

Analyse, klassifikation og behandling af negative rygter

Af Jan Møller Jensen & Tage Koed Madsen

Alle børnene havde hår på hovedet
– undtagen Joe,
han brugte Wash-and-Go.
(børnerim, ukendt oprindelse)

Resumé

Alle har prøvet at stå i situationen: produktet eller virksomheden selv er genstand for negativ omtale på markedet. Via »mund-til-øre« metoden spredtes den negative omtale for muligvis at ende i fag- eller dagspressen med deraf følgende skadevirkning på afsætning og indtjening. Hvorledes kan virksomheden stoppe en sådan proces så tidligt som muligt? Hvordan finder man ud af, hvad man bør gøre? Det er spørgsmål, som diskuteres i det følgende.

Artiklen anlægger en ledelsesmæssig synsvinkel og giver dermed ikke nogen egentlig gennemgang af teorier om rygtedannelse. Det tages som udgangspunkt, at et negativt rygte er opstået. Der opstilles en metode til at analysere og klassificere negative rygter, så det er muligt at tage bedre og mere bevidste beslutninger om, hvordan et konkret rygte skal behandles fra virksomhedens side. Med ordet rygte menes i det følgende negativ omtale, hvis indhold er helt eller delvist usandt. Hvis »rygtet« taler sandt, kan virksomheden formentlig ikke gøre meget andet end at ændre på tingenes tilstand, evt. ved at trække produktet tilbage fra markedet. I det lange løb vil sandheden alligevel komme til brugernes kendskab.

Som løbende illustration tages et velkendt eksempel fra det danske marked, nemlig Procter & Gamble's shampoo Wash & Go, som i slutningen af 1990 blev udsat for hårdnakkede rygter om at være skyld i dårlig permanent og direkte hårtab. I starten af 1991 klingede rygterne af, men forinden var salget af Wash & Go faldet drastisk. En tak skal rettes til LINTAS/

GR og Elida Gibbs for velvilligt at have stillet informationer til rådighed vedrørende Wash & Go casen.

1. Wash & Go – handlingsforløbet

Procter & Gamble introducerede Wash & Go på det danske marked i januar 1990. Introduktionen af nyheden, en kombineret shampoo og balsam, var massiv. En lang række TV-spots, som især henvendte sig til unge og aktive, satte fokus på både håndgribelige og uhåndgribelige produkttegenskaber: kun én flaske, kun én gang hårvask, det unge/aktive/smarte, gruppetilhørsforhold, osv. TV-kampagnen fulgtes op med bl.a. gratis husstandsomdelte prøver.

Introduktionen blev en succes. På ganske få måneder opnåede produktet en pæn bid af det traditionelle shampoo-marked. I september 1990 var markedsandelen ca. 13% i volumen og hele 24% i værdi. I samme periode introduceredes to lignende produkter, nemlig Elida Gibb's »Dimension 2 in 1« og Mölnlyckes »Alberto 2 i 1«. Den samlede markedsandel for »2 i 1 produkter« steg dermed til ca. 15% i volumen og ca. 30% i værdi. I slutningen af september vendte billedet. Rygtet begyndte at løbe, at Wash & Go gjorde det vanskeligt at permanente og farve hår – og senere, at Wash & Go kunne forårsage direkte hårtab. Da rygtet nåede dagspressen og TV faldt salget af Wash & Go drastisk og produktet nåede i november og december helt ned på en markedsandel på under 3% i volumen. Figur 1 viser i skematisk form handlingsforløbet.

Analyse, klassifikation og behandling af negative rygter

Af Jan Møller Jensen & Tage Koed Madsen

Alle børnene havde hår på hovedet
– undtagen Joe,
han brugte Wash-and-Go.
(børnerim, ukendt oprindelse)

Resumé

Alle har prøvet at stå i situationen: produktet eller virksomheden selv er genstand for negativ omtale på markedet. Via »mund-til-øre« metoden spredtes den negative omtale for muligvis at ende i fag- eller dagspressen med deraf følgende skadevirkning på afsætning og indtjening. Hvorledes kan virksomheden stoppe en sådan proces så tidligt som muligt? Hvordan finder man ud af, hvad man bør gøre? Det er spørgsmål, som diskuteres i det følgende.

Artiklen anlægger en ledelsesmæssig synsvinkel og giver dermed ikke nogen egentlig gennemgang af teorier om rygtedannelse. Det tages som udgangspunkt, at et negativt rygte er opstået. Der opstilles en metode til at analysere og klassificere negative rygter, så det er muligt at tage bedre og mere bevidste beslutninger om, hvordan et konkret rygte skal behandles fra virksomhedens side. Med ordet rygte menes i det følgende negativ omtale, hvis indhold er helt eller delvist usandt. Hvis »rygtet« taler sandt, kan virksomheden formentlig ikke gøre meget andet end at ændre på tingenes tilstand, evt. ved at trække produktet tilbage fra markedet. I det lange løb vil sandheden alligevel komme til brugernes kendskab.

Som løbende illustration tages et velkendt eksempel fra det danske marked, nemlig Procter & Gamble's shampoo Wash & Go, som i slutningen af 1990 blev udsat for hårdnakkede rygter om at være skyld i dårlig permanent og direkte hårtab. I starten af 1991 klingede rygterne af, men forinden var salget af Wash & Go faldet drastisk. En tak skal rettes til LINTAS/

GR og Elida Gibbs for velvilligt at have stillet informationer til rådighed vedrørende Wash & Go casen.

1. Wash & Go – handlingsforløbet

Procter & Gamble introducerede Wash & Go på det danske marked i januar 1990. Introduktionen af nyheden, en kombineret shampoo og balsam, var massiv. En lang række TV-spots, som især henvendte sig til unge og aktive, satte fokus på både håndgribelige og uhåndgribelige produkttegenskaber: kun én flaske, kun én gang hårvask, det unge/aktive/smarte, gruppetilhørsforhold, osv. TV-kampagnen fulgtes op med bl.a. gratis husstandsomdelte prøver.

Introduktionen blev en succes. På ganske få måneder opnåede produktet en pæn bid af det traditionelle shampoo-marked. I september 1990 var markedsandelen ca. 13% i volumen og hele 24% i værdi. I samme periode introduceredes to lignende produkter, nemlig Elida Gibb's »Dimension 2 in 1« og Mölnlyckes »Alberto 2 i 1«. Den samlede markedsandel for »2 i 1 produkter« steg dermed til ca. 15% i volumen og ca. 30% i værdi. I slutningen af september vendte billedet. Rygtet begyndte at løbe, at Wash & Go gjorde det vanskeligt at permanente og farve hår – og senere, at Wash & Go kunne forårsage direkte hårtab. Da rygtet nåede dagspressen og TV faldt salget af Wash & Go drastisk og produktet nåede i november og december helt ned på en markedsandel på under 3% i volumen. Figur 1 viser i skematisk form handlingsforløbet.

Figur 1. Wash & Go casen – en skematisk oversigt.

Tidspunkt	Begivenhed	Reaktion fra Proctor & Gamble
Januar 1990	lancering af Wash & Go (håndgribelige og uhåndgribelige produkttegenskaber)	massiv TV-reklame husstandsomdelte prøver
September 1990	rygtestart i Østjylland (permanent og hårfarvning)	»det passer ikke – ren rygtedannelse« næsten al TV-reklame standses resten af året
16.-17. oktober 1990	rygte omtales i stort set alle landets aviser	»produktet er vel gennemtestet« »også andre produkter indeholder silicone«
18.-20. oktober 1990	rygteeskalering til også at omfatte hårtab (omtales også i TV)	pressemøde med ledende Proctor & Gamble medarbejdere fra USA
25.-26. oktober 1990	Miljøstyrelsen »frikender« Wash & Go	»mange millioner flasker solgt uden problemer« store dagbladsannoncer samt TV-spots
november/december 1990	norsk undersøgelse »frikender« Wash & Go rygtedannelse klinger af	»sandheden om Wash & Go« meddeler, at man ikke ønsker at kommentere
1991		relancering via TV-spots, m.v.

Kilde: Observationer og udklip fra dagspressen

Wash & Go's ledelse havde ikke stor succes med behandlingen af rygterne i slutningen af 1990. Wash & Go's situation er ikke noget isoleret fænomen. Eksempelvis var McDonald's i USA udsat for rygтет om, at ormekød blev blandet i bøfkødet til hamburgere, mens Kentucky Fried Chicken skulle have serveret en rotte i stedet for en kylling (Sherry, 1984). Mange andre eksempler kunne citeres. Fælles for dem alle er, at rygтет kan have uoverskuelige konsekvenser for virksomheden.

Praksis viser, at dette felt er yderst vanskeligt at håndtere. At vælge den rigtige strategi kræver en korrekt analyse af situationen. Den afsætningsøkonomiske litteratur kan give et værdifuldt bidrag til at opstille relevante metoder hertil. Det følgende er baseret på eksisterende litteratur om rygters opståen og dif-

fusion på markedet. Gennemgangen af den noget sporadiske litteratur munder ud i opstilling af en konkret analytisk reference-ramme, som sætter »rygteofret« i stand til at vælge en hensigtsmæssig rygtebehandlingsstrategi.

2. Rygters opståen

Rygter opstår grundlæggende som et forsøg på at skabe mening i noget uforståeligt. Rygteinitiator har været udsat for en hændelse, som vedkommende ikke kan forstå, men som skaber usikkerhed i hverdagen. For at mindske eller fjerne usikkerheden skabes en forklaringsmodel, i dette tilfælde et rygte.

Det, som definitions-mæssigt adskiller rygter fra almindelig »mund-til-øre« information

(Word-Of-Mouth - WOM) er manglen på sikre standarder for bevisførelse (jf. Allport & Postman, 1965). Sådanne standarder kan være til stede i større eller mindre grad. Således er det lettere at vurdere, om grillkyllingen er en rotte end at afgøre, om der er ormekød i en hamburger. Manglen på håndgribelige facts kan skyldes manglende produkterfaringer. Nye produkter på markedet som f.eks. Wash & Go er derfor ekstra sårbare over for rygtedannelse. Manglen på håndgribelige facts har, sammen med individernes motivation til at starte og sprede et rygte, afgørende betydning for rygtepotentialet. Litteraturen (f.eks. Arndt, 1967; Richins, 1984; Sherry, 1984) peger på en række faktorer, som kan være skyld i rygters opståen.

Utilfredshed med et produkt er ofte en udløsende faktor. En negativ oplevelse med et produkt eller en virksomhed kan igangsætte processen, idet personen vil opleve et behov for at dele sin oplevelse med andre. Det kan være for at mindske egen utilfredshed, for at hindre andre i at opleve noget tilsvarende eller måske for at »straffe« producenten, der har forårsaget det hele. Det er vigtigt at bemærke, at et sådant rygte oftest har en »kerne af sandhed« i sig. Ikke sådan at forstå, at f.eks. Wash & Go har forårsaget hårtab, men de to personer, som dagspressen henviste til har måske af andre årsager mistet en del af håret. Uheldigvis for Procter & Gamble er det så faldet sammen med at de pågældende er startet med at bruge Wash & Go, hvilket har ledt dem til at fejlslutte, at Wash & Go skulle være årsagen til hårtabet. For »rygteofret« er det imidlertid vigtigt tidligt at finde frem til denne »kerne af sandhed« i rygten. På dette punkt vil rygten typisk, være nemmest at standse.

Rygter kan også opstå af andre grunde, eksempelvis kan *emotionelle faktorer* spille ind. Den, som initierer rygten, kan gøre det for at søge opmærksomhed og status (som den, der ved noget). Antipati mod en stor udenlandsk producent kan ligeledes spille ind. Blandt frisører kan det i Wash & Go casen udmærket tænkes, at sådanne motiver har kunnet spille

en rolle. Endelig er det muligt, at et rygte startes af *kommercielle grunde*, simpelthen for at standse en konkurrents fremgang. Dette motiv har bl.a. været fremme i debatten i Wash & Go casen. Det er da også klart, at såvel konkurrenterne som frisørerne (der sælger konkurrerende produkter) kan have sådanne motiver til at starte det pågældende rygte.

Ovennævnte faktorer kan være en hjælp til at identificere kilden til et rygtes opståen. Herved er det muligt for »rygteofret« allerede i rygtedannelsens første faser at standse spredningen af rygten. Det kan gøres ved at fjerne utilfredsheden eller sikre rygteinitiatoren opmærksomhed eller status på anden vis.

3. Rygters diffusion på markedet

Masser af negative rygter opstår uden at det gør virksomheden den store skade. Et rygte er kun virkeligt skadeligt i det omfang, det spredes på markedet. Opstår et rygte er det derfor vigtigt, at »rygteofret« hurtigt analyserer sandsynligheden for, at rygten spredes på markedet. I tilfælde af stor risiko for spredning er det naturligvis vigtigt, at der reageres hurtigt fra virksomhedens side, men ligeså afgørende er det, at der vælges en hensigtsmæssig strategi.

Spredning af rygter kan på mange måder sammenlignes med spredningen af nye produkter på markedet. Det er derfor naturligt, at analysen af risikoen for rygtespredning tager udgangspunkt i litteraturen om diffusionsprocesser (se f.eks. Rogers, 1983). Dette teoriområde beskæftiger sig dels med den proces, hvorigennem en innovation bliver kendt og accepteret eller afvist af det enkelte individ og dels med hvordan informationer herom kommunikerer til medlemmerne i et socialt system. Det er med det udgangspunkt muligt at identificere en række faktorer med afgørende betydning for rygters spredning på markedet. Eksempelvis vil rygtes overensstemmelse med eksisterende holdninger have betydning for om rygten accepteres eller afvises og dermed også på sandsynligheden for at det spredes. Generelt negative holdninger til

rygteobjektet (f.eks. Wash & Go) øger sandsynligheden for at rygтет accepteres; modsat vil generelt positive holdninger kunne modvirke accept af negative rygter. Det er ikke usandsynligt, at fjerne multinationale selskaber som Procter & Gamble og McDonald er mere udsatte for negative rygter end lokale producenter (Sherry, 1984, side 743). Rygtets diffusion på markedet afhænger af, hvor »kommunikerbart« rygтет er i det sociale system, hvori rygtekommunikationen foregår. Forskellige segmenter i det sociale system kan være mere modtagelige end andre, f.eks. ved at være mere interesseret i rygteobjektet. Eksempelvis havde rygтет om Wash & Go's negative indflydelse på permanent langt større interesse blandt frisører og individer, som får håret permanentet. Lokalisering af sådanne særligt modtagelige segmenter giver »rygteofret« mulighed for at vælge en mere målrettet rygtestrategi. Herved kan virksomheden også undgå selv at være med til at fremme diffusionsprocessen ved at skabe kendskab til rygтет i nye segmenter.

Foruden de ovennævnte faktorer fra diffusionsteorien er der to variable som har særlig betydning for rygters spredning, nemlig rygtes betydning/konsekvens for den enkelte og omfanget af håndgribelige facts om rygtes substans (Allport & Postman, 1965). Som det senere vises, har netop disse to faktorer tillige betydning for, hvordan »rygteofret« mest hensigtsmæssigt skal reagere.

Rygtets betydning for den enkelte (Involvement)

Hvor betydningsfuldt rygтет er, afhænger for det første af den *risiko*, det udgør for den enkelte i tilfælde af, at det var sandt. Den samlede risiko er sammensat af to faktorer, dels den enkeltes vurdering af de *negative konsekvensers størrelse*, dels af *den oplevede sandsynlighed* for, at de negative konsekvenser rammer netop denne person.

I tilfældet Wash & Go har den del af rygтет, som vedrører dårlig permanent og hårfarvning kun sandsynlighed for at ramme personer, som får håret permanentet eller farvet, li-

gesom de negative konsekvensers størrelse er overskuelige. Spredningen af dette rygte på markedet må derfor ud fra dette kriterium antages at være begrænset. Rygтет vedrørende hårtab repræsenterer imidlertid en større sandsynlighed for at ville spredes, idet konsekvenserne i tilfælde af, at rygтет taler sandt, er meget negative, ligesom de kan ramme enhver. For Procter & Gamble er hårtabsrygтет derfor mere alvorligt end permanentrygтет m.h.t. sandsynlighed for spredning på markedet.

For det andet øges rygtes betydning for den enkelte i jo højere grad dets *substans er tæt på personens kultur, livsstil, værdier, interesser osv.* Hvis rygтет truer eller styrker personens værdier eller attituder, vil vedkommende føle sig mere involveret. Der vil opstå en situation, hvor personen vil involvere sig i rygtedannelsen for at forsvare, udvide eller udtrykke egne grundlæggende personlighedstræk eller interesser. En sådan person vil mere sandsynligt videresende et rygte, eller imødegå det. Begge dele er med til at sprede rygтет på markedet.

For frisører rammer rygtes substans midt i deres faglige interessefelt, hvor de må anses for eksperter. Det er derfor logisk, at mange frisører gik ind i diskussionen – og dermed i rygtedannelsen.

Mangel på håndgribelige facts om rygtes substans (Ambiguity)

Mangel på håndgribelige facts, der kan bevise eller modbevise rygtes substans, er som tidligere nævnt helt centralt, når det gælder rygters opståen og spredning på markedet. Håndgribelige facts er naturligvis til stede, når det *objektivt* er muligt at konstatere, om »rygтет« taler sandt. I jo mindre grad, det er tilfældet, i jo større grad vil risikoen for rygte-spredning være til stede, idet en effektiv »stopklods« ikke findes. Eksempelvis er det rimeligt let at konstatere, om permanent er muligt selv ved brug af Wash & Go. Rygтет om hårtab er derimod stort set umuligt at bevise eller modbevise. Også af den grund er hårtabsrygтет værre for Procter & Gamble end permanentrygтет.

En oplevelse af håndgribelige facts kan til- lige opnås ved, at den enkelte har en omfat- tende *viden om rygteobjektet* via erfaring gen- nem lang tids forbrug. Dette var ikke tilfældet med Wash & Go, som kun havde været på markedet i få måneder, da rygterne startede. Derimod ville et rygte om, at en gammel mærke- vare som Biotex skulle ødelægge tøjet ved vask, have langt mindre sandsynlighed for at spredes, idet den enkelte gennem egen erfaring ville kunne afvise rygtet som usandt.

4. Klassifikation af rygter

På denne baggrund er det muligt at opstille et skema til klassifikation af risikoen for ryg- ters diffusion på markedet. Den vanskeligste type af rygter, en virksomhed kan konfron- teres med, er rygter med høj risiko for spred- ning; altså karakteriseret ved få håndgribelige facts samt stor betydning for markedets aktø- rer (kvadrant III i figur 2). I figuren er indpla- ceret de rygtesegmenter, som er mest rele- vante i Wash & Go casen.

Figur 2. Klassifikationsskema: Risiko for rygtespred- ning.

STOR	<p style="text-align: center;">II MIDDEL RISIKO</p> <p style="text-align: center;">Permanent (frisører)</p>	<p style="text-align: center;">III HØJ RISIKO</p> <p style="text-align: center;">hårtab (alle forbrugere) hårtab (frisører) permanent (permanentkunde)</p>
R B Y E G T T Y E D T N S I N G	<p style="text-align: center;">I LAV RISIKO</p>	<p style="text-align: center;">IV MIDDEL RISIKO</p> <p style="text-align: center;">permanent (alm. forbruger)</p>
LILLE	MANGE	FÅ/INGEN
	Håndgribelige facts om rygtes substans.	

Det bemærkes, at anklagen for indflydelse på dårlig permanent og hårfarvning ud fra denne analyse har den mindste risiko for at spredes. For det første er rygtet relativt betyd- ningsløst for alle, som ikke permanentes eller får hårfarvning; for det andet er frisørerne i besiddelse af et så stort erfaringsgrundlag, at det må være muligt at vurdere rygtes grad af sandhed. Størst risiko for spredning ligger hos de kunder, som permanentes eller farves. Frisørerne udgør her en vigtig opinionsdan- nende funktion, hvorfor gruppen af frisører er den vigtigste målgruppe at bearbejde med henblik på at standse rygtes videre diffusion. Rygter om hårtab repræsenterer en langt større risiko for spredning, både fordi det har stor betydning for alle og fordi der ikke er mange håndgribelige muligheder for at mod- bevise rygtet.

5. Rygtebehandling

Rygter kræver forskellig behandling, afhæn- gigt af motivet til deres opståen og sandsyn- ligheden for, at de spredes på markedet. Det er allerede nævnt, at ovennævnte to dimen- sioner er anvendelige i valget af hensigtsmæs- sig behandlingsstrategi overfor et givet rygte, idet der i de enkelte tilfælde er nogle behan- lingsstrategier som er klart mere hensigts- mæssige end andre.

Når der ses bort fra muligheden af at trække sig ud af markedet, gives der fire ho- vedstrategier, som »rygteofret« kan benytte sig af. I den engelsksprogede litteratur benævnes de »Ignoring«, »Refutation«, »Storage« og »Re- trieval« (Tybout m.fl. 1981, Weinberger m.fl. 1981). I det følgende vises strategiernes ho- vedindhold og deres relevans/hensigtsmæs- sighed diskuteres i relation til de fire »rygtesit- uationer«, som er fremkommet ovenfor.

1. Afvise rygtet uden begrundelse (Ignoring)

En naturlig reaktion for »rygteofre« er at er- klære, at »det passer ikke«; som det eksempel- vis skete i Wash & Go casen. Den lette løsning med at afvise uden egentlig argumentation er dog kun hensigtsmæssig, hvis markedet ikke

tillægger rygtets indhold særlig betydning. Det kan være tilfældet, hvis rygtets substans repræsenterer lav risiko og ikke har særlig interesse af andre grunde. Samtidig er strategien mest hensigtsmæssig, hvis aktørerne på markedet gennem håndgribelige facts eller egen erfaring kan afvise rygten (kvadrant I i figur 2).

Er situationen anderledes, vil en uargumenteret afvisning risikere at skubbe til rygtets spredning. I tilfældet Wash & Go er det f.eks. naturligt at forestille sig, at de frisører, som har startet rygten, har følt sig ramt på rollen som eksperter ved blot at blive afvist. Dermed får de større interesse i at »få ret« og vil i stigende grad sprede rygten, f.eks. gennem en »mund-til-øre« påvirkning af deres kunder.

2. Gendrive rygten med modbeviser (Refutation)

Også denne strategi virker umiddelbart logisk: hvis et rygte opstår, må »rygteofret« via relevante modargumenter påvise, at den information, som spredes, er usand. Tvivlen om rygteinformationen søges fjernet samtidig med, at rygtets betydning mindskes ved at påvise, at der ikke er nogen risiko forbundet med at bruge produktet.

En troværdig kilde er en nødvendighed for at strategien skal lykkes. Det er tillige en forudsætning, at de argumenter, som bruges, opleves som håndgribelige facts af markedet. Benyttes stærkt rationelle modargumenter er det endelig nødvendigt, at modtagerne oplever, at rygten har stor betydning for dem (kvadrant II i figur 2). I modsat fald vil de formentlig ikke ofre tid på at sætte sig ind i modargumenterne, tage stilling hertil og derpå ændre holdning. Over for sådanne lavt involverede forbrugere (kvadrant I i figur 2) kan det i stedet anbefales at benytte modargumenter af mere emotionel karakter, f.eks. udsendt af en velkendt og afholdt kommunikator (f.eks. en skuespiller eller topidrætsmand/-kvinde).

Det er vigtigt at gøre sig klart, at »rygteofret« selv sjældent opleves som en troværdig kilde i denne sammenhæng. Eksempelvis må

Procter & Gambles pressekonference antages at være uden stor effekt, idet virksomheden som part i sagen ikke opleves som en troværdig kilde. Tværtimod er risikoen ved en sådan pressekonference, at den medvirker til yderligere at sprede kendskab til rygten på markedet. Også efter Miljøstyrelsens »frikendelse« af Wash & Go benyttede Procter & Gamble uden stort held en aktiv modbevisningsstrategi. Den manglende effekt kan muligvis tilskrives, at de fremførte argumenter ikke opleves som særligt håndgribelige beviser af den almindelige forbruger.

»Rygteofret« må i det enkelte tilfælde nøje overveje, om modargumenterne og deres kilde er af en sådan karakter, at modbevisningsstrategien kan lykkes. I modsat fald er det formentlig bedre at afstå fra denne strategi for at hindre yderligere spredning af rygten.

Endelig må det påpeges, at en modbevisningsstrategi med held kan anvendes selektivt, nemlig ved at rettes mod de opinionsledere, som enten er kilde til rygten eller via hvem rygten mest sandsynligt vil sprede sig. I tilfældet Wash & Go udgør frisørerne i det østlige Jylland tydeligvis en sådan gruppe.

En hensigtsmæssig strategi for Procter & Gamble ville sandsynligvis have været et intensivt forsøg på at fjerne utilfredsheden blandt disse frisører og deres kunder. Midlet kunne være personlige besøg og samtaler, hvor faglige og saglige argumenter kunne bringes frem. Dette kunne kombineres med fjernelse af utilfredsheden gennem foræring af andre produkter eller tilbagebetaling af penge i konkrete tilfælde, hvor der måtte være tvivl om Wash & Go's skyld i problemerne. En sådan »rygteklínik/hot line« kan fungere som »lynafleder« for en utilfredshed, som har initieret rygten. I tilfælde af kommercielle motiver til rygtets opståen kunne frisører evt. gives forhandling af Wash & Go, med en attraktiv avance.

En sådan selektiv modbevisningsstrategi kan naturligvis benyttes, hvis rygtets substans kan modbevise objektivet via håndgribelige facts. Den kan imidlertid også bringes i an-

vendelse som »lynafleder« i situationer med mindre håndgribelige facts. Alene det, at rygtesprednerne tages seriøst af »rygteofret« kan medvirke til at mindske deres utilfredshed og interesse i at videregende rygten.

Den aktive modbevisningsstrategi forudsætter normalt, at aktørerne på markedet både kan og vil tage bevidst stilling til argumenter. I tilfælde af mangel på håndgribelige facts kan strategien være vanskelig at forfølge med succes mod markedet som helhed. I stedet kan »rygteofret« søge at standse rygtets spredning og dets negative følger gennem mere indirekte metoder.

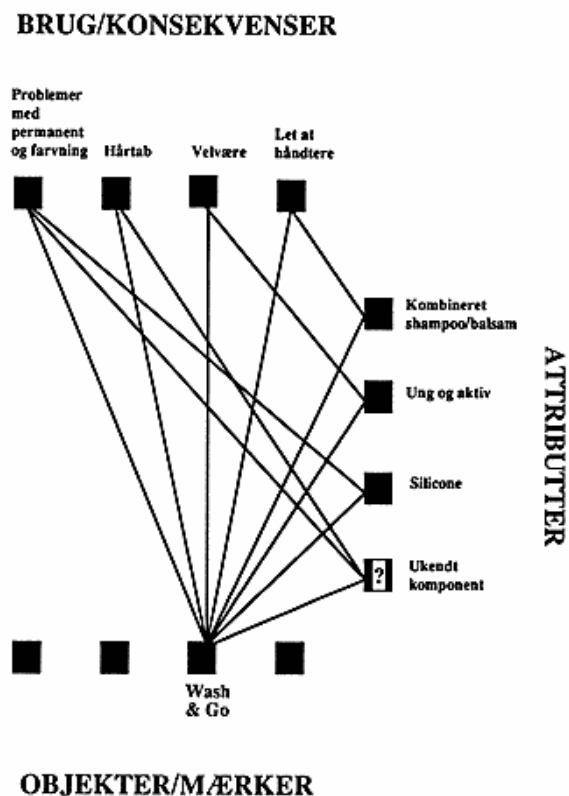
3. Overdøve rygten ved re-aktivering (Retrieval)

Såvel denne som den følgende strategi har sit udgangspunkt i informationsbehandlingsteorien (se f.eks. Bettman 1979, Grunert 1988). Den er en mere mekanisk model til forklaring af adfærd, hvor den enkeltes adfærd ses ikke blot som en konsekvens af, *hvad* vedkommende tænker, men også *hvordan* (Tybout m.fl. 1981, side 74). Grundlæggende antages, at information om et objekts (virksomhed/produkt) egenskaber (attributter) lagres mere eller mindre bevidst af den enkelte forbruger. Informationen aktiveres derefter i hukommelsen via associationsbaner, som startes ved bestemte påvirkninger. Den samlede evaluering af produktet eller virksomheden afhænger af de styrkeforholdet imellem positive og negative associationer. Eksempelvis søgte Wash & Go gennem introduktionen at etablere positive associationer fra »shampoo/balsam« til mærkenavnet »Wash & Go« samt videre til egenskaberne »det er let – kun én flaske og én gang hårvask«, »det bruger de unge/aktive/smarte«, osv.

Når et rygte opstår, etableres associationsbaner, som ikke er ønskværdige for producenten. I McDonald's tilfælde blev der skabt negative associationsbaner fra McDonalds til attributten »ormekød«, hvilket medførte en dårligere evaluering af McDonald's, hvad enten man tror på rygten eller ej (Tybout m.fl., 1981, side 74). Konsekvenserne heraf er testet

i det klassiske laboratorie eksperiment af Tybout m.fl. (1981), som ved simulering af McDonald casen påviste en dårligere evaluering af McDonald's ved tilstedeværelse af »ormerygten« i forhold til situationer uden »ormerygten« (Tybout m.fl., 1981, side 78). Da rygten omkring McDonald's på afgørende punkter (høj involvering, mangel på håndgribelige facts) er at sammenligne med Wash & Go casen (navnlige vedr. »hårtab«) er det nærliggende at forestille sig, at der i Wash & Go casen blev etableret negative associationer fra mærkenavnet »Wash & Go« til »dårlig permanent«, »hårtab«, osv. Dette er illustreret i figur 3 med Wash & Go casen som eksempel.

Figur 3: Kognitivt netværk efter rygtedannelse.



På det tidspunkt, hvor rygtespredningen omkring Wash & Go var på sit højeste, må de negative associationer formodes at have været meget stærke hos den almindelige forbruger,

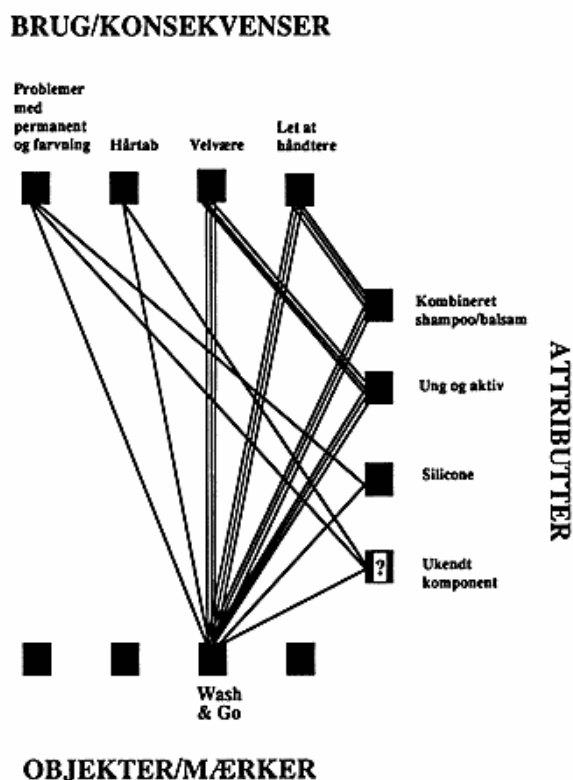
med det stærkt faldende salg til følge. Set fra producentens side er som nævnt styrkeforholdet mellem de positive og de negative associationer afgørende. Kan producenten ikke svække de negative associationer gennem en aktiv modbevisningsstrategi, så eksisterer den mulighed at svække dem relativt ved at styrke de positive associationer, hvilket er hovedessensen i »retrieval« strategien. I det tidligere omtalte eksperiment af Tybout m.fl. (1981) blev denne strategi simuleret ved at lede deltagerne tanker tilbage til tidligere besøg på McDonalds umiddelbart før de skulle afgive deres evaluering af McDonald's. »Retrieval« strategien viste sig effektiv – og hvad mere interessant er, mere effektiv end den tidligere omtalte »refutation« strategi.

Strategien »overdøve gennem re-aktivering« kunne i Wash & Go's tilfælde gennemføres ved at genopfriske associationsbanerne imellem produktet og dets positive egenskaber (»kombineret shampoo/balsam«, »ung og aktiv«). Dette er illustreret i figur 4. Strategien kunne eksempelvis implementeres ved at intensivere den igangværende markedsføring via TV-reklamekampagnen. Procter & Gamble valgte som bekendt i de første mange rygemåneder den modsatte strategi, nemlig at stoppe stort set al reklameaktivitet.

4. Aflede rygten gennem »sporskifte« i associationer (Storage)

Det er også muligt at svække de uønskede associationsbaner ved at etablere nye baner i det kognitive netværk. Grundideen er, at producenten kan søge at etablere associationer fra de negative attributter og konsekvenser til andre, gerne positivt ladede objekter. Tybout m.fl. (1981) simulerede denne strategi ved at lade en person fortælle deltagerne om en oplevelse han havde haft i Frankrig, hvor de havde fået en velmagende ormesuppe på »Chez Paul«. Denne strategi, hvor den negative rygte attribut forbindes med andre positive objekter viste sig, ligesom »retrieval« strategien, at have en neutraliserende effekt på rygten (Tybout m.fl. 1981).

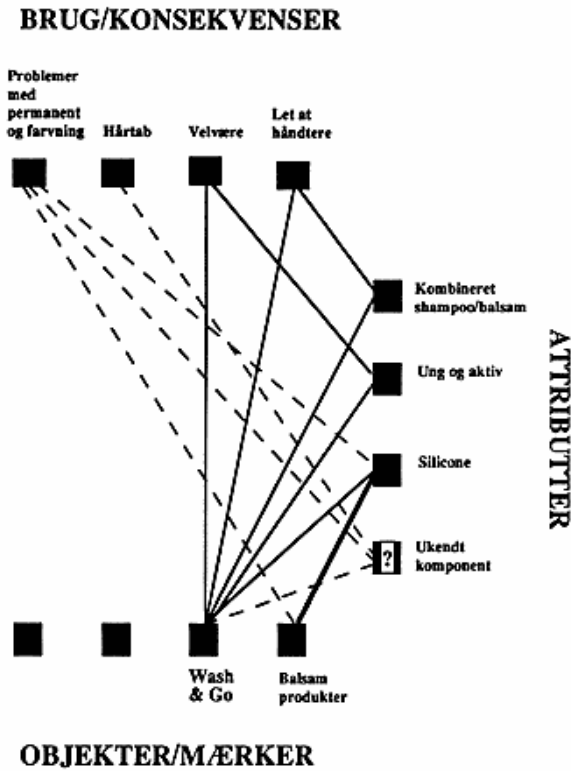
Figur 4: Retrieval strategi.



I tilfældet Wash & Go kunne man udsende information om komponenten »silicone« og fortælle noget om det positive, denne komponent gør – eksempelvis ved at referere til, hvor den måtte være anvendt og anerkendt (i f.eks. andre hårbalsamprodukter). Sigtet er, at når den enkelte forbruger udsættes for ordet »silicone«, så skabes positive associationer til f.eks. kendte produkter, hvilket er medvirkende til at svække de tidligere negative associationer til »Wash & Go« og »problemer med permanent«. Samtidig kan den effekt opnås, at de positive associationer til andre produkter smitter af til også at fremme positive associationer til Wash & Go. Figur 5 illustrerer denne strategi.

I tilfældet med hårtabsrygten i Wash & Go casen vil denne »sporskifte«-strategi dog være vanskelig at forfølge, fordi det vil være vanskeligt at finde et positivt objekt vedrørende hårtab. Teoretisk kunne man forestille sig, at

Figur 5: Storage strategi.



Figur 6: Rygtebehandlingsstrategier.

STOR	Refutation (cognitive)	Selective Refutation Retrieval Storage
R B Y E G T Y E D T N S I N G	Refutation (affective) Retrieval Storage Ignoring	Retrieval Storage Ignoring
LILLE	MANGE	INGEN

Håndgribelige facts om rygtes substans.

Procter & Gamble søgte at skabe associationer fra hårtab til »noget naturligt«. I det konkrete tilfælde ville det dog næppe være nogen succesfuld vej at gå.

Figur 6 opsummerer de enkelte rygtebehandlingsstrategier og deres relevans i de fire rygtesituationer, som tidligere blev opstillet.

Som det fremgår, må »Ignoring« strategien kun anses for relevant i tilfælde af, at rygтет ikke har særlig stor betydning for markedets aktører. »Refutation« er stort set kun anvendelig i tilfælde af, at håndgribelige facts er til stede, men kan dog altid anvendes selektivt. De strategier, som har det bredeste anvendelsesområde er »Retrieval« og »Storage«.

6. Det generelle perspektiv

Wash-and-Go casen viser det vigtige i, at ledelsen som udgangspunkt må tage alle rygter seriøst. Den umiddelbare og lette reaktion, nemlig at afvise rygтет uden begrundelse, er sjældent den mest hensigtsmæssige. Ofte vil den medvirke til at forværre situationen ved at øge rygtes oplevede betydning på markedet og derved fremskynde dets spredning. Det samme kan være tilfældet med strategien om at gendrive rygтет med modbeviser. Det gælder specielt i det tilfælde, hvor den almindelige bruger ikke har mulighed for at gennemskue argumenterne. Modbeviset fører derfor ikke til den ønskede holdningsændring.

Virksomheder, som er udsat for rygtedannelse, må først analysere grunden til rygtes opståen. Det giver grundlag for selektivt at gennemføre en aktiv modbevisningsstrategi for at standse rygtes spredning på så tidligt et tidspunkt som muligt. Dernæst må »rygteofret« analysere udsigterne til, at rygтет spredes yderligere på markedet. Den mest hensigtsmæssige strategi må vælges ud fra de kriterier, som er skitseret ovenfor. I de fleste tilfælde vil analysen munde ud i andre behandlingsstrategier end de umiddelbart mest oplagte.

Virksomheder, hvis konkurrenter er udsat

for rygtedannelse, må ligeledes tage stilling til egen reaktion. Hovedstrategien for disse virksomheder må være at undgå at blive inddraget i »rygtenetværket«s associationsbaner, medmindre virksomhederne har meget stærke og håndgribelige beviser, som med sikkerhed kan placere dem langt væk fra de negative informationer, som rygten indeholder. I tilfældet Wash & Go må det konkrete strategivalg for Elida Gibbs og Mölnlycke derfor være »Ignoring« kombineret med »Retrieval«. Under den indledende rygtedannelse vandt disse to mærker da også i salg og markedsandel. På grund af mangelen på håndgribelige modbeviser burde de to konkurrenter formentlig fastholde samme strategi også i den fase, hvor alle »2-i-1«-produkter blev inddraget i rygtedannelsen gennem tests i Miljøstyrelsen.

I alle tilfælde er rygter svære at have med at gøre. I praksis vil der være mange usikkerhedsfaktorer i analysen af den konkrete rygtesituation. Den begrebsramme, som er opstillet i denne artikel, gør det dog muligt at foretage en struktureret analyse af situationen for på den baggrund bevidst at kunne foretage et strategivalg. Alt andet lige skulle en sådan beslutningsadfærd være at foretrække frem for et mere tilfældigt valg. De negative konsekvenser af rygtedannelse skulle dermed kunne begrænses i størst muligt omfang.

Summary:

Everybody is familiar with the situation: the company or its product gets unfavourable publicity on the market. By word of mouth methods, negative publicity will spread and may possibly end up in professional journals or the daily press with negative consequences for both sales and profits.

This article approaches the subject from a managerial angle and, as such, offers no actual discussion of the theories on how rumours start. The starting point is that a negative rumour has sprung up. A method to analyse and classify negative rumours is formulated, so that it becomes possible to make better and more conscious decisions on how the company should deal with a concrete rumour. In this paper, the word 'rumour' means negative publicity, totally or partly unfounded. If the 'rumour' is true, the company's only

option, presumably, is to change the state of things, possibly by withdrawing the product from the market. In the long run, the customers will learn the truth anyway.

An illustrative example from the Danish market is the case of the Procter & Gamble shampoo, Wash & Go, that by the end of 1990 was subjected to the persistent rumour that it would ruin a perm or be the cause of outright losses of hair. By early 1991 the rumours had subsided, but in the meantime sales of Wash & Go had fallen dramatically. Our thanks are offered to LINTAS/GR and Elida Gibbs who kindly made information available to us on the Wash & Go case.

Litteratur

Allport, G.W. & Postman, L.J. (1965). *The Psychology of Rumor*. New York.

Arndt, J. (1967). *Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature*. New York: Advertising Research Foundation.

Bettman, J. (1979). *An information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Grunert, K.G. (1988). *A Method to Estimate Cognitive Structure From Qualitative Data in Marketing Research*. Working paper No. 12 fra Institut for Markedsøkonomi, Handelshøjskolen i Århus.

Hunt, H.K. (1973). Effects of Corrective Advertising. *Journal of Advertising Research*, Vol. 13, 15-24.

Richins, R.L. (1984). Word of Mouth Communications as Negative Information. In: Thomas Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 697-702.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovation*, 3.ed., The Free Press, New York.

Sherry, J.F. (1984). Some Implications of Consumer Oral Tradition For Reactive Marketing. In: Thomas Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 741-747.

Tybout, A., Calder, B.J., Sternthal, B. (1981). Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 73-79.

Weinberger, M.C. & Dillon, W.R. (1980). The Effects of Unfavorable Product Rating Information. In: Jerry Olson (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 7, 528-532.

Weinberger, M.C., Allen, T.C. & Dillon, W.R. (1981). Negative Information: Perspectives and Research Directions. In: K.B. Monroe (ed.), *Advances in Consumer Research*, 398-404.

for rygtedannelse, må ligeledes tage stilling til egen reaktion. Hovedstrategien for disse virksomheder må være at undgå at blive inddraget i »rygtenetværket«s associationsbaner, medmindre virksomhederne har meget stærke og håndgribelige beviser, som med sikkerhed kan placere dem langt væk fra de negative informationer, som rygten indeholder. I tilfældet Wash & Go må det konkrete strategivalg for Elida Gibbs og Mölnlycke derfor være »Ignoring« kombineret med »Retrieval«. Under den indledende rygtedannelse vandt disse to mærker da også i salg og markedsandel. På grund af mangelen på håndgribelige modbeviser burde de to konkurrenter formentlig fastholde samme strategi også i den fase, hvor alle »2-i-1«-produkter blev inddraget i rygtedannelsen gennem tests i Miljøstyrelsen.

I alle tilfælde er rygter svære at have med at gøre. I praksis vil der være mange usikkerhedsfaktorer i analysen af den konkrete rygtesituation. Den begrebsramme, som er opstillet i denne artikel, gør det dog muligt at foretage en struktureret analyse af situationen for på den baggrund bevidst at kunne foretage et strategivalg. Alt andet lige skulle en sådan beslutningsadfærd være at foretrække frem for et mere tilfældigt valg. De negative konsekvenser af rygtedannelse skulle dermed kunne begrænses i størst muligt omfang.

Summary:

Everybody is familiar with the situation: the company or its product gets unfavourable publicity on the market. By word of mouth methods, negative publicity will spread and may possibly end up in professional journals or the daily press with negative consequences for both sales and profits.

This article approaches the subject from a managerial angle and, as such, offers no actual discussion of the theories on how rumours start. The starting point is that a negative rumour has sprung up. A method to analyse and classify negative rumours is formulated, so that it becomes possible to make better and more conscious decisions on how the company should deal with a concrete rumour. In this paper, the word 'rumour' means negative publicity, totally or partly unfounded. If the 'rumour' is true, the company's only

option, presumably, is to change the state of things, possibly by withdrawing the product from the market. In the long run, the customers will learn the truth anyway.

An illustrative example from the Danish market is the case of the Procter & Gamble shampoo, Wash & Go, that by the end of 1990 was subjected to the persistent rumour that it would ruin a perm or be the cause of outright losses of hair. By early 1991 the rumours had subsided, but in the meantime sales of Wash & Go had fallen dramatically. Our thanks are offered to LINTAS/GR and Elida Gibbs who kindly made information available to us on the Wash & Go case.

Litteratur

Allport, G.W. & Postman, L.J. (1965). *The Psychology of Rumor*. New York.

Arndt, J. (1967). *Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature*. New York: Advertising Research Foundation.

Bettman, J. (1979). *An information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Grunert, K.G. (1988). *A Method to Estimate Cognitive Structure From Qualitative Data in Marketing Research*. Working paper No. 12 fra Institut for Markedsøkonomi, Handelshøjskolen i Århus.

Hunt, H.K. (1973). Effects of Corrective Advertising. *Journal of Advertising Research*, Vol. 13, 15-24.

Richins, R.L. (1984). Word of Mouth Communications as Negative Information. In: Thomas Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 697-702.

Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovation*, 3.ed., The Free Press, New York.

Sherry, J.F. (1984). Some Implications of Consumer Oral Tradition For Reactive Marketing. In: Thomas Kinnear (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, 741-747.

Tybout, A., Calder, B.J., Sternthal, B. (1981). Using Information Processing Theory to Design Marketing Strategies. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, 73-79.

Weinberger, M.C. & Dillon, W.R. (1980). The Effects of Unfavorable Product Rating Information. In: Jerry Olson (ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 7, 528-532.

Weinberger, M.C., Allen, T.C. & Dillon, W.R. (1981). Negative Information: Perspectives and Research Directions. In: K.B. Monroe (ed.), *Advances in Consumer Research*, 398-404.