



Karelia-ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Yritysten kriisiviestinnän onnistuminen maineen ja liiketoiminnan näkökulmista

Rami Männikkö

Opinnäytetyö, helmikuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
helmikuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Rami Männikkö

Nimeke
Yritysten kriisiviestinnän onnistuminen maineen ja liiketoiminnan näkökulmista

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia havaintoihin perustuva laadullinen tutkimus, jossa selvitetään, kuinka erilaiset yritykset toteuttavat kriisiviestintää kriisin aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää case-tapausten kautta, kuinka onnistua kriisiviestinnässä, jotta liiketoiminta pystyisi jatkumaan. Opinnäytetyöhön valittiin neljä erilaista case-tapausta, jotka voidaan sijoittaa seuraaviin kategorioihin: tapahtuma-alan yritys, pankkialan yritys, suomalainen tuotteita myyvä yritys ja ravintola-alan yritys.

Havaintoihin perustuva laadullinen tutkimus suoritettiin systemaattisesti ja kronologisesti kriisin kulun mukaisesti. Jokaisessa case-tapauksessa lähdettiin liikkeelle kriisin alusta. Tämän tutkimustavan ansiosta pystyttiin huomaamaan, kuinka yrityksen kriisiviestintä kehittyi kriisin aikana. Aineistoina käytettiin paljon erilaisia artikkeleita, joissa oli haastateltu yritysten edustajia. Lisäksi tutkittiin ja seurattiin yritysten julkaisemia tiedotteita, haastatteluita ja mediatilaisuuksia. Näin ollen tutkimusaineisto koostui sekä kirjallisesta että suullisesta aineistosta.

Keskeisimpänä päätelmänä tässä opinnäytetyössä oli se, että kriisiviestinnän onnistumista ei voida tietää etukäteen. Tämä johtuu siitä, että kriisin takia on tapahtunut jotakin radikaalia, joka järkyttää koko liiketoimintaa, joten asioiden korjaaminen vie aikaa. Tutkimustuloksista voidaan löytää yritysten erilaisia toiminta- ja lähestymistapoja kriisiviestintään. Kriisien tutkiminen kronologisesti antoi myös mahdollisuuden huomata, kuinka huonosti suoritettu kriisiviestintä vain pahensi kriisitilannetta ja siten vaikeutti myös koko liiketoiminnan menestymistä. Yritysten suurimpana kriisiviestinnän haasteena huomattiin olevan vaikeus selvittää kriisin todellinen ydinongelma. Väärin ymmärretty ydinongelma vaikeuttaa kriisiviestintää, koska silloin yritys ei viesti kriisistään optimaalisella tavalla, joka oikeasti vastaisi kuluttajien kysymyksiin tai vaikuttaisi heidän mielipiteisiinsä.

Kieli
suomi

Sivuja 68

Asiasanat
kriisiviestintä, maine, maineenhallinta



THESIS
February 2023
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Rami Männikkö

Title
The Success of Corporate Crisis Communication from Business and Reputation Perspectives

Abstract

The purpose of this thesis was to conduct qualitative research based on observations to investigate how different corporations communicate during crises. The aim of the research was to explore via different case studies how to implement crisis communication successfully and ensure business continuity. Four different case studies were chosen for this thesis. The case studies can be put into the following categories: an event management business, a bank, a Finnish company that sells products and a catering business.

The qualitative analysis was conducted systematically and chronologically. In every case study the research process started from the beginning of the crisis. Because of the chronological approach it was possible to notice how crisis communication evolved during the crisis. The material that was used for this thesis was extensive. It included articles, interviews with the company representatives, press releases and media events held by the corporation. Thus, the research material consisted of both written and spoken data.

The most important finding in this thesis was the fact that the success of crisis communication cannot be known in advance. The findings reveal different approaches to crisis communication. The way of analysing each case chronologically gave possibilities to notice how incorrect crisis communication made the crisis even worse and thus, affected business success as a whole. The biggest challenge in crisis communication was found to be the difficulty of identifying the main problem. Misunderstanding the main problem makes crisis communication more difficult because then the corporation cannot communicate on a level that actually would answer consumers' questions or affect their opinions.

Language
Finnish

Pages 68

Keywords
crisis communication, reputation, reputation management

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Tavoitteet	7
3	Aiemmat opinnäytetyöt	8
4	Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus	10
4.1	Maine	10
4.2	Maineriski	10
4.3	Maineen vaikutukset liikevaihtoon	12
4.4	Brändi	12
4.5	Imago	14
4.6	Trendit ja arvot kuluttajilla	15
4.7	Viestintä	16
4.8	Sisäinen viestintä	17
4.9	Kriisin määrittäminen ja sen vaiheet	18
4.10	Kriisiviestintä	19
4.11	Ydinongelma	20
4.12	Toimintaohjeita kriisiviestintään	21
5	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	24
5.1	Laadullinen tutkimus	24
5.2	Eettisyys	26
6	Case: Chicago Blackhawks	27
6.1	Kanne seksuaalisesta häirinnästä	28
6.2	Blackhawksin ensimmäiset toimet kanteita vastaan	28
6.3	Asianajotoimiston tutkimustulokset julkistetaan	29
6.4	Kyle Beach kertoo olevansa John Doe 1	31
6.5	Blackhawksin taistelu Beachia vastaan	31
6.6	Ratkaisu John Doe 2:n kanteesta	32
6.7	Kaupungintalokokouksen aloituspuheenvuorot	32
6.8	Rocky Wirtz menettää malttinsa kaupungintalokokouksessa	33
6.9	Danny Wirtzin haastattelu kaupungintalokokouksen jälkeen	34
6.10	Kriisin taloudelliset vaikutukset Blackhawksille	35
6.11	Blackhawksin kohtaaman kriisin vaikutukset kuluttajien mielipiteisiin	36
6.12	Blackhawksin tapauksen analysointia	37
7	Case: Nordea	40
7.1	Nordean osallisuus Panama papereissa tulee julkisuuteen	41
7.2	Nordean ensimmäiset toimet syyttöksiä vastaan	41
7.3	Nordean tiedotustilaisuus	42
7.4	Björn Wahlroosin kommentit	43
7.5	Ari Kaperin kommentit	43
7.6	Jonas Torpin kommentit	43
7.7	Nordea julkistaa tutkimustuloksensa	44
7.8	Kriisin vaikutukset Nordean liiketulokseen	44
7.9	Kriisin vaikutukset Nordean asiakkaiden mielipiteisiin	46
7.10	Nordean tapauksen analysointia	47
8	Case: Nokian Renkaat	49
8.1	Suuriosa suomalaisista yrityksistä lähtee Venäjältä	49
8.2	Kysymys siitä, yrittääkö Nokian Renkaat hyötyä sodasta nousee pintaan	50

8.3	Nokian Renkaat aikoo muuttaa tuotantoaan	51
8.4	Nokian Renkaat päättää vetäytyä pois Venäjältä.....	51
8.5	Kriisin taloudelliset vaikutukset Nokian Renkaille	52
8.6	Nokian Renkaiden kohtaaman kriisin vaikutukset kuluttajien mielipiteisiin	53
8.7	Nokian Renkaiden tapauksen analysointia	53
9	Case: Subway.....	56
9.1	Subway haastetaan oikeuteen.....	56
9.2	Subwayn ensimmäiset toimet haaston jälkeen	56
9.3	Subwayn markkinointikampanja	57
9.4	Subway pystyy todistamaan syyttömyytensä.....	58
9.5	Kampanjan vaikutukset.....	58
9.6	Subwayn tapaukset analysointia.....	59
10	Pohdinta.....	61
	Lähteet.....	64

1 Johdanto

Nykyään on entistä suuremmassa roolissa yritysten aineettomat pääomat, joihin voidaan lukea yrityksen maine, brändi ja imago. Nämä kaikki kohdat kärsivät kriisitilanteessa. Yleisesti kriisitilanteen yrityksille luo yrityksen työntekijä tai työntekijät, minkä takia lähdin liikkeelle ajatuksesta, että kriisin ei pitäisi täysin tuhota koko liiketoimintaa tai liikeideaa, varsinkin jos itse liiketoiminnan suorittaminen ei synnytä kriisiä. Tästä syystä on tämän opinnäytetyön tavoitteena kertoa case-tapausten kautta, kuinka suoritetaan onnistunutta kriisiviestintää, jotta liiketoiminta pystyisi jatkumaan. Opinnäytetyössä on neljä erilaista case-tapausta, jotka voidaan sijoittaa seuraaviin kategorioihin: tapahtuma-alan yritys, pankkialan yritys, suomalainen tuotteita myyvä yritys ja ravintola-alan yritys. Näiden esimerkkien ansiosta on opinnäytetyön kattavuus laaja.

Kirjallisuuskatsaus koostuu maineesta, brändistä, imagosta, viestinnästä, sisäisestä viestinnästä, kriisiviestinnästä sekä katsauksesta trendeihin, joita kuluttajilla on. Maine, brändi ja imago ovat oleellisia käsitteitä, koska ne kaikki ovat vahvasti sidonnaisia asiakkaiden mielipiteisiin ja kokemuksiin yrityksestä. Kaikki viestinnän keinot, joita käsittelen kirjallisuuskatsauksessa, ovat juuri niitä toimia, joita olen tutkinut case-yrityksistä. Näiden käsitteiden avulla analysoin, kuinka kyseiset käsitteet elävät kriisiviestinnän aikana.

Case-tapauksista suoritin laadullisen tutkimuksen, joka perustui omiin havaintoihini kriisiviestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyö avaa näkemystä yritysten onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen kriisiviestintään eri toimialojen case-tapausten kautta. Tämä opinnäytetyö sisältää niin konkreettisia ohjeita kuin myös analyysiä siitä, kuinka kuluttajat voivat reagoida erilaisiin yrityskriiseihin.

2 Tavoitteet

Pää tavoitteena opinnäytetyössäni oli tehdä havaintoihin perustuva laadullinen tutkimus, jossa tutkin erilaisten yritysten kriisiviestintää. Tämän ansiosta opinnäytetyössäni olevien case-tapauksien avulla nähdään, kuinka suoritetaan onnistunutta kriisiviestintää. Nämä case-tapaukset olivat Chicago Blackhawks, Nordea, Nokian Renkaat ja Subway, koska näillä yrityksillä on ollut ongelmia kriisien muodossa viime vuosina. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja kuva siitä, kuinka näillä neljällä alalla yritetään selvitä kriiseistä. Selvitin myös, kuinka kriisit olivat vaikuttaneet näiden yritysten liikevaihtoon, maineeseen ja kuluttajien mielipiteisiin yrityksistä ja heidän tuotteistaan.

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli selvittää erilaisia käsitteitä tähän aiheeseen liittyen, joiden pohjalta oli helppo lähteä rakentamaan laadullista tutkimusta ja omaa analyysiäni. Näistä tärkeimpinä käsitteinä olivat maine ja maineriski. Brändin ja imagon muodostuminen ja ylläpitäminen olivat myös oleellisia käsitteitä, koska näiden aineettomien pääomien vaikutusta liikevaihtoon pidän merkittävänä. Lisäksi näillä kolmella, brändi, imago ja maine, on suuri merkitys kuluttajien mielipiteisiin ja ostopäätöksiin. Kirjallisuuskatsauksen loppupuolella oli tavoitteena myös antaa konkreettisia ohjeita kriisiviestintään, joissa suurimpina teemoina olivat ydinongelman selvittäminen ja kriisissä viestiminen.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, kuinka nämä case-yritykset ovat onnistuneet, tai epäonnistuneet, selviämään kriiseistään tai minimoimaan niiden vaikutuksia. Tähän tavoitteeseen pääsin, kun tutkin yritysten maineen muutosta sekä yritysten mahdollisia korjausliikkeitä, kuten haastatteluita tai tiedotteita. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka suuren lommon työntekijöiden tai johtoryhmän jäsenten töppäilyt jättävät koko liiketoimintaan.

3 Aiemmat opinnäytetyöt

Ville-Veikko Puntalon Skandaalin vaikutus brändin imagoon – Case Audi ja Jenny Juuselan Ohjeistus kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa liittyvät hyvin myös minun opinnäytetyöni aiheeseen, koska suoritin opinnäytetyössäni laadullista tutkimusta, kuten hekin olivat tehneet. Tutkin opinnäytetyössäni brändiä, imagoa ja niiden vaikutusta liikevaihtoon, kuten oli myös Puntalo tehnyt omassa opinnäytetyössään. Kuitenkin opinnäytetyömme eroavat, koska opinnäytetyössäni oli neljä eri case-yritystä. Puntalo oli tutkinut vain Audin selviytymistä heidän kohtaamastaan kriisistä. Hän oli kuitenkin myös antanut esimerkkejä Enronin ja Shellin kohtaamista kriiseistä.

Puntalon suoritettua haastatteluita Audia myyvien käytettyjen autojen liikkeiden edustajien kanssa, sai hän selville, että Audin kohtaama skandaali oli vaikuttanut vain hieman Audien myyntiin. Hän sai myös selville, että skandaalilla ei ole ollut minkäänlaista vaikutusta Audien hinnoitteluun. Yksinkertaisesti siis Audien kauppa kävi edelleen ja se oli pysynyt normaalilla tasolla. (Puntalo 2016, 27–29.) Puntalo myös haastatteli Audin omistajia, joista kahdeksan oli naisia ja neljä miehiä. Audien omistajilta kysyttäessä ei miesten mielestä skandaalilla ollut minkäänlaista vaikutusta heidän mielipiteisiinsä Audista. Naisten kohdalla oli selvä jakauma ja negatiiviset mielikuvat Audi-merkistä olivat tunnepohjaisia. (Puntalo 2016, 29–30.) Lisäksi Puntalo sai selville, että haastateltavat uskovat, että Audin kohtaaman skandaalin mahdolliset negatiiviset vaikutukset tulevat olemaan vain väliaikaisia ja unohtuvan ajan myötä. Lopuksi Puntalo kertoi, että Audin kohtaamalla skandaalilla ei ollut juurikaan vaikutusta Audin omistajien merkkiuskollisuuteen tai siihen ostavatko haastateltavat Audin seuraavaksi autoksi itselleen. (Puntalo 2016, 30–32.)

Kokonaisuutena Puntalon opinnäytetyö oli rakennettu hyvin. Hän oli selvästi räjannut tutkimusaiheen ja sen menetelmät. Puntalo tutki Audin myyjä sekä omistajia ja sen pohjalta muodosti tutkimusta brändiin ja imagoon. Tietoperustassa hänellä oli ostoprosessin kulku kirjattu hyvin perusteellisesti ja hän kertoi myös hyviä avaavia termejä. Heikkoutena voisin pitää haastattelumenetelmää, koska

vaarana haastatteluissa voi olla se, etteivät ihmiset puhu aina täyttä totta. Toisena heikkoutena pidän haastateltavien pientä määrää, mikä voi johtaa vääristyneisiin tuloksiin.

Juuselan opinnäytetyössä oli painopisteenä kriisiviestintä, joka oli myös suuressa roolissa omassa opinnäytetyössäni. Meidän opinnäytetyömme kuitenkin eroavat sillä tavoin, että Juusela oli keskittynyt vain sosiaaliseen mediaan, kun taas minä keskityin sisäiseen ja ulkoiseen kriisiviestintään. Juusela mukaan valtaosa organisaatioiden kohtaamista kriiseistä lähtee liikkeelle pienestä ongelmasta. Tämän jälkeen alkoi pieni ongelma kasaantumaan ja siitä syntyi kriisi. Juusela mainitsee, että sosiaalinen media on kriisin aikana väline, jonka kautta voidaan kriisin leviämistä kasvattaa. Hän mainitsee, että organisaatio voi käyttää tätä faktaa edukseen, jos organisaatio tutkii, havaitsee ja reagoi sellaisiin heikkoihin signaaleihin sosiaalisessa mediassa, joista voisi syntyä organisaatiolle kriisejä. (Juusela 2018, 28.) Juusela kertoo, että kriisiä ennen tulisi yritysten muodostaa itselleen toimintamalli, jonka mukaan toimia kriisitilanteessa. Esimerkki tällaisen toimintamallin kulusta olisi tilanteen puhkeaminen, kriisitoimien käynnistäminen, kriisitoimintamallien jatkaminen ja jälkihoito. (Juusela 2018, 29.)

Opinnäytetyön lopussa Juusela pohtii, että ihmisten reaktioita sosiaalisessa mediassa on vaikea ennustaa ja erityisesti haastavaa on ennustaa, mistä ilmiöstä tulee ihmisiä kiinnostava tai koskettava. Tähän haasteeseen Juusela kertoo mahdollisen ratkaisun olevan henkilön, jonka työ organisaatiossa olisi suorittaa yrityksen maineenhallintaa ja –arviointia erilaisissa tilanteissa. (Juusela 2018, 35.) Lisäksi Juuselan mukaan kriisitilanteissa tulisi yritysten pyrkiä empaattisuuden ja avoimuuteen, koska viestintä tapahtuu aina ihmiseltä ihmiselle. Nämä toimet tulisi tehdä nopeasti ja vilpittömästi. (Juusela 2018, 35–36.)

Pohdinnan arvoisena asiana pidin sitä, että Juusela oli pohjauttanut case-tapaukset ilmiöihin eikä yrityksiin. Tämä voisi olla heikkous, koska pidän ilmiöitä useiden sattumien summana, jota ei pysty yleistämään tai täydellisesti ennakoimaan. Hän oli kuitenkin kertonut konkreettisia ohjeita, joiden avulla voisivat yrityksen lähteä suorittamaan kriisiviestintää.

4 Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus

4.1 Maine

Maine mielletään mielikuvana, mutta sen täytyy myös perustua tosiasioihin. Mainetta voidaan pitää tarinana, jonka täytyy olla uskottava ja luottamusta herättävä. Nämä tarinat muodostuvat jokapäiväisestä toiminnasta yrityksessä niin työntekijöiden, johtoryhmän kuin liiketoiminnan myötä. Yrityksen maineelle on myös ominaista se, että se muodostuu vastaanottajan mielessä, jolloin jokainen maine on ainutlaatuinen juuri sille tietylle ihmiselle. Maineella vaikuttamisessa puhutaankin juuri näiden mielikuvien ja vastaanottajan aikaisempien kokemusten hyödyntämisestä. Koska mainetta voidaan pitää eräänlaisena tarinana, arvottaa se koko organisaation. Yritys voi itse luoda tarinaa ja sitä kautta mainetta itselleen tai yrityksen asiakkaat luovat sille maineen. Maineella on suuri merkitys liiketoiminnalle, koska se antaa yritykselle hyviä toimintaedellytyksiä, kun taas huono maine vaikeuttaa sitä. (Aula & Heinonen 2004, 32.)

Charles Fombrun määrittelee maineen siten, että se on vetovoimaisuutta, josta yritys saa kilpailuetua. Tämä vetovoimaisuus muodostuu aikaisemmasta toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. D. B. Bromley ottaa maineen käsittelyyn ihmismielen näkökulman, kun hän kertoo sen olevan kollektiivinen ja subjektiivinen kokonaisuus ihmisten mielissä. Tällä tavoin yritykselle asiakkaat muodostavat luonteen ja arvon. Poul Andersen ja Henrik Sørensen mainitsevat, että maineeseen vaikuttavat seuraavat kolme tekijää: tiedon välittäjät, vastaanottajat sekä tilanteet. Näiden tekijöiden välisistä suhteista ja attribuuteista muodostuu maine. (Aula & Heinonen 2004, 34–35.)

4.2 Maineriski

Yritystoiminnassa asiakkuustasoa pidetään tärkeänä maineen ja imagon näkökulmista. Tämän tason avulla voidaan selvittää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen maine- ja imagoviestinnästä. Yrityksille on elintärkeää huolehtia

riskienhallinnastaan, koska se on yksi keino, jolla yritys voi kohentaa menestymistään. Tämän menestymisen tärkeimpänä kohtana on asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä ja uskollisina. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 15.)

Ruokolahden mukaan maine ei ole ikinä kokonaan hyvää tai huonoa, eikä sitä voida nopeasti kokonaan menettää. Hän mainitsee, että maineeseen liitetään usein myös pelontunne, varsinkin kriisitilanteissa, jolloin on uhkana maineen tuoman suorituskyvyn menettäminen. (Ruokolahti 2020, 84–85.) Kriisitilanteissa maine koostuu kuluttajien yleisistä ja yhteisistä ennakkokäsityksistä, joita yritys on heille antanut. Tämän takia on maine hyvin pitkälti kuluttajien käsissä varsinkin, kun kriisitilannetta lähdetään ratkaisemaan. Yrityksen aiemmat teot ja maine kriisin hetkellä joutuvat kuluttajien arvostelun kohteeksi, mitä ei enää siinä vaiheessa yritys saa tekemättömiksi, joten kriisitilanteen selvittäminen ja viestintä nousevat suureen rooliin. (Ruokolahti 2020, 90–92.)

Ruokolahti kertoo kolme tärkeintä asiaa kriisitilanteesta selviämiseen, joista yhtenä osana hän pitää yrityksen lähtömainetta kriisin sattuessa. Muut tärkeät osat ovat kriisin syyt ja johtaminen kriisitilanteessa. (Ruokolahti 2020, 93.) Ruokolahti argumentoi, että jos yrityksellä on näistä kolmesta asiasta kaksi erittäin hyvällä tasolla, tulee yritys todennäköisesti selviämään kriisistään helpommalla. Tällöin ei kriisitilanteiden kontekstissa yritys ole tarpeeksi kiinnostava medialle tai kuluttajille. (Ruokolahti 2020, 91–92.) Tässäkään loistavassa tilanteessa ei pidä unohtaa viestinnän tärkeyttä, koska huono julkinen lausunto yrityksen henkilöstöltä tai johdolta voi johtaa kriisin pahenemiseen. Kriisistä selviämällä on myös suuri merkitys yrityksen tulevaisuudelle. Jos yritys pystyy selviämään kriisistä siten, että Ruokolahden kolme kohtaa kehittyvät kriisin myötä, voi yrityksen liikevaihto lähteä nousuun. Tämä tapahtuu sen takia, koska kriisin myötä on johdon kykyisyys ja yrityksen moraalinen kunto tullut ilmi ja jopa kehittynyt. Kääntöpuolella on, että jos yritys saa kriisistä huonon arvosanan median ja kuluttajien mielestä, jää yritys Ruokolahden mielestä ikuisesti kanveesiin. (Ruokolahti 2020, 93.)

Maineenhallinta on myös tärkeää koska nykyaikana on kuluttajilla paljon erilaisia vaihtoehtoja, mistä valita tuotteensa tai palvelunsa. Tämän takia on asiakkaiden säilyttäminen yksi tärkeimmistä kilpailueduista yritykselle. Nykyään myös kuluttajat haluavat tuotteita ja palveluita, jotka edesauttavat heidän edustamaansa sosiaaliluokan käyttäytymismallia. Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajat ovat valmiita hylkäämään yritykset, jotka eivät toimi heidän arvojensa mukaisesti. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 52.)

4.3 Maineen vaikutukset liikevaihtoon

Aula & Heinonen kertovat, että maine yksinkertaisuudessaan tekee yritykselle rahaa (Aula & Heinonen 2004, 68). Yritykset saavat kilpailuetua, kun heidän johtonsa ymmärtää kehittää aineettomia pääomiaan, joista yksi osa-alue on maine. Tämän takia maineen kehittämistä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä strategisista tavoitteista. (Aula & Heinonen 2004, 69–70.)

Kun yritys on onnistunut luomaan todella hyvän maineen itselleen, auttaa se kyseistä yritystä kahdella tavalla. Erinomaisen maineen ansiosta saa yritys paremman liikevoiton ja pystyy helpommin ylläpitämään markkinajohtajan asemansa. (Aula & Heinonen 2004, 69–70.) Mainetappioiden sattuessa ovat liiketaloudelliset vaikutukset erittäin merkittäviä, ei vain nykyhetkellä mutta myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi Niken ja H&M:n kohdalla yritysten johdot yrittivät laskea kuluja käyttämällä halpaa lapsityövoimaa vaatteiden tai kenkien valmistukseen, mikä ilmi tulleessaan vaikutti suoraan yritysten maineisiin ja myyntiin. (Aula & Heinonen 2004, 80–81.)

4.4 Brändi

American Marketing Association määrittelee brändin niin, ettei se ole pelkästään suullista viestintää kuten nimi tai käsite, vaan se voi olla myös jokin konk-

reettinen asia. Nämä konkreettiset asiat voivat olla merkkejä tai symboleja. Näiden eri seikkojen pohjalta voi muodostua brändi, joka erottaa myynnissä olevan tuotteen tai palvelun kilpailijoista. (Grönroos 2020, 283.) Tämä erottautuminen kilpailijoista luo yritykselle brändin kautta kannattavaa kasvua, koska yrityksen brändi on avainasemassa pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonnissa. (Mäkinen, Kahri A. & Kahri T., 2010, 14.) Uusitalon mukaan vahvalle brändille on ominaista se, että sen avulla luodaan jotain konkreettista, rationaalista tai emotionaalista arvoa asiakkaalle. Koska nykyään on maailmassa paljon kilpailua ja jopa ylikilpailua, täytyy yritysten, viestinnän avulla, yrittää saada kaikki hyöty omasta brändistään. (Uusitalo 2014, 16.)

Grönroos argumentoi, että brändin määritelmään kuuluvat myös prosessiluonne ja asiakas. Hän kertoo, että palveluprosessi erottaa yrityksen palvelujen tarjoamaa toisistaan ja juuri palvelubrändin tulee tulla ilmi palveluprosessissa, koska se vaikuttaa voimakkaasti ihmisten käsityksiin palveluista. Asiakkaan mielipiteet liittyvät brändiin myös voimakkaasti, koska he tulkitsevat, reagoivat ja vertaavat brändiviestejä, sekä muodostavat mielissään brändi-imagon tai brändi-identiteetin yrityksille. Tällöin päästään käsitteeseen, että brändi on aina mielikuva. (Grönroos 2020, 283–284.) Koska brändi on asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista, on brändi myös suuri ostopäätökseen tai koettuun arvoon vaikuttava tekijä kyseisestä yrityksestä tai tuotteesta. Yrityksen brändin arvon laskeminen asiakkaan silmissä vaikuttaa suoraan yrityksen myyntiin. Arvon noustessa Grönroos kertoo, että asiakkaan ostouskollisuus tulee kasvamaan. Tämän takia brändin vaaliminen on tärkeää yritykselle. Vahvan brändin ansiosta helpottuu yrityksen tuotteiden markkinointi, koska asiakkaan on tällöin helppo liittää omia positiivisia tunteitaan yrityksen viestintään ja tuotteisiin. Tällöin päästään käsitteeseen, että brändi ja sen arvo ovat imaginaarisia tuotteista ja palveluista irrallaan olevia myönteisesti tai kielteisesti vaikuttavia tekijöitä. (Grönroos 2020, 286–287.)

Näiden kohtien lisäksi vahvan brändin avulla yritys pystyy rekrytoimaan parhaat ihmiset, säästämään kustannuksissa ja suojaamaan itseään vaikeuksilta tai kriiseiltä (Mäkinen, Kahri A. & Kahri T., 2010, 28). Kriisitilanteessa on vahvasta

brändistä apua, koska sen ansiosta on yrityksestä oleva mielikuva vahva ja pysyvä. Tämän ansiosta mahdolliset kriisit riepottelevat yritystä vain hetken, riippuen tietenkin kriisin laajuudesta. (Mäkinen, Kahri A. & Kahri T., 2010, 31.)

Yritys ei itse yksinään voi luoda mielekästä tai arvokasta brändiä itselleen, vaan brändin muodostuminen vaatii aina asiakkaan osallistumista. Tällöin muodostuu brändisuhde yrityksen ja asiakkaan välille. Brändisuhteen tarkoituksena on pitää yritys ja sen brändi vahvasti asiakkaiden ja eri sidosryhmien mielissä. (Grönroos 2020, 287.) Tämän kanssa ovat Mäkinen, Kahri A. & Kahri T. samaa mieltä, koska hekin näkevät brändin rakentuvan aina vain yrityksen kanssa toimivien ihmisten mieleen, olivat he sitten asiakkaita tai työntekijöitä yritykselle. (Mäkinen, Kahri A. & Kahri T., 2010, 35). Koska brändin arvo muodostuu asiakkaiden mielissä, on se hyvin vahvasti asiakkaiden tunteisiin sidonnainen. Juuri tähän tunteisiin vaikuttamiseen perustuu brändisuhteen ydin. Sen tarkoituksena on valloittaa asiakkaiden sydän ja sitä kautta myös heidän ajatuksensa. Tämän emotionaalisen yhteyden myötä sitoutuvat asiakkaat paremmin yritykseen ja sen tuotteisiin. Heistä voi muodostua jopa eräänlaisia markkinoijia yritykselle. (Grönroos 2020, 287.) Näiden kaikkien seikkojen pohjalta huomataan se, että yritys ja sen brändi ovat asiakkaiden mielikuvien armoilla. Brändiin pätevät nämä kolme sääntöä: brändi on aina asiakkaan mielikuva, jota hän pitää totena, brändin mielikuva voi vaihdella eri ihmisten keskuudessa ja he kaikki uskovat olevansa oikeassa ja brändin perusteella tehdään kaikki ostopäätökset (Mäkinen, Kahri A. & Kahri T., 2010, 44–45).

4.5 Imago

Grönroos määrittelee imagon arvon mukaisesti. Arvoilla hän tarkoittaa niitä asioita, joita asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, menetetyt asiakkaat ja muut ihmisryhmät liittävät organisaatioon. Imagolle on myös ominaista sen suuri vaihtelevuus, jopa eri ihmisten keskuudessa. Imagon vaihtelevuus ja moninaisuus ilmevät esimerkiksi suurella liikeketjulla siten, että sillä on oma imagonsa, kuten on myös siihen liikeketjuun liittyvällä paikallisella yksittäisellä liikkeellä. Nämä

imagot voivat erota toisistaan hyvinkin voimakkaasti. (Grönroos 2020, 291–292.)

Rope pitää imagoa mielikuvana. Hän myös mainitsee, että tätä imagon mielikuvaa tulee yritysten aktiivisesti työstää tietoisena mielikuvatyönä. Mielikuvat syntyvät asiakkaiden kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summana. Ropen mukaan toimivaa ja mielekästä imagoa ei koskaan synny tyhjästä, vaan toimivat imagot aina tehdään. (Rope 2011, 51–52.)

Imagoa voidaan myös pitää eräänlaisena suojana. Grönroos mainitsee, että hyvän imagon omistavat yritykset saavat usein asiakkailta anteeksi satunnaisia, jopa suuriakin, ongelmia. Täytyy kuitenkin muistaa se, että jos ongelmia alkaa syntyä säännöllisesti, voi yrityksen imagosta tulla negatiivinen ja asiakkaita pois vievä. Tästä päästään määritelmään, että imago on todellisuuteen ja nykyyhetkeen perustuvaa. (Grönroos 2020, 292–295.) Imago on myös subjektiivinen asiakkaiden henkilökohtainen mielipide, joten heidän mielikuvaansa imagosta voidaan pitää puolueellisena. (Rope 2011, 52). Näiden seikkojen takia on tärkeää yritykselle, että sen viestintäkin on todellisuuteen perustuvaa. Jos imagon ja viestinnän välillä on ristiriitaa asiakkaiden näkemysten ja kokemusten kanssa, vaikuttaa se negatiivisesti koko toimintaan. Tällaisen imago-ongelman ratkaiseminen tapahtuu parantamalla yrityksen sisäisiä ja toiminnallisia osa-alueita. (Grönroos 2020, 292–295.)

4.6 Trendit ja arvot kuluttajilla

Palvelujen ja kaupan apulaisprofessori Elina Närvänen Tampereen yliopistosta kertoo, että nykyään on kuluttajilla trendinä ilmaista omia arvojaan omilla ostopäätöksillään. Närvänen myös jatkaa, että erilaisten tuotteiden boikotointi on yleinen ja helppo keino osoittaa omia arvojaan siten, jotta boikotissa oleva yritys ja muut kuluttajat sen huomasivat. Yleinen syy boikotointiin tai muihin kuluttajan omiin arvoihin perustuviin ostoalintoihin on, että kuluttaja vahvasti kokee halua tehdä jotakin asian eteen. (Pantzar 2022.)

Brändimarkkinoinnin professori Saira Saraniemi Oulun yliopistosta kutsuu arvoihin perustuvaa boikotointia kuluttaja-aktivismiksi. Hän uskoo, että tällaisilla toimilla on valtaa ja vaikutusta yritystoimintaan ja sen mahdollisiin muutoksiin. Vaikka tulistuminen yritysten toimintaan on nykyaikaa, ei Närväsen mukaan boikotit saata kestä kovinkaan kauaa. Jotta yritykseen kohdistuva boikotointi saataisiin mahdollisimman lyhyeksi, tulee yritysten toimia nopeasti ja muuttaa toimintaansa positiivisempaan suuntaan. Tällä tavoin saattavat kuluttajat palata takaisin yrityksen asiakkaiksi. Jos yritys päättää jatkaa samalla mallilla boikotoinnista huolimatta, tulee se vaikuttamaan yrityksen brändiin negatiivisesti. (Patzar 2022.)

4.7 Viestintä

Yrityksen viestintää voidaan pitää hyvinkin kokonaisvaltaisena, koska yritys viestii itsestään erilaisilla tavoilla koko ajan. Viestinnän ollessa systemaattista ja suunniteltua saa yritys aikaan haluttuja mielikuvia itsestään kuluttajille, eikä kuluttajien mielissä tapahdu ristiriitoja. (Vuokko 2003, 11.) Yrityksen tekemää viestintää voidaan pitää yrityskuvan, yritysidentiteetin, imagon ja maineen muodostajana. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen kertovat yrityskuvan muodostumisen kuluttajille muodostuvan siten, että yrityksellä on jonkinlainen todellinen identiteetti, jonka he viestivät kuluttajille. Tämän jälkeen kuluttajan vastaanotettua viestin muodostavat he imagon yrityksestä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 10.)

Vuokon mukaan viestintä on yksinkertaisimmillaan pyrkimystä luoda yhteinen käsitys yrityksestä ja sen tuotteista. Viestinnälle on myös ominaista se, että yritys viestii vain niistä asioista kuluttajille, joilla se katsoo olevan merkitystä yhteisen käsityksen muodostumisessa. Jotta tällainen yhteinen käsitys yrityksen ja kuluttajien välille voi muodostua, täytyy yrityksen todella tuntea oma kohderyhmänsä. (Vuokko 2003, 12–14.) Tämän seikan katsoo Juholin olevan yksi viestinnän onnistumisen tärkeimmistä asioista. Juholin listaa viestinnän haasteet olevan seuraavat: viesti ei saavuttanut haluttua kohderyhmää, kohderyhmä ei ymmärtänyt viestiä, kohderyhmä ohitti viestin, koska se ei ollut kiinnostava,

viesti on lähetetty väärässä kanavassa ja kohderyhmä ei hyväksy viestiä, koska he ovat sen kanssa eri mieltä. Juholin myös mainitsee, että viestinnän epäonnistuksessa voi siitä olla vakavia vaikutuksia yritystoimintaan. (Juholin 2017, 24.)

Viestinnällä on suuri merkitys yrityksen menestykseen, jonka kahtena pääpilariina ovat yrityksen tunnettavuus ja hyvä maine. Hyvin hoidetun viestinnän avulla voi yritys luoda luottamusta ja myönteistä asennetta, jotka parantavat yrityskuvaa. Jotta yrityksen viestintä olisi hyvää ja kokonaisvaltaista, täytyy yrityksen tehdä niin sisäistä kuin ulkoista viestintää johdonmukaisesti. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 102–103.)

4.8 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen henkilökunnalle ja muille sidosryhmille viestimistä. Henkilöstölle viestimistä pidetään tärkeänä, koska sen avulla he tietävät yrityksen tavoitteet ja myös sen, mitä yksittäiseltä työntekijältä vaaditaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.) Sisäistä viestintää voidaan pitää yhtenä keinona lisätä yrityksen tunnettavuutta ja mainetta (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 118). Näiden lisääminen on tärkeää sisäisessä viestinnässä, koska nykypäivänä yrityksen työntekijöitä kiinnostaa heidän työpaikkansa imago. Tähän syynä on työntekijöiden halu olla töissä merkityksellisessä ja arvokkaassa paikassa oman statuksensa kasvattamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Yksi keino koko yritystä koskevaan viestintään on henkilöstötiedotteen muodostaminen. Nämä tiedotteet yleensä julkaistaan työpaikan intranetissä tai sisäisessä kanavassa. Tiedotteen onnistumiseen vaikuttaa hyvin merkittävästi se, onko se lähetetty oikeaan aikaan, koska liian aikainen tai myöhäinen tiedottaminen vie viestiltä vaikuttavuutta ja merkitystä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 126.) Oikea-aikaista sisäistä viestintää pidetäänkin yhtenä suurimpana sisäisen viestinnän tavoitteena. Muita tärkeitä tavoitteita ovat epä tietoisuuden kitkeminen, henkilöstötyytyväisyyden lisääminen ja

avoimuuden lisääminen työympäristössä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Sisäisen viestinnän yhtenä suurimmista haasteista on ikävien asioiden viestiminen henkilökunnalle. Yleensä henkilöstöllä on jonkinlainen kuva siitä, että jokin ikävää on tapahtumassa, mutta he eivät tiedä mitä. Tällöin sisäistä viestintää tulisi tehdä, jottei henkilöstön välillä alkaisi kiertämään huhuja ja ettei työntekijöiden työmotivaatio laskisi. Pahin tilanne olisi se, että työpaikalla kiertävät huhut alkaisivat leviämään myös työpaikan ulkopuolelle. Tämän ratkaisemiseen on kolme keinoa, jotka ovat nopeus, avoimuus ja rehellisyys. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Siira-Jokinen 2008, 107–108.)

4.9 Kriisin määrittely ja sen vaiheet

Korpinen & Lindström määrittelevät kriisin siten, että se on aina yllättävä, poikkeava ja negatiivinen tilanne. Kriisi vaikuttaa suoraan yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaan nyt ja tulevaisuudessa, joten kriisitilanteessa vaaditaan nopeita ja vaikeita päätöksiä yrityksen johdolta. (Korpinen & Lindström 2020, 23.) Myös Lehtonen määrittelee viestinnän nopeuden olevan avainasemassa kriisitilanteessa, jotta saataisiin kriisin riskejä pienennettyä. Lehtosen mukaan kriisi on tilanne, jossa yrityksen nykyinen ja tuleva toiminta on kyseenalaisena, mikä saa myös aikaan julkisen keskustelun median, yrityksen ja heidän asiakkaidensa kanssa. Lehtosen mukaan kriisiin voidaan joutua seuraavalla kolmella tavalla:

1. Poikkeustilanteessa ei tehdä mitään.
2. Jatketaan käytäntöjä, jotka ovat poikkeustilanteen luoneet.
3. Jos poikkeustilanteessa on toimittu väärin. (Lehtonen 2009, 43–44.)

Lehtosen ja Korpinen & Lindströmin näkemykset kriisistä kuitenkin myös eroavat. Lehtosen mukaan kriisit ovat ennakoimattomia yrityksen toimintaa uhkaavia tilanteita (Lehtonen 2009, 44). Korpinen & Lindström uskovat, että kriisit tai kriisiin johtavat asiat ovat olleet jo jonkun organisaation henkilön tiedossa jo mahdollisesti pidemmän aikaa. Heidän mukaansa on yrityksiä kohtaamille kriiseille

ominaista se, että työntekijät tai johtoryhmä ovat tienneet tai huomanneet jostakin poikkeavaa käytännöissä tai toiminnassa. Tätä ei kuitenkaan ole otettu puheeksi ennen kuin kyseisestä asiasta on tullut julkinen kriisi. (Korpinen & Lindström 2020, 18.)

Vaikka Lehtonen määrittelee kriisin olevan ennakoimaton tapahtuma tai ilmiö, hän silti uskoo kriisiä edeltävän vaiheen tuovan mukanaan signaaleja mahdollisesta kriisin ilmaantumisesta. Lehtosen kanssa tästä asiasta on samaa mieltä Kortesus, jonka mukaan kriisi lähtee liikkeelle aina jostakin ilmiöstä. Lehtosen mukaan ilmiön jälkeen yritys hyppää suoraan kriisiin, kun taas Kortesuson mielestä kriisiä ennen on kaksi muutakin vaihetta. (Lehtonen 2009, 45; Kortesus 2016, 32.) Ilmiön jälkeen toisena vaiheena Kortesus pitää närkästysvaihetta, joka tarkoittaa sitä, että edellisen vaiheen ilmiötä ei yhteiskunnassa pidetä miellyttävänä tai sopivana toimintana. Närkästyksen jälkeen seuraa kohuvaihe, jossa ilmiöstä tai tapahtumasta on noussut mediaa ja ihmisiä kiinnostava puheenaihe. Vasta näiden vaiheiden jälkeen puhutaan Kortesuson mielestä kriisistä. (Kortesus 2016, 32–33.)

4.10 Kriisiviestintä

Kriisiviestinnän tavoitteena on rauhoittaa ja purkaa meneillään oleva kriisi siten, että keskustelua ja mielipiteitä saataisiin vietyä yrityksen näkökulmasta positiiviseen suuntaan. Kriisin sattuessa on neljä vaihtoehtoa: asian tai ongelman kieltäminen, selittäminen, toiminnan perustelevminen tai kertominen, miten tähän kriisiin päädyttiin. Usein yritykset käyttävät näistä eri vaihtoehtoja esimerkiksi kuluttajille tai johtoryhmälle viestimiseen. Kriisitilanteeseen joutuminen ei automaattisesti tarkoita sitä, että yritys olisi tuhoon tuomittu, koska oikeanlaisella viestinnällä se voi saada jopa lisää kunnioitusta ja luottamusta kuluttajilta. (Lehtonen 2009, 97.)

David Sturgesin mukaan kriisillä ja kriisiviestinnällä on neljä vaihetta: laukaiseva tapahtuma, laajentuminen, kuohuminen ja vaikeneminen. Koska kyseessä on kriisiviestintää, on sille ominaista se, että jokin kriisin aiheuttava tapahtuma on

jo tapahtunut. Tällöin ensimmäisenä vaiheena on tiedon jakaminen yleisölle, minkä tarkoituksena on rauhoitella heitä. Tämän jälkeen, kun tilanne on hieman rauhoittunut voi yritys alkaa viestimään tapahtuneesta siten, ettei yrityksen ja sen tuotteiden kuva muokkautuisi totaalisesti kuluttajien mielissä. Lopuksi yritysten täytyy yrittää palauttaa luottamus ja vahvistaa omaa imagoaan erilaisilla markkinoinnin keinoilla. (Lehtonen 2009, 98.)

4.11 Ydinongelma

Korpisen & Lindströmin mielestä ydinongelman tunnistaminen ja siihen vastaaminen ovat avainasemassa siinä, kuinka hyvin yritys tulee selviytymään kriisistään. He pitävät ydinongelman tunnistamista ja siihen rehellistä vastaamista kärjistäen ainoina asioina, jotka määrittävät kriisiviestinnän onnistumisen. He määrittelevät ydinongelman olevan ristiriidan, jossa yritys tekee jotain, mikä on heidän asiakkaiden tai yhteiskunnan odotusten kanssa ristiriidassa. Ydinongelman määrittäminen voi olla yrityksille yllättävän vaikeaa, koska yhteiskunnan ajatukset siitä, mikä on hyväksyttävää tai normaalia toimintaa, voivat muuttua joko nopeasti tai hitaasti. Lisäksi lakien noudattamisen taakse meneminen kriisitilanteissa ei yrityksiä auta, koska yhteiskunta vaatii yrityksiltä parempaa ja eettisempää toimintaa kuin minimin tekemisen eli lakien noudattamisen. (Korpinen & Lindström 2020, 45–46.)

Korpinen & Lindström kertovat neljä ydinongelmaa, joista yritykselle syntyy mainekriisejä. Nämä neljä kohtaa jakavat samankaltaisuuksia jo aiemmin ilmi tulleissa Lehtosen kolmessa kriisin muodostumisen tavassa.

1. Toiminta on hetkellisesti ristiriidassa asiakkaiden odotusten kanssa.
2. Yhteiskunnan ajatukset muuttuvat, mutta yritys ei muutu.
3. Yhteiskunnan ajatukset muuttuvat ja yritys muuttuu sen mukana, mutta yrityksen asiakkaat eivät tahdo muutosta.
4. Toiminta on ristiriidassa asiakkaiden odotusten ja mielipiteiden kanssa. (Korpinen & Lindström 2020, 48–55.)

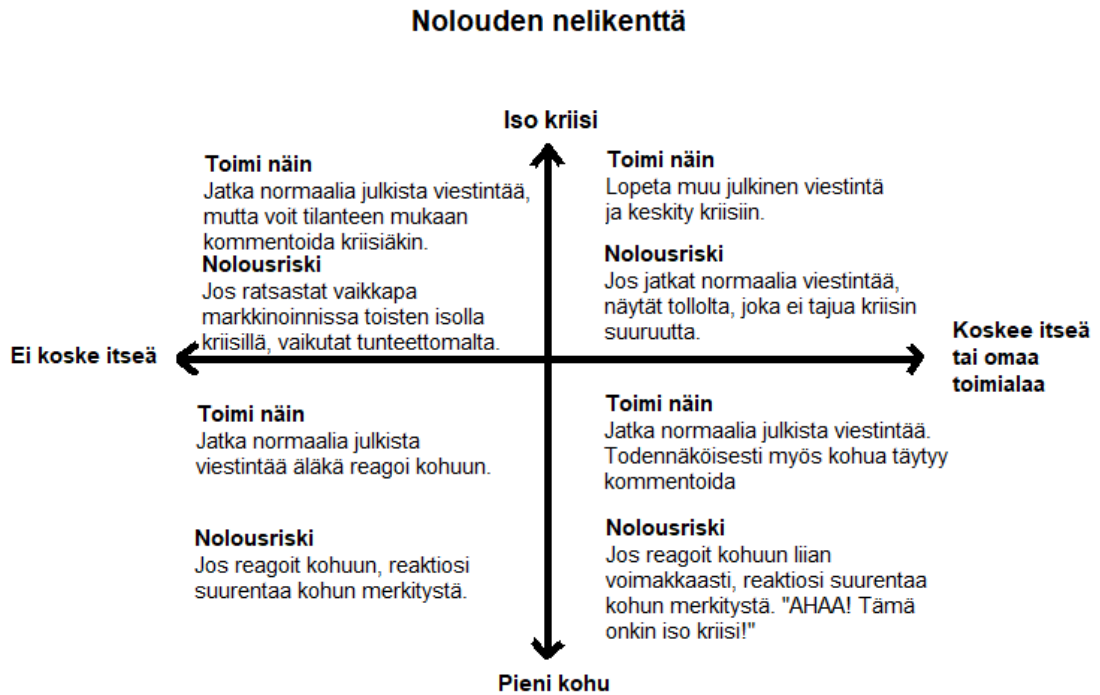
Jotta yritykset kriisin keskellä löytäisivät ydinongelman, ovat Korpinen & Lindström kirjanneet kolme avainkohtaa sen selvittämiseen. Ensimmäisenä tehtävänä on selvittää, mitkä sidosryhmät ovat tärkeimpiä yritykselle. Tämän jälkeen täytyy selvittää, mitä odotuksia kyseisillä sidosryhmillä on yritykselle. Viimeisenä vaiheena on oman yrityksen toiminnan analysointi siitä näkökulmasta, miltä se rehellisesti sidosryhmille näyttää. (Korpinen & Lindström 2020, 57–58.)

4.12 Toimintaohjeita kriisiviestintään

Juholinin mukaan ydinongelman selvittämisen jälkeen tulisi yritysten seurata seuraavia ohjeita, jotta heidän kriisiviestintänsä olisi mahdollisimman tehokasta.

- Pysy julkisuuden kanavilla, äläkä ainakaan vetäydy niiltä kokonaan pois
- Pyydä rehellisesti anteeksi tai lupaa palata asiaan pian. Tämä julkinen lausuma tulee tehdä siinä kanavassa, missä asiasta keskustellaan
- Päivitä verkkosivut
- Seuraa, mitä ihmiset sanovat ja mitä mieltä he ovat
- Tee jälkihoitoa ja paranna toimintaa siten, ettei uutta kriisiä muodostu. (Juholin 2017, 255.)

Kriisiviestinnän toimivuutta ei ikinä voida etukäteen tietää. Yleisimpiä kriisinhallintakeinoja ovat kieltäminen, myöntäminen ja vetäytyminen, myöntäminen ja asian vähättely, oman näkemyksen myyminen, toiminnan korjaaminen, anteeksi pyytäminen sekä korvauksien tarjoaminen. (Juholin 2017, 256.) Jotta yritys tietäisi, millä näistä edellä mainituista kohdista aloittaa kriisiviestintänsä on Korteso kuvannut tätä tilannetta Nolouden nelikentässä, joka on alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Nolouden nelikenttä (Korteso 2016, 40).

Kuvion 1. nelikenttä on jaettu neljään eri lohkoon, joista tähän opinnäytetyöhön liittyvät nelikentän oikea puoli niin ison kuin pienenkin kriisin merkeissä. Isossa kriisissä tulisi yritysten keskittyä vain kriisiviestintään, koska muuten on vaarana se, ettei yritys oikeasti tajua kriisin merkitystä. Pienessä kohussa tulisi yrityksen miettiä täydellinen tasapaino kriisiviestinnän ja normaalin toiminnan jatkamisen kanssa, jottei kriisi kasvaisi. (Korteso 2016, 40.)

Kun kriisiä on mahdollisesti julkisesti kommentoitu, tulee yrityksen informoida sen tärkeimpiä henkilöstöryhmiä. Näistä esimerkkejä ovat puhelinvastaajat, vahtimestarit, johdon assistentit ja johtajat. Yrityksen tulisi myös informoida esihenkilöitä, jotka voivat informoida omia alaisiaan ja asiakkaitaan. Yrityksen tulisi myös päättää, miten laajasti he pitävät kriisivalmiutta yllä, esimerkiksi ovatko kriisistä viestivät henkilöt milloin tavoitettavissa. (Juholin 2017, 260–262.) Tämän jälkeen yrityksen tulisi pohtia, millä tavoin lähdetään viestimään kriisiä julkisesti. Näistä kolme yleisintä tapaa ovat julkinen tiedote, haastattelut ja mediatielaisuudet. (Juholin 2017, 263–264.)

Tiedotteen tulisi olla erittäin tarkasti tehty ja kaikki siinä annetut tiedot täytyvät olla oikeita ja varmistettuja. Tiedotteen tulisi vastata oleellisesti kriisistä muodostuviin erilaisiin kysymyksiin. Lisäksi siinä tulisi ilmetä, minkälaisia seurauksia kriisin takia on tapahtunut. Tämä kaikki tulisi tehdä tiiviisti, jotta tiedote toimisi myös tehokkaasti sosiaalisessa mediassa. Tiedotteessa tulisi myös kertoa se, jos joihinkin kysymyksiin ei osata vastata. Tiedotteita kannattaa tehdä aina, kun on saatu jotakin uutta tai tarkentavaa tietoa. Tiedotteessa tulisi myös olla yhteystiedot tai linkki, jotta lukija halutessaan voisi etsiä aiheesta lisätietoa. (Juholin 2017, 263.)

Haastatteluun tulisi mennä sellaisen henkilön, jolla on riittävät tiedot ja valtuudet kommentoida kriisiä. Haastattelussa täytyy tarkasti kuunnella ja vastata vain siihen, mitä kysytään, eikä siellä tietenkään kannata valehdella tai spekuloida. ”Emme kommentoi” ei ole hyvää kriisiviestintää, koska sen voivat kuluttajat ja media arvioida salailuksi tai peittelyksi. Tämän takia tulisikin kommentoida, että emme voi vielä kertoa, mutta haluamme palata tähän asiaan mahdollisimman pian. Hyvässä haastattelussa on yritys saanut väärän tiedon kitkettyä pois kiertokulusta ja tunnistanee kuluttajia kiinnostavan ongelmatilanteen. (Juholin 2017, 264.) Mediatilaisuus tai lehdistötilaisuus tulisi pyrkiä järjestämään ilman kiirettä, vaikka kriisitilanteesta on kyse. Perusjärjestelyt tulisi sopia etukäteen, esimerkiksi ketkä kutsutaan paikalle, tilaisuuden rakenne ja kesto, ketkä puhuvat, miten tilanne kuvataan vai kuvataanko tilannetta sekä annetaanko yleisölle mahdollisuutta puhua. (Juholin 2017, 265.)

Kriisiviestinnän jälkihoito koostuu yleensä organisaation sisäisestä viestinnästä ja tukijoiden kiittelystä. Kriisin jälkeen olisi hyvä, jos yritys pitäisi joko koko henkilöstölle tarkoitetun raportin tai vähintään viestinnän tehneille ja johdolle suunnatun raportin tai tapaamisen. Tämän tarkoituksena olisi mahdollisimman nopeasti palauttaa yrityksen normaali työskentelykapasiteetti. (Kortesuo 2016, 171–172.)

Kortesuon mukaan kriisin jälkeen tulisi yrityksen kysyä seuraavia kysymyksiä:

- Mikä aiheutti kriisin?

- Havaittiinko kriisi missä vaiheessa?
- Miten kriisi havaittiin?
- Miten viestintä onnistui?
- Miten voitaisiin kehittyä?
- Miten kriisi vaikutti yrityksen maineeseen ja miten maine mahdollisesti palautetaan?

Kriisiviestinnässä tulisi myös muistaa se, että kriisin jälkihoito voi olla vaarallista. Julkinen kiittäminen tai pelkkä sanojen muodossa tapahtunut vastailu edellä mainittuihin kysymyksiin voivat nostaa kriisin uudelleen kuluttajien mieleen. (Kortesuo 2016, 172–173.)

5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

5.1 Laadullinen tutkimus

Valitsin tutkimustavaksi opinnäytetyöhöni laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena oli tutkia case-yritysten toimia, käytäntöjä ja yrityskulttuurin muutoksia kriisin aikana ja sen jälkeen. Laadullinen tutkimus oli näihin tavoitteisiin nähden mielekäs vaihtoehto, koska laadullisella tutkimuksella voidaan kuvata subjektiivisesti maailmaa, valintoja, perusteluja ja päätöksiä (Pitkäranta 2014, 6). Tämä tarkoittaa sitä, että tällä tutkimustavalla voidaan tutkia maailman ilmiöiden vaikutusta sosiaaliseen ympäristöömme. Laadullinen tutkimus on myös mielekäs tapa tehdä tutkimusta, koska se painottuu tulevaisuuteen. (Pitkäranta 2014, 8-9.)

Avainasemassa laadullisessa tutkimuksessa on aineiston kerääminen. Laadullinen tutkimus eroaa muista tutkimustavoista kuitenkin siten, että siinä tehdään aineiston analyysiä samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa. Tätä Pitkäranta pitääkin yhtenä laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeista. (Pitkäranta 2014, 9.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista systemaattinen tekeminen, kriittisyys, tutkimusaineiston hankinta ja rajaus, sekä ammattimainen raportointi (Pitkäranta 2014, 11). Laadullisessa tutkimuksessa kaikki lähtee liikkeelle johtajatuksesta, josta tehdään johtopäätöksiä siten, miten paljon tutkimusta on tehty

ja sen myötä, kuinka paljon asiaa on oikeasti ymmärretty. Asian ymmärrys voi myös siirtyä takaisin johtoajatusta kohti, minkä ansiosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja, päätelmiä tai mallinnuksia. (Pitkäranta 2014, 13.) Näiden keinojen lisäksi käyttäessä tutkimusotetta, eli käytännön havaintojen yleiselle tasolle laittamista, voidaan suorittaa laadullinen tutkimus. Sen avulla voidaan ymmärtää, tulkita ja mallintaa tutkimuksen kohteet ja eri empiiristen kokemusten vaikutusta havaittuun tai tutkittavaan ilmiöön. (Pitkäranta 2014, 27.)

Koska tein tutkimusta yritysten kriisiviestinnästä ja siitä, kuinka kyseiset yritykset ovat kriiseihin reagoineet, ei mielestäni ollut mielekästä lähteä haastattelemaan kyseisiä yrityksiä. Tämän takia tein laadullista tutkimusta internetistä löytyvistä lähteistä tai muista yrityksiin liittyvistä aineistoista. Aineiston hankintaan käytin erilaisia luotettavia artikkeleita, yritysten omia verkkosivuja, kirjaston materiaalia, omia havaintojani, johtoryhmälle tai työntekijöille tehtyjä haastatteluja, oikeusasiasiakirjoja ja muuta viestintää.

Tutkin erityisesti kriisien vaikutusta liikevaihtoon, maineeseen ja kuluttajien yleiseen mielipiteeseen yrityksestä ja sen tuotteista. Näihin asioihin tulleet muutokset olivat tärkein ja suurin tavoite, jonka laadullinen tutkimus mahdollisti. Analysoin tutkimustulosten avulla, kuinka kuluttajien mielipiteet olivat muuttuneet kriisin aikana ja sen jälkeen. Tutkin ja analysoin myös, miten kriisin tarina oli kehittynyt ajan saatossa esimerkiksi siten, oliko tapahtunut jotain fundamentaalista kriisin aikana, joka muutti kaiken, hyvään tai huonoon suuntaan.

Tämän takia tämän opinnäytetyön laadullista tutkimusta pidänkin enemmän havaintoihin perustuvana selvityksenä. Paalumäki & Vähämäki määrittelevät teollisen havainnoinnin siten, että siinä kerätään tietoa ja havaintoja, joiden tarkoituksena on mennä pintaa syvemmälle havaitun tilanteen ymmärryksessä. Havainnointitekniikan vahvuutena on se, että sen avulla voidaan tarkastella tilanteita kokonaisuuksina. Lisäksi tämä tekniikka soveltuu erityisen hyvin pitkäaikaisen ilmiöiden selvittämiseen. Havaintojen avulla pystytään todistamaan selvityksen alla olevan ilmiön totuudenmukaisuus verrattuna sen ilmiön kontekstiin. Esimerkiksi vastaavatko työntekijöiden kertomukset työympäristöstä todellista

tilannetta kyseisestä ympäristöstä. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127.) Havaintoihin perustuvassa selvityksessä on tärkeää pitää tasapaino niin subjektiivisuuden kuin objektiivisuuden kanssa. Liiallinen subjektiivisuus voi ilmetä, kun tutkija tuo liikaa ilmi omia mielipiteitään havainnoissaan tai tutkija keskittyy liikaa vain tiettyyn häntä kiinnostavaan narratiiviin havainnoissaan. Jos tutkija lähtee havainnoimaan ilmiöitä liian määrällistäen tai yleistäen, tulee tutkimuksesta liian objektiivinen, eikä tutkimuksesta saada oikein mitään irti. (Paalumäki & Vähämäki 2020, 133.)

5.2 Eettisyys

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka kertovat, että laadulliseen tutkimukseen liittyy oleellisesti uskottavuus, joka saavutetaan kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. He painottavat, että tutkimuksiin tulisi asennoitua skeptisellä mielellä, jolloin säilyy tutkimukselle ominainen kriittisyys mielessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.) Tuomi & Sarajärvi kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida, minkälaista on hyvä tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2018,148). Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mielestä ratkaisu tähän olisi reflektointi, joka on myös hyvä laadullisen tutkimuksen arviointikeino. He määrittelevät reflektoinnin siten, että se on oman toiminnan kriittistä analysoimista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.)

Seuraavana arviointikriteerinä Saaranen-Kauppinen & Puusniekka pitävät jatkuvaa kyseenalaistamista, minkä tarkoituksena on auttaa pohtimaan tutkimuksen kokonaisvaltaisuutta. Yleisiä kyseenalaistamisen kysymyksiä ovat, mitä olen tehnyt, mitä olen jättänyt tekemättä ja miksi? Tutkijan täytyy myös tutkia itseään siten, ovatko jotkin omat mielipiteet, valinnat tai haasteet vaikuttaneet tutkimustulosten oikeellisuuteen ja puolueellisuuteen. Tutkimuksen päätteeksi tulisi myös analysoida, onko tapa, jolla tutkimus on suoritettu ollut mielekäs tavoitteiden saavuttamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.)

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa voi käydä myös niin, että eri yksilöt voivat päätyä eri johtopäätöksiin samasta aineistosta. He kertovat, että tällaisen tutkimuksen tulokset eivät ole täydellinen versio absoluuttisesta totuudesta, vaan ne ovat aina yhden yksilön versio tapahtuneesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2022.)

Samanlaisiin ajatuksiin Saaranen-Kauppisen & Puusniekan kanssa ovat päätyneet myös Tuomi & Sarajärvi. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen tulisi täyttää Mertonin vuonna 1957 määrittelemät eetoksen neljä perusnormia:

1. Universalismi, eli voidaanko tutkimustuloksia perustella epäpersoonallisin kriteerein
2. ”Kommunismi” eli tuloksien pitäisi olla julkisia
3. Puolueettomuus
4. Kriittisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 148–149.)

6 Case: Chicago Blackhawks

Valitsin Chicago Blackhawksin tutkimuksen kohteeksi, koska seuraan paljon jääkiekkoa ja tiesin tämän tapauksen erittäin hyvin. Blackhawksin kohtaama kriisi oli erityisen vakava ja tunteita herättävä, minkä takia täytyi minun pohtia erityisen tarkkaan, kuinka tuon tutkimustuloksiani ilmi. Vuosien 2021–2022 aikana selvisi, että jääkiekkoseura Chicago Blackhawksin entinen videovalmentaja Brad Aldrich oli seksuaalisesti häirinnyt yhtä joukkueen pelaaja keväällä 2010. Pelaajan tiedetään ottaneen yhteyttä Blackhawksin johtoon, mutta seuran johto ei tehnyt asialle mitään. He eivät tehneet asialle mitään, koska joukkue oli keskellä Stanley Cupin Playoffeja, eivätkä he halunneet pilata mahdollisuuttaan voittaa mestaruutta. Kevään 2010 jälkeen Aldrichin annettiin kuitenkin irtisanoutua ja hänelle annettiin suosittelukirje. Aldrich pääsi töihin Ohiossa sijaitsevaan Miamin yliopistoon, jossa hän seksuaalisesti häiritsi 17-vuotiasta opiskelijaa. Aldrich jäi kiinni tästä ja joutui vankilaan.

6.1 Kanne seksuaalisesta häirinnästä

Toukokuun 7. päivä 2021 John Doe 1 -nimimerkillä ollut henkilö tekee kanteen Blackhawksia vastaan, jossa hän väittää, että joukkueen videovalmentaja Brad Aldrich olisi seksuaalisesti häirinnyt häntä toukokuussa 2010. Doe 1 myös väittää, että Blackhawksin valmennusjohto tiesi tapahtuneesta, mutta olivat päättäneet olla tekemättä asialle mitään. (Schar 2021, 3). Henkilö halusi pysyä nimettömänä kohtaamansa seksuaalisen häirinnän vuoksi, tämän takia hän pysytteli nimimerkin John Doe 1 takana.

Toukokuun 13. päivä 2021 John Doe 1:n tekemä kanne tulee julkisuuteen, jossa ilmenee, että John Doe 1 oli ottanut yhteyttä Blackhawksin psyykkisen osa-alueen valmentajaan (Mental Skills Coach) James F. Garyyn. Tapaamisessa Garyn väitetään vakuuttaneen John Doe 1 siitä, että seksuaalinen häirintä oli hänen omaa syytään. John Doen asianajaja Susan Loggans kertoo, että John Doe 1 haluaa vähintään 150 000 dollaria vahingontuoton takia. Samana päivänä Chicago Blackhawksin kommunikoinnin varapääjohtaja Adam Rogowin suostuu antamaan muutaman lausunnon. Lausunnoissa Rogowin kertoo, että kanteella ei ole mitään pohjaa. Blackhawks on tehnyt heidän oman tutkimuksen asiaan ja selvittäneet, että he eivät ole tehneet mitään väärää. (Westhead 2021a.)

6.2 Blackhawksin ensimmäiset toimet kanteita vastaan

Kesäkuun 14. päivä 2021 Blackhawksin asianajaja John Stiglich argumentoi, että kanne tulisi hylätä, koska kanne olisi pitänyt tehdä 300 päivän kuluessa tapahtuneesta seksuaalisesta häirinnästä. Hän myös jatkaa, että John Doe 1 odotti 11 vuotta ennen kuin nosti kanteen, vaikka hän tiesi mahdollisesti joutu-neensa seksuaalisen häirinnän kohteeksi. Tämän takia John Doe 1:n muistikuvat tapahtuneesta saattavat olla virheelliset. Doe 1 myös otti yhteyttä henkilökuntaan asian tiimoilta mutta ei ilmoittanut asiasta poliisille. (Westhead 2021b.) Muutama viikko John Doen tekemän kanteen jälkeen Blackhawks sai uuden haaston oikeuteen. Kauden 2009–2010 jälkeen Blackhawks antoi Brad Aldrichin

irtisanoutua joukkueesta ja hän meni töihin Ohiossa sijaitsevaan Miamin yliopistoon. Nimimerkillä John Doe 2 oleva henkilö väittää, että Blackhawks antoi positiivisen suosittelukirjeen Aldrichista Miamin yliopistolle, mikä mahdollisti sen, että Aldrich pystyi seksuaalisesti häiritsemään 17-vuotiasta John Doe 2:ta yliopistossa. Aldrich vangittiin seksuaalisesta häirinnästä John Doe 2:ta kohtaan. (Westhead 2021b.)

Kesäkuun 28. päivä 2021 Blackhawksin toimitusjohtaja Danny Wirtz kertoo haastattelussa, että he ottavat kanteet ja syytökset erittäin tosissaan. Hän myös jatkaa, että nämä syytökset eivät kuvasta organisaatiota millään tavalla. Lisäksi Wirtz mainitsee, että he ovat palkanneet ulkopuolisen asianajotoimiston tutkimaan asiaa ja hän painottaa, että tällä asianajotoimistolla ei ole mitään siteitä tai velvollisuuksia Blackhawksia kohtaan. Friedman kertoo artikkelissaan, että useiden lähteiden mukaan Blackhawksin työntekijöitä on pyydetty pysymään poissa parrasvaloista ja olla kommentoimatta syytöksiä. Hän myös kertoo, että Blackhawksin General Manager Stan Bowman, jota syytetään suosittelukirjeen tekemisestä ja seksuaalisen häirinnän peittelystä, ei kommentoi asiaa mitenkään, koska asia on vielä kesken. (Friedman 2021.)

Heinäkuun 9. päivä 2021 Blackhawks argumentoi, että heidän ei tarvinnut ilmoittaa John Doe 1:n mahdollisesta seksuaalisesta häirinnästä poliisille, koska uhri ei ollut alaikäinen, kehitysvammainen tai yli 65-vuotias, joka asuisi palvelutalossa. He myös argumentoivat, että mahdollinen suosittelukirje, jonka he saattoivat tehdä, ei ollut tarkoitettu juuri siihen työhön johon Aldrich pääsi. Tämän perusteella Blackhawks väittää, että he eivät ole syyllistyneet mihinkään rikkomukseen 17-vuotiaan John Doe 2:n seksuaalisessa häirinnässä. (Westhead 2021c.)

6.3 Asianajotoimiston tutkimustulokset julkistetaan

Lokakuun 26. päivä 2021 asianajotoimisto Jenner & Block julkistaa tutkimustuloksensa Chicago Blackhawksin toimista toukokuulta 2010. Tutkimustulokset to-

distavat sen, että Brad Aldrich oli seksuaalisesti häirinnyt John Doe 1:tä. Julkistuksen jälkeen Blackhawksin omistaja Rocky Wirtz ja toimitusjohtaja Danny Wirtz pitävät tiedotustilaisuuden.

Tiedotustilaisuuden aloittaa Rocky Wirtz hyvin harjoitellun ja jäykän kuuloisella puheella, jossa hän kertoo, että organisaatio on muutakin kuin pelkkää jääkiekkoa, he ovat yhteisö. Hän myös vakuuttaa, että organisaatio on lojaali faneilleen, työntekijöilleen, kumppaneilleen ja sponsoreilleen. Rocky Wirtz myös vakuuttaa, että hän tai Danny Wirtz eivät tienneet mahdollisesta seksuaalisesta häirinnästä etukäteen ja, jos he olisivat tienneet tästä jo vuonna 2010, emme olisi tässä tilanteessa. (Sportsnet 2021.)

Danny Wirtz painottaa, jo toisen kerran, että asianajotoimisto toimi täysin itsenäisesti. Danny Wirtzin mukaan organisaatio on ottanut käytäntöön paljon uusia ja positiivisia muutoksia vuoden 2010 ja erityisesti kevään 2021 jälkeen. Hänen mukaansa organisaation on tehtävä oikeita valintoja varsinkin silloin kun ajat ovat vaikeita, ja he vaativat organisaation arvojen ja näkemysten noudattamista myös koko organisaation kaikilta työntekijöiltä. (Sportsnet 2021.)

Danny Wirtz jatkaa, että seuran General Manager Stan Bowman annettiin irtisnoutua, eikä hän tule jatkamaan seuran toiminnassa missään muodossa. Danny Wirtz ja Stan Bowman molemmat tietävät, että Bowman teki virheen vuonna 2010. Tämän jälkeen Danny Wirtz kuitenkin useasti ja suuresti kiittää Bowman monivuotista työstä. Danny myös kertoo, että kukaan vuonna 2010 johtavassa roolissa ollut henkilö ei ole enää organisaation toiminnassa mukana. (Sportsnet 2021.)

Lopuksi Danny Wirtz pyytää anteeksi tapahtunutta seksuaalista häirintää John Doe 1:ltä ja, että organisaation menestys ei saa tulla yksilön kärsimyksen kautta. Hän päättää puheenvuoronsa kertomalla, että seura aikoo voittaa mestaruuksia ilman, että he joutuisivat uhraamaan arvojaan tai näkemyksiään. (Sportsnet 2021.) Tutkimustulosten julkaisemisen jälkeen NHL-liiga antoi Chicago Blackhawksille 2 miljoonan dollarin sakon. (TSN 2021a).

6.4 Kyle Beach kertoo olevansa John Doe 1

Lokakuun 27. päivä 2021 jääkiekkoilija Kyle Beach kertoo olevansa John Doe 1 (TSN 2021b). Sdpn:n haastattelussa Rick Westhead kertoo, että ennen Jenner & Block asianajotoimiston tulosten julkistusta ja ennen kuin Kyle Beach kertoi olevansa John Doe 1, Blackhawks väitti Beachin ja John Doe 2 olevan valehtelijoita. Blackhawks on halukas maksamaan Beachille tietyn summan verran, ettei hän jatkaisi kanteen suorittamista. Westheadin mukaan, vaikka Blackhawks sanoi haluavansa sopia tämän kanteen, he silti aktiivisesti yrittävät estää todistajalausuntojen todellisuutta ja saatavuutta oikeuteen, eli evätä heidän mahdollisen vastuunkannon tapahtuneesta. Westheadin mielestä Blackhawksin sanat ja teot eivät vastaa toisiaan tällaisella toiminnalla. (sdpn 2021.)

6.5 Blackhawksin taistelu Beachii vastaan

Joulukuun 2. päivä 2021 Rick Westhead kirjoittaa artikkelissaan, että Blackhawks vieläkin yrittää evätä Beachin kanteen, sillä perustein, että heidän tekemä mahdollinen rikkomus olisi vanhentunut. Westhead myös mainitsee, että Blackhawks on myös sopinut tapaamisen Beachin ja hänen asianajajansa kanssa, jossa he voisivat yrittää sopia tämän asian. Lisäksi Blackhawks edelleen väittää, että Beachin muistikuvat tapahtuneesta voivat olla vääristyneitä, koska häirintä tapahtui yli vuosikymmen sitten. (Westhead 2021d.) Joulukuun 15. päivä 2021 Blackhawks ja Beach ovat sopineet kanteen ja Blackhawks maksaa Beachille julkistamattoman summan rahaa. Sopimuksen jälkeen Rocky ja Danny Wirtz kirjoittivat, että toivovat tämän ratkaisun tuovan Beachille rauhan. Lisäksi he kirjoittivat, että haluavat Blackhawksin organisaation olevan mallikuva ammattimaisuudesta ja muiden kunnioittamisesta. (Westhead 2021e.)

6.6 Ratkaisu John Doe 2:n kanteesta

Joulukuun 27. päivä 2021 John Doe 2:n kanne Blackhawksia vastaan hylätään, mikä tarkoittaa sitä, että Blackhawks ja John Doe 2 ovat sopineet asian. West-headin mukaan Chicago Blackhawks pyysi, että yksityiskohdat sopimuksesta John Doe 2:n kanssa pidetään salassapitovelvollisuuden takana. Tämän lisäksi Blackhawksin organisaatio ei antanut minkäänlaista kommenttia asiasta. (Canadian Press with files from TSN 2021).

6.7 Kaupungintalokokouksen aloituspuheenvuorot

Helmikuun 3. päivänä pitää Chicago Blackhawks kaupungintalokokouksen. Kaupungintalokokouksen illan isäntänä toimiva Eddie Olczyk aloittaa kiittämällä joukkueen kumppaneita, sponsoreita ja mediaa. Tämän jälkeen hän antaa puheenvuoron Rocky Wirtzille. Rockyn puheenvuoro vaikuttaa hyvin jäykältä ja harjoitellulta, missä hän painottaa sanoja perhe ja uskallus. Hän myös jatkaa, että Blackhawksin areena oli käytössä apukeskuksena koronaviruksen aikana. Hän myös kertoo, että vaikka koronavirusaika oli haastavaa, heidän organisaationsa täytyy pysyä fokusoituneena heidän tavoitteisiin. Näiden puheiden jälkeen Rockyn retoriikka muuttuu siten, että hän alkaa puhua voittamisesta ja siitä kuinka tärkeää se on heille. Tällä kertaa he haluavat voittaa oikealla tavalla, koska he tietävät mitä se vaatii. (Chicago Blackhawks 2022.)

Tämän jälkeen on Danny Wirtzin puheenvuoro, jossa hän kertoo joukkueen visiosta ja siitä, että he haluavat kaikkien nykyisten sponsorien olevan mukana heidän toiminnassaan edelleen. Lisäksi hän mainitsee, kuinka lojaaleina heidän fanit ovat pysyneet näinä vaikeina aikoina ja kuinka heidän joukkueensa kuuluu faneille. Danny päättää puheenvuoronsa Rockyn tapaan mainitsemalla, kuinka he aikovat rakentaa säännöllisesti voittavan joukkueen, josta fanit voivat olla ylpeitä. (Chicago Blackhawks 2022.)

Seuraavaksi on Blackhawksin liiketoiminnan johtajan Jaime Faulknerin vuoro, jossa hän painottaa, että molemmat Rocky ja Danny Wirtz välittävät ihmisistä,

työntekijöistä ja Chicagon kaupungista ja että he haluavat voittaa oikealla tavalla. Faulkner myös mainitsee, että heillä on lojaaleimmat ja parhaimmat fanit koko liigassa. Hän lopettaa puheenvuoronsa kertomalla, että he ovat tehneet muutoksia toiminnassaan jopa junioritasolla, koska siellä voidaan tehdä suurin muutos tulevaisuutta katsoen. (Chicago Blackhawks 2022.)

6.8 Rocky Wirtz menettää malttinsa kaupungintalokokouksessa

Aloituspuheenvuorojen jälkeen on kysymysten ja vastauksien osio, jossa Olczyk kysyy ensiksi jo valmiiksi saatuja kysymyksiä faneilta ja asiakkailta. Tämän jälkeen saa yleisössä oleva media kysyä kysymyksiä. The Athleticin kirjoittaja Mark Lazarus saa vuoron kysyä ensimmäisen kysymyksen. Lazarus kysyy Danny Wirtziltä, kuinka organisaatio aikoo mahdollistaa sen, ettei toista Kyle Beachin kaltaista tilannetta tapahdu? Tämän kysymyksen jälkeen Rocky Wirtz menettää malttinsa. Rocky vastaa, että tutkimustulos kertoo kaiken tarvittavan ja että Lazaruksen kysymyksen vastaus ei kuulu hänelle, koska hän ei työskentele organisaatiossa. Danny Wirtz, jolta kysymys kysyttiin, yrittää vastata, mutta Rocky puhuu hänen päälleen. Rocky jatkaa, että näitä kysymyksiä ei saa heiltä kysyä, koska he eivät ole täällä puhumassa vuodesta 2010 tai Kyle Beachin tilanteesta. Tämän jälkeen Olczyk ohjaa keskustelun pois ja hillitsee tilanteen kysymällä toisen valmiiksi saadun kysymyksen fanilta. (Chicago Blackhawks 2022.)

Chicago Tribunen kirjoittaja Phil Thompson saa kysyä median toisen kysymyksen. Thompson aloittaa kysymyksen mainitsemalla, että Blackhawks on useaan otteeseen halunnut olla avoin organisaatio, mutta kysyttäessä Kyle Beachistä he eivät halua kommentoida. Ennen kuin Thompson edes saa kysytyä kysymyksensä Rocky keskeyttää hänet. Me emme ole täällä puhumassa tutkimustuloksista, teillä (medialla) ei ole oikeutta alkaa kyselemään näistä asioista, Rocky vastaa. Thompson yrittää kysyä kysymyksen siitä, kuinka skandaali saattaa aiheuttaa närää asiakkaiden silmissä. Jälleen kerran Rocky keskeyttää Thompsonin ja halventavasti sanoo, että onko tämä tosi asia, miksei puhuta siitä, kuinka

huono sinä olet omassa työssäsi, koska et voi edes lähdeittä mainita kysymyksessäsi. (Chicago Blackhawks 2022.)

Kokouksen lopuksi Blackhawks ilmoittaa palkanneensa kaksi joukkueen entistä pelaajaa, Marian Hossan ja Patrick Sharpin, toimintaansa mukaan. Molemmat Hossa ja Sharp olivat pelaajia Blackhawksissa keväällä 2010, kun Kyle Beachiä seksuaalisesti häirittiin. Westheadin mukaan osa vuoden 2010 pelaajista olivat kiusanneet Beachiä seksuaalisesta häirinnästä ja solvanneet häntä. Tiedossa ei ole tarkkaa tietoa siitä, ketkä pelaajat olivat tätä tehneet, mutta kaikkien pelaajien tiedettiin tietäneen, että Beachiä oli seksuaalisesti häiritetty. (Westhead 2021c.) Näihin vuonna 2010 joukkueessa pelanneisiin pelaajiin lukeutuvat myös Hossa ja Sharp.

6.9 Danny Wirtzin haastattelu kaupungintalokokouksen jälkeen

Helmikuun 10. päivä 2022 NBC Sports Chicago haastattelee Chicago Blackhawksin toimitusjohtajaa Danny Wirtziä. Haastattelussa Wirtz myöntää, että kaupungintalokokouksessa asiat eivät menneen suunnitelman mukaan. Lisäksi hän kertoo, että kysymykset Kyle Beachin tapauksesta olivat odotettuja ja he olivat niihin valmistautuneet. Danny on puhunut isänsä Rockyn kanssa tapahtuneesta ja Rocky katuu tapahtunutta. (NBC Sports Chicago 2022.)

Haastattelussa Wirtz saa mahdollisuuden viimein vastata Beachiä koskeviin kysymyksiin. Hän mainitsee, että he ovat tarkkaan arvioineet työntekijöitään, jotta heillä olisi tarvittavat arvot ja näkemykset siitä, mikä on oikein. Lisäksi organisaatiossa on aloittanut uusi mielenterveyteen keskittyvä osasto ja työntekijöiden johtama yrityskulttuurikomitea. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöiden ja pelaajien mielipiteiden ja huolien kuunteleminen. Danny Wirtz painottaa, että teot tulevat puhumaan puolestaan, eivätkä nämä teot jää pelkästään sanojen tasolle. He ovat sitoutuneet luomaan turvallisen ja terveellisen jääkiekkoympäristön kaikille organisaation jäsenille. (NBC Sports Chicago 2022.)

Tämän jälkeen Wirtziltä kysytään, miltä Blackhawksin brändi näyttää tällä hetkellä. Wirtz aloittaa brändin kuvaamisen seuran laajan ja rikkaan historian kautta. Hän kuitenkin ymmärtää, että tämä ei pelkästään riitä, koska seuran tulee myös kuvastaa nykyistä maailmaa ympärillämme. Wirtz kertoo, että Blackhawksin brändin kulmakiviä ovat edistysellisyys, eteenpäin meno ja uudet tavat toimia. Heidän visionsa slogan on ”Reimagine the potential of hockey”, mikä tulee avaamaan heille uusia keinoja toimia. (NBC Sports Chicago 2022.)

6.10 Kriisin taloudelliset vaikutukset Blackhawksille

Mahdollisten rahallisten tappioiden määrää on vaikea arvioida Blackhawksin tapauksessa koronapandemian takia. Kausina 2019–20, 2020–21 ja 2021–22, joutui joukkue joko sulkemaan areenan yleisöltä tai vähentämään yleisön istumapaikkoja. Tämän takia ei voida olla täysin varmoja siitä, kuinka paljon Blackhawksin kohtaama kriisi vaikutti heidän yleisömääriin.

Vuosina 2017–2019 Chicago Blackhawksin keskiarvoyleisömäärä oli 22 194 katsojaa per kotiottelu, vaikka joukkue ei näinä vuosina ollut playoff-joukkue. Tämä huomio siitä, onko joukkue playoffeissa vai ei, on tarpeellinen huomio, koska playoffeista ulkopuolelle jääminen tarkoittaa sitä, että joukkue ei ole kovinkaan hyvä jääkiekossa, mikä osaltaan voi vähentää katsojamääriä. Kriisin aikana kaudella 2021–2022 Chicagon keskiarvokatsojamäärät olivat pudonneet 18 490 katsojaan, joka on 3 704 katsojaa vähemmän kuin ennen kriisiä ja koronapandemiaa, lisäksi joukkue ei päässyt playoffeihin tälläkään kaudella.

Seuraavaksi olen selvittänyt (kuvio 2.), kuinka paljon rahallista tappiota Chicago Blackhawks on tehnyt kriisin aikana kaudella 2021–2022. Chicago Blackhawksin halvin lippu kotiotteluun maksaa \$14 ja keskiarvolipun hinta on \$103 (SeatGeek 2022). Valitsin laskuihin halvimman lipun hinnan, koska uskon juuri näistä halvimista lipuista koostuvan suurimmat mahdolliset kriisistä johtuvat tappiot. Kalliimmat liput ovat yleensä kausikorttien omistajien ostamia ja he ostavat yleensä monta lippua kerralla kausien alussa, joten kalliimpien lippujen potentiaaliset tappiot näkyvät vasta tulevina vuosina.

<p>Tuotot vuosina 2017–2019:</p> <p>Halvin lippu (\$14): $\\$14 * 22\,194 \text{ (katsojaa)} * 41 \text{ (kotiottelua)} = \underline{\\$12\,739\,356}$</p> <p>Keskiarvolippu (\$103): $\\$103 * 22\,194 \text{ (katsojaa)} * 41 \text{ (kotiottelua)} = \underline{\\$93\,725\,262}$</p> <p>Tuotot kaudella 2021–2022:</p> <p>Halvin lippu (\$14): $\\$14 * 18\,490 \text{ (katsojaa)} * 41 \text{ (kotiottelua)} = \underline{\\$10\,613\,260}$</p> <p>Keskiarvolippu (\$103): $\\$103 * 18\,490 \text{ (katsojaa)} * 41 \text{ (kotiottelua)} = \underline{\\$78\,083\,270}$</p>
--

Kuvio 2. Chicago Blackhawksin lipputulot.

Laskemalla näiden tuloksien erotukset saadaan, että kaudella 2021–2022 Blackhawks teki vähintään \$2 126 096 tappion, jos laskuissa käytetään heidän halvinta lippuaan. Jos laskuissa käytetään keskiarvolipun hintaa, on tappion määrä \$15 641 992. Tämän lisäksi sai Blackhawks kahden miljoonan dollarin sakon NHL-liigalta kriisin takia, mikä vaikuttaa erittäin pieneltä summalta verrattuna mahdollisiin 15,6 miljoonan dollarin lipputulotappioihin.

SponsorPitch verkkosivun mukaan Chicago Blackhawks ei ole solminut yhtään uutta sponsorisopimusta vuoden 2022 aikana. Tämä on merkittävää, koska Blackhawks on NHL-liigan neljänneksi arvokkain seura (Statista 2021). Kaikki muut viiden arvokkaimman seuran joukossa olevat seurat (New York Rangers, Toronto Maple Leafs, Montreal Canadiens ja Boston Bruins) ovat solmineet vähintään yhden sponsorisopimuksen vuonna 2022. (Statista 2021; SportsPitch 2022). Muita rahallisia tappiota on Blackhawks voinut myös tehdä oheistuotteiden ja areenan ravintoloiden muodossa, mutta näitä tulovirtoja en pääse tutki-
maan.

6.11 Blackhawksin kohtaaman kriisin vaikutukset kuluttajien mielipiteisiin

Statistan syyskuussa 2022 tekemän tutkimuksen mukaan Blackhawks on jae-
tulla ykkössijalla tutkimuksessa, jossa tutkittiin 851 NHL fanin mielipidettä kiin-

nostavimmasta seurasta NHL-liigassa. Blackhawks sai 46 % osuuden vastajilta. Tutkimuksesta ei käy ilmi ovatko fanit kiinnostuneita Blackhawksista negatiivisessa vai positiivisessa mielessä. (Statista 2022a.)

Vuonna 2019 oli Blackhawksin yhteenlaskettu seuraajien määrä Facebookista, Instagramista ja Twitteristä 6,67 miljoonaa seuraajaa. Tämä summa oli liigan suurin yli miljoonalla seuraajalla. (Statista 2019.) Lokakuussa vuonna 2022 vastaava summa Blackhawksilla oli 6,69 miljoonaa seuraajaa, mikä on 20 000 seuraajaa enemmän kuin vuonna 2019. (Instagram 2022; Statista 2022b; Statista 2022c).

Jos verrataan Blackhawksin seuraajamäärän lisäystä Boston Bruinsin seuraajamäärän kasvuun samalta ajanjaksolta, huomataan Blackhawksin seuraajamäärän kasvun olleen pientä. Bruinsin yhteenlaskettu seuraajamäärä vuonna 2019 oli 4,98 miljoonaa seuraajaa (Statista 2019). Lokakuussa 2022 vastaava summa Bruinsilla on 5,12 miljoonaa seuraajaa (Instagram 2022; Statista 2022b; Statista 2022c). Tämä tarkoittaa, että Boston Bruins on saanut 140 000 seuraajaa lisää vuosina 2019–2022. Bostonin ja Chicagon vertaaminen on mielestäni mielekästä, koska molemmat seurat ovat Original Six joukkueita ja koska pidän Bostonia ja Chicagoa kaupunkeina vertailukelpoisina.

6.12 Blackhawksin tapauksen analysointia

Ensimmäisenä askeleena analysoinnissa täytyy selvittää se, täyttyvätkö kriisin kriteerit Blackhawksin tapauksessa. Vastaus tähän on, että kyllä tässä tapauksessa voidaan puhua kriisistä, koska kaikki Lehtosen (Lehtonen 2009, 43–44) kolme yritysten kriisiin johtavaa syytä täyttyvät. Kriisistä teki erityisen pahan se, että seksuaalisen häirinnän tapahtuessa ei organisaatio tehnyt tarvittavia toimia, vaan he jatkoivat toimintaansa kuin mitään ei olisi tapahtunut ja koska toiminta tässä poikkeustilanteessa oli väärin.

Korpisen & Lindströmin mukaan yrityksen täytyy tietää ydinongelma, joka johti kriisitilanteeseen, jotta kriisiviestintä olisi tehokasta (Korpinen & Lindström 2020,

45–46). Blackhawksin toimista huomataan, että heidän mielestä heidän ydinongelmansa oli kriisin tuomat negatiiviset vaikutukset joukkueen maineeseen. Tämä ilmenee varsinkin, kun organisaatio piti itseään syyttömänä ja aktiivisesti yritti vesittää mahdolliset syytökset. Tämän uskon kuitenkin olleen virheen, koska mielestäni todellinen ydinongelma oli antaa seksuaalisen häirinnän tapahtua organisaation sisällä ja sen salaaminen. Tämä kumpuaa Korpisen & Lindströmin teoriasta, jossa he kertovat ydinongelman usein muodostuvan ristiinriidasta yrityksen toimista verrattuna siihen, mikä on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää toimintaa (Korpinen & Lindström 2020, 45–46). Juuri tämä ydinongelman virheellinen määrittely loppupeleissä teki tästä tapauksesta vain haitallisemman Blackhawksille maineen ja liiketoiminnan näkökulmista.

Kortesuon Nolouden nelikentässä (Korteso 2016, 40) Blackhawksin tapaus on oikeassa ylänurkassa, jonka mukaan yrityksen tulisi keskittyä vain kriisiviestintään. Näin ei kuitenkaan organisaatio toiminut, minkä uskon vaikuttaneen vain negatiivisesti heidän viestinnän tehokkuuteensa. Uskon syyn muulle viestinnälle olleen, jo teoriassa ilmi tulleen, ohjeen siihen, että kriisitilanteessa tulisi saada keskustelua käännettyä positiivisempaan suuntaan.

Juholinin kriisiviestinnän toimintaohjetta (Juholin 2017, 255) ei Blackhawks noudattanut. He eivät olleet proaktiivisia ja pysyneet julkisuuden kanavilla, eivätkä tehneet mitään erikoisempia kriisiviestinnän toimia ennen kuin oli pakko. Organisaatio ei myöskään pyytänyt anteeksi tapahtunutta, vaan he päätyivät asian kieltämiseen. Konkreettisista kriisiviestinnän keinoista Blackhawks käytti kaikkia Juholinin mainitsemia keinoja, jotka ovat tiedote, haastattelu ja mediatilaisuus. Usein olivat nämä kaikki kolme kohtaa käytössä samanaikaisesti. Blackhawksia voi kehua erittäin hyvin suoritetusta tapahtumien selvittämisestä asianajotoimiston kautta. Asianajotoimiston tiedotteesta käy ilmi totuus. Huonona puolena tiedotteessa oli sen suhteellinen vaikealukuisuus. Kaupungintalokokouksen jälkeinen haastattelu onnistui hyvin, koska siinä pääsi organisaation toimitusjohtaja vastaamaan ihmisiä kiinnostaviin kysymyksiin.

Ruokolahden mukaan kolme tärkeää seikkaa kriisistä selviämiseen ovat: organisaation maine ennen kriisiä, kriisin syyt ja johtaminen kriisitilanteessa (Ruokolahti 2020, 93). Tähän pohjautuen voidaan sanoa, että Blackhawksin selviämisen kriisistä olleen erittäin haastavaa mutta ei mahdotonta. Blackhawksin maine ennen kriisiä oli erittäin hyvä, koska seura oli yksi NHL-liigan seuratuimmista, suurimmista ja tuottavimmista seuroista. Tämä voidaan myös huomata siitä, että organisaatiolla oli kaikista eniten seuraajia eri sosiaalisen median kanavissa liigan seuroista. Organisaation seuraajamäärät jopa kasvoivat hieman kriisin aikana, johon uskon olleen kaksi syytä. Yksi syy seuraajamäärien kasvuun voi olla se, että ihmisiä kiinnostaa kriisissä oleva seura ja heidän julkaisut eri kanavissa. Toisena syynä voi olla normaali suosion kasvu, jota tapahtui muidenkin seurojen kohdalla, mutta Blackhawksin tapauksessa kasvu saattoi olla pientä myös siksi, koska osa nykyisistä seuraajista lopetti organisaation seuraamisen. Organisaation mielekästä lähtömainetta myös kuvastaa se, että seuran katsojamäärät ennen kriisiä olivat erittäin korkeat verrattuna muihin joukkueisiin. Eikä seuran katsojamäärät pudonneet kuin noin 17 % kriisin aikana ja jälkeen, mitä pidän yllättävän pienenä summana.

Puntalo sai selville opinnäytetyössään, että kriisin sattuessa voi ihmisten mielipiteet yrityksestä vaihdella voimakkaastikin. Hän myös sai selville sen, että kuluttajat voivat olla yllättävän merkkiuskollisia (Puntalo 2016, 29–32), mikä saattaa selittää Blackhawksin seuraajamäärien ja katsojamäärien muutokset. Tämän ilmiön myös selittää yrityksen kuluttajien mielikuvina toimivan maineen, brändin ja imagon olevan henkilökohtainen jokaiselle yksilölle.

Ruokolahden mukaan kriisin syyt ovat tärkeässä roolissa kriisistä selviämisessä (Ruokolahti 2020, 93). Blackhawksin tapauksessa kriisin syyt olivat erittäin vakavat. Ne olivat niin vakavat, ettei kukaan näkenyt tai tule näkemään tapahtunutta hyväksyttävänä asiana. Kolmantena kohtana on johtaminen kriisitilanteessa, joka Blackhawksin tapauksessa oli ajoittain hyvää mutta myös ajoittain erittäin huonoa. Kokonaisarvoiksi tästä antaisin Blackhawksille huonon arvosanan, koska viestinnässä toimitusjohtajan ja omistajan välillä oli selvä ristiriita. Jos yritys olisi vain antanut toimitusjohtajan Danny Wirtzin puhua, olisi kriisivies-

tintä ollut onnistuneempaa, koska omistaja Rocky Wirtzin kommentit vain pahensivat tilannetta ja antoi kuvan, että organisaatio ei ole oppinut mitään ja aikoo jatkaa samalla linjalla. Tämä pohjautuu myös Ruokolahden mietteisiin, jossa hän kertoo, että huono julkinen lausunto vain pahentaa kriisitilannetta (Ruokolahti 2020, 93). Näin todellakin kävi Blackhawksin järjestämässä kaupungintalokokouksessa. Näiden Ruokolahden mainitseman kolmen seikan pohjalta voidaan päätyä siihen ajatukseen, että Blackhawksin kriisiviestintä ei onnistunut. En usko myöskään Blackhawksin maineen tai liikevaihdon lähtevän nousuun heidän kriisiviestinnän ansiosta. Suurena vaarana organisaatiolle on se, että heidän maineensa tulee olemaan ikuisesti kanveesissa ja se, että liikevaihto ei ikinä palaa takaisin samalle tasolle.

Tämän takia uskon Chicagon aloittaneen joukkueen jälleenrakennuksen vuonna 2022, mikä mahdollistaa täyden henkilöstön muutoksen. Lisäksi tämä jälleenrakennus antaa syyn huonommille vuosille nyt ja näkymät paremmasta tulevaisuudesta, johon mennessä ihmiset olisivat mahdollisesti unohtaneet tapahtuneen kriisin. Ikävä ilmiö jääkiekossa yleensä on myös se, että voittamisen koetaan ratkaisevan kaikki ongelmat, mikä nähtiin Chicagon toimesta vuonna 2010, jolloin he alkoivat salaamaan seksuaalisen häirinnän tapahtumista.

7 Case: Nordea

Keväällä 2016 tulee ilmi, että Nordea on tehnyt vankkaa yhteistyötä panamalaisen asianajotoimiston Mossack Fonsecan kanssa. Yhteistyön tavoitteena heillä on ollut muodostaa erilaisia veroparatiiseja rikkaille asiakkailleen. Syynä, miksi halusin valita Nordean tapauksen, tähän opinnäytetyöhön oli se, että uskon pankkipalvelujen luotettavuuden olevan tärkeä seikka kuluttajille pankin valinnassa, joten oli mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon kriisi vaikutti Nordeaan.

7.1 Nordean osallisuus Panama papereissa tulee julkisuuteen

Huhtikuun 3. päivä 2016 Panama papereista ilmenee, että Nordealla on ollut toimintaa ja kytköksiä erilaisiin veroparatiiseihin. Orjalan ja Knus-Galánin mukaan Nordean Luxemburgin yksikkö on muodostanut noin 400 veroparatiisiyhtiötä asiakkailleen Panamaan ja Brittien neitsytsaarille. Nordean mukaan he eivät ole perustaneet näitä yhtiöitä mutta heidän asiakkaansa ovat saattaneet näin tehdä. (Orjala & Knus-Galán 2016.) Veroparatiisiyhtiöiden perustaminen ei ole laitonta mutta niiden käyttäminen veronkiertoon on. Nordea Private Bankin johtaja Thorben Sanders kertoo, että ennen vuotta 2009 ei Nordealla ollut käytäntöä, jossa he tutkisivat asiakkaidensa mahdollisia veronkiertotoimia, toisin kuin nykypäivänä. (Orjala & Knus-Galán 2016.) Sanders pitää osaa Panama paperien väittämistä selittämättöminä ja mahdottomina. Hän lupaa kuitenkin alkaa tutkimaan asiaa. (Knus-Galán 2016.)

7.2 Nordean ensimmäiset toimet syytöksiä vastaan

Huhtikuun 4. päivä 2016 Nordea julkistaa ensimmäisen virallisen vastauksen Panama papereista johtuviin syytöksiin. Latvalan mukaan Nordean tiedotus oli outo ja epävirallinen, koska se oli kuvakaappaus Word-tiedostosta. Tiedotuksessa Nordea myöntää harjoittavansa veroparatiiseihin liittyvää toimintaa asiakkailleen. He eivät kuitenkaan missään tapauksessa auta asiakkaitaan veronkiertossa ja nimenomaan auttavat heitä veroja maksamaan. (Latvala 2016.)

Nordea uudelleen mainitsee sen, että vuoden 2009 jälkeen he ottivat käyttöön uusia toimintatapoja, jotka jopa ylittävät rahoitusalan säännösten vaatimukset. Nordea kertoo todisteen näistä toimintatapojen muutoksista olevan sen, että he ovat menettäneet Panamalaisiin yhtiöjärjestelyihin haluavia asiakkaita systemaattisesti vuoden 2009 jälkeen. Tiedotuksen lopussa he painottavat, että heidän toimintansa on toiminut lain puitteissa, eikä missään nimessä hyväksy toimintaa, jossa olisi mahdollista veroja kiertää. (Latvala 2016.) Tiedotuksen jälkeen Nordea tiedotti, että he käynnistävät tutkimuksen veroparatiiseihin liittyen (Koivisto 2016a).

Nordean Suomen-maajohtaja Ari Kaperi kommentoi kohua siten, että he eivät ole varmoja siitä maksoivatko heidän asiakkaansa veroja ennen vuotta 2009. Hän kuitenkin jatkaa, että Nordean puolesta lakia ei ole rikottu. (Santaharju & Valtanen 2016.) Nordean suomalainen konsernijohtaja Casper von Koskull kertoo, että Nordean ja panamalaisen asianajotoimiston Mossack Fonsecan yhteistyö päättyy (Koivisto 2016b).

7.3 Nordean tiedotustilaisuus

Huhtikuun 7. päivä 2016 Nordea pitää tiedotustilaisuuden, jossa media saa kysyä heiltä kysymyksiä. Tiedotustilaisuudessa Nordean edustajat lupaavat olla avoimia ja selvittää mahdolliset veroparatiisitoiminnot, koska he painottavat, että veronkierto on väärin ja ongelma yhteiskunnassa. (Palomaa 2016a). Von Koskull painottaa tiedotustilaisuudessa, että Nordeaa ei tulla käyttämään veronkierron välineenä ja on heidän tehtävä tutkia asiakkaidensa toimia, ettei laittomuuksia tapahdu. Von Koskull myös jälleen kerran mainitsee, että vuoden 2009 jälkeen he ovat ottaneet käytäntöön uusia toimintatapoja, jotka kitkevät veronkiertoa. Hän myös kertoo, että Nordealla on offshore-tilejä asiakkaiden kanssa, yleensä turvallisuus tai kansainvälisyydestä johtuvista syistä, sillä tällainen toiminta on täysin laillista. (Expressen 2016.)

Snorre Storset (Head of Asset and Wealth Management) kertoo tiedotustilaisuudessa, että toiminta asianajotoimiston Mossack Fonsecan kanssa on aina lähtenyt asiakkaan tahdosta. Lisäksi Nordea ei ole saanut minkäänlaista rahallista korvausta asiakkaidensa veroparatiisiyhtiöistä. Kuitenkaan Nordea ei aio jatkaa asiakkaiden auttamista tällaisessa toiminnassa enää. Vaikka Nordealla on paljon erilaisia käytäntöjä siihen, miten heidän asiakkaansa maksavat tarvittavat verot, on verojen maksaminen kuitenkin täysin kyseessä olevan asiakkaan vastuulla. (Expressen 2016.)

7.4 Björn Wahlroosin kommentit

Nordean hallituksen puheenjohtaja Björn Wahlroos aloittaa kommenttinsa Panama papereiden kohusta siten, että Nordea ei ole tehnyt mitään väärää. Hän kuitenkin ymmärtää, että kyseinen skandaali voi kuitenkin jättää kolhun yhtiön maineeseen, vaikkakin hän pitää skandaalia ylimitoitettuna. Wahlroos on samaa mieltä von Koskullin kanssa siitä, että Nordea on ottanut käyttöön uusia toimintatapoja vuoden 2009 jälkeen ja nämä tavat ovat tiukempia kuin niiden pitäisi. Lopuksi Wahlroos mainitsee, että ei ole merkkejä siitä, että Nordea olisi menettämässä asiakkaita. (Koivisto & Valtanen 2016.)

7.5 Ari Kaperin kommentit

Nordean maajohtaja Ari Kaperi kertoo Ylen haastattelussa, että uutiset Panama papereista ovat, saaneet monet heidän asiakkaistaan huolestuneiksi. Kaperin mukaan Nordeasta on lähtenyt asiakkaita pois pienissä määrin. Mainekolhuja Kaperi kommentoi siten, että Nordea aikoo niistä selvitä avoimuudella ja tarkalla sisäisellä selvityksellä. Lisäksi hän painottaa, kuten kaikki muutkin Nordean edustajat, että he eivät hyväksy veronkiertoa. (Hara 2016.)

7.6 Jonas Torpin kommentit

Kesäkuun 2016 alussa Yle selvittää, että Nordealla olisi ollut toimintaa Panama yhtiöiden kanssa vuoden 2009 jälkeen, vaikka yhtiö toisin väittää. Yle myös kertoo, että tanskalaisella tv-yhtiöllä olisi todisteita siitä, että Nordealla olisi toimintaa veroparatiisiyhtiöiden kanssa joulukuulta 2015. Ylen haastattelema Nordean Luxemburgin viestintäjohtaja Jonas Torp kommentoi kohua siten, että offshore-toiminta on monelle rikkaalle tapa hankkia esimerkiksi uusia asuntoja ulkomailta. Offshore-toiminta auttaa merkittävästi tällaisessa tilanteessa varsinkin, jos asunnon haluaa myydä tulevaisuudessa. Juuri tällaisessa toiminnassa Nordea auttaa asiakkaitaan. (Berglund 2016.)

7.7 Nordea julkistaa tutkimustuloksensa

Heinäkuun 27. päivä 2016 Nordea julkistaa tutkimustuloksensa. Tutkimustuloksissa ilmenee, että Nordea ei ole auttanut asiakkaitaan kiertämään veroja. Nordean konsernijohtaja Casper von Koskull kuitenkin kertoo, että heidän toimintansa ei ole ollut tarvittavalla tasolla. Hän myös jatkaa, että kaikkea he eivät ole vielä pystyneet tutkimaan tai selvittämään. Heidän tavoitteena on kuitenkin selvittää koko totuus jokaisesta heidän asiakkaastaan. Von Koskull pitää mahdollisia mainekolhuja liioiteltuina, koska hän uskoo Panama-kohun olevan jo takana-päin. Haastattelun lopussa von Koskull mainitsee, että viranomaiset ovat olleet tyytyväisiä heidän yhteistyöhalukkuuteen ja, että Nordea ei halua olla tällaisessa valossa uudestaan. (Hara & Valtanen 2016.)

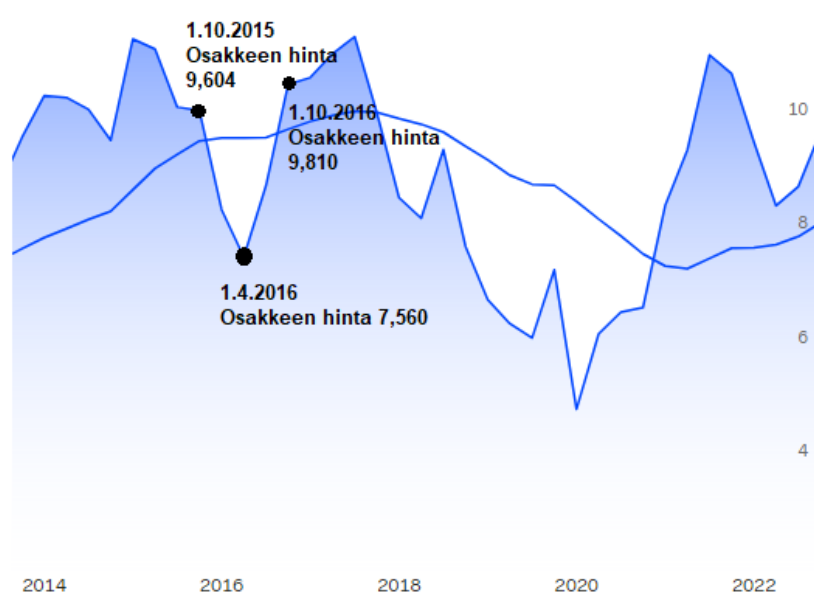
Tutkimustuloksista selviää, että Nordean asiakkaat eivät aina noudattaneet heidän vaatimia käytäntöjä, mikä saattoi johtaa laittomuuksiin. Lisäksi Nordealla oli puutteita heidän omassa toiminnassa siten, että he eivät varmistaneet sitä maksoivatko heidän asiakkaansa veroja. Tutkimustulosten jälkeen Nordea kertoi muodostavansa etiikkaan ja arvoihin keskittyvän toimikunnan, sekä verotoimikunnan. Näiden toimikuntien tavoitteena on mahdollistaa se, että kaikki verotukseen liittyvä toiminta, joka pankissa tapahtuu, toimii lainmukaisesti. Nordea aikoo myös integroida toimintaansa tiheämmäksi, jolloin yksittäinen konttori ei voi toimia koko konsernin käytäntöjen vastaisesti. (Hänninen 2016.)

7.8 Kriisin vaikutukset Nordean liiketulokseen

Ennen Panama papereista johtuvaa kriisiä oli Nordean ensimmäisen kvartaalin liiketulos pienentynyt 29 % verrattuna edellisvuoteen. Liiketulos ensimmäisellä kvartaalilla oli hieman yli miljardi euroa. (Blencowe 2016.) Toisella kvartaalilla alkavat Panama paperien tuoma kriisi näkyä Nordean liiketuloksessa. Nordea teki paremman tuloksen toisella kvartaalilla verrattuna vuoden ensimmäiseen kvartaaliin, kun he tekivät 1 072 miljoonan euron tuloksen eli hieman yli miljardin euron tuloksen. Tämä tulos oli kuitenkin 163 miljoonaa euroa vähemmän

kuin Nordean tulos viime vuonna toisella kvartaalilla. (Hallamaa 2016a.) Kolmannella kvartaalilla Nordea teki 11 % paremman tulokset kuin edellisen vuoden kolmannella kvartaalilla. Nordea liike-tulos tällä kvartaalilla oli 1,15 miljardia euroa. (Koivisto 2016c.) Vuoden 2016 viimeisellä kvartaalilla Nordea tulos oli 1,25 miljardia euroa, joka oli noin 21 % enemmän verrattuna edellisen vuoden viimeiseen kvartaaliin. Edellisenä vuonna Nordean tulos viimeisellä kvartaalilla oli 1,03 miljardia euroa. (Länkinen 2016.)

Alla olevassa kuviossa 3. on kuvattu Nordean osakkeen hinnan muutokset vuosina 2014–2022.



Kuvio 3. Nordean osakkeen kehitys (Nordnet 2022a).

Yllä olevassa kuvassa on vaaka-akselilla vuosi ja pystyakselilla osakkeen hinta euroissa. Kuviossa oleva viiva kuvastaa osakkeen hinnan trendiä. Kuviossa 3. huomataan, että ennen kriisiä oli Nordean osake 9,604 €. Huhtikuussa 2016 oli Nordean osakkeen hinta laskenut 7,560 €. Nordean osakkeen hinta pystyi kuitenkin elpymään ja se oli 1.10.2016 noussut 9,810 € ja osakkeen hinta oli noussut yli kymmeneen euroon jo ennen vuoden 2017 puoltaväliä.

7.9 Kriisin vaikutukset Nordean asiakkaiden mielipiteisiin

Nimellisesti suurimpia asiakkaita, jotka jättivät Nordean kriisin aikana, olivat SDP, Vasemmistoliitto, Perussuomalaiset, AKT, Poliisijärjestöjen liitto ja SAK:lainen TEAM teollisuusalojen liitto (Koivuranta 2016a; Koivuranta 2016b; Virtanen 2016; Palomaa 2016b; Salokorpi 2016). Panama paperien kriisin aikana Yle suoritti taloustutkimuksen kyselyn suomalaisten pankkiuskollisuudesta. Kyselyyn vastasi 1 120 henkilöä ja kohderyhmänä oli aikuisväestö. Tutkimuksesta selvisi, että 38 % vastaajista on vaihtanut tai harkinnut vaihtavansa pankkia Panama papereista selvinneiden asioiden takia. Tämä tulos oli toiseksi suurin syy vastaajien keskuudessa. Suurimpana syynä vaihtaa tai harkita vaihtoa oli pankkipalveluiden kilpailutus. Nämä luvut ovat vain niiltä, jotka ovat vähintään harkinneet pankin vaihtoa viime aikoina. Tutkimuksesta selviää, että 70 % suomalaisista ei ollut edes harkinnut pankin vaihtoa vuoden 2016 huhtikuussa. Tutkimuksessa käy myös ilmi, että 75 % vastaajista pitää pitkää pankkisuhdetta ja sen tuomaa uskollisuutta suurimpana syynä pysyä nykyisen pankin asiakkaana. (Brännare 2016.) Vuonna 2016 Nordea putosi Luottamus&maine tutkimuksessa huonomaineisimpien yritysten listauksessa sijalle kuusi (Hallamaa, 2016b). Samaisessa tutkimuksessa vuonna 2021 oli Nordea jälleen pudonnut kymmenen huonomaineisimman yrityksen joukkoon vuoden tauon jälkeen (STT 2021).

Yhtenä kriisin vaikutuksista voidaan myös pitää laajojen Panama papereiden edelleen tapahtuvaa tutkimista. 20.10.2022 tanskalainen sanomalehti Ekstra Bladet syyttää Nordean Luxemburgin yksikön auttaneen asiakkaitaan kiertämään veroja ja täten eivät nämä asiakkaat ole maksaneet tarvittavia veroja Tanskaan. Nordea kirjoittaa, että he käyvät keskustelua tanskalaisten viranomaisten kanssa tästä asiasta, eivätkä kommentoi asiasta sen suuremmin. (Nordea 2022). Tämä voi tarkoittaa sitä, että Nordean kohtaamat vaikutukset Panama paperien aiheuttamasta kriisistä, eivät olisi vielä ohi kuusi vuotta tapahtuman jälkeen.

7.10 Nordean tapauksen analysointia

Nordeankin tapauksessa voidaan puhua kriisistä, koska ainakin kaksi Lehtosen kriisin määritelmistä toteutuvat (Lehtonen 2009, 43–44). Vaikka Nordea itse väitti, että he eivät ole työskennelleet panamalaisten yritysten kanssa vuoden 2009 jälkeen, sai Yle kuitenkin selville, tätä tapahtuneen vielä vuonna 2015. Tämän seurauksena voidaan sanoa, että poikkeustilanteessa ei Nordea ole muuttanut toimintaansa, muuta kuin vasta kriisin aikana ja jälkeen. Tämän lisäksi on Nordea toiminut väärin, joko verojen kiertämisen auttamisessa tai sen mahdollistamisessa.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että Nordea uskoi tai halusi ydinongelman tässä kriisissä olleen väärinkäsityksen. Nordean viestinnästä käy usein ilmi, että he eivät ole auttaneet yrityksiä tai yksityishenkilöitä veronkierrossa. Näin oli kuitenkin Nordean silmien alla tapahtunut, minkä takia uskonkin todellisen ydinongelman olleen verojen maksamatta jättämisen. Tämän takia oli Nordean kriisiviestintä tönkköä ja tehotonta, koska he vain jatkoivat samana asian jankuttamista haastatteluissa. Nordea usein kertoi veronkierron olevan väärin, vaikka panevat aina syyt jonkun muun niskoille kuin omilleen.

Kortesuon Nolouden Nelikentässä (Kortesuo 2016, 40) Nordean kriisi oli oikeassa yläkulmassa, jonka mukaan yrityksen tulisi keskittyä vain kriisiviestintään. Tässä Nordea onnistui jokseenkin hyvin, koska yritys suoritti paljon erilaisia haastatteluja ja mediatilaisuuksia, suuria määriä tiedotteita unohtamatta. Nordea myös suoritti itse laajan sisäisen tutkimuksen, jossa he mainitsivat tutkimuksen kuitenkin olleen vielä kesken. Tutkimuksessa he kertoivat olleensa syyttömiä, mikä ei saattanut olla totta ja tämän takia he mainitsivat tutkimuksen olevan vielä keskeneräinen. Näihin seikkoihin pohjautuen voidaan sanoa, että Nordea, ainakin yritti, noudattaa Juholinin kriisiviestinnän toimintaohjetta (Juholin 2017, 255).

Ruokolahden mukaan kolme tärkeää seikkaa kriisistä selviämiseen ovat: organisaation maine ennen kriisiä, kriisin syyt ja johtaminen kriisitilanteessa (Ruokolahden 2020, 93). Tähän pohjautuen voidaan sanoa, että Nordean onnistuneen

hyvin kriisiviestinnässään. Uskon ennen kriisiä Nordean maineen olleen samantasoinen muidenkin pankkien kanssa. Lisäksi Ylen tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat hyvin pankkiuskollisia. Kriisin syyt Nordean tapauksessa olivat vakavat. Kriisi verojen kiertämisen auttamisesta oli varmasti monelle suomalaiselle suuri ja helposti ymmärrettävä asia. Kuitenkin itse se tapa, miten pankki voisi auttaa yksilöä veroja kiertämään, on paljon hankalampi konsepti ymmärtää. Tämän takia, vaikka kriisi oli suuri, ei se ehkä saanut aikaan niin voimakasta reaktiota kuluttajissa kuin olisi ollut tarpeen. Nordean johtaminen kriisitilanteessa oli yhtenäistä ja faktoihin perustuvaa. Kaikissa haastatteluissa Nordea toisti samaa linjaa, että verojen kiertäminen on väärin ja he eivät ole yksilöitä siinä auttaneet. Nordea selvästikin halusi välttää Juholinin (Juholin 2017, 24) mainitsemista viestinnän epäonnistumisen syistä ainakin sen, että kohderyhmä ei ymmärtäisi organisaation viestiä. Tämän takia uskon Nordean pitäneen viestintänsä yksinkertaisena. Nordean johtoryhmä ei kuitenkaan selvinnyt kriisistä puhtain paperein, koska he jäivät kiinni valehtelemisesta, millä uskon suoraan olleen vaikutusta yrityksen maineeseen.

Ruokolahden mainitseman kolmen seikan pohjalta (Ruokolahti 2020 93) voidaan päätyä siihen ajatukseen, että Nordean kriisiviestintä onnistui liikevaihdon näkökulmasta. Nordean osake lähti nousuun yllättävän nopeasti kriisin jälkeen ja organisaation liikevaihto ei pahemmin kärsinyt kriisin aikana. Maineen näkökulmasta ei Nordean kriisiviestintä onnistunut. Nordea on edelleen kuusi vuotta kriisin jälkeen yksi huonomaineisimmista yrityksistä suomalaisten mielestä, vaikka organisaatiolla menee suhteellisen hyvin. Eli olisiko niin, että pankkien maineeseen kuuluu olennaisesti se, että suljettujen ovien takana voidaan tehdä laittomuuksia ja niiden ilmi tullessa ei se ole edes odottamatonta tai vaadi tuomenpiteitä kuluttajilta?

8 Case: Nokian Renkaat

Valitsin Nokian Renkaat case-tapaukseksi, koska yritys on suomalainen tuotteita myyvä yritys, joka tällä tavoin eroaa muista case-tapauksista. Helmikuussa 2022 Venäjän aloittaessa hyökkäyssodan Ukrainaa kohtaan, vaikutti se hyvin merkittävästi moniin suomalaisiin yrityksiin, joilla oli tehdastoimintaa Venäjällä. Yksi näistä yrityksistä oli Nokian Renkaat, jonka tuotannosta 80 % tulee Venäjältä. Hyökkäyssodan alettua Nokian Renkaiden toimitusjohtaja Jukka Moisio kertoo Ylen haastattelussa, että he ovat valmistautuneet mahdollisiin pakotteisiin, joita Venäjä voi kohdata kriisin aikana. (Palomaa 2022a.)

Haastattelussa käy myös ilmi, että Nokian Renkaat ei ole vähentäneet tuotantoaan Venäjällä. Moisioin puheista käy ilmi vakuuttelu siitä, että tuotanto ja renkaiden saatavuus Venäjältä on taattu ja hän painottaa, että he eivät ole laittamassa Venäjän tehdasta kiinni. (Palomaa 2022a.) Vakuuttelu kohdistuu enemmän tuotannolliseen ja rahalliseen varmisteluun, eikä humanitaarisiin tai oikeellisuuden näkökulmiin. Juuri tästä virheajattelusta muodostui Nokian Renkaiden kriisi.

8.1 Suuriosa suomalaisista yrityksistä lähtee Venäjältä

Maaliskuun 2022 alussa Yle uutisoi, että suuriosa suomalaisista yrityksistä ovat päättäneet lähteä tai vähentää toimintaansa Venäjällä. Esimerkiksi yritykset Fazer ja Paulig ovat lopettaneet toimintansa kokonaan Venäjällä, kun taas Nokian Renkaat on vain vähentänyt toimintaansa siellä. (Palomaa 2022b; Pantzar 2022.) Kaikki edellä mainitut yritykset ovat tuominneet Venäjän toimet, mutta teot ovat olleet paljon tehokkaampia, varsinkin kun asiaa on kysytty suomalaisilta. Ylen haastatteleminen Brändiprofessorien mukaan Venäjällä toimimisesta on tullut erittäin suuri maine-, brändi- ja imagoriski yrityksille, koska nykyaikaisen trendin mukaan kuluttajat haluavat ilmaista omia arvojaan ostokäyttäytymisellään. (Pantzar 2022.)

Nokian Renkaat jatkoi maaliskuussa samalla linjalla, että he eivät ole lopettamassa toimintaansa Venäjällä. 8. päivä maaliskuuta Nokian renkaat julkaisi verkkosivuillaan tiedotteen, jossa he edelleen vakuuttelivat, että he ovat valmisteelleet monia eri ratkaisuja mahdollisiin sanktioihin, jota Venäjä voi kohdata. Näiden ratkaisujen tarkoituksena on pienentää yrityksen rahalliset ja operatiiviset tappiot. He myös kertovat, että logistiikka tulee myös toimimaan eri maitten välillä, eli ei syytä huoleen. (Nokian Renkaat 2022a.)

Ristiriitaisesti maaliskuun alun tiedotteessa Nokian Renkaat kertoo, että heidän suurimpana prioriteettina on heidän työntekijöidensä turvallisuus. Ristiriita syntyy siitä, että tämä ykkösprioriteetti on toiseksi viimeisessä kappaleessa heidän tiedotteessaan. Lisäksi tiedotteen toiseksi viimeisessä lauseessa käy ilmi, että yritys on lahjoittanut 100 000 € UNICEF:lle auttaakseen sodan keskellä olevia lapsia. Tiedotteesta käy hyvin ilmi, että ensiksi vakuutellaan yhtiönkumppanit, että toiminta on taattu ja lopussa vasta tuodaan ilmi humanitaarisia näkökulmia, jotka ovat kuluttajille tärkeitä (Nokian Renkaat 2022a).

8.2 Kysymys siitä, yrittääkö Nokian Renkaat hyötyä sodasta nousee pintaan

20. päivä maaliskuuta 2022 Nokian Renkaat kertoi haastattelussa, että kysyntä tulee ylittämään tarjonnan, koska moni renkaita valmistava yritys on lähtenyt pois Venäjältä, kirjoittaa Inderesin analyytikko Joonas Korkiakoski. Kysynnän nousun myötä voi Nokian Renkaiden markkinaosuus myös kasvaa Venäjällä. Seuraavana päivänä Korkiakoski kertoo, että hänen kirjoittamaansa raporttia on tulkittu väärin. Hänen mukaansa yhtiö ei halua hyötyä sodasta mutta, koska kilpailijat ovat sieltä lähteneet, näin voi vääjäämättä käydä. Indereksen arvioinnin mukaan suuriosa Nokian Renkaiden jälleenmyyjistä olisi valmis myymään Venäjällä tuotettuja renkaita. Korkiakoski myös laskeskelee, että Nokian Renkaat menettäisi noin 750–850 miljoonaa euroa liikevaihdostaan, jos he päättävät lopettaa kaikki toimet Venäjällä (Sullström 2022.)

22. päivä maaliskuuta 2022 Nokian Renkaat julkaisee toisen tiedotteen yritystoiminnastaan. Julkaisusta voidaan huomata heti pieni retoriikan muutos. Tällä kertaa he aloittivat sillä, millä edellisen tiedotteensa päättivät, eli työntekijöiden turvallisuuden ja lahjoituksen näkökulmista. Tämän lyhyen kappaleen jälkeen he jatkavat samalla operatiivisen selviytymisen näkökulmalla, jossa he myös kertovat, että jatkamalla toimintaansa Venäjällä yritys estää tehtaan mahdollisen kansallistamisen. (Nokian Renkaat 2022a.)

8.3 Nokian Renkaat aikoo muuttaa tuotantoaan

Huhtikuun 2022 alussa Nokian Renkaat kertoi, että he aikovat muuttaa tuotantoaan pois Venäjältä. Hankaniemen mukaan motiivina tälle nopeutetulle tuotannon muutokselle ovat Venäjän kohtaamat pakotteet. Huhtikuun alussa myös ilmaantuu otsikoita siitä, että Nokian Renkaat myisi renkaita Venäjän armeijalle. Tähän yhtiö vastaa jämäkästi, että he eivät ole koskaan myyneet renkaita Venäjän armeijalle tai Venäjän valtiolle. (Hankaniemi 2022.) Tämä yhdistäminen Venäjän armeijan ja Nokian Renkaiden välillä oli todennäköisesti väärä, mutta tuskin kukaan haluaisi, maineen varjelemisen ja ihmisten mielipiteiden näkökulmista, olla mukana samassa lauseessa Venäjän armeijan kanssa nyky päivänä.

8.4 Nokian Renkaat päättää vetäytyä pois Venäjältä

Kesäkuun 28. päivä 2022 Nokian Renkaat julkaisee tiedotteen, jossa he päättävät lähteä pois Venäjältä. Tiedotteessa käydään läpi logistisia ratkaisuja vetäytymisen mahdollistamiseen ja yrityksen toimitusjohtaja Jukka Moisio kertoo sodan järkyttävyydestä ja siitä, kuinka toimintaympäristö on muuttunut Venäjällä. Hän myös kertoo, että pitkän ja huolellisen pohdinnan jälkeen he ovat päättäneet keskittyä muihin ydinmarkkinoihin ja kasvumahdollisuuksiin. (Nokian Renkaat 2022a.)

8.5 Kriisin taloudelliset vaikutukset Nokian Renkaille

Nokian Renkaiden segmentit yhteensä liikevoitto vuoden 2022 tammi-kesäkuussa oli 152,8 miljoonaa euroa, joka on 9,2 % enemmän kuin viime vuonna vastaavalla ajanjaksolla. Jos katsotaan pelkästään vuoden 2022 huhti-kesäkuun segmenttien liikevoittoa yhteensä, oli kyseinen liikevoitto 86,3 miljoonaa euroa, mikä on 3,7 % prosenttia vähemmän kuin edellisenä vuonna samalta ajanjaksolta. Vuonna 2022 Nokian Renkaiden huhti-kesäkuun liikevaihto kuitenkin kasvoi 15,8 % edellisvuoteen verrattuna. (Nokian Renkaat 2022b.)

Nokian Renkaiden tiedotteesta käy myös ilmi, että yritys odottaa liikevaihdon olevan vuonna 2022 vähemmän tai enintään saman verran kuin vuonna 2021. Liikevoiton he odottavat laskevan merkittävästi vuoteen 2021 verrattuna. Tähän syiksi Nokian Renkaat kertoo olevan Ukrainan sodan, Nokian Renkaiden kohtaamat pakotteet ja epävarman toimintaympäristön. (Nokian Renkaat 2022b.)

Alla olevassa kuviossa 4. on kuvattu Nokian Renkaiden osakkeen muutos vuonna 2022 tammikuusta kesäkuuhun.



Kuvio 4. Nokian Renkaiden osakkeen kehitys (Nordnet 2022b).

Kuviossa 4. on vaak akselilla kuukausi ja pysty akselilla osakkeen hinta euroissa. Kuviossa oleva viiva kuvastaa osakkeen hinnan trendiä. Kuvioista 4.

nähdään, että ennen Nokian Renkaiden kohtaamaa kriisiä oli heidän osakkeensa hinta 34,71 €. Helmikuun lopussa Venäjän hyökättyä Ukrainaan voidaan heti nähdä dramaattinen muutos Nokian Renkaiden osakkeen hinnassa, kun se oli pudonnut 14,115 €:n. Nokian Renkaiden osake ei ole vielä lokakuussa 2022 elpynyt, vaan se on laskenut noin kymmeneen euroon.

8.6 Nokian Renkaiden kohtaaman kriisin vaikutukset kuluttajien mielipiteisiin

Luottamus&maine -tutkimuksesta selviää, että Nokian Renkaiden maine on laskenut kaikista suomalaisista yrityksistä eniten vuonna 2022 verrattuna vuoteen 2021. Tutkimuksesta selviää, että Nokian Renkaat on mittauksen kolmanneksi huonomaineisin pörssiyhtiö Suomessa. (Hemmilä 2022.) Luottamus&maine – tutkimus on vuosittain Suomessa julkaistu tutkimus, joka listaa Suomen hyvämaineisimmat ja huonomaineisimmat yritykset.

8.7 Nokian Renkaiden tapauksen analysointia

Ensimmäisenä askeleena täytyy selvittää se, täyttyvätkö kriisin kriteerit Nokian Renkaiden tapauksessa. Nokian Renkaidenkin tapauksessa voidaan puhua kriisistä, vaikkeivat kaikki Lehtosen mainitsemat kriisin kriteerit (Lehtonen 2009, 43–44) täydellisesti täyty. Suurimpana syynä Nokian Renkaiden kriisiin oli se, ettei yritys tehnyt Venäjän hyökkäyksen takia muodostuneessa poikkeustilanteessa oikein yli kolmeen kuukauteen. Tästä syntyi erittäin suuri mainehaitta koko organisaatiolle.

Korpisen & Lindströmin mukaan yrityksen täytyy tietää ydinongelma, joka johti kriisitilanteeseen, jotta kriisiviestintä olisi tehokasta (Korpinen & Lindström 2020, 45–46). Ydinongelman tunnistamisessa teki Nokian Renkaat suuren virheen, jonka he kuitenkin itsekin tajusivat ja yrittivät lopulta korjata tilannetta. Aluksi Nokian Renkaat ajatteli heidän ydinongelmansa olevan Venäjän pakotteiden ta-

kia heille tulleet liikevaihdolliset haasteet. Tämä näkyi suoraan heidän tiedotteissaan, joissa he yrittivät rauhoitella yrityksen kumppaneita ja rahoittajia siitä, että heidän organisaationsa toiminta on turvattu. Tämän virheajattelun jälkeen pystyttiin huomaamaan, että Nokian Renkaat lopulta ymmärsivät todellisen ydinongelman, joka oli se, että länsimaiden yritysten tulisi toimillaan ja poistumisellaan Venäjältä näyttää se, että yritys on syntynyt sotaan vastaan.

Vaikka Nokian Renkaat ymmärsi kriisin aikana heidän todellisen ydinongelmansa ja suorittivat ydinongelman mukaisia kriisiviestinnänkeinoja ja –toimia, olivat ne kuitenkin jo liian myöhäisiä. Tilannetta pahensi se, että sodan alkaessa pystyttiin havaitsemaan suuria määriä ihmisten mielipiteitä tapahtuneesta sodasta, ja uskon kaikissa olleen sanoman se, että sota on väärin. Juuselan opinäytetyön mukaan sosiaalinen media lietsoo kriisejä pahemmiksi (Juusela 2018, 28). Tämä havaittiin varsinkin Nokian Renkaiden tapauksessa, jossa yleinen mielipide oli sotaan vastaan ja ihmiset pystyivät helposti myös jakamaan toisilleen sen, että Nokian Renkaat edelleen harjoittivat toimintaa Venäjällä.

Kortesuon Nolouden nelikentässä (Kortesuo 2016, 40) Nokian Renkaiden tapaus on oikeassa ylänurkassa, jonka mukaan yrityksen tulisi keskittyä vain kriisiviestintään. Nokian Renkaat julkisti tiheään tahtiin uusia tiedotteita kriisin aikana. Tämä ei kuitenkaan ollut tehokasta, koska he aluksi ymmärsivät ydinongelmansa väärin.

Nokian Renkaat noudattivat suurilta osin Juholinin kriisiviestinnän toimintaohjetta (Juholin 2017, 255). Noin neljä kuukautta sodan alkamisen jälkeen Nokian Renkaat päätti lopettaa toimintansa Venäjällä, mutta suoraan ei organisaatio pyytänyt anteeksi toimintaansa. Anteeksi pyytämistä en pidä tässä tapauksessa tarpeellisena, vaan sitä, että näytettäisiin nöyrää asennetta ja tunnustettaisiin se, että tuli tehtyä virhearvio. Tätä ei myöskään Nokian Renkaat ole tehneet. Hyvänä piirteenä Nokian Renkaiden kriisiviestinnässä oli heidän ahkera verkkosivujen päivittäminen. Organisaation toimista myös näki sen, että he kuuntelivat kuluttajien mielipiteitä ja he ottivat nämä mielipiteet mukaan päätöksentekoprosessiin. Nokian Renkaat oli myös noudattanut Kortesuon ohjetta jälkihoidosta

(Korteso 2016, 171–172.). Mutta jälkihoito on jälleen kerran kohdistettu enemminkin organisaation toiminnan turvaamiseen, koska se on kohdistettu organisaation eri sidosryhmille, eikä kuluttajille.

Ruokolahden mukaan kolme tärkeää seikkaa kriisistä selviämiseen ovat: organisaation maine ennen kriisiä, kriisin syyt ja johtaminen kriisitilanteessa (Ruokolahdi 2020, 93). Ainakin kaksi näistä kolmesta kohdasta meni mönkään Nokian Renkaiden kriisiviestinnässä, joten ei ole ihme, ettei organisaation maine tai liikevaihto tule palaamaan kriisiä edeltävälle tasolle. Nokian Renkaiden maine ennen kriisiä uskon olleen hyvällä tasolla suomalaisten silmissä. Uskon organisaation olleen jopa ylpeyden aihe täällä Suomessa kansainvälisesti onnistuneen liiketoiminnan takia. Kriisin syyt olivat vakavat Nokian Renkaiden tapauksessa. Kuten jo aiemmin on tullut ilmi, että Venäjän toimet ovat heikentäneet maan mainetta niin voimakkaasti negatiiviseen suuntaan, että pelkkä yrityksiä yhteyttä maahan pidetään maineriskinä. Kriisin vakavuudesta myös puhuu se, että länsimaiden johdossa ja yhteiskunnissa oli havaittavissa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sotavastaisuutta. Näitä mielikuvia ei pystytty yhdistämään Nokian Renkaihin, vaan heidän toimiansa takia mielikuvat olivat juuri päinvastaiset. Nokian Renkaiden päättäjien toimintaa kuvasti rahan ahneus, eikä yhdistyminen Venäjää vastaan. Tämän takia en usko Nokian Renkaiden johdon kykyisyyden tai organisaation moraalisen kunnan kehittyneen kriisin takia. Enemminkin saattoivat johdon todelliset kasvot tulla esille.

Nokia Renkaiden kriisiviestintää en pidä onnistuneena. Kriisin alussa tapahtunut ydinongelman ymmärtäminen väärin varjosti koko kriisiviestintää ja organisaation toimia. Tämä ei ole yllättävää, jos uskotaan Korpisen & Lindströmin mietteitä siitä, että ydinongelman oikein ymmärtäminen saattaa ratkaista koko kriisitilanteen (Korpinen & Lindström 2020, 45–46). Mainehaitta oli Nokian Renkaille erittäin suuri. Organisaatio painui viimeisimmässä mittauksessa huonomaineisimpien pörssiyhtiöiden listalle ja organisaation osake ei ollut vielä lokakuussa 2022 palannut lähellekään kriisiä edeltävää tasoa. Uskon Nokian Renkaiden kohtaamalla kriisillä olevan pitkäkestoisia vaikutuksia organisaatiolle. Organisaation todelliset kasvot ovat vääjäämättä tulleet esille, joiden kanssa eivät suomalaiset kuluttajat pysty olemaan samaa mieltä.

9 Case: Subway

Valitsin Subwayn tapauksen tähän opinnäytetyöhön siksi, koska Subway ei periaatteessa kohdannut kriisiä. Kriisin aineksia oli kuitenkin ilmassa, mutta Subway pystyi omalla toiminnallaan kääntämään mahdollisen kriisin onnistuneeksi markkinointikampanjaksi. Tällä tavoin on tämä case-tapaus omalla tavallaan esimerkkinä siitä, kuinka toimia kriisitilanteessa, jossa tiedetään se, ettei olla tehty mitään väärää.

9.1 Subway haastetaan oikeuteen

Tammikuussa 2021 ravintolaketju Subway haastettiin oikeuteen, jossa yritystä syytetään muun muassa petoksesta, tahallisuudesta harhaanjohtamisesta ja epäoikeudellisesta rikastumisesta. Lisäksi Subwaytä syytetään asiakkaiden huijaamisesta. Keskiössä tässä haastossa on Subwayn käyttämä raaka-aine tonnikala, jota haaston tehneiden Karen Dhanowanin ja Nilima Aminin mielestä ei Subwayn leivissä oikeasti ole. Heidän testitulostensa mukaan ei Subwayn tonnikalaleivistä löytynyt tonnikalan DNA:ta. Dhanowa ja Nilima vaativat Subwayltä vahingonkorvauksia, rangaistuksia ja asianajajien palkkioita. Lisäksi he haluavat, että Subway ei enää myisi tonnikalaleipää tonnikalaleipä nimellä. (Carman 2021.)

9.2 Subwayn ensimmäiset toimet haaston jälkeen

Subwayn globaalin elintarviketurvallisuuden ja -laadun johtaja Katia Noll kertoo haastattelussa, että Subwayn tonnikalaleivissä on puhdasta tonnikalaa ja majoneesia vasta tehdyssä leivässä. Subwayn tiedottaja Maggie Truax jatkaa, että oikeuteen haasto hyökkää Subwayn brändiä, hyväntahtoa ja työntekijöiden toimeentuloa kohti. Hänen mukaansa syytöksillä ei ole pohjaa ja ne eivät perustu

riittävään todistusaineistoon. Truax myös mainitsee, että haasto on osa nykyaikaista trendiä, jossa yritetään haastaa jokin ruokaketju oikeuteen, jotta saataisiin rahaa vahingontuotosta. (Carman 2021.)

9.3 Subwayn markkinointikampanja

Helmikuussa 2021 Subway aloittaa uuden markkinointikampanjan, jonka keskiössä ovat heidän myymänsä tonnikalaleivät. Kampanjassa he painottavat, että heidän käyttämänsä tonnikala on 100 % oikeaa tonnikalaa ja 100 % herkullista, kuten kuvasta 1. nähdään. He jopa antoivat promokoodin ITSREAL, jota käyttäessä asiakkaat saivat 15 % alennuksen tonnikalaleivistä. (Salaky 2021.)



Kuva 1. Subwayn tonnikalamainos (Salaky 2021).

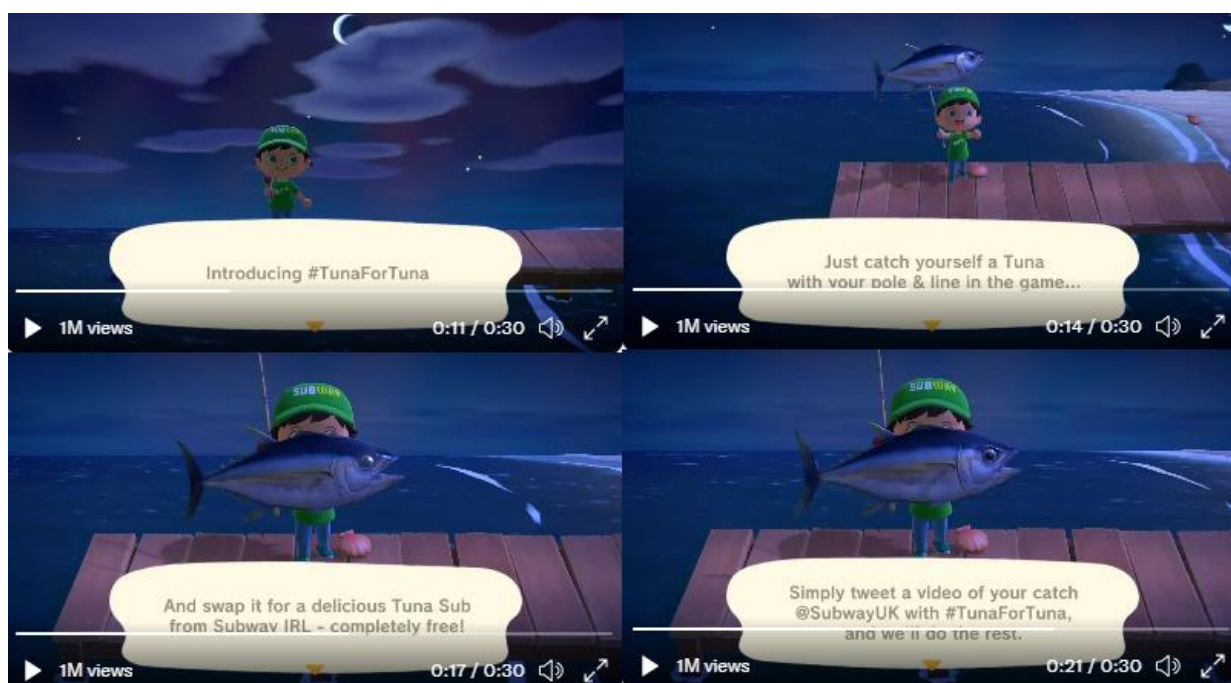
Kevään 2021 aikana Subway julkaisi lukemattomia mainoksia sekä julkaisuja verkkosivuillan ja sosiaalisessa mediassa. Mainosten tarkoituksena oli kääntää kuluttajia negatiivisessa mielessä kiinnostava oikeustapaus vääräksi.

9.4 Subway pystyy todistamaan syyttömyytensä

Kesäkuussa 2021 The New York Times kertomissa tutkimustuloksissa, jonka suoritti nimetön laboratorio, paljastuu, että testitulokset, joita oli käytetty todistena Subwaytä vastaan, eivät olleet riittävät. Yksinkertaisesti tapauksessa kävi siten, että tonnikalaa paistettaessa, käsitellessä ja pakatessa, sen DNA muuttuu niin, ettei se enää täsmää elävän tonnikalan kanssa. Oikeus hylkää haaston Subwaytä vastaan lokakuun 7. päivä 2021. (Subway 2022.)

9.5 Kampanjan vaikutukset

Promokoodien lisäksi Subway käytti markkinointikeinona myös nuorten ja nuorten aikuisten suosimaa Nintendo Switchin peliä Animal Crossing #TunaForTuna -kampanjassaan. Animal Crossing pelissä pystyivät pelaajat pyydystämään tonnikaloja. Subway pyysi pelaajia twiittaamaan videon, jossa he pyydystävät tonnikalan ja sen myötä he saivat Subwayn tonnikalaleivän ilmaiseksi. Kuvassa 2. on tämän kampanjan promovideosta kuvasarja. #TunaForTuna -kampanjan tarkoituksena oli näyttää, ettei yritys halunnut vain odotella pimennossa mahdollista oikeudenkäyntiä ja sen tuomaa mainehaittaa. (Contagious 2021.)



Kuva 2. Subwayn #TunaForTuna -kampanja (Subway UK 2022).

Kampanja toi Subwaylle paljon positiivista julkisuutta ja kampanjan promovi-deota on katseltu yli miljoona kertaa. Kampanjan hienous perustui siihen, että se kohdistui Subwayn kohdeyleisöön, joita ovat nuoret sekä nuoret aikuiset ja koska se loi yksinkertaiselle pelimekaniikalla luottamusta ja yhteisöllisyyden tun-tua. Kampanja toi 233 % lisäyksen positiiviseen keskusteluun Subwaystä ja vä-hensi negatiivista keskustelua 83 %. (Contagious 2021.)

9.6 Subwayn tapaukset analysointia

Ensimmäisenä askeleena analysoinnissa täytyy selvittää se, täyttyvätkö kriisin kriteerit Subwayn tapauksessa. Vastaus tähän on kyllä ja ei. Kyllä, voitaisiin pu-hua kriisistä Subwayn tapauksessa, koska tämä kriisi sai paljon uutisaikaa ja keskustelua Yhdysvalloissa. Tilanne ei kuitenkaan kriisiksi asti kehittynyt Sub-wayn kohtaamien syytösten vakavuuden ja niiden epätodellisuuden takia. Tätä tapausta voidaan myös tutkia Lehtosen kolmen kriisin johtavan syyn kautta, jotka ovat: Poikkeustilanteessa ei tehdä mitään, jatketaan käytäntöjä, jotka ovat poikkeustilanteen luoneet sekä poikkeustilanteessa on toimittu väärin (Lehtonen 2009, 43–44). Subway tarttui heti syytöksiin ja muodosti saamastaan julkisuu-desta markkinointikampanjan, joten voidaan sanoa, että Subway teki toimia tässä poikkeustilanteessa. Subway ei myöskään ollut toiminut väärin, mikä olisi johtanut kriisiin. Täten ei Lehtosen kriteerien mukaan voida puhua kriisistä Sub-wayn tapauksessa.

Korpisen & Lindströmin mukaan yrityksen täytyy tietää ydinongelma, joka johti kriisitilanteeseen, jotta kriisiviestintä olisi tehokasta (Korpinen & Lindström 2020, 45–46). Subwayn tapauksessa ei puhuta kriisitilanteesta, joten pystyi organi-saatio hieman leikkimään ydinongelmallaan julkisesti. Kriisitilanteessa olisi ydin-ongelma ollut kuluttajien huijaaminen siitä, että heidän leivissään oleva tonni-kala ei oikeasti olisi tonnikalaa. Tämän Subway myös ymmärsi, koska heidän markkinointinsa syytösten alkaessa keskittyi juuri Subwayn tonnikalaleivän markkinointiin, jossa ydinviestinä oli se, että leivissä on oikeaa 100 %:sta tonni-kalaa.

Kortesuon Nolouden nelikentässä (Kortesuo 2016, 40) Subwayn tapaus oli oikeassa alakulmassa. Tässä tilanteessa Kortesuon mukaan puhutaan pienestä kohusta, joka kuitenkin koskee itse yritystä. Uskon kriisin olleen Subwaylle vain pieni kohu, koska keskivertokuluttaja ymmärtää, että jos Subway olisi kehittänyt tonnikalan korvikkeen, joka maistuisi täysin tonnikalalta, olisi se suuri tieteellinen saavutus. Jos tonnikalan korvike olisi Subwayn toimesta keksitty, olisi loogista toimintaa juuri tämän korvikkeen korostaminen markkinoinnissa esimerkiksi kala-allergikoille. Subwayn toimet kuitenkin flirttailivat Kortesuon mainitseman nolousriskin kanssa. Kortesuo kertoo, että pienessä kohussa liian voimakas viestiminen asiasta voi pahentaa tilannetta todella paljon (Kortesuo 2016, 40). Subway kuitenkin otti tämän riskin ja alkoi aggressiivisesti tuomaan tonnikalakeskustelua mukaan markkinointiinsa ja viestintäänsä. Tästä huomataan, että pienissä kohuissa voi oikeanlainen suuri reaktio olla hyväkin asia.

Juholinin kriisiviestinnän toimintaohjetta (Juholin 2017, 255) Subway noudatti. Subway pysyi julkisuuden kanavilla ja jopa lisäsi toimintaansa eri kanavilla. Näillä kanavilla oli Subwayllä selvä tavoite, joka oli tonnikalakysymykseen vastaaminen ja tonnikalaleipien markkinointi. He käyttivät Juholinin kriisinhallinnan keinoa oman näkemyksen myyminen (Juholin 2017, 256), joka onnistui erittäin hyvin. Näistä erityisesti onnistuneina pidin alennuskoodia, jota myytiin sloganilla: osallistu tutkimukseen ja arvioi onko tonnikalaleivässä käytetty oikeaa tonnikalaa vai ei. Uskon syyn, miksi tämä oman näkemyksen myyminen onnistui niin hyvin olevan se, että tämä näkemys myytiin pilke silmäkulmassa. Subway siis muodosti tonnikalakysymyksestä itselleen markkinointikampanjan, joka näkyi organisaation verkkosivuilla, sosiaalisissa medioissa ja kuluttajille vastauksissa. Erityisesti täytyy huomioida kiinnittää Subwayn muodostamaan #TunaForTuna –kampanjaan, jossa kulminoituivat Subwayn kohdeasiakasryhmä, Subwayn omat arvot ja tonnikalakysymys. Nämä toimet ovat Juholinin toimintaohjeeseen verratessa oikeita ja hyviä toimia.

Ruokolahden mukaan kolme tärkeää seikkaa kriisistä selviämiseen ovat: organisaation maine ennen kriisiä, kriisin syyt ja johtaminen kriisitilanteessa (Ruokolahti 2020, 93). Subway tapauksessa voidaan sanoa, että kohu paransi Subwayn mainetta. Ennen kohua oli Subway ollut ennenkin syytettynä erilaisista

asioista, mutta organisaatio on pystynyt näistä aina selviytymään. Tähän pohjautuen ei Subway maine ennen kriisiä ollut paras mahdollinen varsinkin, kun he olivat jääneet kiinni valehtelemisesta ennenkin. Kohuun johtaneet syyt eivät olleet vakavat Subwayn kohdalla, koska niitä pystyttiin pitämään väärinä. Kirkkaimpana syynä, miksi Subway selvisi erittäin hyvällä arvosanalla kohusta, oli heidän johtaminen kriisitilanteessa. Jos Ruokolahden kolme seikkaa kriisistä selviämiseen kehittyvä kriisin aikana, voi yrityksen liikevaihto lähteä kasvuun (Ruokolahti 2020, 93). Tähän perustuen ei olisi mahdotonta, jos Subwaylle näin olisi käynyt. Kohun myötä pystyivät kuluttajat näkemään, kuinka Subway reagoi kohuun ja kuinka organisaatio lähtee tuomaan esille omia näkemyksiään ja arvojaan. Nämä seikat ilmi tulleessaan olivat vain plussaa Subwayn maineelle ja täten pidänkin heidän kriisiviestintää onnistuneena.

10 Pohdinta

Kriisiviestinnän toimivuutta ei ikinä voida tietää etukäteen (Juholin 2017, 256). Case-tapauksista on helppo jälkikäteen huomata organisaatioiden virheaskeleet. Täytyy kuitenkin muistaa, että itse kriisitilanteessa paineen alla toimiminen on erittäin haastavaa. Eryityisesti kriisiviestinnästä tekee haastavan se, että organisaatioiden eri sidos- ja asiakasryhmät voivat vaatia erilaista viestintää kriisitilanteessa. Se, kuinka saadaan kriisitilanne ja mahdolliset korjausteot viestittyä asiakkaille ja muille sidosryhmille on vaikea tehtävä, koska he voivat vaatia organisaatioilta eri asioita. Joillekin voi olla tärkeämpää liiketoiminnan jatkuvuus, kun taas toisille voi eettisesti oikein toimiminen olla tärkeämpää kriisitilanteessa. Kuitenkin uskon tämän opinnäytetyön saavuttaneen yhden päätavoitteistaan siihen, kuinka erilaiset organisaatiot voisivat suorittaa onnistunutta kriisiviestintää. Oikeanlaisilla ratkaisuilla voidaan parantaa omia mahdollisuuksia selvitä kriiseistä. Useissa tapauksissa olisi kriisiviestintä ollut tehokkaampaa, jos organisaatio olisi ollut nöyrempi, myöntänyt uskaliaasti virheensä tai pyytänyt anteeksi. Tähän syyn uskon olevan sen, että kuluttajat kyllä ymmärtävät, että virheitä tapahtuu, joten niistä avoimesti puhuminen olisi suotavaa ja kääntöpuolella niistä hiljeneminen vaikuttaa suoraan yrityksen viestinnän tehokkuuteen.

Kuten tämän opinnäytetyön eettisyys –osiossa tuli ilmi, että laadullisessa tutkimuksessa voivat eri yksilöt päätyä erilaisiin tuloksiin samasta ilmiöstä, voidaan analyysiäni tapauksista kyseenalaistaa. Erityisesti tapauksissa kiinnitin huomiota organisaatioiden ydinongelmaan ja siihen, kuinka hyvin he olivat sen ymmärtäneet. Nämä organisaatiot eivät ikinä ole ääneen kertoneet, minkä he uskoivat ydinongelmansa olleen, joten väitteeni niistä pohjautuvat täysin omiin näkemyksiini asiasta. Tutkimustulosten objektiivisuuden näkökulmassa huomasin tutkimusprosessin aikana minulla olleen haasteita. Koska nämä kriisitilanteet olivat kaikki jo tapahtuneet ja ratkenneet, tiesin koko tarinan juonen alusta loppuun jo ennen tutkimuksien aloittamista. Tämä saattoi ilmetä siten, että tutkin haastatteluja siten, että etsimällä etsin merkkejä valehtelusta ja tietojen pimittämisestä.

Opinnäytetyöprosessini oli ajoittain haastavaa. Tutkin case-tapausten kriisiviestintää erittäin tarkasti, joka vei paljon aikaa mutta se oli myös palkitsevaa. Opinnäytetyöni ansiosta olen alkanut seuraamaan televisiossa olevia haastatteluja aivan eri tavalla. Haastatteluja katsellessani seuran ja huomaan erilaisia viestinnällisiä virheitä ja onnistumisia, joita haastateltava tekee haastattelun aikana. Tämän uskon olevan yhden suurimmista opeista, jonka sain opinnäytetyöstäni, koska kriisiviestintää voi aina kehittää ja muiden tekemien suoritusten analysointia kannattaa tehdä. Ennen opinnäytetyöni aloittamista olivat tavoitteeni erittäin suuret. Halusin tutkia erilaisten yritysten kriisitilanteiden vaikutusta heidän myyntiinsä, maineeseensa ja heidän asiakkaitensa mielipiteisiin. En kuitenkaan pystynyt selvittämään kaikkia mahdollisia liikevaihdollisia vahinkoja, joita yrityksille saattoi tulla kriisin aikana. Lisäksi ainut tapa, jolla olisin voinut selvittää eri organisaatioiden asiakkaiden mielipiteiden muutosta kriisin takia, olisi ollut heidän haastattelunsa. Tämän takia, jos nyt aloittaisin opinnäytetyöni uudelleen ottaisin näkökulmaksi vain asiakkaiden mielipiteiden muutoksen, minkä suorittaisin haastattelujen avulla.

Maailma muuttuu koko ajan ja yhä nopeampaa tahtia. Tämän myötä voi yrityksille muodostua kriisejä asioista, joita tänä päivänä pidettäisiin hyväksyttävänä.

Kuitenkin useissa esimerkkitapauksissa oli kriisin siemen jo kylvetty vuosia ennen kuin se paljastui yleisölle, joten tähän tulisi yritysten erityisesti kiinnittää huomiota. Lisäksi yrityksen todellisen ydinongelman merkitystä kriisiviestinnän onnistumiselle ei voida aliarvioida. Ydinongelman ymmärtäminen antaa avaimia kriisiviestinnän onnistumiselle ja sen merkitystä tulisi painottaa kriisissä oleville yrityksille ja kriisiviestintäapua tarjoaville yrityksille. Tämän takia olisi mielenkiintoista tutkia ja ymmärtää lisää, kuinka ydinongelma elää kriisitilanteissa. Tässä opinnäytetyössä kävi ilmi se, että ydinongelman oikein ymmärtäminen liian myöhään ei automaattisesti ratkaissut tilannetta, joten olisi mielenkiintoista tutkia, kuinka löytää sidosryhmien mielissä olevat ydinongelmat helpommin. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia olisiko mahdollista löytää tapauksia, joissa asiakkaiden mielissä olevat ydinongelmat muuttuvat kriisin aikana ja täten tulisi myös viestinnän muuttua.

Lähteet

- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Berglund, M. 2016. Panama-paperit syventävät yhä Nordean ahdinkoa. Yle. 19.8.2016. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/06/02/panama-paperit-syventavat-yha-nordean-ahdinkoa>. 14.8.2022.
- Blencowe, A. 2016. Nordean liikevoitto pieneni lähes kolmanneksen alkuvuonna. Yle. 27.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8839578>. 30.10.2022.
- Brännare, S. 2016. Joka neljäs harkinnut pankin vaihtoa osin Panama-vuotojen takia – suomalainen silti naimisissa pankkinsa kanssa. Yle. 27.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8837076>. 30.10.2022.
- Carman, T. 2021. Subway's tuna is not tuna, but a 'mixture of various concoctions', a lawsuit alleges. The Washington Post. 27.1.2021. <https://www.washingtonpost.com/food/2021/01/27/subway-tuna-lawsuit/>. 26.9.2022.
- Chicago Blackhawks. 2022. LIVE: Town Hall Event with Blackhawks Executives. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=qzKhHtrUUVQ>. 14.8.2022.
- Contagious. 2021. Subway counters damaging tuna lawsuit with Animal Crossing promo. Contagious. 18.4.2021. <https://www.contagious.com/news-and-views/campaign-of-the-week-subway-tuna-lawsuit-animal-crossing-promo>. 26.9.2022.
- Expressen. 2016. Nordea svarar på frågor efter Panama-stormen. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=LEVvnidDpLc>. 14.8.2022.
- Friedman, E. 2021. 31 Thoughts: Why Blackhawks must publicly address sexual assault allegations. Sportsnet. 28.6.2021. <https://www.sportsnet.ca/nhl/article/31-thoughts-blackhawks-must-publicly-address-sexual-assault-allegations/>. 14.8.2022.
- Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum. Ellibs. 16.5.2022.
- Hallamaa, T. 2016a. Nordea takoi jälleen miljardituloksen. Yle. 20.7.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9038126>. 30.10.2022.
- Hallamaa, T. 2016b. Suomalaisten luottamus yrityksiin kateissa. Yle. 16.9.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9171898>. 30.10.2022.
- Hankaniemi, A. 2022. Nokian Renkaat lisää tuotantoa Nokiolla: Uudet Venäjä-pakotteet vaikuttavat ainakin kolmella tavalla kritiikkiä saaneeseen yhtiöön. Yle. 11.4.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12398979>. 26.9.2022.
- Hara, J. & Valtanen, T. 2016. Nordean konsernijohtaja Ylelle: ”Homma ei ollut kaikilta osin niin kuin pitäisi”. Yle. 20.7.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9039261>. 14.8.2022.
- Hara, J. 2016. OP-ryhmä Panama-vuodon seurauksista: Uusia asiakkaita virtaa sisään. Yle. 27.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8840698>. 14.8.2022.
- Hemmilä, I. 2022. Kone on Suomen hyvämaineisin pörssiyritys, Nokian Renkaiden maine laski eniten. Helsingin Sanomat. 29.9.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009101175.html>. 30.10.2022.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki Työyhteisön viestintä. Keuruu. Edita.

- Hänninen, J. 2016. Analyysi: Julkinen paine pakottaa Nordeaa muutoksiin. Yle. 20.7.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9037762>. 14.8.2022.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Turenki. Hansaprint.
- Juusela, J. 2018. Ohjeistus kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140927/Juusela_Jenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 25.10.2022.
- Juvonen, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. *Yrityksen riskienhallinta*. Vantaa: Hansaprint.
- Knus-Galán, M. 2016. Nordea perustanut asiakkailleen satoja yhtiöitä veroparatiiseihin. Yle. 4.5.2016. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/04/03/nordea-perustanut-asiakkailleen-satoja-yhtioita-veroparatiiseihin>. 14.8.2022.
- Koivisto, M. & Valtanen, T. Wahlroos kommentoi Nordea-kohua: ”Emme ole tehneet mitään väärää”. Yle. 7.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8794845>. 14.8.2022.
- Koivisto, M. 2016a. Kooste jättimäisestä tietovuodosta: Islannin pääministerin jakkara heiluu, Nordean suuri rooli yllätti Suomessa. Yle. 4.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8787125>. 14.8.2022.
- Koivisto, M. 2016b. Nordean konsernijohtaja SVT:lle: yhteistyö panamalaisyhtiön kanssa päättyy. Yle. 4.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8787236>. 14.8.2022.
- Koivisto, M. 2016c. Nordean liikevoitto kasvoi reilusti – korkokate pieneni. Yle. 26.10.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9252667>. 30.10.2022.
- Koivuranta, E. 2016a. Nordea-kohu jatkuu: SDP vaihtaa pankkia. Yle. 14.4.2016. <https://yle.fi/a/3-8811110>. 23.12.2022.
- Koivuranta, E. 2016b. Myös AKT jättää Nordean – ”Siirrämme rahat toisaalle”. Yle. 15.4.2016. <https://yle.fi/a/3-8815031>. 23.12.2022.
- Korpinen, S. & Lindström, S. 2020. *Mainekriisi: syöksykierteeseen ja takaisin siiville*. Helsinki: Alma Talent.
- Kortesuo, K. 2016. *Riko lasi hätätilanteessa – kriisiviestinnän pikaopas johtajalle*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen 2008. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Edita.
- Latvala, J. 2016. Katso veroparatiisikohun kootut selitykset: Panaman papereiden paljastamat vetoavat muun muassa ihmisoikeuksiin. Yle. 5.4.2016. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/04/04/katso-veroparatiisikohun-kootut-selitykset-panaman-papereiden-paljastamat>. 14.8.2022.
- Lehtonen, J. 2009. *Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet*. Vaasa: Mainostajien liitto.
- Leppänen, M. 2016. SVT: Nordea myönsi miljardien kruunujen hämärän lainan kazakstanilaiselle oligarkille. Yle. 6.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8790788>. 14.8.2022.
- Länkinen, T. 2017. Nordea korottaa osinkoa ja Wahlroosin palkkiota. Yle. 26.1.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9424422>. 30.10.2022.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. *Brändi kulmahuoneeseen!*. Porvoo. WSOYpro.
- NBC Sports Chicago. 2022. Q&A: Danny Wirtz on Blackhawks town hall and hockey culture NBC Sports Chicago. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=HrPhWsf2Jmg>. 14.8.2022.

- Nhlblackhawks. 2022. Instagram-sivut <https://www.instagram.com/nhlblackhawks/?hl=fi>. 30.10.2022.
- Nhlbruins. 2022. Instagram-sivut. <https://www.instagram.com/nhlbruins/>. 30.10.2022.
- Nokian Renkaat. 2022a. Nokian Renkaiden päivitys Ukrainan sodasta. <https://www.nokianrenkaat.fi/yritys/uutinen/nokian-renkaiden-paivitys-ukrainan-sodasta/#9e19d53f>. 26.9.2022.
- Nokian Renkaat. 2022b. Nokian Renkaat Oyj Puolivuosikatsaus tammi-kesäkuu 2022, 2.8.2022 klo 14.00. https://nokiantyres.studio.crasman.fi/pub/web/attachments/interim_reports/Nokian+Tyres+Q2+2022+release+FI_0208.pdf. 30.10.2022.
- Nordea. 2016. Management comment on the report regarding the investigation of Nordea Private Banking. <https://www.nordea.com/en/doc/542048.pdf>. 14.8.2022.
- Nordnet. 2022a. Nordea Bank Abp. <https://www.nordnet.fi/markkina-katsaus/osakekurssit/16100828-nordea-bank-abp>. 20.11.2022.
- Nordnet. 2022b. Nokian Tyres Plc. <https://www.nordnet.fi/markkinakatsaus/osa-kekurssit/16100831-nokian-tyres>. 20.11.2022.
- Orjala, A. & Knus-Galán, M. 2016. Asiakirjat: Nordea perustanut asiakkailleen veroparatiisiyhtiöitä – johtajina bulvaaneja. Yle. 3.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8784863>. 14.8.2022.
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Julkaisussa: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Suomi: Gaudeamus. Ellibslibrary. 15.11.2022.
- Palomaa, A. 2016a. Nordean johto oli toimittajien tentattavana: Veronkierto on ongelma ja asiat selvitetään. Yle. 7.4.2016. <https://yle.fi/a/3-8794868>. 25.11.2022.
- Palomaa, A. 2016b. Yli 50 000 jäsenen TEAM liittyi Nordea-protestiin. Yle. 23.4.2016. <https://yle.fi/a/3-8832571>. 23.12.2022.
- Palomaa, A. 2022a. Nokian Renkaat turvaa renkaiden saatavuutta asiakkailleen kuljettamalla niitä pois Venäjältä: tehdas Venäjällä käy yhä täysillä. Yle. 25.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12333901>. 26.9.2022.
- Palomaa, A. 2022b. Nokian Renkaat jatkaa yhä renkaiden tuotantoa Venäjällä: kuljetukset hidastuvat, raaka-aineista huolta, asiakkaat vaihtavat pankkia. Yle. 8.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12348588>. 26.9.2022.
- Pantzar, M. 2022. Venäjän maabrändi on nyt katastrofaalisen huono ja se on johtanut kaikkien elämänalueiden boikotointiin – pelkkä maassa olo on mainehaitta. Yle. 5.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12343640>. 30.10.2022.
- Pitkäjärvi, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä : työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. Ellibs. 16.5.2022.
- Puntalo, V. 2016. Skandaalin vaikutus brändin imagoon case Audi. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112250/Puntalo_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 25.10.2022.
- Rope, T. 2011. Voita Markkinoilla. Hämeenlinna. Kauppakamari.
- Ruokolahti, R. 2020. Maineen johtamisen käsikirja. T-Media Oy.
- Salaky, K. 2021. Subway Is Offering A Deal On Tuna Subs After A Lawsuit Accused The Brand Of Using Fake Fish. Delish. 1.2.2021.

- <https://www.delish.com/food-news/a35350490/subway-tuna-lawsuit/>. 26.9.2022.
- Salokorpi, J. 2016. Poliisit hylkäävät Nordean. Yle. 9.6.2016. <https://yle.fi/a/3-8944322>. 23.12.2022.
- Santaharju, T. & Valtanen, T. 2016. Nordea käy veroparatiisijärjestelyt läpi – Maajohtaja: Luxemburgissa ei hoidettu suomalaisten asioita. Yle. 4.4.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-8785992>. 14.8.2022.
- Schar, R. 2021. Report to the Chicago Blackhawks Hockey Team Regarding the Organization's Response to Allegations of Sexual Misconduct by a Former Coach. Jenner & Block LLP. Report. <https://jenner.com/system/assets/assets/11549/original/Report%20to%20the%20Chicago%20Blackhawks%20Hockey%20Team%20-%20October%202021.pdf>. 14.8.2022.
- Sdpm. 2021. Rick Westhead Returns The Steve Dangle Podcast. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=aqOfRFxtLdM>. 14.8.2022.
- SeatGeek. 2022. Chicago Blackhawks Tickets. <https://seatgeek.com/chicago-blackhawks-tickets>. 31.10.2022.
- SponsorPitch. 2022. <https://sponsorpitch.com/>. 30.10.2022.
- Sportsnet. 2021. Blackhawks Announce Stan Bowman Has Stepped Down After Conclusion Of Sexual Misconduct Investigation. YouTube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=cJHyVELaQDo>. 14.8.2022.
- Statista. 2019. Combined social media followers of NHL teams as of November 2019, by team. <https://www.statista.com/statistics/1120547/social-media-followers-nhl-by-team/>. 30.10.2022.
- Statista. 2021. National Hockey League franchise value in 2021, by team. <https://www.statista.com/statistics/193732/franchise-value-of-national-hockey-league-teams-in-2010/>. 30.10.2022.
- Statista. 2022a. Public interest in NHL teams in the United States as of September 2022. <https://www.statista.com/statistics/1338410/nhl-teams-favorability/>. 30.10.2022.
- Statista. 2022b. Facebook fans of NHL teams as of October 2022. <https://www.statista.com/statistics/243087/facebook-fans-of-national-hockey-league-teams/>. 30.10.2022.
- Statista. 2022c. Twitter followers of NHL teams in October 2022. <https://www.statista.com/statistics/243070/twitter-followers-of-national-hockey-league-teams/>. 30.10.2022.
- STT. 2021. Metsäkonevalmistaja Ponsse neljäntä vuotta Suomen maineikkain yritys – kymmenen heikkomaineisimman listalla pysyivät hoivayhtiöt Attendo ja Espero Care, Nordea palasi listalle, uutena yhtiönä VR. Etelä-Suomen Sanomat. 24.9.2021. <https://www.ess.fi/uutissuomalainen/4305405>. 30.10.2022.
- Subway UK. 2021. ATTENTION TUNA LOVERS... 1.4.2021. Twitter. <https://twitter.com/SubwayUK>. 20.11.2022.
- Subway. 2022. Tuna fact check. <https://www.subway.com/en-us/tunafacts>. 26.9.2022.
- Sullström, H. 2022. Nokian renkaiden kurssi vajosi yli 13 prosenttia – yhtiö kertoi jatkavansa toimintaansa Venäjällä, analyytikon mukaan yhtiön viestiä tulkittiin myös väärin. Yle. 21.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12368448>. 26.9.2022.
- The Canadian Press, with files from TSN. 2021. Lawsuit dismissed against Blackhawks in Aldrich case. TSN. 27.12.2021.

- <https://www.tsn.ca/lawsuit-dismissed-chicago-blackhawks-brad-aldrich-case-1.1739272>. 14.8.2022.
- TSN. 2021a. Blackhawks GM Bowman steps down in wake of investigation. TSN. 26.10.2021. <https://www.tsn.ca/chicago-blackhawks-stan-bowman-steps-down-1.1711931>. 14.8.2022.
- TSN. 2021b. Kyle Beach: John Doe. TSN. 27.10.2021. <https://www.tsn.ca/kyle-beach-john-doe-1.1712468>. 14.8.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki. Mainostajien liitto.
- Virtanen, J. 2016. Myös PS jättää Nordean: ”Panama-vuodot olivat viimeinen pisara. Yle. 16.4.2016. <https://yle.fi/a/3-8816657>. 23.12.2022.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Westhead, R. 2021a. Former Blackhawks player alleges he was sexually assaulted by coach. TSN. 13.4.2021. <https://www.tsn.ca/talent/former-blackhawks-player-alleges-he-was-sexually-assaulted-by-coach-1.1639402>. 14.8.2022.
- Westhead, R. 2021b. Blackhawks refused to report alleged sex abuse of players to police: source. TSN. 17.6.2021. <https://www.tsn.ca/chicago-blackhawks-alleged-sex-abuse-of-players-police-1.1656229>. 14.8.2022.
- Westhead, R. 2021c. Sopel: Former Blackhawks teammates should be ‘telling the truth publicly’ about assault allegations. TSN. 13.7.2021. <https://www.tsn.ca/sopel-former-blackhawks-teammates-should-be-telling-the-truth-publicly-about-assault-allegations-1.1667495>. 25.11.2022.
- Westhead, R. 2021d. Blackhawks challenge Beach’s ‘repressed memory’ claim and file motion to dismiss. TSN. 2.12.2021. <https://www.tsn.ca/chicago-blackhawks-challenge-kyle-beach-s-repressed-memory-claim-file-motion-to-dismiss-lawsuit-1.1729551>. 14.8.2022.
- Westhead, R. 2021e. Beach, Blackhawks reach confidential settlement. TSN. 15.12.2021. <https://www.tsn.ca/kyle-beach-chicago-blackhawks-reach-confidential-settlement-1.1735267>. 14.8.2022.