

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Koivu Anna Sofia	
Työn nimi – Title Stakeholderista hateholderiksi – Pettymyksen vaikutus stakeholder-suhteisiin	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Kandidaatintutkielma
Aika – Month and year Toukokuu 2014	Sivumäärä – Number of pages 15
Tiivistelmä – Abstract <p>Tässä kandidaatintutkielmassa pyritään selvittämään, miten pettymys voidaan määritellä negatiivisissa stakeholder-suhteissa, mitkä tekijät muuttavat stakeholderin hateholderiksi ja millä tavalla hateholderit viestivät negatiivisista tunteistaan. Stakeholder-suhteita on aiemmin tutkittu yleisellä tasolla ja liiketalouden näkökulmasta (esim Bougie, Pieters &amp; Zeelenberg, 2003). Tämä tutkielma syvennyy pettymyksen kokemuksiin ja valottaa aiheen viestinnällistä puolta. Jos organisaatiot ymmärtävät, mitkä asiat johtavat hateholder-suhteisiin ja miten hateholderit viestivät, he voivat ennakoida tilanteita ja pyrkiä täten estämään niiden syntymistä. Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat seuraavat: 1. Miten pettymys voidaan määritellä stakeholder-suhteissa? 2. Mitkä tekijät aiheuttavat pettymystä stakeholdereissa ja saavat heidät muuttumaan hateholdereiksi? 3. Miten pettyneet stakeholderit viestivät negatiivisista tunteistaan organisaatiota kohtaan?</p> <p>Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja tutkimuksesta. Tutkimuksessa analysoitiin kvalitatiivisen sisällönanalyysin keinoin opiskelijoiden kurssitöinään kirjoittamia Me as a hateholder –esseitä. Tunnetiloista pettymyksen ja tyytymättömyyden lisäksi pinnalle nousi turhautuneisuus, jota aiheuttivat toistuvat virheet ja epäjohton mukaisuudet organisaation toiminnassa. Päällimmäisiksi syiksi hateholder suhteille nousivat epäeettisyys, epäjohton mukainen toiminta, viestintä, huonot tuote- ja palvelukokemukset sekä kasvottomuus, korruptio ja rikollinen toiminta. Hateholderit viestivät tunteistaan pääosin word-of-mouthin välityksellä, käyttäen kanavinaan sosiaalista mediaa ja kasvokkai viestintää. Kiinnostaviksi piirteiksi nousivat lisäksi stakeholderien haluttomuus aktiiviseen hateholder-käyttäytymiseen. Monet kokivat vihaamisen liian uuvuttavana tunteena ja joskus myös itseensä negatiivisesti heijastuvana toimintana.</p> <p>Tutkielman pohjalta hyviä jatkotutkimusajatuksia olisivat hateholder-suhteiden korjaaminen takaisin stakeholder-suhteiksi, laajempien stakeholderprofiilien luominen ja turhautumisen tunteiden tarkempi tarkastelu osana hateholderien subjektiivisia kokemuksia.</p>	
Asiasanat – Keywords Stakeholder, hateholder, pettymys, word-of-mouth, viha	
Säilytyspaikka – Depository Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

# **Stakeholderista hateholderiksi**

Pettymyksen vaikutus stakeholder-suhteisiin

Anna Koivu  
Yhteisöviestinnän kandidaatintutkielma  
Kevät 2014  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

# Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Stakeholdereiden muutosprosessi hateholdereiksi.....	2
2.1 Stakeholder & hateholder.....	2
2.2 Pettymys.....	2
2.2.1 Tyytymättömyys.....	3
2.2.2 Viha.....	3
2.3 Word-of-mouth.....	4
3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	5
4 Tulokset.....	5
4.1 Pettymyksen kuvaaminen aineistossa.....	5
4.2 Syyt hateholder-suhteiden takana.....	6
4.3 Hateholderien viestintämallit.....	8
5 Pohdinta.....	9
6 Kirjallisuusluettelo.....	12

## 1 Johdanto

Viimeisen vuosikymmenen aikana kuluttajan rooli on muuttunut entistä vaikutusvaltaisemmaksi. Teknologiset ilmiöt, kuten sosiaalinen media, ovat mahdollistaneet tuote- ja palvelukokemusten jakamisen laajalle yleisölle (Urban 2005, 155) ja erityisesti negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti ja voivat vaikuttaa organisaation menestykseen negatiivisella tavalla (Chen & Lurie 2013, 463).

Kuluttajien kokemuksia pettymyksen tunteista on aiemmin tutkittu yleisellä tasolla ja useimmin liiketalouden näkökulmasta (ks. esim. Bougie, Pieters & Zeelenberg 2003). Suomessa aihetta on käsitelty lähinnä teoriatasolla ja aineistopohjaista tutkimusta ei ole juurikaan tehty. Tässä kandidaatintutkielmassa halutaan tarkastella negatiivisten stakeholder-tunteiden viestinnällistä puolta ja lisätä pettymykseen liittyvien tunnetilojen ymmärtämistä organisaatioissa. Tällainen tieto voi auttaa organisaatioita tunnistamaan negatiivisiin stakeholder-suhteisiin johtavia tilanteita ja täten välttämään niitä.

Tämä kandidaatintutkielma keskittyy määrittelemään pettymyksen roolia ja pyrkii selvittämään, mitkä tekijät saavat stakeholderit aktivoitumaan negatiivisiksi hateholdereiksi ja miten nämä hateholderit viestivät organisaatiosta. Tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. *Miten pettymys voidaan määritellä stakeholder-suhteissa?*
2. *Mitkä tekijät aiheuttavat pettymystä stakeholdereissa ja saavat heidät muuttumaan hateholdereiksi?*
3. *Miten pettyneet stakeholderit viestivät negatiivisista tunteistaan organisaatiota kohtaan?*

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia artikkeleihin pohjautuvasta kirjallisuuskatsauksesta ja esseistä koostuvasta aineistosta. Tieteellisiä artikkeleita haettiin pääosin tietokannoista Communication & Mass Media Complete (EBSCO) ja SAGE Journals Online (Sage Premier). Hakusanoina käytettiin termejä ”disappointment,” ”stakeholder relations,” ”anger” ja ”word-of-mouth” sekä niiden yhdistelmiä. Lisäksi artikkeleita etsittiin psykologian verkkotietokannasta Science Direct (Elsevier) ja Google- hakupalvelun kautta jo kootusta aineistosta löytyneiden viitteiden perusteella. Tutkimusaineisto koostui opiskelijoiden kurssitöinään kirjoittamista Me as a hateholder -esseistä.

Seuraavassa luvussa esitellään ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niihin liittyvät teoriat. Luvussa 3 siirrytään kertomaan tutkimuksen menetelmistä ja aineistonkeruusta. Aineiston antamia vastauksia käsitellään luvun 4 tulososiossa, jonka johtopäätöksiä avataan tarkemmin pohdintakappaleessa 5. Pohdintaosiossa vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tulosten luotettavuutta ja niiden mahdollista soveltamista jatkotutkimuksessa.

## 2 Stakeholdereiden muutosprosessi hateholdereiksi

Tässä luvussa määritellään olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen keskeiset käsitteet. Määriteltäviksi käsitteiksi nousivat stakeholder ja hateholder, tunnetilat pettymys, tyytymättömyys ja viha sekä viestintämalleista word-of-mouth-käyttäytyminen. Tutkielmassa tullaan käyttämään käsitteiden englanninkielisiä nimiä, huolimatta siitä, että esimerkiksi sanalle ”stakeholder” on virallinen käännös suomenkielessä. Tässä tutkielmassa halutaan kuitenkin säilyttää ”stakeholder” muoto vastakkainasetteluna käsitteelle ”hateholder”.

### 2.1 Stakeholder ja hateholder

Stakeholderit, eli sidosryhmät, ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa organisaation toiminnasta. Organisaation täytyy huomioida stakeholdereiden tarpeet suunnitellessaan toimintaansa ja pyrkiä tyydyttämään monien eri stakeholder-ryhmien tarpeet samanaikaisesti. (Freeman 1984, 2–4.) Stakeholdereiden negatiiviset ja positiiviset tunteet ovat yhteydessä organisaatioiden taloudelliseen menestykseen (McMillan ym. 2005, 230–231.)

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan stakeholdereita, joilla on negatiivisia tunteita organisaatioita kohtaan. Tällaisia, organisaatiota kohtaan epäluottamusta, vihaa, pettymystä tai muita kielteisiä tunteita kokevia yksilöitä kutsutaan nimellä hateholder. Hateholderit ilmaisevat negatiivisia tunteitaan aktiivisesti ja voivat vahingoittaa organisaatioita käytöksellään. (Luoma-aho 2009, 2–11.)

Tämä johtuu siitä, että negatiiviset kertomukset herättävät enemmän huomiota ja niihin uskotaan helpommin, todenmukaisuudesta riippumatta (Chen & Lurie 2013, 463). Toisaalta hateholderit voivat myös auttaa organisaatiota kehittymään negatiivisen palautteen avulla ja organisaation toimissa oikein hateholderien viha voi laantua. Hateholder voi siis palautua stakeholderiksi tai jopa faithholderiksi. Tällä käsitteellä tarkoitetaan hateholderin vastakohtaa, eli stakeholderia, joka kokee erittäin syvää luottamusta organisaatioita kohtaan. (Luoma-aho 2011, 2–11).

### 2.2 Pettymys

Pettymys (disappointment) voidaan määritellä psykologiseksi reaktioksi, joka syntyy, kun tilanteelle asetetut odotukset eivät täyty (Van Dijk, Zeelenberg & Van der Pligt 1999, 130). Mitä enemmän nämä odotukset eriyvät todellisuudesta, sitä suurempi pettymyksen tunne on (Bell, 1982, 1), mutta on myös huomioitava, että odotukset voivat ylittyä positiivisessa mielessä, jolloin yksilö tuntee helpotusta (Delqui'e & Cillo 2006, 194). Päätöksenteossa pettymyksellä on kuitenkin positiivisia tunteita, esimerkiksi iloa, suurempi vaikutus valintoihin (Inmar, Dyer & Jia 1997, 2).

Tästä syystä odotusten asianmukainen kartoittaminen ja ymmärtäminen organisaatioissa on kriittistä erilaisten palvelutilanteiden onnistumisen kannalta. Odotukset siitä, miten tuotteet tai palvelut toimivat, heijastuvat suoraan stakeholdereiden tyytyväisyystasoon ja heidän uskollisuuteensa organisaatioita kohtaan (Ofir & Simonson 2007, 164–171). Vaikka organisaatioiden kannalta parhain aika vaikuttaa stakeholderien odotuksiin on siinä vaiheessa, kun stakeholderit eivät tiedä paljoa tuotteesta (Rust ym. 1999, 90), on ymmärrettävä, että

organisaatioiden itse asettamat odotukset tuotteilleen voivat aiheuttaa herkästi pettymystä (Ofir & Simonson 2007, 171–172).

Odotusten lisäksi pettymykselle voidaan listata useita eri syitä. Alla olevassa taulukossa luetellaan muutamia, perinteisiä asioita, jotka aiheuttavat pettymyksen tunteita stakeholdereissa.

Palvelutilanteet	Laskutus	Teknologia	Etiikka
Välinpitämätön/ epäkohtelias asiakaspalvelu, tietämättömyys tuotteista ja asiakkaan huomiotta jättäminen	Väärät laskutussummat, laskujen lähettäminen liian myöhään, odottamattoman hinnanmuutokset	Tietokatkokset, laitevicioista johtuvat viivästyksset esim. tavarantoimituksesta, vanhentunut tieto verkkosivuilla	Epärehellisyys, vastuuttomuus, stakeholderien painostaminen esim. ostotilanteissa, tuotteiden valmistus epäeettisissä olosuhteissa

*Taulukko 1. Perinteisiä tekijöitä stakeholderien pettymyksen taustalla (Keaveney 1995, 74–78).*

Organisaatioiden on kuitenkin ymmärrettävä, että hyväkin palvelu voi johtaa pettymykseen, jos stakeholder uskoo, että hän olisi voinut saada vielä parempaa palvelua jossain muualla (Zeelenberg & Pieters 2004, 445).

Tämä tutkimus seuraa Bougien, Pietersin ja Zeelenbergin (2003, 1) esittämää näkemystä siitä, että pettymys on päällimmäinen tunne, joka voi tilanteesta riippuen ilmetä joko tyytymättömyytenä tai vihana. Seuraavat luvut erittelevät näitä kahta tunnetilaa tarkemmin ja selvittävät, mistä ne syntyvät ja millaisia reaktioita ne aiheuttavat.

### 2.2.1 Tyytymättömyys

Tyytymättömyys (dissatisfaction) on tunnetila, joka syntyy, kun organisaation tarjoama tuote tai palvelu ei vastaa odotuksia. Tässä tutkimuksessa seurataan näkemystä, jonka mukaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat arviointiprosessin tuloksia (ks. Tse & Wilton 1988, 204; Westbrook & Reilly 1983, 256). Tyytymättömyys on siis riippuvainen tilanteen lopputuloksesta, esimerkiksi palvelutilanteen onnistumisesta, (Ortony, Clore & Collins 1988, 85–88) ja yhdistyy tiiviisti stakeholderin subjektiivisiin kokemuksiin (Weiner 1987, 556).

Tyytymättömyyden ytimessä on epätietoisuuden tunne. On selvää, että jokin kokemuksessa oli puutteellista, mutta se, mistä tyytymättömyys johtuu, jää usein epäselväksi. Tämän takia tyytymättömyys ajaa ihmisiä etsimään tietoa ja selvittämään tilanteen taustoja. (Bougie ym. 2003, 380–384.) Tällainen epätietoisuus luo emotionaalisen tarpeen selvittää, kuka tai mikä on vastuussa tilanteen epäonnistumisesta. Tyytymättömyys saa ihmiset kuitenkin enemmän passiivisiksi kuin viha, joka ajaa ihmisen reagoimaan tilanteeseen esimerkiksi valittamalla. (Oliver 1996, 8.)

### 2.2.2 Viha

Viha (anger) on negatiivinen tunne, johon kuuluu useita kognitiivisia, käytöksellisiä ja fyysisiä ulottuvuuksia ja joka liittyy tiiviisti vihamielisyyteen ja aggressiivisuuteen (Decuyper, De Bolle & De Fruyt 2011, 354). Vihalla on lisäksi suuri rooli syyllistämässä ja kriisitilanteiden

ratkaisuprosesseissa. Tämän takia vihan tunteiden hallinta ja sovittelu on avainasemassa kriisinhallinnassa. (An 2011, 169.) Vihalla on eri intensiteettiasteita lievästä ärtymyksestä aina raivoon saakka (American Psychological Association n.d.) ja se on voimakkaasti motivoiva tunne, joka herättää turhautumista ja halua kostaa (Bougie ym. 2003, 379–383).

Organisaation kanssakäymistilanteissa vihaa syntyy, kun asiakas-osapuoli kokee tullessa tahallaan huonosti kohdelluksi. Viha eroaa tyytymättömyydestä siinä, että vihalle on jo löydetty kohde, jota voidaan syyttää tilanteen epäonnistumisesta. Vihaiset asiakkaat voivat olla myös tyytymättömiä, mutta tyytymättömät asiakkaat ovat harvoin vihaisia. (Bougie ym. 2003, 379, 838). Organisaatioiden kontekstissa voimakkaasti koettu viha johtaa pahimmillaan organisaation täydelliseen hylkäämiseen (Keaveney 1995, 78) ja yleisesti ainakin ostokäyttäytymisen muuttumiseen (Coombs & Holladay 2007, 301) ja valittamiseen (Roseman, Wiest & Swartz 1994, 206–211).

Valittamista voidaan myös nimittää negatiiviseksi word-of-mouth-käyttäytymiseksi, jossa viha aktivoi kirjoittamaan ja puhumaan organisaatiosta negatiivisessa valossa sekä välttämään organisaation palveluiden ja tuotteiden käyttämistä. (Coombs & Holladay 2007, 301.) Seuraavassa luvussa syvennytään tarkemmin word-of-mouth-käyttäytymiseen.

### 2.3 Word-of-mouth

Word-of-mouth (WOM) käyttäytyminen on monimuotoinen, tietyistä tekijöistä riippuvainen kulttuuriproessi. Pääosin WOM-toimintaa ohjaavat toimijat tyypillisine ominaisuuksineen (character narratives) ja foorumit, joissa WOMia toteutetaan. (Kozinets, Valck, Wojnicki & Wilner 2011, 74, 82.) WOM voidaan myös nähdä vastauksena ihmisten luontaiseen tarpeeseen jakaa niin hyviä kuin huonoja kokemuksia. Yksilö haluaa tuoda itseään esille, konkretisoida tunnetilojaan ja tarjota toisille käytännöllistä informaatiota. Tällaiset sosiaaliset, tunteelliset ja funktionaaliset syyt ajavat word-of-mouth-käyttäytymiseen organisaatiota kohtaan. (Lovett, Peres & Shachar 2013, 428.)

WOM-käyttäytymisen tutkiminen on tärkeää, koska sitä pidetään yhtenä tärkeimmistä lähteistä palvelu- ja tuotekokemusten arvioinnissa. WOMin merkitys on etenkin kasvanut viimevuosikymmenen aikana sosiaalisen median nousun mukana. Yli 60 % kuluttajista konsultoi nettiarvosteluja ennen ostopäätöksen tekemistä, kun taas virallisista kanavista tuleviin arvosteluihin luottaa vain 15 %. (Razorfish 2008, 19.) Vaikka positiivisen WOMin rooli on merkittävä esimerkiksi uusien tuotteiden markkinoinnissa (Richins 1983, 69), tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan negatiivista WOMia, koska se on tyypillisin keino, jolla hateholderit iskevät organisaatiota vastaan (Coombs & Holladay 2007, 304).

Coombs ja Holladay (2007) määrittelevät negatiivisen WOMin viestinnäksi, jossa vihainen asiakas yrittää tarkoituksellisesti vahingoittaa organisaatiota. Tämä voi olla erityisen harmillista, koska tieto leviää Internetissä nopeasti. (Coombs & Holladay 2007, 303–304.) Negatiivinen WOM jää helpommin kuluttajan mieleen ja se myös koetaan luotettavampana kuin positiivinen WOM. Positiivisten arvostelujen uskotaan olevan enemmän sidoksissa arvostelijoihin henkilöinä kuin varsinaiseen tuote- tai palvelukokemukseen. Negatiivisen viestinnän todenmukaisuuteen uskotaan herkemmin. (Chen & Lurie 2013, 463.)

### 3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi tarkastelee ja tiivistää aineistoa sekä etsii sen sisäisiä eroja ja yhteneväisyyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Se on aineistolähtöinen ja tutkijalle joustava metodi, joka antaa tilaa tarkastella asioita useista näkökulmista ja mahdollistaa tutkimuksen muokkaantumisen aineiston paljastaessa uusia asioita (Seitamaa-Hakkarainen 2000, 3).

Suurin laadulliseen sisällönanalyysiin kohdistuva kritiikki on vaara siitä, että tarkka analyysi ei kuitenkaan johda varsinaisiin johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–106). Lisäksi metodin heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei se huomioi aineiston laadun eritasoisuutta. Sisällönanalyysi näkee jokaisen aineiston samanarvoisena, ja tämä voi vääristää dataa etenkin tässä tutkimuksessa, koska kaikki aineiston osat eivät yksinkertaisesti vastaa jokaiseen niille asetettuun kysymykseen.

Tutkimuksen aineistona toimivat tietotekniikan ja viestintätieteiden opiskelijoiden keväällä 2014 kurssitöinä kirjoittamat Me as a Hateholder -esseet. Vapaamuotoisesti sekä suomeksi että englanniksi kirjoitettuja esseitä toimitettiin ja analysoitiin 21 kappaletta. Kun aineisto oli käyty kertaalleen läpi sille laadittiin seuraavat kolme kysymystä, joille jokainen essee altistettiin:

Kysymys 1. Millaisena tunnetilana pettymystä kuvaillaan?

Kysymys 2. Mitkä tekijät vaikuttavat hateholder-suhteiden syntymiseen?

Kysymys 3. Millaisia negatiivisia viestintämalleja ja reaktioita aineistosta nousee esille?

## 4 Tulokset

### 4.1 Pettymyksen kuvaaminen aineistossa

Ensimmäinen kysymys käsittelee pettymyksen esiintymistä aineistossa. Bougien, Pietersin ja Zeelenbergin (2003, 1) mallin mukaan pettymyksen lisäksi aineistosta tulisi nousta esille myös tyytymättömyyden ja vihan tunteita. Vaikka pettymys ilmeni esseissä, ei käsitteitä pettymys (disappointment), tyytymättömyys (dissatisfaction) ja viha (anger) juurikaan käytetty kuvaamaan erilaisia tunnetiloja. Esimerkiksi sana ”pettymys” mainittiin koko aineistossa ainoastaan kolme kertaa ja tyytymättömyyteen ei viitattu lainkaan.

Vihan tuntemuksista puhuttiin enemmän, mutta vain muutamassa esseessä kirjoittaja lausui suoraan kokevansa vihaa organisaatiota kohtaan. Suurimmaksi osaksi viha ilmeni yhdistettynä muihin sanoihin, kuten ”viharyhmä” ja ”vihasivustot.” Pettymystä ilmaistaan enemmän sanoin ”en pidä” tai ”en tykkää, jos --“ Termien jakautuminen johtuu todennäköisesti tehtävänannosta, joka ohjaa kertomaan organisaatioista, joiden hateholder kirjoittaja on ja pyytää esittämään syitä hateholderiuden syntymiselle. Tehtävänantoon ei kuulu sisäisten tunteiden käsittely, joten esseet ainoastaan sivuavat tätä aihetta.



Kiinnostavaa on kuitenkin se, että useissa esseissä nousi esille haluttomuus hateholder-suhdetta kohtaan. Tällainen käyttäytyminen koettiin uuvuttavaksi ja turhaksi, koska palveluiden vaihtaminen (switching) on nykymarkkinoilla paljon helpompaa.

Still, I have on purpose avoided to join any hate-sites just because of wanting to let the disgust go. (E9)

En ole kovin vihaavaa ihmistyyppiä, en halua kuluttaa omaa energiaani ja aikaani jonkin tuotteen, yrityksen tai palvelun vihaamiseen -- (E14)

Myös oman arvomaailman korostuminen hateholder-tunteiden voimakkuudessa nousi esille. Mitä kauempana organisaation arvot ovat omista arvoista, sitä voimakkaampi hateholder-suhde muodostuu. Se, onko yksilöllä omakohtaisia kokemuksia organisaatiosta, ei vaikuta asiaan. Organisaation maine ja vastaanotettu word-of-mouth-viestintä riittävät luomaan hateholder-suhteen. Tällaisissa tapauksissa pinnalle nousivat myös syyllisyyden tunteet. Yksilöt tunsivat syyllisyyttä siitä, että he suhtautuivat niin negatiivisesti organisaatioon, jonka kanssa he eivät koskaan ole olleet tekemisissä.

Toisaalta tunnen hieman syyllisyyttä siitä, että inhoan yritystä näin paljon, vaikka minulla ei ole siitä henkilökohtaista kokemusta ollenkaan. Tiedostan myös sen, että media voi välittää yrityksestä aivan vääränlaisen kuvan. (E15)

## 4.2 Syyt hateholder-suhteiden takana

Toisessa kysymyksessä käsitellään erilaisia syitä pettymyksen syntymiseen. Jokaisesta esseestä poimittiin tekijöitä, jotka vastaavat kysymykseen ”Miksi minusta tuli hateholder?” Esseistä nousi esille yhdeksän pääsyytä pettymyksen syntymiseen: epäeettisyys, organisaatioiden epäjohdonmukainen käyttäytyminen, hateholderien omat arvomaailmat, viestintä, huonot tuote- ja palvelukokemukset, yleinen epäluottamus, korruptio/rikollisuus ja tekniset ongelmat.

Yleisimmäksi syyksi nousi organisaatioiden epäeettisyys, joka nimettiin hateholder-suhteen syntymisen syyksi yhdessätoista eri esseessä. Epäeettisyyttä nähtiin sekä tuotteiden tuotantoketjussa että asiakkaiden kohtelussa. Eettisyyden yhteydessä mainittiin usein myös kirjoittajan oma arvomaailma, ja nämä tapaukset koskivat pääosin ympäristöasioita. Organisaatiot, jotka eivät toimi ekologisesti, tuhoavat ympäristöä ja kohtelevat eläimiä huonosti nousevat herkästi hateholderien listoille huolimatta siitä, onko hateholdereilla henkilökohtaisia kokemuksia kyseisistä organisaatioista.

Yritys esimerkiksi tarjoaa sähkötarjouksia sopimusmallilla, missä kuluttaja koudutetaan ylettömän halvalla kWh hinnalla – kuluttajan tajuamatta, että kokonaishinta on huikea ottaen huomioon laskussa aina mukana olevat kuukausimaksut. (E6)

Mutta sitä en voi hyväksyä, että ihmisarvoa alennetaan tavarantoimittajien ehtojilla. En halua olla osallisena tukemassa sellaista toimintaa. Pahimmissa tapauksissa työntekijät ovat työskennelleet suljetuissa tehtaissa, joista ei pääse ulos (E4)

Kyseessä on venäläinen öljy-yhtiö, joka valuttaa (muistaakseni) 30 000 tonnia öljyä joka vuosi Venäjän ympäristöön tuhoten samalla maaseudun ihmisten elinkeinot (E17)

Epäeettisyyden jälkeen useimmin mainitut syyt pettymykselle koskivat organisaation epäjohtonmukaista käytöstä ja viestintää. Jos organisaatio sanoo yhtä ja tekee toista, se aiheuttaa välittömästi negatiivisia reaktioita kuluttajissa. Myös liian aggressiivinen, tungeteleva tai puhtaasti valheellinen viestintä herättää negatiivisia tunteita. Näin tapahtuu erityisen herkästi markkinointiviestinnän kohdalla.

Yksi uusimmista brändin negatiivista kuvaa vahvistavista viesteistä oli, kun sen henkilökunnan ohjeistuksissa käytännössä pyydettiin välttämään pikaruokaa. (E16)

I hate their commercials which try to present making of pre-cooked meals as "mother's made" --  
- the emphasis on motherhood raises the hair on my neck as a brandin device. It is icky, it is nasty and it is hurtful. The company also goes against my values, especially in the commercial part (E21)

Any sign of forced social media usage or trying too hard to appeal to younger generations turns me off. If the campaign reeks of desperation, it also reeks that the product is not actually desirable for anyone - so why would I even try it (E21)

Pettymyksen syiksi listattiin usein myös huonoiksi koetut tuote- ja palvelukokemukset. Kun kyse oli huonosta tuotteesta, esimerkiksi pikaruokaketjujen ruuasta, asiaan suhtauduttiin lähinnä ärtymyksellä ja reagoitiin siirtymällä eteenpäin. Epäonnistuneet palvelutilanteet nähtiin vakavimpina ja ne herättivät voimakkaampia pettymyksen tunteita. Huono palvelu koetaan henkilökohtaisena loukkauksena ja tällaisiin tilanteisiin yhdistyy useasti myös rahallinen menetys.

--mutta sieltä saadut huonot asiakaskokemukset vaikuttavat sillä tavoin, että välttelen kyseistä kauppaketjua muuallakin Suomessa. (E18)

My most negative experience is also towards a hostel in Ireland, which didn't relocate us to another when they had a water leak in the middle of the night. No money was returned despite of promising so and we had to spend the night on a "street"; bus station and McDonalds. (E9)

Yleistä epäluottamusta herättävät monikansalliset, niin sanotusti kasvottomat organisaatiot. Myös organisaatioiden sisäinen korruptio tai rikosepäilyt tekevät stakeholdereista hateholdereita. Edellä mainittujen syiden lisäksi ärtymystä herättävät erilaiset teknologiset ongelmat, jotka hankaloittavat ja viivästyttävät palveluiden toteutumista.

Since 1994, has traditionally been regarded as a classic and the largest in the history of Russian pyramid scheme (E10)

Yritys on jäänyt useasti Kuluttajaviraston haaviin epäasiallisesta markkinoinnistaan sekä sopimusteknisistä asioista (E6)

Mainitsinkin jo aikaisemmin, että en pidä ollenkaan isoista monikansallisista ja kasvottomista korporatioista. Ehkä suurimpia tunteita aiheuttavat yhdysvaltalaiset elintarvikealan yritykset, jotka huijaavat kuluttajia minkä ehtivät (E15)

Vaikka esseistä voitiin havaita useita syitä hateholder-suhteen syntymiselle, nousi niistä myös mielenkiintoinen huomio näiden syiden toistuvuudesta. Vahvimpia tunteita herättivät organisaatiot, jotka eivät oppineet virheistään ja toistivat niitä systemaattisesti ja tietoisesti. Näistä esseistä näkyi pettymyksen lisäksi myös turhautuneisuutta, kun organisaatio ei lukuisista mahdollisuuksista ja joskus jopa pyynnöistä huolimatta pyrkinyt vastaamaan stakeholderin tarpeisiin.

The second time I agreed to give the company one more shot, ended up in a similar situation where they made a mistake, they admit, but have not been interested to compensate it after several conversations via different channels but are still "investigating what happened" -after a year. (E7)

I was young and naïve in the sense that I actually believed that if I dared to speak up and I was certainly allowed to by the dean, they would eventually change and our student life would be better off. It was not that simple. Not a single thing was changed even though we talked about the same issues every year (E5)

### 4.3 Hateholderien viestintämallit

Kolmannessa kysymyksessä tarkastellaan aineistosta esille nousevia negatiivisia viestintäkäyttäytymisen malleja. Pinnalle nousivat vahvimmin jo teoriataustasta esille tulleet word-of-mouth-käyttäytyminen, organisaation välttäminen ja palveluntarjoajien vaihtaminen. Tämän kysymyksen kohdalla voidaan siis sanoa, että aineisto tukee ja vahvistaa teoriapohjaa.

Negatiivinen WOM nousi esille jokaisessa esseessä, mutta negatiivisen viestinnän intensiteettitasoja oli useita. Se, kuinka aktiivista, passiivista, henkilökohtaista tai etäistä viestiminen oli, ei kuitenkaan riippunut siitä, miten vahvasti kirjoittaja oli sitoutunut asemaansa organisaation hateholderina.

Olen tainnut joskus liittyä johonkin Kill IE6 ryhmään, mutta kyseinen selain onkin jo lähes poistunut käytöstä, muihin viharyhmiin en muista liittyneeni. (E14)

Kuten mainittu, olen erittäin aktiivisesti ja julkisesti pyrkinyt vaikuttamaan Gazpromin maineeseen jakamalla heidän tuhoisasta toiminnastaan tietoa sosiaalisessa mediassa. Sen lisäksi olen lähestynyt yrityksen toimitusjohtajaa sähköpostilla, jossa olen pyytänyt heitä lopettamaan toimintansa. (E17)

Yläpuolella nähdään kaksi esimerkkiä kirjoittajista, jotka ilmaisevat vihaavansa kohdeorganisaatioitaan, mutta viestivät asiasta hyvin erilaisilla tavoilla. Toisaalta ensimmäisen esimerkin kirjoittaja myös sanoo, ettei hän ole yleisellä tasolla vihaavaa tyyppiä. Tämä tukee Kozinetsin, Valekin, Wojnickin ja Wilnerin (2011, 82) esittämää näkemystä siitä, että toimijoiden tyypilliset piirteet (character narratives) vaikuttavat suuresti siihen, miten yksilö viestii.

Yleisimmiksi viestintäkanavaksi nousivat sosiaalinen media ja kasvokkaisviestintä lähipiirin kanssa. Sosiaalisesta Facebook ja Twitter mainittiin nimeltä, ja Facebookiin perustetut viharyhmät näkyivät muutamassa esseessä, mutta monissa tapauksissa kirjoittajat ainoastaan seurasivat keskustelupalstoja ja Facebook-ryhmiä osallistumatta kuitenkaan viestintään.

Olen myös levittänyt kaikki negatiiviset kokemukset Facebook-sivuillani aina jos asioin paikkakuntani K-Citymarketissa. Muistan myös kertoa vihan tuntemuksistani tuttavilleni säännöllisin väliajoin. (E18)

Olen lukenut useita keskustelupalstoja netissä, missä yrityksestä keskustellaan mutta en ole itse osallistunut keskusteluihin. Jos facebookissa olisi "Ei-tykkää" nappi, olisin sitä käynyt kyllä painamassa. (E6)

Muutamista esseistä nousi myös esille se, että hateholder-viestintä voidaan nähdä itse hateholderille vahingollisena. Vaikka nämä kirjoittajat uskovat asiaansa, he eivät halua viestiä näkökannastaan julkisesti, koska se saattaisi heijastua heihin negatiivisesti.

esimerkiksi Internetissä tai sosiaalisessa mediassa en juuri kuulluta mielipidettäni, koska sillä saa helposti "ekohöyryäjän" maineen (mitä en erityisemmin ole, mutta tällaiseksi leimautuminen syö uskottavuutta omilta argumenteiltani muiden silmissä keskustellessa esimerkiksi ympäristöasioista) (E15)

I don't see any point to join any hateholder groups because it can cause some issues e.g. business life. (E7)

Negatiivisen WOM-viestinnän lisäksi, esseistä nousi nopeasti esille kohdeorganisaatioiden välttäminen ja vaihtaminen (switching). Koska markkinoilla on niin monia samankaltaisia organisaatioita, asiakkaiden on helppo siirtyä eteenpäin ja jättää huonoja kokemuksia tarjonneet organisaatiot taakseen. On tärkeää huomata, että organisaatioita voidaan boikotoida ilman minkäänlaista, ulospäin suuntautuvaa hateholder-viestintää.

It's enough that I know it by my self and I have opportunity to choose where to eat. (E7)

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä pettymys tarkoittaa stakeholder-suhteissa, mitkä tekijät aiheuttavat pettymystä ja tekevät stakeholderista hateholderin sekä miten hateholderit viestivät negatiivisista tunteistaan organisaatiota kohtaan. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia aiemman tutkimuskirjallisuuden sekä opiskelijoiden kirjoittamista esseistä tehdyn sisällönanalyysin perusteella.

Pettymys voidaan määritellä lyhyesti tunteena, joka syntyy, kun palvelutilanne tai tuote ei vastaa odotuksia. Pettymys voidaan jakaa tyytymättömyyteen ja vihaan, jotka motivoivat toimimaan eri tavoin. (Bougie ym. 2003). Aineiston pohjalta Bougien, Pietersin ja Zeelenbergin (2003) malliin voidaan lisätä uutena tunnetilana turhautuneisuus (frustration). Turhautuneisuuden tunteita syntyy, kun organisaatio ei opi virheistään ja toistuvista yrityksistään huolimatta epäonnistuu stakeholderien tarpeiden täyttämässä. Tämä koskee etenkin palveluita, missä viestintä toteutuu henkilökohtaisella tasolla kahden ihmisen välillä ja osapuolet osallistuvat aktiiviseen dialogiin. Turhautuneisuus voidaan rinnastaa vihaan, mutta turhautuneisuutta syntyy tilanteissa, joissa organisaatiolle annetaan mahdollisuus korjata tapahtunut virhe ja organisaatio epäonnistuu tässä.

Pettyneet stakeholderit eli hateholderit voivat viestiä pettymyksestään monin eri tavoin. Tyypillisimpiä reaktioita ovat WOM-käyttäytyminen, hylkääminen (switching), syyllistäminen ja tiedonhankinta. Aineistosta esille nousivat voimakkaimmin juuri negatiivinen WOM-käyttäytyminen ja organisaation täysi hylkääminen.

Aineiston pohjalta löydettiin vastauksia siihen, mitkä tekijät saavat stakeholderin pettymään ja muuttamaan hateholderiksi. Yleisimmiksi syiksi nousivat epäeettisyys, palvelun ja tuotteiden huono laatu, viestintä ja organisaation epäjohtonmukainen käytös. Myös stakeholderien omat arvomaailmat vaikuttivat suuresti negatiivisten tunteiden syntymiseen ja negatiivisen viestinnän tasoon. Hateholder-ikäyttäytyminen saattaa olla hyvinkin vahvaa ja aktiivista, vaikka yksilöllä ei ole henkilökohtaisia kokemuksia organisaatiosta, kunhan organisaatio sotii hänen arvomaailmaansa vastaan.

Aiheesta on kirjoitettu aiempaa tutkimuskirjallisuutta, mutta aihetta on lähestytty lähinnä teoriatasolla. Hateholder-ikäyttäytyminen vaatii lisää käytännön tutkimusta, jota tässä tutkimuksessa on jo aloitettu. Tutkimuksessa keskityttiin stakeholdereiden negatiivisiin tunteisiin ja niistä organisaatiolle mahdollisesti aiheutuviin haittoihin, mutta on tärkeää muistaa, etteivät hateholderit ole ainoastaan haitallisia organisaatiolle. Negatiivinen palaute voi auttaa organisaatioita tiedostamaan ongelmansa ja kehittämään tätä kautta. Kun hateholder huomioidaan ja otetaan mukaan keskusteluun tai kehitysprosessiin, vihan tunteet voivat myös laantua. (Luomaaho 2009, 11).

Hateholderius ei siis ole välttämättä pysyvää. Organisaatioiden on mahdollista vaikuttaa hateholdereidensa muuttamiseen takaisin stakeholdereiksi tai jopa faithholdereiksi, kun ongelmat ja niihin johtavat syyt on tiedostettu. Tämä muutosprosessi olisi erityisen kiinnostava ja tärkeä jatkotutkimuskohde, sillä tällaisesta suhteiden eheyttämisestä ei löytynyt aiempaa tutkimusta. Esimerkiksi psykologian ja viestinnän puolella on tutkittu anteeksiantoa ja vilpittömyyden vaikutuksia kriisitilanteen purkamisessa (ks. esim. Merolla 2014; Waldron & Kelley 2005, Xie & Peng 2009), mutta tällaista tutkimusta ei ole sovellettu sidosryhmäsuhteisiin.

Lisäksi olisi kiinnostavaa jatkaa Kozinetsin, Valckin, Wojnickin ja Wilnerin (2011) tutkimusta kuluttajaprofiileista. Heidän tutkimuksensa keskittyy word-of-mouth-markkinointiin, mutta tietoa voidaan soveltaa ja kehittää selvittämään hateholder-viestien leviämistä. Tämä on erityisen mielenkiintoinen tutkimuskohde sosiaalisen median aikakaudella.

## 6 Kirjallisuusluettelo

- American Psychological Association. n.d. Controlling anger before it controls you. Saatavilla [www- muodossa: <http://www.apa.org/topics/anger/control.aspx?item=2>](http://www.apa.org/topics/anger/control.aspx?item=2) 20.2.2014.
- An, S.K. 2011. Reducing anger and blame: The role of the morality news frame and crisis response strategy. *Public Relations Review* 37 (2), 169–171.
- Bell, D. E. 1985. Disappointment in Decision Making under Uncertainty. *Operations Research* 33 (1), 1-27. INFORMS.
- Bougie, R., Pieters R., & Zeelenberg, M. 2003. Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (4), 377–393.
- Chen, Z. & Lurie, N.H, 2013. Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth. *Journal of Marketing Research* 50 (4), 463–475.
- Coombs, W.T & Holladay, S. 2003. The negative communication dynamic. Exploring the impact of stakeholder effect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management* 11 (4), 300–312.
- Decuyper, M., De Bolle, M. & De Fruyt, F. 2011. General and maladaptive traits and anger in a combined forensic pszchiatric and general population sample. *International Journal of Law and Psychiatry* 35 (5) 354–361.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Inman, J. J., Dyer, J. S. and Jia, J. 1997. A generalized utility model of disappointment and regret effects on post-choice valuation. *Marketing Science* 16 (2), 97–111.
- Keaveney, S. 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal Of Marketing* 59 (2), 71–82.
- Kelley, D. & Waldron, V.R. 2005. An Investigation of Forgiveness-seeking Communication and Relational Outcomes. *Communication Quarterly* 53 (3), 339–358.
- Kozinets, R.V., Valck, K., Wojnicki A.C., Wilner S.J.S. 2010. Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Journal of Marketing* 74 (2), 71–89.
- Lovett, M.J., Mitchell, J. & Shachar, R.2013. On brands and word of mouth. *Journal of Marketing Research* 50 (4), 427–444.
- Luoma-aho, V. 2009. Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Jyväskylän yliopisto. *Toim. P. Aula. Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor, 79–95.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. 2005. Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviours. *Corporate Reputation Review* 8 (3), 214–232.
- Merolla, A. 2014. Forgive like You Mean It: Sincerity of Forgiveness and the Experience of Negative Affect. *Communication Quarterly* 62 (1), 36–56.

- Ofir C. & Simonson, I. 2007. The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal Of Marketing Research* 44 (1), 164–174.
- Oliver, R. L. 1996. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Ortony, A., Clore, G. & Collins, A. 1988. *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Razorfish 2008. Feed: The Razorfish Consumer Experience Report. Saatavissa [www.muodossa.com](http://www.muodossa.com): <[http://feed.razorfish.com/downloads/Razorfish\\_FEED09.pdf](http://feed.razorfish.com/downloads/Razorfish_FEED09.pdf)> 3.2.2014
- Richins, M. L. 1983. Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Customers: A Pilot Study. *Journal of Marketing* 47 (1), 68–78.
- Roseman, I. J., Wiest, C. M. S., & Swartz T. S. 1994. Phenomenology, Behaviors, and Goals Differentiate Discrete Emotions. *Journal of Personality and Social Psychology* 67, 206–211.
- Rust, R., Inman, J., Jia, J., Zahorik, A. 1999. What You Don't Know About Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions. *Marketing Science* 18 (1), 72–92.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2000. Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Saatavana [www.muodossa.com](http://www.muodossa.com): <[http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen\\_sisallon\\_analyysi](http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi)> 16.4.2014
- Tse, D.K & Wilton, P. 1988. Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extensive. *Journal Of Marketing Research* 25 (2), 204–212.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Urban, G. L. 2005. Dimensions of Marketing's Relationship to Society. *Journal of Public Policy & Marketing* 24 (1), 155–159.
- Van Dijk, W. W., Zeelenberg, M., & Van der Pligt, J. 1999. Not having what you want versus having what you do not want: The impact of type of negative outcome on the experience of disappointment and related emotions. *Cognition and Emotion*, 13 (2), 129-148.
- Weiner, B. 1986. An Attributional Theory of Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 548–573.
- Westbrook, R. & Reilly, M.D. 1983. Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research* 10, 256–261.
- Xie, Y. & Peng, S. 2009. How to repair customer trust after negative publicity: The roles of competence, integrity, benevolence and forgiveness. *Psychology & Marketing* 26 (7), 572–589.