Tillväxt i Dermarome AB
– ett resursbaserat perspektiv

Handledare:  Författare:
Professor Hans Landström  Johan Hemminger
              Christian Lundin
SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel: Tillväxt i Dermarome AB – ett resursbaserat perspektiv

Seminariedatum: 7 juni, 2004

Ämne/kurs: FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng

Författare: Johan Hemminger och Christian Lundin

Handledare: Professor Hans Landström

Nyckelord: Tillväxt, resursbaserat synsätt, resurser, förmågor, konkurrensfördelar


Metod: Denna magisteruppsats är en kvalitativ fallstudie som har genomförts på Dermarome AB, ett företag som bedriver försäljning av produkter inom frisk- och skönhetsvård. Studien bygger på intervjuer med ledning och medarbetare inom företaget, en tillväxtkonsult samt återförsäljare av Dermaromes produkter. Vidare har vi studerat relevant litteratur inom de områden, huvudsakligen strategi och management, som kunnat kopplas till tillväxt.

Resultat: Denna studie har bidragit med att genom en fallstudie visa hur resursupplyggandet kan gå till i ett företag som har präglats av stark tillväxt. Slutsatsen visar på att de initierande resurserna som entreprenören har tillgång till har stark påverkan på resursbasens fortsatta utveckling över tiden. Vidare har framkommit att arbetet med att utveckla en resursbas inte behöver bygga på medvetna långsiktiga resursval. Insikten är istället att processen med att bygga en resursbas mycket väl kan styras reaktivt utifrån marknadens behov och efterfråga.

Inom tillväxtforskningen har det skrivits om sambandet mellan resurser och tillväxt. Studien har bidragit till att ytterligare förklara och tydliggöra kopplingen mellan ett företags kritiska resurser och dess tillväxt. Studien har också visat på vikten av att företag kontinuerligt investerar och utvecklar sina resurser för att dess förmågor ska kunna bibehålla konkurrenskraften i en föränderlig omvärld.
ABSTRACT

Title: Growth in Dermarome Ltd – a Resource-Based View

Authors: Johan Hemminger and Christian Lundin

Advisors: Professor Hans Landström

Course: Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Date: June 7th, 2004

Key words: Growth, resource-based view, resources, capabilities, competitive advantage

Purpose: The purpose of this thesis is to describe the process of assembling and developing resources in Dermarome Ltd. Further, this study intends to identify which resources primarily form the basis of the company’s competitive advantage and growth. Finally, we aim to discuss whether or not these competitive advantages are sustainable.

Methodology: This master thesis is based on a case study of Dermarome Ltd, a company operating in the cosmetic industry selling beauty products. The study is primarily based on qualitative in-depth interviews with executives and employees within the company as well as a consultant and customers of Dermarome Ltd. Further, we have also made an extensive study of relevant literature within the theoretical fields of strategy and management for a further understanding of growth in small and medium sized firms.

Conclusions: This study has, through a case study, made a contribution to the academic research by showing how the process of assembling and developing resources can be managed in a company characterized by substantial growth. The results points out that the initial resources held by the entrepreneur in the start-up phase, has a significant impact on the following development of the resource base. Further, this study has shown that the process of creating a resource base does not necessarily build on deliberate long term choices, but the process rather evolves as a reaction to market demand.

Previous research has brought up the connection between resources and growth. This study has further contributed by explaining and clarifying this particular connection. Also, this thesis has demonstrated the importance of continuous investment and development of resources, in order for a company to sustain competitive advantage in a changing external context.
# Innehållsförteckning

1. INLEDNING ............................................................................................................. 1
   1.1 Bakgrund ........................................................................................................... 1
   1.2 Problemdiskussion .......................................................................................... 2
   1.3 Frågeställning .................................................................................................. 3
   1.4 Syfte .................................................................................................................. 3
   1.5 Avgränsningar .................................................................................................. 3
   1.6 Disposition ....................................................................................................... 4

2. METOD .................................................................................................................. 5
   2.1 Övergripande metod ......................................................................................... 5
   2.2 Val av litteratur .............................................................................................. 5
   2.3 Val av forskningsobjekt .................................................................................. 6
   2.3.1 Urval av intervjunpersoner ......................................................................... 7
   2.3.2 Respondenter ............................................................................................... 8
   2.4 Datainsamling ................................................................................................ 8
       2.4.1 Primärmaterial ......................................................................................... 8
       2.4.2 Sekundärmaterial .................................................................................... 9
   2.5 Analysmetod .................................................................................................. 9
   2.6 Generalisering ............................................................................................... 10
   2.7 Trovärdighet .................................................................................................. 10
   2.8 Reflektion över den valda metoden ............................................................... 11

3. LITTERATURGENOMGÅNG ........................................................................... 13
   3.1 Tidigare studier om tillväxt ........................................................................... 13
       3.1.1 Tillväxt – definition och aspekter .............................................................. 13
       3.1.2 Storeys komponenter ............................................................................. 13
   3.2 Det resursbaserade synsättet ....................................................................... 15
       3.2.1 Introduktion ............................................................................................. 15
       3.2.2 Resurser .................................................................................................. 15
       3.2.3 Förmågor ................................................................................................ 16
       3.2.4 Varaktiga konkurrensfördelar ................................................................. 16
   3.3 Dynamiska aspekter – att bygga en resursbas .............................................. 19
       3.3.1 Resursutveckling över tiden ................................................................. 19
   3.4 Grundläggande förmågor och nyckelprestationer ......................................... 21
   3.5 Underhåll av resurser .................................................................................... 23
   3.6 Litteratursammanfattning ............................................................................. 24

4. EMPIRI .................................................................................................................. 25
   4.1 Bakgrunden till Dermarome AB .................................................................. 25
   4.2 Övergripande strategier ................................................................................. 27
   4.3 Kritiska resurser ............................................................................................ 29
       4.3.1 Dermaromes VD Anna Lanner ............................................................... 29
<table>
<thead>
<tr>
<th>4.3.2 Dermaromes organisation</th>
<th>30</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>4.3.3 Dermaromes nätverk</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3.4 Dermaromes kompetens</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>4.3.5 Dermaromes produktfölj</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>4.4 Dermaromes övergripande resursanvändning</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>5. ANALYS</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>5.1 Utvecklingen av Dermaromes resursbas</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2 Kritiska resurser</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.1 Anna Lanner</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.2 Organisation</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.3 Nätverk av återförsäljare</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.4 Kompetens</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>5.2.5 Produktfölj</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>5.3 Resurser som varaktiga konkurrensfördelar</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>5.4 Förmågor</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>6. SLUTSATSER</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>6.1 Resursutveckling över tiden</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>6.2 Kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>6.3 Praktiska implikationer för Dermarome</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>6.4 Studiens bidrag till forskningen</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>6.5 Förslag på framtida forskning</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>7. KÄLLFÖRTECKNING</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>7.1 Skriftliga Källor</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>7.2 Elektroniska Källor</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>7.3 Muntliga Källor</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>8. BILAGOR</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>8.1 Intervjuguide för initial bransch- och företagsanalys</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2 Frågeguider för problemspecifika intervjuer</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.1 Frågeguide för intervju med Anna Lanner</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.2 Frågeguide för intervju med anställda på Dermarome AB</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.3 Frågeguide för intervju med Stefan Heghammar</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>8.2.4 Frågeguide för intervju med återförsäljare</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>8.3 Begrepp</td>
<td>59</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till studien och vidare förs en problemdiskussion som följs av studiens syfte och avgärningsning.

1.1 Bakgrund


"Det är inte ekonomins elefanter, storföretagen, som skapar nya arbetstillfällen. Tvärtom. Nya arbetstillfällen skapas ofta av små och växande företag […]"

(Tillväxtgruppen, Deloitte, 2004)


---
\(^{1}\) www.svansktnaringsliv.se besökt 2004-04-12
\(^{2}\) Se bilaga 8.3 för utförlig definition.
\(^{3}\) www.di.se besökt 2004-04-04
\(^{4}\) www.di.se besökt 2004-04-04

- _Entreprenören i företaget_ – Här förklaras tillväxt utifrån företagsledarens intressen, motivation och kompetens.
- _Företagets karaktär_ – Här förklaras tillväxt utifrån organisation, resurser, lönsamhet, bolagsform etcetera.
- _Företagets strategi_ – Här förklaras företagets tillväxt av företagets strategi vad gäller marknadpositionering, nisch, segment etcetera. Innovationsförmåga, rekrytering, delegering av beslut och fokusering är ytterligare viktiga variabler.
- _Externa faktorer_ – I denna fjärde komponent diskuteras hur tillväxt i företag påverkas av externa faktorer såsom exempelvis generell branschutveckling.

### 1.2 Problemdiskussion

Ett tydligt exempel på ett verksamhetsområde som har växt kraftigt de senaste åren är kosmetikabranschen, inom vilken flera av Sveriges gasellföretag är verksamma. Under 2002 såldes hudvårdsprodukter och kosmetika för 9871 miljoner SEK exklusive taxfree och försäljning från frisörer och skönhetssalonger. 5 På några år har Sverige gått från en ganska låg konsumtion av kosmetika till att i dag vara näst störst i EU-området. Bara fransmännen använder mer hygienartiklar, smink och parfym än svenskarna per person. 6


Vad är det då egentligen som har gjort att Dermarome har åtnjutit en så stark tillväxt? Som tidigare diskuterats är faktorerna som ligger till grund för tillväxt i ett företag många. En intressant aspekt att studera är den av David Storey definierade komponenten _företagets_

---

5 [www.dn.se](http://www.dn.se) besökt 2004-04-12  
6 [www.colipa.com](http://www.colipa.com) besökt 2004-04-12


1.3 Frågeställning

Hur ser sambandet mellan Dermaromes resurser och tillväxt ut, och hur har dessa resurser utvecklats över tiden för att generera konkurrensfördelar?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur Dermarome har byggt upp sina resurser över tiden. Vidare avser studien identifiera vilka av dessa som främst ligger till grund för företagets konkurrensfördelar och tillväxt. Till sist ämnar vi diskutera huruvida dessa konkurrensfördelar är varaktiga eller inte.

1.5 Avgränsningar

Då tillväxt i ett företag kan bero på en mängd olika faktorer, både direkta, indirekta, externa och interna är det svårt att undersöka och analysera alla. Istället kommer uppsatsen att avgränsa sig till att studera Dermaromes företagsspecifika resurser.
1.6 Disposition

Kapitel 1
**Inledning**
Kapitel 1 innehåller en inledning till uppsatsen. I denna återfinns bakgrund, problemdiskussion och studiens frågeställning. Vidare presenteras syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2
**Metod**
I kapitel 2 presenteras den metod som använts, tillvägagångssättet, metodologiska förutsättningar samt utgångspunkter för uppsatsen.

Kapitel 3
**Litteratur**
I kapitel 3 fortsätter vi med att göra en vidareutveckling av den referensbild av litteratur som målades upp i metodavsnittets diskussion om *val av litteratur*. Litteraturgenomgången som presenteras i kapitel 3 kommer tillsammans med empirin att ligga till grund för den analys som presenteras senare under uppsatsen.

Kapitel 4
**Empiri**
Kapitel 4 är studiens empiriavsnitt. Här presenteras den empiri som ligger till grund för analysen. Detta avsnitt baseras i första hand på djupintervjuer men även på sekundärdatal in form av företagsinterna dokument, material från Internet etcetera.

Kapitel 5
**Analys**
I kapitel 5 analyseras intervju- och sekundärmaterialet och syftet är att fånga upp de mönster som kan utläsas från de svar vi har erhållit ur djupintervjuerna. Detta genomförs med hjälp av den litteraturgenomgång som återfinns i kapitel 3.

Kapitel 6
**Slutsatser**
Vidare i kapitel 6 kommer de resultat och slutsatser vi funnit under arbetet med uppsatsen att presenteras. Studien avslutas med en diskussion om uppsatsens bidrag samt förslag på vidare forskning.
2. METOD

I detta kapitel presenteras den metod som används i studien. Här beskrivs den övergripande metod som ligger till grund för intervjuer och insamling av information. Vidare beskrivs de olika val som gjorts löpande i arbetsprocessen samt de metodologiska förutsättningar som varit utgångspunkter för studien.

2.1 Övergripande metod


Genomförandet kan vidare beskrivas som en kombination av det deduktiva och det induktiva angreppssättet (Alvesson m.fl. 1994). I denna studie har arbetssättet sålunda präglats av ett kontinuerligt växlande mellan teori och empiri. Detta tillvägagångssätt innebar att vi under arbetets gång kontinuerligt reviderade och kompletterade de teorier och problemställningar vi valt.

2.2 Val av litteratur

Inledningsvis gjordes en extensiv genomläsning av litteratur för att skapa en klar uppfattning om vad som tidigare hade skrivits inom tillväxt- och strategiområdet. Därefter valdes den litteratur som sedermera skulle ligga till grund för empirin samt analysen av problemområdet. Vi kompletterade även under studiens gång med ytterligare litteratur allteftersom arbetsprocessen fortgick.

Företagens heterogenitet ses som den viktigaste förklaringen till resultatet och synsättet fokuserar således på de resurser som är unika i varje företag och på detta sätt kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. (ibid)

De ovannämnda synsätten är inte ömsesidigt uteslutande utan kan sägas komplettera varandra. Inom ramen för denna uppsats anser vi dock att det resursbaserade synsättets grundsyn gällande företagens resurser och sammansättningen av dessa, är det mest intressanta att ha som utgångspunkt. Anledningen till detta är att synsättet fokuserar på det som gör företaget unikt och inte hur det positionerar sig på marknaden. Därav är det intressant att studera vad ett snabbt växande företag har gjort inom organisationen för att skapa konkurrensfördelar.

Det finns ytterligare en teori, *absorptive capacity*, som är nära angränsande till det resursbaserade synsättet. Detta forskningsområde behandlar ett företags förmåga att värdera, ta till sig och utnyttja ny kunskap som finns i företagets omvärld (Shaker & Gerard, 2002). Dock anser vi att denna teori inte är intressant för uppsatsen då den främst behandlar teknikbaserade företag, i syfte att utveckla processer i produktionsutvecklingen. Viss analogi kan säkerligen finnas, men vi anser att den litteratur som används i uppsatsen på ett klarare och mer tillfredsställande sätt uppfyller studiens syfte.


**Figur 1.** Studiens litteraturansats
2.3 Val av forskningsobjekt

Efter ett växande intresse för tillväxt och vad som driver detta i företag kontaktades redovisnings- och konsultföretaget Deloitte AB i Stockholm. Anledningen till att vi ville arbeta med Deloitte var att vi under ett besök på deras hemsida såg att företaget har en grupp som arbetar specifikt med tillväxtfrågor. En fördel med samarbetet, ansåg vi var tillgången till företagets praktiska erfarenhet inom detta område samt det nätverk som Deloitte byggt upp.


2.3.1 Urval av intervjupersoner


För att få en mer nyanserad och objektiv bild av Dermarome intervjuades även externa aktörer. Dessa innefattar en konsult från Deloitte som har företaget som klient, samt fyra av de totalt cirka 180 återförsäljarna av företagets produkter. Intervjuerna med den externa konsulthen syftade till att ge kunskaper, som baseras på flerårig erfarenhet inom konsultområdet, om Dermarome i förhållande till andra företag. Intervjuerna med återförsäljarna gjordes i syfte att skapa en bild av hur företaget uppfattas av dess kunder för ytterligare nyansera bilden av Dermarome.

---

7 www.deloitte.se besökt 2004-02-09
2.3.2 Respondenter

Dermarome AB, Stockholm

Deloitte AB, Stockholm
Anlitade av Dermarome sedan 1997.
- Stefan Heghammar, Chef Tillväxtgruppen.

Sensa Skönhetssalong, Lund
Dermaromes kunder sedan 2002.
- Visnja Smulec-Roic, Hudterapeut.

Derma Crema Hudvård, Malmö
Dermaromes kunder sedan 1995.
- Artemis Karabela, Hudterapeut

Masi hår, skönhet och spa, Göteborg
Dermaromes kunder sedan 2002.
- Petra Pihlgren, Hudterapeut

Skepparholmens Spa, Stockholm
Dermaromes kunder sedan 2000.
- Anna-Lisa Kallipolitis, Hudterapeut

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primärmaterial

Vid insamlingen av primärdatal har vi, för att uppfylla vårt syfte, i första hand använt oss av personliga intervjuer eftersom intervju situationen, enligt Holme, (1997) då kan bli flexibel och möjliggöra att kompletterande information från respondenten kan erhållas. Inför de personliga intervjuerna har vi, via e-post, distribuerat de frågor som senare utgjorde grunden till samtalen. Trots att vi använde oss av en i förväg utformad intervjuguide, har intervjuerna haft karaktären av ett fritt samtal där frågorna har fungerat som en kontroll av att samtliga


Intervjuerna med ledningsgruppen på Dermarome företogs i två faser. Det första intervjutillfället syftade till att skapa en förståelse för företaget, dess verksamhet samt branschen de verkar i. I den andra fasen var intervjuerna i större utsträckning baserade på relevant litteratur för att på så sätt tränga djupare in i problemområdet. Inför dessa samtal med både ledning och medarbetare som företogs via telefon, skedde förberedelserna på samma sätt som tidigare beskrivits beträffande de personliga intervjuerna. Samtalen gjordes i form av en telefonkonferens där båda uppsatsförfattarna kunde medverka. Dessa samtal, som även spelades in, varade mellan 20 och 60 minuter. Totalt genomfördes tolv telefonintervjuer.

2.4.2 Sekundärmaterial

För att få kompletterande information till de intervjuer som genomförts, inhämtades data från sekundära källor. Från Dermarome erhölls företagsintern dokument såsom exempelvis årsredovisningar samt för andra intressenter framställt informationsmaterial. I syfte att få en bättre förståelse för kosmetikabranchens införskaffades information från källor såsom affärsdagspress och branschorganisationer.

2.5 Analysmetod

Vi ville vidare att analysen skulle leda till att relationen och sambandet mellan Dermaromes resurser och tillväxt kunde klargöras. Med denna analysmetod avsåg vi besvara uppsatsens frågeställning och syfte.

2.6 Generalisering


2.7 Trovärdighet

Det kan, enligt Alvesson (1994) vara viktigt att utsätta studier för äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik samt beroendekritik.


- Studien kan även utsättas för **tendenskritik** vilket innebär ett ifrågasättande om respondenterna medvetet eller omedvetet har vinklat informationen. Respondenterna som har intervjuats i denna studie har alla någon form av relation med Dermarome. Detta innebär att det inte kan uteslutas att respondenterna medvetet eller omedvetet har vinklat informationen i syfte att presentera en bättre eller sämre bild av företaget. Vid utformandet av intervjufrågorna har vi därför strävat efter att svaren ska kunna bli så objektiva som möjligt. Denna problematik har även beaktats i analysen av materialet. Vi har även, då det varit möjligt, verifierat uppgifter mot oberoende källor.
såsom massmedia och andra källor, som inte har direkta kopplingar till fallföretaget. Vidare har vi också, där det varit möjligt, i empirin kopplat samman flera respondenters uppfattningar inom samma område för att läsaren själv ska kunna dra slutsatser om trovärdigheten.

- Denna studie kan utsättas för *samtidighetskritik*. Samtidighet i form av avstånd innebär hur långt i tid och rum källan befinner sig från problematiken. Eftersom källorna i studien är aktuella minskar samtidighetskritiken mot studien. Alla respondenter har en löpande och aktuell relation med fallföretaget vilket torde minska denna kritik.


2.8 Reflektion över den valda metoden

Att studien baserats på en fallstudie har både för- och nackdelar. Eftersom denna studie behandlar ett företags resurser, ville vi skapa en djup snarare än bred förståelse för dessa och hur de karaktäriserar ett företag under stark tillväxt.

Eftersom företag har olika förutsättningar och sammansättningar av resurser och förmågor kan de slutsatser som studien genererat inte direkt överföras till andra typer av företag och verksamhetsområden. Om studien hade omfattat fler företag, hade det kanske varit möjligt att finna fler mönster och på så sätt öka generaliserbarheten något. För att bli kärnfull, anser vi dock inte att en studie av den omfattningen kan genomföras inom ramen för en magisteruppsats.

De intervjuer som har genomförts har syftat till att generera förståelse för Dermarome och dess verksamhet. Den empiri som intervjuerna har frambringat har enligt vår uppfattning möjliggjort detta. Dock kan vi i efterhand konstatera att om fler medarbetare på Dermarome hade ingått i studien hade kanske ytterligare intressanta aspekter framkommit. Vi anser vidare
att eftersom vi studerar företagets resurser och inte branschen som sådan, är de externa respondenter som intervjuats tillräckligt stort till antalet. Något som däremot hade varit intressant för studien är om intervjuer till ägarna av varumärket Decléor kunnat företas. Dessa kunde dock av tidsskäl inte genomföras.


3. LITTERATURGENOMGÅNG


3.1 Tidigare studier om tillväxt

3.1.1 Tillväxt – definition och aspekter


3.1.2 Storeys komponenter

Som nämnts i inledningen i uppsatsen har David Storey sammanfattat tillväxtsforskningen under tre huvudkomponenter: entreprenören i företaget, företagets karaktär och företagets strategi. Landström (2001) sammanfattar Storeys resonemang enligt följande:
**Entreprenören:** Entreprenörer med hög motivation till företagsetablering och tillväxt har en högre sannolikhet att lyckas än de entreprenörer som tvingas till företagande, till exempel genom brist på annat arbete. Företag som bildas av flera personer såväl som entreprenörer med högre utbildning och lederfarenheter har visat sig mer framgångsrika än de med lägre utbildning och mindre erfarenhet.

**Företaget:** Unga och små företag växer snabbare än stora mognas företag. Det finns också skillnader mellan branscher. Bolag med begränsat ägaransvar växer snabbare än andra bolag, vilket indikerar att bolagsformen har betydelse. Här förklaras och undersöks således tillväxt utifrån organisation, resurser, lönsamhet, bolagsform etcetera. Resursernas betydelse för tillväxten diskuteras vidare i avsnitt 3.2.

**Strategin:** Företag med externa ägare som kan bistå med kompetens och kapital, växer i många fall snabbare än sina motsatser. Växande företag är även fokuserade på en marknadsposition, nisch, segment, etcetera. Innovation har visat sig viktigt men någon hyperinnovation är heller inte nödvändig för att nå tillväxt. Ofta är växande företag mer villiga att rekrytera externt och även att delegera beslut till icke-ägande ledare.

Den komplexitet som finns, och de tidigare forskningsstudier som bedrivits inom ämnet tillväxt kan illustreras med följande citat från tre i ämnet ledande forskare i Sverige:

"[...]tillväxt är ett ämne vars rikedom och komplexitet vida överstiger vad vi tre någonsin kommer att kunna utforska till fullo".

Davidsson, Delmar och Wiklund, (Tillväxtföretagen i Sverige, 2001, s. 10)

![Figur 2. Konceptuell modell - sambandet mellan indirekta variabler och tillväxt. (Wiklund, 2001)](image)

Wiklund (2001) har dock i sin forskning utvecklat ovanstående modell i syfte att ge en samlad bild över vilka variabler som påverkar tillväxt. Modellen illustrerar också vad som främst behandlats i tidigare forskning. Detta beskrivs enligt Wiklund med hjälp av fem olika faktorer

3.2 Det resursbaserade synsättet

3.2.1 Introduktion


Synsättet bygger enligt Barney (1996) på två antaganden: (1) Företag är heterogena då dessa besitter en varierande samling av resurser och att (2) resurser och förmågor är stabila över tiden.


3.2.2 Resurser


Enligt Barney (1996) består företagets resurser av de tillgångar, organisatoriska processer, företagsattribut och kunskap etcetera, vilka kontrolleras av respektive aktör. Dessa utgör sedermera grunden till att företagen kan utveckla och implementera strategier som utvecklar


- **Fysiska resurser**: Består av de teknologier som används inom företaget, företagets anläggning och utrustning, dess geografiska läge och tillgång till råmaterial.
- **Mänskliga resurser**: Inkluderar organisationsmedlemmarnas utbildning, erfarenhet, omdöme, relationer och den allmänna insikten hos chefer och personal.
- **Organisatoriska resurser**: Innehåller företagets rapporteringssystem, såväl den formella som informella planeringen.


- **Sociala resurser**: Inkluderar externa relationer i branschen.
- **Finansiella resurser**: Inkluderar eget kapital, skulder, vinst etcetera.
- **Teknologiska resurser**: Inkluderar patent, licenser etcetera.

### 3.2.3 Förmågor


### 3.2.4 Varaktiga konkurrensfördelar


- Konkurrensöverlägstenhet (competitive superiority)
- Imiterbarhet (imitability)
- Varaktighet (duration)
- Tillägnelsen av värde (appropriability)
- Substituerbarhet (substitutability)


**Värdefull:** Resurser är värdefulla då de förbättrar företagets effektivitet och prestationssförmåga. Genom att svara på frågan om en resurs skapar värde utkristalliseras om resursen kan svara mot den omgivande miljöns möjligheter och hot. På det sättet, menar Malm (1996), länkas analysen om de organisatoriska resurserna och förmågorna ihop med analysen av miljöbetingade möjligheter och hot. Författaren menar att det är viktigt att vara medveten om att resursen inte verkar i ett vakuum och att denna endast är värdefull just när den kan ta till vara på de möjligheter och hot som finns.

**Sällsynt:** Resursen är inte värdefull i termer av att utgöra en varaktig konkurrensfördel om andra aktörer innehar samma resurs. Dock menar Barney (1991) att så länge antalet företag som har en specifik värdefull resurs är mindre än antalet som krävs för att det ska råda perfekt konkurrens på marknaden, har resursen potential att generera varaktiga konkurrensfördelar.

**Imiterbar:** Att resurser är svåra att imitera är enligt många forskare en förutsättning för att kunna skapa en varaktig konkurrensfördel. Exempelvis menar Malm (1996) att ett företag som innehar värdefulla och sällsynta resurser, åtminstone kortsiktigt, kan åtnjuta en konkurrensfördel. Huruvida en resurs sedan är imiterbar eller inte har enligt författaren att
göra med om företagets konkurrenter befinner sig i en situation där dessa har en konkurrensnackdel vad gäller kostnad. Denna konkurrensnackdel kan exempelvis innebära att kostnaden för att utnyttja de befintliga resurserna på ett nytt sätt är för stora. (ibid)


- **Vikten av socialt komplexa resurser:** Fysiska resurser som ett företag innehar kan i sig vara komplexa och svåra att förstå. Dock kan en konkurrerande aktör som eftersträvar att imitera dessa typer av resurser ofta köpa eller kopiera liknande teknologier. Organisatoriska fenomen som exempelvis rykte, förtroende, vänknap och företagskultur utgör socialt komplexa resurser som dock är ofta mer kostsamma att imitera. (Malm, 1996)


När ett företag har värdefulla resurser som varken är oimittera eller sällsynta, kan det sätt på vilket verksamheten organiseras utgöra skillnaden om konkurrensfördelar kan genereras. (Malm, 1996)
3.3 Dynamiska aspekter – att bygga en resursbas

Strategier som syftar till att uppnå konkurrensfördelar lägger tyngd vid att bygga upp och utveckla bestående resursstyrkor till en värdefull och unik resursbas. För entreprenören är skapandet av en initial resursbas ofta en svår utmaning. Processen från idé till verklighet är ofta svår och iterativ. Eftersom ett nystartat företag ofta saknar lojala kunder, inte har någon erfarenhet, inte något uppbyggt samt ackumulerat rykte, baseras ofta företagets strategiska beslut gällande resurser endast på aktuell information. Varje beslut om resursanskaftning har signifikant betydelse för överlevnad och tillväxt. Dessa beslut kan till och med ha negativa konsekvenser om företaget skaffar fel resurser som inte passar in i företaget eller gör sig av med andra för företaget behövda resurser (Brush m.fl. 2001).

3.3.1 Resursutveckling över tiden


Entreprenören möter olika utmaningar under uppbygget av företagets resurser. Brush har i sin forskning identifierat fyra initiala utmaningar i processen med att bygga resurser:

**Samling av resurser:** Här behöver entreprenören besluta om vilka resurser som ska anskaffas, vilka som är viktiga och vilka som kan utelämnas.

---

\(^8\) På svenska ungefär Resursutvecklingsstigen.
Attrahera och dra till sig resurser: Då entreprenören ofta saknar rykte och historia i branschen kan det vara svårt att attrahera och knyta resurser till företaget. Ofta är det bara entreprenörens sociala förmåga och initiala kontaktnät som avgör om företaget kan dra till sig resurser såsom personal och kapital.

Kombinera resurserna: Varje företag har sina basresurser, men det är när dessa kombineras på nya eller svårimiterade sätt som en konkurrensfördel kan skapas. Här har entreprenören ett stort ansvar då det är hans/hennes övertygelse om en idé som styr hur dessa resurser blir kombinerade för att skapa konkurrensfördelar.

Omvandla personliga resurser till organisatoriska resurser: Att samla, attrahera och kombinera resurser behöver inte leda till framgång. Entreprenören måste även överföra personliga styrkor till företaget och göra dessa styrkor till organisationens styrkor. Entreprenörens kunskap och förmågor måste således inkorporeras i företaget för att ligga till grund för fortsatt tillväxt vad gäller storlek, komplexitet och värde i resursportföljen. (Brush m.fl. 2001)


3.4 Grundläggande förmågor och nyckelprestationer

Som tidigare nämnt i kapitel 3.2.3 blir ett företags resurser till förmågor när de kombineras. Dessa förmågor stärker sedermera företagets kapacitet att uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Rangone (1999) har efter studier av små och medelstora företag (SME\footnote{Förkortning för engelskans small- medium sized enterprises}) skapat en modell för att visa på SME:s konkurrensfördelar, vilka baseras på tre grundläggande förmågor:

- **Innovationsförmåga**: det vill säga företagets förmåga att utveckla nya produkter, tjänster och processer samt uppnå överlägsen teknologi och/eller managementprestation.

- **Produktionsförmåga**: det vill säga förmågan att producera och leverera produkter och tjänster till kunderna samtidigt som företaget säkerställer kvalité, flexibilitet, ledtider, kostnader, etcetera.

- **Marknadsförmåga**: Det vill säga förmågan att marknadsföra och sälja till marknaden på ett effektivt sätt.

\begin{figure}
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{resource_development_pathway}
\caption{The resource development pathway (Brush m.fl., 2001)}
\end{figure}
Enligt denna modell, implicit eller explicit, medvetet eller omedvetet, så har SME sin strategiska fokusering på en eller flera av de ovan grundläggande förmågorna.

I vilken utsträckning ett företag besitter alla tre förmågor beror på dess strategiska fokus, som i sin tur formar de beslut som tillsammans utgör företagets strategier. De grundläggande förmågorna är baserade på företagets kritiska resurser. För att tydliggöra länken mellan grundläggande förmågor och kritiska resurser, är det viktigt att beakta vad företaget gör bra inom varje enskild förmåga. Denna länk kallas för *nyckelprestationer*. (Rangone, 1999)

Enligt Rangone (1999) kan ovanstående länkar mellan de olika förmågorna och resurserna delas in i tre kategorier:


![Diagram](image)

**Figur 5. Resursträdet**


---

10 jmf engelskans *key performances*
I synnerhet kan en kritisk resurs ha effekt på flera förmågor. Exempelvis kan ett företags relationsnätverk påverka både marknadsförmågan och produktionsförmågan. Enligt ovanstående modell, beror ett SME:s konkurrensfördelar på de kritiska resurser företaget besitter samt resursernas överensstämmelse med verksamhetens strategiska avsikter.

Dock säger resursträdmodellen inte någonting om hur ett företag utnyttjar sina konkurrensfördelar, om det används för att få företaget att växa, för att öka vinsten eller både och. Ett företag som har konkurrensfördelar relativt sina konkurrenter kan eftersträva att arbeta efter en tillväxtstrategi eller en hög vinstmarginalstrategi. (ibid)

![Figur 6. Strategisk förvaltning av konkurrensfördel. (Egen modell)](image_url)

Om företaget arbetar efter en tillväxtstrategi, utnyttjas konkurrensfördelen för att öka försäljningen genom, till exempel, försäljning av bättre produkter relativt konkurrenterna till likvärdigt eller samma pris. Däremot om företaget arbetar efter en strategi som eftersträvar en högre vinstmarginal, utnyttjas konkurrensfördelen till att höja vinsten per enhet genom att, till exempel, tvinga kunderna att betala ett högre pris relativt konkurrenterna. Ett företag kan arbeta med en kombination av dessa två strategier. (Rangone, 1999)

### 3.5 Underhåll av resurser


Att höja värdet av sina resurser kan betyda att gå steget längre än vad som redan görs bra i företaget, vilket kan göras på ett antal sätt. Ett sätt kan exempelvis vara att företaget lägger till ett till varumärke i sin produktportfölj. Det kanske mest lyckosamma exemplet på höjning av
resursvärde är i företag som har utvecklat nya kompetenser, ofta över en längre period (Barney, 1991).

3.6 Litteratursammanfattnings


![Modell av litteratursammanfattnings](image_url)
4. EMPIRI


4.1 Bakgrunden till Dermarome AB

"Att sälja de bästa hudvårds- och makeupprodukterna till hudterapeuter samt att erbjuda kunden total support på ett lönsamt sätt för både oss och kunden.”

Dermarome AB


Arbetet med att köpa in produkter till Anna-Kliniken visade sig vara svårt och många agenturer var nonchalanta och inte alltid så tillmötesgående. Anna Lanner kom i kontakt med vad som idag är företagets huvudsakliga produkt – Decléor, en aromaterapeutisk hudvårdsserie i det övre prissättet. Efter att hon deltagit i några kurser arrangerade av Decléor ville representanter från, det då familjeägda företaget Decléor, att Anna Lanner skulle ta över agenturen i Sverige. Varumärket Decléor var då redan ett etablerat varumärke i utlandet och företaget bakom produkten ville därmed genom Anna Lanner expandera på den svenska marknaden.

1991 började hon, vid sidan av sin skönhetssalong, att utveckla det företag som idag omsätter cirka 47 miljoner kronor om året.

Initialt hade Anna Lanner inte så stora finansiella resurser. Anledningen till att företaget trots detta kunde etableras var att leverantören av Decléor lämnade längre kredit än vad Dermarome gav sina kunder. Detta resulterade i att Dermarome inte behövde så stora finansiella resurser för att fortsätta växa. Företagets ekonomichef förklarar att tillgången till kapital aldrig har varit ett hinder i företagets utveckling och därmed har tillväxten i Dermarome inte varit beroende av externa finansiärer.

---

11 Företagsinterna dokument, Dermarome AB
12 Kosmetik 3/99
Efter en modest omsättning på 350 000 kronor det första året började försäljningen öka. Intresset för Dermaromes kurser och aromaterapi i allmänhet gjorde att företagets omsättning ökade 200-300 procent per år i början\(^\text{13}\). Den kraftiga tillväxten fortgick och redan 1997 var företaget den största leverantören av produkter till hudvårdssalonger i Sverige.

Under perioden 1999-2001 hade Dermarome en mycket hög tillväxttakt. Företaget växte i snitt med 30 procent per år under denna period vilket, enligt Anna Lanner, till stor del kan förklaras av att företaget startade med försäljning och behandling på utvalda varuhus såsom NK och Åhléns. Under tiden som företaget utvecklades till vad det är idag har fler varumärken tillkommit och Dermarome har numera fem varumärken i sin produktportfölj.


---

\(^{13}\) Kosmetik 3/99
4.2 Övergripande strategier

Dermaromes vision är:

"Att vara den största hudvårdsleverantören i Sverige med den mest kompetenta och serviceinriktade personalen." ¹⁴


"Vi fokuserar på att bibehålla vår starka företagskultur. Vi har en kaotisk vardag med stark tillväxt. Visionen är densamma men strategierna är levande dokument som ändras. De omarbetas och kommuniceras två gånger per år på våra interna kickoffer."

Anna Lanner ¹⁵

**Marknadsstrategier:** I Dermarome är det VD: n, ekonomichefen samt försäljningschefen som är involverade i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Trots företagets storlek är dessa parter ofta med och beslutar även på detaljnivå. Dermarome har dels en strategi för företaget och dels separata strategier för varje varumärke i produktportföljen. Företaget har flera gånger nekat kunder, produkter och personal som inte överensstämt med företagets strategier. Dermarome säger sig utgå från kundernas behov, vilket har resulterat i att sälj- och marknadsavdelningen därför har ett tätt samarbete. Vidare understryks vikten av att säljavdelningen är ute på fältet för att lyssna av marknaden.


**Service:** En av de viktigaste delarna i Dermaromes strategi är att hålla en hög service. Företaget ska utgå från kundens behov och anpassa sig efter dem. Vid intervjuer med skönhetssalonger och SPA-anläggningar framkom lite olika uppfattningar om Dermarome

¹⁴ Företagsinternt dokument, Dermarome AB
¹⁵ Intervju med Anna Lanner 2004-04-26

Marknadsföring: Dermarome satsar mycket på marknadsföring och enligt Anna Lanner ligger deras marknadsföringsmaterial högt över konkurrenternas vad gäller kvalité. Alla återförsäljare verifierar detta och de menar att Dermarome har ett mer professionellt sätt att kommunicera sina varumärken relativt andra leverantörer.

Företaget annonserar i månads- samt veckotidningar, där erbjudanden och rabatter kommuniceras. Massmedia har varit viktig för företaget och bra relationer med journalister betraktas som centrala då redaktionella artiklar är ett bra och trovärdigt sätt att nå ut till kunderna. Just att aktivt bearbeta journalister är ett av företagets uttalade delmål. Anna Lanner menar att:

"Det är viktigt att visa att vi är Sveriges största hudvårdsleverantör."

Dermarome har även utvecklat hudvårdsscheman, som skickas till alla kunder. I detta schema kan kunden få en överblick över vilka produkter som lanseras i vilken månad. Detta görs i syfte att hjälpa kunderna att planera sina inköp för att hålla lagernivåer nere, samt för att kunna planera för produktaktiviteter etcetera. Enligt återförsäljarna är detta angreppssätt dock inte unikt bland leverantörerna, utan är istället något som numera upplevs som en självklarhet.

kommer direkt från utbildningen kan produkten. Detta, menar återförsäljarna, underlättar vid upplämnningen av ny eller tillfällig personal.

Dermarome är medlem i KTF (kemisk-tekniska leverantörsorganisationen). Denna intresseorganisation har kompetens vad gäller de lagar och regler som har att göra med kosmetika. Medlemskapet upplevs vara viktigt eftersom massmedia ibland rapporterar om ingredienser i kosmetika som kan vara farliga för konsumenter. Då denna organisation representerar branschen är den därför ett stöd för Dermarome och andra aktörer på marknaden. KTF håller även sina medlemmar uppdaterade om konkurrenssituationen samt aktuella händelser i branschen.

SHR (svenska hudterapeutiska riksorganisationen) är en annan organisation Dermarome är medlem i. Denna intresseorganisation har 1300 medlemmar och härigenom finns möjlighet att nå ut till såväl befintliga som potentiella kunder. SHR ger dessutom ut en tidning åtta gånger per år, där möjlighet finns för olika intressenter att annonsera eller få produktinformation.

4.3 Kritiska resurser

Efter intervjuer med företagsledningen på Dermarome och Stefan Heghammar på Deloitte har de resurser som varit mest kritiska för företagets kraftiga tillväxt kunnat identifieras. Enligt Anna Lanner är företagets organisation samt det nätverk av återförsäljare som har byg its upp de viktigaste resurserna företaget besitter. Stefan Heghammar anser likt Anna Lanner att dessa är centrala men identifierar ytterligare några kritiska resurser såsom Dermaromes VD Anna Lanner, varumärket Decléor samt den kompetens Dermarome besitter. Nedan följer en empirisk beskrivning av dessa kritiska resurser.

4.3.1 Dermaromes VD Anna Lanner

Stefan Heghammar anser att Anna Lanner har haft en mycket stor inverkan på Dermaromes tillväxt, då hon fungerar som företagets visionär. Företaget hade, enligt hans mening, inte haft en sådan tillväxt och framgång utan henne.

Nina Selman arbetar som säljcoach/säljare på Dermarome och säger:

"Det finns en stor respekt för Anna Lanner i organisationen. Det är häpnadsväckande vad hon byggt upp över åren. Positivt att hon finns på plats, är till hands, ställer upp och att man ser henne nästan varje dag. Det är inspirerande att se att även hon arbetar hårt"

Av intervjuerna framgår det att Dermarome är Anna Lanners skötebarn varför vissa saker kan vara svåra för henne att släppa. Detta för med sig att vissa beslut tar lite lång tid. Dessutom upplever medarbetarna att hennes framförhållning ibland hämmas av det engagemang hon ofta har i frågor på detaljnivå. Det medför att delegeringen av beslut och arbetsuppgifter enligt respondenterna kan förbättras.

Heghammar, Dermaromes externa konsult från Deloitte, menar att Anna Lanner är en drivande entreprenör och en stark ledare i en nischad bransch. Han menar vidare att hon har skapat en säljande kultur i företaget, vilket leder till en positiv spiral såväl internt som externt. Detta har enligt respondenten medfört att personalen brinner för företaget. Vidare hävdar han att det mycket tack vare henne som det finns en öppen kultur på Dermarome.

4.3.2 Dermaromes organisation


**Företagskultur:** Anna Lanner hävdar själv att en av de mest avgörande företagsspecifika faktorerna för att företaget har haft en så stark tillväxt är den starka företagskulturen. En av medarbetarna anser att det faktum att stora delar av personalen är vänner även privat, bidrar till sammanhållningen inom organisationen. Respondenterna förklarar att personalen har en öppen kommunikation, vilket också anses extra viktigt då det i princip bara är kvinnor som arbetar på Dermarome.

Trots att medarbetarna är nöjda med företagskulturen framgår det att det faktum att organisationen består nästan enbart av kvinnor upplevs som negativt. Anledningen till detta är att de tror att det hade varit bra för dynamiken i arbetet med fler män i organisationen. Medarbetarna upplever vidare att de brinner för sitt arbete och att de har roligt tillsammans.
Respondenterna exemplifierar detta med att de gör roliga saker tillsammans, exempelvis åker på resor med företaget. En av medarbetarna poängterar att man inte väljer huvudsbranschen för lönen utan att det är andra värden som har betydelse.

Heghammar betonar att Dermarome hitintills har varit bra på att behålla talangerna inom organisationen och företaget har på så vis lyckats skapa en långsiktighet. Dock menar han att företaget skulle behöva fler personer som Anna Lanner.

En av medarbetarna anser att det i framtiden vore positivt med utvecklingssamtal för att därmed få lite mer individuell feedback. Detta skulle enligt respondenten göra att alla medarbetare måste sätta sig ner och fundera lite över frågor som; hur kan jag förbättras? När jag mina mål? De anställda arbetar för närvarande i team, vilket hävdas vara bra, då konkurrensmenellen medarbetarna på detta sätt minkas.

**Strukturer och roller:** Enligt Heghammar har Dermaromes marknadsstrategier hittills varit väldigt framgångsrika. Dock menar han att företagets kraftiga tillväxt har, i likhet med andra snabbt växande företag, lett till att strukturer och rollerna i företaget är lite oklara. Som nämnts ovan menar en av medarbetarna att Dermarome är Anna Lanners skötebarn. Detta kan därför medföra att vissa beslut kan ta lite lång tid. Nedanstående citat illustrerar resonemanget:

"Ibland känns Dermarome som ett familjeföretag fast det inte är det. Mer struktur, klarare beslutsvägar och snabbare beslut skulle vara skönt att få."

Nina Selman

**Mål och motivation:** Medarbetarna anser att de säljmål som finns på Dermarome är en bra morot för ökad försäljning. Vad gäller nivån på de uppsatta säljmålen finns det olika uppfattningar. En av medarbetarna anser att nivåerna är rimliga men framhåller att en negativ aspekt är att målen är uppsatta utan tanke på att vissa perioder, exempelvis veckor med röda dagar, kan vara svåra försäljningsmässigt. Som motsats till detta menar en annan medarbetare att ett problem kan vara att de mål som Dermarome har satt upp ibland är något låga. Det förklaras av att försäljningen tidvis överträffar säljmålen med god marginal. Respondenten tror dessutom att om säljmålen och bonusnivån vore något högre, skulle motivationen att sälja vara större.

**4.3.3 Dermaromes nätverk**

**Återförsäljarna:** Vid starten av Dermarome fanns enbart varumärket Decléor i produktportföljen. Nätverket av återförsäljare byggdes inledningsvis upp kring de kurskamrater som Anna Lanner hade under sin tid på hudterapeututbildningen. Många av dessa startade egna salonger och nätverket utvecklades successivt. Företaget har aldrig aktivt

Under etableringsfasen fick återförsäljarna en hel del rabatter och detta var ett viktigt konkurrensmedel. Vid intervjuer med företagsledningen framgick att ju längre tiden gick, desto bättre blev företaget på att satsa på service istället för rabatter.

En viktig aspekt vad gäller återförsäljare har varit att dessa måste godkännas enligt vissa kriterier. Detta innebär att Dermarome kräver att salongerna bedriver selektiv hudvård, att personalen har godkänd utbildning samt att lokalerna är representativa. Ytterligare en avgörande aspekt är att en potentiell kund måste kunna investera i ett komplett startpaket, vilket innebär att en viss sammansättning och mängd produkter måste köpas in. Anledningen till att Dermarome anser att startpaketet är viktigt, är att mängden och variationen av produkter marknadsförs som en av de stora förtjänsterna med Decléor. Dessutom betonas att det inte ser professionellt ut om hyllorna inte är kompletta med hela utbudet.

Dermarome lägger ner mycket resurser i form av tid och pengar på respektive återförsäljare. Grundtanken och målsättningen är att inget sker kortsiktigt utan att relationen med kunderna alltid är långsiktiga.

4.3.4 Dermaromes kompetens


Inom Dermarome börjar alla nyanställda med att arbeta på lagret för att de ska få förståelse och kunskap om alla typer av arbetsuppgifter inom företaget. Medarbetarna berättar att de sedan anställningsstarten har prövat på olika arbetsuppgifter inom organisationen vilket gör att de känner sig trygga i den nuvarande arbetsrollen. Dessutom anser de intervjuade att de har god kunskap om företaget som sådant. Förklaringen till det är att medarbetarna kontinuerligt får information om hur det går för Dermarome i termer av lönsamhet.

En viktig del i Dermaromes verksamhet är att utbilda och fortbilda sina kunder. Decléor har exempelvis en behandlingsfilosofi som initialt kräver fyra dagars grundutbildning. Företaget anordnar dessutom en hel del möten, aktivitetskvällar och workshops, där obligatorisk närvaro
av kunderna, hudterapeuterna, krävs två gånger om året. Förklaringen till detta är att Dermarome eftersträvar att hålla en hög kompetens och kvalité genom hela kedjan.

En större administrativ kompetens är något som Anna Lanner anser behöver tillföras. Hon menar att det för närvarande finns mycket kunskap om kunder och marknaden som inte dokumenteras i tillräckligt hög grad. Detta innebär att företaget lätt tappar viktig kunskap om en anställd väljer att sluta eller blir sjukskriven etcetera. En annan del som företagsledningen upplever Dermarome vara mindre bra på, är uppföljningen av de aktiviteter som bedrivs externt. En bättre uppföljning skulle enligt respondenterna kunna leda till att företaget får bättre kontroll på vad som kan förbättras och vad de olika aktiviteterna egentligen leder till.

4.3.5 Dermaromes produktportfölj

"Det är viktigt att företaget kan stå för produkterna och att de håller vad de lovar. Vi står bakom dem till 120 procent".

Anna Lanner


Under våren och sommaren 2004 lanserar Dermaromes ett nytt varumärke - Carita, som är en hudvårdsserie i det högsta prissegmentet. Enligt företagsledningen skiljer sig varumärket något från de andra alternativen i produktportföljen då Carita är en av de dyreste hudvårdsprodukterna som går att köpa på den svenska marknaden. Eftersom detta märke ägs av samma företag som tillverkar Decléor, ska lanseringen enligt företaget inte bara resultera i ökade valmöjligheter för konsumenterna utan förhoppningsvis även stärka relationen till ägarna av varumärket Decléor.

År 2009 går företagets avtal om försäljningsrätten av Decléor i Sverige ut. Detta innebär att kontraktet ska omförhandlas. Därmed ska diskussion föras om Dermarome ska få fortsätta i ytterligare fem år med försäljningen av varumärket.

Eftersom Dermarome har varit så pass framgångsrikt i Sverige känner sig företagsledningen relativt säker på att få fortsätta att vara generalagent för Decléor. Om Dermarome om 5 år, då kontraktet går ut och ska omförhandlas, trots detta inte skulle få fortsätta med Decléor tror de inte att företaget går under. Heghammar underskattar inte betydelsen av Decléor men tror inte heller att företaget står och faller med varumärket. Han menar istället att eftersom Dermarome har arbetat så starkt med företagets vision och det faktum att de befintliga säljkanalerna är så pass inarbetade, bör de flesta återförsäljarna fortsätta att vara lojala. Han tror vidare att verksamheten därmed skulle kunna fortskrida med ett nytt liknande varumärke.

Något som motsäger ovanstående påpekanden är att samtliga intervjuade återförsäljare hävdar att det är i första hand Dermaromes produkter, och i synnerhet Decléor, som ligger till grund för samarbetet med företaget. Anledningen till detta är, enligt respondenterna, att Decléors sortiment är heltäckande, vilket innebär att kunderna kan få skräddarsydda behandlingar utifrån personliga behov och hudtyper. Vidare understryker de att Decléor är ett väl inarbetat varumärke hos slutkunderna, vilket har stor påverkan på valet av leverantör.

4.4 Dermaromes övergripande resursanvändning

Dermaromes resursanvändning har, enligt Heghammar, kännetecknats av en hög flexibilitet men dock har inte arbetet alltid skett på ett effektivt sätt. Han menar att detta beror på att företagets inre strukturer inte alltid har varit de bästa, vilket exempelvis kan ha påverkat medarbetarnas uppfattning om sina roller och ansvarsområden. Vidare poängterar Heghammar att alla medarbetare hitintills i princip har hjälpt till där de har behövts, vilket har bidragit till flexibilitet i resursanvändningen. Han menar vidare att denna flexibilitet inte är något ovanligt hos tillväxtbolag. Snarare brukar resursanvändningen kännetecknas av just detta, vilket till en viss gräns ofta är positivt för företagens expansion.

Avslutningsvis noterar Heghammar att utvecklandet av bolagens resurser inte har skett på ett fokuserat och tydligt sätt. Detta resonemang framkommer även i intervjuer med företagets ekonomichef. Hon menar att problem som uppkommer ofta löses när dessa väldeträffar, vilket
innebär att långsiktigheten i arbetet blir lidande. Respondenten utrycker detta som att arbetet präglats av ”brandkårsutryckningar”. Hon betonar dock att detta är ett problem som har uppmärksammats av företagsledningen som i allt större utsträckning försöker få en bättre framförhållning.
5. ANALYS

I detta avsnitt analyseras den empiri som samlats in utifrån den referensram som vi presenterade i litteraturgenomgången. Analysen syftar till att fånga upp de mönster som kan utläsas från de svar vi erhållit ur djupintervjuerna.

5.1 Utvecklingen av Dermaromes resursbas


![Diagram](attachment:image.png)

**Figur 8.** Egen bearbetning av Brush (2001) modell.

För att på ett tydligt sätt åskådliggöra utvecklingen av Dermaromes kritiska resurser har de ovan applicerats i Brush (2001) modell. De något kraftigare markerade ramarna illustrerar
vilka resurser som fanns vid Dermaromes etablering. De streckade ramarna åskådliggör de resurser som inte identifierats som kritiska.


Arbetet med att attrahera och dra till sig resurser, menar Brush (2001), kan vara svårt då entreprenören i de flesta fall saknar rykte och historia i branschen. Ofta är det bara entreprenörens sociala förmåga och initiala kontaktnät som avgör om företaget kan dra till sig resurser såsom personal och kapital (ibid). I Dermaromes fall torde denna sistnämnda faktor varit särskilt viktig eftersom det var under sin utbildning till huterapeut som Anna Lanner lade grunden till det idag så viktiga nätverket av kunder. Många av hennes kurskamrater startade egna hudvårdsalonger efter avslutad utbildning. Dessa blev sedermera Dermaromes kunder och nätverket växte, som Anna Lanner uttrycker det, ”som ringar på vattnet”.

Initialt hade Anna Lanner inte så stora finansiella resurser. Anledningen till att företaget trots detta kunde etableras var att leverantören av Decléor lämnade längre kredit än vad Dermarome själv gav sina kunder. Detta, tillsammans med positiva rörelseresultat har resulterat i att företaget från etableringen och framåt, aldrig har behövt involvera externa finansiärer för att göra nödvändiga investeringar.


Brush, m.fl. (2001) menar att processen med att samla, attrahera och kombinera resurser inte behöver leda till framgång. En avgörande faktor är att entreprenören även överför sina personliga styrkor till företaget och på detta sätt gör dessa till organisationens styrkor. Entreprenörens kunskap och förmågor måste således inkorporeras i företaget för att ligga till grund för fortsatt tillväxt vad gäller storlek, komplexitet och värde (ibid). Då hög service
ansågs vara av stor vikt för arbetet, skedde rekryteringen av nya medarbetare framförallt genom rekommendationer från företagets befintliga personal. Denna rekryteringsstrategi kan antas ha resulterat i att de nyanställda redan från början delade många av de värderingar som Dermarome stod för. Dessa värderingar och förmågor kommer i grunden från Anna Lanner och en stor del i resursbyggandet var som ovan nämnt att överföra dessa till resten av organisationen. En negativ aspekt av denna rekryteringsstrategi kan dock vara att organisationen möjligen är för homogen. Denna eventuella brist på mångfald skulle således kunna tänkas innebära att företaget har gått miste om alternativa infallsvinklar i verksamheten.

Kompetensen inom Dermarome byggdes även den upp efter kundernas och marknadens behov. Processen skedde inte utifrån någon på förhand uppsatt plan utan anpassades utifrån förändringar i efterfrågan. Inom företaget finns, som tidigare nämnts, för närvarande många anställda som är utbildade hudterapeuter. Dessutom finns medarbetare som i första hand har säljkompetens och innehår erfarenhet från andra verksamhetsområden.

I syfte att öka graden av kompetens över tiden har Dermarome kontinuerligt erbjudit utbildningar och kurser inom försäljning, klagomålshantering samt kommunikation och ledarskap. Varje vecka har de anställda även fått möjligheten att boka in en timme till personlig utbildning/utveckling.


Vad gäller Dermaromes utveckling av resursbasen har det framgått att detta inte har skett på ett fokuserat och tydligt sätt. De problem som företaget har mött i olika sammanhang har ofta lösts när dessa väl inträffat, vilket har gjort att långsiktigheten i arbetet blivit lidande. Vår iakttagelse är att resursutvecklingen har varit reaktiv snarare än proaktiv till sin karaktär. Detta innebär att utvecklingen har styrts av marknaden och inte av medvetna långsiktiga resursval.
5.2 Kritiska resurser

Av de intervjuer som har genomförts med Dermaromes grundare och VD Anna Lanner och företagets konsult, Stefan Heghammar har vi identifierat de företagsspecifika resurser som respondenterna anser vara kritiska för företagets tillväxt. För att analysera huruvida dessa resurser, enligt det resursbaserade synsättet, kan generera varaktiga konkurrensfördelar eller inte, används Barneys VRIO-ramverk.

5.2.1 Anna Lanner

I vissa företag är företagsledaren ofta utbytbar utan att verksamheten behöver påverkas på ett märkbart sätt. Eftersom Anna Lanner har grundat och byggt upp Dermarome genomsyrar hon hela verksamheten. Analysen huruvida hon som resurs sett kan generera varaktiga konkurrensfördelar eller inte kan tyckas väldigt enkel och självklar. Dock har vi för att på ett tydligt sätt åskådliggöra detta valt att analysera även Anna Lanner, i termer av en resurs, utifrån VRIO.

Värdefull: Vid intervjuer med företagets medarbetare och den externa konsulten framgick det tydligt att Anna Lanner var och fortfarande är en mycket värdefull resurs för Dermarome. Det kan också konstateras att det är hon som person som har utvecklat företaget till vad det är idag.

Sällsynt: Det kan tänkas att det finns fler personer med samma utbildning och liknande erfarenheter som Anna Lanner men självklart är det så att varje individ är unik.

Imiterbar: Det finns säkerligen möjlighet att till viss del imitera Anna Lanner och det sätt på vilket hon driver Dermarome. Det torde dock vara omöjligt att som konkurrent lyckas med detta fullt ut eftersom mänskliga resurser är komplexa och abstrakta till sin karaktär (Brusch, 2001). Anna Lanner har som resurs sett utvecklats över tiden och allteftersom byggt på sin

![Figur 9. Dermaromes kritiska resurser.](image-url)
kunskap och erfarenhet. De händelser som har påverkat denna utveckling är således historiskt betingade varför konkurrrerande företag omöjligt kan återskapa detta.


5.2.2 Organisation

Värdefull: Dermaromes organisation är värdefull då det är denna som skapar ekonomiskt värde för företaget. Den kompetens som personalen besitter har byggts upp under en längre tid. Många konkurrenter har under årens lopp försökt att rekrytera Dermaromes personal vilket indikerar att företagets medarbetare uppfattas som kompetenta av andra aktörer inom branschen.


Effektivt organiserade: Dermarome har som bekant haft en väldigt stark tillväxt under de senaste åren. Det kan efter intervjuer med anställda konstateras att företaget, trots att verksamheten som sådan är effektiv på marknaden, skulle kunna tänkas organiseras på ett effektivare sätt. Vid intervjuer framkom, som ovan nämnts, att VD: n idag engagerar sig något för mycket i beslut på detaljnivå. Även Anna Lanner själv för fram att hon skulle vilja ägna mer tid åt det strategiska och långsiktiga arbetet. Vidare menar respondenten att hon inte vill ha en hierarkisk organisation varför Dermaromes organisation för närvarande är tämligen platt till karaktären. Behovet av att skapa en tydligare struktur med snabbare beslutsvägar och samtidigt behålla den nuvarande organisationsformen kan dock tänkas vara svårt att
åstaddkomma. En av de anställda upplever ibland Dermarome som ett familjeföretag. Respondenten menar att mer struktur, klarare beslutsvägar och snabbare beslut skulle vara önskvärt. Även Heghammar påpekar att allt eftersom Dermarome växer stiger också behovet av att få en bättre inre struktur i företaget med tydligare roller. Det kan således noteras att det finns utrymme för förbättringar vad gäller företagets organisatoriska struktur, varför resurserna enligt detta fjärde kriterium, inte kan betraktas som effektivt organiserad.

5.2.3 Nätverk av återförsäljare

**Värdefull:** Det nätverk av återförsäljare som Dermarome har byggt upp är värdefullt eftersom det i slutändan är försäljningen till dessa som genererar kapital vilket gör att verksamheten kan fortsätta.

**Sällsynt:** Enskilda återförsäljare kan inte anses vara sällsynta då skönhetssalonger och spa-anläggningar är etablerade på väldigt många orter i Sverige. Det finns heller inte några ensamrätter för Dermarome vad gäller återförsäljarna, utan dessa kan även ingå i konkurrenters nätverk. Dock kan storleken av Dermaromes nätverk av återförsäljare konstateras vara sällsynt eftersom företaget är den största leverantören inom denna försäljningskanal i Sverige.


5.2.4 Kompetens


Sällsynt: Den kompetens som finns inom företaget är i sig inte sällsynt. Det kan förutsättas att konkurrerande verksamheter innehåller medarbetare med motsvarande kunskaper som inom Dermarome.

Oimiterbar: Konkurrerande företag kan antas ha möjlighet att skapa en motsvarande kompetens vilket gör att resursen i sig inte är oimiterbar.


5.2.5 Produktportfölj


Sällsynt: Dermaromes produktportfölj och i synnerhet varumärket Decléor kan anses vara sällsynt. Vid de intervjuer som genomförts med företagets återförsäljare framkom att Decléor
är ett mycket uppskattat produkt hos såväl hudterapeuter som slutkonsumenter. Anledningen till detta är, enligt respondenterna, att Decléors sortiment är heltäckande, vilket innebär att kunderna kan få skräddarsydda behandlingar utifrån personliga behov och hudtyper. För närvarande finns det inte någon annan produkt som kan erbjuda detta, varför denna resurs kan anses sällsynt.

**Oimiterbar:** Eftersom Dermarome enligt avtal innehar ensamrätt i Sverige att distribuera och sälja de produkter som ingår i företagets portfölj, är det inte möjligt för konkurrenter att sälja samma varor.Dock finns det, enligt Anna Lanner, liknande varumärken tillgängliga på marknaden. Implikationerna av detta är således att produktporföljen i termer av egenskaper inte kan anses som oimiterbar. Det bör poängteras att ett möjligt framtida problem är att avtalet med Decléor kan komma att upphöra. Eftersom försäljningen av Decléor utgör 80 procent av omsättningen och avtalet för närvarande endast sträcker sig över fem år för att sedan omförhandlas, torde detta utgöra ett orosmoment vad gäller imiterbarheten i framtiden.

**Effektivt organiserade:** Eftersom produkterna är i centrum för verksamheten kan det konstateras att alla företagets processer och aktiviteter stödjer denna viktiga resurs. Vid intervjuerna med skönhetssalongerna framkom att Dermarome satsar på kvalité vad gäller all informations- och marknadsföringsmaterial. För att produkterna ska kunna användas på rätt sätt är en viktig del, enligt företagsledningen, att utbilda och fortbilda sina medarbetare och kunder. Exempelvis anordnar Dermarome en fyra dagars grundutbildning för att Decléor ska användas på rätt sätt. Dessutom anordnar företaget en hel del möten, aktivitetskvällar och workshops, där det krävs obligatorisk närvaro av hudterapeuterna två gånger per år. Dessa aktiviteter anordnas för att kunna hålla en hög kompetens och kvalité genom hela kedjan. Av de intervjuer som har genomförts i studien har det framgått att företaget arbetar målmedvetet för att alla aktiviteter ska stödja denna resurs. Ovanstående diskussion visar på att Dermarome kan antas vara effektivt organiserade vad gäller arbetet med företagets produkter.

**5.3 Resurser som varaktiga konkurrensfördelar**

5.4 Förmågor


Innovations- och produktionsförmågan är även de viktiga för Dermarome, men det är inte dessa som enligt vår analys främst genererar konkurrensfördelar. För att tydliggöra länken mellan grundläggande förmågor och kritiska resurser, är det viktigt att beakta vad företaget gör bra inom varje enskild förmåga. Denna länk kallas för nyckelprestationer\textsuperscript{16}. Enligt studiens analys består Dermaromes nyckelprestationer av service, försäljning samt effektiv kommunikation av varumärket.

Enligt ovanstående modell, beror konkurrensfördelarna på de kritiska resurser företaget besitter, men resursernas överensstämmelse med verksamhetens strategiska avsikter är även viktiga. Resursträdmodellen säger dock inte någonting om hur ett företag utnyttjar sina konkurrensfördelar, om det används för att få företaget att växa, för att öka vinsten eller både och. I Dermaromes fall kan vi slutligen konstatera att resurserna och förmågorna stämmer väl överens med företagets strategiska avsikter. Företaget har i sin vision ett tydligt mål med verksamheten, vilket är att bli den största hudvårdsleverantören i Sverige. Vid intervjuer med företagsledningen framgår det att företaget kontinuerligt strävar efter att skapa och säkerställa tillväxt.

\textbf{Figur 10.} Strategisk förvaltning av konkurrensfördel. (Egen modell)

\textsuperscript{16} jmf engelskans \textit{key performances}
6. SLUTSATSER

I detta kapitel presenteras de resultat och slutsatser vi kommit fram till under studien. Uppsatsens frågeställning kommer att besvaras utifrån studiens syfte. Slutsatserna har samma ordningsföljd som syftet för att tydliggöra att detta har besvarats.

6.1 Resursutveckling över tiden

I studiens analysavsnitt har vi beskrivit hur Dermarome har byggt upp och utvecklat sina resurser över tiden. Av analysen kan vi konstatera att entreprenören har varit avgörande för hela processen med att bygga och utveckla resursbasen.

De resurser Anna Lanner förfogade över då hon startade Dermaromes verksamhet utgjordes som diskuterats i analysen av tre typer av resurser:

- Mänskliga resurser (Anna Lanner)
- Sociala resurser (Kontaktnät)
- Teknologiska resurser (Varumärket Decléor)

I utvecklingen av Dermarome kan vi se att företagsledarens förmåga att inkorporera sina värderingar i organisationen har varit framgångsrik. Den initiala mänskliga resursen som till en början endast bestod av Anna Lanner, har fram till idag utvecklats till att omfatta även organisationen.

Anna Lanners hudterapeututbildning och erfarenhet av kosmetikabranschen gjorde att hon redan från början hade kändedom om marknaden. Utifrån denna kändedom bildade hon sig en egen uppfattning om vad som var viktigt för att lyckas. Vidare hade hon erfarenhet av att driva företag vilket bidrog till att underlätta företagsetableringen. Av analysen framgår att det var på grund av Anna Lanners personliga kontakter som grunden till det viktiga nätverket av återförsäljare kunde läggas. På grund av Dermaromes tidiga försäljningsframgångar växte sedan det initiala nätverket av kurskamrater från hudvårdsskolan, till att nå dagens storlek.

Det kan också konstateras att företaget från början hade en fördelaktig utgångspunkt vad gäller försäljningen av Decléor eftersom detta varumärke redan var etablerat och populärt i utlandet. Dermaromes försäljningsresultat relativt andra generalagenturer som säljer Decléor är goda. Det bör dock understrykas att försäljningen av varumärket Decléor har ökat inte bara i Sverige utan också på andra marknader. Detta indikerar att Dermaromes framgångar inte endast kan tillskrivas företagets marknadsstrategier, utan varumärket i sig har utgjort en stark framgångsfaktor.
Efter analysens beskrivning om Dermaromes resursutveckling över tiden kan till sist följande fastställas. Vi har sett att entreprenören och dennes initiala resurser har varit avgörande för hur resursbasen sedan kan växa och utvecklas över tiden. Dermaromes initiala resurser var av flexibel karaktär det vill säga att de underlättade ytterligare anskaffning av kritiska resurser. Vi anser dock inte att någon av de tre identifierade, initiala resurserna har varit mer betydelsefull än någon annan. Således är det vår uppfattning att alla tre har varit lika viktiga för företagets resultat.

Utvecklingen av Dermaromes resurser har vidare präglats av ett reaktivt förhållningssätt till marknaden. Detta innebär att resursbasen inte är en produkt av ett medvetna långsiktiga resursval. Istället har efterfrågan styrt företaget i de resursval som gjorts. Dock har vi kommit fram till att innehavet och kombinationen av specifika resurser, sedermera har möjliggjort att Dermarome har kunnat arbeta med sin affärsidé på det framgångsrika sätt som gjorts.

6.2 Kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar


Det är dock viktigt att ha i åtanke att ovan genomförda slutsatser gällande konkurrensfördelnens varaktighet inte diskuterar alla aspekter. Vi kan även konstatera att huruvida företaget kan åtnjuta varaktiga konkurrensfördelar eller inte, också är beroende av företagets fortsatta arbete med att utveckla och investera i sina resurser. Anledningen till detta är att resursers värde kan urholkas över tiden på grund av att den kontext företaget verkar i ständigt förändras.

För att klargöra sambandet mellan Dermaromes kritiska resurser, förmåga, konkurrensfördelar och tillväxt illustreras detta i nedanstående modell. Figuren visar hur Dermaromes kombination av kritiska resurser utgör grunden till företagets nyckelprestationer. Vår analys pekar på att dessa nyckelprestationer i Dermaromes fall utgörs av företagets service, försäljning och kommunikation av varumärke. Dessa prestationer bildar tillsammans Dermaromes marknadsförmåga. Av den genomförda VRIO- analysen framgick att denna
marknadsförmåga genererar varaktiga konkurrensfördelar. Dessa konkurrensfördelar, anser vi, kan i sin tur delvis förklara den kraftiga tillväxten som Dermarome upplevt.

6.3 Praktiska implikationer för Dermarome


Om Dermaromes tillväxt ska vidhållas drar vi slutsatsen att företaget måste organisera sig på ett mer effektivt sätt. Vi anser att företaget måste ha ett mer proaktivt förhållningssätt i sin fortsatta utveckling. Hitintills har företaget anpassat sig efter marknaden och problemlösningar har varit av mer ad hoc-karakter. Detta gäller både Dermaromes resursutveckling och de utmaningar företaget har stött på långs vägen. Omfattningen av företagets verksamhet har hitintills tillåtit detta, och säkerligen har arbetssättet också varit positivt för Dermarome.

För närvarande är Anna Lanner fortfarande, trots företagets storlek, i hög grad delaktig i många operativa beslut. På sikt tror vi att det är nödvändigt att hon delvis frikopplas från detta för att kunna ägna mer tid åt övergripande strategiska frågor samt arbetet med att underhålla företagets kritiska resurser. Det finns enligt vår mening flera förtjänster med detta. En av

![Diagram](image-url)
dessa är att framförhållningen skulle kunna ökas och därigenom torde Dermarome i större utsträckning kunna styra sin egen utveckling och på så sätt ligga steget före marknaden. Dessutom skulle detta kunna medföra att andra medarbetare inom organisationen har möjlighet att träda fram och ta ett större ansvar. På detta sätt tror vi också att rollerna inom företaget kan tydliggöras och beslutsvägarna därigenom kortas.

Vidare har det av det empiriska materialet framgått att administrationen inom Dermarome för närvarande är bristfällig. Om det administrativa arbetet utvecklas vidare är vår slutsats att företaget lättare kan tillgodogöra sig den kunskap och kompetens som finns odokumenterad inom organisationen.

Ovanstående resonemang tror vi är viktiga för Dermarome att beakta i sin fortsatta utveckling. Företaget är enligt vår bedömning på väg att växa sig så stort att gamla rutiner och strukturer inom organisationen snart inte längre räcker för att säkerställa att den så viktiga marknadsförmågan förblir konkurrenskraftig. Lyckas företaget med detta är det vår uppfattning att Dermarome kan skapa varaktiga konkurrensfördelar och därigenom fortsätta växa.

6.4 Studiens bidrag till forskningen


Inom strategiforskningen har det tidigare skrivits om resurser och dess påverkan på tillväxt. Dock har resurser i dessa fall utgjort en indirekt variabel som har studerats tillsammans med andra faktorer som kan påverka tillväxten i företag. Denna studie har istället bidragit med att enbart utifrån resurserna försöka finna mönster och kopplingar till tillväxt. På detta sätt har denna studie på ett något djupare plan ytterligare tydliggjort kopplingen mellan ett företags kritiska resurser och dess tillväxt. Denna koppling har åskådliggjorts i figur 11 på föregående sida.
6.5 Förslag på framtida forskning

I denna studie har vi visat på mönster såväl i resursuppbyggandet som i kopplingen mellan resurser och tillväxt. Det skulle således vara intressant att i ytterligare fallstudier eller i en kvantitativ undersökning undersöka om insikterna från denna studie är applicerbara på andra verksamheter.

I samband med denna studie har det vidare framkommit intressanta aspekter som inte har varit möjliga att behandla inom ramen för uppsatsen. Det är viktigt att ha i åtanke att fenomenet tillväxt kan förklaras utifrån en mängd olika faktorer och att resurser bara är en av dessa variabler. En vidareutveckling av vår studie skulle kunna behandla andra aspekter som kan ligga till grund för Dermaromes tillväxt. För att få en mer heltäckande bild skulle det vara intressant att även angripa problemet utifrån porterskolans perspektiv och därmed fokusera på kosmetikabranschen som helhet.

Vidare forskning skulle även kunna inriktas sig på att identifiera vilka förmågor som är avgörande för konkurrenskraften i olika branscher. Därmed skulle också kunskapen kunna öka vad gäller vilka resurser som är kritiska för företag att inneha och utveckla.

Denna uppsats har identifierat ett behov i tillväxtföretaget att effektivisera organisationen. Därför skulle det vara intressant att vidare studera hur detta har genomförts i andra företag som har mött liknande utmaningar som studiens fallföretag.

En annan infallsvinkel att studera tillväxt från skulle kunna vara att specifikt undersöka hur entreprenören kan utveckla sina nätverk för att mer effektivt kunna utnyttja dessa i syfte att växa. Slutligen vore det givande att ur ett marknadsföringsperspektiv studera hur ett varumärke kan utvecklas och förnyas för att bidra till att säkerställa tillväxten i ett företag.
7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Skriftliga Källor


7.2 Elektroniska Källor

www.colipa.com Besökt 2004-04-12
www.deloitte.se Besökt 2004-02-09
www.dermarome.se Besökt 2004-04-09
www.di.se Besökt 2004-04-04
www.dn.se Besökt 2004-04-12
www.svensktnaringsliv.se Besökt 2004-04-12

7.3 Muntliga Källor

*Dermarome AB*, Stockholm
Anna Lanner, VD
Sofie Johansson, Försäljningschef
Ammi Lifvergren, Ekonomichef
Anna Andersson, Kundvårdare, Utbildningsansvarig Carita/i.d.
Nina Selman, Kundvårdare inne/ute

*Deloitte AB*, Stockholm
Stefan Heghammar, Chef Tillväxtgruppen

*Sensa Skönhetssalong*, Lund
Visnja Smulec-Roic, Hudterapeut

*Derma Crema Hudvård*, Malmö
Artemis Karabela, Hudterapeut

*Masi hår, skönhet och spa*, Göteborg
Petra Pihlgren, Hudterapeut

*Skepparholmens Spa*, Stockholm
Anna-Lisa Kallipolitis, Hudterapeut
8. BILAGOR

8.1 Intervjuguide för initial bransch- och företagsanalys

- Inledning
- Respondentens befattning, arbetsuppgifter och ansvarsområde?
- Ambition? Utbildning? Erfarenheter?
- Företagets utveckling
- Kriser
- Milstolpar
- Antal anställda

Företagets övergripande strategi och vision

- Har Dermarome en vision som det arbetas efter? Hur ser den ut?
- Hur är den kommunicerad inom organisationens olika skikt?
- Finns det uttalade strategier/skrivna dokument intern i företaget för verksamheten? Vilka är de?
- Vilka komponenter/delar av strategin anser du vara de viktigaste? Varför?
- Hur skiljer sig Dermaromes strategi från konkurrerande aktörer?
- Vem/vilka är delaktiga i strategi/affärsplanerings-processen?
- Anser du att Dermarome är fokuserad på sin vision och strategi?
- Har det funnits projekt/produkttyper som nekats för att de inte överensstämmer med gällande strategi?

Tillväxt

- Vad anser du vara förklaringen till att Dermarome har haft en stark tillväxt?
- Vilka företagsspecifika faktorer anser du har varit mest avgörande?
- Har tiden som gasellföretag påverkat Dermarome?
- Varför har en extern konsult anlitats och vilken roll har denna i Dermarome?

Kosmetikabranschen

- Beskriv den marknad Dermarome är etablerat på.
- Finns det branschorganisationer?
- Var finns uppgifter om branschen?
Segmentering och positionering

- Vem är kunden - demografiska faktorer (ålder, lön, utbildning, kön)?
- Vilken livsstil har kunden (status, trender, attityder, värderingar)?
- Vilka kundbehov tillgodosier ni?
- Hur mycket köper kunden?
- När köper kunden?
- Var köper kunden?
- Hur väljer kunden?
- Hur är ni positionerade?

Produkterna

- Hur ser Dermaromes produktportfölj ut?
- Varför dessa produkter och hur hänger de samman?
- Finns det någon medveten strategi bakom produktportföljen (antal varumärken, kombinationer)?
- Vad kännetecknar/utmärker de olika produkterna?
- Hur fördelas företagets resurser mellan varumärkena?

Finansiell data

- Årsredovisningar
- Lönsamhet
- Soliditet
- Likviditet

Följa utvecklingen

- Vad händer och hur påverkar det dig?
- Vad är viktiga händelser i branschen som du måste bevaka?
- Nya produkter
- Nya krav och regler
- Vilka är konkurrenterna?
- Vad gör konkurrenterna?
- Finns det trender som påverkar utvecklingen?
- Attityder och värderingar i företaget?
- Teknisk utveckling?
- Politisk/administrativ utveckling?
Framtid

- Hur ser branschen ut om fem år?
- Hur ser Dermarome ut om fem år?
- Hur ser kunderna ut?
- Varför handlar de av dig?
- Vad är din roll?
- Vad har ditt företag förändrat och bidragit med?
- 5 råd till ett företag som vill etablera sig i kosmetikbranschen.

8.2 Frågeguider för problemspecifika intervjuer

8.2.1 Frågeguide för intervju med Anna Lanner

Återförsäljare

- Hur byggdes nätet av återförsäljare upp över tiden?
- Vad styrde valet av återförsäljare?
- Vilka var svårigheterna?
- Hur gick ni tillväga före att hitta nya återförsäljare?
- Hur är försäljningen fördelad mellan skönhetssalonger, spa och varuhus?
- Finns det några kontrakt på ert samarbete med återförsäljarna?
- Vilka risker anser ni att det finns med återförsäljarna?
- Vad gör ni för att underhålla/förbättra relationen med era återförsäljare?
- Vad gör ni för återförsäljarna som inte era konkurrenter gör? Hur vet ni det?
- Vad tror ni återförsäljarna uppskattar mest hos er?
- Vad kan ni göra bättre?
- Vad kan återförsäljarna göra bättre?
- Har ni ”ensamrikt” på era återförsäljare eller säljer de konkurrrande märken?
- Vilka blir ”morgondagens” nya återförsäljare? Fler? Färre? Vilka?
- Hur ser ert samarbete med återförsäljarna ut om 5 år?

Försäljning

- Hur växte säljorganisationen fram Anna Lanner själv till idag?
- Vad styrde valen i upphögnadfasen? Vad var viktigt?
- Hade du en klar bild av hur din säljorganisation skulle se ut, eller har den växt fram efter hand?
Nätverk (ex. Branschorganisation, media, bekanta osv)

- Vilka nätverk är ni med i och hur viktiga är de? Formella, informella
- Vilka är viktigast?
- Vilka fördelar finns med nätverk?
- Hur mycket påverkar dessa era affärer?
- Hur underhåller ni relationerna i nätverken?

Produktportfölj/Decléor

- Hur gick det till när ni fick agenturen på Decléor?
- Hur har relationen med ägarna utvecklats/förändrats sedan starten?
- Vilka krav hade ägarna av varumärket på dig?
- Finns det några risker med samarbetet och isåfall vilka?
- Hur viktig är Decléor för er verksamhet relativt de andra varumärkena i portföljen?
- Kan företaget fortsätta utan Decléor?
- Vad har ni gjort för att underhålla relationen med ägarna för Decléor?
- Hur mycket av budgeten satsas på marknadsföring för Decléor?
- Vad gör ni som inte konkurrenterna gör för att synas?
- Vad kan göras bättre?

Personal

- Hur har personalstyrkan vuxit sen starten?
- Vad har varit avgörande för att få ingå i ert team?
- Hur rekryterar ni och hur behåller ni kompetent personal?
- Hur ser personalomsättningen ut?
- Vad är ni bra på i er personalpolicy?
- Vad har ni att erbjuda era anställda som inte konkurrenterna har?
- Hur styrs er personal?
- Hur mycket eget ansvar har er personal?

Kompetens

- Vilken roll har kompetens hos er?
- Vilken kompetens besitter era anställda? Vad kräver ni?
- Hur mycket tid och pengar fördelas till utbildning av olika slag?
- Vad kan Dermarome bättre än sina konkurrenter?
- Saknas någon kompetens i Dermarome?
- Vad kan ni bli bättre på och hur? Vad krävs av ledning? Vad krävs av anställda?
8.2.2 Frågeguide för intervju med anställda på Dermarome AB

- Vad har du för bakgrund? Utbildning?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat på Dermarome?
- Kan du beskriva företagskulturen på Dermarome?
- Varför arbetar du på Dermarome?
- Hur motiveras du i ditt arbete? Vad driver dig?
- Vad motiverar dig att sälja mer?
- Vad tycker du om säljmålen? År de rimliga? Uppnår du målen?
- Vad i Dermarome personalpolicy tycker du är bra? Exempel.
- Vad kan Dermarome göra för att personalen ska trivas bättre?
- Tror du att Dermarome skiljer sig från andra arbetsgivare? På vilket sätt?
- Känner du att du är behövd på Dermarome?
- Finns det möjligheter för dig att utvecklas i ditt arbete?
- Vilken betydelse har Anna Lanner för Dermarome AB?
- Hur har Anna Lanner påverkat företagskulturen i Dermarome?
- Hur fungerar balansgången chef – del av teamet?
- Vad kan Anna Lanner göra bättre?

8.2.3 Frågeguide för intervju med Stefan Heghammar

- Vad är din bakgrund, position, utbildning, erfarenheter?
- Vilka typer av frågor arbetar du med i Dermarome? Hur länge?
- Vad anser du att Deloitte kan tillföra?
- Vad tror du är förklaringen till Dermaromes kraftiga tillväxt?
- Vilka företagsspecifika resurser anser du främst förklarar Dermaromes tillväxt? Varför?
- Hur tycker du att Dermarome utnyttjar sina resurser? Vad anser du kan förbättras?
- Hur anser du att Dermarome arbetar med att utveckla sina resurser?
- Vad ska Dermarome göra för att kunna fortsätta växa?
- Vilka problem tror du företaget kan stöta på i framtiden?
- Vilken och hur stor påverkan tror du Anna Lanner har haft för tillväxten i Dermarome?
- Vad måste Dermarome göra för att inte deras viktigaste resurser ska urholkas eller kopieras av andra företag?
- Står och faller företaget med varumärket Decléor?
8.2.4 Frågeguide för intervju med återförsäljare

- Beskrivning av verksamheten.
- Hur ser er relation till Dermarome AB ut? Hur länge har ni samarbetat?
- Varför väljer ni att samarbeta med Dermarome?
- Vad gör Dermarome AB bra?
- Skiljer sig Dermarome från andra leverantörer? På vilket sätt?
- Håller Dermarome vad de lovar?
- Vad gör Dermarome AB för att skapa en bra relation till er?
- Känner ni att ni får den tid och service ni behöver?
- Behövs ytterligare service?
- Vad kan Dermarome göra bättre?
- Har ni haft några problem med Dermarome? Isåfall, hur hanterades det?

8.3 Begrepp

- Ett Gasellföretag ska:
- ha offentliggjort minst fyra årsredovisningar.
- ha en omsättning som överstiger 10 Mkr.
- ha minst tio anställda.
- de senaste tre åren kontinuerligt ha ökat omsättningen.
- under samma period minst ha fördubblat sin omsättning.
- ha ett samlat rörelseresultat för de fyra räkenskapsåren som är positivt.
- Dessutom ska tillväxten i allt väsentligt ha skett organiskt, inte genom förvärv eller bokföringsteknik. En Gasell ska också ha sunda finanser\textsuperscript{17}.

\textsuperscript{17} \url{www.di.se} besökt 2004-04-04