



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Från Sverige till Rosengård

STUDIE AV EN ETNISKT DIVERSIFIERAD MARKNAD

Handledare:

Magnus Nilsson
Ingmar Tufvesson

Författare:

Anna Germundsson
Sophie Gillheimer
Malin Holm

Februari 2005
Magisteruppsats

SAMMANFATTNING

TITEL:	Från Sverige till Rosengård Studie av en etniskt diversifierad marknad
SEMINARIEDATUM:	2005-02-15
ÄMNE/KURS:	Magisteruppsats i marknadsföring, 10 poäng
FÖRFATTARE:	Anna Germundsson, Sophie Gillheimer, Malin Holm
HANDLEDARE:	Magnus Nilsson och Ingmar Tufvesson
NYCKELORD:	etniskt diversifierad marknad marknadsföringsinstrument anpassning central/lokal nivå kunskapstillvaratagande
SYFTE:	Studiens syfte är att undersöka om, och i sådana fall hur, företag anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad. Vidare ämnas studera om företag, på central nivå, tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad.
METOD:	En kvalitativ metod valdes eftersom vi ämnade skapa en djupgående förståelse och helhetsuppfattning av den undersöka företeelsen. Djupintervjuer genomfördes med företagsrepresentanter från fallföretagen samt med experter på den studerande företeelsen. Dessa intervjuer utgjorde empirin som sedan var grunden för analysen och slutsatserna.
SLUTSATSER:	Hos samtliga fallföretag hade någon form av anpassning av marknadsföringsinstrumenten skett till den etniskt diversifierade marknaden. Produkt, promotion och personal är de marknadsföringsinstrument med vilka fallföretagen anpassat sig till den lokala etniskt diversifierade marknaden. Tillvaratagandet av personalens kunskap från kontor/butiker verksamma på en etniskt diversifierad marknad varierade mellan fallföretagen, från att inte vara intresserade till försök till tillvaratagande. Inget av fallföretagen hade ett utvecklat systematiskt tillvaratagande, utan i de fall tillvaratagande önskades skedde det på ett ostrukturerat sätt. Företag som på centralnivå arbetar med mångfaldsfrågor tycktes vara mera intresserade av att tillvarata kunskapen som skapats på en lokalt etniskt diversifierad marknad.

ABSTRACT

- TITLE:** From Sweden to Rosengård
Study of ethnic diversity in a market
- DATE OF SEMINAR:** 15th of February 2005
- COURSE:** Master thesis in business administration, major: marketing
10 Swedish credits (15 ECTS)
- AUTHORS:** Anna Germundsson, Sophie Gillheimer, Malin Holm
- ADVISOR:** Magnus Nilsson and Ingmar Tufvesson
- KEYWORDS:** diverse ethnic market
marketing tools
adaptation
central/local level
- PURPOSE:** The aim is to study if, and in that case how, companies adapt their marketing tools in a locally diverse ethnic market. Further we intend to study if companies, at a central level, take advantage of collected knowledge and experiences from local offices/stores obtained in a diverse ethnic market.
- METHOD:** A qualitative approach was used to create a deeper as well as a comprehensive understanding of the studied phenomenon. In-depth interviews were carried out with representatives of the companies respectively as well as with experts on the phenomenon. These interviews made the foundation for the analyse and conclusion.
- CONCLUSIONS** All companies studied had in some way adopted their marketing tools to the local ethnic diversified market. Product, promotion, and employees were the marketing tools that had been changed. Intentions from the companies to take advantage of the knowledge gained by the employees in ethnic diversified markets varied among the companies studied, from none to somewhat interested in collecting the knowledge. None of the companies had developed a systematic approach of collecting the knowledge obtained. The companies, which worked actively, at a central level, with ethnic related issues showed better skills in collecting knowledge from local ethnic diversified markets.

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte.....	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Centrala begrepp.....	8
1.6 Uppsatsens struktur	10
2. Studiens tillvägagångssätt	11
2.1 Studiens karaktär	11
2.2 Val av ämne.....	11
2.3 Val av litteratur.....	12
2.4 Val av studieområde	12
2.5 Val av fallföretag	13
2.6 Val av intervjupersoner	15
2.7 Val av empiribearbetning	17
3. Teori	19
3.1 Valda teorier	19
3.2 Interkulturella teorier.....	19
3.3 Globaliseringsteorier	22
3.4 Marknadsföringsmixen.....	24
3.5 Gap-modellen	29
3.6 Analysmodell.....	31
4. Empiri	33
4.1 Apoteket AB	33
4.2 City Gross.....	36
4.3 FöreningsSparbanken	38
4.4 Informantintervjuer.....	41
5. Analys.....	46
5.1 Produkt	46
5.2 Promotion	48
5.3 Personal	51
5.4 Pris.....	53
5.5 Plats	54
5.6 Tillvaratagande av anpassningskunskap.....	56
6. Avslutande diskussion	61
6.3 Teoretiskt bidrag.....	61
6.2 Reflektioner	62
6.4 Praktiskt bidrag.....	63
6.5 Förslag på vidare forskning	64
8. Referenser.....	66

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet presenteras en bakgrundsbeskrivning följt av en problemdiskussion. Problemdiskussionen mynnar ut i uppsatsens frågeställningar och syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens avgränsningar, centrala begrepp och disposition.

1.1 BAKGRUND

Fram till slutet av 1900-talet var Sverige ett av de mest homogena länderna i världen vad gäller befolkningsstrukturen (Mlekov & Widell, 2003), men under de senaste årtiondena har Sverige kommit att karakteriseras som ett invandrarland. Den moderna invandringen tog fart under 1960-talet när dåvarande svenska industrin och ekonomin expanderade så kraftigt att den tillgängliga inhemska arbetskraften inte, i antal, kunde fylla uppkomna behov (Mlekov & Widell, 2003). Inflyttningen av arbetskraft tilltog, framförallt från sydeuropeiska länder, men andelen invandrare var marginell i relation till befolkningen (Mlekov & Widell, 2003). På senare tid har majoriteten av invandrarna kommit till Sverige p.g.a. oroligheter snarare än att Sverige haft ett arbetskraftsbehov (www.scb.se). Andelen personer med utländsk bakgrund har ökat från nio till 14 % av den totala befolkningen under perioden 1980-2000 och antas stiga till 21 % år 2020 (SCB, 2003:5) (bilaga 1). Sverige har således utvecklats från ett homogent land till en multikulturell nation.

I och med att Sverige är en multikulturell nation stämmer inte längre den normaliserade uppfattningen att konsumenterna på den svenska marknaden huvudsakligen består av väletablerade tvåbarnsfamiljer i radhus. I nuläget har, som ovan nämnts, 14 % av Sveriges befolkning invandrarbakgrund och dessutom har ca 20% anknytning till andra kulturer än den svenska (Fahimi & Fridholm, 2004). Andelen av befolkningen med utländsk bakgrund förväntas inte öka enbart p.g.a. en fortsatt invandring utan även genom att många av de invandrade grupperna av tradition har en högre fertilitet än svenskar (Burton, 2002), vilket betyder att befolkningstillskottet tack vare att antalet nyfödda domineras av personer med utländsk bakgrund. Gruppen personer med utländsk bakgrund förespås stå för 90 % av den svenska befolkningstillväxten under de närmaste 20 åren (www.scb.se).

I takt med att befolkningen med utländsk bakgrund ökar, upptar de en allt större del av den totala marknadens köpkraft och skapar följaktligen nya affärsmöjligheter för företag på den svenska marknaden. Personer med utländsk bakgrund¹ har i nuläget ca 20 % av köpkraften på den svenska marknaden (Fahimi & Fridholm, 2004), vilket motsvarar ca 185 miljarder kronor (Müchler, 2004). Detta innebär att konsumtionsmönster baserade på andra kulturer än den svenska, kommer att ta allt större utrymme på den svenska marknaden. Det finns därför en affärspotential för de organisationer som har den insikten och som utformar marknadsåtgärder anpassade till dessa konsumenter.

¹ Definition av invandrare respektive person med utländsk bakgrund ges i avsnitt 1.5.1

Invandrare, oavsett om de flyr från sitt hemland, arbetskraftinvandrar eller kommer till Sverige av annan anledning, har oftast bara möjlighet att ta med sig en begränsad mängd tillhörigheter. Denna realitet medför att de måste köpa en mängd nya ägodelar vid ankomsten till Sverige (Halter, 2001).

Ett annat faktum är att nyligen invandrade har en begränsad kunskap om existerande produktutbud och varumärken på den svenska marknaden (Fällström, 2002). Denna kunskapsbrist utgör en affärsmöjlighet för svenska företag att etablera sig bland invandrare och via marknadsföring skapa medvetenhet om företagets produkter och varumärken. Företag som agerar snabbt har goda möjligheter att skapa relationer till samt vinna invandrarnas lojalitet och därmed få konkurrensfördelar. Potentialen till konkurrensfördelar ligger främst i att tidigt etablera relationer med grupper av etniska minoriteter. Genom att skapa goda relationer med etniska minoriteter finns stor chans att positiv word-of-mouth² om företaget uppstår, då invandrare p.g.a. sin okunskap om marknaden ofta rådfrågar varandra (Carami, 2004).

Vidare föreligger kommersiella affärsmöjligheter för företag som erbjuder produkter efterfrågade vid högtider, vilka inte firas av svenskar men av invandrade grupper. Ett exempel är Ramadan som varje år firas av ca 400 000 muslimer i Sverige (Fällström, 2002). I samband med att Ramadan avslutas köper muslimer presenter till sina barn, äter middag tillsammans med vänner och ringer släktingar i hemlandet. Vid högtider som denna finns det stora möjligheter till ökad försäljning inom främst detaljhandeln.

En annan möjlighet till ökad försäljning är att i företagets sortiment inkludera sådana produkter som invandrargrupper, i större utsträckning än svenskar, efterfrågar. Varor som dessa importerar i nuläget främst av invandrarna själva, eftersom de i mycket begränsad omfattning finns att tillgå på den svenska marknaden p.g.a. skild perception i förhållande till svenskar av vad som anses smakfullt (Carami, 2004).

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Etniska minoriteter beskrivs av Gooding (1998) som en marknadsförarens dröm men, fortsätter han, nyttjas inte främst p.g.a. okunskap dels om segmentets potential, dels om hur segmentet skall nås:

"It sounds like a marketer's dream. A sector of consumers, with an estimated... 12 bn a year to spend, which is crying out to be targeted. An advertiser would have to be mad to pass up such an opportunity yet, for a variety of reasons, this is exactly what is happening" (Gooding, 1998, sid 1).

Citatet är talande för situationen i Sverige. Idag har få svenska företag valt att specifikt försöka nå de etniska minoriteterna i Sverige (Fahimi & Fridholm, 2004). En av anledningarna är att det finns såväl bristande kunskap, intresse som rutiner om etniska minoriteter som konsumenter (Rossiter & Chan, 1998).

² Vi har valt att inte översätta word-of-mouth p.g.a. dels att vi anser att det är ett vedertaget begrepp inom svensk företagsekonomi, dels att det inte finns någon bra översättning till svenska.

Huvuddelen av de tidigare studier som gjorts av en etniskt diversifierad marknad³ har enbart omfattat det interna mångfaldsarbetet hos företag, med andra ord "diversity management" (Mlekov & Widell, 2003), d.v.s. se etniska minoriteter som en resurs i organisationen. Företagen anser inte att etniska minoriteters köpkraft är av intresse. Tendensen bland företagen är snarare att de etniska minoriteterna uppfattas som bidragstagare och inte som bidragsgivare (Fahimi & Fridholm, 2004).

Etnisk mångfald behandlar, ur ett samhällsperspektiv, det interna etniska mångfaldsarbetet, vilket präglats av ett starkt rättviseperspektiv (Mlekov & Widell, 2003). Diskussioner och studier i ämnet handlar därför om arbetsmarknadsåtgärder, boendesegregering och lagstiftning.

Varken den teoretiska eller den praktiska diskussionen handlar således om etnicitet som en kommersiell möjlighet för företagen (Shaffer & O'Hara, 1995; Gooding, 1998; Rossiter & Chan, 1998; Halter 2001; Burton, 2002; Jamal, 2003). Detta fenomen gäller inte enbart i Sverige utan även i länder med en traditionellt mer etniskt diversifierad marknad än den svenska (t.ex. USA), men företagen i dessa länder har mer vana att betrakta sin marknad ur ett mångfaldsperspektiv.

För att ett företag ska lyckas anpassa sig till en etniskt diversifierad marknad och samtidigt på bästa sätt åstadkomma kommersiell vinning, krävs kunskap om exempelvis den etniska bakgrundens påverkan på konsumenternas tolkning av reklam, märkeslojalitet, köpmönster, köpbeslutsansvarig i familjen, word-of-mouth samt riskuppfattning (Burton, 2002). Den forskning som främst skett om externt etniskt mångfaldsarbete är situationsspecifik och således begränsat tillämpbar i Sverige, eftersom sammansättningen av olika etniska grupper skiljer sig från land till land. Resultaten av den forskning som bl.a. Hofstede (1991) och Gudykunst & Kim (1997) gjort, angående generella kulturella skillnader och likheter, är däremot användbara på den etniskt diversifierade marknaden i Sverige.

För att mångfaldsarbetet ska kunna genomföras såväl internt som externt, måste ledningen i en organisation ha ett genuint intresse och engagemang samt bära det yttersta ansvaret för arbetet (Mlekov & Widell, 2003). Annars föreligger risken att det etniska mångfaldsprojektet står och faller med en eldsjäl i organisationen och att det inte sprids i organisationen och därmed kommer inte alla anställda och kunder till nytta.

Trots att etnisk mångfald är av tvärvetenskapligt intresse (Molin, 1957; Lundberg, 1991; Nadjafi, 2000; Leijon & Omanovic, 2001; Mattsons, 2001; Hero et al, 2003; Sandström & Strömberg, 2004) tycks debatten om etniska minoriteters köpkraft och som ny kommersiell möjlighet för företagen ha stagnerat vid det faktum att Sveriges befolkningsökning beror på ökad invandring, att ca 14 % av befolkningen är född utomlands och att drygt 20 % av invånarna i storstadsområdena har utländsk bakgrund. Dessa siffror förekommer frekvent i rapporter från bl.a. Svenskt Näringsliv, Integrationsverket och tidskriften Supermarket (t.ex. Westin, 2001; Fällström, 2002; Jansson, 2004).

De etniska minoriteternas olika förväntningar på varor och tjänster beskrivs i viss utsträckning i den teoretiska litteraturen och det finns medvetenhet om att vid

³ Definition på "etniskt diversifierad marknad" återfinns i avsnitt 1.5.5

internationella företagsetableringar, måste hänsyn tas till hur den kulturella bakgrunden påverkar konsumenters köpbeteenden (Dubois, 2000). Vi erfar dock att studier, ur ett teoretiskt perspektiv om hur företag ska anpassa sina marknadsföringsåtgärder till förändrade kulturella faktorer och nya kundgrupper på företagets hemmamarknad, är underrepresenterad. Dessa brister påverkar de praktiska möjligheterna för svenska företag att matcha nya målgrupper, samtidigt som vi vet att etniska minoriteter står för den största befolkningstillväxten samt, idag, har 20 % av köpkraften i Sverige. Vi har i detta avseende strävan att studera följande frågeställningar:

- Hur anpassar företag sina lokala butikers/kontors marknadsföringsinstrument på en etniskt diversifierad marknad?
- Vilket tillvaratagande gör företagens centrala organisationer av sina lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad?

1.3 SYFTE

Studiens syfte är att undersöka om, och i sådana fall hur, företag anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad. Vidare ämnas studera om företag, på central nivå, tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Etniskt diversifierade marknader är inte en unik företeelse, men vi har valt att enbart studera ett begränsat geografiskt område på en nationell marknad. Vidare studerar vi enkom svenska konsumentföretag som agerar på detta begränsade geografiska område och som har en organisation uppdelad på lokal och central nivå. Den lokala butiken/kontoret är placerad i det studerade området medan den centrala delen av organisationen finns på annan ort.

Etniska minoriteter som utgör majoriteten av marknaden som vi studerar har ett kulturavstånd⁴ till den svenska kulturen. Vi ämnar inte skapa detaljerad kunskap avseende etniska skillnader, utan har en bred och generell syn på personer med en utländsk bakgrund, vilket innebär att skillnader mellan nationaliteter, religioner och kulturer hos de etniska minoriteterna förbises.

1.5 CENTRALA BEGREPP

För att undvika eventuella missförstånd anser vi det väsentligt att definiera de centrala begrepp vi ämnar använda i studien. Dessa begrepp är invandrare, personer med utländsk bakgrund, etniska minoriteter och mångfald, etniskt diversifierad marknad samt svensk, nationell och traditionell marknad.

⁴ Resonemanget om kulturavstånd förs bl.a. i arbetsmarknadsdebatten och är för närvarande det närmsta begrepp som vi kan applicera på konsumentmarknaden. Kulturavstånd innebär enligt Mattsson (2001, sid 146) att "...olika invandrargrupper ha olika förutsättningar för att skaffa sig de kulturbundna färdigheter som efterfrågas på arbetsmarkanden. De antas i olika grad leva upp till de krav på Sverigespecifika och kulturspecifika egenskaper som enligt forskningen har blivit allt viktigare på arbetsmarkanden." (I detta resonemang görs en skillnad mellan länderna i Afrika, Mellanöstern, Latinamerika och de västeuropeiska och nordamerikanska länderna.)

1.5.1 INVANDRARE OCH PERSONER MED UTLÄNDSK BAKGRUND

Integrationsverkets definition av begreppet invandrare är:

”Invandrare avser människor som själva har invandrat till Sverige, d.v.s. som har flyttat hit från ett annat land och folkbokförts här”. (www.integrationsverket.se)

SCB (SCB, 2002:3) vidgar begreppet invandrare med uttrycket *”personer med utländsk bakgrund”*. Detta begrepp inkluderar såväl utrikes födda personer, som själva har invandrat till Sverige, som personer födda i Sverige av två utländska föräldrar.

När begreppen invandrare respektive personer med utländsk bakgrund används är det ovanstående definitioner som åsyftas.

1.5.2 ETNISKA MINORITETER

Etnicitet skiljer sig från begrepp som medborgarskap och födelse-land (SCB 2002:3). Begreppet etnicitet definieras av Nationalencyklopedin som *”grupp av människor med gemensamt ursprung”*. Det som skiljer etniska grupper åt är främst deras kulturella särdrag, men även yttre fysiska drag. Vi anser att Usunier (2000, sid 118) ger en lämplig definition *”ethnic subcultures are based on shared beliefs and habits and the sense of belonging to a specific group of people, different from the society at large”*.

När etniska minoriteter refereras till avses personer som har ett påtagligt kulturavstånd till svensk kultur.

1.5.3 MÅNGFALD

Mångfald delas upp i primära och sekundära dimensioner av Loden & Rosner (återgivna av Mlekov & Widell, 2003). Social respektive etnisk bakgrund är olikheter som tillhör den primära dimensionen, vilket innebär att de är svåra eller omöjliga att förändra. Exempel på föränderliga olikheter, tillhörande den sekundära dimensionen, är kommunikation, religion, språk och inkomst. När det i denna studie refereras till mångfald avses främst den etniska olikheten bland individer.

1.5.4 ETNISK DIVERSIFIERAD MARKNAD

Begreppet marknad benämner Kotler & Armstrong (2000) som alla faktiska och potentiella köpare av en vara eller tjänst. Den etniskt diversifierade marknaden syftar till en konsumentmarknad bestående av en stor andel köpare som har utländsk bakgrund. Köpare med utländsk bakgrund förutsätts tillhöra kulturer vars värderingar, attityder och perception skiljer sig avsevärt från den svenska.

1.5.6 SVENSK, NATIONELL OCH TRADITIONELL MARKNAD

När begreppen svensk, nationell och traditionell marknad används åsyftas en marknad bestående av konsumenter, med en svensk kultur, som därmed har liknande attityder,

värderingar och perception. Personer med utländsk bakgrund, som har acklimatiserat sig till den svenska kulturen tillhör dessa konsumenter.

1.6 UPPSATSENS STRUKTUR

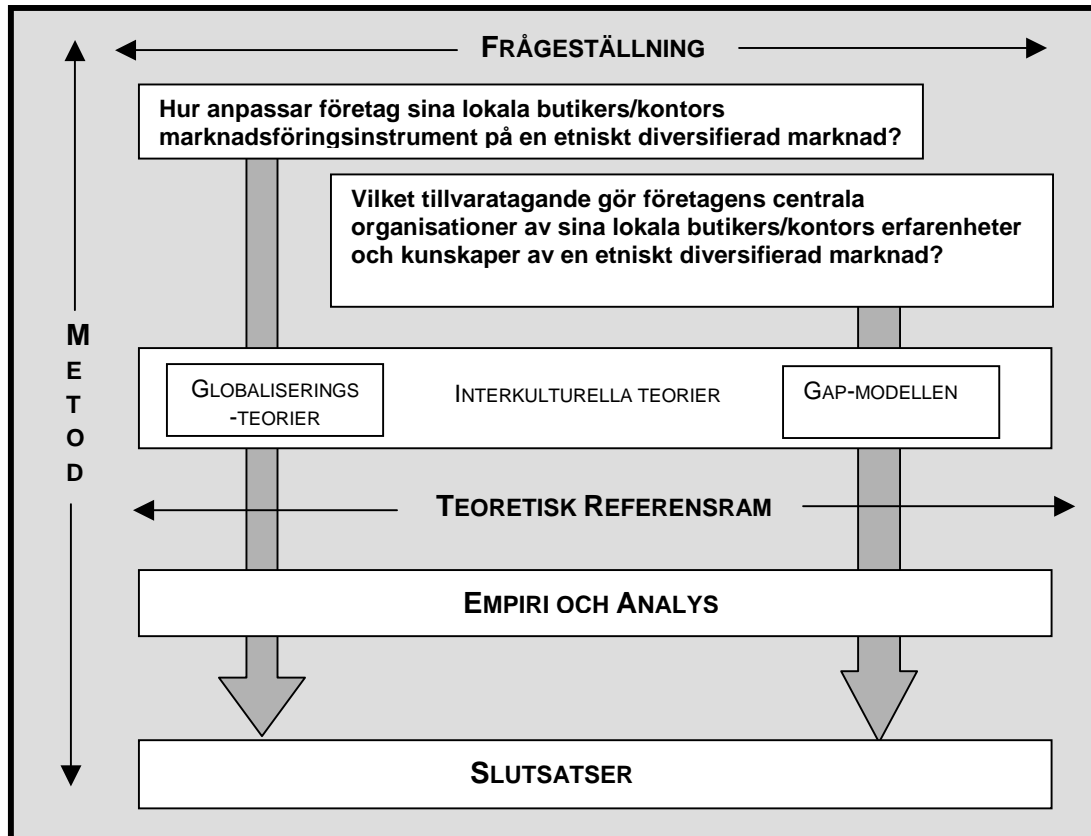


Fig. A. Schematisk bild över uppsatsen

Efter det inledande kapitlet disponeras uppsatsen såsom följer:

Metoden sätter sin prägel på hela uppsatsen i och med att våra val påverkar studiens genomförande och resultat. I metodkapitlet beskrivs och förklaras de val vi har gjort och dess konsekvenser för undersökningen. I det följande kapitlet, teorikapitlet, redovisas de valda teoriernas relevans för syftet som följs av en redogörelse av dessa teorier. Kapitlet avslutas med att teorierna sammankopplas i en teoretisk referensram som är utgångspunkten för analysen av empirin. Den insamlade empirin sammanställs i empirikapitlet. Empirin analyseras, med hjälp av den teoretiska referensramen, i det efterföljande analyskapitlet. I det sista kapitlet sammanfattas analysresultaten och besvarar studiens frågeställning och syfte. Avslutningsvis avhandlas studiens teoretiska och praktiska bidrag samt förslag på vidare forskning inom området.

2. STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Följande kapitelns syfte är att redogöra för och motivera de metodval vi har gjort för att angripa samt uppfylla vårt syfte. Kapitlet inleds med att klargöra val av ämne, litteratur, studieområde och fallföretag. Därefter beskrivs studiens tillvägagångssätt.

2.1 STUDIENS KARAKTÄR

Studiens syfte har styrts valen av metod, studieobjekt, teoriansats, empiribildning och material, vilka i sin tur har påverkat forskningsresultatet. Metoden ska alltid vara underordnad syftet och de frågeställningar som önskas belysas betonar såväl Andersson (1985) som Wallén (1993), eftersom metoden ska vara redskap för att uppnå målsättningen med undersökningen.

En kvalitativ undersöknings- och analysmetod var lämplig att använda, eftersom den förmedlar en djupgående bild av hur praktikerna, inom vårt problemområde, arbetar (Andersen, 1994). Vi har varit medvetna om att den insamlade empirin och resultatet av analysen i hög grad kunde påverkas av den kunskap och förståelse vi besitter i ämnet. Följaktligen påverkades studiens tillvägagångssätt av en viss subjektivitet, men vi har arbetat med att frigöra oss från våra eventuella förutfattade meningar och vår eventuella förförståelse. Ett exempel är att vi försökte ha en mindre framträdande roll vid intervjutillfällena och istället lät intervjupersonerna berätta och framföra resonemang om det område vi behandlat i denna studie (se 2.6.3).

Den kvalitativa undersökningsmetoden har fördelen att vid exempelvis undersökningsupplägget kan flexibilitet erhållas och anpassning till studieobjekten göras. På så vis erhålles en rik och helhetsinriktad kunskapsbild samt möjligheten att komma nära det studerade fenomenet (Andersen, 1994). Studien ämnar åstadkomma en förståelse för och en helhetsbild av den studerade företeelsen. Problemet att skapa giltig och trovärdig information är i princip mycket mindre vid kvalitativa än kvantitativa metoder (Holme & Solvang 1997), tack vare närheten till studieobjekten.

2.2 VAL AV ÄMNE

Sverige som en etniskt diversifierad marknad är ett relativt nytt fenomen. Fokus har i stor utsträckning, som tidigare nämnts, legat på "diversity management", där invandrare ska integreras i samhället genom bl.a. arbetsmarknadsåtgärder i form av regleringspolitik.

Denna studies intention är att se etniska minoriteter som fritt väljande konsumenter i den svenska marknadsekonomin. Intresset för ämnet uppstod i samband med att vi dels förstod att vissa svenska företag har börjat inse vikten av att nå ut till de nya kundgrupperna i Sverige, dels av att relativt få studier om den kommersiella möjligheten med kulturellt anpassade tjänster, produkter och kompetens har utförts på den svenska marknaden.

Studiens ämne är i Sverige relativt nytt och outforskat och med anledning av dess aktuella karaktär existerar det få teoretiska ramverk som skapar förståelse för

företeelsen och praktiska implikationer att hantera denna situation. Vi anser därmed att studien bidrar såväl teoretiskt som praktiskt till marknadsföringsämnet.

2.3 VAL AV LITTERATUR

Inledningsvis samlades relevant material in, som berör etnicitet, kultur och marknadsföring. Eftersom ämnesområdet, som ovan nämnts, är relativt nytt och utforskat i Sverige, är tillgång till litteratur och teorier, som behandlar den svenska marknaden specifikt, begränsad. Av de artiklar vi funnit, som berör vårt valda ämne, är merparten skrivna med utgångspunkt från förhållandena på den amerikanska, australiensiska eller brittiska marknaden. Var och en av dessa marknader har en annorlunda etniskt sammansatt marknad än den svenska, vilket medför att det internationella materialet endast i begränsad utsträckning kan anpassas till den svenska marknaden.

Sökningen efter underlag utvidgades till att även innefatta närliggande teoriområden såsom globaliseringsteorier rörande standardiserings/anpassningsbeslut, interkulturella teorier och tjänstemarknadsföringsteorier. Huvudkriteriet för valet av närliggande teorier och litteratur har varit att de ska bidra till att förklara och illustrera det studerade fenomenet, hur fenomenet ska uppfattas samt belysa väsentliga faktorer och hur dessa hänger samman (Wallén, 1993).

Material från de studerade företagens webbsidor, deras årsredovisningar och allmänt informationsmaterial, andra för studien intressanta webbsidor, statistik från Statistiska centralbyrån och övriga relevanta, tryckta källor, med anknytning till uppsatsens ämne, har använts i undersökningsprocessen.

Allt material har studerats utifrån dess validitet, relevans och reliabilitet för syftet och frågeställningarna. Kravet var också att materialet skulle vara relativt aktuellt. Dessutom har vi varit tendenskritiska (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001) på framtagen information och material i annat syfte och kontext än för våra frågeställningar.

2.4 VAL AV STUDIEOMRÅDE

Val av studieområde, fallföretag och respondenter påverkar i hög grad ramen för studien. Ambitionen med studien var att undersöka om och i sådana fall hur företag anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad samt om företag, på central nivå, tillvaratar anpassningskunskapen från en lokalt etniskt diversifierad marknad. Vi valde ett studieområde som vi uppfattade vara ett extremfall av den etniskt diversifierade marknaden i Sverige. Ett extremfall bidrar till att nya kombinationer av förhållanden och aspekter framkommer, vilka tidigare inte varit objekt för närmare studier (Andersen, 1998).

Malmö är en av Sveriges mest invandrantäta städer. Av befolkningen i Malmö har 33 % (SCB, 2004) en annan etnisk bakgrund än svensk. Vårt studieområde, som vi anser vara ett extremfall av den etniskt diversifierade marknaden i Sverige, är Rosengård, en stadsdel i Malmö. Nedan förs ett resonemang om varför Rosengård valdes att representera ett extremfall av den etniskt diversifierade marknaden i Sverige.

Uppförandet av Rosengård ingick i det statliga miljonprogrammet och området byggdes upp under 1960-1970-talen. Rosengård är en stadsdel vars befolkningsmängd ökar och där befolkningsandelen av invånare med utländsk bakgrund är 84 % (www.malmo.se). De sex största folkgrupperna kommer från f.d. Jugoslavien, Irak, Bosnien-Hercegovina, Libanon, Polen och Somalia och ca 50 olika språk talas i Rosengård (www.malmo.se). Den höga invandrartätheten formar en marknadsstruktur vilken vi antar är annorlunda och avskild från den traditionellt svenska, såväl avseende konsumtionsmönster som företagsetableringar. Existerande kulturella skillnader dels mellan grupper av etniska minoriteter, dels mellan svenskar och grupper av etniska minoriteter medför uppkomsten av olika former av konsumtionsmönster. Företagsetableringarna i Rosengårds köpcentrum, efter verifiering av såväl Rosengårds RoCents webbsida som vår observation vid besök i Rosengård, består av en hög koncentration av små familjeägda detaljhandelsföretag och endast ett fåtal svenska butikskedjor. De mindre familjeägda detaljhandelsföretagen synes i större utsträckning än de svenska uppfylla de etniska minoriteternas behov, i synnerhet vad gäller produkter som traditionellt inte tillhör den svenska kulturen.

2.5 VAL AV FALLFÖRETAG

Vi har ”handplockat” fallföretagen efter studiens syfte och problemställning. Urvalet har skett systematiskt för att få en så stor variationsbredd som möjligt i materialet (Eisenhardt, 1989, Holme & Solvang, 1997).

Fallföretag som vi sökte efter var svenska detaljhandelsföretag som har lokala kontor/butiker på en etniskt diversifierad marknad och huvudkontoret på annan ort. Följande fallföretag valdes: Apoteket AB, City Gross och FöreningsSparbanken. Samtliga fallföretag är etablerade i Rosengård och kan anses vara detaljhandelsföretag med olika grad av servicenivå. Vi karakteriserade FöreningsSparbanken som detaljhandelsföretag, eftersom vi ansåg att begreppet bankbutik (eng: retail bank) syftar på försäljning av bankprodukter, ett förfaringssätt som kan liknas vid försäljning av fysiska produkter.

De studerade företagen har flera gemensamma egenskaper, som gör dem lämpliga som fallföretag för syftet med denna uppsats. Samtliga är representerade i Rosengård och fungerar som lokala enheter med central organisation på annan ort. Dessa fakta möjliggjorde studien av och i sådana fall hur fallföretagen anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad och om företagen, på centralt nivå, tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad. Fallföretagen skiljer sig från varandra vad gäller ägandeform, bransch, produkttyp och kulturellt betingad konsumtionsvariation. Att fallföretagen verkar i olika branscher, gav ett brett spektrum av hur den etniskt diversifierade marknaden bemöts.

Med begreppet kulturellt betingad konsumtionsvariation, menar vi, ska förstås hur konsumtionen av olika typer av produkter kan variera i förhållande till de kulturer kunderna har sitt ursprung i. Produkterna för denna studie är medicin, egenvårdsprodukter, livsmedel samt bankprodukter och -tjänster. Konsumtion av medicin och egenvårdsprodukter anser vi varierar mindre mellan kulturer, då dessa varor tillfredsställer behov som sträcker sig över kulturella gränser. Livsmedel däremot menar vi är en kulturellt betingad produkt, eftersom konsumtionen av den påverkas av

kultur, religion och region. Användning av bankprodukter och -tjänster kan också variera mellan kulturer, eftersom vissa kunder har lägre förtroende för bankväsendet p.g.a. exempelvis erfarenheter av korrupta banksystem.

Ovanstående faktorer, som utgjorde valet av fallföretagen, medförde att vi fick flera perspektiv och en bredd i undersökningen. Enskilda fördelar och eventuella nackdelar med respektive företag beskrivs nedan.

2.5.1 APOTEKET AB

Statligt ägda Apoteket AB bedriver en icke-vinstdrivande samhällstjänst, vilket medför att företaget måste vara representerat i ett upptagningsområde med ett bestämt antal invånare. I nuläget har Apoteket AB monopol på den svenska marknaden, vilket eventuellt kan innebära att en anpassning till kunder med utländsk bakgrund inte prioriteras, eftersom kunderna inte har några alternativa inköpsställen. Å andra sidan kan just detta, att kunderna tvingas besöka Apoteket AB:s butiker, medföra att företaget har erfarenheter om den etniska marknaden som kan öka vår kunskap om området.

2.5.2 CITY GROSS

City Gross (ägda av Bergendahlsgruppen) är den enda stora svenska livsmedelskedjan i Rosengård. Det existerar ett antal lokala konkurrenter, men dessa har inte ett lika brett utbud som City Gross. Följden av City Gross' etablering i Rosengård är att mindre livsmedelsbutiker i området fått ett minskat kundunderlag (Sydsvenskan, 2004) samtidigt som inpendlingen av kunder har ökat. Den ökade inpendlingen av kunder till Rosengård betecknas av representanter från Rosengård som en City Gross-effekt.

City Gross drivs med ett tydligt vinstintresse. City Gross utmärker sig jämfört med de andra fallföretagen i aspekten att Bergendahlsgruppen, ägare till City Gross, har en VD som är invandrare, Spiros Mylonpoulos. Vad detta faktum får för konsekvenser för företaget är dock okänt.

2.5.3 FÖRENINGSSPARBANKEN

Aktiebolaget FöreningsSparbanken nämns som ett företag som framgångsrikt arbetar med att nå invandrarsegmentet (Fällström, 2002). Flera banker (bl.a. Nordea) har tidigare varit etablerade i Rosengård men p.g.a. dålig lönsamhet valt att lämna området. FöreningsSparbanken är därför Rosengårds enda bank, vilket betyder att de för närvarande är lägesmonopolister. För vår studie innebar det att FöreningsSparbanken kunde förväntas ha insett potentialen att rikta sig till etniska minoriteter och därmed borde ha kunskap, som var av intresse för vår studie, om etniska minoriteter.

2.5.4 FALLSTUDIE

Vi valde att använda multipla fallstudier som metod, då vi ansåg att denna metod kan bidra till att beskriva, förstå och förklara det relativt utforskade fenomenet vi studerar (Eisenhardt, 1989, Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2001, Gersick 1988, Yin 1981). Multipla fallstudier karakteriseras av att de inkluderar flera studier som genomförs med olika förutsättningar för att belysa problemet (Andersen, 1998). Vidare sker studierna under verkliga förhållanden, vilket innebär, förklarar Wallén (1993), att vi vet att

företeelsen faktiskt existerar. Däremot, fortsätter Wallén (1993), vet vi inte om fenomenet vi studerar är vanligt förekommande eller om förutsättningar föreligger att liknande skulle kunna ske i andra organisationer. Detta är ytterligare en anledning varför vi valde multipla fallstudier. Dessa komparativa studier kan belysa samma problem utifrån olika infallsvinklar och kan bidra till mer ingående kunskap om vilka faktorer som är avgörande för den studerade företeelsen (Wallén, 1993).

2.6 VAL AV INTERVJUPERSONER

Vårt urval av intervjupersoner till de kvalitativa intervjuerna påverkades i hög grad av vår målsättning att få så nyanserad kunskap som möjligt om den studerade företeelsen (Holme & Solvang, 1997). För att höja informationsvärdet och få en djupare och mer fullständig uppfattning om området vi studerade, valdes intervjupersoner som vi antog skulle ha rikligt med kunskap om den företeelse vi undersökte. Utöver detta ville vi erhålla största möjliga variationsbredd i urvalet för att få ett så stort informationsinnehåll som möjligt (Holme & Solvang, 1997). Urvalet inbegrep därför dels personer som var delaktiga i företeelsen (respondenter), dels personer som stod utanför företeelsen, men som vi ansåg kunde bidra med sin expertkunskap då de bedömdes äga värdefull kunskap inom området (informanter) (Holme & Solvang, 1997). Intervjuurvalet baserades på de valda fallföretagen (respondenter), men även på våra egna bedömningar av vem som kunde inneha stor kunskap inom området (informanter). Andra aspekter som påverkade urvalet av intervjupersoner var möjligheten att intervjua dem och intervjupersonernas förmåga att uttrycka sig och villighet att informera om sina erfarenheter och kunskaper.

2.6.1 RESPONDENTER

Respondenterna var företagsrepresentanter från fallföretagen. Syftet med att intervjua medarbetare ansvariga för mångkulturella frågor och strategier på central nivå i fallföretagen, var främst att erhålla information om huruvida de tillvaratar lokala butikens/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad. Att intervjua personer på central nivå gav oss möjlighet till inblick i organisationen samt till en identifiering av eventuella mönster. Att inte fler personer intervjuades på central nivå berodde dels på svårigheter att få tag på respondenter, dels på tidsbrist såväl från vår som från företagets sida.

Övriga företagsrespondenter utgjordes av medarbetare från respektive fallföretag som arbetade på det lokala kontoret alternativt i butiken. Samtliga kontors/butikschefer intervjuades, eftersom de har en lokal överblick samtidigt som de förväntas ha regelbunden kontakt med huvudkontoret. Vi valde att intervjua även de personer ur personalstyrkan som möter kunderna dagligen. Detta antog vi skulle ge oss en mer mångsidig föreställning av företagets verksamhet, eftersom det är svårt att via endast en person försöka skapa sig en sann bild av någonting, i detta fall arbetet med etnisk mångfald. Intervjuerna på lokalkontoren gav oss främst kunskap om företagets lokala anpassning av marknadsåtgärder till den etniskt diversifierade marknaden, men även insikt i och kunskap om företagets verksamhet i Rosengård. Respondenterna kunde också belysa och utveckla de praktiska problem de stött på under sitt arbete i Rosengård.

2.6.2 INFORMANTER

Förutom de företagsspecifika intervjuer som genomfördes, utfördes fem informantintervjuer. Samtliga informantintervjuer ansåg vi kunna bredda vår kunskap om det aktuella området.

Charlotte Unosson, EU-samordnare och koordinator för projektet Towns Together, intervjuades för att få kunskap om hur företag arbetar respektive bör arbeta på den etniskt diversifierade marknaden för att nå framgång. Unosson är lokalt ansvarig för integrationsprojektet Towns Together i Rosengård. Projektets syfte är att vara till stöd och hjälp för företag som önskar rikta sig till den etniskt diversifierade marknaden. Inom projektet Towns Together arbetar även s.k. "networkers". Deras uppgift är att öka medvetenheten samt informera om den etniska diversifieringen och dess kommersiella möjligheter. De ska verka som medlare i arbetet med att skapa länkar mellan olika kulturer. En gemensam intervju med Lise Thompsen och Parwin Carami ("networkers") genomfördes. Dessa två ansåg vi ha specifik kunskap gällande etniska minoriteter och den problematik som kan finnas då kulturer möts.

En intervju gjordes med Therése Persson på Sydsvenska Industri- och Handelskammaren. Persson arbetade vid denna uppsats utförande med en studie rörande affärsnyttan med mångfald. Vi ansåg henne besitta kunskap om den etniskt diversifierade marknaden ur ett företagsperspektiv, i synnerhet ur ett lönsamhetsperspektiv, i motsats till det arbetsmarknadsperspektiv som ofta förs fram i etniska mångfaldssammanhang.

Intervjuer med såväl Bijan Fahimi, VD på Veritas Communications AB som Amjad Aloul, VD på Interkulturella Kommunikationsgruppen (IKG) genomfördes, företagen arbetar med att utforma marknadskommunikation riktad till etniska minoriteter, varför vi ansåg dem besitta expertkunskaper på området interkulturell kommunikation.

2.6.3 INTERVJUFÖRFARANDE

Intervjuerna förbereddes genom utarbetandet av intervjuguiden. Olika avhandlingsområden, med anknytning till studiens syfte och teoriområden, bildades. Områdena som utformades lade grunden till de aspekter på företagslivet som vi ville undersöka med hjälp av respektive intervjudperson. Personerna kom därmed att besvara frågor som var kopplade till problemformuleringen, deras specifika kompetens samt vår teoretiska referensram.

Intervjuguiderna (bilagor 2-5) utarbetades med förhållandevis enkla och raka frågor inom respektive område, men komplexa och innehållsrika svar från intervjudpersonerna förväntades. Intervjuguiden användes som en minnelista och som utgångspunkt för intervjuerna. Avsikten var att inte slaviskt följa intervjuguiden, utan låta intervjudpersonerna i största möjliga mån själva få utforma sina tankar och åsikter på ett naturligt sätt (Holme & Solvang, 1997). Så trots att vi vid vissa intervjutillfällen endast ställde ett fåtal frågor för att täcka valda områden, fick vi rikligt med information eftersom varje intervjudperson fick samtala fritt kring de frågor vi ställde.

Samtliga intervjuguiden inleddes med frågor som dels skulle ge oss en bakgrundsbild av intervjudpersonen och företaget, dels sätta den intervjuade i en expertsituation för att

göra situationen bekvämare för denne (gäller även bilaga 5 även om dessa frågor ej är medtagna i bilagan). Intervjuguider för fallföretagens centrala respektive lokala nivå (bilaga 2-3) bestod dessutom av kundrelaterade och företagsspecifika frågor. Avsikten med de kundrelaterade frågorna var att skapa kunskap om hur fallföretagen på huvudkontoret respektive i den lokala butiken/kontoret uppfattade den etniska marknaden. Vidare ämnade de kundrelaterade frågorna, specifika för den lokala butiken/kontoret, generera upplysningar om personalens kunskaper om kunderna i Rosengård. De företagsspecifika frågorna ämnade ge svar på om anpassning sker till etniska minoriteter och, om så är fallet, vem som tar detta initiativ, på central och/eller lokal nivå, till denna anpassning. De avslutande frågorna avsåg att frambringa lärdom om fallföretagen på central nivå tar tillvara anpassningskunskapen från lokal nivå.

Informanternas intervjuguider (bilaga 4-5) innehöll frågor vars svar skulle ge oss en bild av dagens etniskt diversifierade marknad ur ett kommersiellt perspektiv samt hur företagen enligt dem kan nyttja de etniska minoriteternas köpkraft. Vi ställde även frågor om marknadskommunikation för att erhålla en uppfattning om etniska minoriteters kommunikationsvanor ur ett marknadsföringsperspektiv. Frågorna i bilaga 5 är Rosengårdsspecifika, då dessa personer ansågs besitta specifik kunskap om området.

Det kvalitativa intervjuförfaringsättet är en krävande metod som ställer krav på såväl intervjuaren som den intervjuade (Holme & Solvang, 1997). Kriterier såsom vårt sätt att ställa frågor, lyssna och tolka svaren fick inte påverka intervjuförfarandet. Likaså måste de intervjuade klara av att redovisa och argumentera för sina åsikter. I samtliga intervjuer höll vi en låg profil och anpassade oss efter personen vi intervjuade genom t.ex. ordvalet. Vi ställde följdfrågor så att de intervjuade fick utveckla sina svar, i de avseenden vi ansåg det relevant för uppsatsens syfte. Vi strävade efter att uppnå en så informell karaktär som möjligt vid intervjutillfällena och, i viss utsträckning, lät vi intervjupersonerna påverka intervjuens utveckling. Intervjuerna kan därmed delvis liknas vid ett samtal. Styrkan i den kvalitativa intervjun är just att intervjuförfarandet kan liknas vid ett samtal (Wallén, 1993). Under samtalet kunde vi sovra fram den information vi ansåg vara mest intressant och mest relevant för uppsatsen.

Samtliga intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats, vilket ökade sannolikheten att personerna kände sig trygga och kunde tala fritt om ämnet som diskuterades (Holme & Solvang, 1997). Vi, samtliga författare av uppsatsen, deltog vid intervjutillfällena, vilket innebar att minst en person förde anteckningar under intervjuförfarandet. Vi valde att inte spela in intervjuerna på band i och med att området vi studerade kunde upplevas känsligt. Vid vissa tillfällen bad t.ex. intervjupersonerna oss att inte anteckna deras kommentarer. Intervjuerna pågick i 45-60 minuter.

2.7 VAL AV EMPIRIBEARBETNING

Tolkningen av empirin och utvecklingen av den teoretiska referensramen skedde i förhållande till dess kontext, utifrån såväl ett del- som ett helhetsperspektiv (Wallén, 1993). Den teoretiska referensramen hjälpte oss att systematisera empirin från fallföretagen och informanterna. I den mån det var möjligt analyserade vi fallföretagen parallellt, en process som medverkade till att eventuella mönster blev synliga hos respektive fallföretag.

I analysen valde vi att hålla respondenterna anonyma vid citat, eftersom vi ansåg att namnen i sig inte ökar trovärdigheten för analysen.

Vi valde att inte formulera definitiva slutsatser utan hypoteser, d.v.s. påståenden om faktiska förhållanden som är testbara i kvantitativa studier. Anledningen var dels att det studerade området är relativt nytt och utforskat, dels att det kvalitativa angreppssättet gör det svårt att avgöra om resultaten är generaliserbara.

Vi valde att inte formulera definitiva slutsatser utan hypoteser, d.v.s. påståenden om faktiska förhållanden som är testbara i kvantitativa studier. Anledningen var dels att det studerade området är relativt nytt och utforskat, dels att det kvalitativa angreppssättet gör det svårt att avgöra om resultaten är generaliserbara.

Generalisering innebär att studiens fallföretag bör vara representativa för hela populationen av företag för att således möjliggöra uttalanden om företag i allmänhet (Darmer & Freytag, 1995). Vi ansåg att det var olämpligt att dra definitiva slutsatser och generalisering utifrån vårt resultat eftersom underlaget till studien bestod enbart av tre fallföretag samt att studien genomfördes på ett begränsat studieområde. Fallföretagen, ansåg vi således inte var representativa för hela populationen. Vi menade därför att det är bättre att formulera påståenden (hypoteser) om den studerande företagsledningen som sedan kunde testas i en kvantitativ undersökning. Om hypotesen stöds av efterföljande studier kommer resultaten att styrka att en regelbundenhet i den objektiva verkligheten har upptäckts. Det elimineras inte helt, men reduceras betydligt, att olika relationerna kan bero på speciella omständigheter i en given situation.

Hypotesens roll i studier är att föreslå förklaringar till fakta och utgöra en grund till vidare forskning (Arbnor & Bjerke, 1995). Hypotesen utgör grunden för vilken typ av data och sidodata som måste samlas in samt hur dessa data bäst bör organiseras i analysen för att bekräfta eller bestrida hypotesen (Arbnor & Bjerke, 1995).

En hypotes förutsätter att en speciell egenskap eller händelse är en av de faktorer som bestämmer en annan egenskap eller händelse, d.v.s. orsak-verkan-samband (Arbnor & Bjerke, 1995). Inom företagsekonomi är det sällan att orsak-verkan-samband är endimensionellt som det analytiska synsättet eftersträvar att finna (Arbnor & Bjerke, 1995). Vi antar därför att hypoteserna som formulerades i denna studie måste omarbetas innan de kan testas kvantitativt för att framhålla så klara orsak-verkan-samband som möjligt.

För att testa hypotesen måste resultat framkomma så att det är möjligt att dra slutsatsen, att egenskapen eller händelsen ingår eller inte ingår vid bestämning av en annan egenskap eller händelse (Arbnor & Bjerke, 1995). Vi eftersträvade följaktligen att hypoteserna formulerades så att de ska kunna testas kvantitativt, men som tidigare nämnts måste de antagligen omarbetas för att underlätta en kvantitativ undersökning. Vid kvantitativa undersökningar ökar sannolikheten för att kunna göra generaliseringar av hela populationen.

3. Teori

I detta kapitel redovisas den litteratur och de teorier som är relevanta för studiens syfte. Först ges en motivering till de valda teorierna, därefter följer en redogörelse av dessa och avslutningsvis presenteras en analysmodell.

3.1 VALDA TEORIER

De teoretiska områdena i denna studie är interkulturella teorier, globaliseringsteorier, marknadsföringsmixen samt den s.k. gap-modellen. Nedan förs en diskussion angående de utvalda teoriernas relevans för studiens syfte.

Förståelse för hur konsumenters kulturella bakgrund påverkar konsumtionsbeteenden är grundläggande vid anpassning av marknadsföringsinstrument till en etniskt/kulturellt diversifierad marknad (Shaffer & O'Hara, 1995). *Interkulturella teorier* bistår denna förståelse (Hofstede, 1991; Gudykunst, 1997; Gudykunst & Kim, 1997).

Globaliseringsteorier redogör för relevanta faktorer vid internationell expansion. Teoriernas tillämpbarhet för uppsatsens syfte grundas i att vid en internationell expansion måste nationers kulturella skillnader bemästras (Shaffer & O'Hara, 1995), vilket också krävs för framgång på en etniskt diversifierad marknad inom nationen. Användande av globaliseringsteorier på en etniskt diversifierad marknad görs även av Pullman et al (2001).

Den s.k. *marknadsföringsmixen* (McCarthy & Perreault, 1984) ingår i globaliseringsteorierna som ett anpassningsinstrument (Theodosiou & Leonidou, 2003). Med hjälp av marknadsföringsmixen ämnar vi utvärdera hur fallföretagen anpassat eller standardiserat sina marknadsstrategier på en etniskt diversifierad marknad. Vi avser att utöka marknadsföringsmixen med en personaldimension (Berry, 1990; Glassman, 1992; Goldsmith, 1999; Gummesson, 2002) eftersom det uppmärksammats inom bl.a. relationsmarknadsföring att personalens roll blivit allt mer central i företagens marknadsföring. Personalens viktiga roll illustreras av Gummessons (2002) benämning av dem som deltidsmarknadsförare.

För att studera om fallföretagen, på central nivå, tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en lokalt etniskt diversifierade marknad används *gap-modellen*, utvecklad av Parasuraman et al (1985). Modellen behandlar de interna och externa gap som påverkar en kunds upplevda servicekvalitet. De gap som behandlar företagets interna arbete är de som vi avser att studera för att undersöka om företag på central nivå tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad.

3.2 INTERKULTURELLA TEORIER

Kulturell bakgrund påverkar värderingar, personlighet och självuppfattning, vilka i sin tur influerar, implicit och explicit, kommunikationen (Hofstede, 1991; Gudykunst, 1997; Gudykunst & Kim 1997; Mlekov och Widell, 2003).

Kulturella skillnader delar Hofstede (1991) upp i fyra dimensioner; individualism i förhållande till kollektivism, maktdistans, maskulint gentemot feminint samt osäkerhetsundvikande. Ytterligare en dimension, låg- respektive högkontextuell-kommunikation, har utvecklats av Gudykunst och Kim (1997). Hofstedes (1991) dimensioner har hög tillförlitlighet, då de använts inom forskning i 50 länder samt testats genom att isolerats empiriskt (Gudykunst, 1997). Trots detta bör generaliseringar av kulturer användas med försiktighet, då stora individuella skillnader mellan människor av samma kulturella härkomst föreligger (Mlekov & Widell, 2003).

3.2.1 INDIVIDUALISM GENTEMOT KOLLEKTIVISM

Individualistiska respektive kollektivistiska kulturer avser individers förhållande till grupper (Hofstede, 1991).

Den *individualistiska kulturen* fokuserar på individers åtaganden och prestationer (Hofstede, 1991). Var och en förväntas sköta sig och sin närmaste familj. Individer tänker i "jag-termer" och självrealisering värdesätts. Materialism, framgång, arbete och aktiviteter, utveckling samt rationalitet är de viktigaste värderingarna i den individualistiska kulturen. Medlemmarna i denna kulturform uppmuntras att uttrycka sina åsikter i alla situationer. De länder som karaktäriseras av en individualistisk kultur är industrialiserade, rika och politiskt stabila. Följande länder domineras av individualistisk kultur: USA, Australien, Kanada, Schweiz, Sverige, Tyskland, Frankrike, Norge m.fl. (Hofstede, 1991; Gudykunst & Kim, 1997).

Grupptillhörighet och anpassningsförmåga värdesätts inom den *kollektivistiska kulturen* och individers identitet bygger på det sociala nätverket (Hofstede, 1991). Grupperna karaktäriseras av harmoni och konfrontationer bör således undvikas. Värderingar som understöds är gästfrihet, generositet, mod, ära och heder samt självrespekt. Kommunikationen är ofta indirekt. Länder med en kollektivistisk kultur tenderar att vara fattiga, relativt outvecklade och politiskt instabila (Hofstede, 1991). Följande länder domineras av en kollektivistisk kultur: Indien, Irak, Kenya, Libanon, Kina, Nigeria, Pakistan, f.d. Jugoslavien, Västafrika m.fl. (Hofstede, 1991; Gudykunst & Kim, 1997).

3.2.2 MAKTDISTANS

Maktdistansdimensionen belyser hur individer med olika status i samhället behandlas inom kulturer (Hofstede, 1991).

I länder med *hög maktdistans* eftersträvas inte likvärdig behandling av människor. Individer med auktoritet förmodas utöva sin makt medan de utan auktoritet förväntas bli beordrade. Länder med hög maktdistans korresponderar med flertalet av de länder som Hofstede (1991) och Gudykunst & Kim, (1997) benämner fattiga och kollektivistiska.

I länder med *svag maktdistans* eftersträvas eliminering av ojämlikheter mellan människor. Oavsett status i samhället ska individer behandlas jämbördigt. Människor förväntas snarare konsultera än beordra varandra. Länder med svag maktdistans korresponderar med flertalet av de länder som Hofstede (1991) och Gudykunst & Kim, (1997) benämner rika och individualistiska.

3.2.3 KVINNLIGHET – MANLIGHET

Den feminina respektive maskulina dimensionen behandlar kulturers inställning till kvinnliga respektive manliga rättigheter (Hofstede, 1991).

Den *feminina kulturen* domineras av värderingar som omsorg och resursbevarande (Hofstede, 1991). Människor och relationer står i centrum, konflikter löses med kompromisser och förhandlingar. Både män och kvinnor kan vara hårda respektive ömma samt anses jämlika och kan inneha samma funktioner i samhället (Hofstede, 1991). De flesta länder med en kollektivistisk kultur har även en feministisk kultur med undantag av vissa länder i Central- och Sydamerika samt Japan (Hofstede, 1991; Gudykunst & Kim, 1997).

Den *maskulina kulturen* domineras av värderingar som materialism och framgång (Hofstede, 1991). Konflikter pågår tills en part genomdrivit sin vilja och vunnit. I relationer förutsätts män vara hårda och känslolösa, kvinnor ömma och engagerade. Det accentueras att män och kvinnor är olika och bör ha olika funktioner i samhället (Hofstede, 1991). De flesta länder med en individualistisk kultur har även en maskulin kultur med undantag av de nordiska länderna och Nederländerna (Hofstede, 1991; Gudykunst & Kim, 1997).

3.2.4 OSÄKERHETSUNDVIKANDE

Osäkerhetsundvikande behandlar kulturers bemötande av rådvillhet (Hofstede, 1991).

Kulturer som tolkar det annorlunda som farligt är *starkt osäkerhetsundvikande* (Hofstede, 1991). Dessa kulturer har låg tolerans avseende rådvillhet och otydlighet. Detta synsätt skapar ett stort behov av formella regler och absolut sanning. Rädslan för det annorlunda bidrar till en låg toleransnivå gentemot grupper eller personer med avvikande beteende samt ignorans av ny information och svårigheter att adoptera nya idéer. De känslor som kan uppstå i samband med osäkerhet visas ofta tydligt. De flesta länder med en kollektivistisk kultur karaktäriseras dessutom av ett starkt osäkerhetsundvikande (Hofstede, 1991).

Kulturer som upplever det annorlunda som intressant har ett *svagt osäkerhetsundvikande* (Hofstede, 1991). Dessa kulturer har en hög toleransnivå vad gäller stress och tvetydighet. De hanteras som normala inslag i livet och ingen större vikt fästs vid dem. Människorna agerar nyfiket och öppet för nya intryck, vilket betyder att de samlar mycket information om och försöker höja och bredda sin kunskapsnivå med hjälp av olika former av kommunikation. I svagt osäkerhetsundvikande kulturer undviks att uttrycka känslor. De flesta länder med en individualistisk kultur karaktäriseras av ett svagt osäkerhetsundvikande med undantag av vissa länder i Sydeuropa (Hofstede, 1991).

3.2.5 LÅG- RESPEKTIVE HÖGKONTEXTUELL KOMMUNIKATION

Låg- respektive högkontextuell kommunikation beskriver hur direkt/indirekt kommunikation sker vilket i sin tur skapar förväntningar på andra människors kommunikationsbeteende (Gudykunst & Kim, 1997).

Lågkontextuell kommunikation sker huvudsakligen explicit och direkt. Budskap i meddelanden är tydligt uttryckta. Denna form av kommunikation är vanligast i individuella kulturer (Gudykunst & Kim, 1997).

Högkontextuell kommunikation innebär att kommunikation till stor del sker implicit. Den fysiska kontexten och sändaren blir betydelsefulla eftersom den indirekta karaktären inkorporerar dem i meddelandet. Ett meddelandes utformning samt beståndsdelar är av stor relevans eftersom de medför implicita laddningar som är en del i meddelandets budskap. Ett meddelandes budskap är därmed inte uttalat utan finns i de kulturella laddningarna hos beståndsdelarna. Högkontextuell information är vanligast i kollektivistiska kulturer (Gudykunst & Kim, 1997).

Exempel: <i>USA, Australien, Kanada, Schweiz, Sverige, Tyskland, Frankrike, Norge</i>	Exempel: <i>Indien, Irak, Kenya, Libanon, Kina, Nigeria, Pakistan, f.d. Jugoslavien, Västafrika</i>
Individualistisk	Kollektivistisk
Svag maktdistans	Hög maktdistans
Maskulin	Feminin
undantag: Nordiska länderna & Nederländerna	undantag: Vissa länder i Central- & Sydamerika samt Japan
Svagt osäkerhetsundvikande	Starkt osäkerhetsundvikande
Lågkontextuell information	Högkontextuell information

Tabell A Sammanställning av interkulturella teorier.

3.3 GLOBALISERINGSTEORIER

Forskningen inom globaliseringsområdet har i stor utsträckning fokuserat på standardiserings- respektive anpassningsbeslut på en ny marknad (Douglas & Craig, 1989).

3.3.1 STANDARDISERING, ANPASSNING ELLER TILLFÄLLIGHET

Förespråkare på området *standardisering* (eng: standardization) (Levitt, 1983; Douglas & Craig, 1989; Yip et al, 1988) hävdar att globala trender är drivande marknadskrafter som skapar konvergens av bl.a. marknadsstrukturer, teknologi och konsumentbehov mellan marknader. Skalfördelar nämns som den främsta fördelen med standardisering.

Förespråkare för angreppssättet *anpassning* (eng: adaptation) (Douglas & Wind, 1987, Wind, 1986) menar att skillnaderna mellan länder är väsentliga vad gäller exempelvis köpkraft, konsumentbehov, kultur och tradition och att det är nödvändigt för företagen att anpassa marknadsföringsinstrumenten till lokala marknader för att nå framgång.

*Situationsspecifikt perspektiv*⁵ (eng: contingency perspective) (Theodosiou & Leonidou, 2003) innebär att varken renodlad standardisering eller anpassning behöver användas på en ny internationellmarknad (Quelch & Hoff, 1986; Onkvisit & Shaw, 1987; Cavusgil & Zou, 1994, Jain, 1989). Istället kan företagen välja en strategi som är en mix av dessa två (fig B).

⁵ Vi har inte funnit en bättre översättning av contingency än situationsspecifik.

Det situationsspecifika perspektivet bestrider den distinktion Levitt (1983) gör mellan multinationella och globala företags agerande på en ny marknad. Han påstår att multinationella företag anpassar sig till den marknad de agerar på medan globala företag har ett standardiserat utbud på alla marknader. Det situationsspecifika perspektivet betyder att alla företag, såväl multinationella som globala, kan utifrån sina förutsättningar och de faktorer som gäller på den nya marknaden besluta om en unik mix av standardisering och anpassning (Quelch & Hoff, 1986; Onkvisit & Shaw, 1987; Jain, 1989; Cavusgil & Zou, 1994).



Fig. B. Illustration av förhållandet mellan standardisering, anpassning och situationsspecifikt perspektiv

3.3.2 STANDARDISERING/ANPASSINGSSTRATEGI

Den konceptuella modellen på internationell standardiserings/anpassningsstrategi (fig. C) (Theodosiou & Leonidou, 2003) grundas på en sammanställning av forskning och empiriska studier genomförda efter etableringen av globaliseringsområdet. Den omfattande forskningen ger modellen hög trovärdighet. Modellens svaghet beror på att de empiriska studierna är fragmenterade (individuella metod- och analystekniker har använts) och att deras karaktär är repetitiv, d.v.s. samma fenomen studeras upprepade gånger utan att perspektivet vidgas. Den helhetsbild som modellen skapar anses överväga dess svaghet (Theodosiou & Leonidou, 2003)

Modellen redogör för faktorer som påverkar valet av standardiserings- eller anpassningsstrategi (eller en mix av dessa), tillgängliga implementeringsinstrument, den s.k. marknadsföringsmixen, för den valda strategin samt hur strategin ska utvärderas.

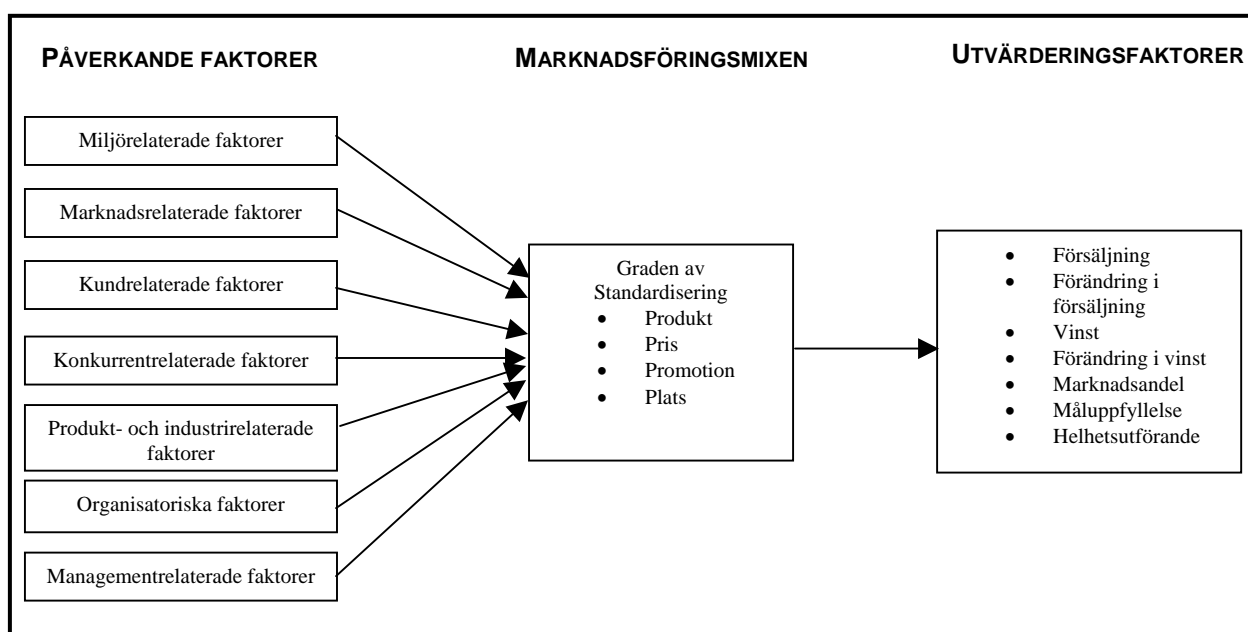


Fig. C. Konceptuell modell på internationell standardisering/anpassningsstrategi (Theodosiou & Leonidou, 2003)

Påverkande faktorer är givna omständigheter på den nya marknaden. *Miljörelaterade faktorer* inkluderar ekonomiska, sociokulturella, politiska, och rättsliga krafter. *Marknadsrelaterade faktorer* innefattar den nya marknads storlek, medietillgänglighet och distributionsstruktur. *Kundrelaterade faktorer* fokuserar på behov, preferenser, användningsmönster och beteenden hos kunderna. *Konkurrenrelaterade faktorer* inbegriper struktur (monopol/oligopol) och konkurrensintensitet (hög/låg) på marknaden. *Produkt- och industrirelaterade faktorer* hänvisar till produktens livscykel, produkttyp och exempelvis teknologistruktur på marknaden. *Organisationsfaktorer* består av interna företagsegenskaper såsom moderföretagets nationalitet, företagets ägandeförhållanden och företagets internationella erfarenheter. *Managementrelaterade faktorer* omfattar graden av centralisering, t.ex. beslutstagandeprocess och företagets värderingar och kultur.

Marknadsföringsmixen innehåller produkt, pris, promotion och plats. Marknadsföringsmixens sammansättning, och därmed marknadsstrategin, influeras av de påverkande faktorerna.

Utvärderingsfaktorerna bistår företagen med mätinstrument för att evaluera om vald marknadsstrategi nått företagets uppsatta mål (Theodosiou & Leonidou, 2003).

3.4 MARKNADSFÖRINGSMIXEN

3.4.1 PRODUKT ⁶

Alla produkter genomgår produktlivscykeln (Armstrong & Kotler, 2000). Produktlivscykeln huvudsakliga, för företagen, utmaningar är att utveckla nya produkter och marknadsstrategier i takt med att produkterna förflyttar sig i cykelns stadier.

I introduktionsstadiet är det viktigt att skapa medvetenhet om en produkts existens, dess lönsamhet är i detta stadium av underordnad betydelse. När tillväxten tar fart och introduktionsstadiet lämnas blir produktens lönsamhet en allt viktigare faktor. När lönsamhetskravet växer ökar inte sällan annonseringen och varumärkesbyggandet av produkten. I samband med att produkten uppnår mognadsstadiet brukar företagen söka efter nya kundgrupper, på såväl nuvarande som andra marknader, samt intensifiera produktutvecklingsarbetet (Kotler, 2003).

Genom att utveckla nya och modifiera existerande produkter kan relationen med gamla kundsegment underhållas och nya kundsegment attraheras (Kotler, 2003). Arbetet kan ske internt med de resurser företaget förfogar över eller externt genom t.ex. upphandling av etablerade varumärken. Vid modifiering utvecklas en produkt genom exempelvis design, kvalitet, positionering eller ändrad förpackning (Dubois, 2000).

⁶ I denna studie avser begreppet produkt såväl varor som tjänster, eftersom vi för en allmän teoridiskussion och inte närmare granskar specifika varu- och tjänsteegenskaper. Det är utifrån målgruppens behov på en etniskt diversifierad marknad företagen kan besluta om en produkt eventuellt ska modifieras för att bättre passa målgruppen.

Produkter är inte enbart en fysisk enhet dedikerad till en förutbestämd funktion utan även ett objekt relaterat till kulturell bakgrund och livssituation samt förmedlare av symbolik (Dubois, 2000). En produkt som i grund och botten är densamma kan förmedla skilda meningar till olika människor. Särskilt är det preferensskillnader i form av estetiska och språkliga värden som kan skilja mellan människor och påverka hur en produkt uppfattas.

3.4.2 PROMOTION

Kultur är hjärtat i social interaktion och påverkar, menar Dubois (2000), såväl kommunikationen och meddelandet som det valda mediet och den mottagande målgruppen. Denna syn på kulturers effekt beträffande kommunikationen förstärks av Arens (2004) påstående att promotion ska utformas i enlighet med de mottagande konsumenternas smak, attityd och begär och med detta förfaringssätt, understryker Rowley (1998), ökar sannolikheten att meddelandet ska kunna mottas av målgruppen. Dubois (2000) i likhet med Arens (2004) beskriver vikten av att göra djupgående analyser av de normer, värden och beteenden som är specifika för en kultur för att finna lämpliga promotionaktiviteter. Även Keegan (1980) framhåller behovet av att kartlägga målgruppens egenskaper och beteenden innan lämpliga promotionaktiviteter utarbetas. Tillgängliga promotionaktiviteter är huvudsakligen reklam, direktmarknadsföring, butiksreklam, public relations (PR), personlig försäljning och sponsring (Armstrong & Kotler, 2000; Kotler, 2003).

En av anledningarna till behovet av kartläggning av målgruppers kultur, livsstil och vanemönster är att olika grupper av individer uppfattar företagets promotion på skilda sätt (Dubois, 2000). Teman i reklam kan vara mycket kulturspecifika menar Dubois (2000) och nämner humor och rädsla som exempel. Därför är det väsentligt att framföra kulturellt specifika uttrycksmedel som matchar målgruppen för att reklamen ska mottagas positivt. Ett annat exempel som Dubois (2000) ger på skillnader mellan olika grupper, är att individer från lägre samhällsklasser är mer mottagliga för reklam som är livlig, visuell och som erbjuder lösningar på praktiska vardagsbestyr medan individer tillhörande högre samhällsklasser är mer receptiva för symbolisk presentation. Dubois (2000) framhåller också att sloganerna måste i viss utsträckning vara olika eftersom språkkoder skiljer sig åt mellan kulturer. Wadbring (2002) menar att invandrare i större utsträckning konsumerar Metro som dagstidning, framför andra. Invandrare konsumerar i större utsträckning utländska tidskrifter och magasin vilket gör dem till lämpliga kanaler för tryckt reklam till etniska minoriteter.

3.4.2.1 PERSONLIGA ELLER ICKE-PERSONLIGA KOMMUNIKATIONSKANALER

Kulturella levnadsmönster, livsstil samt vanor hos individer bör påverka hur företag väljer medium för att sända marknadskommunikation till sin målgrupp (Dubois, 2000). Beroende på målgruppens egenskaper menar Rowley (1998) att företagen kan välja mellan att kommunicera via *personliga* eller *icke-personliga* kommunikationskanaler. Personliga kommunikationskanaler består av förespråkande kanaler t.ex. av företagsföreträdare och försäljare, expertkanaler t.ex. av experter och opinionsledare och sociala kanaler av vänner och familj. Icke-personliga kommunikationskanaler inkluderar press (d.v.s. all form av tryckt information), radio, TV och affischering.

Samtliga kanalers effektivitet bör utvärderas poängterar Rowley (1998) med avseende på målgruppens mottaglighet av meddelanden via dessa kanaler. Rowleys uppfattning överensstämmer med Halters (2001) resonemang om att den alltmer etniskt fragmenterade marknaden inte enbart behöver specialutformad reklam, utan de mest effektiva mediekanalerna måste även användas för att nå en viss målgrupp. Armstrong & Kotler (2000) för också en diskussion om att marknads fragmentering har resulterat i en fragmentering av media, som, för att nå den tänkta målgruppen, kräver väl valda medier. Därför blir Dubois' (2000) observation avseende målgruppers skilda mottaglighet av olika promotionaktiviteter väsentlig i sammanhanget. En utveckling av resonemanget gör Keegan (1980) genom att påstå att marknadskommunikationen måste vara förenlig med de regionala kulturella värderingarna.

3.4.2.2 ANPASSNING ELLER STANDARDISERING AV PROMOTION

De valda promotionaktiviteterna kan antingen vara desamma som på hemmamarknaden eller anpassas efter den lokala marknaden resonerar Armstrong & Kotler (2000). Reklammeddelanden kan t.ex. vara oförändrade i hela världen förutom justeringar p.g.a. vissa språkskillnader (t.ex. uttal), färgskillnader (för att undvika tabun, t.ex. representerar vitt sorg i Japan och lila död i Latinamerika) osv. Dubois (2000) påpekar att lyckade globala kampanjer har gjorts av t.ex. Coca-Cola och Marlboro och att framgångsrika kampanjer anpassade till en specifik region har utförts av t.ex. Apple.

När promotionaktiviteter anpassas till lokala förhållanden krävs det vid t.ex. översättning av meddelanden, att tre kriterier uppfylls enligt Keegan (1980). Första kriteriet är goda språkkunskaper i de aktuella språken, d.v.s. kunskap i såväl det språk som översättningen ska ske ifrån som i det språk meddelandena ska översättas till. Det andra kriteriet är goda kunskaper om produkten eller tjänsten som ska marknadsföras. Dessutom fordras, som det tredje kriteriet, en "övertalande" ton i den översatta texten. Dubois (2000) argumenterar att strukturen, relationen mellan text, illustrationer och layout, i hög grad beror på målgruppens kommunikationsbeteende och språk.

Vid vald strategi, standardisering eller anpassning, är det väsentligt, påpekar Armstrong & Kotler (2000), att företagen kontrollerar att de levererar ett klart, konsekvent och lockande meddelande om organisationen. Den kommunikation som sker på marknaden och som företagen har begränsad kontroll över är word-of-mouth p.g.a. dess verbala och informella karaktär. Konsumenterna har stor tilltro till de budskap som förmedlas via word-of-mouth, eftersom dessa upplevs som både personliga och icke-kommersiella (Arndt, 1967). Word-of-mouth, anser Gelb & Johnson (1995), är ett av företagets mest inflytelserika externa kommunikationsmedel p.g.a. dess upplevda tillförlitlighet men, som tidigare nämnts, har företagen mycket lite kontroll över word-of-mouth och skapas negativ word-of-mouth kan det vara förödande för företagets fortsatta överlevnad på marknaden. Tillförlitligheten gör word-of-mouth betydelsefull, anser Sheth (1971), vid t.ex. adoption av nya produkter.

Konsumenter av annan etnisk härkomst än den i en nation dominerande, tenderar att ha stark tillit till word-of-mouth menar Jamal (2003). Anledningen är att dessa konsumenter har bristfälliga kunskaper om samhället, känner sig utsatta och saknar förmågan, p.g.a. informationsbrist, att göra fullständiga utvärderingar av olika produkter.

Word-of-mouth är indirekt kopplat till kundnöjdhet och lojalitet (Gelb & Johanson, 1995; Gounaris & Stathakopoulos, 2004), eftersom sannolikheten att en kund sprider positiv word-of-mouth om ett företag och dess produkter ökar om kunden känner sig tillfreds med och välbehandlad av företaget. Motsatsen, negativ word-of-mouth, uppstår vid t.ex. svårigheter att framföra reklamationer eller vid andra klagomål, uppkomna p.g.a. kulturella skillnader mellan kunder och personal (Gelb & Johnson; 1995; Mangold et al, 1999). Om sociala band knyts med konsumenter på den etniskt diversifierade marknaden, påstår Howell (2004), resulterar åtgärden oftast i lojalitet från etniska minoriteter.

3.4.3 PERSONAL

Personalen är en kritisk länk mellan företaget och kunderna. De representerar företaget i samvaron med kunderna (kommunicera företagets värderingar) och förmedlar kundernas intressen, önskemål och uppfattningar till företaget (Glassman, 1992). Vid exempelvis personlig försäljning, som är en tvåvägskommunikation mellan personal och kunder, antingen ansikte mot ansikte, via telefon eller dylikt (Armstrong & Kotler, 2000), kan personalen justera marknadserbjudanden efter varje kunds specifika behov. Det är därför väsentligt att personalen agerar problemlösare, känner empati och har förståelse för kundernas situation samt förmågan att bygga långvariga relationer med dem (Brewer, 1994; Dubois, 2000). Personalens kunskaper om kunderna blir ett sätt för företagen att öka sin kunskapsmängd om kunderna och deras behov för att utveckla bättre kundservice och produkter.

En marknadsstrategi utvecklas inte i ett vakuum utan kräver personal som kan designa, implementera och utvärdera den. Utan en duktig personalstyrka kommer även den bästa strategin att vara ineffektiv. Personalen är, enligt Goldsmith (1999), nyckeln till marknadssuccé. Detta påstående pekar på vikten av att sammanlänka personal och marknadsföring. När Goldsmith (1999) diskuterar ovanstående resonemang tar han upp tre aspekter som direkt påverkar företagets marknadsföring. Den första är valet av personal, d.v.s. att finna individer som dels matchar företagets värderingar, dels känner empati för företagets kunder. Rekrytering av en etnisk personalstyrka som avspeglar områdets kundammansättning är, säger Howell (2004), ett viktigt marknadsföringsinstrument för att nå en etnisk kundkrets. Hon hävdar även betydelsen av att personalen ska kunna tala och förstå samma språk som kundkretsen. Dubois (2000) menar att personalen måste kunna bemöta kunderna på olika sätt beroende på kundernas kulturella bakgrund och justera sin säljteknik efter kundernas förväntningar.

Den andra aspekten Goldsmith (1999) diskuterar innebär utbildning av såväl ny som befintlig personal för en bättre anpassning till rådande förändringar på marknaden och erbjuda kunderna högre service. Den tredje aspekten avser hur företagen ska utvärdera och kompensera sin personal för att på så vis motivera dem i deras arbete. Dessa tre aspekter överensstämmer med Dubois' (2000) resonemang att personalens förmåga att bemöta kunderna påverkas av personalens inställning till kunderna samt företagets utbildning, motivering och belöning av dem.

Uppfattad expertkunskap är viktigare än verklig sådan menar Dubois (2000) och exemplifierar med att all personal i ett apotek nödvändigtvis inte har apotekarutbildning, men alla bär vita rockar för att vinna kundernas förtroende genom att bli uppfattade som experter.

3.4.4 PRIS

Pris är den summa som betalas för att erhålla en produkt (Armstrong & Kotler, 2000). Prissättningen påverkas av kostnader, konkurrens och marknadens efterfrågan (Keegan, 1980; Theodosiou & Leonidou, 2003). Eftersom konkurrensen är intensiv inom de flesta branscher finns det små möjligheter att avvika från ett gängse marknadspris (Armstrong & Kotler, 2000). Förutsättningarna att påverka ett pris är större för ett monopolistiskt företag som inte har några direkta konkurrenter.

Ovanstående prissättningsresonemang berör främst ekonomirelaterade faktorer, men även kulturella faktorer kan influera prissättningen. Kulturella värdesystem utgör grunden för kundernas uppfattning om vad som är ett rimligt pris och är därmed avgörande för möjligheten att använda priset som ett marknadsföringsinstrument.

Kulturella faktorer inverkar också på prissättningen genom politiska och juridiska ramverk inom vilket prissättning sker samt genom konsumenters och organisationers perception och attityder (Dubois, 2000). Det politiska och juridiska ramverket innebär exempelvis att fullständig konkurrens i vissa kulturer, exempelvis i USA, anses vara hälsosamt för marknaden medan andra kulturer, framförallt i länder med planekonomi, anser att fri konkurrens hotar den sociala hierarkin. Kulturellt baserad perception och attityder påverkar exempelvis uppfattningen om huruvida det finns ett samband mellan pris och kvalitet samt hur den fysiska och psykologiska kontexten påverkar prisuppfattningen (Dubois, 2000).

Invandrare är ideala konsumenter, hävdar Halter (2001), eftersom de anländer till, för dem, ett nytt land med inga eller mycket få tillhörigheter. I början görs inköp, efter ekonomisk förmåga, för att klara vardagen. Efterhand som de acklimatiserar sig och köpkraften ökar konsumerar de i allt större omfattning. Trots att de nyligen invandrade ofta förfogar över mindre ekonomiska resurser än landets befolkning i allmänhet, spenderar de mer pengar, procentuellt, på livsmedel i förhållande till andra konsumenter, enligt en studie av den amerikanska marknaden (Lavin 1996). Trots detta valdes en amerikansk livsmedelskedja, som anpassat sig till etniska minoriteter genom exempelvis personal och utbud, bort då den upplevdes som alltför dyr (Lavin, 1996).

3.4.5 PLATS

Faktorn plats avser de aktiviteter inom ett företag som resulterar i att en produkt blir tillgänglig för en konsument (Armstrong & Kotler, 2000).

Det kan uppstå stora skillnader i uppfattningen om en miljö bland olika konsumenter samt vilket inflytande på köpbeteendet miljön har (Dubois, 2000). Med anledning av detta måste en butiks utseende och dekorationer anpassas till den sociokulturella miljön i vilken den verkar för att inte uppfattas som besynnerlig (Dubois, 2000). Exempelvis ställer västerländska kulturer högre krav på den fysiska omgivningen än asiatiska hävdar Mattila återgiven av Pullman et al (2001). Hennes studie påvisar också att västerlänningar värdesätter mer påtagliga element av produkter än vad asiatiska konsumenter gör.

Inom detaljhandeln, påstår Jamal (2003), att de etniska, mindre butikerna erbjuder etniska minoriteter deras kulturspecifika produkter medan traditionella kedjor säljer produkter som tillhör, för de etniska minoriteterna, den nya kulturen.

3.5 GAP-MODELLEN⁷

Gap-modellen (fig D), skapad av Parasuraman et al (1985), illustrerar fem gap som existerar internt (inom företaget) och externt (mot konsumenten) och som kan ge upphov till konsumenternas upplevda tjänstekvalitet. De gap som behandlar det interna förhållandet i företagen och som vi i denna studie fokuserar på är gap 2 respektive 3.⁸ Därmed kommer inte den övre delen av modellen att inkluderas i studien, inte heller word-of-mouth kommunikation, då det behandlas i samband med marknadsföringsmixen.

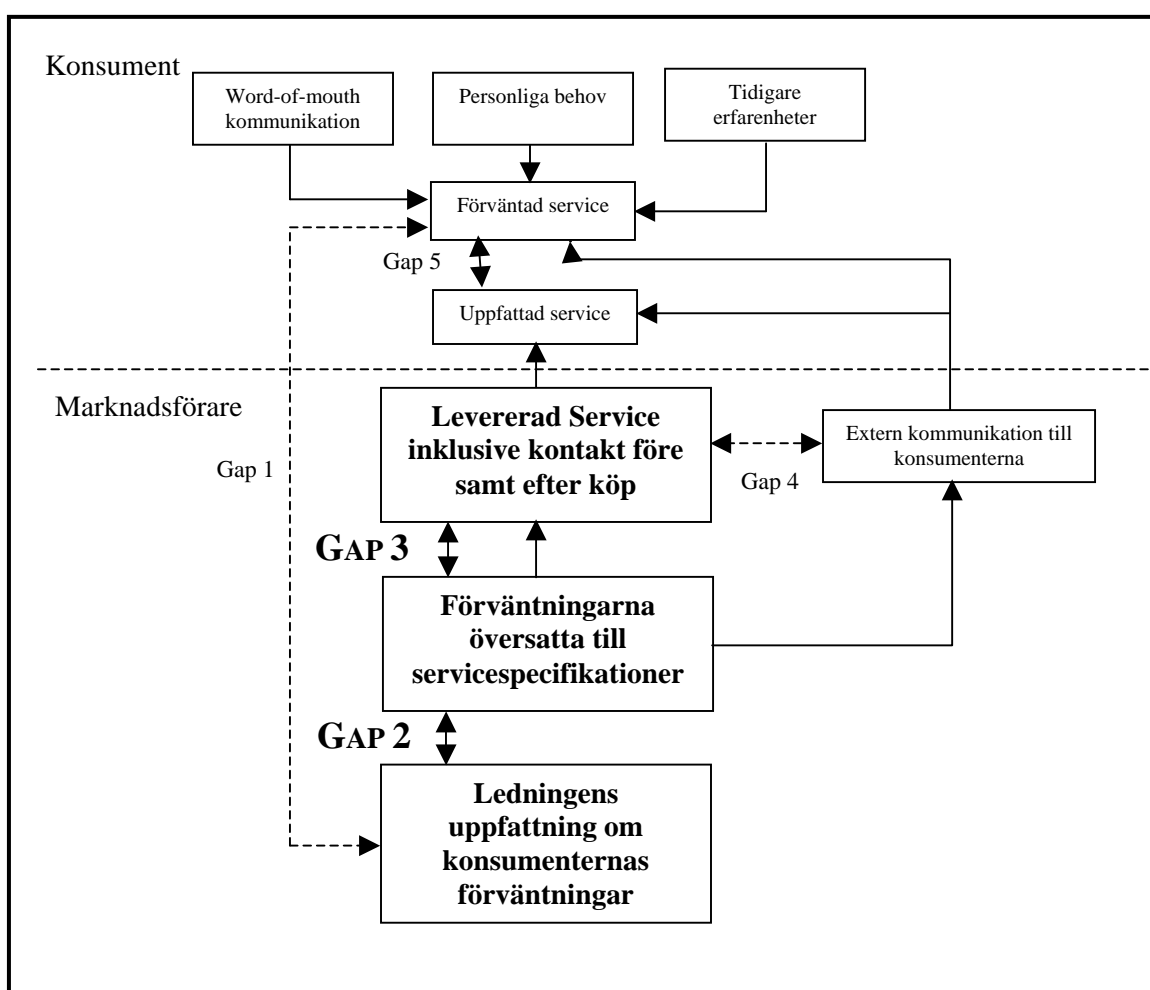


Fig. D. Gap-modellen (Parasuraman et al, 1985)

De dubbelriktade pilarna i modellen avser de gap som kan finnas i ett företag. De enkelriktade pilarna avser hur olika faktorer påverkar varandra.

⁷ Parasuraman et al (1985).

⁸ De gap (1, 4 och 5) som berör de externa förhållandena, d.v.s. primärt kunden, kommer inte att redogöras närmare, då studiens syfte är att undersöka om företag tillvaratar anpassningskunskapen från en lokalt etniskt diversifierad marknad på central nivå och inkluderar därmed inte konsumenters uppfattning.

Gap 2 – “*Management perceptions of consumer expectations – translation of perceptions into service quality specifications*” (Parasuraman et al, 1985, sid 45). Gapet berör ledningens uppfattning av konsumenternas förväntningar samt hur de översätter denna uppfattning till kvalitetsspecifikationer. Detta gap behandlar den diskrepans som eventuellt finns mellan den service kunderna förväntar sig och den service företagsledningen tror kunderna förväntar sig (Parasuraman et al, 1985). Det kan också innebära att företagsledningen är medveten om kundernas förväntningar, men inte kan uppfylla uttalade önskemål. Ett exempel är att kunderna vill att banken ska vara öppen även under helgerna, men banksystemet inte tillåter detta. En annan bidragande faktor till gapet kan vara att företagsledningen prioriterar andra angelägenheter framför kundernas kvalitetsförväntningar. Kvaliteten kan därmed bli lidande. Samtliga ovanstående faktorer påverkar vilka strategier företagsledningen utformar för att skapa en god kvalitet på sina produkter samt vilken prioritet dessa strategier får i det dagliga arbetet.

Gap 3 – “*Translation of perceptions into service quality specifications – service delivery.*” (Parasuraman et al, 1985, sid 45). Gapet berör hur företagets kvalitetsspecifikationer används i praktiken. Även om välutvecklade strategier föreligger, som beskriver hur kvalitet på produkter och tjänster ska uppnås, garanteras inte en hög kvalitet (Parasuraman et al, 1985). Denna situation kan ge upphov till ett gap mellan ledningens specifikationer och personalens utförande (gap 3). Den mänskliga faktorn har en stark influens över utfallet på kvaliteten och kan bara i begränsad omfattning påverkas av organisationen.

3.6 ANALYSMODELL

Nedan skapas en analysmodell (fig E) som utgår från Theodosious & Leonidous (2003) konceptuella modell. Analysmodellen sammanbinder studiens syfte med de valda teorierna samt teoriernas inbördes förhållande. Vidare ligger modellen som grund för den kommande analysen.

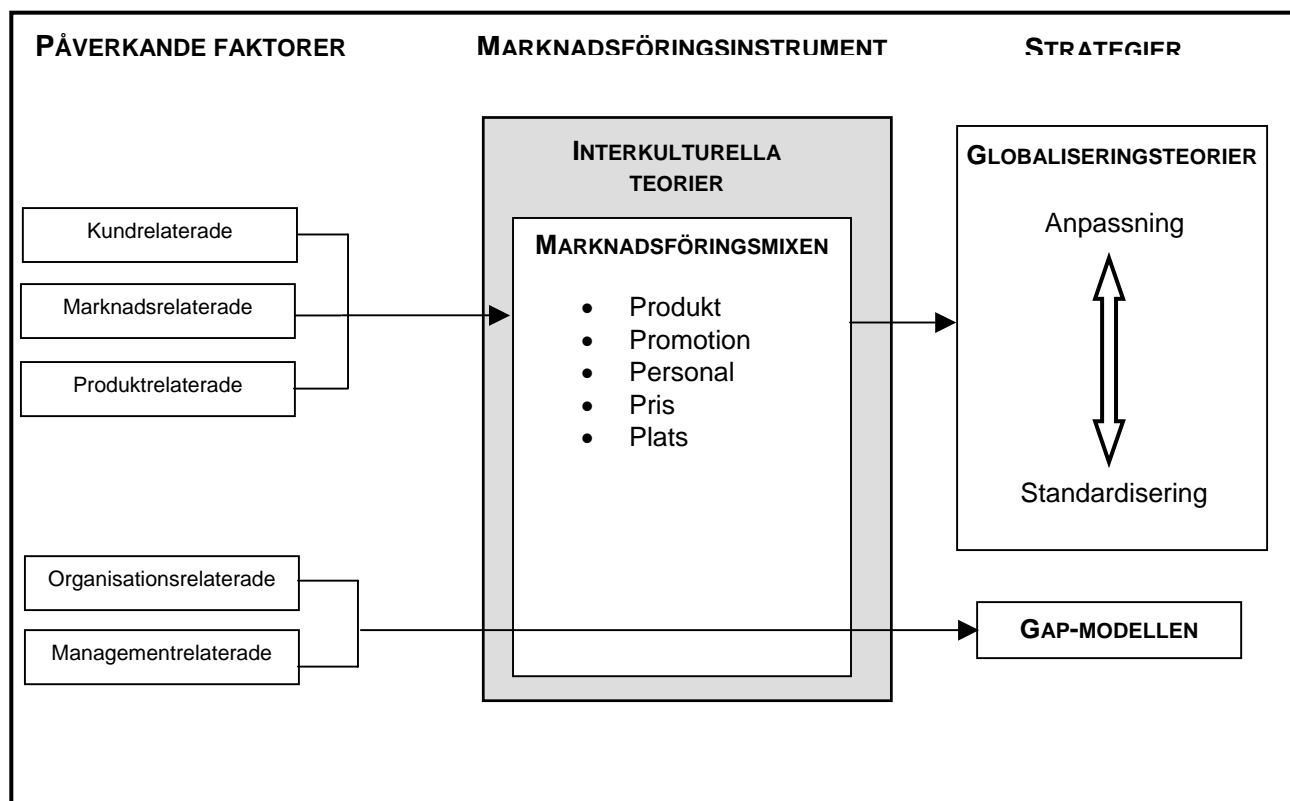


Fig. E. Studiens analysmodell är en modifiering av Theodosious & Leonidous (2003) modell.

I denna studie är följande påverkande faktorer av stor betydelse: kund, marknad, produkt⁹, organisation och management. Vi har begränsat oss till en nationell marknad och där är, enligt vår uppfattning, nämnda faktorer väsentliga. Övriga påverkande faktorer, anser vi, är endast relevanta vid en internationell etablering.

De kund-, marknads- och produktrelaterade faktorerna påverkar i hög grad anpassningen av den utvidgade *marknadsföringsmixen* (5 p:n) på en etniskt diversifierad marknad, eftersom den svenska nationella marknaden består av etniska minoriteter med andra behov och erfarenheter än konsumenter med svensk bakgrund. Även organisations- och managementrelaterade faktorer influerar marknadsföringsmixen på en nationell marknad med en ny etnisk/kulturell sammansättning. Marknadsföringsmixen fungerar som ett analysverktyg i undersökningen av hur fallföretagen anpassar sina marknadsföringsinstrument till en lokalt etniskt diversifierad marknad.

⁹ Den industrirelaterade faktorn är eliminerade, då vi anser att teknologistrukturen är densamma i hela Sverige.

De *interkulturella teorierna* påvisar kulturella skillnader avseende konsumenternas behov, användningsmönster m.m. De kulturella skillnader som eventuellt existerar mellan etniska minoriteter och mellan svenskar och etniska minoriteter utgör huvuddraget för om, och i sådana fall hur, företag anpassar sina marknadsföringsinstrument till en etniskt diversifierad marknad. Detta illustreras av det gråa fältet som omsluter marknadsföringsmixen i fig E. De kulturella skillnaderna utgör också basen för den kulturella kunskap som lokalt kan uppstå på denna marknad.

För att utvärdera hur företag anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad används *globaliseringsteorierna*. Genom att studera fallföretagens anpassning, enligt marknadsföringsmixens element, kan globaliseringsteorierna fungera som stöd när hypoteser ska dras angående företagens anpassning och/eller standardisering

Organisation och management påverkar om företagen på central nivå tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad. För att undersöka detta nyttjas den s.k. gap-modellen (Parasuraman et al, 1985). Modellen illustrerar vilka interna gap som kan existera inom ett företag och som kan påverka företagets centrala organisations tillvaratagande av de erfarenheter och den kunskap som skapats lokalt.

4. EMPIRI

I detta kapitel redogörs resultatet av genomförda intervjuer och tryckt material. Respektive fallföretag presenteras utifrån deras kunskapsläge om anpassning på en lokalt etniskt diversifierad marknad.

4.1 APOTEKET AB

Apoteket AB är ett statligt ägt aktiebolag med monopol på distribution av läkemedel till allmänheten och hälso- och sjukvården. I Apoteket AB:s basverksamhet ingår att, på ett föredömligt och ansvarsfullt sätt, tillhandahålla läkemedel samt informera kunderna om hur dessa ska hanteras. Verksamhetens bas består av de lokala apoteken kompletterad med andra kanaler såsom ombud, telefon och Internet för att erbjuda en hög tillgänglighet (Apoteket AB:s Årsredovisning 2003). Under februari 2005 ska Apoteket AB:s svenska läkemedelsmonopol prövas i EG-domstolen. Apoteket AB har under senare år kraftigt expanderat, och planerar en fortsatt offensiv expansion, inom de s.k. egenvårdsprodukterna. Expansionen är ett resultat av förberedelserna, inför en eventuell ändrad inriktning för Apoteket AB, för att kunna behålla kunderna, om inte det svenska läkemedelsmonopolet godkännes av EG-domstolen (www.di.se).

Apoteket AB har arbetat med etnisk mångfald på central nivå i fem år, berättade Roland Juslin, personalansvarig på huvudkontoret. Mångfaldsarbetet ingår, enligt honom, som en naturlig del i Apoteket AB:s arbete. I Apoteket AB:s avtal med Staten finns inskrivet att alla i Sverige som har behov av läkemedel och läkemedelsinformation ska få sina behov tillgodosedda. Skrivningen innebär att ingen kund får diskrimineras. Ett exempel på hur Apoteket AB försöker nå ut med information till samtliga kunder, är att denna finns på 13 språk på bolagets hemsida. Apoteket AB, har även upprättat en språkbank dit butikspersonal kan ringa om de har problem vid expedieringen av en kund p.g.a. språkbarriärer. Språkbanken består av frivilligt anmälda, anställda i Apoteket AB:s organisation, som talar främmande språk. Vid tidpunkten för vår intervju med Juslin är ca 46 språk tillgängliga i språkbanken.

4.1.1 Apoteket Nyponet

Apoteket Nyponet är ett stadsdelsapotek som grundades i samband med Rosengårds etablering under 1960-talet. Vid den tidpunkten hade Rosengård ännu inte fått sin invandrarprofil. Apoteket Nyponets personal har därmed upplevt Rosengårds utveckling fram till dagens invandrarstruktur, en utveckling som skett under 1990-talet, och har successivt lärt sig att bemöta etniska minoriteter. En naturlig del i mångfaldsarbetet är att anställa personer med både, för apoteksarbete, lämplig utbildning och utländsk bakgrund. Idag har sju av 14 anställda på apoteket Nyponet utländsk bakgrund. Före 2000-talet var det inte möjligt att anställa personal som bar slöja p.g.a. skepticism bland såväl svensk personal som svenska kunder, berättade Anette Bivefors (chefsfarmaceut). Idag existerar inte denna skepticism varken bland personal eller kunder. För att undvika missförstånd mellan de anställda måste alla tala svenska under arbetstid. Undantag gäller när önskemål föreligger från en kund om att bli expedierad på ett främmande språk.

4.1.2 Personalsammansättning

Tillsammans talar personalen på apoteket Nyponet samtliga större språk i Rosengård. Denna språkkunskap ökar avsevärt möjligheterna att på ett tillfredsställande sätt betjäna de kunder som talar bristfällig svenska eller är analfabeter. I samband med expediering av läkemedel är det oerhört viktigt att kunderna förstår instruktionerna, som anger hur medicinerna ska brukas. Bivefors underströk att personalens språkkunskaper av denna anledning är ovärderliga.

Personalsammansättningen bidrar, enligt Corina Filipescu (butikssäljare), även till en butiksmiljö som är lugnare än på andra stadsdelapotek i Malmö. Denna lugnare atmosfär tros bero av att personalen, genom arbetet med kunder med helt olika bakgrund, tvingas lära sig hantera nervositet och irration både hos sig själva och hos kunderna. Dessutom skapar personalens skilda kulturella bakgrunder positiva effekter vid schemaläggning, t.ex. önskar några vara lediga vid jul och andra vid Ramadan.

4.1.3 Apoteket Nyponets kunder

Bivefors påpekade att apotekspersonalen upplever att de etniska minoriteternas förväntningar, i jämförelse med svenskarnas, är annorlunda. De rådfrågar om allting som är relaterat till sjukdomar och hälsovård. Denna rådfrågning beror, enligt Bivefors, på att i många av de länder som Rosengårds invånare har sitt ursprung i, besöks apoteket för konsultation innan annan vårdform efterfrågas. Denna kundgrupp, ansåg Ingrid Åkerman (egenvårdsansvarig), vara generellt mer orosbenägna än de svenska kunderna vad gäller sjukdomar och allergier. Trots att Bivefors upplevde att deras kunder kräver såväl mer konsultation som mer verbal information än vad kunderna gör på de flesta andra apotek, har inte apoteket Nyponet tillgång till en större personalstyrka med uppgiften att vara behjälplig ute i butiken än andra Apotek. Bivefors hävdade att den konsultationstid som Nyponets kunder behöver och önskar, är större än den nationella genomsnittskundens och att denna extra konsultationstid påverkar Nyponets finansiella omsättning. Den lägre omsättningen har dock ingen större betydelse, eftersom kundernas välbefinnande och förståelse för hur läkemedel används, prioriteras högre än finansiella nyckeltal enligt Apoteket AB:s stadgar.

Apoteket Nyponet informerar invandrare att läkemedel köps på apoteken. Informationen lämnas vid studiebesök från Komvux, SFI (Svenska för invandrare), Rosengårdsskolan etc.

Ett vanligt förekommande fenomen, speciellt hos nyligen invandrade, berättade Åkerman, är att mannen ansvarar för familjens välbefinnande och sköter inköpen på apoteket till samtliga familjemedlemmar, allt från bindor till medicin (och i vissa fall även till släkten i hemlandet). När det gäller personliga angelägenheter föredrar mannen, enligt Åkerman, att tala med den manlige apotekaren, då han uppfattas vara den "riktige" apotekaren medan kvinnan enbart ses som assistent.

4.1.4 Produktsortiment

Personalen har noterat att kunderna i Rosengård efterfrågar billigare produkter och ett delvis annorlunda sortiment, t.ex. blöjor och barnmat, än kunderna på andra apotek. Samtliga anställda på apoteket Nyponet framhöll, att eftersom utbudet styrs centralt är det inte möjligt för en enskild butik att anpassa sitt sortiment efter kundernas efterfrågan. Nyponets personal önskade att varje enskild apoteksenhet skulle ha rättigheten att utforma sitt produktutbud av egenvård och på så sätt kunna erbjuda varor som bättre matchar kundernas önskemål. Åkerman poängterade att man från Nyponet informerat organisationen på central nivå om sitt önskemål utan, fram till dags dato, synbart resultat.

4.1.5 City Gross-effekten

Efter City Gross' etablering i Rosengård har apoteket Nyponet märkt en betydande ökning av kundtillströmningen, vilken resulterat i förbättrad lönsamhet. Marknadsförändringen beskrivs som en City Gross-effekt. Denna förändring har Bivefors valt att nyttja till apotekets fördel och marknadsför apoteket Nyponet aktivt till City Gross' kunder. Under december 2004 sålde apoteket sin senap vid entrén till City Gross och upplyste samtidigt kunderna att apoteket är beläget i intilliggande RoCent. Apoteket Nyponets personal upplevde Rosengårds framtid som positiv, då de tyckte sig urskilja en, generellt sett, pågående positiv attitydförändring till området.

För ett bättre tillvaratagande av City Gross-effekten deltar apoteket Nyponet aktivt i RoCents företagarförening. I föreningen vill apotekets representanter arbeta mot målet att samtliga lokala butiker ska få en gemensam syn på de nya kundgrupper som besöker Rosengård, tack vare City Gross' närvaro, och en anpassning till deras efterfrågan. De butiker som är etablerade i RoCent är inte anpassade till den svenska marknaden och har inte ett utbud som tilltalar svenska kunder menade Åkerman. Diskussionen förs att å ena sidan är RoCent ett stadsdelsköpcentrum som ska betjäna de boende i stadsdelen, å andra sidan ett svenskt köpcentrum som ska tillgodose svenska köpvanor.

4.1.6 Mångfaldsarbetet på Apoteket

Den centrala styrningen av apoteken i Sverige betyder att huvuddelen av verksamheten, från sortiment och pris till butikslayout, bestäms av den centrala organisationen. Centralstyrningen och de rigorösa kraven på de produkter om saluförs bidrar till den långsamma processen vid utvecklingen av nya produkter. Denna långsamhet är en anledningarna till att det är svårt att anpassa produktutbudet till den lokala kundgruppen hävdade Lena Sahlstedt (affärsutvecklare)

Personalen på apoteket Nyponet har ett nära samarbete med Parwin Carami på Towns Together (se 4.4) för att lära sig mer hur de bättre kan möta kunder med olika etnisk bakgrund. Bivefors har rekommenderat ett samarbete mellan Apoteket AB:s organisation på central nivå och Carami för att effektivisera och utveckla handhavandet av den etniska aspekten i Apoteket AB:s mångfaldsarbete. I dagsläget har inget sådant samarbete upprättats.

Bivefors har också föreslagit att den personal på Nyponet som har utländsk bakgrund, ska besöka andra apoteksbutiker för att minska fördomarna om etniska minoriteter, men

inget gensvar om sådant samarbete har kommit från central nivå. Juslin hävdade däremot att ett kulturellt utbyte mellan olika apoteksbutiker kommer att påbörjas och att i decembernumret (2004) av Apoteket AB:s interna tidning annonserades det efter dels medarbetare med olika etnisk bakgrund, dels efter lokala butiker som har en etniskt diversifierad kundkrets. Avsikten är, enligt Juslin, att tillvarata den kunskap som finns hos enskilda anställda och på arbetsplatserna som helhet för att utveckla Apoteket AB:s arbete med bemötandet och betjäningen av etniska minoriteter. På central nivå finns planer på att inkludera de interkulturella aspekterna i de interna chefsutbildningarna.

4.2 CITY GROSS

City Gross, som är en detaljhandelskedja, ingår i BergendahlsGruppen, ett familjeägt företag med säte i Hässleholm. BergendahlsGruppen bedriver parti- och detaljhandel dels via egna dotterbolag, dels genom samverkan med köpmannaägda butiker (BergendahlsGruppens Årsredovisning 2002-2003). Verksamheten är koncentrerad till södra Sverige, där marknadsandelen uppgår till 10 %, varav Skånes är 18 %. Bergendahlskoncernen omsatte drygt 4,5 miljarder kronor under verksamhetsåret 2002/2003 (www.citygross.se).

City Gross profileras som butiken med det breda och djupa sortimentet, de låga priserna och den stora tillgängligheten. Företagets slogan ”mat för 2 eller 200” påvisar City Gross’ ambition att erbjuda dagligvaror för alla kunders behov och samtidigt vara ett oslagbart ekonomiskt alternativ. Tack vare stora inköpsvolymerna kan City Gross hålla en låg prisnivå, vilken är företagets viktigaste konkurrensmedel. City Gross’ tillgänglighet tar sig uttryck i lokaliseringarna av butikerna nära stora trafikleder, parkeringsutrymmen med väl tilltagna ytor samt generösa öppettider.

4.2.1. City Gross Rosengård

I oktober 2003, efter etableringserbjudande från Malmö kommun, öppnade City Gross en butik i Rosengård. BergendahlsGruppen klassificerade etableringen som ett riskprojekt, huvudsakligen p.g.a. stadsdelens negativa rykte förklarade Bengt Svensson (City Gross-ansvarig). Det som befarades var bl.a. vandalisering och stölder samt att kunder från andra stadsdelar och kranskommuner inte skulle våga besöka City Gross. Svensson menade dock att nämnda farhågor övervägdes av de positiva möjligheterna såsom närheten till ringleden, gott om parkeringsutrymmen, det breda kundunderlaget samt bristen på andra stora livsmedelsaktörer i området. I ett tidigt stadium inleddes, berättade Kent Nilsson (butikschef), ett nära samarbete med Rosengårds föreningar bl.a. för att undvika negativ publicitet i samband med exempelvis vandalisering, men också för att åstadkomma förtroende hos kunderna i Rosengård. City Gross kommer genom detta samarbete i kontakt med ungdomar från området, vilka bl.a. erbjuds feriearbete hos företaget. Samarbetet innebär också att City Gross lämnar ekonomiska bidrag till fotbolls- och boxningsklubbarna. Andra åtgärder som vidtagits av City Gross är tillsättandet av parkeringsvärdar vilka ska verka för en ökad säkerhet och service i parkeringshusen, införskaffandet av kundvagnar med låsbara hjul (hjulen låses med hjälp av radiosändare när kundvagnen befinner sig utanför parkeringsplatsen) för att minska stöldrisken av dessa.

Svensson har noterat att enbart hälften av City Gross' kunder i Rosengård är bilburna. Som jämförelse kan nämnas att till övriga City Gross-butiker anländer majoriteten av kunderna i bil. Denna notering ligger som grund för Svenssons antagande att hälften av City Gross' kunder i Rosengård kommer från Malmö och hälften från kranskommunerna.

4.2.2 City Gross produktutbud

City Gross har, tack vare sin etablering i Rosengård, framgångsrikt nått etniska minoriteter och erhållit dem som kundgrupp. Denna, för företaget positiva relation, har uppstått trots att företaget inte har en uttalad vision om en dylik utveckling. Utöver grundsortimentet (40 000 artiklar), framhöll Svensson, har ett Balkansortiment, i samarbete med ett grossistföretag specialiserat på varor från Balkan, framtagits. Balkansortimentet säljs i Rosengårdsbutiken och, i begränsad omfattning, i samtliga övriga City Gross-butiker. Dessutom har butiken i sitt grundsortiment varor som företrädesvis efterfrågas av etniska minoriteter, exempelvis stora yoghurtförpackningar, kycklingfötter, grishuvuden, gris- och kotunga. Tidigare har City Gross sålt färskt halastyckat kött, men denna försäljning har upphört eftersom efterfrågan var svag och erbjuder istället varan i fryst form. Trots att produktutbudet, i begränsad omfattning, är anpassat till etniska minoriteter i Rosengård ansåg Svensson och Nilsson att organisationen hos City Gross har en liten kunskap om dessa kunders konsumtionsmönster.

4.2.3 Personalsammansättning

Nilsson uppskattade att kunderna som besöker City Gross i Rosengård till hälften består av svenskar och till hälften av etniska minoriteter. Denna kundsammansättning, påpekade Nilsson, stämmer överens med Malmös befolkningsstruktur. City Gross har försökt, menade Nilsson, återspegla denna struktur i sin personalsammansättning. Några komplikationer med att olika etniska minoriteter ingår i personalstyrkan har inte upplevts av Nilsson. Han förklarade vidare att City Gross har utformat riktlinjer för personalens uppträdande och utseende. Exempelvis ska svenska talas under arbetstid, ansiktet får inte döljas, bärs slöja ska den matcha arbetskläderna, vid hantering av oförpackade livsmedel får smycken ej bäras och bönestunder måste ske på icke-betald arbetstid. En positiv effekt av en heterogen personalsammansättning, ansåg Nilsson, är att personalen kan hjälpa kunder som inte talar eller läser svenska. Personalen upplever dock, framhöll Elvis Vuckic och Navid Bahtouei (medarbetare) att det finns en tendens att respektive landsmän kan bli påträngande, om de är medvetna om personalens språkkunskaper. Av denna anledning behöver personalen inte bära ”språkskyltar” utan avgör själva när det är lämpligt att kommunicera med en kund på ett främmande språk. Det har visat sig, berättade Nilsson, att kunder med utländsk bakgrund väljer att vända sig till personal med icke-svenskt utseende, framförallt vid kassorna. Han tror detta beteende beror på att kunderna identifierar sig med dessa kassörer/kassörskor.

Ytterligare anpassningar till etniska minoriteter har inte gjorts enligt Svensson. Den hårda konkurrensen bland livsmedelsdetaljister och de låga vinstmarginalerna är orsakerna till att det inte finns ekonomiskt utrymme att erbjuda kunderna udda produkter som säljs i små volymer. Dessa varor erbjuds istället av de små, men mer specialiserade, livsmedelsbutikerna.

4.2.4 Marknadskommunikation

City Gross', internt utarbetade, marknadskommunikation förekommer huvudsakligen i företagets varuexponering och butiksskyltning. Företaget annonserar också i dagspressen såsom Sydsvenskan och Metro. Dessa medier, i synnerhet Sydsvenskan, var Svensson medveten om, når inte de etniska minoriteterna i Rosengård i någon större utsträckning. Företaget har övervägt att utarbeta reklam på andra språk än svenska. Ledningen för City Gross beslutade dock att inte genomföra denna marknadsaktivitet, eftersom respektive språks målgrupp är för liten i förhållande till kostnaden för aktivitetens genomförande.

Förutsatt att de lokala butikerna i RoCent anpassar sig till de kunder som City Gross lockar till Rosengård kan en s.k. City Gross-effekt uppstå menade Nilsson. Han var positivt inställd till företagets samarbete med apoteket Nyponet (se 4.1.4).

Varje enskild City Gross-butiks personalsammansättning ska spegla kundstrukturen. Eftersom övriga butiker inte är placerade i invandrartäta områden, såsom Rosengård, ansåg Svensson att det inte finns några behov att ta tillvara den kunskap som erhålls i Rosengård angående etniska minoriteters konsumtionsmönster. Någon konkurrensfördel med företagets etablering i Rosengård fann han inte heller. Varje City Gross-butik arbetar relativt självständigt utifrån gällande förutsättningar och de har samtliga en tydlig lönsamhetsfokusering.

4.3 FÖRENINGSSPARBANKEN

Börsnoterade FöreningsSparbanken, en av Nordens största bankkoncerner, bildades 1997 vid fusionen av Föreningsbanken och Sparbanken. FöreningsSparbankens affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting samt organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lätthanterligt utbud av finansiella tjänster (FöreningsSparbankens Årsredovisning 2003). FöreningsSparbanken anser att dess främsta styrka är den unika lokala förankringen med 93 lokala kontor i Sverige. Kontorsrörelsen är kompletterad med Internet, telefon, postkontor och butiker, vilka ska bidra till att öka bankens tillgänglighet. Målet är att i princip alla affärsbeslut ska fattas av personalen på det lokala bankkontoret, då de känner kunden och marknaden bäst. Denna inriktning ska resultera i en effektiv och decentraliserad verksamhet (www.fsb.se).

4.3.1 FöreningsSparbanken Rosengård

I takt med att andelen etniska minoriteter ökade i Rosengård under 1990-talet upplevde samtliga där etablerade banker allt större lönsamhetsproblem. Lönsamhetsproblemen bestod bl.a. i kommunikationssvårigheter mellan kunder och personal, vilka resulterade i orationellt utnyttjande av bankens produkter och tjänster förklarade Bassam Fares (kontorschef). Kommunikationssvårigheterna bidrog också till långa köer, hög ljudvolym och irritation hos såväl kunder som personal. En ohållbar situation uppstod. När FöreningsSparbanken beslöt att prova en annan strategi i slutet av 1990-talet, valde övriga bankföretag att lägga ner sin verksamhet i Rosengård.

Inledningsvis var kontoret i Rosengård, när det etniska mångfaldsarbetet startade under 1997, ett kunskapsprojekt, vars syfte var att utbilda såväl personalen i hanteringen av kulturmöten som kunderna i hanteringen av det svenska banksystemet, berättade Patrik Cedemar (marknadsstrateg). Projektet var först centralstyrt men leds idag av lokalt anställd personal. I ett första skede av projektet, förtäljde Fares, anställdes tre, med utländsk bakgrund, personer med akademisk examen. Kravet på akademisk examen grundar sig i uppfattningen att dessa tre, med denna examen, skulle ha de bästa förutsättningarna för snabb inläring av bankens produkter, rutiner etc. Satsningen möttes av positiva reaktioner från kunderna med utländsk bakgrund och bosatta i Rosengård. De upplevde att de kunde identifiera sig med de nya medarbetarna. De nyanställda satt inte, som övrig personal, bakom glasväggar utan var ute i butiken och mötte kunderna. Detta nya arbetssätt, som permanentades, bidrog till kortare köer, färre missförstånd och bättre atmosfär.

4.3.1.1 MÅNGFALDSARBETETS UTVECKLING

De positiva resultaten medförde att ledningen för lokalkontoret i Rosengård valde att utöka satsningen på mångfaldskonceptet. Bankkontoret i Stockholmsförorten Rinkeby användes som referenspunkt i det fortsatta arbetet. I Rinkeby startades ett etniskt mångfaldsarbete, sedan det i en omvärldsanalys framkommit att den etniska marknaden i Sverige växer och kommer i framtiden att utgöra en allt större delmarknad för FöreningsSparbanken förklarade Cedemar.

Ny och för ändamålet bättre lokal anskaffades i Rosengård. Lokalens nya layout tillåter större kundintegration och större flexibilitet, d.v.s. personalen kan, både bildligt och bokstavligt talat, komma närmare kunden. Kontoret är kontantlöst, dels för att minimera rånrisken, dels för att reducera kontorets kontanthanteringskostnader. Istället uppmuntras kunderna att bli självaktiva med sina bankärenden genom att, inne på kontoret, erbjudas insättnings- respektive uttagsautomater samt datorer med direkt uppkoppling mot Internetbanken. Ytterligare personer med utländsk bakgrund anställdes och broschyrer om bankens verksamhet och tjänster utarbetades på flera olika språk. Den drivande kraften bakom detta arbete, informerade Fares, var dåvarande kontorschefen Birgitta Andersson. Hennes arbete med det etniska mångfaldsarbetet har givit banken positiv publicitet.

4.3.2 LÖNSAMHET

FöreningsSparbankens mångfaldsarbete vilar på affärsmässiga grunder, framhöll Fares, och målet är att successivt öka lönsamheten för både bank och kunder genom effektivt nyttjande av bankens produkter och tjänster. Mångfaldsstrategierna som utformas idag är långsiktiga, vilket enligt Cedemar, bankens ledning är väl medveten om, då det de facto tar tre generationer innan en familj med utländsk bakgrund får samma ekonomiska resurser som en medelsvensk familj.

För att på sikt öka lönsamheten krävs först och främst att förtroende och trygghet skapas hos kunderna, därav följer lojalitet. Många kunder med utländsk bakgrund kommer från länder med korrupta, statligt styrda banksystem. De har därför dåliga erfarenheter av och lågt förtroende för bankväsendet. Personalens utländska bakgrund är nyckelfaktorn bakom förtroendeskapandet, eftersom kunderna kan identifiera sig med sin utländska bakgrund. Språket och nationaliteten är inte det primära utan det är att relationerna

bygger på ett icke-svenskt utseende. Identifikationen leder till trygghet som i sin tur skapar lojalitet menade Fares. Kunderna pratar med varandra om sina positiva erfarenheter av banken. Den positiva ryktbarheten, berättade Fares, har gjort att kunder från andra stadsdelar i Malmö och från städer runt om i Skåne söker sig till Rosengårdskontoret. Tryggheten som banken skapat har medfört att kunderna även kommer dit med myndighetsärenden för att få hjälp att förstå dem. Trots den affärsmässiga grunden för mångfaldsarbetet har banken fått ett socialt åtagande menade både M Basimfar och B Daii-Lindner (försäljare). Detta åtagande yttrar sig exempelvis i att bankkontoret är initiativtagare till partnerskapet Rosengårds vänner och Företagsgruppen i Rosengård, vilka båda agerar för ett ökat samarbete mellan näringsidkare, föreningsliv och invånare. Den lokala ledningen uppmuntrar kunderna att nyttja bankens produkter genom incitament som gratiserbjudande av biljetter till familjearrangemang eller fotbollsmatcher.

4.3.3 PROBLEM

Mångfaldskonceptet är inte problemfritt. En komplikation, p.g.a. att många personer med utländsk bakgrund är anställda, är interna och externa kommunikationssvårigheter. Exempelvis är det vanligt inom vissa kulturer att påstå sig ha uppfattat delgiven information, utan att egentligen ha gjort det berättade Basimfar. Basimfar vittnade om att personal och kunder med annat modersmål än svenska i stor utsträckning tänker på sitt hemspråk men talar svenska, vilket lätt skapar missförstånd. Medvetenheten om problemen är dock stor och därmed kan missförstånd förebyggas. Utgångspunkten är dessutom att genom målgruppsanpassad kommunikation skapa förtroende samt undvika språkförbistringar och kulturkrockar. Om kommunikationen fungerar åtgår mindre tid till att utreda missförstånd och förvecklingar, tid som istället kan användas till försäljning av tjänster/produkter och till utveckling av kundrelationer.

De kulturella skillnaderna i familjeförhållandena hos kunderna är påtagliga ansåg samtliga anställda på lokalkontoret i Rosengård. I Rosengård är det vanligt att mannen i hushållet ansvarar för familjens ekonomi och externa relationer förklarade Basimfar. Därmed anser många män att de har mandat att sköta fruns och barnens ekonomi. Detta förfarande är emellertid inte möjligt på svenska banker, exempelvis kan inte mannen aktivera hustruns bankomat kort.

Ett marginellt problem i det etniska mångfaldsarbetet var att svenska kunder, inledningsvis, reagerade skeptiskt, men, enligt Fares förmenande, har bortfallet av dessa kunder varit ringa.

4.3.4 LOKAL ANPASSNING

Den lokala ledningen har beslutat att förlänga öppettiderna enligt kundernas önskemål. Ledningen har också fastslagit att fokusering ska ske på utbildning av kunderna i bankens grundläggande produktsortiment såsom penningtransaktioner och pensionssparande istället för exempelvis i värdepappershandel. FöreningsSparbanken har inte, och vill inte för närvarande, utveckla produkter speciellt för etniska minoriteter, då banken vill vara en svensk bank för svenska medborgare poängterade Fares.

4.3.5 UTVECKLINGSOMRÅDEN

FöreningsSparbanken har enligt Cedemar kunskap i hur man agerar i ett mångkulturellt samhälle, men det råder oenighet bland personalen om denna kunskap ger konkurrensfördelar. Som exempel på kontor med kunskapsspridning nämnde han Hallunda. På detta bankkontor är huvudsakligen svenskar anställda, som erhållit utbildning i bästa bemötande och hantering av den etniska mångfalden på kontorets kundmarknad, anställda. Med detta exempel ville Cedemar påvisa att personalen i Hallunda är lika duktig i bemötandet av kunder med utländsk bakgrund som kontoret i Rosengård. FöreningsSparbanken har, uppger Cedemar, planer på att införa en webbaserad kulturell utbildning för att öka medvetenheten bland personal och kunder om kulturella likheter och olikheter. I FöreningsSparbankens organisation diskuteras hur banken på bästa sätt ska utnyttja de erfarenheter som genereras på de lokala bankkontoren belägna i mångkulturella miljöer.

Mångfaldsarbetet handlar inte om att anpassa bankens tjänster och produkter till etniska minoriteter så Cedemar, utan att utbilda kunderna i dessa. Språkkunskaper, tryckt information på främmande språk, kulturell kunskap samt viss lokalanpassning är den anpassning som har skett lokalt. Centralt har viss anpassning skett, t.ex. erbjuds inlåning utan ränta, i linje med religionen Islam önskan om detta. Diskussioner förs om att erbjuda en flerspråkig Internetbank som ska betjäna kunder med andra modersmål än svenska och som inte har tillgång till ett närliggande bankkontor.

Det arbete som påbörjats i Rosengård och Rinkeby sprider sig till andra lokalkontor i Sverige. Spridningen har legat i träda ett antal år efter att en eldsjäl, Sören Andersson, som ansvarade för det etniska mångfaldsarbetet slutade på FöreningsSparbanken. Fares såg en framtida potential i att de föräldrar som idag är kunder hos FöreningsSparbanken i Rosengård kommer påverka sina barn att välja samma bank.

4.4 INFORMANTINTERVJUER

Många starka känslor är förknippade med Rosengård och därför kan Rosengård liknas vid ett varumärke/begrepp påstod Charlotte Unosson (koordinator), Parwin Carami (networker), Lise Thompsen (networker) – samtliga verksamma på Towns Together – och Therése Persson (policy manager, Sydsvenska Handelskammaren). Begreppet Rosengård associeras främst med kriminalitet, osäkerhet, rädsla och nyfikenhet. Perssons uppfattning var att media har en avgörande roll som förmedlare av existerande negativa omdömen om Rosengård och Malmö. Hon har också upplevt förutfattade meningar om Rosengård bland flertalet svenska företag. Enligt dem kännetecknas området av nedslitna lokaler, hög personalomsättning, förlustverksamhet m.m. Dessa uppfattningar är orsaken till att svenska företag väljer att etablera sig i andra områden. Ett företag, som trots stadsdelens negative rykte, etablerat sig i Rosengård är City Gross. Unosson, Carami, Thompsen och Persson ansåg att City Gross' etablering i Rosengård är den, hittills, bästa åtgärden som vidtagits för integrationens befrämjande i Rosengård, eftersom City Gross, med sitt bredda varuutbud och sina låga priser, drar till sig kunder från andra stadsdelar och regioner.

Svaret på frågan varför svenska företag är relativt dåliga på att tillvarata den etniska marknadens köpkraft, kan, enligt Amjad Aloul (Interkulturella Kommunikationsgruppen), sammanfattas i tre delar. Dessa är politisk korrekthet,

nationalromantik och områdets laddning. Inställningen till den etniska marknadens köpkraft begränsar, hävdade Aloul, företagen att uppnå fullständig kommersiell vinning på den etniskt diversifierade marknaden.

4.4.1 POLITISK KORREKTHET, NATIONALROMANTIK OCH OMRÅDETS LADDNING

Politisk korrekthet innebär att företag utformar mångfaldsplaner och mångfaldsstrategier för att uppfattas som ansvarstagande av sina intressenter, men att planerna och strategierna inte är vare sig verkställda eller förankrade i organisationen sa Aloul. Samma diskussion fördes av Persson som menade att företagens upprättande av mångfaldsstrategier endast är ett alibi för att utåt visa att de arbetar med etnisk mångfald. Hon underströk väsentligheten av att de ansvariga inom respektive företag flyttar sina positioner från ”retorik till praktik” avseende mångfaldsarbetet. Vidare poängterade Aloul att marknadsföring gentemot etniska minoriteter ska ske med kommersiella intressen, och inte med en ”omhändertagande”-mentalitet, som grund. Först när detta kriterium är uppfyllt kan området avdramatiseras och företagen kan skapa relationer med etniska minoriteter. Dessa relationer kommer då att bli lika självklara som de till andra målgrupper.

Anledningen till den låga prioriteringen av den etniskt diversifierade marknaden hos företag är, enligt Bijan Fahimi (Veritas Communications), dels att företagen upplever en stor risk, dels att det föreligger kunskapsbrist inom organisationen. De fåtal seminarier som anordnas i ämnet har benägenheten att besökas av medarbetare som inte har befogenhet att fatta strategiska beslut. Följden blir att inga beslut om omfattande investeringar inom organisationen, som i positiv anda påskyndar relationsskapandet med etniska minoriteter, fattas. Denna brist, i såväl kunskap som i investeringar, hämmar kunskapsspridningen om etniska minoriteters kommersiella potential för organisationer. Fahimi upplevde att svenska företag som valt att rikta sig till etniska minoriteter i sin marknadskommunikation, har alldeles för korta tidsperspektiv i sina krav på positiva ekonomiska resultat. Han skulle föredra att företagen, i detta sammanhang, likställer invandrare med studenter, d.v.s. kunder som inte genast är lönsamma, men som långsiktigt har kommersiell potential.

Med uttrycket nationalromantik menade Aloul att företagen använder stereotypa bilder av olika folkgrupper i sin marknadskommunikation till etniska minoriteter. Följande exempel på stereotypa bilder gav Aloul: ”turkar förknippas med te och matta”, ”araber med kameler” och ”argentinare med ett starkt och hett temperament”. Han framhöll att det är mycket sällan som etniska minoriteter identifierar sig med dessa stereotypa bilder och företagens bruk av dem skapar dåligt renommé snarare än goodwill för företagen.

Aloul hävdade att området är laddat och menade med uttrycket, att majoriteten av de svenska företagen är tafatta när det gäller att lösa arbetsuppgiften med införlivandet av de etniska minoriteterna som en av deras målgrupper. De företag, som har uppmärksammat den etniska marknaden och strategiskt arbetar med att nå den, sätter ofta orimligt höga och kortsiktiga avkastningsmål. Persson påpekade att anledningen till de orimliga målen är dagens ”slimmade” företagsorganisationer. Detta hindrar möjligheten till långsiktiga mål, vilket en satsning på en etniskt diversifierad marknad kräver. Vidare poängterade Persson att företagen kräver mätbara resultat från implementerade marknadsstrategier. I nuläget är det svårt att uppfylla detta krav, eftersom, vad Persson visste, inte några mätmetoder, tillräckligt bra utvecklade, hittills

finns, som kan mäta resultatet av genomförda marknadsstrategier gentemot etniska minoriteter som kunder. Aloul var av uppfattningen att respektive företag borde jämställa sin marknadsföring till etniska minoriteter med varumärkesbyggande. Varumärkesbyggandet tillåts vara långsiktigt, eftersom det i varumärket finns en stor potential till konkurrensfördelar.

4.4.2 MARKNADSKOMMUNIKATION

Samtliga respondenter påpekade vikten av korrekt kommunikation till invandrare. Det krävs enligt Aloul, Carami och Thompsen, att kommunikationen till den etniska marknaden delvis sker via andra kommunikationskanaler än de traditionella. I dagstidningar, såsom Sydsvenskan, förmedlas en problemorienterad bild av etniska minoriteter, en bild de inte identifierar sig med och sålunda läses inte tidningen av dem. Lämpliga kanaler, enligt Aloul, Fahimi och Towns Together kan istället vara annonsering i tunnelbanan, på lokaltrafikens fordon, i närradion, genom sponsring, i gratistidningar, persiska gula sidorna, etniskt riktade tidningar samt föreningsliv. Aloul beskrev tänkbara risker vid utformningen av kommunikation till etniska minoriteter. Enligt honom föreligger en stor fara att översättningen av texten i annonser och informationsmaterial inte är i överensstämmelse med de regler som gäller för det språk texten översätts till. Han underströk vikten av, precis som vid en översättning till engelska, noggrannhet, språklig och kulturell korrekthet samt copykunskap så att målgruppen ges de rätta förutsättningarna att uppfatta budskapet såsom avsändaren avser.

Utöver företagets kommunikation, har word-of-mouth-kommunikationen stor genomslagskraft bland etniska minoriteter, sa Carami. Anledningen är, i och med att den svenska marknaden är ny för dem, att de oftare rådfrågar personer i sin omgivning än vad svenskar gör. En tendens bland etniska minoriteter är stora familjer med starka band. Sammanhållningen har som effekt att familjernas medlemmar influerar varandra, framhöll Carami. Den största familjen i Rosengård består, enligt henne, av 1200 personer. Det faktum att word-of-mouth är en kommunikationsmetod av oerhört stor betydelse fick personalen vid Towns Together att presentera en idé. De tror att placering av produkter i hemmen hos opinionsledare, skulle förbättra möjligheterna till en avslappnad och förtroendefull diskussion om en produkt. Viljan att adoptera en produkt skulle öka om en inflytelserik släkting har en sådan i sitt hem. Tanken är att allt fler konsumenter bland de etniska minoriteterna ska köpa produkten och skapa en spridningseffekt, som leder till en allt större försäljningsvolym av produkten.

Avseende produktanpassning menade Fahimi att det är viktigt att företagen orienterar sig om vilka attribut som av de etniska minoriteterna uppfattas som tilltalande. Dessa attribut kan användas för en effektivare kommunikation. Etniska minoriteter tilltalas ofta av andra attribut än svenskar i samband med intresset för en produkt. Aloul sa t.ex. att svenskar vid bilköp lägger stor vikt vid attribut som säkerhet och lastutrymme, medan många etniska minoriteter värderar attributen status och utseende högre.

4.4.3 KUNSKAP OM MÅLGRUPPEN

Etniska minoriteters okunskap om den svenska marknaden medför, påstod Carami, att etniska minoriteter tenderar att bli lojala till företag som visar intresse för dem. En vanlig uppfattning hos svenska företag är att etniska minoriteter är starkt prismedvetna.

Fahimi poängterade dock att detta synsätt är snedvridet för bland etniska minoriteter sätter exempelvis stort värde på exklusiva statusprodukter. Företagen kan inte förutsättningslös utgå från att hierarkin av statusprodukter är densamma hos etniska minoriteter som hos svenskar. Fahimi exemplifierade påståendet med att hävda att i vissa etniska minoritetsgrupper värderas en exklusiv bil högre än ett exklusivt boende i motsats till majoriteten svenskars inställning.

Fahimi var av uppfattningen att de etniska minoriteterna kan tillgodogöra sig den allmänna marknadsföringen, men att en anpassning, om än i litet format, kan få stort genomslag. För att genomföra en anpassning måste företagen skaffa vetskap om de etniska minoriteternas behov och förutsättningar. Dessa måste sedan matchas med företagets egna förutsättningar och möjligheter. Arbetet måste genomsyra hela företaget och inte endast engagera en eldsjäl om långsiktiga resultat ska ernås. I detta arbete kan det vara värdefullt för företaget att anställa personal med utländsk bakgrund. Många företag har dock inte något anställningsbehov och saknar tillräckliga ekonomiska resurser för att kunna skapa nya tjänster. Trots avsaknaden av specialkunskaper är det möjligt för företagen att med tillgängliga medel och personalstyrka, påbörja marknadsförings- och produktanpassningen till etniska minoriteter. Fahimi underströk att det viktigaste i arbetet med marknadsföringen till etniska minoriteter är viljan och inte speciellt för uppgiften anskaffade resurser.

Fahimi och Carami framhöll att tjänste- och konsumentvaruföretagen har mer att vinna på en extern kommunikationsanpassning än industriföretagen. Fahimi förtäljde att de konsumentvaruföretag som vill rikta sig till etniska minoriteter ofta ställs inför svårigheter, då konsumenter med annan etnisk bakgrund har behov som skiljer sig från de traditionellt svenska. Om t.ex. ett nytt delsortiment, riktat till etniska minoriteter, tas in i en butik, måste i regel någon annan produkt, av utrymmesskäl, utgå. Denna realitet innebär att det nya delsortimentet bör vara mer lönsamt än det i dagsläget minst lönsamma. Carami menade att det för en viss typ av företag är viktigare med en anpassning till målgruppen än för andra och gav begravningsbyråer som exempel på ett potentiellt område.

4.4.4 OPÅVERKADE AV VARUMÄRKESLABYRINTEN

Företag som är ”först på plan” med att möta invandrargrupperna kommer, påstod Aloul, ha en stor konkurrensfördel i framtiden. Orsaken är att grupperna är ”opåverkade” av den svenska varumärkeslabyrinten, d.v.s. de är nollställda inför de nationella varumärken som existerar på den svenska marknaden. För att exemplifiera påståendet förklarade Aloul att många invandrare inte känner till att Comviq etablerades långt senare än Telia, som tidigare hette Televerket, var statligt ägt och basen för svensk telekommunikation. De etniska minoriteterna är inte heller medvetna om, berättade Aloul, att Kalles kaviar är den svenska prototypen för tubkaviar. Således måste företagen arbeta målmedvetet för att fånga upp de ”opåverkade” etniska minoriteterna. En möjlighet, fortsatte Aloul, för svenska företag, som inte är speciellt välkända bland svenska konsumenter, för att öka sina marknadsandelar, är att marknadsföra sig till etniska minoriteter. En annan möjlighet att erhålla nya marknadsandelar, genom att rikta sig till etniska minoriteter, är att modifiera produkter som befinner sig i mognadsstadiet, enligt Aloul. Han berättade om att ett icke-marknadsledande mjölproducerande företag som hade insett etniska minoriteters behov av handtag på storförpackningar av mjöl. De

etniska minoriteterna, enligt Aloul, valde att köpa mjölförpackningarna med handtag eftersom de inte hade någon direkt relation till några andra mjölvarumärken.

Informanterna nämnde att såväl kortsiktiga som långsiktiga kommersiella möjligheter föreligger för de företag som riktar sig till de etniska minoriteterna. En, för företagen, kortsiktig kommersiell möjlighet kan vara att inrätta en flerspråkig kundtjänst. Den kan bidra till att minimera de kommunikationsproblem som kan uppstå på den etniskt diversifierade marknaden. Expedieringstiden av kunderna kan kortas, missförstånd och irritation undvikas och en behagligare relation mellan kunderna och företaget kan uppstå. Ett exempel på företag som denna anpassning kan appliceras på är Sydkraft, ansåg Carami och Persson. Företaget har, efter, att personalen på kundtjänst haft stora problem med att göra sig förstådda, anställt flerspråkiga medarbetare. Kortsiktiga lösningar av problem måste dock, enligt Unossons uppfattning, formas till långsiktiga strategier. De företag, som har för avsikt att skapa kommersiella relationer med de etniska minoriteterna, måste ”...*vara med på båten nu för annars kommer de få se sig akterseglade. De etniska minoriteterna är en kundgrupp som är här för att stanna.*” sa Unosson.

5. Analys

I detta kapitel analyseras om, och i sådana fall hur, fallföretagen, utifrån studiens empiriska material och analysmodell, anpassar sina marknadsföringsinstrument på en lokalt etniskt diversifierad marknad och om företagen på central nivå tillvaratar lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad.

5.1 PRODUKT

I samtliga intervjuer, med såväl respondenter som informanter, framgick det att konsumenter från andra kulturer än den svenska delvis efterfrågar ett annorlunda produktsortiment än svenska konsumenter.

5.1.1 PRODUKTLIVSCYKELN

På FöreningsSparbanken och Apoteket i Rosengård fokuserar personalen främst på information till sina kunder om vilka produkter som står till buds och hur de ska användas.

”Än så länge har det inte varit någon idé att kunderna här utbildas i mer än grundläggande banktjänster, det är ändå ingen som efterfrågat något annat.” (FöreningsSparbanken, lokalt)

Fokuseringen på de grundläggande aspekterna av bankens verksamhet påvisar att kunder med utländsk bakgrund i Rosengård har bristfällig kunskap om det svenska banksystemet och därmed delvis efterfrågar ett annorlunda produktutbud än svenska konsumenter. Kunder med svensk bakgrund, uppväxta med det svenska banksystemet har förmodligen mer tillit till och kunskap om det svenska banksystemet än etniska minoriteter med erfarenhet av korrupta banksystem. Kunder med svensk bakgrund behöver därmed inte i samma utsträckning, som etniska minoriteter, utbildning i bankens produkter, då de är medvetna om pensionssparande m.m. och därför efterfrågar mer komplexa tjänster, t.ex. värdepappershandel.

”För svenskar är banker en naturlig del av samhället, alla vet att pengarna som sätts in idag finns kvar i morgon.” (FöreningsSparbanken, lokalt)

Av citatet och ovanstående resonemang går det att utläsa att FöreningsSparbanken grundläggande produkter uppnått mognadsstadiet i produktlivscykeln. I samband med att produkten uppnår mognadsstadiet brukar företagen söka efter nya kundgrupper, på såväl nuvarande som nya marknader, samt intensifiera produktutvecklingsarbetet (Kotler, 2003). Exempel på ett framgångsrikt produktutvecklingsarbete med en produkt i mognadsstadiet var då ett mjöltillverkande företag med liten marknadsandel uppmärksammade att etniska minoriteter efterfrågade större mjölförpackningar och utvecklade sådana, med handtag för lätt hantering. Företaget ökade påtagligt sin marknadsandel inte bara i områden med en stor andel etniska minoriteter utan även svenska konsumenter tilltalades av den större och lättburna förpackningen.

5.1.2 PRODUKTUTBUD

Nya kundsegment kan attraheras till företagens produkter genom kontinuerlig utveckling av nya och modifiering av existerande produkter (Kotler, 2003). FöreningsSparbanken och City Gross i Rosengård har, till skillnad från apoteket Nyponet, gjort vissa anpassningar efter etniska minoriteters önskemål i sitt produktutbud. FöreingsSparbanken har exempelvis modifierat en befintlig produkt genom att erbjuda inlåning utan ränta, då detta har efterfrågats av vissa muslimska grupper. City Gross erbjuder nya produkter, exempelvis Balkansortimentet, samt har utvecklat sitt befintliga sortiment med exempelvis större yoghurtförpackningar. Små kulturella anpassningar kan betyda mycket för kunder med annan etnisk bakgrund än den nationella, hävdade Aloul:

”Genom att ta in varor från andra kulturer visar en butik på att de bryr sig om invandrarna vilket gör att de lättare skapar en relation till butiken” (Aloul)

Även om en anpassning till de etniska minoriteterna i Rosengård gjorts, påvisar ovanstående exempel att anpassning endast skett i begränsad omfattning. Både FöreningsSparbanken och City Gross angav som anledning att de är svenska företag som verkar på den svenska marknaden och ska tillgodose svenska kunders behov.

”Vi är en svensk bank som ska serva svenska medborgare” (FöreningsSparbanken, lokalt)

Ytterligare en anledning till att anpassning skett i begränsad omfattning är, enligt Fahimi, avsaknaden av segmentering av den etniskt diversifierade marknaden. Han påstod att en sådan segmentering är nödvändig för att en produktanpassning ska kunna genomföras, eftersom etniska minoriteter har delvis andra behov än svenskar. Enligt Fahimi använder de flesta företag traditionella segmenteringsbaser, även för den etniskt diversifierade marknaden, därför åskådliggörs inte behovet av anpassning.

FöreningsSparbanken poängterade på lokal nivå, att anpassad kommunikation är viktigare än anpassade produkter, för om kunderna inte förstår hur produkterna ska användas har det ingen betydelse hur mycket produkten anpassas till kundmarknaden. Att kommunikation är ett värdefullt anpassningsverktyg menade också apoteket Nyponets personal. Apoteket AB:s centralstyrning tillåter inte sortimentsanpassning till lokala apoteks förutsättningar. Avsaknaden av central anpassningsförmåga vad gäller produkter, har resulterat i att personalen lokalt kompenserar denna genom att anpassa sin kommunikation till kunderna:

”Eftersom vi inte kan påverka vårt sortiment måste vi se till att människorna i Rosengård får förklarat för sig vilka produkter de kan köpa på apoteket och hur de ska användas.” (Apoteket, lokalt)

FöreningsSparbanken och City Gross har, sammanfattningsvis, genomfört mindre anpassningar, vilka fått förhållandevis stor genomslagskraft.

5.2 PROMOTION

Kultur är hjärtat i social interaktion och påverkar såväl valet av inflytelserika medier som mottagandet av sänt meddelande (Dubois, 2004). Mediekonsumtionen hos etniska minoriteter skiljer sig från svenskars enligt samtliga informanter. Detta påstående stöds av Wadbring (2002). Framförallt mediakanaler som gratistidningar, lokalradion, word-of-mouth, kulturspecifika tidningar och föreningslivet, vilka samtliga har stort inflytande på de etniska minoriteterna, skiljer sig från de traditionellt svenska kanalerna.

”I Rosengård är det få som läser Sydsvenskan, den är dyr och ger en felaktig bild av invandrare, dessutom är det inte alla här som kan läsa.” (Persson)

För att rätt media ska väljas är det viktigt att genomföra djupgående analyser av mottagarna av meddelandena (Keegan, 1980; Rowley, 1998; Dubois, 2000). Samtliga fallföretag hade uppmärksammat, genom ”trial-and-error”, att etniska minoriteter konsumerar andra medier än svenskar. Trots denna observation hade inget av fallföretagen genomfört analyser eller begrundat hur etniska minoriteter tolkar de meddelanden som företaget förmedlar via sin marknadskommunikation. Fallföretagen hanterar således de etniska minoriteterna som en homogen grupp, i motsats till informanternas åsikt att de etniska minoriteterna inte bör behandlas som just detta. Informanterna underströk att de etniska minoriteterna skiljer sig åt i flera avseenden, exempelvis avseende språk, kultur, religion, region samt vistelsetid i Sverige. Tre anledningarna till att fallföretagen valt att hantera etniska minoriteter som en homogen grupp var: kostnaden för att segmentera de etniska minoriteterna överstiger lönsamheten, avsaknaden av kunskap om hur segmentering ska genomföras samt rädsla för att uppfattas som diskriminerande.

”Vi ser dem inte som en specifik grupp utan som en delmarknad som kan segmenteras efter våra nuvarande kriterier...” (FöreningsSparbanken, centralt)

För att promotionaktiviteterna ska uppnå företagets mål måste de utformas i enlighet med de mottagande konsumenternas smaker, attityder och begär (Rowley, 1998). Flera av informanterna, men framförallt Fahimi, framhöll att etniska minoriteter, p.g.a. kulturella skillnader, i vissa hänseenden tilltalas av andra produktattribut än de som accentueras i den allmänna reklamen. Utformningen av reklam, som fokuserar på produktattribut högt värderade av etniska minoriteter, kan skapa betydande genomslagskraft hos dessa konsumentgrupper. I del fall företagen försöker anpassa sin marknadskommunikation, exempelvis reklam, till etniska minoriteter, sker det oftast inte professionellt, hävdade Aloul:

”Precis som vid översättning från svenska till engelska är det viktigt att man förmedlar det dolda budskapet korrekt vid översättning till mindre vanliga språk...det går inte bara att låta någon på kontoret med halvbra språkkunskaper översätta reklam, som ofta är fallet...det är dömt att misslyckas” (Aloul)

Resonemanget om att översättningar av budskap i reklam måste genomföras av en person med goda kunskaper i den kultur och det språk som mottagaren av budskapet behärskar, överensstämmer med Keegans (1980) och Dubois' (2004) kriterier för lyckad marknadskommunikation. Vidare var Aloul av åsikten att nationalromantiska bilder i marknadskommunikationen bör användas restriktivt eftersom dessa bilder kan, av

etniska minoriteter, upplevas som anstötliga istället för tilltalande. Försiktighet med att bruka stereotypa framställningar i marknadskommunikationen uppmanas också av Dubois (2000) då exempelvis illustrationer och layout kan uppfattas olika kulturer emellan.

5.2.1 KOMMUNIKATIONSKANALER

Det krävs kreativitet av företagen för att nå etniska minoriteter via sin marknadskommunikation, eftersom de etniska minoriteterna inte konsumerar traditionell media i samma omfattning som personer med svensk bakgrund, menade Fahimi. Endast en viss lokal anpassning av befintliga kommunikationskanaler har skett hos fallföretagen för att nå etniska minoriteter.

City Gross' marknadskommunikation via *icke-personliga kommunikationskanaler* utarbetas centralt. Den består till största delen av tryckt information i form av annonsering i dagstidningar. I Skåne nyttjar City Gross för sin annonsering främst Sydsvenskan, som är länets största morgontidning, och gratistidningen Metro, som delas ut i och runt Malmö. Eftersom Sydsvenskan är länets största tidning kan det antas att annonserna läses av City Gross' kunder såväl i Rosengård (av de boende i Rosengård som väljer att läsa tidningen) som i Hyllinge medan annonserna i Metro förmodligen främst studeras av kunder boende i Malmö med omnejd. Enligt Wadbring (2002) läses Metro av fler etniska minoriteter än Sydsvenskan. Detta gör Metro till ett bättre val för att nå Rosengårds invånare med utländsk bakgrund.

"Vi annonserar i Metro, dels för att de har en stor upplaga men också för att vi når människor som vi inte annars skulle nå...jag kan tänka mig att många i Rosengård läser Metro" (City Gross, centralt)

Ingen reklam, i samband med icke-traditionella svenska högtider, har utarbetats av City Gross, trots att det finns potential att öka försäljningen av livsmedel som konsumeras i samband med dessa högtider. Om City Gross i sitt sortiment skulle ta in flera kulturspecifika produkter, måste de samtidigt göra kunderna medvetna om att varorna existerar. City Gross har övervägt att utarbeta tryckt reklam på andra språk än svenska, men projektet genomfördes aldrig p.g.a. att kundunderlaget ansågs för litet. Kampanjen skulle för City Gross medföra för höga kostnader.

City Gross har utvecklat ett nära samarbete med föreningslivet i Rosengård med avseende på *personliga kommunikationskanaler* samt promotionaktiviteten *sponsring*. City Gross sponsrar bl.a. lokala boxnings- och fotbollsföreningar, med syftet att skapa ett gott anseende i Rosengård. Ett gott renommé förväntas även spridas av personalen, *förespråkande kanaler*, om City Gross. Detta är en av anledningarna till att personer bosatta i Rosengård anställts.

Majoriteten av FöreningsSparbankens marknadskommunikation sker via *icke-personliga kommunikationskanaler* och skapas centralt. Reklambudskapen måste vara riktade till alla kunder samtidigt:

"FöreningsSparbanken är en bank för var och en i Sverige, och detta ska återspeglas i vår kommunikation." (FöreningsSparbanken, centralt)

En viss anpassning till bankens kunder i Rosengård har ändå skett. Det finns exempelvis handskrivna skyltar på arabiska inne i banklokalen och biljetter till familjearrangemang delas ut till nya kunder. Familjebiljetter har, enligt en medarbetare på bankkontoret i Rosengård, visat sig vara mera uppskattade än de biljetter, riktade till endast en person, som banken tidigare erbjöd. Företeelsen är förenlig med Hofstedes (1991) teori om att i kollektivistiska kulturer sätts gruppen före individen. Utöver ovanstående har flerspråkiga broschyrer om bankens verksamhet framställts.

FöreningsSparbankens mångfaldsarbete har framställts positivt av *expertkanaler* och banken har fått omfattande positiv *publicitet* och *PR*. De *sociala kanalerna* har påverkat det lokala kontorets kundunderlag, eftersom kunderna kommer, förutom från Rosengård, dels från andra stadsdelar i Malmö, dels från kranskommuner som via vänner, familj och andra sociala kontakter har hört positivt om banken i Rosengård.

Apoteket AB:s användning av *icke-personliga kommunikationskanaler* är begränsad och kommunikationen utformas på central nivå. För att nå etniska minoriteter finns information på 13 olika språk på Apoteket AB:s hemsida. Informationsblad om vissa mediciner har sammanställts på flera språk men kunderna måste efterfråga dessa eftersom de inte finns tillgängliga i butiken.

Apoteket Nyponet har tagit flera initiativ vad gäller *personliga kommunikationskanaler*, t.ex. anordnas studiebesök från Komvux, SFI och Rosengårdsskolan. Vid dessa studiebesök presenteras Apoteket AB:s verksamhet. Informationen bidrar till att stärka och sprida Apoteket AB:s varumärke. Apoteket Nyponet har också tagit vara på den s.k. City Gross-effekten. Under julhandeln 2004 marknadsförde apoteket sin senap vid City Gross' entré och informerade samtidigt City Gross' kunder om sin verksamhet i Rosengård. Åtgärden kan liknas vid *personlig försäljning* och utfördes av *förespråkande kanaler*.

Mot bakgrund av föregående diskussion genereras följande hypotes:

- Hypotes 1A. Anpassad marknadskommunikation har större genomslagskraft än produktanpassning på en etniskt diversifierad marknad.

5.2.2 WORD-OF-MOUTH

Det mest effektiva sättet att marknadsföra sig till och kommunicera med etniska minoriteter är via kommunikationskanalen word-of-mouth enligt samtliga informanter. Att word-of-mouth har stor genomslagskraft bland etniska minoriteter menade de, beror på att etniska minoriteter tenderar att rådfråga varandra oftare än vad svenskar gör, eftersom de dels har ett stort kontaktnät via familj och släkt, dels är nya på den svenska marknaden och är nollställda inför svenska produkter och varumärken. Word-of-mouth anses enligt Seths (1971) resonemang vara den bästa kommunikationskanalen i inledningsskedet av produktlivscykel.

Nackdelen med word-of-mouth är att företagen kan påverka den relativt lite. För att undvika negativ word-of-mouth kan företagen underlätta för kunderna att framföra de klagomål som eventuellt kan uppstå (Gelb & Johnson; 1995; Mangold et al, 1999). Positiv word-of-mouth, har i FöreningsSparbankens fall resulterat i att kunder från andra områden söker sig till banken i Rosengård, tack vare det faktum att personalen

kan bemöta kunderna på deras villkor. Denna diskussion bör indikera vikten av att företagen skapar positiv word-of-mouth eftersom kanalen förefaller påverka kundnöjdhet och lojalitet, ett resonemang som även stärks av Gelb & Johnson (1995) samt Gounaris & Stathakopoulos.

Ovanstående resonemang mynnar ut i följande hypotes:

- Hypotes 1B. Personliga kommunikationskanaler är viktigare än icke-personliga på en etniskt diversifierad marknad.

5.3 PERSONAL

Samtliga fallföretag har anställt personal från olika kulturer. För apoteket Nyponet och City Gross har anställningarna av personal från andra kulturer än den svenska skett på normalt sätt, d.v.s. i samband med nyrekryteringar har den mest lämpade kandidaten varit en person med utländsk bakgrund. I samband med starten av FöreningsSparbankens mångfaldsprojekt ansågs det som en nödvändighet att rekrytera personal med utländsk bakgrund för att eliminera uppkomna kommunikationsproblem mellan bankens personal och dess kunder.

Personal från olika kulturer upplevs som mycket positivt hos samtliga fallföretag, särskilt värdefulla anses deras kulturella förståelse samt deras språkkunskaper vara.

"...språk och kulturkunskaperna hos personalen är ovärderliga." (apoteket Nyponet, lokalt)

På FöreningsSparbanken och apoteket Nyponet har personalen dagligen en nära interaktion med kunder med utländsk bakgrund och därför är personalen med olika kulturell bakgrund och kulturella kunskaper värdefull för butiken/kontoret. Båda företagen betonade den lugnare miljö som skapats i och med att etniska minoriteter anställdes.

"Personalsammansättningen här har bidragit till en butiksmiljö som är lugnare än på andra apotek i Malmö." (apoteket Nyponet, lokalt)

Att miljön blivit lugnare kan bero på att etniska minoriteter känner mindre osäkerhet inför mötet med personalen när de kan identifiera sig med den. De största invandrargrupperna i Rosengård, enligt Hofstedes (1991) och Gudykunst & Kims (1997) uppdelning, härstammar från kollektivistiska kulturer och upplever därmed det annorlunda som farligt (Hofstede, 1991). Eftersom etniska minoriteter oftast inte har komplett kunskap om exempelvis bankers eller Apoteket AB:s verksamhet, kan etniska minoriteter känna osäkerhet vid besök i butiken/kontoret. De känslor som uppstår i samband med osäkerhetsundvikande demonstreras ofta tydligt (Hofstede, 1991). Etniska minoriteters känslomässiga agerande kan, av svensk personal, upplevas annorlunda jämfört med det egna, då svensk kultur är individualistisk och svagt osäkerhetsundvikande. Detta betyder att man i Sverige i stor utsträckning undviker att uttrycka känslor, därför kan personal med svensk bakgrund uppleva starkt osäkerhetsundvikande kulturers känslomässiga agerande som oprovocerat.

För att undvika kultur- och språkkrockar mellan personal och kunder har personal med olika kulturell bakgrund stor betydelse för apoteket Nyponets och FöreningsSparbankens dagliga verksamhet. Hos City Gross är personalens funktion, ur ett etniskt perspektiv, främst att skapa identifieringsmöjligheter i butiken för kunder med utländsk bakgrund. City Gross strävar efter en personalsammansättning som speglar samhällets befolkningsstruktur. Avsikten är att de flesta invånarna i Rosengård ska kunna identifiera sig med någon i City Gross' personalstyrka. Denna identifikationsmöjlighet kan eventuellt bidra till att kundlojalitet till butiken uppstår. Företaget har tydligt märkt att blandningen av olika nationaliteter i personalstyrkan hos City Gross i Rosengård är uppskattad av kunderna:

"personalen har sina stamkunder...även om det är tomt i andra kassor väljer många med invandrabakgrund att alltid gå till en kassörska med samma bakgrund som dom själva (City Gross, lokalt)

Utöver lojalitet till butiken trodde City Gross, lokalt, att den förhållandevis låga vandaliseringen och stölderna i butiken kan härledas till personalsammansättningen. En tanke samstämmig med den hos Towns Together, nämligen att de flesta familjer i Rosengård har någon släkting som arbetar på City Gross:

"Personalen talar gott om sitt arbete och kunderna känner tillhörighet när någon i slakten arbetar där..." (Towns Together)

Citatet indikerar på personalens roll som deltidsmarknadsförare på sin fritid (Gummesson, 1992) och att referensgrupperna är väsentliga i en kollektivistisk kultur (Hofstede, 1991).

Uppfattad expertkunskap hos personalen menar Dubois (2000) är väsentligare än verklig sådan. Detta kan belysas med att FöreningsSparbankens personal i Rosengård konsulteras i diverse myndighetsrelaterade ärenden och apoteket Nyponets personal ofta rådfrågas i olika sjukdomsrelaterade ärenden.

Personalen på apoteket Nyponet har även erfarit, vad Hofstede (1991) benämner, maktstånd. Manliga kunder med utländsk bakgrund ber ofta att få tala med den manlige apotekaren då han, enligt kundernas uppfattning, är den "riktige" apotekaren. Personalen väljer att behandla dessa män precis som vilka svenska män som helst, och förmedlar på så sätt den jämlikhet som existerar i individualistiska kulturer.

5.3.1 UTBILDNING

Såväl Goldsmith (1999) som Dubois (2000) betonar vikten av att utbilda personalen för att kunna förbättra kundbemötandet. FöreningsSparbankens framgångar på kontoret i Hallunda exemplifierar värdet av utbildningar för ett bättre kundbemötande. Majoriteten av personalen på kontoret i Hallunda har svensk bakgrund medan kundgruppen företrädesvis består av etniska minoriteter. Tack vare internutbildning inom området interkulturell kompetens har personalen lärt sig att på ett professionellt sätt bemöta olika kulturer.

Apoteket AB och FöreningsSparbanken har ambitionen att för personalen utveckla interaktiva databaserade utbildningsprogram om kulturella skillnader. De anser att

databaserade metoder är det bästa sättet att nå ut till personalen på samtliga kontor. Föreläsare vore allt för kostsamt samt skulle det vara svårt att få alla medarbetare att medverka på föreläsningar. City Gross anser inte personalutbildning i interkulturell kompetens som nödvändig då personalen har en begränsad kundinteraktion.

Betydelsen av utbildning i kulturella skillnader underströks av Fahimi. Han menade att kulturell kunskap hos den befintliga personalen är mycket viktigare än anställning av personal med utländsk bakgrund. Genom interkulturell kompetens, som utvecklas hos befintlig personal via kulturella utbildningar, kan personalen lära sig att bemöta olika kategorier av kunder och därmed effektivare nyttja företagets resurser.

”Genom att utbilda personalen om skillnader mellan olika kulturer kan en effektivare kundservice komma till stånd...den bättre servicen ska sedan minska företagets kostnader genom exempelvis snabbare expediering” (Fahimi)

För att bättre bemöta kunderna på en etniskt diversifierad marknad har personalen en viktig roll som anpassningsinstrument, vilket överensstämmer med Howells (2004) påstående om att personalstyrkan har en essentiell roll när ett företag kommunicerar och marknadsför sig till etniska minoriteter. Personalens kulturella kunskap är därför väsentlig och medverkar till företagets anpassning till en etniskt diversifierad marknad. Följande hypotes utgår från föregående diskussion:

- Hypotes 2. Kulturell kunskap hos personalen skapar ökade möjligheter till ett bättre bemötande av kunder med utländsk bakgrund.

5.4 PRIS

Prissättning påverkas av kostnader, konkurrens och marknadens efterfrågan (Keegan, 1980; Theodosiou & Leonidou, 2003). Samtliga företag använder sin nationella prissättningsstrategi i Rosengård. Detta indikerar att fallföretagen ser Rosengård som en del av den nationella marknaden där kostnader, konkurrens och marknadens efterfrågan inte skiljer sig från andra platser i så stor utsträckning att särskilda prissättningsstrategier krävs. Att ingen anpassning av priset skett hävdade FöreningsSparbanken och City Gross beror på att Rosengård ses som en del av den nationella marknaden, på vilken konkurrensen är så hård att det inte finns möjlighet att avvika från gängse marknadspris (Dubois, 2000).

”City Gross har ett så brett produktutbud och låga priser att det finns något för alla. Några lokala anpassningar finns det inte utrymme till, konkurrensen är allt för hård.” (City Gross, centralt)

Fokuseringen på den hårda konkurrensen visar tydligt att det svenska politiska och juridiska ramverket anser konkurrens som hälsosamt (Dubois, 2000). Apoteket AB har en monopolsituation och behöver inte ta hänsyn till konkurrens i samma omfattning som City Gross och FöreningsSparbanken. Apoteket AB:s centralstyrning tillåter inte personalen på enskilda apotek att ändra sortiment eller pris. Personalen i Rosengård upplever situationen som frustrerande. De önskade att de hade möjligheten att ta in färre dyra och fler billiga produkter för de upplevde kunderna i Rosengård som mycket prisedvetna.

Att personalen på apoteket Nyponet uppfattade kunderna i Rosengård som mycket prismedvetna tyder på att Lavins (1996) påstående att etniska minoriteter generellt förfogar över mindre ekonomiska resurser än den dominerande befolkningen är korrekt. Påståendet motsägs däremot av Fahimi som menade att det är en vanlig missuppfattning att etniska minoriteter är mer priskänsliga än svenskar:

”En vanlig uppfattning hos svenska företag är att etniska minoriteter är väldigt prismedvetna. Men bland etniska minoriteter är det viktigt med exklusiva statusprodukter.”

City Gross' försäljning i Rosengård går enligt planerna och varken de i butiken eller de på högre nivå har känslan av att etniska minoriteter är mer priskänsliga än svenskar i allmänhet. Det kan tolkas, i enlighet med Fahimis påstående, som en indikation på att resultatet av Lavins (1996) studie av den amerikanska marknaden även gäller den svenska, nämligen att etniska minoriteter spenderar, procentuellt, mer på livsmedel i förhållande till konsumenter med svensk bakgrund.

De låga marginalerna och den hårda konkurrensen, enligt utsago från central nivå på City Gross, medför att inget utrymme finns för olönsamma produkter. Lönsamhetskraven är, enligt Aloul, ett problem när butiker ska motiveras att i sitt sortiment tillhanda hålla produkter efterfrågade av etniska minoriteter då nya produkter måste vara lönsammare än de som lämnar hyllorna till förmån för de nya. Produkterna som efterfrågas av etniska minoriteter är ofta nya för svenska konsumenter. Av denna anledning är försäljningsvolymen oftast inte så stor i säljstarten och produkten kan inte leva upp till företagets lönsamhetskrav. City Gross har lyckats få lönsamhet i ett begränsat specialsortiment, det s.k. Balkansortimentet, framförallt riktat till etniska minoriteter. Enligt studier tycks etniska minoriteter inte välja ”sina produkter” om priset av dem upplevs som orimligt. Erfarenheter från en amerikansk livsmedelskedja som anpassade sitt utbud till etniska minoriteter, visar att de etniska minoriteterna valde bort kedjan när sortimentet blev alltför dyrt (Lavin, 1996).

Diskussionen huruvida etniska minoriteter är mer eller mindre priskänsliga än konsumenter med svensk bakgrund tycks utgå från svensk kulturs uppfattning om vilken prisnivå som anses vara rimlig. Uppfattningen om vad som är ett skäligt pris påverkas av en kulturbetingad perception och attityder. Därmed tilldelas attribut olika värde i olika kulturer (Dubois, 2000). FöreningsSparbanken har i sin verksamhet tydligt märkt hur kulturellt betingade föreställningar påverkar kunderna. Flertalet av Rosengårds invånare har bristande förtroende för banksystemet, berättade en lokalt anställd i Rosengård. En förklaring kan vara att många av FöreningsSparbankens kunder kommer från politiskt instabila och krigsdrabbade länder med korrupta banksystem.

5.5 PLATS

Likaväl som det finns en laddning till vissa begrepp relaterade till etniska minoriteter finns det en laddning till ”begreppet” Rosengård.

"Rosengård är inte bara en stadsdel i Malmö, utan ett varumärke som är känt i hela Sverige...Varumärket Rosengård associeras med osäkerhet och rädsla men även nyfikenhet." (Towns Together)

Att ändra på rådande negativa associationer till ett bostadsområde med en hög andel etniska minoriteter, som Rosengård, är nödvändigt om företagen ska våga etablera sig i dessa områden, framhöll Aloul. City Gross' etablering i Rosengård ansågs som ett högriskprojekt av Bergendahlsgruppens ledning p.g.a. de problem som området associeras med. För att förhindra negativ publicitet vidtogs en rad åtgärder. De farhågor företagsledningen hyste visade sig vara överdrivna. City Gross har inte utsatts för mer vandalisering eller dylikt i Rosengård än på något annat ställe. Utöver den negativa stämpeln, nämnde Persson avsaknaden av kommersiell tradition som ytterligare en faktor till att så få företag valt att etablera sig i Rosengård.

Platsen avser att göra ett företags aktiviteter tillgängliga för konsumenter (Armstrong & Kotler, 2000). Tillgänglighet för konsumenter tycks vara den främsta anledningen och den gemensamma nämnaren till varför fallföretagen valt att etablera sig i Rosengård. City Gross etablerades i Rosengård med anledning av tillgängligheten till ringvägen, eftersom en stor del av deras kunder är bilburna. Apoteket måste enligt statliga direktiv finnas i områden med en viss folkmängd, då alla medborgare ska ha tillgång till läkemedel och läkemedelsinformation. FöreningsSparbanken förutspår den etniskt diversifierade marknaden som växande och eftersom deras lokala förankring är viktig, vill de vara etablerade var de etniska minoriteterna finns.

Den s.k. City Gross-effekten som uppstått i och med City Gross' etablering i Rosengård har, enligt flertalet respondenter, haft stor inverkan på området:

"Att City Gross etablerat sig här är det bästa som hänt området, nu hittar alla typer av malmöiter hit och får se att här är inte så farligt som dom tror." (TownsTogeteher)

City Gross-effekten har medverkat till att den detaljhandelsstruktur som Jamal (2003) beskriver förstärkts. Nämligen att etniska butiker erbjuder etniska minoriteter deras kulturspecifika produkter och detaljhandelskedjor erbjuder produkter som hör till den nationella kulturen. Detaljhandelsstrukturen som uppstått har resulterat i vissa motsättningar mellan de som driver butiker med produkter baserade på främmande kulturer och de som driver butiker med produkter baserade på svensk kultur:

"Diskussionen går att å ena sidan är RoCent ett stadsdelscentrum som ska tillfredställa invånarnas behov å andra sidan är det ett svenskt köpcentrum som ska tillgodose svenska köpvanor" (Apoteket Nyponet, lokalt)

De motsättningar som uppstått tycks främst gälla butikernas utbud, utsmyckning och kundbemötande. Butikerna med en utpräglad svensk kultur, försöker få butiksägarna med utländsk bakgrund, att anpassa sig mer till de kunder med svensk bakgrund som kommer till Rosengård tack vare City Gross' etablering. Motsättningarna, som främst utgörs av miljörelaterade faktorer, är inte förvånande då västerländska kulturer ställer högre krav på den fysiska omgivningen än asiatiska kulturer (Mattila, 1999, återgiven av Pullman et al, 2001).

5.6 TILLVARATAGANDE AV ANPASSNINGSKUNSKAP

Personalen representerar kundernas intressen, önskemål och uppfattningar om företagen (Glassman, 1992) till företagsledningen. Att tillvarata personalens kunskap om kunderna är ett sätt för företagen att öka sin kunskapsmängd om kunderna och deras behov. Om informationen, som personalen erhåller via interaktionen med kunderna, förs vidare i organisationen kan företagen utveckla bättre kundservice och produkter.

Apoteket AB är, som tidigare nämnts, en centralstyrd organisation, där mycket lite anpassning till etniska minoriteter har initierats. Den lokala butiken i Rosengård, via sin dagliga interaktion med kunderna, har däremot erhållit stor kännedom och kunskap om hur de etniska minoriteterna ska bemötas och vilka deras behov är.

”Vi har många erfarenheter och mycket kunskap om ämnet i fråga men tyvärr tillvaratas den inte av företaget som helhet.” (Apoteket Nyponet, lokalt)

Det förefaller som företagsledningen på Apoteket AB, till skillnad från personalen i Rosengård, har en begränsad medvetenhet om de etniska minoriteternas förväntningar och önskemål, vilket resulterar i gap 2 (Parasuraman et al, 1985). För att minimera detta gap och driva det externa mångfaldsarbetet framåt, bör Apoteket AB tillvarata den kunskap om kunderna som genereras i de lokala enheterna. Det erfors att Apoteket AB har framskridna planer på att påbörja ett kunskapstillvaratagande för att minska gap 2. Exempelvis fanns det två annonser i decembernumret av Apoteket AB:s interna tidning som riktade sig dels till anställda med utländsk bakgrund, dels till lokala butiker med en etnisk mångkulturell kundkrets, vilka med stor säkerhet kan bidra med kunskap om kulturella skillnader.

”Vi skulle gärna vilja inkludera en interkulturell del i våra interna chefsutbildningar...vi har också upprättat en språkbank...” (Apoteket AB, centralt)

Språkbanken, en form av telefonväxel, kan apoteksanställda vända sig till om missförstånd eller problem uppstår p.g.a. språkbarriärer vid betjäningen av kunder med utländsk bakgrund. En språkbank kan vara ett medel som bidrar till att minimera gap 3, eftersom den mänskliga faktorn, personalens agerande, anses ha ett påtagligt inflytande på kundernas upplevda kundbemötande. Kan personalen agera på ett korrekt och tillmötesgående sätt tack vare kulturell och språklig förståelse, som en språkbank kan bidra med, bör gap 3 kunna minimeras. Den lokala personalens kunskaper bör, av naturliga skäl, ha skaffat sig större kunskapsmängd om de etniska minoriteternas förväntningar än medarbetarna på central nivå. Ledningen borde därför, med bakgrund av ovannämnda diskussion och, för att dra diskussionen till det yttersta, låta personalen utforma kriterierna avseende hur kunderna ska bemötas av personalen. Motsatta förhållandet, till Parasuraman et al:s (1985) resonemang angående ledningens utformande av kvalitetsspecifikationer och personalens utförande av bemötandet, borde således äga rum.

Som tidigare påpekats har apoteket Nyponet en mängd uppslag på utvecklingen av det externa etniska mångfaldsarbetet inom organisationen. Ett exempel är samarbetet mellan huvudkontoret och Towns Together, ett annat är att låta anställda med utländsk bakgrund i butiken i Rosengård besöka andra lokala butiker för att delge sina

erfarenheter. De lokala enheterna har, dock, p.g.a. Apoteket AB:s tydliga centralstyrning, små möjligheter att genomföra dylika projekt.

Enligt samtliga intervjuade på City Gross skapar butikens geografiska placering i Rosengård ingen unik kunskap om etniska minoriteter som kundgrupp.

”Vi har inte någon konkurrensfördel gentemot andra stora livsmedelaktörer genom vår erfarenhet att vara etablerade i Rosengård.” (City Gross, lokalt)

Citatet överensstämmer med City Gross' inställning att butikens uppgift är att sälja mat ”för 2 eller 200” och inte vara kundgruppsspecifik. Personalsammansättningen hos City Gross i Rosengård ska avspegla Malmös befolkningssammansättning, vilket indirekt bör ge kunskap och medvetenhet om de etniska minoriteterna. Emellertid finns inga rutiner om hur personalen, som har daglig kundkontakt, ska rapportera erhållen information om kundernas behov och efterfrågan.

”Om man får en förfrågan efter en vara, en eller två gånger, gör man inget, men om den frågas efter flera gånger händer det att jag nämner det för min chef.” (City Gross, lokalt)

Det förefaller som om butikspersonalen är omedveten om värdet av sin information och kunskap om kunderna. Informationen når därför inte beslutsfattande personer i organisationen dels p.g.a. nämnda omedvetenhet om informationsvärdet, dels p.g.a. avsaknaden av direktiv hur rapporteringen ska ske. Avsaknaden av rutiner kan bidra till att gap 2 (Parasuraman et al, 1985) ökar. Trots åtgärder som minskar gapets storlek och viss ökad medvetenhet om den etniskt diversifierade marknaden, tror vi, att insatta åtgärder inte är tillräckliga, eftersom marknaden är mycket komplex. Marknaden behöver mer riktad uppmärksamhet än information från personalen. Emellertid behöver inte gap 2 existera hos City Gross, eftersom företagets uppgift, enligt dem, är att enbart saluföra livsmedel. Förmodligen är detta åtagande också det enda som kunderna förväntar sig att City Gross ska uppfylla.

Det etniska mångfaldsprojektet var i starten centraltstyrt hos FöreningsSparbanken och all erhållen kunskap och erfarenhet utvärderades centralt. Den lokala förankringen var emellertid närvarande vid projektets etablering i Rinkeby. De positiva erfarenheterna av projektet i Rinkeby har lett till att fler lokala kontor har utformats på ett likadant sätt samtidigt som kontoren blev mer självständiga i arbetet med etnisk mångfald.

”Vi har genom våra lokala bankkontor i invandrartäta omgivningar, fått kunskap angående hur man agerar i det mångkulturella samhället, vilket gett oss konkurrensfördelar gentemot andra banker.” (FöreningsSparbanken, centralt)

Oavsett vilket bankkontor som besöks ska det finnas personal, tack vare internutbildningar i interkulturell kompetens, som kan bemöta kunder med olika kulturell bakgrund. Internutbildningarna är ett tecken på FöreningsSparbankens medvetenhet om omfattningen av den växande etniskt diversifierade marknaden i Sverige. Vidare illustrerar internutbildningarna att FöreningsSparbanken har vetskap om att etniska minoriteter inte endast besöker lokala bankkontor (i etniskt diversifierade miljöer), utan även nyttjar andra bankkontor. Ett exempel på lyckad utbildning är lokalkontoret i Hallunda, var endast svenskar med interkulturell utbildning är anställda.

Deras interkulturella kompetens har skapat ett kontor var personalen, trots språkbrister, kan tillgodose de etniska minoriteternas behov. Detta är ett utmärkt exempel på hur FöreningsSparbanken tillvaratagit internt skapad kunskap och erfarenhet, och använt den för att förbättra verksamheten. FöreningsSparbankens tillvaratagande av erfarenheter och kunskap kan sägas ligga som grund för hela deras framgångsrika arbete, lokalt såväl som centralt, med etnisk mångfald.

FöreningsSparbankens lokala kontor i Rosengård arbetar relativt självständigt, som tidigare nämnts, och de flesta affärsbesluten tas på lokal nivå. Det finns inga direktiv från huvudkontoren hur kundbemötandet ska ske, utan de anställda i Rosengård anses besitta den kunskap som behövs. Emellertid synes FöreningsSparbanken, centralt, ha en god förståelse för de etniska minoriteternas förväntningar, då man är i nära kontakt med de lokala kontorscheferna. Nedanstående citatet påpekar att det är väsentligt med språkkunskaper hos personalen, vilket överensstämmer med Howells (2004) resonemang om en etnisk personalstyrka.

”Personalen på Rosengård är anställd p.g.a. att de har kulturell kompetens, de tillfredsställer kunderna som känner sig trygga framförallt med personal som talar deras modersmål.” (FöreningsSparbanken, centralt)

De lokala bankkontorens självständighet med få direktiv från central nivå resulterar i att det till viss del kan existera ett gap 2 inom FöreningsSparbanken. Trots det eventuella gapet verkar det som FöreningsSparbankens organisation för etniskt mångfaldsarbete på central nivå är väl medveten om etniska minoriteters förväntningar och hur företaget bör arbeta för att framgångsrikt nå dem. FöreningsSparbanken, på central nivå, anser att personalen på de lokala bankkontoren har den bästa kunskapen om hur högsta kvalitet i kundbemötande levereras. FöreningsSparbanken har centralt inte utarbetat kvalitetsspecifikationer som personalen ska arbeta efter. Gap 3 medför av denna anledning att personalen har stor frihet att agera utifrån sin erfarenhet och central nivå har stor tillit till att hög kvalitet i kundbemötandet levereras.

Mot bakgrund av det tillvaratagande av erfarenhet och kunskap som de olika företagen gör kan följande hypotes skapas:

- Hypotes 3A. Tillvaratagandet av anpassningskunskap från en lokalt etniskt diversifierad marknad, ökar i takt med att det centrala mångfaldsarbetet ökar.

FöreningsSparbanken är det fallföretag, såväl centralt som lokalt, som arbetat längst tid med etnisk mångfald. Deras tillvaratagande av kunskapen från de lokala kontoren i etniskt diversifierade miljöer har skapat dagens lokala bankkontor. Apoteket AB har enbart under ett antal år haft en utarbetad och uttalad mångfaldspolicy, där etnisk mångfald är inkluderad. Apoteket AB har nyligen insett den värdefulla kunskap som personalen i de lokala butikerna besitter avseende etniska minoriteter och arbetar nu med att ta tillvara denna kunskap. City Gross anser inte att de behöver ta tillvara på den kunskap som genereras om etniska minoriteter, eftersom de ser konsumentmarknaden utifrån storlek (”för 2 eller 200”) snarare än kulturer.

5.6.1 MÅNGFALDSPROJEKTETS INITIATIVTAGARE

Fallföretagens respondenter såväl som informanter gav exempel på olika eldsjälar som initierat företagets etniska mångfaldsarbete. Hos FöreningsSparbanken var det två personer som benämndes eldsjälar i arbetet med etnisk mångfald. Den ena var Birgitta Andersson (f.d. kontorschef i Rosengård) och den andra var Sören Andersson (ansvarig för implementeringen av arbetet i organisationen). Den lokala eldsjälens fanns mycket tack vare att FöreningsSparbanken är ett relativt decentraliserat företag.

”Arbetet som startades av Sören Andersson försvann under en kort tid efter hans död, men återupptogs senare.” (FöreningsSparbanken, centralt)

Problematiken med att enbart ha en eldsjäl som handhar det etniska mångfaldsarbetet i en organisation exemplifierades av Persson med Skånemejerier. Skånemejerier upprättade ett framgångsrikt etniskt mångfaldsprojekt med testpaneler för produktutveckling. Testpanelerna, vilka bestod av personer från olika kulturer i Rosengård, lades ner och likaså mångfaldsarbetet när eldsjälens lämnade företaget. Mångfaldsarbetet var således inte implementerat i hela organisationen, i synnerhet inte hos den beslutsfattande ledningen.

Flertalet svenska företag utarbetar en mångfaldspolicy vilken inkluderar arbete med olika typer av mångfald, såsom jämställdhet, funktionshinder och etnicitet. Det finns dock en fara i det initiala skedet av etniskt mångfaldsarbete:

”Det största problemet med att företag upprättar mångfaldspolicys, är att de kan användas som alibin. I praktiken kanske inte företag vågar satsa fullt ut på invandrarna.” (Persson)

Innebörden av Persson citat är att företagen upprättar en mångfaldspolicy (inkl. etnicitet) utan att den egentligen medför någon förändring i företagen. Ett exempel på detta händelseförlopp, som framkommit under studien, är Apoteket AB som, på central nivå, verkat för etniskt mångfaldsarbete i fem år. Arbetet har, dock, inte mynnat ut i några konkreta åtgärder, förutom flerspråkig information på deras hemsida. Företagen måste gå:

”...från retorik till praktik...” (Persson)

Persson menade att företagen måste arbeta praktiskt med sina mångfaldspolicys för att kunna tillvarata de kommersiella möjligheterna som erbjuds genom att rikta sig till etniska minoriteter. För att undvika att de etniska mångfaldsprojekten elimineras och för att implementera projekten i hela organisationen, föreslår Aloul i sina workshops med företag att en representant från varje avdelning deltar i dessa workshops och att en mångfaldskoordinator, som har till uppgift att genomföra en utvärdering av projektet, utses inom företaget.

Mot bakgrund av diskussionen om eldsjälar samt frånvaron av ett aktivt arbete avseende etnisk mångfald hos företagen, skapas stöd för följande hypotes:

- Hypotes 3B. För ett framgångsrikt etniskt mångfaldsarbete på en etniskt diversifierad marknad krävs implementering av arbetet i hela företaget.

Ett flertal gånger under intervjuerna framkom påståenden om orsakerna till att företagen inte väljer att arbeta mer med etniska minoriteter. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att dagens "slimmade" företag har kortsiktiga lönsamhetsmål i fokus och det verkar som om arbetet med att göra företagen attraktiva på den etniskt diversifierade marknaden inte ger tillräcklig avkastning på kort sikt. Det är viktigt att de projekt som företagen arbetar med är ekonomiskt mätbara, ett krav som kanske etniskt mångfaldsarbete inte alltid kan uppfylla. Theodosiou & Leonidou (2003) menar att den grad av standardisering som adopteras av ett företag kan mätas i utvärderingsfaktorer. Av dessa är i princip samtliga relaterade till ekonomisk vinst, vilket illustrerar företagets fokus på kortsiktiga lönsamhetsmål. Företagen skulle kanske behöva tänka ytterligare ett steg:

"Företag måste vara med på båten nu för annars kommer de få se sig akterseglade."
(TownsWithTogether)

Konsekvensen av detta resonemang är att företagen har en del att förlora i framtiden om de inte är observanta på förändringarna i dagens samhälle. Den etniskt diversifierade marknaden är här för att stanna och kommer att utgöra en allt större del av den totala svenska konsumentmarknaden.

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel presenteras inledningsvis studiens teoretiska bidrag i form av hypoteser, följt av reflektioner rörande hypoteserna vilka leder fram till svaren på våra frågeställningar. Därefter redogörs för vårt kunskapsbidrag och avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

6.3 TEORETISKT BIDRAG

Tidigare studier har påvisat att det existerar skillnader i behov och preferenser hos olika kulturer samt att dessa bör beaktas vid en internationell expansion. Utifrån vår studie kan vi konstatera att dessa skillnader även bör beaktas på en nationell marknad som blivit (och blir allt mer) etniskt heterogen. Beaktandet av nya behov och preferenser från etniska minoriteter innebär nya kommersiella möjligheter för företagen. För att uppnå kommersiella möjligheter krävs mer grundläggande studier för att uppnå mer kunskap om etniska minoriteters specifika behov. Det krävs också grundläggande studier i den svenska marknadens sammansättning av olika etniciteter för att på ett effektivt sätt nå ut till de önskade kundgrupperna med rätt produkter. Varje land har en unik etnisk sammansättning. Vi menar därför att internationella studier som undersökt hur företag bör agera på en marknad som utvecklats från homogen till heterogen p.g.a. invandring är enbart tillämpbara i Sverige i en begränsad utsträckning.

I vår studie framkom att nyckelfaktorn för ett gott resultat att nå etniska minoriteter är marknadskommunikation. Fallföretagen i vår studie som anpassat sin marknadskommunikation till etniska minoriteter upplevde ett större gensvar än vad en produktanpassning erbjudit. Det är därför framförallt väsentligt att tjänsteintensiva företag, d.v.s. företag där personalen har stor kundintegration, kan kommunicera sina tjänster på ett korrekt sätt såväl kulturellt som språkligt. Anledningen är att etniska minoriteter inte besitter kunskap om den svenska marknaden i samma utsträckning som kunder med svensk bakgrund. I takt med att gruppen med utländsk bakgrund förutspås stå för 90 % av befolkningstillväxten under de närmaste åren (www.scb.se) är det betydelsefullt att även andra branscher, än de som har hög kundintegration, anpassar sina produkter och verksamhet för att inte förlora marknadsandelar.

Det visade sig att de företag som tidigt riktar sig till etniska minoriteter, utan att agera nationalromantiska eller nedlåtande, har större möjlighet att vinna marknadsandelar och lojalitet hos dessa kundgrupper än deras konkurrenter. Anledningen kan vara att dessa företag har analyserat vad etniska minoriteter lystrar till vad gäller marknadskommunikation. Hur lojala etniska minoriteter är kan inte denna studie uttala, då undersökningen skett ur ett företagsperspektiv. Indikationer har dock getts vid informantintervjuerna att etniska minoriteter tenderar att vara mer lojala mot företag än svenska konsumenter. Ett skäl kan vara den brist på företag som etniska minoriteter upplever sig bli väl behandlade av. De etniska minoriteterna ger därför lojalitet till de få företag som bemöter dem positivt.

I problemdiskussionen diskuterades betydelsen av att företagen inte kan förlita sig på att en eller ett par eldsjäl driver det etniska mångfaldsarbetet i företagen (Mlekov & Widell, 2003). Studien påvisade att det inte var sällsynt att det etniska mångfaldsarbetet drivs av en eldsjäl. I flertalet fall avvecklades det etniska mångfaldsarbetet när eldsjäl

lämnade organisationen p.g.a. det inte hade blivit implementerat i hela organisationen. I de fall där ledningen i organisationen hade haft ett genuint intresse var inte det etniska mångfaldsarbetet beroende av eldsjälens utan arbetet hade blivit en del av organisationen. Studier över hur organisationen bättre kan tillvarata kunskapen om etniska minoriteter och hur det ska spridas i organisationer krävs.

I studiens analysavsnitt framkom att en anpassning av företagets marknadsföringsinstrument i vissa fall antas vara lämplig för att bättre tilltala de etniska minoriteterna. De potentiella anpassningar av marknadsföringsinstrumenten som uppkom presenteras i form av fem hypoteser¹⁰, istället för slutsatser, eftersom området som studerats är tämligen nytt. Hypotesernas relevans för marknadsföringsämnet är att de kan utgöra en utgångspunkt för framtida studier och forskning inom området. Hypoteserna är:

- Hypotes 1A: Anpassad marknadskommunikation har större genomslagskraft än produktanpassning på en etniskt diversifierad marknad.
- Hypotes 1B: Personliga kommunikationskanaler är viktigare än icke-personliga på en etniskt diversifierad marknad.
- Hypotes 2: Kulturell kunskap hos personalen skapar ökade möjligheter till ett bättre bemötande av kunder med utländsk bakgrund.
- Hypotes 3A: Tillvaratagandet av anpassningskunskap från en lokalt etniskt diversifierad marknad, ökar i takt med att det centrala mångfaldsarbetet ökar.
- Hypotes 3B: För ett framgångsrikt etniskt mångfaldsarbete på en etniskt diversifierad marknad krävs implementering av arbetet i hela företaget.

Studien påvisar att globaliseringsteorier kan, med viss modifiering, bilda en utgångspunkt för forskning inom marknadsföring av en nationell marknad som gått från homogen till heterogen.

6.2 REFLEKTIONER

Hypoteserna kan inte ses som allmängiltiga för samtliga företag i Sverige. Anledningen är att hypoteserna bygger på en kvalitativ studie av tre fallföretag, kompletterad med informantintervjuer, som påvisat att det råder skillnader mellan olika företag och branscher. Dessa skillnader som framkommit behöver inte vara generella för samtliga svenska företag. Studien bygger också på ett extremfall av den svenska marknaden, Rosengård, där majoriteten av befolkningen har utländsk bakgrund. Området är således inte representativt för den svenska marknaden som helhet. Det vore därför möjligt att samma studie av ett annat område i Sverige skulle komma till ett annat resultat.

Med tanke på områdets utforskade karaktär ansåg vi det lämpligt att inleda forskningen inom området med att studera ett extremfall. Denna forskning ger goda möjligheter att skapa en uppfattning om, och i så fall hur, företag som agerar på en extremt etniskt

¹⁰ Hypoteserna presenteras löpande under avsnitt 5 (analys).

diversifierad marknad anpassar sina marknadsföringsinstrument samt om företagen på central nivå tillvaratar erfarenheter och kunskaper som lokala butiker/kontor erhåller. Studien har fallit väl ut och gett indikationer på vad svenska företag kan göra för att möta den allt mer etniskt diversifierade svenska marknaden. Nedan följer kortfattade svar på studiens två frågeställningar:

Studiens första frågeställning:

- Hur anpassar företag sina lokala butikers/kontors marknadsföringsinstrument på en etniskt diversifierad marknad?

Hos samtliga fallföretag hade någon form av anpassning av marknadsföringsinstrumenten skett till den etniskt diversifierade marknaden. Graden av anpassning mellan företagen och vilka marknadsföringsinstrument som användes varierade. Samtliga fallföretag hade dock valt att placera sig i Rosengård, vilket också var den givande faktorn i vår studie (extremområdet) och således minsta gemensamma nämnaren. Anpassningsgraden mellan de olika marknadsföringsinstrumenten varierade. Faktorn pris var inte anpassad, då prisbesluts genomförs hos samtliga fallföretag på central nivå. Produkt, promotion och personal är de marknadsföringsinstrument med vilka fallföretagen anpassat sig till den lokala etniskt diversifierade marknaden. Hypoteser gällande anpassning presenteras ovan. Hypotes 1A gäller produkt och promotion, hypotes 1B avser promotion och hypotes 2 åsyftar personal.

Studiens andra frågeställning:

- Vilket tillvaratagande gör företagens centrala organisationer av sina lokala butikers/kontors erfarenheter och kunskaper av en etniskt diversifierad marknad?

Samtliga fallföretags representanter var eniga om att på en butik/ett kontor verksam på en etniskt diversifierad marknad, ackumuleras kunskap hos personalen genom deras interaktion med kunderna. Tillvaratagandet av dessa kunskaper varierade mellan fallföretagen, från att inte vara intresserade till försök till tillvaratagande. Inget av fallföretagen hade ett utvecklat systematiskt tillvaratagande, utan i de fall tillvaratagande önskades skedde det på ett ostrukturerat sätt. De fallföretag som på central nivå aktivt arbetar med den etniskt diversifierade marknaden, verkar vara bättre på att tillvarata kunskap från butiker/kontor verksamma på etniskt diversifierade marknader. Dessa företag tycks se ett värde i den kunskap som personalen på en etniskt diversifierad marknad besitter. Vidare tros företag som ser en ekonomisk potential i den etniskt diversifierade marknaden, öka det centrala tillvaratagandet av personalens erfarenheter och kunskaper. Orsaken är att företagets ekonomiska intresse av marknaden skapar incitament för att tilltala etniska minoriteter.

6.4 PRAKTISKT BIDRAG

Utöver det teoretiska bidraget har studien även resulterat i praktiska implikationer för företagen som valt att rikta sig till etniska minoriteter. Vi har valt att sammanställa de mest väsentliga implikationerna för ett framgångsrikt arbete gentemot etniska minoriteter i olika former av kapital.

För att ett företags externa etniska mångfaldsarbete ska bli framgångsrikt, måste det inom organisationen råda en uppfattning om att det finnas en lönsamhetspotential att rikta sig till etniska minoriteter. Denna uppfattning har vi valt att kalla *andlig kunskap*. Det andliga kapitalet innebär att det externa etniska mångfaldsarbetet bör implementeras genom hela organisationen för att arbetet ska bli resultatrikt. Arbetet får inte stå och falla med en eldsjäl, vilket tycks vara ett vanligt förekommande fenomen. Vidare måste organisationer våga konfrontera de värdeladdade begrepp som skapats om etniska minoriteter.

Företag måste se en lönsamhetspotential med att marknadsföra sig gentemot etniska minoriteter både på lång och kort sikt, vilket vi betecknar som *ekonomisk kunskap*. Marknadsföring till etniska minoriteter får således inte ske av välgörenhetsskäl, vilket ibland uppfattas vara fallet. För att arbetet inte ska åsidosättas krävs att mätbara incitament utvecklas för att möjliggöra utvärdering av arbetet. Det är viktigt att företagen kan se lönsamheten i relation till kostnaderna.

En anpassad marknadskommunikation till etniska minoriteter tycks vara viktigare än produkthanpassning. Anledningen är att en produkthanpassning inte behöver uppfattas av etniska minoriteter om inte företagen kan kommunicera hur produkten ska användas. Vidare krävs att företagen, för att effektivast nå de etniska minoriteterna, införskaffar kunskap om vilka attribut och kommunikationskanaler som mest influerar etniska minoriteter. Företagens förmåga att nå etniska minoriteter via sin marknadskommunikation benämner vi *kommunikativ kunskap*.

Ett av de vanligaste marknadsföringsinstrumenten som används vid anpassning till etniska minoriteter är personalen, s.k. *humankunskap*. Utbildning av befintlig personal eller anställning av personal med utländsk bakgrund ger företagen tillgång till språk- och kulturkunskaper. Kunskaperna underlättar företagets bemötande av kommunikativa och kulturella barriärer.

Det avslutande kapitalet, *strukturkunskap*, innebär att företagen ska tillvarata den kunskap som genereras hos personalen på en etniskt diversifierad marknad. Kunskapen kan användas dels för att upptäcka marknadsförändringar, dels för att identifiera skilda behov hos kundgrupper.

6.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

De hypoteser som framlagts i denna studie föreslår vi ska testas kvantitativt för att öka hypotesernas generaliserbarhet, utveckla ämnesområdet och således erhålla större förståelse för det studerade fenomenet. Hypoteserna kan med fördelas prövas i områden med olika grad av etniska minoriteter för att tydliggöra hur stor anpassningen till en etniskt diversifierad marknad som skett.

I denna studie, i likhet med många andra som berör kultur, förutsätts det existera betydande skillnader i konsumtionsmönster mellan etniska minoriteter och svenskar. Därför anser vi det intressant att närmare studera samt kartlägga dessa skillnader. Speciellt intresse anser vi bör ägnas gruppen yngre med utländsk bakgrund. De är redan i majoritet bland det totala antalet personer med utländsk bakgrund, samt kommer att bli fler i framtiden då denna grupp står för den majoriteten av den svenska befolkningstillväxten.

Denna studie har fokuserat på anpassning av marknadsföringsinstrument från företags perspektiv. Det borde, som en följd, genomföras undersökningar som behandlar hur konsumenter upplever företags arbete med etnisk mångfald. Denna typ av undersökning skulle bredda ämnet och för företag skapa konkreta incitament till förändring.

Avslutningsvis anser vi att det hade varit av nytta att undersöka hur den kunskap, gällandes den etniskt diversifierade marknaden, som finns inom ett företag, ska tillvaratas på bästa sätt. Vi har i denna studie studerat om det sker ett tillvaratagande av kunskap, och har bland fallföretagen upplevt en avsaknad av detta. För att utnyttja sina medarbetare på bästa sätt behövs klara riktlinjer för hur kunskap ska tillvaratas.

8. REFERENSER

- Andersen, H (1994) *Vetenskapsteori och metodlära – En introduktion*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Andersson, B-E (1985) *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Rabén & Sjögren
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1995) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Arens, W.F. (2004) *Contemporary Advertising*, 9:e uppl., McGraw-Hill
- Armstrong, P. & Kotler, P. (2000) *Marketing – An Introduction*, 5:e uppl., Prentice Hall
- Arndt, J. (1967) "Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product", *Journal of Marketing Research*, Vol.4
- Berry, D. (1990) "Marketing mix for the '90s Adds an S and 2 Cs to the 4 Ps", *Marketing News*, Vol. 24, No. 26, pp. 10.
- Brewer, G. (1994) "Mind Reading: What Drives Top Salespeople to Greatness?", *Sales & Marketing Management*, Vol.146, No. 5, pp 82-89
- Burton, D. (2002) "Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, No. 7, pp 442-451
- Cavusgil, S.T. & Zou, S. (1994) "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21
- Darmer, P. & Freytag P.V. (red) (1995) *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Douglas, S.P. & Craig, C.S. (1989) "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *Columbia Journal of Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp 47-59
- Douglas, S.P. & Wind, Y. (1987) "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 4, pp. 19-31
- Dubois, B. (2000) *Understanding the consumer – A European Perspective*, Prentice Hall
- Eisenhardt, K.M (1989) "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp 532-550
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, 7 uppl., Liber Ekonomi AB, Malmö

Fahimi, B. & Fridholm, A. (2004) "Den mångkulturella marknaden – En studie av invandrares köpkraft", Timbro, ISBN: 91-7566-561-1

Gelb, B. & Johnson, M. (1995) "Word of Mouth communication: Causes and consequences", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 54-59

Gersick, C. (1988) "Time and transition in work teams: Toward a new model of group development", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp 9-41

Glassman, M. (1992) "Integrating the Personnel and Marketing functions: the change of the 1990s", *Business Horizon*, Vol. 35, No. 3, pp 52-60

Goldsmith, R.E. (1999) "The personalised marketplace: beyond the 4 p's", *Journal of Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 178-185

Gooding, H. (1998) "Racial integration", *Marketing Week*, Vol. 21, No. 20, pp 41-43

Gounaris, S. & Stathakopoulos, V. (2004) "Antecedents and consequences of brand loyalty" *Journal of Brand management*, Vol. 11, No. 4, pp. 283-306

Gudykunst, W. (1997) "Cultural variability of communication", *Communication research*, Vol. 24, No. 4, pp.327-349

Gudykunst, W. B. & Kim, Y.Y. (1997), *Communicating with strangers – An approach to intercultural communication*, third edition, McGraw Hill

Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*, 3:e uppl., Liber Ekonomi, Malmö

Halter, M. (2001) "The New Age of Marketing", *Brandweek*, Vol. 42, No. 12, pp. 24-28

Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 uppl., Studentlitteratur, Lund

Howell, D. (2004) "Bilingual in store marketing – a sign of the times", *DSN Retailing today*, Vol. 43, No. 10, pp. 22-23

Jain, S.C. (1989) "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypothesis", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, pp. 70-79

Jamal, A. (2003) "Marketing in a multicultural world – The interplay of marketing, ethnicity and consumption", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 11/12, pp. 1599-1620

Jansson, D. (2004) *Handla varje dag vanligast bland invandrare*, "Supermarket", No. 7

- Keegan, W. J. (1980) *Multinational marketing management*, 2:a uppl., Prentice Hall
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Prentice hall
- Leijon, S., & Omanovic, V, (2001) *Mångfaldens mångfald – olika sätt att se och leda olikheter*, FE-rapport, Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Levitt, T. (1983) "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, Vol. Maj/Juni
- Lavin, M. (1996). "Ethnical/racial segmentation: insights from theory and practice", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 3, No. 2, pp. 99-105
- Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*, Studentlitteratur, Lund
- Mangold, W. G, Miller, F. & Brockway, G. R. (1999) "Word-of-mouth communication in the service marketplace", *The Journal of Service Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 73-89
- Mattson, K. (2001) *(O)likhetens geografier – Marknaden, forskningen och de Andra* Geografiska regionstudier nr 45, Uppsala universitet
- McCarthy E.J. & Perreault, W.D. (1984), *Basic Marketing – A Managerial Approach*, Richard D. Irwin INC, Homewood, Illionis
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Studentlitteratur, Lund
- Molin, I. (1957) *Stadens rasifiering: etnisk boendesegregation i folkhemmet*, Uppsala University, Department of Social and Economic Geography
- Nadjafi, M.H. (2000) *Marknadssystemets anpassningsförmåga*, ekonomie licentiatexamen, Företagsekonomiska institutionen vid Stockholms universitet
- Onkvisit, S. & Shaw, J.J. (1987) "Standardized International advertising – a review and critica", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22, No. 3, pp 43-56
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50
- Pullman, M. E., Verma, R. & Goodale, J. C. (2001) "Service design and operations strategy formulation in multicultural markets", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 2, pp: 239-254.
- Quelch, J.A. & Hoff, E.J. (1986) "Customizing Global Marketing", *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 3, pp 59-68

Reid, C.L. (1994) "The Advantages of Taking a Proactive Approach to Diversity", *Executive Speeches*, Vol. 9, No. 2, pp. 26

Rossiter, J.R. & Chan A.M. (1998) "Ethnicity in Business and Consumer Behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 42, No. 2, pp 127-134

Rowley, J. (1998) "Promotion and marketing communications in the information marketplace", *Library Review*, Vol. 47, No. 8, pp. 383-387

Shaffer, T.R. & O'Hara, B.S. (1995) "The Effects of Country of origin on trust and Ethical Perceptions of Legal Services", *The Services Industries Journal*, Vol.15, No. 2, pp.162-185

Sheth, J. (1971), "Word-of-mouth in Low-Risk Innovations", *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, No.3, pp. 15-18.

Theodosiou, M. & Leonidou, C.L. (2003) "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research", *International Business Review*, Vol. 12, No. 2, pp 141-171.

Usunier J-C. (2000) *Marketing Across Cultures*, 3:e uppl., Prentice Hall Europe

Van Mesdag, M. (2000). "Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis", *International marketing Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 74-84

Wadbring, I. (2002) *Svenskars och invandrares medieinnehav och nyhetskonsumtion* PM från Dagspresskollegiet nr. 36, Institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet

Westin, C. (red) (2001) *Mångfald som vision och praktik – Utvärdering av sex företag och organisationer*, Integrationsverket.

Wallén, G. (1993) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Wind, Y. (1986) "The myth of globalization", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 23-26

Yin, R. (1981) "The case study crisis: Some answers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 58-65

Yip, G.S., Loewe, P.M. & Yoshina, M.Y. (1988) "How to take your company to the global market", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 23, No. 4, pp. 37-49

Övrigt tryckt material:

Hero, C., Nilsson, M. Pettersson, L. & Wiklund, P. (2003) *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen – en studie av Föreningsparbankens mångfaldsprojekt på Rosengård*. Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet.

Sandström, K. & Strömberg, J. (2004), *En ökenstorm i Sverige – Hur kan företag hantera förändrade förutsättningar i ett mångkulturellt samhälle?* Magisteruppsats Företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet

Müchler, S. (2004) ”Affärsnytta med mångfald”, *Sydsvenskt Näringsliv*, nr 5

Apoteket AB:s Årsredovisning 2003

BergendahlsGruppens Årsredovisning 2002-2003

FöreningsSparbankens Årsredovisning 2003

Elektroniska källor:

Malmö stad

www.malmo.se

Wientraub (2004) i & m (invandrare och minoriteter)

www.iochm.se

Nationalencyklopedin

Statistiska centralbyrån

www.scb.se

SCB (2002:3), MIS, Personer med utländsk bakgrund, Riktlinjer för redovisning i statistiken.

<http://www.scb.se/Grupp/Metod/Dokument/X11OP0203.pdf> 2004-11-18

SCB (2003:5) ”Sveriges framtida befolkning 2003-2050 svensk och utländsk bakgrund”, Sverige, Statistiska Centralbyrån,

<http://www.scb.se/statistik/BE/BE0401/2000I02/BE51ST0305.pdf> , 2004-11-18

SCB (2004) ”Befolkningsstatistik del 3, 2003 tabell 4.6” Sverige, Statistiska Centralbyrån,

http://www.scb.se/statistik/publikationer/BE0101_2003A01_BR_03_BE78SA0401.pdf, 2004-11-18

Integrationsverket

www.integrationsverket.se

Sydsvenskan

Sydsvenskan (2004) ”Rosengårds småbutiker förlorade på Citygross”, *Sydsvenskan*,

<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?article=10091525>, 2004-11-16

Dagens Industri

Dagens Industri (2004) ”Apoteksmonopolet faller”

<http://www.di.se/Avdelningar/ArtikelUtskrift.aspx?ArticleId=2004\12\10\126990&ty...> 2004-12-11.

Apoteket AB
www.apoteket.se

City Gross
www.citygross.se
www.bergendahls.se

FöreningsSparbanken
www.fsb.se

Rosengårds köpcentrum RoCent
www.rocent.se

Muntliga källor

Apoteket

Juslin, Roland, personalansvarig, Apoteket AB, Stockholm 2004-12-16
Sahlstedt, Lena, affärsutvecklare Apoteket AB, Stockholm 2004-12-16
Bivefors, Anette, chefsfarmaceut, Rosengård, 2004-12-09
Åkerman, Ingrid, egenvårdsansvarig, Rosengård, 2004-12-09
Filipescu, Corina, butikssäljare, Rosengård, 2004-12-09

City Gross

Svensson, Bengt, affärsområdesansvarig, Bergendahls, Hässleholm, 2004-12-13
Nilsson, Kent, butikschef, Rosengård, 2004-12-09
Bahtouei, Navid, butikssäljare, Rosengård, 2004-12-09
Vuckic, Elvis, butikssäljare, Rosengård, 2004-12-09
Cristofersson, Angelica, butikssäljare, Rosengård, 2004-12-09

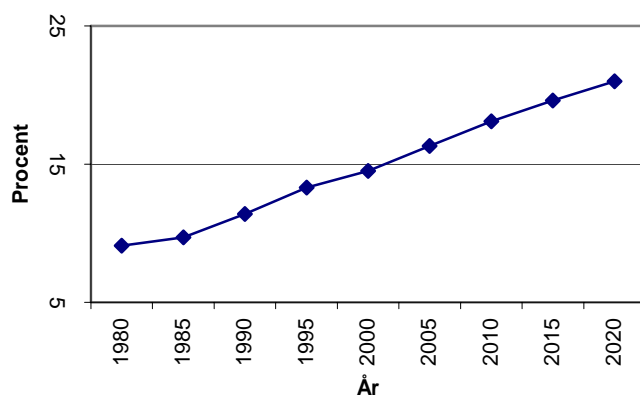
FöreningsSparbanken

Cedemar, Peter, marknadsstrateg, Stockholm, 2004-12-16
Fares, Bassam, kontorschef, Rosengård, 2004-12-06
Basimfar, M., försäljare, Rosengård, 2004-12-06
Daii-Lindner, B., försäljare, Rosengård, 2004-12-06

Informanter

Unosson, Charlotte, EU-samordnare & koordinator Towns Together, Rosengård, 2004-11-29
Thompsen, Lise, networker, Towns Together, Rosengård, 2004-12-06
Carami, Parwin, networker Towns Together, Rosengård, 2004-12-06
Persson, Therese, Policy-manager, Sydsvenska handelskammaren, Malmö, 2004-12-03
Fahimi, Bijan, VD Veritas Communications, Stockholm, 2004-12-16
Aloul, Amjad, VD Interkulturella Kommunikationsgruppen, Stockholm, 2004-12-16

Bilaga 1



Ovanstående diagram påvisar den nuvarande och prognostiserade procentuella andelen personer med utländsk bakgrund i Sverige. (SCB, 2003:5)

År	Genomsnitt antal personer/år (SCB, 2003:5)
1981-2000	18 000
Prognos	
2001-2020	29 000

Ovanstående tabell konstaterar den framtida genomsnittliga prognostiserade ökningen av invandrade till Sverige som till största delen beror på att släkt till redan invandrade flyttar till Sverige (SCB, 2003:5)

Bilaga 2 – Intervjuguide, företagsrepresentanter på central nivå

1. Allmänna frågor

- Namn? Befattning? Antal år i företaget?

2. Allmänna företagsfrågor

- Hur arbetar ni på en övergripande nivå med mångfald?
- Varför tror ni att så få svenska företag har valt att etablera sig i invandratäta omgivningar?

3. Kundrelaterade frågor

- Vad fick er att uppmärksamma den etniskt diversifierade marknaden? När skedde detta?
- Hur länge har ni arbetat med en etniskt diversifierad marknad?
- Har denna målgrupp andra förväntningar och behov? Om ja, vilka?
- Upplever ni att de etniska minoriteternas behov skiljer sig från de traditionellt svenska? Om ja, hur? Hur utnyttjar ni dessa eventuella skillnader?
- Vad har ni gjort för att möta dessa nya kunders behov?
- Hur nyttjar ni den nya målgruppens konsumtionstoppar, med tanke på exempelvis högtider?
- Hur arbetar ni med de kulturella barriärerna som finns, som kan skapa eventuella missuppfattningar kring företagets utbud, exempelvis språket?
- Vilka hinder/fallgropar upplever ni finns med en etniskt heterogen marknad?

4. Företagsspecifika frågor

- Varför har ni valt att etablera er i Rosengård?
- Har ni anpassat egenskaper hos era produkter eller tjänster till den etniskt diversifierade marknaden? Om ja, hur?
- Har ni anpassat andra faktorer i butiken till dessa kunder?
- Om ni inte har anpassat er, vad är anledningen till detta?
- Vem beslutar i dessa typer av frågor?
- Vem implementerar besluten?
- Genomförs kontroller på att era beslut utförs i praktiken? Av vem och hur ofta i så fall?
- Vilka kommunikationskanaler använder ni för att nå fram till denna målgrupp?
- Finns det effektivare kanaler än de traditionella medierna?
- Hur tror ni att er befintliga kommunikation uppfattas av målgruppen?
- Vad gör ni för att skapa kundnöjdhet och lojalitet hos dessa kunder?

5. Frågor rörande kunskapstillvaratagande

- Tar ni tillvara på och använder den kunskap som bildas om denna målgrupp i invandratäta områden? Om ja, hur?
- Nyttjas denna kunskap i andra mindre invandratäta områden?

6. Avslutande frågor

- Hur ser ni på den etniskt diversifierade marknaden ur ett långsiktigt perspektiv?
- Hur långt tror ni att en anpassning kan gå innan ni förlorar i igenkännande hos era kunder från den svenska homogena marknaden?

Bilaga 3 – Intervjuguiden till företagsrepresentanter på lokal nivå

1. Allmänna frågor

- Namn? Befattning? Antal år i företaget?

2. Allmänna företagsfrågor

- Vad är mångfald för ert företag?
- Varför tror ni att så få svenska företag har valt att etablera sig invandrantäta omgivningar?

3. Rosengårds- och kundrelaterade frågor

- Från vilka andra stadsdelar i Malmö och andra städer kommer era kunder?
- Vilka är era kundgrupper i Rosengård?
- Hur arbetar ni för att nå era kundgrupper?
- Hur kommunicerar ni effektivt med dessa kundgrupper?
- Vilka behov och förväntningar har dessa kundgrupper?
- Har upplevt några hinder/fallgropar under arbetets gång?
- Hur har ni anpassat era produkter och tjänster till kundgrupperna i Rosengård?
- Hur arbetar ni med de kulturella barriärerna som finns, som kan skapa eventuella missuppfattningar kring företagets utbud, exempelvis språket?
- Har ni fått någon respons från svenska kunder på ert arbete?

4. Företagsspecifika frågor

- Har ni tydliga direktiv från centralnivå om hur ni ska arbeta med den etniskt diversifierade marknaden?
- Är dessa tillräckliga för att tillfredsställa er marknad? Har ni befogenheter att göra egna anpassningar?
- Är personalen delaktig i att anpassa butiken efter kundgruppen?
- Hur upplever du att central nivå kontrollera deras direktiv efterföljs?
- Har anpassningen som skett i butiken gjorts av eget eller centralt initiativ?

5. Kunskaper och erfarenheter

- Tas din kunskap om invandrargruppers behov och förväntningar tillvara på av organisationen? Om ja, hur?
- Uppmuntras ert mångkulturella arbete från central nivå?

Bilaga 4 – Intervjuguide till informanterna med Amjad Aloul och Bijan Fahimi

1. Allmänna frågor

- Namn? Befattning?
- Vad arbetar Ert företag med? När startade ni? Varför startades ni? Har efterfrågan på era tjänster ökat?

2. Frågor angående den etnisk diversifierade marknaden

- Vad betyder mångfald på den kommersiella marknaden?
- Hur ser den svenska etniskt diversifierade marknaden ut egentligen?
- Vilka är invandrarna?
- Vilka är de största invandrargrupperna och hur många finns det?
- Hur stora är dessa invandarmålgrupperna idag? Vilka är de primära grupperna för företagen idag?
- När är en invandrare egentligen en invandrare?
- Vilka är de största kulturella skillnaderna bland invandrargrupper?
- Vilka behov och förväntningar har invandrarna?
- Vilken köpkraft har invandrare?

3. Företagsfrågor

- Vilka kommersiella möjligheter finns i ekonomiska termer?
- Vilken kunskap finns om invandrargrupper bland företagen?
- Hur måste företag anpassa sina produkter och tjänster?
- Var finns de största eventuella hinder eller fallgropar med att arbeta med en etniskt diversifierad marknad?
- Hur måste organisationer förändras för att vi skall kunna förverkliga arbetet?
- För vilka organisationer gäller det nya samhället primärt? Serviceföretag?
- Hur måste vi kunna möta de nya behoven i tid?
- Finns det några goda exempel i Sverige? Hur har dessa organisationer arbetat med att nå en etniskt diversifierad marknad? Har de anpassat sina produkter och tjänster?

4. Kommunikation

- Måste företagen anpassa sin marknadskommunikation på något speciellt sätt?
- Hur ska man kommunicera med en mångkulturell marknad, invandrargrupperna är ju stora och heterogena?
- Vilka kommunikationskanaler når företagen fram till invandrar målgrupperna?
- Hur kan företagen nyttja och kommunicera till invandrargruppenas egna konsumtionstoppar?

Bilaga 5 – Intervjuguide till representanterna för Towns Together samt Sydsvenska Handelskammaren

- Vad är det som är speciellt med Rosengård, i förhållande till andra invandrartäta områden i Sverige?
- Vilka svenska företag arbetar Ni med?
- Hur har svenska företag på Rosengård anpassat sig till den omgivande etniskt diversifierade miljön?
- Har dessa företag upplevt anpassningen svår?
- Hur långt bör ett företag gå i anpassningen?
- Har svenska företag i Rosengård upplevt spänningar mellan den lokala och centrala nivån inom företaget?
- Varför tror Du att så få svenska företag finns etablerade på Rosengård?
- Vilka marknadsstrategier rekommenderar Du för svenska företag vid en etablering i Rosengård?
- Tror Du att svenska företag ser invandrarna som en potentiell målgrupp?
- Vilka konsekvenser har City Gross etablering fått för Rosengård som stadsdel?
- Hur tror Du att invandrare resonerar i förhållande till var de handlar?