

# En mångfaldig marknad

– hur matchar vi nya målgrupper?



**SVENSKT NÄRINGSLIV**  
CONFEDERATION OF SWEDISH ENTERPRISE





# En mångfaldig marknad – hur matchar vi nya målgrupper?

Vi lever idag med en myt om att vi har en bra bild av våra konsumenter och deras önskemål. Men det är en alltför enkel bild för att beskriva dagens verklighet. Det finns en mängd ouppmärksammade målgrupper som har behov och preferenser som inte tillfredsställs av dagens standardiserade utbud. Konsumenterna i Sverige är inte bara väletablerade tvåbarnsfamiljer i radhus. Marknaden är under ständig förändring. För att identifiera och hitta ny kundgrupper krävs en öppenhet och ett tillåtande klimat för olikheter. Frågan är hur vi skall förstå och lära känna en marknad som vi vet allt för lite om idag.

Mångfald är ett begrepp som innefattar många områden. Det vi i första hand tänker på är vikten av mångfald på arbetsmarknaden. Det är en fråga som Svenskt Näringsliv arbetar intensivt med eftersom det är en nödvändighet för att framtidens arbetsmarknad ska fungera.

Men mångfald handlar också om att identifiera konsumenters behov och på så sätt skapa affärer. Det är bakgrunden till varför Svenskt Näringsliv arrangerar seminariet En mångfaldig marknad – hur matchar vi nya målgrupper.

Intresset för frågan är stort men hittills finns det i Sverige förhållandevis lite kunskap på området. I usa är det mer vanligt att företagen ser på sin marknad ur ett mångfaldsperspektiv. I en studie som Svenskt Näringsliv genomförde under hösten 2001 svarade en fjärdedel av 300 tillfrågade svenska företag att de beaktade parametrar som kön, ålder och etnicitet i sin marknadsföring. Att se och förstå konsekvensen av en ökad mångfald på sin marknad och på potentiella marknader kommer säkerligen att bli en stor konkurrensfördel i framtiden.

Irène Fällström  
projektledare mångfald i arbetslivet  
svenskt näringsliv

# Förvandla invandrares konsumtionsmönster till kommersiella möjligheter



FOTO LARS EKDAHL

– släpp hokuspokusen kring invandrare. Och homosexuella och äldre också för den delen. De är inga homogena grupper utan jag ser dem som en flora av konsumtionsmönster, säger Amjad Aloul, vd på ikg, Interkulturella Kommunikations Gruppen. ikg hjälper företag och offentliga organisationer att kommunicera med den del av den svenska marknaden som utgörs av invandrare.

– Invandrares konsumtionsmönster skiljer sig från traditionellt svenska. Det gäller konsumtionsmönstrens cykler, som att man firar andra helger, vilka produkter och tjänster man vill ha, till exempel när det gäller mat, försäkringar, och banktjänster. Och vilken service och bemötande man vill ha i olika situationer, exempelvis på banken.

– Det finns mycket myter kring invandrargrupperna. Jag ser dem som bortglömda kundgrupper. De utgör en stor försäljningspotential och affärsnärlig möjlighet som de flesta svenska företag tenderar att missa.

Amjad tar upp studentfirandet som exempel. Det är 94 000 som tar studenten och i tidningarna ser vi annonser på massor av saker som har med studenten att göra. Men att 400 000 muslimer firar Ramadan varje år i Sverige, det syns inte i några annonser. I samband med Ramadan äter de

alla lamm, köper barnkläder och ringer till sina släktingar utomlands för att önska god helg. Cirka 200 000 hushåll som ringer i snitt 15 minuter à 16 kronor per minut. Det är 48 miljoner i försäljning på en dag. Något för telebolagen att fundera kring!

– Det är samma sak när alla guldfiskar i zoo-affärerna tar slut den 20 mars. Handlarna undrar varför, år efter år. Svaret är att då firas det persiska nyåret, och guldfisken är en viktig symbol på nyårsbordet.

– Invandrares relation till svenska varumärken, innebär också en fantastisk affärsmöjlighet, fortsätter Amjad. Vad de flesta företag nog inte är medvetna om är att, om vi bortser från de multinationella varumärkena, är majoriteten av invandrare nollställda inför svenska varumärken. Man vet inte att Kalles kaviar står för högre kvalitet än Svennes. Detta innebär en enorm möjlighet för varumärken att etablera sig bland invandrare. Att vara först på plan och vinna deras lojalitet.

– Utmaningen för svenska företag är att identifiera invandrares behov, önskemål och konsumtionsmönster och omvandla det till kommersiella möjligheter, fastslår Amjad.

Det går i dagsläget inte att vända sig till ett vanligt marknadsundersökningsföretag för att få en analys av olika invandrargrupper. Det finns inga etablerade verktyg för det. ikg försöker fylla denna lucka. Företaget har en databas med 700 invandrarhushåll bland vilka de gör undersökningar för uppdragsgivares räkning. ikg gör också mediavalanalyser.

– Vi utgår från tjänsten/varan som ska marknadsföras och identifierar målgrupper och sedan tar vi fram det effektivaste sättet att kommunicera budskapet. Invandrantidningar, radio, event eller pr-aktiviteter. Vi undersöker vilket som är det starkaste mediet för den språkgrupp uppdragsgivaren vill vända sig till. Ofta är det det minst väntade mediet som är mest lyckosamt!

– När jag startade ikg för fem år sedan undrade företagen vad jag pratade om. Nu har deras medvetenhet ökat. Det händer till och med att jag blir kontaktad, främst av stora svenska företag som har aktiviteter i andra länder. Baserat på erfarenheter från utländska marknader, har de insett att vi också har minoritetsmarknader i Sverige. ●

# Willys har kundanpassat personalsammansättningen och sortimentet

– sedan vi öppnade butiken för två år sedan har vår omsättning gått från 0 till 400 miljoner och vi är numera Malmös största matvarubutik. Förklaringen till denna framgång är att vi är stadens lågprisbutik men också att vi har anpassat personalens sammansättning och vårt sortiment efter kunderna, säger Magnus Hansson som är butikschef för Willys i Malmö.

– Jag har inga exakta siffror men uppskattar att andelen invandrare bland våra kunder är 35–40 procent och sammansättningen ser ungefär likadan ut bland våra anställda.

När Willys skulle öppna sin butik i Malmö undersökte man hur många som hade invandrarbakgrund i Malmö kommun och utifrån detta försökte man få en bra mix bland de anställda.

– Eftersom butiken är nyöppnad hade vi chansen att göra så här. Det är vanligt att man tar över en butik och dess personal, då har man inte samma möjlighet att anpassa personalsammansättningen efter kunderna, förklarar Magnus Hansson.

Men han poängterar att grundkriterierna för anställning har varit god yrkeskunskap och god kunskap i svenska, eftersom majoriteten av kunderna är svenskar. Sedan kommer det som ett extra plus att personer med invandrarbakgrund kan flera språk och har ytterligare kulturkunskap.

– Vi har kunden i fokus. Att ge service till våra kunder på andra språk är en styrka för oss. Jag har sett att kunder som är invandrare gärna söker sig till personal med invandrarbakgrund. De kan andra språk och de har ofta en större förståelse om

kunden pratar lite knagglig svenska, fortsätter Magnus.

– Vi har vuxit från 30 till 80 anställda på två år och det har givetvis gett viss växtvärk. Men samarbetet i personalgruppen fungerar bra, över mina förväntningar. Jag har fått lära mig att svenskar och invandrare har lite olika temperament. Och att jag som chef har en helt annan ställning bland invandrare, en högre status vilket förenklar mitt ledarskap.

Willys i Malmö har anpassat sitt sortiment efter kundernas önskemål (olika invandrargrupper och svenskar betonar, Magnus). Även personalen har givit förslag till sortimentet. Willys har ett stort utbud av halalprodukter och en utökad frukt- och gröntavdelning. För att hålla sig ajour med nya produkter görs regelbundna besök på Möllevångstorget i Malmö där en stor andel av handlarna har invandrarbakgrund. Däremot har Willys inte inriktat sig på att ta in speciella varor till andra kulturella högtider än svenska.

Produktinformationen på halalprodukterna är på andra språk än svenska men i övrigt är all produktinformation på svenska. Willys i Malmö har också samma typ av marknadskommunikation som landets andra Willy butiker.

– En fördel som man kanske inte tänker på med en mångkulturellt sammansatt kundgrupp är att omsättningen i butiken blir mer jämn. Våra kunder med invandrarbakgrund handlar som vanligt under helger/röda dagar när svenskar inte handlar alls, avslutar Magnus Hansson.●

# Föreningssparbanken har öppnat framtidens bank i Rinkeby, Rosengård och Råslätt



bankdirektör Jan Calner arbetar med integrationsfrågor inom Föreningssparbanken. Banken har 9 500 anställda och 4,1 miljoner privatkunder i Sverige.

– Föreningssparbanken har 800 000 kunder med invandrabakgrund i Sverige. Det är en betydelsefull kundgrupp. Vi märkte i slutet av 1990-talet att vi inte kunde kommunicera med och nå fram till delar av denna kundgrupp. Utmärkande var också att de använde bankens tjänster på ett olönsamt och ineffektivt sätt, nästan uteslutande gjordes in- och utbetalningar och utlandsbetalningar över disk. Det gav upphov till långa köer på bankkontoren. Vi insåg att vi måste skapa ett ökat förtroende för banken och dess flora av tjänster bland dessa kunder.

– 1998 etablerade vi ett bankkontor i Rinkeby utanför Stockholm, fortsätter Jan Calner. Orsaken var helt enkelt att det fanns kommersiella förutsättningar för att kontoret skulle få en bra lönsam-

hetsutveckling. Kontoret utformades enligt ett nytt koncept där hållbarhet står i centrum: hållbara kundrelationer och hållbar lönsamhetsutveckling. Det här är framtidens bank.

– Bankens kunder med invandrabakgrund finns främst i södra Sverige, i storstäderna Göteborg, Malmö och Stockholm men också i mellanstora städer som Trollhättan, Uddevalla och Jönköping. I maj 2001 nyöppnade vi kontoret i Rosengård i Malmö och i mars 2002 nyöppnade vi kontoret i Råslätt utanför Jönköping, enligt samma koncept som i Rinkeby.

I det nya konceptet har Föreningssparbanken satsat på självbetjäning och modern teknik, i kombination med personal med bred kompetens. På kontoren har personal anställts som behärskar de stora språken i områdena, i Rinkeby kan personalen tillsammans 14 språk, och de har fått kvalificerad utbildning. Vid maskinerna på bankkontoren har personalen i uppgift att lära och lotsa kunder-

na rätt både när det gäller självbetjäningen och bankens olika tjänster. De ska vara banksäljare, prata vardagsekonomi med kunderna och skapa en personlig kontakt med kunden. Det är viktigt att kunderna trivs och de ska ha en personlig kontaktperson på banken. Personalen har i uppgift att skapa förtroende för banken hos kunderna. Jämfört med vanliga bankanställda har dessa medarbetare ett bredare arbetssätt.

– Vi har inte förändrat våra tjänster utan inriktat oss på att lära kunderna att använda de tjänster som finns. Broschyren »Så här använder du banken« är översatt till fem-sex språk. Kunderna strömmar till när de hör att de kan få den service de efterfrågar på sitt eget språk, säger Jan Calner.

– I Rinkeby har vi fått 3000 nya kunder sedan starten 1998. Där nådde vi de kommersiella målen för kontorsetableringen snabbt, efter två-tre år. Det var på halva tiden jämfört med vår prognos. Dessutom har »gamla« kunder blivit mer lönsamma när de använder bankens tjänster mer effektivt. Vår satsning har definitivt gett oss ekonomisk vinning.

– För vår image har det varit bra, fortsätter Jan

Calner. Föreningssparbanken räknas ju till de företag som ligger längst fram i Sverige när det gäller att kommersiellt rikta sig till invandrare och verka för en samhällsutveckling i rätt riktning. För att ta vårt sociala ansvar deltar banken i lokala samarbeten och partnerskap i Rinkeby, Rosengård och Biskopsgården, Göteborg, när det gäller till exempel bostadsfrågor, utbildning i vardagsekonomi och testamentsfrågor.●



## Mångfald – alla kontoren berörs på Föreningssparbanken i Uppsala

– vi måste anpassa de modeller för mångfald som hittills tagits fram inom Föreningssparbanken till marknaden i Uppsala, säger Rose-Marie Lewicki som är projektledare för Uppsalakontorens mångfaldsarbete och mångfaldscoach för bankledning.

– Invånarna med invandrabakgrund i Uppsala har generellt sett en högre utbildningsnivå än invånarna i exempelvis Rinkeby och Rosengård. I Uppsala finns inte samma boendesegregation som i till exempel Stockholm och Malmö, därför har vi inte behov av att etablera ett särskilt mångkulturellt kontor. Istället måste samtliga våra kontor nå ut till kunder med invandrabakgrund. Drygt 20 procent av Uppsalas invånare har invandrabakgrund. Detta är en stor marknadsandel som vi inte vill gå miste om, förklarar Rose-Marie Lewicki.

– Vi har förstått att vi idag inte når denna marknad i den utsträckning som vi skulle önska. Därför har vi startat ett projekt som vi kallar Uppsamling. Det syftar till att finna nya arbetsmetoder för att nå kunder med invandrabakgrund. Tanken är också

att öka medvetenheten hos samtliga våra medarbetare om marknadspotentialen hos denna kundgrupp.

– I arbetet inriktar vi oss på ledningen, medarbetarna och kunderna. Ledningen har tagit fram riktlinjer för projektet och driver frågan på varje kontor. Medarbetarna får kompetensutveckling om mångfald. När det gäller kunderna försöker vi skapa en relation och ett förtroende för banken genom kundträffar. Kundträffarna har hittills fokuserat på hur kunderna respektive banken agerar i det mångkulturella mötet och vad som kan förbättras. Genom undersökningar har det kommit fram att många kunder tycker det känns otryggt att gå till banken, främst p.g.a. språkförbistringar. Därför ser vi över hur språkkompetensen bland medarbetarna kan kompletteras, och instruktionsbroschyrier och informationsmaterial om banken kommer att översätta till några av de största språken i Uppsala. Vi ska också arbeta fram nya sätt att möta kunden på, säger Rose-Marie Lewicki.●

# RSL COM fokuserade på invandrare direkt



– i maj 1996 gick det första samtalet genom vår växel. När vi startade hade vi klart för oss att det fanns en stor obearbetad målgrupp, som ringde mycket och som inte fick rätt service på marknaden för utlandstelefoner: Sveriges 1,7 miljoner invandrare, säger Kenneth Pettersson som är informationschef på rsl com.

rsl com säljer utlandstelefoner för privatpersoner och företag. Företaget har 80 anställda, 60 000 kunder och en omsättning på 328 miljoner, varav 34 procent är telefoni till privatpersoner. rsl com hade tidigare amerikanska ägare men blev helt svensktägt i december 2001.

– Vi insåg att detta var en marknad som vi kunde nå snabbt och billigt, fortsätter Kenneth Pettersson. Vi skaffade oss kunskap om olika invandrargruppernas vanor, seder och högtider och vårt utbud prisanpassades jämfört med Telia och Tele2. Vi har haft extrapriser vid större helger, såsom det persiska nyåret 20 mars, och lägre taxa när det har hänt katastrofer ute i världen. Till exempel sänkte vi priset till Turkiet när det hade varit jordbävning

där så att oroliga släktingar kunde ringa mer förmanligt.

– Vi har flerspråkig personal för att kunna ge bra service till våra kunder. Vår kundservicepersonal behärskar åtta olika språk. Vi tycker att det är viktigt att bemöta våra kunder på ett trevligt sätt så att de känner sig välkomna. Vi vill att kunderna ska känna sig hemma och inte mötas av en jättelik, kall och opersonlig organisation när de ringer kundtjänst.

– Vår produktinformation, kontrakt m.m. är skrivna på lätt svenska utan svåra ord, för att underlätta för kunderna. Omkring 85 procent av våra privatkunder har utländsk bakgrund.

För att nå sina kunder annonserar rsl com i invandrantidningar och i radio- och TV-kanaler som vänder sig till invandrare. Företaget använder direktreklam i form av oadresserade utskick i invandartäta bostadsområden. rsl com har också marknadsfört sig på olika evenemang. Kenneth Pettersson berättar att företaget var med när det iranska nyåret firades i Hallonbergen utanför Stockholm. Ett evenemang som samlade tusentals personer.

– Våra tidigare ägare tyckte att vi bara skulle inrikta oss på företagskunder. Som tur var stod vi på oss och höll kvar vid vår satsning på privatkunder. Vi är det tredje största företaget i Sverige på utlandstelefoner både när det gäller privatkunder och företag. Vår kundstock ökar men vi tappar också kunder eftersom vi konkurrerar med priset. Vi kan inte vara billigast till alla länder utan fokuserar på vissa länder. Jag tror mer på långa relationer och att kunderna ska kunna känna sig hemma hos sin teleoperatör, säger Kenneth Pettersson. ●



# The Body Shop fick marknadsfördelar på köpet

upprinnelsen till The Body Shops satsning på kulturell mångfald var den hårdnande samhällsdebatten om kulturkrockar och segregation i Sverige 1996–97. Med vd Britt-Marie Börjesson i spetsen började man fundera på vad The Body Shop skulle kunna göra för att minska klyftorna i samhället. För att skaffa sig mer kunskap startades ett samarbete med Röda Korset och projektet Friendship initierades ute i butikerna. Friendship hade som syfte att bygga broar mellan människor med olika kulturell bakgrund, genom att mötas, lära känna varandra, utbyta erfarenheter och få ömsesidig inspiration. Deltagare var medarbetarna och invandrarföreningar av olika slag.

– Vi insåg ganska snabbt att vad The Body Shop konkret kunde göra för att överbrygga klyftorna i samhället var att rekrytera personer med annan kulturell bakgrund och erbjuda praktikplatser, säger Sandhya Forselius, som är informationschef på The Body Shop. Vi har en jämn och relativt hög personalomsättning på våra butiksjobb, så det var realistiskt genomförbart.

The Body Shops målsättning är att personalens sammansättning ska spegla befolkningen. Och sedan några år tillbaka är omkring 20 procent av personalen själva eller deras föräldrar födda utanför Sveriges gränser, vilket motsvarar befolkningen i övrigt.

– Att rekrytera kulturellt mångfaldig personal har gett oss organisatoriska vinster i form av ett bättre »flöde« internt. Det fungerar bättre tack vare rikedomerna av perspektiv, tankar och idéer som personalens mångfald gett upphov till. Sedan gav det språk- och kulturkompetens som organisationen inte hade. Och ett större rekryteringsunderlag, förklarar Sandhya Forselius.

– Vi resonerade så att om vi arbetar internt först med värderingar och rekrytering så kommer de marknadsmässiga effekterna med tiden. Och det visade sig stämma, när vi väl hade mångfalden internt gav det oss marknadsmässiga vinster i form av ökad kundtillströmning och ökad försäljning bland personer med annan kulturell bakgrund, fortsätter Sandhya.

The Body Shop har inte förändrat sitt produkt-sortiment, eftersom företaget är ett internationellt företag fanns det från början en bredd i sortimen-



tet när det gäller till exempel färger i sminket. Där-  
emot har man lyft fram och berättat om det breda  
sortimentet och att det finns färger och produkter  
för alla. 1997 förändrade The Body Shop sin mark-  
nadskommunikation, sedan dess används bilder  
som alla ska kunna identifiera sig med. Företaget  
annonserar inte på andra språk. Produktinforma-  
tionen finns på svenska och engelska.

– När vi hade en medarbetare med hijab (sjal) i  
butikerna i Skärholmen utanför Stockholm såg vi en  
ökad tillströmning av kunder med hijab. Att per-  
sonalen är flerspråkig gör att vi kan serva våra kun-  
der bättre, inte bara i de butiker som ligger på stäl-  
len med en hög andel personer med utländsk  
bakgrund, berättar Sandhya Forselius.

– En effekt som vi inte räknade med är att vi har  
fått väldigt mycket pr och uppmärksamhet! Vi har  
inte gått ut med vår satsning, förutom att vi sedan  
1997 avslutar alla våra rekryteringsannonser med:  
»du som söker kan vara man såväl som kvinna och  
gärna ha annan kulturella bakgrund«. Detta har  
rönt mycket uppmärksamhet.

– Jag tror att vårt arbete med mångfald har blivit  
enklare att driva eftersom det stämmer väl överens  
med företagets kultur och värderingar: Vårt företag  
vilar på starka värderingar, exempelvis engagemang  
för rättvisefrågor och miljö. Vår produktfilosofi är  
att vi ska ha produkter från många olika kulturer,  
avslutar Sandhya Forselius.●

#### FAKTA

The Body Shop säljer smink och skönhetsprodukter. Bolaget har 130 anställda och franchisingtagarna har också ca 130 anställda. The Body Shops omsättning är 180 miljoner.

# Svenska företag förlorar till internationella aktörer på Europas minoritetsmarknader



FOTO LARS ERDAHL

– företag som säljer konsumtionsvaror flirtar med marginaliserade och nya kundgrupper, som invandrare. Det finns en större nyfikenhet för dessa grupper idag, men i grunden har företagen ett mycket svenskt perspektiv för att kommunicera med dem, säger fil. dr. Tom Andersson som är kommunikationsstrateg vid Stockholms universitet och tidigare rektor vid Berghs School of Communication i Stockholm.

– Företagen har för det mesta en normaliserad uppfattning om konsumenten: Det är en man eller kvinna, 18–40 år, som antingen bor i storstad, medelstora städer eller glesbygd, har hög, medel eller låg inkomst, barn, familj, villa och vit hudfärg. Men man kan fråga sig hur många som finns kvar av denna grupp, idag och i morgon? Och hur länge klarar sig svenska företag om de har denna bild av konsumenten?

Tom Andersson tycker att svenska företag har en naiv syn på människors livsmönster och ringa förståelse för de samhällsförändringar som håller på

att ske. Företagen baserar sin marknadskommunikation på två fakta: demografi – befolkningens kön, ålder, bostadsort, inkomstnivå m.m. – och psykografi – livsstilmönster. När det gäller livsstilmönster identifieras till exempel scouten, yuppin och upptäcktsresanden. Bristen i analysen är att scouten, yuppin och upptäcktsresanden alltid har vit hudfärg och är 30–35 år. Svenska företag talar om pluralism och mångfald men egentligen är man väldigt konformistiska och politiskt korrekta. Allt detta präglar marknadskommunikationen.

– Det här tror jag gör att vi kommer att få se mer medvetna, kosmopolitiska aktörer ta över och utnyttja Sveriges minoritetsmarknader. Trenden är att internationella aktörer inriktar sig på marginaliserade grupper i ett större geografiskt område, till exempel hela Europa, säger Tom.

En viktig drivkraft för detta är mediautvecklingen. Media blir mer och mer indelad i olika nischer. Redan nu är europeisk Gay-tv och tryckta media på gång. Religiösa grupper, invandrargrupper m.fl. kommer säkert att följa denna utveckling också. Så snart nischad media får lojalitet bland olika marginaliserade kundgrupper blir den en konkurrent till media för bredare målgrupper. Det kommer att tvinga internationella aktörer att förändra sin varumärkeskommunikation. Om fem till tio år är detta en realitet och inte bara trender som nu.

– Det är de nischade medierna som driver på utvecklingen. Eftersom tekniken kommit så långt och produktionskostnaderna är låga både för digital, eter- och tryckta media, så kommer vi dessutom att se en accelererande utveckling, förklarar Tom.

– Medier som satsar på speciella målgrupper ger helt andra möjligheter för företag att marknadsföra sina produkter och tjänster för marginaliserade grupper. Och här finns plats för nya aktörer att ta marknadsandelar, snabbt.

– Svenska aktörer är bekväma och underskattar de nya livsmönster som växer fram. De håller fast vid de gamla livsstilarna och förstår inte att dessa appellerar till färre och färre. Jag tror att detta leder till att svenska företag förlorar sina affärer till internationella aktörer på Europas minoritetsmarknader, avslutar Tom Andersson. ●



[www.svensktnaringsliv.se](http://www.svensktnaringsliv.se)

STORGATAN 19, 114 82 STOCKHOLM, TELEFON 08-553 430 00