



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Saana Tulonen

Pelialan tuotekriisien retoriikkaa

Maineen korjaamisesta sidosryhmien tulkintaan

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Saana Tulonen		
Tutkielman nimi:	Pelialan tuotekriisien retoriikka : Maineen korjaamisesta sidosryhmien tulkintaan		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Merja Koskela		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ :

Sosiaalisesta mediasta on tullut väistämätön osa yrityksen viestintää ja yritys voi hyötyä sen tuomasta julkisuudesta, mutta sillä on myös haasteensa. Sosiaalisessa mediassa yrityksen sidosryhmät kohtaavat toisten käyttäjien lisäksi myös yrityksen ja yritys voikin entistä paremmin tavoittaa yleisönsä eri alustoilla. Toisaalta sosiaalisessa mediassa negatiivinen puhe yrityksestä leviää entistä nopeammin. Organisaatiokriisin kohdatessaan yrityksen on osattava viestiä sidosryhmilleen välttääkseen kriisistä aiheutuvan mainehaitan ja selvittääkseen kriisistä sidosryhmiensä luottamuksen säilyttäen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä viestintästrategioilla kriisin kohdanneet yritykset viestivät kriisissä ja miten sidosryhmät reagoivat tähän viestiin sen synnyttämällä retorisella areenalla. Tutkimus keskittyy pelialalla toimivien yritysten tuotekriiseihin. Tutkimuksessa on analysoitu kriisin yhteydessä lähetetty viesti kolmelta pelialan yritykseltä ja niihin liittyvät sidosryhmien kommenttivastaukset (135) Twitterissä ja Redditissä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii Frandsenin ja Johansenin kehittämä retorisen areenan teoria. Retorinen areena on kriisissä syntyvä sosiaalinen tila, jolla eri äänet viestivät keskenään. Teorian keskeinen termi *ääni* merkitsee retorisella areenalla viestiviä tahoja. Yritysten kriisiviestien analysointi nojaa Benoit'n maineenkorjausstrategioiden teoriaan, ja sidosryhmäaineiston analysointi perustuu itse kehittämäni taulukointiin.

Tutkimus osoitti, että pelialan yritysten eniten käyttämät maineenkorjausstrategiat ovat korjaavan teon ja voimattomuuden strategiat. Aineiston pohjalta ei voida erottaa selkeitä ja yhtenäisiä kriisiviestinnän strategioita pelialalla. Sidosryhmät reagoivat yritysten käyttämiin strategioihin enimmäkseen positiivisesti. Tutkimuksen perusteella kuitenkin sidosryhmät saattoivat reagoida negatiivisesti, jos korjaavan teon strategia yhdistettiin syyttäjien hyökkäyksen strategiaan, tai viestijä ei ollut rakentanut vahvaa suhdetta sidosryhmiinsä eikä kyennyt löytämään yritykseen positiivisesti suhtautuvia ääniä. Tutkimuksen perusteella parhaan vastaanoton sidosryhmiltä keskusteluissa saa korjaavan teon strategia, jos siitä viestitään selkeästi ja yritys sitoutuu parantamaan tuotettaan. Myös dialoginen sisältö ja vahvojen suhteiden rakentaminen sidosryhmiin näyttivät vaikuttavan positiiviseen vastaanottoon.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain kolmen yrityksen viestintää, mikä voi rajoittaa tuloksien soveltamista laajalle pelialalle. Tämän vuoksi jatkotutkimuksissa olisikin tarpeen ottaa tarkasteluun useampia pelialan yrityksiä. Lisäksi tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon retorisilla areenoilla äänten kesken käytyjä keskusteluja, vaan vain suoraan yrityksen viestiin lähetetyt vastaukset. Tämän vuoksi retoristen areenoiden äänistä voisi saada vielä tarkemman kuvan, jos kommenttiketjuja tutkittaisiin myös siitä näkökulmasta, miten sidosryhmien äänet keskustelivat keskenään retorisilla areenoilla.

AVAINSANAT: retorinen areena, ääni, tuotekriisi, peliala, sosiaalinen media

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tavoite	8
1.2	Aineisto	10
1.3	Menetelmä	13
2	Taustoitusta kriisin määritelmälle	14
2.1	Kriisin vaiheet	14
2.2	Tuotekriisit	17
3	Organisaatio kriisissä	19
3.1	Kriisiviestintä	19
3.2	Sosiaalinen media organisaation kriisiviestinnässä	20
3.3	Pelialan yritys kriisissä	23
3.4	William Benoit'n maineenkorjausteoria	25
4	Kriisin hallinta retorisella areenalla	29
4.1	Moniääninen lähestymistapa	30
4.2	Areenamalli	32
5	Pelialan yritysten kriisiviestintä ja sidosryhmien reagointi	35
5.1	Yritysten kriisien esittely ja aikajanat	35
5.2	Yritysten kriisiviestien tarkastelu	40
5.3	Sidosryhmien reaktiot retorisilla areenoilla	49
5.3.1	Yleiskuva sidosryhmien reaktioista	49
5.3.2	Sidosryhmien reagoinnin täsmentävät kategoriat	56
5.4	Sidosryhmien reagointi maineenkorjausstrategioihin	61
6	Päätäntö	69
	Lähteet	75

Kuvat

Kuva 1. CD Projekt Red:in lausunto Twitterissä (@CyberpunkGame, 2020).	42
Kuva 2. McNamaran Redditissä uudelleenjulkaistut twiitit (r/battlefield2042, 2022).	43
Kuva 3. Murrayn twiitti 12. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016a).	44
Kuva 4. Murrayn twiitti 13. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016b).	45
Kuva 5. Murrayn twiittiketju 18. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016c).	46

Kuviot

Kuvio 1. William Benoit'n maineenkorjausstrategioiden luokittelu (Benoit, 1997).	26
Kuvio 2. Hello Games -yrityksen kriisin aikajana.	37
Kuvio 3. CD Projekt Red -yrityksen kriisin aikajana.	38
Kuvio 4. EA DICE -yrityksen kriisin aikajana.	40
Kuvio 5. Sidosryhmien reaktiot yritysten maineenkorjausstrategioihin.	62

Taulukot

Taulukko 1. Yritysten esittely.	36
Taulukko 2. Yritysten käyttämät maineenkorjausstrategiat.	41
Taulukko 3. Sidosryhmien kommenttiaineisto jaettuna hallitsevan tunteen luokkiin.	50
Taulukko 4. Sidosryhmien kommenttiaineisto jaettuna täsmentäviin luokkiin.	57

1 Johdanto

Tuotekriisit voivat olla kohtalokkaita yrityksen maineelle, mutta ne voivat myös vaikuttaa yrityksen asiakkaisiin fyysisesti tai henkisesti negatiivisella tavalla, ja yritykset yrittävät välttää tätä kaikin tavoin. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu, johtuen ehkä inhimillisestä virheestä tai jopa yrityksen välinpitämättömyydestä. Nykyajan media tekee tuotekriiseistä hyvin julkisia tapauksia, joihin yritys usein joutuu myös vastaamaan julkisesti. Julkinen tuotekriisi voi aiheuttaa vakavia mainehaittoja niin pienelle kuin suurellekin yritykselle. Coombs (2018) lukee tuotekriisit yrityksen toimintakyvyn kriiseiksi, jotka aiheuttavat fyysistä harmia sidosryhmille, mutta nykyajan tuotekriisit voivat myös olla digitaalisia, ja aiheuttaa muunlaista harmia.

Kuitenkaan ei pidä ajatella, että mikä tahansa yritykselle tapahtunut harmi tai epäsuotuisa julkisuus täyttäisi kriisin mittakaavat. Muutama negatiivinen viesti Twitterissä ei välttämättä aiheuta yritykselle kriisiä. Coombs (2015, s. 4) toteaa, että kriisi haittaa tai vaikuttaa koko organisaation toimintaa. Coombs (2015, s. 3) määrittelee kriisin ennalta arvaamattomana tapahtumana, joka uhkaa sidosryhmien odotuksia koskien terveyttä, turvallisuutta, ympäristön ja talouden ongelmia ja voi vakavasti vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja aiheuttaa negatiivisia tuloksia. Coombs on ottanut kriisin määritelmässään huomioon yrityksen sidosryhmät ja hän huomioi sen, että kriisi riippuu paljon siitä, miten sidosryhmät näkevät tilanteen. Hänen mukaansa yritys on kriisissä, jos sidosryhmät uskovat sen olevan kriisissä. Coombsin (2008) mukaan kriisin vaikutuksesta yrityksen tuotanto voi pysähtyä tai hidastua, liikevaihto ja osakekurssi laskea ja yrityksen maine voi rappeutua. Näihin huomioihin pohjaten kriisi nähdään tässä tutkimuksessa tilanteena, jossa yrityksen tuottoisuus, toimintakyky ja maine ovat vaarassa heikentyä sidosryhmien silmissä, mikä voi johtaa tuottojen ja asiakkaiden menetykseen.

Nykypäivänä harvat kriisit pystyvät välttymään sosiaalisen median tuomalta julkisuudelta. Organisaatiokriisit voivat käynnistyä ja levitä sosiaalisessa mediassa (Frandsen & Johansen, 2017, s. 170–171). Vaikka sosiaalinen media on kätevä

kriisiviestinnän väline päivitysten ja tiedon jakamisessa, sen kautta voi myös levitä yrityksen kannalta negatiivisia kuvia tai mielipiteitä. Cancelointi, boikotointi ja negatiiviset mielipiteet leviävät sosiaalisessa mediassa nopeasti ja entistä laajemmin (Wilska ja muut, 2022, s. 146–147), mikä voi olla vakava uhka yrityksen maineelle. Vaikka perinteinen media nähdään kriisissä luotettavampana tietolähteenä, ihmiset käyttävät sosiaalista mediaa sen kätevyys vuoksi (Frandsen & Johansen, 2017, s. 172). Tämän vuoksi sosiaalinen media on nykyään tärkeä osa organisaation ja sidosryhmien välistä viestintää.

Kriiseissä viestivät monet henkilöt voidaan nähdä ääninä, jotka osallistuvat kriisissä syntyville retorisisille areenoille. Retorisella areenalla tarkoitetaan sosiaalista keskustelun tilaa, joka avautuu, kun kriisi syntyy (Frandsen & Johansen, 2017, s. 143). Kriisissä toimivat tahot kamppailevat keskenään tulkitakseen kriisiä ja käsitelläkseen sitä. Kriisin alkaessa retorisiselle areenalle astuu useita eri ääniä, jotka viestivät toisilleen, keskenään, toisiaan vastaan, toistensa ohi tai toisistaan. Sosiaalinen media mahdollistaa useiden eri retoristen areenoiden synnyn, sillä mahdollisia alustoja ja kanavia on lukematon määrä. Kommenttiketju Twitterissä julkaistussa päivityksessä tai YouTube-videon kommenttikenttä ovat esimerkkejä sosiaalisessa mediassa syntyneestä retorisesta areenasta. Onkin aiheellista sanoa, että retorinen areena ei välttämättä ole riippuvainen kriisistä. Retorisia areenoita voi syntyä sosiaalisessa mediassa jatkuvasti minkä tahansa aiheen ympärille, ja kyseistä teoriaa voisi käyttää myös näiden areenoiden tarkasteluun.

Tässä tutkimuksessa keskitytään sosiaalisessa mediassa syntyneisiin tuotekriiseihin pelialalla. Peliteollisuus tutkimuskohteena on kehittynyt vahvasti viime vuosina, mutta kuten Seiffert ja Nothhaft (2015, s. 256) toteavat, pelejä edelleen trivialisoidaan huolimatta peliteollisuuden taloudellisesta merkityksestä, ja niitä tutkitaan akateemisesti paljon vähemmän kuin muita kulttuurin aloja. He ehdottavat, että pelejä trivialisoidaan sen vuoksi, että niiden tarkoitus on viihdyttää tai kääntää ajatukset muualle, siinä missä esimerkiksi sosiaalisella medialla on tärkeä merkitys ihmisten viestinnän kannalta. On kuitenkin todettava, että taloudelliset mittarit näyttävät

peliteollisuuden suurena osana mediateollisuutta, ja sen tärkeys on vain kasvanut. Lisäksi sosiaalisella medially ja pelialalla on vahva yhteys, sillä sosiaalisen median eri alustat ovat pelaajien kohtaamispisteitä, missä pelaajat voivat keskustella peleistä sekä löytää uusia pelejä ja muita pelaajia.

Puhuttaessa pelien merkityksestä nykypäivänä ei voida olla ottamatta huomioon koronapandemiaa, jonka aikana koteihinsa eristäytyneet ihmiset löysivät ajanviettotapoja ja ystäviä digitaalisista pelimaailmoista. Barrin ja Copeland-Stewartin (2021) tutkimuksessa todettiin, että enemmistö tutkimuksiin osallistuneista ihmisistä vietti enemmän aikaa pelien parissa pandemian aikaan, ja suuri osa kertoi pelien vaikuttaneen heidän hyvinvointiinsa positiivisesti. Pearce ja muut (2021) selvittivät, että perheet käyttivät videopelejä selviytyäkseen koronapandemian aiheuttamista arjen hankaluuksista. Pelien merkityksestä koronapandemian aikaan voi löytää muita tutkimuksia, mutta näiden muutamien esimerkkien pohjalta voidaan sanoa, että peleillä oli iso merkitys ihmisten hyvinvoinnille koronapandemian aikaan. Kaksi tämän tutkimuksen peleistä julkaistiin pandemian aikana, mikä on mahdollisesti voinut vaikuttaa pelaajien reaktioihin pelejä kohtaan.

Lisäksi tämän tutkimuksen kannalta tärkeä huomio on, että videopelien pelaajat eivät vain pelaa pelejä, vaan he myös pelaavat toistensa kanssa, ja viestivät videopeleistä toistensa kanssa sosiaalisessa mediassa. Pelien ympärille usein muodostuu yhteisöjä ja fanikuntia, joille pelit ovat hyvin tärkeitä. Yhteisöjä voi muodostua muun muassa Redditiin, missä tietyille pelille voi tehdä oman yhteisönsä ja keskustelua käydään yksinomaan peliin liittyvistä asioista. Eri peliyhteisöjen jäsenet voivat osallistua hyvinkin aktiivisesti keskusteluun pelaamistaan peleistä sosiaalisessa mediassa ja muissa tilanteissa. On siis luontevaa, että pelialalla tapahtuvan kriisin aikaan syntyy useita retorisia areenoita eri kanavissa, joissa pelaajat ovat jo tottuneet keskustelemaan muiden kanssa peleistä. Tämän tutkimuksen kautta tarkastelen pelialaan liittyvää viestintää sosiaalisissa tiloissa retorisen areenan näkökulmasta.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tuotekriisin kohdanneet pelialan yritykset viestivät kriisin aikana ja miten sidosryhmät reagoivat yritysten viesteihin niiden synnyttämällä retorisisilla areenoilla. Kriiseissä on tärkeää ottaa huomioon ne monet äänet, jotka keskustelevat kriisistä ja kriisin kohdanneesta yrityksestä. Koska nämä äänet voivat olla yrityksen sidosryhmien edustajia, niillä voi olla suuri vaikutus kriisiin ja yrityksen kohtaloon kriisin aikana ja sen jälkeen. Yksikään kriisi ei ole tyhjiö, ja jokainen kriisissä toimiva ääni voi vaikuttaa kriisin lopputulokseen. Ottamalla huomioon yrityksen itse synnyttämän retorisen areenan, voin arvioida, millainen rooli yrityksellä oli retorisisella areenalla käydyssä julkisessa keskustelussa.

Tutkimuksen tavoitteeseen päästään vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisella viestillä kriisin kohdanneet yritykset avasivat kriisiin liittyvän retorisen areenan?
2. Miten sidosryhmät ottivat vastaan yrityksen viestin ja minkälainen retorinen areena syntyi sen ympärille?
3. Millainen yhteys yrityksen viestin sisällöllä oli sidosryhmien reaktioihin?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitän yrityksen omaa roolia retorisisella areenalla. Eri yritykset saattavat toimia hyvin eri tavalla kriisin kohdatessaan, etenkin pelialalla, missä yhtenäisiä kriisiviestinnän toimintatapoja ei ole (Chan, 2019). Toisen tutkimuskysymyksen kautta selvitän, miten sidosryhmät kokevat kriisin ja miten ihmiset vastaavat organisaation kriisiviestintään. Oletan, että sillä, reagoiko yritys esimerkiksi täyden vastuun kantaen vai syytöksiä väistellen, voi olla iso merkitys retorisisen areenan muihin ääniin. Tämän vuoksi kolmannen tutkimuskysymyksen avulla vertaan, millainen suhde yrityksen viestillä ja sidosryhmien reaktioilla oli.

Aiemmissa tuotekriisien tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi yrityksen edustajan strategioita (Wang & Wang, 2014), tuotekriisiin osallisten sidosryhmien näkemystä

kriisiin (Choi & Lin, 2009), yrityksen kriisilausunnon muodon vaikutusta mediajulkisuuteen (Zhu ja muut, 2014) sekä pahoittelun ja tuotteen aiheuttaman harmin yhteistä vaikutusta yrityksen maineeseen ja asiakkaiden tulevaisuuden ostohalukkuuteen (Choi & Chung, 2013). Nähtävästi suuri osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista keskittyy yrityksen vastauksen vaikutuksiin ja strategioihin sekä median välittämän tiedottamisen vaikutuksiin. Luetelluissa tutkimuksissa on tarkasteltu useimmiten vain yhden kriisissä toimivan äänen näkökulmaa ja tietyn kanavan viestintää, joten tuotekriisien tutkimuksessa on sijaa kriisin monien äänien yhtäaikaiselle tarkastelulle. Choi ja Lin (2009, s. 21) toteavatkin tutkimuksessaan, että massamedian monitorointi ei riitä vaikuttamaan siihen, miten yleisöt kokevat kriisin, vaan PR-ammattilaisten tulisi myös huomioida kuluttajien tuottaman median sisällöt (keskustelufoorumit, blogit jne.). Lisäksi Coombsin ja Holladayn (2014) mukaan yrityksen kriisivastauksen tehokkuutta voidaan arvioida tarkastelemalla sidosryhmien reaktioita.

Tässä tutkimuksessa tuotekriisejä tarkastellaan retorisen areenan teorian näkökulmasta ja tutkitaan kriisissä viestiviä monia ääniä. Retorisen areenan teoriaa on sen tuoreuden vuoksi käytetty kriisien tutkimuksessa vain vähän. Aiemmat tutkimukset ovat soveltaneet teoriaa muun muassa sisällönanalyysissa uutismedioiden kanavissa julkisen terveydenhuollon kriisin aikaan (Rodin ja muut, 2019) ja maailmanlaajuisen humanitaarisen kriisin tarkastelussa (Iannacone, 2021). Frandsen ja Johansen (2017, s. 155–157) käyttävät kirjassaan esimerkkinä retorisen areenan teorian sovelluksesta Volkswagen Group ja Dieselgate-skandaalia, joka oli tuotekriisi. Coombs ja Holladay (2014) sovelsivat retorisen areenan teoriaa tarkastelemalla yleisön reaktioita kriisiviestintään, mistä tämä tutkimus eroaa tarkastelemalla erityyppistä kriisiä ja ottamalla tarkasteluun useamman areenan. Tämä tutkimus voi jopa laajentaa Coombsin ja Holladayn havaintoja yleisön reaktioista kriisiviestintään.

Tietääkseni retorisen areenan teoriaa ei muuten ole hyödynnetty tuotekriisien tutkimuksessa, joten sen käyttäminen tässä tutkimuksessa tuottaa uutta tietoa. Lisäksi sosiaalinen media on moninkertaistanut äänet, jotka voivat viestiä kriisistä. Siksi on

tärkeää, että tarkastellaan näiden äänien laatua ja sisältöä, jotta sosiaalisessa mediassa tapahtuvista kriiseistä saataisiin parempi kuva. Lisäksi kriisitutkimuksessa usein kiinnitetään huomio vain negatiivisiin ääniin, mutta tässä tutkimuksessa tuodaan esille sekä positiiviset että negatiiviset äänet. Tutkimuksen kautta voidaan myös tarkastella, miten pelialalla käsitellään kriisejä.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen kohteena on kolme tuotekriisiä, jotka syntyivät sosiaalisessa mediassa. Kriisit tapahtuivat kolmelle pelialalla toimivalle yritykselle. Jokainen yritys julkaisi pelin, joka ei vastannut pelaajien odotuksia ja sai hyvin negatiivisen vastaanoton, mikä johti yrityksen kriisiin. Keräsin tutkimuksen aineiston sen perusteella, missä kyseisestä kriisistä keskusteltiin. Aineiston keruupaikoiksi valitsin sosiaalisen median kanavat Twitterin ja Redditin. Valitsin Twitterin sen vuoksi, että yritykset käyttivät sitä kriisiviestinnän kanavana, mikä synnytti sinne retorisia areenoita. Redditin valitsin sen vuoksi, että yksi yrityksistä poisti Twitter-päivityksensä ja siten koko retorisen areenan. Yksityinen käyttäjä kuitenkin julkaisi näyttökuvan yrityksen päivityksestä Redditissä, mikä synnytti siellä retorisen areenan aiheen ympärille. Lisäksi Reddit on alusta, jota pelaajat voivat käyttää omien yhteisöjensä luomiseen ja muiden pelaajien kanssa viestimiseen (Bergstrom & Poor, 2022, s. 2), joten Redditissä syntyy jatkuvasti luontaisia aiheeseen liittyviä retorisia areenoita. Vaikka Twitter on useasti kriisiviestinnän tutkimuksessa käytetty alusta, tämän tutkimuksen aiheen huomioon ottaen kannattaa myös tarkastella kanavia, jotka saattavat olla pelaajille luontaisempia, kuten Reddit.

Twitterissä keräsin aineiston yritysten julkaisemien, kriisiin liittyvien päivitysten kommenttiketjuista. Yrityksen tai sen edustajan kirjoittama kriisiin liittyvä viesti on kaikissa tapauksissa aloitus ketjulle, jossa kriisistä keskustellaan. Redditissä keräsin aineiston edellä mainitun yrityksen päivityksen näyttökuvan kommenttikentästä. Aineistona siis käytetään yrityksen omaa viestiä ja viestin saamia kommentteja. Twitterissä ei pysty lajittelemaan kommentteja tykkäysmäärien tai julkaisuajan mukaan,

joten Twitteristä kerätyssä aineistossa valitsin 45 ensimmäisenä näkyvää kommenttia. Redditissä kommentit voidaan suodattaa suosituimpien kommenttien järjestykseen, joka perustuu käyttäjien antamille äänille, joten otin Redditistä 45 suosituinta kommenttia. Rajasin aineistosta pois ne kommentit, jotka sisältävät kuvia tai muuta mediaa, sillä niiden analysointi paisuttaisi analyysia liikaa, jos mukaan otettaisiin visuaalista analysointia. Otan mukaan vain kommentit, jotka ovat suoria vastauksia yrityksen omaan viestiin, koska tavoitteena on selvittää juuri yrityksen roolia sidosryhmien reaktioissa.

Ensimmäinen tarkasteltava tapaus on Hello Games -videopeliyrityksen kohtaama tuotekriisi liittyen No Man's Sky -peliin. Peli kohtasi valtavan määrän kritiikkiä sosiaalisessa mediassa johtuen siitä, että pelaajat kokivat pelin kehittäjien valehdelleen pelin markkinoinnissa. Kriisin alkaessa yhtiön toimitusjohtaja Sean Murray oli melko aktiivinen Twitterissä, mutta vaikenen kokonaan kriisin pahentuessa. Yhtiö meni siis hiljaiseksi sosiaalisessa mediassa, eikä virallista lausuntoa kriisiin tullut, ja vain pelin teknisen tuen kanava oli auki.

Tässä tutkimuksessa käytetään Murrayn omia julkaisuja Twitterissä, sillä hän toimi pelin markkinoijana ja virallisena viestijänä. Murray julkaisi useita päivityksiä kriisin aikaan, joista kaikki eivät välttämättä liity kriisiin tai puhuttele kriisin uhreja (eli sidosryhmiä, jotka kokivat tulleen petetyksi pelin markkinoinnin vuoksi) suoraan. Koska yksikään viesti ei voi toimia yksin tyhjiössä, olen poiminut useamman Murrayn viesteistä, jotta hänen sanomastaan saadaan laajempi kuva tämän tutkimuksen tarkoituksia varten. Otan tarkasteluun Murrayn kriisiin liittyviä viestejä No Man's Sky -pelin julkaisukuukaudelta, eli elokuulta 2016. Selkeyden vuoksi otan tarkempaan tarkasteluun vain muutaman viestin. Murrayn twiiteistä valitaan ne viestit, jotka käsittelevät suoraan kriisiä ja keräsivät paljon reaktioita sidosryhmiltä.

Toinen tarkasteltava tapaus on pelialalta klassinen esimerkki sosiaalisen median tuotekriisistä ja yrityksen vastauksesta kriisiin. Kyse on CD Projekt Red -kehittäjän

Cyberpunk 2077 -tuotekriisistä. Vaikka kyseistä peliä oli innoissaan odotettu useita vuosia, se sai erittäin negatiivisen vastaanoton konsolipelaajilta (Frank, 2020). CD Projekt Red julkaisi Twitterissä kuvan, joka sisälsi pahoitteluviestin pelin huonosta tilasta sekä parannussuunnitelman. Käytän tätä aineistona tässä tutkimuksessa.

Kolmas tarkasteltava tapaus on EA DICE:a kohdannut tuotekriisi, joka liittyi yrityksen Battlefield 2042 -peliin. Kyseinen peli julkaistiin marraskuussa 2021 ja sai heti julkaisunsa jälkeen erittäin negatiivisen vastaanoton. EA DICE ei julkaissut suoranaisesti virallista kannanottoa kriisiin, mutta Battlefield-pelin viestintäpäällikkö julkaisi puolustelevan twiitin, joka on sittemmin poistettu. Kyseinen twiitti kuitenkin julkaistiin yksityisen käyttäjän toimesta Redditissä.

Aineistoa varten olisi voinut löytää lukemattomia retorisia areenoita, mutta keräys rajattiin tiettyihin alustoihin selkeyden vuoksi. Nämä retoriset areenat ovat enimmäkseen yrityksen julkaiseman aineiston kommenttikenttiä, mutta on myös löydettävissä käyttäjien itse luomia sosiaalisia tiloja. Kaikki aineistoksi kerätty data on saatavilla kenelle tahansa, eli tutkimus on toistettavissa. Erityisesti nämä kriisit valittiin tarkasteluun sen vuoksi, että ne ovat kaikki samantyyppisiä kriisejä eli tuotekriisejä, ja lisäksi yritykset ovat hyvin erikokoisia ja tulevat eri maista, joten tutkimus on monipuolinen. Yritykset ja niiden kriisit esitellään tarkemmin luvussa 5.1.

Mainitsen myös, että sekä Hello Games, että EA DICE julkaisivat nettisivuillaan päivityksen kriisiin liittyen, ja EA DICE:n julkaisuun oli mahdollista jättää kommentteja. Coombs ja Holladay (2014) kuitenkin totesivat, että yrityksen oma blogi saattaa olla ennestään yritystä kohtaan positiivisesti asennoitunut areena. Tämän vuoksi tämän alustan viestejä ei otettu huomioon, jotta sidosryhmien reaktioista saataisiin mahdollisimman puolueeton kuva. Hello Games -yrityksen nettisivuilla julkaistu päivitys on linkitetty yhteen Murrayn twiiteistä. Lisäksi EA DICE julkaisi myöhemmin lausunnon Twitterissä, mutta tutkimuksessa käytetään McNamaran viestejä, koska ne olivat ensimmäinen yrityksen virallisen tahon reaktio kriisiin.

1.3 Menetelmä

Tutkimuksessa sovellan Frandsenin ja Johansenin (2017) kehittämää retorisen areenan teoriaa, jonka teoreettisia lähtökohtia tarkastelen lähemmin luvussa 4. Analyysi etenee useammassa vaiheessa, joissa tarkastellaan yritysten viestintää, niiden synnyttämiä retorisia areenoita ja sidosryhmien reaktioita. Ensimmäisessä vaiheessa luvussa 5.2 analysoin, miten yritykset viestivät kriisissä. Otan analysoitavaksi viestit, joita yritykset tai niiden edustajat lähettivät kriisissä. Yritysten viestintää tarkastellaan Benoit'n (1997) maineenkorjausstrategioiden teorian pohjalta (ks. luku 3.4). Tarkastelen siis, mitä maineenkorjausstrategioita yritykset ovat viesteissään käyttäneet.

Analyysin toisessa vaiheessa luvussa 5.3 tarkastelen sidosryhmien kommenttiaineiston pohjalta, miten yritysten viesteihin ja niissä käytettyihin maineenkorjausstrategioihin mahdollisesti reagoitiin. Sidoryhmien kommentit luokitellaan viestin hallitsevan tunteen perusteella luokkiin positiivinen, negatiivinen ja neutraali. Näin retorisen areenan laadusta saadaan yleinen käsitys. Tämän jälkeen sidoryhmien kommentit jaetaan aineiston pohjalta kehittämiini täsmentäviin luokkiin, jotta retorisen areenan äänistä saadaan tarkempi kuva. Nämä luokat ovat syyllistävä, puolustava, informoiva, kysyvä, rahanpalautus, luottava sekä muut. Analyysin tueksi otan aineistosta esimerkkikommentteja lähempään tarkasteluun.

Viimeiseksi luvussa 5.4 tarkastelen, millainen rooli yritysten viesteillä oli sidoryhmien reagoinnissa. Analysoin, miten sidoryhmät reagoivat eri maineenkorjausstrategioiden käyttöön ja miten reaktiot erosivat riippuen yritysten käyttämistä maineenkorjausstrategioista. Analyysi pohjautuu lukujen 5.2 ja 5.3 huomioihin sekä esimerkkikommentteihin.

2 Taustoitusta kriisin määritelmälle

Tässä luvussa esittelen tälle tutkimukselle keskeisiä käsitteitä kriisin vaiheiden ja tuotekriisin määrittelyn kautta. Tässä tutkimuksessa käytetään etenkin Coombsin (2008, 2018) määritelmiä kriisille. Coombs (2008, s. 99) määrittelee kriisin tapahtumana, joka uhkaa sidosryhmien näkemyksiä ja vaikuttaa yrityksen tai organisaation suorituskykyyn. Kriisit perustuvat näkemyksille ja jos sidosryhmät näkevät organisaation olevan kriisissä, se on kriisissä. Coombs (2018, s. 1–2) jakaa kriisit kolmeen alalajiin; katastrofeihin, yhteisökriiseihin ja organisaatiokriiseihin. Tässä tutkimuksessa termillä *kriisi* viitataan organisaatiokriiseihin. Organisaatiokriisit ovat tilanteita, jotka voivat uhata yrityksen ja sen sidosryhmien terveyttä, turvallisuutta, ympäristöä ja taloutta, tai vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suoritukseen (Coombs, 2018, s. 2–3).

Organisaatiokriisit Coombs (2018, s. 3) jakaa edelleen kahteen alalajiin, toimintakunnon kriisiin ja mainekriisiin. Toimintakunnon kriisi viittaa tapahtumiin, jotka sisältävät teollisuus- tai kuljetusonnettomuudet, tuotteiden haitallisuuden onnettomuudet, työpaikkaväkivallan, luonnon katastrofit ja organisaation negatiiviset teot. Mainekriisit taas aiheuttavat vahinkoa organisaation maineelle, mutta eivät välttämättä uhkaa sen toimintakuntoa. Nämä kaksi kriisityyppiä voivat kuitenkin lomittua siten, että toimintakunnon kriisi johtaa mainekriisiin. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat kriisit ovat mainekriisejä, sillä kyseiset kriisit uhkasivat pelialan yritysten mainetta ja tuottoja.

2.1 Kriisin vaiheet

Kriisin hallinnassa kriisi yleensä nähdään vaiheittaisena ilmiönä, ja useat eri tutkijat ovat kehittäneet malleja kriisin vaiheiden tutkimiseen. Kriisin vaiheita on yleensä tarkasteltu kriisin hallinnan näkökulmasta, ja niihin on liitetty tiettyjä toimintoja, joita kriisissä olevan yrityksen tulisi tehdä vaiheen aikana. Coombs (2015, s. 9–11) jakaa kriisin hallinnan esikriisin, kriisin ja jälkikriisin vaiheisiin. Tutkimukset esikriiseistä ovat usein

keskittyneet kriisin hallintatiimeihin ja kriisin hallintasuunnitelmiin (Frandsen & Johansen, 2017, s. 70).

Coombs (2015, s. 10) jakaa esikriisin kolmeen alavaiheeseen, jotka ovat merkkien havaitseminen, kriisin estäminen ja kriisiin valmistautuminen. Merkkien havaitseminen on erittäin tärkeä osa kriisien estämistä, sillä jos kriisin merkit havaitaan ajoissa, koko kriisi voidaan välttää. Esimerkiksi asiakkaiden valitukset voidaan huomioida ja korjata ennen kuin valitukset kasvavat niihin mittoihin, että yrityksen maine ja tuotot voivat olla vaarassa.

Sosiaalinen media, kuten blogit, sisältöyhteisöt, sosiaaliset verkostot ja foorumit, voivat olla hyödyllisiä välineitä kriisin merkkien havaitsemisessa (Coombs, 2015, s. 26–27). Haasteena on kuitenkin se, kuinka paljon sisältöä sosiaalinen media sisältää, ja merkkien etsijän on valittava mihin keskittyä. Esimerkiksi jos EA DICE:lla oli kriisinhallintatiimi käytössään, se olisi voinut tarkkailla kuluttajien kommentteja liittyen Battlefield 2042 -pelin julkaisemiseen. Jos oletetaan, että retorinen areena ei välttämättä synny kriisin kautta, sosiaalisessa mediassa voi löytyä ennen kriisiä useita retorisia areenoita, joissa jo keskustellaan mahdollisista yrityksen ongelmista. Esimerkiksi Redditin kaltaisella yhteisöalustalla voi retorisia areenoita löytää eri aiheiden ympäriltä. On kuitenkin myös mahdollista, että EA DICE tiedosti ongelman, mutta ei joko nähnyt sitä huomioinnin arvoisena, tai valitsi olla reagoimatta siihen.

Tässä tutkimuksessa on mahdotonta sanoa, miten yritykset toimivat esikriisin vaiheessa. Vaikka yrityksen lähettämät viestit olisi lähetetty jonkun yrityksen johtajan nimellä, ne on voinut kuitenkin laatia kriisiviestinnässä kokenut henkilö. On myös huomioitava yritysten koko (ks. taulukko 2, luku 5.1), sillä isoilla yrityksillä voi olla paljon resursseja kriisiin valmistautumiseen, kun taas pienessä peliyrityksessä kriisin hallinnasta voi olla vastuussa johtaja tai suunnittelija. Esimerkiksi Hello Games -yrityksessä oli No Man's Sky -kriisin aikaan alle 10 työntekijää, jonka vuoksi yrityksen ainoa julkinen henkilö ja kriisistä

vastaava oli yrityksen johtaja Sean Murray, jolla ei välttämättä ollut kriisin hallintasuunnitelmaa lainkaan.

Itse kriisin vaiheessa on usein toimittava nopeasti, ja haasteena onkin aktivoida yrityksen kriisivalmiudet oikeaan aikaan (Frandsen & Johansen, 2017, s. 80). Tässä vaiheessa organisaation on tiedostettava olevansa kriisissä ja aloittaa vahinkojen hallinta. Coombsin (2015, s. 11) mukaan kriisivaihe alkaa tapahtumalla, joka laukaisee kriisin, ja se loppuu, kun kriisi katsotaan ratkaistuksi. Kriisin rajoja voi kuitenkin olla vaikea hahmottaa. EA DICE:n Battlefield 2042 saattoi olla kriisissä jo silloin, kun yritys joutui ilmoittamaan pelin julkaisun viivästyneisyydestä, mikä johti äkäisiin kommentteihin kuluttajilta (ks. @EA_DICE, 2021). Toisaalta kriisi saattoi alkaa vasta silloin, kun peli oli julkaistu, ja tyytymättömät asiakkaat menivät sosiaalisen median alustoille ilmaisemaan pettymyksensä.

Tehokas kriisiviestintä on välttämätön osa kriisinhallintaa, ja organisaation ensimmäinen reaktio kriisiin voi antaa organisaatiolle valtaa kriisin hallitsemiseen ja mahdollisuuden osoittaa ymmärtämystä kriisin uhreille. Coombs (2015, s. 160) painottaa viestinnän tärkeyttä organisaation ja sidosryhmien välillä huonoinakin aikoina. Tässä vaiheessa yrityksen on päätettävä, kuka yrityksen työntekijöistä tai johtajista ottaa asiakseen viestiä kriisistä sidosryhmille.

Jälkikriisiä ei ole tutkittu yhtä paljon kuin kriisin kahta edeltävää vaihetta. Jälkikriisissä toteutettavat toimet ovat kuitenkin aivan yhtä tärkeitä kriisistä selviytymiselle, etenkin pitkällä tähtäimellä. Jälkikriisin vaiheessa organisaation on hyvä arvioida mennyttä kriisiä, oppia siitä ja panna toimeen muutoksia tarpeen mukaan (Frandsen & Johansen, 2017, s. 83). Organisaation on myös jatkettava kriisin ja sen vaikutusten seuraamista ja sidosryhmien informoimista kriisin loputtuakin (Coombs, 2015, s. 162).

Sosiaalisella medially on nykyään tärkeä osansa jälkikriisissäkin. Sen kautta organisaatio voi olla suoraan yhteydessä sidosryhmiin, jotka saattavat kommentoida organisaation

kriisiviestinnän laatua (Coombs, 2015, s. 168, 29). Lisäksi organisaatio voi käyttää sosiaalista mediaa, kuten Twitteriä, viestiäkseen kriisin aiheuttamista jatkotoimenpiteistä ja lisätiedoista. Sosiaalinen media tarjoaa kanavat, joiden kautta organisaatio voi tavoittaa ne sidosryhmät, jotka yhä osoittavat mielenkiintoa kriisiä ja organisaation ongelmia kohtaan. Toisaalta sosiaalinen media voi pitkittää kriisiä, eikä yritys enää voi vain todeta, että kriisi on ohi. Sidoryhmät voivat palata keskusteluun myöhemmin ja oikein vihastuneet kuluttajat saattavat hyökätä yrityksen kimppuun sosiaalisen median kautta jatkuvasti. Tämän vuoksi yritykselle on tärkeää omata sitoutuneita faneja, jotka luottavat yritykseen kriisin jälkeenkin.

2.2 Tuotekriisit

Tuotekriisillä viitataan kriisiin, jossa yrityksen tuottama tuote on viallinen tai jopa vaarallinen (Dawar & Pillutla, 2000, s. 215). Tuotteiden monimutkaistumisen, tiukempien tuoteturvallisuuslainsäädäntöjen ja vaativimpien asiakkaiden vuoksi tuotekriisit ovat yhä yleisempiä. Tämän tutkimuksen tuotekriiseissä yritysten tuotteet eivät ole olleet vaarallisia, eivätkä ole kohdanneet tuotteen takaisin vetoa, mutta tuotteet ostaneet asiakkaat ovat olleet pettyneitä ostamaansa tuotteeseen. Nämä tuotekriisitapaukset eivät siis ole klassisia tapauksia, sillä useimmat aiemmat tutkimukset käsittelevät jollakin tavoin viallisten tuotteiden takaisin vetoja (ks. Choi & Chung, 2013, Choi & Lin, 2009, Hsu & Lawrence, 2016). Yhdistettynä siihen, että tämän tutkimuksen kriisien tuotteet ovat digitaalisia ja kriisit tapahtuivat pääosin sosiaalisessa mediassa, tapaukset ovat uniikkeja myös tuotekriisien kannalta.

Tuotekriisit voivat pahimmillaan pilata yrityksen asiakkaiden suotuisan näkemyksen yrityksestä, tahrata yrityksen maineen ja aiheuttaa tulojen sekä markkinaosuuksien menetyksiä, sekä johtaa tuotteiden takaisin vetoon ja vahingoittaa yrityksen pääomaa (Van Heerde ja muut, 2007, s. 230). Ostaessaan yrityksen tuotteen asiakkaat luottavat sen vastaavan heidän odotuksiaan ja tarpeitaan. Jos asiakkaat uskovat yrityksen rikkoneen heidän luottamuksensa, he saattavat kääntyä koko yritystä ja sen tuotteita

vastaan (Siomkos & Kurzbard, 1994, s. 33). Pelialalla tämä voi olla kohtalokasta pienelle yritykselle, sillä pelien tuottaminen on hidasta, ja yhden pelin epäonnistuminen ja yleisön luottamuksen rikkominen voi johtaa siihen, että kuluttajat eivät enää kiinnostu yrityksen tulevista peleistä.

Vaikka tuotekriiseissä sidosryhmät yleensä syyttävät tuotteen tuottajaa, pelialan kriiseissä myös pelien myyjät voivat joutua vastaamaan kriisiin. Esimerkiksi Cyberpunk 2077 -tapauksessa julkaisija Sony veti pelin pois digitaalisista PlayStation-kaupoistaan ja tarjosi rahanpalautusta tyytymättömille asiakkailleen (Frank, 2020). Tämän jälkeen myös Microsoft tarjosi rahanpalautuksen Xbox-kaupasta pelin ostaneille. Nykyajan verkostoituneisuus on aiheuttanut sen, että yrityksen on otettava omien sidosryhmiensä lisäksi huomioon myös sidosryhmiensä sidosryhmät (Frandsen & Johansen, 2017, s. 163), mikä lisää kriisin haastavuutta.

Nykypäivänä ovat myös yleistyneet boikotit, jotka juontuvat kansainomaisesta käänteestä, eli yksilöiden vallan kasvusta sosiaalisen median kanavilla (Wilska ja muut, 2022, s. 145). Koska pelaajat voivat olla hyvin sitoutuneita peliyritysten tarjoamiin tuotteisiin, heidän reaktionsa yrityksen ongelmallisiin tekoihin voivat olla erittäin voimakkaita. Faniyhteisön keskustelussa negatiiviset tunteet voivat moninkertaistua nopeasti, kun fanit vahvistavat toistensa negatiivisen kokemuksen (Wilska ja muut, 2022, s. 147). Tämä voi johtaa nopeasti ongelmallisen tuotteen (pelin) boikotointiin ja luopumiseen peliyrityksen tulevien tuotteiden ostamisesta. Peliyritys ei kuitenkaan voi sanoutua irti tuottamistaan peleistä samalla tavalla kuin suoratoistopalvelu voi poistaa kohun keskelle joutuneen näyttelijän elokuvia valikoimastaan, jota Wilska ja muut käyttävät esimerkkinä niin sanotun canceloinnin estämisen toimenä. Peliyrityksellä on kuitenkin tuotekriisissä se etukortti, että digitaalisia pelejä pystyy muokkaamaan ja parantamaan. Vaikka siihen menee paljon aikaa, peliyritys saattaa käyttää kriisistä selviämisen keinona lupausta parantaa peliä.

3 Organisaatio kriisissä

Tässä luvussa tarkastelen ensimmäiseksi kriisiviestintää organisaation ja sosiaalisen median näkökulmista. Sitten tarkastelen, millaisia kriisit ja kriisiviestintä ovat olleet erityisesti pelialalla, jotta tutkimuksen kohteena olevat kriisit voidaan asettaa paremmin kontekstiin. Viimeiseksi tässä luvussa esittelen William Benoit'n (1997, 2018) maineenkorjausteorian, jotka käytän myöhemmin analysoidakseni yritysten omaa kriisiviestintää.

Siomkos ja Kurzbard (1994, s. 31, 41) toteavat, että yrityksen tuotekriisin käsittelyn onnistumiseen vaikuttaa kolme tärkeää tekijää eli maine, ulkoiset vaikutukset sekä organisaation vastaus. Kriisillä voi olla vain minimaalisia vaikutuksia hyvämaineiseen yritykseen. Yrityksen maine voi vaikuttaa sidosryhmien asenteisiin ja käytökseen, joten uhat yrityksen maineelle voivat olla vakava huolenaihe (Coombs, 2018, s. 2). Ulkoisilla tekijöillä Siomkos ja Kurzbard (1994, s. 31) viittaavat esimerkiksi siihen, miten lehdistö (nykyään tällä viitattaisiin myös digitaaliseen mediaan) uutisoi kriisistä ja yrityksestä. Yrityksen vastauksella voi olla vaikutusta siihen, miten vastuullisena yritys nähdään. Nykyaikana on tavanomaista, että yritys kasvattaa mainettaan sosiaalisessa mediassa (esim. Sean Murrayn Twitterin käyttö markkinoinnissa), sen ongelmista uutisoidaan digitaalisessa mediassa ja että myös kriisiviestintä painottuu hyvin paljon sosiaaliseen mediaan.

3.1 Kriisiviestintä

Kriisissä olevan organisaation on ryhdyttävä viestinnällisiin toimiin, joiden tavoitteena on vähentää kriisin negatiivisia vaikutuksia organisaatiolle ja sen sidosryhmille (Coombs, 2018, s. 1). Coombs kiteyttää, että kriisiviestinnän tulisi tavoitella tilanteen parantamista yritykselle ja sidosryhmille, sekä olla tekemättä enempää harmia näille toimijoille. Kriisiviestinnällä organisaatio voi vaikuttaa siihen, miten sen sidosryhmät näkevät ja reagoivat kriisiin (Coombs, 2008, s. 100). Viestinnälliset valinnat kriisin aikana voivat joko

auttaa tai vahingoittaa yritystä ja sidosryhmiä. Kriisiviestinnän tavoitteita ovat mainevahingon minimointi, asiakkaiden ostohalun säilyttäminen ja negatiivisen puheen estäminen (Coombs & Holladay, 2014, s. 40).

Coombs (2018, s. 3–4) jakaa kriisiviestinnän kahteen kategoriaan; tiedon hallintaan ja tarkoituksen hallintaan. Tiedon hallinta tarkoittaa kriisiin liittyvän tiedon keräämistä, analysoimista ja levittämistä. Tämä auttaa ymmärtämään kriisin laatua ja tekemään valintoja kriisiin liittyen. Lisäksi sidosryhmille, joita kriisi koskee, on jaettava tietoa kriisistä. Tarkoituksen hallinta tarkoittaa sitä, miten sidosryhmät näkevät kriisin, kriisissä olevan organisaation ja tämän organisaation vastauksen kriisiin.

Kun yleisö saa kriisiviestinnän kautta tietää organisaation perustelut toiminnalleen ennen kriisiä tai kriisin aikaan, sosiaalisen median intuitiivisesti tunteellisissa äänissä saattaa herätä sympatiaa organisaatiota kohtaan (Frandsen & Johansen, 2017, s. 165). Tämä voi auttaa organisaatiota kriisissä, sillä kuten aiemmin sanottu, organisaatioon positiivisesti suhtautuvat äänet ovat tärkeitä organisaation kriisistä selviytymiselle.

3.2 Sosiaalinen media organisaation kriisiviestinnässä

Sosiaalinen media on verkostoituneen yhteiskunnan kulmakivi (Frandsen & Johansen, 2017, s. 169). Suurin osa nykypäivän kuluttajista elää tässä verkostoituneessa yhteiskunnassa, jossa internet ja sosiaalinen media mahdollistavat suoran palautteen ja kritiikin antamisen organisaatioille missä ja milloin vain (Frandsen & Johansen, 2017, s. 161). Ihmiset saattavat paremmin osallistua keskusteluun ja kerääntyä tietyn aiheen ympärille sosiaalisessa mediassa, missä pienikin kritiikki voi lähteä leviämään ennalta-arvaamattomasti. Coombs ja Holladay (2014, s. 45) toteavat, että kansalaisten kommentit sosiaalisessa mediassa voivat vaikuttaa organisaation maineeseen kriisin jälkeen. Epäsuotuisat kommentit pahentavat mainehaittaa, ja toisaalta suotuisat kommentit voivat vähentää sitä. Lisäksi kansalaiset eivät vain julkaise mielipiteitään

sosiaalisessa mediassa, mutta he myös tarkkailevat, miten organisaatio reagoi ja kohtelee muita kommentoijia (Hsu & Lawrence, 2016, s. 59).

Sosiaalinen media on lisännyt haasteita kriisiviestintään. Kuluttajat saattavat odottaa vastausta välittömästi kriisin synnyttyä, ja useat sosiaalisen median kanavat tekevät viestinnästä monimutkaisempaa. Uutislehdet, mainokset, nettisivut ja lehdistötilaisuudet ovat perinteisesti olleet yritysten kanavia vastata kriisiin (Coombs, 2015, s. 155–156). Nykyään yritykset voivat käyttää blogeja, keskustelufoorumeita ja sosiaalisen median sivustoja informaation levittämiseen. Sosiaalisessa mediassa toimiminen aiheuttaa kuitenkin odotuksen vuorovaikutuksesta ja moninkertaistaa kriisissä toimivat äänet, mikä voi hankaloittaa kriisin hallintaa.

Sosiaalinen media antaa kenelle tahansa mahdollisuuden osallistua kriisiviestintään ja ryhtyä informaation välittäjiksi, kriitikoiksi tai kannattajiksi (Coombs & Holladay, 2014, s. 44). Kriisin puhjetessa sosiaalinen media saattaa siis olla tulvillaan informaatiota ja erilaisia mielipiteitä kriisistä. Sosiaalisen median käyttäjä saattaa selkeän tiedon puutteessa muodostaa mielipiteensä kriisissä olevasta organisaatiosta yksin sen perusteella, mitä tunteita informaatiotulva hänessä herättää. Esimerkiksi Battlefield 2042 -kriisin syntyessä joku, joka ei itse pelannut peliä, saattaa nähdä negatiivisen palautteen tulvan EA DICE:a kohtaan ja siten päätellä yrityksen olevan syyppää ihmisten ongelmiin. Sosiaalisella medialla on siten vahva vaikutus siihen, miten kriisi nähdään. Kun kriisi kehittyy, kuluttaja saa enemmän tietoa ja syvällisempiä selityksiä ja saattaa sitten muuttaa mielipiteitään. Lisäksi Hsu ja Lawrence (2016, s. 62) toteavat, että jos tuotekriisistä syntyy suuri määrä ns. kuulopuhetta (eng. word of mouth) online-ympäristöissä, se voi vaikuttaa yrityksen tuottoihin negatiivisella tavalla.

Sosiaalinen media on mahdollistanut kanavat, joiden kautta kansalaiset voivat ilmaista itseään avoimesti eivät vain tarpeesta, vaan omasta halustaan (Frandsen & Johansen, 2017, s. 169). Sosiaalinen media ei kuitenkaan ole vain kansalaisten käyttämä kanava, vaan organisaatio voi hyödyntää sitä jakaakseen nopeasti viestejä, ohjeita ja päivityksiä

kriiseistä. Du Plessis (2018, s. 830) toteaa, että organisaation tuottama dialoginen sisältö sosiaalisessa mediassa voi vahvistaa sen luotettavuutta, läpinäkyvyyttä ja relevanttiutta. Du Plessis (2018, s. 837) toteaa, että dialogisen sisällön periaatteiden käyttäminen sosiaalisen median viestinnässä mahdollistaa positiivisen palautteen. Positiivinen palaute puolestaan vahvistaa sidosryhmien tukea ja rohkaisee suhteiden rakentamista, mikä auttaa yritystä pääsemään yli kriisistä. Dialogisella sisällöllä viitataan Kentin ja Taylorin (1998) esittämään teoriaan dialogisesta viestinnästä, joka tarkoittaa ideoiden ja mielipiteiden vaihtamista, erityisesti internetin välityksellä.

Coombs ja Holladay (2014, s. 46) toteavat, että yrityksen sosiaalinen media on looginen paikka löytää yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät, sillä yrityksen sivusta ”tykkääminen” voi olla osa henkilön identiteettiä. Yrityksen ei kuitenkaan pitäisi olettaa, että sosiaalisen median kanavilla automaattisesti löytyy vain positiivisia ääniä, sillä sosiaalisessa mediassa kuka vain voi osallistua keskusteluun. Sosiaalisen median myrsky voi vetää yrityksen sosiaalisen median kanaville niitäkin henkilöitä, jotka suhtautuvat yritykseen negatiivisesti tai henkilöitä, jotka eivät suuremmin välitä yrityksestä, mutta ovat kiinnostuneita meneillään olevasta kriisistä. Sosiaalisessa mediassa yritys voi kuitenkin kätevästi tavoittaa yritykseen positiivisesti suhtautuvat sidosryhmät.

Sosiaalisessa mediassa myös syntyy erilaisia käyttäjäyhteisöjä ja käyttökulttuureita, jotka muotoutuvat käyttäjien puhetapojen ja tyyppien sekä yhteiskunnallisen ja kulttuurisen kontekstin mukaan (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 199–201). Keskustelukulttuuriin vaikuttaa myös keskustelun julkisuus ja keskustelijoiden identiteetin avoimuus keskustelun alustalla. Tyypillisesti anonyymisti käyty keskustelu on aggressiivisempaa ja tasoltaan heikompaa, kuin oikeilla nimillä käyty keskustelu. Sosiaalisen median kehittyminen on myös vaikuttanut perinteisen median kehittymiseen siten, että yhä useammat uutislähteet pyrkivät tarjoamaan mahdollisuuden median vuorovaikutteiseen käyttämiseen.

Twitteristä on tullut useiden organisaatioiden oletuskanava sidosryhmien kanssa viestimiseen. Twitterissä organisaatio pystyy nopeasti lähettämään ja lukemaan viestejä ja siten keskustelemaan sidosryhmien kanssa. Twitteristä on tullut myös yleinen kriisiviestinnän kanava ominaisuuksiensa ansiosta. Vaikka Twitterissä voi käyttää pseudonyymejä, useat ihmiset esiintyvät alustalla oikealla nimellään, ja se on yleinen yhteiskunnallisten ja sosiaalisen median vaikuttajien kanava. Ennen Twitterissä julkisuuden henkilöt pystyivät todentamaan tilinsä ja saamaan sinisen merkinnän käyttäjänimeensä, mikä merkitsi Twitterin vahvistaneen käyttäjän henkilöllisyyden. Nykyään sinisen merkin voi ostaa, mutta tämän tutkimuksen aineiston keräämisen aikaan oli vielä käytössä vanha toimintamalli. Aineistosta voi siis havaita, jos Twitterin vahvistamat julkisuuden henkilöt tai yritykset ovat ottaneet osaa keskusteluihin.

Reddit poikkeaa Twitteristä siten, että siellä keskustelut kerääntyvät tiettyjen teemojen ympärille niille muodostetuissa yhteisöissä. Pelaaja voi kätevästi löytää tykkäämälleen pelille perustetun keskustelualustan, missä pystyy osallistumaan keskusteluun muiden pelistä tykkäävien pelaajien kesken. Reddit ei ole kovin yleinen viestintäkanava yrityksille, mutta jotkut käyttävät sitä peliyhteisön mielipiteiden seuraamiseen. Esimerkiksi EA DICE:n viestintäpäällikkö mainitsee twiitissään huomanneensa pelaajien tyytymättömyyden Twitteriä ja Redditiä lukemalla. Reddit poikkeaa Twitteristä siinä, että useimmat käyttäjät keskustelevat alustalla anonyymisti pseudonyymeillä, mikä voi vaikuttaa keskustelun laatuun.

3.3 Pelialan yritys kriisissä

Pelialan historiassa on useitakin kriisejä, yhtä lailla kuin millä tahansa muulla alalla. Kriisityypit ovat saattaneet kuitenkin muuttua. Etenkin sosiaalisen median kasvu ja useiden yritysten siirtyminen sosiaalisen median alustoille on synnyttänyt mahdollisuuden uudenlaisiin kriiseihin, joissa kriisin retorinen areena saattaa pääosin olla eri sosiaalisen median alustoilla. Pelialalla ei kuitenkaan ole yhtenäistä toimintatapaa kriisien varalta (Chan, 2019). Chan kirjoittaa haastatelleensa PR-

asiantuntijaa, jonka kokemuksessa pelialalla ei seurata mitään standardeja ennen kriisejä, tai kriisejä kohdattaessa.

Kriisiviestinnän toimet pelialalla ovat vaihtelevia, ja standardien puuttuminen tekee kriisien käsittelystä pelialalla ennalta arvaamatonta. Hyvä esimerkki isojenkin yritysten valmistautumattomuudesta kriiseihin on Blizzardin Diablo: Immortals -mobiilipelin julkaiseminen. Diablo on toimintaroolipelisarja, jota Blizzard on aiemmin julkaissut PC- ja konsolipelinä. Pelisarja on kulttiklassikko, jolla on vakaa fanikunta, ja Diablo: Immortals -pelin julkistamisen aikaan vuonna 2018 monet jo odottivat uutta peliä sarjaan. Blizzard kuitenkin kohtasi voimakkaan negatiivisen vastaanoton, kun Diablo: Immortals julkaistiin BlizzCon-tapahtuman aikaan mobiilipelinä. Fanit olivat pettyneitä siihen, että heidän tuntemansa peli muutettiin mobiiliversioksi, sillä Blizzardin aiemmat pelit ovat PC- ja konsolipelejä, joten heidän fanikuntansakin on PC- ja konsolipelaajia (Kuchera, 2018). Tilannetta ei auttanut, että Blizzard ei ollut valmistautunut negatiiviseen vastaanottoon, ja tiedotustilaisuudessa pelin esittelijä vastasi fanien tuntemaan pettymykseen lausahduksella ”Do you guys not have phones?” (Kuchera, 2018) (suom. ”Eikö teillä muka ole puhelimia?”). Tämä kertoo siitä, että Blizzard ei ymmärtänyt faniensa negatiivista reaktiota, eikä heidän edustajansa ollut koulutettu mahdollisen kriisin reaaliaikaiseen hallintaan.

Siomkos ja Kurzbard (1994, s. 38) toteavat, että yritykset, joilla on useita tuotelinjoja ja brändejä nimensä alla, eivät kohtaa yhtä negatiivisia vaikutuksia. Hsu ja Lawrence (2016, s. 63) mainitsevat, että tuttua ja suotuisana pidettyä yritystä saatetaan syyttää kriisistä vähemmän, kun taas tuntemattomampaa yritystä syytetään todennäköisemmin kriisin aiheuttamisesta. Tämän ilmentymistä pelialalla voidaan tarkastella myös tässä tutkimuksessa. Pelialalla pelin kehittävä yritys ja pelin julkaisija yhdistetään hyvin vahvasti tuotteeseen. Olettaen Siomkosin ja Kurzbardin väittämä todeksi, Hello Games, joka oli tuottanut vain yhden pelin ennen No Man’s Sky -peliä, olisi siis kokenut negatiivisempia vaikutuksia tuotekriisistään kuin EA DICE, joka on tuottanut useampia pelejä. On myös otettava huomioon, että tämän tutkimuksen tapaukset ovat hyvin

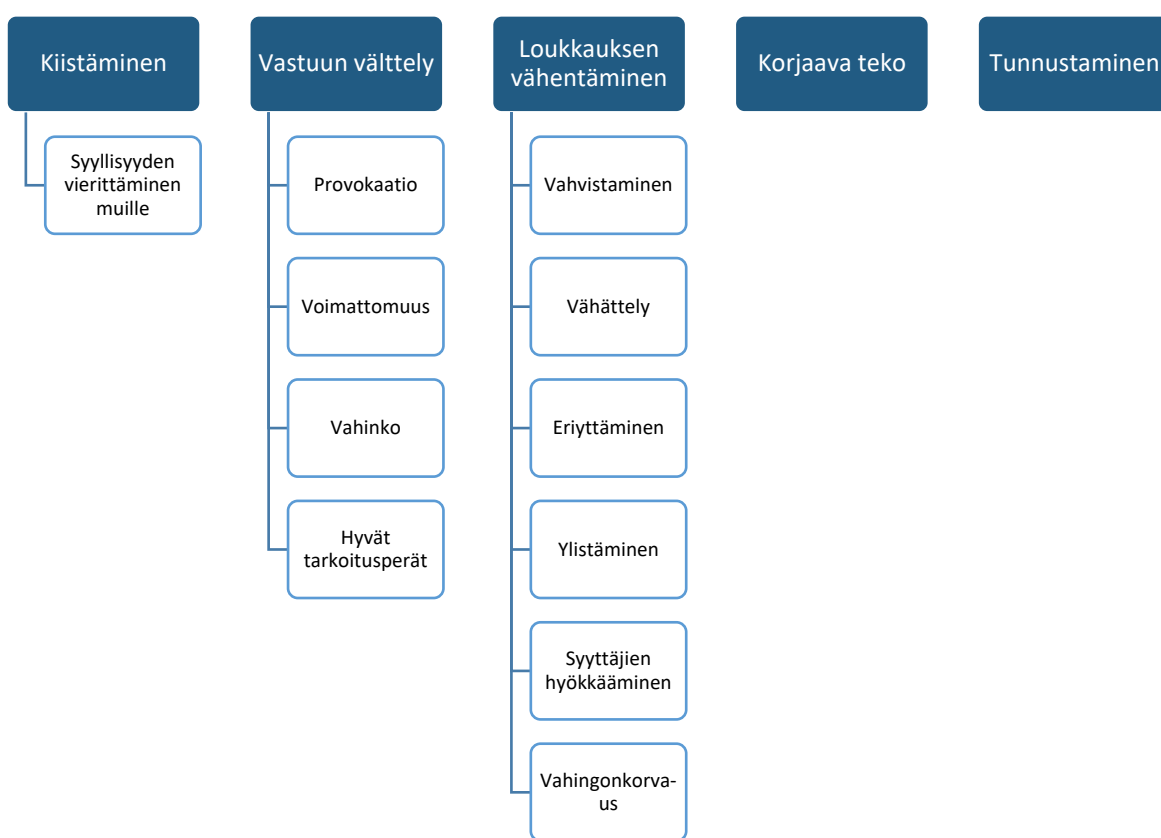
erilaisia. No Man's Sky oli aivan uusi nimike, kun taas Battlefield 2042 on osa Battlefield-pelisarjaa, joten kuluttajat voivat olla myönteisempiä tuttua pelisarjaa kohtaan. Toisaalta pelin tuttuus voi myös nostattaa suuria odotuksia peliä kohtaan, ja jos odotuksia ei täytetä, pelisarjan uskolliset fanit voivat vihastua yritykselle.

3.4 William Benoit'n maineenkorjausteoria

Organisaation ensimmäinen reaktio kriisiin voi antaa organisaatiolle valtaa kriisin hallitsemiseen. Organisaatio voi toteuttaa tämän eri tavoilla, kuten myöntämällä syyllisyytensä tai tarjoamalla vahingonkorvausta kriisin uhreille. Se, miten organisaatio vastaa kriisiin, voi pitkällä tähtäimellä vaikuttaa siihen, miten nykyiset ja mahdolliset tulevat asiakkaat näkevät yrityksen. Virheensä myöntävä yritys voidaan nähdä vastuullisena, tai taitamattomana. Vahingonkorvausta tarjoava yritys voidaan nähdä anteliaana. Joka tapauksessa kyseessä on yritys palauttaa tai korjata yrityksen maine, joka on kärsinyt kriisin seurauksena. Benoit (1997) on luokitellut erilaisia maineenkorjausstrategioita, joita yritys voi käyttää kriisiin vastaamiseen (kuvio 1).

Benoit (2018, s. 1–2) toteaa, että viestintä on aina strategisesti tavoitteellista. Reettorit pyrkivät saavuttamaan tavoitteita, jotka ovat heille tärkeitä, tai he pyrkivät saavuttamaan parhaat mahdolliset tavoitteet ottaen huomioon tilanteen vaatimat teot. Lisäksi henkilön tavoitteet, motivaatiot ja tarkoitusperät voivat olla epämääräisiä tai -selviä, ja silloinkin kun nämä asiat ovat henkilölle selkeitä, hän ei välttämättä pysty tai halua toteuttaa tehokkaita strategioita tavoitteidensa saavuttamiseen. Lisäksi kaikki henkilöt eivät välttämättä harkitse viestinnällisiä toimiaan, ja jotkut taas harkitsevat viestiään ja tavoitteitaan hyvin tarkasti. Tästä voidaan ottaa esimerkiksi tämän tutkimuksen CD Projekt Red ja Hello Games -tapaukset. CD Projekt Red julkaisi selkeästi harkitun ja viimeistellyn tiedotteen, toisin kuin Hello Games -yrityksen keulahahmo Sean Murray, joka twiittasi nähtävästi hetken mielijohteesta. Tämä asettaa yritysten viestit eri asemaan, ja yleisö on tämän takia saattanut reagoida niihin eri tavalla.

Benoit (2018, s. 3) huomauttaa, että on pidettävä mielessä, että maineen ylläpitäminen ei aina ole henkilön tai yrityksen ainoa, tai tärkein, tavoite. Yritys, joka on tuotekriisissä, saattaa myös kohdata rikossyytteitä. Yritys, joka on toiminut väärin, saattaa tämän takia vältellä syyllisyyden myöntämistä. Esimerkiksi Hello Games -yrityksen markkinointi joutui virallisen tutkimuksen kohteeksi, kun Advertising Standards Authority sai valituksia pelin valheellisesta markkinoinnista (Sinclair, 2016). Tämä saattoi vaikuttaa Hello Games -yrityksen vähäiseen viestintään kriisin aikana.



Kuvio 1. William Benoit'n maineenkorjausstrategioiden luokittelu (Benoit, 1997).

Benoit'n (1997) maineenkorjausteoria käsittelee vastauksia syytöksiin tai epäilyihin. Benoit kehitti luokittelujärjestelmän (kuvio 1) maineen korjauksen eri strategioille. Benoit'n kehittämät luokat ovat kiistäminen, vastuun välttely, loukkauksen vähentäminen, korjaava teko sekä tunnustaminen (eng. *denial, evasion of responsibility, reduction of offensiveness, corrective action, mortification*). Näiden strategioiden

toimivuutta voidaan tarkastella analysoimalla yrityksen saamaa arvostelua, kritiikkiä ja valituksia.

Ensimmäinen viidestä kategoriasta on kiistäminen, jolloin syytetty yritys voi joko kiistää loukkaavan teon tapahtuneen, tai kiistää syyllisyytensä kriisiin (Benoit, 2018, s. 5–6). Kiistämisen eräs muoto on syyn vierittäminen muille (eng. shifting blame), jolloin syytetty syyttää jotakuta toista henkilöä tai organisaatiota tapahtuneesta. Toinen kategoria Benoit'n luokittelujärjestelmässä on vastuun välttely, joka jakautuu neljään alakategoriaan. Provokaatio (eng. provocation) tarkoittaa, että syytetty yritys väittää joutuneensa tekemään loukkaavan teon vastauksena toiseen väärään tekoon. Voimattomuus (eng. defeasibility) tarkoittaa, että syytetty vetoaa omaan voimattomuuteensa estää kriisiin johtaneet tekijät. Tällä voidaan viitata esimerkiksi tiedon vähyyteen tai kyvykkyyteen. Kolmas alakategoria on vahinko (eng. accident), jolloin syytetty voi vedota vahinkoon, johon syytetyllä ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa. Vetoamalla loukkaavan teon taustalla oleviin hyviin tarkoituseriin (eng. good intentions), syytetty voi välttää vastuuta yleisönsä silmissä.

Kolmas kategoria Benoit'n (2018, s. 6–7) luokittelujärjestelmässä on loukkauksen vaikutusten vähentäminen, joka jakautuu kuuteen alakategoriaan. Vahvistaminen (eng. bolstering) tarkoittaa sitä, että syytetty yrittää vahvistaa positiivista kuvaa itsestään huomioimalla omia positiivisia puoliaan tai tekojaan. Vähättelyllä (eng. minimization) syytetty yrittää vähätellä loukkaavan teon negatiivisia vaikutuksia. Eriyttäminen (eng. differentiation) tarkoittaa sitä, että syytetty pyrkii erottamaan loukkaavan teon muista negatiivisemmista teoista, jotta loukkaava teko näyttäytyisi paremmassa valossa. Esimerkiksi rahaa varastanut henkilö saattaa muotoilla tekonsa "lainaamisena" jotta teko kuulostaisi paremmalta. Ylistämisellä (eng. transcendence) syytetty pyrkii asettamaan teon suotuisampaan kontekstiin. Hyökkäämällä syyttäjiensä kimppuun (eng. attacking the accusers) syytetty yrittää heikentää syyttäjien luotettavuutta, ja siten heikentää esitettyjä syytöksiä. Viimeinen alakategoria on vahingonkorvaus (eng. compensation), missä syytetty tarjoaa hyvitystä kriisin uhreille, ja siten vähentää negatiivisia tunteita.

Kaksi viimeistä kategoriala Benoit'n (2018, s. 7–8) luokittelujärjestelmässä ovat korjaava teko ja tunnustaminen. Korjaava teko tarkoittaa sitä, että syytetty lupaa korjata kriisin aiheuttaneen ongelman. Tunnustamisen strategiassa syytetty tarjoaa anteeksipyyntöä, saattaa myöntää syyllisyytensä ja ilmaista katumusta. Jos yleisö kokee anteeksipyyntöä olevan vilpittömän, se saattaa antaa anteeksi loukkaavan teon.

Benoit'n maineenkorjausstrategioiden teoriaa käytetään tässä tutkimuksessa analysoimaan pelialan yritysten kriisiviestintää. Tulen tarkastelemaan luvussa 5.2 mitä maineen korjauksen strategioita yritykset ovat käyttäneet kriisiviestissään. Luokittelu antaa mahdollisuuden kriisiviestien syvällisempään tarkasteluun, ja sitten tarkastelen, miten yritysten sidosryhmät reagoivat eri strategioiden käyttöön.

4 Kriisin hallinta retorisella areenalla

Sosiaalisessa mediassa syntyy keskusteluita jatkuvasti. Keskustelut voivat syntyä eri aiheiden ympärille ja muut sosiaalisen median käyttäjät voivat osallistua keskusteluun. Keskustelu voi syntyä yksittäisen käyttäjän mieli-johteesta tai erilaisten tapahtumien seurauksena. Voidaan sanoa, että keskustelut ovat retorisia areenoita, joilla eri äänet keskustelevat keskenään. Tässä tutkimuksessa tarkastelen kriisistä syntyneitä retorisia areenoita, mikä on teorian alkuperäinen tarkoitusperä. Retorisen areenan teoriaa voisi myös soveltaa tutkimaan vuorovaikutuksen tapoja monilla eri sosiaalisen median areenoilla. Tässä luvussa tarkastelen lähemmin retorisen areenan teoriaa moniäänisenä lähestymistapana. Käyn myös läpi Frandsenin ja Johansenin ehdottamia termejä, jotka liittyvät retorisen areenan teoriaan. Luvussa 4.1. esittelen äänen metaforan, ja luvussa 4.2. areenan metaforan ja areenamallin.

Retorinen areena on vain vähän kriisiviestinnän tutkimuksissa sovellettu teoria, jonka tavoitteena on selvittää tarkemmin viestinnän monimutkaisuutta organisaation kriiseissä (Johansen, 2018, s. 1). Se syntyi ajatuksesta, että kriisiviestintää ei voi tarkastella vain kriisissä olevan organisaation viestinnän näkökulmasta, vaan on otettava huomioon ne kaikki äänet eli sidosryhmät, jotka osallistuvat kriisikeskusteluun (Frandsen & Johansen, 2017, s. 158). Sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen asiakkaat, paikalliset yhteisöt, työntekijät, kilpailijat, media jne. (s. 75). Retorisen areenan teoria ottaa kuitenkin huomioon sekä ensisijaiset äänet (kriisissä oleva organisaatio), toissijaiset äänet (areenalla vaikuttavat muut äänet) että kolmannet osapuolet, jotka ovat ääniä, jotka käyttävät kriisiä hyötyäkseen itse (Johansen, 2018, s. 2).

Frandsen ja Johansen (2017, s. 148–149) määrittelevät, että retorinen areena syntyy kriisin puhjetessa, ja siellä monet äänet viestivät keskenään. Heidän mukaansa retorinen areena on sosiaalinen tila, jossa useat äänet viestivät toisilleen, yhdessä, toisiaan vastaan tai toisistaan. Retorinen areena sisältää ulkoisen viestinnän, eli kuluttajien, median ja sijoittajat, sekä sisäisen viestinnän eli työntekijät ja esimiehet ja -naiset. Teorian käyttämä termi ”retorinen” viittaa siihen, että teorian fokus on viestinnän prosesseissa

retorisella areenalla. Esimerkiksi retorisesta areenasta voidaan ottaa vaikka twiitti, jonka kriisiin joutunut yritys julkaisee lievittääkseen kriisin vaikutuksia. Tämä twiitti avaa retorisen areenan, ja kaikki tällä retorisella areenalla viestivät tahot nähdään ääнинä. Kuten olen aiemmin esittänyt, retorinen areena voi syntyä ilman kriisiäkin, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään juuri kriisiareenoihin.

4.1 Moniääninen lähestymistapa

Retorisen areenan teoriassa esiintyy kaksi merkittävää metaforaa; ääni ja areena (Johansen, 2018, s. 2). Äänen metaforaa käytetään kuvaamaan monia viestin lähettäjiä ja viestin saajia, jotka viestivät kriisin avaamalla retorisella areenalla. Eli esimerkiksi tässä tutkimuksessa äänet ovat niitä kommentoijia, jotka keskustelivat yritysten kriisiviestien synnyttämällä retorisella areenalla. Teoria keskittyy vuorovaikutuksen malleihin lähettäjien ja vastaanottajien välillä. Areenalla toimivien äänien tarkastelu voi auttaa kriisin hallinnoijia ymmärtämään, miten sidosryhmät kokevat kriisin ja miten ihmiset vastaavat organisaation kriisiviestintään (Coombs, 2018, s. 10). Moniääninen lähestymistapa myös mahdollistaa sen ymmärtämisen, että ne henkilöt, joille organisaatio viestii kriisissä, voivat myös tulla kriisiviestijöiksi, kun he viestivät oman reaktionsa organisaation viestiin (Coombs & Holladay, 2014, s. 41).

Frandsenin ja Johansenin (2017, s. 143) mukaan äänen metafora korostaa, että retorisella areenalla on useita viestin lähettäjiä ja vastaanottajia, jotka viestivät toisilleen, toisistaan, keskenään ja toisiaan vastaan. Äänen metaforassa kyse on sen kompleksisuudesta, ei vallankäytöstä, kuten organisaation viestinnässä yleensä on. Tämä tarkoittaa sitä, että retorisella areenalla ääni ei tarkoita vain organisaation valtaa muiden äänien yli, vaan jokainen kriisissä toimiva ääni on samalla tarkastelun tasolla.

Frandsen ja Johansen (2017, s. 173) ovat identifioineet kolme erilaista äänien vuorovaikutuksen kuviota sosiaalisen median kriisissä. Ensimmäiseksi negatiiviset äänet hyökkäävät yritystä vastaan ja kutsuvat muita ääniä tuekseen, mikä johtaa yrityksen

puolustautumiseen. Toiseksi yrityksen kannattajat, eli positiiviset äänet, yleensä ilmestyvät kriisiin alkaessa ja kehittyessä, ja ryhtyvät vuorovaikutukseen negatiivisten äänien kanssa. Kolmanneksi retoriselle areenalle ilmestyvät äänet, joilla ei ole osallisuutta kriisiin, mutta jotka yrittävät hyötyä kriisistä osallistumalla keskusteluun. Tästä esimerkkinä pelialan kriisissä voi toimia sosiaalisen median sisällöntuottaja, joka ei ole kriisin uhri tai muuten siihen osallinen, mutta julkaisee esimerkiksi Twitterissä mielipiteitään kriisistä saadakseen yleisön mielenkiinnon ajankohtaisen aiheen vuoksi.

Positiiviset äänet, eli yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät ovat tärkeitä yrityksen kumppaneita kriiseissä. Koska yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät ovat todennäköisesti sitoutuneita yritykseen ja sen tuotteisiin, heidän reaktionsa kriisiin voivat merkitä enemmän yritykselle kuin yritykseen negatiivisesti suhtautuvien sidosryhmien reaktiot. Esimerkiksi Coombs ja Holladay (2014, s. 41–46) toteavat, että yrityksen blogia seuraavat ihmiset todennäköisesti näkevät yrityksen positiivisessa valossa. Yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät saattavat vähentää kriisistä leviävää negatiivista tietoa, ja säilyttää positiivisen kuvan yrityksestä kriisistä huolimatta, mutta kriisi voi myös vieraannuttaa heidät yrityksestä.

Yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät saattavat välittää yrityksen tuotteesta tai yrityksestä niin paljon, että kokevat sen osana identiteettiään (Johansen ja muut, 2016, s. 300). Kun yritys kohtaa negatiivista palautetta, yritykseen suotuisasti suhtautuvat sidosryhmät saattavat kokea palautteen henkilökohtaisena loukkauksena tai kritiikkinä. On ilmeistä, että jotkut negatiiviset äänet saattavat myös kokea yritystä tukevien sidosryhmien olevan osa ongelmaa, mikä johtaa laajamittaiseen negatiiviseen syyttelyyn. Näin tapahtuessa yritykseen suotuisasti suhtautuvat saattavat vieraannuttaa itsensä yrityksestä ja sen kriisistä (Johansen ja muut, 2016, s. 300).

Koska retorisella areenalla toimivat äänet voivat vaikuttaa toisiinsa ja siten kriisin kehitykseen monin tavoin, tässä tutkimuksessa otetaan tutkimuksen kohteeksi sekä positiiviset että negatiiviset äänet. Ymmärtämällä moniäänisen ja vuorovaikutteisen

näkökulman kriisissä, voidaan saada tietoa siitä, millainen rooli yrityksen omilla viesteillä on kriisin kehitykseen.

4.2 Areenamalli

Areenan metafora tarkoittaa sitä viestinnällistä tilaa, missä tietoa ja viestejä vaihdetaan (Rodin ja muut, 2019, s. 238). Areenan metafora korostaa, miten kriisissä toimivat tekijät ponnistelevat keskenään ymmärtääkseen kriisiä ja miten käsitellä sitä (Frandsen & Johansen, 2017, s. 143). Areenaa voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta, jotka yhdessä muodostavat areenamallin. Nämä kaksi näkökulmaa Frandsen ja Johansen (2017, s. 148) nimeävät makro- ja mikrotasoiksi. Makrotaso on retorinen areena itsessään, ja se keskittyy kaikkiin ääniin ja viestinnän prosesseihin, jotka toimivat areenalla tietyn yrityksen kriisin aikaan. Makrotason näkökulmalla voidaan tuoda esiin analyyttinen ja käytännöllinen yleiskuva äänten välisestä vuorovaikutuksesta. On huomattavaa, että mikä tahansa viestinnällinen prosessi kriisissä lasketaan osaksi retorista areenaa ja siten makrotasoa. Makrotasolla tarkastellaan, miten äänet viestivät toisilleen, toistensa kanssa, toisiaan vastaan tai toisistaan välittämättä, tai toisistaan. Kriisissä toimivan yrityksen onkin otettava huomioon areenalla viestivien äänien keskinäiset riippuvuudet ja osattava aavistaa, miten organisaation reaktio kriisissä vaikuttaa näihin ääniin (Johansen, 2018, s. 4).

Mikrotason näkökulma on osa retorista areenaa, mutta keskittyy yksittäisiin prosesseihin areenalla (Frandsen & Johansen, 2017, s. 149–150). Mikrotason keskiössä on kriisiviestinnän elementti, johon viestin lähettäjät ja vastaanottajat osallistuvat. Heidän viestinsä voivat muotoutua Frandsenin ja Johansenin esittämien neljän muuttujan (eng. *parameter*) mukaan. Nämä neljä muuttujaa ovat konteksti, media, genre ja teksti. Mikrotasolla tarkastellaan yksittäisiä viestinnän prosesseja viestien lähettäjien ja vastaanottajien välillä, tietyssä kohtaa kriisiä (Johansen, 2018, s. 5).

Konteksti sisältää kaksi tiettyä kontekstia, psykologisen ja sosiologisen (Frandsen & Johansen, 2017, s. 150–151). Psykologisella kontekstilla viitataan kognitiivisiin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat ja tulkitsevat kriisejä, esimerkiksi niiden syitä ja seurauksia. Sosiologinen konteksti taas jakautuu kolmeen eri osaan; kansallisuuden ja kulttuurin, organisaation ja olosuhteiden kontekstiin. Kansallisuuden ja kulttuurin konteksti on merkittävä maailmanlaajuisissa kriiseissä, joissa sosiaaliset rakenteet ja normit saattavat vaihdella. Organisaation kontekstiin vaikuttaa organisaation viestintäkulttuuri sekä organisaation yksityisyys tai julkisuus. Retorisella areenalla voi myös ottaa huomioon muutkin kuin vain kriisissä olevan organisaation kontekstin, kuten esimerkiksi journalistien äänet. Lopuksi olosuhteiden kontekstiin vaikuttavat viestin lähettäjä, vastaanottaja, missä ja milloin viestintä tapahtuu sekä viestin sisältö.

Median muuttujalla viitataan kriisiviestien välittäjiin (Frandsen & Johansen, 2017, s. 152). Mediaksi lasketaan muun muassa printtimedia, elektroninen sekä sosiaalinen media sekä älypuhelimet eli kaikki puhuttu ja kirjoitettu sana. Kriisitilanteessa mediatyyppin valinta vaikuttaa siihen, miten, missä, milloin ja miksi kriisiviesti tuotetaan ja miten se vastaanotetaan. Jokaisella mediatyypillä on omat viestinnälliset ominaisuutensa (esim. huomion kerääminen ja vuorovaikutuksen taso) ja niillä voi olla tiettyjä ominaisuuksia (esim. luotettavuus) ja niitä käytetään tietyissä tilanteissa tiettyihin tarpeisiin (esim. halukkuus jakaa viestiä edelleen tietystä mediasta). Sosiaalisen median tapahtumat usein vuotavat perinteiseen uutismediaan. Esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa käytetään lähteinä useita online-lehtiartikkeleita, jotka kirjoitettiin sosiaalisen median tapahtumien perusteella (ks. esim. Frank, 2020 ja Kain, 2021).

Genre voi viitata joukkoon tekstejä, joilla on sama viestinnällinen tarkoitus ja jotka käyttävät yhteisiä viestinnän strategioita (Frandsen & Johansen, 2017, s. 153). Genre on viestinnällisistä tarkoituksista tunnistettava viestinnällinen tapahtuma, joka identifioidaan ja ymmärretään siinä diskurssiyhteisössä, missä se yleensä ilmenee. Ulkoisen viestinnän genrejä ovat muun muassa lehdistötiedotteet ja -tilaisuudet, kirjeet sidosryhmille, uutisartikkelit, tekstiviestit, twiitit, blogit, päivitykset Facebookissa tai

YouTube-videot. Sisäisen viestinnän genrejä ovat esimerkiksi sisäiset uutiskirjeet, sähköpostit työnantajan ja työntekijöiden välillä tai päivitykset organisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa.

Viimeinen muuttuja, eli teksti (tai viesti) on viestintäprosessin tuote (Frandsen & Johansen, 2017, s. 154). Teksti syntyy lähettäjän valinnoista semioottisten resurssien kuten sanojen, kuvien ja toimintojen suhteen. Tekstistä tulee kuitenkin merkityksellinen vasta sitten, kun se on välitetty tietyssä tilanteessa ja vastaanottajat ovat tulkinneet sen.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan retorisella areenalla lähetettyjä viestejä sekä makro- että mikrotason näkökulmista. Makrotason kautta tutkimuksen areenoista saadaan yleinen käsitys siitä, millaista viestintä areenalla oli. Ottamalla yksittäisiä viestejä lähempään tarkasteluun, ja tarkastelemalla niitä mikrotason näkökulmasta, saadaan vielä syvällisempi ymmärrys retorisen areenan viestinnän laadusta.

5 Pelialan yritysten kriisiviestintä ja sidosryhmien reagointi

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tuotekriisin kohtaavat pelialan yritykset viestivät kriisin aikana ja miten sidosryhmät reagoivat yritysten viesteihin niiden synnyttämällä retorisisilla areenoilla. Tähän tavoitteeseen päästään tarkastelemalla yrityksen oman viestinnän roolia julkisessa keskustelussa ja tutkimalla, minkälainen retorinen areena syntyi yrityksen viestinnän seurauksena.

Tutkimuksen aineisto koostuu Twitteristä ja Redditistä kerätyistä aineistoista. Jokaisen yrityksen kohdalla kerättiin 45, eli kokonaisuudessaan 135, sidosryhmän kommenttia. Tarkasteltavana olevat yritykset, joiden tuotekriiseihin aineisto perustuu, ovat Hello Games, CD Projekt Red ja EA DICE. Aineistona käytetään yritysten kriisissä toteuttamaa omaa viestintää ja sen saamia kommentteja.

Tässä luvussa ensimmäiseksi esittelen tarkemmin tarkastelussa olevat yritykset, niiden kriisit ja kriisien aikajanat. Tarkastelen yritysten viestintää alaluvussa 5.2 aiemmin esittelemäni Benoit'n (1997) luokittelujärjestelmän avulla (ks. luku 3.3). Sen jälkeen jaottelen sidosryhmien kommenttiaineiston, joka sisältää muut retorisisella areenalla toimineet äänet omiin luokkiinsa. Aineistoa tarkastellaan sillä perusteella, onko sen sävy positiivinen, negatiivinen vai neutraali. Jotta retorisen areenan laadusta saisi tarkemman kuvan, tarkastellaan aineistoa myös sävyä ja viestin tarkoitusta tarkentavien luokkien kautta.

5.1 Yritysten kriisien esittely ja aikajanat

Tutkimuksessa tarkastellaan kolmea pelialalla toimivaa yritystä, jotka kehittävät pelejä. Hello Games ja CD Projekt Red ovat itsenäisiä yrityksiä, mutta EA DICE on osa isompaa Electronic Arts -yhtiötä. Tarkemmat tiedot tässä tutkimuksessa tarkasteltavista yrityksistä näkyvät taulukossa 1. Yritykset ovat hyvin eri kokoisia, perustettu eri vuosina

ja ne ovat eri maista, jotta tutkimus olisi mahdollisimman monipuolinen. Jokainen yritys kuitenkin viestii ja toimii kansainvälisesti englanniksi.

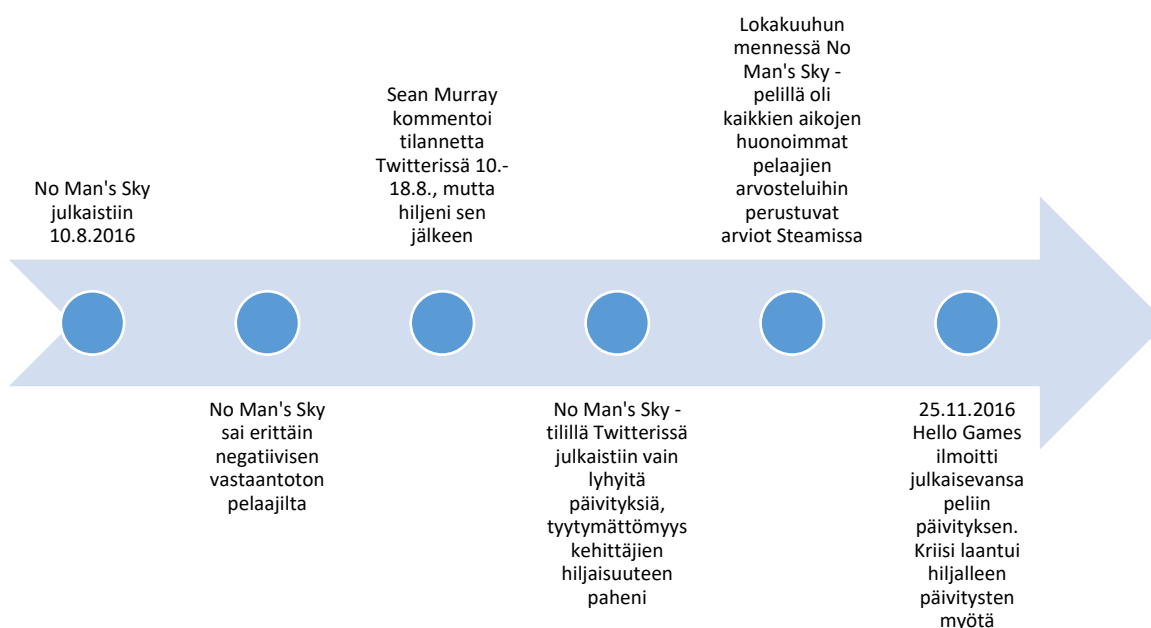
Pelialalla on hankala määritellä, milloin tuotekriisin voi todeta päättyneeksi. Pelit ovat jatkuvasti kehittyvä tuote, jota voidaan parantaa ja korjata pitkällä aikavälillä. Pelin fanikunta voi jatkaa kriisistä syntyneeseen keskusteluun osallistumista hyvinkin pitkään, kun peliin tuodaan uusia päivityksiä kuukausien, tai vuosien mittaan. Tämän vuoksi tässä luvussa esiteltävät kriisien aikajanat (kuviot 2–4) päättyvät merkintään kriisin laantumisesta hiljalleen.

Taulukko 1. Yritysten esittely.

Yritys	Hello Games	CD Projekt Red	EA DICE
Perustettu	2008	2002	1992
Maa	Iso-Britannia	Puola	Ruotsi
Koko (hlö.)	26	859	714
Tutkittava peli	No Man's Sky (2016)	Cyberpunk 2077 (2020)	Battlefield 2042 (2021)
Toimihenkilö(t) kriisissä	Sean Murray	Marcin Iwiński, Adam Kiciński, Adam Badowski, Michał Nowakowski, Piotr Nielubowicz, Piotr Karwowski	Andy McNamara

Hello Games -peilyrityksen peli No Man's Sky on avaruuteen sijoittuva selviytymispeli, jonka markkinoinnista oli pitkälti vastuussa yrityksen keulahahmo Sean Murray. Peli herätti yleisön kiinnostuksen, ja pelin ympärille kehittyi paljon innostusta. Kun peli julkaistiin, lehdistö antoi sille melko positiivisia arvosteluja, mutta pelaajilta se sai

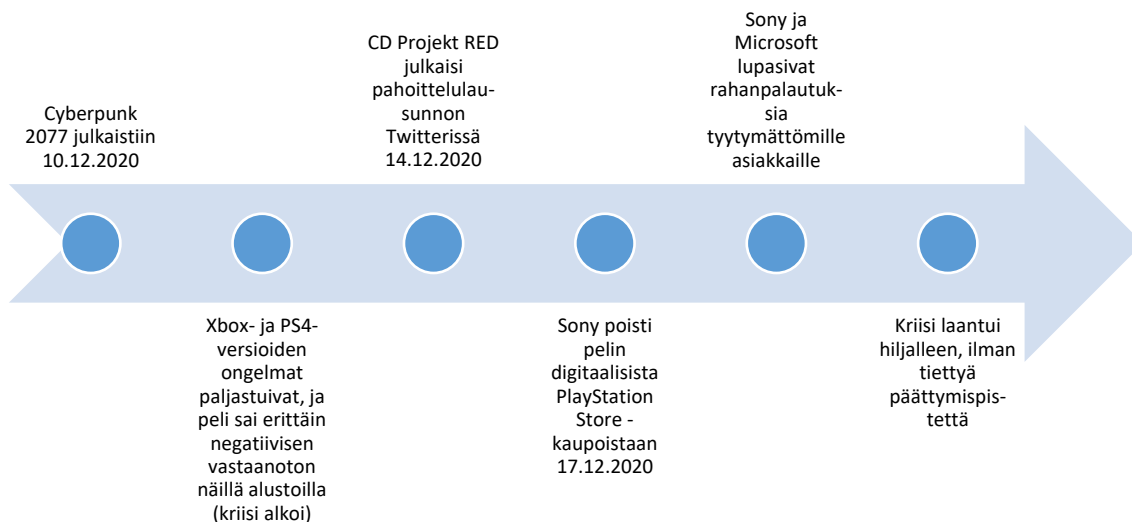
kuitenkin hyvin kriittisen vastaanoton (ks. kuvio 2) (MacDonald, 2018). Pelistä puuttui useita aiemmin luvattuja toimintoja, kuten monen pelaajan pelitila, ja pelin maailma oli paljon tyhjempi kuin markkinoinnista oli saanut ymmärtää. Hello Games kohtasi suuren määrän kritiikkiä ja jopa uhkauksia johtuen pelin huonosta tilasta. Kriisin puhjettua Murray ja yritys hiljenivät täysin (Tassi, 2016). Muutama kuukausi julkaisunsa jälkeen pelillä oli kaikkien aikojen huonoimmat pelaaja-arvostelut Steamissa, joka on videopelien jakelu-, moninpeli- ja viestintäalusta. Hello Games on kuitenkin paikkaillut pelissä olleita virheitä ja lisännyt peliin erittäin paljon uutta sisältöä. Vaikka kriisistä on tullut varoittava esimerkkitapaus videopelimarkkinoinnissa, Hello Games on parantanut yleisön mielipidettä ja sekä yritys että No Man's Sky -peli nähdään jo paremmassa valossa (MacDonald, 2018).



Kuvio 2. Hello Games -yrityksen kriisin aikajana.

CD Projekt Red, joka oli aiemmin tunnettu Witcher-pelisarjastaan, ilmoitti uudesta pelistään Cyberpunk 2077 vuonna 2012. Kun se lopulta julkaistiin useiden viivytysten jälkeen, PC-versio sai positiivisen vastaanoton, mutta konsoliversio sai erittäin kritisoivan vastaanoton (ks. kuvio 3) (Frank, 2020). Konsoliversiossa paljastui paljon pelin rikkovia

tekniisiä ongelmia. Myöhemmin kriisin jälkeen yrityksen toimitusjohtaja tunnusti, että peliä edeltävä markkinointi vähensi yleisön luottamusta studioon (Williams, 2020).



Kuvio 3. CD Projekt Red -yrityksen kriisin aikajana.

Cyberpunk 2077:n alkuperäinen julkaisupäivä oli 16.4.2020, joka siirrettiin ensin syyskyyllä, sitten marraskuulle, ja lopulta peli julkaistiin joulukuun 10. päivä (ks. kuvio 3). Kuukausina ennen julkaisua, pelin kehittäjät joutuivat *crunch*-vaiheeseen, jolla viitataan pelialalla pakolliseen ylityöaikaan pelin kehityksen aikana. CD Projekt Red oli luvannut aiemmin, että *crunch*-vaihe vältettäisiin, joten tämä jo aiheutti negatiivista julkisuutta ennen pelin julkaisua (Frank, 2020). Lisäksi muutama päivä ennen pelin julkaisua, eräs arvostelija sai epileptisen kohtauksen peliä pelatessaan (Ruppert, 2020), mikä johti kiireiseen paikkauspäivitykseen CD Projekt Red:in osalta (Hall, 2020). Jo ennen julkaisua syntynyt kriittinen mediajulkisuus saattoi vaikuttaa Cyberpunk 2077 -pelin julkaisun negatiiviseen vastaanottoon, sillä yleisöllä saattoi olla jo valmiiksi tyytymätön kuva yrityksestä.

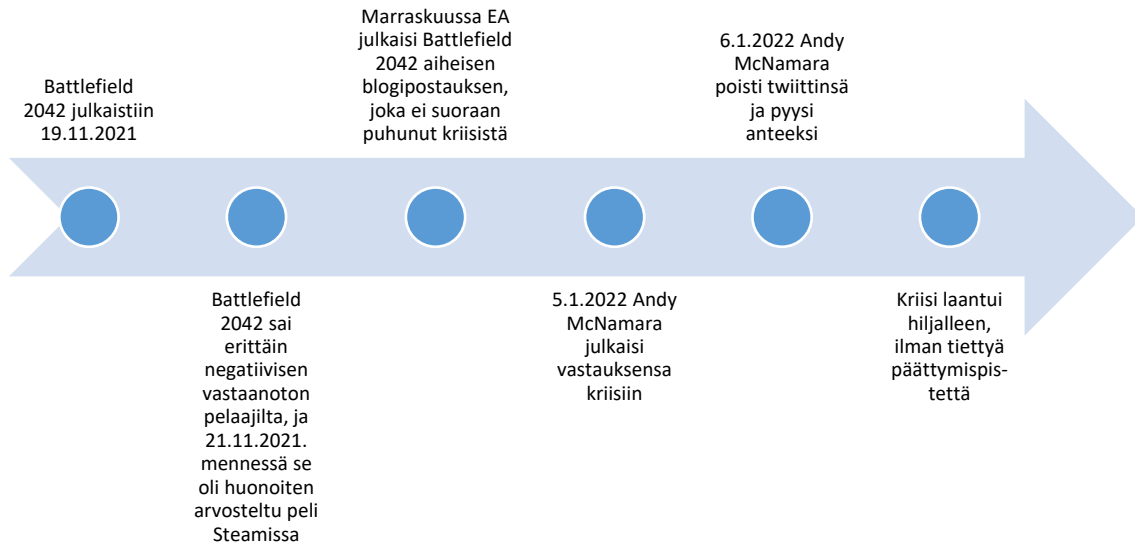
Vaikka Cyberpunk 2077 kohtasi kehityksensä aikana useita ongelmia, CD Projekt Red:in todellinen kriisi alkoi juuri pelin julkaisusta. Julkaisua edeltäneet ongelmat saattoivat tosin vaikuttaa yleisön mielipiteisiin ja yleisiin ennakkoluuloihin pelistä. Pelin julkaisu

johti erittäin alhaisiin arvosteluihin (Thier, 2020. Ks. kuvio 3), mikä on konkreettinen uhka yritykselle ja sen tuottoisuudelle, sillä mahdolliset asiakkaat voivat nähdä arvostelut ja päättää jättää pelin ostamatta.

CD Projekt Red:in tilanteessa myös nähdään esimerkki limittäisestä kriisistä, jossa kriisissä olevaan yritykseen yhdistetyt yritykset ovat myös vaarassa joutua kriisiin (ks. kuvio 3). Frandsen ja Johansen (2017, s. 163) toteavat, että elämme erittäin suuren yhdistettävyyden ja vastuullisuuden ajassa, jossa yritysten on pidettävä huolta myös sidosryhmiensä sidosryhmistä. CD Projekt Red:in tapauksessa Sony ja Microsoft joutuivat tekemään maineenkorjauksen toimenpiteitä (rahanpalautuksen strategia) estääkseen itselleen kriisistä syntyvät mainehaitan (Frank, 2020).

Digital Illusions Creative Entertainment (DICE) oli ruotsalainen pelitalo, joka perustettiin 1994. Vuonna 2006 Electronic Arts (EA), yhdysvaltalainen videopelien tuottaja ja levittäjä osti kaikki pelitalon osakkeet, ja muodosti EA DICE:n. Battlefield 2042 on ensimmäisen persoonan ammuntopeli, joka jatkaa Battlefield-pelisarjaa sen 16. osana. Peli julkaistiin vuonna 2021 viivytyksen jälkeen, ja johti fanien negatiiviseen vastaanottoon (ks. kuvio 4). Kriisi syntyi pelaajien tyytymättömyydestä pelattaviin karttoihin ja pelimuotojen vähyyteen sekä aiempien pelisarjan pelien ominaisuuksien karsimiseen (Kain, 2021). Peli sai myös kritiikkiä sen valtavista ohjelmistovirheistä ja heikosta pelattavuudesta (Onder, 2022). Väitetysti eräs EA:n johtava studiovirkamies syytti pelin huonosta menestyksestä suosittua Halo Infinite -peliä, jonka moninpelimuoto julkaistiin yllättäen jo 15. marraskuuta.

Kuten kuviossa 4 näkyy, EA DICE ei julkaissut virallista lausuntoa vastauksena kriisiin sosiaalisessa mediassaan, mutta emoyhtiö EA:n Battlefield 2024 -pelille omistetuilla nettisivuilla julkaistiin virallinen blogipostaus pelin julkaisusta (EA, 2021). Blogipostaukseen pystyi jättämään kommentteja, ja se keräsikin niitä, joten tämä on myös yksi kyseiseen kriisiin liittyvät retorinen arena. Blogipostaus ei kuitenkaan suoraan puhutellut kriisin uhreja, eikä negatiivista palautetta.



Kuvio 4. EA DICE -yrityksen kriisin aikajana.

Lisäksi tämän tutkimuksen tarkastelukanta on sosiaalisen median retorisisissa areenoissa, joten tutustuin muihin mahdollisiin retorisiin areenoihin tässä kriisissä. Valitsin Battlefield-pelien viestintäpäällikön Andy McNamaran julkaisun Twitterissä, missä hän kommentoi kriisiä. Twiitit suututtivat pelin fanit, ja joidenkin mielestä kommentoijat saattoivat olla turhan vihaisia, vaikka McNamara oli monien mielestä oikeassa pyytäessään fanien arvostavan pelin kehittäjien loma-aikaa (Perry, 2022). McNamara poisti twiitit pian niiden julkaisun jälkeen, ja julkaisi lyhyen pahoittelutwiitin. Vaikka aiemmat twiitit poistettiin, yksityinen käyttäjä julkaisi ne kuvakaappauksena Redditissä, missä syntyi oma retorinen areenansa. EA DICE:n tapaus on esimerkki kriisivastauksesta, joka vain pahensi kriisitilannetta, ja yritys joutui hallitsemaan kahta kriisiä samanaikaisesti (tuotekriisi, sekä McNamaran vastauksesta aiheutunut kriisi).

5.2 Yritysten kriisiviestien tarkastelu

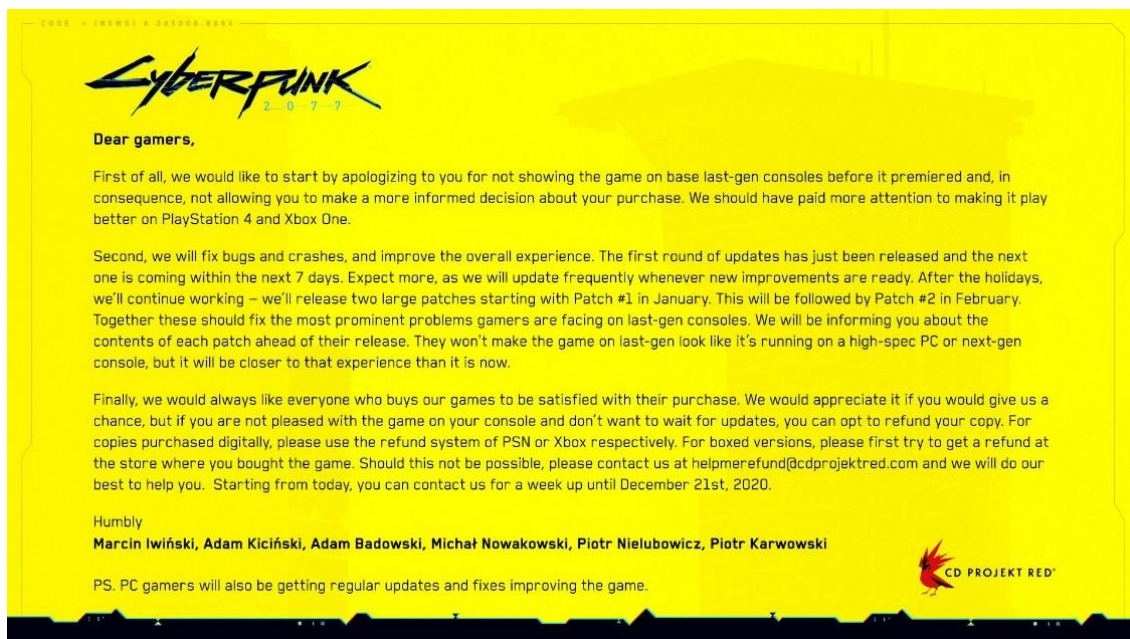
Edellisessä alaluvussa kuvattujen kolmen tuotekriisin kokeneen yrityksen viestit ovat tyyleiltään hyvin erilaisia, mutta niissä käytettiin myös samoja

maineenkorjausstrategioita. Taulukossa 2 esitetään, mitä maineenkorjausstrategioita (ks. kuvio 1, s. 26) yritykset ovat käyttäneet viesteissään. Kuten taulukosta näkyy, jokaisen yrityksen viestistä oli löydettävissä Benoit'n (2018) luokittelemat korjaavan teon ja loukkauksen vähentämisen strategiat. Lisäksi sekä Hello Games, että EA DICE käyttivät vastuun välttelyn strategioita, kuten myös voimattomuuden strategiaa, joka on loukkauksen vähentämisen alaluokka.

Taulukko 2. Yritysten käyttämät maineenkorjausstrategiat.

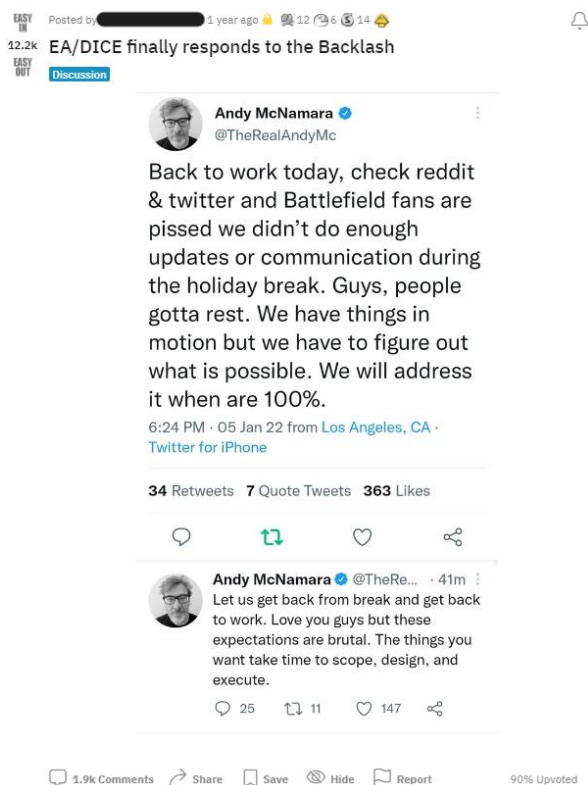
	Hello Games	CD Projekt Red	EA DICE
Käytetyt maineenkorjausstrategiat (yläluokat)	Korjaava teko, loukkauksen vähentäminen, vastuun välttely	Korjaava teko, tunnustaminen, loukkauksen vähentäminen	Korjaava teko, loukkauksen vähentäminen, vastuun välttely
Käytetyt maineenkorjausstrategiat (alaluokat)	Vahvistaminen, vähättely, voimattomuus	Vahingonkorvaus	Syyttäjien hyökkäys, eriyttäminen, voimattomuus

Jokainen tutkittava yritys käytti viestissään Benoit'n (2018) luokittelemaa korjaavan teon strategiaa. Kuvassa 1 on CD Projekt Red:in virallinen lausunto Twitterissä koskien Cyberpunk 2077 -pelin saamaa negatiivista palauteta. Korjaavan teon strategia näkyy tässä viestissä siten, että yritys kirjoittaa: "... we will fix bugs and crashes, and improve the overall experience". Eli yritys lupaa korjaavansa ohjelmistovirheet ja pelin kaatumiset, ja parantavansa yleistä pelikokemusta. CD Projekt Red myös antaa tarkan aikajanan tuleville korjauksille. Yritys siis selkeästi lupaa korjaavan tekonsa olevan pelin korjaaminen ja työskenteleminen pelin parantamiseksi.



Kuva 1. CD Projekt Red:in lausunto Twitterissä (@CyberpunkGame, 2020).

EA DICE:n viestintäpäällikkö Andy McNamara myös käyttää korjaavan teon strategiaa viestieissään sidosryhmille (kuva 2). Kuvassa 2 näkyvät McNamaran Twitterissä lähettämät twiitit, jotka julkaistiin uudelleen Redditissä sen jälkeen, kun McNamara poisti viestinsä. McNamara kirjoittaa: “We have things in motion but we have to figure out what is possible. We will address it when are 100%”. Viesteissään McNamara siis lupaa, että yritys selvittää mahdollisia korjauksia. McNamaran lupaus on kuitenkin epämääräinen verrattuna CD Projekt Red:in tarkkaan kuvaukseen siitä, mitä yritys aikoo tehdä korjatakseen virheensä. McNamaran viesti ei tarjoa konkreettisia lupauksia yrityksen korjaustoimista, vaan hän lupaa, että yritys kyllä työskentelee ongelmien suhteen.



Kuva 2. McNamaran Redditissä uudelleenjulkaistut twiitit (r/battlefield2042, 2022).

Myös Sean Murrayn viestintä tukeutuu korjaavan teon strategiaan, koska siinä luvataan pelin parantamista ja päivityksiä. Kuva 3 on esimerkki Murrayn käyttämästä korjaavan teon strategiasta, joka myös toistuu hänen kaikissa muissakin viesteissään (kuvat 4 ja 5). Murray kirjoittaa (kuva 3): “If you are having issues with No Man’s Sky, we are working on it...”. Hän suoraan puhuttelee kriisin uhreja (pelaajat, joilla oli ongelmia pelin kanssa), ja lupaa, että yritys työskentelee korjatakseen ongelman. Twiitissä oleva linkki johtaa No Man’s Sky -pelin nettisivulle, missä on yksityiskohtaisempi selostus pelaajien kohtaamista ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista. Koska korjaavan teon strategia toistuu jokaisen yrityksen viestissä, voidaan olettaa sen olevan yleinen lähestymistapa kriisiin pelialalla. Toisaalta voidaan myös sanoa, että korjaavan teon strategia on luonteva lähestymistapa juuri tuotekriiseihin, jotka johtuvat vialliseen tuotteesta. Siksi viallisen tuotteen korjaaminen on luontainen askel kriisin lieventämisessä.



Kuva 3. Murrayn twiitti 12. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016a).

Korjaavan teon strategian lisäksi jokainen yritys käytti viestissään loukkauksen vähentämisen strategiaa, mutta ne käyttivät strategian eri alaluokkia. Loukkauksen vähentämisen strategialla voidaan pyrkiä lieventämään loukatun yleisön negatiivisia tunteita yrityksen tekoja kohtaan, joten se voi olla luonteva vastaus mainekriisissä. CD Projekt Red yrittää viestinsä viimeisessä kappaleessa (kuva 1) vähentää yleisön loukkaantumista lupaamalla vahingonkorvauksen tyytymättömille asiakkaille. Tämän tehokkuus voi kuitenkin riippua siitä, miten tehokkaasti tyytymättömät asiakkaat saavat rahanpalautuksensa. Jos rahanpalautuksen saaminen on vaikeaa tai epäonnistuu, asiakkaat saattavat vihastua vain enemmän yritykselle.

EA DICE:n, eli McNamaran käyttämät loukkauksen vähentämisen strategiat ovat syyttäjien hyökkääminen ja eriyttäminen. Tekstissä (kuva 2) hän puhuttelee suoraan kritisoijia (ei kriisin uhreja), ja useaan otteeseen syyllistää kritisoijia. Hän kirjoittaa: "...these expectations are brutal" ja "The things you want take time to scope, design, and execute". Sanamuodot jatkuvasti viittaavat siihen, että fanit ovat julmia ollessaan vihaisia ja että kriisin lähteenä ovat pelaajien kohtuuttomat vaatimukset, sekä kehystää McNamaran ja pelin kehittäjät uhreina. Eriyttämisen strategia on havaittavissa McNamaran toteamuksessa "...Battlefield fans are pissed we didn't do enough updates or communication during the holiday break". Viestinnän ja päivitysten puute ei ollut

kriisin oikea lähde, mutta tällä tavalla McNamara saattaa yrittää siirtää yleisön huomion pois pelin ongelmista.

Murray käyttää korjaavan teon ja voimattomuuden strategian lisäksi vahvistamisen ja vähättelyn strategioita. Kuvassa 4 näkyy, miten hän yrittää lieventää sidosryhmien pettymystä korostamalla monien pelaajien nauttivan No Man's Sky -pelin pelaamisesta. Benoit'n (2018) luokittelujärjestelmään nojaten tämä voidaan nähdä joko vahvistamisen tai vähättelyn strategiana. Vahvistamisena siksi, että huomauttamalla useista pelistä nauttivista pelaajista, viestijä voi vetää huomiota positiivisiin puoliinsa. Vähättelynä siksi, että lausahtamalla "Whilst many people are enjoying No Man's Sky PC..." viestijä voi yrittää vakuuttaa yleisön siitä, että ongelma ei ole niin iso kuin he luulevat (eli monet pelaajat nauttivat pelin pelaamisesta).



Sean Murray 
@NoMansSky

...

Whilst many people are enjoying No Man's Sky PC, we are tracking several issues, and working hard to resolve them:

steamcommunity.com/app/275850/dis...

3:53 AM · Aug 13, 2016

299 Retweets 44 Quote Tweets 2,105 Likes

Kuva 4. Murrayn twiitti 13. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016b).

Sekä McNamaran että Murrayn viesteistä on havaittavissa voimattomuuden strategia, mikä on vastuun välttelyn strategian alaluokka. McNamara vetoaa siihen, että pelin kehittäjät eivät ole voineet tehdä mitään, koska olivat lomilla (kuva 2). Tällä voidaan vedota yleiseen joulun aikaan, joka on yleensä rauhallista ja lomalle pyhitettyä, mikä voi saada yleisön ymmärtäväisemmäksi yritystä kohtaan. Lisäksi McNamara vetoaa voimattomuuteen sanomalla, että yrityksen on vielä selvitettävä, mikä on mahdollista ja

sanoo, että he tarvitsevat aikaa pelaajien vaatimien ominaisuuksien kehittämiseen. Murray taas vetoaa viesteissään odottamattoman suureen määrään pelaajia, joka vaikeutti No Man's Sky -pelin julkaisua. Tämän näkee kuvassa 5, missä Murray kirjoittaa: "It's pretty crazy for us how many people are playing". Pelaajien suuri määrä ja sen vaikutus pelin pelattavuuteen ja korjauksiin oli teemana muissakin Murrayn kriisin aikaan julkaisemissa viesteissä, joita ei otettu tähän tutkimukseen lähempään tarkasteluun. Lisäksi, kuten aiemmin todettu, kuvissa 4–5 nähdään, että Murray käyttää korjaavan teon strategiaa jatkuvasti viesteissään. Ainakin kriisin alussa hän päivitti yleisölle mitä yritys tarkalleen teki, ennen kuin hiljeni Twitterissä (kuvio 2, s. 37).



Kuva 5. Murrayn twiittiketju 18. elokuuta, 2016 (@NoMansSky, 2016c).

CD Projekt Red käyttää viestissään myös tunnustamisen strategiaa. CD Projekt Red pyytää suoraan anteeksiäntä sidosryhmiltään (kuva 1), ja toteaa yrityksen ymmärtävän,

mikä heidän tekemänsä virhe oli (pelin pelaamiskyvyn edellisen sukupolven konsoleilla näyttämättä jättäminen ennen pelin julkaisua). Tämä antaa viestille vahvan tunteen syyllisyyden myöntämisestä ja vastuun kantamisesta (tunnustamisen strategia). Se voi joko saada yleisön vihaisemmaksi, kun he saavat vahvistuksen yrityksen syyllisyydestä tai se voi lepyttää yleisöä, kun yritys myöntää virheensä. Benoit myös totesi, että tunnustamisen strategia voi aiheuttaa yritykselle ongelmia lain kanssa, joten tunnustaminen voidaan myös nähdä viattomuuden julistamisena tai rohkeutena.

Vaikka maineenkorjauksen strategiat olisivat täsmälleen samoja, sanamuodoilla ja tekstin sävyllä voi olla suuri vaikutus siihen, miten yleisö lopulta näkee viestin. Esimerkiksi CD Projekt Red välttää kielen tulkinnanvaraisuuden käyttämällä ”we apologize to you” -muotoa yleisen we’re sorry -muodon sijaan, joka usein jättää tulkinnanvaraiseksi sen, ottaako viestin lähettäjä vastuuta teoistaan (Benoit, 2018, s. 7). Lisäksi CD Projekt Red:in viesti pyrkii tuomaan yrityksen lähemmäs yleisöä ja sen pelaajayhteisöä käyttämällä termejä kuten ”dear gamers” (suom. rakkaat pelaajat) ja osoittamalla viestin selkeästi yleisölleen. Viestissä käytetään myös me-muotoa, mikä antaa henkilökohtaisemman tunteen viestin sisällölle ja vahvistaa yrityksen ottavan vastuun teoistaan.

Murrayn tuottama sisältö vaikuttaa autenttiselta ja dialogiselta, mikä saattoi aiheuttaa No Man’s Sky -pelin suuren suosion ennen pelin julkaisua. Rennot ja ihmisläheiset julkaisut saattoivat lähentää yleisöä peliin henkilökohtaisella tasolla. Lisäksi Du Plessiksen (2018, s. 830) mukaan dialoginen sisältö digitaalisessa mediassa rakentaa luottavaisen suhteen yrityksen sidosryhmiin, mikä saattoi vaikuttaa Hello Games -yrityksen ja pelin suureen suosioon ennen julkaisua. Wilska ja muut (2022, s. 147) toteavat, että mitä ihailumpi ja tunnetumpi henkilö on, sitä voimakkaampia reaktioita herää, kun organisaation tai yksilön brändi tahriintuu, etenkin jos ennen yleisö kokee, että heille valehdeltiin. Toisaalta yritykseen ennen kriisiä positiivisesti suhtautuneet sidosryhmät saattavat lieventää kriisin negatiivisia vaikutuksia, jos yritys onnistuu tavoittamaan heidät. Tämä voi johtaa Frandsenin ja Johansenin (2017) määrittelemään

vuorovaikutuksen kuvioon, jossa positiiviset äänet puolustavat yritystä retorisella areenalla.

Myös McNamaran viestintä (kuva 2) on autenttista, ja koska hän kirjoittaa omalta henkilökohtaiselta tililtään, se voidaan myös kokea henkilökohtaisempana. Hänen viestinsä myös keskittyy pelin kehittäjien hyvinvoinnin ympärille, millä hän voi pyrkiä herättämään yleisön sympatiat. Viestissä hän vaihtaa puhuttelumuotoa puhumalla ensin faneista, ja sitten puhuttelee suoraan viestin lukijoita (tai kritisoivia faneja). Kirjoittamalla ”Love you guys...” hän saattaa yrittää pehmentää muuta viestiä ja osoittaa arvostansa faneja. McNamaran viesti voidaan myös nähdä epäkohteliaana, sillä sen sävy on syyttävä. Coombsin (2015, s. 28–29) epäkohtelias vastaus yritykseltä vain kiihdyttää ja pahentaa tilannetta.

Kolmen tutkittavan yrityksen viestit ovat tyyleiltään hyvin erilaisia. CD Projekt Red:in vastaus on hyvin virallinen, selkeästi mietitty lausunto (kuva 1), kun taas McNamaran ja Murrayn henkilökohtaisilta tileiltä lähetetyt viestit (kuvat 2 ja 3-5) vaikuttavat enemmän hetken mielijohteesta julkaistuilta päivityksiltä. Jälkimmäisellä viestintästrategialla voi kriisissä olla hyvät ja huonot puolensa. Viestintästrategialla tässä tarkoitan yrityksen viestinnän keinoja, joilla se viestii sidosryhmiensä kanssa. Kuten Frandsen ja Johansen (2017, s. 169) toteavat, jos ottaa ihmisläheisen lähestymistavan, vihaa voidaan vähentää ja sidosryhmien siteitä organisaatioon parantaa. McNamaran ja Murrayn viestit lähestyvät sidosryhmiä ihmisinä, eivät organisaatioina, mikä voi herättää sympatiaa sidosryhmissä. Toisaalta se voi myös pahentaa kriisiä, sillä kun organisaatio tai sen johtohenkilö julkaisee lausunnon kriisistä, media ja sidosryhmät tulevat keskustelemaan siitä. Jos viesti on erittäin provosoiva, se saattaa laukaista toisen kriisin, jossa keskipisteenä on loukkaavana nähty kriisiviesti. Esimerkiksi EA DICE:n tapauksessa kriisistä uutisointi keskittyi pelistä aiheutuneen kriisin (ks. Kain, 2021) lisäksi McNamaran viesteihin (ks. Perry, 2022).

Yritysten kriisivastauksissa voidaan myös tarkastella, miten he käyttivät viestimialustaa viestinsä lähettämiseen. Twitterissä twiittien merkkimäärä on rajoitettu, mutta CD Projekt Red ja Hello Games kiersivät rajoitusta saadakseen pidemmän viestin lähetettyä. CD Projekt Red teki Cyberpunk 2077 -pelin visuaalista ilmettä vastaavan kuvan (kuva 1), johon sisälsi tekstin, joka olisi muuten ollut liian pitkä Twitteriin. Tämä voi myös antaa sen kuvan, että viestiä mietittiin huolellisesti, eikä sitä kirjoitettu hätäisesti. Murray taas lisäsi yhteen twiittiinsä (kuva 3) linkin, joka johti pelin nettisivulle, mistä löytyi lisätietoja yrityksen toimenpiteistä. McNamara ei Twitterissä julkaisemiensa twiittien lisäksi lisännyt muuta viesteihinsä.

5.3 Sidosryhmien reaktiot retorisilla areenoilla

Tässä luvussa esittelen sidosryhmien kommenttiaineiston tarkastelun tulokset. Käyn ensimmäiseksi läpi aineiston yleiskuvan, ja tarkastelen, miten sidosryhmät reagoivat yritysten kriisiviesteihin. Seuraavaksi jaottelen aineiston täsmentäviin kategorioihin, joiden kautta retoristen areenoiden laadusta saadaan tarkempi kuva.

5.3.1 Yleiskuva sidosryhmien reaktioista

Analysoituani edellisessä luvussa yritysten kriisiviestejä, aion tässä luvussa tarkastella, miten yritysten sidosryhmät reagoivat viesteihin niiden synnyttämällä retorisilla areenoilla. Tässä luvussa jaottelen sidosryhmien kommenttiaineiston hallitsevan tunteen mukaan (taulukko 3). Merkitsen jokaisen aineistoon kerätyn sidosryhmän kommentin joko negatiiviseksi, positiiviseksi tai neutraaliksi. Näin saadaan yleiskuva retorisen areenan sävystä. Negatiiviseen kategoriaan kuuluvat kommentit, jotka ovat hyökkääviä yritystä kohtaan tai osoittavat vihan tunteita yritystä kohtaan. Positiiviseen kategoriaan kuuluvat kommentit, jotka puolustavat yritystä tai osoittavat positiivisia tunteita yritystä ja sen vastausta kohtaan. Neutraaliin kategoriaan kuuluvat kommentit, joista ei voi päätellä onko kommentoija yritystä vastaan vai sen puolella, esimerkiksi

kysymykset kriisistä tai kriisiin liittymättömät kommentit merkittiin tähän kategoriaan. Tarkastelen makrotason näkökulman kautta, miten retorisilla areenoilla esiintyvät äänet viestivät keskenään.

Sean Murrayn twiitit saivat yhteensä 3 643 vastausta, 2 968 uudelleentwiittausta ja 14 363 tykkäystä. CD Projekt Red:in lausunto Twitterissä sai noin 16 800 vastausta, 42 000 uudelleentwiittausta ja 275 000 tykkäystä. McNamaran alkuperäiset twiitit olivat näyttökaappauksen oton aikaan saaneet 52 uudelleentwiittausta ja 510 tykkäystä ja ainakin 25 kommenttia (tarkkaa tai lopullista määrää ei kuvasta käy ilmi). Redditissä kuva twiiteistä sai 12.2 tuhatta ylä-ääntä ja 1.9 tuhatta kommenttia, sekä 33 muiden käyttäjien jakamia palkintoja. Redditissä vallitsevan keskustelukulttuurin perusteella ylä-äänet ja palkinnot kuitenkin kohdistettiin todennäköisemmin näyttökuvan julkaisijalle, kuin reaktiona McNamaran twiitteihin. Luvut on tarkistettu 21.3.2023, ja ne saattavat muuttua esimerkiksi, jos kommentoija poistaa tilinsä tai kommenttinsa. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain viestejä, jotka ovat suoria vastauksia yritykselle.

Taulukko 3. Sidosryhmien kommenttiaineisto jaettuna hallitsevan tunteen luokkiin.

	Hello Games	CD Projekt RED	EA DICE
Negatiivinen	15	18	43
Positiivinen	20	23	0
Neutraali	10	4	2
Yhteensä	45	45	45

Ensimmäinen mielikuva kommenttien sävystä (taulukko 3) onkin se, että EA DICE:n viesti selkeästi herätti yleisössä negatiivisempia tunteita kuin muiden yritysten viestit. EA DICE:n tapauksessa kommentit olivat lähes ainoastaan negatiivisia, ja aineistosta ei löytynyt yhtään positiivista kommenttia. Tämä merkitsee, että kyseisellä areenalla löytyi vain yksi Frandsenin ja Johansenin (2017) määrittelemä vuorovaikutuksen kuvio; negatiivisten äänien hyökkäys, eivätkä positiiviset äänet puolustaneet yritystä. Tämä

mahdollisesti johtuu siitä, että areena oli ns. toisen käden areena, eli vastaukset kyseisellä areenalla eivät vastanneet suoraan yritykselle, joten positiiviset äänet eivät osoittaneet siellä kannatustaan. On myös mahdollista, että koska EA DICE:n aineisto kerättiin Reddit-alustalta, keskustelu oli aggressiivisempaa, kuin jos käyttäjät olisivat viestineet suoraan McNamaralle Twitterissä ja ilman anonyymiyttä (Laaksonen & Matikainen, 2013). Toisaalta Reddit on suosittu eri yhteisöjen kanava pelaajille, joten positiivisiakin ääniä olisi voinut odottaa tälle areenalle.

Hello Games ja CD Projekt RED -aineistoissa jakauma oli tasaisempi. Hello Games -aineistossa oli tapauksista eniten neutraaleja kommentteja, mutta negatiiviset ja positiiviset kommentit olivat lähes samansuuruiset muutaman kommentin heitolla. CD Projekt Red -aineistossa negatiivisten ja positiivisten äänien jakauma oli myös tasapuolinen, mutta oli vähemmän neutraaleja kommentteja. Vaikka lukumääriä ei voi suoraan verrata keskenään, viestien sävyn voi sanoa olleen näillä kahdella retorisella areenalla melko samanlainen. Molemmilla retorisilla areenoilla äänien laatu oli myös enemmän positiivinen kuin negatiivinen.

Arvioin aiemmin muiden tutkimusten pohjalta, että usean tuotelinjan ja brändin omaava yritys saattaa välttää negatiivisia vaikutuksia ison nimensä ja tuttuutensa ansiosta (Siomkos & Kurzbard, 1994, Hsu & Lawrence, 2016). Yleisellä silmäyksellä aineistoon tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä EA DICE (osa Electronic Arts -yhtiötä, joka on pelialalla erittäin tunnettu) sai negatiivisempaa palautetta kuin Hello Games, joka oli ennen No Man's Sky -peliä varsin tuntematon suurelle yleisölle. Toisaalta CD Projekt Red, joka on myös erittäin tunnettu peliyritys, on melko tasoissa Hello Games -yrityksen äänien laadun suhteen. Tämä voi suurelta osin selittyä yrityksen kriisiä edeltävällä maineella. CD Projekt Red oli ennen Cyberpunk 2077 -peliä julkaissut erittäin suosittu Witcher III: Wild Hunt -pelin, joten yrityksellä oli sitoutuneita faneja, jotka luottivat yrityksen pelien laatuun. Hello Games taas keräsi suunnattoman fanikunnan No Man's Sky -pelin markkinoinnilla, ja lisäksi pienenä yrityksenä saattoi herättää yleisön empatiat kriisin aikaan. Electronic Arts, vaikka onkin eräs suurimmista pelialan yhtiöistä, on usein

kamppailut mainehaittaongelmien kanssa, ja esimerkiksi vuonna 2012 se äänestettiin Consumeristin mukaan Amerikan huonoimmaksi yritykseksi (Gaudiosi, 2012). Electronic Arts -yhtiöön yhdistettävät negatiiviset tunteet saattoivat myös vaikuttaa EA DICE -kriisin reaktioihin.

Hello Games ja CD Projekt Red -aineistoissa esiintyi enimmäkseen yksityisiä käyttäjiä, joista jotkut ilmeisesti esiintyivät oikeilla nimillään, mutta useimmat käyttäjät osallistuivat keskusteluun ilmeisellä pseudonyymillä. Kerätyssä aineistossa Murrayn twiitteihin vastasi 3 tunnistettua tiliä, jotka vaikuttavat olevan sosiaalisen median vaikuttajia. CD Projekt Red -aineistossa taas oli jopa 24 (eli noin puolet aineiston kommentaista) tunnistettua tiliä. Nämä käyttäjät olivat enimmäkseen julkisuuden henkilöitä ja sosiaalisen median sisällöntuottajia, mutta yksi oli myös pelituolien myyntiin erikoistunut yritys. EA DICE -aineistossa oli vain pseudonyymejä käyttäviä kommentoijia. Tällä arenalla ei nähtävästi ollut kolmansiä osapuolia, mikä todennäköisesti johtuu siitä, että Reddit on pääsääntöisesti yksityisten käyttäjien keskusteluun käytetty kanava. Tämä vahvistaa Laaksosen ja Matikaisen (2013) huomion siitä, että anonyymiys johtaa negatiivisempaan keskusteluun.

Sosiaalisen median vaikuttajat voivat olla pelin pelaajia ja siten kriisin uhreja, mutta heillä voi olla eri motiiveja liittyä retoriseen areenalle. Tavallisen käyttäjän tarkoituksena voi olla valittaa yritykselle tai estää muita ihmisiä ostamasta viallista tuotetta. Sosiaalisen median vaikuttajat taas saattavat pyrkiä tuomaan kriisin omien seuraajiansa huomioon ja saada sitä kautta huomiota itselleen. Esimerkeissä 1 ja 2 nähdään erilaiset esimerkit tunnistetun tilin vastauksesta pelialan tuotekriisiin:

- (1) Thanks for the update. Really looking forward to this game being realized over time. The foundation is there, it just needs more time to cook. Looking forward to the patches. (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)
- (2) And why exactly didn't you show the "last-gen" version before, if not to purposefully mislead millions of users into believing that the game was something it is not? Why should anyone trust you again? (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

Esimerkki 1 on positiivinen ja esimerkki 2 negatiivinen. Molemmat kommentit keräsivät tuhansia tykkäyksiä sekä kymmeniä kommentteja ja uudelleentwiittauksia, siinä missä useimmat tavallisten käyttäjien kommentit keräsivät vain muutamia. Sosiaalisen median vaikuttajilla voi siis olla hyvin suuri vaikutus siihen, miten heidän omat yleisönsä näkevät yrityksen kriisin. Heillä on myös hyvin tietoinen käsitys sosiaalisen median ilmiöistä, ja erityisesti nuoret kuluttajat saattavat luottaa somevaikuttajiin hyvin paljon (Wilska ja muut, 2022, s. 153).

Retorisella areenalla viestivät äänet suuntasivat viestinsä yrityksiä ja niiden edustajia kohtaan. Monet kommentit kuitenkin keräsivät myös kommentteja itselleen ja näiden vastauskommenttien voidaan olettaa olevan kohdistettu kyseisen kommentin kirjoittajalle. CD Projekt Red -aineistossa äänet kävivät selkeästi paljon enemmän keskustelua keskenään kuin muissa aineistoissa, sillä monet aineiston kommentit keräsivät satoja kommentteja (max. 519). Hello Games ja EA DICE -aineistoissa viestit osoitettiin enimmäkseen Murraylle ja McNamaralle, mikä voi johtua siitä, että he välittivät kriisiviestin omalla nimellään. Vaikka CD Projekt Red:in kriisiviestin olivat allekirjoittaneet useat henkilöt, viesti julkaistiin pelin virallisella Twitter-tilillä, mikä saattoi johtaa siihen, että äänet eivät kokeneet käyvänsä keskustelua henkilöiden kanssa.

Vaikka useimmat äänet kohdistivatkin viestinsä yritykselle tai sen edustajalle, jotkut viestit osoitettiin muille areenalla viestiville äänille. Tätä tapahtui eniten CD Projekt Red -aineistossa, missä positiiviset äänet puhuttelivat suoraan negatiivisia ääniä. Hello Games ja EA DICE -aineistoissa muiden äänien puhuttelu oli enimmäkseen epäsuoraa. Esimerkeissä 3–5 on kuvattu viestejä, jotka puhuttelevat muita ääniä retorisilla areenoilla:

- (3) People should just stop crying and wait for the fixes. Y'all are too impatient for the game to be released, now this is what you get. (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)
- (4) Shame on you guys for wanting a fully fleshed out game. Just shameful. (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

(5) there are always naysayers, time will tell. Enjoy the game! (@NoMansSky, 2016a, elokuun 12.)

Esimerkissä 3 kommentoija hyökkää suoraan negatiivisia ääniä vastaan, mikä on yksi Frandsenin ja Johansenin (2017) tunnistamista retorisen areenan vuorovaikutusten malleista. Esimerkissä 4 kommentoija puhuttelee muita ääniä sarkastisesti olemalla liioitellun samaa mieltä McNamaran twiittien kanssa. Vaikka esimerkin 5 kommentti vaikuttaa olevan suunnattu lohdutuksena Murraylle, kehotus pelistä nauttimiseen oli todennäköisesti suunnattu muille pelaajille. Eli vaikkakin vähäistä, äänien välistä vuorovaikutusta esiintyi myös Hello Games ja EA DICE -aineistoissa. CD Projekt Red -aineistossa muita ääniä kohtaan hyökkäävät kommentit oli enimmäkseen suunnattu konsolipelaajille, jotka pelasivat Cyberpunk 2077 -peliä edellisen sukupolven konsoleilla ja valittivat pelin huonosta pelattavuudesta. Suurin osa negatiivisia ääniä kohtaan hyökänneistä syyllisti konsolipelaajia, mikä voi myös olla merkki pelaajien keskuudessa ilmenevästä pöytätietokone vastaan konsoli -diskurssista (esimerkki 6).

(6) No, force these bitching console plays to accept their purchase they should be thankful for the opportunity to wait for bug fixes! – Sincerely PC players... (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

Hello Games ja EA DICE -tapauksia yhdistää se, että McNamara ja Murray vastasivat kriisiin omilla nimillään ja lisäksi molemmat pysyivät varsin vaitonaisina kriisin puhjettua. Siksi onkin mielenkiintoista, miksi McNamaran viesti sai niin paljon negatiivisemmän vastaanoton. Voi olla, että Sean Murray oli onnistunut kriisiin johtaneella dialogisella sisällöllä rakentamaan vahvemman siteen itsensä ja yleisönsä välille. Lisäksi on otettava huomioon, että Battlefield on erittäin suosittu pelisarja, jolla on vakaa fanikunta, joten pettymyksen reaktiot voiva olla vahvempia. EA:lla on useita eri pelibrändejä nimensä alla, ja kuten Siomkosin ja Kurzbardin (1994) mukaan usean tuotelinjan yritykset eivät kohtaa yhtä negatiivisia vaikutuksia kuin pienet yritykset. Näin ei kuitenkaan käynyt EA DICE:n ja Hello Games:in vertailussa, mikä voi johtua pitkälti Wilskan ja muiden (2022, s. 147) kuvaamasta faniyhteisöjen reaktioiden voimakkuudesta ja negatiivisten tunteiden yhteen tulemisesta. Fanit ovat vahvasti sitoutuneita fanittamiinsa kohteisiin, ja yrityksen

aiheuttama mielipaha moninkertaistuu nopeasti esimerkiksi Redditin kaltaisessa faniyhteisössä, jonne fanit kerääntyvät keskustelemaan asiasta. Redditissä fanit voivat tuntea itsensä vapaammaksi sanoa nimimerkin takana, mitä tuntevat, ja kokea tulevansa kuulluksi muiden fanien keskuudessa.

Siinä, miten retorisilla areenoilla viestivät äänet puhuttelivat kriisiviestinnän lähettäjiä, oli myös eroja. Vaikka yksityinen käyttäjä olikin julkaissut McNamaran twiitit, monet kommentoijat osoittivat viestinsä suoraan McNamaralle, käyttäen sinä-muotoa. Monet myös puhuivat McNamarasta tai EA DICE:sta hän/he muodossa, osoittaen samalla viestinsä muille areenoilla oleville äänille. Hello Games -aineistossa suurin osa kommenteista oli osoitettu suoraan Murraylle. Esimerkit 7–9 osoittavat, miten retorisen areenan äänet saattoivat puhutella kriisiviestin lähettäjiä:

- (7) I trust you, Sean. Please, don't betray that trust. (@NoMansSky, 2016c, elokuun 18.)
- (8) Expectations are brutal? You're in the wrong industry bud (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)
- (9) Thank you for apologizing and committing to fixing & improving the game. (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

McNamaralle suoraan osoitetut viestit olivat negatiivisia, kun taas Murraylle osoitetut viestit olivat sekä negatiivisia että positiivisia. Joissakin vastauksissa häntä puhuteltiin tavallisesti etunimellä (esimerkki 7), mikä voi olla merkki keskustelijoiden tuntemasta henkilökohtaisuudesta ja rentoudesta yrityksen johtajaa kohtaan. Vastaavasti CD Projekt Red -aineistossa kukaan vastaaja ei puhutellut nimeltä lausunnon allekirjoittaneita, ja viestit tuntuivat yritykselle osoitetuilta. Syy voi olla siinä, että CD Projekt Red koetaan isompana yrityksenä, joten sen johtajatkin ovat kaukaisia. Vaikka McNamara edusti isoa yhtiötä, hän viesti omalla Twitter-tilillään ja omalla nimellään, mikä saattoi tehdä hänen viestistään henkilökohtaisemman. Murray viesti alusta asti No Man's Sky pelistä omalla nimellään rennosti, mikä saattoi rakentaa läheisemmän suhteen yleisöön kuin esimerkiksi CD Projekt Red:in virallinen viestintätyyli.

Tämä voi merkitä, että henkilökohtainen ja käyttäjäläheinen viestintä voitti Murraylle tiettyjen sidosryhmien luottamuksen kriisinkin aikaan, kuten näkyy esimerkistä 7. Murrayn tuottama sisältö Twitterissä oli dialogista, mikä Du Plessiksen (2018) mukaan voi vahvistaa yrityksen luotettavuutta yleisön silmissä. Huomiot aineistosta vahvistavat tätä näkemystä. CD Projekt Red saattoi saada enimmäkseen positiivisen vastaanoton sen viestintästrategian ja kriisiä edeltävän hyvän maineen vuoksi. McNamara taas ei välttämättä ollut onnistunut rakentamaan vahvaa sidettä sidosryhmiin ennen kriisiä, minkä vuoksi positiiviset äänet eivät tulleet puolustamaan häntä kriisissä. Lisäksi hänen viestintästrategiansa epäonnistui, mikä johti negatiiviseen vastaanottoon.

5.3.2 Sidoryhmien reagoinnin täsmentävät kategoriat

Edellisessä luvussa analyysi antoi yleisen kuvan retoristen areenoiden äänien laadusta. Seuraavaksi, jotta sidoryhmien reaktioista saataisiin tarkempi kuva, aineisto jaetaan edelleen täsmentäviin kategorioihin (taulukko 4). Täsmentävät kategoriat muotoutuivat aineistossa usein esiintyvien piirteiden mukaan, ja ne auttavat saamaan täsmällisemmän kuvan siitä, miten sidoryhmät reagoivat retorisilla areenoilla. Jokainen kommentti merkittiin kuuluvaksi vain yhteen täsmentävään kategoriaan, vaikka siinä olisikin piirteitä useammasta. Tässä tapauksessa kategoria valittiin kommentissa hallitsevimman kategorian perusteella. Muut-luokkaan merkittiin kommentit, jotka eivät sopineet muihin luokkiin tai niistä ei voinut tarkasti tulkita, mitä kommentoija halusi sillä viestiä. Lisäksi luottavalla luokalla tarkoitetaan viestejä, jotka viestivät luottamuksesta yritykseen ongelmista huolimatta.

Sekä Hello Games, että CD Projekt Red -aineistoissa oli enemmän puolustavia kommentteja kuin syyllistäviä (taulukko 4). EA DICE -aineistossa taas oli lähes ainoastaan syyllistäviä kommentteja. Tämä vastaa luvussa 5.3. tarkasteltua negatiivisten ja positiivisten äänien jakaumaa. EA DICE:n tapauksessa siis suurin osa viestiin reagoineista näki kriisin yrityksen omana syynä. Vain CD Projekt Red antoi virallisen

lausunnon ja myönsi syyllisyytensä kriisissä ja pyysi anteeksiäntoa, mutta sai lähes saman määrän puolustavia kommentteja kuin Hello Games.

Taulukko 4. Sidosryhmien kommenttiaineisto jaettuna täsmentäviin luokkiin.

	Hello Games	CD Projekt Red	EA DICE
Syyllystävä	10	11	38
Puolustava	15	17	0
Informoiva	5	0	2
Kysyvä	5	2	0
Rahanpalautus	1	7	3
Luottava	8	7	0
Muut	1	1	2
Yhteensä	45	45	45

Retorisilla areenoilla oli merkkejä siitä, että myös yrityksen viestiä kommentoivat positiiviset äänet käyttivät Benoit'n (2018) maineenkorjausteorian strategioita. Tämä vahvistaisi Coombsin ja Holladayn (2014) käsitystä siitä, että jokainen kriisissä viestivä ääni voi tulla kriisiviestijäksi. Esimerkiksi Hello Games -aineistossa esiintyvä maineenkorjausstrategia on kiistäminen, sillä monet kommentoijat kiistävät pelissä edes olevan ongelmia. Tästä esimerkki 10:

(10) wife and I have each put in quite a few hours so far. PS4. No issues :)
(@NoMansSky, 2016a, elokuun 12.)

CD Projekt Red:in sidosryhmien kommenttiaineistosta löytyi useita eri maineen korjauksen strategioita. Näitä olivat syyttäjää vastaan hyökkääminen, eriyttäminen ja voimattomuus. Aiempien esimerkkien lisäksi esimerkeissä 11 ja 12 näkyy muita CD Projekt Red:in aineistosta löytyneitä maineenkorjausstrategioita.

- (11) sim players play a broken/buggy game every day, I'm having lots of fun (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)
- (12) At its core Cyberpunk is a good game with some amazing quests/writing but it just needed more development time to fix bugs and flesh out some gameplay systems. It was just not ready for release yet... (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

Syyttäjiä vastaan hyökkäävät (esimerkit 3 ja 6) äänet syyttivät enimmäkseen konsolipelaajia. Kyseisen kriisin aikaan raportoitiin, että vain konsolipelaajilla oli suuria ongelmia pelin kanssa (ks. Thier, 2020), minkä valossa arvioin, että negatiivisten äänien kimppuun hyökkäävät äänet pelasivat pelin PC-versiota, eivätkä välttämättä kohdanneet ongelmia. Tämä tarkoittaisi, että he eivät ole kriisin uhreja, mutta kokivat pelin ja yrityksen itselleen niin tärkeiksi, että halusivat puolustaa sitä negatiivisia ääniä vastaan.

Esimerkissä 11 kommentoija asettaa Cyberpunk 2077 -pelin edullisempaan valoon huomauttamalla, että muissakin suosituissa peleissä (Sims-pelisarja) on ongelmia pelattavuudessa. Kolmas maineenkorjausstrategia on voimattomuuteen vetoaminen, ja tämä esiintyy sellaisena, että kommentoijat sanovat pelin kehityksen vain tarvinneen enemmän aikaa (mikä ei yleensä ole pelinkehittäjien vastuulla, vaan julkaisijoiden), kuten näkyy esimerkissä 12. Lisäksi voimattomuuden strategiaa käyttävät kommentit vetoavat siihen, että pelin kehittäjät eivät pysty vaikuttamaan vanhojen pelikonsoleiden suorituskykyyn.

EA DICE -aineistossa ei ollut yhtäkään yritystä puolustavaa kommenttia, joten tarkastelen seuraavaksi, mitä negatiiviset äänet tarkalleen sanoivat tällä retorisisella areenalla. Toistuvat teemat areenalla olivat tyytymättömyys ja pettymys Battlefield 2042 -peliin, sekä sidosryhmien suuttuminen McNamaralle tämän twiittien vuoksi. Suuri osa kommentoijista (n. 15) referoi omassa kommentissaan McNamaran ”julmat odotukset” -kommenttia. Esimerkit 13 ja 14 osoittavat pelaajien tyytymättömyyden sekä peliin että McNamaraan:

- (13) Expectations are brutal?? The game is fucking broken. Forget scoreboard, voice chat, classes and every other legacy feature. Release the game

where I don't encounter a game breaking glitch 3x times a game. (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

- (14) ...Our trust in EA is what's brutal. WE ARE YOUR CONSUMER so sorry if we're so "brutal" that we wasted our hard earned money on a half-assed game. (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Esimerkistä 14 näkee myös sidosryhmien peliin pettyneisyyden lisäksi, että he kokivat luottamuksensa EA DICE:en rikkoutuneen ja että he kokivat tuhlanneensa rahaansa yhtiön tuotteeseen. Tämä vahvistaa Siomkosin ja Kurzbardin (1994) näkemyksen siitä, että sidosryhmät saattavat kääntyä yritystä vastaan kokiessaan luottamuksen rikkoutuneen. Retorisella areenalla viestineet äänet olivat selkeästi loukkaantuneita McNamaran strategiasta hyökätä syyttäjiä vastaan.

Eriyttäminen on yksi McNamaran käyttämistä Benoit'n (2018) mainitsemista maineenkorjausstrategioista, missä loukkaava teko nostetaan parempaan valoon erottamalla se muista negatiivisemmista teoista. EA DICE -aineistossa ilmeni tämän suhteen vastakohtainen ilmiö. Useaan otteeseen kommentoijat toivat esille muita negatiivisina nähtyjä tekoja pelin kehittäjiltä, kuten aiemmin tässä tutkielmassa mainittu Blizzardin Diablo-mobiilipelin julkaisu:

- (15) This Tweet is a longer version of Blizzards: "what you guys don't have phones?" (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Rahanpalautuksesta keskusteltiin eniten CD Projekt Red -aineistossa, mutta se oli myös ainoa yrityksistä, joka lupasi tyytymättömille asiakkaille rahanpalautuksen. CD Projekt Red yhdisti syyllisyyden myöntämisen ja rahanpalautuksen korjaavan teon strategiaan, joten tämä saattoi pitää positiiviset äänet yrityksen puolella, ja jotkut pelaajat saattoivat rahanpalautuksen sijaan päättää odottaa pelin korjaamista. Kaikilla areenoilla suurin osa rahanpalautuksen kategoriassa olevista kommentteista kuitenkin valitti siitä, että eivät olleet saaneet sitä yrittämisestä huolimatta, kuten näkyy esimerkeistä 16 ja 17:

- (16) Xbox won't refund my game. Scammers. (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

- (17) I asked for a refund and didn't get it. So back to work chop chop...
(r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Rahanpalautuksen epäonnistuminen voi pahentaa kriisiä ja tehdä korjaavan teon strategian tehottomaksi. Jos negatiiviset äänet ilmoittavat tästä retorisella areenalla, muut äänet voivat muuttaa mielipidettään kriisiviestistä negatiivisemmaksi.

Informoivat kommentit ovat kommentteja, joissa kommentoija ei puolusta tai syytä yritystä, vaan kertoo omasta ongelmastaan, tai informoi muita kommentoijia kriisin vaiheista. Tämä näkyy esimerkeissä 18 ja 19:

- (18) Only real issue I'm having is a bad frame rate and stuttering on a GTX 970. If that is fixed quick then the port will be A-OK. (@NoMansSky, 2016b, elokuun 13.)
(19) Lol he just deleted these tweets (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Tyypillisesti informoivat kommentit olivat aineistossa neutraalissa kategoriassa. Informoivat kommentit voivat tosin olla osoitettu avuliaksi yritystä kohtaan, jotta tämä voisi selvittää ongelman mahdollisimman pian. EA DICE -aineistossa informoivat kommentit oli tarkoitettu informoimaan muita kommentoijia, ja ne kertoivat McNamaraan poistaneen twiitit. No Man's Sky -tapauksessa sidosryhmät joko kokivat, että heillä ei ollut muuta kanavaa kertoa ongelmistaan (vaikka yrityksen tekninen tuki oli auki, se oli hyvin tukkiutunut), tai halusivat kertoa Murraylle suoraan, mikä ongelma oli.

Kysyvät kommentit taas olivat joko neutraaleja tai negatiivisia. Esimerkiksi Hello Games -tapauksessa negatiiviset kysyvät kommentit kysyivät Murraylta pelistä puuttuvista, aiemmin luvatuista ominaisuuksista, kuten näkyy esimerkissä 20:

- (20) can you add what you promised? Like multiplayer, amazing planets, huge fleets and wingmen? (@NoMansSky, 2016c, elokuun 18.)

CD Projekt Red -aineistossa oli vain kaksi kysyvää kommenttia, josta toinen tiedusteli mahdollisuutta kustomoida pelissä olevien autojen ulkonäköä. Toinen kommentti taas

pyysi tarkennusta siihen, oliko pelin teossa konsultoitu maoreja, sillä hänen mielestään pelissä oli maorien tatuoinneista inspiroitunut tatuointi.

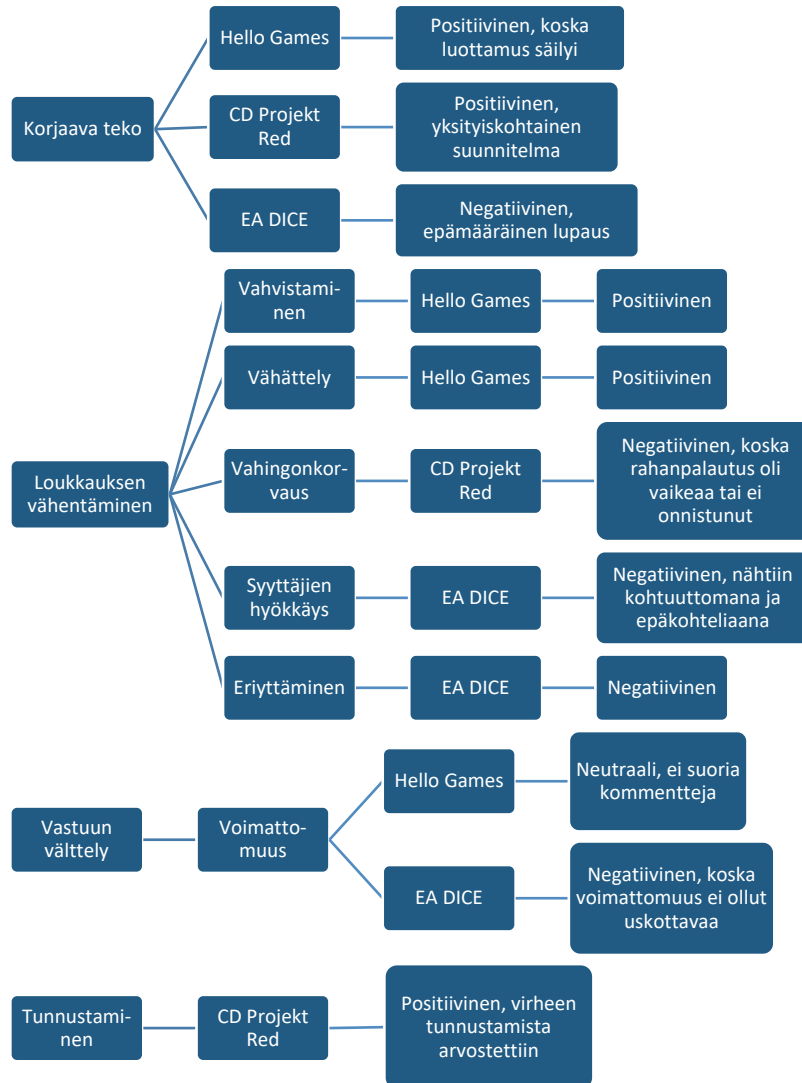
Suuri osa positiivisista äänistä Hello Games ja CD Projekt Red -aineistoissa viesti siitä, että yhä luottivat yritykseen kriisistä huolimatta. Tämä näkyy esimerkiksi 7, missä kommentoija kertoo luottavansa Sean Murrayhun, ja pyytää, että luottamusta ei rikottaisi. Tämä osoittaa, että osa yleisöstä luotti Murrayhun, vaikka hänen väitettiin valehdelleen No Man's Sky -pelin markkinoinnin aikana.

5.4 Sidosryhmien reagointi maineenkorjausstrategioihin

Edellisissä luvuissa analysoin yritysten kriisiviestintää ja sidosryhmien vastauksia näihin viesteihin. Siinä missä CD Projekt Red ja Hello Games saivat enimmäkseen positiivista palautetta, EA DICE sai äärimmäisen negatiivisen vastaanoton. Tässä luvussa tarkastelen, millaisen reaktion yritysten käyttämät maineenkorjausstrategiat aiheuttivat sidosryhmissä.

Hello Games, eli Sean Murray, käytti kriisiviesteissään korjaavan teon, voimattomuuden, vahvistamisen ja vähättelyn maineenkorjausstrategioita (ks. kuvio 5). Kommenttiaineiston perusteella Murrayn viestintä No Man's Sky -kriisin aikaan sai enimmäkseen positiivisen vastaanoton, vaikka negatiivisia reaktioita oli vain hieman vähemmän, joten hänen käyttämänsä maineenkorjausstrategiat olivat jossain määrin onnistuneita. CD Projekt Red käytti kriisiviestissään korjaavan teon, vahingonkorvauksen ja tunnustamisen strategioita. Myös CD Projekt Red sai kommenttiaineiston perusteella enemmän positiivisen kuin negatiivisen vastaanoton, vaikka luvut olivatkin lähes tasoissa. Aineiston perusteella McNamara käyttämät Benoit'n maineen korjauksen strategiat taas eivät onnistuneet lieventämään kriisiä, vaan pikemminkin pahensivat tilannetta. EA DICE eli McNamara käytti korjaavan teon, syyttäjien hyökkäyksen, eriyttämisen ja voimattomuuden strategioita. Kuviossa 5 näkyy koottuna, mitä

maineenkorjausstrategioita kukin yritys käytti, millainen sidosryhmien reaktio käytettyyn strategiaan oli ja lyhyesti kuvattuna perustelut reaktion tulkinnalle.



Kuvio 5. Sidoryhmien reaktiot yritysten maineenkorjausstrategioihin.

CD Projekt Red ja Hello Games -yritysten korjaavan teon strategioihin reagoitiin enimmäkseen positiivisesti, kun taas EA DICE:n vastaavaan strategiaan reagoitiin negatiivisesti. Esimerkkien perusteella CD Projekt Red:in korjaavan teon strategia sai positiivisimman reaktion, sillä useat kommentit puhuivat tulevista päivityksistä positiivisesti tai vähintään yritystä puolustaen (ks. esimerkit 1, 3, 6, 21). CD Projekt Red:in tapauksessa monet kommentoijat kiittivät yritystä sen avoimuudesta ja sen viestinnästä.

Esimerkissä 21 näkyy, että kommentoija vakuuttui etenkin yrityksen käyttämästä korjaavan teon maineenkorjausstrategiasta:

- (21) Thank you for being so responsive to the community!! We'll be here as long as you continue to support & refine the game – Keep listening to us & we'll be here for all the updates & patches (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

Kommentoija lupaa, että yleisö kyllä odottaa, kunnes yritys on saanut korjattua pelin, mikä osoittaa positiivisesti yritykseen suhtautuvien sidosryhmien sitoutuneisuuden. Toisaalta taas negatiiviset äänet eivät luottaneet yritykseen pelin huonon pelattavuuden vuoksi, kuten näkyy esimerkistä 22:

- (22) Does that include adding hair/tattoos/body modifiers, fixing the lifeless open world, police mechanics, AI, draw distance, confusing UI, sluggish movement, terrible driving, janky shooting, broken economy, the cosmetics, making roles matter and delivering what you promised us? (@CyberpunkGame, 2020, joulukuun 14.)

Tämä osoittaa, että korjaava teko ei välttämättä auta silloin, kun negatiiviset äänet kokevat yrityksen pettäneen heidän odotuksensa. Koska useimmat kommentit kuitenkin viestivät siitä, että sidosryhmät suhtautuivat edelleen yritykseen positiivisesti ja luottavaisesti, korjaavan teon strategia voidaan nähdä yritykselle hyödyllisenä strategiana kriisissä.

Murray käytti korjaavan teon strategiaa jatkuvasti viesteissään. Sidosryhmäaineistossa negatiiviset kommentit pyysivät yritystä kuitenkin lisäämään puuttuvia ominaisuuksia tai kyseenalaistivat niiden puuttumisen (ks. esimerkki 20). Suuri osa sidosryhmistä kuitenkin osoittivat odottavansa päivityksiä tai luottavansa ongelmien tulevan korjatuksi, mikä näyttää korjaavan teon strategian toimineen osaan. Tämä näkyy esimerkissä 23 (ja aiemmin esimerkissä 18):

- (23) know that some of us are VERY pleased with the game and are patiently waiting for your changes... (@NoMansSky, 2016a, elokuun 12.)

EA DICE:n eli McNamaran korjaavan teon strategia taas epäonnistui, mikä näkyy negatiivisesta vastaanotosta. Tämä voi johtua siitä, että peli koettiin niin täysin kelvottomaksi tuotteeksi, että yleisö ei voinut vakuuttua tulevista korjauksista, tai yritykseen ei luotettu tarpeeksi (ks. esimerkit 13 ja 26). Negatiivinen reaktio voi myös johtua McNamaran epämääräisestä kuvauksesta ja siitä, että konkreettisia lupauksia korjauksista ei annettu McNamaran viestissä (ks. kuva 2, s. 43). Lisäksi suuri osa sidosryhmän kommentteista keskittyivät McNamaran ”julmat odotukset” kommenttiin (ks. esimerkit 13 ja 14), joten tämä saattoi viedä huomiota McNamaran korjaavan teon strategialta.

Kaikista Murrayn twiiteistä twiitti, jossa hän käytti vahvistamisen ja vähättelyn strategiaa (ks. kuva 4), sai eniten positiivissävytteisiä kommentteja ja vähiten negatiivissävytteisiä kommentteja. Samassa Twiitissä Murray käytti korjaavan teon strategiaa, jota hän myös käytti muissa viesteissään. Huomioitavaa on, tämä viesti sai useita vastauksia, missä kirjoittaja vahvisti pelin toimivan hänen kohdallaan hyvin. Tämä näkyy esimerkissä 24:

(24) Ran grand for me. Nice game! (@NoMansSky, 2016b, elokuun 13.)

Voi siis olla, että mainitsemalla useat pelistä nauttivat pelaajat, Murray rohkaisi tämän kohderyhmän keskustelemaan retorisella areenalla. Nämä pelaajat saattoivat kokea, että Murray puhutteli heitä, ja sen vuoksi halusivat puolustaa yritystä. Tämänkaltaisen reaktio saattaa myös olla vaikutusta Murrayn rakentamasta autenttisesta dialogisuudesta.

CD Projekt Red:in vahingonkorvausstrategiaan reagoitiin negatiivisesti (kuvio 5). Kaikki aineiston kommentit, jotka puhuivat rahanpalautuksesta olivat joko negatiivisia tai neutraaleja. Neutraalit kommentit kysivät vain lisätietoja palautukseen, mutta negatiiviset kommentit taas valittivat siitä, että eivät saaneet rahanpalautusta (ks. esimerkki 16). Toisaalta henkilöt, jotka ovat hakeneet rahanpalautusta ja saaneet sen, eivät välttämättä koe tarpeelliseksi keskustella siitä enempää. Joten tämä voi johtaa negatiiviseen reaktioon vahingonkorvauksen strategiaan retorisella areenalla.

McNamaran loukkauksen vähentämisen strategiat eli syyttäjien hyökkäys ja eriyttäminen myös kohtasivat negatiivisen reaktion. Reaktio syyttäjien hyökkäykseen näkyy siinä, kuinka monet kommentit tarttuivat McNamaran sanoihin sidosryhmien syyllistämisestä (ks. esimerkit 8, 13, 14). Totesin, että eriyttämisen strategialla McNamara saattoi yrittää siirtää yleisön huomion pois pelin ongelmista, mutta tämä epäonnistui, sillä useat kommentit edelleen osoittivat negatiivisuutta itse peliä kohtaan (ks. esimerkki 13).

McNamara vetosi viestissään (ks. kuva 2) myös voimattomuuteen lomien ja ajantarpeen vuoksi, mutta sidosryhmät reagoivat tähän negatiivisesti, sillä voimattomuuden selitys ei ollut heistä uskottavaa tai osoittanut voimattomuutta tarpeeksi hyvin (ks. kuvio 5). He kokivat, että pelin kehittäjät ”katosivat” ongelmien ilmentyessä. Lisäksi he kokivat, että ne ominaisuudet, joiden sisällyttämiseen McNamara sanoi tarvittavan lisääntymistä, olisi pitänyt alun perin olla Battlefield 2042 -pelissä. Tämä näkyy esimerkeissä 25 ja 26:

- (25) ...The absolute minimum they needed was a brief statement that they were aware of the conversations and that they'd talk more about it after the break... (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)
- (26) How out of touch can you be? "The things you want" are the things that should of been in the release!... (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Sidosryhmät olisivat siis toivoneet välittömämpää viestintää yritykseltä sekä heidän ongelmansa paremmin huomioivaa viestintää. Lisäksi he ihmettelivät sitä, että yritys ei ottanut vastuuta pelistä puuttuvista ominaisuuksista. Tästä voidaan päätellä, että vaikka McNamara käytti korjaavan teon strategiaa, sen muotoilu ja yhdistäminen syyttäjiä vastaan hyökkäämiseen vain raivostuttivat sidosryhmiä. On mahdollista, että yritykseen positiivisesti suhtautuneet äänet eivät halunneet puolustaa yritystä sen viestinnän vuoksi. Lisäksi tämä retorinen areena oli niin negatiivinen, että mahdolliset positiiviset sidosryhmät eivät halunneet osallistua keskusteluun sen pelossa, että negatiivinen palaute keskittyisi heihin.

Myös Murray käytti yhdessä viesteistään (ks. kuva 5, s. 46) voimattomuuden strategiaa, mutta tämä ei saanut suoria kommentteja, joten sen vastaanoton analysointi on

haastavaa. Osa viestiin vastanneista kyseenalaistivat Murrayn aiemmat valheet pelistä (ks. esimerkki 20), mutta viesti sai myös rohkaisevia viestejä (ks. esimerkit 7 ja 27). Joten voidaan sanoa voimattomuuden strategian saaneen neutraalin vastaanoton. Voi myös olla, että Hello Games -yritystä kohtaan saatettiin tuntee sympatiaa sen pienuuden ja tuoreuden vuoksi, mikä vahvisti Murrayn voimattomuuden strategiaa.

Kriisistä huolimatta Hello Games jatkoi No Man's Sky -pelin kehittämistä, ja useat fanit jäivät odottamaan näitä parannuksia. Fanikunnan uskollisuudesta kertoo se, että vuonna 2019 fanikunta yhteisrahoitti mainostaulun, jossa kiittivät Hello Games -yritystä sen työstä pelin eteen (Chalk & Livingston, 2019). Tämä osoittaa, että Murray onnistui läpi kriisinkin säilyttämään yritykseen suotuisasti suhtautuvien sidosryhmien luottamuksen. Analysoidun aineiston perusteella uskon tämän johtuvan Murrayn käyttämästä korjaavan teon strategiasta, ja sitä seuranneesta monen vuoden konkreettisesta työstä, joka piti pelin fanit uskollisina yritykselle. Lisäksi uskon, että tähän vaikuttivat Murrayn etukäteen rakentama luottamuksen side yleisöön, sekä se, että Hello Games -yrityksen pienuus sai osakseen empatiaa. Yrityksen pienuus myös auttoi Murrayn voimattomuuden strategiaa, sillä sidosryhmistä oli uskottavaa, että alle kymmenen henkilön pelinkehittäjätiimin oli vaikea tehdä yhtä kunnianhimoisen peli kuin No Man's Sky. Esimerkistä 27 näkee, miten ongelmista huolimatta sidosryhmät saattoivat innostua ja olla kiitollisia peliin tehtyjen korjauksien jälkeen, mikä vahvisti sidosryhmien luottamusta yritykseen:

(27) game runs GREAT now ! i can finally play on my computer ! thank you so much. (@NoMansSky, 2016c, elokuun 18.)

Kommenttiaineiston mukaan Murrayn viestintä No Man's Sky -kriisin aikaan sai enimmäkseen positiivisen vastaanoton, vaikka negatiivisia reaktioita oli vain hieman vähemmän. Merkittävää tilanteessa kuitenkin oli se, että puolustavien ja syyttävien kommenttien jälkeen oli eniten kommentteja, jotka viestivät sidosryhmien yhä luottavan yritykseen. Vaikka useat negatiiviset kommentit kyseenalaistivat Murrayn aiemmat lupaukset ja olivat vihaisia rikotuista lupauksista, kommentteista kävi ilmi, että ongelmista

huolimatta sidosryhmät pitivät pelistä ja luottivat yrityksen korjaavan ongelmat (esimerkki 28). Toisaalta monet kommentteista myös osoittivat tyytymättömyytensä peliin (esimerkki 29).

- (28) 3 hours in. Having alot of fun. Only glitch I had was not being able to use A and D switch between invent. Noting major. (@NoMansSky, 2016b, elokuun 13.)
- (29) i'm so sorry to say it but, there has to.be way more.variety in this game (@NoMansSky, 2016b, elokuun 13.)

Kommenttiaineistoissa puhuttiin myös yritysten tuotteiden ongelmista, mikä osoittaa tuotteen roolin tuotekriisissä. EA DICE:n tapauksessa Battlefield-pelisarjan fanit olivat pettyneitä, koska uusi peli ei vastannut heidän odotuksiaan Battlefield-pelistä. Esimerkistä 30 näkyy, miten Battlefield 2042 koettiin huonoksi peliksi, mikä suututti pelisarjan fanit.

- (30) ... Battlefield fans are pissed because you made a fundamentally poor Battlefield game. Battlefield 2042 isn't bad because of the pandemic. Battlefield 2042 isn't bad because it needed more dev time. Battlefield 2042 is bad because it's a bad game... (r/battlefield2042, 2022, tammikuun 6.)

Aiemmasta esimerkistä 20 myös näkyy Hello Games -yrityksen sidosryhmien tyytymättömyys itse tuotteeseen. Pelaajat kokivat, että pelistä puuttui ominaisuuksia, jotka siinä luvattiin olevan. Monet kommentit myös mainitsivat tiettyjä teknisiä ongelmia, joita heillä oli peliä pelatessa (ks. esimerkki 18). Myös CD Projekt Red aineistossa kyseenalaistettiin pelistä puuttuvat ominaisuudet ja pelin rikkonaisuus (ks. esimerkki 22). Esimerkki 22 myös osoittaa tuotteen merkityksen kriisissä, sillä huolimatta CD Projekt Red:in viestinnästä osa sidosryhmistä oli edelleen pettynyt saamaansa tuotteeseen. Tämä merkitsee, että vaikka osa sidosryhmistä vakuuttuisikin yrityksen kriisiviestinnästä, tuotekriisissä vain tuotteen pikainen parantaminen saattaa lepyttää negatiivisesti suhtautuvat sidosryhmät.

Lisäksi Cyberpunk 2077 oli kehityksessä noin 8 vuotta ja pitkä odotus saattoi saada yrityksen sidosryhmät kärsimättömiksi. Kun peli julkaistiin ja siinä olevat virheet huomattiin, saattoivat sidosryhmät turhaantua pitkän odotuksensa vuoksi. Samoin Battlefield 2042 koki viivytyksiä, eikä sitä julkaistu sen alkuperäisenä julkaisupäivämääränä (ks. @EA_DICE). Viivytykset tuotekehityksessä ovat saattaneet vaikuttaa sidosryhmien odotuksiin ja jo aiheuttaa negatiivisia tunteita ennen pelin julkaisua. Tuotekriisiä tarkastellessa ei tulekaan unohtaa itse tuotteen merkitystä kriisissä.

Viimeiseksi käsittelen vielä alustojen vaikutuksen tutkittavissa kriiseissä. Aiemman tutkimuksen (ks. Laaksonen & Matikainen, 2013) pohjalta oletin, että Reddit-keskustelu olisi anonyymiytensä vuoksi negatiivisempaa. Tämä oletus vahvistettiin, sillä EA DICE:n retorinen arena Redditissä oli lähes ainoastaan negatiivinen muutaman neutraalin kommentin lisäksi. Vaikka myös Twitterissä osa kommentoijista esiintyi pseudonyymillä, huomattavasti suurempi osa esiintyi nähtävästi oikealla nimellään profiilikuvan kanssa. Redditissä ei ole samankaltaista seurauskulttuuria kuin esimerkiksi Twitterissä. Twitterissä henkilö saattaa seurata ystäviään ja perheenjäseniään, mutta Redditiin yleisen anonyymiteetin vuoksi henkilö ei välttämättä löydä tuttujaan alustalta heidän oikeilla nimillään. Tämä voi johtaa siihen, että Redditissä kommentoijan ei tarvitse huolehtia kommentin vaikutuksista heidän oikeaan identiteettiinsä ja imagoonsa, joten negatiivinen kommentointi on vapaampaa. Redditissä myös vallitsee vahvempi yhteisökulttuuri kuin Twitterissä, sillä alusta rakentuu käyttäjien omille yhteisöille. EA DICE:n tapauksessa Battlefield-pelisarjan fanit saattoivat kokea luontaiseksi sen, että menivät purkamaan turhautumisensa Battlefield 2042 -pelin Reddit-yhteisöön saadakseen vastakaikua muilta pelin pelaajilta. Twitterissä taas saattaa vallita vahvempi ”sosiaalisen vaikuttamisen” malli, missä oikealla nimellään kommentoivat henkilöt haluavat tuttujensa ja seuraajiensa tietävän, mitä juuri he ajattelevat pelistä/yrityksestä sen lisäksi, että haluavat kertoa yritykselle tuntemuksensa.

6 Päätäntö

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten tuotekriisin kohdanneet pelialan yritykset viestivät kriisin aikana ja miten sidosryhmät reagoivat yritysten viesteihin niiden synnyttämällä retorisilla areenoilla. Tutkimuksessa keskityin kolmen pelialalla toimivan yrityksen (Hello Games, CD Projekt Red, EA DICE) tuotekriisiviestintään ja viestien saamiin reaktioihin sosiaalisessa mediassa.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsitteli sitä, miten kriisin kohdanneet yritykset avasivat kriisiin liittyvän retorisen areenan. Halusin näin selvittää, mitä maineenkorjausstrategioita pelialan yritykset käyttivät viestiessään tuotekriisistä, ja mikä rooli yritysten viesteillä oli sidosryhmien reaktioissa. Hyödynsin yritysten omien viestien analysoinnissa William Benoit'n (1997) kehittämää maineenkorjausstrategioiden teoriaa.

Yritysten kriisiviestejä analysoimalla totesin, että yritysten eniten käyttämä strategia oli korjaavan teon strategia (ks. taulukko 2, s. 41). Kaikki yritykset käyttivät myös loukkauksen vähentämisen strategiaa, mutta sen eri alaluokkia, eli vahvistamisen, vähättelyn, vahingonkorvauksen, syyttäjien hyökkäyksen ja eriyttämisen strategioita. Kaksi kolmesta yrityksestä käytti vastuun välttelyn eli voimattomuuden strategiaa. Vain yksi yritys käytti tunnustamisen strategiaa. Strategioiden moninaisuus kertoo juuri siitä, että pelialalla ei ole yhtenäistä toimintatapaa kriiseistä viestiessä (ks. Chan, 2019), sillä korjaavan teon strategia voidaan nähdä luonnollisena strategiana tuotekriisissä, alasta riippumatta.

Toinen tutkimuskysymykseni koski sitä, miten yritysten sidosryhmät ottivat yrityksen kriisiviestin vastaan, ja minkälainen retorinen areena syntyi sen ympärille. Kysymykseen vastatakseni keräsin yritysten kriisiviestien kommentteista sidosryhmien kommenttiaineiston. Analysoin sidosryhmäaineistoa itse kehittämieni kategorioiden perusteella jakamalla ne hallitsevan tunteen luokkiin.

Tutkimuksessa selvisi, että EA DICE:n kriisiviestiin vastattiin äärimmäisen negatiivisesti, ja tällä retorisella areenalla ilmeni vain yksi Frandsenin ja Johansenin (2017) määrittelemistä vuorovaikutuksen kuvioista, eli negatiivisten äänien hyökkäys. Positiiviset äänet eivät ilmestyneet areenalle puolustamaan yritystä. Koska EA DICE:n aineisto oli kerätty Redditistä, mikä perustuu käyttäjien anonyymiydelle, huomiot myös vahvistavat Laaksosen ja Matikaisen (2013) huomiota siitä, että anonyymiyys saa aikaan negatiivisempaa keskustelua.

Tutkimuksessa selvisi myös, että Hello Games ja CD Projekt Red -yritysten kriisiviestit saivat enimmäkseen positiivisen reaktion. Näillä areenoilla ilmenivät kaikki kolme Frandsenin ja Johansenin (2017) määrittelemää vuorovaikutuksen kuviota. Negatiiviset äänet hyökkäsivät yrityksen kimppuun, mutta areenalle ilmestyi myös positiivisia ääniä puolustamaan yritystä. Lisäksi molemmille areenoille ilmestyi kolmansia osapuolia, jotka edistivät omaa agendaansa (sosiaalisen median sisällöntuottajia, ja CD Projekt Red:in tapauksessa yksi pelialalla toimiva yritys). Tulokset myös vahvistavat sitä, että jos kriisiviestintä perustelee yrityksen toimintaa, sosiaalisessa mediassa intuitiivisesti tunteellisesti toimivat äänet saattavat kokea sympatiaa yritystä kohtaan (ks. Frandsen & Johansen, 2017, s. 161). Tämä saattoi näkyä esimerkiksi siinä, että kun Sean Murray käytti voimattomuuden strategiaa, viesti keräsi rohkaisevia kommentteja sympatian herättyä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla halusin selvittää, millainen rooli yrityksen käyttämällä maineenkorjausstrategioilla oli retorisella areenalla, ja miten sidosryhmät reagoivat tiettyihin strategioihin. Vaikka kaikki yritykset käyttivät korjaavan teon strategiaa, sillä oli eri vaikutukset EA DICE:n tapauksessa. Voi olla, että se johtui strategian yhdistämisestä syyttäjien hyökkäämisen strategiaan, joka on pohjimmiltaan negatiivinen strategia, ja saattoi herättää negatiivisia tunteita viestin lukijoissa. Coombsin (2015, s. 28–29) mukaan negatiivinen vastaus yritykseltä voi vain pahentaa tilannetta. Lisäksi CD Projekt Red ja Hello Games molemmat tarjosivat tarkemman suunnitelman siitä, miten aikoivat korjata peliä, siinä missä McNamaran viesti oli epämääräisempi. Voi olla, että tarkemman suunnitelman tarjoaminen auttoi myös

säilyttämään joidenkin sidosryhmien luottamuksen yritykseen, sekä toivon pelin parannuksesta.

Battlefield-pelisarjaa rakastavat fanit saattoivat kokea McNamaran hyökkäävän sävyn henkilökohtaisena loukkauksena, etenkin, jos kokivat pelisarjan osana omaa identiteettiään. Johansen ja muut (2016, s. 300) totesivat, että hyvin suotuisasti yritykseen suhtautuvat yritykset saattavat välittää yrityksestä niin paljon, että kokevat sen osana identiteettiään ja näkevät negatiivisen palautteen yritykselle henkilökohtaisena loukkauksena. Tutkimus vahvistaa tämän näkemyksen siinä, että Hello Games ja CD Projekt Red -yrityksiä puolustettiin. EA DICE:n tapauksessa tutkimus taas osoittaa, että pelisarjan fanit eivät kokeneet identiteettiään osana EA DICE:a, vaan Battlefield-pelisarjaa. Tämä näkyy siinä, että osa EA DICE-kommenteista puhuivat muu-
muodossa (ks. esimerkki 14) ja kokivat olevansa osa Battlefield-yhteisöä (ks. esimerkki 30). Vastaava ilmiö näkyi Blizzardin Diablo-esimerkissä, jolloin tiettyä pelisarjaa rakastavat fanit kääntyivät pelin tekijöitä vastaan. Voi myös olla, että Reddit-yhteisöt ovat vielä vahvemmin kytköksissä peliin, eivätkä yritykseen (Reddit-yhteisön nimi on r/battlefield2042), eivätkä fanit kokeneet tarvetta puolustaa yritystä joka heidän kokemuksessaan ”pilasi” heille rakkaan tuotteen. Pelialalla olisikin tilaa tarkastella enemmän pelaajien identifioimista yritysten ja pelien kanssa, jotta Johansenin ja muiden (2016) näkemystä voitaisiin selvittää pelialalla. EA DICE:n tapaus vahvistaa Siomkosin ja Kurzbardin (1994) näkemyksen siitä, että petetyksi tulleet sidosryhmät saattavat kääntyä yritystä vastaan. Huomiot EA DICE:n tapauksesta myös vahvistavat Wilskan ja muiden (2022) näkemykset negatiivisen keskustelun moninkertaistumisesta faniyhteisön keskustelussa.

Lisäksi Coombs ja Holladay (2014, s. 41–46) totesivat, että yrityksen blogia (tai muuta sosiaalista mediaa) seuraavat ihmiset todennäköisesti näkevät yrityksen positiivisessa valossa. Tätä vahvistaa se, että CD Projekt Red ja Hello Games (eli Sean Murray) saivat enimmäkseen positiivista palautetta viestiessään fanien tuntemalla kanavalla.

McNamaraa taas ei välttämättä yhdistetty tarpeeksi vahvasti EA DICE:en ja Battlefield-peleihin.

Aineistosta kävi ilmi, että etenkin CD Projekt Red:in sidosryhmät arvostivat avointa viestintää ja tunnustamisen strategiaa. Hello Games -aineistossa taas sidosryhmät puhuttelivat Murrayta tuttavallisesti ja positiiviset äänet ilmeisesti luottivat yrityksen korjaavan asiat, vaikka kriisi johtuikin yrityksen valheellisesta markkinoinnista. Toisaalta näillä areenoilla negatiiviset äänet kokivat tulleen petetyiksi peleistä puuttuvien ominaisuuksien ja niiden huonon pelattavuuden vuoksi, kriisiviestinnästä huolimatta. EA DICE -aineistossa taas negatiiviset äänet takertuivat McNamaran käyttämään hyökkävään sävyyn, mikä selvästi pahensi kriisiä. Voi myös olla, että pidemmän, yksityiskohtaisemman viestin julkaiseminen auttoi sidosryhmiä tuntemaan itsensä huomioituiksi ja että yritys oikeasti teki toimenpiteitä ongelmien korjaamiseksi.

Tutkimuksessa myös nousi esiin pelialan yrityksen ja sidosryhmän kriisiä edeltävän suhteen merkitys. CD Projekt Red:illä oli jo vakaa fanikunta sen aiempien menestyneiden pelien ansiosta, ja se saattoi vaikuttaa äänien positiivisempaan reaktioon. Lisäksi CD Projekt Red:illä oli puolellaan monia sosiaalisen median vaikuttajia, jotka saattoivat vaikuttaa muiden äänien reaktioihin positiivisuudellaan. Sean Murray taas oli onnistunut rakentamaan läheisemmän suhteen sidosryhmiinsä autenttisella dialogilla, mikä saattoi tehdä sidosryhmistä empaattisemmat yritystä kohtaan. EA DICE:lla taas oli sen emoyhtiön EA:n maine ristiriitainen maine taustallaan, mikä saattoi vaikuttaa yleisön negatiiviseen reaktioon. Tutkimus osoittaa, että dialoginen sisältö sosiaalisessa mediassa voi rakentaa luotettavan ja läpinäkyvän suhteen yrityksen ja sidosryhmien välille, mikä rohkaisee positiivista palautetta (ks. Du Plessis, 2018).

Analyysin perusteella voidaan sanoa, että tuotekriisissä pelialalla yrityksen on sitouduttava korjaavan teon strategialla korjaamaan virheensä, jos se toivoo palauttavansa sidosryhmiensä luottamuksen. Lisäksi tästä on viestittävä selkeästi, jotta sidosryhmät osaavat odottaa parannuksia. Voimattomuuden strategialla yritys voi saada

sidosryhmiensä empatiat, mutta toimiakseen yrityksellä ja sidosryhmillä on oltava ennalta vahva suhde. Kriisissä yrityksen on yritettävä parhaansa mukaan löytää yritykseen positiivisesti suhtautuvat sidosryhmät ja saada heidät mukaan kriisikeskusteluun. EA DICE epäonnistui maineen korjauksessaan, sillä yritykseen positiivisesti suhtautuvat äänet eivät keskustelleet retorisella areenalla, eivätkä siis puolustaneet yritystä.

Tutkimus myös osin osoittaa sen, miten sosiaalisessa mediassa syntyy erilaisia käyttäjäyhteisöjä ja käyttökulttuureita, jotka muotoutuvat käyttäjien puhetapojen ja tyyppien sekä yhteiskunnallisen ja kulttuurisen kontekstin mukaan (ks. Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 199–201). Tutkimuksessa Reddit ja Twitter erosivat suuresti keskustelun laadun suhteen. Alustalla oli myös merkitys siihen, keitä areenalla keskusteli, esimerkiksi Twitterissä areenalla oli sosiaalisen median sisällöntuottajia, mutta Redditissä ei, sillä tämä ei ole osa kyseisen alustan kulttuuria. Tämä on myös esimerkki Frandsenin ja Johansenin (2017, s. 149–150) määrittelemistä kriisiviestinnän muuttujasta, kontekstista. Tutkimuksessa sidosryhmät tulkitsivat kriisiä eri tavalla riippuen käytetystä sosiaalisen median alustasta ja yrityksen viestin sisällöstä. Lisäksi yrityksen oma viesti loi tietynlaista keskustelukulttuuria, sillä McNamaran negatiivissävytteinen viesti keräsi negatiivista keskustelua, ja esimerkiksi CD Projekt Red:in virallinen keskustelunavaus keräsi asiallisempaa palautetta.

Tämä tutkimus vahvisti Coombsin ja Holladayn (2014) käsitystä siitä, että myös organisaation sidosryhmät voivat tulla kriisiviestijöiksi kriisissä. Lisäksi tutkimus vahvisti Du Plessiksen (2018) näkemystä siitä, kuinka organisaation tuottama dialoginen sisältö sosiaalisessa mediassa vahvistaa sidosryhmien kannatusta organisaatiota kohtaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin myös vahvistamaan tutkimusta Frandsenin ja Johansenin (2017) kehittämän retorisen areenan pohjalta. Kuitenkin, koska retorinen areena ei edellytä kriisiä, Frandsenin ja Johansenin teoria voisi soveltua erittäin hyvin myös erilaisten yhteisöjen keskustelukulttuurin tarkasteluun, eikä vain kriisiviestinnän tutkimukseen. Kuten tässä tutkimuksessa näkyy, sosiaalisten medioiden yhteisöjen käyttäjät voivat

kokea ja osoittaa suuriakin tunteita digitaalisesti välittäen. Tutkimuksen perusteella pelialan (ja miksei muidenkin yritysten) tulisi ennakoida kriisejä rakentamalla vahvoja sidosryhmäsuhteita ja rakentaa vahvat suhteet yritykseen positiivisesti suhtautuviin sidosryhmiin. Tämän huomion vuoksi retorisen areenan teoriaa voisi käyttää tutkimuksessa, jossa tarkasteltaisiin peliyhteisöjen keskusteluja ja miten yritykset voisivat olla vuorovaikutuksessa retoristen areenoiden äänien kanssa.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, millaisia keskusteluita retorisella areenalla käytiin sidosryhmien äänten kesken. Tässä tutkimuksessa ei otettu huomioon niitä kommentteja, jotka oli kirjoitettu vastauksena yritykselle osoitettuihin kommentteihin. Vaikka tässä tutkimuksessa pystyttiin tarkastelemaan jonkin verran äänien välistä keskustelua, retoristen areenoiden äänistä voisi saada vieläkin tarkemman kuvan, jos kommenttiketjuja tutkittaisiin vielä lisää. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten sidosryhmien asenteet pelejä ja yrityksiä kohtaan muuttuivat pidemmällä aikavälillä. Tulevaisuudessa olisi myös tilaa tutkimukselle, joka vertailisi tarkemmin eri sosiaalisen median alustojen kriisiviestinnän vaikuttavuutta, tai miten kolmansien osapuolien viestintä näkyy retorisen areenan reaktioissa.

Lähteet

- @CyberpunkGame. (2020, 14. joulukuuta). *Dear gamers, First of all, we would like to start by apologizing to you for not showing the game on.* Twitter. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://twitter.com/CyberpunkGame/status/1338390123373801472>
- @EA_DICE. (2021, 15. syyskuuta). *An update from the Battlefield team.* Twitter. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta https://twitter.com/ea_dice/status/1438232434013884418
- @NoMansSky. (2016a, 12. elokuuta). *If you are having issues with No Man's Sky, we are working on it...* Twitter. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://twitter.com/NoMansSky/status/763928919229669382>
- @NoMansSky. (2016b, 13. elokuuta). *Whilst many people are enjoying No Man's Sky PC, we are tracking several issues, and working hard to resolve them.* Twitter. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://twitter.com/NoMansSky/status/764278699470364672>
- @NoMansSky. (2016c, 18. elokuuta). *We're totally focused on customer support right now. Then we'll move onto improving and adding features to the game.* Twitter. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta <https://twitter.com/NoMansSky/status/766240055069474821>
- Barr, M. & Copeland-Stewart, A. (2021). Playing Video Games During the COVID-19 Pandemic and Effects on Players' Well-Being. *Games and Culture*, 17(1), 122-139. <https://doi.org/10.1177/15554120211017036>
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Benoit, W. L. (2018). Image Repair. Teoksessa R. L. Heath & W. Johansen (toim.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0007>
- Bergstrom, K. & Poor, N. (2022). Signaling the Intent to Change Online Communities: A Case From a Reddit Gaming Community. *Social Media + Society*, 8(2), 1-12. <https://doi.org/10.1177/20563051221096817>

- Chalk A. & Livingston C. (2019, 17. elokuuta). The No Man's Sky fan-funded billboard is up. *PCGamer*. Noudettu 25.3.2023 osoitteesta <https://www.pcgamer.com/no-mans-sky-fans-are-buying-a-billboard-to-say-thank-you-to-hello-games/>
- Chan, K. H. (2019, 24. kesäkuuta). The Subtle art of crisis management. *Gamesindustry.biz*. Noudettu 22.2.2022 osoitteesta <https://www.gamesindustry.biz/articles/2019-06-24-the-subtle-art-of-crisis-management>
- Choi, J., & Chung, W. (2013). Analysis of the Interactive Relationship Between Apology and Product Involvement in Crisis Communication: An Experimental Study on the Toyota Recall Crisis. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(1), 3-31. <https://doi.org/10.1177/1050651912458923>
- Choi, Y., & Lin, Y.-H. (2009). Consumer response to crisis: Exploring the concept of involvement in Mattel product recalls. *Public Relations Review*, 35(1), 18-22. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.09.009>
- Coombs, T. (2008). Conceptualizing Crisis Communication. Teoksessa R. L. Heath & H. D. O'Hair (toim.), *Handbook of Risk and Crisis Communication* (s. 99-118). Routledge.
- Coombs, T. (2015). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE.
- Coombs, T. (2018). Crisis Communication. Teoksessa R. L. Heath & W. Johansen (toim.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0054>
- Coombs, T. & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts. Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Marketing Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215-226. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.215.18729>
- Du Plessis, C. (2018). Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content. *Public Relations Review*, 44(5), 829-838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.003>

- EA (2021). *Battlefield Briefing – Launch Update & the Road Ahead*. Noudettu 14.12.2022 osoitteesta https://www.ea.com/games/battlefield/battlefield-2042/news/battlefield-briefing-launch-update-and-the-road-ahead?utm_campaign=bf2042_hd_ww_ic_soco_twt_tw-road-ahead&utm_source=twitter&utm_medium=social&cid=71833&ts=1637707735524&isLocalized=true&s=09
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. SAGE.
- Frank, A. (2020, 18. joulukuuta). How one of the biggest games of 2020 became the most controversial. *Vox*. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta <https://www.vox.com/culture/22187377/cyberpunk-2077-criticism-ps4-xbox-one-bugs-glitches-refunds>
- Gaudiosi, J. (2012, 7. huhtikuuta). Electronic Arts Named Worst Company in America. *The Hollywood Reporter*. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/electronic-arts-worst-company-america-308302/>
- Hall, C. (2020, 11. joulukuuta). Cyberpunk 2077 patch fixes visual bugs, addresses seizure dangers. *Polygon*. Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <https://www.polygon.com/2020/12/11/22170322/cyberpunk-2077-hotfix-1-04-patch-notes-pc-ps4-xbox-one>
- Hsu, L. & Lawrence, B. (2016). The role of social media and brand equity during a product recall crisis: A shareholder value perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 59-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.04.004>
- Iannacone, J. I. (2021). Negotiating crises interpretations: The global rhetorical arena of the 2018 migrant caravan “crisis”. *Public Relations Review*, 47(2), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102034>
- Johansen, B. F., Johansen, W. & Weckesser, N. M. (2016). Emotional stakeholders as “crisis communicators” in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 289-308. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2015-0026>
- Johansen, W. (2018). Rhetorical Arena. Teoksessa R. L. Heath & W. Johansen (toim.), *The*

International Encyclopedia of Strategic Communication. John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0155>

Kain, E. (2021, 19. marraskuuta). 'Battlefield 2042' Is A Total Disaster And Gamers Are Not Happy. *Forbes*. Noudettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/erikkain/2021/11/19/battlefield-2042-is-a-total-disaster-and-gamers-are-not-happy/>

Kent, M. & Taylor, M. (1998). Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321-334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)

Kuchera, B. (2018, 5. marraskuuta). Diablo: Immortal broke the unspoken rules of Blizzard, and BlizzCon. *Polygon*. Noudettu 23.2.2022 osoitteesta <https://www.polygon.com/2018/11/5/18064290/blizzard-diablo-immortal-reaction-explainer-blizzcon>

Laaksonen, S. & Matikainen, J. (2013). Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.), *Otteita verkosta – verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 193–215). Vastapaino.

MacDonald, K. (2018). No Man's Sky developer Sean Murray: 'It was as bad as things can get'. *The Guardian*. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta <https://www.theguardian.com/games/2018/jul/20/no-mans-sky-next-hello-games-sean-murray-harassment-interview>

Onder, C. (2022, 16. helmikuuta). Battlefield 2042 Issues Reportedly Blamed On Halo Infinite By EA Exec. *Screenrant*. Noudettu 12.4.2022 osoitteesta <https://screenrant.com/battlefield-2042-halo-infinite-caused-issues-report/>

Pearce, K. E., Yip, J. C., Lee, J. H., Martinez, J. J., Windleharth, T. W., Bhattacharya, A. & Li, Q. (2021). Families Playing Animal Crossing Together: Coping With Video Games During the COVID-19 Pandemic. *Games and Culture*, 17(5), 773-794. <https://doi.org/10.1177/15554120211056125>

Perry, K. (2022, 6. tammikuuta). Battlefield 2042 communications director responds to

- backlash, calls fan expectations 'brutal'. *PcInvasion*. Noudettu 14.12.2022 osoitteesta <https://www.pcinvasion.com/battlefield-2042-developer-response-backlash-brutal-expectations/r/battlefield2042>. (2022, 6. tammikuuta). *EA/DICE finally responds to the Backlash*.
Reddit. Noudettu 13.9.2022 osoitteesta https://www.reddit.com/r/battlefield2042/comments/rx0w9y/eadice_finally_reponds_to_the_backlash/
- Rodin, P., Ghersetti, M., & Odén, T. (2019). Disentangling rhetorical subarenas of public health crisis communication: A study of the 2014-2015 Ebola outbreak in the news media and social media in Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(3), 237-246. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12254>
- Ruppert, L. (2020, 7. joulukuuta). Cyberpunk 2077 Epileptic PSA. *Gameinformer*.
Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <https://www.gameinformer.com/2020/12/07/cyberpunk-2077-epileptic-psa>
- Seiffert, J., & Nothhaft, H. (2015) The missing media: The procedural rhetoric of computer games. *Public Relations Review*, 41(2), 254-263. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.11.011>
- Sinclair, B. (2016, 28. syyskuuta). Ad watchdog looking at No Man's Sky. *GamesIndustry.biz*. Noudettu 12.12.2022 osoitteesta <https://www.gamesindustry.biz/ad-watchdog-looking-at-no-mans-sky>
- Siomkos, G. J., & Kurzbard, G. (1994). The Hidden Crisis in Product-Harm Crisis Management. *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41. <https://doi.org/10.1108/03090569410055265>
- Tassi, P. (2016, 14. lokakuuta). 'No Man's Sky' Is A Lesson In How Not To Manage A Post-Launch Crisis. *Forbes*. Noudettu 16.3.2023 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/insertcoin/2016/10/14/no-mans-sky-is-a-lesson-in-how-not-to-manage-a-post-launch-crisis/>
- Thier, D. (2020, 15. joulukuuta). 'Cyberpunk 2077' On Console Has One Of The Lowest

- Metacritic Scores This Year. *Forbes*. Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/davidthier/2020/12/15/cyberpunk-2077-on-console-has-one-of-the-lowest-metacritic-scores-this-year/?sh=25227a2a5dfc>
- Van Heerde, H., Helsen, K. & Dekimpe, M. G. (2007). The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness. *Marketing Science*, 26(2), 230-245. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0227>
- Wang, X., & Wang, Z. (2014). The effect of product-harm crisis situations on firms' spokesperson strategies: Evidence from China's emerging market economy. *Public Relations Review*, 40(1), 110-112. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.11.001>
- Williams, D. (2020, 15. joulukuuta). The cost of fixing Cyberpunk 2077 is "irrelevant" compared to restoring company reputation, says CDPR. *Gamesradar*. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta <https://www.gamesradar.com/the-cost-of-fixing-cyberpunk-2077-is-irrelevant-compared-to-restoring-company-reputation-says-cdpr/>
- Wilska, T., Tuominen, J. & Luoma-aho, V. (2022). Kuluttajaboikotit ja cancel-kulttuuri. Teoksessa H. Kantanen & M. Koskela (toim.), *Poikkeuksellinen viestintä* (s. 144–158). ProCom.
- Zhu, Y., Wei, J., Wang, F. & Liang, L. (2014). Corporate statement serving as information subsidies in the product-harm crisis. *Public Relations Review*, 40(5), 841-843. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.09.005>