



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Magisteruppsats FEK 591

Tillväxt i Dermarome AB

– ett resursbaserat perspektiv

Handledare:

Professor Hans Landström

Författare:

Johan Hemminger

Christian Lundin

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Tillväxt i Dermalome 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
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att beskriva hur Dermalome 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.
- Metod:** Denna magisteruppsats är en kvalitativ fallstudie som har genomförts på Dermalome 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 Dermalomes 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 resursuppbyggandet kan gå till i ett företag som har präglats av stark tillväxt. Slutsatsen visar på att de initiala resurserna som entreprenören har tillgång till har en 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 Val av forskningsobjekt	7
2.3.1 Urval av intervjupersoner	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

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

1. INLEDNING

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

1.1 Bakgrund

Tillväxt har näst intill blivit ett modebegrepp och i dagspressen står det nästan dagligen om vad som behöver göras för att öka tillväxten i Sverige. Efter att 1970 ha legat på en fjärde plats i OECD:s internationella välståndsliga, har Sverige under de följande 30 åren halkat ned till en fjortonde plats.¹ Små och medelstora företag, företrädesvis tillväxtföretag, utgör en viktig del och har stor påverkan på den svenska ekonomin. Något som tydligt visar på detta är de så kallade Gasellföretagen². För att åtnjuta gasellstatus ska ett företag bland annat ha fördubblat sin omsättning de senaste tre åren. Dessutom ska tillväxten ha skett organiskt och inte genom förvärv eller bokföringsteknik. Under 2002 omsatte Sveriges gasellföretag tillsammans 107,9 miljarder kronor. Dessa siffror motsvarar exempelvis Volvo Personvagnars omsättning och överstiger Ikeas totala försäljning världen över.³ Bara de två senaste åren har tillväxtföretagen skapat över 21 000 nya arbetstillfällen. På samma två år har, enligt Statistiska Centralbyrån, näringslivet förlorat cirka fyra gånger så många arbetstillfällen⁴. Då en så stor del av den totala tillväxten i en nation beror på små tillväxtföretag är det, ur ett samhällsperspektiv, viktigt att studera och öka förståelsen för vad som driver tillväxt i dessa företag (Smallbone & Wyer, 2000).

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

(Tillväxtgruppen, Deloitte, 2004)

Ett flertal studier har gjorts i syfte att analysera tillväxt i små och medelstora företag. Enligt exempelvis Smallbone och Wyer (2000) finns det inte någon enskild teori som kan förklara fenomenet tillväxt. Anledningen till att det saknas en sådan teori är att det finns en mängd faktorer som i interaktion med varandra påverkar tillväxten i företag. Eftersom företag är olika och påverkas av olika faktorer är det svårt att utveckla en dominerande teori som generellt kan förklara fenomenet (Wiklund 2001).

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

Smallbone & Wyer (2000) har sammanfattat mycket av den forskning som bedrivits inom tillväxt i småföretag. Författarna utgår ifrån tidigare forskning av David Storey, som i sin tur har sammanfattat tillväxtforskningen utifrån tre komponenter. Smallbone & Wyer (2000) lägger även till en fjärde komponent, *externa faktorer*;

- *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 marknadspositionering, 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 skönhetsalonger.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

Den svenska marknaden för kosmetika har ökat med cirka sju procent sedan år 2000 och branschen kännetecknas av en allt hårdare konkurrens. På denna marknad verkar studiens fallföretag Dermarome AB (benämns härefter som Dermarome), som bedriver försäljning av produkter inom frisk- och skönhetsvård. Företaget har haft en stark organisk tillväxt de senaste åren och uppfyllde under åren 2000 och 2001 de kriterier som krävs för att vara ett gasellföretag. Dermarome innehar generalagenturen för det franska hudvårdsmärket Decléor i Sverige. Med detta varumärke i sin produktportfölj blev företaget 1997 den största leverantören i Sverige av hudvårdsprodukter till skönhetsalonger. Dermarome har idag 26 anställda inklusive VD: n Anna Lanner. Från det att företaget startade 1991, har verksamheten växt från att omsätta 350 000 kronor till att idag omsätta cirka 47 miljoner kronor.

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 besökt 2004-04-12

⁶ www.colipa.com besökt 2004-04-12

karaktär. Denna komponent innefattar bland annat företagets resurser, vilka är intressanta att studera eftersom dessa är avgörande för ett företags konkurrenskraft (Barney, 1991). Konkurrenskraften i sin tur är en förutsättning för ett företag att skapa tillväxt (Rangone, 1999). 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. Det kan därför vara givande att mer grundligt studera resursernas påverkan på tillväxt i ett företag.

En intressant fråga är då hur resursbasen ser ut i ett tillväxtföretag som Dermarome? Finns det vidare resurser som är viktigare än andra? I sådana fall, vilka är då dessa, och hur har de växt fram och utvecklats över tiden. Vilka resurser fanns från början och vilken roll har dessa spelat för företagets fortsatta utveckling? Vilken typ av resurser har varit särskilt viktiga, eller till och med kritiska, för Dermaromes konkurrensfördelar. Hur kan dessa konkurrensfördelar slutligen behållas över tiden för att därigenom säkerställa fortsatt tillväxt? Dessa frågor ligger till grund för studiens frågeställning.

1.3 Frågeställning

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

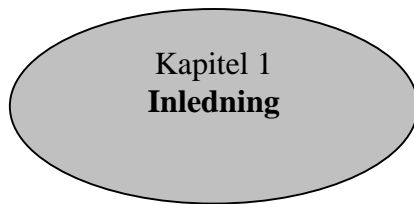
1.4 Syfte

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.

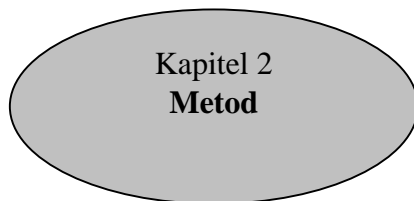
1.5 Avgränsningar

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



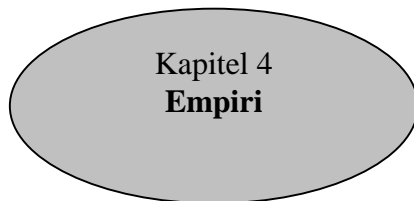
Kapitel 1 innehåller en inledning till uppsatsen. I denna återfinns bakgrund, problemdiskussion och studiens frågeställning. Vidare presenteras syftet med uppsatsen och vilka avgränsningar som gjorts.



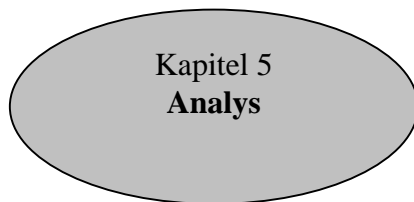
I kapitel 2 presenteras den metod som använts, tillvägagångssättet, metodologiska förutsättningar samt utgångspunkter för uppsatsen.



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



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.



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 insamlande 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

Denna magisteruppsats är en kvalitativ fallstudie som har genomförts på Dermarome AB, ett företag som bedriver försäljning av produkter inom frisk- och skönhetsvård. Anledningen till att uppsatsen baserats på en fallstudie är att detta har möjliggjort en djupare förståelse för hur tillväxt kan uppnås i det enskilda företaget. Fallstudien kan även underlätta förståelsen för de olika delarna av ett företag om en helhetsbild skapas. Enligt Ejvegård (1993) kan läsaren genom en fallstudie, på ett begränsat utrymme, få en uppfattning om hur något går till eller ser ut.

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.

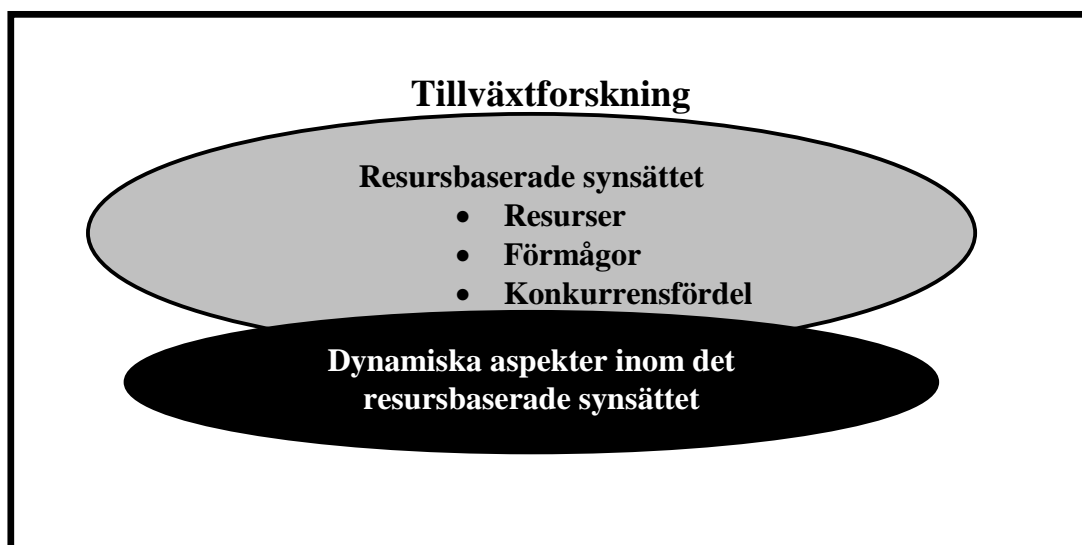
Inom den strategiska forskningen finns det två huvudsakliga inriktningar som behandlar företagens konkurrenskraft. Enligt Grant (2002) är dessa är den så kallade porterskolan och det resursbaserade synsättet. Porterskolan har sin utgångspunkt i marknadsmässiga förhållanden där företagens handlingsutrymme till största delen bestäms av dess omvärld. Det spelar då mindre roll vilka specifika resurser företaget har utan det är hur de positionerar sig på marknaden som är det centrala. Det resursbaserade synsättet utgår istället från att det är de interna förutsättningarna i form av företagets resurser som präglar dess konkurrenskraft.

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.

I figuren nedan illustreras vidare den litteraturansats som har varit utgångspunkt för studien. Litteraturgenomgången inleds med en övergripande beskrivning av den forskning som har bedrivits inom tillväxtområdet. Detta avsnitt syftar till att ge läsaren en helhetsbild av området och förstå vilken del av detta som det resursbaserade synsättet främst behandlar. Kritiker till det resursbaserade synsättet menar att denna del av strategiforskningen är något statisk då den inte behandlar resursers utveckling över tiden (Eisenhardt & Martin, 2000). På senare tid har därför de dynamiska aspekterna fått en allt viktigare roll inom synsättet. Dessa aspekter behandlar anskaffning, utveckling och underhåll av resurser. Eftersom studiens fallföretag har haft en stark tillväxt och utveckling, ser vi dessa aspekter som särskilt intressanta att studera närmare.



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 hemsida⁷ 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.

Efter diskussion med Stefan Heghammar, partner och chef för tillväxtgruppen på Deloitte kom vi gemensamt överens om vilken typ av företag som denna studie skulle baseras på. Målsättningen var att studera en av Deloitte's klienter med stark tillväxt. Företaget skulle för att vara intressant för vår studie ha en organisation med cirka 25-50 anställda och en omsättning på 30-50 miljoner SEK. Anledningen till detta är att en studie på ett mindre företag kan, enligt Heghammar, vara svår att genomföra då strukturer och strategier i ett företag i denna storleksordning ofta kan vara otydliga. Ytterligare en aspekt i vårt val av fallföretag var att ledningen och de anställda i det aktuella företaget kunde avsätta tid för vår studie och att de visade engagemang och intresse. Som tidigare nämnts föll valet på Dermarome, ett företag inom kosmetikabranschen.

2.3.1 Urval av intervjupersoner

Ansatsen vid valet av respondenter var att skapa en övergripande och klar bild av Dermaromes verksamhet och resurser utifrån flera perspektiv. För att åstadkomma detta valde vi att intervjua personer med olika befattningar inom företaget, samt olika externa intressenter. På Dermarome AB har hela ledningen i form av VD: n, ekonomichefen samt försäljningschefen intervjuats, för att därigenom få insikt i företagets verksamhet som sådan, dess utveckling över tiden samt kunskap om företagets resurser. Inom företaget intervjuades även en kundvårdare/säljare samt en utbildningsansvarig. Dessa intervjuer genomfördes med avsikten att skapa en förståelse för den operativa verksamheten samt hur andra medarbetare inom organisationen upplever företaget.

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 konsulten 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

- Anna Lanner, VD. Grundade företaget 1991.
- Sofie Johansson, Försäljningschef. Anställd sedan 2001.
- Ammi Lifvergren, Ekonomichef. Anställd sedan 1997.
- Anna Andersson, Kundvårdare, Utbildningsansvarig Carita/i.d. Anställd sedan 1999.
- Nina Selman, Kundvårdare inne/ute. Anställd sedan 2002.

Deloitte AB, Stockholm

Anlitade av Dermarome sedan 1997.

- Stefan Heghammar, Chef Tillväxtgruppen.

Sensa Skönhetsalong, 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 primärdata har vi, för att uppfylla vårt syfte, i första hand använt oss av personliga intervjuer eftersom intervjusituationen, 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

ämnesfrågor berörts. Intervjuerna var således ostandardiserade och ostrukturerade till sin karaktär (Lundahl & Skärvad, 1999). De telefonintervjuer som genomfördes spelades in för att vi senare skulle kunna återge respondenternas svar på ett korrekt sätt. För att säkerställa att ingen blivit felciterad eller missförstådd har respondenterna även givits möjlighet att läsa igenom och godkänna det sammanställda empiriavsnittet. Denna kontroll har även medfört att ingen känslig företagspecifik information riskerats bli offentlig.

Samtliga personliga intervjuer med företagsledningen, Heghammar och återförsäljarna företogs på platser som respondenterna ansåg passande. Dessa platser var på respondenternas arbetsplats eller på ett närliggande café. Syftet med detta var att skapa en avslappnad intervjusituation där respondenterna kunde känna sig bekväma. Intervjuerna med företagsledningen och Heghammar varade i cirka 90 minuter medan samtalen med återförsäljarna varade mellan 20 och 40 minuter.

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 erhöles företagsinterna dokument såsom exempelvis årsredovisningar samt för andra intressenter framställt informationsmaterial. I syfte att få en bättre förståelse för kosmetikabranschen införskaffades information från källor såsom affärspress och branschorganisationer.

2.5 Analysmetod

Analysprocessen inleddes med att vi utan hänsyn tagen till litteraturen diskuterade vilka iakttagelser och intressanta aspekter som studien ditintills genererat. Med detta som utgångspunkt fortsatte sedan analysen med att vi sammanförde relevant litteratur och empiri. Vi sökte att finna mönster och relationer mellan dessa två delar för att på så sätt generera nya perspektiv inom forskningsområdet (Halvorsen, 1992). Som utgångspunkt för analysen användes de verktyg som återfinns i litteraturgenomgången. Dessa verktyg syftade till att möjliggöra en skärskådning och förståelse för de olika komponenter som studerats inom ramen för uppsatsen .

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

Lundahl och Skärvad (1999) hävdar att resultat som bygger på fallstudier inte kan fastställas statistiskt och därmed inte generaliseras till att gälla för en population. Dock kan resultaten från fallstudier användas som utgångspunkt till att skapa teorier, finna mönster samt att utnyttja tidigare teorier för att jämföras mot studiens empiriska resultat. Yin (2003) benämner ovanstående resonemang som en analytisk generalisering. Företag har varierade tillgångar av resurser och förmågor och verkar i olika externa kontexter. Detta innebär att det som har varit en framgångsfaktor för studiens fallföretag, inte nödvändigtvis är det för andra aktörer. Dock finns det mönster och insikter i denna studie som kan vara av värde även i andra sammanhang. Speciellt torde studiens resultat kunna hänföras till företag med liknande förutsättningar och utmaningar som Dermarome.

2.7 Trovärdighet

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

- Denna studie kan utsättas för *äkthetskritik*. Det innebär ett ifrågasättande av om tolkningar som gjorts är äkta och om författarnas återgivande av informationen är ärlig eller inte. Vi har inget att vinna på att avsiktligt förfalska något av de data som ligger till grund för studien. Det bör understrykas att studien grundar sig på våra tolkningar av både det empiriska och teoretiska materialet. De data som presenteras är inte fakta som är av naturen givna utan data som är resultatet av en tolkningsprocess från vår sida.
- 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.
- Denna studie kan utsättas för *beroendekritik*. Denna kritik ifrågasätter hur många led informationen passerat igenom innan den nått den aktuella källan. Den information som har samlats in via intervjuer är direkt knuten till respondenternas personliga erfarenheter. Den litteratur som används i uppsatsen kan till viss del utsättas för denna kritik då forskning allt som oftast bygger på annan tidigare forskning. Författarna till den litteratur som används i uppsatsen är dock publicerade i akademiska tidskrifter vilket torde tyda på god relevans och trovärdighet. Detta förstärks av att den litteratur som ligger till grund för studien är skriven under 1990- och 2000-talet. Merparten av litteraturen som använts är dessutom inhämtad från akademiska tidskrifter för att studien på så sätt ska bygga på aktuell forskning. Det bör slutligen återigen understrykas att studien har grundats på våra tolkningar av både empirin och litteraturen (Alvesson, 1994).

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.

De analysverktyg som har använts för att besvara studiens syfte är inte universella vad gäller studiens problemområde. Viss kritik kan riktas mot exempelvis Barneys VRIO-ramverk som kanske inte behandlar alla aspekter. Det hade därav säkerligen varit möjligt att använda liknande analysverktyg för att fånga ytterligare aspekter. Dock har det valda analys sättet enligt vår mening möjliggjort att finna och dra intressanta slutsatser.

Denna studie behandlar endast en av många variabler som påverkar tillväxten i ett företag. Det innebär att resultatet av denna studie bara förklarar en liten del av fenomenet. Det hade varit intressant att sätta in resurserna i ett större sammanhang och därmed vidga studien något. Detta är dock svårt eftersom en sådan studie, enligt vår uppfattning, inte skulle kunna få det djup som krävs för att göra ämnet intressant. Att istället endast studera en av variablerna som har inverkan på tillväxt, har medfört att en djupare förståelse har kunnat skapas

3. LITTERATURGENOMGÅNG

I litteraturgenomgången gör vi en vidareutveckling av den referensram som utvecklades i metodavsnittets diskussion om val av litteratur. Litteraturgenomgången inleder med att kort redogöra för vilken tidigare forskning som bedrivits inom området tillväxt. Vidare ges en presentation av det resursbaserade synsättets innehåll och funktion. Dock är inte syftet att ge en fullständig sammanfattning av forskningen på området utan istället läggs tonvikten vid det som kan fungera som analysverktyg. Kapitlet behandlar även dynamiska resonemang och analysverktyg inom det resursbaserade synsättet. Avslutningsvis ges en sammanfattning av den litteratur som sedermera ligger till grund för analysen.

3.1 Tidigare studier om tillväxt

3.1.1 Tillväxt – definition och aspekter

Begreppet tillväxt kan ha olika betydelser beroende på sammanhang. Det kan syfta på en organisations tillväxt eller i andra fall ha en specifik verksamhet i åtanke. Tillväxt kan i företag ske organiskt eller genom uppköp. Enligt Delmar m.fl. (2001) kan tillväxt definieras eller mätas i procentuella eller absoluta termer, och måttet kan baseras på omsättning, antal anställda, tillgångar eller något annat. I denna uppsats definieras tillväxt i termer av omsättningsökning.

Wiklund (2001) menar att eftersom tillväxt studeras i en ekonomi som ständigt förändras är det ett fenomen som inte lätt låter sig studeras på samma sätt två gånger. Därmed är det enligt författaren svårt att komma fram till starka, oemotsägliga resultat och generaliseringar. Davidsson m.fl (2001) understryker att tillväxt inte är något enkelt fenomen att studera. Under senare år har omfattande forskning om företags tillväxt bedrivits på många håll i Sverige. I denna forskning finns många olika ämneskompetenser, metodansatser och kunskapsintressen representerade (Davidsson, m.fl. 2001). Enligt Wiklund (2001) är inte tillväxt *en* forskningsfråga eller *ett* forskningsproblem utan ämnet innefattar en mängd aspekter och frågor.

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 ledarerfarenheter har visat sig mer framgångsrika än de med lägre utbildning och mindre erfarenhet.

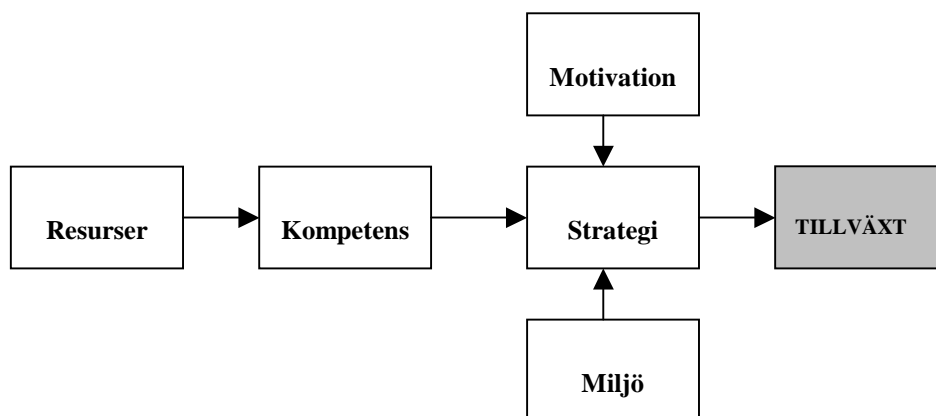
Företaget: Unga och små företag växer snabbare än stora mogna företag. Det finns också skillnader mellan branscher. Bolag med begränsat ägaransvar växer snabbare än andra bolag, vilket indikerar att bolagsformen har betydelse. Här förklaras och undersöks således tillväxt utifrån organisation, resurser, 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)

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

vilka är, resurser, kompetens, motivation, miljö samt strategi. Alla dessa variabler påverkar enligt författaren ett företags tillväxt i någon form. Strategifaktorn menar Wiklund är ett viktigt led i kedjan då företagets målsättning måste vara att växa. För att förklara resursernas del i modellen använder sig författaren av det resursbaserade synsättet. Detta teoriområde behandlar företagsspecifika resurser vilket som tidigare nämnts utgör kärnan i denna studie. I nästföljande avsnitt följer en närmare redogörelse för det resursbaserade synsättet.

3.2 Det resursbaserade synsättet

3.2.1 Introduktion

Det resursbaserade synsättet utgår som tidigare nämnts ifrån att det är de interna förutsättningarna i form av företagets resurser som är avgörande för att skapa konkurrensfördelar. Detta hjälper enligt Petts (1997) till att förklara varför vissa företag presterar bättre än andra aktörer som med liknande förutsättningar agerar på samma marknad. Synsättet tar företagets förfogande och sammansättning av resurser som utgångspunkt för analysen av konkurrensfördelar.

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.

Det resursbaserade synsättet tar inte helt avstånd från de externa förutsättningarna men tyngdpunkten för strategiformuleringen är på den interna miljön. Flera forskare har skrivit om vikten att fokusera på företagets egna styrkor. Grant (2002) skriver exempelvis att den stora förtjänsten med det resursbaserade synsättet är att strategin blir mindre känslig för förändringar i branschen än om fokus ligger på vad som sker på marknaden. Synsättet framhäver att nyckeln till företagets framgång är att ta till vara på det unika istället för att göra samma sak som andra aktörer. Grant (2002) menar vidare att ju mer föränderlig en bransch är, desto större är sannolikheten att resurserna utgör en säker grund för verksamheten.

3.2.2 Resurser

Vad som egentligen utgör företagets resurser, hur de ska indelas och benämnas har varit föremål för mycket diskussion av många forskare. Amit & Schoemaker definierar resurser som en samling tillgängliga faktorer som ägs och kontrolleras av företaget. Lado & Zhang (1998) delar vidare upp resurser i abstrakta och konkreta, mänskliga och icke-mänskliga.

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

effektiviteten och prestationsförmågan i verksamheten. Wiklund (1998) skriver att en mängd olika attribut ryms inom de definierade kategorierna och att termen resurser endast gäller de som förstärker företagets effektivitet.

Barney (1991) delar in resurser i tre kategorier: Fysiska, mänskliga och organisatoriska.

- 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.

Den kategorisering som kommer att användas i denna studie är den som Brush (2001) definierar i sin forskning. Den bygger vidare på Barneys indelning men lägger till ytterligare tre kategorier: sociala, finansiella, teknologiska.

- 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

Litteraturen som behandlar det resursbaserade synsättet innehåller en mängd definitioner av de olika beståndsdelarna inom området. En vanligt förekommande beskrivning av skillnaden mellan resurser och förmågor är dock den definition som Amit & Schoemaker (1993) har gjort. De skriver att förmågorna utgör företagets kapacitet att utnyttja resurserna på bästa sätt. Förmågorna är en kombination av kunskap, skicklighet och de genom lagstiftning ägda resurserna (patent, licenser etc.), som företaget besitter och som blivit en institution i den operationella verksamheten (ibid). Brush m.fl. (2001) diskuterar också begreppet och menar att när företaget kombinerar sina resurser, blir de till förmågor som stärker företagets kapacitet att utnyttja resurserna för att få den effekt som företaget vill ha. Grant (2002) lyfter också fram att resurser i sig inte är produktiva, varför de måste organiseras i form av förmågor för att skapa värde.

3.2.4 Varaktiga konkurrensfördelar

Peteraf & Barney (2003) menar att ett företag åtnjuter en konkurrensfördel om företaget har möjlighet att skapa mer ekonomiskt värde än konkurrenter som agerar på samma marknad. En förutsättning är dock att ingen nuvarande eller potentiell konkurrent genomför detta samtidigt.

En varaktig konkurrensfördel består under en viss tidsrymd. Den är endast varaktig om den kan stå emot konkurrenters försök att duplicera den. En viktig aspekt är också, enligt Barney (1991), att en varaktig konkurrensfördel inte kommer att bestå för evigt, utan kan komma att upphöra till följd av strukturella förändringar i ekonomin eller branschen. Även Collins & Montgomery (1995) diskuterar varaktighetens betydelse och de betonar att värdet av de flesta resurser urholkas över tiden varför dessa kontinuerligt behöver utvecklas och investeras i.

Lado & Zhang (1998) skriver att för att en resurs ska kunna vara kvalificerad nog att generera varaktiga konkurrensfördelar måste den klara vissa kriterier. Inom det resursbaserade synsättet används olika tester för att se om resursen uppfyller detta. Dessa tester skiljer sig dock något åt mellan olika forskare. Rangone (1999) har sammanfattat några av de kriterier som är vanligt förekommande i tester av resurser. Författaren har delat in dessa i fem punkter;

- Konkurrensöverlägsenhet (competitive superiority)
- Imiterbarhet (imitability)
- Varaktighet (duration)
- Tillägnelse av värde (appropriability)
- Substituerbarhet (substitutability)

Som tidigare nämnts är Barney en tongivande forskare inom synsättet. Han menar att en resurs måste besitta fyra egenskaper för att kunna generera varaktiga konkurrensfördelar. Dessa fyra kriterier bildar sedermera ramverket VRIO (**V**aluable, **R**are, **I**mmobile, **O**rganized) vilket resursen måste klara sig igenom för att kunna generera varaktiga konkurrensfördelar (Barney, 1991). Nedan redogörs för dessa kriterier.

Värdefull: Resurser är värdefulla då de förbättrar företagets effektivitet och prestationsförmåga. 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.

Oimiterbar: 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)

Det finns en rad anledningar till varför ett företags resurser och förmågor kan vara kostsamma att imitera. Majoriteten av dessa anledningar kan enligt Malm (1996) delas in i tre kategorier: Betydelsen av hur resurserna och förmågorna växt fram historiskt, betydelsen av små beslut som har utvecklat resurserna samt vikten av socialt komplexa resurser och förmågor.

- **Historisk framväxt:** Under ett företags utveckling fångas kunskaper, förmågor och resurser upp som är unika för den väg verksamheten slagit in på. Historien är dessutom linjär vilket enligt Malm (1996) innebär svårigheter för ett företag som inte besitter specifika resurser och förmågor att under samma förutsättningar skapa dessa.
- **Vikten av små beslut:** Malm (1996) menar att det på företagsekonomiska institutioner ofta talas om vikten av stora beslut för att kunna skapa konkurrensfördelar. Författaren menar dock att det är genom den ackumulerade effekten av de små besluten som ett företags resurser och förmågor utvecklas och tas till vara. Dessutom menar författaren att de små besluten är svårare att kartlägga för den utomstående betraktaren. De större besluten är ofta tydligare och lättare att beskriva. I förlängningen leder detta till att det ofta är de små besluten som gör att resurser och förmågor är svåra att imitera eftersom det är svårt att definiera den exakta källan till konkurrensfördelarna.
- **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, vänskap och företagskultur utgör socialt komplexa resurser som dock är ofta mer kostsamma att imitera. (Malm, 1996)

Effektivt organiserade: Ett företag som besitter resurser som är värdefulla, sällsynta och svåra att imitera har förutsättningar för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Dock menar Malm (1996) att denna fördel, för att utnyttjas till fullo, måste tas till vara genom att företaget organiseras på ett effektivt sätt. Resonemanget utvecklas vidare av författaren som menar att på det sätt som organisationen är uppbyggd i termer av företagets struktur, kontrollsystem och ledarstil i sig självt ofta inte är unikt. Dock menar han att denna sista del i VRIO, ofta utgör den avgörande skillnaden huruvida resursen bidrar till en varaktig konkurrensfördel eller inte.

När ett företag har värdefulla resurser som varken är oimiterbara eller sällsynta, kan det sätt på vilket verksamheten organiseras utgöra skillnaden om konkurrensfördelar kan genereras. (Malm, 1996)

Värdefull?	Ovanlig?	Dyr att imitera?	Effektivt organiserad?	Implikationer för konkurrens
Nej	--	--	Nej	Konkurrensnackdel
Ja	Nej	--		Konkurrensjämvikt
Ja	Ja	Nej		Temporär konkurrensfördel
Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel

Figur 3. VRIO-modellen, Barney 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 resursanskaffning 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

Brush m.fl. (2001) föreslår en analytisk referensram, *The resource development pathway*⁸, i syfte att förklara hur resurser byggs upp i ett företag, för att kunna ligga till grund till konkurrensfördelar. Detta analysverktyg syftar vidare till att fastställa vilka resurser ett företag anskaffar samt i vilken ordning de anskaffas. Att förstå resursutvecklingsprocessen i termer av olika resurstyper och användningen av dem är viktigt för en effektiv förvaltning av resursbyggandet, och i förlängningen att skapa värde (ibid).

Entreprenören möter olika utmaningar under uppbyggandet 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.

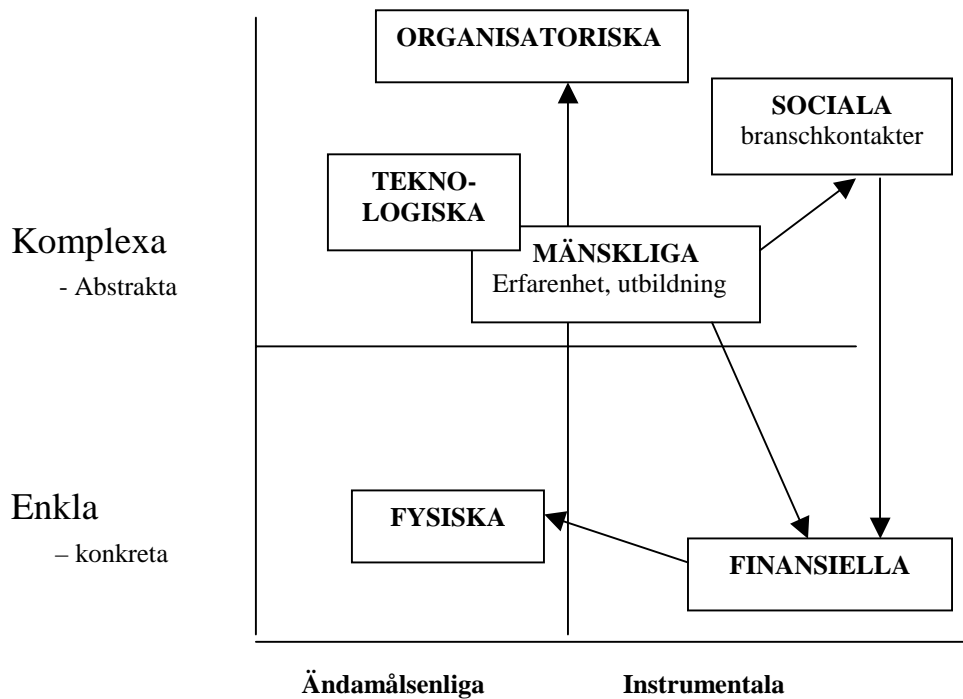
Attrahera och dra till sig resurser: Då entreprenören ofta saknar rykte och historia i branschen kan det vara svårt att attrahera och knyta resurser till företaget. Ofta är det bara entreprenörens sociala förmåga och initiala kontaktnät som avgör om företaget kan dra till sig resurser såsom personal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

Brush m.fl. (2001) konkretiserar *the resource development pathway* med hjälp av modellen på nästa sida (figur 4). Som utgångspunkt för resonemanget delas företagens resurser in i sex kategorier: mänskliga, sociala, finansiella, fysiska, teknologiska, och organisatoriska. Varje typ av resurs har olika dimensioner längs en komplexitetsskala, från enkel till komplex. Enkla resurser är konkreta till skillnad från komplexa resurser som är abstrakta. Finansiella resurser är exempelvis relativt enkla i den bemärkelsen att de är konkreta och kvantifierbara. Mänskliga resurser däremot, är komplexa och abstrakta och ofta svåra att identifiera och mäta. Graden av komplexitet hos en resurs kan indikera i vilken utsträckning den kan förvandlas, kombineras eller leda till en unik konkurrensfördel. (ibid)

Vidare kan resurser enligt Brush m.fl. (2001) även karaktäriseras av deras användning i ett företags produktiva processer, från ändamålsenliga till instrumentala (bidragande). Ändamålsenliga resurser används direkt i företagens produktiva processer medan instrumentala resurser används för att anskaffa andra resurser. Finansiella resurser är exempelvis instrumentala då de är flexibla och kan användas för att anskaffa andra resurser. Dessa dimensioner av resurser, enkla till komplexa och ändamålsenliga till instrumentala tillhandahåller en bas för att kartlägga möjliga kombinationer och tillämpningar av resurser över tid på ett företag. (ibid) Modellen på nästföljande sida exemplifierar och tydliggör ovanstående resonemang.



Figur 4. *The resource development pathway* (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 företags kapacitet att uppnå konkurrensfördelar på marknaden. Rangone (1999) har efter studier av små och medelstora företag (SME⁹) 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 kvalitet, flexibilitet, ledtider, kostnader, etcetera.
- *Marknadsförmåga:* Det vill säga förmågan att marknadsföra och sälja till marknaden på ett effektivt sätt.

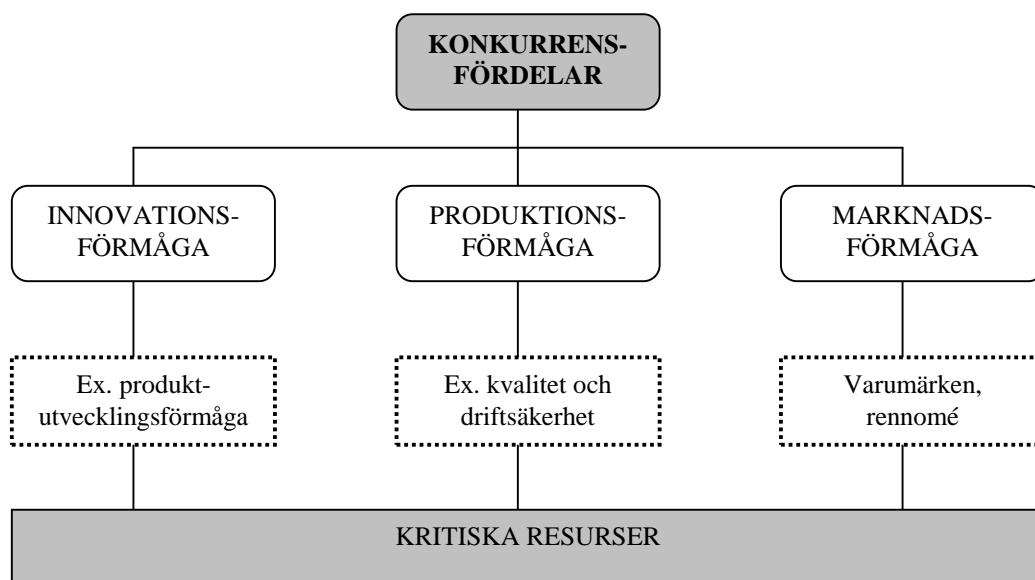
⁹ Förkortning för engelskans *small- medium seized enterprises*

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*¹⁰. (Rangone, 1999)

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

1. *Produktutvecklingsprestationer*, som inkluderar både tekniskt och strategiskt kunnande samt minimerande av utvecklingskostnader, ledtider etcetera.
2. *Produktionsprestationer*, som innehåller aktiviteter som har att göra med kvalitet, pålitlighet och driftsäkerhet etcetera.
3. *Marknadsföringsprestationer*, som innefattar varumärkesstrategier, anseende, kundlojalitet, etcetera.



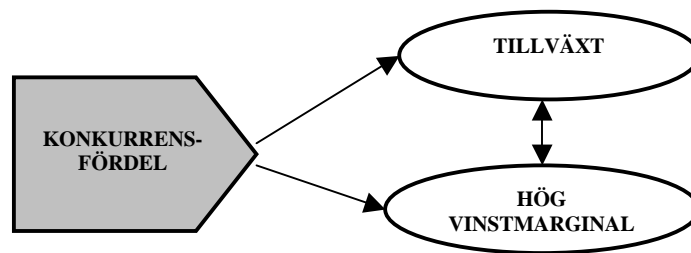
Figur 5. Resursträdet

Figur 5 sammanfattar ovanstående resonemang i ett trädigram där länkarna mellan de grundläggande förmågorna, prestationerna och de kritiska resurserna åskådliggörs. Rangone (1999) framhåller att de tre grundläggande förmågorna kan vara strikt relaterade till varandra.

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)

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

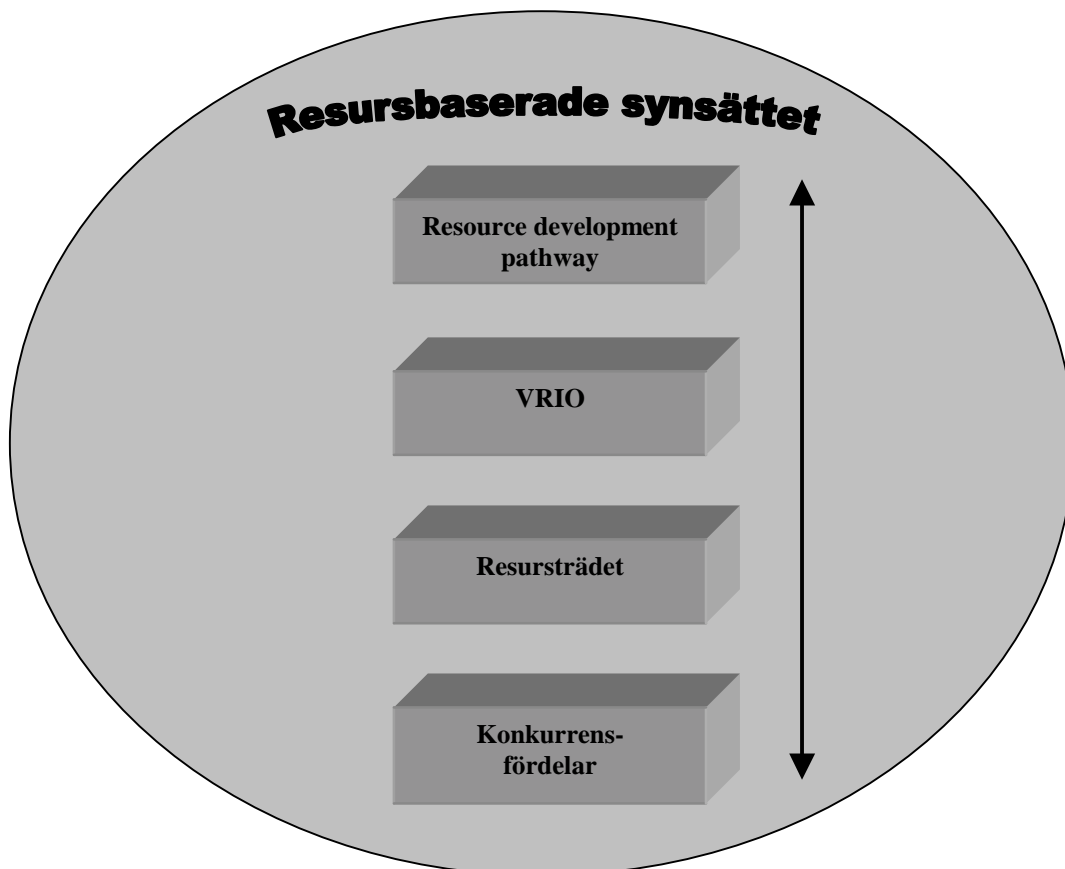
Som nämnts bör företag bygga sin strategi på dess kritiska resurser (Barney, 1991). Dock kan företag som är lyckosamma nog att inneha ovanliga och fördelaktiga kritiska resurser inte vara nöjda med sina konkurrensfördelar någon längre tid. Det är också avgörande att företaget/entreprenören även blickar framåt i tiden. Ett företag som åtnjuter varaktiga konkurrensfördelar måste inse att värdet av konkurrensfördelarna urholkas med tiden (Collins & Montgomery, 1995). I en föränderlig värld måste företag hela tiden förbereda sig för nästa konkurrenssituation. Detta innebär att entreprenören eller ledningen löpande måste investera i, och höja värdet på, sina resurser. Detta bör göras även om resursen redan i nuläget är värdefull (ibid).

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 Litteratursammanfattning

Nedanstående modell sammanfattar vilka delar av litteraturgenomgången vi främst ämnar använda i analysavsnittet. The *resource development pathway* som Brush har utvecklat om resursers utveckling över tiden kommer att användas i analysen för att analysera Dermaromes resursbas. Denna resursbas utgör senare grunden för nästa steg i analysavsnittet. Då kommer resursbasen att analyseras utifrån Barneys *VRIO-ramverk*, i syfte att undersöka huruvida företagets kritiska resurser kan generera varaktiga konkurrensfördelar eller inte. Efter denna analys kommer Rangones modell *resursträdet* att användas för att därigenom koppla samman och analysera företagets resurser och konkurrensfördelar samt skapa en djupare förståelse för de komponenter som påverkar sambandet däremellan. Med dessa delar ur litteraturgenomgången kan vi analysera fallföretaget, utifrån dess resurser, från etableringen till vad det är idag samt ge indikationer på hur företaget skall förvalta och utveckla sina konkurrensfördelar.



Figur 7. Modell av litteratursammanfattning

4. EMPIRI

Detta kapitel presenterar Dermarome och skildrar hur företaget har utvecklats sedan starten 1991. Vidare identifieras och redogörs för de kritiska resurser som Dermarome besitter. Empirin baseras på djupintervjuer samt sekundärdata och materialet ligger sedermera till grund för analysen i kapitel sex.

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 AB¹¹

Så lyder affärsidén på Dermarome AB, ett snabbväxande företag i kosmetikabranschen. Dermaromes VD Anna Lanner grundade företaget i slutet på 1991. Efter en framgångsrik modellkarriär i Paris och London blev Anna Lanner intresserad av hudvård, aromaterapi och växtsensers inverkan på kropp och sinne¹². Intresset växte så stort att Anna Lanner utbildade sig till hudterapeut och öppnade Anna-Kliniken i Stockholm 1989.

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 prissegmentet. 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 Företagsinternt dokument, Dermarome AB

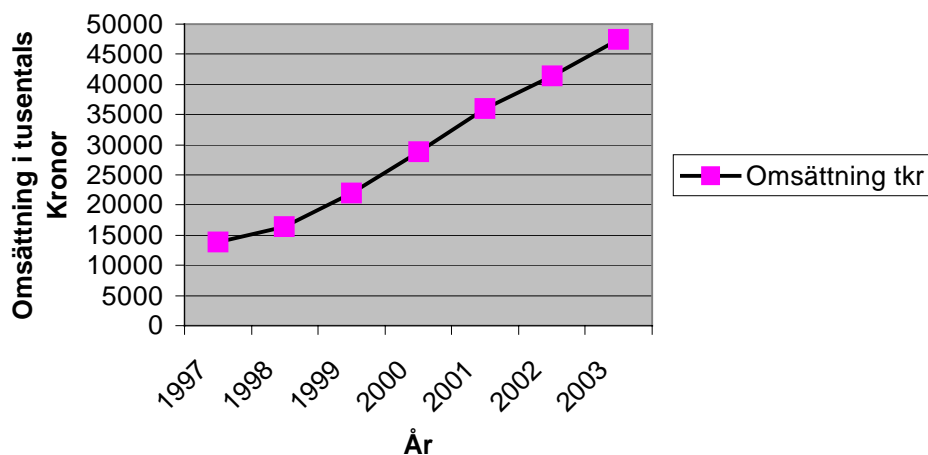
¹² Kosmetik 3/99

Efter en modest omsättning på 350 000 kronor det första året började försäljningen öka. Intresset för Dermalomes kurser och aromaterapi i allmänhet gjorde att företags omsättning ökade 200-300 procent per år i början¹³. Den kraftiga tillväxten fortgick och redan 1997 var företaget den största leverantören av produkter till hudvårdssalonger i Sverige.

Under perioden 1999-2001 hade Dermalome 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 Dermalome har numera fem varumärken i sin produktportfölj.

Företagets resultat för år 2003 var nästan fyra miljoner kronor. De investeringar företaget gör sker löpande efter att behov uppstår. Exempelvis investerade företaget 2002 i ett nytt lager med tillhörande maskiner för att kunna svara mot den ökade efterfrågan. För närvarande upplever personalen på Dermalome att kontorslokalerna är för små för att verksamheten skall kunna fortgå på ett effektivt sätt. Inför hösten 2004 kommer därför företaget att byta till större lokaler i ett närliggande område.

Tillväxt i Dermalome 1997 -2003



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

Som visionen antyder är tillväxt något Dermarome anser vara viktigt. Av den anledningen utgår mycket av arbetet med att försöka bibehålla och utveckla den tillväxt företaget uppnått. För att leva upp till och vara fokuserad på en vision som denna krävs det, enligt Anna Lanner, att den är väl kommunicerad och genomsyrar hela organisationen. Detta försöker Dermarome uppnå genom att utveckla en stark företagskultur.

”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 Lanner¹⁵

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 överensstämmer 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.

Dermarome når ut till sina kunder med hjälp av regelbundna besök av säljare. Månadsutskick och en regelbunden telefonkontakt anses vara viktig för relationen med kunderna. Vidare anordnas säljtävlingar med exempelvis resor som pris, för att premiera de salonger som säljer bra. Det arrangeras även månatliga kurser, dit bland andra representanter från salonger kommer för att lära sig mer om produkter och aromaterapi. En gång om året samlar dessutom företaget alla återförsäljare till en konferens i syfte att stärka och bygga hållbara relationer. Vartannat år finns Dermarome representerad på en mäsas för att kommunicera sina produkter och tjänster.

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 skönhetsalonger och SPA-anläggningar framkom lite olika uppfattningar om Dermarome

¹⁴ Företagsinternt dokument, Dermarome AB

¹⁵ Intervju med Anna Lanner 2004-04-26

gällande dess service. En av återförsäljarna förklarar att Dermaromes årliga konferenser genererar en familjekänsla eftersom sammanhållningen i branschen blir påtaglig till följd av sammankomsterna. Dessutom menar respondenten att servicen utmärker företaget från andra leverantörer. Detta beror framförallt på att Dermarome alltid finns till hands om problem eller frågor skulle uppstå samt att personalen är trevliga och känner igen den som ringer. En annan återförsäljare hävdar dock att de flesta leverantörer i branschen ger liknande och likvärdig service. Det som möjligen skiljer leverantörerna åt är att många av Dermaromes konkurrenter erbjuder mycket hjälp och service i samband med lanseringen av ett nytt märke men efter hand sänks ofta servicenivån. I den bemärkelsen upplevs Dermarome bättre än sina konkurrenter då företaget fortsätter att ge hjälp, service och erbjuda kurser etcetera. Vidare understryker återförsäljarna att de nästan aldrig har haft några problem med relationen till Dermarome och att leveranserna allt som oftast sker i tid.

Marknadsföring: Dermarome satsar mycket på marknadsföring och enligt Anna Lanner ligger deras marknadsföringsmaterial högt över konkurrenternas vad gäller kvalitet. 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.

Nätverk: En viktig del i Dermaromes långsiktiga satsning är landets hudvårdsskolor. Dermarome har allt sedan starten satsat mycket på att samarbeta med dessa institutioner. Många leverantörer av hudvårdsprodukter konkurrerar med att finnas representerade där. Anledningen till att satsningen anses vara viktig är att hudvårdsskolorna fungerar som fabriker för nya kunder. Det betraktas som centralt att framtida hudterapeuter vänjer sig vid produkterna för att efter examen ha kunskap om såväl Dermaromes sortiment som arbetssätt. Företaget har för närvarande en anställd som enbart arbetar med att bearbeta hudvårdsskolorna och skapa relationer med såväl rektorer och lärare som elever. Återförsäljarna är överens om att en av fördelarna med Decléor är att hudterapeuter som

kommer direkt från utbildningen kan produkten. Detta, menar återförsäljarna, underlättar vid upplärningen 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 byggts 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.

Enligt alla respondenter är VD: n en avgörande resurs för företaget, då hon sätter sin prägel på arbetet och sättet på vilket detta görs. Vidare finns det enligt medarbetarna ett högt förtroende för henne, eftersom hon har byggt upp verksamheten från grunden och därför vet hur det är att driva skönhetsalong. Detta medför, menar de intervjuade, att hon har förståelse för de problem som kunderna möter i den dagliga verksamheten.

Nina Selman arbetar som säljcoach/säljare på Dermalome 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 Dermalome 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, Dermalomes 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 Dermalome.

4.3.2 Dermalomes organisation

Dermalome har sedan starten 1991 växt till att nu utgöras av 26 medarbetare. Uppbyggandet av organisationen har skett med utgångspunkt på kunden. Service har alltid ansetts vara en viktig del av arbetet. En medveten strategi i rekryteringen av nya medarbetare har därför framförallt varit att företagets egen personal rekommenderat potentiella medarbetare. Processen har inte skett utifrån någon på förhand uppsatt plan utan har anpassats efter förändringar i efterfrågan. Den första person som anställdes i Dermalome var en kvinna med kunskaper inom grafisk design. Hon hjälpte till med alla typer av uppgifter inom företaget men arbetade främst med olika typer av text- och layoutbearbetning som kommunicerades till kunderna. Därefter anställdes främst hudterapeuter från den skola där Anna Lanner själv hade studerat men även medarbetare med erfarenhet av olika typer av försäljning.

Företagskultur: Anna Lanner hävdar själv att en av de mest avgörande företagspecifika 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 Dermalome.

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 hudvårdsbranschen för lönen utan att det är andra värden som har betydelse.

Heghammar betonar att Dermalome 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 konkurrensen mellan medarbetarna på detta sätt minskas.

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

”Ibland känns Dermalome 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 Dermalome 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 Dermalome 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 Dermalomes nätverk

Återförsäljarna: Vid starten av Dermalome 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

behövt söka efter återförsäljare. Istället har de befintliga kunderna rekommenderat Dermarome som leverantör till andra salonger. På det viset har det sedan fortsatt allt sedan starten 1991. Företaget arbetar på senare tid i allt större utsträckning med att bli den ledande leverantören även vad gäller spa-anläggningar. Denna typ av kroppsvård har blivit allt mer populär och inom Dermarome är man övertygad om att Sverige, likt USA kommer se en kraftig ökning av antalet spa-anläggningar i framtiden.

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

Kompetensen har likt andra resurser inom Dermarome, utvecklats efter kundernas och marknadens behov. Inom företaget finns som nämnts tidigare en hel del anställda som är hudterapeuter i grunden. Dessutom finns medarbetare som i första hand har säljkompetens. Inom Dermarome erbjuds kontinuerligt utbildningar och kurser inom försäljning, klagomålshantering samt kommunikation och ledarskap. Varje vecka får de anställda även möjlighet att boka in en timme till personlig utbildning/utveckling.

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 provat 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, aktivitetkvällar 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 kvalitet 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

Dermaromes viktigaste produkt är Decléor som år 2003 stod för cirka åttio procent av den totala omsättningen. Vid starten 1991 fick företaget mycket stöd från det då familjeägda företaget Decléor. De var väldigt generösa och hade fördelaktiga bonus- och rabattsystem. Allteftersom åren har gått har denna generositet minskat i takt med att konkurrensen har hårdnat. Idag är företaget bakom Decléor inte längre familjeägt, utan ägs sedan 2002 av den japanska Shiseido-gruppen, vilken är den tredje största kosmetikakoncernen i världen efter L'Oréal och Procter & Gamble. Relationen med leverantören upplevs av företagsledningen dock fortfarande vara god.

Varumärket Decléor är inte bara stort i Sverige utan har också rönt stora framgångar på många ställen i övriga världen. Den största marknaden för varumärket är den brittiska, som år 2002 även överträffade försäljningsvolymen i Decléors ”hemland” Frankrike. Norge är det land som per capita har störst försäljningsvolym av Decléor i världen och Sverige ligger på andra plats på samma lista.

1996 beslutade sig Dermarome för att utvidga produktportföljen och företaget började arbeta med ytterligare ett varumärke. Detta efter att en kollega till Dermaromes VD upplyste om *md formulation*. Denna produktserie är en s.k. cosmeceutical som enligt företaget har vetenskapligt dokumenterade läkande effekter. Anna Lanner betonar att det är viktigt att det finns ett samband mellan produkterna, att de olika varumärkena inte konkurrerar utan snarare kompletterar varandra. Under år 2002 beslutade sig företaget för att utvidga produktportföljen med makeupserien *i.d.* för att då inneha en, enligt företaget, bra kombination produkter i portföljen.

Under våren och sommaren 2004 lanserar Dermalomes 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 dyraste 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 Dermalome ska få fortsätta i ytterligare fem år med försäljningen av varumärket.

Eftersom Dermalome har varit så pass framgångsrikt i Sverige känner sig företagsledningen relativt säker på att få fortsätta att vara generalagent för Decléor. Om Dermalome 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 Dermalome 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 Dermalomes 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 Dermalomes övergripande resursanvändning

Dermalomes 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 företagets expansion.

Avslutningsvis noterar Heghammar att utvecklandet av bolagets 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 väl inträffar, vilket

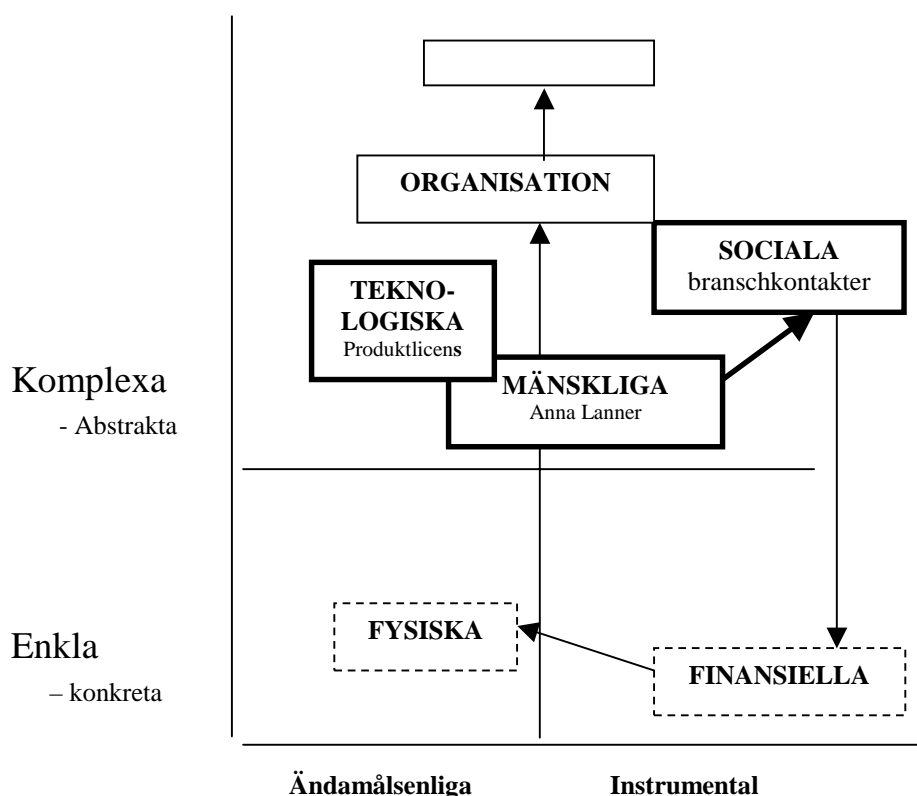
innebär att långsiktigheten i arbetet blir lidande. Respondenten uttrycker detta som att arbetet präglats av ”brandkårsuttryckningar”. Hon betonar dock att detta är ett problem som har uppmärksamats av företagsledningen som i allt större utsträckning försöker få en bättre framförhållning.

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

En stor utmaning i arbetet med att bygga en resursbas är enligt Brush (2001) att besluta om vilka resurser som ska anskaffas, vilka som är viktiga och vilka som kan utelämnas. Efter att Anna Lanner fick förfrågan om att bli generalagent för varumärket Decléor i Sverige hade hon tillgång till tre initiala resurser: Mänskliga, sociala och teknologiska.



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.

Entreprenören Anna Lanner är enligt ovanstående modell en viktig mänsklig resurs. Hon hade tidigare erfarenhet av entreprenöriell verksamhet samt kunskap om kosmetikabranschen eftersom hon hade startat och drivit Anna-kliniken. De mänskliga resurserna menar Brush (2001) är komplexa och abstrakta och ofta svåra att identifiera och mäta. Graden av komplexitet hos en resurs kan indikera i vilken utsträckning den kan förvandlas, kombineras eller leda till en unik konkurrensfördel (ibid). Anna Lanner kan enligt Brush resonemang anses vara en komplex resurs. Dels är hon i utifrån modellens termer ändamålsenlig då hon driver den operativa verksamheten och dels är hon instrumental då hon möjliggör att ytterligare resurser kan anskaffas.

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 hudterapeut som Anna Lanner lade grunden till det idag så viktiga nätverket av kunder. Många av hennes kurskamrater startade egna hudvårdssalonger 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.

Anna Lanner skötte till en början alla arbetsuppgifter på egen hand. När antalet återförsäljare växte behövde hon ytterligare resurser för att kunna möta den ökade efterfrågan. Uppbyggandet av organisationen skedde sedan med utgångspunkt hos kunden och marknadens efterfrågan. Behovet av att kommunicera varumärket till marknaden upplevdes i ett tidigt skede som viktigt. Av den anledningen anställdes en grafisk designer för att på så sätt bredda kompetensen inom företaget. Nästföljande medarbetare var utbildade hudterapeuter och med hjälp av dessa nya organisatoriska resurser hade en grund lagts för att kunna fortsätta växa och utveckla Dermaromes resursbas.

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 innehar erfarenhet från andra verksamhetsområden.

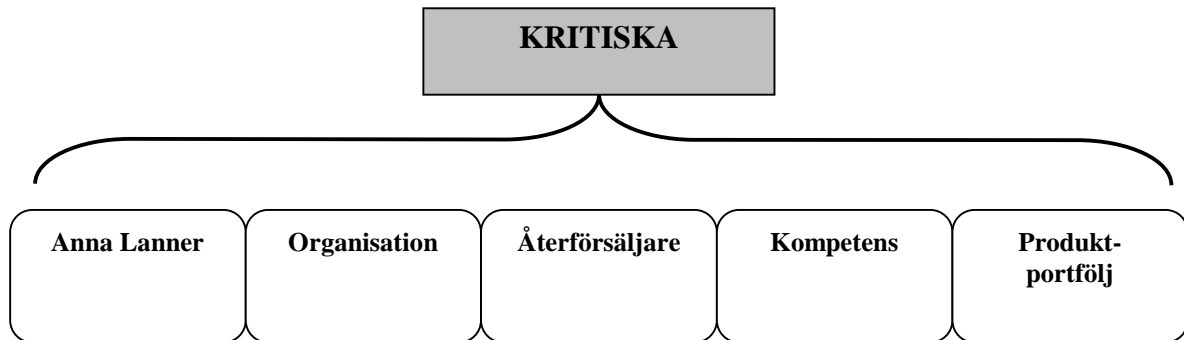
I syfte att öka graden av kompetens över tiden har Dermarome kontinuerligt erbjudit utbildningar och kurser inom försäljning, klagomålshantering samt kommunikation och ledarskap. Varje vecka har de anställda även fått möjligheten att boka in en timme till personlig utbildning/utveckling.

Från att initialt bara ha innehållit varumärket Decléor har produktportföljen växt till att idag omfatta fem varumärken. Dermaromes tidiga framgångar med Decléor resulterade i att den fortsatta utvecklingen av produktportföljen kunde ske utan att företaget aktivt behövde söka efter nya varumärken. Istället har många tillverkare själva kontaktat Dermarome i syfte att få företaget att sälja deras produkter i Sverige. Processen med att bygga upp denna portfölj har därav präglats av att företaget har haft möjligheten av att erbjuda återförsäljarna ett produktsortiment som kunderna enligt våra intervjuer upplever som komplett. En viktig del vad gäller Dermaromes strategi med produktportföljen, har varit att som ensam leverantör kunna uppfylla återförsäljarnas samtliga produktbehov.

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 konkurrens fördelar eller inte, används Barneys VRIO-ramverk.



Figur 9. Dermaromes kritiska resurser.

5.2.1 Anna Lanner

I vissa företag är företagsledaren ofta utbyttbar 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 konkurrens fördelar 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.

Oimiterbar: 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

kunskap och erfarenhet. De händelser som har påverkat denna utveckling är således historiskt betingade varför konkurrerande företag omöjligt kan återskapa detta.

Effektivt organiserade: Anna Lanners kunskaper och erfarenheter tas tillvara eftersom det är hon själv som driver och ansvarar för Dermaromes verksamhet. Däremot verkar det som att hon har svårt att släppa på kontrollen och därigenom delegera till andra medarbetare. Om inte tillräckligt med ansvar delegeras kan det tänkas leda till hon själv blir utarbetad och att personalens initiativförmåga hämmas. Hittills har för lite tid kunnat ägnas åt det långsiktiga och strategiska arbetet. För närvarande löses många problem när dessa uppkommer, vilket gör att hennes arbete kan effektiviseras på ett bättre sätt, i syfte att öka framförhållningen. På detta sätt torde ovanstående problematik kunna lösas.

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.

Sällsynt: De medarbetare som Dermaromes organisationen består av är i sig inte sällsynta i den bemärkelsen att det kan finnas andra personer med motsvarande erfarenhet på marknaden. Dock torde organisationens sammansättning vara sällsynt. Ett konkurrerande företag kan bygga upp motsvarande erfarenhet över tiden, men den företagskultur som finns implementerad i organisationen gör att resursen som helhet kan antas vara sällsynt.

Oimiterbar: Att som konkurrent försöka imitera den organisation som Dermarome består av är säkerligen kostsamt. Det kan tänkas vara möjligt att kunna återskapa en liknande typ av organisation men likt Dermarome skulle denna behöva byggas upp successivt varför det säkerligen skulle ta lång tid att åstadkomma. Detta resonemang för även Malm (1996), som skriver att organisatoriska fenomen som exempelvis förtroende, vänskap och företagskultur utgör socialt komplexa resurser som ofta är kostsamma att imitera.

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

åstadkomma. 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 resursen 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 skönhetsalonger 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.

Oimiterbar: Att skapa ett nätverk av den storlek som Dermarome har gjort, är en process som tar lång tid att genomföra. Dessutom har nätverket växt fram över tiden vilket, enligt Malm (1996), gör att ett konkurrerande företag som ämnar imitera resursen, inte har samma förutsättningar att skapa en sådan resurs. Det kan dock förmodas vara möjligt för andra aktörer att bygga upp en så pass stor kundbas, men detta kan antas vara kostsamt och tidsödande.

Effektivt organiserade: Företagets strukturer, kontrollsystem och management-stil är avgörande för att organisationen stödjer och utvecklar dess resurser (Malm, 1996). Visionen i Dermarome ska vara ledande för företagets verksamhet och lyder: *Dermarome ska vara den största hudvårdsleverantören i Sverige med den mest kompetenta och serviceinriktade personalen.* Det kan konstateras att Dermarome för närvarande är Sveriges största leverantör av hudvårdsprodukter. Vid de intervjuer som har genomförts kan det även noteras att det som upplevs som centralt inom verksamheten är fokuseringen på att ge den bästa möjliga servicen. Vid samtalen med återförsäljare framgick det också, att vad som skiljer Dermarome från andra leverantörer i branschen är det extra engagemang och den service företaget kontinuerligt visar. Företaget verkar vara organiserade så att kundvårdarna/säljarna har möjlighet att besöka de olika återförsäljarna i större utsträckning än vad konkurrerande leverantörer gör. Dessutom genomför Dermarome aktiviteter för att stärka relationen med och mellan återförsäljarna. Företaget kan dock bli bättre på att hantera produktreklamationer då denna aktivitet för närvarande är något oklar och ineffektiv. Trots detta är det vår uppfattning att Dermarome är effektivt organiserad vad gäller att stödja och exploatera denna resurs.

5.2.4 Kompetens

Värdefull: Inom företaget finns som nämnts tidigare en hel del anställda som är hudterapeuter i grunden. Dessutom finns medarbetare som i första hand har säljkompetens. Dessa två kompetensområden inom företaget har möjliggjort att Dermarome kunnat bedriva sin verksamhet på ett relativt effektivt sätt. Dock har vi identifierat ett behov av ytterligare kompetens inom organisationen. För närvarande behövs mer administrativ kompetens för att företaget på ett bättre sätt ska kunna följa upp och analysera sin verksamhet. Dock kan det inte sägas annat än att resursen ändå är värdefull.

Sällsynt: Den kompetens som finns inom företaget är i sig inte sällsynt. Det kan förutsättas att konkurrerande verksamheter innehar 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.

Effektivt organiserade: Malm (1996) hävdar att när ett företag har värdefulla resurser som varken är oimiterbara eller sällsynta, kan det sätt på vilket verksamheten organiseras utgöra skillnaden huruvida konkurrensfördelar kan genereras eller inte. Medarbetarna inom Dermarome erbjuds kontinuerligt utbildningar och kurser inom försäljning, klagomålshantering samt kommunikation och ledarskap. Eftersom Dermarome satsar och ger tid till utbildning och fortbildning, står det klart att företagsledningen ser företagets kompetens som en viktig resurs. Det kan dock konstateras att den kunskap som finns inom organisationen bör dokumenteras i större utsträckning än vad som görs för närvarande. Anledningen till detta är att mycket av kunskapen inom organisationen utgörs av humankapital varför mycket av kompetensen således är odokumenterad. Dermarome kan anses ha varit tillräckligt effektivt organiserade hitintills för att i enlighet med Malms (1996) resonemang ha kunnat skapa konkurrensfördelar. Däremot tyder ovanstående resonemang på att denna aspekt kanske bör beaktas inför framtiden för att säkerställa konkurrenskraften även på längre sikt.

5.2.5 Produktportfölj

Värdefull: De produkter som Dermarome har agenturen för i Sverige utgör grunden till hela företagets verksamhet. Den viktigaste och mest värdefulla av dessa varumärken är Decléor som år 2003 stod för cirka åttio procent av den totala omsättningen. Trots Dermaromes goda service och bemötande anser återförsäljarna att det är produkterna och framförallt Decléor som är den främsta anledningen till samarbetet med Dermarome.

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 uppskattad produkt hos såväl hudterapeuter som slutkonsumenter. Anledningen till detta är, enligt respondenterna, att Decléors sortiment är heltäckande, vilket innebär att kunderna kan få skraddarsydda 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 Dermalome 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 produktportföljen 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 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 skönhetsalongerna framkom att Dermalome 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 Dermalome 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 Dermalome kan antas vara effektivt organiserade vad gäller arbetet med företagets produkter.

5.3 Resurser som varaktiga konkurrensfördelar

Ovanstående resurser måste, enligt Barney (1991), klara alla kriterier för att utgöra en varaktig konkurrensfördel. Dock framgår det av VRIO-analysen att det är svårt för Dermalomes kritiska resurser att vara och en för sig uppfylla samtliga krav. Brush (2001) för ett resonemang om att när ett företag kombinerar sina resurser kan de bli till förmågor som stärker företagets kapacitet att få den effekt som företaget vill ha. Av analysen ovan framgår att alla resurser, förutom möjligtvis Anna Lanner, faller på något kriterium. Därför för vi analysen vidare och diskuterar istället hur Dermalomes resurser kombineras för att kunna generera varaktiga konkurrensfördelar.

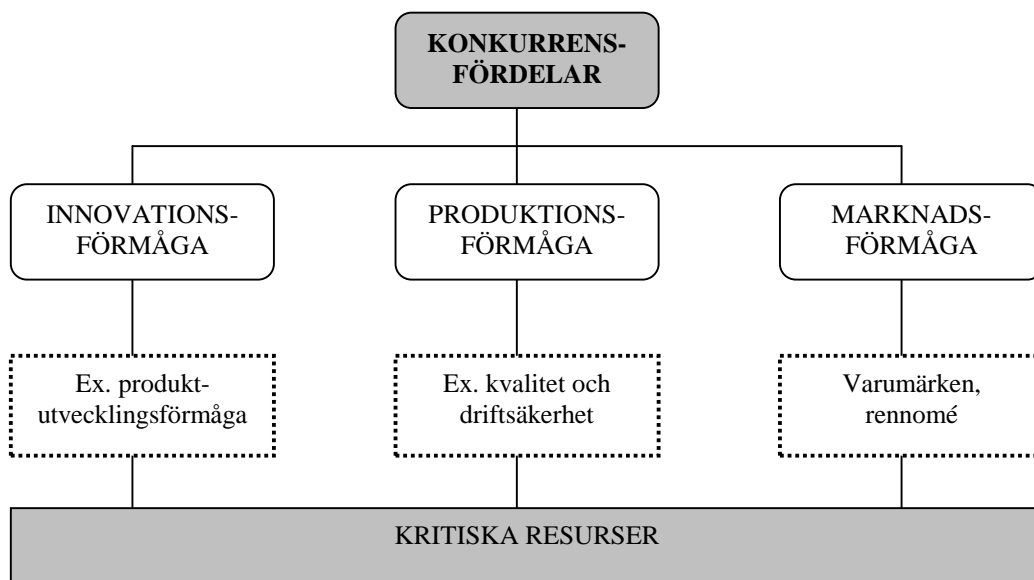
5.4 Förmågor

Brush m.fl. (2001) menar att ett företags förmågor innefattar interaktioner mellan resurser som gör att aktiviteter kan utföras på ett mer fokuserat och effektivt sätt. Förmågorna är en kombination av kunskap, skicklighet och de genom lagstiftning ägda resurserna (patent, licenser etc.) som företaget besitter och som blivit en institution i den operationella verksamheten (Amit & Shoemaker, 1993).

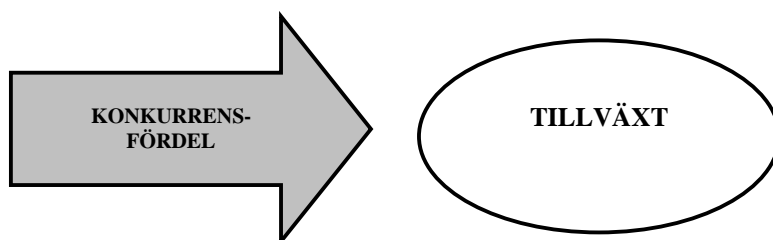
Enligt Rangones (1999) modell, implicit eller explicit, medvetet eller omedvetet, har små och medelstora företag sin strategiska fokusering på en eller flera av de i modellen nedan grundläggande förmågorna. I enlighet med Derraromes affärsidé kan företagets marknadsförmåga, det vill säga förmågan att marknadsföra och sälja till marknaden på ett effektivt sätt, enligt vår analys, sägas vara den kritiska förmågan i företaget. Denna förmåga utgörs, i enlighet med Rangones (1999) resonemang av de kritiska resurser som nämnts ovan. En intressant aspekt är därmed att liksom de kritiska resurserna testa om marknadsförmågan, utifrån VRIO-ramverket, kan sägas ligga till grund för en varaktig konkurrensfördel.

Marknadsförmågan kan sägas vara värdefull, sällsynt och oimiterbar då den grundar sig på en kombination av företagsspecifika resurser som har växt fram över tiden. Kombinationen av dessa resurser torde således göra förmågan unik för Derrarome. Företagets verksamhet är organiserad och uppbyggd efter marknaden och har hittills bevisligen varit framgångsrik. Detta har dock medfört att verksamheten har präglats av kortsiktiga perspektiv och otydliga strukturer. Dessa kortsiktiga perspektiv, otydliga strukturer och även de långa beslutsvägarna kan antas ha haft en negativ påverkan på marknadsförmågan. I vilken omfattning detta har påverkat företagets resultat är svårt att bedöma. Vad som dock kan konstateras, är att denna förmåga har varit tillräckligt effektivt organiserad för att tjäna företagets syfte att växa.

Innovations- och produktionsförmågan är även de viktiga för Dermalome, men det är inte dessa som enligt vår analys främst genererar konkurrens fördelar. 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 nyckelprestationer¹⁶. Enligt studiens analys består Dermalomes nyckelprestationer av service, försäljning samt effektiv kommunikation av varumärket.



Enligt ovanstående modell, beror konkurrens fördelarna på de kritiska resurser företaget besitter, men resursernas överensstämmelse med verksamhetens strategiska avsikter är även viktiga. Resursträddmodellen säger dock inte någonting om hur ett företag utnyttjar sina konkurrens fördelar, om det används för att få företaget att växa, för att öka vinsten eller både och. I Dermalomes fall kan vi slutligen konstatera att resurserna och förmågorna stämmer väl överens med företagens 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.



Figur 10. Strategisk förvaltning av konkurrens fördel. (Egen modell)

¹⁶ jmf engelskans *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 kännedom om marknaden. Utifrån denna kännedom 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 enbart 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.

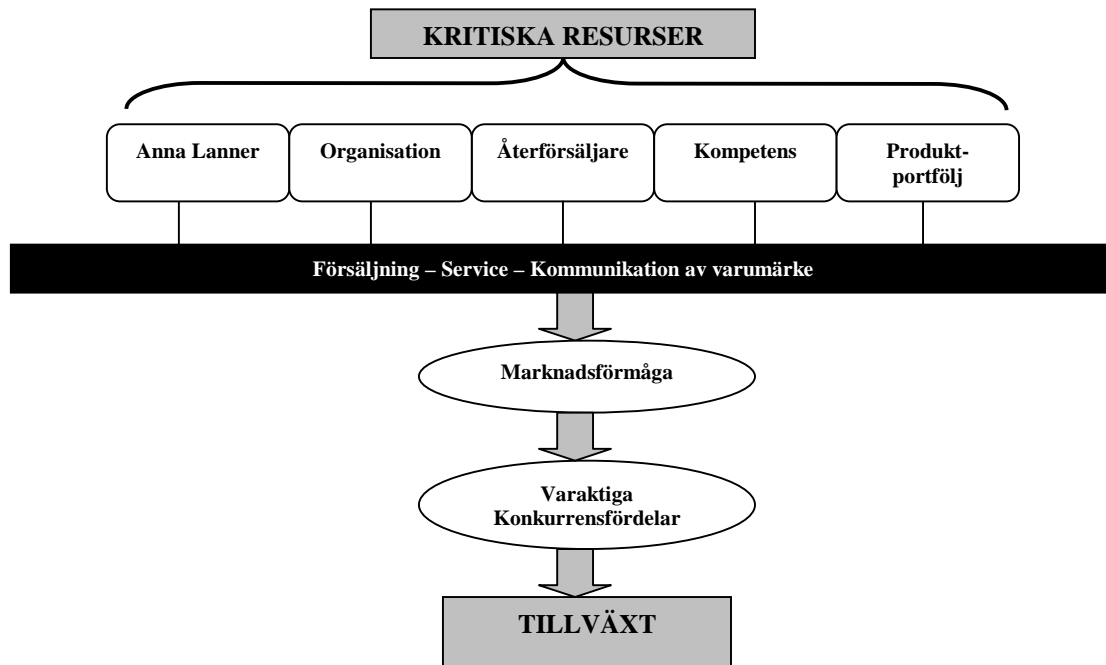
6.2 Kritiska resurser och varaktiga konkurrensfördelar

De kritiska resurser som identifierades i empiriavsnittet och sedan diskuterades i analysen måste, enligt Barney (1991), klara alla kriterier i VRIO för att utgöra en varaktig konkurrensfördel. Som konstaterats framgick det av VRIO-analysen att det är svårt för enskilda resurser att uppfylla samtliga uppställda krav och alla resurser, förutom möjligen Anna Lanner, föll på något kriterium. Dock har det framgått att när Dermaromes kritiska resurser kombineras i form av en förmåga, svarar denna upp mot de uppställda kraven att generera varaktiga konkurrensfördelar. Därav drar vi slutsatsen att det är när de kritiska resurserna kombineras som varaktiga konkurrensfördelar i praktiken kan utvecklas. Det är således Dermaromes marknadsförmåga, och inte de enskilda resurserna, som genererar varaktiga konkurrensfördelar.

Det är dock viktigt att ha i åtanke att ovan genomförda slutsatser gällande konkurrensfördelens 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 tillväxt som Dermarome upplevt.



Figur 11. Sambandet mellan kritiska resurser och tillväxt (egen modell)

6.3 Praktiska implikationer för Dermarome

Dermarome har sedan starten 1991 upplevt en kraftig tillväxt. Dock visar resultatet av denna studie på en del aspekter som bör tas i beaktande för att Dermarome även fortsättningsvis ska kunna generera varaktiga konkurrensfördelar och därmed växa.

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-karaktär. Detta gäller både Dermaromes resursutveckling och de utmaningar företaget har stött på längs 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

dessas 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

Denna studie har bidragit med att genom en fallstudie visa hur resursuppbyggandet kan gå till i ett företag som har präglats av stark tillväxt. Det mönster vi har sett visar på att de initiala resurserna som entreprenören har tillgång till vid företagets etablering har en stark påverkan på resursbasens fortsatta utveckling över tiden. Detta innebär att om företagsledaren inledningsvis besitter, för verksamheten, kritiska resurser kan detta påskynda både förloppet att etablera sig på marknaden och tillväxten. Däremot visar denna fallstudie på 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. De mönster som har utlästs i studien torde vara av intresse för både entreprenörer som står i begrepp att etablera en verksamhet och tillväxtforskare.

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 inrikta 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. Därav 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

Alvesson Mats, Sköldbberg Kaj, (1994), ”Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod”, *Studentlitteratur, Lund*.

Amit Raphael, Schoemaker Paul J.H., (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal, Vol.14, No. 1, 33-46*.

Barney Jay B, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management, Vol.17, No. 1, 99-120*.

Barney Jay B., (2001), “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, *Journal of Management, Vol. 27, 643-650*.

Brush Candida G., Greene Patricia G., Hart Myra M, (2001), “From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base”, *Academy of Management Executive, Vol. 15, No 1*.

Collins David J., Montgomery Cynthia A., (1995), “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review, July*.

Davidsson Per, Delmar Frédéric, Wiklund Johan, (2001), ”Tillväxtföretagen i Sverige”, *Författarna och SNS förlag, Elanders Graphic Systems AB, Angered*.

Delmar Frédéric, (2000), ”The psychology of the entrepreneur”, *I Carter, S. & Jones-Evans, D., Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Harlow:Prentice-Hall*

Eisenhardt Kathleen M, Martin Jeffrey A, (2000), “Dynamic capabilities, what are they?”, *Strategic Management Journal, 21, 1105-1121*.

Ejvegård Rolf, (1993), ”Vetenskaplig metod”, *Studentlitteratur, Lund*.

Grant Robert M, (2002), “Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications”, Fourth Edition, *Blackwell publishers Ltd, Oxford, UK*.

Halvorsen Knut, (1992), ”Samhällsvetenskaplig metod”, *Studentlitteratur, Lund*.

Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn, (1997),”Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder”, *Studentlitteratur, Lund*.

Lado Augustine A., Zhang Micheal J., (1998), "Expert Systems, Knowledge Development and Utilization, and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Model", *Journal of Management*, Vol. 24 No. 4, 489-509.

Landström Hans, (2000), "Entreprenörskapets Rötter" *Studentlitteratur, Lund*.

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo, (1999), "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", *Studentlitteratur, Lund*.

Malm Allan T. (1996), "Does Management Matter? – On competencies and competitive advantage." *Lund University Press, Lund*.

Peteraf Margaret A., Barney Jay, (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 179-191.

Petts Nigel, (1997), "Building Growth on Core Competences – a Practical Approach", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, 551-561.

Rangon Andrea, (1999), "A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises", *Small Business Economics* Vol. 12:233-248.

Shaker Zahra A, (2002), "Absorbive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Acadamy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 185-203.

Smallbone D., Wyer P, (2000), "Growth and development in the small firm", *I Carter, S. & Jones-Evans, D., Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Harlow:Prentice-Hall*.

Wiklund Johan, (1998), "Small Firm Growth and Performance – Entrepreneurship and Beyond", *Avhandling Jönköping International Business School, Ark Tryckaren, Jönköping*.

Yin, Robert K, (2003), "Case study research: Design and methods", *Thousand Oaks, California, Sage Publications, 3rd Edition*.

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.svansktnaringsliv.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 Skönhetsalong, 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 internt 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 anlåtats 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 tillgodoser 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 kosmetikabranschen.

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 skönhetsalonger, 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 "ensamrätt" på era återförsäljare eller säljer de konkurrerande 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 uppbyggnadsfasen? 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? Är 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 finanser¹⁷.

¹⁷ www.di.se besökt 2004-04-04