



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Juni 2004

En ökenstorm i Sverige

- Hur kan företag hantera förändrade
förutsättningar i ett mångkulturellt samhälle?

Handledare:
Gösta Wijk

Författare:
Karin Sandström
Jerry Strömberg



Sammanfattning

Uppsatsens titel:	En ökenstorm i Sverige – Hur kan företag hantera förändrade förutsättningar i ett mångkulturellt samhälle?
Seminariedatum:	2004-06-04
Ämne/kurs:	Magisteruppsats i företagsekonomi, Strategisk Ledning 10 poäng, FEK 591
Författare:	Karin Sandström, Jerry Strömberg
Handledare:	Gösta Wijk
Fallföretag:	Folksam
Nyckelord:	tjänstemarknadsföring, interkulturell kommunikation, mångfald, word-of-mouth, systemteori, invandrare

Problem: En demografisk förändring i form av en ökad kulturell heterogenitet har på kort tid ägt rum i Sverige liksom i många andra länder. Idag har nästan 2 av 9 miljoner invånare i Sverige invandrabakgrund. När företag arbetar med marknadsföring förbises ofta betydelsen av skillnader i form av språk och kultur som följer grupper med invandrabakgrund.

Syfte: Syftet med föreliggande uppsats är att skapa hypoteser rörande om företag i sin marknadsföring kan använda specifika strategier för att nå individer och grupper med invandrabakgrund på den svenska marknaden.

Metod: Den övergripande metoden som använts är en fallstudie där Folksam varit huvudobjekt. Folksam har även relaterats till två andra företag: FöreningsSparbanken och Åhléns. En referensram har skapats utifrån områdena kognitivt beteende, interkulturell kommunikation, tjänstemarknadsföring och systemteori. Dessa har använts som instrument för att analysera hur företagen hanterar en ökad kulturell och språklig heterogenitet på den svenska marknaden.

Slutsatser: Inom tjänstebranschen kan det vara möjligt att behandla invandrare som en grupp under förutsättning att relationsmarknadsföring nyttjas. Relationsmarknadsföring kan vara ett effektivt verktyg för att nå invandrare då det finns förutsättningar för att uppnå hög kundnöjdhet, och därmed lojala kunder.

Abstract

Title:	En ökenstorm i Sverige – Hur kan företag hantera förändrade förutsättningar i ett mångkulturellt samhälle?
Course:	FEK 591, Master thesis in Strategic Management, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors:	Karin Sandström, Jerry Strömberg
Tutor:	Gösta Wijk
Object of study:	Folksam
Key words:	service marketing, cross culture communication, diversity, word-to-mouth, open system theory

Background: A demographic change as an increased cultural heterogeneity has taken place in Sweden as in other countries. Today approximately 2 million out of 9 million persons living in Sweden have immigrant background. When companies are planning their marketing strategies they often overlook the importance of the differences in languages and culture that accompanies the immigrant population.

Purpose: The aim of the thesis is to create hypothesis concerning how companies in their marketing can have specific strategies to reach individuals and groups with ethnic background within the Swedish market.

Method: The overall methodological approach is a case study where Folksam is the principal object of study. Folksam has also been related to two other companies: FöreningsSparbanken and Åhléns. A frame of reference has been developed which is based upon, cognitive behavior, intercultural communication, service marketing and open system theory. These are applied as tools for analyzing how the companies deal with increasing language and cultural heterogeneity in Sweden.

Conclusions: Within the service branch relational marketing can be an efficient tool in order to reach the immigrants as a group. It provides prerequisites to attain high level of customer satisfaction and loyal customers.

“The world today is characterized by an ever growing number of contacts resulting in communications between people with different linguistic and cultural backgrounds. This communication takes place because of contacts within the areas of business, military cooperation, science, education, mass media, entertainment, tourism but also because of immigration brought about by labour shortage or political conflicts. In all these contacts, there is communication, which needs to be as constructive as possible, without misunderstandings and breakdowns. It is our belief that research on the nature of linguistic and cultural similarities and differences here can play a positive and constructive role.”¹

¹ Allwoud, J. (2004) Policy Statement in *Intercultural Communication*.

1	INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1	Inledning	1
1.2	Definition av begreppet Invandrare	1
1.3	Mångfald i marknadsföringen	2
1.4	Problematisering	3
1.5	Frågeställning	4
1.6	Syfte	5
1.7	Avgränsning	6
1.8	Uppsatsens betydelse	6
2	METOD	7
2.1	Övergripande angreppssätt	7
2.1.1	Undersökningsmetod	7
2.1.2	Kritik av metodval	8
2.2	Val av fallföretag	8
2.3	Förstudie	9
2.4	Intervjuernas upplägg och genomförande	9
2.4.1	Urval av intervjupersoner	10
2.4.2	Bearbetning av intervjusvar	11
2.4.3	Sekundära källor – litteraturstudie och informationssökning	11
2.5	Val av teoretisk referensram	12
2.6	Undersökningens trovärdighet	12
2.6.1	Validitet	12
2.7	Arbetsgång	14
3	TEORETISK REFERENSRAM	15
3.1	Kognitivt beteende	15
3.2	Interkulturell kommunikation	15
3.2.1	Empati	16
3.2.2	Etnocentrism – Etnorelativism	16
3.2.3	Kärnkultur	17
3.2.4	Subjektiv - / Objektivkultur och Yt - / Djupkultur	17
3.2.5	Kollektivism – Individualism	18
3.2.6	Individualism – Individualitet – Ömsesidigt beroende	18
3.2.7	High- / Lowcontext meddelanden	19
3.2.8	Blind spot och Display rules	19
3.2.9	Gruppens påverkan på köpbeteendet	20
3.2.10	Segmentering	20
3.3	Word-of-mouth	21
3.3.1	Kommunicera med marknaden	22
3.3.2	Kommunikationskanaler	23
3.3.3	Opinionsledare	24
3.4	Tjänstemarknadsföring	24
3.4.1	GAP-modellen	25
3.4.2	Upplevd servicekvalitet	26
3.4.3	Relationsmarknadsföring	27
3.5	Systemteori	29
3.5.1	Koppling system och organisation	29
3.5.2	Dissipativa system	30
3.6	Sammanfattning av referensram	32
4	EMPIRI	33
4.1	Presentation av Folksam	33

4.1.1	Invandrare och försäkringar	34
4.1.2	Den flerspråkiga rikskundtjänsten	35
4.1.3	Utvecklingsmöjligheter och förväntningar	36
4.1.4	Medarbetarnas perspektiv	38
4.1.5	Arbetsätt	39
4.2	Presentation av Föreningssparbanken	41
4.2.1	FöreningsSparbanken Rosengård	41
4.2.2	Mångfaldssatsning av kontoret i Rosengård	42
4.2.3	Bakgrund till mångfaldssatsningen	43
4.2.4	Resultat av mångfaldssatsningen	43
4.2.5	Goodwill	44
4.3	Presentation av Åhléns	45
4.3.1	Åhléns – det goda företaget	45
4.3.2	Åhléns mångfaldspolicy	45
5	ANALYS	48
5.1	GAP-Modellen	48
5.2	Företagets uppfattning om kundens förväntningar (Company perceptions of consumer expectations)	49
5.3	Kundpåverkad tjänsteutformning och tjänstestandard (Customer- driven service designs and standards)	51
5.4	Tjänsteleverans (service delivery)	51
5.5	Upplevd tjänst (perceived service)	52
5.6	Förväntad tjänst (expected service)	53
5.7	Extern kommunikation till kunder (external communications to customers)	55
5.8	Analys av gap	57
5.8.1	GAP 1 - att inte veta vad kunden förväntar sig	57
5.8.2	GAP 2 - att inte välja rätt tjänstestandard	58
5.8.3	GAP 3 - att inte kunna leverera fastslagen tjänstestandard	58
5.8.4	GAP 4 - att inte leva upp till vad som utlovats	59
5.8.5	GAP 5 - missnöjd kund	59
5.9	Fallföretagen ur ett systemperspektiv	59
6	SLUTSATSER	62
6.1	Slutsatser	62
6.2	Presentation av hypoteser	63
6.3	Vidare forskning	64
KÄLLFÖRTECKNING		1
Vetenskapliga artiklar		2
Bilaga 2 – Frågeguide, affärsutvecklare		1
Bilaga 3 Frågeguide – Chef Kundtjänst		1
Bilaga 4 – Frågeguide, Flerspråkig Rikskundtjänst		1
Bilaga 5 – Kompletterade frågor till Birgitta Andersson på FöreningsSparbanken		1

1 INLEDNING OCH BAKGRUND

I uppsatsens inledande kapitel ges bakgrunden till val av ämnesområdet och den problematik om fenomenet som uppsatsen hanterar. I detta kapitel anges syftet, angränsningar och frågeställningar. Kapitlet avslutas med uppsatsens betydelse.

1.1 Inledning

Världen förändras, den krymper i takt med att vi blir mer mobila. Nya möjligheter att bo, arbeta och studera på olika platser i världen uppkommer. Nationella gränser försvinner, vilket möjliggör ökad rörlighet. Även faktorer som krig och svält är bidragande orsaker till att människor väljer att lämna sitt hemland. Det som förenar alla dessa människor som av olika anledningar väljer att flytta till Sverige är att alla är nya i landet. Språket och kulturen som möter dem är främmande precis som mycket av det övriga dagliga samhällslivet.

I föreliggande uppsats avhandlas en växande problematik inom näringslivet. Företagens marknadsföring måste ta hänsyn till den ökade mångfald av kulturer och språk som präglar dagens samhälle.

Språk är viktigt vid all kommunikation inom marknadsföring. Individer har lättare att ta till sig komplexa budskap på deras egna språk. Kulturen präglar en människas livsstil, livsåskådning och livsvärld.² För framgångsrik informationsspridning och kommunikation är det viktigt att ta hänsyn till språk och kultur. Interkulturell kommunikationskompetens samt en empatisk förmåga är nödvändig för att kunna etablera tillitsfulla relationer med kunder, specifikt de med invandrabakgrund³. Ovannämnda aspekter diskuteras vidare i kapitel 3, Teoretisk referensram.

1.2 Definition av begreppet Invandrare

Invandrare definieras olika. SCB har olika definitioner beroende på vilken statistik som avses. Enligt SCB: s statistik räknas en person som invandrare det året han/hon invandrar till Sverige. Därefter används det fyra begrepp där grupperna överlappar varandra helt eller delvis och kan därför inte summeras.

² Adatia-Sandström, S. (1998) *Internationalisation in Swedish undergraduate nursing education...*

³ Adatia-Sandström, S. (2003) BIHUNE-projekt, Växjö Universitet

Dessa är⁴:

- utländska medborgare,
- utrikes födda,
- utrikes födda eller utländska medborgare
- utrikes födda eller födda i Sverige med båda föräldrarna födda utomlands.

Integrationsverket använder den sista definitionen i sin statistik vilken är, en person som är född utomlands eller där båda föräldrarna är födda utomlands⁵.

I denna uppsats används den definition Integrationsverket arbetar efter då den bäst speglar den målgrupp som beskrivs i denna uppsats.

1.3 Mångfald i marknadsföringen

Debatten har börjat ta fart de senaste åren om hur det svenska samhället på bästa sätt kan tillvarata möjligheterna hos invandrarna. Runt om i Sverige pågår projekt för att öka integrationen i samhället. Det debatteras och skrivs om vilka möjligheter det innebär för svenskt näringsliv och Sveriges tillväxt att tillvarata denna hittills relativt outnyttjade resurs.⁶ Integration beskrivs som en nödvändighet för fortsatt tillväxt och utveckling för landet⁷. Under våren 2004 har en rapport från Veritas Communications på uppdrag av Timbro presenterats. Den identifierar köpkraften hos de nya svenskarna och beskriver hur denna grupp negligerats⁸.

SCB⁹ har gjort uppskattningar om framtida demografiska förändringar. Enligt dessa kommer varannan svenskfödd person att vara ålderspensionär år 2020. Enligt Leijon & Omanovic¹⁰ kommer andelen människor med invandrarbakgrund väsentligt att öka i arbetslivet. De refererar även till en prognos från DO, ombudsmannen mot etnisk diskriminering, som hävdar att 30 % av arbetskraften 2020 kommer att ha utländsk bakgrund. I tidigare nämnda rapport av Veritas Communications sägs det att invandrare har en köpkraft som är stor och växande. De uppskattar att invandrarna står för 11 % av Sveriges samlade köpkraft idag¹¹. Ändå utnyttjas inte denna köpkraft till sin fulla potential, kanske på grund av avsaknad av, eller bristfälliga strategier som är specifikt utarbetade för att nå individer och grupper med invandrarbakgrund.

⁴ Undegård, E. Befolkningsstatistik SCB, mailförfrågan (040524)

⁵ www.integrationsverket.se (040523)

⁶ www.svensktnaringsliv.se (040331)

⁷ www.svensktnaringsliv.se (040331)

⁸ Fahimi, B. & Fridholm, A. (2004) *Den mångkulturella marknaden – En studie av invandrarnas köpkraft*.

⁹ www.scb.se (040420)

¹⁰ Leijon & Omanovic (2002) *Mångfaldens mångfald – olika sätt att leda olikheter* s. 7

¹¹ Fahimi, B. & Fridholm, A. (2004) *Den mångkulturella marknaden – En studie av invandrarnas köpkraft*.

Nya språk och nya kulturer hos de nya svenskarna skapar nya förutsättningar på marknaden. Det krävs förändrade marknadsföringsstrategier hos företagen för att de ska kunna kommunicera med kunderna, kunder de kanske inte har råd att missa. Den stora gruppen födda på fyrtioalet kommer att gå i pension under de närmaste åren. Det innebär att behovet av arbetskraft kommer att öka samtidigt som fyrtilisternas köpkraft kommer att minska.¹² Således måste en förändring ske för att inte arbetsmarknad och köpkraft skall urholkas och inverka negativt på tillväxten.

1.4 Problematisering

Mot ovan bakgrund har följande frågor uppstått:

- Hur kan företag ta tillvara den potential som finns hos invandrare som presumtiva lönsamma kunder?
- Är det möjligt att betrakta invandrare som ett marknadssegment?
- Vilka marknadsföringsstrategier krävs för en framgångsrik kommunikation med invandrare?
- Hur arbetar företag vilka har identifierat invandrare som målgrupp specifikt med sin marknadsföring?

I Sverige lever idag ungefär 1,9 miljoner människor av utländsk härkomst och 1,1 miljoner av dessa är födda utomlands¹³. Det är en mångfacetterad grupp som skiljer sig åt i avseenden som språk och religion, traditioner och kultur.

Inom företagsekonomisk forskning råder en enighet om att det är nödvändigt för företag att anpassa sin marknadsföring, sina produkter och tjänster till olikheter i form av kulturell bakgrund hos målgruppen¹⁴. Den idag tillgängliga forskningen inom området marknadsföring riktad till kulturella olikheter ser världen till en övervägande del utifrån ett internationellt perspektiv. Forskningen visar hur företag ska anpassa sin marknadsföringsstrategi när de agerar på en internationell marknad¹⁵. Mer än en femtedel av Sveriges befolkning har invandrabakgrund. Det leder till att de skillnader i språk, kultur och religion som i forskningen tidigare diskuterats ur ett internationellt perspektiv, nu även förekommer på nationell nivå.

¹² www.svensktnaringsliv.se (040331)

¹³ www.scb.se (040420)

¹⁴ Usinier, B. (2000) *Marketing across cultures*, s. 1, Fill, C. (2002) *Marketing Communications, Contexts, Strategies and Applications* s. 414

¹⁵ Levitt, T. (1983) *Globalization of Markets*

Forskning som knyter an till det demografiska faktum, att många länder inte har samma etniska homogenitet som tidigare, är området diversity management. Detta forskningsområde vill visa på hur olikheter i personalstyrkan ska hanteras i en organisation. Med olikheter i personalen avses exempelvis kön, etnicitet och kultur¹⁶ Forskningsområdet behandlar således inte enbart olikheter i form av olika etnisk bakgrund. Diversity managementforskning framhäver att en diversifierad arbetsstyrka underlättar kommunikation med företagets intressenter då organisationen speglar det samhälle som den verkar i¹⁷.

Enligt tidigare diskussion är gruppen invandrare stor, har en köpkraft som även kan förutspås växa, och gruppen är på många sätt avgränsbar. Det finns således faktorer som talar för att det skulle gå att betrakta invandrare som ett marknadssegment. För att nå ett segment måste det emellertid finnas stimuli med vilka gruppen som helhet effektivt kan påverkas¹⁸.

På den svenska marknaden har två tjänsteföretag identifierat invandrare som en intressant målgrupp för sin verksamhet. Folksam och FöreningsSparbanken har båda sedan år 1999, men på olika sätt, aktivt arbetat med strategier för att nå invandrare. De anses vara pionjärer på området och deras arbete har fått mycket uppmärksamhet i media och även inom akademien. Deras arbete har främst analyserats ur ett diversity management perspektiv. Även Åhléns har uppmärksammat invandrare men arbetar utifrån en annan strategi än de två tjänsteföretagen. Denna uppsats ämnar beskriva hur dessa företag har hanterat invandrare i deras marknadsföring.

1.5 Frågeställning

Uppsatsen utgår ifrån följande frågor:

- Hur arbetar företag som har identifierat invandrare som målgrupp med sin marknadsföring?
- Vilka motiv ligger bakom marknadssatsningar med invandrare som målgrupp?
- Finns det marknadsstrategier som kan fungera för att nå gruppen?
- Vilka möjligheter respektive hinder finns det för företagen att marknadsföra sina produkter/tjänster till invandrare?
- Vilken kompetens, kunskaper och färdigheter behöver ett företag som i sin marknadsföring vänder sig till invandrare?

¹⁶ Leijon & Omanovic (2001) *Mångfaldens mångfald – olika sätt att leda olikheter*

¹⁷ www.sverige2000.se (040330)

¹⁸ De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh (2001) *Marketing Communications* s. 103

1.6 Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är att skapa hypoteser rörande om företag i sin marknadsföring kan använda strategier för att nå individer och grupper med invandrabakgrund på den svenska marknaden.

1.7 Avgränsning

Uppsatsen fokuserar på fallet Folksam. Två jämförelseföretag, FöreningsSparbanken och Åhléns kommer vidare att användas för att ge stöd åt beskrivningen och hypotesbildningen.

1.8 Uppsatsens betydelse

Med uppsatsen hoppas författarna kunna bidra till en ökad förståelse för mångfaldsrelaterad marknadsföring.

- Företag som är intresserade av invandrare som målgrupp kan få insikter i hur företag redan idag arbetar med en diversifierad kundgrupp.
- Ekonomistudenter.
- Folksam kan få en bild av hur de agerar i förhållande till teori inom området och de bägge referensföretagen.
- Föreningssparbanken och Åhléns kan få en övergripande bild av hur de arbetar samt en djupare bild av hur ett annat företag arbetar med ett aktuellt område.
- Övriga intresserade av integrationens möjligheter inom det svenska näringslivet.

2 METOD

Detta kapitel är en presentation av den metod som har använts för att uppnå uppsatsens syfte och besvara frågeställningarna.

2.1 Övergripande angreppssätt

För att uppfylla syftet med uppsatsen krävs en medvetenhet om vad som skall studeras och hur det skall studeras. Företeelsen som ska beskrivas är relativt ny och outforskad. Det är då lämpligt att med utgångspunkt i verkligheten insamla olika sorters data vilka analyseras, och via teorier och modeller tolkas, för att på detta sätt skapa hypoteser¹⁹. Detta angreppssätt benämns induktiv ansats.

Valet av metod påverkar valet av teori och empiribildning och därmed forskningsresultatet. Valet av metod har styrts av vad som har ansetts möjligt och önskvärt att studera. Empiriavsnittet består av data inhämtad genom en kvalitativ undersökning. Detta innebär att det finns en medvetenhet om att tolkning av ett beteende, en utsaga, eller information påverkas av kunskaper och förståelse i ämnet. Processen vid bearbetning av insamlad data och skapandet av den teoretiska referensramen kan liknas vid de principer som används inom hermeneutiken.²⁰ En viss förförståelse i ämnet influerade de frågeställningar som uppkom och dessa de referenser som valdes. Detta i sin tur ledde till nya frågeställningar och vidare bearbetning av den teoretiska referensramen. Detta har varit en fortlöpande process som aldrig riktigt avstannat.

2.1.1 Undersökningsmetod

Syftet med föreliggande uppsats är att skapa hypoteser rörande om företag i sin marknadsföring kan använda strategier för att nå individer och grupper med invandrarbakgrund på den svenska marknaden. Detta avgränsas till att beskriva hur Folksam har arbetat. Som ytterligare stöd har Folksams verksamhet jämförts med FöreningsSparbanken och Åhléns.

¹⁹ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) *Att utreda, forska och rapportera* s.229

²⁰ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

Fallstudien är användbar när en djupare insikt i förhållande till ett fenomen är önskad. Anderssen²¹ refererar till Yin som menar att om fallet representerar en ny kombination av mer eller mindre kända förhållanden som inte tidigare varit föremål för noggranna studier är en fallstudie lämplig. Bruzelius och Skärvad²² menar att en fallbeskrivning skall vara en noggrann rapport hämtad från verkligheten. Fördelen med fallbeskrivningar är att de ger en bättre bild av den verkliga situationen än egen upplevd erfarenhet kan göra. Praktikfall gör det möjligt att följa en eller flera situationer i ett företag eller i en organisation vilka det skulle kräva lång tid att följa i verkligheten för att kunna dra lärdom av.²³ Fallbeskrivningen byggs upp med hjälp av att de medagerande delar med sig av erfarenheter, kunskaper och eventuella begränsningar. Redogörelsen skall vara så lite influerad som möjligt av författarnas egna åsikter och idéer. Däremot ska den spegla medarbetarnas åsikter och idéer för att i möjligaste mån likna den verklighet som avser att beskrivas.²⁴

Empiri från Folksam skall ge en större insikt i de förhållanden som råder på den svenska marknaden. För att kunna ta del av och förädla Folksams erfarenheter och kunskaper har alltså fallstudien valts som metod. Empirin består av intervjuer och skriftliga källor samt observationer under kundmöten i den flerspråkiga rikskundtjänsten.

2.1.2 Kritik av metodval

Enligt uppsatsens syfte är en kvalitativ ansats det naturliga valet och en fallstudie en lämplig praktisk metod. Fallstudien är en subjektiv metod då den bygger på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper. De frågor som ställs och de observationer som görs är även de färgade av bakomliggande kunskaper och erfarenheter hos författarna. ”*Som man ropar får man svar*”²⁵. Den kvalitativa undersökningens natur gör det svårt att bedöma hur detta påverkar resultatet. Därför är det viktigt att tygla den förförståelse som finns hos författarna under hela analysprocessen. Det finns en medvetenhet angående detta. Ett kritiskt tänkande och ett ifrågasättande av resultaten har därför tillämpats under uppsatsens arbete.

2.2 Val av fallföretag

Huvudobjekt för denna fallstudie är Folksam. I Folksam har ett antal faktorer identifierats som gör företaget lämpligt att studera. Folksam är ett av de första företag i Sverige som medvetet har allokerat resurser för att nå invandrare vilket gör att intressanta lärdomar bör kunna utkristalliseras vid en fallstudie av deras arbete. I Folksams organisation finns idag en vilja att utveckla denna del av verksamheten. De har visat stort intresse för denna studie vilket har förenklat datainsamlingen.

²¹ Anderssen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. s.131

²² Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1990) *Integrerad organisationslära* s. 7

²³ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1990) *Integrerad organisationslära* s. 8

²⁴ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1990) *Integrerad organisationslära* s. 7

²⁵ Stein Kleppstø, föreläsning, Fek 515 företagets kunskapsutveckling ht 02

För att bredda beskrivningen av arbetet som bedrivits, och få fler perspektiv beträffande ämnet marknadsföring till etniskt heterogena grupper i ett nationellt perspektiv, har ytterligare två företag inkluderats, FöreningsSparbanken och Åhléns. Motiv till valet av dessa företag är att de båda har uppmärksammat invandrare i sin omvärld. Empirin insamlad om dessa två företag bygger främst på sekundära källor. Dessa har kompletterats med intervjuer genomförda via E-post samt telefonintervju. På grund av detta är beskrivningen av FöreningsSparbanken och Åhléns inte lika omfattande som den om Folksam.

2.3 Förstudie

Före uppsatsens frågeställning och syfte formulerades gjordes en förstudie. Den omfattade en företagspresentation, presentation av den flerspråkiga rikskundtjänsten samt en presentation av berörda chefer och medarbetare vid den flerspråkiga rikskundtjänsten på Folksam. Vid ett av tillfällena närvarade även Folksams pressansvarige som presenterade Folksams övergripande organisation. Denna inledning omfattade två dagar uppdelade på tre tillfällen och gav en gedigen bakgrundsbild och förförståelse för Folksam och den flerspråkiga rikskundtjänsten och berörda medarbetare. Denna förstudie lade även grunden för det fortsatta arbetet med frågeställning, intervjuer och val av teori.

2.4 Intervjuernas upplägg och genomförande

Det centrala vid intervju är vart intervjufrågorna ska leda. Frågorna ska leda i relevanta riktningar och skapa ny intressant kunskap och fördjupad förståelse.²⁶

Intervjuerna genomfördes med hjälp av intervjuguider som upprättades utifrån studiens syfte och frågeställning. Dessa bifogas i bilaga 2-6. Intervjufrågorna var öppna för att underlätta för informanterna att tala öppet och fritt i ämnet. Frågorna formulerades efter att en explorativ undersökning av Folksam och verksamheten samt en första teorigenomgång gjorts.

Intervjuer har uppenbara fördelar så som möjlighet att ställa individuella stöd- och kontroll frågor under hela intervjun. Detta leder till en större möjlighet för ökad förståelse och att klargöra olika intryck²⁷. Intervjuerna genomfördes som ett samtal där det rådde ömsesidig respekt, tillit och empati. Vid alla intervjutillfällen ansågs det viktigt att det inte skulle finnas tvivel om avsikterna med intervjun varför följande etiska ställningstaganden beaktats.

²⁶ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* s.50

²⁷ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

Etiskt ställningstagande²⁸

- Öppenhetskrav, samtliga deltagare informerades om studiens upplägg och syfte både muntligt och skriftligt.
- Konfidentiella krav, insamlad information från intervjuerna avidentifierades i rapporten och vissa av informanterna förblir därmed anonyma. Den information som inte har avidentifierats återges med tillstånd av vederbörande informant.
- Självbestämandekrav, samtliga deltagare informerades tydligt om att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande utan vidare motivering.

Intervjuerna utfördes där möjligaste lugn och ro rådde för att skapa en optimal miljö både för informanten och för intervjuarna. Miljön är viktig för ett aktivt lyssnande och för att iaktta icke-verbala kommunikationssignaler.²⁹ Intervjuerna spelades in efter informantens medgivande. Inspelning av intervjuerna möjliggjorde en fullständig koncentration på frågor, svar och observationer. Samtliga intervjuer har genomförts av båda författarna tillsammans där anteckningar fördes under intervjuens gång. Varje intervju tog cirka en timme. Förda anteckningar under intervjun skrevs ned i en sammanfattande form med tillägg av uppkomna reflektioner i direkt anslutning till intervjun.

2.4.1 Urval av intervjupersoner

För att få inblick, förklaringar och identifiera mönster i hur Folksam arbetar med invandrargruppen har personer i arbetsledningen och personer som arbetar med kundkontakter intervjuats. Sammanlagt 11 personer har deltagit i de kvalitativa intervjuerna.

De personer ur arbetsledningen som intervjuats har valts främst på grund av deras kunskap om verksamheten, deras kännedom om problem relaterade till marknadsföring mot en mångkulturell kundgrupp, deras kunskap om bakgrunden samt motiv för verksamheten. Ur arbetsledningen har tre personer intervjuats.

Vidare har fokus lagts på att intervju personer som arbetar i den flerspråkiga rikskundtjänsten. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten har valts då de kan bidra med insikter ur två perspektiv. Dels har de kunskap om arbetet i en verksamhet som är riktad mot det kundsegment som är fokus för denna uppsats. De har således kännedom om de problem och de förtjänster som uppkommer i den verksamhetsformation som de är en del av. Utöver detta är alla utom två i den flerspråkiga rikskundtjänsten första generationens invandrare. Det innebär att de kan ge insikt och förståelse om hur det är att vara invandrare i Sverige. Då de dagligen arbetar med personer med invandrarbakgrund bör även det leda till att de har en fördjupad kunskap och förståelse i frågor rörande denna grupp.

²⁸ www.vetenskapsradet.se (040429)

²⁹ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

Målet var att intervjua samtliga medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten. 8 av 10 medarbetare har intervjuats. Bortfallet av två personer berodde på att en var hemma för vård av sjukt barn under intervjutillfällena och en hade under vår förstudie redan givit sina synpunkter.

Kompletterande intervjuer har utförts med FöreningsSparbanken och Åhléns. De personer som valts har en ledande position inom verksamheten. Syftet med frågorna var till stor del att validera den information som redan fanns tillgänglig i sekundära källor. Därför har personer med en övergripande kunskap om verksamheten valts. En telefonintervju utfördes med Åhléns personalchef samt en intervju via E-mail med kontorschefen på bankkontoret i Rosengård.

Det finns även andra personer vars information, erfarenhet och kunskap kunde ha varit värdefull för att närma sig syftet. Det rör sig till exempel om invandrare själva. Deras uppfattning om svenska företag och deras marknadsföring hade givit andra perspektiv. Att göra kvalitativa intervjuer med andra företag än Folksam skulle även det ha givit fler perspektiv. Det finns emellertid tidsmässiga ramar som gör att undersökningen begränsats till de valda intervjupersonerna. Vidare medverkar syfte och vald metod också till att undersökningens fokus och storlek anses tillfredsställande.

2.4.2 Bearbetning av intervjuvar

Efter genomförda intervjuer sammanställdes allt material. Utifrån sammanfattningar av varje intervju identifierades återkommande teman i materialet vilka rubriksattes. Likheter och skillnader i materialet noterades strukturerades och jämfördes. Intressanta citat plockades även ur intervjumaterialet för att ge stöd åt analysen.³⁰

2.4.3 Sekundära källor – litteraturstudie och informationssökning

Vid användande av sekundära källor är det viktigt att ställa sig kritisk till deras innehåll då de är framtagna för ett annat syfte och i en annan kontext.

De sekundära källorna som använts är:

- Internt material från Folksam såsom rapporter, analyser och presentationsmaterial.
- Publikt material från Folksam såsom broschyrer, årsredovisning och information från företagets hemsida på Internet.
- Uppsats om FöreningsSparbankens mångfaldssatsning.
- FöreningsSparbankens och Åhléns hemsida på Internet.
- Hemsidor på Internet från organisationer som har anknytning till uppsatsens syfte.

³⁰ Burnard, P. (1991) *A method of analysing interview transcripts in qualitative research*

2.5 Val av teoretisk referensram

Syftet med denna uppsats som tidigare skrivits är att skapa en ökad förståelse inom området marknadsföring till etniskt och kulturellt heterogena grupper. Området är nytt och utforskat varför tillgången på litteratur som direkt berör detta är begränsad. Därför kommer en bred teoretisk bas från områden som knyter an till uppsatsens ämne att användas för att analysera företeelsen som studeras. Vedertagen och sålunda klassisk teori inom dessa områden har använts. För att identifiera faktorer som leder till framgång på marknaden, och vad som kan vara avgörande då ett företag vill nå en diversifierad grupp med sin marknadsföringsstrategi har följande områden valts:

- KOGNITIVT BETEENDE
- INTERKULTURELL KOMMUNIKATION
- WORD-OF-MOUTH
- TJÄNSTEMARKNADSFÖRING
- SYSTEMTEORI

Val av teoretisk referensram har varit en iterativ process där en explorativ förstudie gav intressanta teoriområden vilka i sin tur ledde till frågeställningar från vilka intervjufrågorna utformades. Svaren på dessa gav ytterligare indikationer på intressanta teoretiska ansatser som var användbara för att beskriva området. En illustration av detta förlopp återfinns i *figur 1*.

2.6 Undersökningens trovärdighet

Reliabilitet och validitet visar tillförlitlighet av tillvägagångssätt och analys. Inom kvalitativ forskning säkras bådaderna genom en noggrannhet under hela forskningsprocessen.³¹ I denna uppsats har båda författarna kunnat diskutera och ifrågasätta varje steg mot forskningssyftet och har därmed kunnat stärka reliabiliteten och validiteten.

2.6.1 Validitet

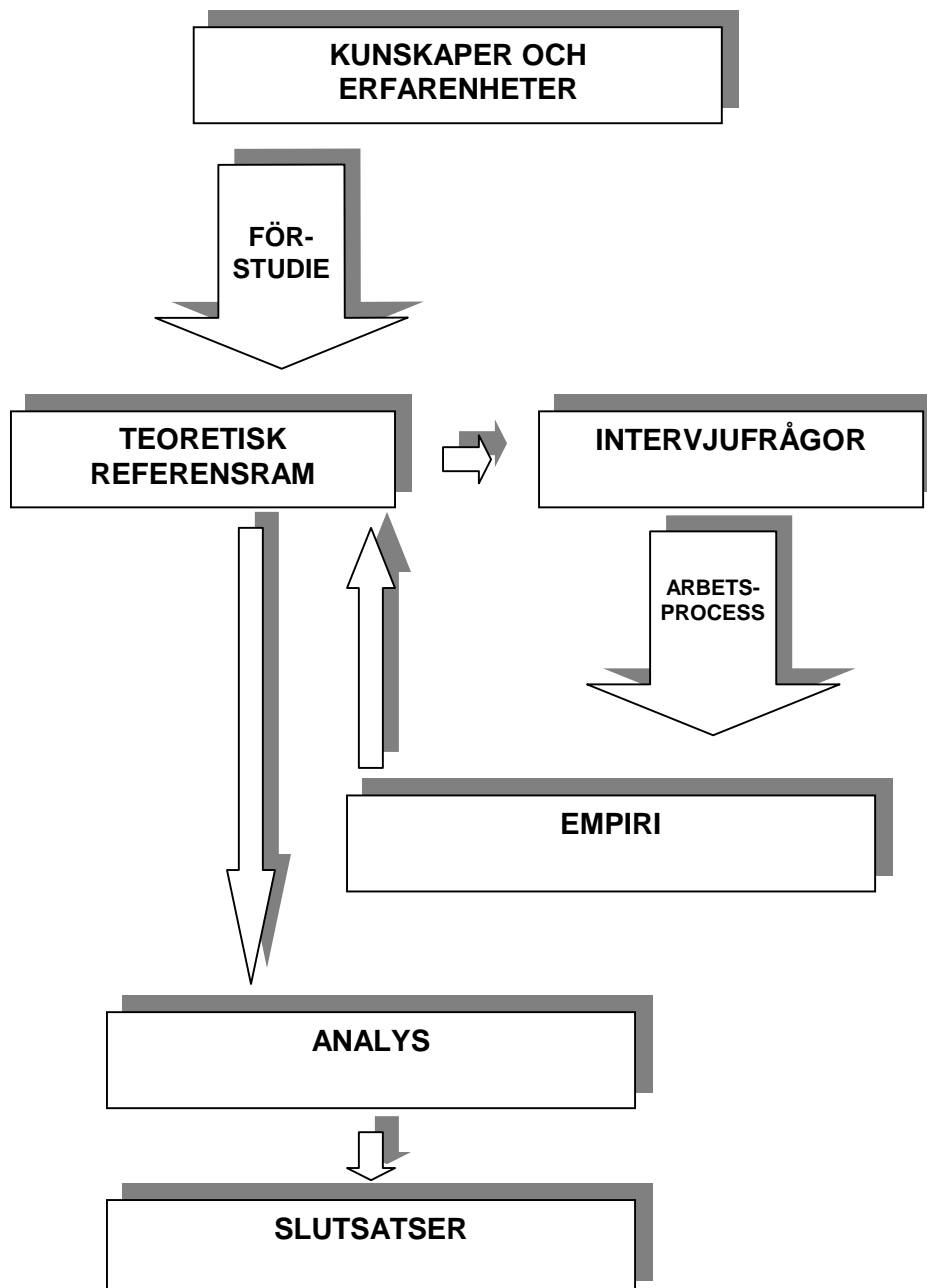
Genom att visa en god relation mellan valda teorier, slutsatser och verkligheten är målsättningen att stärka studiens validitet.³² I uppsatsen har målsättningen varit att efter bästa förmåga utvärdera relationen mellan det valda studieobjektet och den information som har funnits tillgänglig. Informanternas intryck av att deras arbete ger positivt resultat är endast baserat på deras beprövade erfarenheter.

³¹ Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

³² Björklund, M. & Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera s. 60*

Någon systematisk undersökning från Folksam sida har inte utförts. Genom det tillvägagångssätt som redogjorts för i metodavsnittet är målet att säkerställa arbetets validitet. Empiribildning som härrör från sekundära källor om FöreningsSparbanken och Åhléns har validerats. Detta har gjorts genom att empirin har lästs och kommenterats av berörda medarbetare på respektive företag. I samband med detta ställdes även kompletterande frågor för att få data direkt anpassad till syftet med denna uppsats.

2.7 Arbetsgång



figur 1

3 TEORETISK REFERENSRAM

Här kommer vi att introducera den teoretiska referensram som sedan kopplas till den empiri som presenteras i nästa kapitel. De teoretiska områden som behandlas är kognitivt beteende, interkulturell kommunikation, word-of-mouth, tjänstemarknadsföring och systemteori. Kapitlet avslutas med en skiss som beskriver hur de olika teoriområdena hänger samman.

3.1 Kognitivt beteende

Psykologiska behov är sådana som erkännande av andra, personligt anseende eller känsla av gruppstillhörighet. Ett behov övergår i ett motiv att agera då behovet blir så starkt att det kräver en tillfredsställelse. Psykologer har utvecklat teorier för hur det mänskliga behovet fungerar och vad som driver oss till ett agerande.³³

En persons beteende påverkas av ett antal grundläggande psykologiska faktorer. Dessa är motivation, perception, inläring, attityder och fördomar.³⁴ När människor agerar lär de sig något. Inläring beskrivs som förändring hos individens beteende vilket kommer ur erfarenheter. Inläringsteorier säger att mycket av mänskligt beteende är inlärt.³⁵

Genom agerande och inläring skaffar sig människan förutfattade åsikter och attityder. Denna förutfattade åsikt innebär en deskriptiv tanke en person har om någonting. En persons attityd stämmer in i ett beteendemönster. För att förändra en inlärd attityd krävs det sålunda ofta beteendeförändringar på flera håll.³⁶

3.2 Interkulturell kommunikation

Det är inte möjligt att lära känna alla olika kulturer som finns representerade i dagens samhälle. Istället är det viktigt att kunna acceptera olikheter för att uppnå konsensus inför ett gemensamt mål. För att människor av olika kulturer skall kunna fungera tillsammans krävs en framgångsrik interkulturell kommunikation vilket detta avsnitt ämnar beskriva.

³³ Kotler, P (1996) *Principles of marketing* s.154

³⁴ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing* s. 154

³⁵ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing* s. 157

³⁶ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing* s. 159

3.2.1 Empati³⁷

Empati är en förmåga som inte helt når över kulturbarriärerna utan har en stark kognitiv komponent. För en framgångsrik interkulturell kommunikation är förmågan att kunna visa empati i det närmaste avgörande. Individen utgår alltid från den egna kulturen, vilken är utgångspunkten för förmågan att känna empati. Det är sålunda viktigt att det finns en medvetenhet om att det finns svårigheter i förmågan att känna fullständig empati för någon av en annan kulturell bakgrund än den egna.

3.2.2 Etnocentrism – Etnorelativism³⁸

Etnocentrism är ett tillstånd där utgångspunkten är den egna kulturen i en jämförelse med andra kulturer. Utgångspunkten är att den egna kulturen är den rätta och det råder ofta en saknad av kulturell medvetenhet. Det är en läroprocess att ta sig från ett etnocentriskt tänkande till ett etnorelativt tänkande. Etnorelativism kännetecknas av en förmåga att kunna värdera en situation i förhållande till den kulturella kontexten. Då finns en interkulturell kompetens. Det etnorelativistiska tänkandet bör vara målet för en interkulturell träning.

Etnocentrismens tre stadier:

- DENIAL
- DEFENSE
- MINIMAZIATION

Det första stadiet innebär ett förnekande av att skillnader mellan kulturer verkligen existerar. I stadium två inses att skillnader finns och ett försvar mot dessa skillnader sätts upp genom att nedvärdera andra kulturer och höja den egna kulturen till att vara överlägsen andra. I stadium tre överbyggs de skillnader som finns mellan olika kulturer genom att övergripande karaktärsdrag hittas vilka anses gälla för alla. Karaktärsdragen utgår oftast från den egna kulturen varför detta handlings sätt anses vara naivt. I detta stadium är det emellertid lätt att tro att etnocentrismen är överbyggd men så är inte fallet istället följer tre stadier av etnorelativism.

Det som utmärker etnorelativism är att andra kulturer endast kan förstås i förhållande till den egna kulturen. Därför är en god förståelse till den egna kulturens karaktärsdrag av stor vikt för att etnorelativism skall uppnås.

³⁷ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

³⁸ Hall, E. (1983) *The dance of life*

Etnorelativismens tre stadier:

- ACCEPTANCE
- ADAPTION
- INTEGRATION

Stadium fyra innebär att förekomsten av kulturella skillnader accepteras och respekteras. Dessutom anses dessa skillnader vara nödvändiga och av godo. Det femte stadiet medför en utvidgning av de kulturella referensramarna så att olika jämförelser kan göras i kontakt med olika kulturer. Detta innebär att den ursprungliga kulturens referensramar inte behöver ges upp till förmån för nya. Dessa byts istället tillfälligt ut. När det sjätte och sista stadiet uppnåtts har det skapats en multikulturell person som inte endast är känslig för olika kulturers referensramar utan faktiskt inbegrips i den process, som hela tiden pågår, att vara en del av kulturen.

3.2.3 Kärnkultur³⁹

Kärnkultur är kulturens hela identitet. Den är djupt rotad och skiljer sig från allt annat så som djupa orubbliga värderingar. Kulturens kärna består av sådant som skall kunnas och kännas till. Det finns stora förväntningar på att varje individ i en kultur skall veta vad som är brukligt och kutym.

3.2.4 Subjektiv - / Objektivkultur och Yt - / Djupkultur⁴⁰

Subjektivkultur är vad som finns i sinnet, den subjektiva bild som finns av omvärlden. Till detta hör grundläggande värderingar och sättet att tänka. Alla materiella uttryck i kulturen, det som skapas eller tillverkas hör samman med begreppet objektivkultur. Var vägar anläggs och hur byggnader byggs och ser ut är ofta mer kulturellt betingat än endast ingenjörskonst.

Ytkulturen är det direkt iakttagbara, stora delar av det ickeverbala beteendet. Detta är ett beteende som är lättare att se. Det är inte för den sakens skull lättare att förstå eller anamma för en utomstående om det inte är ett beteende som överensstämmer med vad som är brukligt i den egna kulturen. Djupkultur är ett beteende som är svårt att precisera. I begreppet läggs beteenden och värderingar som inte snabbt förändras över tiden. Oftast handlar det om saker vilka har förmedlats genom uppfostran från barndomen och genom socialisation.

³⁹ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

⁴⁰ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

3.2.5 Kollektivism – Individualism⁴¹

Dimensionen kollektivism gentemot individualism definieras på följande sätt:

”Individualism gäller samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. Kollektivism, som denna individualismens motsats, kännetecknar samhällen i vilka människor från födseln och framåt integreras i starka, väl sammanhållna ingrupper, som under personens livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.”⁴²

I kollektivistiska kulturer poängteras gruppmål, vi-identitet och grupp tillhörighet. Förhållandet mellan arbetsgivare och anställd ses som en familjerelation där relationen är viktigare än vad uppgiften är. Det är viktigt att vara vän med affärspartners innan en diskussion om affären inleds. Harmoni inom företaget är mycket viktigt och direkta konfrontationer undviks därför i möjligaste mån.

I individualistiska kulturer anses det som ärligt och uppriktigt att säga sin mening även om det leder till en konfrontation. En större koncentration läggs på uppgiften snarare än på att odla relationer. Individuella mål, jag-identitet och självförverkligande poängteras. Förhållandet mellan arbetsgivare och anställd ses som ett kontrakt upprättat för att ge ömsesidiga fördelar.

3.2.6 Individualism – Individualitet – Ömsesidigt beroende⁴³

Det finns även andra sätt att se på begreppen. Individualism kan beskrivas som att det egna jaget är en individuell enhet vars beteende syftar till individuella mål. Detta kan ta sig uttryck genom:

”en känsla av att varje människa äger en separat och likvärdig plats i samhället, oberoende av bakgrund”⁴⁴.

Individualitet är inte det samma utan innebär en frihet som medlemmarna inom gruppen har att visa sin personlighet och, om så är fallet, ett avvikande beteende. Ömsesidigt beroende innebär att människors liv och beteende formas till en grupp tillhörighet. Medvetenheten om sin plats i samhället är stark och individens skyldigheter och rättigheter mot andra gör sig ständigt påmind

⁴¹ Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer - interkulturell förståelse*

⁴² Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer - interkulturell förståelse* s. 67

⁴³ Condon, J.C & Yousef, F. (1975) *An introduction to intercultural communication*.

⁴⁴ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens* s. 132

3.2.7 High- / Lowcontext meddelanden⁴⁵

I individualistiska kulturer används mest lowcontext kommunikation. Detta innebär ett uttryckssätt som är direkt, uttrycksfullt, öppet och precist. Människor i individualistiska kulturer ger ofta uttryck för sina känslor, både för att lovorda och för att framföra sitt missnöje. Lowcontext meddelanden innehåller mycket information och förutsätter inte en gemensam associationsvärld eller bakgrundsinformation.

Kollektivistiska kulturer använder sig i allmänhet av high-context kommunikation. Ett indirekt, dunkelt och oprecist uttryckssätt används som innehåller underliggande meningar vilka inte uttalas direkt. I dessa kulturer undertrycker man oftast sina känslor och undviker att uttrycka dem. High-contextkulturer har bakgrundsinformation lagrad och en gemensam associationsvärld som gör att endast mycket lite information behöver överföras för att meddelandet skall förstås.

3.2.8 Blind spot och Display rules⁴⁶

”Du talar med din kropp och röst. Kroppsspråket utgör 55 % av din kommunikation med andra. Rösten utgör 38 % av budskapet. Orden står bara för 7 % av innehållet.”⁴⁷

Ovanstående citat beskriver något som kännetecknar all kommunikation. Blindspot är ett omedvetet beteende som påverkar alla inblandade. Enkla saker kan få stor betydelse beroende på hur de uppfattas. Exempel på vad som är ett blind spotbeteende är val av umgängesavstånd och blickbeteende. Beroende på vad som är brukligt för olika kulturer kan valet av närhet till en annan person vara skiftande. Det samma gäller för ett blickbeteende, titta för länge, titta för lite. Blind spot och dess innebörd är kulturellt inlärt och påverkar individer därför mer vid interkulturella möten än vid intrakulturella möten.⁴⁸ För att vidare modifiera ett beteende i olika sociala sammanhang finns det en mängd regler att följa så kallade Display rules. Dessa regler är socialt inlärd över lång tid och många gånger omedvetet. Beroende på kulturell bakgrund beter sig individer olika även om de befinner sig i samma situation. Känns inte riktlinjerna igen kan det öka svårigheterna att integrera med en annan kultur.

⁴⁵ Hall, Gudykunst & Kim (1997) *Communicating With Strangers*

⁴⁶ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

⁴⁷ Rusz, E. & Lindqvist, L. (1997) *Öppen kommunikation – Ledarskap ett samspel mellan aktiva ledare*

⁴⁸ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

3.2.9 Gruppens påverkan på köpbeteendet

TORA-modellen står för Theory of Reasoned Action. Den utgår från att andra personer i omgivningen i olika utsträckning påverkar kunders attityd och beslut.⁴⁹ Dubois⁵⁰ beskriver hur den grupp som individen identifierar sig med eller anser sig själv tillhöra, starkt påverkar olika beslut som tas och olika val som görs i en köpsituation.

Kotler⁵¹ menar också att individer påverkas av sin referensgrupp på minst tre sätt:

- Referensgruppen exponerar individen för nya beteenden och livsstilar.
- Referensgruppen influerar individens attityd.
- Referensgruppen skapar en kraft mot överensstämmelse med övriga gruppen vilket på så sätt påverkar individens köpbeslut.

Fill⁵² beskriver gruppen som en primär faktor som påverkar individens köpbeteende. Gruppen påverkar inläring och socialisering och fungerar som referens för individen. Usinier⁵³ beskriver också hur gruppen påverkar individens beslut. Han understryker att det även finns stora kulturella skillnader i hur stor påverkan är, och på vilket sätt personer i en grupp påverkar varandra. Det finns till exempel skillnader i hur konsumenter söker information beroende på hur kollektivistisk- eller grupporienterad kulturen är. I en grupporienterad kultur är det större sannolikhet att informationen sprids via word-of-mouth.⁵⁴

3.2.10 Segmentering

Segmentering är en process som görs genom att bryta ner marknaden i mindre och mer hanterbara submarknader. Målet är att identifiera homogena submarknader som särskiljer sig från resten av marknaden. Företaget väljer en eller flera av de identifierade submarknaderna och hantera den som en massmarknad.⁵⁵ För att en segmentering skall vara intressant och effektiv ställs vissa krav på gruppen. Det krävs att segmentet är avgränsat, mätbart, tillräckligt stort och nåbart.⁵⁶

⁴⁹ De Pelsmacker, Guens & Van den Bergh (2000) *Marketing Communications* s. 68

⁵⁰ Dubois, B. (2000) *Understanding the consumer, A European perspective*, s.141

⁵¹ Kotler, P. (1997) *Principles of marketing* s.177

⁵² Fill, C. (2002) *Marketing Communications, Contexts, Strategies and Applications* s. 84

⁵³ Usinier, J.C. (2000) *Marketing Across Cultures* s.104

⁵⁴ Usinier, J.C. (2000) *Marketing Across Cultures* s. 113

⁵⁵ Shani & Chalasani, (1993) *Exploiting niches using relationship marketing*

⁵⁶ De Pelsmacker, P. Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*, s.102

Traditionell marknadsföringsteori för en nationell marknad delar upp eller segmenterar marknaden utifrån demografiska parametrar såsom kön, ålder, familjestorlek, religion, ras, utbildning, inkomst, generationstillhörighet och social klass. Det förekommer även geografisk segmentering som utgår ifrån exempelvis klimat, nationsgränser, regioner och bostadsområden. Slutligen finns psykografisk segmentering som utgår från konsumenters livsstil⁵⁷ ⁵⁸. Faktorer som gemensam bakgrund och upplevelser kan leda fram till vissa gemensamma värderingar eller andra psykografiska beröringspunkter vilka kan vara intressanta att segmentera marknaden utifrån⁵⁹.

3.3 Word-of-mouth

Nätverk skulle kunna sägas finnas överallt och de existerar inte bara som professionella nätverk. Inom sociologi talas det om nätverk vilka byggs upp av personliga kontakter och saknar egentlig auktoritet. Med nätverk avses sammanslutningar på frivillig basis och dessa är lämpliga för överföring av information⁶⁰.

Ahrnell och Nicou⁶¹ diskuterar hur nätverk vilket de också kallar kontaktnät är ett effektivt sätt att rekrytera nya kunder i synnerhet för kunskapsföretag. Med kunskapsföretag avser de främst tjänsteföretag vilka har kunder som har behov av kunskap såsom till exempel mäklare och revisorer. De menar att tjänster ofta säljs via rekommendationer och de understryker att en opartisk rekommendation från en opinionsbildare är mer trovärdig än den kommunikation som kommer från företaget självt. Med opinionsbildare avser de alla individer som påverkar företagets kunder. Resonemanget bygger på att det finns människor som är mer inflytelserika än andra inom vissa områden.

Frankelius⁶² skriver att ett intressant sätt att hitta och nå nya kunder är att använda sig av befintliga kunder och använda dem som källa till personer som har liknande behov eller intressen. Metoden är enkel men det krävs att någon tar initiativ och aktivt tillämpar den. Frankelius menar att detta är en av de mest kraftfulla källorna till nya kunder men påpekar även att en bra relation till befintliga kunder skapar nya kunder även utan påtryckningar. Det innebär att ett engagemang i befintliga kundrelationer är viktigt.

⁵⁷ De Pelsmacker, P. Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*, s. 99

⁵⁸ Rao, V. R. & Steckel, J.H. (1998) *Analysis for strategic marketing* s. 25

⁵⁹ De Pelsmacker, P. Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*, s. 96

⁶⁰ Ahrne, G. Roman, C. & Franzén, M. (2000) *Det sociala landskapet* s. 250

⁶¹ Ahrnell, B. M. & Nicou, M. (1995) *Kunskapsföretagets marknadsföring utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*, s. 60

⁶² Frankelius, P. (1997) *Kirurgisk marknadsföring* s.122

Zeithaml & Bitner⁶³ menar att personliga källor till information är särskilt betydelsefulla när det gäller tjänster och i synnerhet tjänster som är svåra att utvärdera före köpet. Kommunikation via word-of-mouth spelar då en stor roll för att skapa en förväntning på tjänsten. En fundamental del av kundens upplevelse av ett köp eller en relation är de förväntningar som finns på relationen, varan eller tjänsten^{64 65 66}.

När det gäller tjänster så är det svårt för kunden att mäta och utvärdera tjänsten, varför det är av ännu större vikt än vid köp av varor att förtroende finns mellan köpare och säljare. Även Kotler⁶⁷ har uppmärksammat detta och beskriver att utveckling av word-of-mouth kanaler för försäljningsökning av tjänster kan vara en effektiv marknadsåtgärd. Han påpekar att personen som rekommenderar ett företag, en produkt eller tjänst till någon i sin omgivning tar en risk. Om det visar sig att företaget inte lever upp till vad personen som rekommenderat företaget utlovat, kommer han/hon att förlora i trovärdighet. Det finns även vinster för den som rekommenderar i form av tillfredsställelse av att hjälpa en bekant. Det kan också stärka deras relation.

För att öka kundrekrytering via word-of-mouth föreslår Kotler ett antal åtgärder som medför att incitamenten för att rekommendera företaget för andra ökar. Det rör sig om att på olika sätt uppmärksamma kunden genom rabatter och gåvor eller genom monetär ersättning. Kotler framhåller även att en framgångsrik strategi kan vara att identifiera potentiella referenspersoner. Dessa behöver nödvändigtvis inte vara kunder men är personer som har auktoritet och ett kontaktnät med potentiella kunder. Andra författare menar att word-of-mouth kommunikationens styrka ligger i att den upplevs som ofärgad⁶⁸.

3.3.1 Kommunicera med marknaden⁶⁹

Nio viktiga steg i kommunikationsprocessen:

- SÄNDARE: den del som förmedlar ett budskap till en mottagare.
- KODA: processen där tankarna omformuleras till symboler.
- BUDSKAP: symbolerna vilka sänds ut.
- MEDIA: på vilket sätt sändaren förmedlar symbolerna.
- AVKODA: mottagaren tolkar symbolerna.
- MOTTAGARE: parten som tar emot budskapet sändaren sänt.
- ÅTERKOPPLING: hur mottagaren har uppfattat meddelandet.
- BRUS: störning i överföringen av meddelandet.

⁶³ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing* s.90

⁶⁴ Dubois, B. (2000) *Understanding the consumer, A European perspective* s. 247

⁶⁵ De Pelsmacker, P. Guens, M. & Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*, s. 126

⁶⁶ Kotler, P. (1997) *Principles of marketing* s.40

⁶⁷ Kotler, P. (1997) *Principles of marketing* s. 619

⁶⁸ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996) *Services Marketing* s.90

⁶⁹ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

Det viktiga i kommunikationsprocessen är att sändaren är väl medveten om vilken publik den vill nå och vilken respons som ska uppnås. En vetskap om hur symbolerna kommer att tolkas måste finnas. Parten som sänder meddelandet måste också välja rätt media för att budskapet skall nå rätt mottagare och det måste finnas sätt för mottagaren att svara på meddelandet.

Sändaren av budskapet måste veta vilken målgruppen är som skall ta emot budskapet och hur budskapet skall tas emot. Budskapet måste vara utfört på ett sätt så att mottagaren tolkar och uppfattar budskapet på det sätt sändaren vill. Budskapet måste därefter också sändas genom det media som når den önskvärda målgruppen.

Det finns identifierade faser som konsumenten går igenom på vägen mot att bli redo för att ta ett beslut om ett köp. Dessa är: medvetenhet, kunskap, länkande, preferens, övertygelse och köp. Marknadsföraren måste veta var i dessa faser kunden befinner sig i förhållande till den produkt eller tjänst som skall marknadsföras. Detta är nödvändigt för att ha möjlighet att använda rätt verktyg för att övertyga till köp. När den valda målgruppen är identifierad och deras önskvärda respons är nästa steg att välja rätt budskap. Det skall fånga kundens intresse och vara av sådan karaktär att det skapar och leder till ett köp.

Denna process kan sammanfattas i AIDA:

- ATTENTION - UPPMÄRKSAMHET
- INTEREST - INTRESSE
- DESIRE - BEHOV
- ACTION - HANDLING

3.3.2 Kommunikationskanaler⁷⁰

Viktigt blir sedan att välja rätt kanaler genom vilka budskapet skall nå målgruppen, personliga kommunikationskanaler och icke-personliga kommunikationskanaler.

Personliga kommunikationskanaler är då två eller flera personer pratar med varandra. Det kan vara i ett direkt möte, på telefon, via E-post eller per post. Det viktiga är att det är interpersonella kontakter. Fördelen med denna typ av kommunikation är att den är mer direkt och personlig och möjliggör för en direkt feedback. Denna typ av kommunikation från företag sker oftast via försäljare som besöker och kontaktar berörda personer för köp av produkter. Att nå potentiella kunder via personliga kontakter behöver inte ske direkt från företaget. Andra användare såsom köpguider, expertkonsumenter men också grannar, arbetskamrater, vänner, bekanta och familj kan förmedla informationen till varandra. Denna kanal kallas för word-of-mouth.

⁷⁰ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

Icke-personliga kontakter är de som förmedlar budskapet via media utan möjlighet till feedback. Som medier räknas tidningar, tv, radio, reklampelare, och affischer. Även platser som är utformande för att förmedla ett budskap räknas hit. Exempel på det är utformningen av en banklokal som skall inge trygghet och stabilitet till kunderna som besöker banken. Evenemang från företaget hållna för att informera om produkten kan också hållas. Denna typ av kommunikation berör konsumenten direkt men även indirekt och under ett längre perspektiv vilket också gäller för direkta personliga kontakter. Människor möts och pratar om informationen de fått eller om reklam de sett.

3.3.3 Opinionsledare⁷¹

Opinionsledare är mellanledet mellan reklamen och slutkonsumenten. Masskommunikationen skall rikta meddelandet direkt till opinionsledare och låta dem föra budskapet vidare. Budskapets inverkan på målgruppen avgörs vidare av hur målgruppen bedömer kanalen genom vilken budskapet förmedlas. Ju högre trovärdighet kanalen för informationen har desto större inverkan får budskapet. Läkare, välkända skådespelare eller idrottsstjärnor är exempel på trovärdiga kanaler för olika budskap. Faktorer som avgör varför just dessa skulle inge mer trovärdighet kan härledas till deras expertis på området, trovärdigheten i uttalandet och/eller hur omtyckt personen är.

3.4 Tjänstemarknadsföring

Definition av en tjänst:

”En tjänst inkluderar alla ekonomiska aktiviteter vars resultat inte är en fysisk produkt och som konsumeras samtidigt som de produceras och tillför ekonomiskt värde som inte är materiellt⁷²”

Detta område inom marknadsföring är inriktat specifikt på tjänster och marknadsföring av dessa. Det traditionella marketing mix-synsättet kan appliceras på marknadsföring av tjänster. De inbördes proportionerna mellan de olika beståndsdelarna i marknadsmixen bestäms sedan med tanke på vilka kunder företaget riktar sig mot, vilka produkter det har och vilka resurser företaget har att tillgå.⁷³ Det är viktigt att tänka på att det är en mix av åtgärder, det räcker inte att endast använda ett av de fyra P. Dock krävs det att fler P: n läggs till modellen. Dessa är Personer, Fysiskt bevis och Process och har olika stor betydelse för olika typer av tjänster.

⁷¹ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

⁷² Zeithaml & Bitner (1996) *Services Marketing* s.5

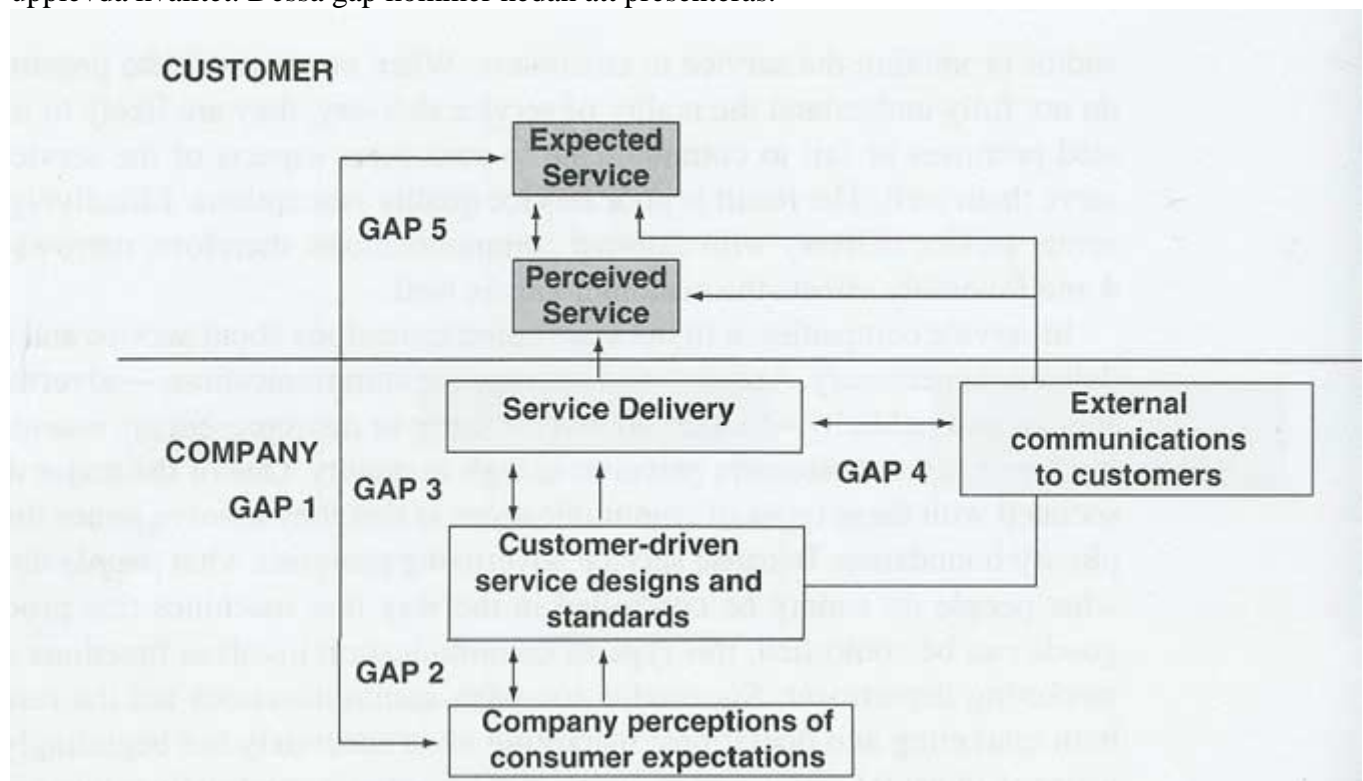
⁷³ Kotler, P. (1998) *Principles of marketing*

- **PERSONER:** för vissa typer av tjänster är det viktigt att lägga stor vikt vid personen som levererar tjänsten. För vissa typer av tjänster kan personen vara den enskilt mest betydelsefulla delen av tjänsten och vara avgörande för kundens upplevelse.
- **FYSISKT BEVIS:** alla delar av tjänsten som är synliga för kunden och som är en del av företagets kommunikation av tjänsten. Det kan röra sig om den miljö där kunden och företaget interagerar men det kan också röra sig om broschyrer, fakturor och annat material som företaget tillhandahåller.
- **PROCESS:** flödet av aktiviteter genom vilka tjänsten skapas. Olika typer av tjänster har olika komplicerade och omfattande kedjor av aktiviteter som ska samordnas och det behövs en avvägning av vilka aktiviteter som ska prioriteras och vilka som ska synliggöras för kunden

Dessa begrepp påverkar köpbeslut och upplevelsen av en tjänst.⁷⁴

3.4.1 GAP-modellen

Parasuraman et al använder sig av något som de kallar en gapmodell⁷⁵ för att visa hur kunder upplever en tjänst och vad företaget kan ha gjort fel och/eller bör göra för att höja kundens upplevda kvalitet. Dessa gap kommer nedan att presenteras.



figur 2

Källa: Zeithaml & Bitner

⁷⁴ Kotler, P. (1998) *Principles of marketing*

⁷⁵ Parasuraman, A. Zeithaml, A. V. & Berry, L.L. (1990) *A conceptual Model Of Service Quality and Its Implications for Future Research*

- GAP 1: att inte veta vad kunden förväntar sig. Detta innebär att någon, några eller alla som kan påverka tjänsten inte har rätt uppfattning om vad kunden förväntar sig. Detta kan orsakas av många olika faktorer såsom att företagets struktur gör att kundernas önskemål inte når anställda med auktoritet att förändra. För att inte GAP 1 ska uppstå kan en segmentering av marknaden alternativt en mass customization-strategi underlätta.
- GAP 2: att inte välja rätt tjänstestandard. Detta gap innebär att företaget internt misslyckas med att skapa ett system för leverans av service som når upp till den standard som företaget identifierat att kunderna kräver.
- GAP 3: att inte kunna leverera den tjänstestandard som fastslagits. Även om företaget har identifierat kundernas behov samt valt rätt standard och system som motsvarar detta uppstår ett gap om inte standarden av någon anledning går att leva upp till. Det kan finnas olika orsaker såsom kommunikationssvårigheter mellan ledning och personal eller att företaget inte förfogar över rätt resurser.
- GAP 4: att inte leva upp till vad som utlovats. Detta gap uppstår om företaget kommunicerar något som de inte klarar av att leverera till kunden. Det kan bero på inre kommunikationsproblem som har lett till att företaget har påstått sig kunna göra något som det inte har resurser för att göra.
- GAP 5: Detta är skillnaden mellan den tjänst kunden förväntar sig att få och den tjänst som kunden upplever att den fått.

3.4.2 Upplevd servicekvalitet

Upplevd servicekvalitet bygger på förhållandet mellan vad kunden förväntar sig och vad kunden upplever att den har fått. Det finns två nivåer av förväntad tjänst. Den första nivån är önskad tjänst vilket är det samma som vad kunden hoppas på att få. Den andra nivån är acceptabel tjänst vilket är den lägsta nivå sett ur ett kundperspektiv som en tjänst kan ha för att kunden inte ska uppleva ett missnöje.

De förväntningar som kunden har påverkas av en mängd för företaget okontrollerbara faktorer. Dessa faktorer kan exempelvis när det gäller önskad tjänst vara personliga behov, behov som andra i ens närhet har och tidigare erfarenheter och värderingar. När det gäller acceptabel tjänst är det andra faktorer som påverkar vilken den acceptabla upplevda tjänstenivån är. Här spelar det exempelvis in om det är kundens första kontakt med företaget. Om kunden inte är nöjd vid det första leveranstillfället höjs den acceptabla servicenivån. Det innebär att kunden vid nästa tillfälle har högre krav på företaget. Slutligen beror den lägsta acceptabla servicenivån på hur kunden i förväg tror att tjänsten kommer att levereras.

3.4.3 Relationsmarknadsföring

Ett företags efterfråga kommer från två grupper: nya kunder och återkommande kunder. När det gäller transaktionsmarknadsföring förutsätts det att kunden fattar självständiga beslut mellan olika alternativ på marknaden. Relationsmarknadsföring utgår från att köparens beslut inte är helt självständiga utan att de åtminstone delvis uppkommer i en situation av ömsesidigt beroende.⁷⁶

Relationsmarknadsföring kan definieras som marknadsföring vilken sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. Synsättet bygger på att samhället genom att individer interagerar och skapar relationer som resulterar i nätverk. Gummesson⁷⁷ framhåller fyra viktiga grundvärderingar inom relationsmarknadsföring:

- Alla i företaget har ansvar och måste vara involverade i marknadsföringen.
- Ömsesidighet är viktigt och innebär att en relation ska generera ett mervärde för båda parterna.
- Alla i relationen ingående parter måste vara aktiva och ta ansvar vad som händer i relationen.
- Ett mått av sunt förnuft och servicevärderingar måste genomsyra relationen, att vara flexibel och bejaka varandras intressen.

Grönroos⁷⁸ definierar relationsmarknadsföring som:

”Identifiera och etablera, sköta om och utveckla samt vid behov avveckla relationer med kunder och övriga intressenter så att alla inblandade parter mål uppfylls.”

Detta görs genom ett ömsesidigt uppfyllande av löften. Vidare menar Grönroos att det inte är byten som är viktigast för företaget utan kundrelationerna eller affärsrelationerna mellan vilka byten sker. Det är således inte själva transaktionen utan att skapa relationer vilket anses möjliggöra och underlätta byten som företaget ska satsa på. Om relationen i denna kontakt inte fungerar upphör byten av kundens pengar mot företagets tjänsteleverans, kunden byter tjänsteleverantör. Utgångspunkten är ömsesidig samverkan istället för konflikt och konkurrens. Synsättet förespråkar att kunden ska ses som en resurs med vilken det gemensamt skapas en lösning som kunden blir tillfreds med och som medför en lönsam verksamhet för företaget⁷⁹.

⁷⁶ Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing* s. 17

⁷⁷ Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring - Från 4 P till 30 R*, s.25

⁷⁸ Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing*

⁷⁹ Grönroos, C. (2000) *Service management and marketing*

På senare tid har relationssynsättet fått kritik främst som ansats gällande marknadsföring mot privatkonsumenter. O'Malley & Tynan⁸⁰ menar att relationsmarknadsföring har spridits från industriell marknadsföring till konsumentmarknadsföring utan att det finns empiriska belegg att så kan göras. Dock framkommer det att relationsmarknadsföring för med sig intressanta perspektiv men det finns inget vetenskapligt stöd för ansatsen. Även Szmigin & Bourne⁸¹ kritiserar applicering av relationsmarknadsföring på konsumentmarknaden. De menar att inte alla konsumenter har behov av en relation. Relationsmarknadsföring utgår från att en relation ska vara ömsesidig vilken den inte är om inte båda parterna tjänar på att ingå i relationen. Istället för att skapa mervärde för kunden skapar relationer ibland oönskade lösningar som försvårar byte av leverantör.

Relationsmarknadsföring ur ett interkulturellt kommunikationsperspektiv har diskuterats av Conway & Swift⁸². De för fram fem variabler som de menar är särskilt viktiga i relationsmarknadsföring i en internationell kontext. Dessa är:

- **ENGAGEMANG:** innebär att den partner som relationen skapas tillsammans med måste ha en hög grad av engagemang.
- **TILLIT:** förutsättning för engagemang och för ett fortsatt ökat engagemang. Tillit uppkommer genom interaktion med företaget men påverkas även av faktorer som media och word-of-mouth.
- **KUNDORIENTERING:** att kunna se situationer ur motpartens perspektiv. I början av relationen krävs främst att säljaren förstår kunden men i ett längre perspektiv krävs en ömsesidighet där båda parterna förstår varandras motiv för att en hållbar relation ska uppstå.
- **ERFARENHET/TILLFREDSSTÄLLELSE:** betydelsefullt om kunden väljer att fortsätta relationen. Erfarenhet/tillfredsställelse bygger på kundens förväntningar.
- **KOMMUNIKATION:** det verktyg som krävs för att många av de faktorer som diskuteras här ska uppnås.

⁸⁰ O'Malley & Tynan (1998) *Relationship marketing in consumer markets – Rhetoric or reality*

⁸¹ Bourne, H. & Szmigin, I. (1998) *Consumer equity in relationship marketing*

⁸² Conway & Swift (2000) *International relationship marketing – The importance of psychic distance*

3.5 Systemteori

System definieras som:

1. *”Ett set av två eller flera element”.*
2. *”Inget element har en oberoende effekt på helheten (detta innebär att ett system är funktionellt odelbart – man kan ej fullt ut förstå dess funktion genom att aggregera förståelse av dess delar, det vill säga genom analys).”⁸³*

Analys definieras vidare som:

”Att förstå ett fenomen genom att dela upp det och försöka förstå dess minsta beståndsdelar.”⁸⁴

Inom systemteori används vidare begreppet, anticipativa system:

”System vars beteende styrs av en prognos av omvärldens utveckling. Sådana system har en modell av sig själva och omvärlden som kan köras snabbare än real tid och således antecipera utvecklingen. Detta kan jämföras med reaktiva system vars beteende, deras output, styrs av input.”⁸⁵

3.5.1 Koppling system och organisation⁸⁶

Att se företag och organisationer ur ett systemperspektiv innebär att se organisationen som en mängd komponenter vilka alla har kopplingar, relationer och beroendeförhållanden inbördes. Ett system befinner sig i en miljö och miljön definieras ofta som allt som befinner sig utanför systemets gräns. Systemet utbyter information från miljön och vad som händer i miljön påverkar systemet. Ett system kan betraktas på många olika nivåer såsom individ-, grupp- och organisationsnivå. För att ett system ska fungera effektivt krävs det att de olika delsystemen överensstämmer och stödjer varandra.

Då en organisation är ett öppet system utsätts det även för störningar från miljön den verkar i men det kan även uppkomma störningar som härrör från systemet självt. Företag försöker att skydda sig från störningar på olika sätt. Ett exempel är genom att ha kunskap om vad som händer i omvärlden och snabbt ställa om verksamheten utifrån de nya förutsättningarna. På så sätt kan jämvikten bibehållas.

⁸³ Malm, A. T. (2003) *Systembegrepp och Komplexitetsteori*

⁸⁴ Malm, A. T. (2003) *Systembegrepp och Komplexitetsteori*

⁸⁵ Malm, A. T. (2003) *Systembegrepp och Komplexitetsteori*

⁸⁶ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1990) *Integrerad organisationslära*

När förändringar uppstår som är så stora att företagets styrsystem inte förmår att korrigera för dessa kallas de för strukturförändringar. En strukturförändring har ingen återgång utan ger en bestående förändring. En strukturförändring i miljön leder till även till en strukturförändring i systemet.

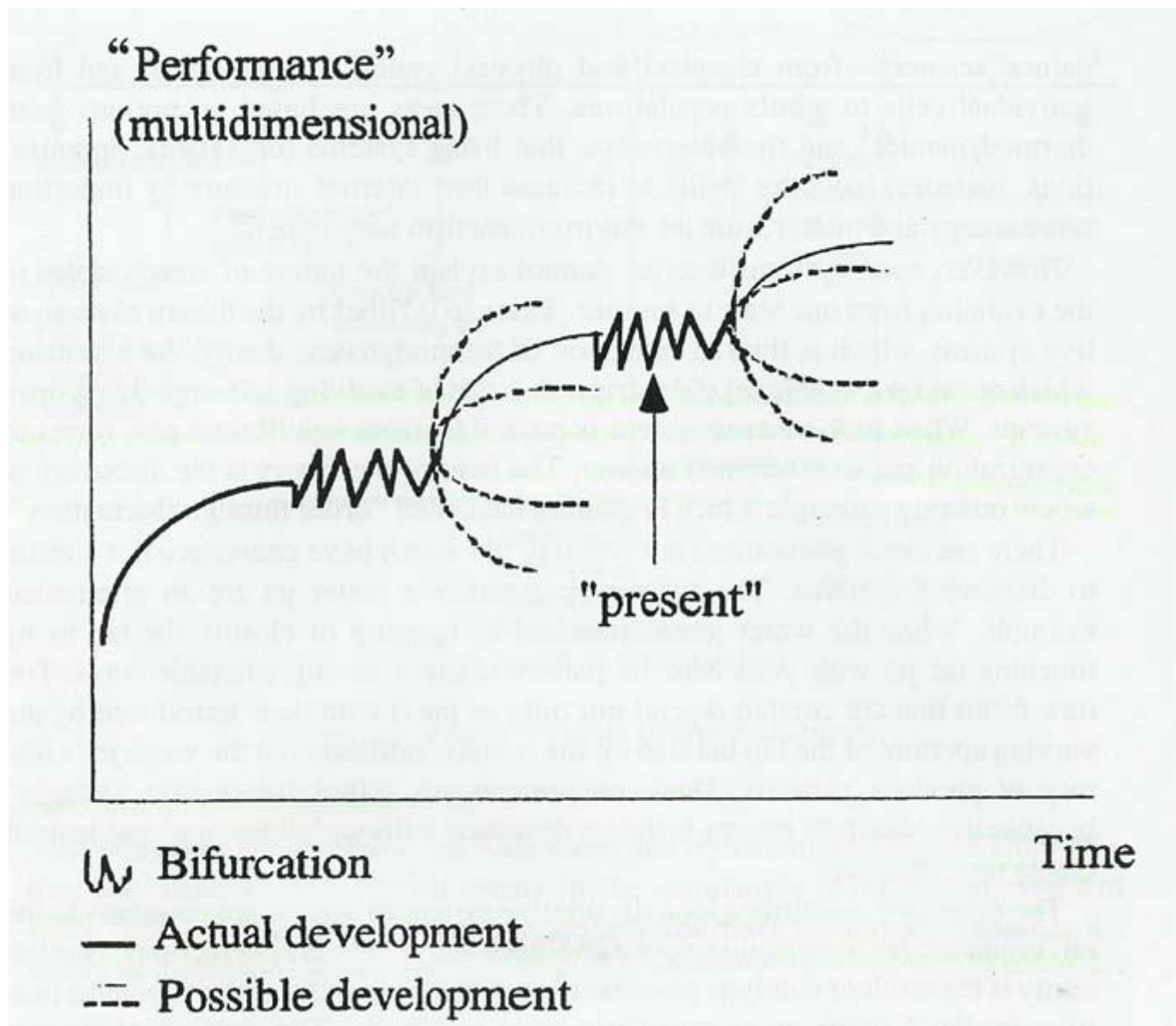
3.5.2 Dissipativa system⁸⁷

Dissipativa system har sitt ursprung inom naturvetenskapen. De kallas dissipativa för att dessa system på ett naturligt sätt hanterar yttre påfrestningar utan att falla sönder. Vid en störning återbildar sig systemet istället i en ny formation. Förutsättningen för ett dissipativt system är att det har ett öppet förhållande till den miljö det befinner sig i och inte förhåller sig statisk till förändringar. Förändring och utveckling av systemet skall inte vara beroende av yttre påverkan som framtvingar utveckling. Strukturen i systemet skall liknas vid processer som istället leder till en fortlöpande utveckling.

Detta synsätt kan användas för att förstå hur ett företag sett som ett system förhåller sig till sin omvärld. Det bygger på att företag påverkas av sin omgivning då systemet är öppet.

Fluktuationer är viktiga för utvecklingen av systemet. Fluktuationer är plötsliga, spontana och oförutsedda händelser som påverkar systemet och leder till någon form av kris. Dessa fluktuationer och hur de hanteras avgör om organisationen hamnar i en bifurkationspunkt. Har företaget starka bindningar kan det hålla tillbaka krisen. Det beror även på varifrån den kommer, inifrån organisationen eller utifrån. Blir påfrestningarna för stora på systemet så att bindningarna inte klarar att hålla ihop systemet, hamnar det i en punkt där allt brister. Systemet hamnar i ett tillstånd av kaos. I denna punkt finns det sålunda en mängd olika strategiska vägar att välja och systemet är väldigt känsligt. En beskrivning av händelseförloppet i ett dissipativt system ses i *figur 3*.

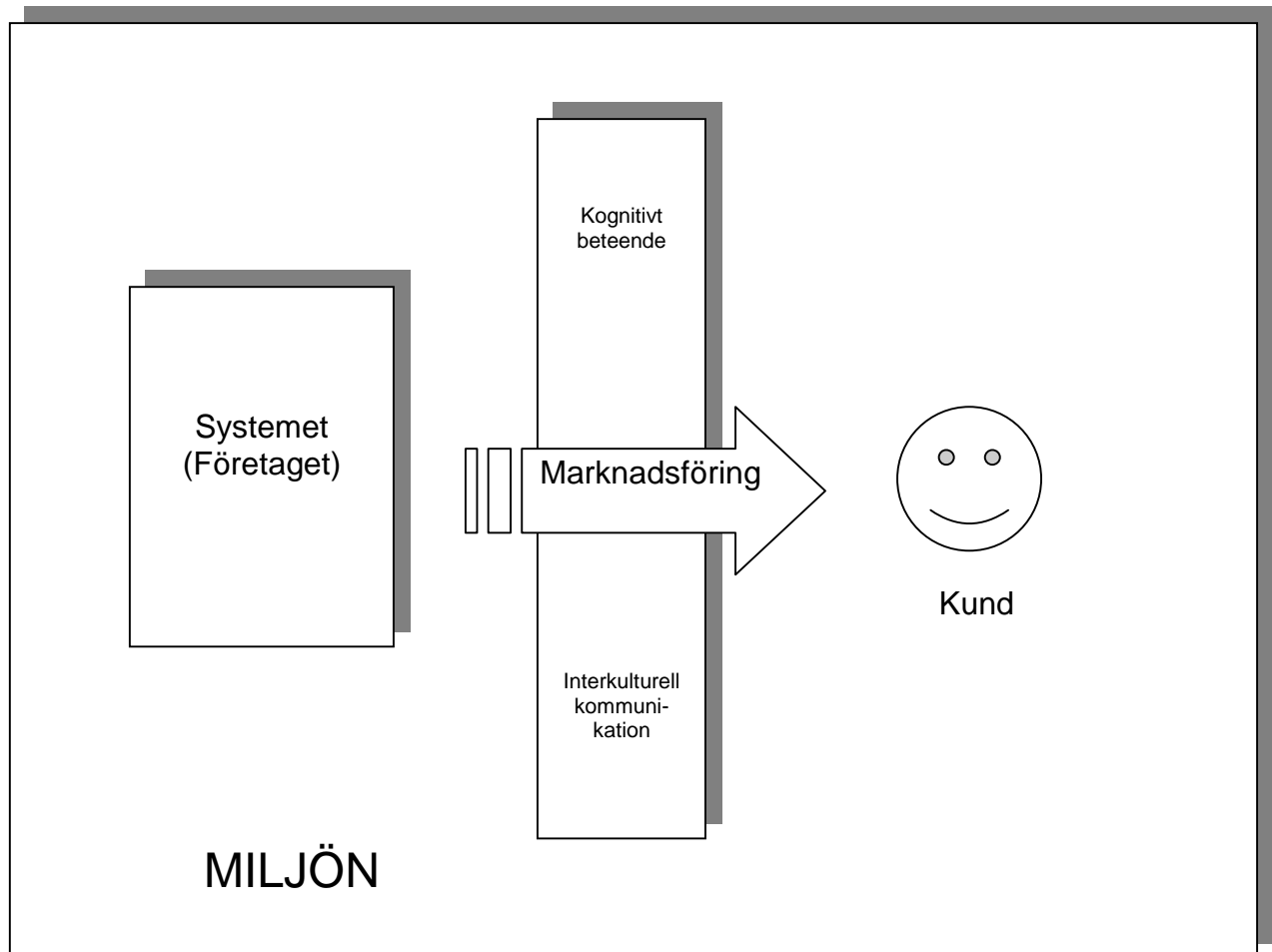
⁸⁷ Eneroth, K. & Malm, A.T. (2000) *Strategic identity – vision as catalysts for competence dynamics*



figur 3 (källa: Eneroth & Malm)

De nya strukturerna som uppstår i systemet är inte helt till följd av fluktuationernas påverkan på systemet. Vägvalet avgörs även av initiala förutsättningar och tidigare beslut. För att klara förändringen är det viktigt att företaget har en klar bild av vilka de är, deras placering i omvärlden och deras vision. Att ständigt utveckla visionen och förändra den i samklang med samhället och den miljö organisationen verkar i minimerar risken för kraftiga fluktuationer och stora kriser även om det inte eliminerar risken helt. Det är därmed viktigt att företaget har en klar och förankrad vision. Arbetet med visionen måste enligt Eneroth och Malm vara ett arbete som är tydligt uttryckt i företagets strategi. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att en vision har en begränsad livslängd. Visionens livslängd avgörs av hur omvärlden som företaget verkar i förändras. Det kan vara svårt men bör vara möjligt anser författarna att försöka förutspå när den gamla visionen har tjänat sitt syfte. En utveckling av ett företags kompetenser ger ökade förutsättningar att klara kriser snarare än möjlighet att förutspå framtida utveckling.

3.6 Sammanfattning av referensram



Bilden ovan illustrerar hur valda teoriområden hänger samman. Företaget är ett system som samverkar med den omgivande miljön. De företag som studeras i denna uppsats har identifierat en förändring i miljön, den minskade språkliga och kulturella homogeniteten. För att nå kunderna i den förändrade miljön måste kulturella och språkliga barriärer övervinnas. För att företaget skall kommunicera ut sitt budskap till kunden och agera i den förändrade miljön behövs nya kommunikationskanaler. För att företaget skall veta hur det skall bygga upp sin kommunikation till kunden för att få respons krävs det kunskaper om kulturella aspekter vilka grundar sig i kognitivt beteende.

4 EMPIRI

Detta avsnitt är en redovisning av den information som inhämtats genom att studera fallföretagen. En kort introduktion som är baserad på sekundära källor föregår en redogörelse av vad intervjuer och observationer har givit.

4.1 Presentation av Folksam⁸⁸

Folksams vision:

”Vi skall bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle där individen känner trygghet.”

Folksams värderingar:

”Som alltid styr allt vi gör, i ord och i handling”:

- *”Trygghet”*
- *”Engagemang”*
- *”Medmänsklighet”*
- *”Professionalism”*

Folksams övergripande mål:

”Vi skall ha försäkrings- och sparandebranschens mest nöjda kunder”

Folksam är ett försäkringsbolag vilket grundades redan år 1908. Det som skiljer Folksam från andra stora svenska försäkringsbolag är att Folksam ett ömsesidigt bolag, helägt av sina kunder. Det finns alltså inga aktieägare vilka påverkar verksamheten genom att se till ekonomiska vinster snarare än att skapa trygghet för kunden. Detta är något man på Folksam är stolta över och den kooperativa grundtanken genomsyrar allt arbete⁸⁹. Kundens behov och trygghet kommer alltid i första hand. Folksam är förankrat i folkrörelserna genom att ägarna, det vill säga kunderna representeras av OK, HSB, Riksbyggen, PRO, LO och TCO. Folksam intar samtidigt en politiskt obunden ställning. Folksam vill vara med och bidra till ett bättre samhälle dels genom den trygghet de genom sina försäkringar skapar men också genom att

⁸⁸ www.folksam.se (040402)

⁸⁹ Sonja von Lochow, lokalt pressansvarig Folksam, (040402)

företaget aktivt medverkar till att ta ett socialt, kulturellt och miljöinriktat samhällsansvar. Vad som vidare styr allt arbete på Folksam är deras vision, värderingar och det uppsatta övergripande målet med medarbetarna som ytterst ansvariga.

Det är ett av motiven till att Folksam vill att medarbetarna också skall karaktäriseras av mångfald gällande kön, ålder, utbildningsbakgrund samt kulturell och etnisk bakgrund. Detta gör att förståelsen för kundernas olikhet ökar liksom förmågan att se händelseförlopp från olika perspektiv. Folksam strävar efter att vara ett modernt försäkringsbolag med ett stort utbud av försäkringar, spar- och lånemöjligheter för alla behov. Motståndskraften och kunskapen till den hämtas från år av kontakt och samarbete med kunderna. Motståndskraft betyder mycket för Folksam och tar sig uttryck i etisk fondplacerings policy, ett aktivt miljöarbete gällande rekommendationer om miljövänligt byggmaterial och trafiksäkerhetsforskning.

4.1.1 Invandrare och försäkringar⁹⁰

På grund av kulturella och språkliga hinder beräknar Folksam att graden av oförsäkrade är mycket hög. Det är till och med så att det anses finnas en försäkringsnöd inom många områden. Den stora diskoteksbranden i Göteborg 1998 är ett exempel på detta. Av de tre hundra skadade och omkomna saknade mer än 50 % någon form av försäkring. Ändå var många andra generationens invandrare.⁹¹

Folksam är det första svenska försäkringsbolag som identifierat invandrare, första och andra generationen som en attraktiv och växande målgrupp. Det har funnits och finns många hinder i vägen för att nå ut till dessa potentiella kunder. Språk, religion och kultur är sådant som skapar bekymmer för företaget. Försäkringar är något som i vissa av länderna vilka invandrargrupperna kommer ifrån inte fungerar på samma sätt som i Sverige. Det finns hos många inte en medvetenhet om att ett behov av att vara försäkrad. Om Folksam vill nå dessa kunder affärsmässigt görs bedömningen att en speciell satsning bör göras för att förenkla information om försäkringar, trygghet och sparande. Nu sker detta på ett unikt sätt på invandrarens eget språk och av en person med samma bakgrund.⁹²

I Sverige lever idag ungefär 350 000 muslimer. För att underlätta integration i icke-muslimska samhällen har det Europeiska rådet för fatwa och forskning, bestående av experter på sharia-lagarna och koranen, godkänt muslimers anslutning till försäkringar i kooperativa försäkringsbolag. Folksam och Sveriges Muslimska Råd har inlett ett unikt samarbete kring de vanligaste förekommande sakförsäkringarna, begravningsförsäkring samt fondsparande. Försäkrings- och fondpaketet har prövats och godkänts av det Europeiska rådet för fatwa och forskning. Folksams och SMR:s försäkringserbjudande är öppet för alla muslimer i Sverige.

⁹⁰ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

⁹¹ Intern rapport från Folksam

⁹² Intern rapport från Folksam

I en gemensam försäkringskommitté kan SMR tillvarata muslimernas intressen och påverka muslimernas försäkringar hos Folksam. Alla frågor samt önskemål att teckna försäkringarna tas emot av Folksams flerspråkiga rikskundtjänst i Malmö.⁹³ Stig Karels på Folksam säger:

”Det är ett viktigt förtroende som SMR har gett. Samtidigt ger det oss i Folksam ytterligare en möjlighet att öka kunskapen om det svenska försäkringssystemet och förhoppningsvis också bidra till ökad integration i samhället.”⁹⁴

Många invandrare kommer från länder och kulturer där försäkringssystemet inte fungerar på samma sätt som i Sverige eller inte är lika utbrett. Enligt ledningen kan försäkringsbolag av en del invandrargrupper upplevas som en statlig myndighet vilken inte ingiver trygghet utan snarare leder till misstänksamhet. Något många invandare känner till är att det finns på krav att ha en trafikförsäkring på motorfordon i Sverige och därför kontaktas Folksam i samband med ett bilköp. Vad kunderna inte känner till är att de också har behov av att själva vara försäkrade liksom deras barn och hem. Tecknande av bilförsäkring är då ofta ett tillfälle för medarbetarna att informera om andra försäkringar och deras betydelse. Många medarbetare vittnar om att detta är en vanlig väg att etablera en relation med kunder. Att informationsbehovet på försäkringsområdet finns intygar många av medarbetarna om. De säger att de inte heller hade stor eller ingen kunskap om försäkringar och dess betydelse innan de började arbeta i den flerspråkiga rikskundtjänsten på Folksam.

4.1.2 Den flerspråkiga rikskundtjänsten

Som enda försäkringsbolag i Sverige har Folksam en rikstäckande flerspråkig kundtjänst. Denna är placerad i Malmö men har som uppgift att ta emot samtal från hela landet. Kundtjänsten arbetar med information och försäljning om Folksam och dess försäkringar på ett flertal olika språk.⁹⁵

I årsskiftet 1999-2000 övergick Sverige till ett nytt pensionssystem. Alla över 18 år med en beskattningsbar inkomst skulle nu välja var en del av pensionspengarna skulle placeras. 2.5 % av bruttolönen är den del som årligen placeras i premiepensionssystemet. Genom denna förändring läggs ett större ansvar på individen som nu själv ska besluta om vem som ska förvalta pensionspengarna. Valet stod år 1999 mellan 500 olika fondförvaltare där fondförvaltarna konkurrerade om löntagarnas pensionspengar som beräknades vara 25 miljarder kronor. En konsekvens av det förändrade pensionssystemet var ett ökat informationsbehov från löntagarnas sida för att de skulle kunna göra rätt val.⁹⁶

⁹³ www.folksam.se (040609)

⁹⁴ www.folksam.se (040609)

⁹⁵ www.folksam.se (040402)

⁹⁶ Intervju med Marknadsområdeschef Mikael Peterson, Folksam (040406)

Folksam var en av fondförvaltarna som skulle vara med och konkurrera om pengarna och ville att löntagarna skulle välja dem. Invandrare var en grupp som identifierades ha brister i kunskap om pensioner och pensionssystemet. För att nå ut till denna grupp fanns hinder i kommunikationen då många inte hade tillräckliga språkkunskaper. Idén att skapa en grupp som kunde informera på invandrarnas hemspråk föddes. Folksam ansåg att ett bra sätt kunde vara att informera på flera olika språk vilka vanligast talades bland invandrargrupper i Malmö. Att Malmö valdes som stad att bedriva projektet i berodde på att det var i detta marknadsområde idén hade skapats. Det var också anledningen till att språken som valdes utgick från de vanligast talade i Malmö. Detta resulterade i ett projekt omfattande sju månader där 15 stycken informatörer vilka tillsammans talade 17 olika språk anställdes. Många av invandrarna valde Folksam i sitt PPM-val och resultatet av projektet var så lyckat att Folksam beslöt sig för att förlänga det. Idag är antalet anställda 10 och antalet talade språk 16 inklusive lätt svenska.⁹⁷

Språken som talas är:

arabiska,	bosniska,	engelska,	italienska
Finska,	tyska,	kroatiska,	
Pashto,	persiska,	Polska	
ryska,	serbiska,	somaliska	
Spanska,	turkiska	lätt svenska	

Målet för verksamheten är numera något förändrad. Dess huvudsakliga arbetsuppgift idag är att sälja försäkringar men även att bistå med information om vikten av att vara försäkrad då det bland invandrare som grupp finns en stor okunskap inom detta område.

4.1.3 Utvecklingsmöjligheter och förväntningar

Det har gått fyra år sedan projektet startades och det har nu blivit permanent i form av en flerspråkig rikskundtjänst. Den har fått positiv uppmärksamhet i media och många nya kundrelationer har skapats. Målet för den flerspråkiga rikskundtjänsten är 40 stycken inkommande samtal per dag och medarbetare. Även om målet på 40 samtal om dagen inte uppnås anser ledningen att varje kund som ringer innebär en potential för Folksam på lång sikt. De tror sig kunna tjäna pengar på denna grupp som de har varit först med att identifiera.

”Det har tagit ett antal år innan all den här informationen har glidit igenom alla jordlager och sandlager och så småningom droppar ner i grundvattnet som är våra målgrupper – det är där vi befinner oss nu.”⁹⁸

⁹⁷ Intervju med Marknadsområdeschef Mikael Peterson, Folksam (040406)

⁹⁸ Intervju med Marknadsområdeschef Mikael Peterson, Folksam (040406)

Varje samtal som kommer till den flerspråkiga rikskundtjänsten är ofta en miniutbildning i försäkringar vilket innebär att samtalen tar längre tid än i den vanliga kundtjänsten. Det är ofta så att medarbetarna måste lära ut saker och företeelser som finns på svenska men inte på andra språk.⁹⁹

Ledningen i Malmö menar att de har en kompetent personalstyrka i den flerspråkiga rikskundtjänsten. De flesta av de anställda i den flerspråkiga rikskundtjänsten har en akademisk utbildning. Deras kulturella bakgrund uppfattas även som en tillgång och genom den skapas förtroende och goda relationer till kunderna. Som anställd i kundtjänsten är gymnasieutbildning och god svenska grundkrav. Vidare värdesätts personliga egenskaper som människokännedom, anpassningsförmåga och glimten i ögat. Ålder, kön och tidigare erfarenheter spelar ingen roll för hur väl arbetet i kundtjänsten passar. Att ha en vilja att gå vidare i företaget är en förutsättning då detta tyder på en framåtanda. Varje medarbetare har även ett stort ansvar gällande marknadsföring mot sin språkgrupp vilket kräver initiativförmåga. Det ställs höga krav på medarbetarna gällande motivation, kunskap och drivkraft.¹⁰⁰

”Antingen tycker man att jobbet är kul eller så gillar man det inte, det finns inget mellanting – bara de som är frälsta stannar kvar.”¹⁰¹

Allt arbete som görs i den flerspråkiga rikskundtjänsten men även i den övriga organisationen är starkt knutet till Folksamns övergripande vision om ett *”långsiktigt hållbart samhälle där individen känner trygghet”¹⁰²*. Detta är något som alla medarbetarna inom organisationen pratar varmt om. Strategin för hur medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten skall arbeta för att sälja försäkringar grundläggs i ett gediget kunnande om produkterna och bakomliggande faktorer så som socialförsäkringssystemet och pensionssystemet. I kommunikationen med kunden är det sedan viktigt att bygga en relation, det skall vara behagligt att ringa Folksam och det skall vara något kunden vill göra igen. Att lyssna på kunden och försöka lösa dennes initiala problem är viktigt men även att utföra vad Folksam kallar en basservice. Basservicen innebär att det görs en genomgång av kundens totala försäkringssituation vilket skall resultera i att kunden personligen samt dennes materiella tillgångar är grundskyddade.¹⁰³

Den uppmärksamhet i media som den flerspråkiga rikskundtjänsten givit har stärkt Folksamns position på marknaden och genererat goodwill som de själva uttrycker det. Det leder dock inte till någon direkt ökad inringning. Detta tros bero på att målgruppen inte nås genom medier såsom svenska dagstidningar, vilka har skrivit om Folksam. Det absolut största ansvaret för marknadsföring av den flerspråkiga rikskundtjänsten ligger hos de enskilda medarbetarna. Detta för att de anses vara de som innehar mest kunskap om språkgruppen de arbetar med.

⁹⁹ Intervju med Marknadsområdeschef Mikael Peterson, Folksam (040406)

¹⁰⁰ Intervju med Chef kundtjänsten, Eva-Lena Engdahl (040412)

¹⁰¹ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam, 040512

¹⁰² www.folksam.se (040402)

¹⁰³ Intervju med Chef kundtjänsten, Eva-Lena Engdahl, Folksam (040412)

Det anses vara av stor vikt att marknadsföra den flerspråkiga rikskundtjänsten. Försäljning och prestationer mäts i den flerspråkiga rikskundtjänsten men det fokuseras på att informera om Folksam och dess tjänster vid olika aktiviteter anordnade av föreningar med anknytning till olika kulturella grupper. Detta har visat sig ge effekt på inringningen. Att synas och informera skapar förtroende för Folksam hos de potentiella kunderna menar ledningen.¹⁰⁴

Kultur och språk menar arbetsledningen skapar förtroende hos invandrarna. De menar också att det är viktigt att förstå varandras olikheter för att göra ett bra jobb. Förtroendet skapas genom att lyssna och att vara lyhörd. Att ha språkkompetens och kännedom om kundens kulturella bakgrund underlättar i mötet med kunden menar ledningen.

Att hitta ett gemensamt sätt att marknadsföra Folksam och dess produkter mot en mångkulturell kundgrupp ser ledningen som en utmaning. Den gemensamma satsning som görs är så kallade ”fripassagerare”. Det innebär att Folksam tillsammans med annan information som skickas till sina befintliga kunder även bifogar information om den flerspråkiga rikskundtjänsten. Detta för att informationen via kunder kan spridas till dem som kan ha ett behov av servicen men ännu inte har någon vetskap om den.¹⁰⁵

4.1.4 Medarbetarnas perspektiv

På den flerspråkiga rikskundtjänsten i Malmö arbetar idag 10 personer från fyra världsdelar. Alla pratar god svenska vilket som tidigare nämnts är ett krav. De har flyttat till Sverige av olika anledningar men de flesta har lämnat hemlandet på grund av oroligheter såsom politiska konflikter. Två av medarbetarna är andra generationens invandrare vilket innebär att de är födda i Sverige men har utländska föräldrar. Samtliga medarbetare har idag familj och barn. De har alla en god insikt i hur det svenska samhället fungerar. Detta är ett resultat av dels deras arbete på Folksam men framförallt deras vilja att förstå det samhälle de nu lever och verkar i. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten ligger utbildningsmässigt på en hög nivå. Majoriteten har en akademisk examen från hemlandet och ett par har även studerat på universitet i Sverige. Hos medarbetarna finns ett intresse för lärande. Detta tar sig uttryck i deltagande i olika typer av kurser och fortbildning.¹⁰⁶

I det dagliga arbete ingår ett stort ansvar då medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten har ett stort inflytande över marknadsföringen till sin språkgrupp. De är även med och utformar en del av materialet som används i kommunikationen såsom informationsblad och planscher. Arbetsledningens målsättning är att det ska finnas två medarbetare med språkkompetens inom samma grupp. Det finns en vilja hos arbetsledningen att även inkludera andra språkgrupper i kundtjänsten. Samtidigt vill de jobba med att förankra de språkgrupper de arbetar med idag och utveckla arbetet med dessa.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Intervju Verksamhetsutvecklare, Anna Aqulin (040406)

¹⁰⁵ Intervju med Chef för kundtjänsten, Eva-Lena Engdhal (040412)

¹⁰⁶ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

¹⁰⁷ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

4.1.5 Arbetssätt

Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten arbetar parallellt med marknadsföring ut mot språkgruppen och med att ta emot inkommande samtal. Deras arbete utåt skiljer sig mellan olika språkgrupper men medarbetarna menar att alla inkommande samtal har de själva jobbat för. Gemensamt för alla språkgrupper är att det finns översatt informationsmaterial. Alla medarbetarna har även visitkort med namn, språk och telefonnummer. Marknadsföringen riktar sig till kunder i hela Sverige men medarbetarna arbetar alla från kontoret i Malmö. I stort sett samtliga medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten har kontakt med föreningar som på olika sätt är anknutna till språkgruppens kultur. I föreningarna informerar de, lämnar informationsmaterial och försöker på olika sätt skapa kontakt med medlemmarna. Vissa av medarbetarna har kontakt med lokala radiostationer där de som gäst främst informerar om försäkringar och om Folksam. Andra exempel på marknadsföringsåtgärder är utskick av informationsmaterial till ambassader och myndigheter. Genom att placera ut informationsmaterial och visitkort på platser som kaféer, matvarubutiker och resebyråer vilka vänder sig till invandrare försöker medarbetarna även på så sätt nå ut. När medarbetarna på den flerspråkiga rikskundtjänsten har kontakt med kunder per brev bifogas alltid ett par extra visitkort. Många av de aktiviteter som utförs leder till en direkt respons då inringningen ökar. Ytterligare något som många i den flerspråkiga rikskundtjänsten arbetar aktivt med är uppföljning av ärenden. Det kan till exempel innebära att när en medarbetare bedömer att informationsmängden har blivit för stor för kunden ber de att få återkomma vid ett senare tillfälle. Det kan även röra sig om uppföljning av betalningsärenden.¹⁰⁸

Det stora informationsbehov som finns hos invandrarna vilka ringer till Folksam gör att samtalen tar lång tid. Det är mycket som behöver förklaras och gås igenom innan ett avslut i en tecknad försäkring anpassad för kundens behov. Många gånger räcker det inte med ett samtal utan det krävs ofta en uppföljning från Folksams sida.

4.1.5.1 Intern tillgång

Den flerspråkiga rikskundtjänsten bistår även övriga delar av Folksam med sin språkkompetens. Det innebär exempelvis att de hjälper andra avdelningar när de behöver hjälp med översättning av dokument och kvitton eller tolkning. När kunder ringer till den vanliga kundtjänsten och språkliga kommunikationshinder uppstår finns numera möjlighet att vidarekoppla till den flerspråkiga kundtjänsten. Ledningen ser på sikt att språkkompetens även skulle kunna vara en tillgång i andra delar av organisationen.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

¹⁰⁹ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

4.1.5.2 Förtroende¹¹⁰

Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten menar att all försäljning bygger på förtroende. Kunderna visar ofta stor tacksamhet över att få prata med någon på sitt eget språk. Ofta handlar samtalen inte enbart om försäkringar utan många gånger om mycket annat som upplevs svårt att förstå som ny i landet. I möjligaste mån försöker medarbetarna vara tillmötesgående och hjälpa till med sådant som egentligen ligger utanför deras arbetsområde. Somliga medarbetare motiverar det med att kunderna ofta visar stor tacksamhet inför denna service och återkommer.

Medarbetarna på den flerspråkiga rikskundtjänsten är noga med att upplysa kunden om vilka försäkringar den har och vad kunden betalar för så att ingen dubbelbetalning sker. Inte heller skall kunden betala för en försäkring den inte behöver. Genomgångar som dessa är enligt medarbetarna i kundtjänsten något som kunderna upplever som positivt och förtroendeingivande.

4.1.5.3 Word-of-mouth¹¹¹

En stor del av inringningen är från kunder som har hört talas om kundtjänsten från vänner, bekantar eller arbetskamrater. Nöjda kunder till Folksam tipsar om den tjänst Folksam erbjuder med försäkringsinformation på flera olika språk. Detta gäller för de flesta av språkgrupperna men det finns undantag. Det finns en språkgrupp som inte verkar dela med sig av den här typen av information sinsemellan. Informationsspridning om Folksam sker inte enbart inom de specifika språkgrupperna. Informationen sprids även inom invandrargruppen som helhet oavsett hemspråk. Det förekommer även att infödda svenskar ringer kundtjänsten. De ringer för att de har hört att det är lättare att komma fram då det är kortare telefonköer och servicen är bra.

4.1.5.4 Kulturell kompetens¹¹²

Det är inte bara språket som underlättar i kommunikationen mellan kunderna och medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten. En känsla och förståelse för kundernas behov och situation som nya i det svenska samhället, samt en gemensam kulturell bakgrund menar många underlättar vid kommunikation. Det handlar om att känna av de specifika skillnader som finns i mötet mellan personer av annan kulturell bakgrund som det oftast handlar om i samtal på andra språk. Vetskap om specifika uttryckssätt, tilltalssätt och bemötande kan förebygga onödiga missförstånd är något alla medarbetare erfar.

¹¹⁰ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

¹¹¹ Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

¹¹² Intervju med medarbetare i flerspråkig rikskundtjänst, Folksam 040511, 040512

4.2 Presentation av FöreningsSparbanken

”FöreningsSparbankens affärsidé är att vara det självklara bankalternativet för privatpersoner, företag och lantbruk, kommuner och landsting och organisationer genom att erbjuda ett kundanpassat och lättanvänt utbud av finansiella tjänster. FöreningsSparbankens kontorsrörelse kompletterad med internet, telefon, postkontor och butiker gör banken till Sveriges mest tillgängliga bank.”¹¹³

Varje kontor inom FöreningsSparbankens organisation utgör en självständig ekonomisk enhet. De lokala kontorscheferna ansvarar för kontorets lönsamhet samt för kunderna inom sitt verksamhetsområde.¹¹⁴

”Målet är att 99 % av alla affärsbeslut ska fattas i den lokala banken, av dem som känner kunderna och den lokala marknaden. Detta ger en effektiv, decentraliserad bankverksamhet.”¹¹⁵

Idag driver FöreningsSparbanken så kallade mångkulturella kontor i speciellt invandrantäta områden i Malmö, Göteborg, Jönköping och Rinkeby. Kontoren erbjuder bankservice och rådgivning på upp till 15 olika språk. En femtedel av Sveriges befolkning har invandrar bakgrund och vart femte nystartat företag drivs av en person med utländsk bakgrund. Därför anses det av FöreningsSparbanken vara viktigt att vara en affärspartner som förstår deras förutsättningar.¹¹⁶

4.2.1 FöreningsSparbanken Rosengård

FöreningsSparbankens kontor i Rosengård öppnades 1967. I slutet av 1990-talet hade kontoret dålig lönsamhet och personalen trivdes inte med sina arbetsförhållanden. Kontoret var uppbyggt på det traditionella sättet där tjänstemännen satt bakom glasväggar bakom vilka de skulle kommunicera med kunden. Kundkretsen på kontoret i Rosengård var och är mångkulturell och missförstånd mellan kunden och personalen var vanligt förekommande. Detta ledde till långa köer då det tog tid att reda ut missförstånd med en och hög ljudvolym som följd. En situation vilken ledde till stor irritation och missnöje bland så väl kunder som personal. För att inte tvingas lägga ned kontoret ansåg ledningen att de var tvungna att göra något dramatiskt för att förändra situationen. Det resulterade i en omorganisation inspirerad av det nyöppnade kontoret i Rinkeby.

¹¹³ www.foreningssparbanken.se

¹¹⁴ www.foreningssparbanken.se

¹¹⁵ www.foreningssparbanken.se

¹¹⁶ Pressmeddelande från FöreningsSparbanken (031014)

Befolkningens sammansättning i de båda förorterna påminner mycket om varandra, båda är väldigt invandrartäta med en stor segregation från det övriga svenska samhället. Det talas flera olika språk och människorna tillhör lika många olika kulturer.¹¹⁷

*”Vi är banken för alla människor. Och personer med utländsk härkomst är vår snabbast växande kundgrupp. Därför jobbar vi hela tiden för att bli bättre på att möta alla kunders olika behov, vare sig det gäller språkkunskaper eller kulturell kompetens”.*¹¹⁸

4.2.2 Mångfaldssatsning av kontoret i Rosengård

Omorganisationen av kontoret i Rosengård började i liten skala. Mångfaldssatsningen tog sin början i att anställa tre personer av utländskbakgrund med en akademisk utbildning. Dessa tre placerades inte tillsammans med den övriga bankpersonalen bakom glasväggen.

Istället iordningställdes en egen hörna, hörnan målades gul och FöreningsSparbankens logotyp sattes upp tillsammans med texten *”Den nya Banken”*. Detta nya tilltag blev snabbt en succé. Kunderna med utländsk bakgrund kunde identifiera sig med de tre nyanställda och köerna flyttades hit från de traditionella kassorna.¹¹⁹

När FöreningsSparbanken skulle nyöppna i det nyrenoverade köpcentret i Rosengård bestämde ledningen att helhjärtat satsa på mångfald. Birgitta Andersson utsågs som chef för satsningen, hon hade länge varit kontorschef i Rosengård och hade därför god kännedom och insikt i kundkretsen.¹²⁰

Ytterligare sju personer med utländskbakgrund med en akademisk utbildning anställdes. Anställda vilka är första generationens invandrare kommer från Iran, Irak, Polen, Palestina/Tyskland. Dessa tio talar tillsammans, arabiska, persiska, kurdiska, turkiska, polska, samtliga jugoslaviska språk, tyska och engelska¹²¹. Språken har valts utifrån vilka som är mest förekommande i Rosengård. Kontorets utformning förändrades också då den traditionella glasväggen togs bort. Istället mötte personalen kunderna direkt ute i lokalen. Kontoret gjordes även om till ett så kallat kontantlöst kontor. Skälen till detta var två, dels minska risken för rån och dels för att det är kostsamt för kontoret att handha kontanter. Istället finns det uttagsautomater vilka sköts av ett bevakningsföretag.¹²²

¹¹⁷ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹¹⁸ <http://www.foreningssparbanken.se> (040520), pressmeddelande, Birgitta Andersson

¹¹⁹ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²⁰ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²¹ Intervju med Andersson, B. (040524)

¹²² Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

4.2.3 Bakgrund till mångfaldssatsningen

De som arbetade på kontoret i Rosengård hade märkt att många av de boende i Rosengård kände en viss rädsla att ta kontakt med banken. Många av de boende kom från länder där staten styrt över bankväsendet, banker sågs som en myndighet som vissa hade dåliga erfarenheter från. För att FöreningsSparbankens satsning på mångfald skulle lyckas krävdes det att personalen kunde förändra den syn på banker som många med utländsk bakgrund hade. Den viktigaste men också den svåraste uppgiften att lösa var att skapa trygghet och förtroende för banken.¹²³

4.2.4 Resultat av mångfaldssatsningen

Av samtliga FöreningsSparbankskontor är det kontoren i Rinkeby och Rosengård som har sålt flest Premiépensionsfonder. Detta tros vara en direkt följd av att de på dessa kontor har en annan möjlighet att informera och lära kunderna om PPM-systemet.¹²⁴

”På mångfaldskontoren har man märkt att kunder med utländsk bakgrund identifierar sig bättre med den mångfaldiga personalstyrkan. Birgitta Andersson menade att det inte enbart är genom gemensamt språk och nationalitet som kunderna identifierar sig med personalen, utan relationen bygger i stor utsträckning på att man identifierar sig med ett icke svenskt utseende. FöreningsSparbanken tror att denna identifikation i förlängningen kan leda till ökad kundlojalitet i detta kundsegment.”¹²⁵

FöreningsSparbankens kunder i Rosengård med utländsk bakgrund har alla varit mycket positiva till bankens satsning på mångfald. En del av de svenska kunderna sökte sig i början till andra bankkontor för att senare återkomma. Nu några år efter att mångfaldssatsningen i Rosengård startade konstaterar Birgitta Andersson att word-of-mouth är en bra metod för att nå dessa grupper av nya svenskar som de riktar sin verksamhet mot. Utöver denna kommunikation har de även besökt föreningar, och föreningar och organisationer har besökt banken.¹²⁶

¹²³ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²⁴ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²⁵ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²⁶ Intervju med Andersson, B. (040523)

4.2.5 Goodwill

FöreningsSparbanken betraktas av många som något av en pionjär inom mångfaldsarbete i Sverige och detta har lett till ett stort intresse från media. Denna positiva publicitet har bidragit till att stärka bankens mångfaldsimage både internt mot personalen men också externt till kunderna och samhället.¹²⁷

”Uppmärksamheten i massmedia samt att ryktet spridit sig mellan släkt och vänner har gjort att FöreningsSparbankens kontor på Rosengård har fått kunder ända från till exempel Trelleborg och Landskrona.”¹²⁸

Den enda satsning som gjorts på reklam om kontoret och dess mångfaldssatsning i Rosengård har varit korta inslag på lokalradion. Inslagen har på olika språk förklarat innebörden av att välja premiepensionsfonder.¹²⁹

I Rinkeby beskrevs fenomenet om hur ryktet spred sig om FöreningsSparbankens mångfaldskontor så som:

”ryktet spred sig som en ökenstorm”¹³⁰

¹²⁷ www.svensktnaringsliv.se (040520)

¹²⁸ Birgitta Andersson ur: *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹²⁹ *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹³⁰ Jan Calner ur: *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

4.3 Presentation av Åhléns

Åhléns grundades 1899 och ägs idag av Axel Johnssongruppen tillsammans med företag som Willys och Hemköp. Antalet anställda var 2861 i medeltal under 2003. Antalet besökare uppskattas till 70 miljoner varje år. Åhléns säljer sina varor genom något av sina 72 varuhus eller någon av det växande antalet hembutiker (Å-hem). På Internet erbjuds även ett urval av sortimentet genom Internetvaruhuset ahlens.com. Organisationen är decentraliserad där varje varuhus utgör en egen resultatenhet. Funktioner som affärsutveckling, logistik, marknad/kundklubb, distribution och administration sköts dock centralt på huvudkontoret i Stockholm.¹³¹

Åhléns affärsidé är att vara den bästa kedjan för modern shopping för den evigt unga kunden genom att utveckla och driva detaljhandelskoncept inom skönhet, hem, media och mode baserat på design trendkänsla och prisvärd kvalitet.¹³²

Åhléns vänder sig till en bred publik. Åhléns kunder skall bestå av människor som utgör ett tvärsnitt av befolkningen.¹³³ Den typiska kunden är en till sinnet ung person, man eller kvinna som aktivt följer med sin tid. Det är en person som är nyfiken och finner glädje i att shoppa och som vill ha positiva upplevelser förknippade med val av varor och inköp¹³⁴. Åhléns är en kedja vilket för Åhléns innebär att de ska ha samma sortiment i alla varuhus med samma storlek¹³⁵.

4.3.1 Åhléns – det goda företaget

Åhléns har som ett av sina mål att vara ”*det goda företaget*”. Detta innebär att människor ska kunna känna sig trygga när de handlar på Åhléns. För att uppnå detta arbetar Åhléns efter riktlinjer inom en rad olika områden. De har exempelvis en miljöpolicy som innebär att företaget tillsammans med sina intressenter aktivt ska arbeta för att värna om jordens resurser och minimera skadlig miljöpåverkan.¹³⁶

4.3.2 Åhléns mångfaldspolicy

I linje med ”*det goda företaget*” finns även en mångfaldspolicy. Då Åhléns menar att deras kunder är ett tvärsnitt av Sveriges befolkning ska även medarbetarna spegla kundgruppens sammansättning vilket är ett av målen i deras personalstrategi.

¹³¹ www.ahlens.se (040523)

¹³² Åhléns årsredovisning 2003

¹³³ www.ahlens.com (040510)

¹³⁴ Åhléns årsredovisning 2003

¹³⁵ Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

¹³⁶ www.ahlens.com (040510)

Målen med Åhléns mångfaldspolicy kan sammanfattas¹³⁷:

- Att skapa insikt hos chefer och medarbetare om värdet av mångfald.
- Att öka kompetensen om olika kulturella beteenden och språk bland alla anställda.
- Att ta tillvara all den kompetens som finns tillgänglig i företaget för att förbättra effektiviteten och kvaliteten i verksamheten, få tillgång till nya produkter och marknader och samtidigt bidra till att främlingsfientlighet och rasism motarbetas.
- Att arbeta för att aktivt främja etnisk mångfald i företaget.
- Att aktivt motverka och förebygga alla former av etnisk diskriminering, trakasserier och annan kränkande behandling.

Konkret innebär detta följande:

- Att Åhléns fast anställda ska känna till vad lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering innebär.
- Att kompetens och resurser ska värderas och tillvaratas hos varje medarbetare.
- Att verka för ökad medvetenhet kring fördelarna med de anställdas mångfald i företaget och de möjligheter som blandade arbetsgrupper medför på arbetsplatsen.

När de pratar om mångfald i arbetslivet avser de lika rättigheter och lika möjligheter i fråga om arbete, anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter i arbetet oavsett etnisk tillhörighet, kön, ålder eller dylikt.¹³⁸ Vid rekrytering ska alla sökande värderas efter kompetens. Med kompetens menas inte enbart formella meriter utan också praktisk erfarenhet och personrelaterad kompetens. Genom att se till den bredd av meriter som Åhléns behöver i sin verksamhet gentemot sina kunder och andra menar de att de kan uppnå ökad mångfald.¹³⁹ Åhléns mångfaldssatsning startade som en följd av den nya lagen mot diskriminering i arbetslivet. Ett resultat av mångfaldsstrategin är att det idag arbetar personer från 37 olika nationaliteter på Åhlénsvaruhus i Stockholm¹⁴⁰.

På Åhléns ses mångfald i personalen som en fördel och inte som ett hinder¹⁴¹. Då arbete i ett Åhléns varuhus handlar mycket om kreativitet tillför personal med olika bakgrund värdefulla tankar. Även språkkunskapen innebär fördelar dels vid kommunikation med kunder men även inom andra områden. Åhléns har verksamheter såsom produktion i andra länder och även här kan språkkompetens ge fördelar.¹⁴²

¹³⁷ www.ahlens.com (040510)

¹³⁸ www.ahlens.com (040510)

¹³⁹ www.ahlens.com (040510)

¹⁴⁰ Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

¹⁴¹ Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

¹⁴² Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

Idag är mångfaldspolicyn en del av Åhléns varumärkesplattform vilket innebär att den faktiskt uppmärksammas inom organisationen. Värderingarna sprids vidare i organisationen bland annat genom utbildning för varuhuschefer och genom den handbok som används i arbetet. Även från ägarhåll har det funnits önskemål om en förändring avseende personalens sammansättning mot en ökad mångfald.¹⁴³

Åhléns har däremot ingen särskild anpassning av sin marknadskommunikation mot den diversifierade kundgruppen. En anpassning skulle möjligtvis vara kundklubbens utskick på engelska från ett av varuhusen som ligger i ett område med hög andel invandrare.¹⁴⁴

¹⁴³ Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

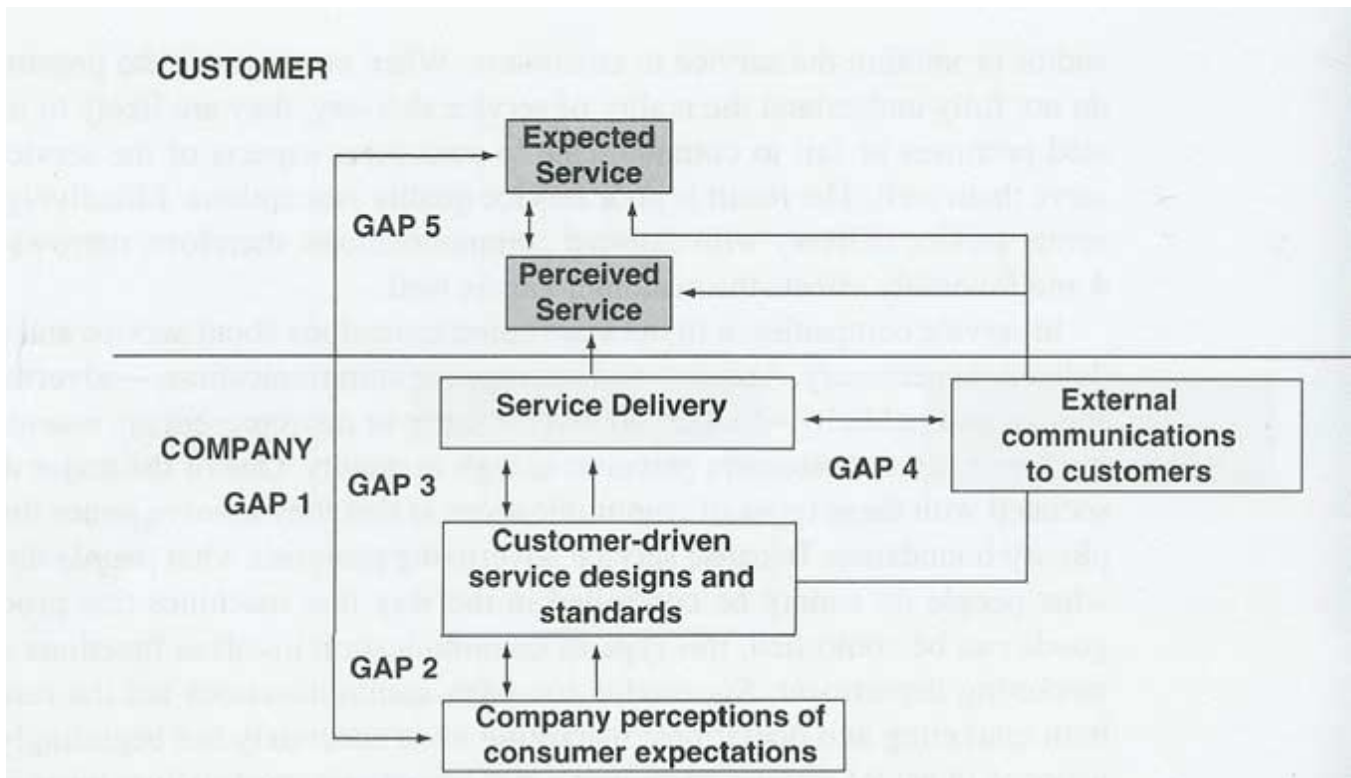
¹⁴⁴ Intervju med Gun-Marie Lidström (040528)

5 ANALYS

Här presenteras en förening av den empiri som redovisades i föregående kapitel och den teoretiska referensramen. När detta sker kommer de iakttagelser som gjorts analyseras utifrån olika perspektiv för att på så sätt försöka förmedla förklaringar till det förlopp som uppsatsen ämnar beskriva.

5.1 GAP-Modellen

Analysens första del kommer att utgå ifrån den GAP-modell som presenterades i teoriavsnittet. Med den som verktyg och övergripande struktur kommer empiri som presenterats kopplas till den teoretiska referensramen. Med hjälp av modellen och de teorier som kopplats till den kommer slutligen en analys av modellens gap att kunna göras. Det möjliggör att en bedömning av fallföretagens agerande kan göras och om det kan leda fram till en framgångsrik tjänsteleverans. I analysen kommer vi även att analysera Åhléns utifrån GAP-modellen trots att de inte är ett tjänsteföretag på det sätt som FöreningsSparbanken och Folksam. Vi menar att det i transaktionen även finns inslag av tjänsteproduktion som är nödvändig för att kunna sälja varan. Det är denna tjänsteproduktion vi avser att analysera.



figur 4

Källa: Zeithaml & Bitner

5.2 Företagets uppfattning om kundens förväntningar (Company perceptions of consumer expectations)

Försäkringsbranschen bygger på människans grundläggande behov av trygghet. Tjänsterna som erbjuds är skydd mot hot som kan drabba kunderna och deras tillhörigheter. Folksam vision är:

”Vi skall bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle där individen känner trygghet.”¹⁴⁵

Att Folksam arbetar utifrån denna vision, att skapa trygghet för individen, har visats i den empiriska studien. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten vittnar om att visionen genomsyrar allt arbete. Folksam har erfarit att det många gånger saknas grundläggande kunskap om försäkringars betydelse hos invandrarna. Mikael Petersson, MO-chef på Folksam säger: *”Det råder en försäkringsnöd bland invandrarna i Sverige idag”¹⁴⁶*. Många invandrare saknar försäkringsskydd och detta är bakgrunden till den flerspråkiga rikskundtjänsten. Även FöreningsSparbanken utgår från att invandrarna har ett behov av deras tjänster. Här finns dock inte samma behov av information då det kan antas att de flesta människor vet vad en bank gör och vilken typ av tjänster den tillhandahåller.

¹⁴⁵ www.folksam.se (040526)

¹⁴⁶ Intervju med Marknadsområdeschef Mikael Peterson, Folksam (040406)

För att tillgodose trygghetsbehovet hos invandrarna utgår företagen från att de behöver kunskap om hur det svenska samhället fungerar. Kunskap kan skapas genom kommunikation¹⁴⁷. Ett sätt att få denna kunskap som leder till ökad trygghet är att i ett första skede vända sig till någon som ser likadan ut eller någon det går att identifiera sig med¹⁴⁸. FöreningsSparbanken i Rosengård märkte detta tydligt då de anställde bankvärdar med icke svenskt utseende. Köerna flyttades från kassorna till *den gula hörnan* där bankvärdarna arbetade¹⁴⁹.

*”Det är inte enbart genom gemensamt språk och nationalitet som kunderna identifierar sig med personalen, utan relationen bygger i stor utsträckning på att man identifierar sig med ett icke svenskt utseende.”*¹⁵⁰

Ledningen i Folksam, FöreningsSparbanken och Åhléns har en uppfattning om hur svenska kunder betar sig i en svensk kultur på den svenska marknaden. Ledningen har också en medvetenhet om att svenskar och invandare inte fungerar på samma sätt som en följd av olika kulturell bakgrund. Ledningen i företagen har accepterat att det finns kulturella skillnader bland kunderna och respekterar dessa. Skillnaderna har istället identifierats som en tillgång för företagen. Ett uttalande som gäller för samtliga fallföretag är Gun-Marie Lidströms på Åhléns då hon säger att: *”mångfald ses inte som ett problem utan det berikar!”*. Detta kan tyda på att etnorelativism har uppnåtts¹⁵¹. Ytterligare tecken på detta är att marknadsföringen till invandrare förändras. Folksam visar denna medvetenhet i den flerspråkiga rikskundtjänsten, FöreningsSparbanken genom sina mångkulturella kontor och Åhléns i sin satsning på säljpersonal i butikerna vilka genom sitt utseende speglar omvärlden.

Perception och beteende är ofta starkt knutet till den kulturella bakgrunden¹⁵². Ledningen uppfattningen att det finns skillnader i hur budskapet uppfattas beroende på vilken kultur det riktar sig till. Vad ledningen inte har kunskap om, är om det är samma faktorer som skapar uppmärksamhet, intresse, behov och handling hos kunder med en annan kulturell bakgrund än den svenska. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten har däremot en kunskap via sitt kulturella arv om hur de språk och sålunda kulturer de representerar fungerar. Detsamma bör gälla för FöreningsSparbanken och deras flerspråkiga bankvärdar på kontoret i Rosengård.

¹⁴⁷ Starkey. (2000) *How organizations learn*.

¹⁴⁸ Uusinier, J. C. (2000) *Marketing across cultures*

¹⁴⁹ Birgitta Andersson ur: *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹⁵⁰ Birgitta Andersson ur: *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹⁵¹ Hall, E. (1983) *The dance of life*

¹⁵² Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

5.3 Kundpåverkad tjänsteutformning och tjänstestandard (Customer-driven service designs and standards)

”Har Du rätt nyckel till kunden kan Du sälja allt!”¹⁵³

Ovan citat är hämtat från en av medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten på Folksam. Rätt nyckel är en kännedom om kundens behov och situation, en kännedom som kommer ur ett samarbete mellan försäljaren och kunden¹⁵⁴. Samarbetet här emellan leder till en bättre utformning av tjänsten. En förklaringsmodell som kan appliceras på hur arbetet bedrivs hos Folksam i den flerspråkiga rikskundtjänsten eller hos FöreningsSparbanken är AIDA¹⁵⁵. Uppmärksamhet finns redan då kunden har ringt till den flerspråkiga rikskundtjänsten eller besökt FöreningsSparbanken. Intresse kommer då medarbetarna informerar om deras tjänster och gör en bedömning av kundens livssituation för att hitta något kunden behöver. Kunden kan då bli medveten om ett behov av den erbjudna tjänsten. Upplevs behovet tillräckligt stort leder det till handling i form av ett köp.

Alla medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten berättar att de arbetar olika med sin marknadsföring. Deras framgångsfaktorer för att nå sina kunder skiljer sig, vad som fungerar bra mot en språkgrupp fungerar inte alltid lika bra mot en annan. Från intervjuerna framkom att den information och kunskap kunderna behövde om försäkringar skiljde sig mellan, men även inom språkgrupperna. Att skapa relationer till kunderna leder till att det blir lättare att anpassa budskapet till behovet¹⁵⁶. De enskilda medarbetarna i de företag som ingår i studien har stor möjlighet att påverka arbetssätt och marknadsföring av de tjänsterna som säljs. I företagen finns det inte några utarbetade standards eller strategier för hur arbetet ska utföras. Detta beror i sin tur på att målgruppen är ny och liten erfarenhet finns. I Folksam märks flexibilitet även i form av att medarbetarna utför tjänster utöver de som företaget i grunden tillhandahåller. Det rör sig om allmän samhällsinformation men även om hjälp med mer specifika problem.

5.4 Tjänsteleverans (service delivery)

Kunskap om kärnkulturen leder till kunskaper om vad som är brukligt och kutym i kulturen.¹⁵⁷ Detta är saker som bidrar till kunskap om vad det är som berör och inspirerar kunderna. Kännedom om invandrarnas subjektkultur, det vill säga grundläggande värderingar och sätt att tänka vilka formas av den kulturella bakgrunden, är sådant som ledningen i de beskrivna fall företagen knappast kan ha kännedom om.

¹⁵³ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam 040511

¹⁵⁴ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam 040511

¹⁵⁵ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

¹⁵⁶ Gummesson, E. (1998) *Relationsmarknadsföring - Från 4P till 30R*

¹⁵⁷ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

Däremot bör kunskap finnas hos medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten, på de mångkulturella kontoren hos FöreningsSparbanken och bland säljarna hos Åhléns av utländsk bakgrund.

”Jag har lättare att känna av mina kunders behov än vad mina svenska kollegor har.”¹⁵⁸

I intervjuerna har många skillnader i förhållande till svensk kultur framkommit. Exempel på detta visar sig i nedanstående citat.

”Man kan vara ganska brysk mot vissa av mina rysktalande kunderna.”¹⁵⁹

Informanten menar att de kulturella normer som gäller för kundservice i en svensk kontext inte alltid är överförbar till andra kulturer. Inom interkulturell kommunikationsforskning hävdas att det är viktigt att känna till kulturella skillnader. Det behöver inte betyda en kännedom om varje skillnad specifikt, utan en medvetenhet härom är tillräcklig för att minska risken för missnöje. Från arbetsledningens sida på Folksam tror de att det handlar om att lyssna på människor och vara öppen och känna av hur de fungerar. De menar att det är viktigt att hitta en väl balanserad kombination av språklig och kulturell kompetens. Det är även viktigt att inte glömma den enskilda människan i mötet och vad det är som skall vara resultatet, en såld produkt eller tjänst.

”Lyssna på människan, titta i ögonen, rak kommunikation!”¹⁶⁰

Att kunna känna empati är en av grunderna i interkulturell kommunikation men det är en förmåga vilken inte helt når över kulturgränserna. Empati grundar sig i den egna kulturen och har en starkt kognitiv komponent¹⁶¹. Finns det en medvetenhet om detta och en förmåga att som citatet säger, att se till den enskilda individen ökar chanserna för en mer välanpassad leverans av tjänsten.

5.5 Upplevd tjänst (perceived service)

När vi här i analysen pratar om upplevd tjänst baseras denna information på vad vi i har fått veta från företagen, och inte från kunderna direkt. FöreningsSparbanken har sett att sedan personer med utländsk bakgrund anställdes på bankkontoret i Rosengård har dessa lockat kunder.

”Kunderna av utländsk bakgrund kunde identifiera sig med de tre nyanställda och köerna flyttades hit från de traditionella kassorna.”¹⁶²

¹⁵⁸ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁵⁹ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁶⁰ Medarbetare i ledningsgruppen, flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040512)

¹⁶¹ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

¹⁶² *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

Kunderna med invandrarbakgrund åker från hela Skåne till FöreningsSparbankens kontor i Rosengård. Själva banktjänsten kan de få utförd på vilket av FöreningsSparbankens kontor som helst runt om i Skåne, men att få den på sitt hemspråk eller åtminstone av en person med samma bakgrund kan endast ske på kontoret i Rosengård. Av denna anledning upplevs tjänsten av kunderna som ännu mycket bättre här. Åhléns personalstrategi grundas på samma principer. Det vill säga att människor antas uppleva en större tillfredsställelse om de möts av någon som de visuellt kan identifiera sig med. Åhléns vill att personalen som möter kunden ska spegla sammansättningen av kunder där varuhuset ligger¹⁶³.

Gemensamt på Folksam är att alla medarbetare berättar om vilken stor tacksamhet och lättnad deras kunder visar då kunderna ringer och får tjänsten utförd på ett språk de förstår till fullo.

”Kunderna berättar att de ber till Allah tackar för att vi finns!”¹⁶⁴

Alla som arbetar med invandrarkunder på de valda företagen visar en synnerligen god förmåga att leverera tjänsterna. De berättar alla om hur tacksamma kunderna är över att i tjänsteleveransen möta någon de kan identifiera sig med.

”På mångfaldskontoren har man märkt att kunder med utländsk bakgrund identifierar sig bättre med den mångfaldiga personalstyrkan. Birgitta Andersson menade att det inte enbart är genom gemensamt språk och nationalitet som kunderna identifierar sig med personalen, utan relationen bygger i stor utsträckning på att man identifierar sig med ett icke svenskt utseende. FöreningsSparbanken tror att denna identifikation i förlängningen kan leda till ökad kundlojalitet i detta kundsegment.”¹⁶⁵

Denna goda förmåga att leverera tjänsten bör också i förlängningen leda till en ökad kundnöjdhet och i förlängningen lojala kunder. Företagen har alla tydligt visat att de genom sina medarbetare har en förmåga att leverera en tjänst bättre och på ett mer tillfredsställande sätt än vad konkurrenterna kan. Service management understryker att det i tjänstesammanhang är särskilt viktigt att på olika sätt skapa ett förtroende för tjänsten, då den inte går att ta på och utvärdera i förväg¹⁶⁶.

5.6 Förväntad tjänst (expected service)

Så länge kunderna inte vet att de har något att försäkra kommer de inte heller att identifiera ett behov av att vara försäkrade. Har de inte någon kunskap om hur försäkringsskyddet fungerar i Sverige vet de inte heller om att de har ett behov att vara försäkrad. I många av de länder invandrarna kommer från fungerar försäkringsskyddet annorlunda än i Sverige.

¹⁶³ [www.ahlens.se\(040510\)](http://www.ahlens.se(040510))

¹⁶⁴ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁶⁵ Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹⁶⁶ Zeithaml, V. A. & Bitner M. J. (1996) *Services marketing*

Marknadsföringsteorier grundar sig i hur människor beter sig och agerar i olika situationer. Vissa delar av marketing mixen så som AIDA grundar sig i kognition. Kognition är ett inlärt beteende och ger upphov till olika beröringspunkter beroende på tidigare erfarenheter¹⁶⁷. Kundgruppen har på grund av sina olika bakgrunder många olika sätt att tolka ett budskap på. Deras perception av olika situationer grundar sig i deras olika kulturella bakgrund. Det som förenar dem är att de har samma grundläggande behov av trygghet men de har inte samma uppfattning om de tjänster Folksam och FöreningsSparbanken tillhandahåller. Vad Folksam och FöreningsSparbanken kan ge är trygghet i form av en möjlighet till identifikation i gemensamt språk och bakgrund. Däremot kan företagen ha svårt att veta precis vad kunderna med invandrabakgrund har för förväntningar på den tjänst företagen erbjuder. Åhléns har inte detta problem då kunderna ser och vet vad det är för produkter de kan köpa på varuhuset. Däremot kan företaget uppnå en utökad kundnöjdhet i försäljningsögonblicket då de har en säljstyrka som speglar kunderna vilket kunderna med utländskbakgrund inte bör förvänta sig av ett svenskt varuhus.

Samtalen till den flerspråkiga rikskundtjänsten är ofta långa då kunderna har ett stort behov av information. De handlar inte enbart om försäkringsinformation utan det handlar ofta också om allmän samhällsinformation. Detta menar medarbetarna kan vara en nödvändighet för att kunden skall få en ökad förståelse för helheten. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten visar ett engagemang för varje kund och dennes speciella situation vilket skapar förtroende och ger trovärdighet åt tjänsten och till Folksam som företag. Många gånger löses andra problem kunden kan ha, men som ligger utanför själva försäkringsärendet. Medarbetarna ser oftast inte detta som ett problem.

”Det är jätteviktigt för mig också, de blir alltid mina kunder.”¹⁶⁸

En koppling kan göras till upplevd tillfredsställelse av en tjänst. Den påverkas av förväntningar kunden har och hur dessa uppfylls¹⁶⁹. Det går att anta att kunden inte förväntar sig att få den hjälp och information som ligger utanför försäkringsfrågan. Detta leder i sin tur till att kunderna känner sig mer tillfredställda och kan resultera i ett ökat förtroende och en starkare relation. Många medarbetare vittnar om detta.

”Kunderna får mer information än vad de förväntar sig, och det är det de vill ha!”¹⁷⁰

Kunderna som har invandrar bakgrund och som är nya i Sverige har ett stort informationsbehov. Allting som möter dem är nytt och många gånger främmande. Det är svårt att veta vad som kan förväntas av en situation eller ett möte. Är någonting nytt och okänt är det ingen främmande tanke att tro att kunderna kan vara misstänksamma och fundersamma. Medarbetarna har varit i samma situation som deras kunder och vet därmed vad de kan ha behov av att få hjälp med utöver det initiala ärendet. Fler frågor kan ställas och fler svar kan ges på vägen mot att bygga upp en långvarig relation mellan kund och företag till följd av en god tjänsteleverans.

¹⁶⁷ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

¹⁶⁸ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁶⁹ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996) *Services marketing* s.91

¹⁷⁰ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040512)

5.7 Extern kommunikation till kunder (external communications to customers)

”Jag tror att det kommer att gå ännu fortare nu, vi ser att försäljningen accelererar enormt”¹⁷¹

En förutsättning för att ett positivt budskap skall förmedlas via word-of-mouth är att förmedlaren av budskapet har förtroende för och är nöjd med företaget och den levererade tjänsten. För att förmedlaren skall ta den risk det innebär att rekommendera ett företag måste således ett förtroende finnas dem emellan. Personen behöver vara säker på att inte förlora sin egen trovärdighet. Hur snabbt och hur väl ett budskap sprids via word-of-mouth beror på vem bäraren av budskapet är, personens intresse och förkunskaper.¹⁷²

”Kompisar tipsar varandra om Folksam flerspråkiga rikskundtjänst.”¹⁷³

Teorin har identifierat viktiga faktorer vilka är, vem som är bärare av budskapet, vilka kanaler som används för att förmedla budskapet, om dessa verkligen når målgruppen samt trovärdigheten i budskapet. Bärare av ett budskap kan vara sådana som kunderna har personliga relationer till, men också sådana vilka de har opersonliga relationer. Tyngd bakom uttalandet kan ändå finnas om personen upplevs som en auktoritet eller expert¹⁷⁴. För Folksam har det varit av stor betydelse att Sveriges muslimska råd har valt att stödja företaget. Sveriges muslimska råd rekommenderar sina medlemmar att teckna försäkringar och pensionsspara hos Folksam. Folksam är det företag som bäst motsvarar deras krav på en bra samarbetspartner då är ett kooperativt företag. Den kooperativa andan är viktig för en troende muslim.

”Alla imamer runt om i landet delade ut på ramadan en broschyr till medlemmarna och dom fick den hemskickade också och det var SMR: s gåva till alla muslimerna att dom hade ett avtal med Folksam, och det är rätt fantastiskt måste jag ju säga!”¹⁷⁵

Olika kulturer har olika sätt att kommunicera. Olika gruppers nätverk ser olika ut och olika grupper har olika grad av integration i samhället. Detta beror på en mängd faktorer så som hur länge gruppen levt i Sverige men även om kulturen är kollektivistisk eller individualistisk. Individualism gäller samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själv och sina närmaste i familjen. Kollektivism, som denna individualismens motsats, kännetecknar samhällen i vilka människor från födseln och framåt integreras i väl, sammanhållna grupper.¹⁷⁶ Vissa språkgrupper pratar mycket med varandra, utbyter information och har stor kunskap om hur det svenska samhället fungerar varför dessa inte behöver lika mycket information om försäkringar som andra språkgrupper.

¹⁷¹ Intervju med Mikael Petersson, Marknadsområdeschef, Folksam (040406)

¹⁷² Kotler, P. (1997) *Principles of marketing*. 619

¹⁷³ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040512)

¹⁷⁴ Kotler, P. (1996) *Principles of marketing*

¹⁷⁵ Intervju med Mikael Petersson, Marknadsområdeschef, Folksam (040406)

¹⁷⁶ Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer – interkulturell förståelse*. s. 67

”Jag delar nästan bara ut visitkort till mina kunder då det ger ringar på vattnet och ökar inringningen. Jag behöver inte arbeta med information i föreningar på samma sätt som många av de andra gör.”¹⁷⁷

Andra språkgrupper verkar behöva betydligt mer information och marknadsföringsåtgärder riktade till sig för att de skall ta kontakt med Folksam.

”Jag ansvarar för flera språk och märker hur kunskapen om försäkringar skiljer sig mellan dem. Vissa språkgrupper kräver mer och längre information än andra.”¹⁷⁸

”För att nå mina kunder delar jag ut visitkort, pratar i radio, lämnar visitkort och sätter upp affischer, besöker föreningar runt om i landet, skickar information till ambassader.”¹⁷⁹

Individualistiska kulturer använder mer low contextmeddelanden i sin kommunikation. För att budskapet skall tolkas på rätt sätt krävs det inte en gemensam associationsvärld och bakgrundsinformation. High context meddelanden förekommer främst i kulturer som är mer kollektivistiska. Detta kommunikationssätt kräver större bakgrundskänedom för att budskapet ska kunna tolkas.¹⁸⁰ Hur mycket information som skall ges till kunden och på vilket sätt kräver en medvetenhet om den kulturella bakgrunden. Då invandrarna är en så pass stor och splittrad grupp är det svårt om inte nästan omöjligt att känna till varje grupps karaktär. Det kanske inte är ett problem att ge för mycket information men att ge för lite information och anta att kunden förstår kan leda till onödiga missförstånd. Detta kan ha varit ett av problem som ledningen i FöreningsSparbanken uppmärksammade då de beslutade om omorganisationen av kontoret i Rosengård.

”Då kundkretsen för kontoret på Rosengård var och är mångkulturell var missförstånd mellan kunden och personalen vanligt förekommande. Dessa ledde till långa köer då det tog tid att reda ut och hög ljudvolym. En situation vilken ledde till stor irritation och missnöje bland så väl kunder som personal.”¹⁸¹

Inom interkulturell forskning beskrivs ett beteende som finns i alla kulturer, Blind spot . Det är ett omedvetet beteende men det kan få stor betydelse för hur ett möte upplevs. Ett blind spot-beteende är sådant som umgänges avstånd eller om och hur ögonkontakt under ett möte sker.¹⁸² Åhléns arbetar inte uttalat med marknadsföring direkt anpassat för invandrare. Det framkommer dock i en närmare tolkning av deras sätt att arbeta att det ändå finns en viss medvetenhet om skillnader som finns mellan kunder av olika ursprung och hur detta kan inverka i mötet mellan säljpersonalen och kunden. Om det som hos Åhléns finns säljpersonal av olika kulturellbakgrund bör risken för missförstånd av den här sorten minimeras.

¹⁷⁷ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁷⁸ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁷⁹ Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, (040512)

¹⁸⁰ Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer - Interkulturell förståelse*

¹⁸¹ *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

¹⁸² Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

”Ett varuhus är en kreativ miljö där olika kulturers input är värdefullt för att öka förståelsen och minska risken för onödiga missförstånd mellan kunder och personal.”¹⁸³

Samma principer gäller för ett annat kulturellt betingat beteende, det som i forskningen kallas för Display rules. Dessa regler är socialt inlärd regler, många gånger omedvetna som bestämmer hur en individ reagerar i olika situationer.¹⁸⁴ Detta kan vara en av flera förklaringar till varför kunder av olika bakgrund reagerar olika trots att de befinner sig i samma situation. Dessa kulturellt betingade företeelser kan kopplas till begrepp inom service management. Kunden har en förväntan vilken ofta är kulturellt betingad på hur personalen kommer att uppföra sig i kundmötet och vidare en förväntan på den levererade tjänsten. För att kunden skall få en tillfredsställande upplevelse av tjänsten underlättas det om personalen har en kulturell kännedom. Risken att göra fel och chanserna till att göra rätt i kundmötet för att ge en förstärkning till den förväntade tjänsten ökar.

”Att man kan anpassa sig till dom olika nivåer också, till exempel om det är en sådär gammal man också, man pratar deras språk också eller om det är en akademiker så vill dom höra något annat. Så blir det på det sätt, att man anpassar sig.”¹⁸⁵

5.8 Analys av gap

Vi kommer nu att övergå i en analys av de olika gap som enligt gapmodellen kan uppkomma. Dessa är resultatet om det inte finns samordning och överensstämmelse mellan de olika beståndsdelarna i gapmodellen¹⁸⁶.

5.8.1 GAP 1 - att inte veta vad kunden förväntar sig

Vi har sett att de undersökta företagen har en god känsla för vad det innebär att vända sig till en mångkulturell kundgrupp. De förstår att det finns kulturella barriärer att ta sig över och de är ödmjuka inför uppgiften. Eftersom det inte finns någon tidigare erfarenhet från att jobba med invandrare är det lätt att göra fel. Det är inte självklart att dessa kunder har behov av de tjänster som erbjuds och att de kan utformas på samma sätt som de tjänster som erbjuds svenskar. När det gäller banktjänster kan det vara så att det finns andra behov av sparande och lånande. När det gäller försäkringar gäller det att även här att försöka se till kundernas behov och undersöka om försäkringserbjudanden är rätt utformade.

¹⁸³Medarbetare på Åhléns (040428)

¹⁸⁴ Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*

¹⁸⁵Medarbetare i den flerspråkiga rikskundtjänsten, Folksam (040511)

¹⁸⁶ Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (1996) *Services marketing* s.91

När det gäller hur tjänsten levereras har fallföretagen valt att anställda personer med kunskap om kundernas språk och kultur. Detta kan uppfattas som att företagen bedömer att kunderna förväntar sig det. Vad denna studie utifrån företagets perspektiv har kunnat visa är att kunderna är mycket nöjda med att kunna kommunicera på sitt modersmål. Det kan till och med vara så att den tjänsteleverans som de studerade företagen har fastslagit att de ska leverera genom deras flerspråkiga personalstyrkor, ligger över vad kunderna förväntar sig. Den slutliga bedömningen är därmed att företagen efter en översyn av själva kärntjänsten, det vill säga en försäkring respektive banktjänsten, inte löper särskilt stor risk att det uppkommer ett gap av typ 1.

5.8.2 GAP 2 - att inte välja rätt tjänstestandard

Både FöreningsSparbanken och Folksam har en uppfattning om invandrarnas specifika behov och har utformat en organisation som kan tillgodose dessa. Medvetenheten har främst identifierats i själva leveransen av tjänsten. Det är inte helt lätt att bedöma huruvida den tjänstestandard som valts av företagen är rätt. Det beror främst på avsaknad av erfarenhet från arbete inom detta område från företagets sida. Det beror även på att forskning på området är liten men även på att ingen undersökning av vad kunderna efterfrågar har gjorts. Vi kan ändå konstatera att både FöreningsSparbanken och Folksam har utformat system som är flexibla och till stor del relationsbaserade. Det innebär att medarbetarna genom att vara lyhörda inför kundernas önskemål har möjlighet att anpassa tjänsten efter dessa.

5.8.3 GAP 3 - att inte kunna leverera fastslagen tjänstestandard

Vi har tidigare i analysen visat att kunskap i form av språklig och kulturell kännedom utnyttjas både i FöreningsSparbanken och Folksam. Medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten i Folksam upplever att de har möjlighet att påverka arbetssättet och att arbetet alltid fungerar väl. Alla menar att när de har etablerat en relation med kunden kan de anpassa sig till kunden. Resultatet blir enligt medarbetarna att de aldrig tappar några kunder. De enda som kan upplevas som ett hinder är enligt medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten är att det krävs en kostnadsmedvetenhet vid alla marknadsåtgärder.

Ledningen på Folksam har begränsat sina möjligheter att styra medarbetarna i den flerspråkiga rikskundtjänsten. Detta medför en risk att medarbetarna inte arbetar enligt Folksams övergripande strategi. Liknande problem skulle kunna föreligga på FöreningsSparbanken och Åhléns. Där finns det dock en annan kontroll från ledningens sida. Arbetssättet är mer organiserat i team med en tydligare ledare som deltar i det dagliga arbetet.

5.8.4 GAP 4 - att inte leva upp till vad som utlovats

När det gäller både Folksam och FöreningsSparbanken har vi sett att en stor del av kommunikationen mot målgruppen invandrare sker via någon av medarbetarna eller genom word-of-mouth. Kunderna sprider budskapet vidare i sina egna nätverk. Som en följd av detta är det svårt för företagen att kontrollera vad som utlovas. Det uppkommer således en risk att kunderna får en felaktig bild av vad företaget har kapacitet att leverera eller att kunderna på annat sätt får en sned bild av företaget och/eller tjänsten. För att undvika att ett gap av typ 4 uppkommer är det viktigt att det finns en god intern kommunikation så att medarbetarna vet vad de kan utlova. Företagen har löst detta genom grundliga utbildningar till sina medarbetare.

5.8.5 GAP 5 - missnöjd kund

Denna studie har visat att den tjänst som företagen levererar till invandrarna på många sätt uppskattas. Kunderna överraskas positivt när de får vetskap om en tjänst som förmedlas på deras modersmål. När det gäller försäkringar till invandrare finns det inte alltid kunskap om själva kärntjänsten varför det inte finns specifika förväntningar på den. Det är därmed svårt att analysera hur den upplevs. I takt med att den flerspråkiga rikskundtjänstens existens blir känd bland invandrare det vill säga målgruppen, kommer förväntningarna att bli tydligare. Vilka förväntningar som i framtiden kommer att uppstå påverkas av vad företaget och kunderna kommunicerar vidare till potentiella kunder. Den förväntade och även den upplevda tjänstekvaliteten kommer i framtiden att baseras på vad företag och kunder kommunicerar till nya potentiella, men även existerande kunder. I dagsläget är det fortfarande sällsynt med företag som kommunicerar med invandrare på deras hemspråk och det är inget de förväntar sig. Därför är det ännu så länge lätt att undvika detta gap det vill säga leverera en tjänst som minst lever upp till invandrarnas förväntningar.

5.9 Fallföretagen ur ett systemperspektiv

I denna avslutande del av analysen kommer blicken att lyftas och företagen kommer att sättas in i ett större sammanhang. Analysen sker utifrån systemteorin för att genom den förklara företagets reaktion på förändringarna i omvärlden.

”Liten tuva stjalper ofta stort lass.”

Det samhälle företagen i Sverige verkar i idag genomgår en stor demografisk förändring som uppmärksammas i det inledande kapitlet. Från att ha varit homogent till för bara ett par decennier sedan är Sverige idag betydligt mer heterogent i sin befolkningsammansättning. En femte del av Sveriges befolkning är idag av invandrar bakgrund¹⁸⁷.

¹⁸⁷ www.scb.se (040527)

Systemteorin säger att en organisation utbyter information från miljön den verkar i och vad som händer i miljön påverkar systemet. Folksam har genom sin satsning på att marknadsföra sig mot invandrarna genom sin flerspråkiga rikskundtjänst uppmärksammat en strukturförändring i miljön. Genom att försöka förändra systemet det vill säga organisationen hanteras denna förändring. Det är möjligt att Folksam genom en förankrad vision snabbare än andra har identifierat förändringar i miljön. De hävdar att den flerspråkiga rikskundtjänstens existens genom en koppling till visionen:

*”Vi ska bidra till ett långsiktigt samhälle där individen känner trygghet.”*¹⁸⁸

Ledningen framhåller att, i grunden är det visionen och deras grundvärderingar som ligger bakom den fortsatta satsningen på den flerspråkiga rikskundtjänsten.

*”Allt arbete vi gör här på Folksam är nära knutet till vår vision och våra fyra grundpelare, engagemang, professionalism, trygghet och medmänsklighet”*¹⁸⁹

Systemteorin menar vidare att det är viktigt för organisationer att vara medvetna om vad som händer i miljön och att försöka titta framåt medveten om förändringar. Samtliga fallföretag har i sina respektive formulerade visioner visat en medvetenhet om vikten av detta.

*”Fler invandrare i arbete genererar en större köpkraft. Något som Folksam inte har råd att missa. Trots det är detta än så länge en negligerad marknad.”*¹⁹⁰

Enligt Eneroth & Malm räcker det inte bara att ha en vision om den inte är förankrad i organisationen. Åhléns har också uppmärksammat en förändring i systemet. Deras sätt att följa utvecklingen som sker i den miljön de verkar i, är att anställa personal som skall spegla den stadsdel där varuhuset är beläget.

*”Vi vill att våra anställda skall spegla de möjliga kundgrupperna i det område varuhuset verkar i.”*¹⁹¹

FöreningsSparbanken har haft kontor i Rosengård sedan år 1967 men de har inte ha följt utvecklingen som skett i miljön. Kontoret i Rosengård hade under ett relativt långt tidsperspektiv problem med missförstånd mellan kunder och personalen. Kommunikationsproblem och problem med lönsamheten för kontoret i slutet av 1990-talet framtvungade en förändring. Valet stod mellan att lägga ned kontoret eller att hitta ett nytt sätt att anpassa systemet till miljön. Detta var den kris eller kaos som framtvungade ett vägval för FöreningsSparbanken. Systemet klarade inte att hålla tillbaka de svängningar och påfrestningar som den yttre miljön orsakade organisationen. Organisationen nådde en bifurkationspunkt.

¹⁸⁸ www.folksam.se (040520)

¹⁸⁹ Medarbetare i ledningsgruppen affärsområde södra Skåne, Folksam (040506)

¹⁹⁰ Medarbetare ledningsgruppen, affärsområde södra Skåne, Folksam (040507)

¹⁹¹ Gunnar Hageros ur: *Mångfald en förutsättning för framgångsrika affärer.*

Etnisk diversifiering bör kunna ses som en fluktuation som är övergående eller ses som en bifurkationspunkt där något måste ske. För att inte tvingas lägga ned kontoret ansåg ledningen att de var tvungna att göra något dramatiskt för att förändra situationen¹⁹².

För att ett företag inte ska behöva hamna i en situation som FöreningsSparbanken hamnade i framhåller Eneroth & Malm vikten av att ha en vision som följer utvecklingen i miljön. Att Folksam agerar som de gör och har gjort därmed kunna förklaras av att de har en tydlig vision där de ska bidra till ett långsiktigt samhälle där individen känner trygghet.

¹⁹² Birgitta Andersson ur: *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*, Hero, C. et al, Lunds Universitet 2003

6 SLUTSATSER

I detta avslutande avsnitt kommer slutsatser utifrån tidigare analys att presenteras. Slutsatserna kommer att mynna ut i hypoteser. Som sista punkt i uppsatsen kommer förslag på vidare forskning utifrån denna uppsats att presenteras.

6.1 Slutsatser

Invandrare är som grupp heterogen beträffande ursprung, språk, religion och kultur, men homogen utifrån andra perspektiv. De har alla erfarenheter av att starta upp ett liv i ett nytt sammanhang med de problem som detta innebär.

Analysen har visat att word-of-mouth fungerar bra vid marknadsföring till många av invandrargrupperna. Genom att företagets budskap kommuniceras via word-of-mouth har vi sett att många av de problem företaget har då de skall nå invandrare elimineras. Det är problem som språkliga barriärer och kulturella skillnader.

Studien har även visat på sådant som talar emot att word-of-mouth skulle vara ett effektivt sätt att nå hela gruppen. Nätverk och relationer mellan individer skiljer sig åt mellan olika kulturella grupper. I en av de undersökta språkgrupperna har inte budskapet spridits särskilt väl via word-of-mouth. Det är inte möjligt att dra en generell slutsats angående word-of-mouth. Vi vill ändå hävda att word-of-mouth är ett effektivt sätt att nå ut till en majoritet av kunderna vilka tillhör målgruppen.

För att kunden ska köpa företagets tjänster har analysen visat att språkkompetens och kulturell kännedom är en stor tillgång i kundmötet. Språklig kompetens och kulturell kännedom underlättar skapandet av förtroende mellan medarbetare och kund och en effektivare kommunikation möjliggörs. Den kulturella och språkliga kompetensen ökar förutsättningarna för att åstadkomma en hög kundtillfredsställelse. Målgruppen förväntar inte att kommunikation ska ske på kundens hemspråk och att en kulturell förståelse finns. Därmed är den kulturella kännedomen av betydelse för att lättare skapa och upprätthålla långsiktiga relationer. Det finns stöd för att den kulturella förståelsen och kompetensen är extra viktig när mötet sker ansikte mot ansikte. I detta möte kommer även andra kulturella aspekter in. Beteenden vilka är kulturellt betingade kan skapa onödiga missförstånd om det inte finns en medvetenhet om detta. Det som slutligen avgör om ett möte eller ett telefonsamtal blir lyckat bör ändå vara att det råder en ömsesidig respekt. Mångfaldstänkande bygger på att olikheter skall accepteras och leda fram till någonting nytt. Tanken är därför inte att vi skall bli lika utan medvetna om våra olikheter för att på så sätt minimera onödiga konflikter och missförstånd.

Analysen har visat att en ansats som har många influenser från relationsmarknadsföring har fungerat i fallet Folksam. Många av de förtjänster som den kulturella kompetensen skapar kan utnyttjas vid en sådan ansatt. Skapandet av de goda relationer som visat sig uppstå ger även förutsättningar för att word-of-mouth är en väg att nå nya kunder.

6.2 Presentation av hypoteser

I vår analys har vi försökt svara på de frågor vi ställde oss i det inledande kapitlet. Slutsatserna dragna från analysen har givit svar på frågorna och ligger till grund för följande hypotesbildning vilken var uppsatsens syfte.

- **Att använda klassisk Marketing Mix, 4 P fungerar inte vid marknadsföring av tjänster till invandrare som segment.**
Invandrare som grupp uppfyller inte kraven för att inom marketing mix betraktas som ett segment då de inte går att påverka med de enkla verktyg som marketing mix erbjuder.
- **Språket är en viktigare framgångsfaktor än kulturell kännedom vid tjänstemarknadsföring mot kulturellt diversifierade grupper.**
Det grundläggande kravet är ett gemensamt språk för att en effektiv verbal kommunikation kan ske. Allt annat kan lösas med fingertoppskänsla.
- **Det går att betrakta invandrare som ett marknadssegment vid samtidig användning av ansatser från relationsmarknadsföring och service marketing.**
Invandrare har vissa gemensamma nämnare som gör att det med rätt typ av kommunikation går att påverka dem som grupp. Genom att använda sig av relationsbaserad kommunikation på kundens språk överbryggas kulturella barriärer och skillnader i kognitivt beteende.
- **Att kommunicera med invandrare på modersmål och med hjälp av kulturell kännedom skapar förutsättningar för extremt stabila relationer och lojala kunder**
Med denna kunskap hos företaget möjliggörs en tjänsteproduktion som är ger mer till kunden än dennes initiala förväntningar.
- **Word-of-mouth är det effektivaste sättet att nå en diversifierad kundgrupp**
Genom att kommunikationen sker via word-of-mouth behöver inte företaget ha samma kunskap om hur de ska skapa uppmärksamhet och intresse hos potentiella malkunder.

- **Att använda kunden som säljare vid marknadsföring av komplexa tjänster till invandrare är ett effektivt sätt att rekrytera nya kunder.**
Då de befintliga kunderna hjälper till med marknadsföring kan företaget koncentrera sig på att skapa behov och handling när kunderna kontaktar företaget.
- **Gap-modellen är ett bra verktyg för att utforma en mångkulturell strategi.**

6.3 Vidare forskning

Detta är en explorativ studie av ett nytt område och det finns många vägar för vidare forskning. De hypoteser som formulerats kan ses som grund för nya studier där de slutsatser vi dragit empiriskt kan testas. Denna uppsats har utgått från ett företags perspektiv. Det är både intressant och viktigt att se om företagens uppfattningar om hur invandrarkunderna uppfattar dem stämmer.

KÄLLFÖRTECKNING

Adatia-Sandström, S. (1998) *Internationalisation in swedish undergraduate nursing education: it's interpretation and implementation in the context of nursing with tender loving care*. University of Helsinki, Finland

Ahrne, G. Roman, C. & Franzén, M. (2000) *Det sociala landskapet*, Bokförlaget Korpen

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Arnell, B-M. & Nicou, M. (1995) *Kunskapsföretagets marknadsföring – att utveckla kundrelationer, kvalitet och kompetens*, Liber Hermods

Bennett, M.(1986) Towards ethnorelativism I *Cross cultural orientation*. Paige. R.M. (red) University press of America

Bruzelius,L-H. & Skärvad, P-H. (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur. Lund

Condon, J.C. & Yousef, F. (1975) *An introduction to intercultural communication*. Indianapolis, Ind.: The Bobbs-Merrill Company

DePelsmacker, P. Geuens, M. & Van den Bergh, J. (2001) *Marketing Communications*, Prentice Hall

Dubois, B. (2000) *Understanding the consumer, A European perspective*, Prentice Hall

Fill, C. (2002) *Marketing Communications, Contexts, Strategies and Applications*, Prentice Hall. Inc

Frankelius, P. (1997) *Kirurgisk marknadsföring*, Liber Ekonomi

Grant, R- M. (2002) *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Business

Grönroos, C. (2000) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi

Gudykunst. W. & Kim.Y. (1997) *Communicating With Strangers*. McGraw-Hill

Gummesson. E (1998) *Relationsmarknadsföring - Från 4 P till 30 R*, Liber ekonomi, Malmö

Hall, E. (1983) *The dance of life*. Doubleday, New York

Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer - Interkulturell förståelse*, Studentlitteratur, Lund

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om Kvalitativa och Kvantitativa Metoder*, Studentlitteratur, Lund

Kotler, P. & Armstrong, G (1996) *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, Inc. USA

Kotler, P. & Armstrong, G (1997) *Principles of Marketing*. Prentice-Hall, Inc. USA

Kotler, P. (1997) *Marketing Management*, Prentice Hall

Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

Leijon, S. & Omanovic, V. (2001) *Mångfaldens mångfald – olika sätt att leda olikheter*, FE-rapport, Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet

Lindqvist, L. & Rusz, E. (1997) *Öppen kommunikation. Ledarskap – ett samspel mellan aktiva & ledare*. Sisu idrottsböcker. Stockholm

Lundberg, P. (1991) *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*, Studentlitteratur, Lund

Parasuraman, A. Zeithaml, A. V. & Berry, L. L. (1990) *A conceptual Model Of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Prentice Hall international, Inc

Rao, V. R. & Steckel, J. H. (1998) *Analysis for strategic marketing*, Addison Wesley

Usinier, J-C (2000) *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall

Zeithaml, V. A. & Bitner, M-J. (1996) *Services Marketing*, McGraw-Hill International Editions

Vetenskapliga artiklar

Adatia-Sandström, S. (2003) BIHUNE, Benchmarking Internationalisation at Home in Undergraduate Nursing Education in Europe. *EU projekt, Växjö universitet*

Borden, N. H. (1964) The Concept of the Marketing Mix, *Journal of Advertising Research*

Bourne, H. & Szmigin, I. (1998) Consumer equity in relationship marketing *Journal of Consumer Marketing*, 34 (7): 797-815

Burnard, P. (1991) A method of analysing interview transcripts in qualitative research. In *Nurse Education Today*, 11 pp. 461-466

Conway & Swift (2000) International relationship marketing – The importance of psychic distance *European Journal of Consumer Research*, 24 (March): 343-373

Eneroth, K. & Malm, A.T. (2000) Strategic identity – vision as catalysts for competence dynamics. *Advances in Applied Business Strategy*. Vol. 6A, 2000

O'Malley, L. & Tynan, C (1998) Relationship marketing in consumer markets – Rhetoric or reality, *European Journal of Marketing* 7-2000

Shani, D. & Chalasani, S.(1993) Exploiting niches using relationship marketing, *The journal of European Business and industrial marketing* 8-1993

Hero, C. et al, (2003) *Att skilja sig från mängden genom att anpassa sig till omgivningen*
Kandidat uppsats, Lunds Universitet

Kleppestø, Stein föreläsning, Fek 515 företags kunskapsutveckling ht 02

Elektroniska källor:

www.ah lens.se

www.fek.lu.se/bib

www.folksam.se

www.foreningssparbanken.se

www.immi.se/intercultural/policy

www.scb.se

www.svensktnaringsliv.se

www.sverige2000.se

www.vetenskapsrådet.se

Muntliga källor:

Andersson, Birgitta, kontorschef, FöreningsSparbanken Rosengård, Malmö

Aqulin, Anna, verksamhetsutvecklare, Folksam i Malmö, personlig intervju 040506

Engdahl, Eva-Lena, chef kundtjänsten, Folksam Malmö, personlig intervju 040512

Lidström, Gun-Marie, personalchef Åhléns, telefonintervju 040528

Petersson, Mikael, marknadsområdeschef Folksam, marknadsområde södra Skåne, personlig intervju, 040506

von Lochow, Sonja, lokalt pressansvarig Folksam, presentation av Folksam 040402

Flerspråkig rikskundtjänst, personliga intervjuer med 8 medarbetare 040511, 040512

Bilaga 1 – Frågeguide till MO- chef

- Arbetsuppgifter, ansvarsområde, försäljningsmål, antal anställda, tid i nuvarande position, bakgrund (etnisk och utbildning)
- Hur stor är utvecklingspotentialen om man kan nå invandrargrupper? Varför satsar ni så hårt på flerspråkig kundtjänst?
- Finns det någon plan för hur kommunikationen mot människor med olika kulturella bakgrunder ska ske?
- Hur upplever du att arbetet med kommunikation mot dessa grupper fungerar?
- Har du någon form av utbildning inom området?
- Vad anser du vara viktigast, en enskild transaktion eller en kundrelation?
- Är målet att jobba med kundrelationer eller enskilda transaktioner?
- Vilka sätt har ni arbetat på för att göra potentiella kunder medvetna om er existens? Hur har det fungerat?
- Har du tänkt på något sätt att nå ut på som ni inte har arbetat med?
- Har ni funderat på att involvera kunden i er marknadsföring?

Bilaga 2 – Frågeguide, affärsutvecklare

- Arbetsuppgifter, ansvarsområde, försäljningsmål, antal anställda, tid i nuvarande position, bakgrund och utbildning,
- Hur stor är utvecklingspotentialen om man kan nå invandrargrupper? Varför satsar ni så hårt på flerspråkig kundtjänst?
- Har du fått någon form av utbildning i ämnet kommunikation till olika kulturella grupper?
- Är målet att jobba med kundrelationer eller enskilda transaktioner?
- Vilka sätt har ni arbetat på för att göra potentiella kunder medvetna om er existens? Hur har det fungerat?
- Har du tänkt på något sätt att nå ut på som ni inte har arbetat med?
- Har ni funderat på att involvera kunden i er marknadsföring?

Bilaga 3 Frågeguide – Chef Kundtjänst

- Arbetsuppgifter, ansvarsområde, försäljningsmål, antal anställda, tid i nuvarande position, bakgrund (etnisk och utbildning), organisation,
- Finns det någon plan för hur kommunikationen mot människor med olika kulturella bakgrunder ska ske?
- Hur upplever du att arbetet med kommunikation mot dessa grupper fungerar?
- Har du fått någon form av utbildning i ämnet?
- Hur ser rekryteringsprocessen ut?
- Har du någon strategi för hur dina medarbetare ska kommunicera med kunder?
- Hur kommuniceras detta till medarbetarna?
- Har du från företagsledningen direktiv för hur du och dina anställda ska arbeta med kommunikation mot kund.
- Vad anser du vara viktigast, en enskild transaktion eller en kundrelation?
- Är målet att jobba med kundrelationer eller enskilda transaktioner?
- Mäts medarbetarnas prestationer? Hur?
- Vilka sätt har ni arbetat på för att göra potentiella kunder medvetna om er existens? Hur har det fungerat?
- Har du tänkt på något sätt att nå ut på som ni inte har arbetat med?
- Har ni funderat på att involvera kunden i er marknadsföring?

Bilaga 4 – Frågeguide, Flerspråkig Rikskundstjänst

ARBETSRELATERADE FRÅGOR

- Fråga om antal samtal, antal sålda försäkringar, samtalstid, vanliga frågor, känner du många kunder vid namn?
- Hur jobbar du för att öka inringningen? Hur brukar kunder ha fått vetskap om kundtjänsten?
- *Har du någon form av plan för det dagliga arbetet?*
- Finns det någon gemensam strategi för hur marknadsföring/kundmötet ska ske.
- Känner du till om företaget har någon policy eller några mål angående hur de ska kommunicera med olika kulturella grupper?
- *Jobbar du självständigt försäljningsutveckling?*
- *Provision*
- Använder du ditt hemspråk i kommunikationen med kunderna?
- Upplever du att din kulturella bakgrund hjälper dig i kundmötet? På vilket sätt osv.
- Upplever du att din kulturella bakgrund kan vara ett problem i kontakt med kunder?
- Upplever du några problem i mötet med kunden? Vilka? Vad vet kunden om försäkringar när den ringer?
- Känns det som att de mål som ledningen har är realistiska?
- Upplever du att företaget(arbetsledning typ) tar vara på de kunskaper/erfarenheter som du har?
- Är du med och påverkar arbetssättet som används vid kommunikationen med kunderna?

PERSONLIGA FRÅGOR

- Hur länge har du bott i Sverige? Varför kom du till Sverige? Varifrån kommer du?
- Utbildning?
- Hur ser din bekantskapskrets ut? Har du många vänner som har samma bakgrund som du?
- Hur ser det ut för andra med samma bakgrund som du?
- Upplever du att svenska tjänsteföretag skiljer sig i sin kundkommunikationen gentemot tjänsteföretag i ditt hemland? Hur?
- Vad har du för telefonbolag? Hur kom du i kontakt med telefonbolaget? Varför valde du just det?
- När skaffade du svenskt bankkonto? Vad använder du för bank? Hur kom du i kontakt med banken? Hur gick det till när du skaffade kontot? Negativa upplevelser från relationen till banken? Positiva? Kan något göras annorlunda?
- När skaffade du försäkring? Varför? Hur kom du i kontakt med försäkringsbolag? Vilket? Varför?
- Vad hade du för syn på försäkringar innan du kom till Sverige?
- Är försäkringar något man känner till i din ursprungskultur? Finns det ett annat skyddsnät? Hur löses uppkomna problem om försäkring saknas?
- Hur har du fått kunskap om det svenska samhället i övrigt? Myndigheter, bank, skattesystem, bostad och så vidare.

Bilaga 5 – Kompletterade frågor till Birgitta Andersson på FöreningsSparbanken

Hur har ni arbetat för att rekrytera nya kunder, dvs. invandrare?

Har ni haft ngn speciell marknadsföringsstrategi?

Informationsbroschyrer, vilka språk?

Är det fortfarande fem språk eller har det tillkommit fler språk?

Hur har ni valt dessa språk?

Vilka språk är det som bankvärdarna talar?

Vilka länder kommer de ursprungligen från?

Är alla första generationens invandrare?

Bilaga 6, frågor till Gun-Marie Lidström på Åhlens

1. Vad innebär er mångfaldspolicy det vill säga att personalen ska spegla befolkningen i Sverige praktiskt?
2. Vilka vinster menar ni att er mångfaldspolicy genererar?
3. Anpassar ni er sortimentsmässigt på något sätt till invandrargrupper?
4. Anpassar ni er marknadsföring till invandrargrupper/andra kulturella grupper på något sätt?