



|                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | Kandidaatintutkielma  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Pro gradu -tutkielma  |
| <input type="checkbox"/>            | Lisensiaatintutkielma |
| <input type="checkbox"/>            | Väitöskirja           |

|          |   |            |                  |
|----------|---|------------|------------------|
| Oppiaine | Markkinointi                                  | Päivämäärä | 10.4.2020        |
| Tekijä   | Anni Leino                                    | Sivumäärä  | 78 s. + liitteet |
| Otsikko  | Yrityksen brändi sosiaalisen median kriisissä |            |                  |
| Ohjaaja  | KTT Arja Lemmetyinen                          |            |                  |

Brändi on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, mutta se on myös haavoittuvainen. Sosiaalisen median nousun myötä jokainen brändi voi ajautua kriisiin. Brändikriisi on epäedullisten tapahtumien tuottama brändiarvon aleneminen, joka saa osakseen paljon näkyvyyttä. Enää yritykset eivät yksin hallinnoi brändiään, vaan sitä rakennetaan kaksisuuntaisen brändikommunikaation avulla. Sosiaalisen median käyttäjät ovat voimaantuneet ja jakavat eri kanavilla mielipiteitään entistä vapaammin. Nykyään kuka tahansa voi toimia brändikriisitiedon levittäjänä, kun perinteisen median ja sosiaalisen median rajat ovat hälventyneet. Sosiaalisessa mediassa käytävät keskustelut toimivat sekundäärikriisitietona, jotka levittävät merkittävästi kriisejä. Sosiaalinen media ei kuitenkaan ainoastaan levitä kriisejä vaan tarjoaa myös merkittävän väylän niiden hallintaan erilaisten kriisistrategioiden avulla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten brändikriisi syntyy ja etenee sosiaalisessa mediassa ja miten sitä voidaan eri kriisistrategioiden avulla hallita. Brändikriisiä halutaan kuvata prosessimaisena ilmiönä.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkittavaksi tapaukseksi valittiin ajankohdittainen sekä nimenomaan sosiaalisen median ympäristössä esiintynyt brändikriisi. Tapaukseksi valikoitui teknologiayhtiö Vincitin kriisi, joka koski sen jakamaa työnhakuilmoitusta. Tutkimuksen aineistona toimii sekundääriaineisto, joka kattaa kriisiä koskevat Twitter-keskustelut, perinteisen median artikkelit sekä Vincitin omat julkaisut aiheen teemoilta. Aineiston analysointi tehtiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Vincitin tapaus osoittaa, että brändikriisi voi syntyä sosiaalisessa mediassa äkillisesti. Kriisi myös leviää nopeasti siitä käytävien keskustelujen avulla. Sekundäärikriisitieto on brändikriisin merkittävin levittäjä. Brändikriisin etenemiseen liittyy vahvasti kriisiprosessi. Aineiston avulla kriisille voitiin sosiaalisessa mediassa muodostaa uusi prosessimalli, joka huomioi sosiaalisen median ominaispiirteet. Kriisiä voi myös hallita monin tavoin sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media mahdollistaa viestien jakamisen nopealla aikataululla ilman tiedotusten laatimista. Viestintä ei kuitenkaan voi tapahtua impulsiivisesti, vaan sen tulee olla suunniteltua. Kriisiviestinnässä voidaan käyttää tukena perinteisen kriisiviestinnän strategioita huomioiden sosiaalisen median ominaispiirteet. Sosiaalisen median monitoroinnilla voidaan pyrkiä havaitsemaan haitallisia keskusteluja.

|            |   |
|------------|---|
| Avainsanat | Brändikriisi, sosiaalinen media, kriisistrategia, sekundäärikriisitieto |
|------------|---|







**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **YRITYKSEN BRÄNDI SOSIAALISEN MEDIAN KRIISSÄ**

**Case Se Parempi Mikko**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Anni Leino

Ohjaaja:  
KTT Arja Lemmetyinen

10.4.2020  
Pori

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

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 9  |
| 1.1   | Johdatus aiheeseen .....  | 9  |
| 1.2   | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....                 | 10 |
| 1.3   | Tutkimuksen rajaukset .....                                       | 11 |
| 1.4   | Tutkielman rakenne.....   | 12 |
| 2     | BRÄNDIKRIISI .....  | 13 |
| 2.1   | Brändikriisin määritelmät ja tyypit .....                         | 13 |
| 2.2   | Brändikriisin aiheuttajat ja eteneminen.....                      | 16 |
| 2.3   | Kriisistrategiat .....  | 19 |
| 3     | SOSIAALINEN MEDIA BRÄNDIKRIISIEN YMPÄRISTÖNÄ .....                | 24 |
| 3.1   | Sosiaalinen media kriisien synnyttäjänä .....                     | 24 |
| 3.1.1 | Sosiaalisen median erityispiirteet kriisien levittäjänä.....      | 24 |
| 3.1.2 | Elektroninen suusanallinen viestintä sekundäärikriisitietona..... | 25 |
| 3.2   | Kriisien hallinta sosiaalisessa mediassa .....                    | 27 |
| 3.2.1 | Sosiaalisen median kriisistrategiat.....                          | 27 |
| 3.2.2 | Sosiaalisen median monitorointi.....                              | 32 |
| 3.3   | Teoreettinen viitekehys .....                                     | 33 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....                                   | 36 |
| 4.1   | Tutkimuksen filosofiset ulottuvuudet .....                        | 36 |
| 4.2   | Tutkimuksen metodologia.....                                      | 37 |
| 4.3   | Tutkittava tapaus .....   | 38 |
| 4.3.1 | Tapauksen valinta .....   | 38 |
| 4.3.2 | Tutkittava tapaus.....  | 39 |
| 4.4   | Aineiston keruu .....   | 39 |
| 4.5   | Aineiston analyysi .....  | 43 |
| 5     | TULOKSET.....   | 47 |
| 5.1   | Kriisin ennakkomerkit.....  | 47 |
| 5.2   | Kriisin synty .....   | 48 |
| 5.3   | Akuutti vaihe .....   | 49 |
| 5.3.1 | Kriisin syveneminen .....   | 50 |
| 5.3.2 | Sekundäärikriisitieto .....                                       | 51 |
| 5.4   | Krooninen vaihe .....   | 55 |
| 5.4.1 | Käytetyt perinteiset kriisistrategiat .....                       | 55 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.4.2 | Sosiaalisen median strategiat .....               | 58 |
| 5.5   | Kriisin ratkaisu ja tarkastusvaihe .....          | 61 |
| 5.5.1 | Kriisin ratkaisu.....                             | 61 |
| 5.5.2 | Kriisinjälkeinen tarkastusvaihe.....              | 61 |
| 5.6   | Perinteinen media osana kriisiä.....              | 63 |
| 5.7   | Brändikriisiprosessi sosiaalisessa mediassa ..... | 65 |
| 6     | LOPUKSI .....                                     | 68 |
| 6.1   | Johtopäätökset.....                               | 68 |
| 6.2   | Tutkimuksen laadun arviointi .....                | 70 |
| 6.3   | Jatkotutkimusmahdollisuudet.....                  | 71 |
| 6.4   | Yhteenveto .....                                  | 72 |
|       | LÄHTEET.....                                      | 74 |
|       | LIITE EMPIIRISEN AINEISTON LÄHTEET .....          | 79 |

## KUVIOT

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Kuvio 1 | Kriisin anatomia (Mukaiillen Fink 1986, 26) .....                      | 17 |
| Kuvio 2 | Kriisiprosessi (Mukaiillen Stephens Balakrishnan 2011, 1312–1315)..... | 19 |
| Kuvio 3 | Sosiaalisen median kommunikaatiomalli (Mukaiillen Liu ym. 2011, 347).. | 30 |
| Kuvio 4 | Teoreettinen viitekehys (Mukaiillen Fink 1986, 26).....                | 34 |
| Kuvio 5 | Uusi kriisiprosessi (Mukaiillen Fink 1986, 26).....                    | 66 |

## TAULUKOT

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Taulukko 1 | Brändikriisin käsittekartta.....                            | 15 |
| Taulukko 2 | Imagon korjausstrategiat (Mukaiillen Benoit 1997, 179)..... | 20 |
| Taulukko 3 | Tutkimuksen aineisto.....                                   | 41 |
| Taulukko 4 | Analyysisapluuna.....                                       | 45 |

## KUVAT

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1 Se Parempi Mikko -työpaikkailmoitus (Vincit 2019)..... | 47 |
| Kuva 2 Vincitin tiedote (Vincit 2019) .....                   | 56 |
| Kuva 3 Korjattu rekrytointi-ilmoitus (Vincit 2019).....       | 58 |
| Kuva 4 WomenAtVincit-kampanjan kuvitus.....                   | 60 |





# 1 JOHDANTO

*These days, one witty tweet, one clever blog post, one devastating video - forwarded to hundreds of friends at the click of a mouse – can snowball and kill a product or damage a company’s share price. – Tim Weber BBC, 2010*

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Brändi on yksi yrityksen tärkeimpiä kilpailuvaltteja, mutta kriisi voi tuhota sen äärimmäisen nopeasti (Dutta & Pullig 2011, 1281; Grundy & Maxon 2013, 55). PwC tuotti vuonna 2019 tutkimuksen, jossa se kysyi 2 084 organisaation johtajalta kansainvälisesti, minkälaisia kriisejä he olivat urallaan kohdanneet. Viimeisen viiden vuoden ajan nämä johtajat olivat kokeneet kaikkiaan 4 515 kriisiä. Tutkimuksen perusteella PwC tiivisti, että kriisissä ei ole organisaation silmissä kyse siitä mikäli kriisi iskee, vaan pikemminkin siitä, kun se iskee. PwC:n haastattelemista yrityksistä 69 % oli kokenut kriisin viimeisen viisivuotisen aikana kriisien keskimääräisen lukumäärän ollessa kolme per vastaaja. Lisäksi 95 % vastanneista johtajista arvioi kohtaavansa kriisin tulevaisuudessa. (PwC Global Crisis Survey 2019.) Kriisin uhan voidaan nähdä olevan siis merkittävä kaikille yrityksille. Yrityksen brändi ei ole turvassa millään toimialalla. Kriisien uhan merkittävyyden vuoksi niiden ymmärtäminen vaatii lisätutkimusta.

Sosiaalisesta mediasta on muodostunut merkittävä alusta brändikriisien synnylle (Mishra ym. 2019, 48). Deloitte (2014) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaalinen media on lisännyt merkittävästi kriisien riskiä, kun se on muodostunut tärkeäksi kommunikatiovälineeksi asiakkaille ja muille sidosryhmille. Sosiaalisen median uniikkien ominaisuuksien myötä sitä voidaankin pitää kriisien täysin uutena todellisuutena (Kietzmann ym. 2011, 241). Sosiaalinen media on antanut käyttäjille mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä brändeistä eri alustoilla. Se on tuottanut eräänlaisen käyttäjien voimaantumisen, koska heillä on täysin uudenlainen mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. (Pehlivan ym. 2011, 313.) Sosiaalisen median nousun myötä brändiviestintä onkin demokratisoitunut. Aikaisemmin yritykset pystyivät määrittämään yksipuolisesti viestintäänsä ja rakentamaan siten brändiä haluamallaan tavalla. Sosiaalisen median alustoilla valta ei ole kuitenkaan yrityksellä itsellään, vaan yksilöillä, jotka voivat jakaa brändistä omia mielipiteitään ja levittää haitallista kriisitietoa. (Kietzmann ym. 2011, 242.)

Brändikriiseistä on tullut osa nykyisen markkinoinnin ja brändinhallinnan normia (Hansen 2018, 558). Yhä useampi tunnettu brändi on joutunut sosiaalisessa mediassa yleisön riepoteltavaksi. Brändikriisit ovatkin saaneet osakseen paljon näkyvyyttä (Dutta & Pullig 2011, 1281). Käyttäjien voimaantuminen sekä kommunikaation

demokratisoituminen ovat siis tuottaneet brändeille uudenlaisia uhkia. Sitä, miten sosiaalinen media todellisuudessa synnyttää kriisejä, ei ole kuitenkaan tutkittu riittävästi (Siah 2010, 144).

Sosiaalisen median murroksen myötä siitä on tullut viimeisten vuosien aikana osa yritysten arkipäivää. Monet brändit ovatkin alkaneet käyttää sosiaalista mediaa sidosryhmille suunnatun kriisikommunikaation tukena. Harvat kuitenkaan todellisuudessa noudattavat kriisinhallinnan toimintaohjeita. Toistaiseksi kirjallisuudessa on huomattavan vähän tutkimusta ja ohjeistusta siitä, kuinka brändikriisejä voidaan oikeiden strategioiden avulla hoitaa sosiaalisessa mediassa. Vaikka perinteiset kriisikommunikaatiostrategiat pätevätkin vielä osittain nykyaikana, eivät ne huomioi täysin sosiaalisen median kontekstia. (Roshan ym. 2016, 350.)

Keväällä 2019 suomalainen teknologiajätti Vincit Oyj ajautui sosiaalisen median brändikriisiin keskelle. Yhtiö julkaisi työnhakuilmoituksen, jossa se haki joukkoonsa uutta operatiivista johtajaa, josta se käytti nimitystä ”Se Parempi Mikko”. Miesvaltaisten sanavalintojen lisäksi ilmoitusta värittivät miesten kasvot. Pian ilmoituksen julkaisun jälkeen Twitterin käyttäjät tarttuivat ilmoitukseen ja syyttivät sitä diversiteetin puutteesta. Keskustelu aiheesta levisi nopeasti Twitterissä, ja myös perinteinen media tarttui siihen tekemällä aiheesta lehtiartikkeleita. Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen otti kantaa keskusteluihin kasvattaen osaltaan kriisiä. Lopulta yhtiö kuitenkin pyysi anteeksi toimintaansa, mutta sosiaalisen median brändikriisi oli jo ehtinyt tehdä tuhojaan. Kriisin jälkeen yhtiö on pyrkinyt tekemään korjaavia toimenpiteitä jälleenrakentaakseen brändiään edelläkävijänä ja hyvänä työnantajana. (Helsingin Sanomat 2019.) Tapaus ilmentää hyvin brändikriisiä nykypäivän sosiaalisen median ilmiönä. Se tarjoaakin siten hedelmällisen mahdollisuuden tutkimukselle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten brändikriisi syntyy ja etenee sosiaalisessa mediassa ja miten yritykset voivat hallita sitä eri kriisistrategioiden avulla. Tarkoituksena on siis kuvata brändikriisiä ilmiönä ja prosessina, joka syntyy ja etenee nopeasti sosiaalisen median ympäristössä. Lisäksi tarkoituksena on tutkia, miten yritys voi pyrkiä hallinnoimaan syntyneitä kriisiä sosiaalisessa mediassa ja miten käyttäjät reagoivat yrityksen toimiin. Lisäksi osana ilmiötä pyritään selvittämään, miten perinteinen media edistää sosiaalisen median brändikriisiä. Tapausta lähestytään teoriassa yleisellä tasolla ja tämän jälkeen tarkastellaan valittua case-yritystä. Ilmiö on suhteellisen tuore, joten tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa parempi ja laajempi ymmärrys sosiaalisen median brändikriiseistä. Brändikriisejä on tutkittu perinteisen median ympäristössä, mutta

niiden tutkimus nimenomaan sosiaalisen median ympäristössä on toistaiseksi vähäistä. Tällä tutkimuksella pyritäänkin vastaamaan tähän tutkimusaukkoon.

Hyvin laaditut tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimuksen tekoa aina aineiston keruusta analyysien tekemiseen, tulosten jalostamiseen ja johtopäätösten muotoiluun. Tästä syystä niiden täsmentämistä on tärkeä jatkaa koko tutkimusprosessin ajan, ja ne saattavatkin tarkentua prosessin edetessä. Tutkimuskysymys on tutkimuksen etenemisen tärkein voimavara ja sen puute työn etenemisen isoin hidastaja. (Eriksson & Koistinen 2005, 23.) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä toimii: *Miten brändikriisi syntyy ja etenee sosiaalisessa mediassa ja miten sitä voidaan kriisistrategian avulla hallita?*

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään nimenomaan brändikriisiä käsitteenä ja ilmiönä. Teoreettinen viitekehys koostuu kriisiteorioista, jotka käsittelevät sekä brändikriisejä että kriisien teorioita laajemmassa merkityksessä. Perinteiset kriisiteoriat on kuitenkin tässä tutkimuksessa rajattu kuvastamaan brändikriisejä. Tätä rajausta tukee muu alalla tehty tutkimus, jossa perinteisiä kriisiteorioita on testattu nimenomaan brändikriisien tutkimuksessa (muun muassa Dutta & Pullig 2011; Wang 2016).

Tutkielmassa on lisäksi käytetty maineriskejä käsittelevää kirjallisuutta. Aula ja Heinonen (2015, 15–16) muistuttavat, että mainetta ja brändiä ei kuitenkaan pidä käyttää synonyymeina. Brändi viittaa heidän mukaansa ominaisuuksiin, joilla yritys ja sen tuote erottuvat kilpailijoista. Se kuvastaa myös suhdetta, joka asiakkailla on yritykseen. Mainella ja brändillä on kuitenkin käsitteenä paljon yhtäläisyyksiä ja niitä käsitellään kriisejä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa usein synonyymeina. Tätä ne eivät kuitenkaan ole, mutta brändäyksen voidaan silti katsoa olevan osa maineenhallintaa. Brändikriisejä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa yhdistellään kuitenkin usein myös maineriskien tutkimuskirjallisuutta sekä kriisikirjallisuutta. Tästä syystä myös tässä tutkielmassa on käytetty niitä teoreettisessa viitekehyksessä, koska niiden voidaan katsoa käsittelevän saman tyyppistä ilmiötä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pureuduta tarkemmin brändiin käsitteenä, vaan tarkastelussa on nimenomaan kriisiin ajautunut brändi ja sen tuottama ilmiö. Lisäksi tutkimus on rajattu käsittelemään brändikriisejä nimenomaan sosiaalisen median kontekstissa. Mukana on huomioitu perinteisen median osuus kriisien kasvattajana, koska se vaikuttaa omalta osaltaan kriisien kulkuun. Perinteisen median osuudesta huolimatta tutkimuksen päämielenkiinnonkohde on sosiaalinen media uusine kommunikaatio-ominaisuuksineen.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa käydään läpi aiheen taustaa sekä tutkimuksen tavoitteet ja keskeisimmät rajaukset. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään brändikriisin käsitteen määritelmää ja erilaisia kriisityyppejä. Lisäksi selvitetään brändikriisin aiheuttajia, kriisiprosessin etenemistä sekä erilaisia kriisistrategioiden teorioita. Toisessa teorialuvussa syvennyttään brändikriiseihin sosiaalisen median ympäristössä. Luku käsittelee sitä, miten sosiaalinen media synnyttää kriisejä ja kuinka sen avulla voidaan eri teorioiden mukaan hallita kriisiä.

Teoriaosuuden jälkeinen (neljäs) luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista, sen filosofisia ulottuvuuksia ja metodologiaa. Lisäksi perustellaan tutkittavan tapauksen valinta, esitellään aineiston keruu ja analyysitapa. Viidennessä luvussa esitellään tulokset. Kuudes luku koostuu johtopäätöksistä ja tämän jälkeinen viimeinen luku sisältää yhteenvedon.

## 2 BRÄNDIKRIISI

*It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently. – Warren Buffett*

### 2.1 Brändikriisin määritelmät ja tyypit

Kriisi viittaa äkkinäiseen, ennalta-arvaamattomaan tapahtumaan, joka keskeyttää organisaation toimintoja. Kriisi asettaa yritykselle sekä taloudellisia että maineeseen liittyviä uhkia. Kriisi voi vahingoittaa sitä koskettavia sidosryhmiä fyysisesti, henkisesti tai taloudellisesti. Se saattaa vaikuttaa samanaikaisesti useisiin eri sidosryhmiin: yhteisön jäseniin, työntekijöihin, asiakkaisiin, toimittajiin tai osakkeenomistajiin. Kriisissä media on isossa roolissa, koska siellä tieto kulkee laajan yleisön näkyville. Nykyaikana pelkkä perinteinen media ei levitä kriisejä, vaan myös sosiaalinen media on tuonut omat ulottuvuutensa kriisien kentälle. Kriisi on uhka yrityksen maineelle, koska se saa sidosryhmät ajattelemaan negatiivisesti yrityksestä. Kun yrityksen maine muuttuu kriisin myötä epäedulliseksi, sidosryhmät voivat muuttaa toimintaansa yrityksen kanssa. He voivat esimerkiksi päättää yhteistyönsä kokonaan tai jakaa negatiivista suusanallista viestintää kyseisestä organisaatiosta. (Coombs 2007, 164.)

Brändi on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista. Organisaatiot pyrkivätkin siksi jatkuvasti parantamaan ja suojaamaan brändinsä arvoa. Brändit ovat kuitenkin haavoittuvaisia ja voivat helposti joutua epäedullisten tapahtumien keskiöön, jotka saavat osakseen paljon julkisuutta. Tämänkaltaiset brändiä vahingoittavat tapahtumat ovatkin nykyisin varsin yleisiä. Ne voivat heikentää brändipääomaa, kun asiakkaiden luottamus brändiin heikkenee ja brändin valitseminen vähenee. Näitä epäedullisten tapahtumien tuottamia brändiarvon alenemisiä voidaan nimittää *brändikriiseiksi* (engl. *brand crisis*). (Dutta & Pullig 2011, 1281.)

Brändikriisi voidaan myös määrittää vahvasti julkisuutta saaviksi väitteiksi siitä, että yrityksen brändilupaukset ovat epätosia. Brändi voi ajautua kriisiin siitä huolimatta, ovatko väitteet todellisuudessa paikkaansa pitäviä vaiko eivät. Brändistä leviää kriisin aikana joko huhuja tai faktoja negatiivisena tietona, joka heikentää kuluttajien luottamusta brändin lupauksiin. Näin ollen brändilupaus osoittautuu virheelliseksi tai epätodeksi ja brändi vahingoittuu. Brändikriisit liittyvätkin vahvasti brändiin liittyviin propositioneihin. Esimerkiksi, jos brändin tärkein lupaus on turvallisuus, ja ilmi tulee turvallisuusriskejä, asiakkaat eivät enää pidä brändiassosiaatioita luotettavina. Se, kuinka paljon vahinkoa syntyy, ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Tämä riippuu esimerkiksi siitä, onko kriisi relevantti nimenomaan brändin ominaisuuksien kannalta, ja kuinka tunnettu brändi on. (Dawar & Lei 2009, 509.) Merkittävimpiä brändikriisejä ovat ne, jotka koskettavat

brändin tunnusomaisia ja yksilöllisiä piirteitä eli brändin perusolemusta. Nämä kriisit koskettavat brändin olemassaolon tarkoitusta ja menestyksen syitä. (Greyser 2009, 590.) Kriisi onkin merkittävä riski brändin maineelle (Wang 2016, 58). Brändin maineeseen liittyy vahvasti se, onko brändi luotettava, hyvämaineinen tai antaako se rehellisiä lupauksia (Veloutsou & Moutinho 2009, 320).

Brändi voi ajautua kriisiin myös välillisesti. Brändi voidaan yhdistää toiseen brändiin vahvasti esimerkiksi taktisten markkinointiliittojen kautta. Ne voivat vahvistaa näin brändiään toisen, vahvemman brändin avulla. Mikäli emobrändi ajautuu kuitenkin negatiivisen keskustelun keskiöön, myös sen yhteistyöbrändi on vaarassa. Tämä johtuu siitä, että se assosioidaan vahvasti osaksi kriisissä olevaa yritystä. Tätä voidaan kutsua brändikriisin *heijastusvaikutukseksi* (engl. *spillover*). (Votola & Unnava 2006, 202.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin selkeyden vuoksi pääbrändiin liittyvää kriisiä.

Kriisiä, joka on täysin yrityksen kontrollin ulkopuolella, mutta vaikuttaa merkittävän negatiivisesti sen brändiin, voidaan nimittää *brändipaloksi* (engl. *brand burn*). Tällöin kriisi aiheutuu esimerkiksi ulkopuolisesta onnettomuudesta, joka ei ole suoraan yhteydessä yrityksen tuotteeseen tai hallintoon. (Stephens Balakrishnan 2011, 1309.) Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin yrityksen brändiä suoraan koskettaviin kriiseihin eli brändikriiseihin.

Tutkijat ovat määrittäneet brändikriiseille kaksi muotoa: yrityksen suoritukseen liittyvät kriisit sekä yrityksen arvoihin liittyvät kriisit. Bränditasolla negatiivinen julkisuus vaikuttaa tiettyihin brändiassosiaatioihin, jotka liittyvät brändiltä odotettuihin tai odottamattomiin ominaisuuksiin. Suoritusperusteiset brändikriisit liittyvät näin ollen tapahtumiin, jotka osoittavat, ettei brändi kykene toteuttamaan joitain käytännöllisiä ominaisuuksia ja hyötyjä, joita siltä odotetaan. Esimerkiksi auton osassa ilmenee vika, jonka vuoksi tuote joudutaan vetämään pois markkinoilta. Arvoperusteiset kriisit sen sijaan eivät liity tiettyihin käytännöllisiin ominaisuuksiin ja hyötyihin. Niihin liittyy tyypillisesti eettinen ongelma, kuten esimerkiksi yrityksessä tapahtuvan seksuaalisen häirinnän tai etniseen alkuperään liittyvän syrjinnän ilmi tuleminen. Näissä tapauksissa brändin kyky tuottaa symbolisia etuja heikkenee. Brändi ei siis esimerkiksi enää mahdollista asiakkaan omakuvan ilmentämistä, koska se yhdistetään negatiivisiin teemoihin. (Pullig ym. 2006, 529.)

Digitaalisenä aikakautena brändikriisit ovat saaneet uusia muotoja. Ne ilmenevät, kun sosiaaliseen mediaan ilmestyy äkillisesti useita negatiivisia ilmauksia brändiä vastaan. Nämä tapahtumat jättävät kuluttajien brändimielikuvaan sekä lyhyt- että pitkäjänteisiä vaikutuksia. Sosiaalisen median murroksen myötä tämän tyyppisistä brändikriiseistä on tullut pysyvä osa modernia markkinointiympäristöä. Niitä voidaan nimittää nopean leviämisen ja eksponentiaalisen kasvunsa vuoksi jopa *sosiaalisen median tulimyrskyiksi* (engl. *social media firestorm*). (Hansen ym. 2018, 557.) Tässä tutkielmassa tämän tyyppisiä kriisejä nimitetään sosiaalisen median brändikriiseiksi. Taulukossa 1 on esitetty brändikriisin eri määritelmiä ja tutkijoita.

Taulukko 1 Brändikriisin käsitekartta

| <b>Brändikriisin käsitekartta</b> |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Käsite</b>                     | <b>Tunnuspiirteet</b>   | <b>Tutkijat</b>  |
| Kriisi                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Äkkinäiset, ennalta-arvaamattomat tapahtumat</li> <li>• Yrityksen toiminnot keskeytyvät</li> <li>• Koskettaa sidosryhmiä fyysisesti tai henkisesti</li> <li>• Voi koskea samanaikaisesti useita tahoja</li> </ul>  | Coombs 2007  |
| Brändikriisi                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brändiä vahingoittavat epäedulliset tapahtumat</li> <li>• Heikentää brändipääomaa → Asiakkaiden brändivalinta vähenee</li> <li>• Vahvasti julkisuutta saavia väitteitä siitä, että brändin lupaukset epätosia</li> <li>• Jako suoritusperusteisiin ja arvoperusteisiin kriiseihin</li> </ul> | Dutta & Pullig 2011<br><br>Dawar & Lei 2009<br>Pullig ym. 2006 |
| Heijastusvaikutus                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brändi yhdistetään vahvasti toiseen brändiin esimerkiksi markkinointitaktiikan kautta</li> <li>• Emobrändi joutuu kriisin keskiöön ja näin alabrändin maine vahingoittuu</li> </ul>  | Votola & Unnava 2006   |
| Brändipalo                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisin syy on yrityksen ulottumattomissa</li> <li>• Ulkopuolisen aiheuttamaa, ei suoraan yhteydessä yrityksen brändiin</li> </ul>   | Stephens Balakrishnan 2011                                     |
| Sosiaalisen median tulimyrsky     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaaliseen mediaan ilmestyy nopealla aikataululla useita negatiivisia ilmauksia brändiä vastaan</li> </ul>   | Hansen ym. 2018  |

Taulukosta voidaan nähdä, että brändikriisiä on käsitelty useista eri näkökulmista. Niitä yhdistää kuitenkin muutama seikka. Ensinnäkin kaikissa brändikriisi nähdään äkillisenä ja nopeasti etenevänä ilmiönä. Toiseksi tutkijat tunnistavat yhteisesti, että kriisi on erityisen haitallinen yritykselle ja asettaa sille useita uhkia.

## 2.2 Brändikriisin aiheuttajat ja eteneminen

Brändikriisi saattaa syntyä useasta syystä ja niitä voi esiintyä eri muodoissa. Ne voivat olla joko hyvin äkillisiä tai pitkään kyteneiden ongelmien seuraamuksia. Yhteistä brändikriiseille kuitenkin on, että ne koskettavat tavalla tai toisella brändin keskeisimpiä ominaisuuksia. Kyetäkseen hallitsemaan kriisiä, yritysten tulee tunnistaa mitä ja keitä brändikriisi todellisuudessa koskee. Organisaatioiden tulee siis selvittää, mikä tietty ongelma kriisin keskiössä on ja mitä sidosryhmiä tilanne koskettaa. Näin brändikriisit voidaan kategorisoida yhdeksään eri luokkaan aiheuttajansa perusteella. Alla on esitetty brändikriisien yhdeksän aiheuttajaa ja esimerkkiä:

- 1) Tuotevika – tuote aiheuttaa kuluttajien terveydelle uhkia
- 2) Aukko yrityksen sosiaalisessa vastuullisuudessa – työntekijöiden kyseenalaiset työolot
- 3) Yrityksen epäedullinen toiminta – korruptio, ympäristöongelmien aiheuttaminen
- 4) Yrityksen johdon epäedullinen toiminta – petos
- 5) Huono taloudellinen tulos – epäonnistuttu mukautumaan uusiutuvaan teknologiaan
- 6) Edustajan epäedullinen toiminta tai ristiriitaisuus – edustajaa syytetään rikollisesta toiminnasta
- 7) Symbolin kuolema – yrityksen perustajan eli brändin kasvojen kuolema
- 8) Yleisön tuen menetys – yrityksen toiminnan epäeettisyyden tai toimintaa vastaan sotivan teon vuoksi ”kasvojen menetys”
- 9) Kyseenalainen omistajuus – eturistiriita tai epäeettisyys yrityksen omistuksessa (Greyser 2009, 591–592.)

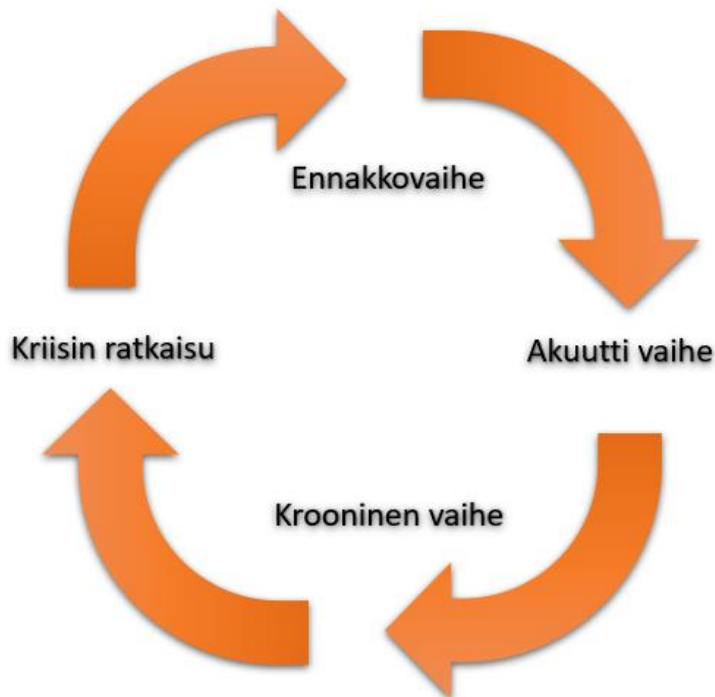
Kun kriisi syntyy jonkin edellä listatun syyn aiheuttamana, voidaan arvioida ja analysoida ominaisuuksia, jotka liittyvät muodostumassa olevaan tai jo muodostuneeseen ongelmaan, joka uhkaa brändin mainetta. Kriisin analysoinnissa voidaan nähdä neljä eri aluetta. Ensinnäkin voidaan pohtia brändielementtejä. Tähän kuuluu esimerkiksi sen markkina-asema: mitä heikompi asema brändillä on, sitä vaarallisempi kriisi on brändipääomalle. Lisäksi tulee huomioida brändin vahvuudet ja heikkoudet. Mitä paremmin brändi on erilaistettu suhteessa kilpailijoihin, sen vahvemmassa asemassa se on kriisin iskiessä, ellei itse erilaistuminen ole nimenomaan kriisin keskiössä. (Greyser 2009, 592.)

Myös itse kriisin tilanne tulee pyrkiä arvioimaan. Erityisesti alkutilanteen vakavuus voidaan ottaa huomioon. Mikäli asia koskee samanaikaisesti laajaa joukkoa sidosryhmiä, voidaan kriisin uhan nähdä olevan vakavampi. Tilanteen arviointi voidaan suhteuttaa brändin asemaan, jotta kyetään havaitsemaan kriisin merkitys kyseessä olevalle brändille. Kolmas arvioinnin kohde on yrityksen itsensä tekemät aloitteet kriisin hoidossa. Tässä



voidaan arvioida vaikutus brändiin ja ongelman asemaan suhteessa yrityksen toimintoihin, erityisesti viestintään. Viimeisenä arvioinnin kohteena on kriisin lopputulos. Tarkastelun keskiössä on silloin organisaation aloitteiden tehokkuus maineen pelastamisessa, brändin uudelleenrakennuksessa tai markkina-aseman palauttamisessa. (Greyser 2009, 592–593.)

Fink (1986, 20–28) tutki kriisien anatomiaa ja sen eri vaihteita. Vaikka Finkin määritelmät ovatkin muutaman vuosikymmenen takaa, voidaan niiden peruseriaatteiden nähdä pätevän myös nykypäivän brändikriiseihin. Fink näki kriisin ikään kuin tautina, jossa on neljä eri tilaa. Nämä tilat saattavat vaihdella intensiivisyydeltään eri tekijöiden myötä. Joskus ne voivat ilmetä nopeasti lyhyellä aikavälillä, toisinaan ne kehittyvät ja kestävät pitkään. Nämä taudin tilat, eli kriisin vaiheet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Kriisin anatomia (Mukaillen Fink 1986, 26)

Kriisi ei aina käsitä kaikkia neljää vaihetta, mutta Finkin teorian mukaan sillä ei voi olla niitä myöskään enempää. Ensimmäinen kohta kriisissä on ennakkovaihe, joka toimii kriisin varoitusmerkkinä – mikäli sellainen on ollenkaan näkyvillä. Kriisiä edeltää usein käännekohta. Mikäli sitä ei havaita, kriisin hallinta kääntyy enemmänkin vahingonhallinnaksi. Kriisin ennakkovaihe saattaakin olla erittäin vaikea havaita. Joissain tapauksissa se on kuitenkin ilmeinen, mutta siihen ei silti osata reagoida ja kriisi iskee rajusti yrityksen brändiin. Ennakkovaihe onkin siksi erityisen tärkeä tunnistaa, koska kriisiä on

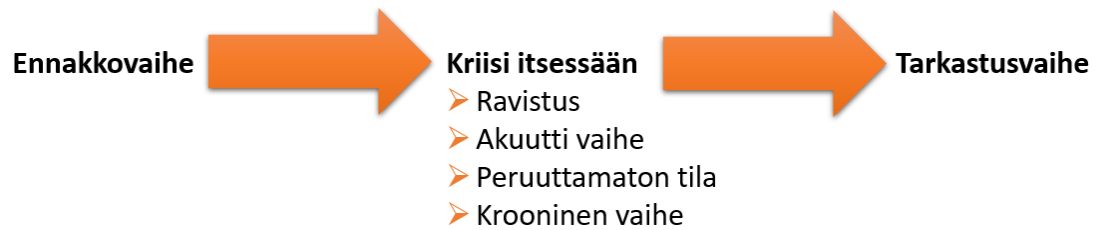
huomattavasti helpompi hallita ennen kuin se purkautuu ja aiheuttaa lisää ongelmia. (Fink 1986, 21.)

Jos kriisiä ei pystytä estämään ennakkoon, se etenee akuuttiin vaiheeseen, josta ei ole paluuta. Akuutissa kriisin vaiheessa ei voida lähes koskaan palata kriisiä edeltäneeseen tilaan. Vahinko on jo päässyt tapahtumaan, mutta sen lisävaikutuksiin pystytään vielä vaikuttamaan. Akuutti kriisin vaihe on usein se, mikä mielletään asiakkaiden silmissä itse kriisiksi. Kriisin akuutissa vaiheessa yrityksen johdon ei auta kuin pyrkiä hallitsemaan kriisiä parhaalla mahdollisella tavalla. Se on kuitenkin kriisin myrskyn silmä, joka on usein kriisin nopein vaihe. Se etenee usein salamannopeudella ja on hyvin intensiivinen. Etenemisnopeuteen vaikuttaa kriisityyppi, intensiteettiin sen sijaan mahdollisten lopputulosten vakavuus. Mikäli kumpaankin näihin pystytään vaikuttamaan, voidaan myös keventää kriisiä. (Fink 1986, 22–23.) Kriisin akuutissa vaiheessa yritys voi pyrkiä hallitsemaan sitä kommunikoimalla sidosryhmilleen. Kyseessä on kuitenkin jo olemassa olevan kriisin hallinta, sillä akuutissa vaiheessa kriisiä ja sen vaikutuksia ei voida enää eliminoida kokonaan. (Siah 2009, ym. 152.)

Kriisin kolmannessa tilassa eli kroonisessa vaiheessa yritys pyrkii pelastamaan tilanteen, toisin sanoen siivoamaan kriisin akuutin vaiheen jälkeiset palaset – jos niitä on enää jäljellä. Tässä vaiheessa yritys myös palautuu kriisistä, tekee analyysiä tapahtuneesta ja yrityksen toiminnoista sekä pyrkii organisaationa palautumaan tapahtuneesta. Yritys pyrkii määrittämään, missä toimittiin tehokkaasti ja missä ei. Mikäli kriisin hallinnassa on menestytty, voidaan jopa juhlia kriisistä selviytymistä. Kroonisessa vaiheessa yritys saattaa jopa voida jo katsoa tulevaan ja tehdä suunnitelmia mahdollisten uusien kriisien varalle. Mikäli kriisi on vahingoittanut merkittävästi yrityksen brändiä, krooninen vaihe saattaa sisältää jopa aiheutuneen konkurssin käsittelyn. (Fink 1986, 23–24.)

Viimeinen, neljäs vaihe, on kriisin ratkaisu. Viimeinen vaihe on se, johon jokainen kriisin hallitsija pyrkii: taudin potilas eli brändikriisin keskiössä ollut yritys on viimein terve. Viimeiseen vaiheeseen pyritään siis suorinta mahdollisinta tietä, jottei kriisiprosessi aiheuta enempää vahinkoa brändille. Käännekohdasta tulee tehdä mahdollisuus kriisin ratkaisuun. Kriisin ratkaisussa on kuitenkin huomioitava mahdolliset kriisistä seuraavat toiset potentiaaliset kriisit. (Fink 1986, 25.)

Stephens Balakrishnan (2011, 1312–1315) sen sijaan näkee kriisin kolmevaiheisena prosessina. Prosessi on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2 Kriisiprosessi (Mukaiillen Stephens Balakrishnan 2011, 1312–1315)

Finkin (1986, 21) tapaan ensimmäinen vaihe on myös kriisiä ennakoiva vaihe. Tässä kriisin vaiheessa tavoite on ottaa tilanne nopeasti ja tehokkaasti hallintaan, jotta kriisi saadaan ratkaistua mahdollisimman nopeasti. Se voidaan hyvin ennakoituna kääntää jopa yrityksen eduksi. Vaihe on proaktiivinen, sillä se vaatii yritykseltä ennaltaehkäisevää suunnittelua ja vankkaa tiimityötä, jotta kriisi voidaan estää tehokkaasti. (Stephens Balakrishnan 2011, 1312.)

Ennakkovaiheen jälkeen vuorossa on kriisi itsessään. Stephens Balakrishnan jakaa tämän neljään eri alavaiheeseen. Ensimmäinen näistä on ravistus, jolloin kriisi todellisuudessa iskee. Tätä seuraa akuutti vaihe, jossa kriisin merkitys todella tuntuu yrityksen toiminnoissa. Akuuttia vaihetta seuraa välittömästi vaihe, josta ei ole enää paluuta. Se on kriisin tila, jossa yritys ei voi enää turvautua pelkästään perinteisiin hallintakeinoihin, vaan sen täytyy sitoutua brändin uudelleenrakennukseen. Viimeisenä kriisin alavaiheena on krooninen tila, jossa tapahtunutta vahinkoa pyritään siivoamaan. (Stephens Balakrishnan 2011, 1313–1314.)

Varsinaisen kriisin itsensä jälkeen seuraa tarkastusvaihe, joka voidaan nähdä kriisiprosessin päätösvaiheena. Tarkastusvaihe tarjoaa yritykselle tilaisuuden analysoida koettua kriisiä ja oppia siitä. Analyysin avulla voidaan pyrkiä valmistautumaan mahdollisiin tuleviin kriiseihin. Yritys voi analyysin avulla pyrkiä toipua tapahtuneesta, uudelleen rakentaa brändiään ja jatkaa liiketoiminnassaan eteenpäin. (Stephens Balakrishnan 2011, 1314.) Myös tarkastusvaiheessa tulee kuitenkin huomioida mahdolliset seuraavat potentiaaliset kriisit (Fink 1986, 25).

### 2.3 Kriisistrategiat

Kriisin iskiessä yritys voi suojata brändiään kriisistrategialla. Kriisikommunikaatiostrategialla viitataan tekoihin ja sanoihin, joita yritys käyttää taktisesti kriisin hallinnassaan.

(Coombs 2006, 245.) Ne toimivat selontekona ja välittävät yrityksen selityksen sille, mitä on tapahtunut (Coombs & Holladay 2013, 44). Benoit (1997, 177–186) kehitti kriisien hallintaan viestinnällisen viitekehysten. Hän määritteli erilaiset viestinnälliset keinot tilanteeseen, jossa yrityksen imago on uhattuna. Hän ei niinkään keskittynyt siihen, minkä tyyppisestä kriisistä on kyse, vaan minkälainen viesti yrityksestä välittyy. Näitä viestivaihtoehtoja voidaan soveltaa myös brändikriisien hallintaan. Eri strategiat on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2 Imagon korjausstrategiat (Mukaiillen Benoit 1997, 179)

| <b>IMAGON KORJAUSSTRATEGIAT</b>          |  |
|--|--|
| <b>Strategia</b>                         | <b>Pääpiirteet</b>                             |
| <b><i>Kieltäminen</i></b>                |  |
| Yksinkertainen kieltäminen               | <i>Ei tehnyt tekoa</i>                         |
| Syyn siirtäminen                         | <i>Toinen teki teon</i>                        |
| <b><i>Vastuunpakoilu</i></b>             |  |
| Provokaatio                              | <i>Vastaus toisen käytökseen</i>               |
| Tiedonpuute                              | <i>Informaation tai kyvykkyyden puute</i>      |
| Vahinko                                  | <i>Teko oli tarkoitukseton</i>                 |
| Hyvät tarkoitusperät                     | <i>Teolla tarkoitettiin hyvää</i>              |
| <b><i>Loukkaavuuden vähentäminen</i></b> |  |
| Puskurin käyttö                          | <i>Esitetään hyviä asioita</i>                 |
| Minimointi                               | <i>Teko ei ollut vakava</i>                    |
| Erilaistaminen                           | <i>Teko ei ollut niin loukkaava</i>            |
| Ylimaallisuus                            | <i>Teolla tärkeämpi merkitys</i>               |
| Syyttäjää kohti hyökkääminen             | <i>Syyttäjän uskottavuuden vähentäminen</i>    |
| Kompensaatio                             | <i>Hyvitys uhrille</i>                         |
| <b><i>Korjaava toiminta</i></b>          | <i>Suunnitelma ratkaista tai estää ongelma</i> |
| <b><i>Katuminen</i></b>                  | <i>Tekoa pyydetään anteeksi</i>                |

Ensimmäinen vaihtoehtoinen viestintästrategia on kriisin kieltäminen. Tällöin yritys siis yksinkertaisesti kieltää oletetun kriisin syyn ja väittää siitä levitettyjä tietoja epätoivoksi. Yritys voi joko kieltää koko kriisin tapahtumisen, olleensa sen aiheuttaja tai sen olleen kenellekään vahingollinen. Toinen tapa kieltää kriisi on siirtää syy toiselle osapuolelle. Näin yritys viestii, että toinen taho ja sen brändi ovat todellisuudessa vastuussa

kriisistä. (Benoit 1997, 179.) Kieltämisen tehokkuuteen vaikuttaa se, uskovatko sidosryhmät yritystä (Coombs 2007, 171).

Toinen strategia on vastuunpakoilu, joka sisältää neljä verioista. Yritys voi ensinnäkin sanoa, että se reagoi vastauksena toisen tahon loukkaavaan tekoon. Tällöin yritys argumentoi, että sen käytös oli kohtuullinen reaktio tapahtuneeseen. Toiseksi se voi vedota siihen, ettei sillä ollut tarpeeksi tietoa kriisin tärkeistä elementeistä, eikä siten voinut tietää toimintansa olevan väärin. Kolmas vastuunpakoilun tapa on vedota siihen, että epäsuotuisa toiminta oli vahinko. Mikäli yritys saa vakuutettua sidosryhmät, että tapahtuma oli vahinko, se saatetaan nähdä vähemmän vastuussa tilanteesta ja näin sen brändi ei kärsi niin suurta vahinkoa. Viimeisenä vastuunpakoilun vaihtoehtona yritys voi väittää, että loukkaavan käytöksen taustalla olivat hyvät tarkoitukset. (Benoit 1997, 180.)

Kolmas strategia on loukkaavuuden vähentäminen, joka sisältää kuusi eri vaihtoehtoa. Ensinnäkin yritys voi käyttää puskuria vahvistaakseen sidosryhmien positiivisia tunteita yritystä kohtaan vähentääkseen näin negatiivisia vaikutuksia. Yritys voi esimerkiksi korostaa positiivisia aikaisempia tekojaan. Toinen lähestymistapa on minimoida negatiiviset assosiaatiot kriisin aiheuttaneeseen asiaan, esimerkiksi korjaamalla tapahtuneesta kirjattuja tietoja positiivisempaan valoon. Kolmantena vaihtoehtona yritys voi pyrkiä erottamaan tapahtuneen samantapaisista pahemmista kriiseistä. Näin kriisiä ei yhdistetä niin vahvasti saman aihepiiriin kriiseihin. Neljäs vaihtoehto, ylimalleisuus, viittaa siihen, että teko yritetään asettaa suotuisampaan kontekstiin. Esimerkiksi eläinkokeita perustellaan ihmisille tuotettaviin huomattaviin hyötyihin. Viides vaihtoehto on hyökätä syyttäjää vastaan. Näin pyritään kiinnittämään yleisön huomio syyttäjän itsensä epäkohtiin. Viimeinen tapa vähentää loukkaavuutta on kompensaaion tarjoaminen. Mikäli hyvitys on kärsineen osapuolen mielestä kohtuullinen teko, brändikriisin vahingot eivät kenties ole niin suuret. (Benoit 1997, 180–181.) Hyvityksen tärkein päämäärä onkin purkaa kriisi (Coombs 2007, 172).

Neljäs päästrategia viestintäkeinoissa on korjaava toiminta, jossa yritys lupaa oikaista ongelman. Tämä toiminta saattaa sisältää lupauksen palauttaa tilanne entiselleen, sellaiseksi kun se oli ennen kriisiä. Lisäksi yritys saattaa luvata, ettei sama tule enää toistumaan. Näin yritys sitoutuu toimimaan siten, että se estää vastaavat tapahtumat tulevaisuudessa. Viimeinen päästrategia on katuminen, eli teon tunnustaminen ja anteeksipyyntö ja toive siitä, että sidosryhmät todella antavat yritykselle anteeksi. Strategian kääntöpuoli on se, että yritystä saattaa odottaa tämän seurauksena lukuiset oikeuskanteet. (Benoit 1997, 181.) Yleinen käytäntö brändikriisien hoidossa onkin julkaistu julkinen anteeksipyyntö yrityksen tiedotteena. Näin pyritään lepyttämään sidosryhmät ja palauttamaan brändin uskottavuus. Aito anteeksipyyntö viestii parhaimmillaan vastuusta, rohkeudesta, halusta sitoutua itsensä arvioimiseen ja pyrkimyksestä välttää vastaavia tilanteita. Kaikki nämä auttavat saamaan sidosryhmien luottamusta takaisin. (Yuan ym. 2016, 281, 290.)

Huonosti valmistellut yrityksen vastaukset kriisissä saattavat tehdä brändille entistä suurempaa vahinkoa. Tästä syystä oikeuden kriisistrategioiden valinta on erityisen tärkeää. (Dawar & Pillutla 2000, 215.) Coombsin (2007, 175) mukaan kriisistrategian suunnittelun keskiössä ovat yrityksen sidosryhmät, ei niinkään sen brändi itsessään. Vasta sidosryhmien huomioimisen jälkeen tulee ottaa keskiöön yritys ja sen brändi. Yksi tapa lähestyä kriisiä strategisesti on Coombsin (2007, 163–176) luoma *Tilannekohtainen kriisikommunikaatioteoria* (engl. *Situational crisis communication theory, SCCT*). Se toimii viitekehyksenä kriisistrategioiden ymmärtämiseen. Teoria tuo vaihtoehtoisen näkemyksen kriisistrategioille, sillä sen mukaan kriisin tyyppi, yrityksen mahdolliset aiemmat vastaavat kriisit ja yrityksen aikaisempi käytös sidosryhmiä kohtaan yhdessä vaikuttavat yrityksen johdon sekä sidosryhmien reaktioon kriisin iskiessä. Jos nämä mahdolliset reaktiot voidaan ymmärtää, pysytään arvioimaan, kuinka suuri riski kriisi on todellisuudessa yrityksen brändille.

Tilannekohtaisessa kriisikommunikaatiostrategiassa kriisin käsittely aloitetaan tunnistamalla kriisityyppi ja valitsemalla tätä kautta sopiva tapa lähestyä sitä. Lisäksi kriisihaittan merkittävyyttä on pyrittävä arvioimaan. Mitä suurempi riski kriisillä on vahingoittaa yrityksen brändiä, sitä enemmän kriisistrategia pitää pyrkiä sovittamaan kriisiä kohtavalle osapuolelle. (Coombs & Holladay 2002, 167.) Valittu kriisistrategia tulee säilyttää verkkoympäristössä jokaisessa sitä koskevassa tiedotteessa ja viestissä (Coombs 2007, 171).

Yrityksen sanat eivät ole ainoa asia, jotka vaikuttavat kriisien hallintaan. Sidoryhmien aikaisemmat kokemukset brändistä ovat tärkeässä asemassa heidän reaktioidensa muodostumisessa. Tästä syystä kriisistrategia on valittava tarkoin ja sovitettava aikaisempiin brändikokemuksiin. (Dawar & Pillutla 2000, 224.) Kriisistrategioita on tilannekohtaisen kriisikommunikaatiostrategian viitekehyksissä kolmenlaisia: kieltäviä, vähentäviä sekä jälleenrakentavia. Kieltävillä strategioilla pyritään poistamaan yhteys kriisin ja organisaation välillä. Tämän käsityksen mukaan, mikäli yritys ei liity suoranaisesti kriisiin, ei se kärsikään sen haitoista. Mikäli kyse on pelkästä huhusta tai haasteesta, yritys pyrkii viestimään, ettei ”oikeaa” kriisiä todellisuudessa ole. Mikäli sidoryhmät uskovat yrityksen viestin, sen brändi saattaa välttyä kriisin haitalta kokonaan. (Coombs 2007, 171.)

Kriisin vaikuttavuutta vähentävä strategia sen sijaan pyrkii osoittamaan, ettei kriisi ole todellisuudessa niin paha kuin ihmiset kuvittelevat. Toinen vaihtoehto on osoittaa, ettei kriisin kontrolli ole yrityksen käsissä. Näin ollen tarkoituksena on, että yritys onnistuu vähentämään sen yhdistämistä kriisiin sidoryhmien silmissä tai saamaan heidät näkemään kriisin vähemmän negatiivisessa valossa. Käytetyille väitteille tulee olla varma faktaperusta, jotta niillä voidaan vaikuttaa sidoryhmien mielipiteisiin. Riskinä on se, että kriisistä leviää toisenlaista tietoa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, eikä yrityksen viesti kriisistä vastaa tätä. Tällöin sidoryhmät voivat useista kriisiä koskevista informaatioista valita sen, jonka kokevat uskottavimmaksi. Näin yrityksen oikaisuyritykset eivät korjaa

kriisiä. (Coombs 2007, 171–172.) Erityisesti sosiaalisessa mediassa kriisitieto leviää helposti käyttäjältä toiselle, joten vaikuttavuuden vähentämisen riskit ovat merkittävät (Kietzmann ym. 2011, 242).

Kolmas strategiavaihtoehto on uudelleenrakentava lähestymistapa. Niillä pyritään parantamaan brändin mainetta tarjoamalla materiaalisia tai symbolisia apumuotoja kriisin kärsijöille. Brändikriisin hallinnoijat sanovat ja tekevät positiivisia asioita auttaakseen sidosryhmiä ja vähentääkseen näin kriisiä. Kompensaation tarjoaminen ja anteeksipyyntö ovat molemmat positiivisia tekoja, joiden tarkoitus on purkaa kriisi. Uudelleenrakentavat strategiat otetaankin usein käyttöön kriiseissä, jotka koskettavat vahvasti brändin mainetta. (Coombs 2007, 172.) Niiden voidaan lisäksi nähdä kytkeytyvän vahvasti Benoitin (1997, 181) määrittämiin katumisen ja korjaavan toiminnan strategioihin.

### 3 SOSIAALINEN MEDIA BRÄNDIKRIISIEN YMPÄRISTÖNÄ

*In the 21st century, a social media savant can do more harm than a trial attorney. – Jonathan Bernstein of Bernstein Crisis Management Inc.*

#### 3.1 Sosiaalinen media kriisien synnyttäjänä

##### 3.1.1 Sosiaalisen median erityispiirteet kriisien levittäjänä

Sosiaalinen media voidaan määritellä ryhmäksi internetpohjaisia sovelluksia, jotka rakentuvat ideologialtaan ja teknologialtaan Web 2.0 -pohjaan. Nämä sovellukset mahdollistavat käyttäjäperäisen datan tuottamisen ja jakamisen. (Kaplan & Haenlein 2010, 61.) Näin ollen sosiaalinen media käsittää mobiili- ja nettipohjaisista teknologioista muodostuvia interaktiivisia alustoja, joilla yksilöt ja yhteisöt voivat luoda, jakaa, keskustella sekä muokata käyttäjien tuottamaa materiaalia. Sosiaalisen median valtavan näkyvyyden vuoksi sitä voidaan pitää kommunikaation täysin uutena ympäristönä. (Kietzmann ym. 2011, 241.) Se on muodostunut merkittäväksi osaksi markkinoinnin tietoisuutta ja tarjoaa rajattomat mahdollisuudet yrityksille ajaa agendaansa sekä viestiä sidosryhmien välillä (Siah 2010, 143). Sosiaalisen median voidaankin nähdä laajassa mittakaavassa kattavan lukuisat digitaaliset työkalut ja sovellukset, jotka helpottavat interaktiivista kommunikaatiota sekä sisällönvaihtoa yleisöjen ja organisaatioiden välillä. (Liu ym. 2011 345.)

Sosiaalinen media on kehittynyt merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Nykymuodossaan sosiaalisessa mediassa on kirjava joukko erilaisia sivustoja, jotka vaihtelevat käyttöalaltaan ja ominaisuuksiltaan. Osa on tarkoitettu suurille massoille, kuten Facebook, osa on sen sijaan tehty ammattimaiseen käyttöön, kuten LinkedIn. Yksi merkittävä sosiaalisen median joukko ovat blogit, joihin sekä yksityishenkilöt että yrityksiä edustavat asiantuntijat tuottavat sisältöä. Blogista onkin tullut tärkeä väylä ilmentää ihmisten mielipiteitä tietyistä asioista. Bloggaus on synnyttänyt myös alailmiön, mikrobloggauksen. Tällä viitataan siihen, että käyttäjä jakaa oikea-aikaisia päivityksiä ajankohtaisesta asiasta. Mikrobloggauksen suurin synnyttäjä on ollut Twitter, jossa käyttäjät jakavat lyhyitä päivityksiä esimerkiksi tuntemuksistaan tai linkkejä toisille sivuille, kuten uutissivustoille. (Kietzmann ym. 2011, 242.)

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta sosiaalinen media on muuttanut merkittävästi viestijöiden toimintaa. Sosiaalista mediaa kuvastavat markkinoijien näkökulmasta termit helppohakuisuus, avoin osallistuminen, dialogi, yhteisö sekä verkostoituminen. Sosiaalisessa mediassa on tavallista mediaa matalampi kynnys julkaista erilaista informaatiota tai muuta sisältöä, joka leviää nopeasti ja laajalle. Lisäksi sisältöä on mahdollista



kommentoida ja linkittää tehokkaasti. Nämä dynaamiset yhteydenpitomahdollisuudet sidosryhmien kanssa johtavat siihen, että yrityksillä on vähemmän kontrollia sidosryhmien suhteista ja näiden välisestä kommunikaatiosta. Sosiaalisessa mediassa yritykset eivät voi enää pelkästään ennakkoon määrittellä sisältöjä, eivätkä näin kontrolloida sitä, mitä niistä puhutaan. (Aula 2010, 43.) Sosiaalisen median nousun myötä yritysten viestinnän voidaankin nähdä demokratisoituneen. Ennen viestinnän valta oli markkinoijilla, jotka pysyivät itse yksipuolisesti määrittämään markkinointiviestiensä sisältöä ja tätä kautta rakentamaan yrityksensä brändiä. Sosiaalisessa mediassa sen sijaan valta on yksilöillä ja yhteisöillä, jotka tuottavat jakavat ja lukevat twiitteja, blogeja ja Facebook-päivityksiä. Näin ollen keskustelu yritysten brändeistä voi tapahtua ilman yritysten lupaa. (Kietzmann ym. 2011, 242.)

Sosiaalisen median kanavat, kuten Facebook ja Twitter tarjoavat vihaisille sidosryhmille foorumin jakaa mielipiteitään ja purkaa tunteitaan. Viha leviää laajasti eri alueille, koska organisaatiot nähdään ruumiillistumattomina kokonaisuuksina, ja näin yksilöiden on helpompi hyökätä niitä vastaan ilman sympatiaa. Sosiaalisen median käytännöllisyydet lisäävät keskustelujen määrää, sillä niiden algoritmit on luotu nostattamaan suosittuja keskusteluja ylempäs syötteessään. Mikäli tietyssä julkaisussa tapahtuu paljon kommentointia, se näkyy muille käyttäjille aikaisemmin. Algoritmit eivät kuitenkaan huomioi sitä, ovatko keskustelut negatiivisia vai positiivisia. Näin ollen ikävääkin keskustelua sisältävät kommenttiosiot nousevat nopeasti lukuisten käyttäjien näkyville. (Ott & Theunissen 2015, 101.)

### ***3.1.2 Elektroninen suusanallinen viestintä sekundäärikriisitietona***

Brändiluottamus, joka perustuu kuluttajien uskoihin, on haavoittuvainen. Se voi heiketä negatiivisen informaation ilmetyä brändistä. (Mishra & Sharma 2018, 48.) Kuluttajat vierailevat jatkuvasti lisääntyvillä sosiaalisen median alustoilla keskustellakseen, etsiäkseen ja tarjotakseen keskustelunaiheita yritysten brändeistä. On kuitenkin vaikeaa ennustaa, mitkä brändit tai niiden tuotteet saavat osakseen vetovoimaa ja mitkä sen sijaan joutuvat negatiivisen keskustelun kohteeksi. Keskustelu sosiaalisessa mediassa voi kasvaa viraaliksi ilmiöksi eli levitä nopeasti useille eri sosiaalisen median alustoille ja näin lukuisten kuluttajien näkyville. Monet näistä sosiaalisen median keskusteluista voivat kehittyä ensin useiden kuukausien ajan, toiset taas saavat suurta näkyvyyttä jo muutamien tuntien sisällä. Sosiaalisen median ryhmien valtavan määrän vuoksi markkinoijien on haastavaa mitata brändiään niissä kaikissa. (Thota 2018, 2.)

Käyttäjien sosiaalisen median kommentit muokkaavat yrityksen kriisin jälkeistä brändimielikuvaa. Epäedulliset kommentit lisäävät brändille aiheutunutta vahinkoa, kun taas brändin kannalta edulliset kommentit voivat vähentää kriisin aiheuttamaa vahinkoa. Näin

ollen sosiaalisen median kommentit voivat joko hyödyttää tai vahingoittaa yrityksen brändiä. (Coombs & Holladay 2013, 45.) Sosiaalisessa mediassa ei perinteisen median tapaan ole portinvartijoita: kuka tahansa voi toimia uutisreportterina ja jakaa yritykseen liittyvää asiaa (Siah 2010, 147).

Sosiaalinen media kasvattaa brändiasenteen ja kommenttien suhdetta toisiinsa. Sosiaalinen media kasvattaa tavallisesti hiljaisten sidosryhmien ääntä, oli se sitten positiivista tai negatiivista. (Pace ym. 2017, 144.) Sosiaalisen median tarjoamat interaktiiviset alustat ovat johtaneet käyttäjien voimaantumiseen, koska heille on tarjottu alusta brändimielipiteittensä ilmaisuun, joilla saada äänensä kuuluviin (Pehlivan ym. 2011, 313). Yksi merkittävä tekijä kriisien synnyssä sosiaalisessa mediassa onkin *elektroninen suusanallinen viestintä* (engl. *electronic word of mouth, eWOM*). Se voidaan määrittää nopeana sisällön ja tiedon jakamisena sosiaalisen median kanavien sekä mobiilialustojen välityksellä. Suusanallinen viestintä on toiminut jo ennen sosiaalisen median aikakautta merkittävänä bränditiedon levittäjänä. Sosiaalinen media on kuitenkin muokannut sidosryhmien välistä tiedonvälitystä merkittävästi ja tuottanut haasteita yrityksille laajan näkyvyytensä vuoksi. Aikaisemmin yksittäiseen ihmiseen vaikuttivat ainoastaan hänen läheistensä mielipiteet tietystä brändistä. Nykypäivän sosiaalisen median verkostoissa yksi käyttäjä voi vaikuttaa yhdellä päivityksellään satojen ihmisten mielikuviin. (Fulgoni & Lipsman 2017, 127.) Pelkästään yhden käyttäjän negatiivinen lausunto brändistä vois siis muokata lukuisten käyttäjien brändimielikuvia (Wattegama & Qing 2014, 208).

Sosiaalisessa mediassa käyttäjien keskinäinen kanssakäynti luo uusia keskustelun muotoja. Käyttäjälähtöinen sisältö on merkittävä osa kriisitietoa sisältävää kommunikointia ja tiedonvälitystä. Sidosryhmät voivat näin kasvattaa tai laajentaa kriisiä, tarjoamalla lisämerkityksiä tai kertomuksia kriittiseen tapahtumaan liittyen. Tästä seurauksena muu sisällön nähnyt käyttäjäkunta luottaa sosiaalisen median laajempaan sisältöön verrattuna esimerkiksi perinteisen median sisältöihin. Näin sosiaalisen median julkaisut ja kommentit muokkaavat brändiasenteita sekä käytöstä eri brändejä kohtaan. (Pace ym. 2017, 137.)

Sosiaalisen median negatiivisten kommenttien lumipalloefektimäinen leviäminen käyttäjältä toiselle asettaa yrityksen brändin merkittävään uhkaan. Nopeasta käyttäjien välittämästä tiedosta sosiaalisessa mediassa koskien kriisiä voidaan käyttää nimitystä *sekundäärikriisitieto* (engl. *secondary crisis communication, SCC*). Sosiaalinen media onkin näin muuttanut kriisiviestinnän tiedon välittäjiä merkittävästi, kun käyttäjät itse toimivat tiedon välittäjänä yrityksen itsensä sijaan. (Zheng ym. 2018, 56, 61.)

Zheng ym. (2018, 61) selvittivät tutkimuksessaan, että sosiaalisen median käyttäjät julkaisevat helpommin omia mielipiteitään brändistä, mikäli uskovat saavansa kommentilleen tukea muiden kommenttien kautta. Mikäli siis useat käyttäjät ilmaisevat pettymyksensä brändin toimintaan, uskaltavat myös muut jakaa samantapaisia kommentteja. Näin negatiivinen mielipide koetaan yleisesti hyväksytyksi. Osa käyttäjistä saattaa kokea, että kriisin aiheuttanut teko on kertaluontoinen virhe ja on valmis antamaan yritykselle

anteeksi. Nämä käyttäjät saattavat kuitenkin välttää julkaisemasta eriäviä positiivisia mielipiteitä, koska eivät usko mielipiteensä saavan tukea.

Sekundäärikriisitietoon liittyvät vahvasti *alayleisöt* (engl. *sub-arenas*), jotka viittaavat siihen, että kriisitietoa voidaan jakaa useissa eri sosiaalisen median alustoissa ja ryhmissä. Näissä kriisitiedon lähde ei ole pelkästään yritys, vaan sen tietoja jakavat ja kommentoivat lukuisat eri käyttäjät. Sosiaalisen median eri kanavat tarjoavat käyttäjille mahdollisuuden jakaa reaktionsa kriisiin, mikä toimii samalla kriisitiedon välittäjänä. Jatkumona toiset käyttäjät voivat vuorostaan reagoida muiden käyttäjien reaktioihin, ja näin kriisitieto ketjuuntuu. Yritykset voivat pyrkiä ottamaan osaa keskusteluun ja kääntää näin keskustelua positiiviseen. Keskustelualta on kuitenkin kaikilla käyttäjillä, eikä yritys pysty suoraan hallitsemaan niitä. Organisaatiot voivat kuitenkin analysoida eri keskustelualustoja ja niiden käyttäjätoimintaa ymmärtääkseen keskustelun syntyä ja kehittymisiä. (Coombs & Holladay 2013, 41.)

Alayleisöillä on eroavaisuuksia. Pelkkien sosiaalisen median eri kanavien lisäksi alayleisöjä muodostuu eri tahojen tekemien julkaisujen alle. Yrityksen omia sosiaalisen median sivuja ja sen blogeja seuraavat yleensä jo valmiiksi yritystä tukevat henkilöt. Mikäli yritys julkaisee tiedotteen tai muun julkaisun omalla kanavallaan, sitä kommentoivat ensi sijassa siis brändiä tukevat henkilöt. Näin saadaan tietoa siitä, miten brändipositiiviset käyttäjät reagoivat mahdolliseen kriisitietoon ja minkälaisia argumentteja he käyttävät. Mikäli yritys reagoi näihin kommentteihin, se luo alayleisön, jossa keskustella positiiviseen sävyyn kriisistä. Vastavuoroisesti yritysten sponsoroimiin julkaisuihin verrattuna netin uutismediat ja niiden julkaisemat artikkelit keräävät kommentteja laajalta joukosta erityyppisiä käyttäjiä. Mikäli internetartikkelien julkaisut keräävät käyttäjien reaktioita kriisiin, syntyy alayleisö kriisikeskustelulle. Tämän tyyppiset alustat saattavat kerätä kuitenkin myös ”trollauksia” eli tahallisia provokaation yrityksiä. Kuitenkin, mikäli artikkeli kerää merkittävästi vastauksia ja reaktioita, se tarjoaa merkittävän mahdollisuuden yritykselle tutkia brändikriisin reaktioita ja omien vastausten toimivuutta. Näillä alustoilla reagointi kriisiin saattaa olla huomattavasti negatiivisempaa, kuin yrityksen omilla sivustoilla. (Coombs & Holladay 2013, 41–42, 53.)

## **3.2 Kriisien hallinta sosiaalisessa mediassa**

### **3.2.1 Sosiaalisen median kriisistrategiat**

Brändiä voidaan hallita sosiaalisessa mediassa monin tavoin kriisien näkökulmasta. Brändin rakentaminen ei koske ainoastaan sosiaalisen median mainontaa vaan brändin

kanssakäyntiä asiakkaiden kanssa. Organisaatiot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa verkostoituakseen asiakkaiden kanssa, herättääkseen brändikeskustelua ja mielipiteitä, mutta myös selvittääkseen mitä asiakkaat sanovat, ajattelevat tai tuntevat tuotteista, palveluista tai ideoista. (Thota 2018, 10.) Sosiaalisen median tärkein merkitys yrityksille onkin usein brändin rakentaminen ja sen tunnettuuden lisääminen (Medjani ym. 2019, 16). Sosiaalinen media ei siis toimi enää pelkkänä yksisuuntaisen viestinnän kanavana, jossa yritykset markkinoivat brändiään. Ne voivat sen sijaan pyrkiä vaikuttamaan brändiasenteiseen eri kanavilla. (Jahng & Hong 2017, 153.)

Vaikka sosiaalisen median valta – hyvässä ja huonossa – on kiistämätön, monet yritykset ovat vastentahtoisia tai kykenemättömiä luomaan strategioita tai keskittämään resursseja sosiaalisen median hallintaan (Kietzmann ym. 2011, 242). Sosiaalisella medialla on merkittävä rooli kriisien kasvattajana ja rakentajana, mutta myös kriisin osapuolten välien uudelleenrakentajana. Sosiaalinen media voidaan nähdä tehokkaana kommunikatiiväliseenä yrityksen maineen korjaajana ja brändiboikottien ennaltaehkäisijänä. (Schultz ym. 2011, 20.) Nykyisessä, digitaalisessa aikakaudessa, sosiaalinen media mahdollistaa suoran kanssakäymisen brändin sidosryhmien kanssa. Näin se luo valmiin alustan, jolla käsitellä kriisejä. (Mishra & Sharma 2018, 48.)

Yrityksen brändin kohdatessa kriisin, sosiaalinen media voi olla oikea-aikaisin ja tehokkain alusta vaikuttaa kriisin osapuolten asenteisiin. Näin sosiaalisen median käyttö brändikriiseissä on tullut tavanomaiseksi toimintatavaksi yrityksille, jotta ne voivat voittaa yleisön sympatian takaisin puolelleen. (Wang 2016, 56.) Brändin tulee sosiaalisen median ympäristössä kyetä reagoimaan kriisin nopeammin kuin perinteisessä mediassa. Lisäksi kommunikation siellä tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää ja pyrkiä dialogiin sosiaalisen median käyttäjien kanssa, jotka luovat sisältöä kriisin ympärille, koska heidän luomansa sisältö on tärkeä komponentti sidosryhmien negatiivisiin reaktioihin. Kriisien hallinta sosiaalisessa mediassa vaatii brändiltä avointa keskustelua sidosryhmien kanssa, jossa he voivat vapaasti ilmaista mielipiteitään. (Pace ym. 2017, 145.) Sosiaalinen media tarjoaa merkittävän mahdollisuuden jakaa päivityksiä kriisivastauksina. Näin vastaukset voidaan inhimillistää, mutta niitä voidaan silti pitää sidosryhmien keskuudessa luotettavana lähteenä. Päivitykset eivät kuitenkaan vaadi perinteisten tiedotteiden tapaan eksakteja tietoja tai valtavaa ajankäyttöä. Lisäksi päivitysten jakamiseen ei tarvitse järjestää tiedotustilaisuutta. (Veil ym. 2011, 120.)

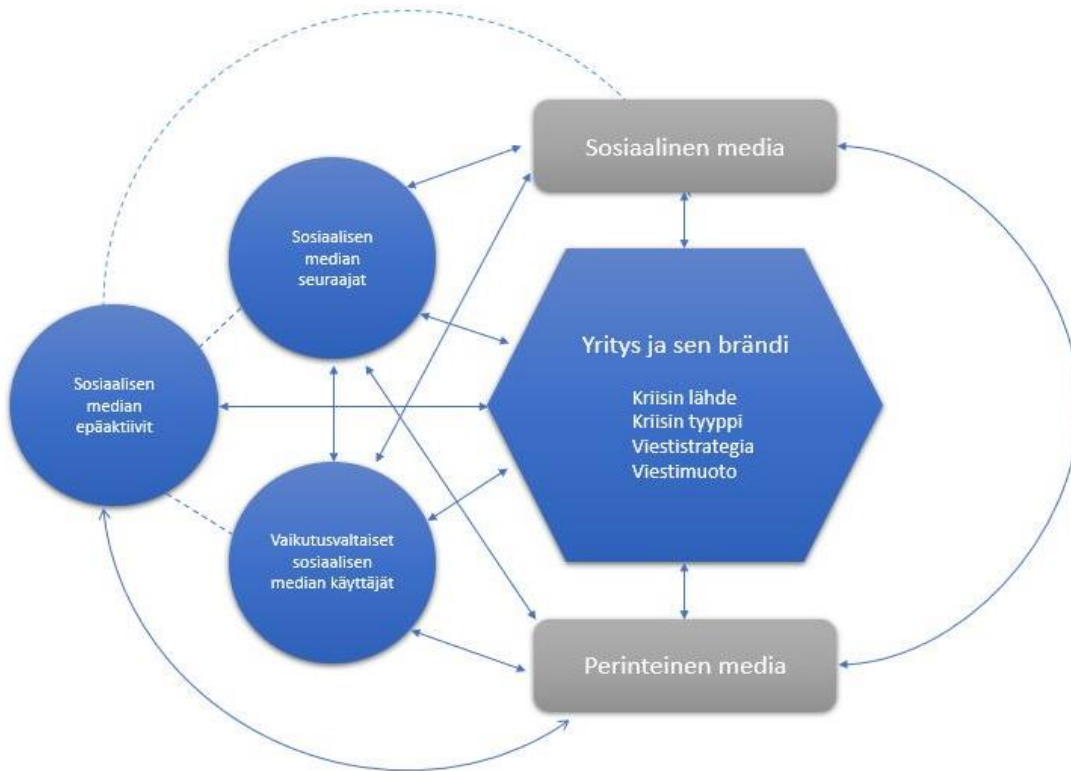
Jotta yritys voi selvittää brändikriisistä sosiaalisessa mediassa, sen tulee valita sosiaalisen median taktiikkansa kriisien hoidossa. Sosiaalisen median strategioille on kehitetty erilaisia viitekehyksiä ja vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Ne pohjautuvat perinteisten kriisistrategioiden periaatteisiin huomioiden kuitenkin sosiaalisen median tyypilliset ominaisuudet. Valittu strategia tulee tehdä selkeäksi kaikille yrityksen johtajille ja viestinnän kanssa tekemisissä olevissa henkilöille. (Aula 2010, 47–48.) Läsnaolo ja sitoutuminen

sosiaalisen median keskusteluihin onkin merkittävä teema brändikriisin ilmiössä (Austin ym. 2012, 198).

Aula (2010, 47–48) määrittää sosiaalisessa mediassa neljä erilaista viestintästrategiaa, jotka voidaan nähdä brändikriisien hallintavälineenä. Ensimmäinen on poissaolon strategia. Tässä johtajat tekevät strategisen päätöksen olla ottamatta proaktiivisesti kantaa keskusteluihin ja sisällöntuottamiseen yrityksestä tai sen tuotteista. Informaatiovirta on tällöin pääosin yksisuuntaista organisaatiolta sidosryhmille. Toinen vaihtoehto sen sijaan on läsnäolon strategia. Tällöin johto kannustaa yrityksen edustajia olemaan tietoisia siitä käytävästä keskustelusta. Brändin ja sen maineen hallinta perustuu kuitenkin pääosin perinteisiin mediasuhteisiin, jolloin yritys pyrkii informoimaan yleisöjä tiettyjen kanavien kautta. Tällöin saatetaan käyttää vain yhtä mediaa brändiin liittyvään tiedotukseen. Brändin maineesta viestiminen on pikemminkin monologi dialogin sijaan.

Kolmas vaihtoehtoinen strateginen lähestymistapa on osallistumisen strategia. Tällöin johto kannustaa ottamaan sosiaalisen median keskusteluihin osaa kuuntelijana, mutta myös kerätäkseen, jakaakseen ja arvioidakseen informaatiota yrityksen sisäisesti, kun keskustelu koskee yritystä tai on alalle tärkeä. Näin ollen brändin maineenhallinta muodostuu osallistumisesta, mutta myös tietoisuudesta siitä, mistä sidosryhmät keskustelevat tällä hetkellä. Tämänkaltaista tietoa pidetään ensiarvoisen tärkeänä. Neljäs, kattavin vaihtoehto on kaikkialla läsnä oleva strategia. Tällöin yrityksen johto on läheisesti yhteyksissä ympäröivässä julkisuudessa. Tällöin yritys hyväksyy hämärtyneet rajat yksityisyyden ja julkisuuden sekä sidosryhmien ja median välillä. Brändin maineenhallinta seuraa ”multi-loggauksen” periaatetta: vuorovaikutus yleisöjen kanssa on kompleksisista, limittäistä ja jatkuvaa. Riski brändikriiseihin nähdään mahdollisena syntyvän missä tahansa ympäröivässä julkisuudessa. (Aula 2010, 47–48.). Viimeisessä strategiassa siis hyväksytään se, ettei sosiaalisessa mediassa ole portinvartijoita ja eri medioiden välimaasto on hämärtynyt (Siah 2010, 147).

Sosiaalisen median kriisistrategioita voidaan tarkastella myös *Sosiaalisen median kommunikaatiomallin* (engl. *Social-mediated crisis communication model, SMCC*) avulla. Se auttaa hahmottamaan sosiaalisen median, sen erityyppisten käyttäjien sekä perinteisen median välisiä suhteita. (Liu ym. 2011, 345). Malli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Sosiaalisen median kommunikaatiomalli (Mukaillen Liu ym. 2011, 347)

Mallin mukaan sidosryhmillä on kolme motivaatiotekijää käyttää sosiaalista mediaa kriisin aikana: asian tärkeys, informaation etsintä ja jakaminen sekä tunteiden ilmaiseminen ja tukeminen. Malli käsittää kriisiviestinnän välittäjän lähteen ja kriisin keskiössä olevan organisaation välisiä suhteita. Kriisin välittäjät, jotka jakavat ja kuluttavat tietoa sosiaalisessa mediassa, voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat vaikutusvaltaiset sosiaalisen median sisällöntuottajat, jotka voivat olla joko yksilöitä tai yrityksiä ja jotka jakavat kriisitietoa toisille käyttäjille. Toisena ovat sosiaalisen median seuraajat, jotka kuluttavat vaikutusvaltaisten käyttäjien kriisitietoa. Kolmannessa ryhmässä ovat sosiaalisen median epäaktiivit, jotka saattavat kuluttaa vaikutusvaltaisten tiedonvälittäjien kriisitietoa. He voivat saada tietoa myös perinteisestä mediasta, joka on vuorostaan saanut tiedon vaikutusvaltaisilta sosiaalisen median käyttäjiltä tai seuraajilta. Mallissa huomioidaankin merkittävänä tekijänä perinteinen media, sillä useat perinteisen median edustajat etsivät uutisaiheita nimenomaan sosiaalisen median keskusteluista. Näin perinteinen media saattaa osaltaan levittää ja kasvattaa sosiaalisessa mediassa syntyneitä brändikriisejä. Mallin keskiössä on kriisissä oleva yritys brändeineen, joka toimii myös kriisitiedon lähteenä. Näin ollen kriisitiedon lähteet voidaan jakaa kahteen osaan: yritykseen itseensä tai kolmanteen osapuoleen. Mikäli kriisi koskettaa saman aikaan useita brändejä, ne voidaan asettaa erikseen mallin keskiöön tarkastelua varten. (Liu ym. 2011, 345–346.)

Osana sosiaalisen median strategiaa voidaan käyttää erilaisia vastaustekniikoita. Vastaustekniikoilla viitataan siihen, että yritys viestii eri tavoin sosiaalisen median foorumeilla. Tekniikat voidaan suunnitella eri kriisistrategioiden peruselementtien avulla. Tärkeä osa sosiaalisen median vastaustekniikoita on se, miten käyttäjien kommentteihin reagoidaan. Väärällä brändikriisin strategialla yritys voi kriisin hallitsemisen sijaan aiheuttaa enemmän vahinkoa. Vastauksiin voidaan ottaa erilaisia lähestymistapoja. Yritys voi esimerkiksi kommentoida kaikkia vihaisia julkaisuja tai lähestyä kriisiä kokonaisvaltaisemmin julkaisemalla sivustoillaan yhteneväisiä julkaisuja. (Ott & Theunissen 2015, 97.) Vastaustekniikat linkittyvät dialogilla rakennettaviin asiakassuhteisiin. Internetin ja tätä kautta sosiaalisen median synnyn myötä yritykset ovat antaneet sidosryhmilleen lupauksen kaksisuuntaisesta kommunikaatiosta. Dialogi on merkittävä osa yritysten viestintää, erityisesti kriisin aikana. Kriisejä voidaan hoitaa dialogin avulla, jota voidaan käydä sosiaalisessa mediassa eri keinoin. (Kent & Taylor 1998, 321; Ruth 2013, 440.)

Ott ja Theunissen (2015, 99) esittelivät erilaisia tapauksia, joissa yritykset olivat käyttäneet eri vastaustekniikoita sosiaalisessa mediassa. Ensimmäisessä tapauksessa brändikriisiin ajautunut yritys ei vastannut yksittäisiin vihaisiin kommentteihin, vaan julkaisi sen sijaan omilla sivuillaan yhteneväisiä ja tarkoin suunniteltuja tiedotteita. Näissä tiedotteissa oli käytetty kriisiviestinnän yleisesti hyväksi todettuja taktiikoita. Julkaisut oli kirjoitettu siten, että ne kohdistuivat lähinnä yritystä teosta syyttävälle taholle. Yritys ei taktisesti vastannut yksittäisiin vihaisiin kommentteihin. Näin se pystyi välttämään kohun laajentumisen. Yksittäisiin viesteihin reagoiminen voisi nimittäin synnyttää enemmän negatiivisia tunteita, suututtaa enemmän sekä laajemmin sidosryhmiä ja näin laajentaa kriisiä entisestään. Näin yritys esti osaltaan käyttäjien voimaantumisen negatiivisessa mielessä, eivätkä käyttäjät jatkaneet negatiivisten ilmaisujen julkaisua (Pehlivan ym. 2011, 313).

Toinen esimerkki poikkesi aikaisemmasta siten, että kriisiin ajautunut yritys piilotti Facebook-sivultaan käyttäjien vihaiset kommentit. Toimimalla näin se sai osakseen entistä rankempaa kritiikkiä ja teki näin tilanteesta hankalamman. Valtavan kritiikkiryöpyn jälkeen yritys palautti kommentit takaisin Facebook-sivuilleen ja vastasi kaikkiin monotonisesti. Vastauksissaan yritys vetosi aikaisempaan tiedotteeseensa ja perusarvoihinsa. Toiminta aiheutti yleisössä entistä enemmän vihaa ja käyttäjät alkoivat kommentoida vastauksia kopioimalla tekstipätkiä tiedotteesta ja matkimalla näin ivallisesti kriisin keskiössä olevaa yritystä. Yrityksen strategia oli kommenttien argumenttien oikaiseminen, eikä se pyrkinyt avoimeen keskusteluun. Strategian voitiin nähdä epäonnistuneen syntyneen vihan vuoksi. (Ott ja Theunissen 2015, 99–100.) Tapaus osoittaa, että yritys unohti yhden sosiaalisen median tärkeimmän elementin eli vapaan osallistumisen. Näin ollen vapaa osallistuminen kannattaa ottaa huomioon brändikommunikaatiossa. (Aula 2010, 43.)

Kolmas esitelty esimerkkitapaus oli onnistunein. Siinä yritys vastasi saamiinsa kommentteihin henkilökohtaisesti. Se siis siirsi käytävän keskustelun omilta sosiaalisen median sivuiltaan vihaisten kommenttien yksityisviesteihin. Tämän lisäksi yritys reagoi ainoastaan aitoihin kriisipalautteisiin, ei muihin negatiivisiin kommentteihin, jotka oli julkaistu lähinnä provokaatiomielessä. Taktiikka oli onnistunut, sillä näin kriisiyritys onnistui hiljentämään omat Facebook-sivunsa ja vähentämään kriisin näkyvyyttä ja vaikutuksia. Se sai lisäksi toiminnastaan kiitosta suoraan sidosryhmiltään eli sai vahvistettua brändiuskollisuuttaan. (Ott ja Theunissen 2015, 100.)

Sosiaalisen median vastaustekniikoissa voidaan nähdä kaksi erilaista reagointitapaa: puolustava ja haavoittuva. Ensimmäinen on syytöksen torjunta eli kriisin kieltäminen ja tätä kautta brändi-imagon suojaaminen. Tätä voidaan nimittää puolustavaksi toiminnaksi. Toinen reagointitapa on pyytää anteeksi, mikä nähdään haavoittuvana toimintana. Ensimmäistä vaihtoehtoa voidaan pitää helpompana, sillä brändi halutaan usein pitää koskemattomana ja ehjänä torjumalla syytökset. Joissain tapauksissa kriisin aiheuttamisen myöntäminen voi johtaa jopa suurempaan syytettävyyteen sidosryhmien silmissä ja näin brändin heikkenemiseen. Kuitenkin anteeksipyyntö ja haavoittuvaisuuden näyttäminen saattaa olla tehokkaampaa rakennettaessa brändisuhteita asiakkaisiin. Tämä johtuu siitä, että tällöin brändi nähdään vilpittömänä sekä asiakkaita arvostavana ja näin hyväksyttävämpanä. (Xia 2013, 77.)

Myös yrityksen sanavalinnat ja muut visuaaliset keinot voivat vaikuttaa siihen, miten brändi selviää sosiaalisen median kriisistä (Wang 2016, 61–69). Wang (2016, 61–69) tutki brändiä, joka oli ajautunut kriisin keskiöön ja käytti sosiaalista mediaa selvittääkseen kriisistä ja kääntääkseen sen edukseen. Brändi julkaisi johdonmukaisesti sosiaalisen median kanavallaan julkaisuja, jotka se aloitti sanalla ”anteeksi”. Käyttämällä pahoittelevaa ilmaisua, se pyrki voittamaan käyttäjien myötätunnon puolelleen ja lievittämään näin kriisin vaikutuksia brändiin. Pelkkien sanavalintojen lisäksi yritys käytti myös pehmittävää kuvallista viestintää. Anteeksipyyntöjen yhteydessä julkaistiin vauvojen kuvia, joilla luotiin pehmeä mielikuva kriisistä. Yritys saikin luotua viestinnällään kriisistä positiivisen mainoskampanjan, joka keräsi paljon positiivista näkyvyyttä. Vastaustekniikan voitiin siis nähdä olleen erittäin onnistunut. Xian (2013, 77) näkemys anteeksipyyntöä negatiivisista vaikutuksista ei pitänyt ainakaan tässä tapauksessa paikkaansa.

### 3.2.2 *Sosiaalisen median monitorointi*

Paras tapa hallita kriisiä on estää sen synty (Pang ym. 2014, 112). Teknologiset mahdollisuudet muokkaavat jatkuvasti kriisinhallintaa (Veil ym. 2011, 110). Sosiaalisen median skannaus, monitorointi ja analysointi yritystasolla auttavat tunnistamaan potentiaalisten kriisien varoitusmerkkejä. Siten potentiaalisten kriisien lähteiden, kuten brändiin



liittyvien negatiivisten keskusteluiden tunnistaminen on välttämätöntä. (Conway ym. 2017, 217.) Monitorointi viittaa siis siihen, että yritys pyrkii etsimään aikaisia varoitusmerkkejä kriisistä sosiaalisen median ympäristössä (Veil ym. 2011, 113).

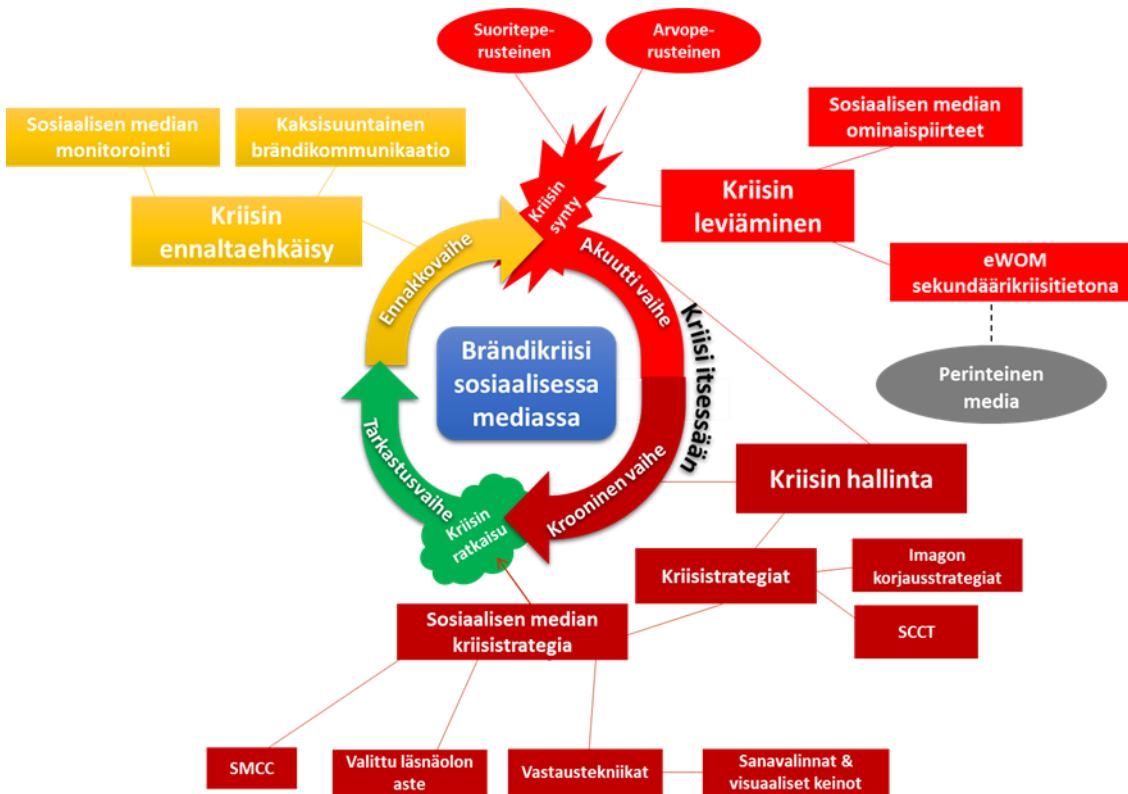
Sosiaalisen median monitorointi mahdollistaa erilaisten keskustelujen seuraamisen, jotka sisältävät esimerkiksi kommentteja yrityksestä, sen brändistä tai tietystä yksilöstä, kuten toimitusjohtajasta. Monitoroinnin tueksi on käytettävissä useita analytiikkavälineitä, kuten Tweer-Deck, Social Mention ja Google Alerts, jotka helpottavat merkittävästi uhkaavien keskustelujen havaitsemisen. On kuitenkin huomioitava, että positiivinen sosiaalisen median näkyvyys syntyy usein käyttäjien vapaasta kommentoinnista, eikä yrityksen hallinnoimasta yksipuolisesta viestinnästä. (Kietzmann ym. 2011, 250.)

Kriisiviestijöiden tulee sitoutua asian monitorointiin jokaisessa huhun syntymisprosessissa, joka koskettaa vaikutusvaltaisia sosiaalisen median käyttäjiä ja heidän sisältöään (Liu ym. 2012, 357). Ainoastaan sisällön julkaiseminen kriisitilanteessa ei siis riitä, vaan yrityksen tulee strategisesti monitoroida käytäviä keskusteluja ja reaktioita. Näiden keskustelujen pohjalta saatua tietoa voidaan käyttää vastustekniikoiden suunnittelun tukena. Toisaalta niiden avulla voidaan myös päättää, tuleeko keskusteluihin ylipäätään ottaa kantaa ja onko niillä mahdollisuus kehkeytyä kriisiksi. (Parsons & Lepkowska-White 2018, 93.)

Sosiaalisen median monitoroinnin avulla yritys pystyy ymmärtämään sidosryhmien huolia ja toimintatapoja. Sidosryhmien aktiivisen kuuntelun avulla yritys pystyy reagoimaan sidosryhmien huoliin ja osallistumaan kriisiä ennakoivaan keskusteluun. Näin yritys voi katkaista huhupuheet mahdollisimman aikaisin. Sosiaalisen median keskustelujen monitorointi on näin erityisen tärkeää suhteen luomisessa sidosryhmiin. Hyvien suhteiden avulla brändi luo uskottavuutta ja luotettavuutta, jotka auttavat kriisien ennaltaehkäisyssä ja hallinnassa. (Veil ym. 2011, 111.)

### 3.3 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan aina vain tietystä tarkoin määritellystä näkökulmasta. Tätä tiettyä valittua näkökulmaa nimitetään teorettiseksi viitekehyykseksi. (Alasuutari 1994, 69.) Tässä tutkimuksessa teoriaosuuden pohjalta muodostetaan viitekehys, jonka tarkoituksena on ohjata empiiristä osuutta. Se sekä tiivistää teoriaisuuden sisällön, että määrittää mitä eri ulottuvuuksia empiriassa käsitellään. Teorettinen viitekehys kuvastaa sosiaalisen median ympäristössä tapahtuvia brändikriisejä ilmiönä. Se on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4 Teoreettinen viitekehys (Mukaillen Fink 1986, 26)

Viitekehysten keskiössä brändikriisi on nähtynä nimenomaan sosiaalisen median kontekstissa. Sitä ympäröi kriisiprosessi ja sen eri vaiheet. Kuvion keskiön muoto tuotettiin Finkin (1986, 26) kriisiprosessista, koska teorettisessa viitekehyksessä korostuu kriisin prosessimaisuus. Prosessi hahmotettiin kuitenkin yhdistelemällä Finkin (1986, 20–28) ja Stephens Balakrishnanin (2011, 1312–1315) teorioita. Teoreettinen viitekehys rakentuikin vahvasti näiden pohjalle, sillä kriisiin liittyvät eri osiot voidaan nähdä linkittyvän niihin. Kriisin ennakkovaiheeseen voidaan nähdä kuuluvaksi kaksisuuntainen brändikommunikaatio, jolla yritykset käyvät keskustelua asiakkaidensa kanssa sosiaalisessa mediassa ja luovat sekä rakentavat brändiasenteita. Tähän kuuluu myös sosiaalisen median monitorointi, jolla pyritään havaitsemaan mahdollisia sekundäärikriisitiedon uhkia.

Seuraava kokonaisuus on kriisin synty. Kriisit jaotellaan teoriassa suorite- ja arvioepusteisiin kriiseihin. Tästä seuraa kriisin akuutti vaihe eli sen leviäminen. Kriisin leviämiseen vaikuttavat sosiaalisen median ominaispiirteet, kuten matalat osallistumisen kynnykset sekä käyttäjien voimaantuminen ja tätä kautta mielipiteiden vapaampi ilmaisu brändiä kohtaan. Kriisin leviämiseen vaikuttaa siten vahvasti elektroninen suusanallinen viestintä, joka levittää sekundäärikriisitietoa, mikä taas voi osaltaan synnyttää tai laajentaa kriisejä. Tässä nähdään myös perinteisen median yhteys, koska se voi uutisoinnissaan tarttua sosiaalisessa mediassa heränneisiin keskusteluihin ja niiden aiheuttamiin kriiseihin.

Kolmas kokonaisuus on kriisin hallinta, joka linkittyy vahvasti kriisiprosessin krooniseen vaiheeseen. Sillä voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan jo akuutissa vaiheessa, joten prosessin eri vaiheiden rajat ovat limittäiset. Kriisinhallintaan kuuluu keskeisesti kriisistrategiat. Perinteiset strategiat ovat Benoitin imagon korjausstrategiat sekä Coombsin Tilannekohtainen kommunikaatiostrategia. Näiden teorioiden pohjalta on luotu kriisistrategioita nimenomaan sosiaalisen median kontekstiin. Niiden alle sijoittuvat siis sosiaalisen median kriisistrategiat eli Sosiaalisen median kommunikaatiomalli, valittu läsnäolon aste keskusteluissa sekä käytettävät vastaustekniikat, kuten sanavalinnat ja mahdolliset visuaaliset keinot.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen filosofiset ulottuvuudet

Tutkimusta tehdessä on selvitettävä luonteeltaan filosofisia kysymyksiä, sillä tutkimus perustuu lukuisiin piileviin oletuksiin. Filosofiset oletukset koskevat esimerkiksi maailmaa, ihmistä ja tiedonhankintaa. Erilaisille tutkimuksellisille ratkaisuille löytyy filosofisen ymmärryksen avulla perusteluja. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta kysymällä mikä on tutkittavan ilmiön luonne, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää näiden havaintojen todisteena. (Hirsjärvi ym. 2010, 129.) Tämän tutkimuksen ontologia on subjektiivinen. Sen mukaan todellisuus muodostuu yksilöiden tulkintojen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Eriksson & Kovalainen 2011, 14–15.) Sosiaalisessa mediassa käydyt keskustelut ja niiden pohjalta tehdyt lehtiartikkelit ovat muodostaneet kriisiä käsittelevän todellisuuden. Ilman näitä brändikriisin ilmiötä ei olisi, eikä todellisuutta sen ympärillä olisi olemassa. Sosiaalisen median käyttäjät ja perinteinen media ovat siis muodostaneet todellisuuden ja brändikriisin ilmiön.

Epistemologia kattaa tietämisen alkuperän sekä sen luonteen ja tiedon muodostumisen. Sen tarkastelee, minkälainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla kohteella on ja mikä asema arviolla on ilmiöiden ymmärtämisessä. (Hirsjärvi ym. 2010, 129–130.) Tämän tutkimuksen epistemologia on näkemykseltään subjektiivinen, sillä ilmiö nähdään sosiaalisesti rakennettuna (Eriksson & Kovalainen 2011, 15). Tässä tutkimuksessa kriisitietoa sosiaalisessa mediassa levittäneet henkilöt nähdään osana tiedon tuottamisen prosessia. Lisäksi tutkija itse tuottaa tietoa havaintojensa kautta.

Päätely on johdonmukaista ajattelua, joka etenee premissistä eli oletuksesta konklusioon eli johtopäätökseen (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 63). Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelytapaa. Jotkut tutkijat näkevät sen olevan tapa yhdistää induktiivinen ja deduktiivinen päättely (Eriksson & Kovalainen 2011, 22). Abduktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että uutta luodaan pohjautuen sekä olemassa olevaan teoriaan että empiriseen aineistoon. Näin sosiaalisesti muokatut olemassa olevat ajattelutavat tulevat osaksi tutkimusta. Abduktiivisessa ajattelussa nähdään, että tutkijan kannattaa kerätä tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja syvästi tietoa, ennen kuin toteuttaa tutkimuksen. Näin hän voi rakentaa tutkimuksellaan uutta näkemystä olemassa olevan teorian pohjalta. (Timmermans & Tavory 2012, 167, 172–180.) Tämän tutkimuksen pohjana toimii teoreettinen viitekehys, jonka muodostamiseksi perehdyttiin kattavasti ilmiötä käsitteleviin tutkimuksiin. Näin saavutettiin tutkittavasta aiheesta mahdollisimman syvälinen ymmärrys ilman itse tutkimusta. Päätely tehtiin kuitenkin vahvasti empirisestä aineistosta itsestään.

## 4.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusta voidaan lähestyä karkeasti jaettuna joko laadullisesti tai määrällisesti. Se, kumpi lähestymistapa kuhunkin tutkimukseen valitaan, riippuu tutkittavan ilmiön luonteesta. Ilmiö voi olla singulaarinen eli tietty yksilöitävässä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. Lisäksi ilmiö voi olla geneerinen eli jokin ilmiöluokka. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus liittyy yleensä geneerisiin ilmiöihin. (Uusitalo 1991, 79–80.) Laadullisessa tutkimuksessa johtolangoiksi eivät sovellu tilastolliset todennäköisyydet, vaan tutkitaan kokonaisuuden rakennetta. (Alasuutari 1994, 22–23.) Kvalitatiivinen tutkimus on siis luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankkimista, jonka aineisto kootaan usein luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Jyrkkä jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen ei kuitenkaan aina ole täysin selkeä, sillä niitä voidaan soveltaa samassa tutkimuksessa. Lisäksi niitä voidaan pitää monissa tutkimuksissa toistensa jatkumona vastakohtien sijaan. Tutkimusmenetelmien vastakkainasettelu ei siis vastaa todellisuutta kovin hyvin. (Alasuutari 1994, 25, 28.) Tämä tutkimus asettuu kuitenkin laadullisen lähestymistavan piiriin, sillä sosiaalisen median brändikriisin voidaan nähdä oleva geneerinen ilmiö. Se on siis yksilöitävässä oleva ilmiö sekä tietyn tapahtuman aiheuttama tapahtumaketju. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu siten hyvin tämän tyyppisen ilmiön tutkimiseen.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen lähestymistavan ajattelutapa on se, että todellisuus on moninainen, jota pyritään selvittämään tutkimalla kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkittava tapaus nähdään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.) Brändikriisi on vahvasti todellisessa elämässä tapahtuva ilmiö, jota pyritään kuvaamaan mahdollisimman kattavasti tämän tutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdat tukevat siis hyvin tämän tutkimuksen tavoitteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivisessa se olisi numeerisessa muodossa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että siinä tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. (Uusitalo 1991, 80.) Tämän tutkimuksen aineisto on sosiaalisen median keskustelujen, lehtiartikkelien sekä muiden julkaisujen myötä laadullisen analyysin piiriin soveltuva. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaankin kokonaisuutena. Aineiston ajatellaan nimittäin valottavan jonkin tietyn kokonaisuuden rakennetta. (Alasuutari 1994, 28–29.) Brändikriisit nähdään kokonaisuutena niiden ennakkomerkeistä syntyyn ja kriisin etenemisestä niiden ratkaisuun. Tutkimuksella pyritään selvittämään sosiaalisen median brändikriisejä kokonaisuutena ja erittelemään niiden rakennetta.

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoin eli ei käytetä satunnaisotantaa (Hirsjärvi 2009, 164). Tutkimuksen lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos keskeistä on kysyä mitä, miksi ja miten, jos tutkijalla on vain vähän kontrollia

tapahtumiin, aiheesta on vain vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusta tai jos kyseessä on jokin nykyajan elävässä elämässä esiintyvä ilmiö. (Yin 2014, 9–15.) Tapaustutkimus onkin hyödyllinen lähestymistapa tutkittaessa uuden median ja kriisien välistä yhteyttä (Siah ym. 2010, 146). Tapaustutkimus soveltuu siten hyvin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi. Tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista mediaa brändikriisien ympäristönä ja siten niiden välisiä yhteyksiä. Lisäksi aiheesta on vain vähän aikaisempaa empiiristä tutkimusta. Brändikriisien voidaan myös nähdä olevan vahvasti nykypäivänä elävä ilmiö, koska sosiaalisessa mediassa leviää jatkuvasti kriisejä eri brändeistä. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Keskeisenä tavoitteena on määritellä, analysoida ja ratkaista tapaus. On siis tärkeää, että tutkittava tapaus valitaan, rajataan ja perustellaan tarkasti. (Eriksson & Koistinen 2005, 4,7.)

### 4.3 Tutkittava tapaus

#### 4.3.1 Tapauksen valinta

Tutkittava tapaus valitaan strategisesti joko sen ainutlaatuisuuden, erityisyyden, edustavuuden tai teoreettisen mielenkiintoisuuden takia (Eriksson & Koistinen 2005, 4,7.) Tässä tutkimuksessa tapauksen valintaa lähestyttiin kartoittamalla, mitkä yritykset ovat joutuneet osaksi brändikriisiä sosiaalisessa mediassa. Kohteeksi haluttiin valita tuore tapaus, joka on saanut osakseen paljon näkyvyyttä. Vaihtoehdot rajattiin suomalaisiin yrityksiin, koska sosiaalisen median keskustelut kansainvälisten suurbrändien kriiseistä saattavat olla hyvinkin laajoja. Näin pystyttiin varmistamaan, että tutkittavan tapauksen aineisto on sopivan laajuinen. Lopulta Vincer valittiin kohteeksi sen ajankohtaisuuden vuoksi. Lisäksi tapaus edusti hyvin brändikriisejä ja sitä alustavasti tarkastelemalla voitiin jo havaita brändikriisin taustalla olevia teorioita. Lisäksi valintaan vaikutti tutkijan omakohtainen mielenkiinto yritystä kohtaan. Vincer nähtiin mielenkiintoisena yrityksenä erityisesti sen kirjavan viestinnän, erilaisten johtamistapojen, hyvän työnantajabrändin sekä toimitusjohtajan mielenkiintoisen henkilöbrändin vuoksi.

Tapaustutkimus on usein kontekstuaalista eli tapaus ymmärretään osana tiettyä määriteltyä ympäristöä. Kontekstin muodostaa siis tutkittavan tapauksen ympäristö, joka voidaan määritellä eri tavoin. (Eriksson & Koistinen 2005, 7.) Tässä tutkimuksessa tapauksista tutkitaan nimenomaan sosiaalisen median kontekstissa. Tästä syystä pyrittiin valitsemaan tapaus, jossa kriisi syntyi, eteni ja jota hallittiin nimenomaan sosiaalisen median kontekstissa.

### 4.3.2 *Tutkittava tapaus*

Vincit Oyj on vuonna 2007 Tampereella perustettu teknologia-alan yritys. Se työllistää yli 450 alansa asiantuntijaa yhdeksässä toimipisteessään. Vuonna 2018 yrityksen liikevaihto oli 43,5 miljoonaa euroa. (Vincit 2019.) Kun yrityksen perustaja Mikko Kuitunen pohti yrityksen perustamista, lähtökohtana oli se, ettei maanantaina harmita mennä töihin. Lisäksi ajatuksena oli, ettei yrityksessä tarvita johtajia, vaan jokainen johtaa itse itseään. (Helsingin Sanomat 2019.) Yritys onkin niittänyt mainetta hyvänä työnantajana. Se palkittiin vuosina 2014–2016 Suomen parhaana työpaikkana ja lisäksi vuonna 2016 Euroopan parhaana työnantajana. (Vincit 2019.) Vincitin brändi vahvana työnantajana on kuitienkin kokenut kolhuja. Tietotekniikan ammattilaislehti Tivi selvitti vuonna 2018, että teknologia-ala on edelleen hyvin miesvaltainen. Sen listauksen mukaan vähiten naisia työskenteli nimenomaan Vincitin palveluksessa. (Tivi 2018.)

Vincit on tunnettu lisäksi värikkästä ja humoristisesta viestinnästään virallisissa julkaisuissa. Se on muun muassa käyttänyt pörssitiedotteissaan kaksimielisiä sananmuunnoksia. Se on myös julkaissut pörssitiedotteen Turun murteella ja kertonut tuloksensa Särkänniemen Tornadon kyydissä. (Aamulehti 2018.)

Maaliskuussa 2019 yhtiö julkaisi työnhakuilmoituksen, jossa se haki uutta operatiivista johtajaa riveihinsä. Operatiivisen johtajan oli tarkoitus helpottaa toimitusjohtaja Mikko Kuitusen työkuormaa. Ilmoitus kantoi otsikkoa ”Se Parempi Mikko”. Lisäksi ilmoituksessa täsmennettiin, että toistaiseksi Vincitissä työskentelee vain 26 Mikkoa, mutta elokuuhun mennessä tavoitteena on, että Mikkoja on 27. Julkaisua kuvittivat miesten eli eri Mikkojen kasvot. Ilmoitus herätti nopeasti huomioita Twitterissä. Ensimmäisenä siihen tarttui startup-tapahtumajärjestäjä Slushin pääkuraattori, joka ihmetteli diversiteetin puutetta. Pian keskusteluun liittyivät lukuisat muut Twitter-käyttäjät ja ilmoitus alkoi levitä nopeasti osaksi eri keskusteluja. Lisäksi useat eri perinteisen median edustajat tarttuivat asiaan ja julkaisivat siitä lehtiartikkeleita. Toimitusjohtaja Mikko Kuitunen otti kantaa keskusteluun vedoten, ettei ilmoituksessa ollut mennyt mikään pieleen. Tämä nostatti entistä enemmän kritiikkiä Vincitin brändiä kohtaan ja kriisi syveni. Muutaman päivän kuluttua Vincit julkaisi kuitenkin tiedotteen, jossa pyysi anteeksi toimintaansa. (Helsingin Sanomat 2019.)

## 4.4 **Aineiston keruu**

Tutkimusaineiston keruussa on syytä pyrkiä sekä tarkoituksenmukaiseen että ekologiseen ratkaisuun. Jokaisen ongelman ratkaisua varten ei ole kannattavaa kerätä uutta aineistoa alusta alkaen. On myös mahdollista, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus valmiin

aineiston avulla. Tällainen muiden keräämä aineisto on *sekundääriaineisto*. (Hirsjärvi ym. 2010, 186.)

Olemassa olevien aineistojen kirjo on laaja, jota rajoittaa ainoastaan tutkijan mielikuvitus. Tutkimuksen aineistona voi toimia esimerkiksi jonkin aikaisemman tutkimuksen aineisto, erilaiset tilastot, henkilökohtaiset dokumentit kuten kirjeet, organisaatioiden asiakirjat tai joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet. Näistä viimeisin tarjoaa laajan, rikkaan ja helposti saatavilla olevan sekundääriaineiston. Kommunikaatiotutkimuksessa klassinen kysymys on usein se, kuka sanoo kenelle, miten, mitä, miksi ja miten vaikuttaen. Joukkotiedotuksen sisältö soveltuu siten hyvin tämänkaltaisten vastausten saamiseksi. (Uusitalo 1991, 80.) Koska tässä tutkimuksessa pyritään nimenomaan ymmärtämään, miten Vincitin brändikriisi eteni ja mitä eri viestintästrategioita käytettiin, soveltuu sekundääriaineisto hyvin tähän tutkimukseen. Sekundääriaineistona tässä tutkimuksessa nähdään sosiaalisessa mediassa aikaisemmin käydyt keskustelut, niihin liittyvät perinteisen median artikkelit sekä Vincitin omat julkaisut kriisin liittyen. Analysoimalla nämä olemassa olevat aineistot pystytään ymmärtämään kriisin taustalla olleita teorioita. Tutkimusta varten kerätyt sekundääriaineistot on esitetty taulukossa 3.



Taulukko 3 Tutkimuksen aineisto

| Tutkimuksen aineisto                  |                                      |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Twitter-julkaisut</b>              | <b>282 kpl + erilliset kommentit</b> |
| #vincit                               | 112 kpl                              |
| #parempimikko                         | 61 kpl                               |
| #mikkoaparempi                        | 15 kpl                               |
| #womenatvincit                        | 21 kpl                               |
| Vincitin Twitter-seinä                | 41 kpl                               |
| Mikko Kuitusen Twitter-seinä          | 32 kpl                               |
| <b>Vincitin julkaisut</b>             | <b>8 kpl</b>                         |
| Työpaikkailmoitus + korjattu ilmoitus | 2 kpl                                |
| Lehdistötiedotteet                    | 1 kpl                                |
| Blogitekstit ja vastaavat             | 5 kpl                                |
| <b>Perinteisen median julkaisut</b>   | <b>13 kpl</b>                        |
| Aamulehti 24.3.2019                   | 1 kpl                                |
| Kauppalehti 24.3.2019                 | 1 kpl                                |
| Yle Uutiset 25.3.2019                 | 1 kpl                                |
| Ilta-Sanomat 25.3.2019                | 1 kpl                                |
| Kauppalehti 27.3.2019                 | 1 kpl                                |
| Kauppalehti 29.3.2019                 | 1 kpl                                |
| Talouselämä 29.3.2019                 | 1 kpl                                |
| Marmai 29.3.2019                      | 1 kpl                                |
| Viisas Raha 18.4.2019                 | 1 kpl                                |
| Arvopaperi 18.4.2019                  | 1 kpl                                |
| Helsingin Sanomat 18.4.2019           | 1 kpl                                |
| Iltalehti 20.6.2019                   | 1 kpl                                |
| Kauppalehti 25.6.2019                 | 1 kpl                                |
| MTV Uutiset 18.7.2019                 | 1 kpl                                |
| <b>Yhteensä</b>                       | <b>303 kpl</b>                       |

Aineiston keruu aloitettiin perehtymällä Se Parempi Mikko -kampanjaa koskevissa keskusteluissa käytettyihin asiasanoihin eli hashtageihin. Keskusteluja läpikäymällä pystyttiin erottamaan tietyjä useasti käytettyjä asiasanoja, joiden avulla pystyttäisiin saamaan kokonaisvaltainen kuva kriisistä ja sen etenemisestä. Twitterin osalta tärkeimmiksi asiasanoiksi tunnistettiin #vincit, #parempimikko, #mikkoaparempi sekä #womenatvincit. Asiasanoista käytyjen keskustelujen keräämiseen tutkittiin erilaisia vaihtoehtoja.

Twitter-datan keräämiseksi on olemassa ulkoisia työkaluja, kuten Node XL. Parhaaksi vaihtoehdoksi havaittiin kuitenkin Twitterin oma hakumahdollisuus, koska sillä pystyttiin varmistamaan, että kaikki keskustelut saadaan tavoitettua. Asiayhteyksien keskusteluihin päästiin kohdennetusti käsiksi tekemällä Twitterin omassa palvelussa tarkennettu haku. Tarkennettu haku -työkalun avulla pystyttiin rajaamaan haku toivottuihin asiasanoihin ja tietylle aikavälille. Aikaväliksi valittiin 1.3.–30.4.2019. Vaikka itse työpaikkailmoitus julkaistiin 21.3., tutkimuksessa haluttiin kuitenkin havaita mahdollisia kriisin ennakkomerkkejä. Tästä syystä valittiin tarkoituksella pidempi ajanjakso analysoitavaksi. Neljän asiasanan avulla löydetty Twitter-julkaisut kopioitiin erilliselle asiakirjalle hakua varten. Aikavälin julkaisujen lukumäärät raportoitiin taulukkoon. Twitter ei kuitenkaan näyttänyt suoraan kaikkia vastauksia julkaisuihin. Osa keskusteluista kopioitiin siten erikseen manuaalisesti.

Pelkkien asiasanojen kautta löydettyjen keskustelujen lisäksi haluttiin myös päästä käsiksi Vincitin omiin julkaisuihin. Tästä syystä myös Vincitin sekä toimitusjohtaja Mikko Kuitusen omat Twitter-sivut käytiin läpi aikaväliltä 1.3.–30.4.2019. Tämän aikavälin keskustelut kopioitiin siten lisäksi erilliselle asiakirjalle. Aineistoa kerätessä huomattiin, että eri hakujen avulla tavoitettiin myös samoja keskusteluita, sillä useampaa asiasanaa käytettiin monissa julkaisuissa. Tämä kuitenkin auttoi varmistamaan, että juuri halutut keskustelut oli saatu kerättyä aineistoon.

Sosiaalisen median aineisto kerättiin pääosin Twitteristä, koska siellä kriisi sai alkunsa, levisi ja sen avulla sitä varsinaisesti pyrittiin hallitsemaan. Twitter-keskustelujen keräämisellä saatiin lisäksi kokoon kattava aineisto, vaikka Se Parempi Mikko -kampanjasta saatettiin käydä keskustelua myös muilla alustoilla. Facebookista ja LinkedInistä ei kuitenkaan löydetty samoin hakuehdoin läheskään yhtä paljon keskusteluita. Aineistoon otettiin kuitenkin osaksi Vincitin työntekijöiden blogimaisia kirjoituksia, joita he jakoivat osana Twitter-keskusteluita.

Sosiaalisen median keskustelujen lisäksi poimittiin Vincitin omat julkaisut kriisiin liittyen. Analysointia varten kerättiin kohun aiheuttanut työpaikkailmoitus, myöhemmin julkaistu anteeksipyyntö sekä uusi korjattu ilmoitus. Tämän lisäksi kerättiin Vincitin työntekijöiden ja toimitusjohtajan kirjoittamat blogitekstit. Näitä oli jaettu myös Twitterissä, joten niiden mukaan ottaminen osaksi aineistoa oli luontevaa. Kolmas aineistoon kerätty kokonaisuus oli perinteisen median artikkelit kriisiin liittyen. Ne otettiin mukaan, jotta pystyttiin analysoimaan, miten perinteinen media tarttuu sosiaalisessa mediassa syntyneisiin kriiseihin ja osaltaan levittää niitä. Niiden avulla pyrittiin myös saavuttamaan parempaa kokonaiskuvaa kriisistä. Lehtiartikkelit saatiin joko Twitter-keskusteluiden sisältämisestä linkeistä tai erikseen Google-haulla hakusanoilla ”Parempi Mikko” ja ”Vincit”. Lehtiartikkeleita otettiin mukaan aineistoon laajemmalla ajalla, kuin Twitter-keskusteluita, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään kriisin ennakkomerkkejä ja jälkihoitoa

laajemmalla ajalla. Lehtiartikkelien laatu varmistettiin sillä, että ne olivat tunnettujen lehtien julkaisuja.

## 4.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa ovat yleistyneet sellaiset menetelmät, joilla pyritään ymmärtämään toimijoita heidän tuottamiensa materiaalien avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 217). Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan soveltaa käytännössä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Se voidaan nähdä joko yksittäisenä metodina tai väljempänä viitekehystenä, jota voidaan soveltaa erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Se ei kuitenkaan kosketa ainoastaan laadullista tutkimusta, sillä määrällisen tutkimuksen sisällönanalyysin juuret ulottuvat 1900-luvun alkuun asti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin nimenomaan laadullisen aineiston sisällönanalyysia. Laadullisella sisällönanalyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa pyritään kuvamaan erilaisten dokumenttien sisältöä sanallisesti. Se on menetelmä, jolla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Tässä yhteydessä dokumentti nähdään väljässä merkityksessä: siihen kuuluvat artikkelit, kirjat, kirjeet, päiväkirjat, keskustelut, raportit ja muut lähes missä tahansa muodossa olevat materiaalit. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka voi sopia strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89, 87.)

Kerätty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Sen analyysin tarkoituksena on siten tuottaa sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkimuksen kohteesta eli tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa luomalla mielekästä, yhtenevää ja selkää tietoa hajanaisesta aineistosta. Tämän tiedon avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91.) Informaation tuottaminen sisällönanalyysin avulla tapahtuu siten, että useat tekstissä esiintyvät sanat luokitellaan pienempään joukkoon käyttäen ennalta määrättyjä luokkia. Luokat voivat sisältää useita sanoja. Samaan luokkaan kategorisoidujen sanojen, lauseiden tai tekstikokonaisuuksien katsotaan sisältävän saman tyyppisiä tarkoituksia. Luokittelussa on tärkeää olla johdonmukainen, jotta analyysin avulla johdettujen johtopäätösten voidaan katsoa olevan päteviä. (Weber 1990, 4.)

Ei ole olemassa yhtä ainoa tapaa tehdä sisällönanalyysiä, vaan tutkijan tulee arvioida, mikä metodi on sopivin juuri kyseiselle tutkimukselle (Weber 1990, 5). On olemassa kuitenkin kolme erilaista sisällönanalyysitapaa: aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoria-ohjaava analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan teoriaa aineiston pohjalta ja näin luokittelemaan aineisto siinä esiintyvien käsitteiden pohjalta. Teorialähtöistä analyysia sen sijaan ohjaa jokin aikaisemmin tuotettu teoria tai malli. Kolmas vaihtoehto, teoriaohjaava analyysi, on näiden kahden välissä. Siinä luokittelun apuna voi toimia

teoria, mutta analyysi ei pohjautu suoraan siihen. Luokiteltavat yksiköt valitaan aineistosta siten, että teoria ohjaa analyysia. Tarkoituksena on avata uusia ajatusuria analyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Tämän tutkimuksen osalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi osoittautui viimeisin eli teoriaohjaava analyysi. Sisältöluokkien valintaa ohjasi teoreettinen viitekehys, mutta luokittelu tehtiin silti aineiston itsensä pohjalta. Tätä puolsi se, että tutkimuksessa haluttiin testata aikaisempien kriisiteorioiden toimivuutta sosiaalisen median ympäristössä, kuitenkin luomalla uusia ajattelutapoja sosiaalisen median brändikriiseistä. Koska sosiaalisen median brändikriisit ovat suhteellisen tuore ilmiö, ei niitä kattavaa teoriaa ollut vielä riittävästi olemassa, jotta analyysiä olisi voitu tehdä täysin teorialähtöisesti.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa kerätty data redusoidaan eli pelkistetään. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan pois sellaiset kohdat, jotka eivät ole tutkimukselle olennaisia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Tämän tutkimuksen aineiston osalta karsittiin pois Twitter-julkaisut, jotka eivät käsitelleet Se Parempi Mikko -kriisiä. Tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Siinä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään luokiksi ja niiden alaluokiksi. Kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta tärkein tieto. Teoriaohjaavan analyysin abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Ne tuodaan siis analyysiin valmiina jo tiedettynä tietona. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92, 98.) Tässä tutkimuksessa käsitteet tuotiin teoreettisesta viitekehuksesta, jonka perusteella tuotettiin analyysisapluuna. Analyysisapluunan tekoa ennen tarkasteltiin kuitenkin aineistoa, jotta sen erityispiirteet voitiin ottaa huomioon. Näin tuotettiin teoriaohjaava analyysisapluuna, joka on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Analyysisapluuna

| <b>ANALYYSISAPLUUNA</b>           |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Kriisin vaihe</b>              | <b>Kriisin sisältö</b>  |
| 1. Ennakkovaihe                   | Varoitusmerkit<br>Käänteentekevä hetki  |
| 2. Kriisin synty ja akuutti vaihe | Kriisin tunnuspiirteet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisityyppi</li> <li>• Kriisin syy</li> </ul> Sekundäärikriisitieto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriisiviestijä <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vaikutusvaltainen sisällöntuottaja <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vaikuttaja</li> </ul> </li> <li>○ Seuraaja</li> <li>○ Vincer</li> <li>○ Media</li> </ul> </li> <li>• Muodostuneet alayleisöt</li> <li>• Vinceriä vastustava/puolustava kommentti</li> </ul> Perinteisen median nostot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktiot perinteisen median artikkeleihin</li> </ul> |
| 3. Krooninen vaihe                | Käytetyt kriisistrategiat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoitin Imagon korjausstrategiat <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kieltäminen</li> <li>○ Katuminen</li> <li>○ Korjaava toiminta</li> </ul> </li> <li>• Sosiaalisen median kriisistrategia <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Läsnäolo</li> <li>○ Reagointi kommentteihin</li> <li>○ Käytetyt sanavalinnat/kuvitus</li> </ul> </li> </ul> Käyttäjien reaktiot kriisistrategioihin <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiiviset / negatiiviset</li> </ul>  |
| 4. Tarkastusvaihe                 | Ratkaisuun johtaneet tekijät<br>Jatkotoimenpiteet   |

Sapluuna perustuu eri kriisiprosessin vaiheisiin teoreettisen viitekehysten tavoin. Eri prosessin vaiheita kyettiin havaitsemaan aineistosta jo sen keruuvaiheessa, joten prosessin lähestymistapa analyysiin oli luontevaa. Kunkin prosessivaiheen alle tehtiin alaluokkia, joiden avulla aineistoa lähdettiin luokittelemaan. Aineiston analyysin pohjana toimi teoreettinen viitekehys, jonka perusteella muodostettiin sisällönanalyysiä varten sisältöluokkia. Niiden avulla aineistoa pyrittiin jäsentämään kriisin aikajanelle ja erinäisiin kokonaisuuksiin. Kriisin eri vaiheisiin kuuluvat alaluokat tuotettiin myös teoriaohjaavasti. Ne noudattavat teoriaosuudessa nousseita termejä, mutta tuotettiin kuitenkin aineistolähtöisesti. Aineiston analyysin tueksi kerätty aineisto syötettiin erikseen Excel-tilukoon, jonka avulla kriisikeskusteluita oli helpompi jäsentellä. Excelissä eri keskustelut pysyttiin jaottelemaan suoraan sapluunan eri luokkiin. Excelissä pystyttiin esimerkiksi jaottelemaan tietyt keskustelut osaksi eri kriisiprosessin vaiheita. Näin sisällönanalyysi tapahtui luontevasti Excel-tilukon tukemana.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Kriisin ennakkomerkit

*11.1.2018, 21.3.2019*

Sekä Fink (1986, 21–24) että Stephens Balakrishnan (2011, 1312–1315) määrittelevät kriisin ensimmäiseksi vaiheeksi ennakkovaiheen, joka toimii kriisin mahdollisena varoitusmerkkinä. Kuten tutkijat esittivät teorioissaan, myös Vincitin brändikriisiä edelsi varoitusmerkkejä. Ensimmäinen kriisin ennakkomerkki voidaan havaita jo vuoden 2018 lopulta, kun tietotekniikan ammattilaislehti Tivi julkaisi tutkimuksensa naisten työllistymisestä teknologia-alalla 11.1.2018. Tutkimuksen mukaan it-alalla työskenteli edelleen erityisen vähän naisia ja markkinoita hallitsivat nuoret miehet. Vincitin nimi sai artikkeleissa erityisen noston, sillä yhdessä kahden muun yrityksen kanssa siellä työskenteli vähiten naisia. Ainoastaan 11 prosenttia työntekijöistä oli tutkimushetkellä naisia. (Tivi 2018.) Vincit ei kuitenkaan ottanut sosiaalisessa mediassa kantaa artikkeliin, eikä siitä noussut julkaisuhetkellä kohua.

Brändikriisiä ennakoiva käännteentekevä hetki oli 21.3.2019, kun Vincit julkaisi työpaikkailmoituksen, jolla se haki uutta operatiivista johtajaa otsikolla ”Se Parempi Mikko”. Tekstissä kerrottiin, että toimitusjohtaja Mikko Kuitusen ainoa päämäärä on, että Vincitissä on 27 Mikkoa. Lisäksi ilmoitus oli kuvitettu parrakkaiden miesten kasvoilla. Työpaikkailmoituksen tekstiin oli tehty huomautus, että haettavan henkilön sukupuolella ei ole väliä, kunhan kyseessä olisi se parempi Mikko. Vincitin työpaikkailmoitus on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Se Parempi Mikko -työpaikkailmoitus (Vincit 2019)

Sosiaalisen median ympäristössä Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen jakoi linkin työnhakuilmoituksen omalla Twitter-tilillään. Hän oli kirjoittanut saateeksi: ”-- *Viihtyisinkö johtajuuden kirkkaimman suunnannäyttäjän (eli mun) vasempana kätenä tietäen, että Mikko on vasuri?*” Vielä julkaisupäivänä ilmoitus ei saanut kommentteja sosiaalisen median ympäristössä.

Finkin (1986, 21) mukaan kriisin ennakkovaihe voi olla joko vaikea havaita tai syntyvässä oleva kriisi saattaa olla täysin ilmeinen. Yhdistettynä Tivin julkaisemaan tutkimukseen, miesvaltainen työpaikkailmoitus täyttää suhteellisen selkeät ennakkomerkit kriisille. On kuitenkin huomioitavaa, että tutkimuksessa Vincitin brändikriisiä tarkastellaan jälkikäteen. Ennakkomerkit näkyvät ilmeisinä, kun niitä tarkastellaan muun kriisiprosessitiedon valossa. Mikäli Vincitin viestintää olisi tutkittu ennen järjestystä eli kriisin syntyä, ei esitettyjä ilmeisiä varoitusmerkkejä välttämättä havaittaisi yhtä hyvin.

## 5.2 Kriisin synty

22.3.2019

Varsinainen kriisin järjestys ilmeni ilmoitusta seuranneena päivänä 22.3.2019, kun ilmoitus alkoi saada huomioita Twitterissä. Ensimmäisenä siihen tarttui heti aamulla startup-yhteisö Slushin edustaja, joka jakoi työpaikkailmoituksen vahvasti kritisoiden omalla tilillään.

*Eli koska heillä on vain 26 Mikkoa (kuinka yllättävää tässä Mattien, Juhien ja Timojen luvatussa maassa) @VincitOy tavoite on rekrytä 27. Mikko. Lisähuomiona: sukupuoliella ei väliä. Jännä juttu että tämä ei silti vetoa minuun. Mistäköhän johtuu?*

Lisäksi hän osallistutti keskusteluun Mikko Kuitusen merkitsemällä tämän kommentteihin ja pyytämällä tätä ottamaan keskusteluun kantaa. Merkitsemällä Vincitin ja Mikko Kuitusen julkaisuunsa käyttäjä antoi näille mahdollisuuden ottaa osaa yhtiöstä ja toimitusjohtajasta käytävään keskusteluun. Keskustelun avannut kommentti muodostui pian vilkkaaksi viestiketjuksi, joka keräsi paljon kommentteja.

*Jos pitää kampanjan nettisivuilla asti tarkoittaa, että kampanja ei ole tarkoitettu nimestään huolimatta vain miehille – se kampanja kannattaisi varmaan mieltä uudelleen. :) #WomenInTech*

*Erittäin hyvä esimerkki huonosta esimerkistä!*



*Ja hei: meille on yhdentekevää mitä sukupuolta olet, kunhan olet se parempi Mikko." En ollenkaan nyt ymmärrä miten tämä viesti kuuluisi tulkita? Auttakaa, ihan sama oletko Mikko vai et.*

Kaiken kaikkiaan keskustelu keräsi ensimmäisenä päivänä 11 kommenttia puolesta ja vastaan. Erityisesti keskustelua siivitti kuitenkin Vincitiä kritisoiva äänensävy.

Se Parempi Mikko -kampanja sai äkillistä huomiota, joka keskeytti organisaation toimintoja, kuten uuden operatiivisen johtajan rekrytoinnin. Näin ollen se täytti Coombsin (2007, 164) määritelmät kriisistä. Syntynyt keskustelu voidaan nähdä epäedullisten tapahtumien tuottamana brändiarvon alenemista, kun Vincitin kyky tuottaa etuja heikentyi. Näin se edustaa hyvin Dutan & Pulligin (2011, 1281) määritelmää brändikriisistä. Ennen kaikkea Vincitin kriisi on kuitenkin nimenomaan Hansenin ym. (2018, 557) esittämä sosiaalisen median brändikriisi, koska se syntyi, kun sosiaaliseen mediaan ilmestyi äkillisesti useita negatiivisia ilmauksia Vincitin brändiä vastaan.

Vincitin työpaikkailmoitusta seurannut kriisi täyttää selkeästi Pulligin ym. (2006, 528) määrittämän arvoperusteisen brändikriisin tunnusmerkit. Vincitin tulkittu naisten syrjintä voidaan nähdä eettisenä ongelmana. Näin Vincitin brändin kyky tuottaa symbolisia etuja heikkeni, kun sitä ei enää nähty edelläkävijätyönantajana tai positiivisena yhteistyökumppanina. Kriisin myötä sen brändi yhdistettiin negatiivisiin teemoihin, kuten diversiteetin puutteeseen. Kriisi heikensi näin työntekijöiden kykyä ilmentää itseään Vincitin työntekijöinä ja muita sidosryhmiä sen yhteistyökumppanina. Kaiken kaikkiaan brändikriisi kulminoitui siihen, että Vincitin brändi hyvänä työnantajana koki kolauksen. Kriisin syy voidaan nähdä osana Greyserin (2009, 591–592) listaamia brändikriisin syitä. Syyte siitä, ettei Vincit halua palkata naisia, muodostaa sidosryhmien silmissä aukon yrityksen sosiaalisessa vastuullisuudessa. Näin yritys koki samalla kasvojen menetyksen ja menetti yleisön tuen, kun se ei huomionnut naisia työpaikkailmoituksessaan.

### **5.3 Akuutti vaihe**

*23.3.2019—25.3.2019*

Kriisin syntyä seuraa akuutti vaihe, jossa kriisin merkitys todella näkyy (Stephens Balakrishnan 2011, 1313). Se on vaihe, josta ei ole enää paluuta. Vaihe on usein hyvin intensiivinen ja etenee nopealla tahdilla. (Fink 1986, 22–23.) Myös Vincitin kriisin syntyä seurasi intensiivinen akuutti vaihe. Kriisin synnyttyä keskustelu lähti vilkkaasti liikkeelle ja levisi nopeasti useiden eri käyttäjien puheenaiheeksi.

### 5.3.1 *Kriisin syveneminen*

Vincitin brändikriisin akuuttiin vaiheeseen liittyi vahvasti se, kun Mikko Kuitunen otti kantaa keskusteluun. Kriisin syntyä seuranneena päivänä Kuitunen vastasi alkuperäiseen aloitukseen kärkkäästi.

*Kysymys oli siis, että miksi ilmoitus ei vetoa suhun, eikö vaan? Aika arvailuksi menisi ja varmaan ainoastaan sä sen tiedät. Voin kuitenkin todeta, että moniin muihin ilmoitus on vedonnut ja tulemme löytämään mitä mainioimman mikon tai mikottaren.*

Mikko Kuitunen otti näin jyrkän kannan keskusteluun. Kommentti vaikutti impulsiiviselta, vaikka se julkaistiinkin vasta kriisin syntyä seuraavana päivänä. Hänellä oli siis mahdollisesti ollut aikaa miettiä vastausta. Saattaa myös olla, ettei hän ollut ehtinyt lukea keskusteluja vielä samana päivänä. Kuitusen kommentti ei onnistunut hiljentämään keskusteluja. Päinvastoin kannanotto herätti vielä enemmän kritiikkiä. Kuitunen sai useilta kommentoijilta palautetta siitä, ettei ollut kyvykäs näkemään kriisin syytä. Kriittinen keskustelu siis jatkui edelleen vilkkaana. Kuitunen vastasi saamaansa kritiikkiin jatkaen samaa kieltämisen linjaa.

*Mielestäni tässä ei mennyt mikään pieleen. Ei siitäkään huolimatta, vaikka jotkut kokevat tämän syrjiväksi. Koska sitä se ei ole. Emme voi ottaa vastuuta kaikista tulkinnoista.*

Kuitusen kommentti edustaa selkeästi kieltämisen taktiikkaa. Hän kielsi oletetun kriisin syyn ja viesti, ettei se ollut kenellekään vahingollinen. Hänen mukaansa kritiikille ei siis ollut syytä. (Coombs 2007, 171; Benoit 1997, 179.) Tämä osoittautui kuitenkin epäonnistuneeksi tavaksi käsitellä kriisiä. Kieltäminen onkin usein huonoin taktiikka kriisin käsittelyyn (Dutta & Pullig 2011, 1285). Mikko Kuitusen kommentit tekivät akuutista vaiheesta pahemman ja syvensivät näin merkittävästi kriisiä. Tämä osoittaa väitteen, että väärällä kriisistrategialla yritys voi aiheuttaa vahinkoa sen sijaan, että onnistuisi hallitsemaan sillä kriisiä (Ott & Theunissen 2015, 97). Kuitusen kommentit keräsivät pian paljon uusia kommentteja, jotka kritisoivat tätä vahvasti.

*Kyllä mua naurattaa. Loistavat ja fiksut naiset hakeutuvat nyt muualle, hienoa! Mikko Kuitustakin arvostin ennen.*

*Tässä ei mennyt mikään pieleen. Samaa mieltä Mikon kanssa. Jos Vincit halusi luoda ilmoituksella yhtiöstä mielikuvan miesten työpaikkana,*

*ilmoitus toimi ja sen saama julkisuus tuki ilmoitusta. Muut - erityisesti naiset - osaavat nyt hakeutua muualle töihin. #työnantajamielikuva*

Kuitusen kommentit eivät herättäneet ainoastaan yksityishenkilön huomioita. Myös toinen yritys eli Posti otti osaa keskusteluun. Posti voidaan nähdä yhtenä Vincitin sidosryhmänä. Kommentoija oli Postin työntekijä, ei siis brändi itsessään. Kyseessä oli kuitenkin johtavassa asemassa oleva henkilö, joten hänen kommenttinsa voidaan linkittää vahvasti Postin yleiseen kantaan.

*Mutta ei vetoa viestinne potentiaaliin asiakkaisiin. Postilla on nollatoleranssi syrjintään, ja henkilökohtaisesti voin sanoa että sovinisminne kuvottaa. Joten meille on turha yrittää myydä yhtään mitään.*

Postin edustajan kommentti sai osakseen kiitosta muilta ketjun kommentoijilta. Lähiinnä niiltä, jotka olivat alun perin kritisoineet rekrytointikampanjaa. Mielenkiintoinen keskustelu kuitenkin syntyi, kun Posti alkoi saada paljon kriittisiä kommentteja. Monet kommentoijat toivat esiin Postin omia epäkohtia ja näin Postin brändi ajautui ainakin osittain välillisesti kriisiin. Kriisiin kytkeytyi siis brändikriisin heijastusvaikutus. (Votola & Unnava 2006, 202.) Twitterin osalta on mielenkiintoista, että useat käyttäjät edustavat samalla myös yritystä. Esimerkiksi kriisin laukaissut julkaisu tuli Slushin edustajalta ja lisäkriitikki monilta muilta yritystahoilta. Sosiaalinen media mahdollistaa siis useiden eri tahojen äänen kriisissä. Ainoastaan brändit ja yksittäiset kuluttajat eivät käy kaksisuuntaista kommunikaatiota, vaan osaa ottavat myös eri yritysten työntekijät ja johtohenkilöt.

Viestiketju, johon Mikko Kuitunen kommentoi, muodostui kriisin pääyleisöksi. Siinä kriisi syntyi ja akuutti vaihe alkoi. Ketju myös osaltaan pahensi merkittävästi kriisiä ja herätti tahollaan lisäkeskusteluja. Mikäli Kuitunen olisi käyttänyt kommentoidessaan eri kriisistrategiaa, koko kriisi olisi voitu mahdollisesti välttää.

### **5.3.2 Sekundäärikriisitieto**

Brändikriisiin liittyy vahvasti se, että negatiiviset kommentit leviävät nopeasti muiden näkyville. Elektroninen suusanallinen viestintä toimii näin sekundäärikriisitietona ja leviättää kriisiä entisestään. (Zheng ym. 2018, 56, 61.) Sekundäärikriisitieto osoittautui Se Parempi Mikko -kriisissä merkittäväksi tekijäksi. Ilman sosiaalisessa mediassa käytyjä keskusteluja kriisi ei olisi todennäköisesti koskaan syntynyt, eikä olisi ainakaan levinnyt niin laajamittaiseksi. Sekundäärikriisitiedon voidaankin tapauksen perusteella nähdä olevan sosiaalisen median brändikriisin merkittävimpiä aiheuttajia.

Keskustelu Twitterissä oli vilkasta aiheen teemoilta ja keskusteluun ottivat osaa useat eri käyttäjät. Keskustelu syntyi varsin nopeasti ja myös levisi vauhdilla muutamassa

päivässä laajalle. Kaiken kaikkiaan aihetta käsitteleviä kommentteja eli twiittejä oli Twitterissä 292 kappaletta.

### **5.3.2.1 Sekundäärikriisitiedon levittäjät**

Kriisitietoa voivat levittää sosiaalisessa mediassa eri käyttäjätyypit. Vaikutusvaltaisia sisällöntuottajia ovat käyttäjät, jotka jakavat kriisitietoa aktiivisesti muille. Seuraajat sen sijaan kuluttavat näiden jakamaa tietoa ja levittävät sitä vuorostaan eteenpäin. (Liu ym. 2011, 345–346). Tässä tutkimuksessa kriisiä omista twiiteissään levittäneet käyttäjät voidaan nähdä siis sisältöä tuottavina vaikutusvaltaisina käyttäjinä. Heidän avullaan kriisistä saivat tiedon sellaiset käyttäjät, jotka seuraavat sosiaalisen median keskusteluja, mutta eivät itse ota osaa keskusteluihin. Todellista sekundäärikriisitiedon levittäjien määrää on siis mahdotonta havaita. Sisällöntuottajakäyttäjien lisäksi keskustelut näki laaja joukko muita käyttäjiä, jotka saattoivat kertoa keskusteluista myös sosiaalisen median ulkopuolella oleville henkilöille. Vincitin kriisin todellista yleisömäärää ja suusanallisen viestinnän välittäjiä on siis vaikea havaita.

Sekundäärikriisitiedon välittäjiä Twitterissä tarkasteltiin tutkimuksessa myös heidän oman vaikuttavuutensa kannalta. Näin vaikutusvaltaiset käyttäjät pystyttiin luokittelemaan vielä heidän käyttäjäprofiilinsa mukaisesti. Vaikuttajiksi päätettiin tässä tutkimuksessa määrittää sellaiset käyttäjät, jotka vaikuttivat kriisin kulkuun kommentteillaan ja joiden oma seuraajamäärä Twitterissä nähtiin merkittävänä. Merkittäväksi seuraajamääräksi määriteltiin yli 1 000 seuraajaa. Näin pystyttiin arviomaan, että käyttäjän kriisitietoa välittävät kommentit saivat pelkästään heidän seuraajiensa kautta paljon näkyvyyttä. Lisäksi voitiin olettaa, että he ovat aktiivisia Twitterin käyttäjiä ja heidän mielipiteistään tai ainakin kommentistaan on kiinnostunut usea henkilö.

Kaikkiaan vaikuttajakäyttäjiä havaittiin 41 kappaletta. Osa otti osaa keskusteluihin vain kertaluontoisesti, mutta pääosa twiittasi kuitenkin erittäin aktiivisesti ja teki useita omia aloituksia. Yksi vaikuttaja oli twiittanut jopa 25 kertaa aiheen tiimoilta. Vaikuttajakäyttäjien osuuden keskusteluissa voidaankin nähdä olevan merkittävä ja heitä voidaan pitää sekundäärikriisitiedon merkittävinä levittäjinä. Monet käyttäjät, jotka eivät täyttäneet vaikuttajan määritelmiä, kommentoivat myönteisesti vaikuttajien aloituksia. He eivät olisi välttämättä ilmaisseet omaa mielipidettään ilman vaikuttajia. Tässä tutkimuksessa voidaan siis nähdä pitävän paikkansa Zhengin ym. (2018, 61) selvitys siitä, että sosiaalisen median käyttäjät julkaisevat helpommin omia mielipiteitään brändistä, mikäli muutkin ovat jo kommentoineet negatiivisesti ja uskovat näin saavansa hyväksyntää. Vaikuttajien aloitukset saivatkin osaksi paljon tukea.

*Puit ajatukseni paremmin sanoiksi kuin mihin olisin itse pystynyt. Kiitos. Opiksi tästä koko alalle! #Vincit #ParempiMikko*

*Hyvä ketju. #ParempiMikko voi olla hauska vitsi kahvipöydässä, mutta luokaton ulkoisessa viestinnässä.*

*Tämä threadi. IT-maailma on monilla tavoin loistava, mutta ne kaikenmaailman Mikot ja työkuulttuurit, jotka ei näe, että miksi #parempiMikko on ongelma on sanalla sanoen kuluttavia. Paremmin tätä ei voi tiivistää*

On merkittävää huomata, että vaikuttajakäyttäjät edustivat myös tunnettuja ja arvostettuja organisaatioita, kuten esimerkiksi Slushia ja Kauppalehteä. Kriisi sai myös kansainvälistä huomiota, kun Piilaaksossa asuva IT-alan vaikuttaja otti kantaa keskusteluun. Hän paheksui Vincitin toimintaa ja kirjoitti siitä artikkelin, jonka jakoi sosiaalisessa mediassa. Tämä osoittaa, että aluksi pieneltä vaikuttava brändikriisi voi saada nopeasti hyvin suuret mittasuhteet. Sosiaalinen media mahdollistaa kriisien leviämisen kansainväliselle tasolle.

### **5.3.2.2 Käyttäjien mielipiteiden ilmaisu**

Sosiaalinen media mahdollistaa käyttäjille alustan ilmaista brändimielipiteitään (Pehliivan ym. 2011, 313). Se Parempi Mikko -kriisin aikana lukuisat sosiaalisen median käyttäjät ilmaisivat mielipiteensä puolesta ja vastaan kriisiä koskien. Suurin osa kommentteista oli Vincitin brändiä vastustavia. Yhteensä niitä oli 141 kappaletta.

*Ensimmäinen ajatus tästä mainoksesta oli että VMP ja nyt meni täysin metsään! Jos aika moni muukin on tehnyt tämän tulkinnan niin rekry on mennyt aika pahasti pieleen. Ja tää jälkipyykki vielä pahentaa asiaa.*

*-- Metsään mentiin mun mielestäni siinä kohtaa, kun yleisön palautetta ryhdyttiin vähättelemään. --*

Vastustavissa kommentteissa tyypillistä oli se, että kritisoitiin Vincitin brändiä työnantajana sekä sen viestintätapoja. Kritiikkiä herätti erityisesti se, ettei Vincit ja sen toimitusjohtaja Mikko Kuitunen ollut nähnyt kampanjassa ongelmaa. Pääongelmana nähtiin diversiteetin puute ja Vincitin kykenemättömyys havaita sitä. Kommenttien perusteella voidaan nähdä, ettei negatiivisia kommentteja olisi todennäköisesti kirjoitettu niin paljon, mikäli Vincit olisi ottanut erilaisen lähestymistavan kriisin alkutilanteessa. Osa

kommentoijista ilmoitti, ettei halua olla yhteistyössä Vincitin kanssa tai ainakaan hakea sinne töihin. Osa nosti esille myös kriisiä ennakoineen Tivin artikkelin naisten vähäisyydestä Vincitissä. Vastustavissa kommentteissa oli tyypillistä tukea aikaisempien kommenttien mielipiteitä. Kaikki eivät siis aloittaneet uutta ketjua omalla twiitillään, vaan ottivat osaa keskusteluun tukemalla muita kommentoijia. Tämä saattoi lisätä negatiivisten ilmaisujen määrää. Negatiiviset kommentit sisälsivät paikoittain varsin kovia sanoja ja ilmaisuja brändiä kohtaan. Keskustelun sävyn voitiin siis nähdä olevan osittain erittäin ikävää ja Vincitiä vahvasti kritisoivaa.

Myös Vincitiä ja sen rekrytointi-ilmoitusta puolustavia kommentteja oli paljon. Yhteensä niitä havaittiin 127 kappaletta, mutta osa oli Vincitin työntekijöiden kommentteja. Vincitin ulkopuolisten, mutta sitä puolustavien henkilöiden kommentteja oli 91 kappaletta.

*Onko nykyään pakko vetää herneet nenään joka ikisestä asiasta?*

*Siis jengi vetänyt mansikan nenään #vincit yhtiön rekrymainoksesta jossa oli ripaus huumoria erehdytty laittamaan ilmoitukseen? --*

*Miksi Pauligin Paulasta ei suutu kukaan, mutta Parempi Mikko saa veret kiehumaan?*

Puolustavissa kommentteissa toistui se, että kommentoijat kritisoivat kampanjasta suuttuneita henkilöitä. He siis hyökkäsivät vuorostaan ilmoitusta kritisoineita kommentoijia vastaan. Nämä kommentoijat kokivat, ettei kriisille ollut todellista syytä ja että muut käyttäjät olivat suuttuneet liian helposti. Käyttäjät ilmoittivat, että voisivat mielellään hakea Vincitille töihin ja tukivat näin brändiä. Vincitiä puolustavat käyttäjät osallistuivat myös brändiä vastustaviin viestiketjuihin ilmaisemalla vastakkaisia mielipiteitään.

Brändiä vastustavien ja puolustavien kommenttien lisäksi osa kommenteista oli neutraaleja eli ne eivät asettuneet Vincitiä vastaan tai puolustaneet sitä. Lisäksi osan mielipidettä ei osattu tunnistaa. Kaiken kaikkiaan kommenttien joukossa oli myös jonkin verran trollauksia eli käyttäjien tahallisia provokaatioyrityksiä. Keskusteluissa oli huomionarvoista, että usein käyttäjät alkoivat riidellä keskenään. Vincitin brändikriisi levisi siis osana käyttäjien keskinäisiä riitoja, kun osa puolusti brändiä ja osa taas näki sen toiminnan epäeettisenä. Kriisin vaikutukset ulottuivat näin kommentoijiin henkilökohtaisella tasolla, kun he saivat kritiikkiä omista kirjoituksistaan. Mielipiteiden ilmaisut voidaan nähdä osana nykyajan sosiaalisen median keskustelukulttuuria. Käyttäjät ovat voimaantuneet ja kokevat oikeudekseen kommentoida voimakkaasti brändejä ja muita käyttäjiä (Pehlivan ym. 2011, 313).

### 5.3.2.3 *Alayleisöt*

Tässä tutkimuksessa alayleisöiksi nähtiin Twitterissä muodostuneet viestiketjut. Yhden käyttäjän aloitus ja sen saamat kommentit muodostivat siis alayleisön. Erilaisia viestiketjuja eli alayleisöjä tunnistettiin yhteensä 45 kappaletta ja näiden alle muodostui vielä erilisiä ketjuja, kun ketjujen kommentit saivat vastauksia. Pääalayleisöksi muodostui kriisin laukaissut viestiketju, johon Mikko Kuitunen otti kantaa. Tämän lisäksi syntyi kuitenkin merkittävä määrä muitakin ketjuja, joten kriisitiedon hallinnointi voidaan nähdä erittäin haastavana. On huomioitava, että todellisuudessa alayleisöjä saattoi muodostua useisiin muihinkin paikkoihin. Niitä muodostui esimerkiksi Facebook-julkaisuihin, jotka rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Alayleisöjä saattoi muodostua myös esimerkiksi siten, kun perinteinen media jakoi artikkeleitaan.

Alayleisöjä syntyi jo pelkästään Twitterissä suuri määrä. Tämä osoittaa, että kriisikeskusteluja ja muita brändiin liittyviä ilmaisuja sosiaalisessa mediassa tulee monitoroida. Yritysten on mahdotonta pysyä jäljillä brändistä käytävistä keskusteluista sosiaalisessa mediassa, sillä keskusteluja ei käydä ainoastaan sen sivuilla tai sen omien julkaisujen kommentteissa. Todellisuudessa keskusteluja syntyy lukuisissa eri paikoissa ja ketjuissa. Sosiaalisen median monitorointi mahdollistaa keskustelujen seuraamisen. Näin voidaan havaita erilaisia alayleisöjä, jotka sisältävät kommentteja brändistä tai esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajasta (Kietzmann ym. 2011, 250.)

## 5.4 Krooninen vaihe

*25.3.2019—1.4.2019*

Kroonisessa vaiheessa yritys pyrkii pelastamaan kriisitilanteen käyttämällä erilaisia kriisistrategioita (Fink 1986, 23–24). Myös Vincit pyrki pelastamaan akuutin vaiheen jälkeisen tilanteen. Se käytti paljon perinteisiä kriisistrategioita ja uusia sosiaaliseen median ympäristön strategioita.

### 5.4.1 *Käytetyt perinteiset kriisistrategiat*

#### 5.4.1.1 *Tiedote*

Vain muutama päivä sen jälkeen, kun Mikko Kuitunen oli käyttänyt kieltämisen strategiaa (Coombs 2007, 171; Benoit 1997, 179), Vincit otti täysin uudenlaisen

lähestymistavan kriisiin. Se jakoi Twitter-tilillään anteeksipyytävän tiedotteen. Jakamalla tiedotteen Twitter-tilillään, Vincit tavoitti siellä keskusteluja käyneet ja niitä seuranneet tahot.

*Nyt lyötiin huti ja pyydämme anteeksi huonoa viestintäämme Se Parempi Mikko -rekrykampanjassamme. Lisää voit lukea täältä: <https://bit.ly/2Y1-SuCR>*

Lähestymistapa oli hyvin erilainen, kun otetaan huomioon Vincitin toimitusjohtajan ensireaktio. Kuitunen sanoi ensimmäisissä twiitissään, ettei kampanjassa ollut mitään väärää ja negatiiviset reaktiot olivat olleet täysin jokaisen omasta tulkinnasta kiinni. Nyt tiedotteessaan Vincit kuitenkin myönsi toimineensa väärin ja pyysi viestintäänsä anteeksi. Tiedote on kokonaisuudessaan esitetty kuvassa 2.

## Vincit pyytää anteeksi Se Parempi Mikko -rekrykampanjansa viestintää

Julkaisimme torstaina 21.3. rekrytointi-ilmoituksen osoitteessa *parempimikko.fi*, jossa haemme Vincitille operatiivista johtajaa. Siinä kerroimme muiden muassa, että toimitusjohtajamme Mikko Kuitunen on hoitanut nyt rekrytoitavan henkilön tehtäviä oman toimensa ohessa. Esitimme niin ikään toiveen, että valittavan henkilön tulisi onnistua tehtävässä Mikkoa paremmin. Siksi päätimme hakea pestiin "parempaa Mikkoa".

Parempimikko.fi verkkosivulla kerroimme Mikkojen suhteellisen korkeasta osuudesta Vincitillä. Kukaan Vincitillä työskentelevästä 26 Mikosta kuvitettiin piirroshahmoksi ilmoituksen kuvituksena. Tämä lähestymistapa ei tehnyt tarpeeksi selväksi sitä, että haemme tehtävään parhaiten soveltuvaa henkilöä, sukupuolesta riippumatta.

Nousseen keskustelun myötä huomasimme, ettemme osanneet viestiä ilmoituksen taustalla olevia aatoksia kovin hyvin. Ymmärrämme, että kampanja on herättänyt paljon ihmettelyä ja negatiivisia tunteita. Ja tästä syystä teimme uuden kampanjasivuston, jonka löydät osoitteesta *mikkoaparempi.fi*.

Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen: "Idea Paremmasta Mikosta vaikutti mielestäni oikein hyvältä, mutta toteutuksen osalta ei kuitenkaan osuttu tällä kertaa lankulle. Olemme vuosien varrella ottaneet kantaa alallamme vallitsevaan sukupuolten epätasapainoon ja peräänkuuluttaneet lisää diversiteettiä alalle. Tilanne on todellinen, se herättää tunteita ja hyvä niin. Aiomme vastaisuudessaakin aktiivisesti ottaa kantaa tähän ongelmaan - nyt kävi näin ja se harmittaa ihan vietävästi.

Kiitämme aktiivisesta keskustelusta tärkeän asian parissa ja pyydämme anteeksi huonoa viestintäämme. Otamme tästä opiksi."

Lisätietoja:

Vincit Oyj, toimitusjohtaja Mikko Kuitunen, 040 589 8316

Kuva 2 Vincitin tiedote (Vincit 2019)



Tiedote täyttää kriisistrategioista selkeästi katumisen (Benoit 1997, 181) tunnusmerkit. Jo otsikossa käytettiin selkeästi anteeksi-sanaa, jolla ilmaistiin katumusta. Tiedotteen alussa Vincit selosti tapahtumat ja myönsi, ettei lähestymistapa ollut onnistunut. Lisäksi viitattiin sen pohjalta käytyihin keskusteluihin ja niiden herättämiin negatiivisiin tunteuksiin. Tiedotteen lopussa Vincit kiitti aktiivisesta keskustelusta ja pahoitteli vielä viestintäänsä. Lisäksi loppuun oli laitettu suoraan Mikko Kuitusen yhteystiedot, kenties koska hän oli ollut mukana aktiivisesti Twitter-keskusteluissa. Anteeksipyynnössä kuuluikin vahvasti Mikko Kuitusen ääni. Katumisen lisäksi tiedotteessa käytettiin korjaavan toiminnan taktiikkaa (Benoit 1997, 181), kun yhtiö lupasi ottaa jatkossa kantaa diversiteetin ongelmaan ja ottaa käytöksestään opiksi.

Tiedote sai ristiriitaisen vastaanoton Twitterissä. Osa käyttäjistä syytti Vincitiä siitä, että se pyrki miellyttämään liikaa helposti mielensä pahoittaneita osapuolia. Nämä kommentoijat olisivat toivoneet, että Vincit olisi seissyt sanojensa takana. Tiedote sai osakseen kuitenkin myös paljon kiitosta. Monet olivat tyytyväisiä siihen, että yritys pyysi toimintaansa anteeksi ja osoitti, että se ottaa eettiset kysymykset vakavasti.

*Harvinaisen onnistunut anteeksipyyntö. Pyydetään oikeasti anteeksi, kerrotaan mitä pyydetään anteeksi, Luvataan, ettei tehdä enää niin, Keksitään uusi sanaleikki #mikkoaparempi Ja korjataan se mitä tehtiin. Kymmenen #viestintä pistettä Vincit*

Se että anteeksipyyntö noudatti monin tavoin tunnettuja kriisistrategioita viittaa siihen, että Vincitin tiedotteen teossa käytettiin selkeästi apuna kriisiviestinnän asiantuntijoita. On kuitenkin tutkimuksen kannalta hedelmällistä huomata, että esimerkiksi Benoitin Imagon korjausstrategiat (1997, 179) näkyvät edelleen vahvasti kriisiviestinnän pohjana.

#### **5.4.1.2 Korjattu rekrytointi-ilmoitus**

Tiedotteeseen oli linkitetty uusi rekrytointi-ilmoitus, joka oli korjattu versio aikaisemmasta ilmoituksesta. Ilmoituksen internetsivun osoite oli korjattu sanaleikkinä ”mikkoaparempi.fi”. Ilmoitus on esitetty kuvassa 3.

## Päivää!



Vincit on perustettu vuonna 2007 ja yhtiömme keskeisin tavoite ovat tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväinen henkilöstö. Toimitusjohtajamme on vastannut tavoitteesta tähän asti. Yhtiön kasvaessa ja laajentuessa kansainvälisille markkinoille, haemme operatiivista johtajaa.

### Kuva 3 Korjattu rekrytointi-ilmoitus (Vincit 2019)

Vincit tekemä uusi rekrytointi-ilmoitus edustaa korjaavan toiminnan strategiaa (Benoit 1997, 181). Yhtiö osoitti sillä, että halusi korjata negatiivisia tunteita herättäneen kampanjansa.

Uusi ilmoitus poikkesi kuitenkin merkittävästi Vincitin aikaisemmasta viestintätavasta. Se oli päinvastainen verrattuna yhtiön aikaisempaan värikkääseen kielenkäyttöön ja rohkeisiin viestintäkeinoihin. Voidaankin nähdä, että Vincit saattoi mennä julkaisulleen kantaottavasti ääripäästä toiseen. Julkaisemalla hyvin asiallisen ja vähäsanaisen työpaikkailmoituksen, se saattoi siis ottaa kantaa kohuun. Sitä, oliko tämä tarkoituksellista, on hankala näyttää toteen. Se ei ainakaan aineiston pohjalta herättänyt huomiota Twitter-keskusteluissa, eikä näin vaikuttanut ainakaan negatiivisesti kriisiin.

#### 5.4.2 *Sosiaalisen median strategiat*

Brändin läsnäolo sosiaalisessa mediassa on merkittävä osa sosiaalisen median kriisistrategiaa (Austin ym. 2012, 198). Aula (2010 47–48) esittää, että läsnäolo voi olla eriasteista. Aulan esittämistä läsnäolon asteista Vincitin voidaan nähdä esittävän osallistumisen strategiaa, sillä useat Vincitin työntekijät ottivat aktiivisesti osaa keskusteluihin. Vincitin toiminta täyttää osaltaan myös kokonaisvaltaisimman eli läsnä olevan strategian. Vincitin brändi ei kuitenkaan itsessään ollut aktiivisesti osa keskustelua, joten sen ei voida nähdä olleen avoimesti kommunikaatiossa sidosryhmien kanssa. Kommunikaation hoitivat kuitenkin Vincitin työntekijät.

Sosiaalisessa mediassa voidaan käyttää erilaisia vastaustekniikoita käyttäjien kommentteihin. Tärkeää on siis, miten käyttäjien kommentteihin reagoidaan. (Ott & Theunissen 2015, 97.) Vincitin brändikriisissä näkyi kommentoinnin merkitys. Alusta alkaen toimitusjohtaja Mikko Kuitunen oli tärkeä osa reagointia, kun hän otti aktiivisesti osaa keskusteluihin. Aluksi Kuitunen osallistui suoraan keskusteluihin. Kriisin edetessä hän ei kuitenkaan enää reagoinut kriisikeskusteluihin. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että hänen aikaisemmat kommenttinsa aiheuttivat kriisin syvenemisen. Sen sijaan yhtiö julkaisi yhteneväisen tiedotteen sosiaalisen median sivuillaan ja vaihtoi näin strategiaansa. Taktiikan voidaan nähdä olleen onnistunut, sillä yleiset tiedotteet eivät herättäneet niin paljon kritiikkiä.

Vincitin oma Twitter-tili sen sijaan ei ottanut suoraan osaa keskusteluihin, vaan kommentoijat olivat Vincitin työntekijöitä. Vincitin työntekijöillä olikin suuri rooli sosiaalisen median kriisinhoidossa. Aineiston pohjalta ei voida tietää, ottivatko he osaa keskusteluihin omasta aloitteestaan vai työnantajansa kehotuksesta. Vincitin naispuoliset työntekijät toivat ahkerasti esiin omia hyviä kokemuksiaan Vincitistä työnantajana. Myös kriisiviestinnän asiasanat olivat tärkeä osa Vincitin sosiaalisen median käytöstä. #mikkoaparempi-asiasanan lisäksi naistyöntekijät käyttivät asiasanaa #womenatvincit, joka muodosti oman kriisiviestintäkampanjan.

*Perinteisen rekrytoijan kauhu: se 29-vuotias lapseton naishakija. Mennyt juuri vielä naimisiinkin. #Vincit'ille hän on hakija muiden joukossa. Tuo nainen olen minä ja aloitin @VincitOy'lla viikko sitten, enkä voisi olla tyytyväisempi. #WomenAtVincit #vincit #parempimikko*

*25 vuoden työkokemuksella olen ehtinyt kokemaan jo monenlaisia työpaikkoja ja tiedän mitä haluan. Haluan työpaikan jossa on yhtenäiset mahdollisuudet kehittyä, rohkeutta tehdä asioita omalla tavalla, intohimoa alaa kohtaan ja välittämistä. Tämän vuoksi olen yksi #WomenAtVincit*

Yksi Vincitin naistyöntekijä kirjoitti myös pitkän tekstin Facebook-sivuilleen, joka jaettiin Twitterissä. Tekstissään hän käsitteli sitä, miten Vincitin naiset olivat reagoineet kriisiin ja millaista Vincitissä todellisuudessa on olla töissä naisena.

*Viime päivät on tuntunut kyllä todella pahalta ja on ehkä aika purkaa sydäntä. Se ei täällä Facebookissa kauheasti näy, mutta medioissa ja Twitterissä on käyty aika kovasanaista keskustelua mun työnantajasta Vincitistä. Meillä Vincitissä on sen verran tiivis yhteishenki, että itse kukin on ottanut nämä kirjoittelut jo aika henkilökohtaisesti, erityisesti naiset.*

Hän esitti myös henkilökohtaisen pahoittelun rekrytointikampanjasta ja otti näin työntekijänä brändikriisin syytä niskoilleen.

*Olen osa Vincitin markkinointitiimiä ja koodasin parempimikko.fi -sivuston, joten kamppis lipsahti eetteriin myös minun sormieni lävitse. Haluan siis pyytää henkilökohtaisesti anteeksi niiltä joiden mieltä olen kampanjalla pahoittanut.*

Vincitin työntekijät käyttivät myös visuaalisia keinoja viestinnässään. WomenAtVincit-kampanjan yhteydessä jaetiin kuvaa, jossa oli Vincitin brändivärit. Kriisiviestintäkampanjan kuvitus on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4 WomenAtVincit-kampanjan kuvitus

Kampanjan kommenttiketjuissa Vincitin työntekijät jakoivat kokemuksiaan ja kannustivat vahvasti toisiaan. Näin he välittivät positiivista kuvaa Vincitin brändistä. Vincitin sosiaalisen median kriisistrategiat saivat osakseen myös kritiikkiä. WomenAtVincit ei siis saanut ainoastaan positiivista huomiota.

*Mielenkiintoista lähinnä se että suurin osa -- päivityksestä tykänneistä on Vincitin työntekijöitä. Toki ymmärrän että yritys tukee omiaan, mutta hie-man mielenkiintoiselta lähestymistavalta vaikuttaa (varsinkin kun viestiin on samalla laitettu kriisiviestinnän hashtagit).*

Vincitin sosiaalisen median kriisiviestinnässä oli mielenkiintoista, kuinka tärkeässä asemassa työntekijöiden ääni oli. Jo tiedotteen julkaisun yhteydessä tuotiin vahvasti esille, että se oli laadittu yhdessä työntekijöiden kanssa. Näin haluttiin kenties inhimillistää kriisiä. Näin käyttäjät kokisivat, etteivät he kritisoi pelkkää brändiä vaan sen työntekijöitä. Inhimillistämällä kritisoinnin kohde pyrittiin mahdollisesti hillitsemään kriisiä.

## **5.5 Kriisin ratkaisu ja tarkastusvaihe**

*25.3.2019–30.4.2019*

### **5.5.1 *Kriisin ratkaisu***

Kriisin ratkaisu on vaihe, jossa kriisin keskiössä ollut brändi on viimein selvinnyt kriisistä (Fink 1986, 25). Vincitin julkaisema tiedote ja rekrytointikampanjan korjaaminen voidaan nähdä kriisin ratkaisuna. Vincitin kriisiviestinnän toimet kuitenkin myös herättivät lisää keskustelua, joten kriisi ei kokonaisuudessaan ratkennut siihen. Myös WomenAtVincit-kampanjan voidaan nähdä kriisin eräänlaisena ratkaisuna, kun työntekijät ilmaisivat, ettei diversiteetin puutetta ole ja vahvistivat Vincitin brändiä hyvänä työnantajana. Sekään ei kuitenkaan ratkaissut kriisiä kokonaisuudessaan, sillä negatiiviset kommentit jatkuivat sosiaalisessa mediassa edelleen.

Aineiston pohjalta voidaan todeta, ettei kriisille ole selkeää ratkaisua. Kriisiviestinnän toimet vähensivät keskustelua tai käänsivät niitä positiivisempaan suuntaan, mutta eivät kuitenkaan päättäneet kriisiä täysin. Kriisi oikeastaan ratkesi vasta, kun sen synnystä oli kulunut aikaa ja keskustelut vähenivät. Näin ollen varsinaista kriisin ratkaisua saattaa olla sosiaalisen median ympäristössä vaikea havaita.

### **5.5.2 *Kriisinjälkeinen tarkastusvaihe***

Tarkastusvaihe voidaan nähdä kriisin päätöksenä. Se tarjoaa yritykselle tilaisuuden analysoida koettua kriisiä ja oppia siitä. (Stephens Balakrishnan 2011, 1314.) Vincitin tarkastusvaihe ilmeni ulkoisesti, kun se jakoi julkaisemiaan blogeja sosiaalisessa mediassa. Blogeissa käsiteltiin avoimesti kriisiä, sitä miten se oli näkynyt Vincitin sisäisissä toiminoissa ja miten se pyrkii huomioimaan diversiteettiä paremmin. Ensimmäinen blogikirjoitus oli Mikko Kuitusen käsialaa ja se julkaistiin blogin lisäksi Kauppalehdessä.

*Parempi Mikko -rekrykampanjamme ympärille syntyneen vilkkaan keskustelun kohinasta olemme jo poimineet lukuisia keinoja, joita tulemme ottamaan käyttöön. Nimittäin diversiteetin kanssa me olemme edelleen toisiamme. Erilaisuus ja omanlaisuus on meille ihmisinä, työntekijöinä ja yrityksenä tärkeä arvo.*

Tekstissään Kuitunen viittasi siihen, että erilaisuuden arvostaminen on jo ennestään ollut tärkeä osa Vincitin toimintaa ja että kriisistä on opittu siitä lisää. Kuitusen tekstiä seuranneena päivänä julkaistiin toinen teksti, joka oli työntekijän näkökulmasta kirjoitettu. Siinä kerrottiin, että osa työntekijöistä oli jo julkaisuhetkellä kritisoinut ilmoitusta. Kritiikki oli kuitenkin myöhäistä, sillä ilmoitus oli jo ehditty julkaista.

*Gate alkoi sit kunnolla siitä kun sunnuntaiamuna Slackiin postattiin linkki Kauppalehden juttuun useammalle kanavalle ja saatiin vielä kuulla miten sitä kriittisemmin käsiteltiin muualla internetissä. Keskustelu oli... vilkasta. Koska oli sunnuntai, siinä kesti muutama tunti ennen kuin osallistujat alkoi melkein kaikki olla sitä mieltä että tää oli mennyt sen verran mönkään että jotain tarttis tehdä -- Lehdistö tiedote rakentui sunnuntai-illan aikana; sillä oli noin kymmenen kirjoittajaa ja sitä katselmoi varmaan toiset kymmenen. -- Toisaalta eihän tämäkään gate tietenkään lopunäin helpolla. Yllämainitun lisäksi sunnuntai-iltana ja sen jälkeisinä päivinä keskustelua on syntynyt vielä enemmän siitä että mitäs meidän kuuluisi ja mitä me ylipäätään voitaisiin tehdä kasvattaaksemme vincitläisten diversiteettiä ihan oikeasti.*

Tekstissä korostettiin, että henkilöstö oli vahvasti osa kriisinhallintaa ja erityisesti tiedote oli tehty yhteistyössä sunnuntai-iltana. Onkin tärkeä huomio, että kriisi syntyi sunnuntaina. Näin ollen yritysten tulee olla hereillä viikon jokaisena päivänä estääkseen brändikriisin synty. Tähän hyvä keino on sosiaalisen median monitorointi, jolla voidaan havaita brändiä koskevia keskusteluja (Conway ym. 2017, 217). Blogitekstissä reflektointiin tapahtunutta ja pohdittiin, mitä Vincit voi tehdä tulevaisuudessa. Näin se ilmentää selkeästi kriisin tarkastusvaihetta. Toisaalta tarkastusvaihe on kestänyt Vincitissä pidempään kuin blogitekstien julkaisuun asti ja se saattaa jatkua edelleen, kun yritys varautuu tulevien kriisien varalle. Stephens Balakrishnan (2011, 1314) mukaan tarkastusvaiheessa yritys voi valmistautua mahdollisiin tuleviin kriiseihin. Vincitin tapaus osoittaa, että se on kannattavaa. Yritys ajautui nimittäin kesäkuussa 2019 uudestaan negatiivisen julkisuuden keskiöön, kun sen sisäisessä viestikanaavassa uutisoitiin olleen asiattonta sisältöä (Kauppalehti 2019). Jutun yhteydessä viitattiin myös Se Parempi Mikko -kriisiin. Se, oliko yritys osannut tarkastusvaiheessa valmistautua tuleviin kriiseihin, ei kuitenkaan selviä tämän tutkimuksen aineiston avulla.

## 5.6 Perinteinen media osana kriisiä

Perinteisen median edustajat etsivät uutisaiheita usein sosiaalisen median keskusteluista. Näin perinteinen media saattaa osaltaan levittää ja kasvattaa sosiaalisessa mediassa syntyneitä brändikriisejä. (Liu ym. 2011, 345–346.) Tämä toteutui myös Vincitin brändikriisissä. Kriisistä kirjoitettiin kaiken kaikkiaan 13 eri artikkelia eri uutismedioissa. Artikkeleita julkaisivat lukuiset eri uutismediat, yhteensä seitsemän eri mediaa. Kriisin voidaan nähdä herättäneen siis laajan huomion myös perinteisen median puolella. Lisäksi voidaan todeta, että brändikriisit synnyttävät paljon uutisartikkeleita aiheesta ja näin Liun ym. (2011, 345–346) väittämä pitää paikkaansa Vincitin kriisin kohdalla.

Lehtiartikkelit käsittelivät pitkälti Twitter-keskusteluista. Useissa artikkeleissa nostettiin esiin käyttäjien kommentteja kriisistä. Joissain tapauksessa twiittejä siteerattiin suoraan otsikoissa.

*Tamperelainen Vincit hakee rekrytointi-ilmoituksessaan ”parempaa Mikkoa” – Ilmoitus suututti Slush-sukupolven nuoria: ”Naisena minua ei naurata yhtään” (Aamulehti)*

Yksittäisen käyttäjän kommentti sai tätä kautta merkittävästi lisänäkyvyyttä. Kommentoijan mielipide tavoitti näin myös henkilöt, jotka eivät ole sosiaalisessa mediassa. Näin ollen Vincitin brändikriisissä sosiaalisen median epäaktiivit saivat kriisitiedon perinteisestä mediasta, joka oli saanut tietoa vaikutusvaltaisilta käyttäjiltä (Liu ym. 2011, 345–346).

Yksittäisten Twitter-käyttäjien kommenttien lisäksi perinteinen media kirjoitti artikkeleissaan paljon Kuitusen osallistumisesta keskusteluun. Monet artikkelit sisälsivät Kuitusen twiittejä erityisesti siitä, ettei näe ilmoituksessa mitään vikaa. Näin Kuitusen epäonnistuneet kriisiviestinnän keinot saivat lisänäkyvyyttä. On siis tärkeä huomioda, että harkitsemattomat kriisiviestit voivat saada suurta näkyvyyttä myös sosiaalisen median rajojen yli.

Mikko Kuitunen oli aktiivinen osa median otsikoita kriisin lopussa ja varsinaisen kriisin jälkeen. Hän antoi paljon haastatteluja. Tämä voidaan nähdä keinona lievittää kriisin jälkivaikutuksia ja pyrkimyksenä parantaa Vincitin brändin mainetta. Haastattelut voidaan nähdä myös osana kriisin tarkastusvaihetta, kun Kuitunen reflektoi julkisesti tapahtunutta. Kuitunen kommentoi tilannetta rohkeasti omalta näkökannaltaan ja toi osaltaan ilmi, ettei ollut edelleenkään yhtä mieltä kritisoijien kanssa.

*Emme ole ikinä pelänneet, että joku pahoittaa mielensä. Jos kukaan ei suutu, niin mikään ei muutu -- (Iltalehti)*

*Kyllähän se tuntui minusta ja aika monesta muustakin siltä, että oli aika hankala sanoa yhtään mitään, ettei joku pahoittaisi mieltänsä -- (Mtv Uutiset)*

*Ensin pahoitettiin mieltä, että haetaanko pelkästään Mikkoa. Me totesimme, että kampanja ei onnistunut viestintänä. Pyysimme sitä anteeksi, ja siitäkkin ihmiset pahoittivat mielensä, että mitä hemmettiä -- (Mtv Uutiset)*

*Olen edelleen sitä mieltä, että jos sinulla on työpaikkailmoitus, jossa kerrotaan, että tähän tehtävään palkataan paras henkilö, riippumatta nimestä tai sukupuolesta, ilmoitus ei ole syrjivä. Minua kohdeltiin ajan hengen mukaisesti. Koin, että epäreilusti, mutta kohtelija ei ole vastuussa minun tunteistani, eli en kannan kaunaa. (Helsingin Sanomat)*

Kuitusen antamat haastattelut aiheuttivat kuitenkin myös ikäviä puolia kriisin kannalta. Erityisesti Helsingin Sanomien huhtikuussa julkaisema artikkeli herätti uudestaan kritiikkiä Twitterissä.

*Oliko Vincitin viestintästrategia siis:*

- 1. Mokataan*
- 2. Vitkutellaan ja vähätellään kritiikkiä*
- 3. Pyydetään anteeksi*
- 4. Kun kohu oli abt unohdettu, mennään Hesariin kertomaan miten itseasiassa alunperinkin oltiin oikeassa, jengi ei vaan tajuu?*

*Nyt kannattaa @VincitOy miettiä hyvin tarkkaan miten pitkään haluatte antaa toimitusjohtajanne jatkaa huonon mielikuvan rakentamista yrityksenne johtamisesta, ja kuinka aiotte oikeasti työskennellä inkusivisemmän työkuulttuurin eteen. #ParempiMikko*

*Nyt kun on kuultu Mikon ajatukset ja on selvinnyt ettei hän oikeasti olekaan pahoillaan, niin kuka haluaisi seuraavaksi kirjoittaa niistä ei-mikkojen kokemuksista teknologia-alalla? #vincit #parempimikko*

Kuitusen antamat lehtihaastattelut aiheuttivat kriisille jatko-osan. Niiden voidaan nähdä käynnistäneen jopa uuden akuutin vaiheen, sillä niiden myötä keskustelua syntyi jälleen nopeasti. Kriisiprosessi ei siis aina ole niin suoraviivainen ja voi jatkua yllättävästi. Kriisiviestinnän valinnoista tulee pitää kiinni loppuun asti, jotta kriisin uutta vaihetta ei synny. Valittu kriisistrategia tulee siis säilyttää (Coombs 2007, 171.) Uusien



Twitter-keskustelujen myötä voidaan nähdä, että perinteinen media voi aiheuttaa myös sosiaalisen median kriisejä. Kriisien leviäminen ei siis toimi vain sosiaalisesta mediasta perinteiseen mediaan, vaan myös päinvastoin. Tämän osoittaa myös se, että useat käyttäjät jakoivat perinteisen median artikkeleita vuorostaan Twitterissä omien kommenttiansa tukena.

Perinteisen median artikkeleissa oli mielenkiintoista havaita, että osan artikkeleista oli kirjoittanut henkilö, joka otti aktiivisesti osaa myös sosiaalisen median keskusteluihin. Kyseinen toimittaja oli siis myös sekundäärikriisiviestijänä vaikuttava käyttäjä. Sosiaalisen ja perinteisen median välimaasto onkin hämärtynyt (Siah 2010, 147). Pelkästään eri medioiden raja ei siis ole häilyvä, vaan myös siellä julkaisevien henkilöiden.

## 5.7 Brändikriisiprosessi sosiaalisessa mediassa

Finkin (1986, 20–28) ja Stephens Balakrishnanin (2011, 1312–1315) esittämät kriisiprosessit ja niiden vaiheet pystyttiin aineiston pohjalta yhdistämään Vincitin brändikriisin etenemiseen. Aineiston pohjalta voidaan kuitenkin havaita, että eri vaiheet menivät kriisissä limittäin. Niiden selkeitä eroja ei siten voitu todellisuudessa erottaa yhtä selkeästi. Erityisesti kriisin ratkaisua oli vaikea yhdistää tiettyyn hetkeen tai tekoon. Eri vaiheiden limittäisyyttä selittää se, että sosiaalisessa mediassa tieto kriisistä leviää hallitsemattoman nopeasti. Keskusteluja saatetaan käydä monessa paikassa yhtä aikaa koskien kriisin eri ulottuvuuksia. Lisäksi Helsingin Sanomien julkaisema artikkeli käynnisti uuden akuutin vaiheen, joten kriisiprosessin ei voida nähdä olevan yksiselitteinen.

Analysoidun Se Parempi Mikko -kriisin vaiheiden pohjalta voidaan muotoilla uusi kriisiprosessi, joka kuvastaa paremmin kriisin etenemistä nimenomaan sosiaalisessa mediassa. Yksi tapa nähdä kriisiprosessi tutkimuksen pohjalta on erottaa seuraavat vaiheet: ennakkomerkit, kriisin synty ja leviäminen sekä seuraamukset. Kriisin kaikkien vaiheiden taustalla toimii viitekehyksenä sosiaalinen media, jonka ominaisuudet vaikuttavat jokaisen vaiheen syntymiseen ja etenemiseen. Kriisin keskiössä on brändi, joka koittaa kriisiviestinnän keinoin vaikuttaa kaikkiin kriisin vaiheisiin. Uusi prosessimalli on esitetty kuviossa 5. Uuden prosessimallin kuvio luotiin Finkin (1986, 26) muotoileman kriisiprosessin pohjalta. Kuvion vaiheet ovat kuitenkin uudet ja viitekehyksenä toimii sosiaalinen media. Lisäksi kuvion keskiöön asetettiin brändi, koska uusi malli kuvaa nimenomaan brändikriisin prosessia.



Kuvio 5 Uusi kriisiprosessi (Mukaillen Fink 1986, 26)

Ennakkomerkit viittaavat brändistä ilmeneviin epäedullisiin seikkoihin sosiaalisessa mediassa tai perinteisessä mediassa ja niiden myötä käytäviin brändikeskusteluihin. Aikaisemmissa kriisiprosessin malleissa on myös huomioitu ennakkomerkit (Fink 1986, 21–24; Stephens Balakrishnan 2011, 1312–1315). Sosiaalisen median aikakautena ne voivat kuitenkin poiketa perinteisistä kriisiä edeltävistä merkeistä. Erityisesti brändistä käytävät jatkuvat negatiiviset keskustelut saattavat ennustaa tulevaa kriisiä.

Sosiaalisen median kriisiprosessissa kriisin synty viittaa laajojen negatiivisten brändikeskustelujen nopeaan ilmenemiseen. Tämä viittaa siis esimerkiksi Vincitin tapauksessa siihen, kun julkaistu työpaikkailmoitus alkoi saada nopeasti paljon kritiikkiä osakseen. Stephens Balakrishnan (2011, 1312) tapaan kyseessä on siis ravistus, jolloin kriisi todellisuudessa iskee. Sosiaalisessa mediassa se ilmenee kuitenkin suurena määränä negatiivisia keskusteluita, joita yrityksen on vaikea hallinnoida ja jotka vaikuttavat merkittävästi sen brändiin.

Kriisin leviäminen viittaa sekundäärikriisitiedon nopeaan leviämiseen sosiaalisen median eri kanaville ja niiden palstoille. Viimeisenä ovat jälkiseuraamukset, jotka kattavat kriisikeskusteluista seuranneet negatiiviset vaikutukset yrityksen brändiin.

Jälkiseuraamukseen kuuluu kuitenkin myös kriisistä toipuminen ja uusiin kriiseihin varautuminen esimerkiksi monitoroinnin avulla.

Prosessin keskiössä brändi kommunikoi osana sosiaalista mediaa. Se voi käyttää useita eri kriisistrategioita, jotka on mukautettu nimenomaan sosiaalisen median ominaispiirteisiin. Kriisiviestintä on siis nopeaa sekä ajantasaista ja eri käyttäjien ominaisuudet otetaan viestinnässä huomioon. On huomioitavaa, että kriisin hallinta tulee aloittaa jo kriisin ensimmäisessä vaiheissa.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että brändikriisi syntyy sosiaalisessa mediassa äkillisesti. Vaikka kriisille pystyttäisiin jälkikäteen osoittamaan ennakkomerkkejä, niiden avulla ei aina voida ennustaa täysin kriisin syntyä. Huolellisella varautumisella ja sosiaalisen median monitoroinnilla kriisiin merkit saatetaan tunnistaa. Brändikriisi syntyy sosiaalisessa mediassa nopeasti. Vincitin kriisi keräsi jo ensimmäisenä päivänä paljon negatiivisia kommentteja. Se käynnistyi varsinaisesti sunnuntaina, joten kriisi voi syntyä sosiaalisessa mediassa viikon jokaisena päivänä, silloinkin kun yritys ei ole tarkistamassa siitä käytäviä keskusteluja. Tästä syystä kriiseihin varautuminen esimerkiksi sosiaalisen median monitoroinnin avulla on tärkeää.

Koska brändikriisi syntyy äkillisesti sosiaalisessa mediassa, usea tekijä voi laukaista sen. Vincitin osalta brändikriisi kulminoitui siihen, ettei sitä nähty enää hyvänä työnantajana. Kriisi oli siis seuraus aukosta yrityksen sosiaalisessa vastuussa eli kyseessä oli arvoperusteinen kriisi (Greyser 2009, 591–592; Pullig ym. 2006, 528). Tämä tutkimus keskittyi kuitenkin nimenomaan Vincitin kriisiin, joten myös muut syyt voivat laukaista äkillisen brändikriisin. Sosiaaliset ongelmat on kuitenkin entistä helpompaa tuoda sosiaalisen median avulla esille, kun käyttäjät voivat julkaista epäkohtiin liittyviä kommentteja nopeasti muiden käyttäjien näkyville. Tästä syystä juuri arvioperusteisten brändikriisien yleisyyden voidaan nähdä kasvavan.

Vincitin brändikriisi vahvistaa sen, että kriisi etenee sosiaalisessa mediassa nopeasti. Kriisin syntyä seurannut akuutti vaihe oli intensiivinen ja eteni pian krooniseen vaiheeseen, kuten Fink (1986, 22–23) esittää. Aikaisemmat teoriat kriisiprosessista (Fink 1986, 20–28; Stephens Balakrishnan 2011, 1312–1315) pystyttiin hyvin yhdistämään Vincitin kriisiin. Niiden voidaan siis nähdä pätevän suuntaviivoina nykyajan brändikriiseihin. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, etteivät ne päde täysin sosiaalisen median kriiseissä. Siksi sosiaalisen median brändikriiseille tuotettiin uusi kriisiprosessi, joka huomioi erityisesti kriisitiedon leviämisen merkityksen. Tällä prosessimallilla kontribuoidaan brändikriisien puutteelliseen teoriaan sosiaalisen median ympäristössä.

Tutkimus osoittaa elektronisen suusanallisen viestinnän eli sekundäärikriisitiedon vahvan merkityksen kriisin leviämisessä. Sosiaalisen median kanavilla jaetut päivitykset ja niistä käydyt keskustelut ovat merkittävien tekijä brändikriisien leviämisessä. Keskustelut leviävät usean eri käyttäjän keskuuteen Twitterissä, joten kaikkia keskusteluja on vaikea hallinnoida kriisin aikana. Näin eri alayleisöjen merkitys kriisissä korostuu. Eri alayleisöt voidaan pyrkiä tavoittamaan sosiaalisen median monitorointityökalujen avulla.

Brändikriisi leviää käyttäjien tiedonjaon avulla. Tutkimus vahvistaa näkemystä siitä, että yksi käyttäjä voi vaikuttaa lukuisten käyttäjien mielikuviin ja että kuka tahansa voi toimia kriisitiedon levittäjänä (Fulgoni & Lipsman 2017, 127; Siah 2010, 147). Vincitin brändikriisiä kommentoivat useat eri käyttäjät. Enemmistö oli brändiä vastaan, mutta osa myös puolusti sen toimia ja näki sen anteeksipyynnöt turhina. Kriisi antoi äänen usealle eri taholle. Käyttäjien voimaantumisen (Pehlivan ym. 2011, 313) voidaan siis nähdä pitävän vahvasti paikkansa. Kriisiä kommentoi hyvin laaja joukko eri ihmisiä jopa ulkomailta asti. Kriisikeskustelut voivat olla hyvinkin kovasanaisia ja käyttäjät voivat ajautua myös riitoihin keskenään. Kriisi saattaa siis levitä herkästi koskemaan myös muita osapuolia. Keskustelutavan brändikriiseissä voidaan nähdä olevan välillä hyvinkin hyökkäävä, mikä liittyy sosiaalisen median keskustelukulttuuriin, joka johtaa juurensa käyttäjien voimaantumisen (Pehlivan ym. 2011, 313). Kriisissä tärkeässä asemassa ovat vaikuttajakäyttäjät, joiden päivitysten kautta heidän lukuisat seuraajansa näkevät brändimielipiteen ja saavat tiedon kriisistä. Yksi kriisin hallintatapa olisikin pyrkiä tunnistamaan vaikuttajakäyttäjät ja käydä kriisikeskusteluja nimenomaan heidän kanssaan. Mikäli yritys saisi nämä käyttäjät tukemaan brändiään, olisi vaikutus todennäköisesti suuri.

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että sosiaalisen median avulla voidaan myös hallita kriisejä. Vincit pyrki hallitsemaan kriisiä monin eri keinoin sosiaalisessa mediassa. Kriisissä oli erityisen mielenkiintoista, että toimitusjohtaja Kuitusen kieltävät kommentit pahensivat kriisiä. Tämä osoittaa, ettei kriisiviestintää kannata tehdä impulsiivisesti, vaikka sosiaalinen media mahdollistaakin sen. Brändikommunikaation tulisi olla harkittua myös kriisitilanteissa. Vincitin kriisiviestintä osoittaa lisäksi, että Benoit (1997, 177–186) ja Coombs (2007, 163–176) perinteiset kriisistrategiat ovat tänäkin päivänä yritysten käytössä. Niiden voidaankin nähdä pätevän myös sosiaalisen median kriisistrategioiden taustalla. Kriisiä voidaan siis hallita sosiaalisessa mediassa vanhojen kriisistrategioiden avulla, mutta huomioimalla sosiaalisen median ominaisuudet. Vanhojen tiedotustilaisuuksien sijaan kriisiviesti tulee saada välitettyä ajankohtaisesti sosiaalisen median kanaville, hyökkäämättä kuitenkaan kommentoijia vastaan. Vincitin kriisinhallinnassa otollisinta oli, kuinka työntekijät olivat vahvasti mukana kriisiviestinnässä. Sosiaalisen median kriisinhallinnassa äänenä voi toimia usea brändiä edustava taho. On myös merkittävää huomata, että brändikriisi vaikutti huomattavasti henkilöstöön. Brändikriisin hoidossa tulee ottaa huomioon siten myös yrityksen henkilöstö.

Vincitin brändikriisi syntyi ja eteni sekä sitä pyrittiin hallitsemaan nimenomaan sosiaalisessa mediassa. Ilman sosiaalista mediaa ja sen keskusteluja kriisiä ei olisi välttämättä koskaan syntynyt. Tätä vahvistaa se, että perinteisen median artikkelit käsittelivät nimenomaan Twitter-keskusteluja. Sosiaalisen median voidaankin todella nähdä olevan täysin uusi kriisien todellisuus (Kietzmann ym. 2011, 241). Perinteinen media näytteli kuitenkin oman roolinsa, kun se levitti kriisiä entisestään omilla artikkeleillaan. Perinteisen median artikkeleita jaettiin lisäksi aktiivisesti osana sosiaalisen median keskusteluja. Näin

sosiaalisen median ja perinteisen median voidaan nähdä olevan vahvasti yhteyksissä toisiinsa. Näiden kahden välimaasto hälveni kriisissä entisestään, kun osa kriisiä sosiaalisessa mediassa kommentoineista henkilöistä oli perinteisen median edustajia.

## 6.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen yleistettävyys viittaa siihen, missä määrin saatujen tulosten voidaan nähdä pätevän laajemmassa kontekstissa eli muissa tapauksissa (Eriksson & Kovalainen 2011, 294). Tässä tutkimuksessa tehdyt päätelmät voidaan nähdä pätevän nimenomaan Vincitin Se Parempi Mikko -kriisiin. Niitä ei voida siis täysin yleistää koskemaan kaikkia sosiaalisen median brändikriisejä. Kriiseillä saattaa olla omia tapauskohtaisia piirteitä, jotka vaikuttavat niiden etenemiseen. Lisäksi brändin ominaisuudet saattavat vaikuttaa kriisin syntyyn ja etenemiseen. Tutkijan oman näkemyksen mukaan tuloksia voidaan kuitenkin myös soveltaa ainakin osittain muiden brändikriisien tarkastelussa. Tätä tukee se, että Vincitin brändikriisi on ajankohtainen ja edustaa ominaisuuksiltaan hyvin tämän päivän brändikriisejä. Se Parempi Mikko -kriisi osoittaa selkeästi brändikriisin etenemisen suuntaviivat. Tapaus on hyvä esimerkki nimenomaan sosiaalisen median brändikriiseistä, koska se sijoittui vahvasti sen ympäristöön. Uutta kriisiprosessikuviota voidaan siis hyvin käyttää samantapaisten kriisien tarkastelussa. Liikkeenjohdollisesta näkemyksestä tutkimuksen esimerkkiä voidaan käyttää brändikriiseihin varautumisessa ja niiden hallinnassa. Yleistettävyyteen vaikuttaa myös se, tukeeko tutkimus aiempaa teoriaa (Eriksson & Kovalainen 2011, 295). Tämä tutkimus pohjattiin vahvasti teoreettisen viitekehykseen ja se noudatti osittain aikaisempien teorioiden pohjalta tehtyjä tutkimuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Lisäksi hän itse pääosin arvioi tutkimuksen luotettavuuden. (Eskola & Suoranta 2008, 208–211.) Laadullinen tutkimus on siis usein subjektiivista objektiivisen sijaan (Grönfors 1982, 14). Tutkimuksen tuloksissa on siis otettava huomioon, että tulokset on saatu aikaiseksi nimenomaan tutkijan näkökulmasta. Eri tutkijat voisivat siis tehdä osittain erilaisia päätelmiä Vincitin kirisistä. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin ymmärrettävä, että subjektiivisuus on sen teossa aina läsnä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 34). Tutkimus pohjattiin kuitenkin vahvasti aikaisempaan teoriaan, joka ohjasi tutkijan analyysiä. Näin varmistettiin, ettei tutkimus perustu ainoastaan tutkijan omaan arvioon, vaan myös muiden tutkijoiden näkemyksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on vaatimus analyysin toistettavuudesta. Tämä viittaa siihen, että analyysissa käytetyt luokittelut on esitetty niin selkeästi, että toinen tutkija pääsisi niiden avulla samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990, 54.) Toinen luotettavuuden arviontiin liittyvä käsite on validius eli tutkimuksen pätevyys. Laadullisessa

tutkimuksessa validius viittaa siihen, että aineistosta saadaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellista tietoa. (Stenbackan 2001, 551–552.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää lisäksi tutkijan tarkka selostus siitä, miten tutkimus toteutettiin. Tarkkuus käsittää kaikki eri tutkimuksen vaiheet. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan sillä, että tutkimusenteko ja analyysi raportoitiin tarkasti vaihe vaiheelta. Analyysisapluunan käyttö varmisti sen, että analyysissa edettiin johdonmukaisesti ja sen avulla tutkimus on toistettavissa. Erityisen tärkeää oli kuvata, millä perusteilla aineistoon kootut Twitter-keskustelut valittiin. On huomioitava, että eri hakuehdoilla olisi saatettu saada eri hakutuloksia ja näin eri osia aineistoon. Käytetyt hakuehdot vastasivat kuitenkin hyvin aiheesta käytyjen keskustelujen sisältöjä, joten niillä saatiin oletettavasti kattava tulos aineistosta. Myös eri keskusteluketjujen sekä Vincitin omien sivujen läpikäynti manuaalisesti varmisti sen, että keskustelut saatiin kattavasti mukaan aineistoon. On kuitenkin huomioitava, että käyttäjät voivat poistaa omia julkaisujaan Twitteristä, joten kaikkia alkuperäisiä keskusteluja ei saatu osaksi aineistoa. Niitä saatiin kerättyä kuitenkin laajasti, joten ne edustivat hyvin ilmiön eri vaiheita. Tutkimuksessa jäi lisäksi kokonaan huomiotta Vincitin oma näkemys tilanteesta. Ulkoisen tutkijan silmissä Vincitin toimet saattoivat näyttäytyä eri valossa, kuin miten ne oli alun perin tarkoitettu.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus tuotti useita hedelmällisiä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa Vincitiä tarkasteltiin ulkopuolelta. Olisi mielenkiintoista tehdä Vincitin sisäinen tutkimus ja selvittää sitä kautta, miten kriisi näyttäytyi todellisuudessa yrityksen sisällä. Vaikka blogitekstien ja analysoitujen artikkelien pohjalta pystyttiin saamaan osittain kuva siitä, mitä yrityksen sisällä tapahtui kriisin aikana, se ei kerro koko totuutta. Lisäksi olisi mielekästä tietää, miten yritys on varautunut jatkossa kriiseihin. Tutkimus voitaisiin toteuttaa haastatteleamalla suoraan Vincitin työntekijöitä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi myös tarkempi pureutuminen erilaisiin alayleisöihin. Alayleisöissä olisi esimerkiksi kiinnostava tutkia, miten alkuperäisen julkaisun näkökulma vaikuttaa kommentteihin. Vaihtoehtoisesti voitaisiin tutkia, vaikuttaako julkaisija kommenttien muodostumiseen eli saako brändin julkaisu erilaisia kommentteja kuin esimerkiksi uutismedian. Mielenkiintoista olisi lisäksi tutkia tarkemmin, miten ketjun aikaisemmat kommentit vaikuttavat käyttäjien mielipiteen ilmaisuun.

Hyvä jatkotutkimusmahdollisuus olisi myös tehdä laajempi tutkimus kriisiprosessista. Tutkimuksessa voitaisiin vertailla useamman brändikriisin prosesseja toisiinsa. Näin saataisiin tarkempaa tutkimustulosta siitä, miten prosessit etenevät laajemmassa mittakaavassa. Mielekästä olisi myös testata uutta esitettyä kriisiprosessia muihin sosiaalisen

median brändikriiseihin. Brändikriisien kentällä voitaisiin tehdä lisäksi määrällistä tutkimusta. Sen avulla voitaisiin laskea tarkempaa ja laajempaa dataa siitä, kuinka paljon kriiseistä ylipäättään keskustellaan ja kuinka suuri on minkäkin mielipiteen osuus kommentojien keskuudessa.

## 6.4 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten brändikriisi syntyy ja etenee sosiaalisessa mediassa ja miten yritykset voivat hallita sitä eri kriisistrategioiden avulla. Tutkimuksessa haluttiin kuvata brändikriisiä ilmiönä ja prosessina, joka syntyy ja etenee nopeasti sosiaalisen median ympäristössä. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten yritys voi pyrkiä hallinnoimaan syntynyttä kriisiä sosiaalisessa mediassa ja miten sosiaalisen median käyttäjät reagoivat kriisiviestinnän keinoihin. Lisäksi osana ilmiötä pyrittiin selvittämään, miten perinteinen media vaikuttaa brändikriisiin. Brändikriisin tutkimus rajattiin nimenomaan sosiaalisen median ympäristöön, koska siellä havaittiin selkeä tutkimusaukko.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin brändikriisin määritelmiin ja eri ulottuvuuksiin. Tärkeänä osana selvitettiin brändikriisin prosessia ja sen eri vaiheita. Teoriaosuudessa selvitettiin myös sosiaalisen median ominaisuuksia kriisin levittäjänä. Sosiaalisen median yhteydessä selvitettiin myös teorioita koskien käyttäjien toimintaa eli sitä, että käyttäjät ovat voimaantuneet ja jakavat entistä helpommin sekundäärikriisitietoa ja ilmaisevat mielipiteitään brändeistä. Sosiaalisen median negatiivisten vaikutusten lisäksi teoriassa selvitettiin, että sosiaalisessa mediassa voidaan myös hallita kriisejä eri kriisistrategioiden avulla.

Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmetodologian valintaa tuki se, että brändikriisiä haluttiin tutkia erityisenä ilmiönä, joka tapahtuu elävässä elämässä. Tapauksen valintaan vaikutti se, että haluttiin valita hyvin ilmiötä kuvaava tapaus. Vincitin tapaus oli tuore ja kuvasi hyvin kriisin eri vaiheita. Lisäksi se sijoittui vahvasti sosiaalisen mediaan kriisin synnyn ja hallinnan suhteen. Tutkimuksen aineistona toimi sekundääriaineisto. Aineisto kerättiin kriisiä koskevista Twitter-keskusteluista, Vincitin omista julkaisuista sekä perinteisen median artikkeleista.

Aineiston analyysin avulla voitiin havaita, että brändikriisi voi syntyä sosiaalisen median ympäristössä äkillisesti ja nopeasti. Kriisi myös etenee nopeaa tahtia, kun eri sosiaalisen median käyttäjät jakavat mielipiteitään brändistä. Sekundäärikriisitieto on tärkeä osa kriisin leviämistä ja sitä voivat tuottaa eri tahot. Sosiaalisessa mediassa tärkeässä osassa ovat vaikuttajakäyttäjät, joiden julkaisut saavat pelkästään heidän omien seuraajiensa kautta merkittävää näkyvyyttä. Brändikeskusteluihin ottavat kuitenkin osaa myös vähemmän vaikutusvaltaa omaavat käyttäjät, jotka kommentoivat vaikuttajakäyttäjien



julkaisuja, koska saavat näin mielipiteilleen jo valmiiksi tukea. Kriisit syntyvät entistä helpommin, koska tietoa voidaan levittää nopeasti ja käyttäjillä on matala kynnys julkaista mielipiteitään. Kriisin hallinta saattaa olla haastavaa, koska se leviää helposti useisiin alayleisöihin. Siksi niiden monitorointi on tärkeää.

Vincitin kriisin analysoinnin myötä todettiin, että yritys voi hoitaa kriisiä monin tavoin sosiaalisessa mediassa. Taustalla näkyvät edelleen perinteiset kriisiviestinnän strategiat, jotka tulee valjastaa osaksi sosiaalisen median ominaispiirteitä. Vaikka sosiaalinen media mahdollistaa impulsiivisen viestinnän, tulee brändikriisiviestinnän olla silti harkittua. Tehokkaaksi tavaksi osoittautui pyytää anteeksi ja osallistuttaa työntekijät osaksi kriisiviestintää. Vincitin kriisiviestinnän keinot saivat vaihtelevan vastaanoton. Osa piti sitä esimerkillisenä, osa hyvin epäonnistuneena ja osan mielestä Vincit ei ylipäättään ollut tehnyt mitään väärää.

## LÄHTEET

- Aamulehti 19.2.2018 Pörssiyhtiö livauttaa kaksimieliisiä viestejä virallisiin tiedotteisiin – Olisitko huomannut tuoretta sanamuunnosta? <<https://www.aamulehti.fi/a/200755197>>, haettu 27.11.2019.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Aula, P. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, Vol. 38 (6), 43–49.
- Aula, P. – Heinonen, J. (2015) *The Reputable Firm: How Digitalization of Communication Is Revolutionizing Reputation Management*. Springer, Cham.
- Austin, L. – Fisher Liu, B. – Jin, Y. (2012) How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 40 (2), 188–207.
- Avidar, R. (2013) The responsiveness pyramid: Embedding responsiveness and interactivity into public relations theory. *Public Relations Review*, Vol. 39 (5), 440–450.
- BBC News 3.10.2010 Why companies watch your every Facebook, YouTube, Twitter move. <<https://www.bbc.com/news/business-11450923>>, haettu 22.11.2019.
- Benoit, W.L. (1997) Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, Vol. 23, 177–186.
- Conway, T. – Ward, M. – Lewis, G. – Bernhardt, A. (2007) Internet Crisis Potential: The Importance of a Strategic Approach to Marketing Communications. *Journal of Marketing Communications*, Vol 13 (3), 213–228.
- Coombs, W. T. (2006) The protective powers of crisis response strategies: managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, Vol. 12 (3–4), 241–260.
- Coombs, W. T. (2007) Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 (3), 163–166.
- Coombs, W. T. – Holladay, S. J. (2002) Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, Vol. 16 (2), 165–186.
- Coombs, W. T. – Holladay, S. J. (2014) How publics react to crisis communication efforts comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of communication management: an international journal*, Vol. 18 (1), 40–57.
- Dawar, N. – Lei, J. (2009) Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (4), 509–516.

- Dawar, N. – Pillutla, M. (2000) Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *JMR, Journal of Marketing Research*, Vol. 37 (2), 215–226.
- Deloitte (2014) 2014 global survey on reputation risk Reputation@Risk. <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx\\_grc\\_Reputation@Risk%20survey%20report\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf)>, haettu 26.11.2019.
- Dutta, S. – Pullig, C. (2011) Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, Vol. 64 (12), 1281–1287.
- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2011) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Fink, Steven (1986) *Crisis management: Planning for the inevitable*. 1. p. AMACOM, New York.
- Fulgoni, G. M. – Lipsman, A. (2017). The downside of digital word of mouth and the pursuit of media quality how social sharing is disrupting digital advertising models and metrics. *Journal of advertising research*, Vol. 57 (2), 127– 131.
- Greyser, S. A. (2009) Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, Vol. 47 (4), 590–602.
- Grundy, M. – Moxon, R. (2013) The Effectiveness of Airline Crisis Management On Brand Protection: A Case Study of British Airways." *Journal of Air Transport Management*, Vol. 28, 55–61.
- Grönfors, Martti (1982) *Kvalitatiivisen kenttätutkimuksen menetelmät*. WSOY, Juva.
- Haaparanta, L., – Niiniluoto, I. (2016) *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hansen, N. – Kupfer A. – Hennig-Thurau, T. (2018) Brand crises in the digital age: The short- and long-term effects of social media firestorms on consumers and brands. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 35 (4), 557–574.
- Helsingin Sanomat 17.4.2019 Vincitin perustaja Mikko Kuitunen oli julkisuuden lemmikki – kunnes hän halusi palkata yritykseensä ”27. Mikon”. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000006074600.html>>, haettu 27.11.2019.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. – Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. uud. p. Tammi, Helsinki.

- Jahng, M – Hong, S. (2017) How Should You Tweet?: The Effect of Crisis Response Voices, Strategy, and Prior Brand Attitude in Social Media Crisis Communication. *Corporate Reputation Review*, Vol. 20 (2), 147–157.
- Kaplan, A. – Haenlajn, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Vol. 53 (1), 59– 68.
- Kent, M. L. – Taylor, M. (1998) Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, Vol. 24 (3), 321–334.
- Kietzmann, J. H. – Hermkens, I. P. – McCarthy B. S. (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Vol. 54 (3), 241–251.
- Liu, B. F. – Jin, Y. – Briones, R. – Kuch, B. (2012). Managing Turbulence in the Blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 24 (4), 353–370.
- Liu, B. F. – Austin, L. – Jin, Y. (2011) How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, Vol. 37 (4), 345–353.
- Medjani, F. – Rutter, R., – Nadeau, J. (2019) Social media management, objectification and measurement in an emerging market. *International Journal of Business and Emerging Markets*, Vol. 11 (3), 288–311.
- Mishra, M. – Sharma, R. (2019) Brand Crisis-Sentiment Analysis of User-Generated Comments About @Maggi on Facebook. *Corporate Reputation Review*, Vol. 22 (2), 48–60.
- Mäkelä, Klaus (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Ott, L. – Theunissen, P. (2015) Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, Vol. 41(1), 97–102.
- Pace, S. – Balboni, B. – Gistri, G. (2017). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 23 (2), 135–148.
- Pang, A. – Begam Binte Abul Hassan, N. – Chee Yang Chong, A. (2014) Negotiating crisis in the social media environment. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 (1), 96–118.
- Parsons, A. L. – Lepkowska-White, E. (2018) Social Media Marketing Management: A Conceptual Framework. *Journal of Internet Commerce*, Vol. 17 (2), 81–95.
- Pehlivan, E. – Sarican, F. – Berthon, P. (2011) Mining messages: Exploring consumer response to consumer- vs. firm-generated ads. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 10 (6), 313–321.

- Pullig, C. – Netemeyer, R. G. – Biswas, A. (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.
- PwC (2019) Crisis Preparedness as the next competitive advantage: Learning from 4,500 crises. PwC's Global Crisis Survey 2019. <<https://www.pwc.com/gx/en/forensics/global-crisis-survey/pdf/pwc-global-crisis-survey-2019.pdf>>, haettu 7.11.2019.
- Roshan, M., Warren, M. – Carr, R. (2016) Understanding the use of social media by organisations for crisis communication. *Computers in Human Behavior*, Vol. 63, 350–361.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>>, haettu 21.3.2020.
- Schultz, F. – Utz, S. – & Göritz, A. (2011) Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public relations review*, Vol. 37 (1), 20–27.
- Siah, J. – Bansal, M. – Pang, A. (2010) New media: a new medium in escalating crises? *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 (2), 143–155.
- Stephens Balakrishnan, M. (2011) Protecting from brand burn during times of crisis. *Management Research Review*, Vol. 34 (12), 1309–1334.
- Thota, S. (2018) Social media: A conceptual model of the why's, when's and how's of consumer usage of social media and implications on business strategies. *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 22 (3), 1–12.
- Timmermans, S. – Tavory, I. (2012) Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, Vol. 30 (3), 167–186.
- Tivi 11.1.2018 Tivi selvitti: Nuoret ja miehet jyräävät yhä it-alalla. <<https://www.tivi.fi/uutiset/tivi-selvitti-nuoret-ja-miehet-jyraavat-yha-it-alalla/4a22739c-733a-3f98-92cb-78bc48f1c681>>, haettu 27.11.2019.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY, Juva.
- Veil, S. R. – Buehner, T. – Palenchar, M. J. (2011) A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 19 (2), 110–122.
- Veloutsou, C. – Moutinho, L. (2009) Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, Vol. 62 (3), 314–322.

- Votola, N. L. – Unnava, H. R. (2006) Spillover of Negative Information on Brand Alliances. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16 (2), 196–202.
- Wang, Y. (2016) Brand crisis communication through social media. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 (1), 56–72.
- Wattegama, E. J., – Qing, P. (2014) Impact of Electronic Word of Mouth on Brand Evaluation in Times of Negative Publicity: A Conceptual Framework. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6 (36), 203–210.
- Weber R. P. – *Basic Content Analysis*. 2 p. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Xia, L. (2013) Effects of Companies' Responses to Consumer Criticism in Social Media. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 17 (4), 73–100.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research: Design and methods*. 5. p. SAGE, Los Angeles.
- Yuan, D., – Cui, G. – Lai, L. (2016) Sorry seems to be the hardest word: Consumer reactions to self-attributions by firms apologizing for a brand crisis. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33 (4), 281–291.
- Zheng, B. – Liu, H. – Davison, R. M. (2018) Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, Vol 44 (1), 56–64.

## LIITE EMPIIRISEN AINEISTON LÄHTEET

### Vincitin julkaisut

Vincit 25.3.2019 Lehdistötiedote: Vincit pyytää anteeksi Se Parempi Mikko -rekrykampanjansa viestintää <<https://www.vincit.fi/fi/tiedotteet/vincit-oyj-vincit-pyytaa-anteeksi-se-parempi-mikko-rekrykampanjansa-viestintaa/>>, haettu 8.1.2020.

Vincit 1.4.2019 Oikeus olla omanlaisensa <<https://www.vincit.fi/fi/lupa-olla-omanlaisensa/>>, haettu 8.1.2020.

Vincit 2.4.2019 Kuinkas siinä kävikään <<https://www.vincit.fi/fi/kuinkas-siina-kavikaan/>>, haettu 8.1.2020.

Vincit (2019) Korjattu rekrytointi-ilmoitus: Operatiivinen johtaja Helsinkiin, Tampereelle tai Turkuun <<https://mikkoaparempi.fi/>>, haettu 8.1.2020.

Vincit (2019) Se Parempi Mikko <<https://mikkoaparempi.fi/index2.html>>, haettu 8.1.2020.

### Lehtiartikkelit

Aamulehti 24.3.2019 Tamperelainen Vincit hakee rekrytointi-ilmoituksessaan ”parempaa Mikkoa” – Ilmoitus suututti Slush-sukupolven nuoria: ”Naisena minua ei naurata yhtään” <<https://www.aamulehti.fi/a/8d21c8e0-047d-4868-8380-528a623e9bcc>>, haettu 7.1.2020.

Arvopaperi 18.4.2019 Vincit kasvoi alkuvuonna kannattavasti <<https://www.arvopaperi.fi/uutiset/vincit-kasvoi-alkuvuonna-kannattavasti/42607868-675a-4ec5-94b3-32726b40573c>>, haettu 7.1.2020.

Helsingin Sanomat 17.4.2019 Vincitin perustaja Mikko Kuitunen oli julkisuuden lemmikki – kunnes hän halusi palkata yritykseensä ”27. Mikon”. <<https://www.hs.fi/talous/art-2000006074600.html>>, haettu 27.11.2019.

Iltalehti 10.6.2019 Lähihoitajan poika <<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/bb250a05-64c7-47c6-b600-3066cac3b96>>, haettu 7.1.2020.

Ilta-Sanomat 25.3.2019 ”Parempaa Mikkoa” etsinyt ohjelmistoyhtiö sai rajun arvosteluryöpyn – ”Sovinismimme kuvottaa”, <<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006047814.html>>, haettu 7.1.2020.

Kauppalehti 25.3.2019. Suomalaisen menestysyhtiön rekrytointi-ilmoitus suututti Slush-sukupolven nuoret: ”Naisena minua ei naurata yhtään” <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisen-menestysyhtion-rekrytointi-ilmoitus-suututti-slush-sukupolven-nuoret-naisena-minua-ei-naurata-yhtaan/dcf6604f-600a-4a11-81cc-8a4aec3773b3>>, haettu 7.1.2020.

- Kauppalehti 27.3.2019 ”Parempaa Mikkoa” hakenut rekryilmoitus toi kolhun maineeseen ja pörssikurssiin: Huomio tuli Vincitille kalliiksi <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/parempaa-mikkoa-hakenut-rekryilmoitus-toi-kolhun-maineeseen-ja-porssikurssiin-huomio-tuli-vincitille-kalliiksi/99ec62ef-ec3a-486f-b32a-e12f4885928d>>, haettu 7.1.2020.
- Kauppalehti 29.3.2019 Vincitin viestinnässä on ylimielisyyttä ja vauhtisokeutta sekä teekkarihuumoria väärässä kohtaa <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vincitin-viestinnassa-on-ylimielisyytta-ja-vauhtisokeutta-seka-teekkarihuumoria-vaarassa-kohtaa/38063493-f9e7-45aa-8c44-3931b5b134b6?ref=twitter:8ed1>>, haettu 7.1.2020.
- Kauppalehti 25.6.2019 Pörssiyhtiön sisäisessä viestintäkanavassa pornoa ja väkivaltaa – ”Teemme määrätietoisesti työtä yrityksen kulttuurin muuttamiseksi” <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/porssiyhtion-sisaisessa-viestintakanavassa-pornoa-ja-vakivaltaa-teemme-maaratietoisesti-tyota-yrityksen-kulttuurin-muuttamiseksi/cec70477-8718-40d3-9bfb-ceaf004b3ec2>>, haettu 7.1.2020
- Marmai 29.3.2019 Flickrin perustajiin kuuluva Caterina Fake järkyttyi suomalaisen teknologia-alan seksismistä ja Vincitin viestinnästä: ”USA:ssa toimitusjohtaja saisi potkut” <<https://www.marmai.fi/uutiset/flickrin-perustajiin-kuuluva-caterina-fake-jarkyttyi-suomalaisen-teknologia-alan-seksismista-ja-vincitin-viestinnasta-usassa-toimitusjohtaja-saisi-potkut/094b736f-48f8-3835-a85e-ae7fae35f613>>, haettu 7.1.2020.
- MTV Uutiset 18.7.2019 It-firma etsi töihin ”Mikkoa” ja syrjäntämylläkkä oli valmis – pomo kertoo, millaista oli olla kohun keskellä: ”Pyysimme sitä anteeksi, ja siitakin ihmiset pahoittivat mielensä” <<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/it-firma-etsi-toihin-mikkoa-ja-syrjintamyllakka-oli-valmis-pomo-kertoo-millaista-oli-olla-kohun-keskella-pyysimme-sita-anteeksi-ja-siitakin-ihmiset-pahoittivat-mielensa/7484758#gs.q9brto>>, haettu 7.1.2020.
- Talouselämä 29.3.2019 Piilaakson tähti Caterina Fake järkyttyi suomalaisen teknologia-alan seksismistä ja tapaus Vincitistä: ”USA:ssa toimitusjohtaja saisi tuollaisen vuoksi potkut” <<https://www.talouselama.fi/uutiset/te/f6babaa6-a447-3829-8cd1-d3e74a73151c?ref=twitter:b2e3>>, haettu 7.1.2020.
- Yle 25.3.2019 Teknologiayritys pyytää anteeksi rekrytointimainostaan: Nuoret naiset pitivät syrjivänä <<https://yle.fi/uutiset/3-10705312>>, haettu 7.1.2020.
- Viisas Raha 18.4.2019 Vincit kasvoi alkuvuonna kannattavasti – rekrytointiin liittyvä mediakohu laantunut <<https://viisasraha.fi/Markkinat/Vincit-kasvoi-alkuvuonna-kannattavasti-%E2%80%93rekrytointiin-liittyv%C3%A4-media-kohu-laantunut?page=10>>, haettu 7.1.2020