

Cand.merc.Økonomisk Markedsføring

Kandidatafhandling

# Shitstorm – en storm I et glas vand

Shitstorm – a storm in a teacup?

---

Frederik Bülow

Underskrift

Dato: 22/02-2016

Vejleder: Anne Martensen

Antal sider: 79

Antal anslag: 183.516

## Indholdsfortegnelse

<b>Executive Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>1 – Introduktion</b> .....	<b>5</b>
1.1 – Problemstilling .....	5
1.2 – I virksomhedernes interesse.....	8
1.3 – Problemformulering .....	10
1.4 – Videnskabsteori .....	10
1.4.1 – Paradigmer .....	10
1.4.2 – Metodesynsvinkel.....	12
1.5 – Afgrænsning.....	12
1.6 – Opgavestruktur .....	13
<b>2 – Hvad er en Shitstorm?</b> .....	<b>14</b>
2.1 – Shitstorms oprindelse.....	14
2.2 – Hvad kendetegner en shitstorm? .....	14
2.3 – Forskellige typer af shitstorms .....	16
<b>3 – Sociale medier og Shitstorms</b> .....	<b>18</b>
3.1 – Definition af sociale medier.....	18
3.2 – Facebook – et social networking site?.....	19
3.3 – Algoritmens styring.....	20
<b>4 – Introduktion til valgte cases</b> .....	<b>22</b>
4.1 – Telenor – Brinkmann-effekten .....	22
4.2 – Tivoli - Professionel modstand .....	23
4.3 – Jensen’s Bøfhus – David mod Goliath.....	24
<b>5 – Teoretisk referenceramme</b> .....	<b>26</b>
5.1 - Fase 1 – Triggeren .....	26
5.1.1 – Fra WOM til ne-WOM.....	27

5.1.2 – Motiver for ne-WOM? .....	28
5.1.3 – Motivationen for anvendelse af sociale medier .....	30
5.1.4 – Delkonklusion .....	31
5.2 - Fase 2 – Udviklingen .....	32
5.2.1 – Hvordan ne-WOM kommer til udtryk .....	32
5.2.2 – Succeskriterier for udvikling af shitstorm .....	33
5.2.3 – Delkonklusion .....	36
5.3 - Fase 3 – Optrapning .....	37
5.3.1 – Klageadfærd .....	38
5.3.2 – Delkonklusion .....	41
5.4 - Fase 4 – Klimaks .....	42
5.4.1 – Traditionelle mediers påvirkning af en shitstorm .....	42
5.4.2 – Forbrugeraktivisme .....	42
5.4.3 – Delkonklusion .....	44
5.5 - Fase 5 – Udfasning .....	44
<b>6 – Krisehåndtering .....</b>	<b>45</b>
6.1 – Krisestrategi .....	46
6.2 – Delkonklusion .....	50
<b>7 – Metode .....</b>	<b>51</b>
7.1 – Kvalitativ metode .....	51
7.2 – Metodedesign .....	51
7.3 – Dataindsamling .....	51
7.4 – Semistruktureret interview .....	52
7.5 – Lokation og optagelse af interviews .....	52
7.6 – Kvalitetskriterier .....	53
<b>8 – Resultater .....</b>	<b>55</b>
8.1 – Hypotesetest .....	55

Hypotese 1.....	55
Hypotese 2.....	58
Hypotese 3.....	61
Hypotese 4.....	64
Hypotese 5.....	66
Hypotese 6.....	69
8.2 – Shitstorm Guidelines .....	71
8.3 – Revideret Shitstorm timeline.....	76
<b>9 – Konklusion .....</b>	<b>77</b>
<b>10 – Perspektivering.....</b>	<b>79</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>80</b>
<b>Bilag .....</b>	<b>85</b>
Bilag 1 – Anders Brinkmanns opslag på Telenors Facebookside.....	85
Bilag 2 – Kort gennemgang af sagen om Jensen’s Bøfhus.....	86
Bilag 3 – The Spin Framework .....	87
Bilag 4 – Gennemgang af dialog strategier.....	88
Interviewguides .....	90

## Executive Summary

This master thesis investigates and reveals new knowledge to the relatively new phenomenon “shitstorms”. By looking into existing literature, collecting empirical data from experts on the subject, and information from Danish companies who has suffered a shitstorm, this thesis will look deeper into the dynamics that creates and develop a shitstorm. Furthermore this research will give some guidelines for future crisis handling, and how to prevent a forthcoming shitstorm based on the collected empirical data.

Shitstorms are a new phenomenon that has, since 2012, taken Denmark by storm. Companies as well as experts in the field have limited information and data on the subject.

By defining the concept of a shitstorm and investigating the technical aspect and the behavior of the consumers, a better understanding on the matter can be achieved. This information is therefore of great interest for companies in order to be prepared on how to handle and prevent shitstorms. Shitstorms occur on social media, primarily Facebook, and grows exponential because of the algorithm Facebook uses and the ever-changing consumer behavior. Shitstorms are defined by the rapidly growth and wide spread amongst consumers, made possible by Facebook. The numbers of participants in shitstorms are enormous, and make companies fear the risk of ending up in a possible shitstorm. But as we see more and more shitstorms, many companies claims shitstorms have no effect on their business, neither financial or on any other parameter. This paradox is the reason for the title of this master thesis.

Negative electronic Word of Mouth is the backbone of a shitstorm, and the motive of the engagement in triggering a shitstorm and participation is important. By understanding these factors along with knowledge in social media and crisis management, companies should be able to stand a chance of preventing shitstorms, handle them and minimize the consequences they may or may not have.

The analytic approach in this thesis is based on a qualitative approach, where interviews with three Danish companies (Telenor, Tivoli and Jensens Bøfhus) and with three experts on the matter have been made. The three companies have been involved in shitstorms, and they have had notable media attention. The cases are furthermore chosen because of the differences, such as how the shitstorm was triggered, how it developed and what the consequences was, for investigating every aspect of a shitstorm. By using relevant literature a theoretical framework in the form of a Shitstorm timeline is made to guide the reader and deduce hypothesis. The hypothesis is confirmed or rejected from the results of the collected empirical data.

The key findings of this study is the making of the revised Shitstorm timeline where all the findings are put into use and gives an overview of a Shitstorm lifecycilus where crisis management actions are deduced. A

company can use the model to prepare themselves for a shitstorm and maybe be able to prevent a potential shitstorm from being realized.

## 1 - Introduktion

### 1.1 - Problemstilling

Torsdag den 2. august 2012 poster Anders Brinkmann et opslag på Telenors Facebookside, som skulle vise sig at være starten på et nyt fænomen. Anders Brinkmann var kunde hos Telenor, og havde igennem længere tid oplevet dårlig kundeservice, hvilket ledte til at han opsagde sit mobilabonnement. Han valgte samtidig at poste en velformuleret klage på Telenors Facebookside. Opslaget fik på meget kort tid over 32.000 likes og 3.514 kommentarer, som sympatiserede med Anders Brinkmann (Komment, 2012). Telenor var i chok over rækkevidden og hastigheden opslaget blev delt med. Den første danske "Shitstorm" var en realitet, men ingen vidste hvad det indebar.

Siden da har vi i Danmark oplevet flere lignende shitstorms, hvor større grupper af forbrugere tilkendegiver deres utilfredshed over en virksomhed, et produkt eller en person på de sociale medier. Blandt de større sager, udover Telenor-casen, som anses for "the mother of shitstorms" (Interview - Mikael Lemberg) kan nævnes Tivolis shitstorm fra 2012, hvor de underskrev en sponsoraftale med København Fur, og den nok mest hypede, sagen om Jensen's Bøfhus fra 2014.

Siden de første shitstorms fra 2012, har virksomheder haft svært ved at håndtere dem. Virksomheder har stadig begrænset indsigt i, hvad der skaber en shitstorm, hvordan de udvikler sig og konsekvenserne (Katalysator, 2014). Tivoli og Telenor påstår at de ingen finansielle konsekvenser har haft, men at der har været andre følger (Interview - Tivoli)(Interview - Telenor). Hvad der ikke kan benægtes, er den enorme opmærksomhed shitstorms skaber på sociale medier, såvel som på de traditionelle medier. Man skulle tro, at så massiv negativ omtale, ville have en effekt på en virksomhed uanset hvad, men flere virksomheder virker til at slippe uskadt igennem stormen, og det får en til at tænke om shitstorms bare er "en storm i et glas vand"(Elberth.dk, 2014).

De sociale mediers penetrering i samfundet vokser, og indflydelsen fra de sociale medier på virksomhederne er større end nogensinde (Kucukemiroglu & Kara, 2015). Interessen i at kunne forstå og håndtere shitstorms er derfor udtalt for at være forberedt i fremtiden. Sociale medier som Facebook, har udviklet sig enormt meget i løbet af det sidste årti. Facebook benævnes af Kaplan (2010) som værende et *social networking site* hvis formål er at skabe og vedligeholde relationer i et netværk (Kaplan & Haenlein,

2010). Men siden 2010 er der sket mange ændringer i Facebooks struktur, og fokus er mere og mere på det kommercielle (Interview - Mikael Lemberg).

Facebook benyttes i dag af ca. 3.5 mio. danskere, som konstant er online via laptops, tablets og smartphones (Danmarks Statistik, 2015). Forbrugere eksponeres dagligt for indhold fra deres netværk på Facebook, og mange interagerer af forskellige motiver. Facebook er en oplagt platform til at dele og sprede negativ omtale, hvis man ønsker at nå et stort publikum. Ifølge *Mikael Lemberg*<sup>1</sup> ekspert i Facebook og shitstorms, har Facebook en stor andel i de shitstorms vi har set i nyere tid (Interview - Mikael Lemberg).

Det kræver stort set ingen involvering at interagere via Facebook, hvoraf enhver forbruger uden den store risiko og engagement, kan deltage i en shitstorm relativt anonymt (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Facebook er udviklet med det formål at få brugerne til at engagere sig i relevante opslag igennem interaktion (Interview - Mikael Lemberg). Ifølge Hennig Thurau *et al.* (2004) har forbrugere en række motiver og behov som tilfredsstilles igennem engagement i negativ elektronisk Word of Mouth (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004).

I Hennig-Thurau *et al.*'s (2004) studie fremføres en model, der beskriver motivationerne for at engagere sig i ne-WOM<sup>2</sup> (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Motiverne er relevante for forståelsen af hvorfor shitstorms opstår, og hvorfor forbrugere vælger at deltage. Hennig Thurau *et al.* (2004) fokuserer netop på, hvorfor forbrugere udtrykker sig via sociale medier i form af ne-WOM. Det er anerkendt at ne-WOM er udbredt på sociale medier, og har stor indflydelse på forbrugeres adfærd og holdning til virksomheder (Kietzmann & Canhoto, 2013). Shitstorms er netop et resultat af ne-WOM, som appellerer til masserne, der derved motiveres til at deltage. (Kietzmann & Canhoto, 2013). Der findes flere studier af ne-WOM's effekt på forbrugeres købsintentioner, men i dette speciale findes det interessant at belyse motivationen for den enkelte til at engagere sig i ne-WOM for at deltage i en shitstorm.

Wetzer *et al.* (2007) fokuserer på det emotionelle, og argumenterer for, at der er meget stærke følelser indblandet, når forbrugere offentligt vælger at udtrykke sig negativt omkring en virksomhed (Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Forbrugere ytrer sig negativt grundet dårlige erfaringer med en virksomhed

---

<sup>1</sup> **Mikael Lemberg – Facebookekspert:** Uddannet Nuværende stilling hos SiteCore som Global Product Specialist. Daværende stilling hos Facebook i Dublin og hos KOMFO som arbejder med værktøjer til håndtering og monitorering af sociale medier. Har koncentreret arbejdet med sociale medier og især Facebook siden 2007, og har den nok dybeste kendskab til emnet i Danmark.

<sup>2</sup> **Ne-WOM:** Negativ Elektronisk Word of Mouth

(Garg & Kataria, 2013), hvilket fører til vrede, frustration og usikkerhed (Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Wetzer *et al.* (2007) fokuserer på forbrugernes behov for at tage hævn, og for at advare andre forbrugere om virksomheden. Forbrugernes motiver og følelser er kun i få studier sat i forbindelse med en shitstorm, og det er derfor interessant at se effekten heraf.

Når en shitstorm er eskaleret på de sociale medier, er det centralt, at den implicerede virksomhed reagerer hurtigt for at afværge og reducere konsekvenserne (Interview - Telenor). Krisehåndtering og kommunikation via sociale medier er ikke som ved traditionelle offline kriser (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Hvor det før var virksomheder og traditionelle medier, som ved envejskommunikation dækkede krisen, så er initiativet nu hos forbrugerne via sociale medier (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). De sociale medier har ydermere bevirket, at virksomheder har en langt kortere responstid, fra krisen er indtruffet og til den når klimaks (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Det er ifølge Romenti *et al.* (2014) afgørende at dele krisen op i forskellige faser, for på bedste vis at formulere den korrekte handlingsplan (Romenti & Murtarelli, 2014). Det er vigtigt at kunne identificere krisens type og hvem der bærer ansvaret for krisen. Derved kan man finde den korrekte responsstrategi og hvordan den skal kommunikeres (Romenti & Murtarelli, 2014).

Der findes ikke megen litteratur eller akademiske studier der belyser shitstorms, hvordan de starter, udvikler sig, hvordan de håndteres og hvad konsekvensen er. Digital ekspert med speciale i krisehåndtering, Benjamin Rud Elberth<sup>3</sup> nævner, at man sideløbende med dette speciale, er i gang med at forske i det samme felt som jeg undersøger grundet den manglende viden og indsigt i emnet (Interview - Benjamin Rud Elberth). Jeg vil i dette speciale studere shitstorms ved at dele det op i mindre fragmenter, for derved at belyse de enkelte områder som skaber og styrer en shitstorm. Jeg vil i specialet fokusere på de forskningsfelter som shitstorms er et resultat af, og forsøge at afdække hullerne i forskningen. Der tages udgangspunkt i tre områder, som er relevante til at afdække forskningsfeltet:

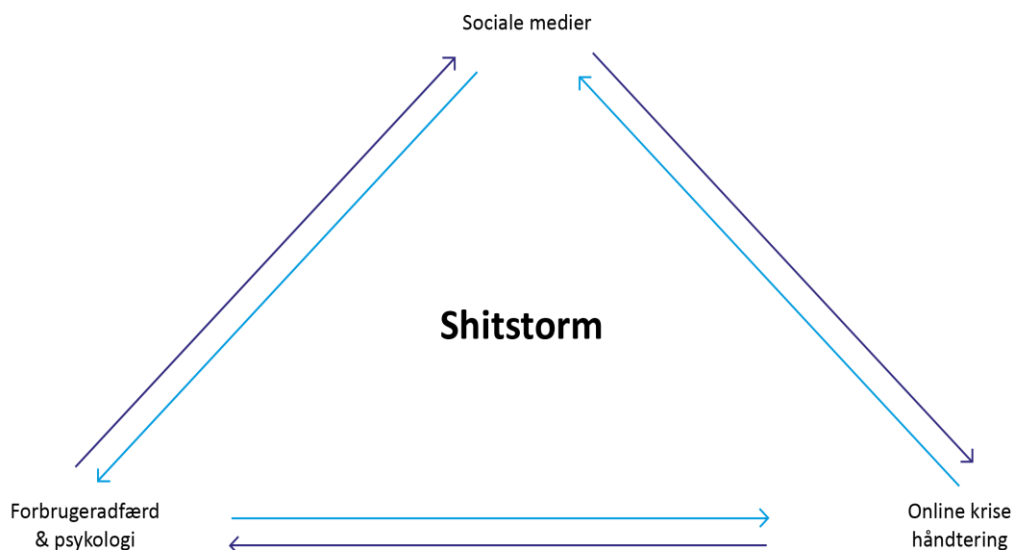
- *Sociale Medier*
- *Forbrugeradfærd og psykologi*
- *Online krisehåndtering*

---

<sup>3</sup> **Benjamin Rud Elberth – Digital ekspert:** Nuværende stilling er Digital Chef hos Skandinavien største kommunikationsbureau Geelmuyden Kiese, hvor han rådgiver virksomheder om håndtering af digitale kriser og shitstorms. Benjamin har været rådgiver ved flere af de større shitstorms vi har set siden 2012, og har et indgående kendskab til emnet.



Fokus vil være på dyaderne imellem disse tre områder, som jeg i denne afhandling vil anse shitstorms som værende et resultat af. Teorien fra de tre felter vil give et indblik i skabelsen, udviklingen og håndteringen af en shitstorm, hvilket er relevant for virksomheder. De tre områder er kendte forskningsfelter indenfor økonomi, markedsføring, kommunikation og krisestrategi, men kombineret skaber det et nyt forskningsfelt, som dette speciale er et produkt af.



Model: Egen tilvirkning

## 1.2 – I virksomhedernes interesse

Det stigende antal shitstorms har fået virksomheder til at være mere opmærksomme på sociale medier og den magt de har (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Virksomheder har fulgt de mange shitstorms, men har manglende indsigt i hvordan og hvorfor de opstår, og hvordan man skal håndtere dem (Interview - Telenor). Grundet at det er så nyt, har virksomheder svært ved at gennemskue og håndtere shitstorms, hvilket leder til at de er påpasselige med at anvende sociale medier i frygt for at havne i en shitstorm (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

Danske forbrugere anser Facebook som værende en del af en virksomheds kundeservice (Interview - Telenor). Facebook er et rigtig godt værktøj til kommunikation på individniveau eller til masserne, men Facebook kan ligeledes være katalysator for kriser, som kan ende i shitstorms (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Forbrugere har lettere ved at ytre sig negativt end positivt overfor en virksomhed eller et produkt via sociale medier. (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014) Virksomhederne kan derfor være påpasselige med at anvende sociale medier grundet frygten for at få klager og dårlig omtale, som kan lede til tab af omsætning og image (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Forbrugernes negative kommentarer og likes i en shitstorm,

kan klassificeres som ne-WOM (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Det er ikke noget nyt, at forbrugere har behov for at klage, men de sociale medier faciliterer måden at klage på, hvilket udfordrer den traditionelle krisehåndtering.

For ikke at skulle frygte shitstorms, og fortsat kunne anvende de mange muligheder Facebook giver, er det interessant for virksomheder at vide, hvordan shitstorms kan forebygges og håndteres.

Pfeffer *et al.* (2014) argumenterer for, at shitstorms har konsekvenser for en virksomheds omsætning, hvilket Jensen's Bøfhus er et bevis for. Jensen's Bøfhus havde i 2014 et underskud på 30 mio. kr. som følge af en shitstorm. De tre foregående år havde Jensen's Bøfhus et overskud på stabile 6 mio. kr. (Berlingske Business, 2015). Der findes dog langt flere eksempler på at virksomheder slipper uskadede igennem shitstorms, som f.eks. Tivoli i 2012.

Tivoli var i 2012 igennem en shitstorm, hvor flere forbrugere svor aldrig at tage i Tivoli igen. Men året efter steg Tivolis besøgstal med 4,1 procent, hvilket har været stigende lige siden (Kommunikationsforum, 2014). Det er et paradoks, da studier påviser at ne-WOM, har en effekt på forbrugeres attitude overfor et brand, hvilket bør føre til tab i image og/eller økonomi (Chang, Hsieh, & Tseng, 2013) (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Der er dog ikke lavet undersøgelser, der fokuserer på konsekvenser af ne-WOM anvendt i en shitstorm, hvilket er meget interessant.

For virksomheder vil indsigt i forhenværende shitstorms være udbytterig i forhold til, hvordan man skal reagere på shitstorms i fremtiden. Der vil uden tvivl være en interesse i at kunne forudsige, forebygge og håndtere shitstorms på mest korrekte måde. Jeg vil i dette speciale belyse fortidige shitstorms, med henblik på at finde sammenhænge der kan bestemme en shitstorms karakter, og dermed kunne opstille guidelines til korrekt håndtering og forebyggelse.

### 1.3 – Problemformulering:

Af ovenstående introduktion til problemfeltet er følgende problemformulering for afhandling udledt.

*Hvad er de bagvedliggende dynamikker som skaber og styrer en shitstorm? Hvordan håndteres shitstorms mest hensigtsmæssigt, er det muligt at forebygge, og hvad er konsekvenserne?*

#### Underspørgsmål:

- *Hvad definerer en shitstorm?*
- *Hvad er udslagsgivende for en shitstorms opståen?*
- *Hvordan udvikler en shitstorm sig?*
- *Hvad er de traditionelle mediers rolle i en shitstorm?*
- *Hvordan håndteres en shitstorm bedst og kan det forebygges?*
- *Hvilke konsekvenser har en shitstorm for en virksomhed?*

### 1.4 – Videnskabsteori

Videnskabsteori er afgørende for, at man skaber en forståelsesramme, som er konsistent med det man undersøger (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Det er derfor afgørende, at man på forhånd har reflekteret over, hvilket videnskabsteoretisk perspektiv undersøgelsen skal tage afsæt i (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Dette afsnit vil afklare, hvilke videnskabsteoretiske standpunkter jeg anvender i dette speciale, og hvorfor.

#### 1.4.1 – Paradigmer

Videnskabsteori er en metavidenskab der tager afsæt i, at man pålægger sin undersøgelse et "verdensbillede", hvorfra man beskuer virkeligheden (Heldbjerg, 1997). Man kan beskue virkeligheden ud fra forskellige videnskabsteoretiske perspektiver, som ifølge Guba inddeles i fire paradigmer (Positivisme, Postpositivisme, Kritisk teori og Konstruktivisme), som belyser virkeligheden ud fra ontologiske, epistemologiske og metodologiske spørgsmål (Heldbjerg, 1997). Da man har forskellige måder at opfatte og erkende virkeligheden, er paradigmerne ikke gensidigt udelukkende, og man kan derfor benytte et eller flere paradigmer, for at give det mest retvisende verdensbillede (Heldbjerg, 1997). Interplay er et udtryk for at man ikke behøver udelukke et paradigme til fordel for et andet, men at paradigmer kan anvendes i samspil (Hatch & Schultz, 1996). Jeg vil i dette speciale ikke lade mig styre af ét paradigme men flere, i henhold til interplay, for derved at give det mest retvisende billede af virkeligheden.

## *Ontologi*

Ontologi betyder bogstaveligt talt "læren om det værende", og beskæftiger sig med spørgsmålet omkring hvordan vi opfatter verdens beskaffenhed (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Ontologi er en anskuelse af den verden vi gør til vores genstandsfelt, hvilket i dette speciale er shitstorms.

Shitstorm som begreb er et nyt genstandsfelt, men kriser, og mere præcist onlinekriser, har eksisteret i længere tid. Shitstorm som begreb blev gjort kendt under en konference i Tyskland i 2010, og blev første gang kendt i Danmark i 2012 da en shitstorm rasede mod Telenor. Begrebet er sidenhen blevet flittigt anvendt, og beskriver de onlinekriser der opstår på sociale medier, udvikler sig med enorm hast, volumen og rækkevidde og ikke mindst med voldsom vrede. Den sidstnævnte faktor er nok grunden til navnet "shit"-storm, hvor virksomheder og privat personer oplever en meget vred og hård tone.

Shitstorms er ontologisk set et begreb som er skabt af forbrugere, der via sociale medier interagerer og skaber content af en negativ grad. Det negative content spredes via de sociale medier, og akkumulerer til en kritisk masse, hvor traditionelle medier finder interesse i sagen, og en shitstorm er skabt.

Shitstorms er altså et produkt af den moderne forbrugers adfærd, og de muligheder sociale medier som Facebook har skabt for eksponentiel spredning af viruslignende tilstande. Synergien derimellem har skabt det fænomen, som jeg i dette speciale vil undersøge.

## *Epistemologi*

Epistemologien, også kaldet erkendelsesteori, omhandler muligheden for at tilvejebringe viden om det valgte genstandsfelt (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Hvor ontologien belyser en genstands egentlige væsen, så beskæftiger det epistemologiske spørgsmål sig med, hvordan man erkender genstandens væsen, og hvordan man skaffer viden og kundskab om genstanden (Heldbjerg, 1997).

Jeg vil i dette speciale frembringe viden om shitstorms ved eksisterende litteratur og indsamlet empirisk data. På baggrund af indsamlet viden kan genstandsfeltet erkendes og belyses. Der findes meget lidt eksisterende litteratur, og få akademiske studier der undersøger shitstorms som genstandsfelt. Ligeledes har jeg som forfatter en begrænset viden omkring studiet, da jeg ingen førstehåndserfaringer har med håndtering eller udvikling af shitstorms. Begrebsapparatet og teorien tager derfor primært udgangspunkt i eksisterende litteratur og i mindre grad indsamlet empiri.

Jeg vil beskue genstandsfeltet objektivt og uanset paradigmevalg, forsøge at være en reflektiv praktiker, samt være kritisk over for al empiri og nyhvervet viden.

## Metodologi

Metodologien beskriver hvordan virkeligheden undersøges. Specialets metode vil tage udgangspunkt i en eksplorativ tilgang, hvor den teoretiske referenceramme løbende genererer hypoteser på baggrund af abduktion. Hypoteser er dannet på grundlag af ekstern litteratur, som forsøges forklaret og testet igennem indsamlet empiri.

Dataindsamlingen er foregået via kvalitativ metode, hvor semistrukturerede interviews og ekstern faglitteratur i form af videnskabelige artikler, fagbøger og hjemmesider, har været primær datakilde. Hypoteser testes på baggrund af *Multiple Case Study*, som beskrives nærmere i metodeafsnittet side 51.

### 1.4.2 – Metodesynsvinkel

I forlængelse af metodologien og paradigmatilgang, behandler Arbnor og Bjerke tre metodesynsvinkler (Heldbjerg, 1997). De tre metodesynsvinkler er måder at antage virkeligheden på, og benævnes analytisk tankegang, systembaseret tankegang og aktørbaseret tankegang (Heldbjerg, 1997).

Jeg vil i dette speciale benytte den aktørbaserede tankegang, som primært finder anvendelse ved det konstruktivistiske paradigme, hvor verdensbilledet konstant konstrueres og forandres. Ved den aktørbaserede tankegang anser man den viden, som man kan opnå via fortolkning af aktørens subjektive og kvalitative udsagn, som nøglen til erkendelsen af de motiver eller bevæggrunde der styrer menneskelig handling (Heldbjerg, 1997). Al handling opfattes som social, og virkeligheden opfattes dermed som en social konstruktion (Heldbjerg, 1997). Det hænger godt sammen med den kvalitative metode jeg anvender til dataindsamling, og ligeledes casestudier generelt (Heldbjerg, 1997).

## 1.5 – Afgrænsning

Formålet med denne opgave er at identificere og afklare de bagvedliggende dynamikker for en shitstorm for at få indsigt i en forbrugers motiver og dermed forklare forbrugerens handlinger. Ydermere vil jeg igennem tre udvalgte cases forsøge at definere og kortlægge en shitstorm. Fokus er afgrænset til at være på forbrugerens adfærd og shitstormens anatomi, for derved at kunne give det bedste bud på, hvordan en virksomhed kan håndtere shitstorms i fremtiden.

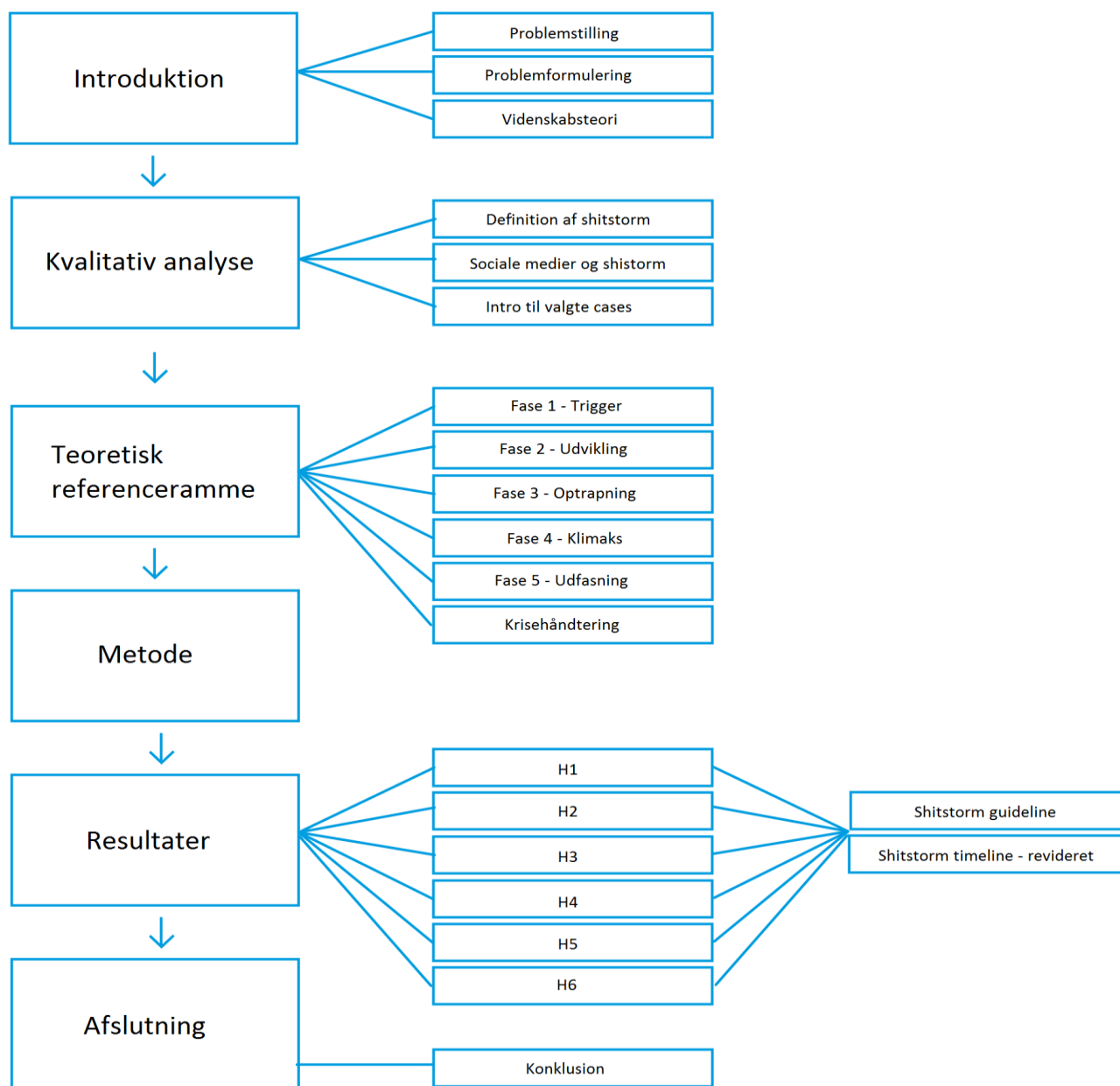
Jeg har i denne opgave valgt at fokusere på danske shitstorms, da dataindsamlingen har været mest hensigtsmæssig ved kontakt med danske virksomheder. Jeg mener godt at man kan give et repræsentativt billede af shitstorms generelt ved at fokusere på danske shitstorms, da de bagvedliggende dynamikker antages at være de samme på tværs af grænser og kulturer.

Der findes flere forskellige sociale medier som Facebook, Instagram, Twitter og LinkedIn, men det er næsten udelukkende Facebook som har været anvendt ved danske shitstorms, hvoraf jeg afgrænser mig til at fokusere på Facebook som shitstorm katalysator.

Jeg har afgrænset mig til at anvende tre nøje udvalgte cases der ligger til grundlag for det empiriske materiale, sammen med tre interviews med eksperter på området.

## 1.6 - Opgavestruktur

Opgavestrukturen er i denne afhandling er opsat som en videnskabelig artikel. Jeg vil dermed følge strukturen som findes i nedenstående model.



## 2 – Hvad er en Shitstorm?

### 2.1 – Shitstorms oprindelse

Shitstorm er et begreb, som første gang blev anvendt af den tyske kommunikationsteoretiker Sascha Lobo, ved et foredrag til konferencen *Re:publica* i 2010. Foredraget hed "How to survive a Shitstorm", og var et bud på, hvordan man håndterer kritik fra onlinebrugere i de tidlige år af *Web 2.0*<sup>4</sup>. Udtrykket finder først anvendelse i Danmark i 2012, hvor Telenor udsættes for massiv kritik online, efter en utilfreds forbruger laver et opslag på Telenors Facebookside (Interview - Telenor). Sidenhen har der været mange lignende sager i Danmark, og begrebet "Shitstorm" er blevet et alment anvendt kommunikationsbegreb. I 2014 kom det på Dansk Sprognævns nyordsliste, som konsekvens af Jensen's Bøfhus sagen, som havde stor mediebevågenhed (Dansk Sprognævn, 2014). Shitstorms er nu et kendt fænomen hos kommunikationseksperter, forbrugere og virksomheder, men det er begrænset hvad der eksisterer af data og studier, omkring de komplekse dynamikker som kendetegner en shitstorm.

### 2.2 – Hvad kendetegner en shitstorm?

Shitstorm som fagterm er blevet defineret af mange eksperter siden det blev et alment brugt udtryk. Sascha Lobo som anvendte udtrykket i 2010, definerer en shitstorm som:

*"A shitstorm can be defined as an online phenomenon, in which, during a short period of time, a - subjectively perceived - huge number of critical remarks are being made, and these remarks are at least partly detached from the original critique but instead are mostly aggressive, offensive, threatening or somehow attacking."*

En anden definition er fremsat i tidsskriftet *Journal of marketing communications* i 2014, hvor forfatterne J. Pfeffer, T. Zorbach og K. M. Carley fremsætter deres definition af en shitstorm som:

*"We define an online firestorm ("Shitstorm") as the discharge of large quantities of messages containing negative WOM and complaint behavior against a person, company, or group in social media networks. In these messages, intense indignation is often expressed, without pointing to an actual specific criticism."*

---

<sup>4</sup> **WEB 2.0:** Web 2.0 beskriver anden generation af internettet som gør det muligt for brugere at interagere, samarbejde og dele information online. WEB 2.0 er grundlaget for al form for sociale medier.

Fælles for de to definitioner er, at de tager udgangspunkt i fire faktorer (*hastighed, rækkevidde, volumen og ukontrollerbar vrede*) som er kendetegnende for en shitstorm, og de faktorer der adskiller en shitstorm fra en traditionel offline krise:

Pace, Balboni og Gistri (2014) argumenterer for, at det der skelner en traditionel krise fra en shitstorm er, at shitstorms startes og udvikles på sociale medier, hvorefter traditionelle medier reagerer på den massive onlinetrafik, og dækker sagen (Pace, Balboni, & Gistri, 2014). En shitstorm skabes og udvikles på de sociale medier, hvor en offlinekrise starter og lever via traditionelle medier, som oftest avis, radio og TV. Enhver fejl der begås af en virksomhed kan potentielt starte en krise eller en shitstorm. For at starte en krise skal der være en sag at forholde sig til, hvor shitstorms kan opstå fra sager uden substans, som udelukkende er drevet af forbrugernes subjektive holdninger og irrelevante handlinger (Pace, Balboni, & Gistri, 2014). De sociale medier virker som katalysatorer for en shitstorms opståen, og brugernes adfærd og interaktion som midlet til en reaktion.

Den massive fremgang af Facebookbrugeres anvendelse af smartphones giver størstedelen af den danske befolkning mulighed for at være online konstant. Der er lavet et studie der påviser, at de flittigste smartphonebrugere tjekker deres smartphone hver 7. minut dagligt, og den normale forbruger tjekker den mellem 100-150 gange dagligt (Politiken – Forbrug og Liv, 2013). Vi er i konstant kontakt med omverdenen, og det gør det muligt for et opslag at blive liket, kommenteret og delt med en utrolig hastighed via Facebook. Hastigheden hænger ligeledes sammen med Facebooks algoritme, som øger rækkevidden og dermed hastigheden, hvis opslaget får den nødvendige opmærksomhed. Det antages, at der er en direkte korrelation imellem et opslags rækkevidde og hastighed, ved at hastigheden accelererer når opslagets rækkevidde ekspanderer.

Rækkevidden og volumen er essentiel for en shitstorm, da det skaber den kritiske masse, som afgør om sagen, bliver en decideret shitstorm (Interview – Telenor). Når et kritisk opslag når en hvis volumen, bliver det af de traditionelle medier "mærket" som værende en shitstorm. Tallene får magt og bliver en del af skabelsen af shitstormen. De traditionelle medier reagerer først når et opslag når en kritisk masse (Interview – Telenor). De bringer så historien via de traditionelle kanaler, og forstærker dermed shitstormen, som får nyt liv på de sociale medier.

Den ukontrollerbare vrede kommer af flere psykologiske processer som finder sted hos forbrugeren. Det kan være svært, hvis ikke umuligt, at komme frem til alle subjektive grunde til at reagere på et Facebookopslag (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Der forekommer altid kommentarer i en shitstorm, med meget voldsomme budskaber. Formuleringen er ofte nedladende og fyldt med skældsord for at



pointere den meget stærke holdning og attitude forbrugeren har. Som internetpsykolog og shitstorm ekspert *Anders Colding-Jørgensen*<sup>5</sup> siger, så er der en god grund til, at shitstorms kaldes "shit"-storms, fordi folk billedligt talt kaster med "fæces" (Interview - Anders Colding-Jørgensen).

De fire faktorer; hastighed, rækkevidde, volumen og vrede er grundlæggende for, at en shitstorm kan opstå. Jeg vil i den videre opgave belyse de fire faktorer, og finde frem til de bagvedliggende dynamikker som styrer dem.

## 2.3 – Forskellige typer af shitstorms

Shitstorms kan defineres som værende et produkt af de fire faktorer nævnt ovenfor, der adskiller shitstorms fra at være offlinekriser. Ud over fællestrækkene adskiller de shitstorms vi har været vidner til, sig på flere måder.

Mikael Lemberg, dansk Facebookekspert, nævner at shitstorms antager forskellige former alt efter hvordan de er opstået. Han argumenterer for, at der findes tre forskellige typer af shitstorms, som differentierer sig ved at triggeren er forskellig. De forskellige typer af shitstorms benævnes; *kulminations-storm*, *chok-storm* og *fjende-storm*.

*Kulminations-stormen* kendetegnes ved at den opstår, når en tilstrækkeligt vred og frustreret forbruger, vælger at dele sine frustrationer og holdninger over for den implicerede organisation på de sociale medier (Interview – Mikael Lemberg). Det er typisk direkte henvendt virksomheden, så opslaget postes på virksomhedens Facebookside. Det giver mulighed for, at samtlige følgere af virksomhedens Facebookside eksponeres for opslaget. Hvis virksomhedens Facebookfølgere, kunder eller ej, har en lignende holdning og frustration overfor opslagets emne, er potentialet for at de liker, kommenterer eller deler, relativ stor. Det er set flere gange, men den værste og mest kendte sag, er shitstormen mod Telenor i august 2012, hvor forbruger Anders Brinkmann kommer med et velformuleret, men kritisk opslag, på deres Facebookside. Han har igennem længere tid oplevet en dårlig kundeservice, hvor han ikke kunne få lov at tilmelde sine mobilregninger PBS, men i stedet fik rykkere for ikke-betalte regninger. Hans opslag på Telenors Facebookside blev sidenhen liket af over 32.000 følgere og kommenteret af over 3.500 (Interview - Telenor). Alt dette skete over én weekend.

---

<sup>5</sup> **Anders Colding-Jørgensen – Internetpsykolog:** Er uddannet psykolog med en kandidatgrad i psykologi fra Københavns Universitet. Stilling er fri intellektuel, foredragsholder og eksterne lektor med speciale i netværksbaseret kommunikation. Afholder shitstorm-workshops, og har speciale i emnet.

Det kendetegnende ved denne type shitstorm er, at der i længere tid har været et problem med virksomhedens produkt og/eller kundeservice, hvilket kulminerer i en forbrugers utilfredshed og får ham/hende til at reagere. Forbrugeren poster sin frustration via sociale medier i håb om at blive hørt, og følgere som deler kundens frustration, vælger at interagere med opslaget, og en kulminations-storm er skabt.

En *chok-storm* opstår når en virksomhed bliver genstand for en masse negativ opmærksomhed, ved en pludseligt opstået begivenhed (Interview - Mikael Lemberg). Det kan være af mange forskellige karakterer, men som oftest en begivenhed som forbrugerne har et tilhørsforhold til, i forhold til produktet/ydelsen som virksomheden udbyder. Det behøver ikke nødvendigvis at være en begivenhed, som er opstået på de sociale medier, men som eskaleres i brugernes bevidsthed via sociale medier.

Et godt eksempel på en chok-storm, er da retten gav Jensen's Bøfhus medhold i en sag omkring varemærkebeskyttelse. Hverken traditionelle medier eller almene forbrugere fulgte med i sagen, indtil at det pludseligt kom frem, at den sagsøgte, restauranten Jensens Fiskerestaurant skulle betale 200.000 kr. i bøde til Jensen's Bøfhus, og opgive navnet Jensens Fiskerestaurant (DR – Nyheder, 2014). Inden Jensen's Bøfhus havde taget stilling til udfaldet af retssagen, var de blevet gjort til offentlig syndebuk på de sociale medier, hvorefter de traditionelle medier fulgte op. Det kom som et chok for indehaver Palle Skov Jensen, som var helt uforberedt på at en sag vedrørende varemærkebeskyttelse kunne skabe så massiv offentlig vrede. Inden for et døgn rundede Facebookgruppen "Boykot Jensen's Bøfhus" 100.000 medlemmer (Kommunikationsforum, 2014).

Shitstormen var et produkt af en pludseligt opstået begivenhed, udenfor de sociale medier, hvor rigtig mange forbrugere sympatiserede med Jensens Fiskerestaurant, og lod deres vrede holdninger og negative adfærd komme til syne via Facebook.

En shitstorm af typen *fjende-storm* er kendetegnet ved at være et fjendtligsindet planlagt angreb på en virksomhed via de sociale medier (Interview - Mikael Lemberg). Det er forbrugere med meget stærke holdninger, og som har en høj involvering, som deltager i denne type shitstorm (Interview - Mikael Lemberg). Det kan opstå som en nøje planlagt offensiv via sociale medier, for at beskadige og lukke en virksomhed, eller det kan være en opstået sag, som gør deltagerne opmærksomme på problematikken.

Tivoli var i 2012 ude for en shitstorm som endte i en "fjende-storm", da de lavede et sponsorat med København Fur, og ligeledes var Københavns Zoo i 2014 med Marius-sagen. Begge sager havde to grupperinger af deltagere med forskellige holdninger. Deltagerne i den gruppering som havde stærke holdninger for dyrevelfærd mente, at Tivoli og Københavns Zoo havde handlet uetisk i begge sager, og

reagerede derefter. "Fjende-stormen" endte i at forbrugere og dyrevelfærdsorganisationer struktureret og nøje planlagt, forsøgte at skade Tivoli og Københavns Zoo med events, happenings og andre tiltag (Dyrenes Alliance, 2012).

Rækkevidden for Marius-sagen som Københavns Zoo var udsat for i 2014, nåede på det tidspunkt en rækkevidde som ikke hidtil var set. Drabet på den uskyldige baby-giraf Marius blev debatteret på alle større udenlandske medier (BBC, CNN, Channel 4), og flere kendte navne og dyrevelfærdsaktivister, såsom skuespillerinde Kirstey Alley og komiker Ricky Gervais, ytrede deres mening. Det kan antageligvis tilskrives dyrevelfærdsorganisationer og aktivister, at shitstormens rækkevidde blev så stor. *Ellen Dahl*<sup>6</sup>, ansvarlig for digital kommunikation hos Tivoli, nævner ligeledes, hvordan shitstormen mod Tivoli kunne trackes til flere forskellige lande, hvor ANIMA's netværk havde distribueret historien til (Interview – Tivoli)

Fjende-stormen i begge disse tilfælde er opstået fra begivenheder, hvor forbrugere har haft en stærk holdning, og eskaleret når der bevidst blev udført aktioner imod virksomheden, fra dyrevelfærdsorganisationer eller personer med status af opinionsledere.

### 3 – Sociale medier og Shitstorms

#### 3.1 – Definition af sociale medier

Det er efterhånden svært at benævne hvilke medier der er "sociale medier" og hvilke der ikke er. Det er en bred term som har været brugt længe om forskellige medier, såsom Facebook, Twitter, Youtube, WikiPedia, LinkedIn, blogge og virtuelle verdener (Kaplan & Haenlein, 2010). De nævnte sociale medier har fællestræk i form af, at de alle får folk til at interagere, men via forskellige teknologier og med forskellige formål. Kane *et al.* (2014) har lavet den seneste definition af sociale medier (Kane, Alavi, Labianca, & Borgatti, 2014, s. 279):

*"our updated definition of social media networks possesses four essential features , such that users (1) have a unique user profile that is constructed by the user, by members of their network, and by the platform; (2) access digital content through, and protect it from, various search mechanisms provided by the platform; (3)*

---

<sup>6</sup> **Ellen Dahl – Tivoli:** Uddannet magister i teatervidenskab, men har arbejdet med marketing og kommunikation for Tivoli i 21 år. Nuværende stilling er kommunikationskonsulent hos Tivoli, med opgaver indenfor PR, kommunikation, marketing og krisehåndtering. Ellen var den ansvarlige under den shitstorm som ramte Tivoli i 2012)

*can articulate a list of other users with whom they share a relational connection; and (4) view and traverse their connections and those made by others on the platform”*

De tidlige studier beskriver sociale medier som kun værende forbeholdt private brugere, men det har i stor grad bevæget sig hen imod at være meget mere kommercielt (Kane, Alavi, Labianca, & Borgatti, 2014). Facebooks hensigt var at skabe nye relationer mellem private, men udviklingen har taget en anden drejning, og Facebook anvendes i større grad til, at virksomheder kan markedsføre og kommunikere (Kane, Alavi, Labianca, & Borgatti, 2014). Med virksomheders tilstedeværelse på Facebook, hvor omdrejningspunktet er interaktion, og deling af holdninger og erfaringer, så er det nemt for forbrugeren at ytre sin mening om en virksomhed.

I dette speciale vil der fokuseres på Facebook, som Kaplan *et al.*(2010) benævner som værende et *social networking site*, som underkategori til sociale medier. Social networking sites benævnes som værende platforme, hvor man er i stand til at skabe personlige profiler og interagere, men også et sted hvor virksomheder kan kommunikere og markedsføre sig. (Kaplan & Haenlein, 2010). De danske shitstorms har primært fundet sted Facebook.

### **3.2 – Facebook – et social networking site?**

I Danmark er der 3,5 mio. Facebook-brugere, hvoraf 1,7 mio. af de brugere er online flere gange dagligt(SocialStats, 2014-2015). Alle i Danmark har adgang til internettet dagligt, og 77 % er konstant online på deres smartphones(MereMobil, 2015). Den moderne forbruger har som oftest en smartphone, en bærbar og en tablet, som alle er online, og forbinder forbrugeren til Facebook. Facebook er altså en naturlig del af den moderne forbrugers hverdag, og flere brugere er konstant bevidste om deres tilstedeværelse online som ofte opdateres (SocialStats, 2014-2015).

Facebook er som udgangspunkt startet som et social networking site, uden nogen kommerciel bagtanke. Men jo mere Facebook udviklede sig, desto større potentiale så virksomheder i Facebook som markedsførings- og kommunikationskanal. Sociale medier, med Facebook i spidsen, har de sidste mange år været det medie der har haft den højeste procentvise stigning i markedsandel blandt marketingkanaler(Statista, 2016). Hvis prognosen holder, så vil der bruges flere penge på markedsføring via de sociale medier end på tv-reklamer inden for de næste par år. Det vidner om hvor kommercielt Facebook er blevet, og hvor stort behovet for virksomheder i fremtiden vil være, for at kunne forebygge og håndtere shitstorms.

Behovet forbrugeren får dækket på Facebook kan være meget forskellige. Som Heinonen nævner i sit studie, så kan behovet deles op i to kategorier, som dækker de *rationelle behov*, såsom

informationsindsamling og de *emotionelle behov*, som selvrealisering. Når en Facebookbruger logger ind på Facebook kan motivet være mange, og udtryksformen resultat deraf (Heinonen, 2011).

Facebook er uden tvivl det største sociale medie, og der hvor flest shitstorms skabes og udvikles. Ydermere er det, det medie med klart den største penetrering på det danske marked og mest besøgte (SocialStats, 2014-2015). Jeg vil i det følgende afsnit forklare, hvordan Facebook fungerer, og hvilke mekanismer der styrer hastighed og spredning af potentielle shitstorms.

### 3.3 – Algoritmens styring

I takt med at Facebook vokser, vokser forbruget af Facebook, og samtidig størrelsen på de sociale netværk. Man er som Facebookbruger ikke længere kritisk overfor, hvem man accepterer i sit netværk. Det er derfor ikke ualmindeligt at have over 500 online-”venner”, og hvis man går ud fra, at bare en lille del af dem er *core members*<sup>7</sup>, så ville ens *news feed*<sup>8</sup> skulle håndtere flere tusinde opslag dagligt (de Valck, van Bruggen, & Wierenga, 2009). For at man ikke skal drukne i private opslag, reklamer og annoncer fra virksomheder, styres Facebook af en algoritme som bestemmer de nyheder man får i sit news feed. Facebooks algoritme kunne i starten foretage få beregninger på baggrund af kun tre faktorer, kendt som EdgeRank-algoritmen (Search Engine Watch, 2013). EdgeRank-algoritmen benyttede tre faktorer som havde indflydelse på hvilke opslag der endte på dit news feed (Wikipedia, 2015). De tre faktorer vurderede oplagets relation til brugeren, opslagstypens relevans og alderen på opslaget (Kommunikationsforum, 2013). I dag består algoritmen af flere end hundredetusinde faktorer, der konstant kategoriserer hvilke opslag Facebook finder interessante at vise i forbrugerens news feed (Interview - Mikael Lemberg) (Search Engine Watch, 2013).

De mange hundredetusinde faktorer i Facebooks algoritme som styrer ens news feed i dag, kan overordnet kategoriseres under de tre faktorer fra EdgeRank-algoritmen: *affinity score*, *weight* og *time decay*, men er sidenhen gjort meget mere avancerede. Algoritmerne arbejder ikke sammen om at indfri det samme formål, men har alle sammen effekt på, hvordan Facebook tolker og behandler dig som Facebookprofil (Interview - Mikael Lemberg). Fællesmængden af algoritmernes vurderinger forsøger at forstå det enkelte individ på baggrund af adfærden på Facebook, hvilket indebærer interesser og holdninger (Interview -

---

<sup>7</sup> **Core members:** Core members er de brugere der er mest aktive på sociale medier, med at lave indhold, interagere og debattere.

<sup>8</sup> **News Feed:** News feed er på dansk kendt som ens Facebookvæg eller tidslinje, hvor al indhold findes.

Mikael Lemberg). På den måde ønsker Facebook at give enhver bruger en individuel brugeroplevelse, hver gang der logges ind.

Interaktion og muligheden for at tilkendegive sin mening via likes, kommentarer og delinger af opslag, er kernen i Facebooks koncept. I forhold til shitstorms, så er det netop Facebooks mål at finde opslag som Facebook-brugere interessere sig for, og giver megen opmærksomhed (Interview - Mikael Lemberg). Jo mere opmærksomhed og interaktion et opslag får, desto hurtigere vil det spredes og opnå stor rækkevidde og volumen. Facebook tolker ikke på opslagens indhold, men udelukkende på mængden af "clicks" og eksponering (Interview – Mikael Lemberg).

Facebookekspert Mikael Lemberg, som har arbejdet i Facebooks hovedkvarter i Dublin, og siden da udelukkende arbejdet med Facebook, forklarer hvordan opslag spredes og deles på Facebook. Mikael nævner først og fremmest den åbenlyse katalysator til spredning af et opslag som interaktion i form af likes, kommentarer og delinger af opslag, men nævner også algoritmens betydning for styring og spredning af et opslag (Interview - Mikael Lemberg).

Mikael Lemberg nævner følgende årsager til, hvorfor shitstorms spredes så hurtigt og i så stort omfang:

- Der er højere sandsynlighed for, at opslag fra dine venner og venners venner, kommer i dit news feed, end opslag fra virksomheder og Facebookgrupper.
- Opslag hvor venner eller venners venner interagerer, har større sandsynlighed for at komme i dit news feed.
- Opslag og interaktioner fra *strong ties*<sup>9</sup>, bliver forfordelt opslag og interaktioner fra *weak ties*.
- "Other clicks", er alle de "clicks" som man ikke ser. Det er de interaktioner som ikke giver et like, en kommentar eller en deling som vi kan måle på. Det er klik på billede, klik på kommentarer, klik på "se mere"-knappen for at læse hele opslaget, klik på link i et opslag, hvor længe du bruger på at læse kommentarer, og bliver på opslaget i det hele taget.

Mikael benævner other clicks som værende den faktor Facebook tillægger højest værdi i algoritmen. Som Mikael siger, "other clicks har en meget, meget stor effekt, og det er interessant da det fremstår for mig, at det Facebook er mest interesseret i, er at forbrugeren engagere sig i opslaget, og det ikke bare handler om

---

<sup>9</sup> **Strong & Weak Ties:** Strong & Weak ties referer til de relationer og netværk forbrugere har i deres netværk. Strong ties er tætte og stærke relationer, ofte til familie og tætte venner, hvor weak ties er til kollegaer og bekendte

aktivt at sprede det” (Interview –Mikael Lemberg). Det vigtigste for et opslags spredning, er altså ikke om hvorvidt folk aktivt deler det, men mere det engagement det tildeles fra forbrugerne, hvorefter Facebooks algoritme tillægger det værdi og sørger for den massive spredning.

Den sidste nye opdatering til Facebooks algoritme er, at opslagene ikke længere kommer i kronologisk rækkefølge, men udvælges nu udelukkende ud fra relevans i forhold til Facebookbrugerens interesse(Social Times, 2013). De opslag som Facebook vurderer brugeren vil få mest værdi ud af, bliver liggende i toppen, selvom nyere opslag bliver postet. Endnu et bevis for, hvordan Facebook arbejder med at få brugerne til at engagere sig, og interagere med relevante opslag.

Facebooks algoritme har ifølge Mikael Lemberg en meget afgørende rolle for udviklingen af shitstorms (Interview – Mikael Lemberg).

## **4 – Introduktion til valgte cases**

Jeg har valgt at fokusere på tre cases, som hver især repræsenterer de former for shitstorms jeg behandler i dette speciale. Casene er udvalgt blandt de største shitstorms vi har set i Danmark, og som har haft den største mediebevågenhed. De tre virksomheder har intet tilfælles, udover at de er større virksomheder med kendte brands.

### **4.1 – Telenor – Brinkmann-effekten**

Telenor er Danmarks næststørste teleselskab med 1,4 mio. kunder på landsplan. De andre to store aktører er TDC og Telia, som i sidste årti har kæmpet med Telenor om at være den største teleudbyder i Danmark. Konkurrencen har primært handlet om at reducere omkostninger, for at kunne tilbyde det billigste mobilabonnement. Med så skarp konkurrence på pris, har selskaberne ikke haft fokus på kundeservice, kommunikation og udviklingen på de sociale medier. Det mærkede Telenor i august 2012, hvor en utilfreds kunde, ved navn Anders Brinkmann, opsagde sit abonnement da Telenor ikke formåede at tilmelde ham PBS, selv efter mange henvendelser. Han skulle dermed betale 50 kr. ekstra pr. regning, grundet gebyrer for tilsendte faktura. Hans kæreste var ude for lignende dårlige behandling, og dette abonnement blev ligeledes opsagt.

Anders Brinkmann var forståeligt nok frustreret over den dårlige service hos Telenor, og valgte at skrive om sin oplevelse på Telenors Facebookside. Opslaget blev postet torsdag d. 2 august 2012 på Telenors Facebookside, og var velformuleret og sobert (Bilag 1 – Anders Brinkmanns opslag på Telenors Facebookside). Det viste sig hurtigt, at Anders Brinkmann ikke var den eneste som var frustreret over den dårlige kundeservice Telenor leverede. Allerede om eftermiddagen havde opslaget fået 32.682 likes og

3514 forbrugere havde kommenteret opslaget. Man havde hos Telenor aldrig oplevet noget lignende før, og i det hele taget havde et Facebookopslag på en virksomheds Facebookside aldrig opnået lignende volumen og rækkevidde på så kort tid før.

Telenor har på daværende tidspunkt én ansat som sidder med ansvaret for kommunikation på de sociale medier (Interview med Telenor). Ledelsen blev på dagen for opslaget gjort opmærksom på udviklingen, men man vidste ikke hvordan man skulle reagere og man forblev passiv (Interview med Telenor). *Steffen Trannerup*<sup>10</sup>, ansat hos Telenor som senior digital konsulent med ansvar for sociale medier, markedsføring og kommunikation, udtaler:

*”ledelsen gik lidt i granat-chok, og sagde at ingen skulle røre noget før man vidste fuldstændig hvad der skete” (Interview – Telenor)*

Da udviklingen af Shitstormen fortsatte, forsøgte man at besvare de mange kommentarer og henvendelser, men man havde ikke mandskabet til det. Dagen efter virkede det til, at sagen var gået i sig selv, og man kunne ånde lettet op hos Telenor, og gå på weekend (Interview med Telenor). Som Steffen Trannerup udtaler:

*”I løbet af fredagen stilnede det relativt meget af, den red vi ligesom lidt af den storm, men det viste sig at det gjorde vi ikke!”(Interview – Telenor)*

Om mandagen blev Telenor kimet ned af de traditionelle medier såsom, Berlingske, Jyllandsposten, Børsen, DR og TV2, som i løbet af weekenden havde set opslaget på Telenors Facebookside, og som nu bragte historien. Fokus var primært på den store opmærksomhed Anders Brinkmanns opslag havde fået på Facebook, men sekundært hvordan Telenor behandlede deres kunder som var sagens kerne. Shitstormen blæste for alvor op igen, og kort tid efter havde alle i Danmark hørt om shitstormen mod Telenor.

## 4.2 – Tivoli - Professionel modstand

Tivoli København valgte i september 2012 at indgå samarbejde med København Fur, hvor de blev officielle partnere i en tre årig kontrakt. København Fur skulle sponsorere ”Jul i Tivoli” og lagde et større millionbeløb til drift og udvikling af Tivoli(Politiken – Kultur, 2012). Da man fra Tivolis side indgik

---

<sup>10</sup> **Steffen Trannerup - Telenor:** Uddannet medieøkonom (IMA), og nuværende stilling er Marketingchef hos Blockbuster. Daværende stilling var Senior Digital konsulent med ansvar for sociale medier, og ansvar for online markedsføring og kommunikation. Steffen var den ansvarlige for kommunikation og håndtering af shitstormen i 2012 som ramte Telenor.



samarbejdet, var man godt klar over at der kunne være nogle negative holdninger imod, at en forlystelsespark som Tivoli, skulle arbejde sammen med en organisation som København Fur, som primært handler med pels fra dansk mink (Interview med Tivoli).

Da partnerskabet blev offentliggjort var Tivoli klar på de reaktioner som kunne forekomme, men hos Tivoli havde man ingen forestilling om, hvor hurtigt det ville gå, eller den massive volumen og rækkevidde. Man havde ikke oplevet at Facebook eller sociale medier før var brugt på denne måde, og som Ellen Dahl, kommunikationskonsulent hos Tivoli, udtaler:

*”det er takket været Facebook, at tingene kan brede sig som de gør” (Interview – Tivoli)*

Shitstormen der blev kørt imod Tivoli, gik ud på at forene alle forbrugere om at boykotte Tivoli, og først gøre brug af forlystelsesparken igen, når kontrakten med København Fur var ophævet. En ting som gjorde shitstormen mod Tivoli speciel var, at den var drevet af dyrevelfærdsorganisationer som ANIMA (Interview - Tivoli). ANIMA opfordrede deres medlemmer og Facebookbrugere til at boykotte Tivoli, og spredte budskabet til flere lande i deres netværk. Med en professionelt drevet kampagne gik tingene endnu hurtigere, og der kom flere omgange af sagen, grundet at ANIMA kom med nye budskaber og mærkesager imod Tivoli (Interview - Tivoli).

Tivolis Facebookvæg var utilgængelig for Tivolis kommunikationsansatte, da deres respons druknede i de mange posts fra vrede forbrugere (Interview - Tivoli). Der var fra Tivolis side sat nogle ”husregler” til at moderere indlæg, som Ellen Dahl udtrykker, hvor man ønskede at holde en ordentlig tone på Facebookvæggen. Det skabte en sideløbende shitstorm, som tog udgangspunkt i, at Tivoli gik ind for censur. Tivoli fastholdte deres ret til at være moderator på deres egen side, og slettede posts og personer som virkede stødende.

### **4.3 – Jensen’s Bøfhus – David mod Goliath**

Jensen’s Bøfhus retter i 2012 henvendelse til Jakob Jensen, indehaver af ”Jensens Fiskerestaurant” for at få ham til at ændre navn og logo som Jensen’s Bøfhus mener, overskrider loven om varemærkebeskyttelse. Jakob Jensen mener ikke, at Jensen’s Bøfhus har hold i deres sag, og afslår henvendelsen. Jensen’s Bøfhus lægger sag an mod Jensens Fiskerestaurant i 2012. Sø- og Handelsretten giver Jensen’s Bøfhus medhold og Jensens Fiskerestaurant skal ændre deres logo men ikke navn. Jensen’s Bøfhus går igen til domstolen for at få medhold i, at restauranten også skal ændre navn, og tilbyder Jakob Jensen at de nok skal afholde alle sagsomkostninger. Jakob Jensen afslår igen, og sagen ryger for højesteretten. Den 19. september 2014, afsiger højesteretten dom, og fem ud af fem højesteretsdommere giver Jensen’s Bøfhus ret i at bruge navnet til forretning og markedsføring, og at Jensens Fiskerestaurant skal ændre deres navn. Jakob Jensen

skal dermed ændre navnet på sin restaurant, og betale 200.000 kr. i bøde, samt sagsomkostningerne som løber op i ca. 150.000 kr. (Interview - Jensen's Bøfhus)

Sagen var en standard erhvervsjuridisk sag om varemærkebeskyttelse, men kort tid efter dommen er faldet indfinder de første kommentarer på de sociale medier, som sympatiserer med Jakob Jensen og Jensens Fiskerestaurant. Domsafsigelsen er kl. 12, fredag d. 19. september, og allerede om eftermiddagen er der kommet flere tusinde kommentarer på Jensen's Bøfhus Facebookside. Der er sideløbende startet en Facebookgruppe kaldet "Boykot Jensen's Bøfhus" med flere tusinde medlemmer, som med grove vendinger ytrer deres mening om Jensen's Bøfhus. Inden weekenden er omme har Jensen's Bøfhus modtaget 2000 e-mails, 10.000 kommentarer på Facebook, 1500 beskeder i Facebookindbakken og "Boykot Jensen's Bøfhus"-gruppen har rundet 112.000 likes (Interview -Jensen's Bøfhus).

Personalet hos Jensen's Bøfhus forsøgte om fredagen at svare på alle henvendelser på deres Facebookside, men deres budskab kom ikke igennem, da de modtog flere tusinde kommentarer allerede fredag eftermiddag. Personalet havde ikke nogen kommunikationsstrategi for dette tilfælde, og forholdte sig herefter passive, i frygt for at komme med forkerte udtalelser. Kommentarerne fra forbrugerne var særdeles grove, og *Ane Kirk Andersen*<sup>11</sup>, ansvarlig for CRM og Marketing, udtaler:

*"Det var virkelig, virkelig, virkelig voldsomt at opleve hvor mange der involverede sig, men også graden af grovheden" (Interview -Jensen's Bøfhus).*

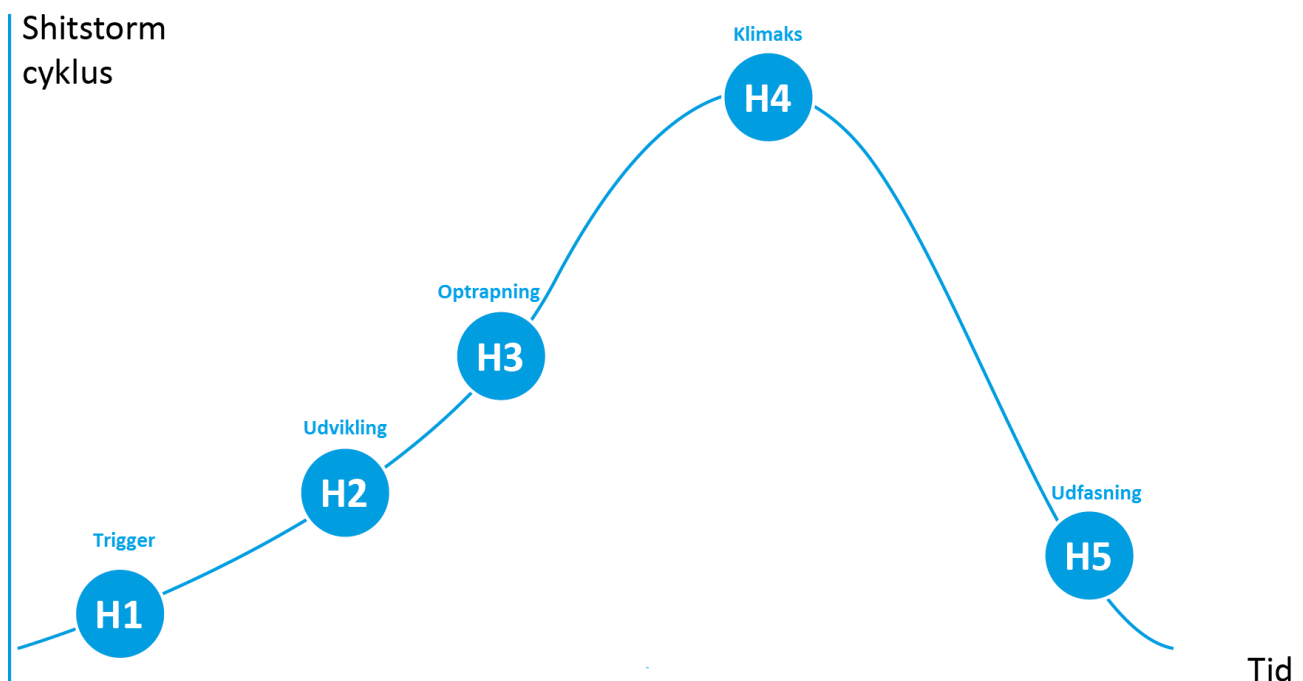
Udover de grove kommentarer og beskeder henvendt direkte til Jensen Bøfhus' Facebookside, så var der mange der ytrede sig i Facebookgruppen "Boykot Jensen's Bøfhus", hvor personalet hos Jensen's Bøfhus ikke havde muligheden for at være moderator, og håndhæve deres regler for ordentlig opførsel. De traditionelle medier kom i løbet af weekenden på banen, og fokuserede primært på sagens udvikling på de sociale medier, frem for den oprindelige sag om varemærkebeskyttelse. Lørdag d. 20 september, dagen efter domsafsigelsen, er ejer Palle Skov Jensen ude med en udtalelse i presseskriv, og live i TV2 nyhederne, men det virker ikke til at ændre den nu voksende shitstorm. Men lige så hurtigt som sagen er eskaleret virker det til at interessen aftager igen. Allerede ugen efter aftager mediebevågenheden, primært grundet "Boykot Jensen's Bøfhus" gruppen slettes af Facebook, idet den er blevet handlet ulovligt (Interview - Jensen's Bøfhus) (Bilag 2 – Sagens forløb der udløste shitstormen).

---

<sup>11</sup> **Ane Kirk Andersen – Jensens Bøfhus:** Marketingkonsulent og ansvarlig for CRM hos Jensens Bøfhus. Ane var netop tiltrådt stillingen hos Jensens Bøfhus da shitstormen ramte i 2014, og var ansvarlig for de sociale medier.

## 5 - Teoretisk referenceramme

Den teoretiske referenceramme tager udgangspunkt i en shitstorms anatomi, fra den skabes, udvikles og til den aftager. For at belyse alle aspekter af en shitstorm, har jeg af egen tilvirkning lavet den konceptuelle model *Shitstorm timeline*, som skal guide læseren igennem de fem faser som udgør en shitstorms forløb. Modellen berører teori der relaterer til hver af de fem faser i en shitstorm. Som beskrevet i introduktionen, vil opgavens forskningsfelt tage udgangspunkt i en triade bestående af tre kendte felter; sociale medier, forbrugeradfærd og psykologi, og online krisehåndtering. Ved kronologisk gennemgang af shitstorm timeline vil jeg behandle alle tre felter med afsæt i at besvare specialets problemformulering. Hvert afsnit vil dække en fase i modellen, og der vil være en løbende hypotesegenerering.



Model: Egen tilvirkning

### 5.1 - Fase 1 - Triggeren

I den indledende fase skabes shitstorms af en forbruger, som finder tilstrækkelig motivation til at tilkendegive sin negative mening (ne-WOM) omkring en sag på de sociale medier. På dette tidspunkt ved virksomheden ikke, at en potentiel shitstorm er ved at blæse op. Man kan som virksomhed have meget svært ved at identificere en shitstorm i denne fase, men ved at kende forbrugernes adfærd, kan man måske i denne fase forebygge fremtidige shitstorms.

Shitstorms skabes af forbrugere, og ikke professionelle medier der tjener penge på at starte og mediedække kriser, hvoraf man kan undre sig over motivet hos forbrugeren. I dette afsnit vil jeg forsøge at afdække motiverne til forbrugerens formål, med at engagere sig i at starte og skabe en shitstorm ubevidst eller bevidst.

### 5.1.1 – Fra WOM til ne-WOM

Jeg vil starte med at forklare begrebet "*negative electronic word-of-mouth*"(ne-WOM), som jeg i dette speciale anser som værende ryggraden i en shitstorm. Jeg vil først beskrive WOM, og derefter hvordan det har udviklet sig til ne-WOM som behandles i dette speciale.

Word of Mouth (WOM) defineres af Dichter (1966), som værende en oral overlevering af et budskab mellem individer, som kan have stor værdi for en virksomhed (Dichter, 1966). Westbrook (1987) definerer WOM ud fra Dichters tidlige studie, og det er stadig den definition der finder anvendelse idag:

*"WOM is an informal communication directed towards other consumers about the ownership, usage or characteristics of particular goods and services and/or their sellers"* (Vázquez, Suárez, & del Río-Lanza, 2013, s. 44).

Man har igennem tiderne primært fokuseret på de muligheder, og positive effekter som WOM skaber, og de fleste forrige studier tager udgangspunkt i positiv WOM. Som Dichter (1966) nævner så er WOM noget der skaber værdi for en virksomhed (Dichter, 1966).

Sideløbende med globaliseringen og digitaliseringen ændredes kommunikationen, og efter man blev introduceret til Web 2,0, er man begyndt at fokusere på electronic Word of Mouth (e-WOM) (Kietzmann & Canhoto, 2013). E-WOM gør det muligt for forbrugere via en lang række onlineplatforme, at få budskabet spredt meget hurtigt, og til mange flere. WOM og e-WOM er selvsagt meget ens, og differentierer sig primært ved at e-WOM er online og WOM offline. Det skaber nogle andre forudsætninger for e-WOM, at det foregår online, såsom muligheden for at få budskabet bredt til et meget større publikum og med større hast, men afsender-modtagerforholdet har ligeledes ændret sig (Kietzmann & Canhoto, 2013). Ved WOM, har modtager forbehold overfor, at afsender er troværdig ved at fremstå som værende en strong tie, opinionsleder eller ekspert på området (Seabra, Lages, & Jayawardhena, 2013). Det har ændret sig ved e-WOM, hvor modtageren er langt mere åben overfor budskaber fra weak ties og helt fremmede (Seabra, Lages, & Jayawardhena, 2013). E-WOM gør det derved nemmere for afsender at få et budskab igennem da troværdigheden ikke er nødvendig på samme måde som før. Ydermere skaber Facebook de perfekte rammer for at sprede budskabet til et enormt publikum.

På baggrund af Hennig Thureau's studie fra 2004, definerer Kietzmann et al. e-WOM som værende:

*"EWoM refers to any statement based on positive, neutral, or negative experiences made by potential, actual, or former consumers about a product, service, brand, or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet (through web sites, social networks, instant messages, news feeds. . .)" (Kietzmann & Canhoto, 2013, s. 147-148).*

Denne definition af Kietzmann et al. fra 2013, beskriver forskellen mellem WOM og e-WOM som værende et budskab, som er gjort tilgængeligt for "a multitude of people and institutions". (Kietzmann & Canhoto, 2013).

E-WOM har såvel som WOM, stor indflydelse på virksomheder og marketing generelt (Kietzmann & Canhoto, 2013). E-WOM har ifølge Kietzmann et al.'s (2013) studie, en højere grad af troværdighed, empati og relevans for forbrugere, end traditionel WOM (Kietzmann & Canhoto, 2013). Når det dertil tages i betragtning at der er 1,49 mia. Facebook brugere i verden, så sættes det i perspektiv, hvor stor en indflydelse e-WOM kan have for at et opslag går viralt (Statista, 2016).

Ne-WOM defineres i dette speciale som værende "driveren" bag en shitstorm. Ne-WOM skabes af forbrugeren, grundet et motiv eller behov for at ytre sin dårlige erfaring eller holdning omkring et givent emne. Når man vælger at ytre sine negative meninger og holdninger, må det være fordi man har et formål med det. Når man ydermere vælger at dele det på et socialt medie som Facebook, må det være fordi man ønsker at andre skal eksponeres for ens ne-WOM. Det kunne tyde på, at forbrugere som starter en shitstorm, har et motiv for deres handling.

### **5.1.2 – Motiver for ne-WOM?**

Når en virksomhed vælger at benytte sig af sociale medier, som en del af deres kommunikation og kundeservice, skabes der muligheder og potentiale, men også risiko for negativ omtale og potentiel krise (Khang, Ki, & Ye, 2012). Flere forskere såsom Chaffey og Smith (2008) har dokumenteret de positive effekter ved tilstedeværelse på sociale medier, og ved e-WOM, når en forbruger tilkendegiver sine positive erfaringer med virksomheden og dets produkt (Chaffey & Smith, 2008). Tilstedeværelse på sociale medier kan byde på forhøjet brandværdi (De Vries, Gensler, & Leiflang, 2012), giver mulighed for kommunikation (e-WOM) imellem forbrugere, og muligheden for virksomheden til at yde forbrugerne support og kundeservice (Lu & Hsiao, 2010). Hvis virksomheden ikke anvender mediet korrekt, kan det ligeledes byde på utilfredse kunder, som har et solidt værktøj i Facebook, til at sprede sin negativitet (ne-WOM). Ne-WOM kan formuleres som kritiske indlæg, klager, reviews af negativ karakter og i værste fald anti-branding communities (Ward & Ostrom, 2006).

Ne-WOM udspringer fra en forbrugers dårlige erfaring med et produkt eller service. (Garg & Kataria, 2013). Garg *et al.*(2013) kommer frem til fire kategorier af forbrugserfaringer, som kan relatere sig til motiver for at engagere sig i ne-WOM; kvalitet af produkt, kvalitet af service, sammenligning med andre produkter/service og forholdet mellem pris og kvalitet (Garg & Kataria, 2013). Dette studie påviser bevæggrundene for de motiver forbrugere har, for at engagere sig i ne-WOM. Det tyder dermed på, at virksomheder, som det første, bør have styr på deres produkt og service, for på den måde at forebygge shitstorms helt.

For at kunne forstå og håndtere ne-WOM, er det altafgørende at vide hvad der motiverer forbrugerne til at ytre sig negativt omkring ens virksomhed på de sociale medier (Kietzmann & Canhoto, 2013). Ifølge Hennig Thureau *et al.*(2004) er der fire grundlæggende motiver for forbrugere til at ytre sig negativt overfor en virksomhed på sociale medier. Han argumenterer for at man kan forudsige årsagen til motivet som værende en negativ købs- eller brugsoplevelse (Hennig-Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Hennig Thureau *et al.*'s (2004) studier tager udgangspunkt i Dichter (1966) og Sundaram *et al.* (1998), som anses for værende de mest prominente studier indenfor motivationer for WOM og e-WOM. Motiverne som Hennig Thureau argumenterer for er *Altruism*, *Vengeance*, *Advice seeking* og *anxiety reduction* (Hennig-Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004).

### *Altruisme*

Altruisme handler om at gøre en god gerning for sine medmennesker, uden at forvente nogen form for gengæld eller gevinst. I denne kontekst handler det om, at forbrugere ønsker at advare andre forbrugere ved at poste sin dårlige oplevelse med service, produkt, brand eller virksomhed, for at andre forbrugere ikke skal opleve det samme.

### *Anxiety reduction*

Hvis en forbruger i efterkøbsadfærden oplever en *kognitiv dissonans*<sup>12</sup>, vil man som forbruger forsøge at genoprette balancen. Det giver forbrugeren et motiv til at dele sine frustrationer, vrede og angst på de sociale medier for at genoprette sin mentale balance.

---

<sup>12</sup> **Kognitiv dissonans:** Når man har en mental ubalance som følge af en beslutning taget på baggrund af modstridende værdier

### *Vengeance*

Hvis man som forbruger har haft en dårlig oplevelse, er blevet skuffet eller udnyttet af en virksomhed, kan der opstå et behov for hævn. Motivet for hævn er meget stærkt, og kan resultere i en relativ høj grad af involvering for at få ram på en virksomhed. Forbrugeren der søger hævn, har som oftest haft en meget dårlig oplevelse med en virksomhed eller dets produkt.

### *Advice seeking*

Når en forbruger har købt et produkt som ikke lever op til forventningerne, eller man ikke kan finde ud af det, opstår der en masse frustrationer. Frustrationerne leder til at forbrugeren på mere eller mindre kritisk vis, rådspørger sig hos virksomheden omkring produktets funktion eller beskaffenhed.

Ifølge Hennig Thureau *et al.* (2004) har den mentale og emotionelle tilstand hos forbrugeren en stor indvirkning på, hvordan forbrugers tilgang til ne-WOM i øjeblikket er. Hennig Thureau *et al.* (2004) argumenterer for at forbrugeren forsøger at eliminere negative emotioner og modstridende følelser, ved at bekræfte deres utilfredshed online (Hennig-Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Det kan være meget stærke emotioner og affektive værdier der skaber motiverne for at engagere sig i ne-WOM (Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Denne tilgang til at eliminere frustrationer er forbundet med motivet *anxiety reduction*, hvor forbruger forsøger at oprette en form for mental balance i efterkøbsadfærden (Hennig-Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004).

Det antages at flere motiver kan gøre sig gældende for forbrugers engagement i ne-WOM. Hvis flere af motiverne driver en forbruger til at tilkendegive sin mening, bør det have selvforstærkende effekt, hvis flere motiver gør sig gældende. Dermed vil forbrugeren have større incitament for at engagere sig i ne-WOM og potentielt starte en shitstorm, bevidst eller ubevidst

### **5.1.3 – Motivationen for anvendelse af sociale medier**

Jeg vil kort belyse de vigtigste motiver for anvendelse af sociale medier for bedre at forstå, hvorfor forbrugere anvender netop sociale medier til at dele deres ne-WOM. Sociale medier er oprindeligt tiltænkt at skulle være en platform for relationsopbygning og vedligeholdelse af relationer, og ikke en platform for onlinekriser af større dimensioner (Kaplan & Haenlein, 2010).

Motiverne for anvendelse af sociale medier er meget lig de motiver Hennig Thureau kommer frem til i sit studie. Der er en række rationelle og affektive motiver, som tilskynder forbrugeren til netop at vælge sociale medier som værktøjet til at sprede sin negativitet. Ifølge Katz *et al.*'s *Uses and Gratification Theory*

så anvender forbrugeren et medie for at tilfredsstille et behov (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1973). Forskellige medier tilfredsstiller forskellige behov, hvorved forbrugere bevidst anvender specifikke medier til at opnå den ønskede tilfredsstillelse.

Ifølge et studie udarbejdet af Whiting og Williams (2013), argumenterer der for at forbrugere som anvender sociale medier især forsøger at tilfredsstille deres behov for at udtrykke deres meninger og holdninger (Whiting & Williams, 2013). Det er et vigtigt motiv for et individ at blive hørt og accepteret (Whiting & Williams, 2013). Sociale medier, og Facebook især, giver perfekte betingelser for at man kan blive hørt og få social accept.

#### 5.1.4 - Delkonklusion

Motiverne og behovet der driver forbrugeren, er "triggeren" der skaber en shitstorm, hvor de sociale medier former den. Shitstorms er ifølge definitionen styret af en ukontrollerbar vrede, hvilket ligeledes hænger sammen med de affektive motiver (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004) og emotioner, som nævnt værende driveren til skabelsen af en shitstorm (Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007).

Nutidens forbrugere anvender, ifølge Katz *et al.'s studie*, sociale medier til at skabe shitstorms, idet de får tilfredsstillet et behov. (Katz, Blumler, & Gurevitch, 1973) Ydermere argumenterer Whiting *et al.* (2013) for at forbrugere finder stor tilfredsstillelse i at dele sine negative meninger og holdninger på de sociale medier (Whiting & Williams, 2013).

Motiverne for at engagere sig i ne-WOM opstår, ifølge Hennig Thurau *et al.* (2004), af forbrugernes behov for at ytre deres mening eller erfaring efter en negativ oplevelse med brand eller produkt (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Garg *et al.* (2013) fokuserer netop på forbrugernes erfaringer med en virksomhed, og påviser fire grundlæggende kategorier som kan relatere sig til Hennig Thuraus motiver (Garg & Kataria, 2013). Garg *et al.'s studie* forbinder forbrugserfaringer med forbrugernes motivation for at engagere sig i ne-WOM. Det kan dermed antages at en virksomhed kan forebygge shitstorms ved at have et godt brand og produkt. Der findes dog tilfælde, hvor virksomheden intet kan gøre.

Motiverne for at engagerer sig i ne-WOM, og behovet for at anvende sociale medier til at sprede ne-WOM, antages på baggrund af ovenstående at være triggeren til skabelsen af shitstorms.

Med den viden bør en virksomhed have bedre chancer, for at kunne forebygge forbrugernes behov for at engagere sig i ne-WOM. Hvis virksomheden ikke giver nogen anledning til, at forbrugeren har et stærkt nok



motiv til at engagere sig i ne-WOM, vil de fleste shitstorms kunne afværges inden de startes. Følgende hypotese er genereret som produkt af ovenstående afsnit.

***H1: Shitstorms skabes af forbrugeres behov for tilfredsstillelse, ved anvendelse af sociale medier og engagement i ne-WOM.***

## **5.2 - Fase 2 – Udviklingen**

Forbrugerens kritiske opslag på en virksomheds Facebookside er nu blevet eksponeret for de første Facebookbrugere, som er en del af virksomhedens og forbrugerens netværk. Flere forbrugere har måske selv samme erfaringer med virksomheden, som det kritiske opslag omhandler, og flere og flere Facebookbrugere interagerer med opslaget i form af likes, kommentarer og delinger. Facebook opfanger hurtigt den voksende interesse for opslaget, og giver det endnu mere opmærksomhed.

I denne fase udvikler en shitstorm sig med høj hastighed, og spredningen er enorm. I dette afsnit vil jeg beskrive de faktorer og dynamikker som fremmer spredningen af ne-WOM på de sociale medier.

Forbrugerens ne-WOM kan komme til udtryk på flere måder, som jeg vil starte med at belyse i dette afsnit.

### **5.2.1 – Hvordan ne-WOM kommer til udtryk**

Ne-WOM kan komme til udtryk på mange forskellige platforme, og med mange forskellige hensigter (Garg & Kataria, 2013) (Kietzmann & Canhoto, 2013). Kietzmann *et al.* (2013) kommer frem til i deres studier, at Twitter og Facebook er de mest anvendte medier til ne-WOM. Dette speciales fokus er kun på Facebook da dette medie er den bredeste og mest anvendte platform, hvorfra forbrugere kan udtrykke sig. Ydermere foregår de tre cases jeg har valgt udelukkende på Facebook.

Mulighederne for at udtrykke sig negativt via Facebook er mange, såsom; negative anmeldelser, negative posts, negative kommentarer, negative tilkendegivelser og antibranding-kampagner. Negative anmeldelser finder man typisk på review-sites som "Trustpilot", men Facebook har også givet muligheden for at sætte stjerner og kommentere ens oplevelse med en given virksomhed.

Når shitstorms startes og udvikles, er det primært negative posts, kommentarer, likes og antibranding-kampagner som skaber opmærksomheden, og måden forbrugerne udtrykker sig. Ydermere er der mange på Facebook som vælger at dele posts til alle deres Facebookvenner, hvilket også er en måde at vise sin sympati med opslaget, og som fremmer spredningen i høj grad.

En shitstorms udvikling er et produkt af Facebooks værktøjer, og forbrugerens motiver for interaktion, som skaber grobund for spredning med høj hastighed, stor volumen og rækkevidde. Facebook fremstår dermed som delagtig i spredning af ne-WOM og udviklingen af shitstorms i denne fase.

### 5.2.2 – Succeskriterier for udvikling af shitstorm

I denne fase hvor udviklingen sker er det essentielt, at man som virksomhed kan identificere en potentiel shitstorm. For at en shitstorm kan udvikle sig, er der nogle succeskriterier der skal opfyldes, før en potentiel sag kan gå viralt og udvikle sig til en shitstorm. Med udgangspunkt i studiet lavet af Mills (2012) vil jeg belyse, hvordan en potentiel shitstorm udvikles, og hvordan den kan identificeres på baggrund af SPIN-modellen (Mills, 2012)(Bilag 3 – The Spin Framework). På baggrund af Pfeffer *et al.*'s(2014) studier vil jeg gå mere i dybden, og belyse de faktorer han mener gør sig gældende for, at en shitstorm kan udvikle sig.

Ordet "viralt" kommer fra medicinske studier og beskriver hvordan en virus spreder sig. En virus spreder sig eksponentielt, og med en voldsom hastighed, ligesom en shitstorm. Mills (2012) har lavet et studie der belyser viralitet på sociale medier (Mills, 2012). Mills fremstiller SPIN-modellen, som har ligheder med den Shitstorm timeline som anvendes i dette speciale. De fire faser Mills beskriver som skaber viralitet på sociale medier er: *spreadability*, *propagativity*, *intergration* og *nexus*. Modellen er en step-by-step model med fire kriterier der er drivers for, om hvorvidt et opslag opfylder kriterierne for at gå viralt (Mills, 2012).

#### *Spreadability*

Succeskriteriet for om et Facebookopslag kan gå viralt er, om hvorvidt budskabet er tiltalende for netværket det deles med (Mills, 2012). Opslaget skal have en grad af emotionel eller intellektuel *likeability*, for at kunne gå viralt (Mills, 2012). Opslaget skal være tiltalende for den som læser det, og hvad der er mindst ligeså vigtigt er, at det er spændende nok til, at man gider at dele og sprede det.

*Shareability* refererer til, hvorvidt en bruger føler, at opslaget som han/hun fandt tiltalende, vil have den samme intellektuelle eller emotionelle effekt på deres netværk (Mills, 2012). Succeskriteriet for at blive delt er altså brugerens engagement i opslaget, og motivationen for at dele det (Mills, 2012).

#### *Propagativity*

Denne fase beskriver "hvordan" man som bruger engagerer sig i at distribuere opslaget videre ud i netværket (Mills, 2012). *Propagativity* beskriver det medie som anvendes til at sprede budskabet. I dette speciale fokuseres på Facebook, som nok er det medie med den største tendens, og bedste muligheder for at sprede et budskab med høj hastighed, stor rækkevidde og volumen. Mills nævner fire kriterier der skal opfyldes for at mediet er anvendeligt: *ease and speed of propogation*, *network size and type*, *richness of*

*content* og *proximity of content* (Mills, 2012). Facebook er det medie som bedst lever op til de fire kriterier (Mills, 2012).

### **Intergration**

Viralitet sker først når budskabet eller kampagnen ikke alene er delt på sociale medier, og imellem de sociale medier, men især når traditionelle medier tager historien til sig og distribuerer den ud via offlinekanaler som tv, radio, avis og ugeblade (Mills, 2012).

### **Nexus**

Den sidste fase, hvor alle med en interesse nu er impliceret i sagen, som startede som et enkelt opslag på Facebook (Mills, 2012). Traditionelle medier bringer historien, og volumen og rækkevidden har nået sit maximum.

Opslag med negativt indhold er mere tilbøjelige til at gå viralt, da der opstår stærke emotionelle følelser, såsom vrede og angst hos forbrugeren (Berger & Milkman, 2013). Folk har tendens til gerne at ville diskutere og vise deres stærke følelser i onlineforums, såsom Facebook (Berger & Milkman, 2013).

Pfeffer *et al.* (2014) betragter en shitstorm som et resultat af en række faktorer som akkumuleres (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Pfeffer har observeret tre større cases som var igennem en "firestorm", som han benævner det, og gjorde sig nogle observationer som han mener er de styrende dynamikker for udviklingen af en shitstorm (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Shitstorms opstår grundet de muligheder som Facebook skaber med hensyn til deling af opslag rent teknisk, men især også de adfærdsfremmende elementer Facebook skaber. Dette afsnit fokuserer på de faktorer som Pfeffer *et al.* (2014) argumenterer for udvikler en shitstorm (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014)

### **Lav involvering = Lavt engagement**

Pfeffer *et al.* (2014) argumenterer for at den hastighed og volumen som definerer en shitstorm, er et produkt af den manglende eller minimale diskurs, der er ved interaktion via Facebook (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Det kræver ikke nogen stor involvering eller indsats, for at tilkendegive sin mening eller holdning på Facebook (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Som beskrevet tidligere, så er udtryksformen på Facebook forbundet med minimal indsats. Ved at like et opslag involverer forbrugeren sig, samtidig med at tilkendegive sin mening, hvilket kun kræver et enkelt klik. Da teksterne på Facebook oftest er korte, i form af kommentarer, er indsatsen ligeledes begrænset ved denne interaktion (Pfeffer, Zorbach, & Carley,

2014). Samtidig med at det ingen indsats eller involvering kræver for brugeren at interagere, så tillægges interaktionen fra brugerens side kun en lille værdi (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

*Slacktivism* beskriver denne type forbruger, hvor involveringen, engagement og indsigt, er relativ lav (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014). Udover at involveringen er lav, så er villigheden til at engagere sig, og gøre en indsats mod at opnå målet med aktivismen, meget lav (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014). Slacktivism er opstået sideløbende med Facebook, og giver forbrugeren mulighed for at engagere sig i grupper, kampagner og aktiviteter, ved kun at involvere sig igennem likes, korte kommentarer og delinger (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014). Det lave engagement skyldes ofte forbrugernes manglende indsigt og viden om den konkrete sag de har engageret sig i (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014). Når man kan deltage uden at skulle skrive under, donere penge eller deltage i en demonstration, så er incitamentet for at få indsigt i sagen meget lille (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014).

Slacktivist har tendens til at engagere sig i forbrugeraktivisme, med høj grad af social bevågenhed, for at opfylde individuelle behov som self-expression, men sandsynligheden for at bidrage til sagen udover et like er meget lille (Kristoffersen, White, & Pelozo, 2014).

Men når 120.000 likes samles om et fælles mål, så har de mange individuelle indsatser pludselig en stor indflydelse på den implicerede, minimal indsats fra den enkelte eller ej. Brugeren føler at involveringen følger indsatsen, og samtidig føler brugeren sig anonym ved at tilkendegive sin mening fra trygge rammer bag en computerskærm. Det er nemmere at involvere sig og udtrykke sig når man er anonym og drukner i mængden af alle de andre likes og kommentarer (Interview - Anders Colding-Jørgensen)

### *Network clusters*

Teorien bag "network clusters" (netværksklynger) går langt tilbage, men kommer for alvor til sin ret i forhold til dannelse af shitstorms. Når man indgår i et netværk, og man som afsender (A) deler et opslag med en udvalgt person i netværket (B), som finder opslaget interessant og deler det videre med tre andre i netværket, som er C, D og E., så er der stor sandsynlighed for at A,C,D og/eller E også er forbundet i netværket. På den måde opstår der en klynge i netværket, på baggrund af en interesse for det delte opslag (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

Ifølge loven om *transitivitet*, vil et opslag med et interessant budskab for et netværk blive delt i netværksklyngen, og der vil derfor være stor chance for, at man vil blive eksponeret for opslaget flere gange, fra den netværksklynge du indgår i. På den måde vil opslaget og budskabet blive forstærket, og chancen for at det går viralt er stor (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Det skyldes både de mange delinger, men også den forhøjede interesse som Facebook opfanger, hvilket giver opslaget endnu mere eksponering.

Effekten hedder *echo chambering* og beskriver effekten, hvor et budskab bliver selvforstærket i et netværk, gennem delinger på tværs (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

### ***Strong and weak ties***

I en brugers sociale netværk vil der være forskellige forhold til alle relationer. Forholdet imellem brugerne i netværket kan opgøres i at være *strong ties* eller *weak ties* (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Strong ties er alle dine tætte relationer, såsom familie og tætte venner, hvor weak ties udgør alle dine bekendte i form af venner, kollegaer, studiekammerater osv. Strong ties vil have en større indflydelse på modtageren end weak ties, og sandsynlighed for interaktion vil være større, jo stærkere relationen er. Ens tætte netværk bestående af strong ties vil som regel ikke være bestående af så mange relationer, hvor ens weak ties kan nå langt ud, især via Facebook. Det er blevet meget nemmere at oprette og vedligeholde relationer via sociale medier (Kietzmann & Canhoto, 2013). Det er ikke unormalt for en Facebookbruger at have over 500 personer i netværket, hvilket skyldes det mindskende filter for relationer til folk online (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Alle disse weak ties leder til en enorm mængde af informationsdeling, som forstærker hinanden i diverse netværkssklynger af meninger og holdninger (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

Det hænger fint sammen med definitionen for e-WOM, hvor budskabet spredes langt hurtigere via de online kanaler, ikke alene pga. Facebook, men også grundet, at troværdigheden ved e-WOM fra weak-ties er meget højere end ved WOM (Seabra, Lages, & Jayawardhena, 2013).

### ***Homofili***

Folk har en tendens til at skabe relationer til andre med lignende træk såsom alder, køn, og status, men især også interesser og holdninger (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Disse psykografikaer benyttes især af Facebook, som har udviklet algoritmerne til at forsøge at skabe relationer mellem folk med fælles interesser og holdninger (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Det betyder at alle opslag der deles i netværket som falder ind under en kategori, primært bliver delt til folk i netværket der er ligesindede. Det betyder for modtageren, at man ikke behøver at bruge energi på at afkode afsenderen, da man igennem relationen ved, at holdninger og interesser stemmer overens (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Derved er man som modtager mere tilbøjelig til at interagere ukritisk, da Facebook har afkodet afsenderen for dig (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

### **5.2.3 – Delkonklusion**

Facebooks primære formål er at få forbrugere til at interagere med content (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). For at få forbrugere til at interagere på Facebook, skal et opslag skabe en interesse eller have et budskab, som andre i netværket kan sympatisere med eller relatere til. Jo mere opmærksomhed et opslag

får, desto større værdi har det for Facebook, og vil dermed få opmærksomhed. En shitstorm er dermed afhængig af et opslags kvalitet og indhold, før forbrugere såvel som Facebook, tillægger det nogen værdi (Mills, 2012).

Facebook og forbrugernes adfærd er dermed afhængige af hinanden for, at en shitstorm kan udvikle sig. Mills (2012) finder frem til, at der er fire succeskriterier som er centrale for, at et opslag kan gå viralt og udvikle sig til en shitstorm (Mills, 2012). Det er ifølge SPIN-modellen essentielt at indholdet deles på et medie som har mulighed for at sprede indhold med høj hast samt med stor rækkevidde og volumen. Ligeledes skal indholdet være relevant for ens netværk, men også interessant nok til, at andre medier viderefører indholdet (Mills, 2012). Pfeffer *et al.* (2014) beskriver yderligere forbrugeradfærdsmæssige faktorer, som de gennem deres studie har fundet frem styrer udviklingen af en shitstorm (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Pfeffer *et al.* (2014) lægger meget vægt på netværkets dynamik til at sprede indhold og pointerer Facebooks store rolle i at forstærke den adfærd der er i et netværk, og dermed muligheden for spredning af indhold med enorm hastighed og rækkevidde (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Pfeffer *et al.* (2014) belyser ydermere også den meget lave grad af involvering og engagement det kræver at deltage (slacktivist) i en shitstorm, og det er en af de væsentligste grunde til at shitstorms udvikler sig som de gør (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

Facebooks værktøj i samarbejde med forbrugeradfærd og netværksadfærd er altså nøglen til, hvordan en shitstorm kan udvikle sig. Det er derfor nødvendigt for en virksomhed at være opmærksom på de sociale medier, og hvilket indhold der kan ende i en potentiel shitstorm. I denne fase er det muligt, ved anvendelse af SPIN-modellen og Pfeffer *et al.*'s (2014) faktorer at identificere en potentiel shitstorm, og forberede håndteringen af krisen. Af ovenstående afsnit er følgende hypotese genereret.

***H2: En shitstorm er et produkt af Facebooks såvel som forbrugeradfærdens udvikling, på sociale medier.***

### **5.3 - Fase 3 – Optrapning**

Det oprindelige opslag har nu tusindvis af likes, kommentarer og er blevet delt til flere tusinde Facebookbrugere. Sagen er gået fra at være en potentiel shitstorm til, at mange pludselig har hørt om sagen, og har en mening om den. Det er i denne fase vigtigt for den implicerede virksomhed at være yderst opmærksom på den videre udvikling, da der ofte ikke er nogen vej tilbage når denne fase er nået.

I denne fase optrappes shitstormen og har nået en kritisk masse, i form af volumen og rækkevidde. Det er her vigtigt for en virksomhed at forstå motiverne for, at forbrugere vælger at deltage i den igangværende shitstorm.

### 5.3.1 – Klageadfærd

I dette afsnit vil jeg fokusere på incitamentet for at deltage i en shitstorm, og undersøge motivet og involveringen for den klageadfærd, som finder sted hos de deltagende. Facebooks evne som katalysator, og ne-WOM som skaber og udvikler en shitstorm, er udgangspunktet for teorien om onlineklageadfærd (Mardhiyah, Dharmmesta, & Purwantob, 2013). Jeg vil starte med en kort definition af offlineklageadfærd, for bedre at forstå den onlineklageadfærd. Jacoby and Jaccard (1981) definerer offlineklageadfærd som:

*“an action taken by an individual that involves communicating something negative regarding a product or service”* (Zheng, Youn, & Kincaid, 2009, s. 720)

Definitionen er næsten identisk med definitionen af ne-WOM, som kan sidestilles med onlineklageadfærd. Forskellen på den offline- og onlineklageadfærd ligger dermed ikke i motivet for at klage, men nærmere i de muligheder som sociale medier skaber for at klage. De sociale medier har faciliteret den online klageproces på mange punkter, i forhold til den offlineklageproces (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Før de sociale medier, klagede størstedelen af utilfredse kunder sjældent, da fordelene ved at klage var minimale i forhold til omkostningen (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Facebook har gjort det nemmere og mere tilgængeligt for en forbruger at klage (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015).

Grégoire *et al.* (2015) nævner ydermere *double deviation* som værende den primære grund til at folk klager i det hele taget. Double deviation forekommer når man ikke alene har haft en dårlig oplevelse med en virksomhed, men efterfølgende har fået dårlig service ved den første klage (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Forskellen fra offline til online i dette tilfælde er, at forbrugeren før i tiden ikke havde anden mulighed end at lufte sin vrede til andre end virksomhedens kundeservice og bekendte. Hvorimod Facebook nu har faciliteret muligheden i, at den vrede forbruger ikke alene kan rette henvendelse til virksomheden, men samtidig gøre det offentligt og med store konsekvenser. Der er flere motiver til, hvorfor en forbruger kan have behov for at stille end virksomhed i dårligt lys offentligt.

Dette afsnit vil belyse de motiver for ne-WOM, som kan lede til onlineklageadfærd og deltagelse i shitstorms på de sociale medier.

#### *Klageadfærd på de sociale medier*

Forbrugernes tendens til at klage via de sociale medier er voksende (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004), og forbrugerne anerkender i stigende grad Facebook, som værende platform for kundeservice (Interview med Mikael Lemberg). Ved at give forbrugerne muligheden for at klage via Facebook, er der potentiel risiko for at skabe en shitstorm. Forbrugernes utilfredshed og frustration rettes ikke alene mod virksomheden på sociale medier, men giver også andre utilfredse forbrugere mulighed for

at ytre deres utilfredshed uden risiko, fordi det oprindelige opslag kommer fra anden afsender (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004).

Motivationen for at klage og deltage i en shitstorm, er meget lig motivationen til at "trigge" en shitstorm. Motivationen for at engagere sig i ne-WOM og starte en shitstorm kommer som beskrevet tidligere, af en dårlig oplevelse med en virksomhed, produkt eller kundeservice, som får kunden til at ytre sin utilfredshed på Facebook, i håb om; at andre forbrugere ikke skal begå samme fejl (*altruisme*), forsøger at genoprette den mentale balance (*anxiety reduction*), som sidste forsøg på at få den hjælp man har brug for (*advice seeking*), eller få hævn over den ugering som virksomheden har gjort (*vengeance*). Graden af den emotionelle involvering er meget vigtig for hvordan forbrugeren vælger at tilkendegive den ne-WOM (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Ifølge Wetzler *et al.*(2007) så drives klageadfærd af meget stærke følelser som vrede, frustration, irritation, fortrydelse, skuffelse eller usikkerhed (Wetzler, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Det ses tydeligt i Tivoli- og Jensen's Bøfhus-casen, hvor deltagerne i shitstormen udtrykker sig meget voldsomt, og har en direkte truende adfærd (Interview med Tivoli)(Interview med Jensen's Bøfhus). Når forbrugeren er følelsesmæssigt involveret, og kan udtrykke sig risikofrit og anonymt, bliver udfaldet som resultat deraf (Wetzler, Zeelenberg, & Pieters, 2007). Følgende motiver kan være medvirkende til deltagelse i en shitstorm.

### **Social integration**

Det er vigtigt for en forbruger at have en plads i samfundet, være en del af sociale grupper, skabe en identitet og opnå social integration (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Det er et af de stærkeste behov i et menneske, og opnås kun gennem accept fra samfundet, men det kræver at man opsøger accepten hos ens netværk. Ved at engagere sig i online communities, kan man opnå social accept og integration, men det kræver at man deltager aktivt (Heinonen, 2011).

Deltagerne i en shitstorm, antages at bruge shitstorms til aktivt at engagere sig i ne-WOM, for at opnå social accept og føle sig som en del af et fællesskab. Som Heinonen (2011) konkluderer, så er et af de vigtigste motiver for at bruge Facebook *social interaction*, og sammen med den emotionelle involvering er en shitstorm et godt forum, hvor man som forbruger kan udtrykke sig, og få accept fra omverden (Heinonen, 2011) (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Det er vigtigt for nogle forbrugere at udtrykke sig og fremstå som "ekspert", hvilket ligeledes er motiv for at deltage i shitstorms.

Ifølge Cheung & Lee (2012) har den sociale integration den største indflydelse på, at forbrugere engagerer sig i e-WOM (Kucukemiroglu & Kara, 2015).



### *Magt over virksomheder*

Shitstorms er kendetegnet ved at have stor rækkevidde og volumen, og det kan give deltagerne en form for magt over en virksomhed. Det store antal deltagere i en shitstorm, kombineret med det nærmest uendeligt store antal modtagere, gør en shitstorm til et stærkt middel til at få virksomheder til at lytte (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Utilfredse forbrugere kan relativt nemt og uden den store involvering, ændre en virksomheds image (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004).

Ne-WOM kan anvendes af forbrugere til at ændre folks opfattelse af en virksomhed, og dermed skade virksomhedens image. Det er en magt som blev anvendt i både Tivoli- og Jensen's Bøfhus-casen, hvor deltagerne bevidst forsøgte at skade virksomheden, ved at engagere forbrugere til at deltage, og dermed få tallenes magt til at give stor negativ opmærksomhed. At kunne skifte magtforholdet fra virksomhed til forbruger er et stærkt motiv for at deltage i en shitstorm (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Behovet for *self-expression* via sociale medier opfyldes, og forbrugeren føler de hævner sig ved at bidrage til magtskiftet, som kan have fatale konsekvenser for virksomheden (Heinonen, 2011) (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004)

### *Katarsis*

*Katarsis* er et gammelt græsk ord for "renselse" eller "sjælebehandling", og anses for at have stor betydning for forbrugeres motivation til at deltage i en shitstorm (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Når en forbruger er emotionelt indblandet og føler vrede og frustration, kan det have en positiv effekt på forbrugers tilstand at udtrykke sig igennem ne-WOM og klage (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Forbrugeren er i en mental ubalance, kognitiv dissonans, og har brug for at genoprette balancen. Ved at deltage i en shitstorm kan balancen rykkes helt ubevidst.

### *Gengældelse*

Forbrugere som er utilfredse kan vælge at reagere udelukkende for at gengælde eller straffe virksomheden for den dårlige service. Motivet opstår udelukkende for at skade virksomheden, og det gøres igennem deltagelse i shitstormen (Mardhiyah, Dharmmesta, & Purwantob, 2013). Som Beneke *et al.* (2015) formulere, så kan ne-WOM karakteriseres som en metode for gengældelse, hvor forbrugere der bærer nag, har stort behov for at hævne sig (Beneke, Mill, Naidoo, & Wickham, 2015). Det kommer til udtryk gennem behovet for at straffe virksomheden, hvilket som oftest leder til at forbrugeren skifter til konkurrenten (Beneke, Mill, Naidoo, & Wickham, 2015).

### *Shitstorm for "sjov"*

Ifølge Heinonen (2011) benyttes sociale medier også til *entertainment*, og det gælder ligeledes for at deltage i shitstorms. Der findes forbrugere som ingen involvering eller indsigt har i sager der florerer på Facebook, men som deltager for udelukkende at provokere og skabe diskussion for underholdningens skyld. Disse typer kaldes "trolls", som er et begreb der anvendes for kronisk negative brugere på sociale medier, som udtrykker sig negativt overfor alt (Cramer, 2013). Deres primære formål er som oftest at provokerer andre brugere til at skabe diskussion og splid i grupper og på virksomheders Facebooksider. Motivationen ligger i underholdningen i at provokere andre, men kan have fatale følger for den implicerede (Cramer, 2013).

Motivationen for at deltage, og de behov forbrugere får dækket ved at deltage i shitstorms, er altafgørende for at en shitstorm kan nå til denne fase, hvor optrappingen nu er ved at nå klimaks. De traditionelle medier giver sagen opmærksomhed, og i nogle tilfælde ser aktivistgrupperne en mulighed for at vise deres holdninger og idealer, som vi så det i Tivoli-casen.

### **5.3.2 – Delkonklusion**

Ifølge Wetzer *et al.* (2007) så er klageadfærd styret af negative emotionelle motiver, som vrede og frustration (Wetzer, Zeelenberg, & Pieters, 2007). En shitstorm er båret frem af nogle forbrugeres motiver med stærke følelser forbundet, og stor involvering i sagen, hvor andre forbrugere kan have motiver med mindre involvering, men hvor de deltager alligevel (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Nogle forbrugere deltager grundet fællesskabsfølelsen for at opnå magt eller for underholdningen skyld (Kucukemiroglu & Kara, 2015) (Heinonen, 2011) (Cramer, 2013). Disse motiver er alene skabt og gjort mulige af Facebook, som ligeledes har ændret forbrugernes måde at klage på, og skabt en helt ny klageproces via sociale medier (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015).

Virksomheder skal ifølge Grégoire *et al.* (2015) udvise stort engagement på de sociale medier, for at undgå at få klager som er styret af vrede (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Ifølge Grégoire *et al.* (2015) skabes de værste klager af dårlig kundefølelse og kundeservice (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Det antages at shitstorms er forbundet med forbrugere med stor emotionel tilknytning, hvoraf shitstorms måske kan undgås ved korrekt kundeservice fra virksomhedens side.

På baggrund af dette afsnit, er følgende hypotese genereret:

***H3: Shitstorms optrappes af forbrugere med stærke følelser og motiver for deltagelse.***

## 5.4 - Fase 4 – Klimaks

I denne fase har shitstormen nået sit klimaks, hvor de traditionelle medier bringer sagen, og flere tusinde forbrugere deltager eller kender til sagen. Shitstormen bliver nu distribueret i aviser, tv og onlinenyhedsmedier, og den almene population bliver eksponeret uden at deltage i shitstormen. Som virksomhed er det for sent at stoppe yderligere udvikling, da sagen har nået sit klimaks.

### 5.4.1 – Traditionelle mediers påvirkning af en shitstorm

Når de traditionelle medier bringer sagen har shitstormen nået "klimaks". Forbrugere tager nu sagen til sig, som en seriøs nyhed, og den deles ligeledes via offlinekanaler til resten af samfundet.

Traditionelle medier er i højere grad begyndt at anvende sociale medier til at finde nyhedsmateriale (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). Det skyldes den voksende tendens, hvor journalister aktivt søger nyheder på sociale medier, for at bringe historier med nutidig relevans (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). Diakopoulos *et al.* (2012) beskriver også faldgruberne ved at søge historier på sociale medier som værende en utroværdig kilde til professionel journalistik (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). Alligevel bringer mange traditionelle medier historier, som er opstået på sociale medier, hvor nyhedsværdien er stor (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). Det skyldes at sociale medier kan dele og sprede en begivenhed meget hurtigere end andre kilder.

Med skiftet til at anvende sociale medier som kilde til journalistik, er der kommet decideret værktøjer som opfanger historier på sociale medier. Værktøjet, der kaldes *Vox Civitas*, opfanger historier på baggrund af den opmærksomhed som opslag får (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). På den måde kan de traditionelle medier hurtigt opfange de potentielle historier som kunne være interessante at bringe.

Det bringer en ny dimension til shitstorms i denne fase hvor volumen og rækkevidden på Facebook nu har nået toppen, og traditionelle medier yderligere øger rækkevidde og volumen. De traditionelle medier validerer ifølge Diakopoulos *et al.* (2012) samtidig historien, og gør den mere troværdig (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). I Tivoli-casen og andre så man, at da først sagen var formidlet via traditionelle medier, så begyndte kendte debattører, politikere, celebrities og aktivistgrupper at blande sig for at få et budskab ud. Især aktivistgrupper har i henhold til Tivoli-casen haft en stor effekt for shitstormen i denne fase.

### 5.4.2 – Forbrugeraktivisme

For at opnå social accept og integration igennem ne-WOM, deltager forbrugere i communities og aktiviteter med et defineret mål, og en hvis grad af styring (Graham & Kelly, 2013). I interviewene med Tivoli og Jensen's Bøfhus, beskrives aktivistgrupper som målrettet forsøgte at skade deres virksomhed.

Disse grupper var mere eller mindre professionelle, i form af dyrevelfærdsgrupper, men også dedikerede communities som Facebookgruppen "Boycot Jensen's Bøfhus", der nåede langt over 100.000 deltagere (Interview med Tivoli)(Interview med Jensen's Bøfhus).

Facebookgrupper som "Boycot Jensen's Bøfhus" benævnes af Graham *et al.* som *anti-brand communities* (Graham & Kelly, 2013). Det er grupper hvor motivationen til deltagelse primært er styret af behovet for at fornærme og udskælde en virksomhed, på grund af uretfærdig eller dårlig behandling (Graham & Kelly, 2013). Hvorvidt anti-brand communities opstår, er influeret af hvor stærkt forbrugerne identificerer sig selv med brandet (Graham & Kelly, 2013). Undersøgelser viser at jo mere forbrugere identificerer sig med et brand, desto mindre er sandsynligheden for at deltage og engagere sig i forbrugeraktivisme (Graham & Kelly, 2013).

Forbrugeraktivisme kan antage forskellige former alt efter målet med modstanden, og hvem man gør modstand imod (Schneider & Kozinets, 2011). Målet med modstanden kan ifølge Schneider *et al.* (2011) være for at ændre regler, politik, aftaler, beslutninger eller adfærd hos virksomheder (Schneider & Kozinets, 2011). Forbrugeraktivisme defineres som:

*"Consumer activists attempt to change an external entity (organization, business, and so on) or marketing norms, practices, and policies (Kozinets and Handleman 2004) in order to protect consumers from amoral, destructive, or undesirable corporate/ marketer actions (Trentmann 2001). Consumer campaigns represent an organized, communal effort of activism. Campaigns are visible and vocal manifestations of a breach between consumers and producers, and can include campaigns that arise within pre-existing communities and communities that arise with particular campaign causes" (Schneider & Kozinets, 2011, s. 399)*

Ifølge definitionen er forbrugeraktivisme nærmest skabt til at blive udøvet på sociale medier, da Facebook har alle værktøjer for at kommunikere og interagere i communities. Ydermere kendetegnes forbrugeraktivisme som værende "visible and vocal", hvilket er grundstenen i shitstorms.

Forbrugeraktivisme og shitstorms har mange ligheder, men forbrugeraktivisme adskiller sig ved primært at være målrettet (Schneider & Kozinets, 2011), hvor shitstorms kan have mange forskellige mål og motiver for forbrugeren (Interview med Anders Colding-Jørgensen). Klagekampagner skabt af forbrugeraktivisme kan dog skifte fra et mål til et andet over tid, eller have et sekundært mål (Schneider & Kozinets, 2011), som det skete i Tivoli-casen, hvor der opstod en sekundær kampagne baseret på Tivolis håndtering af indholdet på deres Facebookside. Sideløbende med kampagnen imod sponsoratet med København Fur, blev der skabt en kampagne der udskældte Tivolis censurering af indhold på deres Facebookside (Interview med Tivoli)

### 5.4.3 – Delkonklusion

De traditionelle mediers rolle i en shitstorm, er kendetegnet ved at de validerer shitstormens indhold, ved at bringe historien. Forbrugere stoler som udgangspunkt på de traditionelles mediers valg af de historier de bringer, da det er professionelle journalister med et kildekritisk syn. Shitstormen bliver derved bragt udenfor det online miljø, og er nu eksponeret for endnu flere forbrugere, hvilket er klimaks for en shitstorm.

Man har i flere cases set aktivistgrupper deltage i shitstorms, omkring sager relevante for dem, og med stor succes. Aktivistgruppernes incitament og motiv for at deltage, er at sprede deres budskab ud til shitstormens mange deltagere. Forbrugeraktivisme er typisk meget målrettet, og er et godt supplement til at viderefører en shitstorm i denne fase (Schneider & Kozinets, 2011). Deltagerne i shitstormen har aktivt valgt at deltage i shitstormen, af det ene eller andet motiv, og er nu nemme at eksponere for yderligere budskaber (Schneider & Kozinets, 2011).

Virksomheder bør i denne fase have en krisestrategi for at reducere udviklingen, og minimere de potentielle konsekvenser. Det er nu man som virksomhed skal sætte alle midler ind for at bremse shitstormen, og afvikle den på mest korrekt måde. Følgende hypotese er genereret på baggrund af ovenstående afsnit.

***H4: Shitstorms er afhængige af traditionelle medier, og i nogle tilfælde forbrugeraktivisme.***

### 5.5 - Fase 5 – Udfasning

Udfasningen kommer når interessen for shitstormen er aftaget. Forbrugere såvel som traditionelle medier har ingen interesse i sagen længere, og sagen forsvinder ligeså hurtigt som den kom frem. Men hvilke konsekvenser har sagen haft på den korte og lange sigt?

Den sidste fase handler om for virksomheden at reflektere over, hvad de har gennemgået, og se om der kan komme noget positivt ud af det (Astrid Haug, 2014). Virksomheder vil i udfasningen være meget sårbare, da en shitstorm kan være meget voldsom, men når man er kommet ud på den anden side kan der måske komme noget positivt ud af det (Astrid Haug, 2014). En shitstorm kan hurtigt belyse en virksomheds svage sider, og gøre ledelsen klar over de sociale mediers magt. (Astrid Haug, 2014).

Det er vigtigt at få slettet de digitale spor efter en shitstorm. De traditionelle medier vil have bragt en hel del nyheder, hvor virksomhedens navn vil indgå i den negative sammenhæng, som shitstormen har kastet af sig, og det er vigtigt at få slettet disse fra Google, eller hvert fald få dem rykket længere tilbage i søgehistorikken (JPO Marketing, 2014 ).

En shitstorm udfases ligeså hurtigt som den er opstået, og det er derfor svært i denne periode at afgøre om shitstormen har haft nogle konsekvenser på længere sigt. Det må antages, at efter en shitstorm, er den implicerede virksomheds omdømme forværret på kort sigt. Det eneste man kan gøre er at udrede det man har været igennem, og forsøge at få noget positivt ud af situationen. Det er flere gange før set at shitstorms i sidste ende har kastet positivt omtale af sig (ShitstormLAB, 2015).

Da shitstorms stadig er et relativt nyt begreb, så findes der ikke megen data omkring konsekvenser for de virksomheder som har været igennem en shitstorm. Flere virksomheder påstår det ingen effekt har haft på deres drift eller image, hvor andre virksomheder er gået konkurs. Det er et paradoks og har derfor genereret følgende hypotese:

***H5: Shitstorms har ingen konsekvenser for den implicerede virksomhed på lang sigt.***

## 6 – Krisehåndtering

I dette afsnit beskrives krisestrategi, som i dette tilfælde anvendes til reducere en shitstorms omfang, og minimere skadelige følger. Det er flere gange set at virksomheder slet ikke når at reagere på en shitstorm, eller bevidst agerer helt passivt i håb om at stormen lægger sig igen. Det er på nuværende tidspunkt ikke til at sige, om hvorvidt det er bedst at være proaktiv, aktiv eller passiv i tilfælde af en shitstorm. Jeg vil starte med at forklare forskellen på offlinekrisehåndtering kontra onlinekrisehåndtering.

Flere og flere utilfredse forbrugere anvender sociale medier til at klage, hvorved potentialet for at virksomheden ender i en shitstorm er stor (Grégoire, Salle, & Tripp, 2015). Især i Danmark er forbrugerne bevidste om muligheden for at benytte Facebook til kundeservice og klager (Interview med Steffen Trannerup). Facebook er et "double-edged sword", i den forstand, at det er et effektivt kommunikationsværktøj, men kan ligeledes være et springbræt, hvorfra onlinekriser kan opstå. (Pang, Hassan, & Chong, 2014).

Der gælder andre regler for håndtering af kriser på sociale medier, end ved kriser opstået via traditionelle medier (offline) (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Med de sociale medier er det sværere at forebygge og forhindre kriser end det hidtil har været. Det skyldes, at der ikke længere er noget filter, som ved traditionelle medier, da forbrugerne nu selv kan udtrykke sig overfor virksomheder og andre forbrugere (Pang, Hassan, & Chong, 2014). Det har haft den virkning, at traditionelle medier nu også i langt større grad henvender sig til de sociale medier for at finde historier, og ikke omvendt. Det er en kombination af muligheden for at udtrykke sig uden filter, og de traditionelles mediers tendens til at give historier på de

sociale medier nyt liv via offlinekanaler, som skaber grobund for kriser på de sociale medier (Pang, Hassan, & Chong, 2014).

## 6.1 - Krisestrategi

Der er stor forskel på hvordan offline- og onlinekriser skal håndteres på organisatorisk niveau. Man skal på sociale medier være langt mere påpasselig i krisesituationer, end man skal med traditionelle kriser. Den strategiske tilgang til onlinekriser har ligheder med offlinekriser, men onlinekriser skiller sig væsentlig ud på flere punkter.

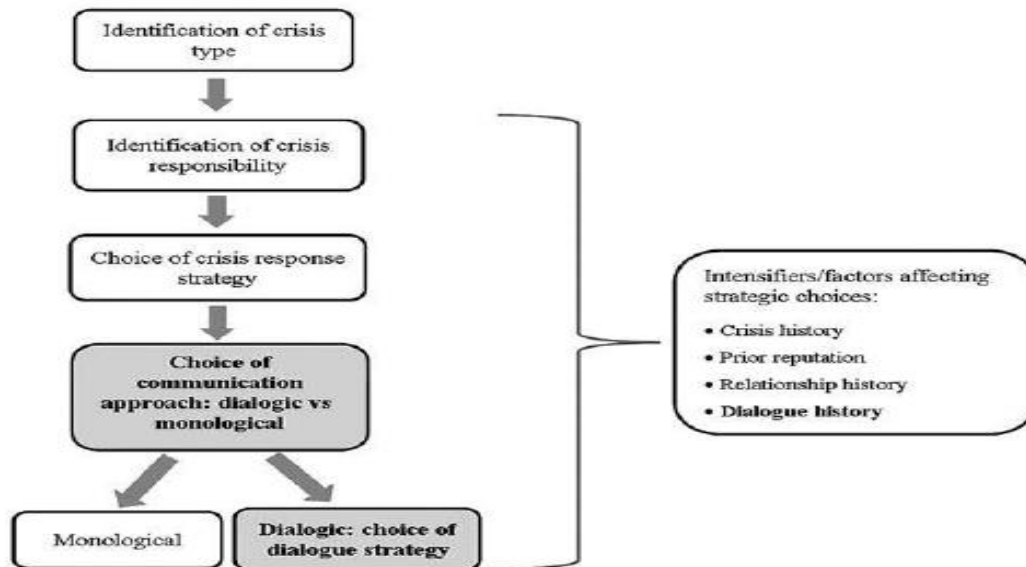
Hvor virksomheder førhen håndterede offlinekriser ved envejskommunikation via traditionelle medier, har de sociale medier nu gjort det muligt at anvende tovejskommunikation effektivt (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Forbrugerne har med Facebook mulighed for at kommunikere med virksomheder via private beskeder og/eller i offentligt forum (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Det skaber store udfordringer for virksomheder i krisesituationer, da man førhen nemmere kunne *frame*<sup>13</sup> sagen, og kommunikere den version ud som var mest hensigtsmæssig for virksomheden (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Nu bliver alle forbrugeres meninger og holdninger delt via SoMe, og har dermed en forstærkende effekt (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Hastigheden for deling af ne-WOM er høj, og virksomheden skal derfor være lige så hurtig til at reagere og svare i sagen (Interview med Mikael Lemberg). Det kræver konstant tilstedeværelse og rigtig timing at kunne finde den korrekte strategi, og hvordan den skal kommunikeres (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Virksomheder bør monitorere de sociale medier de har engageret sig i, for hurtigt og effektivt at kunne reagere på ændringer i forbrugernes adfærd og tilstedeværelse (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). For at kunne respondere hurtigt med et klart og entydigt svar, er det nødvendigt at virksomheden har opstillet en politik de følger på sociale medier (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Det giver de ansatte mulighed for selvsikkert at kunne respondere hurtigt og entydigt i forhold til det opstillede reglement (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010).

Virksomheder skal have ressourcer allokeret til en potentiel krise på de sociale medier (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). For at kunne implementere en krisestrategi på sociale medier, kan det kræve mange medarbejdere der sidder klar til at gå i dialog med forbrugerne. Det er dermed også vigtigt at kunne samle ledelsen på kort tid, for at planlægge og strukturere den korrekte indsats over for given situation (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010).

---

<sup>13</sup> **Framing:** Når man tillægger en sag en anden drejning eller betydning end den oprindelige sag, for at gøre den mere interessant.

Romenti *et al.* (2014) har udarbejdet en plan for, hvordan ledelsen bør reagere ved kriser der opstår via sociale medier. Strategien fungerer som en "step-by-step"-model, hvor man starter med at identificere typen af krise, hvem der har ansvaret, hvad der skal responderes og hvordan (Romenti & Murtarelli, 2014). Der er dertil nogle eksterne faktorer som har indflydelse på de forskellige beslutninger, såsom virksomhedens krisehistorie, rygter, relationer til kunderne og forrige anvendelse af kommunikation



(Romenti & Murtarelli, 2014).

Model: (Romenti & Murtarelli, 2014)

### **Identificering af krisetype og ansvar**

Tidligere studier påviser, at valget af kommunikationsstrategi er afhængig af type af krise og virksomhedens ansvar (Romenti & Murtarelli, 2014). Ifølge Coombs (2007), kan man inddele kriser i tre overordnet kategorier, alt efter virksomhedens ansvar: *victim crisis*, *accidental crisis* og *preventable crisis*. Den første kategori *victim crisis*, er kendetegnet ved at opstå af årsager, som er udenfor virksomhedens rækkevidde, og virksomheden bærer derfor minimalt ansvar.

I den anden kategori *accidental crisis*, har virksomheden ageret i god tro, men problemer som tekniske fejl, uheld og uforudsete udfordringer skaber krisen (Coombs, 2007). I denne kategori bærer virksomheden moderat ansvar.



Den tredje kategori *preventable crisis* er kendetegnet ved, at virksomheden bærer stort ansvar, da de selv har skabt krisen ved dårlig kundeservice, dårlige produkter, eller forkert optræden i offentligheden (Coombs, 2007).

Der er en skarp korrelation imellem det ansvar virksomheden bærer og type af krise. Når krisens type er afgjort, og ansvaret kan placeres, er det nødvendigt at formulere en responsstrategi hurtigst muligt, for at minimere mulige konsekvenser (Romenti & Murtarelli, 2014).

### *Crisis response-strategier*

*Crisis response*-strategier anvendes når krisen er indtruffet og virksomheden skal forsøge at begrænse krisens omfang samt reducere de negative følger, og mulige konsekvenser (Coombs, 2007). Det er ikke muligt at have fuldstændig information omkring en SoMe-krise, og det er derfor også umuligt at lave den perfekte crisis response-strategi.

En virksomhed bør have indsigt i krisesituationen, og tilrettelægge deres strategi ud fra de faktorer, som gør sig gældende for krisens opståen og tilstand (Coombs, 2007). Ansvaret over for forbrugerne er bindeleddet mellem virksomhedens situation og den strategi der bør vælges. Jo større ansvar virksomheden har i forhold til krisens beskaffenhed, desto vigtigere er det at virksomheden engagerer sig og vælger korrekt crisis response-strategi i (Coombs, 2007). Ifølge Coombs (2007) er der syv forskellige crisis response-strategier fordelt i tre grupper:

#### Denial:

**Attack the accuser:** Virksomhedens ansvarlige konfronterer personen eller gruppen, som påstår der er noget galt, for at intimidere.

**Denial:** Virksomheden benægter alt og tager intet ansvar.

**Scapegoat:** Virksomheden forsøger at placere skylden og ansvaret andetsteds.

#### Diminish:

**Excuse:** Virksomheden forsøger at minimere skaden ved at undskylde og benægte intentionen om at gøre noget forkert.

**Justification:** Virksomheden retfærdiggør deres handlinger for at minimere skade.

#### Rebuild:

**Compensation:** Virksomheden forsøger at kompensere for deres handlinger ved at tilbyde penge, eller andre goder til de forurettede.

**Apology:** Virksomheden tager fuldt ansvar, og undskylder.

De forskellige strategier har til formål at styre krisen, ændre forbrugernes opfattelse af virksomheden og reducere de negative følger af krisen (Coombs, 2007). Ifølge de cases der anvendes i denne opgave, så er der elementer af alle tre typer af *crisis response*-strategier. Coombs (2007) argumenterer for, at *diminish*-strategierne er de bedst anvendelige ved eksisterende kriser, hvilket antyder at det er den strategi der bør anvendes ved en igangværende SoMe-krise.

### **Kommunikationsstrategi**

Når en virksomhed vælger kommunikationsstrategi, er målet at kunne nå effektivt ud til forbrugerne for at bringe et budskab (Romenti & Murtarelli, 2014). I dette tilfælde er det at ændre forbrugernes opfattelse og minimere konsekvenserne af igangværende SoMe-krise. Da sociale medier er opbygget om tovejskommunikation, er de strategier som Romenti *et al.* (2014) argumenterer for at anvende, baseret på dialog (Romenti & Murtarelli, 2014).

En dialog består af uendeligt mange dimensioner som påvirker retningen og dynamikken for dialogen (Romenti & Murtarelli, 2014). I forhold til onlinedialog er der to dimensioner som er væsentlige for beskrivelse af kommunikationsprocessen: *orientation* og *approach* (Romenti & Murtarelli, 2014). De to dimensioner beskriver de forskellige logikker der er ved dialog på sociale medier, kontra offlinedialog (Romenti & Murtarelli, 2014). *Orientation* refererer til den retning som dialogen antager, som kan være *centripetal*, hvor man forsøger at opnå konsensus i en sag, eller *centrifugal*, hvor formålet er at forstærke flere synspunkter. *Approachen* er det perspektiv dialogen antager, som kan være *inside-out*, hvor virksomheden er i centrum, eller et *outside-in*, hvor virksomheden agerer som ekstern observant (Romenti & Murtarelli, 2014). På baggrund af dimensionerne *Orientation* og *Approach* udleder Romenti *et al.* (2014) fire dialogstrategier, som finder anvendelse ved onlinekriser. De fire strategier kan inddeles i følgende skema:

		Orientation	
		Centripetal	Centrifugal
Organizational Approach	Inside-out	<b>Concertative</b>	<b>Transformative</b>
	Outside-in	<b>Framing</b>	<b>Generative</b>

Model: (Romenti & Murtarelli, 2014)

De fire strategier finder anvendelse ved forskellige faser i en shitstorm, og flere strategier vil oftest anvendes i forløbet (Romenti & Murtarelli, 2014). For gennemgang af de fire dialog strategier, se bilag 4 (Bilag 4 – Gennemgang af dialog strategier)

Når en virksomhed skal vælge om, hvorvidt de vil anvende en monologisk eller dialogisk strategi, er det vigtigt at tage hele sagen i betragtning. Ved at gennemgå faserne i modellen, og vælge den korrekte kommunikative strategi, kan man måske minimere skadelige følger og omfang af krisen.

## 6.2 - Delkonklusion

Shitstorms kan opstå meget pludseligt, og nå klimaks indenfor for bare et døgn eller kortere. Så timing og en virksomheds evne til at kunne reagere hurtigt er essentielt (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Det er ifølge Pang *et al.* (2014) nødvendigt at bestemme, hvordan shitstormen startede, hvordan den eskalerede og de traditionelle mediers rolle, for effektivt at kunne håndtere den (Pang, Hassan, & Chong, 2014).

Romenti *et al.*'s (2014) krisestrategi, er et bud på hvordan virksomheder kan identificere og håndtere en shitstorm, med det formål at komme bedst igennem (Romenti & Murtarelli, 2014). Hun argumenterer for, at man som det første skal bestemme typen af krise og afgøre ansvaret man som virksomhed bærer. Ifølge Romenti *et al.* (2014) kan shitstorms hvor virksomheden bærer stort ansvar, være vanskeligere at håndtere end shitstorms hvor virksomheden bærer mindre ansvar. Dernæst skal en crisis response-strategi udarbejdes, så man får kommunikeret det korrekte svar i forhold til shitstormens type og virksomhedens ansvar (Romenti & Murtarelli, 2014). Ved korrekt kommunikation kan en shitstorm måske forebygges, eller minimere udviklingen og konsekvenser.

Ifølge Romenti *et al.* (2014) er det dertil afgørende, hvordan man kommunikerer sit budskab. Den valgte crisis response-strategi kan kommunikeres med en monologisk eller dialogisk tilgang, som har hver sin effekt, alt efter shitstormens type og virksomhedens ansvar. Det er essentielt at virksomheden gennemgår hver fase i krisestrategien, for at kunne identificere shitstormen og fastlægge den korrekte online krisestrategi.

Der findes ikke meget data på, hvordan virksomheder har håndteret shitstorms, men ifølge teorien (Romenti & Murtarelli, 2014) bør en korrekt anvendt onlinekrisestrategi, have en effekt på onlinekrisers omfang og skadelige virkning. Deraf er følgende hypotese genereret:

***H6: Virksomheder med en forberedt shitstorm-krisestrategi, kan forebygge og reducere skadelige følger som har en eksponential sammenhæng med timing af respons.***

## 7 – Metode

### 7.1 – Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er velegnet til at beskrive fænomener i deres kontekst og give en fortolkning der hjælper til at give en øget forståelse for det undersøgte fænomen.

Den kvalitative metodeteknik er god, når man i sit studie forsøger at opnå en dybere indsigt i feltet (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Der kan ved kvalitativ dataindsamling opnås ny viden gennem en åben eksplorativ tilgang (Justesen & Mik-Meyer, 2011), hvilket er hensigten i dette speciale, hvor feltet er relativt nyt og uudforsket. Interviews er anvendt som primær dataindsamlingsteknik, for at stimulere og producere ny viden, og få en forståelse og indsigt i respondentens verdensbillede (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

### 7.2 – Metodedesign

Dette speciale er baseret på *Multiple Case Studies* (MCS), hvor tre udvalgte cases udgør empirien. MSC er i høj grad nyttig til tesegenerering og test (Flyvbjerg, 1996). Cases er nøje udvalgte, for at give et retvisende billede, og være generaliserbare (Flyvbjerg, 1996). Formålet med den valgte metode, er at belyse tre cases indenfor samme felt, med ens karaktertræk, som også differentierer sig på flere punkter (Flyvbjerg, 1996). MSC giver muligheden for at analysere på tværs af flere cases, for at finde sammenhænge og forskelligheder, cases imellem (Baxter & Jack, 2008). Yin (2003) beskriver hvordan MSC primært anvendes til at kortlægge identiske resultater imellem cases, og/eller forudsige modsatrettede resultater imellem cases (Yin, 2014). På baggrund af valgte cases forsøger jeg med dette speciale at finde sammenhænge/forskelligheder, for at kunne forudsige lignende resultater i fremtiden, eller afkaste hypotesen. Dette metodedesign menes at give robuste og pålidelige resultater, men kan også være enormt tidskrævende og omfattende at anvende (Baxter & Jack, 2008).

MCS finder bedst anvendelse ved "hvordan" og "hvorfor"-spørgsmål, hvilket giver god mening i forhold til problemformulering og underspørgsmål til dette speciale (Baxter & Jack, 2008).

### 7.3 – Dataindsamling

Al dataindsamling er foregået ved desk research og interviews. Udvalgte cases er fundet via grundig desk research, hvor alle større danske shitstorms er blevet anvendt som potentielle cases. Cases er udvalgt ud fra Flyvbjergs strategier for udvælgelse, hvor "maksimum variations cases" er valgt med formålet at opnå information om flere cases, for at belyse væsentlige forskelle og ligheder derimellem (Flyvbjerg, 1996). De tre cases er udvalgt ud fra følgende kriterier:

- Omfang og indflydelse indenfor feltet "shitstorms"

- Forskellige karakteristika
- Tilstrækkelig anvendeligt data
- Virksomhedens håndtering af shitstormen

Det skal nævnes at der er brugt enormt meget tid og energi, på at overtale anvendte virksomheder til deltage. De virksomheder der har været igennem shitstorms er meget ømme over at berøre emnet. Det kan skyldes at virksomhederne stadig ikke forstår shitstorms og de bagvedliggende dynamikker. De forsøger derfor at forholde sig passivt til det af frygt. De tre udvalgte cases endte dog med at deltage.

De primære datakilder er interviews med respondenter fra udvalgte cases og interviews med eksperter. De sekundære datakilder er primært faglitteratur, i form af videnskabelige artikler, fundet på *Business Source Complete*, derudover forskellige fagbøger og hjemmesider. De primære datakilder er udvalgt ud fra kriteriet at have den største indsigt og tilhørsforhold til sagen. Respondenterne antages at være eksperter på området, da de har haft ansvaret for kommunikationen og krisehåndteringen, under den shitstorm de har oplevet.

#### 7.4 – Semistruktureret interview

Dataindsamlingen er foregået ved semistruktureret interviews, hvor der har været forberedt en åben interviewguide, med plads til afvigelser ved uventede og interessante emner (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Respondenter har i god tid fået tilsendt interviewguiden, så de kunne forberede sig på spørgsmålene, og jeg kunne sikre mig at respondenter havde tilstrækkelig viden til at kunne give et fyldestgørende interview. Interviewguiden er standardiseret, med mindre tilpasninger til de enkelte cases og respondenter, med ønsket om at få alle respondenter til at reflektere over de samme spørgsmål og emner (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Semistruktureret interview er velegnet til det eksplorative studie, hvor interviewer, på baggrund af et udvalgt emne, forsøger at stimulere ny viden (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Den eksplorative tilgang til interviewet er ligeledes det semistrukturerede interviews svaghed, da interviewet kan tage en drejning som ingen relevans har for interviewet (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Der er det interviewerens opgave at bringe samtalen tilbage på sporet.

#### 7.5 – Lokation og optagelse af interviews

Alle interviews, undtagen ét, er foregået hos respondenter for at opretholde trygge rammer, da emnet er meget følsomt for virksomheder (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Interviewet med Jensen's Bøfhus blev afholdt over Skype, da jeg ikke havde mulighed for at tage til Fyn på pågældende dato. Jeg mener dog ikke at interviewets kvalitet er forringet af den grund, da Skype er det nærmeste man kan komme et fysisk møde.

Al data er indsamlet og fastholdt ved optagelser via diktafon. Alle optagelser er vedlagt opgaven, undtagen interviewet med Tivoli, som ikke ønskede interviewet vedlagt, grundet dårlige erfaringer. Der blev under interviews ikke taget noter, da en flydende, eksplorativ og åben dialog tilvejebringer et bedre resultat (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Da jeg skriver opgaven alene, var det ikke muligt både at udfylde interviewerens rolle og notetagerens, så jeg har valgt kun at være interviewer og så tage noter ud fra lydoptagelserne. Det skyldes at interviewer gennem lyttende og forstående adfærd, vil fremstå mere troværdig, og respondenter vil åbne sig mere (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Alle respondenter har fået muligheden for at være anonyme, og ligeledes har jeg før hvert interview spurgt om det var i orden at interviewet bliver optaget. Det kan have en negativ effekt, i form af tilbageholdelse af informationer, hvis lydoptager anvendes uden samtykke fra respondent (Kvale & Brinkmann, 2009).

## 7.6 – Kvalitetskriterier

Det er vigtigt ved dataindsamling at have gjort sig klar hvilke kvalitetskriterier man gerne vil have, at læseren skal anvende, når kvaliteten af studiet vurderes (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Kvalitetskriterierne som man lægger vægt på, hænger sammen med det videnskabsteoretiske perspektiv man tillægger opgaven (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

### *Kohærens og konsistens*

Kohærens og konsistens er vigtige kvalitetskriterier for ethvert studie, kvalitativt som kvantitativt (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Kohærens beskriver opgavens sammenhæng, hvor det er vigtigt at der er en logisk gennemgang af afsnit og indhold (Justesen & Mik-Meyer, 2011). I den gode undersøgelse er der således sammenhæng mellem introduktion, teori, resultater og konklusion, såvel som problemformulering, teoretisk referenceramme og metode, så man som læser føler der er en klar rød tråd igennem opgaven.

Konsistens er meget lig kohærens et kvalitetskriterium der vurderer sammenhæng (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Konsistens refererer mere til kravet om præcision i opgaven, dvs. at al anvendt teori, metode og begreber anvendes ensartet for at give et præcist billede af opgavens formål (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Jeg har igennem dataindsamling såvel som udarbejdelse af specialet, forsøgt at skabe en logisk sammenhæng i opgaven. Shitstorm-timeline er ment som en konceptuel model, der skal guide læseren igennem en shitstorms udvikling. Teori, begreber og metode er anvendt ifølge kravet om konsistens.

### *Validitet og reliabilitet*

Ifølge Yin (2014) er validitet og reliabilitet uomgængelige kvalitetskriterier når der arbejdes med kvalitativ metode (Yin, 2014). Validitet henvender sig til undersøgelsens gyldighed, om hvorvidt undersøgelsen

undersøger det emne man påstår man undersøger (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Validitetsbegrebet anvendes både til vurdering af kvantitative og kvalitative undersøgelser. Det kan anvendes på flere forskellige måder, alt efter hvilket videnskabeligt perspektiv man benytter (Justesen & Mik-Meyer, 2011). I forhold til kvalitativ metode anvendes det til at vurdere om, hvorvidt begrebsdefinitioner af de fænomener der undersøges er dækkende for det der beskrives (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Reliabilitetsbegrebet beskriver om hvorvidt undersøgelsen er veldefineret, så man kan gentage studiet og få identiske resultater, på baggrund af anvendt metode (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Reliabilitet kan ligeledes anvendes til både kvantitative og kvalitative studier, og bruges til at sikre undersøgelsens måleinstrumenters relation til de indsamlede data (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Ved kvalitative undersøgelser er formålet at finde forklaringer i form af kausale sammenhænge, og ikke forståelse (Justesen & Mik-Meyer, 2011). En undersøgelse kan dermed godt have en høj grad af reliabilitet og lav grad af validitet.

Begreberne udspringer fra det naturvidenskabelige, hvor kvantitative undersøgelser finder mest anvendelse, men flere forskere, deriblandt Kvale, argumenterer for, at de sagtens kan anvendes til kvalitativ metode, såsom interviews (Justesen & Mik-Meyer, 2011).

Jeg har i dette speciale forsøgt at levere en høj grad af validitet såvel som reliabilitet, ved at være konsekvent igennem dataindsamlingen. Problemformuleringen er udarbejdet som det første i samarbejdet med vejleder Anne Martensen, og videnskabsteoretisk tilgang, dataindsamling og teori er derefter koblet på. Kravet til validitet forsøges at opfyldes, ved at være konsistent opgaven igennem, og konstant reflektere over, hvordan teori og data anvendes i henhold til problemformuleringen. Ligeledes er reliabiliteten forsøgt opfyldt ved at anvende en standardiseret interviewguide, og i henhold til det konstruktivistiske perspektiv, forsøge at gøre omgivelser for interviewet så ens som muligt for at opnå ensartede målinger.

### **Generaliserbarhed**

Generaliserbarhed beskriver hvorvidt du på baggrund af undersøgelsen kan generalisere på baggrund af en stikprøve i forhold til den samlede population (Justesen & Mik-Meyer, 2011). Det kan være rigtig svært for kvalitative undersøgelser at være generaliserbare, og det gælder også dette speciales undersøgelse (Justesen & Mik-Meyer, 2011). De tre udvalgte cases er repræsentative for de shitstorms der har været i Danmark, men man kan ikke generalisere på baggrund af dem.

## 8 – Resultater

### 8.1 – Hypotesetest

På baggrund af teoretisk referenceramme, vil jeg teste de genererede hypoteser, med formålet at besvare problemformulering. Det indsamlede empiriske materiale, i form af interviews med de tre udvalgte case virksomheder, og interviews med eksperter på området, udgør resultaterne for hypotesetesten.

Hypoteserne testes i samme rækkefølge som de er opstillet, ifølge Shitstorm timeline modellen, for at give det bedste indblik i en shitstorms udvikling, og dermed bedre forstå de bagvedliggende dynamikker.

#### Hypotese 1:

##### *Shitstorms skabes af forbrugeres behov for tilfredsstillelse, ved anvendelse af sociale medier og engagement i ne-WOM*

En forbrugers motiv for at engagere sig i ne-WOM kan antage forskellige karakteristika ifølge Hennig Thureau *et al.* (2004). Han nævner fire motiver; *Altruisme, Anxiety reduction, Vengeance* og *Advice seeking*, som kan forklare hvorfor forbrugere engagerer sig i ne-WOM, der kan lede til en shitstorm. Benjamin Rud Elberth, digital chef i Geelmuyden Kiese, og ekspert i onlinekommunikation, bekræfter at forbrugere får tilfredsstillet et psykologisk behov ved at engagere sig i ne-WOM, som potentielt kan lede til en shitstorm (Interview - Benjamin Rud Elberth). Benjamin udtaler:

*”Dem der starter shitstorms typisk, det kan jo bare være en almindelig ”klager”, som bare føler trang til at slynge sin harme ud, men det kan også være en meningsdanner, eller en person der får nogle behov tilfredsstillet ved at starte shitstormen” (Interview – Benjamin Rud Elberth, 0:52)*

Benjamin benævner altså to typer af forbrugere, som har hvert deres motiv for at starte en shitstorm. Den ene type han nævner er en almindelig ”klager”, hvis formål med at engagere sig i ne-WOM er af affektive motiver. Det kan sidestilles med Hennig Thureau *et al.*’s (2004) fire motiver, som er drevet af negative emotioner, såsom vrede, frustration og usikkerhed (Hennig-Thureau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Det er ikke til at sige, hvilket af motiverne der er mest fremtrædende, men ifølge Benjamin Rud Elberth forskes der meget i det i øjeblikket, da det er interessant at kunne identificere (Interview – Benjamin Rud Elberth).

Anders Colding-Jørgensen, internetpsykolog med speciale i onlinekommunikation, bekræfter Benjamins udtalelse, og lægger meget vægt på forbrugers psykiske tilstand i det øjeblik han/hun engagerer sig i ne-WOM (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Anders siger, at når forbrugeren eksponeres for noget som frembringer en reaktion, så udskilles adrenalin og man bliver handlekraftig, hvorimod ens omtanke og



refleksion forsvinder (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Denne type klagende forbruger ligger i os alle, ifølge Anders, og alle kan dermed ”trigge” en shitstorm helt ubevidst. Anders udtaler:

*”Det er folk som dig og mig, som bliver fanget på et øjeblik hvor vi lader os rive med, hvor vi bliver vrede, og giver udtryk for vores vrede” (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 4:31)*

Anders tillægger også de affektive motiver som værende motiv for engagement i ne-WOM, og at alle kan være potentielle shitstorm-skabere (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Steffen Trannerup fra Telenor og Facebookekspert Mikael Lemberg nævner uafhængigt af hinanden, at de har snakket med Anders Brinkmann som udtaler at han ingen hensigt havde om at starte en shitstorm med det opslag han lavede på Telenors Facebookside (Interview – Mikael Lemberg)(Interview – Telenor). Han var frustreret over den dårlige service, og det antages at et eller flere af Hennig Thurau *et al.*'s (2004) motiver har gjort sig gældende.

Ellen Dahl, ansvarlig for onlinekommunikation hos Tivoli, tillægger forbrugeradfærdens udvikling en rolle i forhold til, hvad folk bliver vrede og krænket over, som kan motivere til engagement i ne-WOM, da hun mener der er sket et stort skifte i ”krænkelseskulturen”, som hun kalder den.

*”Det er jo hele den her krænkelseskultur, som gælder generelt i vores del af verden, folk bliver jo krænket over hvad som helst. ”Vores tolerance overfor hvordan vi udtrykker os er blevet mindre, vi bliver ikke bare fornærmet på egne vegne, men også på andres vegne” (Interview – Tivoli, 30:23)*

Ellen mener altså, at vi som forbrugere er blevet meget mere sensitive, og dermed vil have lettere ved at engagere os i ne-WOM og trigge en shitstorm.

Anders beskriver grunden til, at forbrugere ser sig vrede idet virksomheder bryder med den *psykologiske kontrakt*. Med det mener han, at man som virksomhed har sat nogle retningslinjer for sin praksis, og ved at bryde dem opnår forbrugere en kognitiv dissonans (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Anders giver sagen omkring giraffen Marius fra Københavns ZOO som eksempel på et brud på den psykologiske kontrakt. ZOO har overfor forbrugerne pålagt sig det ansvar at være en forlystelsespark, som er sjov, hyggelig og hvor dyrene trives, men ZOO er ligeledes en del af en videnskabelig bestand af dyr, som de plejer. Da ZOO vælger at aflive Marius offentligt, så bryder de med den praksis de viser overfor forbrugeren, som værende en forlystelse og attraktion der passer og plejer dyr. Det ledte til en masse forbrugere som blev vrede, og dermed var motiverede til at engagere sig i at starte den shitstorm de oplevede (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Som sådan har ZOO ikke gjort noget forkert, men bryder den psykologiske kontrakt ved at vise den ikke så attraktive del ved at forvalte en bestand af dyr (Interview – Anders Colding-Jørgensen).

Den anden type forbruger som Benjamin benævner "meningsdanneren", har andre behov at opfylde, og motiveres derfor af andre behov for at skabe en shitstorm.

*"Det at man træder ind i en gruppestruktur, og faktisk bliver den som starter, det giver noget tilfredsstillelse hos den enkelte bruger (Interview - Benjamin Rud Elberth, 1:22)*

Benjamin argumenterer for, at denne type forbruger får tilfredsstillt nogle psykologiske og sociale behov ved at starte og skabe en gruppestruktur som potentielt kan udvikle sig til en shitstorm. Forbrugeren opnår en udskillelse af dopamin ved at modtage likes, delinger og kommentarer (interview - Benjamin Rud Elberth). Denne forbruger er altså bevidst omkring at forsøge at starte en shitstorm, og motivet behøver dermed ikke at være baseret på noget tilhørsforhold til den implicerede virksomhed. Motivet bærer dermed præg af at forbrugeren forsøger at blive bekræftet, ved at skabe en shitstorm og få anderkendelse deraf. Hennig Thureau *et al.* (2004) fremstiller et motiv for engagement i positiv e-WOM som behandler netop dette, og benævnes *Selfenhancement*. Selfenhancement-motivet handler om at forbrugeren, i dette tilfælde igennem negativ adfærd, forsøger at give sig selv en identitet, og en mulighed for at udtrykke sig for at opnå accept fra omverden og appellere til selvtilliden.

Mikael Lemberg omtaler denne forbruger som værende en *shitstorm-initiator*, der er fuldt bevidst om hvad han/hun foretager sig, har et stort netværk at dele med, og er tilstede på flere medier for at øge spredningen (Interview – Mikael Lemberg). Tilstedeværelsen på sociale medier er i sig selv tilfredsstillende, ifølge Anders, som nævner at Facebook er det medie man benytter i øjeblikket når man engagerer sig i ne-WOM (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Det hænger sammen med den lette adgang til mediet, og det er det medie, hvor forbrugeren bedst får tilfredsstillt sit behov for at engagere sig i ne-WOM (Whiting & Williams, 2013)(Interview – Anders Colding-Jørgensen).

Det nævnes af både Anders og Benjamin, at graden af motivation for at engagere sig i ne-WOM mod en virksomhed, kan være meget afhængig af brandet.

*"Hvis du er et brand folk elsker, så vil forbrugernes hjerne have meget nemt ved at finde hvilken som helst undskyldning for, at det de har foretaget sig er en undtagelse, hvorimod hvis du er et brand folk ikke bryder sig om, så var det der skete ikke en undtagelse, men et udtryk for deres natur" (Interview Anders Colding-Jørgensen, 10:52)*

Benjamin argumenterer for, at "positioner kommunikerer", hvilket refererer til at elsket brands vil have bedre vilkår, til at slippe uden om en shitstorm end svagere brands.

På baggrund af følgende resultater kan H1 bekræftes, da shitstorms ikke alene startes af utilfredse forbrugere, men også forbrugere som søger tilfredsstillelse af behov igennem andre motiver som ikke er drevet af klageadfærd.

## Hypotese 2:

### *En shitstorm er et produkt af Facebooks, såvel som forbrugeradfærdens udvikling på sociale medier.*

For at en shitstorm kan udvikle sig, er der nogle kriterier der skal opfyldes, for at den enorme spredning og volumen kan finde sted. Mills (2012) har undersøgt de kriterier som gør sig gældende, for at et opslag kan gå viralt og udvikle sig til en shitstorm. Ifølge SPIN-modellens første trin, så skal et opslag have en form for relevans og interesse for forbrugeren i form af intellektuel og/eller emotionel likability. Det stemmer overens med hvad Anders nævner som værende styrende for hvad der udviklede Telenor-casen:

*”Det har mindet dem (forbrugerne) om noget, noget lignende, som gjorde dem vrede. Motivet kan være det minder dem om noget de kender” (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 9:38)*

Anders nævner flere gange, at shitstorms udvikles af forbrugernes engagement i ne-WOM, da det minder dem om noget de kan relatere til og derfor reagerer (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Reaktionen kommer som et like, kommentar eller deling, som supplerer til spredning og et opslags viralitet. Anders nævner ligeledes, at afsender ofte forsøger at fremtvinge en reaktion ved at frame sagen som opslaget omhandler (Anders Colding-Jørgensen). Ved at frame sagen, så den fremstår intellektuel eller emotionel likeable, kan opslaget opnå en spredning der gør det viralt. Man har set det i Jensen’s Bøfhus-casen, hvor sagens faktuelle kerne ikke gjorde sagen viral, men sagen omkring *”David mod Goliath”* eller *”Jensen’s Bøfhus har ikke eneret på navnet Jensen”* gjorde sagen emotionel og likeable (Interview – Jensen’s Bøfhus). Framing har den effekt, at det fortæller hvad der er foregået, men også hvad du skal mene om sagen (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Afsender har dermed en enorm magt, da han/hun kan styre hvordan sagen skal opfattes, hvilket i denne sammenhæng kan blive katastrofalt, som vi så det med Jensen’s Bøfhus-sagen. Anders nævner dog også tendensen vedrørende *”haters”* eller *”trolls”* som ingen indsigt, involvering eller tilhørsforhold har til et opslag, men liker, kommenterer og deler med et andet formål.

*Propagativity* som er det andet kriterium i SPIN-modellen, referer til hvordan man som forbruger distribuerer et opslag ud til sit netværk. Facebook er ifølge Mills (2012) det ideelle medie da det lever op til kravene om; *ease and speed of propogation, network size and type, richness of content* og *proximity of content* (Mills, 2012). Der er ikke nogen tvivl om at Facebook er det mest udbredte sociale medie i

Danmark, og det er også her de fleste shitstorms udvikler sig (Interview –Mikael Lemberg). Facebook er tilgængeligt på mange forskellige platforme, og som Anders udtaler, så udvikler en shitstorm sig ved de forbrugere som sidder på deres tablets og ser fjernsyn, og er blevet opfordret af virksomheden, til at kontakte dem via Facebook (Interview – Anders Colding-Jørgensen).

Facebook er teknisk set en rigtig god katalysator til udvikling og spredning af shitstorms, ifølge Mikael Lemberg (Interview – Mikael Lemberg). Facebooks algoritme gør det muligt for opslag som lever op til *spreadability* kriteriet, at gå viralt meget hurtigt og med en stor rækkevidde. Mikael nævner:

*”Jeg er ret sikker på at vi aldrig nogensinde havde oplevet konceptet shitstorms i Danmark før Anders Brinkmann.” ”Shitstorms begyndte at opstå på grund af en eller anden justering Facebook foretog i sine algoritmer, som gav mere viral juice til brugeropslag på Facebooksider, hvilket efterfølgende er blevet bekræftet!” (Interview – Mikael Lemberg, 36:45)*

Mikael bekræfter dermed Facebooks store rolle i udviklingen af shitstorms, og nævner at shitstorms som begreb måske ikke var opstået, hvis ikke Facebook havde foretaget en produktteknisk beslutning om at ændre algoritmen tilbage i 2012. Mikael nævner at Facebook garanteret ikke har haft shitstorms som hensigt, da de foretog justeringen, men som altid forsøger at optimere brugeroplevelsen (Interview – Mikael Lemberg)

Anders nævner at forskellen på en traditionel offlinekrise og en shitstorm er Facebooks evne til at koordinere en masse vrede forbrugere omkring et fælles mål og med en enorm hastighed og spredning (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Man ville aldrig opdage, at der var en krise, hvis ikke Facebook faciliterede det.

*”Når man går på et medie så bliver det synligt for os alle, vi koordinere det, vi gør det samtidig. Man ville aldrig opdage det fandtes sted, man ville bare sidde hjemme i stuen og kaste ”fæces” på væggene, og det ville ingen nogensinde opdage” (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 3:19)*

Facebook er altså i metaforisk forstand motoren, og forbrugernes benzinen, som sørger for at en shitstorm kan udvikle sig. Et godt eksempel på Facebooks udvikling er sagen tilbage fra 1996, hvor pølsemændene MacAllan, blev taget i retten omkring varemærkebeskyttelse af McDonalds, på fuldstændig samme vis som Jensens Fiskerestaurant og Jensen’s Bøfhus. Sagen blev kort bragt i medierne, men der kom ingen større sag ud af det, da der ingen sociale medier var til at føre den videre (Interview – Jensen’s Bøfhus) (Berlingske, 2003)

Pfeffer *et al.* (2004) nævner, at den meget lave involvering der kræves for at deltage i en shitstorm, er en vigtig faktor for den udvikling der sker i spredningen af indhold. Et godt eksempel på den lave involvering og engagement der er hos nogle forbrugere der deltager i en shitstorm, er sagen om Tivoli. Der var arrangeret en demonstration foran Tivoli, som alle deltagere i shitstormen kunne deltage i, men ingen mødte op selvom flere tusinde deltog online. Det forklarer hvor lidt engagement nogle forbrugere har der deltager i en shitstorm (Interview – Tivoli)

Steffen har ligeledes oplevet den meget lave grad af involvering og engagement nogle deltagere har i en shitstorm. Han udtaler:

*”Derudover er der selvfølgelig også en ”lemming-effekt” i det, jeg så f.eks. nogen som jeg kender som havde liket en post, og jeg ringede derfor til dem og spurgte hvorfor, hvor svaret var; jeg så tre andre af mine venner havde liket, derfor likede jeg også” (Interview – Telenor, 7:07)*

I Telenor-sagen oplevede de altså, at flere deltog i shitstormen uden formål, men den lave grad af involvering det kræver at deltage, og Facebooks evne til at opdele forbrugere i netværksklynger, gjorde udslaget. Det støtter endvidere op om Pfeffer *et al.*'s (2004) resultater, om at man i netværksklynger på Facebook har en meget højere tendens til at dele opslag og indhold, grundet loven om *transitivitet*. Ifølge loven om transitivitet, vil et opslag med et interessant budskab for et netværk blive delt i netværksklyngen, og der vil derfor være stor chance for, at man vil blive eksponeret for opslaget flere gange fra den netværksklynge du indgår i. På den måde vil opslaget og budskabet blive forstærket, og chancen for at det går viralt er stor (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014). Det hænger sammen med de to sidste faktorer Pfeffer *et al.* belyser, som er *strong & weak ties* og *homofili*. Man vil i en onlinenetværksklynge, have langt større tendens til, end i en offlinenetværksklynge, at acceptere afsender og budskab. Det skyldes at afsender er i ens netværk, og Facebook har på sin hvis ”accepteret” selv *weak ties*, som værende en del af netværksklyngen og budskabet bliver derfor accepteret meget lettere, og derved delt. Ved offlinenetværksklynger skal der *strong ties*, med en grad af troværdighed til, før at man accepterer et budskab (Pfeffer, Zorbach, & Carley, 2014).

*”De yderste ringe er i virkeligheden lidt ligeglade” (Interview – Tivoli, 25:28)*

Dette citat fra Ellen Dahl, beskriver de forbrugere som er ligeglade med sagen, men deltager af andre grunde, da involveringen er så lav og folk i deres netværk har deltaget. Ellen nævner også *echo chambering*-effekten som værende en faktor, hvor et budskab bliver selvforstærket igennem utallige delinger på tværs af en netværksklynge (Interview – Tivoli).

Benjamin kalder fænomenet for "*medløber-effekten*", hvilket er de forbrugere som deltager da det er legitimt og nemt, og er medløbere fordi andre i netværket deltager (Interview Benjamin Rud Elberth).

H2 kan på baggrund af ovenstående resultater bekræftes, da der ingen tvivl er om at Facebook og den produkttekniske ændring der blev lavet i 2012, har skabt grobund for spredning af indhold med stor hast, men også påvirket forbrugeradfærden. Facebook har bevirket at forbrugeres tolerance er lavere, og de har nu lettere ved at engagere sig i ne-WOM da involvering for engagement er lavere.

### Hypotese 3:

#### *Shitstorms optrappes af forbrugere med stærke følelser og motiver for deltagelse.*

Shitstorms optrappes, ifølge Hennig Thureau *et al.* (2004) og Wetzler *et al.* (2007), af forbrugere med stærke følelser og affektive motiver. Ifølge Benjamins udsagn findes der to typer der deltager i en shitstorm, og det er "klagerne" der har en oprigtig klage på baggrund af dårlig erfaring med virksomheden, og så er der "meningsdannerne" som har andre intentioner og motiver for at deltage i en shitstorm. De forbrugere der klager og deltager af den grund kan ofte relatere til problemet i shitstormen, og lader sig i øjeblikket opsluge af, at der er en mulighed for at udtrykke sin vrede enstemmigt, med en masse ligesindede (Interview – Anders Colding Jørgensen). Som Mikael beskriver, så deltager man ofte ud fra et "nærhedsprincip":

*"Det der afgør om du deltager i en specifik shitstorm, er en eller anden form for nærhedsprincip, altså er det her noget som i virkeligheden berører et emne, som spiller en stor rolle for mit liv" (Interview – Mikael Lemberg, 17:18)*

Steffen nævner, at folk deltog i Telenor-casen fordi rigtig mange kunne genkende sig selv i den situation, som Anders Brinkmann beskriver i sit opslag, og derfor deltog (Interview – Telenor). Anders berører det samme emne, og nævner flere gange at man som forbrugere deltager fordi man kan relatere til sagen, som sætter nogle følelser i gang (Interview – Anders Colding-Jørgensen).

*"rigtig mange kan genkende sig selv i det" (Interview – Telenor, 7:03)*

*"Motivet kan være mange ting, det kan være at det minder om noget de kender, og kan relatere til..." (Interview – Anders Colding-Jørgesen, 9:43)*

Som Anders siger i citatet, så kan motiverne være mange, og behøver nødvendigvis ikke være pga. vrede eller "nærhedsprincippet" som den typiske "klagende" forbruger vil lade sig engagere af. Den "meningsdannende" forbruger har ifølge Benjamin andre psykologiske og sociale behov for at engagere sig i ne-WOM og deltage i en shitstorm (Interview – Benjamin Rud Elberth). *Social integration* er ifølge Cheung

& Lee (2012), den vigtigste faktor for at deltage i shitstorms, hvilket Benjamin ligeledes nævner som det primære motiv:

*”Folk vil gerne være en del af et socialt fællesskab, og vi er på de sociale medier, der kan man indgå i nogle gruppestrukturer. Der sker nogle uformelle gruppestrukturer omkring det at hade på et brand, og deltage ved at klage” (Interview – Benjamin Rud Elberth, 4:06)*

Folk vil gerne indgå i gruppestrukturer for at opnå social anerkendelse, opnå accept fra netværket og fremstå som et meningsdannende individ (Interview – Benjamin Rud Elberth). Ane og Morten, ansvarlige for den digitale kommunikation hos Jensen’s Bøfhus, beskriver hvordan danskerne uden faktisk indsigt i sagen vedrørende shitstormen der ramte dem, stod sammen for at opnå en fællesskabsfølelse (Interview – Jensen’s Bøfhus). Anders fortæller ligeledes omkring motiver for deltagelse, at de kan blive stimulerede af behovet for at vise sin holdning til andre (Interview – Anders Colding Jørgensen). Mikael nævner også, at deltagelse i en shitstorm for nogle forbrugere, er en anledning til at give udtryk for sine holdninger:

*”Det er en anledning til at italesætte populære holdninger” (Interview – Mikael Lemberg, 21:40)*

I henhold til motivet for *social integration*, så handler det om for forbrugere at skabe en identitet for dem selv, ved at indgå i forskellige gruppestrukturer, som de kan identificere sig selv med. Benjamin beskriver, hvordan det især at nemt finde et fælles ståsted omkring negative holdninger og hadeobjekter. Han sammenligner det med skolegården, hvor man nemt fandt venner ved at bagtale en af de andre i skolegården, da det er en stærk holdning man kan samles om (Interview – Benjamin Rud Elberth)

*”Det er nemt at være fælles om en farve eller en mening, noget negativ kommunikation, det er ligesom fra folkeskolen, hvor det altid er nemt at få venner ved at bagtale de andre (Interview – Benjamin Rud Elberth, 5:18)*

Ved at indgå i disse gruppestrukturer føler forbrugerne en form for magt, og tør mere når man har fællesskabet i ryggen (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, & Gremler, 2004). Tallenes magt giver mere handlekraft hos den enkelte, hvilket Anders formulerer som, at forbrugeren er motiveret for at være med til at sparke til ham som ligger ned (Interview – Anders Colding-Jørgensen).

Benjamin Rud Elberth nævner, at der i øjeblikket bliver forsket rigtig meget i motiver for deltagelse i shitstorms, og der findes næsten ingen data på nuværende tidspunkt (Interview – Benjamin Rud Elberth). Det fremgår, at der er sammenhænge mellem de motiver nævnt i denne opgave, såsom *social integration*, *magt over virksomheder*, *kartasis*, *gengældelse* og især *shitstorm for sjov* finder sted i de belyste cases. Både Anders og Steffen nævner, at der i mange cases, udover dem anvendt i dette speciale, har været

mange som har deltaget grundet underholdningsværdien (Interview – Anders Colding-Jørgensen) (Interview – Telenor).

*”De er ikke nødvendigvis vrede, de tænker bare om de andre (forbrugere) sikker nogle spader, den fest vil jeg da være med i” (Interview – Anders Colding Jørgensen, 38:28)*

Steffen siger omkring Imerco-sagen, om den udsolgte jubilæums Kähler vase:

*”Så kommer der en masse med, som ikke engang aner hvad en Kähler vase er, men det vil de gerne deltage i, fordi det synes de er sjovt.” (Interview – Telenor, 21:20)*

Der er tydeligvis en masse deltagere i shitstorms, som får tilfredsstillet et behov for underholdning, som ikke tænker over konsekvensen for den implicerede virksomhed (Interview – Anders Colding-Jørgensen).

Benjamin og Steffen nævner begge *lemming-effekten*, som de beskriver som værende de folk som deltager af absolut minimal involvering, som tilstedekommer af motivet for deltagelse, udelukkende fordi deres netværk deltager (Interview – Benjamin Rud Elberth).

*”Derudover er der selvfølgelig også en ”lemming-effekt” i det, jeg så f.eks. nogen som jeg kender som havde liket en post, og jeg ringede derfor til dem og spurgte hvorfor, hvor svaret var; jeg så tre andre af mine venner havde liket, derfor likede jeg også” (Interview – Telenor, 7:07)*

Telenor lavede en undersøgelse af alle deltagere, og fandt ud af at det kun var ca. én tredjedel af de deltagende som var kunder hos Telenor, og resten var ikke (Interview – Telenor).

*”Af de 5000 kommentarer der kom, der var flere der ikke var kunder, jeg vil tro en tredjedel var kunder og to tredjedele ikke var kunder” (Interview – Telenor, 28:24)*

Det giver et meget godt billede af at den tredjedel der var kunder, har været den type forbruger Benjamin benævner som værende en ”klager” og de to tredjedele som ikke var kunder, har haft andre motiver, såsom ønsket at være meningsdanner, indgå i et fællesskab, eller for underholdningens skyld. Ellen beskriver ligeledes at det kun var en håndfuld eller to som bar Tivoli sagen, resten deltog bare (Interview – Tivoli).

*”Det var en håndfuld eller to af mennesker, som var meget, meget aktive” (Interview – Tivoli, 13:30)*

På baggrund af ovenstående resultater kan H3 afvises, da interviewede mener at shitstorms i høj grad optrappes på baggrund af motiver som refererer til social integration, selfenhancement, ”lemming-



effekten” og underholdning. Motivet for deltagelse er dermed ikke præget af stærke følelser overfor virksomhed eller shitstorm, men af selviske behov for tilfredsstillelse.

#### Hypotese 4:

##### *Shitstorms er afhængige af traditionelle medier, og i nogle tilfælde forbrugeraktivisme.*

For at en shitstorm kan nå klimaks er de traditionelle medier nødt til at distribuere shitstormen, så rækkevidden og volumen når en kritisk masse. Benjamin redegør for de traditionelle mediers rolle, og nævner at de er bidragsydere til en shitstorm udvikler sig til denne fase (Interview – Benjamin Rud Elberth).

*”Medier er bidragsydere til shitstormen, også de traditionelle medier” (Interview – Benjamin Rud Elberth, 8:20)*

Steffen nævner ligeledes, at shitstormen omkring Telenor ikke var nået ligeså langt, hvis ikke de traditionelle medier havde bragt sagen (Interview – Telenor).

*”Der er ingen tvivl om at de har spillet et kæmpe, kæmpe rolle i det her, så det er ikke kun et fænomen der handler om sociale medier, men i vores tilfælde også klassiske medier” (Interview – Telenor, 7:55)*

Medarbejderne hos Telenor troede at de havde redet stormen af, indtil at de traditionelle medier bragte sagen, og det endte i en gigantisk shitstorm som Steffen udtaler (Interview – Telenor)

*”Samtlige medier i Danmark bragte denne her historie, og det gjorde at den fik noget nyt liv uden for de sociale medier, men som genoplivede den på sociale medier, og derfra blev det en gigantisk shitstorm” (Interview – Telenor, 5:17)*

Det hænger sammen med Diakopoulos *et al.*'s (2012) teori om at de traditionelle medier validerer historien, hvorefter et meget bredere publikum konsumerer historien, da kilden nu er langt mere troværdig end de sociale medier alene (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012).

Benjamin slår de traditionelle mediers rolle fast som værende den professionelle formidler af sagens faktuelle kerne, som skal oplyse og redegøre sagens indhold for forbrugerne (Interview – Benjamin Rud Elberth). Han nævner dog i samme ombæring, hvordan de traditionelle medier udnytter nyhedsværdien i shitstorms, og bringer historien omkring shitstormen, i stedet for den oprindelige sag:

*”Deres opgave (traditionelle mediers) det er jo i virkeligheden at formidle hvad der er op og ned i denne her shitstorm, de er ajourhavende og skal rapportere hvad der sker og klargøre så vi bliver klogere i forhold til hvad der er op og ned. Men vi ser en gnidning hvor traditionelle medier, også på deres netredaktioner går*

*mere og mere efter "clicks" og de ved at det vi godt vil læse om er shitstormen og shitstormens anatomi"*

*(Interview – Benjamin Rud Elberth, 7:45)*

Jensen's Bøfhus oplevede i høj grad, ifølge Ane og Morten, at de var udsat for denne tendens, da de traditionelle medier bragte sagen omkring den shitstorm de var implicerede i (Interview – Jensen's Bøfhus).

*"Det virkede lidt som om at medierne mest var interesseret i at skrive om det som var den gode historie, eller hvert fald den sjove historie, som solgte nogle aviser, frem for at tage den lidt mere seriøse vinkel, og finde ud af hvad der egentligt er op og ned i denne sag. (Interview – Jensen's Bøfhus, 13:14)*

Jensen's Bøfhus-casen var måske ikke nået så langt, hvis ikke de traditionelle medier havde valgt at frame sagen, som Anders beskriver:

*"Jensen's Bøfhus, en udlægning, en framing, og det er den framing der batter her, og det var at de lagde sag an mod en mand som selv hed Jensen, altså stjal en mands navn" (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 33:21)*

Anders giver dermed Ane og Morten ret i, at de traditionelle medier bragte sagen med den udlægning som nødvendigvis ikke var sagens kerne, men den historie som danskerne kunne relatere til, og som de ville læse mere om.

Det er ifølge Diakopoulos *et al.* (2012) mediernes rolle at pålægge historien et professionelt kildekritisk syn, som derved validerer historien som værende sand og objektiv, men det bærer mere og mere hen af, at de traditionelle medier anvender sociale medier som kilde til nyheder (Diakopoulos, De Choudhury, & Naaman, 2012). Anders, Ane og Morten argumenterer dermed for, at de traditionelle medier bryder med deres rolle, og bringer en fremet historie for at sælge mere.

Forbrugeraktivisme er ligeledes en kilde til at accelerere shitstorms, og Tivoli var især offer for denne type aktivisme. Ellen beskriver hvordan den shitstorm de var udsat for var professionelt drevet af en dyrevelfærdsgruppe kaldet ANIMA (Interview – Tivoli).

*"Det er interessant når man pludseligt har en professionel interessent i den anden ende, for det driver jo kampagnen på en helt anden måde." "Det var meget tydeligt at ANIMA drev kampagnen, det var dem der kontaktede medier også og sagde prøv at se, nu reagere folk på denne sag på Tivolis Facebookside" (Interview – Tivoli, 2:59, 28:21)*

Med et professionelt engagement, og et meget stærkt budskab, så kunne de her aktivister drive shitstormen enormt langt, og endda udover landets grænser (Interview – Tivoli). Ellen mener at der måske

aldrig havde været en shitstorm, hvis ikke ANIMA havde lagt så meget energi i at puste liv i sagen overfor private og medier (Interview – Tivoli)

Jensen's Bøfhus var ude for forbrugeraktivisme i form af, at der blev oprettet et *anti-brand community*, som havde til formål at boykotte Jensen's Bøfhus. Gruppen figurerede på Facebook og havde 112.000 likes (Interview – Jensen's Bøfhus). Det var alt sammen brugergeneret indhold, hvor Jensen's Bøfhus ikke havde nogen chance for at moderere eller forklare sig.

*"Shitstormen levede sit liv på et medie vi ikke var herre over, nemlig på en ekstern boykot side. (Interview – Jensen's Bøfhus, 23:28)*

Anti-brand communities er ifølge Ward *et al.* (2006) den værste form for ne-WOM du kan blive udsat for, da du nemlig ingen magt har over situationen (Ward & Ostrom, 2006).

H4 kan bekræftes eftersom at traditionelle medier har haft en stor rolle i alle tre cases. Traditionelle medier er med til at give sagen troværdighed, og skabe endnu større rækkevidde hvilket en shitstorm er kendetegnet ved. Ligeledes har forbrugeraktivisme i nogle tilfælde en stor rolle, og er nødvendige for de tilfældes udvikling.

## Hypotese 5:

### *Shitstorms har ingen konsekvenser for den impliceret virksomhed på lang sigt.*

Rigtig mange virksomheder som har været udsat for shitstorms, påstår det ingen konsekvens har haft, uanset hvor voldsom sagen var da den stod på. Kigger man på mange af de implicerede virksomheders nøgletal, så er det ofte svært at drage direkte paralleller til en langsigtet finansiel konsekvens (Interview Benjamin Rud Elberth).

I de tre udvalgte cases er der meget stor forskel på, hvilken langsigtet effekt det har haft. Telenor-sagen har ifølge Steffen haft kæmpe konsekvenser på lang sigt, da man på meget kort tid blev gjort opmærksom på de mange fejl der var i organisationen, og hvordan forbrugernes opfattelse af brandet var (Interview – Telenor).

*"Det havde kæmpe konsekvenser for Telenor, Man gik simpelthen i gang med at udskifte alle systemer. Billing systemer, kundesystemer, kundeservice systemer, netværksoperative systemer osv. Man gik simpelthen i gang med en reformation af hele virksomheden" (Interview – Telenor, 16:01)*

Steffen nævner, at man efterfølgende ser shitstormen som noget positivt, fordi man lærte meget, og fik ryddet op i organisationen (Interview – Steffen).

*”Så ser man det jo som en positiv oplevelse, og ikke som en negativ oplevelse” ”Når man i dag evaluere i Telenor ser man det som en rigtig positiv oplevelse. Det gjorde os opmærksomme på, hvordan vi skulle differentiere os i fremtiden” (Interview – Telenor, 19:19)*

Steffen nævner desuden, hvordan de især blev klogere på krisehåndtering, og fik etableret et krisehåndteringsværktøj, som efterfølgende er blevet implementeret hos alle Telenors partnere rundt omkring i verden (Interview - Telenor).

Shitstormen mod Telenor havde ikke nogen finansielle konsekvenser der direkte korrelerer med krisen, men Telenors PR-score dykkede fra omkring 80-100 før krisen, til -100 efter krisen (Interview – Telenor). Der var en masse negativ omtale efterfølgende, som konsekvens af krisen, og det varede ifølge Steffen i helt op til et år efter shitstormen.

Tivoli oplevede absolut ingen effekt af den shitstorm de var igennem, hverken finansielle eller brandkonsekvenser.

*”Vi kan som sagt ikke se det på besøgstillene, vi kan ikke se det på omsætningen, vi kan ikke se det på brandmålinger, vi kan simpelthen ikke se nogen steder at det skulle have haft nogen effekt” (Interview – Tivoli, 10:50)*

Ellen nævner, at besøgstillene og gæstetilfredshedsmålinger var efterfølgende stigende, og den eneste konsekvens var, at de i kommunikationsafdelingen havde en masse bøvl med at skulle være tilstedeværende på Facebook og andre medier. Men det ser man som en positiv ting i dag, da man er blevet klogere på krisehåndteringen fremadrettet.

*”Vi har fået skærpet vores issue-beredskab, hvilket umiddelbart er en god ting” (Interview – Tivoli, 29:30)*

Jensen's Bøfhus har som følger af den shitstorm de var igennem, haft finansielle konsekvenser i form af tilbagegang i omsætningen og besøgstal (Interview – Jensen's Bøfhus).

*”Både internt og ud af til, har det haft forskellige betydninger for os, vi har selvfølgelig lært meget af denne sag.” ”Det er ingen hemmelighed i forbindelse med årsregnskabet af denne sag har haft konsekvens for omsætning og været skyld i omsætningstilbagegang.” (Interview – Jensen's Bøfhus, 13:43)*

Ane og Morten nævner også at det har haft positive effekter, i form af at de har lært en masse omkring deres brand, og hvordan pressen skal håndteres (Interview – Jensen's Bøfhus)

*"Skal vi se det fra det positive, så er vi blevet meget mere professionelle omkring håndtering af pressen."*

*"Træder meget mere varsomt nu, og analysere meget mere end vi gjorde førhen" (Interview Jensen's Bøfhus, 14:21)*

Hvis man kigger ud fra de tre cases så har konsekvenserne været meget forskellige, og det kan være svært at generalisere noget ud fra det, men Anders nævner at konsekvenserne for shitstormen har meget at gøre med sagens indhold i forhold til virksomheden (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Det hænger ifølge Anders sammen med, i hvilken grad at den psykologiske kontrakt brydes. Anders giver som eksempel, at shitstormen mod Jensen's Bøfhus kunne have været meget større, hvis den omhandlede en af virksomhedens value propositions, i stedet for et etisk spørgsmål.

*"Hvis indholdet i shitstormen, havde korresponderet med indholdet af deres value proposition, så havde det været skadeligt" (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 43:53)*

*"Hvis nu at klagen havde handlet om at der skete noget ulækkert i Jensen's Bøfhus sovs" Så havde det været et kæmpe problem!" (Interview – Anders Colding-Jørgensen, 42:34)*

Anders nævner tidligere i interviewet at han ikke mener at sagen omkring Jensen's Bøfhus havde substans eller indhold, hvilket er grunden til at konsekvenserne ikke har været større end de nu har været (Interview – Anders Colding-Jørgensen). Benjamin støtter op om Anders' teori, og nævner eksemplet med, at hvis en shitstorm omhandlede sexchikane hos en forhandler af fairtrade kaffe, vil den ikke have samme konsekvenser, som hvis forhandleren solgte kaffe som var plukket af underbetalte bønder (Interview – Benjamin Rud Elberth). Benjamin kalder de shitstorms som omhandler etiske spørgsmål og meninger for "værdi"-shitstorms, og tillægger dem at have mindre konsekvenser for en impliceret virksomhed, end en shitstorm der omhandler virksomhedens praksis eller value proposition som Anders benævner det (Interview – Benjamin Rud Elberth). Benjamin nævner ydermere at en virksomheds brand, har en stor effekt på den efterfølgende konsekvens af shitstormen.

*"Lego kan overleve alle shitstorms undtagen hvis man finder ftalater i LEGO" (Interview – Benjamin Rud Elberth, 11:01)*

Benjamin referer til at elsket brands nemt kan overleve en "værdi"-shitstorm, men en shitstorm omkring deres praksis kan have konsekvenser, som hvis man finder ftalater i LEGO (Interview – Benjamin Rud Elberth). Anders berører emnet med citatet:

*"Hvis du er et brand folk elsker, så vil forbrugerens hjerne have meget nemt ved at finde hvilken som helst undskyldning for, at det de har foretaget sig er en undtagelse, hvorimod hvis du er et brand folk ikke bryder*

*sig om, så var det der skete ikke en undtagelse, men et udtryk for deres natur” (Interview Anders Colding-Jørgensen, 10:52)*

Det kunne tyde på at der var en sammenhæng imellem konsekvenserne en shitstorm har for en virksomhed, ansvaret virksomheden bærer i shitstormen og hvor stærkt virksomhedens brand er.

H5 kan dermed afvises da der har været konsekvenser for virksomheder i forskellige grader, både positivt og negativt.

## **Hypotese 6:**

*Virksomheder med en forberedt shitstorm-krisestrategi, kan forebygge og reducere skadelige følger som har en eksponential sammenhæng med timing af respons.*

Ifølge Romenti *et al.* (2014) er det afgørende at man som virksomhed er forberedt på en shitstorm, og dermed forbereder scenarier og krisestrategier på forhånd (Romenti & Murtarelli, 2014). Steffen fra Telenor nævner at man ikke kunne have forudset den shitstorm de oplevede da det aldrig før var set i de dimensioner som de oplevede i 2012, men at Telenor fremadrettet har implementeret flere tiltag til at forebygge og beskytte Telenor for lignende sager (Interview – Telenor). Steffen udtaler:

*”Derefter gik man i gang med at lave en helt ny kriseplan, for at vi ligesom kan håndtere det her bedre næste gang, vi kan ikke gå i granatbombe igen næste gang” (Interview – Telenor, 12:01)*

Telenors ledelse gik sammen, og umiddelbart lige efter shitstormen blev en kriseplan udfærdiget til lignende scenarier i fremtiden (Interview – Steffen Trannerup). Man blev hurtigt klar over i ledelsen hos Telenor, at man var nødt til at være godt forberedt til næste gang med en krisestrategi som gjaldt hele organisationen. Strategien går ud på at samle kompetente folk lynhurtigt, i forhold til krisens potentiale. Er der identificeret en ”grøn” krise er potentialet for shitstorm lavt, men man er stadig forberedt hvis det skal eskalere, og i den anden ende er krisens potentiale ”rød”, så samles endnu flere folk og man er forberedt på det værste (Interview – Telenor).

Ellen nævner ligeledes at de godt var klar over at samarbejdet med København Fur kunne kaste noget dårlig omtale af sig, men de var absolut ikke forberedt på den shitstorm der ramte (Interview – Tivoli). Ellen ville ønske at de havde været bedre forberedt på den voldsomme shitstorm, og havde lavet en strategi, men holder fast i at hun synes de håndterede shitstormen fint, ved at holde fast i deres beslutning om samarbejde med en legal organisation som København Fur (Interview – Tivoli).

*”Det er altid rare at være forberedt end ikke at være det” (Interview – Tivoli, 30:05)*

*”Vi lærte at vi var nødt til at mande op” (Interview – Tivoli, 18:51)*

Tivoli havde ikke nogen decideret strategi før shitstormen, og har stadig ikke forberedt nogen til fremtidige tilfælde. Tivoli lærte at det helt sikkert er en god ide at være forberedt og at ressourcer som tid og mandskab er vigtige for at kunne håndtere en shitstorm bedst muligt (Interview – Tivoli)

Jensens Bøfhus er slet ikke i tvivl om at de måske kunne have undgået den shitstorm de oplevede, hvis de havde været bedre forberedte (Interview – Jensens Bøfhus). Jensens Bøfhus havde et setup for hvordan de håndterede deres sociale medier, men havde ingen ide om at det kunne udvikle sig på denne måde, og stod derfor magtesløse og reagerede passivt grundet uvidenhed (Interview – Jensens Bøfhus)

*”Det er helt sikkert at bare det vi havde forberedt os kommunikationsmæssigt, det tror jeg helt sikkert kunne have gjort en forskel.(Interview – Jensens Bøfhus, 19:15)*

Ane mener at det kunne have gjort en forskel hvis de på forhånd havde en strategi for håndtering af shitstorms, og på den måde havde været bedre forberedt kommunikationsmæssigt. Ane nævner at kommunikationen fra Jensens Bøfhus, kan have været medvirkende til at shitstormen blev så stor(Interview – Jensens Bøfhus).

*”Det handler udelukkende om at være forberedt, og være på forkant med situationen (Interview – Jensens Bøfhus, 22:09)*

Morten fra Jensens Bøfhus udtaler at han er overbevist om at det handler om at være forberedt på de scenarier som en potentiel krise kan kaste af sig(Interview – Jensens Bøfhus). Jensens Bøfhus har dermed lavet flere tiltag i form af krisestrategier og forholdsregler for at være forberedte til næste gang. Ydermere er man meget mere påpasselig med hvad man kommunikerer på sociale medier og traditionelle medier(Interview – Jensens Bøfhus).

Timing og kort responstid er altafgørende for god håndtering af shitstorms (Gonzalez-Herrero & Smith, 2010). Shitstorms er kendetegnet ved at kunne spredes og når klimaks med enorm hastighed, og virksomhedens krisehåndtering bør derfor kunne implementeres og iværksættes med meget kort responstid. Steffen forklare hvordan Telenor gik i granatchok og ikke fik reageret, hvilket han mener var en stor fejl i deres håndtering af krisen(Interview – Telenor)

*”Det handler om at reagere hurtigt, effektivt og ikke mindst ærligt”(Interview – Telenor, 6:17)*

Det er i alle tre cases det samme scenarie hvor man gerne ville have grebet hurtigere ind, men grundet manglende indsigt og viden om håndtering af shitstorms, var responstiden alt for lang. Ellen nævner at det

eneste hun ville have gjort anderledes i håndtering af Tivolis shitstorm var at være hurtigere klar på tasterne og til at gå i dialog via Facebook.

*”Vi ville gerne have været hurtigere klar, mere klar på Facebook. Vi var en dag til halvanden bagud(Interview – Tivoli, 32:46)*

Ellen mener at de kunne have ændret på shitstormens udvikling, hvis de havde gået i dialog hurtigere og svaret på kommentarer på Facebook (Interview – Tivoli). Hos Jensens Bøfhus ærgrer man sig ligeledes over at man ikke var fremme i tide til at besvare kommentarer på Facebook, og især forsvare sagen omkring den shitstorm de havnede i som hurtigt blev framet.

*”Det vi mest ærgrer os over efter det her forløber, at vi ikke var fremme i tide i pressen og fortælle vores udvikling af denne sag. (Interview – Jensens Bøfhus, 9:53)*

Ane nævner længere henne i interviewet at de burde have kommunikeret ud allerede før domsafsigelsen, da man burde have været opmærksom på at der kunne komme en reaktion(Interview – Jensens Bøfhus).

H6 kan dermed bekræftes, da samtlige interviewede mener at de kunne have ændret på shitstormens forløb og konsekvenser hvis de havde været tidligere ude og forberedte.

## 8.2 – Shitstorm Guidelines

På baggrund af resultaterne har jeg fået en god indsigt i hvilke dynamikker, som ligger til grund for en shitstorms anatomi. Jeg vil i dette afsnit diskutere resultaterne, med formålet at komme frem til, hvad en virksomhed kan gøre for at forebygge og håndtere en shitstorm bedst muligt. Jeg vil på baggrund af diskuterede resultater, sammenfatte en *shitstorm guideline*, som fremover kan anvendes af virksomheder.

### ***Hav styr på dit brand!***

I den første fase ”trigges” shitstormen ved, at en forbruger enten har haft en dårlig oplevelse med virksomheden, eller finder tilstrækkelig motivation i at skulle konkretisere sin mening og holdning igennem selfenhancement eller opnå social accept igennem social integration. Det kan være svært for en virksomhed at dæmme op for utilfredse forbrugere, da enhver virksomhed kan fejle på produkt, kundeservice eller andet. Det er dog ofte andre anledninger som leder til shitstorms, hvor virksomheder har handlet uhensigtsmæssigt, og derefter kommunikeret dårligt (*double deviation*). Det er derfor vigtigt som virksomhed at have en stram linje, i forhold til hvad man står for, og forsøge ikke at afvige fra det. Ved at bryde den psykologiske kontrakt, er reaktionen som oftest stærke emotioner, som skaber motiver for engagement i ne-WOM. Det er dertil sværere for virksomheder at kommunikere og forsvare en position, som er uden for deres praksis, og bryder med den psykologiske kontrakt de har indgået med forbrugeren.



De forbrugere som trigger en shitstorm i håb om at tilfredsstille deres behov for selfenhancement og social integration, er ligeledes svære at forebygge, da de ofte ingen tilhørsforhold har til virksomheden, men leder efter et muligt emne til at italesætte ens holdninger og attitude og opnå social accept i netværket. Som forbrugeradfærden har udviklet sig, er forbrugernes tolerance overfor krænkelse blevet mindre, og anledningen til at ytre sin mening på egne eller andres vegne er dermed større. Det er derfor igen vigtigt, at man som virksomhed er opmærksom på alle handlinger og holder en stram linje, i henhold til ens fremtræden overfor forbrugerne.

Anders Colding-Jørgensen nævner, at virksomheder skal leve op til de forventninger der er stillet til dem og hele tiden sikre at de psykologiske kontrakter er afdækket (Anders Colding-Jørgensen). Skal man bryde en psykologisk kontrakt, skal det være over en lang periode så forbrugerne vænner sig til det (interview Anders Colding-Jørgensen).

### ***Opbyg onlineforhold baseret på kundeværdi!***

Det er en rigtig god ide at arbejde imod at have et stærkt brand, da det alene kan afværge shitstorms (Interview – Benjamin Rud Elberth). Har man et stærkt og elsket brand, vil forbrugere have svære ved at engagere sig i ne-WOM, og have større tendens til at acceptere de fejl og uhensigtsmæssige handlinger som virksomheden foretager sig (Interview - Anders Colding-Jørgensen). Der er mange veje til et stærkt brand, men da shitstorms udvikles på Facebook, er det en god ide at engagere de brugere der findes der. Virksomheder kan forsøge at forstærke deres brand ved at lave *brand communities*, som engagerer sig i virksomheden, og dets produkter/service med positive hensigter. Ved at tilføre værdi til forbrugerne igennem brand communities i form af relevant værdifuldt indhold, kan forbrugerne opnå status af ambassadører, som vil varetage virksomhedens interesser og forsvare virksomheden når en potentiel shitstorm truer (Interview - Mikael Lemberg). Steffen siger ligeledes at man ikke kan gøre noget ved de fejl der opstår, men man kan forebygge meget ved at have et godt forhold til sine kunder og kommunikere med dem (Interview – Telenor).

### ***Hav klare regler for ordentlig adfærd på dine sociale medier!***

Det er som nævnt en rigtig god ide at være tilstedeværende på Facebook, men det kræver også at der her er en stram linje for, hvordan du vil fremstå og hvilke regler der gælder. En virksomhed er nødt til at kunne fremstå som moderator for en Facebookside eller Facebook community der omhandler deres eget brand. Det gøres bedst ved at have fremsat "husregler" for opførsel som Ellen Dahl benævner det (Interview – Ellen Dahl). Ved at have fremsat et regelsæt for god opførsel, kan medarbejdere referere til gældende regelsæt og handle med autoritet.

### *Vær forberedt på det værste med en allerede udarbejdet shitstorm-krisestrategi!*

Når shitstormen udvikler sig er Facebooks algoritme medvirkende til den enorme spredning og den hast det sker med. Man kan ikke stille noget op mod Facebooks rolle i en shitstorm, men man kan forberede sig på at håndtere forbrugerne. Man skal som virksomhed fokusere på sin tilstedeværelse på Facebook, og lave en specifik krisestrategi for potentielle shitstorms (Interview- Telenor). Krisestrategien skal på forhånd have taget højde for de scenarier som gør sig gældende for den pågældende virksomhed. Som Ellen nævner omkring deres shitstorm så var de godt klar over, at samarbejdet med København fur kunne skabe noget kritik, men ikke noget i den skala de oplevede (Interview – Tivoli). Tivoli havde i denne case indsigt nok til at forudse kritik, men ikke en decideret krise. Ellen nævner at de ikke havde en decideret strategi til håndtering, men at de holdt fast i deres beslutning, og holdt sig til det faktuelle, hvilket ifølge Ellen var den rigtige beslutning (Interview – Tivoli). Ingen af de tre virksomheder jeg anvender, havde nogen form for krisestrategi eller var forberedt på den shitstorm de var igennem, hvilket også gjorde håndteringen meget sværere. De alle tre nævner som positive konsekvenser af den shitstorm de var igennem, at de nu er forberedt til næste gang, og har gjort deres forbehold i form af en online krisestrategi.

Modellen af Romenti *et al.* tager udgangspunkt i onlinekriser, og er et kanvas der kan følges til identificering og håndtering af shitstorms (Romenti & Murtarelli, 2014). Krisestrategien tager udgangspunkt i, at man som virksomhed skal følge modellen "step-by-step", og starte med at identificere shitstormen og hvem der bærer ansvaret. Telenor bar uden tvivl ansvaret i deres sag, da det var en intern fejl i deres praksis som var til gene for forbrugerens anvendelse af deres produkt. I sagen omkring Jensen's Bøfhus kan det diskuteres, hvem der bærer ansvaret, men jeg mener ikke at det er Jensen's Bøfhus der bærer ansvaret for shitstormens opstart, da sagen hurtigt blev framet af forbrugere og medier. Anders bekræfter ligeledes, og mener slet ikke der var nogen sag, men kun en framing (Interview – Anders Colding-Jørgensen)

Når shitstormen er identificeret og ansvaret fundet, er det vigtigt at komme med en korrekt *crisis response strategy* som skal udformes ud fra de to første steps (Romenti & Murtarelli, 2014). Alt efter situationen kan man respondere ved at være undskyldende, benægte eller konfrontere. Telenor var undskyldende, og lagde sig på ryggen og tog imod, som Steffen beskriver, hvilket hang sammen med den vurdering de har gjort omkring deres ansvar i sagen (Interview – Telenor). Tivoli og Jensen's Bøfhus responderede, efter deres overbevisning omkring ansvar i sagen, hvilket betød at Jensen's Bøfhus som det første konfronterede ved at beskyldte forbrugere og medier for ikke at følge med i sagen, og Tivoli ved at benægte og afvise de påstande som blev rejst imod dem. Det er sjældent en god ide at være konfronterende, hvilket Jensen's Bøfhus lærte (Interview- Jensen's Bøfhus).

### *Timing er altafgørende!*

Det er vigtigt at man hurtigt kan reagere på en potentiel shitstorm, hvilket kræver konstant tilstedeværelse, men også indsigt i, hvilke opslag og sager der kan ende i en potentiel shitstorm. Mikael nævner at der findes software som hurtigt kan identificere de emner på Facebook som får ekstraordinært meget opmærksomhed (Interview – Mikael Lemberg). Dermed kan man hurtigt identificere en potentiel shitstorm, anvende krisestrategi, og måske afværge den (Interview - Mikael Lemberg).

Det kræver, at man hurtigt reagerer, og får lagt en handlingsplan for, hvad ens respons skal være, hvem i virksomheden der skal impliceres og hvordan det skal kommunikeres ud (Interview – Mikael Lemberg). I de cases som er behandlet, nævnes det af dem alle, at de ikke var hurtige nok til at respondere og få lagt en handlingsplan. Det skyldtes, at man brugte for meget tid på at samle ledelsen, som måske ikke havde kompetencerne til at komme med den rette handlingsplan. Steffen nævner problematikken omkring, at de brugte alt for meget tid på at samle ledelsen, og hvis de skulle have gjort det om, så skulle alle mand have smidt hvad de havde i hænderne, og gå i gang med at besvare forbrugerne (Interview – Telenor).

### *Dialog er vigtig, og kræver respekt, ydmyghed og fakta.*

Ifølge Steffen skal ledelsen anerkende de folk som sidder med den digitale kommunikation, og stole på deres hands-on-erfaring til at afhjælpe krisen, da det er tidsbesparende (Interview – Telenor) Mikael nævner det samme og lægger vægt på, at der skal responderes hurtigt, og med et fyldestgørende og ærligt svar, og med respekt for forbrugeren (Interview – Mikael Lemberg).

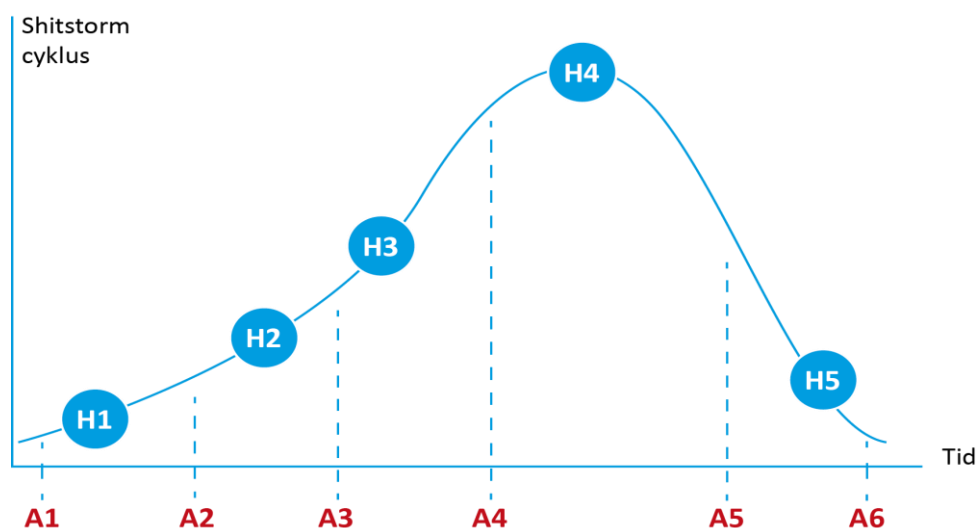
I shitstormen mod Telenor oplevede de, at så snart de kom til tasterne og fik svaret på de mange kommentarer på Facebook, så fik de flere og flere positive respons fra forstående forbrugere (Interview – Telenor). Ellen nævner, at man skal være sød og imødekommende overfor alle forbrugere, også selvom de er meget voldsomme i deres kommentarer (Interview – Tivoli). Det handler om, ikke at vise svaghedstegn og holde fast i de retningslinjer man har sat (Interview – Tivoli). En virksomhed skal holde sig til sine retningslinjer når respons formuleres. Da sager kan være fremet, af forbrugere eller traditionelle medier, er det vigtigt at respons er faktisk udtømmende, og henviser til virksomhedens praksis, man ikke har handlet udover. I casen omkring Jensen's Bøfhus fortryder man meget, at man ikke var hurtigere ude, men især også at man fik kommunikeret dårligt, hvilket kan have accelereret shitstormen (Interview – Jensen's Bøfhus). Da shitstorms er kendetegnet ved at være baseret på forbrugeres og traditionelle mediers subjektive fremet vinkel til sagen, så er det vigtigt, at komme med de rigtige fakta og forklare sagens sande natur. Ane og Morten nævner, at de burde have allieret sig med nogle aviser for at kunne komme med den rette vinkel på sagen, inden det var for sent (Interview - Jensen's Bøfhus)

### *Ryd op efter stormen, og lær af erfaringen!*

Når shitstormen er blæst af, og man som virksomhed er i udfasningen, er det vigtigt at have en handlingsplan for, hvordan man rydder op efter de digitale spor som en shitstorm efterlader (Interview – Mikael Lemberg). Det gøres ved at få rykket alle de negative artikler vedrørende shitstormen ned i Googles søgehistorik, så forbrugerne ikke konstant bliver påmindet om sagen, når de søger på virksomheden (Interview – Mikael Lemberg). Det er vigtigt at man analyserer på shitstormen man lige har været igennem og kortlægger de eventuelt svage sider i virksomheden som shitstormen opstod af (Interview – Telenor). Det nævnes i alle tre cases, at virksomheden og de ansvarlige tog mange positive ting med sig fra den shitstorm de var igennem. Steffen nævner at man blev gjort opmærksom på virksomhedens svage sider, men blev klogere på håndtering af shitstorms i fremtiden og man fik mulighed for at kommunikere med en hel masse forbrugere (Interview – Telenor). Det kan være, at man kan vende det negative til noget positivt, og dermed slippe afsted med et positivt budskab, som er kommunikeret til et meget bredt publikum.

## 8.3 – Revideret Shitstorm timeline

På baggrund af teoretisk referenceramme i form af Shitstorm timeline modellen, har jeg udarbejdet en revideret udgave som kobler en shitstorms livscyklus sammen med de *actions* som man som virksomhed bør foretage sig i løbet af shitstormens udvikling. Modellen er sammenfattet af de resultater jeg har fundet frem til, og anvender den krisehåndteringsstrategi og de guidelines som jeg har udarbejdet.



**A1:** Få styr på virksomhedens brand, og lev op til den psykologiske kontrakt der er indgået med forbrugerne. Opbyg brand communities og tilføj forbrugerne værdi igennem relevante og spændende opslag. Hav på forhånd et klart sæt regler for ordentlig opførsel på virksomhedens sociale medier.

**A2:** En virksomhed bør have installeret software, og/eller være tilstedeværende på sociale medier 24/7, for at kunne opfange potentielle shitstorms. Identificeres en potentiel shitstorm skal man som virksomhed på dette stadie forberede og tilpasse den allerede udarbejdet krisestrategi for shitstorms.

**A3:** Krisestrategien skal nu implementeres da udviklingen på dette stadie er kraftigt stigende. Med udgangspunkt i Romenti *et al.*'s krisestrategi så bør man som virksomhed allerede nu have identificeret shitstormens type, hvem der bærer ansvaret og dermed også kunne komme med en ordentlig responsstrategi og hvordan det skal kommunikeres. Der skal reageres hurtigt, for at komme forbrugere og især traditionelle medier i forkøbet inden shitstormen optrædes og når klimaks.

**A4:** Hold fast i den iværksatte krisestrategi og afvig ikke fra den. Eventuelt kan virksomheder alliere sig med traditionelle medier for at bringe deres version af sagen, frem for den vinkel de traditionelle medier selv vælger. Meget vigtigt fortsat at kommunikere på de sociale medier og forsøge at gå i dialog med alle forbrugere.

**A5:** Fortsæt dialog med forbrugere og forklar sagen, måske kan det vendes til noget positivt nu hvor "stormen" er ved at lægge sig. Det enorme publikum som shitstormen har frembragt, kan måske udnyttes til egen vinding ved at kommunikere korrekt.

**A6:** Ryd op efter shitstormen og hver grundig med at slette de digitale spor, så der ikke kommer en anden omgang. Det er vigtigt at debriefe og analysere den shitstorm som man netop har været igennem. Ofte kommer der noget positivt ud af det, i form af en stærkere virksomhed og dyrt lærte erfaringer til håndtering af lignende scenarier i fremtiden.

## 9 – Konklusion

En shitstorm kan defineres som værende en online krise, hvor hastigheden af spredning og rækkevidden er kendetegnende. Derudover er det indhold som skaber en shitstorm, ofte præget af forbrugeres subjektive og ofte ret voldsomme adfærd, deraf navnet "shit"storm. Hastigheden for spredning kan tilskrives Facebooks udvikling, og deres produkttekniske valg i forhold til algoritmen der styre indholdet som spredes, hvilket også har påvirket forbrugernes adfærd og klageproces. Mikael Lemberg, Facebook ekspert nævner et vigtigt resultat som er at shitstorms højst sandsynligt ikke ville eksistere i dag, hvis ikke Facebook havde justeret algoritmen tilbage i 2012. Facebook er blevet mere kommerciel, hvilket har faciliteret muligheden for at anvende Facebooksider som kundeservice kanaler. Det har en dobbeltvirkning i og med at forbrugere nemmere kan komme i kontakt med virksomheden, men det er også et springbræt til udvikling af shitstorms. Facebook kan metaforisk ses som motoren i en shitstorm, hvor forbrugeradfærd og psykologi er brændstoffet.

Forbrugeradfærden har ligeledes udviklet sig, og forbrugere har større tendens til at engagere sig i ne-WOM. Det skyldes at man som Facebookbrugere kan engagere sig i ne-WOM uden nogen form for involvering og relativt anonymt. Når en forbruger engagere sig i ne-WOM via Facebook kan der være flere motiver som driver dem. Årsagen er som oftest at forbrugeren engagere sig grundet en dårlig oplevelse med virksomheden eller at forbrugeren kan relatere til sagen som shitstormen er opstået fra, hvor virksomheden ifølge forbrugers mening har handlet uetisk eller forkert. Disse forbrugere vil have et relativt stort engagement for at deltage i shitstorms. Der er dertil mange forbrugere som er drevet af andre motiver såsom behovet for selfenhancement og social integration, hvor forbrugeren involvere sig i en shitstorm udelukkende for at kunne ytre sine meninger og holdninger, for derved at opnå accept og social status i nye netværksklynger. Flere forbrugere i form af trolls, finder tilfredsstillelse i at søge diskussioner og kontroverser igennem provokation, uden at vide hvilke potentielle konsekvenser det kan have for den impliceret. Steffen fra Telenor og digital ekspert Benjamin nævner "lemming-effekten", som omhandler de forbrugere som uden tilknytning til shitstormen eller impliceret virksomhed, vælger at deltage i shitstormen grundet deres venner og netværk har deltaget. Disse motiver for deltagelse i shitstorms er vigtige for at kunne forstå hvorfor at hastigheden og spredningen er så massiv. Det besvarer også hvorfor at shitstorms ikke altid har konsekvenser for virksomheder, selvom selve shitstormen virkede meget voldsom i form af antal deltagende og den ukontrollerbare vrede.

I de tre anvendte cases har konsekvenserne været meget forskellige. Konsekvenserne for en shitstorm hænger ofte sammen med typen af shitstorm, og hvor stærkt virksomhedens brand er. Hvis shitstormen er opstået på baggrund af et større problem med virksomhedens praksis, vil konsekvenserne potentielt være

betydeligt større end hvis problemet er opstået på baggrund af et etisk eller værdimæssigt grundlag. Det er derfor essentielt at have styr på ens virksomheds praksis, og ikke bryde med den psykologiske kontrakt som er indgået med forbrugerne. Dertil er det vigtigt at have et stærkt brand, da stærke brands vil have en større tendens til at kunne undgå shitstorms, og have bedre vilkår til at håndtere dem. Det skyldes at stærke brands har ambassadører i form af loyale forbrugere, som vil beskytte virksomheden gennem deres tilstedeværelse på Facebook.

Hvis shitstormen raser, kan virksomheder reducere den videre udvikling og potentielle konsekvenser ved at være forberedt i form af brand communities, et stærkt brand men især også en gennemarbejdet krisestrategi. Timing og kort responstid er afgørende for at håndtere en shitstorm mest hensigtsmæssigt, hvoraf forberedelser er essentielle. Dertil er det vigtigt at analysere og anvende al tilgængelig data fra overstået shitstorm, for i fremtiden at kunne håndtere det endnu bedre, men også for at kunne klarlægge eventuelle svage sider i organisationen.

Denne afhandling har igennem grundig gennemgang af shitstorms anatomi bidraget med ny viden i form af klarlæggelse af de bagvedliggende dynamikker, som skaber og styre en shitstorm. På baggrund af denne nye viden kan en ny og mere præcis definition udledes:

*Shitstorms defineres ved at være faciliteret af sociale medier, som danner grobund for den hastige eksponentielle spredning, der skaber den enorme rækkevidde på meget kort tid, grundet den meget lave involvering for deltagelse. De deltagende som engagerer sig i ne-WOM er ofte irrationelle, anført af stærke følelser og egne subjektive holdninger der ofte er uden for sagens kontekst. Deltagerne i en shitstorm er kendetegnet ved at motiveres af behov for at klage grundet dårlige erfaring med virksomheden, men i mange tilfælde af motiver der ikke relaterer til virksomheden eller shitstormen, deraf de ofte minimale konsekvenser for virksomheden efterfølgende.*

Ifølge de interviewede er der langt flere deltagere som ikke har nogen relation til virksomhed eller shitstorm end før antaget, hvilket besvarer hvorfor at konsekvenserne ofte er nærmest ikke tilstedeværende. Det kan derfor konkluderes at en shitstorm i nogle tilfælde godt kan anses for at være "en storm i et glas vand".

Afhandlingen har ydermere bidraget med ny viden i form af Shitstorm guidelines og den revideret Shitstorm timeline, som giver et kvalificeret bud på hvordan en shitstorm kan forebygges, og hvordan krisehåndtering skal anvendes. Det er i stor interesse for virksomheder at kunne anvende i praksis.

## 10 – Perspektivering

Shitstorms er forbundet med noget negativt og noget som virksomheder frygter. Men der er en positiv modpart som har udviklet sig sideløbende, og kaldes for lovestorms eller candystorms. Begrebet er ikke helt så udbredt som shitstorms, da man som oftest tillægger negativt indhold større opmærksomhed end positivt, som nævnt i specialet. Lovestorms opnår heller ikke samme rækkevidde af spredning eller deltagerantal, hvilket hænger sammen med den mindre opmærksomhed lovestorms tildeles.

Lovestorms er den diametrale modsætning af shitstorms hvad angår indhold, effekt og konsekvenser, men de bagvedliggende dynamikker er de samme. I lige så høj grad som man ikke ønsker at ende i en shitstorm grundet den dårlige omtale, i lige så høj grad er det værdifuld markedsføring og omtale for en virksomhed at ende i en lovestorm. Hastigheden af spredning og rækkevidde er det samme, men med en lovestorm opnås en rækkevidde og volume på baggrund af positivt forbrugergenereret content (positiv e-WOM), hvilket har stor værdi.

Problemstillingen i denne opgave tager udgangspunkt i at forebygge og håndtere shitstorms. En alternativ vinkel som videre studie kunnet tage afsæt i, kunne være om hvorvidt det er muligt med dette speciales viden og indsigt i de bagvedliggende dynamikker, at fremprovokere og skabe en lovestorm. Muligheden i at kunne trigge lovestorms, vil have stor værdi og være et fantastisk middel til at forstærke virksomhedens brand og image igennem online communities, hvilket igen kan være med til at forebygge shitstorms.



## Litteraturliste

Astrid Haug (2014), Udgivet 2014 af <http://astridhaug.dk/category/bog/>

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report Volume 13 Number 4*, 544-559 .

Beneke, J., Mill, J., Naidoo, K., & Wickham, B. (2015). The impact of willingness to engage in negative electronic word-of-mouth on brand attitude: a study of airline passengers in South Africa. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 9 Issue 2* .

Berger, J., & Milkman, K. (2013). Emotion and Virality: What Makes Online Content Go Viral? *Insights / Vol. 5, No. 1* .

Berlingske business (2015), Udgivet d. 18/6-2015 af <http://www.business.dk/detailhandel/jensens-boefhus-taber-millioner-paa-facebook-storm>

Berlingske (2003), Udgivet d. 5/11-2003 af <http://www.b.dk/danmark/den-fortsatte-historie-om-mcdonalds-og-mac-allan>

Chaffey, D., & Smith, P. (2008). eMarketing excellence: Planning and optimising your digital marketing. *3rd edn. London: Routledge* .

Chang, Hsieh, & Tseng. (2013). Online brand community response to negative brand events: the role of group eWOM. *Internet Research* .

Coombs, T. W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review, Volume 10, Number 3* .

Cramer, M. (2013). Building engagement and community in the age of trolls. *EContent, 36 6-10* .

Danmarks Statistik (2015), Udgivet 2015 af <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/forbrug/elektronik-i-hjemmet>

de Valck, K., van Bruggen, G., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities:A marketing perspective. *Decision Support Systems 47: 185–203*.

De Vries, L., Gensler, S., & Leiflang, P. (2012). 'Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effect of Social Media Marketing'. *Journal of interactive Marketing, 26(10), 83-91* .

Diakopoulos, N., De Choudhury, M., & Naaman, M. (2012). Finding and Assessing Social Media Information Sources in the Context of Journalism .

Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review* .

DR – Nyheder (2014), Udgivet d. 19/9-2014 af <http://www.dr.dk/nyheder/indland/boefkaede-ramt-af-vredes-storm-efter-navnesejr>

Dansk Sprognævns nyordsliste (2014), Udgivet 2014 af <http://dsn.dk/nyt/nyheder/nyordsliste-2014>

Dyrenes alliance (2012), Udgivet d. 6/1-2012 af <http://www.dyrenesalliance.dk/?tag=pels>

Elberth.dk (2014), Udgivet d. 8/7-2014 af <http://www.elberth.dk/nar-det-shitstormer.html>

Flyvbjerg, B. (1996). Eksemplets magt. I B. Flyvbjerg, *Rationalitet og magt* (s. 137-158). Akademisk forlag.

Garg, R., & Kataria, A. (2013). 'Why do consumers articulated electronic negative word-of-mouth'? A study on online auto portals using theory of reasoned action. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 4(3), 1-2 .

Gonzalez-Herrero, A., & Smith, S. (2010). Crisis Communications Management 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World. *Organization Development Journal*, vol 28, number 1 .

Graham, K. W., & Kelly, M. (2013). The Impact of Anti-Brand Advertising on Brand Attitude: The Role of Consumer Brand Identification. *Society for Marketing Advances Proceedings; Nov2013*, Vol. 25, p205 .

Grégoire, Y., Salle, Y., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with yourcustomers: The good, the bad and the ugly. *Business Horizons* 58, 173—182 .

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management Review* Vol. 21, No. 2 (Apr., 1996), pp. 529-557 .

Heinonen, K. (2011). Consumer activity in social media: Managerial approaches to consumers' social media behavior. *Journal of Consumer Behaviour*, J. Consumer Behav. 10: 356–364 .

Heldbjerg, G. (1997). *Grøftegravning i metodisk perspektiv*. Samfundslitteratur.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., & Gremler, D. (2004). 'Electronic word-of-mouth: Consequences and motives for reading customer articulations on the Internet'. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1): 38 .

- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels forlag.
- JPO Marketing (2014), Udgivet d. 21/11-2014 af <https://www.jpomarketing.dk/jensens-boefhus-og-reputation-management/>
- Kane, C. G., Alavi, M., Labianca, G., & Borgatti, S. P. (2014). WHAT'S DIFFERENT ABOUT SOCIAL MEDIA NETWORKS? A FRAMEWORK AND RESEARCH AGENDA. *MIS Quarterly Vol. 38 No. 1, pp. 275-304* .
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons 53, 59—68* .
- Katalysator (2014), Udgivet d. 29/10-2014 af <http://blog.katkom.dk/krisehaandtering-af-shitstorms/>
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and gratifications research. *Public Opinion Quarterly. Winter73-Winter74, Vol. 37 Issue 4, p509. 15p.*
- Kavanaugh, Reese, Carrol, & Rosson. (2005). Weak ties in networked communities. *Information society* .
- Khang, H., Ki, E., & Ye, L. (2012). Social Media research in Advertising, Communication, Marketing and Public relations. *Journalism and Mass Communications Quarterly* .
- Kietzmann, J., & Canhoto, A. (2013). 'Bittersweet! Understanding and managing electronic word-of-mouth'. *Journal of Public Affairs, 13(2), 146-159* .
- Kristoffersen, K., White, K., & Peloza, J. (2014). The Nature of Slacktivism: How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action. *Journal of consumer research, vol 40* .
- Kucukemiroglu, S., & Kara, A. (2015). Online word-of-mouth communication on social networking sites. *International Journal of Commerce and Management, Vol. 25 Iss 1 pp. 2 - 20* .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - Introduktion til et håndværk, 2 udgave*. Hans Reitzels forlag.
- Komment (2012), Udgivet d. 20/8-2012 af <http://komment.dk/tag/anders-brinkmann/>
- Kommunikationsforum (2014), Udgivet d. 22/9-2014 af <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/kommunikationskrise-hos-jensen-s-boefhus>
- Kommunikationsforum (2013), Udgivet d. 13/2-2013 af <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/facetrax-is-the-matrix>

- Lu, H., & Hsiao, K. (2010). 'The influence of extro/introversion on the intention to pay for Social Networking sites. *Information and Management*, 43(3), 150-157 .
- Mardiyah, D., Dharmmesta, B., & Purwantob, B. M. (2013). Antecedents to Intention to Engage in the Online Negative Word-of-Mouth Communication. *Gadjah Mada International Journal of Business - May-August*, Vol. 15, No. 2 .
- Mills, A. (2012). Virality in social media: the SPIN Framework. *Journal of Public Affairs Volume 12 Number 2 pp 162–169* .
- MereMobil (2015), Udgivet d. 12/5-2015 af <http://meremobil.dk/2015/05/hvor-mange-har-smartphones/>
- Pace, Balboni, & Gistri. (2014). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications* .
- Pang, A., Hassan, N., & Chong, A. (2014). Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 Iss 1 pp. 96 - 118 .
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications* .
- Politiken – Forbrug og liv (2013), Udgivet d. 20/12-2013 af <http://politiken.dk/forbrugogliv/digitalt/forbrugerelektronik/ECE2157484/vi-tjekker-vores-smartphone-100-150-gange-om-dagen/>
- Politiken – Kultur (2012), Udgivet d. 20/9-2012 af <http://politiken.dk/kultur/ECE1758904/pelsgigant-klæder-tivoli-paa-til-jul/>
- Romenti, S., & Murtarelli, G. (2014). Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 Iss 1 pp. 10 - 33 .
- Schneider, L. C., & Kozinets, R. (2011). Beyond Enemy Lines: Sociality in Consumer Activism. *Advances in Consumer Research*, vol. 39 .
- Seabra, Lages, & Jayawardhena. (2013). Drivers of in-group and out-of-group electronic word-of-mouth (eWOM). *European Journal of Marketing* .

Statista (2016), Udgivet 2016 af <http://www.statista.com/statistics/276890/social-media-marketing-expenditure-in-the-united-states/>

Statista (2016), Udgivet 2016 af <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

Search Engine Watch (2013), Udgivet d. 27/8-2013 af <https://searchenginewatch.com/sew/news/2291146/edgerank-is-dead-long-live-facebooks-edgerank-algorithm>

SocialStats (2014-2015), Udgivet 2015 af <http://socialstats.dk/>

Social Times (2013), Udgivet d. 6/8-2013 af <http://www.adweek.com/socialtimes/facebook-tweaks-news-feed-algorithm-to-give-more-weight-to-relevance-user-connections/295289>

ShitstormLAB (2015), Udgivet 13/2-2015 af <http://shitstormlab.dk/framing-den-talte-ramme/>

Vázquez, C. R., Suárez, Á., & del Río-Lanza, A. (2013). The word of mouth dynamics: How Positive (and!negative) WOM drives purchase probability:An analysis of interpersonal and non-interpersonal factors. *Journal of Advertising Research*, 53(1), 43-60. doi:10.2501/JAR-53-1-043-060

Ward, J., & Ostrom, A. (2006). Complaining to the masses: The role of protest framing in customer-created complaint web sites. *Journal of Consumer Research*, 33(2), 220-230 .

Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based: Affective responses and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270 .

Wetzer, I. M., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). “Never Eat In That Restaurant, I Did!”: Exploring Why People Engage In Negative Word-Of-Mouth Communication. *Psychology & Marketing*, Vol. 24(8): 661–680 .

Whiting, A., & Williams, D. (2013). Why people use social media: A uses and gratifications approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(4), 362-369. doi:10.1108/QMR-06-2013-0041 .

Wikipedia (2015), Udgivet d. 22/12-2015 af <https://en.wikipedia.org/wiki/EdgeRank>

Yin, R. K. (2014). Case study research: Design and methods, 4th edition.

Zheng, T., Youn, H., & Kincaid, C. S. (2009). An Analysis of Customers' E-Complaints for Luxury Resort Properties. *Journal of Hospitality Marketing & Management* .

## Bilag

### Bilag 1 – Anders Brinkmanns opslag på Telenors Facebookside



**Anders Brinkmann** ▶ Telenor Danmark

August 2 at 4:54pm near Copenhagen, Denmark · 🌐

Kære Telenor.

Så bliver det min sidste måned som kunde hos jer. Aldrig har jeg oplevet noget lignende. De første 4 måneder var jeg i kontakt med jer hver gang der skulle betales en regning. I kunne ikke finde ud af at sætte mine aftaler på pbs, og sender rykkere uden at sende en regning først (mere end én gang). Det er ulovligt, men jeg forbarmede mig dog alligevel, da jeg ærligt talt blev træt af at bruge timer hver måned i kontakt med jeres kundeservice, og har siden betalt 50 kr hver gang jeg har måtte betale en regning. Udover dette var jeg idag i kontakt med Helle, da jeg ville have en oversigt over min kærestes gamle smart aftale som burde være betalt, men som i alligevel opkræver 184 kroner for hver måned på PBS (det kan i sjovt nok godt få til at køre). Denne aftale fortæller hun mig ikke eksisterer, og dette tjekker hun hos sin overordnede som er enig. Dette alt sammen på trods af at i på PBS opkrævningen skriver, at har man spørgsmål så skal man bare ringe til kundeservice for hjælp. Det er under alt kritik at i ikke engang kan finde aftalen. Jeg kan derfor ikke få at vide hvor meget jeg har betalt for meget eller for lidt. Jeg har derfor valgt at lukke for mine betalinger til jer dd, og flytter samtlige aftaler i familien med øjeblikkelig virkning.

Så tak for denne gang Telenor. Min anbefaling får i aldrig.

Anders Brinkmann.

Like · Comment

👍 32,682 people like this.

💬 View previous comments

50 of 3,514

Kilde: Screenshot fra Telenors Facebookside, <http://komment.dk/tag/anders-brinkmann/>

## Bilag 2 – Kort gennemgang af sagen om Jensen's Bøfhus

# SAGEN KORT

2012

Jensens Fiskerestaurant åbner i Kerteminde og Fåborg - ekspanderende kæde.

Vi retter henvendelse til Sæby Fiskehal, som Jacob Jensen ejer, for at få ham til at ændre navn og logo.

Vi tilbyder, at restauranten i Sæby kan beholde sit navn.

Jacob Jensen ønsker ikke at ændre navn og logo, og derfor lægger vi sag an.

Sø- og Handelsretten dømmer Jensens Fiskerestaurant til at ændre logo, men ikke navn.

Vi tilbyder igen, at restauranten i Sæby kan beholde sit navn. Vi vil friholde Jacob Jensen for alle sagsomkostninger, hvis han indgår dette forlig.

Forlig opnås ikke. Vi fører sagen til Højesteret.

2014

19. september 2014: Højesteret afsiger dom. Giver os ret til at bruge navnet Jensen's i forbindelse med restaurationsdrift og fødevarer.

Sæby Fiskehal forbydes at drive og markedsføre restaurationsvirksomhed i navnet Jensens.

Vi får alle domænenavne. Jacob Jensen skal betale 200.000 kr. samt yderligere ca. 150.000 kr. i sagsomkostninger.

**I domsafsigelsen bliver der lagt vægt på, at vi igennem 25 år har bygget Jensen's op som et varemærke. Det bliver underbygget af en Gallup-undersøgelse, der viser, at 96% af danskerne forbinder Jensen's med os.**

**Fredag den 19. september**

Kl. 12 - domsafsigelse

**Lørdag den 20. september**

Kl. 10 - presseskriv

Kl. 19 - Palle live i TV2 nyhederne

**Søndag den 21. september**

Kl. 9 - Palle og Jacob live i Go' Morgen Danmark

**I løbet af weekenden går Boycutsiden fra 0 - 112.000 likes.**

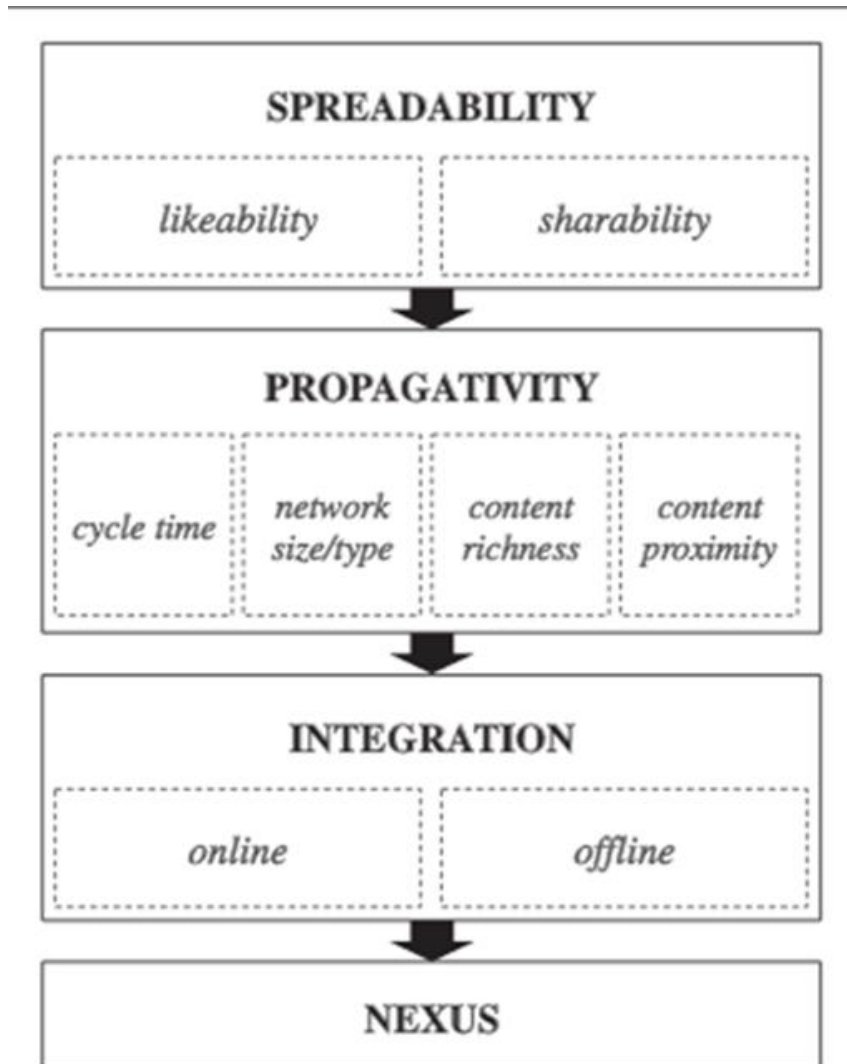
### HØJESTERETSDOMMEN

**Sagen kort** - To sider af samme sag - Værste citater - Hvad har sagen haft af betydning for os?

18

Kilde: Tilsendt af Ane Kirk Andersen fra Jensens Bøfhus

## Bilag 3 – The Spin Framework



Model: Mills (2012) – The Spin Framework



## Bilag 4 – Gennemgang af dialog strategier

		Orientation	
		Centripetal	Centrifugal
Organizational Approach	Inside-out	<b>Concertative</b>	<b>Transformative</b>
	Outside-in	<b>Framing</b>	<b>Generative</b>

### Concertative dialogue strategy

Denne strategi forsøger igennem dialog at skabe konsensus mellem virksomhed og forbruger, ved at facilitere fælles meningsdannelse, og dermed skabe relationer til forbrugerne omkring et fælles mål. Virksomheden er i centrum, og dialogens mål er at udvikle et fælles synspunkt om sager som virksomheden har erfaringer med og kan reflektere over. Med et inside-out-perspektiv, er virksomheden selv i fokus, og involverer sig direkte i dialogen ud fra egne erfaringer og holdninger (Romenti & Murtarelli, 2014).

Målet for denne dialogstrategi er at tilskynde forbrugerne til at tage ejerskab over virksomhedens holdninger og synspunkter. Med enighed mellem virksomhed og forbruger, kan der nemmere kommunikeres et budskab som forbrugerne vil tage imod (Romenti & Murtarelli, 2014).

### Transformative dialogue strategy

Ved at give forbrugerne et onlinemiljø, hvor de gennem dialog kan ytre og dele deres meninger og ideer, kan der skabes et incitament til aktivt at skabe og udvikle strategier for virksomheden. Målet er at skabe viden ved at lade forbrugerne indgå i onlineforums, såsom Facebook, som har til formål at diskutere organisatoriske emner. Virksomheden bør ved denne strategi stimulere forbrugerens selvudfoldelse, med henblik på at dele personlige tanker og meninger (Romenti & Murtarelli, 2014).

Formålet med denne strategi er at få forbrugernes meninger og holdninger omkring emner der er vigtige for virksomhedens drift. Ved et inside-out-perspektiv, fokuseres der på virksomhedens valgte emner, og ved en centrifugal tilgang er forbrugernes meninger og holdninger i centrum, for at skabe nye forslag og værdier for virksomheden.

### Framing dialogue strategy

Virksomheden forsøger med denne strategi at *frame* dialogen, ved at have et outside-in-perspektiv, hvor de uden indblanding i dialogen styrer samtaleemnet, ved at gøre udvalgte emner synlige for forbrugerne. Formålet er at lede dialogen hen på bestemte emner, eller væk fra bestemte emner, uden at forbrugeren bemærker virksomhedens tilstedeværelse (Romenti & Murtarelli, 2014).

Målet med denne strategi er at flytte fokus fra krisen til et mere positivt fokuspunkt, for at undgå yderligere eskalering.

### Generative dialogue strategy

Denne dialogstrategi forsøger at forme diskussioner, hvor meninger er delt imellem deltagere, som er åbne overfor andres meninger og holdninger. Ved anvendelse af denne strategi anerkender man at der eksisterer flere synspunkter og perspektiver, som man må tage i betragtning. Man forsøger dermed heller ikke at ændre på de deltagendes opfattelse for at få dem til at have samme mening som virksomheden (Romenti & Murtarelli, 2014).

Strategiens mål er at give deltagerne en "stemme", så selv minoriteterne kan ytre deres mening. Med en outside-in tilgang, opnås der tillid i form af en kontrolleret gensidighed.

## Interviewguides

# Interviewguide – Steffen Trannerup (Telenor)

---

- Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

### Persondata:

- Navn
- Uddannelse
- Stilling (nuværende og daværende hos)
- Erhvervs erfaring og speciale område

### Definition af en shitstorm:

- Hvordan vil du definere begrebet "shitstorm"?
- Hvad gør en shitstorm anderledes, end en krise?

### Håndtering af Shitstorm:

- Hvordan oplevede du den shitstorm som ramte Telenor?
- Hvordan forløb den shitstormen?
  - Hvordan startede det?
  - Hvad "triggede" den reaktion fra de sociale medier?
  - Hvordan var forløbet/processen?
- Havde du nogen erfaring med håndtering af denne nye type krise, før du oplevede det i Telenor?
- Hvordan håndterede i forløbet?
  - Havde i en strategi mod sådanne et tilfælde?

### Konsekvensen af Shitstormen:

- Hvad var konsekvensen for Telenor under og efter shitstormen?
  - Image, bundlinje og/eller andet
  - På den korte og den lange bane

### Løsningsforslag:

- Hvad ville du have gjort anderledes hvis du kigger tilbage på forløbet nu?

- Kan man som virksomhed ruste sig selv imod shitstorms i fremtiden? Forsøge at forebygge shitstorm?
  - Findes der nogle værktøjer eller midler til forebyggelse eller bekæmpelse?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher som er mere udsatte for shitstorms end andre?

**Forbrugeradfærd og psykologi:**

- Fik i nogen indsigt i hvilken type forbruger som ytrede sin mening under shitstormen?
  - Var det overhoved kunder?
- Var der nogle tendenser der gik igen?
  - Demografiske variable, geografiske, psykografiske?
- Var der noget hold i den utilfredshed der blev udtrykt imod Telenor, som udløste denne shitstorm?

# Interviewguide – Ellen Dahl (Tivoli)

---

- Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

## **Persondata:**

- Navn
- Uddannelse
- Stilling
- Erhvervs erfaring og speciale område

## **Håndtering af Shitstorm:**

- Hvordan oplevede du den shitstorm som ramte Tivoli?
- Hvordan forløb den shitstormen?
  - Hvordan startede det?
  - Hvad "triggede" den reaktion fra de sociale medier?
  - Hvordan var forløbet/processen?
  - Hvor lang tid varede forløbet?
- Havde du nogen erfaring med håndtering af denne nye type krise, før du oplevede det hos Tivoli?
- Hvordan håndterede i forløbet?
  - Havde i en strategi mod sådanne et tilfælde?

## **Forbrugeradfærd og psykologi:**

- Fik i nogen indsigt i hvilken type forbruger som ytrede sin mening under Shitstormen?
  - Var det overhoved kunder?
- Var der nogle tendenser der gik igen?
  - Demografiske variabler, geografiske, psykografiske?
- Virkede det til at deltagerne i shitstormen, havde nogen indsigt i sagens kerne?
  - Havde de traditionelle medier nogen faktuel viden omkring sagen?
- Havde shitstormen et andet formål end det sagen oprindeligt handlede om?
  - Reagerede deltagerne i shitstormen på sagen omkring sponsorat til København Fur eller noget helt andet?
- I havde flere dyrevelfærds organisationer som deltog, hvad var deres rolle?

- Havde det forløbet anderledes hvis disse organisationer ikke deltog?

### **Konsekvensen af Shitstormen:**

- Hvad var konsekvensen for Tivoli under og efter shitstormen?
  - Image, bundlinje og/eller andet
  - På den korte og den lange bane
  - Findes der nogle værktøjer eller midler til forebyggelse eller bekæmpelse?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher som er mere udsatte for shitstorms end andre?

### **Løsningsforslag:**

- Hvad ville du have gjort anderledes hvis du kigger tilbage på forløbet nu?
- Kan man som virksomhed ruste sig selv imod shitstorms i fremtiden? Forsøge at forebygge shitstorm?
- Havde i overvejet at indgåelse af sponsoraftale med København Fur kunne udløse en reaktion?

# Interviewguide – Ane Kirk Andersen (Jensens Bøfhus)

---

Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

## **Persondata:**

- Navn
- Uddannelse
- Stilling
- Specialeområde og erfaring

## **Håndtering af Shitstorm:**

- Hvordan forløb den shitstormen der ramte Jensens Bøfhus i september 2014?
  - Hvordan startede det?
  - Hvad "triggede" den reaktion fra de sociale medier?
  - Hvordan var forløbet/processen?
  - Hvor lang tid varede forløbet
- Hvordan oplevede du den shitstormen?
- Havde du nogen erfaring med håndtering af denne nye type krise, før du oplevede det mod Jensens Bøfhus?
- Hvordan håndterede i forløbet?
  - Havde i en strategi mod sådanne et tilfælde?

## **Forbrugeradfærd og psykologi:**

- Fik i nogen indsigt i hvilken type forbruger som ytrede sin mening under shitstormen?
  - Var det overhoved kunder?
- Var der nogle tendenser der gik igen hos deltagerne i shitstormen?
  - Demografiske variabler, geografiske, psykografiske?
- Virkede det til at deltagerne i shitstormen, havde nogen indsigt i sagens kerne?
  - Havde de traditionelle medier nogen faktuel viden omkring sagen?
- Havde shitstormen et andet formål end det sagen oprindeligt handlede om?
  - Reagerede deltagerne i shitstormen på sagen omkring varemærkebeskyttelse eller noget helt andet?

### **Konsekvensen af Shitstormen:**

- Hvad var/er konsekvensen for Jensens Bøfhus under og efter Shitstormen?
  - Image, bundlinje og/eller andet
  - På kort og lang sigt?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher der er mere udsatte end andre?

### **Løsningsforslag:**

- Hvad ville du have gjort anderledes hvis du kigger tilbage på forløbet nu?
- Kan man som virksomhed ruste sig selv imod Shitstorms i fremtiden? Forsøge at forebygge Shitstorm?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher som er mere udsatte for Shitstorms end andre?

**Andet relevant du har lyst til at bidrage med?**



# Interviewguide – Anders Colding-Jørgensen

---

- Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

## **Persondata:**

- Navn
- Uddannelse
- Stilling
- Erhvervs erfaring og speciale område

## **Definition af en shitstorm:**

- Hvordan vil du definere begrebet "shitstorm"?
- Hvad gør en shitstorm anderledes, end en krise?

## **Forbrugeradfærd og psykologi:**

- Har du nogen indsigt i hvilken type forbruger der deltager i shitstorms?
  - Findes der nogen kategorier af forbrugere som er mere tilbøjelige til at deltage
  - Demografi, psykologi
- Hvad er motivationen hos forbrugerne til at ytre deres mening under en shitstorm?
  - Tribe
  - Opinions Leaders/Followers
- Har relationen til branchen/virksomheden/brandet/produktet nogen effekt for forbrugernes motivation for at deltage i en shitstorm?
  - Giraffen Marius (meget ømt), Danske bank, Telenor
- Hvilken grad af involvering, vil du tro at forbrugere tillægger sagen, som shitstormen er opstået fra?
  - Eksempel Jensens bøfhus.
- Hvilke grad af involvering tror du at selve shitstormen tillægges?
- Opfører forbrugere sig anderledes på sociale medier, end i deres offline liv?

## **Håndtering af Shitstorm:**

- Hvordan forløber en shitstorm, fra en forbrugers synsvinkel?
  - Hvad starter en shitstorm?

- Hvad "trigger" den reaktion fra de sociale medier?
- Hvordan er forløbet/processen?
- Har du nogen erfaring med hvordan en virksomhed bedst håndtere forbrugerne under en shitstorm?
  - Hvordan skal tilgangen til forbrugerne være for at håndtere det bedst muligt?

### **Konsekvensen af Shitstormen:**

- Hvad mener du konsekvenserne er, for en virksomhed som har været ude for en shitstorm?
  - Image, holdning overfor brand
  - Bundlinje og/eller andet
- På hvor lang sigt vil de holdningsmæssige konsekvenser have effekt?
  - Kort, lang

### **Løsningsforslag:**

- Kan man som virksomhed ruste sig selv imod shitstorms i fremtiden? Forsøge at forebygge shitstorm?
  - Findes der nogle værktøjer eller midler til forebyggelse eller bekæmpelse?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher som er mere udsatte for shitstorms end andre?

### **Alternativt:**

- Du holder workshops omkring shitstorms, hvad berører du der?
- Er der eller noget som du vil tilføje?

# Interviewguide – Mikael Lemberg

---

- Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

## Persondata:

- Navn
- Uddannelse
- Stilling
- Erhvervs erfaring og speciale område

## Definition af en shitstorm:

- Hvordan vil du definere begrebet "shitstorm"?
- Hvad gør en shitstorm anderledes, end en hver anden krise?

## Facebook

- Hvad er styrende for et Facebook opslags organiske reach?
  - News feed algoritmen?
- Hvilken betydning har Facebooks styring af et opslags reach, på en potentiel shitstorm?
  - Eksempel på opslag: "Rådden salat i McD burgere"
- Hvad er Facebooks betydning for en "Shitstorms" forløb?

## Forbrugeradfærd og psykologi:

- Har du nogen indsigt i hvilken type Facebook brugere der deltager i "Shitstorms"?
  - Findes der nogen kategorier af forbrugere som er mere tilbøjelige til at deltage
  - Demografi, psykografi
- Hvilken motivation har Facebook brugere til at ytre deres mening under en "shitstorm"?
- Har relationen til branchen/virksomheden/brandet/produktet nogen effekt for Facebook brugernes motivation for at deltage i en "shitstorm"?
  - Giraffen Marius (meget ømt), Danske bank, Telenor
- Hvilken grad af involvering, vil du tro at Facebook brugere tillægger sagen, som "shitstormen" er opstået fra?
  - Eksempel Jensens Bøfhus.

- Hvilken grad af involvering tror du at selve "shitstormen" tillægges?

### **Håndtering af Shitstorm:**

- Hvordan forløber en shitstorm?
  - Hvad starter en shitstorm?
  - Hvad "trigger" den reaktion fra de sociale medier?
  - Hvordan er forløbet/processen?
- Har du nogen erfaring med hvordan en virksomhed bedst håndtere forbrugerne under en shitstorm?
  - Hvordan skal tilgangen til forbrugerne være for at håndtere det bedst muligt?

### **Konsekvensen af Shitstormen:**

- Hvad mener du konsekvenserne er, for en virksomhed som har været udsat for en shitstorm?
  - Image, holdning overfor brand
  - Bundlinje og/eller andet
- Er konsekvenserne længerevarende eller hurtigt overstået?
  - Hvilke på lang sigt og hvilke på kort sigt?

### **Løsningsforslag:**

- Kan man som virksomhed ruste sig selv imod Shitstorms i fremtiden? Forsøge at forebygge Shitstorm?
  - Findes der nogle værktøjer eller midler til forebyggelse eller bekæmpelse?
- Vil du tro der er nogen virksomheder/brancher som er mere udsatte for Shitstorms end andre?

### **Alternativt:**

- Er der eller noget som du vil tilføje i forhold til hvad vi har snakket om?

# Interviewguide – Benjamin Rud Elberth

---

- Er det okay jeg optager dig? Det vil kun blive anvendt i denne opgave.

## **Persondata:**

- Navn
- Uddannelse
- Stilling
- Erhvervs erfaring og speciale område

## **Motiv og behov**

- Har du nogen ide om hvilke motiver og behov, forbrugere har for at starte/skabe en shitstorm?
  - Hvad forsøger man at opnå?
- Tror du forbrugeren er bevidst omkring at starte en shitstorm?

## **Udvikling**

- Hvad mener du er udslagsgivende for en shitstorms udvikling?
  - Forbrugeradfærd på Facebook?
  - Kan den lave involvering for at deltage have en effekt for at man deltager i en shitstorm?

## **Deltagelse**

- Hvad mener du er de vigtigste motiver forbrugere har for at deltage i en Shitstorm?
  - Hvad forsøger man at opnå ved at deltage i en shitstorm?
  - Består en shitstorm primært af meget engageret deltagere, eller er der nogen der deltager af andre grunde?

## **Traditionelle medier**

- Hvad er de traditionelle mediers rolle i en shitstorm?

## **Konsekvenser**

- Har du nogen indsigt i hvilken konsekvenser shitstorms har for impliceret virksomheder?