



# Kunden i centrum

– att nyttja potentialen i den interna förmedlingen av kunder

*Amalia Thorstensson*

---

*SLU, Department of Economics  
Degree Thesis in Business Administration  
C-level, 15 ECTS credits*

*Thesis No531  
Uppsala, 2008*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-531--SE



## *The customer in focus*

*-to utilize the potential of the internal transfer of customers*

## *Kunden i centrum*

*– att nyttja potentialen i den interna förmedlingen av kunder*

*Amalia Thorstensson*

*Supervisor: Hanna Astner*

© Amalia Thorstensson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-531 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2008



## Sammanfattning

LRF Konsult är en stor konsultfirma med kontor utspridda över hela Sverige. Företaget erbjuder ett brett spektra av tjänster och kundstocken består till stor del av företag som är verksamma inom den gröna sektorn. I den nulägesanalys som genomfördes på företaget 2006 framgick det att en av företagets svagheter är att kunderna inte känner till det breda tjänsteutbudet. I LRF Konsults arbete med att marknadsföra det breda tjänsteutbudet spelar den interna förmedlingen en stor roll och här bedöms det finnas en potential. Syftet med denna uppsats har varit att utreda varför förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare inte är större samt hur denna förmedling kan ökas. Teorier om kommunikation, motivation och organisationskultur har använts i analysen och empirin har samlats in via kvalitativa intervjuer med redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer inom LRF Konsult.

Empirin visar att bakgrunden till svagheten förmodas ligga i att de kundansvariga missar att se behovet, att de inte känner affärsrådgivarna och att återkopplingen vid en förmedling är dålig. Det är också uppenbart att det inte finns något tydligt incitamentsystem för förmedling.

LRF Konsult kan öka förmedlingen genom att sätta in resurser för att utveckla de kundansvarigas förmåga till att upptäcka behovet hos kunden samt genom att öka den informella kommunikationen och utveckla det formella kommunikationsnätet. Incitamentsystemet bör utformas så att både grupper och individer belönas. Belöningarna bör vara både verkliga och symboliska och baseras på ett blandssystem.

I dag tycks det finnas två olika organisationskulturer inom LRF Konsult: "Arbeta hårt/lek hårt-kulturen" och "processkulturen". "Arbeta hårt/lek hårt-kulturen" återfinns i organisationer som verkar på en marknad som karaktäriseras av låga risker och snabb återkoppling. I denna kultur förekommer samarbete i stor grad. "Processkulturen" hittas i organisationer som befinner sig på en marknad präglad av låg risk och långsam återkoppling. I denna kultur blir de anställda ofta mer fokuserade på att göra rätt än på vad som bör göras. Genom att öka team-känslan och återkopplingen kan på sikt endast "arbete hårt/lek hårt-kulturen" finnas kvar.

Nyckelord: Konsultföretag, formell kommunikation, informell kommunikation, feedback, incitamentssystem och organisationskultur

## Summary

LRF Konsult is a big consulting-firm with offices located all over Sweden. The corporation offers a wide range of services and a lot of the customers are small businesses active within the green sector. An analysis of the corporation made in 2006 showed that one of LRF Konsults weaknesses is that many customers are unaware of the wide range of services that LRF Konsult offers. The internal communication is believed to play a big role in marketing these services. Therefore, the objective of this thesis has been to investigate why the transfer of customers between accounting consultants and business advisors is not greater and how this can be improved. Theories in communication, motivation and organisation culture have been used in the analysis and empirical data has been collected through qualitative interviews with accounting consultants and business advisors within LRF Konsult.

The empirical data shows that a reason for this weakness can be that the customers contact person within LRF Konsult fails to see the customers' needs. Other reasons can be that the contact person does not feel like he knows the business advisor and that the feedback after a transfer of a customer has occurred is poor. It is also obvious that there is a poor system for providing incentives for these transfers to occur.

LRF Konsult can increase the number of transfers by putting resources into developing the skills of the contact persons so that they learn how to see the customers' needs and also by improving the networks for both formal and informal communication. The system for providing incentives needs to be adjusted so that both groups and individuals are rewarded. The rewards should also be both real and symbolic and be based upon results as well as behaviour.

Today there seems to be two different organisation cultures present within LRF Konsult: the "work hard/play hard-culture" and the "process culture". The "work hard/play hard-culture" can be found within organizations that are present in markets characterized by low risk and quick feedback. Within this culture cooperation often occurs to a greater extent. The "process culture" on the other hand, can be found within organizations that are present in markets characterized by low risk and slow feedback. Within this culture employees are often more focused on acting correctly than on what actually needs to be done. In the long term it is only possible to keep the "work hard/play hard-culture" by increasing the team spirit and the feedback.

Key terms: Consulting firm, formal communication, informal communication, feedback, incentive system and organisation culture

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEM .....	1
1.2 SYFTE.....	1
1.3 AVGRÄNSNINGAR .....	1
1.4 METOD.....	2
<b>2 TEORI.....</b>	<b>3</b>
2.1 KOMMUNIKATION .....	3
2.2 MOTIVATION.....	4
2.3 ORGANISATIONSKULTUR .....	5
<b>3 EMPIRISK BAKGRUND .....</b>	<b>7</b>
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>9</b>
4.1 DAGSLÄGET .....	9
4.2 BAKGRUND .....	9
4.3 KOMMUNIKATION .....	10
4.4 MOTIVATION.....	10
4.5 FRAMTID .....	11
4.5.1 <i>Kommunikation</i> .....	11
4.5.2 <i>Motivation</i> .....	12
4.5.3 <i>Organisationskultur</i> .....	13
<b>5 ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>15</b>
5.1 KOMMUNIKATION .....	15
5.2 MOTIVATION.....	16
5.3 ORGANISATIONSKULTUR .....	17
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>19</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>21</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>23</b>





# 1 Inledning

LRF Konsult är en konsultfirma som erbjuder tjänster inom bland annat ekonomi, affärsutveckling, IT-användning och juridik (www, LRF Konsult 1, 2008). Det är dessutom Sveriges största fastighetsmäklare av jord- och skogsbruksfastigheter. Med 135 kontor spridda över hela landet har företaget en unik kundnärlighet. I LRF Konsults affärsidé framgår det att de aktivt vill hjälpa sina kunder att utveckla sina företag och förbättra sin ekonomi. Kundstocken består till en övervägande del av mindre företag som är verksamma inom den gröna näringen men andelen av övriga företag har på senare tid ökat.

I december 2006 presenterade LRF Konsult ett strategidokument (LRF Konsult, 2006). Dokumentet är uppbyggt i tre delar: den första delen består av en analys av företagets nuläge, den andra delen berör företagets mål och ambitioner och den tredje delen presenterar företagets affärsstrategi. Nulägesanalysen visar på att en av konsultfirmans svagheter är att den inom de gröna näringarna i huvudsak är känd som en redovisningsbyrå som hjälper lantbruksföretag med redovisning och skattefrågor och att många kunder inte känner till det breda tjänsteutbudet.

I den konkurrensutsatta bransch som LRF Konsult befinner sig i kan det vara en stor fördel och i vissa fall livsavgörande, att kunderna är medvetna om att de har tillgång till ett brett spektra av tjänster under samma tak. Det breda tjänsteutbudet kan ses som ett mervärde för kunden. För att öka sin konkurrensstyrka är det viktigt att LRF Konsult ser till att kunderna känner till och får del av det som företaget erbjuder.

## 1.1 Problem

Att många av LRF Konsults kunder inte känner till det breda tjänsteutbudet som finns inom företaget kan bero på olika saker. Både kundens vilja att ta till sig information och LRF Konsults förmåga att marknadsföra sitt utbud kan vara faktorer som spelar in. Ofta har den konsult som har mest kontakt med kunden störst möjlighet att påverka denna. Intern förmedling bedöms därför vara en viktig lösning på problemet och här antas det finnas en outnyttjad potential (pers. med. Broberg, 2008).

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utforska varför förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare i dagsläget inte är större. Vidare syftar uppsatsen till att ur ett organisationsteoretiskt perspektiv studera hur LRF Konsult kan underlätta förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare så att företagets kunder i framtiden lättare ska kunna få tillgång till all den kompetens som finns inom företaget.

## 1.3 Avgränsningar

Eftersom det finns många olika organisationsteoretiska dimensioner att studera samtidigt som tiden är begränsad har det varit nödvändigt att göra vissa avgränsningar. En grundläggande avgränsning är att fokus har legat på att studera kommunikation och motivation. Kvalitativa intervjuer har genomförts internt men med ett externt fokus och det är i första hand förhållandet mellan chefer, redovisningskonsulter, affärsrådgivare och kund som har studerats. Vidare har en geografisk begränsning gjorts då intervjuerna har koncentrerats till marknadsområde väst.

## 1.4 Metod

Detta är en fallstudie av LRF Konsult och empirin har framförallt samlats in via kvalitativa intervjuer. Fallstudier används i första hand när syftet är att svara på frågor kring ”hur” och ”varför” (Yin, 2003). Eftersom syftet med denna uppsats är att svara på varför den interna förmedlingen inte är större och hur LRF Konsults kunder lättare ska kunna få tillgång till all kompetens som finns inom företaget, föll det sig naturligt att använda sig av en fallstudie som metod. Empirin har som tidigare nämnts först och främst samlats in via kvalitativa intervjuer. Via kvalitativa intervjuer kan man fånga olika personers uppfattningar om ett ämne och på så sätt skaffa sig en bild av problemet (Kvale, 1997). Antalet intervjuer kan variera från fall till fall men normalt sett brukar det ligga någonstans mellan fem och 25. Om antalet intervjuer är för stor kan det vara svårt att göra några mer ingående tolkningar och om det är för litet kan det vara svårt att testa hypoteser. Grundregeln är att intervjuer ska ske med så många personer som det behövs för att man ska få reda på det man vill veta (Kvale, 1997, s. 97). I denna fallstudie har nio intervjuer genomförts; tre med chefer, tre med redovisningskonsulter och tre med affärsrådgivare. Eftersom det inte handlar om en statistisk undersökning utan kvalitativa intervjuer har urvalet skett via interna rekommendationer. En gemensam intervjuguide har utgjort grunden för samtliga intervjuer för att på så sätt skapa en struktur och homogenitet i intervjuerna (se bilaga 1). Intervjuerna spelades in på band för att vid eventuella frågetecken kunna gå tillbaka och kontrollera informationen. De som intervjuades utlovades konfidentialitet, eftersom detta kan anses öka trovärdigheten i deras svar.

## 2 Teori

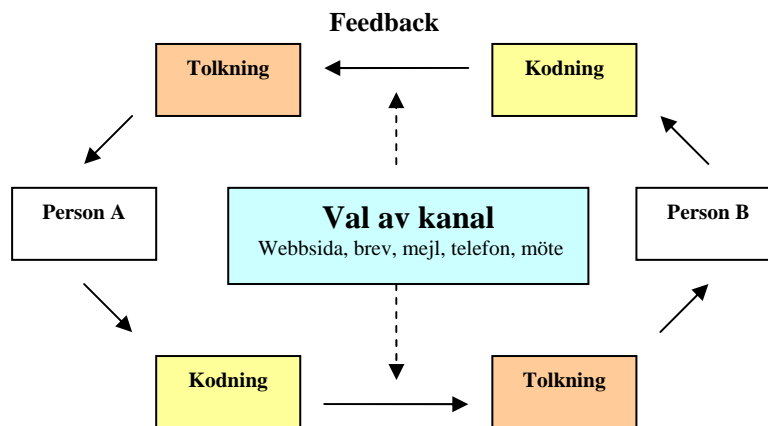
Denna kandidatuppsats har sin teoretiska grund i organisationsteorin och fokus har legat på att studera teorier som berör kommunikation, motivation och organisationskultur.

### 2.1 Kommunikation

För att kunna samordna och planera aktiviteter behövs kommunikation. Därför är kommunikation en mycket central beståndsdel i alla organisationer (Jacobsen och Thorsviks, 2002). En fungerande kommunikation kan vara en mycket viktig framgångsfaktor. I Jacobsen och Thorsviks bok *Hur moderna organisationer fungerar* definieras kommunikation på följande sätt:

”Kommunikation är den process där personer skickar meddelanden till varandra. Innehållet i meddelandet kan vi med ett samlingsbegrepp kalla information, medan kommunikation är den process där informationen förmedlas” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 335).

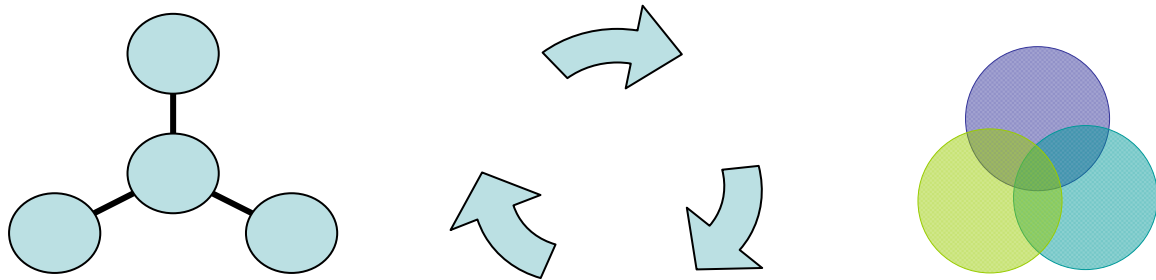
*Kommunikationsprocessen* består av två aktörer, avsändaren och mottagaren, och kan delas upp i flera olika moment, se figur 1. Processen börjar med att avsändaren skapar ett budskap som denne vill skicka till mottagaren (Jacobsen & Thorsvik, 2002). För att kunna skicka budskapet måste avsändaren koda budskapet (via språk eller text) samt välja via vilken kanal som budskapet ska sändas. Mottagaren tar i sin tur emot informationen via den kanal som använts och avkodar den för att kunna tolka budskapet. För att kommunikationsprocessen ska kunna ses som fullständig måste en återkoppling ske där mottagaren på samma sätt som avsändaren skickar feedback på det ursprungliga budskapet. Cirkeln är nu sluten.



Figur 1: Kommunikationsprocessen (egen bearbetning av Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 335).

*Valet av kanal* påverkar hur lång tid det tar innan kommunikationsprocessen är avklarad samt hur rik information som kan skickas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Direkta samtal ger utrymme för snabb återkoppling och rik information medan en formell rapport har motsatta egenskaper. Via ett direkt samtal kan även informationen vara mer personlig.

Det är vanligt att *kommunikationsnät* byggs upp för att knyta samman personer och bestämma vem som kommunicerar med vem (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Kommunikationsnäten kan se olika ut från organisation till organisation, men de mest kända varianterna kan benämnas "hjulet", "cirkeln" och "alla kanaler" (Katz & Kahn, 1966), (se figur 2). Experiment har visat att ett centraliserat kommunikationsnät, så som "hjulet", är effektivast om enkla och rutinartade uppgifter ska lösas och att de decentraliserade kommunikationsnäten, "cirkeln" och "alla kanaler", är effektivast när komplexa uppgifterna ska lösas (Katz & Kahn, 1966).



Figur 2: Kommunikationsnäten "hjulet", "cirkeln" och "alla kanaler" (Katz & Kahn, 1966).

En stor del av kommunikationen inom organisationer sker utanför kommunikationsnäten till exempel under fikarasten och i korridorerna. Det handlar ofta om en typ av kommunikation som sker spontant och som bygger på vänskap och gemensamma intressen. Denna typ av kommunikation kallas för *informell kommunikation* och forskning visar att den sprids mycket snabbare än *formell kommunikation* (Stohl & Redding, 1987).

## 2.2 Motivation

Det kan generellt konstateras att olika personer motiveras av olika belöningar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De incitamentsystem som byggs upp i organisationer bör vara anpassade till vad som motiverar de anställda i just den organisationen. Incitamentsystem är system för straff och belöning. Systemen kan vara uppbyggda på många olika sätt men bygger i grunden på tre olika element; vem belönas, vilken sorts belöning rör det sig om och vad belönas (se figur 3). Utmaningen med att skapa ett incitamentsystem ligger i att utforma systemet så att önskat resultat uppnås.



Figur 3: Incitamentsystem (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 303)

Belöningen kan ske på individuell nivå, gruppnivå eller systemnivå. Generellt används individuella belöningar om målet är att ge individen ett incitament till att prestera något extra (Lawler, 1987). Individuella belöningar skapar dock lätt konkurrens mellan kollegor och kan motverka viljan till samarbete. För att stimulera till samarbete kan belöningen istället ges på gruppnivå. Men även på denna nivå kan det finnas en viss konkurrens mellan de olika grupperna. För att totalt undvika intern konkurrens kan incitamentsystemet istället grunda sig

på systembelöningar där hela organisationen belönas lika. Motivationen hos den enskilda individen eller gruppen påverkas visserligen begränsat vid denna typ av belöning, men fördelen är att systembelöningar kan ha en integrerande effekt på organisationen.

Förutom nivån för belöningen bör även belöningslaget bestämmas. Det handlar om att välja mellan verkliga och symboliska belöningar. Verkliga belöningar kan på ett eller annat sätt omsättas i pengar och det kan till exempel handla om att få högre lön eller tillgång till en tjänstebil (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Symboliska belöningar har som motsats till verkliga belöningar inget med pengar att göra, utan belöningen kan istället ligga i att bli uppmärksammas vid ett speciellt tillfälle eller att få beröm av chefen (Gagliardi, 1990). Många belöningar innehåller både en verklig och en symbolisk del. Befordran är ett exempel på detta, eftersom en högre position i organisationen både har ett symbolisk värde och ger en högre lön (Draft, 1983).

För att veta när en belöning ska utges måste det skapas en ram för vad som belönas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta är den sista dimensionen i incitamentssystemet men kanske den viktigaste. Det handlar om att avgöra om beteende, resultat eller en blandning av dessa ska vara grunden till belöningen. Om endast beteende belönas kan motivationen till att prestera något extra minska och om endast resultat belönas kan utfallet bli orättvist eftersom faktorer som ligger utanför all kontroll kan påverka resultatet. På grund av detta är det idag vanligast med blandsystem (Milgrom & Roberts, 1992).

### 2.3 Organisationskultur

Kulturer finns överallt där människor lever och kan beskrivas som ett nedärvt mönster av åsikter och etiska koder (Geetz, 1973) eller som grunden för identitet och gruppbyggnad (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Självklart finns det även kulturer inom organisationer. Deal och Kennedy (1982) har studerat hundratals företag för att se hur företags marknadssituation påverkat organisationskulturen. Enligt studien var det graden av risk på marknaden och hur snabbt företagen och de anställda fick återkoppling på beslut som hade störst påverkan på organisationskulturen i företagen. Utifrån detta resultat kunde Deal och Kennedy identifiera fyra olika typer av organisationskulturer som de valt att kalla: ”den tuffa, dynamiska kulturen”, ”arbeta hårt/lek hårt-kulturen”, ”satsa på företaget-kulturen” och ”processkulturen”, (se figur 4).

	Snabb återkoppling	Långsam återkoppling
Hög risk	”Den tuffa, dynamiska kulturen”	”Satsa på Företaget-kulturen”
Låg risk	”Arbeta hårt/lek hårt-kulturen”	”Processkulturen”

Figur 4: Marknadssituationens påverkan på organisationskulturen (egen bearbetning av Deal & Kennedy, 1982)

”Den tuffa, dynamiska kulturen” skapas i organisationer som befinner sig på en marknad präglad av stora risker och snabb återkoppling (Deal och Kennedy, 1982). Individualister dras

till denna miljö och det som belönas är kortsiktiga individuella resultat. Alla vill vara bäst och de som inte lyckas byts snabbt ut. Samarbete förkommer endast om det gynnar den enskilda individen.

*”Arbeta hårt/lek hårt-kulturen”* förknippas många gånger med försäljningsföretag. Kulturen skapas på marknader med låg risk men med snabb återkoppling (Deal och Kennedy, 1982). I denna värld handlar allt om samarbete eftersom det är det som bygger kvantitet. Kulturen uppmuntrar de anställda till att vara aktiva och det är viktigt att bygga upp en stark kåranda.

På marknader som präglas av hög risk och långsam återkoppling hittar man organisationer med *”satsa på företaget-kulturen”* (Deal och Kennedy, 1982). På dessa marknader tar det ofta år innan de inblandade vet om deras beslut var riktiga och det gäller därför att vara betänksam och ansvarstagande samt att fokusera på framtiden.

*”Processkulturen”* förknippas ofta med byråkrati och återfinns i organisationer där markanden karaktäriseras av låg risk och där de anställda får ringa eller ingen återkoppling på det de gör (Deal och Kennedy, 1982). I likhet med *”arbeta hårt/lek hårt-kulturen”* bygger allt på kvantitet. I *”processkulturen”* blir de anställda sällan uppmärksammade om de gjort något bra. Däremot får de feedback om de gjort något fel och detta leder till att fokus läggs på att göra rätt och inte på vad som bör göras.

### 3 Empirisk bakgrund

LRF Konsult är en stor konsultfirma med kontor utspridda över hela Sverige (www, LRF Konsult 2, 2008). Huvudkontoret ligger i Stockholm och här arbetar ledning och stabsenheter. Företaget har delat in landet i fem olika geografiska affärsområden; marknadsområde norra, marknadsområde östra, marknadsområde västra och marknadsområde södra (se figur 5). Skogsbyrån utgör ytterligare ett affärsområde men den täcker hela landet. För varje affärsområde ansvarar en affärschef och inom de enskilda affärsområdena finns det flera olika resultatenheter, en rådgivningsenhet samt en juridisk enhet.

Resultatenheterna omfattar ett flertal olika kontor och leds av en resultatenhetschef medan rådgivningsenheterna ofta är koncentrerad till ett kontor i affärsområdet. För affärsområdenas rådgivningsenheter ansvarar rådgivningschefer. De olika enheterna är i sin tur uppdelade i team med en team-ledare för varje team. Som kund hos LRF Konsult har du en kontaktperson inom företaget som är kundansvarige för just dig. Den kundansvarige har ofta ett stort antal kunder och är i de flesta fall en redovisningskonsult.



Figur 5: LRF Konsults marknadsområden (www, LRF Konsult 3, 2008).





## 4 Empiri

Empirin är insamlad via intervjuer med redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer som arbetar i LRF Konsults västra markandsområde och har delats upp i fem olika avsnitt. Fokus har legat på att utreda hur förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare ser ut och hur denna kan utvecklas för att man i framtiden skall kunna täcka upp så många av kundernas behov som möjligt. I den första delen har de intervjuades uppfattning av dagsläget sammanfattats. Denna del följs upp med en beskrivning av vad de tror är bakgrunden till den bristande interna förmedlingen av kunder, vilket sedan preciseras i ett avsnitt om kommunikation och ett avsnitt om motivation. Avslutningsvis har de intervjuades förslag på åtgärder inför framtiden sammanställts.

### 4.1 Dagsläget

Vid intervjuerna framgick det att de flesta redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer håller med om det som står i strategidokumentet, det vill säga att LRF Konsult inom de gröna näringarna i huvudsak är kända som en redovisningsbyrå och att många kunder inte känner till det breda tjänsteutbudet. Det visar sig att om kunden vill veta något om en tjänst så kan den får reda på det men att det stundtals krävs ett personligt engagemang från kundens sida. Hur stor förmedlingen mellan olika konsulter är beror mycket på om den kundansvarige kan utskilja kundens behov och om denne tror att de tjänster som erbjuds kan göra någon nytta för kunden.

Förmedlingen av kunder sker från båda håll, både från redovisningskonsult till affärsrådgivare och det motsatta. Meningarna går dock isär när det gäller i vilken riktning det är lättast att förmedla kunder. Vissa tycker att det är lättare för affärsrådgivarna att förmedla kunder till redovisningskonsulterna eftersom de tjänster som de erbjuder uppfyller ett så uttalat behov hos kunderna, medan andra tycker att det är lättare att förmedla kunder från redovisningskonsulter till affärsrådgivare eftersom deras tjänster är lite mindre konkurrensutsatta och mer unika. Det blev även tydligt att det finns en skillnad i hur de intervjuade uppfattar att affärsrådgivarna får sina kunder. Redovisningskonsulterna tror att affärsrådgivarna får många kunder genom intern förmedling, medan cheferna och affärsrådgivarna själva uppfattar att den interna förmedlingen utgör en mindre del av affärsrådgivarnas kundtillskott.

### 4.2 Bakgrund

Det finns olika förslag på orsaker till att den interna förmedlingen inte är större. Många redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer tror att ett problem ligger i att de som är kundansvariga inte känner de som arbetar med affärsrådgivning och att de därför drar sig för att förmedla kunder. De kundansvariga vill inte rekommendera någon som de inte känner eftersom de vill försäkra sig om att kunden får den bästa hjälpen. Flera redovisningskonsulter och affärsrådgivare uttrycker också att den interna återkopplingen är dålig och att feedbacken efter en förmedling endast sker via kundens reaktioner. Det finns även en del redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer som tror att problemet ligger i LRF Konsults historia. De menar att förmedlingen är svag eftersom de kundansvariga tidigare gjorde allt själva och de känner att de bär det största ansvaret för kunden. I vissa fall har de kundansvariga även utfört liknande tjänster själva.

Att många av affärsrådgivarnas tjänster är nytillsatta, tros även ha en stark påverkan på den bristande förmedlingen av kunder. Detta i och med att affärsrådgivarna saknar erfarenhet. Det har även förekommit kommentarer om att den sneda arbetsbelastningen över året har en negativ påverkan och att detta bidrar till att den interna förmedlingen inte når sin potential.

I somliga fall tycks det också finnas en rädsla för att kollegorna vid en förmedling ska hitta något fel i det arbete som gjort åt kunden tidigare. Detta gör att en del konsulter drar sig för att förmedla kunder. Vissa affärsrådgivare och chefer tror att ett allt för stort fokus på siffror kan göra att redovisningskonsulter missar att se behovet hos kunden. Redovisningskonsulterna känner även ett ekonomiskt ansvar för kunden och vill inte att kundens konsultkostnader ska bli för stora.

### **4.3 Kommunikation**

För den formella kommunikationen finns ett inarbetat mötesmönster och ett speciellt mejlsystem. Mycket information sprids även via intranätet som är LRF Konsults interna hemsida. Mötesystemet är utformat så att information ska sprida sig inom företaget från ledning till den enskilda medarbetaren på mindre än två veckor. Systemet börjar med att ledningsgruppen har möte, sedan har de olika affärsområdena möte vilket följs upp av möten inom resultatenheterna och det hela avslutas med att de enskilda teamen har möte. Mejlsystemet är utformat så att den som har en kommentar om något kan skicka iväg ett mejl. Om ingen adress anges skickas mejlet till den närmaste chefen som sedan i sin tur skickar mejlet till den chef som det berör. Den som har skickat mejlet kan hela tiden följa vart mejlet befinner sig.

Eftersom affärsrådgivarna i de flesta fall är centraliserade till ett kontor känner inte alltid redovisningskonsulter och affärsrådgivare varandra. Som tidigare nämnts upplevs detta som en av orsakerna till att förmedlingen inte är större. När affärsrådgivarna besöker en kund inträffar detta ofta på dennes kontor eller i dennes hem och därför sker ingen naturlig informell kommunikation mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare i korridorerna eller i fikarummen. På grund av team-strukturen och det mötesmönster som finns i företaget träffas inte heller dessa under rutinartade möten och eftersom den interna feedbacken är svag uppstår det inte någon formell kommunikation. Vid intervjuerna framkom det att de anställda först och främst får möjlighet att lära känna de som sitter på andra kontor och jobbar med andra tjänster än de själva via interna evenemang och informationsdagar. Det har förekommit samarbeten mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare vid till exempel bolagsbildningar och det beskrivs som ett tillfälle för de anställda att lära känna varandra.

Chefen för rådgivningsenheten i marknadsområde västra har i somliga fall fungerat som spindel i nätet och de kundansvariga har kunnat kontakta honom när de upplevt att deras kunder haft behov av affärsrådgivningstjänster. Han har sedan i sin tur rekommenderat en affärsrådgivare som han tror skulle passa kunden.

Kunderna får den mesta informationen via sin kundansvarige men de får även information via hemsidan, reklam, utskick, evenemang och telefonkampanjer. Kundens återkoppling efter att ha köpt en tjänst sker främst till den kundansvarige och via marknadsundersökningar.

### **4.4 Motivation**

De intervjuade fick berätta om vad som motiverade dem. Det framgick att redovisningskonsulterna först och främst motiverades av att göra något bra för kunden, medan affärsrådgivarna och cheferna motiverades mer av att vara bäst, utvecklas eller få vara med

och påverka. Generellt upplevde alla att det inte finns något tydligt incitamentsystem för att stimulera till förmedling av kunder inom företaget. De flesta redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer tyckte att det skulle vara bra om ett sådant system skapades, men det fanns även de redovisningskonsulter som tyckte att det är en tillräcklig belöning att få tillfredsställa kundens behov. Den belöning som förekommer idag är mest symbolisk och sker främst via positiva kommentarer från chefer och team-ledare. En del redovisningskonsulter menar att de via förmedling av kunder kan bli avlastade, vilket upplevs som en slags belöning. De tycker även att det är positivt att kunden får någon mer som denne kan kontakta.

Många redovisningskonsulter och affärsrådgivare skulle gärna se att förmedlingen av kunder till kollegor hade en påverkan vid lönesamtal. I Värmland har det gjorts ett försök att uppmärksamma annat än beläggningsgrad vid just lönesamtal. De anställda har fått ett formulär där de bland annat kan fylla i om de har förmedlat kunder till kollegor på LRF Konsult utanför resultatenheten Värmland. De som vill har fått ta med sig formuläret till nästa lönesamtal.

Det finns även affärsrådgivare som upplever att det inte finns någon belöning som motiverar till samarbete internt. Bristen på belöning som motiverar till samarbete resulterar i att ”det byggs namn”, det vill säga att de anställda tjänar mer på att synas i tidningar och vid olika evenemang än att samarbeta. Detta gör företaget känsligt och kan leda till en förlust av kunder om till exempel en anställd skulle välja att starta eget.

## *4.5 Framtid*

Förslagen på vad som kan göras för att förbättra situationen haglade bokstavligen talat under intervjuerna. I princip var alla överens om att det finns en stor potential och att förmedlingen av kunder inom företaget i framtiden skulle kunna vara mycket större.

Flertalet redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer tyckte att förmedling handlar om att se behovet hos kunden och sälja in de tjänster som kunden uppskattas behöva. För att minska risken för att kunderna inte får del av de tjänster som de bedöms behöva föreslogs att kundstocken skulle utvärderas tillsammans med olika sakkunniga och att det inom teamen kunde arrangeras möten för just detta ändamål. På detta sätt skulle den kundansvarige kunna få hjälp att bedöma potentialen i sin kundstock och få stöd i vilka kunder som skulle vinna på att köpa fler tjänster av LRF Konsult.

Att minska antalet kundansvariga var också ett förslag till hur problemet skulle kunna lösas. Genom att se till att de som är kundansvariga är riktigt proffsiga och ständigt uppdaterade kan risken för att kunderna inte får del av det som de behöver minskas. De kundansvariga kan till exempel tränas i att se behov hos kunderna och kan hålla sig ajour genom att gå på träffar och skaffa kontakter både inom och utanför LRF Konsult. En av de intervjuade cheferna framhöll även att det viktigaste är att göra ett bra jobb hos kunderna och att det är den bästa lösningen för att öka den interna kundförmedlingen.

I delavsnitten nedan presenteras de framtida förbättringsmöjligheterna som de intervjuade ser när det gäller kommunikation och motivation.

### *4.5.1 Kommunikation*

De intervjuade var överens om att det är viktigt att ha träffat den redovisningskonsult eller affärsrådgivare som man rekommenderar en kund att kontakta. Fikaraster är ett ypperligt

tillfälle att lära känna varandra och därför föreslog flera redovisningskonsulter och chefer att det vore bra om affärsrådgivarna tittade in på kontoren när de var ute och träffade en kund i närheten, kanske bara för att fika eller för att förbereda sig inför kundmötet.

Som tidigare nämnts upplevde många redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer att återkopplingen var dålig, det vill säga att de som förmedlat en kund sällan fick feedback av den som de förmedlat kunden till. Flera redovisningskonsulter framhöll att det som kundansvarig vore bra att vara insatta i vad som skett efter en förmedling. Nyttan med detta beskrevs vara en ökad kunskap om kunden, för att bättre kunna tillgodose kundernas behov. Det ansågs även vara en fördel att veta i stora drag vad som sagts för att vara uppdaterad inför nästa möte med kunden, men även för att kunna hantera en eventuellt missnöjd kund. En av de intervjuade affärsrådgivarna tyckte att återkopplingen de första gångerna skulle ske via telefon eller möte men att det räckte med ett mejl när redovisningskonsulten och affärsrådgivaren lärt känna varandra. En redovisningskonsult föreslog att feedbacken alltid skulle vara skriftlig, så att den kunde sättas in i kundakten. Det kom även upp förslag om att skapa en kunddatabas, där de som är inkopplade på kunden enkelt kan hitta information samt delge information.

Samarbete beskrevs av flera redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer som ett bra tillfälle för kollegor att lära känna varandra och få insikt i vad den andre är bra på. Det framställdes likaså som ett utmärkt sätt att ge kunden en bra tjänst eftersom två olika synvinklar fördes samman.

I dagsläget är de flesta affärsrådgivarna placerade på ett enda kontor i affärsområdet och detta var något som de intervjuade hade olika åsikter om. Många såg fördelen i att affärsrådgivarna kunde skapa inspiration och en gemenskap, men det fanns även de som skulle vilja ha en affärsrådgivare på sitt kontor åtminstone någon gång i veckan. De sistnämnda tyckte det var en fördel om de kunde ta med kunden direkt till någon som satt på det kontor som de befann sig. Team-strukturen uppfattades av en av de intervjuade som bra men han upplevde att det var svårt att integrera affärsrådgivarna i denna struktur eftersom de hade sina egna team och team-möten.

Att få delta på gemensamma evenemang framställdes av åtskilliga redovisningskonsulter och affärsrådgivare som ett viktigt sätt att lära känna dem som jobbar på andra kontor och skapa en samhörighet. Dessutom är det ett sätt att lära sig mer om alla de olika tjänsterna som erbjuds inom LRF Konsult. Några av de intervjuade redovisningskonsulterna och affärsrådgivarna tyckte att dessa träffar var speciellt viktig för de nyanställda.

Att ställa krav på cheferna framhölls av några redovisningskonsulter och affärsrådgivare som en lösning på problemet. En av de intervjuade affärsrådgivare sa följande: ”Cheferna ska synas både internt och externt”. Om rådgivningschefen är känd av alla kan denne vara navet i hjulet och fungera som en mellanhand vid förmedlingar. När den kundansvarige lärt känna olika affärsrådgivare kan förmedlingen istället gå direkt utan mellanhänder.

#### *4.5.2 Motivation*

”Att allt mäts i timmar gör att man blir egoistisk” var en kommentar som uppkom under intervjuerna. En annan kommentar var ”Det som bedöms är den enskilda beläggningsgraden, det vill säga att förmedla en kund kan minska beläggningsgraden och på så sätt fungera som en negativ motivationsfaktor”. Ingen av de intervjuade redovisningskonsulterna, affärsrådgivarna och cheferna var helt säkra på hur man skulle kunna öka motivationen till

förmedling, men de hade olika förslag. Flera redovisningskonsulter och affärsrådgivare ville att förmedling skulle vara en av bedömningspunkterna vid lönesättning och det föreslogs att förmedlingen skulle bedömas i jämförelse med potentialen i kundstocken. Allmänt uppfattas större kunder i högre grad ha behov av fler tjänster. Andra förslag var att det skulle anordnas tävlingar mellan team eller kontor och att resultaten även i dessa fall skulle bedömas utifrån potentialen i kundstocken.

Gemensamma evenemang framhölls som ett bra sätt att ge belöning eftersom den typen av belöning ökar sammanhållningen och ökar motivationen till samarbete. Men det fanns även de som hellre ville att man skulle belönas individuellt och att man inom teamen skulle ha en öppen redovisning av vad alla bidrog med.

#### *4.5.3 Organisationskultur*

Några av de intervjuade beskrev att det generellt finns två olika typer av anställda inom LRF Konsult. De med kamerala drag som är mycket noggranna och fokuserade på siffror och det som hänt samt de som är mera framåtblickande och som är ute efter utveckling och fokuserar på framtiden. Det upplevdes att dessa olika typer motiveras av skilda saker och att det är viktigt att se till vad som motiverar de olika individerna. De som är mer fokuserade på siffror ansågs motiveras mer av att göra rätt, medan de som är mer fokuserade på framtiden ansågs motiveras mer av utveckling. Generellt upplevdes det även som att många internt är bra på att tala om ifall något är fel och att de istället måste lära sig att fokusera på det som är bra. Det som föreslogs var att den interna feedbacken skulle förbättras och att det skulle satsas mer på samarbete. Att visa på förebilder och skapa nya normer ansågs vara en av lösningarna till att öka förmedlingen. Ledarna ansågs ha en viktig roll i det hela och det som efterfrågades var aktiva och mjuka ledare som kom till handling.



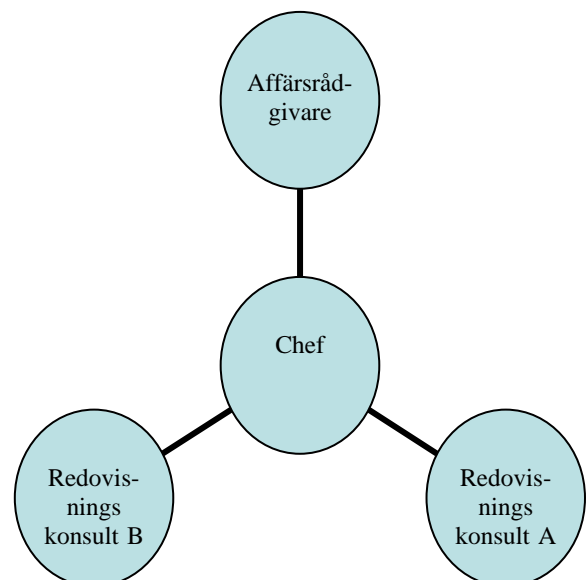
## 5 Analys och diskussion

Av empirin kan det konstateras att svagheten i att många kunder inte känner till det breda tjänsteutbudet, är allmänt känd bland anställda redovisningskonsulter, affärsrådgivare och chefer inom LRF Konsult och att det finns en potential till att i framtiden öka förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare. För att kunna nyttja denna potential krävs det dels tid, men även en hel del resurser och engagemang. Analysen nedan är uppdelad i tre avsnitt. I den första delen analyseras empirin utifrån de kommunikationsteorier som framgår i teoriavsnittet, i den andra delen analyseras empirin utifrån de motivationsteorier som framgår i teoriavsnittet och i den tredje delen analyseras empirin utifrån de teorier om organisationskultur som framgår i teoriavsnittet.

### 5.1 Kommunikation

En av anledningarna till den bristande förmedlingen av kunder beskrivs vara att de kundansvariga missar att se behovet hos kunden. För att lösa detta kan LRF Konsult satsa på att utveckla de kundansvarigas kunskap så att de lättare kan utskilja behovet hos kunden. Om företaget väljer att minska antalet kundansvariga skulle mindre resurser krävas för att genomföra detta. Att tillsammans med en expert i team utvärdera kundstocken kan ses som ett sätt att dels ta tillvara på behovet som finns idag och dels att hjälpa de kundansvariga att lära sig se behovet.

Eftersom många upplever att förmedlingen är låg på grund av att redovisningskonsulter och affärsrådgivare inte känner varandra, är det viktigt att se till att de kundansvariga får fler tillfällen att knyta kontakter internt. Detta kan ske både genom att öka möjligheterna för informell kommunikation och genom att förbättra den formella kommunikationen. Enligt teorin sprids information snabbare via informell kommunikation och det talar för att det är där resurserna i första hand ska läggas. Nackdelarna med denna typ av kommunikation är dock att den är svår att kontrollera. När kollegor samarbetar sker både en formell och en informell kommunikation och här har LRF Konsult möjlighet att slå två flugor i en smäll. Informationsträffar och gemensamma evenemang är också exempel på tillfällen när båda typerna av kommunikation uppstår. Det finns även en möjlighet till att utveckla det formella kommunikationsnät som redan finns. Idag sker en del av förmedlingen med rådgivningschefen som mellanhand. Denne fungerar som navet i hjulet. Om alla kundansvariga är välbekanta med rådgivningschefen känner de sig troligtvis mer bekväma med att kontakta denne när de upptäcker behovet hos en kund (se figur 6). I längden skulle det också vara bra om detta kommunikationsnät var befäst som rutin i de fall de kundansvariga inte känner någon affärsrådgivare som de tror passar kundens behov.



Figur 6: Kommunikationsnätet hjulet applicerat på LRF Konsult.

Att fortsätta att ha affärsrådgivarna placerade på ett och samma kontor är viktigt för att skapa gemenskap och inspiration dem emellan men det även kan vara en bra idé att se till att de sitter utspridda någon dag i veckan. Varje affärsrådgivare skulle kunna få var sitt kontor i affärsområdet som de besöker regelbundet alternativt skulle de kunna ha som vana att alltid besöka de kontor som ligger i närheten vid ett kundbesök. Det vore även optimalt att integrera affärsrådgivarna i resultatenheternas team samtidigt som de kan behålla sitt eget rådgivningsteam. Men eftersom mötestiden då skulle fördubblas känns det inte som ett aktuellt alternativ.

Återkopplingen är en möjlighet till att öka förmedlingen. Om de kundansvariga får mer feedback efter en förmedling blir kommunikationsprocessen avslutad. Många av de intervjuade upplever feedbacken som något viktigt och de som gett feedback har fått positiva reaktioner. Val av kanal kan ske med utgångspunkt i hur väl de inblandade känner varandra. I början kan det vara bra att välja ett möte eller telefonsamtal, eftersom man där har möjlighet att ge rikare information och på så sätt minskar risken för missförstånd. I längden kan det vara bättre med ett mejl eftersom det inte är lika tidskrävande. En kunddatabas kan också ses som ett bra alternativ. I kommunikation med kunden är det viktigt att visa på en intern enighet och öppenhet utan att kränka kundens integritet. Detta innebär i praktiken att se till att uppdaterad den kundansvarige utan att nämna eventuella känsliga delar från ett kundmöte. Den externa marknadsföringen är viktig men, resurserna bör i första hand satsas på att försöka öka den interna förmedlingen. Kunderna litar på sin kundansvarige och då gäller det att den kundansvarige också litar på affärsrådgivaren.

## 5.2 Motivation

Det är tydligt att det behöver skapas ett bra och genomtänkt incitamentsystem för förmedling av kunder. Både de symboliska och verkliga belöningarna bör ökas (se figur 7). Cheferna och team-ledarna måste hitta ett sätt att notera när förmedlingar sker. Försöket med ett formulär i Värmland är ett bra exempel. Gör bedömningen med utgångspunkt i kundstockens potential och uppmärksamma en blandning av beteende och resultat. Belöna grupper med verkliga belöningar som bygger ihop team, men inkludera också de affärsrådgivare som varit inblandade. Det kan till exempel handla om gemensamma evenemang eller middagar. Individerna bör också belönas enskilt för att öka intresset för att prestera något extra och detta kan ske både genom positiva kommentarer och genom att förmedlingen får en påverkan på den individuella lönen. För att få affärsrådgivarna att besöka kontoren när de är på förbifart måste incitamenten till detta beteende ökas. Incitamentsystemet bör var grundat på ett blandsystem, det vill säga att både beteende och resultat bör ses som en grund till belöning.

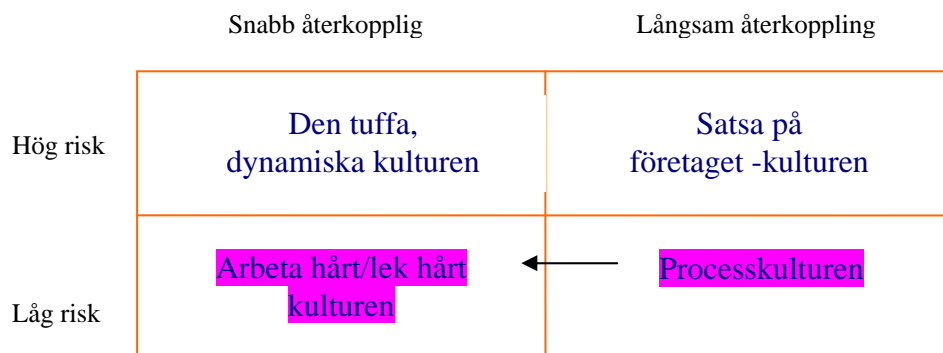


Figur 7: Incitamentsystem för förmedling av kunder inom LRF Konsult. De markerade delarna visar de faktorer som LRF Konsult bör ta hänsyn till i utformandet av ett incitamentsystem för intern förmedling av kunder.



### 5.3 Organisationskultur

Det upplevs finnas två olika organisationskulturer inom företaget vilka kan identifieras som "arbeta hårt/lek hårt-kulturen" och "processkulturen"(se figur 8). "Arbeta hårt/lek hårt-kulturen" kan förknippas med de anställda som är fokuserade på framtiden och utveckling medan "processkulturen" kan associeras med de anställda som är mer fokuserade på siffror och att göra rätt. Det är viktigt att ha en insikt i de olika kulturerna för att kunna skapa ett incitamentsystem som passar de anställda. I "processkulturen" upplever de anställda som tidigare nämnts att det är viktigt att göra rätt. Därför måste förmedlingen av kunder framstå som det riktiga alternativet. På lång sikt är det möjligt att "processkulturen" kommer att försvinna i och med att återkopplingen ökar, vilket gör att LRF Konsult istället skulle få enbart "arbeta hårt/lek hårt-kulturen". Genom att öka team-känslan och återkopplingen skulle det slutas att "byggas namn" och istället börjas "byggas grupper". Vilket i förlängningen skulle kunna leda till att kunden hamnar mer i centrum omgiven av flera konsulter och rådgivare.



Figur 8: De markerade delarna visar de två olika organisationskulturerna som LRF Konsult bedöms ha i dagsläget.



## 6 Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att utforska varför förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare i dagsläget inte är större. Vidare syftade uppsatsen till att ur ett organisationsteoretiskt perspektiv studera hur LRF Konsult kan underlätta förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare. Detta för att företagets kunder i framtiden lättare ska kunna få tillgång till all den kompetens som finns inom företaget.

De anställda inom LRF Konsult känner till att företaget inom de gröna näringarna i huvudsak är känt som en redovisningsbyrå som hjälper lantbruksföretag med redovisning och skattefrågor och att många kunder inte känner till det breda tjänsteutbudet. Allmänt upplevs det finnas en potential till att öka förmedlingen av kunder mellan redovisningskonsulter och affärsrådgivare och kunden skulle på så sätt få del av mer av den kompetens som finns inom företaget. Bakgrunden till att kundförmedlingen i dagsläget inte är större förmodas bland annat ligga i att de kundansvariga missar att se behovet, att de inte känner affärsrådgivarna och att återkopplingen vid en förmedling är dålig. Det är också uppenbart att det inte finns något tydligt incitamentsystem till förmedling.

LRF Konsult kan öka förmedlingen genom att sätta in resurser för att utveckla de kundansvarigas förmåga till att upptäcka behovet hos kunden samt genom att öka den informella kommunikationen och utveckla det formella kommunikationsnätet. Incitamentsystemet bör utformas så att både grupper och individer belönas. Belöningarna bör vara både verkliga och symboliska och belöningen baserad på ett blandsystem.

I dag tycks det finnas två olika organisationskulturer inom LRF Konsult: ”arbeta hårt/lek hårt-kulturen” och ”processkulturen”. Genom att öka team-känslan och återkopplingen kan på sikt endast ”arbeta hårt/lek hårt-kulturen” finnas kvar och detta skulle kunna leda till att det slutas att ”byggas namn” och istället ”byggs grupper” vilket i förlängningen skulle leda till att kunden hamnar mer i centrum.



# Referenser

## Litteratur

Deal, T.E. & Kennedy A.A. 1982. *Corporate Cultures. The Rits and Rituals of Corporate Life*. Reading (MA): Addison-Wesley, Svenska dagbladet, Stockholm.

Draft, R.L. 1983. "Symbols in Organizations: A Dual- Content Framework of Analysis", i L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan & T.C. Dandridge (red.), *Organizational Symbolism*. JAI Press, Greenwich.

Gagliardi, P. 1990. "Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life", i P. Gagliardi (red.), *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*. De Gruyter, Berlin.

Geetz, C. 1973. *The Interperation of Cultures*. New York: Basic Books. Georgeopoulos, B.S. & A.S. Tannenbaum 1957. "A study of Organizational Effectiveness". *American Sociological Review*, 22, s. 534-540.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1966. *The Psychology of Organizations*. John Wiley, New York.

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

LRF Konsult. 2006. *LRF Konsults strategidokument*, Stockholm.

Lawler, E.E. 1987. "The Designe of Effective Rewards Systems", i J.W. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Milgrom, P. & Roberts J. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice- Hall, Englewood Cliffs.

Stohl, C. & Redding, W.C. 1987. "Message and Message Exchange Processes", I F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (red.), *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspektive*. SAGE Publications, London.

Yin, R. 2003. *Case study research*. SAGE Publications, California.

## Internet

LRF Konsult. [www.konsult.lrf.se](http://www.konsult.lrf.se)

1. Om LRF Konsult, 2008-04-20.  
<http://www.konsult.lrf.se/omoss>
2. Ledning och organisation, 2008-04-20.

<http://www.konsult.lrf.se/omoss/ledningochorganisation>

3. Marknadsområden, 2008-04-20.

<http://www.konsult.lrf.se/omoss/ledningochorganisation/marknadsomraden>

### *Personliga meddelanden*

Broberg, Jesper. affärsutvecklingschef LRF Konsult. Personligt möte 2008-01-18.  
(telefon: 08-700 20 11)

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

Intervjuguidens upplägg och exempel på frågor under respektive del.

### **Inledande fråga**

*Berätta lite om dig själv.*

### **Svagheten**

Visa strategi dokumentet.

*Är du bekant med den här?*

*I SWOT-analysen framgår det att en av LRF Konsults svagheter är att ” inom de gröna näringarna i huvudsak är kända som en redovisningsbyrå som hjälper lantbruksföretag med redovisning och skattefrågor och kunderna inte känner till LRF Konsults breda tjänsteutbud”. Vad är din uppfattning?*

### **Dagsläget**

*Beskriv dagsläget, hur du upplever situationen.*

*Hur sker förmedlingen av befintliga kunder ut?*

### **Bakgrunden**

*Vad är bakgrunden till denna svaghet?*

### **Kommunikation**

*Hur fungerar kommunikationen?*

### **Motivation**

*Vad motiveras du av?*

*Hur motiveras redovisningskonsulterna/affärsrådgivarna till att förmedla/informera kunder?*

*Hur ser motivationssystemet ut?*

*Vilken sorts belöning- verklig eller symbolisk?*

*Vem belönas- person, grupp eller system?*

*Vad belönas- resultat eller handling?*

### **Framtid**

*Hur kan man göra för att lösa problemet?*

*Hur kan man förbättra kommunikationen?*

*Hur ska man utforma motivationssystemet för att öka motivationen till förmedling av kunder?*







Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2008.

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502