



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Vem skapar förändring?

En kvalitativ studie om samproduktion inom varumärkesforum vid en
omprofilering

Anna Elinder
Ebba Enberger

Gruppenr: 10

Handledare:

Mia Larsson

Examensarbete

VT 2015

Sammanfattning

- Titel:** Vem skapar förändring? - En kvalitativ studie om förutsättningar för samproduktion vid en omprofilering
- Universitet:** Institutionen för Service Management Lunds Universitet
- Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen
- Författare:** Anna Elinder och Ebba Enberger
- Handledare:** Mia Larsson
- Nyckelord:** *branding, co-creation, social media, strategies, rebranding, corporate branding*
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka hur samproduktion av en omprofilering sker inom varumärkesforum på sociala medier.
- Frågeställning:** *Vilka verktyg ligger till grund för en varumärkesförändring? Hur skapas engagemang på varumärkesforum?*
- Metod:** Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ forskningsstil och använder sig av en netnografisk studie av fallföretaget Oatlys varumärkesforum på sociala medier i kombination med en semistrukturerad telefonintervju med Sara Hansson, ansvarig för sociala medier på fallföretaget Oatly. Litteratur och teorier kring omprofilering, varumärkesbyggande, samproduktion samt sociala mediestrategier har grundligt undersökts.
- Slutsatser:** Slutsatser har dragits att en omprofilering samproduceras när organisationer arbetar med strategier för kommunikation på sociala medier och strävar efter att vara transparent mot sina följare. Organisationer kan genom en förståelse av sina egna följares intressen och värderingar skapa ett strategiskt sätt att kommunicera på sina varumärkesforum för att skapa engagemang och därmed samproduktion.

Förord

För tre år sedan hade vi sökt in till kandidatprogrammet i Service Management/Retail vid Lunds Universitet. Mycket har hänt sen dess, många tentor har skrivits och firats, uppsatser har författats och många timmar har spenderats på biblioteken i Lund. Nu sitter vi, tre år senare och ska slutföra vår sista del i vår utbildning. Att skriva den här uppsatsen har varit en resa, även om det är skönt att uppsatsen nu är klar, betyder det också att vi avslutar våra studier inom Service Management, vilket inte känns lika lättsamt.

Vi vill härmed tacka de personer som gjort resan med vår uppsats möjlig, utan er hade vi aldrig kommit fram till vår slutdestination.

Först och främst vill vi tacka vår handledare Mia Larsson för att du hjälpt oss att hålla våra ögon på vägen och att undvika att ramla ned i diket bredvid väggkanten.

Vi vill tacka Sara Hansson på Oatly, för avgörande insikter om strategiarbete för fallföretaget Oatly. Tack också till Carina Tollmar som gjorde intervjun möjlig.

Tack till medlemmarna av Oatlys olika varumärkesforum, ni kommer troligen aldrig läsa detta eller förstå vilken skillnad ni gjort för vår kandidatuppsats. Era inlägg, tweets och kommentarer har varit grunden till vår uppsats och gett oss en större förståelse kring hur varumärkesforum fungerar.

Slutligen vill vi tacka varandra, för att vi stöttat varandra genom kriser, utmanat varandra i vårt tankesätt och slutligen för att vi inte glömt bort att skratta, även när kvällen varit sen. Även om vi nu avslutar månader av slit tillsammans, är detta bara början på andra typer av resor vi kommer att göra tillsammans.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

28 Maj 2015, Lund

Anna Elinder & Ebba Enberger

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Tidigare forskning	2
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Kvalitativ forskning.....	6
2.2 Fallstudie	7
2.3 Val av empiri	7
2.3.1 Val av fallföretag.....	7
2.3.2 Val av sociala medier	8
2.4 Val av metod.....	10
2.4.1 Netnografi	10
2.4.2 Utförandet av netnografen.....	10
2.4.3 Kvalitativ intervju	12
2.5 Etiska principer	13
2.6 Teoretisk referensram.....	14
2.7 Reliabilitet.....	14
2.8 Metoddiskussion	15
2.8.1 Teorikritik.....	15
2.8.2 Metod och empiri kritik	15
3. Teori.....	17
3.1 Vad är ett varumärke?	17
3.2 Att använda organisationen som varumärke	18
3.3 Omprofilering - ett varumärke i förändring.....	19
3.4 Sociala medier - Det nya sättet att kommunicera.....	20
3.5 En samhörighet kring ett varumärke	21
3.6 Att samproducera ett varumärke	24
3.7 Att bygga varumärken via sociala medier.....	25

3.8 Strategier för kommunikation på sociala medier	26
4. Analys.....	28
4.1 Mogen för förändring.....	28
4.2 Strategier för omprofilering.....	31
4.4 En transparent kommunikation skapar starka relationer	35
4.5 Engagerande varumärkesforum skapar samproduktion	39
6. Diskussion.....	50
7. Slutsatser	53
7.1 Vidare forskning.....	54
8. Källförteckning.....	55
8.1 Tryckta källor	55
8.2 Elektroniska källor	56
8.3 Muntliga källor	57
8.4 Internetkällor, hemsidor.....	58
8.5 Elektroniska bildkällor	58
9. Bilagor.....	62
9.1 Bilaga 1 – Oatlys omprofilering	62
9.2 Bilaga 2 – Intervjuguide Sara Hansson.....	63

Figurförteckning

Figur 1 – Corporate Brand Toolkit	18
Figur 2 - Omprofilering I En Sammanhängande Enhet	20
Figur 3 - Engagemang på Varumärkesforum	23
Figur 4 (Efter Omprofilering)- It's 2014, We know you're ready. (Instagram länk 3)	28
Figur 5 - Oatly efter omprofilering	29
Figur 6 (Efter omprofilering) - It's like milk... (Facebook länk 6)	30
Figur 7 (Efter omprofilering) - Wow No Cow (YouTube länk 2)	33
Figur 8 (Efter omprofilering) - Collage (Instagram länk 4)	34
Figur 9 (Innan omprofilering) - Havredryck choklad... (Twitter länk 3)	34
Figur 10 (Innan omprofilering) - 96% Rekommenderar (Facebook länk 4)	35
Figur 11 (Innan omprofilering) - Havredryck Apelsin & Mango... (Twitter länk 4)	36
Figur 12 (Innan omprofilering) - Hej, kul att ni följer oss (Twitter länk 2)	36
Figur 13 (Efter omprofilering) - Triangeln av Havrekraft (Facebook länk 7)	37
Figur 14 (Efter omprofilering) - Palmen är till dig (Facebook länk 8)	38
Figur 15 (Efter omprofilering) - Freddie Meadows (YouTube länk 3)	40
Figur 16 (Innan omprofilering) - Uppgradera din frukost (Facebook länk 2)	41
Figur 17 (Efter omprofilering) - We don't Do Animals (Facebook länk 10)	41
Figur 18 (Efter omprofilering) - No GMOs (Facebook länk 7)	44
Figur 19 (Innan omprofilering) - Lussekatte (Facebook länk 3)	45
Figur 20 (Innan omprofilering) - (Kommentarer till Lussekatte) (Facebook länk 3)	46
Figur 21 (Efter omprofilering) - Your Brilliant Oat Idea... (Twitter länk 6)	47
Figur 22 (Efter omprofilering) - All of our Oats are grown... (Twitter länk 5)	47
Figur 23 (Efter omprofilering) - Solo (Facebook länk 9)	48
Figur 24 - Oatlys logga innan omprofilering (Bildkälla 1)	62
Figur 25 - Oatlys logga efter omprofilering (Bildkälla 2)	62
Figur 26 - Oatlys förpackningar innan omprofilering (Bildkälla 3)	62
Figur 27 - Oatlys förpackningar efter omprofilering (Bildkälla 4)	62

1. INLEDNING

“The question is no longer if people are signing in; the question is what they are signing in to and why they use certain applications to do so” (Tiago & Verissimo, 2014, s.703-704)

Den största förändringen inom mänskliga interaktioner är förflyttningen till sociala nätverk. Sociala plattformar har förändrat mänskliga aktiviteter, miljöer och interaktioner. Relationer har flyttats till den virtuella världen och möjliggör för människor att dela kunskap, underhålla varandra och uppmuntra till dialog mellan olika kulturer. (Carlsson, 2010, s.8) Frågan är inte om människor använder sig av sociala medier, utan snarare på vilka plattformar de är aktiva på och varför de använder sig av dem. (Tiago & Verissimo, 2014, s. 703-704). Förflyttningen av social samvaro har även gjort att organisationer har följt efter och valt att etablera delar av sin verksamhet inom nätverken. Det har blivit ett enkelt sätt för organisationer att skapa en dialog och få direkt respons från följare utan geografiska gränser. (Carlsson, 2010, s.8) En organisations varumärke är ett viktigt konkurrensmedel och ett sätt att särskilja sig från sina konkurrenter (Heding, Bjerre & Knudzen, 2009, s.12-13). En enhetlig varumärkesidentitet involverar hela organisationen och de anställdas värderingar och övertygelser spelar en vital roll i skapandet av ett starkt varumärke. Ett varumärke bör uttrycka organisationens vision och de värden de står för. Sociala medier är ett verktyg för organisationer att bygga sitt varumärke på och förmedla de till en global publik. (Schultz & Csaba, 2005, s. 24)

Det är viktigt att en organisations varumärke är à jour med utvecklingen på marknaden inom vilken den är verksam. På samma sätt som trender, politiska lägen och teknik förändras, behöver även organisationer och dess varumärke ständigt uppdateras och anpassas till nya trender. Organisationer som inte har följt med i utvecklingen riskerar att bli föråldrade och därigenom tappa marknadsandelar och minskade intäkter. Skiftande konkurrens på marknaden eller en föråldrad profil kan vara anledningar för företag att genomgå en *omprofilering* av sitt varumärke. (Luck, 2012, s.51) För att kunna genomföra en effektiv omprofilering och förankra denna, behöver organisationen kommunicera förändringen i alla kanaler, även på sociala medier, för att nå varumärkesforumets medlemmar – alltså de som följer organisationen. På sociala plattformar som *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* och *YouTube* skapar organisationer olika *varumärkesforum* som möjliggör interaktion mellan följare och organisationen, men även följare emellan. Mötesplatser på sociala medier består ofta utav användargenererat innehåll, tillgängligt för ett

öppet nätverk och skapat av följarna. (Carlsson, 2010, s. 9-10) Genom att aktivt använda sociala medier under en omprofilering kan organisationer få en direkt respons på förändringen från deras följare. Här uppstår en *samproduktion* där organisationen tillsammans med sina följare skapar det nya varumärket.

1.1 TIDIGARE FORSKNING

Samproduktion definieras som “*any type of collective creativity, i.e. creativity that is shared by two or more people*” (Sanders & Stappers, 2008, s.2). Enligt tidigare forskning kan detta ske genom att användare studeras i en specifik aktivitet och får därefter ge sin feedback, eller där användare ses som partners. De får då tidigt vara delaktiga i utvecklingsprocessen av produkter eller tjänster. (Sanders & Stappers, 2008) Samproduktion via internet är en uppåtgående trend då det öppnar upp möjligheter att involvera konsumenterna i en samskapande och samproducerande process. Det fungerar som medel för koordination då det är geografiskt obundet och öppet för många användare (Zwass, 2010). Många organisationer förlitar sig på att konsumenterna är villiga att bidra med sina idéer, tankar och kunskap till en samproducerande process så att ny kunskap kan genereras och en samproduktion kan ske, det är därför viktigt för organisationer att förstå vad som motiverar konsumenterna att vara delaktiga i en samproduktion och vilka fördelarna är för konsumenterna. (Füller et al., 2006) Fördelarna för konsumenterna som deltar i en samproduktion är; lärande fördelar, sociala fördelar, personliga fördelar samt hedoniska fördelar, alltså att kunna förbättra produkter konsumenterna inte är nöjda med (Nambisan, & Baron, 2009).

Den forskning som är gjord om samproducerande processer relateras främst till samskapande som ett verktyg för att utveckla nya produkter eller att förbättra redan befintliga (Sanders, & Stappers, 2008). Det finns bristande forskning kring hur organisationer kan använda samproduktion för att utveckla och förbättra mjuka värden, som varumärkesidentitet, kommunikation och omprofilering. Den tidigare forskningen tar även upp sociala medier och internet som ett koordinerande verktyg, alltså att hitta konsumenterna som vill vara delaktiga i en samproduktion och att själva processen sker genom fokusgrupper, enkäter eller intervjuer (Zwass, 2010). Det finns alltså bristande forskning kring huruvida samproduktion av en omprofilering kan äga rum via sociala plattformar och inom varumärkesforum.

1.2 PROBLEMFÖRMULERING

Med bakgrund av detta avser uppsatsen undersöka hur interaktionen mellan följare och organisationer sker på sociala medier under en omprofilering och huruvida en samproduktion äger rum. Genom att organisationer etablerar sig på sociala medier är det en indikation på att de stävar efter att vara transparenta mot sina följare och skapar därmed insyn i organisationen. Sociala medier knyter samman följare med organisationer och möjliggör för en öppen interaktion. (Heding et al., 2009, s.183) Kommunikationen kan vara ett verktyg för organisationen att lära känna sina följare, förmedla ett budskap anpassat till målgruppen samt att få en direkt respons från potentiella kunder. En öppen interaktion via sociala plattformar kan medföra en mångdimensionell problematik. Dialogen mellan organisation och intressent är ofta fördelaktig för organisationen, dock kan det även uppstå opinionsbildning mot organisationen som kan vara skadligt för dess rykte och image. Varumärkesforum skapar ett maktskifte där konsumenterna som grupp har större makt än organisationen och kan påverka denna i den riktning de önskar, även om detta inte planerats av organisationen. (Heding, 2009) Vi vill få en ökad förståelse för hur samproduktion inom ett varumärkesforum sker vid en omprofilering, genom att studera livsmedelsorganisationen Oatlys sociala plattformar.

1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur samproduktion av en omprofilering sker inom varumärkesforum på sociala medier.

- *Vilka verktyg ligger till grund för en varumärkesförändring?*
- *Hur skapas engagemang på varumärkesforum?*

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Uppsatsen avgränsas genom kvalitativa studier med en netnografi och en semistrukturerad intervju. Fallföretaget valdes genom tre olika kriterier, att de nyligen genomfört en omprofilering, att de hade varumärkesforum på sociala medier innan och efter omprofileringen samt att en tydlig förändring i kommunikation har kunnat utskiljas efter omprofileringen. Det netnografiska urvalet är gjort utefter fallföretaget Oatlys aktivitet på sociala medieplattformarna, Facebook, Twitter, Instagram och YouTube samt intervjupersonens arbetsroll inom fallföretaget. Materialet som ligger till grund för den netnografiska studien är inhämtat under perioden 1/4-2015 och 28/5-2015, dock är det insamlade materialet publicerat under perioden 7/11-2011 till 28/5-2015. Vår teoretiska avgränsning grundas i relevanta teorier för varumärkesbyggande strategier för samproducerande aktivitet på sociala medier. Vi har valt att använda oss av samlingsbegreppet ”*följare*” för att beskriva medlemmarna inom ett varumärkesforum och därför inte använt oss av begrepp som ”*konsument*”, ”*kund*” eller ”*intressent*”. Följare inbegriper en organisations kunder, konsumenter och intressenter, men exkluderar inte andra personer som endast är medlemmar i varumärkesforumet.

1.5 DISPOSITION

För att tydliggöra uppsatsens struktur och därigenom förenkla för läsaren presenteras nedan den disposition som används. Detta förenklar för läsaren att följa med i textens olika avsnitt.

Kapitel 1 – Inledning. Här ges en introduktion till uppsatsens ämne samt ett tydliggörande av syftet.

Kapitel 2 – Metod. Läsaren får en förklaring till vilka metoder och vetenskapliga ansatser som utgör grunden för uppsatsens teori och empiri. Här diskuteras även frågor kring etiska principer samt kritik till metod, empiri och teori.

Kapitel 3 – Teori. I uppsatsens tredje kapitel presenteras den teoretiska referensramen utifrån vilken den empiriska undersökningen kommer att ske. Först presenteras vad som definierar ett varumärke, teorier kring varumärkesidentitet samt teorier rörande omprofilering. Detta följs av en presentation av sociala medier, teorier kring varumärkesforum och samproduktion. Slutligen presenteras hur varumärken byggs via sociala medier samt teorier kring sociala mediestrategier.

Kapitel 4 – Empiri och Analys. Här ställs de teorier som diskuterats i teoriavsnittet mot det empiriska materialet som framkommit genom våra undersökningar

Kapitel 5 – Diskussion. Läsaren får ta del av en diskussion vad analysen resulterat i samt de viktigaste lärdomarna av studien. Kapitlet avser besvara uppsatsens syfte och frågeställning.

Kapitel 6 – Slutsats. I uppsatsens sista kapitel redogörs de slutsatser som kan dras utifrån undersökningen och varför studien är relevant. Här ges också förslag till framtida forskning inom ämnet.

2. METOD

I detta kapitel presenteras valet av metod och datainsamlingar. Först presenteras forskningsperspektivet följt av en presentation av de valda fältföretaget och de utvalda sociala medieplattformarna. Därefter redogörs de olika metodvalen följt av en diskussion kring etiska principer. Till sist följer en metoddiskussion där teori och empiri diskuteras ur en kritisk synvinkel.

2.1 KVALITATIV FORSKNING

Vid forskning görs ofta skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder. Den kvantitativa metoden används främst till naturvetenskapliga studier då insamling av data kvantifieras och analyseras. Den kvalitativa metoden används främst vid samhällsvetenskapliga studier och lägger större vikt vid ord och tolkningar och fokuserar på hur individer upplever och tolkar sin sociala verklighet. (Bryman, 2011, s.40).

Uppsatsen avser belysa individers sätt att interagera med organisationer genom sociala nätverk och därigenom samproducera dess varumärke under en omprofilering. Vi vill få en ökad förståelse hur en organisations följare och dess kommunikation med organisationer påverkar organisationens sätt att kommunicera och bygga sitt varumärke. Genom kvalitativ forskning kan forskare få förståelse för den sociala miljön de studerar och vad som händer och sker inom den (Bryman, 2011, s. 362), vilket är varför vi valt att använda oss utav denna forskningsmetod i vår uppsats. Inom kvalitativ forskning kan en abduktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik användas, den teoretiska referensramen förändras efter forskningsresultaten (Bryman, 2011, ss.340-341). Även om vår teoretiska referensram genererades innan vi utförde våra kvalitativa studier har denna utvecklats, omvärderats och omarbetats under insamlingen av empirin. Kvalitativa studier har inte endast för avsikt att befästa redan befintliga teorier, utan bör även försöka utveckla dessa för att få ökad förståelse om det fält som studerats, i detta fall samproduktion av varumärken på sociala medier. Då vi avser att studera innehåll inom organisationers nätverk på sociala medier avser vi att göra en netnografisk fallstudie.

2.2 FALLSTUDIE

För att genomföra en studie om samproduktion av en omprofilering på sociala medier krävs en detaljerad fallstudie över beteendemönstret i olika varumärkesforum på sociala medier. En fallstudie är en ingående studie, som uppvisar en komplexitet och specifik natur av ett fall, exempelvis; en plats, ett område eller en organisation. Fallstudien tenderar att vara en intensiv studie av en miljö eller en situation (Bryman, 2011, ss.73-74). Studien är fokuserad till organisationen Oatly som genomgått en omprofilering och är etablerad på sociala mediekkanaler. Vid studier som rör sig om sociala miljöer eller kulturer används en etnografisk forskningsmetod. Etnografiska studier innebär även sociokulturell tolkning av den insamlade informationen. En analytisk beskrivning eller en rekonstruktion av deltagarnas symboliska innebörder och deras samspelsmönster återskapar den etnografiska beskrivningen för läsaren samt de uppfattningar, handelsmönster, artefakter och värderingar som är gemensamma för en viss grupp människor. (Bryman, 2011 ss.36-37)

Inom fallstudier finns det olika typer av fall, det avgörande fallet, unika fallet och det exemplifierade fallet (Bryman, 2011, s.77). Oatly är ett exemplifierade fall då målen med att undersöka organisationen är att *“beskriva de omständigheter och villkor som en vardaglig eller vanlig situation uppvisar”*. Fallet Oatly valdes för att det ger exempel för en generell kategori (organisationer som samproducerar sin omprofilering via varumärkesforum) och utgör en lämplig kontext för att kunna besvara vår frågeställning. (Bryman, 2011, s.77) Även om Oatly representerar en generell kategori går studien inte att generalisera, vilket heller inte är avsikten med fallstudier (Bryman, 2011, s.76). Transkribering av intervju samt det netnografiska materialet är sparad och dokumenterat. Andra forskare har därmed möjlighet att ta del av materialet vilket tyder på en viss överförbarhet.

2.3 VAL AV EMPIRI

2.3.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Uppsatsens studieobjekt är livsmedelsorganisationen Oatly som utvecklar, producerar och säljer havrebaserade livsmedelsprodukter. Oatly är baserat i Skåne med huvudkontor i Malmö och produktionsanläggning i Landskrona. Organisationen har försäljning i fler än 20 länder, både i Europa och Asien. Produkterna är fria från mjölk och sojaprotein och fattiga på gluten från vete,

råg och korn, de kan oftast ätas av gluten intoleranta (Oatly.se). Oatly genomförde en omprofilering av sitt varumärke 2013 och förändrade sin varumärkeskommunikation. Företaget förändrade sin logga, ett flertal slogans och sättet att kommunicera. Oatly är aktiva på sociala plattformar och använder det som ett kommunikationsnätverk för sina produkter och följare. Då uppsatsen avser undersöka förändringen i kommunikation på sociala medier efter en omprofilering var det väsentligt att studieobjektet hade varit aktiva på sociala medier innan omprofileringen. Det var även viktigt att dessa aktiviteter fanns kvar i flödet och att en stor skillnad i kommunikation kunde avläsas efter omprofileringen. Oatly uppfyller alla dessa krav och är därför ett lämpligt studieobjekt för uppsatsen.

2.3.2 VAL AV SOCIALA MEDIER

Sociala medier är ett utbrett nätverk av interaktiva plattformar där privatpersoner och organisationer kan etablera sig beroende på syfte och användning. För att kunna genomföra en så utförlig netnografi som möjligt har en avgränsning gjorts till de nätverkskanaler där Oatly är aktiva. Oatly har en aktiv plattform inom följande nätverk; *Facebook, Instagram, Twitter* och *YouTube*, därav ligger de plattformarna till grund för studien.

Facebook är en social mötesplats för nätverksbyggande som gör det möjligt att träffa likasinnade, diskutera och knyta kontakter. Organisationer kan annonsera på Facebook och på så sätt får stor spridning och nå fler användare som följer organisationens uppdateringar. (Carlsson, 2010, s.86) Oatlys Facebook-sida fungerar som en öppen och direkt kommunikation för varumärket att göra reklam för sina produkter men även som ett språkrör för följare att uttrycka sina åsikter om företaget och deras produkter. Genom att gilla en organisation, får följarna upp de inlägg organisationen delar direkt i sitt flöde. De har då möjligheten att gilla¹, kommentera eller dela det som skrivs. Följare kan även skriva direkt på Facebook-sidan för att komma i kontakt med organisationens anställda eller andra följare. Oatly har 37 629 följare på Facebook (Facebook, länk 1).

Instagram är en mobilapplikation för delning av bild och video. Flöden i applikationen består av bilder och användaren kan följa andra konton och själv bli följd. Bilder laddas upp, redigeras

¹ Genom att ”gilla” något på Facebook eller Instagram uttrycker följaren glädje över inlägget.

med filter och bildinställningar. Innan bilden laddas upp har användaren möjlighet att skriva en kort bildtext. Det finns även olika alternativ för vilka andra sociala plattformar bilden ska delas, exempelvis Facebook eller Twitter. Organisationer kan dra nytta av Instagram så det är ett sätt att sprida inspiration, uppmana till engagemang genom olika hashtaggar², visa upp produkter och genom ett talande bildspråk bygga upp sitt varumärke. (Leigert, 2013, s.111) På Oatlys Instagramkonto delar organisationen inspirerande bilder på produkter eller annat relaterat till varumärket, kombinerat med en bildtext. Följarna får upp bilderna i sitt flöde och har möjlighet att gilla, kommentera eller koppla sina vänner till inlägget genom en kommentar. Oatly har 8780 följare på Instagram och de följer i sin tur 359 konton (Instagram, länk 1).

Oatly är aktiv på Twitter, en mikroblogg där de kan förmedla små inlägg på 140 tecken, de kan även bifoga länkar eller bilder som följarna kan klicka sig vidare genom. De som följer organisationerna kan dels svara på inlägg eller sprida dem vidare. Detta gör att det blir en naturlig interaktion och ett enkelt sätt att komma i kontakt med organisationen. Den kan även användas för att marknadsföra andra plattformar där organisationen är aktiv för att öka trafikflödena. Kommunikationen är relativt enkelriktad och det skapas inte långa dialoger mellan följare och organisationen. (Carlsson, 2010, ss.80-83) Oatly har 1174 följare på Twitter och de följer själva 246 konton (Twitter, länk 1).

YouTube är världens största plattform för videodelning med 800 miljoner unika besökare i månaden. Användare kan ladda upp eget material samt prenumerera på olika kanaler, gilla och sprida vidare genom sitt nätverk. YouTube kan användas som en sökmotor för att hitta underhållning, leta efter bruksanvisningar eller hitta inspiration, det är klassat som världens näst största sökmotor efter Google. YouTube kan användas av organisationer som en ytterligare marknadsföringskanal där de kan visa reklamfilmer, inspirationsfilmer, instruktioner eller produktlanseringar. (Leigert, 2013, s.108) Oatly använder sig av YouTube kanalen främst för att publicera reklamfilmer. De har även en egen TV kanal "Oatly TV" där de publiceras olika filmer på VD Tony i olika miljöer, allt från fabriken till kontoret. Oatly registrerade sitt konto 18/7 2014, har 441 prenumeranter och 439 visningar (YouTube, länk 1).

² Symbolen "#" sammanlänkar alla inlägg under samma "hashtag". Genom att följare lägger upp bilder med #Oatly kopplar alla bilder till organisationen

2.4 VAL AV METOD

2.4.1 NETNOGRAFI

Netnografi har sin grund i etnografien och beskrivs som en etnografisk studie på internet. Etnografi är ett antropologiskt synsätt som har fått stor popularitet inom olika områden inom samhällsvetenskap; sociologi, kulturella studier, marknadsföring och konsument forskning för att nämna några (Kozinets, 2010, s.58). En etnograf är både deltagande och observant som låter sig uppslukas av ett långvarigt engagemang av medlemmarna i en kultur eller ett samhälle. Syftet är att försöka förstå och förmedla medlemmarnas verklighet genom detaljerad, nyanserad, historiskt medvetet och kulturellt grundad tolkning och en djup beskrivning av den sociala värld som är familjär för medlemmarna men främmande för utomstående (Kozinets, 2010, s.60). Då vårt syfte med uppsatsen är att studera varumärkesforum på internet kommer vi därför använda oss av metoden netnografi. Genom en netnografisk undersökning kan vi observera följarna inom varumärkesforum, vad som sägs, hur följare agerar med organisationen och vilken respons följarna får från organisationen och andra följare (Heding et al., 2009, s.192). En netnografisk undersökning kombineras ofta med andra kvalitativa metoder för att kunna ge en mer mångfacetterad bild av resultatet (Fisher & Lerner, 2004). Uppsatsen undersöker de forum där fältföretaget Oatly är aktiva på sociala medier. Genom att undersöka dess diskussionsforum inom olika plattformar kan vi få en ökad förståelse över kulturella och gemensamma fenomen och varumärkets mening. (Heding et al., 2009, s.195) Både studier av språkmönstret, nätverksskulturen samt social interaktion mellan Oatly och dess följare samt följare emellan är alla centrala objekt att studera. (Kozinets, 2010, s.64)

2.4.2 UTFÖRANDET AV NETNOGRAFIN

Första steget för att göra en netnografisk studie är att välja ut de kanaler som ska studeras. Kanalerna ska vara relevanta, aktiva, interaktiva, heterogena samt data intensiva (Kozinets, 2010, s.94). Samtliga av de kanaler vi valt att studera inom ramen för uppsatsen uppfyller dessa krav; *Facebook, Instagram, Twitter och YouTube*. Fallföretagen är aktiva inom kanalerna, interagerar med sina följare, basen av följare är heterogen samt de innehåller mycket information från både organisationen och dess följare. (Kozinets, 2010, s.94) Uppsatsen analyserar olika typer av innehåll som har publicerats på plattformarna både innan och efter Oatlys omprofilering. Urvalet av material har skett genom att först sätta sig in i Oatlys kommunikation på sociala medier och

därefter har olika typer av inlägg valts ut manuellt. Metoden har varit olika beroende på vilket medium vi studerat. De bilder och inlägg som valts ut från de olika sociala plattformarna kännetecknar Oatlys kommunikation, men för att få en så bred bild som möjligt har vi valt olika typer av inlägg.

En skärmbild har tagits på inläggen, för att kunna återge dessa så korrekt som möjligt. Därefter har en bildanalys gjorts i våra anteckningar från netnografen, där vi beskrivit denotationer och konnotationer för bilderna, alltså vad bilderna faktiskt visar samt vilka associationer bilderna skapar hos oss. En problematik vid användandet av bilder i en analys är att dess innebörd är av flytande slag och kommer alltid att uppfattas på olika sätt beroende på vem som studerar dem, beroende på bakgrund och tidigare erfarenheter (Bryman, 2008, ss. 405-406). I detta fall har vi gjort en omfattande studie av Oatlys olika inlägg och kan enklare se likheter och skillnader, då materialet kognitivt finns i bakgrunden när vi tittar på bilderna. Personer som inte är lika inlästa inom Oatlys kommunikation kan ha svårare att urskilja skillnaderna innan och efter omprofileringen. För att undvika detta har vi valt att tydligt visa i figurtexten om bilden är hämtad innan eller efter omprofileringen, för att ytterligare tydliggöra för läsaren. På Facebook har flödet av inlägg från Oatly noga genomgåts, anteckningar har förts vid sidan om för att enkelt kunna spåra intressanta inlägg (Kozinets, 2010, s. 140). Även kommentarerna till bilderna har studerats för att få en tydligare bild av hur Oatlys följare reagerar på inläggen. På Instagram har metoden varit liknande, men istället för att använda datorer har smartphones använts för att få tillgång till forumet. En skärmbild har tagits och bilden och dess kommentarer har undersökts. Genom sin kanal på YouTube har Oatly publicerat videoklipp innan sin omprofilering, dessa har hittats genom att de länkat till klippen på sin Facebook-sida. Videorna har studerats och även dess kommentarer. Inläggen på Twitter har valts ut enligt samma principer som från de andra plattformarna. Hela flödet har studerats och därefter har de inlägg som bäst beskriver Oatlys kommunikation innan respektive efter omprofileringen valts ut. Då interaktionen med följarna på Twitter varit begränsad har kommentarer inte analyserats.

För att analysera kommentarer, bildtexter eller inlägg inom de sociala nätverken har en diskursanalys använts. Detta för att tonvikten läggs på de versioner av verkligheten som beskrivs av de individer i den miljö som studeras samt hur verkligheten formas av individernas tolkningar. Diskursanalysen används för att analysera de strategier individer använder sig av för

att uppnå något genom skrift. (Bryman, 2011, ss. 474-475). En diskurs är ett neutralt verktyg för att förmedla innehåll, vilket blir ett fördelaktigt komplement till den mer subjektiva bildanalysen (Bryman, 2008, ss.474-475). Även om det är beroende på läsaren vad som läses in i de bilder som finns med i studien, skapar bildtexter och kommentarer en kontext från vilken bilden ska analyseras, vilket medför att det är lättare för läsaren att förstå meningen med de bilder som publicerats.

Då uppsatsen avser behandla hur individers kommunikation med organisationer kan samproducera varumärket via sociala nätverk kommer vi att studera och analysera strategier för att uppnå vissa resultat. Antingen att organisationer använder sin kommunikation för att nå vissa resultat bland sina intressenter eller att individer vill uppnå vissa resultat eller reaktioner hos organisationerna. För att kunna analysera de bilder som organisationerna förmedlar genom sina sociala nätverk kommer vi att använda oss av netnografi. Problematiken och svårigheten med denna typ av analys är att bilders innebörd ofta är flytande och uppfattas olika beroende på vem som studerar dem (Bryman, 2011, ss. 405-406).

Avsaknaden av inträdesbarriärer på de sociala plattformar som har legat till grund för studien har medfört att rollen som dold observatör har genomförts utan hinder. Rollen som dold observatör innebär även att påverkans-effekten minskar då följarna inte är medvetna om forskarens närvaro. Under den netnografiska studien har inga interaktioner mellan dess följare ägt rum och därför finns det ingen risk för forskaren att bli avslöjad och skapar inte heller någon misstänksamhet bland dess följare. (Bryman, 2001, s.281)

2.4.3 KVALITATIV INTERVJU

För att få en förståelse av grunderna till varför Oatly genomförde en omprofilering och valet att kommunicera den har vi valt att genomföra en kvalitativ intervju med en relevant person på organisationen. Vi har intervjuat *Sara Hansson* som är ansvarig för sociala medier på Oatly och arbetar strategiskt med bild och text och även med konceptutveckling för tävlingar och kampanjer för att få en inblick i hur de kommunicerar på sociala medier. Intervjun med Sara Hansson gjordes av två olika anledningar; för att netnografiska studier med fördel sker i kombination med andra metoder för att kunna tillgodogöra sig bakgrundsupplysningar. Även för att Hanssons uppfattningar och kunskap kring Oatlys kommunikation på sociala medier var

värdefulla, vilket också påpekas i litteraturen (Ekström & Larsson, 2000, s.52). I vårt val av intervjuperson har vi gjort ett strategiskt och icke slumpmässigt urval, då det var av vikt att vår intervju gav oss adekvat information inom fokusområdet. Intervjun gjordes via telefon, då personligt möte var svårt på grund av geografiska och tidsmässiga skäl. Nackdelarna med en telefonintervju är att ansiktsuttryck är svåra att läsa av, därför hade det varit önskvärt med enbart personliga intervjuer (Bryman, 2011, s.433). Vi använde oss av semistrukturerade intervjuguider för att låta intervjupersonerna få tala mer fritt och på så vis få en mer kvalitativ och därmed djupgående intervju (Bryman, 2011, s.415).

2.5 ETISKA PRINCIPER

Den netnografiska studien har genomförts i rollen som dold observatör vilket innebär att deltagarna inte kan ge sitt samtycke till att delta i studien, undersökningen inbegriper ett visst mått av bedrägeri (Bryman, 2001, s.281). Kozinets beskriver i boken "Netnografi" (2010) att de flesta tyckts veta att information och inlägg som publiceras på internet kan läsas av allmänheten. Däremot innebär det inte att människor ger tillåtelse till forskare att använda datan för vetenskapliga studier. (Kozinets, 2010, s.188) För att undvika etiska överträdelser har alla namn, pseudonym, alias och bilder på den nedladdade datan döljts, för att garantera anonymitet. Personerna som skrivit kommentarer, gillat en bild, retweetat³ en tweet⁴ eller delat ett inlägg som tagits med i studien har inte kontaktats eller fått frågan om de vill medverka i studien. Har ingen interaktion mellan forskaren och plattformarnas följare förekommit krävs heller inte ett samtycke från dem (Kozinets, 2010, s.206). Följarnas aktiviteter har därför tagits med i studien på grund av att deras värde för studien samt att vi på annat sätt kunnat garantera anonymitet.

De lagliga villkoren för tillgång till kommersiella webbplatser definieras på sajterna som "användarvillkor" och har begränsningar inskrivna i användarvillkoren som gör det problematiskt för netnografen att utföra studier lagligt utan skriftligt tillstånd från företaget. Enligt de faktum att akademisk forskning anses vara viktig för politiska riktlinjer och allmännyttan verkar det betyda att netnografisk forskning går att genomföra på kommersiella webbplatser. (Kozinets, 2010, s.204-205) På grund av att studier har kunnat genomföras på de

³ Delat vidare en "Tweet"

⁴ Inlägg på Twitter

utvalda sociala plattformarna utan att vara användare på medierna har studien inte brutit mot några användarvillkor och därmed ej utgjort ett brott.

I vår intervju har respondenten fått information om vad studien kommer att användas till, att denne har möjlighet att vara anonym samt att ha möjlighet att läsa igenom de citat som används i studien. Intervjupersonerna har då möjlighet att kontrollera, förtydliga och slutligen godkänna citaten, så att inga missuppfattningar eller tolknings fel uppstår (Bryman, 2011, s.131-132).

2.6 TEORETISK REFERENSRAM

För att få ökad förståelse för vårt ämne och lägga grunden för en intressant analys av vårt empiriska material har en grundläggande och omfattande genomgång av vetenskapligt material inom samproduktion, sociala medier och varumärkes byggande gjorts. Vi har valt ut relevanta teorier och idéer för att kunna besvara vår frågeställning. Genom att göra en djupdykning i de vetenskapliga studier som redan gjorts har vi kunnat selektera ut det som varit relevant för vårt syfte och för uppsatsen.

2.7 RELIABILITET

Inom samhällsforskning är begreppet reliabilitet ett problematiskt begrepp, eftersom en människas beteende är föränderligt och inte statiskt. Kvalitativ forskning strävar efter att beskriva och förklara världen utifrån hur de människor som lever i den uppfattar den. Eftersom det finns många olika sätt att tolka vad som sker finns det inte heller några fasta referenspunkter att utgå ifrån, för att mäta studier upprepande gånger kan därför reliabilitet inom kvalitativ forskning avvärjas. (Merriam, 1994, s.181)

2.8 METODDISKUSSION

2.8.1 TEORIKRITIK

De vetenskapliga artiklarna som ligger till grund för analysen, diskussionen och slutligen uppsatsens slutsatser har granskats kritiskt. Samtliga vetenskapliga artiklar är utvalda på grund av dess betydelse till undersökningen och bidragande med intressanta perspektiv. De vetenskapliga artiklarna är även peer-reviewed för att säkerställa kvalitet i det teoretiska underlaget. De källor vi har använt oss av är samtliga skrivna av vetenskapliga författare varför vi anser att dessa källor är tillförlitliga och att vårt teoretiska underlag är relevant och pålitligt.

2.8.2 METOD OCH EMPIRI KRITIK

Den främsta kritiken mot en kvalitativ forskningsmetod är att den är subjektiv och präglas inte av objektivitet. Detta resulterar i att en kvalitativ studie har lätt för att bli snedvriden och inte spegla den faktiska verkligheten. (Bryman, 2001, s. 269; Ryen, 2004, s. 93) Dock har vi genom skärmbildningar kopierat bilder, bildtexter, kommentarer och tweets för att kunna säkerställa att materialet återges korrekt i vår studie och därigenom inte tolkats av oss. Den netnografiska studien har som avsikt att spegla Oatlys olika varumärkesforum innan och efter omprofileringen. De olika forumen (Facebook, Instagram, Twitter och YouTube) innehåller ofantliga mängder information och underlag för en studie. På Facebook och Twitter har inlägg delats dagligen, både innan och efter omprofileringen, på Instagram publiceras ett inlägg nästan varannan dag. Utöver detta tillkommer kommentarer till varje inlägg, samt medlemmarna i varumärkesforumens egna inlägg till Oatly. Av all dessa data har bara ett fåtal inlägg valts ut och använts i analysen. Det är alltså en stor mängd data som utelämnats från studien. För att trots detta spegla innehållet inom varumärkesforumen har vi valt ut inlägg och kommentarer som är väsentliga för att kunna besvara vårt syfte och frågeställning. Inläggen är av olika karaktär och avser visa en mångfacetterad bild av Oatlys kommunikation inom sina olika varumärkesforum.

Oatly hävdar att de är helt transparenta och att de publicerar all information på sin hemsida för omgivningen att ta del av. Dock är Oatly ett vinstdrivande företag vars mål är att maximera sin försäljning och därigenom även sin vinst. Det är därför omöjligt för omgivningen att veta huruvida informationen stämmer eller om något döljs, för att det inte stämmer överens med organisationens image eller etiska ställningstaganden som i sin tur skulle äventyra försäljningen.

Det är därför av vikt för forskare att ha detta i åtanke för att kunna behålla ett kritiskt förhållningssätt till organisationen och kunna skilja på vad organisationen säger och hur verkligheten är.

Valet av intervjuobjekt gjordes på grund av den kunskap som personen ifråga besitter på grund av sin arbetsroll på fallföretaget. En kritik kan utgöras då intervjupersonen inte besatt denna arbetsroll på fallföretaget innan omprofileringen. Detta medför ett visst kunskapsbortfall som hade varit värdefull med inte avgörande för uppsatsens genomförande. Dock fanns inte denna arbetsroll innan omprofileringen, vilket gjorde att det heller inte fanns några immateriella tillgångar i form av kunskap att tillgå. Vi fick omfattande information om Oatlys arbete med sociala medier genom intervjun samt information hur arbetet såg ut innan omprofileringen. Därav ansåg vi att den information som genererades genom intervjun med Sara Hansson var tillräcklig för att kunna genomföra vår analys och besvara frågeställningarna.

3. TEORI

I detta kapitel presenteras de teorier och forskning som ligger till grund för den kommande analysen. Den teoretiska referensramen har som avsikt att skapa en nyanserad analys och vidare besvara syfte och frågeställning. Till en början definieras begreppen varumärke, varumärkesidentitet och omprofilering som utgör en grund i uppsatsens helhet. Därefter presenteras sociala medier, varumärkesforum, samproduktion och sociala medier strategier.

3.1 VAD ÄR ETT VARUMÄRKE?

Den amerikanska marknadsföringsföreningen ”*The American Marketing Association*” identifierar ett varumärke som:

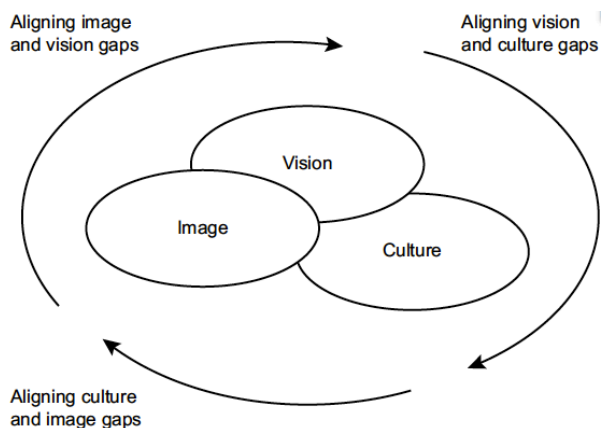
“A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them which is intended to identify the goods or services of one seller or a group of sellers and to differentiate them from those of competitors.”(Heding et al, 2009)

Citatet är hämtat ur boken “*Brand Management: Research, theory and practice*” (2009, s.9) där även författarna Tilde Heding, Charlotte F. Knutzen och Mogens Bjerre definierar ordet “*varumärke*” på liknande sätt. Ett varumärke bör uttrycka organisationens vision och de värden de står för. Värden innefattar en samling associationer som organisationen skapar och bibehåller genom att välja rätt strategi för varumärket. Om varumärkets identitet är unikt, distinkt och tydligt uttryckt och dessutom långvarigt kan organisationen skapa en solid och enhetlig bild av varumärket som långsiktigt kan bibehålla strategisk position. (Heding et al., 2009, ss.12-13) Varumärkets image är något som skapas av konsumenterna och deras uppfattning av varumärket. Det strategiska målet med varumärkesimage är att säkerhetsställa att kunder har en stark uppfattning och positiva associationer till varumärket (Heding et al., 2009, s.13). Det strategiska värdet baseras av intressenters och kunders bild av varumärket (Heding et al., 2009, s.11). En organisations varumärkesstrategi bör vara strategiskt, visionärt och förutseende och ta vara på interna och externa möjligheter. Att ha en unik och relevant vision av hur varumärket bör uppföras ligger till grund för att kunna utveckla varumärkesstrategin. (Heding et al., 2009, s.15) En beskrivning av varumärket ger läsaren en bild av vad ett varumärke är, för att sedan kunna få en större förståelse varför Oatly valt att förändra sin varumärkesstrategi inom varumärkesforum.

3.2 ATT ANVÄNDA ORGANISATIONEN SOM VARUMÄRKE

När en hel organisation marknadsförs istället för individuella produkter används begreppet varumärkesidentitet (Heding et al., 2009, s.16). Idéen med varumärkes identitet är att skapa ett enhetligt budskap och för att åstadkomma ett enhetligt budskap kräver också en enhetlig organisationsidentitet. För att uppnå en enhetlig identitet krävs internt arbete i frågor om hur organisationen vill framstå för sina intressenter, hur de ser sig själva, samt i vilken riktning organisationen ska gå i framtiden. Finner organisationen svaret på dessa frågor och förmår att implementera de inom samtliga funktioner skapas ett högre varumärkes värde. (Heding et al., 2009, ss.50-51) Varumärkes identitet fokuserar på att utveckla utmärkande drag för organisationen, som organisationens identitet, image och rykte. Detta görs genom att integrera externa och interna faktorer och därigenom skapa en differentierad bild av varumärket i förhållande med dess konkurrenter.

"The Corporate brand toolkit" identifierar organisationens strategiska vision, organisationskultur och intressenters bild av organisationen, faktorer som tillsammans skapar organisationens strategi.



FIGUR 1 – CORPORATE BRAND TOOLKIT

Den strategiska visionen är den centrala idén om hur organisationen handlar för att uppnå mål och förverkliga dess ambitioner. Kulturen beskriver organisationens grundläggande övertygelser och värderingar som visar vad medarbetarna egentligen anser om organisationen. Medarbetarnas åsikter kommer vidare att återspegla sig i hur de verkar inom organisationen samt vad de sprider

för bild av organisationen. Genom att arbeta med organisationens image, vision och kultur kan en stark identitet skapas. För att lyckas länka samman de tre elementen krävs att organisationen arbetar med samtliga element samtidigt och för att upptäcka gap eller brist på information måste utredningar ske både internt och externt. Det är ett sätt för att se om ledningens strategiska vision överensstämmer med konsumenters efterfrågan och den strategiska visionen har ett tillräckligt stort internt stöd av medarbetarna. En analys av identitetsgapet bör göras kontinuerligt för att försäkra en ständig anslutning av de strategiska elementens sammankoppling vilket är nyckeln till skapandet av en organisationsidentitet. Identifieras ett gap bör den samlade informationen användas för att skapa en strategisk handlingsplan som leder till en minskning av gapet mellan vision och image. Ett gap mellan vision och organisationskultur kan bero på att varumärket lovar mer än vad medarbetarna klarar av att leverera. Ett sådant gap kräver antingen att visionen tonas ned eller att organisationskulturen omarbetas i samspråk med den strategiska visionen. Att analysera och identifiera gap mellan organisationens vision, image och kultur lägger grunden för en anpassad varumärkesstrategi. (Heding et al., 2009, s.61) Teorin och modellen avser ge läsaren en djupare förståelse för hur organisationer kan arbeta för att skapa en stark varumärkesidentitet, detta kommer senare i analysen appliceras på fallföretaget Oatly.

3.3 OMPROFILERING - ETT VARUMÄRKE I FÖRÄNDRING

Varumärken åldras över tid och förlorar sin relevans och attraktion hos konsumenter. Det kan bero på att varumärket inte har anpassat sig till förändringar i miljön eller till förändringar i konsumenters inställningar. En omprofilering av varumärket kan vara lösningen för ett varumärke som åldrats eller kommit ur balans. Det väsentliga vid en omprofilering är att identifiera varumärkets vision och hitta nya innovativa vägar att återigen göra visionen relevant för både befintliga och nya konsumenter. (Heding et al., 2009, s.14)

I artikeln "*Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?*" (2006) menar författarna Laurent Muzellec och Mary Lambkin att definitionen av processen omprofilering är återskapandet eller förnyandet av ett företags namn, logga och design för att utveckla en ny position i medvetandet hos konkurrenter och konsumenter (Muzellec & Lambkin, 2006, s.805). En omprofileringsprocess kan antingen vara revolutionär eller evolutionär beroende på företagets behov att förändras i dess estetik eller position på marknaden. En evolutionär omprofilering innebär en mindre förändring av ett företags position eller estetik, som

är gradvis och knappt märkbar för utomstående observatörer. En revolutionär process är en stor identifierbar förändring i positionering eller estetik som fundamentalt omdefinierar företaget. Det kan vara en förändring av grafisk profil eller byte av namn. (Muzellec & Lambkin, 2006, s.806). Ett namnbyte kan förändra bilden av varumärket, vilket i sin tur kan medföra att en ompositionering kan vara en betydande del av processen. En beskrivande modell visar de två fundamentala dimensionerna av omprofileringen och möjliggör variation beroende på hur förändringen sker. Omprofilering beskrivs enligt i vilken grad förändring sker i marknadsföringsestetiken och i varumärkets position i modellen nedan.



FIGUR 2 - OMPROFILERING I EN SAMMANHÄNGANDE ENHET

Krisitna Luck argumenterar om varumärkesstrategier vid en omprofilering i artikeln *“The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face”* (2012). Luck menar att en omprofileringsprocess bör vara strategisk och tydlig, vara i linje med företagets värderingar och kultur samt fokuserad på att differentiera varumärket. Det finns risker och utmaningar med ett beslut om en omprofilering, det kan förvirra konsumenterna (Todor, 2014, s.63), feltolkas eller inte attrahera tillräckligt med nya konsumenter (Luck, 2012, s.51). Trots dessa risker kan en omprofilering vara nödvändig för att överleva på marknaden (Phang Ing, 2012, 256). Teorin och modellen kommer i analysen användas för att visa på och beskriva den omprofilering Oatly gjort.

3.4 SOCIALA MEDIER - DET NYA SÄTTET ATT KOMMUNICERA

Sociala medier är ett samlingsbegrepp för webbrelaterade tjänster där människor kan konversera, utbyta information och skapa kontakter på ett öppet nätverk utan några geografiska gränser och

består ofta av användargenererat innehåll. Genom sociala medier kan människor kommunicera och skapa relationer till varandra och tack vare den stora spridningen av användare har även organisationer förstått fördelarna av att etablera sig på medierna. Exempelvis kan sociala medier verka som en kanal för marknadsföring, då det är mindre kostsamt än traditionella marknadsföringskanaler såsom reklamfilmer genom tv, affischering eller uppslag i dagstidningar. Det är även enklare att snabbt nå ut till ett stort antal följare på kort tid, och de som nås av kampanjen har potential att konverteras till informationsspridare, varumärkesambassadörer eller kunder till organisationen. (Carlsson, 2010, s.16). Sociala medier möjliggör för mer individanpassad kommunikation och det gäller för organisationer att vara tillgängliga, sökbara och vara intressanta för de som vill ta del av informationen. (Carlsson, 2010, ss.34-37) Digitala mötesplatser som Facebook, bilddelnings applikationen Instagram, videodelningssajten YouTube och sociala mikroblogger Twitter är några exempel på etablerade mötesplatser med ett stort antal användare. Sociala medier fungerar som flervägskommunikation där avsändaren inte har lika stor kontroll över konversationen och har inte samma möjligheter att styra den i önskvärd riktning. Det är lätt för den enskilda individen att uttrycka sina åsikter rörande organisationers produkter, marknadsföring eller dess tjänster genom bloggar, diskussionsforum eller i kommentarfält. (Carlsson, 2010, ss. 8-10)

3.5 EN SAMHÖRIGHET KRING ETT VARUMÄRKE

“The brand communities are social entities that reflect the situated embeddedness of brands in the day-to-day lives of consumers and the ways in which brands connect consumer to brand, and consumer to consumer” (Muñiz and O’Guinn 2001, s. 418).

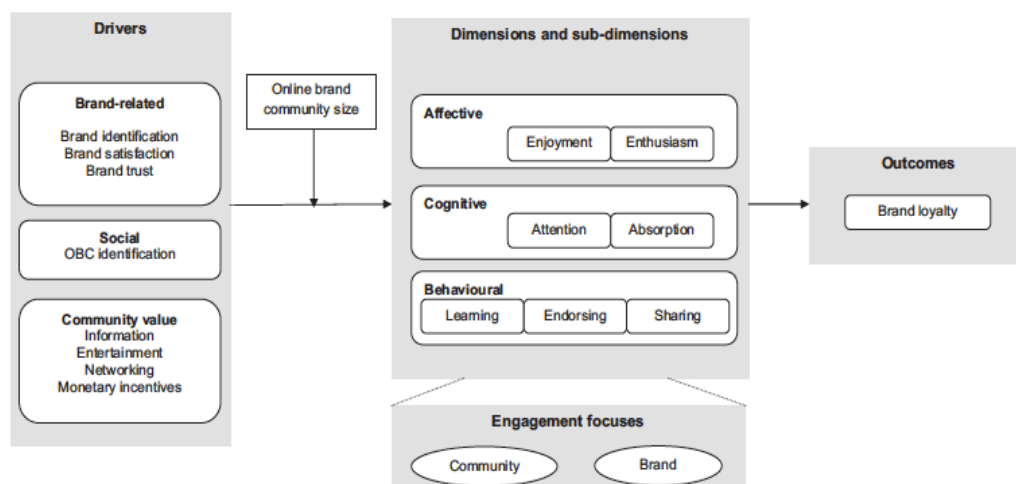
Enligt citat ovan definierar forskarna Alber M. Muñiz and Thomas C. O’Guinn (2001) varumärkesforum som ett specialiserat, icke-geografiskt forum baserat på sociala relationer bland följare av ett varumärke. Varumärkesforum tillför värdefull information om konsumentbeteende samt har inflytande på följarnas beteende, vilket är värdefullt som underlag för strategiska beslut inom organisationen. (Dessart, Veloutsou & Morgans-Thomas, 2015, s.29) Organisationer samlar sina intressenter på en gemensam internet-baserad plattform som möjliggör till interaktion mellan både följare och varumärke men även följare emellan. Organisationen har genom plattformen möjlighet att kommunicera med flera tusen följare samtidigt. (Heding et al., 2009, s.187) Den emotionella relationen följarna har till varumärket

förstärkts i den gemensamma miljön, vilket sätter organisationen i en annan position där följarna får större inflytande i skapandet av varumärket (Dessart et al., 2015, s.32). Följare av ett effektivt varumärkesforum kan vara hängivna till varumärket och fungera som ambassadörer. De är förlåtande, lojala och byter inte ut organisationens produkter mot dess konkurrenter dock är följare självständiga och kan öppet sprida sina upplevelser om varumärket, bra som dåliga. (Heding et al., 2009, s.183) Fördelar med hängivna följare är att de ofta bidrar med viktig information på förbättringsåtgärder för organisationen samt verkar för att sprida en positiv bild av organisationen. Genom sociala nätverk kan kunder kommunicera mer aktivt och söka fram andras åsikter om produkter, vilka anses vara en mer trovärdig informationskälla än varumärkenas reklamkampanjer. (Tiago & Verissimo, 2014, s.703-704)

“A brand with a powerful sense of community would generally have greater value to a marketer than a brand with a weak sense of community. However, it should also be recognized that a strong brand community can be a threat to a marketer should a community collectively reject marketing efforts or product change, and then use communal communications channels to disseminate this rejection.” (Muñiz and O’Guinn 2001, p. 427)

I citatet beskriver Muñiz and O’Guinn (2001) nackdelar med ett aktivt varumärkesforum där exempelvis risker som en kollektiv avvisning av varumärket eller snabba ryktesspridningar inom forumen kan förekomma. Följare kan även kapa varumärket och kollektivt styra varumärket i andra riktningar än organisationen planerat. Organisationens kan få en ökad förståelse om konsumenters åsikter angående varumärket genom att studera forumet och använda detta i ett marknadsföringssyfte. (Heding et al., 2009, s.197) Engagemang på sociala plattformar kan både riktas från följarna till organisationen eller från organisationen till följarna. Varumärkesforum utvecklar kontinuerligt varumärket och inspirerar till interaktion med organisationen och dess följare. (Dessart et al., 2015, s.32)

Det finns tre olika typer av engagemang från följare; känslomässigt engagemang, kognitivt engagemang och beteendemässigt engagemang. Vidare utvecklas sju sub-dimensioner av konsumentbeteende; entusiasm, glädje, uppmärksamhet, absorption, delande, lärande och stödjande. (Dessart et al., 2015, s.35)



FIGUR 3 - ENGAGEMANG PÅ VARUMÄRKESFORUM

Den känslomässiga dimensionen av engagemang relaterar till olika former av innehåll och interaktioner, och kan delas in i två subdimensioner; entusiasm och njutning. Följare uttrycker glädje över att se kommentarer på sina egna inlägg, kommentera på andras och främja interaktioner relaterat till sitt eget innehåll. Det finns även en glädje och entusiasm i att läsa underhållande och relevanta inlägg från varumärket. Den kognitiva dimensionen av engagemang i varumärkesforum kan delas in i två subdimensioner; uppmärksamhet och absorption och beskriver den kognitiva tillgängligheten att frivilligt interagera med varumärkesforumet och den absorption av tid och rum det kan innebära för följaren. Den sista dimensionen är beteendemässigt engagemang, vilket definierar följarnas beteende mot ett varumärke. Den beteendemässiga dimensionen kan delas in i tre olika subdimensioner; delande, lärande och rekommenderande. Att dela med sig av sina upplevelser, idéer eller intressant fakta är vanligt förekommande inom varumärkesforum på sociala medier. (Dessart et al., 2015, s.36) Handlandet att dela drivs av motivationen att bidra med information och definieras som samarbete och interaktivt utbyte. Miljöer på sociala medier och varumärkesforum tar fram beteendet att dela. På sociala medier kan delande uttryckas genom kommentarer och inlägg, Tweets eller direkta meddelanden på Facebook eller Twitter. Lärande är en viktig aspekt inom engagemang där följare söker efter hjälp, information eller idéer av organisationen eller andra följare. Lärande är en viktig faktor för följarna där sociala medier är särskilt lämpat för detta ändamål, då det tillåter följarna att fritt skicka frågor och få svar från både andra kunniga följare eller från organisationen. Följarna kan använda forumet för att bli uppdaterade på de senaste nyheterna och

trenderna eller söka hjälp för en specifik fråga. Rekommendation kan förekomma på sociala medier då följare kan uppmärksamma en aktivitet, innehåll eller en idé genom funktionen att gilla aktiviteten. Följare kan genom sociala medier även aktivt rekommendera specifika märken, produkter och tjänster, organisationer eller sätt att använda produkter till andra följare. (Dessart et al., 2015, s.37) Avsnittet avser ge läsaren en större förståelse för hur aktivitet på varumärkesforum kan se ut. De olika delarna av modellen ”*engagemang på varumärkesforum*” kommer i analysen appliceras på olika typer av aktivitet inom Oatlys varumärkesforum. Läsaren kommer även se exempel på fördelar och nackdelar av ett aktivt varumärkesforum genom olika exempel från Oatlys olika sociala plattformar.

3.6 ATT SAMPRODUCERA ETT VARUMÄRKE

Samproduktion definieras som varje typ av kollektivt skapande, det vill säga varje typ av kreativt skapande som delats mellan två eller flera personer. Samproduktion används bland annat när konsumenter medverkar i processen för innovation av nya produkter, där de medverkar som en innovationskälla för att öka värdet av den nya produkten eller tjänsten. Samproduktion via webben har kommit att bli en uppåtgående trend, då det är ett effektivt sätt för organisationer att hitta nya lösningar på problem eller förbättra befintliga produkter eller tjänster. (Lorenzo-Romero, Constantinides & Brünink, 2014) Internet spelar en signifikant roll i utvecklandet av samproduktion. Detta för att internet öppnar upp möjligheter att involvera följare i utvecklingen av en produkt eller tjänst, då det agerar som ett medel för koordination då det är tillgängligt för många. Internet som ett avancerat medium för informationshämtning och kommunikation har lett till en ökad nivå av makt och bemyndigande av följarna. Denna utveckling tvingar organisationer att flytta sin process av värdeskapande från ett organisationscentrerat till kundorienterat perspektiv och nära involvera följarna i den värdeskapande processen till ett samproducerat värde. Att bygga samarbetsnätverk med sina följare gör det möjligt för organisationer att förbättra sina kompetenser för att möta sina följares behov och fortsätta att vara konkurrenskraftiga. Detta ger möjlighet för följarna att vara delaktiga i processen och skapa mervärde för både dem själva samt organisationen. (Lorenzo-Romero et al., 2014) Vidare hur Oatly samproducerar sitt varumärke tillsammans med sina följare på sociala medier studeras i analysen med stöd av det empiriska materialet.

3.7 ATT BYGGA VARUMÄRKEN VIA SOCIALA MEDIER

I dagens konkurrensutsatta handelsklimat blir organisationens varumärke tyngdpunkten för pålitliga och hållbara relationer mellan organisationen och dess intressenter. Organisationens varumärke får en mer fundamental roll i att bygga upp dess varumärke, representera dess värderingar och forma affärsrelationer. För att nå ut till intressenter och interagera med dessa är sociala medier det mest effektiva kommunikationsverktyget (Vernuccio, 2014 ss. 212-213).

Det finns två strategiska angreppssätt som har börjat uppstå i processen att bygga sitt varumärke via sociala medier, interaktivitet och öppenhet. En harmoni mellan organisationens strategiska vision, organisationskultur och dess image är mest troligt att uppnås när interna och externa relationer är karakteriserade av öppenhet, interaktivitet och intagande attityd. I en sådan miljö kan intressenternas bidrag till utvecklingen av organisationens identitet öka, och därigenom sker en samproduktion av varumärket, organisationskulturen och den strategiska visionen. (Vernuccio, 2014, s. 216)

Sociala medier bygger på två typer av interaktion, konsulterande aktivitet samt konverserande aktivitet. Den konsulterande aktiviteten är främst när organisationen kommunicerar ut information eller budskap till sina följare. Interaktionen yttrar sig i valet hur en organisation väljer att kommunicera kring sitt varumärke och när de ska kommuniceras. Graden av interaktion beror inte endast på det innehåll som erbjuds, utan också till vilket kommunikationsmedium som ger tillgång till de specifika meddelanden som efterfrågas. Därför är kvaliteten, graden av anpassning och den potentiella attraktionskraften av innehållet speciellt viktig. (Vernuccio, 2014, ss. 216-217). När det gäller konverserande interaktion är det följarna som har kontroll över skapandet, spridningen och förbrukningen av materialet relaterat till varumärket eftersom det inte finns något centrum som dikterar villkoren för dialogen. Exempel på konverserande interaktion tillhandahålls av kommunikationsflöden sker genom sociala nätverk och internetforum. (Vernuccio, 2014, s. 217)

Inom det interaktiva virtuella landskapet, som sociala medier, är följare aktiva aktörer i en samproducerande process för att utveckla en organisations produkter, tjänster eller dess varumärke. Varumärkesbyggande är något som tidigare endast varit ledningens ansvarsområde men som idag har utvecklats till en process som involverar organisationens följare. Som en

konsekvens av detta har profilering blivit till en dynamisk och social process som framträder genom social interaktion med olika typer av intressenter, så som en organisations konsumenter, aktieinnehavare eller anställda. Genom sociala medier har gränserna för öppenhet hos organisationer förflyttats, de är mer tillgängliga för interaktion, delaktighet och samproduktion. Varje intressent eller följare är en deltagare i processen att bygga upp ett varumärke, fokus ligger inte endast längre på varumärket utan även på de kunder som samverkar inom en organisations sociala medieplattformar. Följarna kan tala med varandra om sig själva, sina intressen och inte endast om deras erfarenheter av varumärket. Det är detta som ligger till grund för skillnaden mellan ett organisations fokus och ett användar-organisationsfokus i skapandet av innehåll på sociala medieplattformar. (Vernuccio, 2014, ss. 220-221) Avsnittet ger läsaren förståelse för hur samproduktion kan ske inom varumärkesforum genom interaktion och öppenhet samt genom konsulterande och konverserande kommunikation. Detta kommer i analysen exemplifieras genom bilder, bildtexter, tweets, kommentarer och inlägg inom Oatlys olika varumärkesforum.

3.8 STRATEGIER FÖR KOMMUNIKATION PÅ SOCIALA MEDIER

För att organisationer ska kunna skapa långsiktiga och ömsesidiga relationer till konsumenter behövs en web-baserad strategi där samproduktion av innehåll och mening betonas. Den stora skillnaden med dagens kommunikation online, är att konsumenter har möjlighet att besvara reklam, vilket kräver en större digital närvaro från organisationer. (Tiago & Verissimo, 2014, ss.703-704) Sociala medier är ett verktyg för att marknadsföra varumärket och produkter snarare än en fullständig marknadsföringsstrategi. (VanAuken, 2014, s.111)

Organisationer som har etablerade strategier för att kommunicera ut varumärkets kärnvärden och dess varumärkesidentitet, har ofta större chans att skapa framgångsrika varumärkesforum, än de organisationer som inte har strategier vid inträdet på sociala medier. (VanAuken, 2014, s.111) Resultaten av engagemang på sociala medier är direkt beroende av organisationens digitala engagemang och effektiva kommunikation på sociala medier. Sociala medier kan även hjälpa organisationen att förutspå negativa reaktioner från kunder. (Tiago & Verissimo, 2014, s.705) Att organisationer delar innehåll och skapar konversationer resulterar i ett större engagemang bland konsumenter vilket i gengäld skapar djupare, meningsfulla relationer mellan kunder och andra intressenter. På sociala medier kan organisationer dela kunskap om produkter snarare än

att sälja dem och förbindelsen till nätverket kan förkorta beslutsfattandet till en affär för kunden. (Rodrigues, Peterson & Krishnan., 2012, s.367)

Varumärkets innehållsstrategi på sociala medier bör vara anpassad till varje plattforms unika publik och struktur då de tillsammans skapar en enhetlig varumärkesröst för respektive målgrupp. Varumärkets marknadsföringsavdelning kan använda autentiskt material till att berätta varumärkets unika historia med hjälp av t.ex. fotografier som publicerats av följare själva, vilket även skapar starkare relationer. Organisationer kan sprida information eller introducera nya produkter på visuellt sätt genom att lägga upp attraherande bilder, videos, länkar samt tävlingar på produkten. Inlägg på sociala medier bör vara skrivna med följarens intresse och perspektiv i fokus. Det här tillvägagångssättet personifierar upplevelsen för konsumenter och kan urskilja sig från andra kommersiella meddelanden. Det finns olika typer av verktyg som kan mäta följarnas engagemang som redan finns inbyggda på de sociala plattformarna. Genom att använda dessa verktyg kan kampanjer på sociala medier fokuseras till en specifik målgrupp baserat på exempelvis vart följaren bor, vad den arbetar med eller vad den har för intressen. Detta möjliggör ett mer effektivt engagemang på sociala medier för organisationen då inläggen är baserade på följarens intressen istället för envägskommunikation. Att mäta följares gensvar på inlägg, som gillanden, delningar eller kommentarer kan hjälpa organisationer att mäta effektiviteten av sina sociala medie strategier. (VanAuken, 2014, ss.111-112) Organisationer kan även lansera tävlingar för att motivera köp och bygga medvetenhet kring en produkt. Rabatter är ofta ett effektivt sätt generera trafik till en butik. Organisationer kan också skriva intressanta inlägg som engagerar följarna med till exempel frågor kring användandet av en produkt. (VanAuken, 2014, ss.116) Avsnittet visar läsaren olika strategier organisationer kan använda sig av för att skapa ett aktivt varumärkesforum. Strategierna kommer i analysen jämföras med de strategier Oatly använder sig av inom sina varumärkesforum.

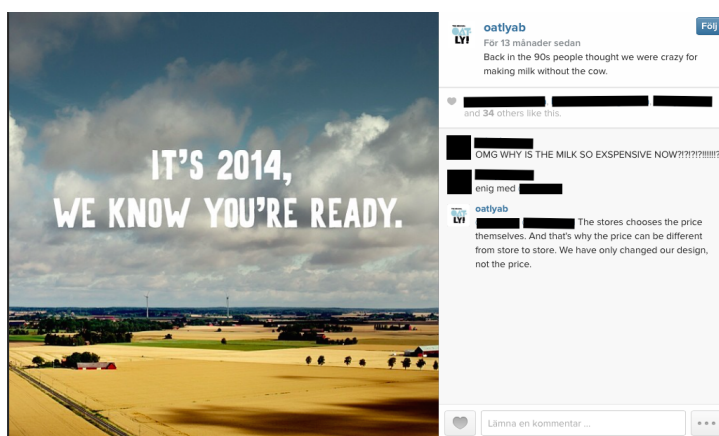
4. ANALYS

I det följande avsnittet kommer den genomförda netnografiska undersökningen att analyseras med utgångspunkt i de teorier som beskrivits ovan, för att besvara syftet och därmed frågeställningarna. En diskussion förs huruvida Oatlys sociala mediestrategier för kommunikation bidrar till samproduktion på varumärkesforumen och vilken typ av engagemang som kan mätas på grund av detta.

4.1 MOGEN FÖR FÖRÄNDRING

“Man såg att marknaden var mogen för det, man såg att man inte längre behövde prata till vegetarianer, veganer eller mjölkallergiker utan att det är aktuellt för mainstream, alltså det är aktuellt för ALLA som vill göra medvetna val om vad man sätter i sig både för sin hälsa skull och för miljön. Därför krävdes det också en omprofilering.” (Sara Hansson)

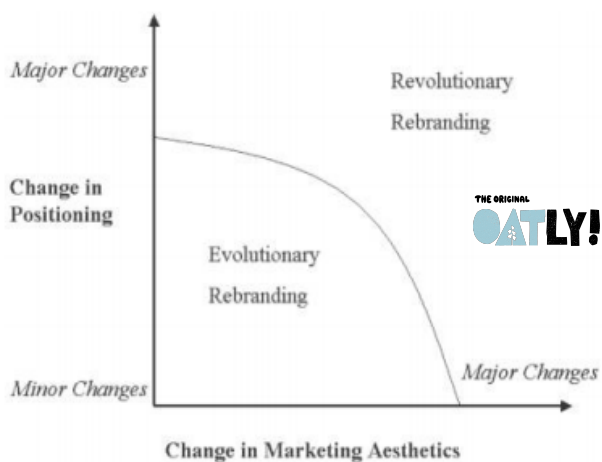
Enligt intervjun med Sara Hansson, ansvarig för sociala medier på Oatly, var en ökad efterfrågan av vegetabiliska och hållbara produkter grunden till organisationens omprofilering. Anledningar till att en omprofilering är nödvändig kan vara att organisationen ej anpassat sig till förändringar i miljön eller förändringar i konsumenters inställningar (Heding et al., 2009 s.14). Marknaden var redo för en utveckling inom livsmedelsindustrin, detta uttrycker Oatly genom sin första Instagrambild efter omprofileringen.



FIGUR 4 (EFTER OMPROFILERING)- IT'S 2014, WE KNOW YOU'RE READY. (INSTAGRAM LÄNK 3)

[Bildtext] *“Back in the 90s people thought we were crazy for making milk without the cow”*

Hansson pointerar att en större marknad nu var mogen för Oatlys produkter därför var även en omprofilering nödvändig. Vid en omprofileringsprocess är det viktigt att identifiera varumärkets vision och genom innovativa tillvägagångssätt återigen göra det relevant för konsumenter (Heding et al., 2009 s.14). Varumärkesbyggande har tidigare endast varit organisationens ansvar men har utvecklats till en process som även involverar organisationens följare. Detta har medfört att en profilering har blivit till en dynamik och en social process genom interaktionen med organisationens följare. (Vernuccio, 2014, ss.220-221) Oatlys omprofilering innebar en förändring i varumärkesestetik på förpackningarna samt en förändrad kommunikation, genom att förmedla en identitet och vision utvecklas en ny position i medvetandet hos konsumenter och konkurrenter (Muzellec & Lambkin, 2006, s.805). Hansson poängterar att förändringen i den grafiska profilen och den nya tonaliteten i kommunikationen skapar en helt ny position på marknaden, vilket omdefinierar företaget från grunden. För att förtydliga till vilken grad förändringen har skett i förhållande till marknadsföringsestetiken och varumärkets position har Oatly placerats i modellen nedan:



FIGUR 5 - OATLY EFTER OMPROFILERING

Beroende på omprofileringens omfattning kan processen klassas som evolutionär eller revolutionär (Muzellec & Lambkin, 2006, s.806). På grund av Oatlys grad av omprofilering kan processen ses som revolutionär. Att genomföra en omprofilering är riskfyllt, den kan feltolkas, förvirra konsumenter eller inte attrahera tillräckligt många nya kunder (Luck, 2012 s.51; Todor 2014 s.63). Nedan uttrycker en följare sitt missnöje med den nya profilen på Oatlys Facebook-sida.

[Kommentar] *“Hmmm inget substitut för grädde, ett medvetet val... ja för de som KAN äta vanlig grädde ja. Men för mjölkproteinallergiker är de inget medvetet val utan just ett substitut för bl.a matlagingsgrädde. Men ni verkar på oatly börjat glömma bort allergikerna o fokuserar på de som vill "leva hälsosamt o inte äta produkter från kon”*

[Oatly] *“Hej XXX! Ni är inte bortglömda. Vi tänker på er också i allra högsta grad. Vi vill att alla ska kunna äta från samma gryta vid ett middagsbord – från mjölkallergikerna till de som vill få i sig mindre mättade fetter, till de som tänker på fördelarna för miljön. Och det kanske är fint att man som mjölkallergiker vet att man också tar ett steg för hälsan och miljön när man väljer vegetabiliska alternativ. Kärlek, Oatly”*

Trots att det finns vissa följare som inte välkomnat omprofileringen menar Hansson att omprofileringen varit lyckad och många har uttryckt en positivitet kring den nya profilen. Detta visas i en kommentar till Oatlys första bild som de publicerat på Facebook efter omprofileringen.



FIGUR 6 (EFTER OMPROFILERING) - IT'S LIKE MILK... (FACEBOOK LÄNK 6)

[Kommentar] *”Åhhh vilken bra och SANN text Oatly!! Heja, heja er! :)”*

Organisationer som genomför en revolutionär omprofilering måste ha en tydlig strategi och grunda förändringen i dess vision och kärnvärden. Att genomföra en omprofilering kan medföra flera risker, vilka kan undvikas genom att ha en väl utarbetad strategi. Genom att förnya sin varumärkesidentitet kan organisationen återigen bli relevanta för konsumenter och öka sina marknadsandelar samt skapa en ny position på marknaden. Att implementera en strategi för sin kommunikation på sociala medier skapar grund för att kunna genomföra en omprofilering.

4.2 STRATEGIER FÖR OMPROFILERING

En omprofileringsprocess bör vara strategisk och tydlig, vara i linje med företagets värderingar och kultur samt fokuserad på att differentiera varumärket (Luck, 2012). Organisationer med tydliga strategier för sin kommunikation av kärnvärden i varumärkesforum har ofta större chans att skapa framgångsrika och aktiva forum än organisationer utan tydliga strategier (VanAuken, 2014, s.111). Hansson förklarar att Oatly inte hade en utsatt strategi för kommunikationen på sociala medier innan organisationens omprofilering och på sociala medier förmedlades främst nya produkter och användandet av dem. ”*The Corporate brand toolkit*” beskriver organisationens strategi skapad av tre faktorer; strategisk vision, organisationskultur och intressenters bild av organisationen. De tre strategiska faktorerna bör vara sammanlänkade med varandra för att skapa en stark varumärkesidentitet. (Heding et al., 2009) Oatlys avsaknad av strategisk kommunikation på sociala medier leder till att dessa tre faktorer inte är sammanlänkade. Enligt Vernuccio (2014) är vikten av att ha en kommunikation som går i enlighet med varumärkets identitet viktigt för en effektiv kommunikation via sociala medier. Konsekvenserna av att Oatly inte hade en strategi för sina aktiviteter på sociala medier var att följarna inte upplevde en enhetlig varumärkesidentitet och vision.

En varumärkesstrategi bör uttrycka organisationens vision och förmedla de värden de står för, för att säkerställa att följarna har starka och positiva associationer av varumärket (Heding et al., 2009, s.12-13) Liksom Luck (2012), VanAuken (2014) och Heding (2009) menar Hansson att sociala mediestrategier bör vara grundade i varumärkets kärnvärden och uttrycka organisationens vision.

“Ja, strategi är att lägga klara målsättningar och sen utifrån dem lägga en “content strategy” som vi kallar det. Hur vårt material ska se ut grundat på olika strategiska riktlinjer. Vi går från att vara ett livsmedelsföretag till att gå till ett livsstilsföretag. Att du faktiskt lever för en mer hållbar planet i allt du gör och att du bryr dig om din hälsa samtidigt. Därmed ska allt material vi delar på sociala medier spegla det och genomsyras av den här tonaliteten, hur vi vill förmedla våra budskap....en annan del av strategin är att vara ett transparent företag, att vi inte gömmer någonting utan står för

det vi gör i alla led. Till exempel...på vår hemsida så ser ni precis varifrån var enda ingrediens kommer ifrån osv.” (Hansson)

Oatlys strategi efter omprofileringen handlar om att sätta målsättningar och hålla en hög kreativ nivå i linje med den nya profilen. Utvecklandet av kärnvärden som hållbarhet, miljö, hälsa och livsstil genomsyrar hela kommunikationen och överensstämmer med den nya tonaliteten som speglar den nya profilen (Hansson). Genom att arbeta med en tydlig strategi och förmedla organisationens vision och kultur minskar gapet mellan de olika faktorerna i ”*The Corporate brand toolkit*”. Detta medför att varumärkesidentiteten tydligt framgår i kommunikationen och kan uppfattas av organisationens följare. De olika sociala plattformarna skiljer sig från varandra i uttryck och det är viktigt att den delade informationen är anpassad till respektive unika publik men tillsammans skapa en enhetlig varumärkesröst för respektive målgrupp (VanAuken, 2014, s.111). Hansson betonar vikten av en enhetlig varumärkeskommunikation på sociala medier och att Oatly talar om samma budskap på de olika medierna. En enhetlig identitet skapas om organisationen har ett internt arbete angående frågor om hur organisationen vill framstå för sina intressenter, hur de ser sig själva, samt i vilken riktning organisationen ska gå i framtiden. Implementerar organisationen detta inom alla olika funktioner skapas ett högre varumärkes värde. (Heding et al., 2009, ss.50-51) Genom ett inbyggt resultatverktyg baserat på länkar och konversationer kan Oatly strategiskt mäta följares engagemang och respons på sociala medier. (Hansson) Verktögen hjälper Oatly att rikta kampanjer till specifika målgrupper baserat på vad följarna har för intressen och hjälper Oatly att mäta effektiviteten av sina sociala mediestrategier genom att studera genvägen på olika inlägg; gillanden, delningar och kommentarer. (VanAuken, 2014, ss.111-112) Hansson menar även att dessa verktyg hjälper dem att fånga upp negativ kritik och ger dem en möjlighet besvara den kritiken: *“Nämner någon Oatly på sin blogg så hittar vi det, det är ett verktyg som fångar upp nyckelord som till exempel havredryck, så vi kan bemöta kritiken”*. Om organisationens namn eller ett nyckelord däremot inte nämns eller taggas i inlägget kan sökverktyget inte finna det, vilket är en nackdel menar Hansson. Att försöka vara ett transparent företag i allt Oatly gör innebär att tydligt kommunicera organisationens grundläggande övertygelser och värderingar (Heding et al., 2009, s.61) men även att lyssna på vad följare tycker och tänker om dem (Hansson). Transparens är ett strategiskt sätt att försäkra en ständig anslutning av de strategiska elementens sammankoppling; vision, kultur och image, och är nyckeln till skapandet av en organisationsidentitet. (Heding et al., 2009, s.61)

Att lansera tävlingar på sociala medier är ett sätt för organisationer att skapa medvetenhet kring en produkt och öppna upp för dialog mellan följarna. (VanAuken, 2014, ss.116). Ett högre engagemang resulterar i djupare och mer meningsfulla relationer mellan organisationen och dess följare (Rodrigues et al., 2012, s.367). Under våren har Oatly haft en tävling på sin Facebook-sida, där följare kan återskapa en egen version av videon “Wow no cow”.



FIGUR 7 (EFTER OMPROFILERING) - WOW NO COW (YOUTUBE LÄNK 2)

I videon sjunger Oatlys VD Toni Petersson korta ”slogans”; “*Its like milk but made for humans*” och “*Wow no cow*”, vilka även figurerar på Oatlys förpackningar. Videon har publicerats som underlag för en tävling, där följare kan göra egna versioner av låten för att vinna biljetter till festivalen Way Out West. Detta är ett tydligt exempel på att Oatly är medvetna om tävlingars positiva inverkan på aktiviteten och engagemanget inom varumärkesforumet. Organisationer kan använda sig av inspirerande bilder, videos, länkar och tävlingar för att sprida vidare information eller för att introducera en ny produkt. De kan även använda sig av autentiskt material från följare för att stärka relationen och knyta sina följare närmre varumärket. (VanAuken, 2014, ss.111-112). Oatly använder denna typ av kommunikation, då de publicerat en bild på Instagram med sin VD Toni Petersson framför ett collage av Instagrambilder publicerade av organisationens följare.



FIGUR 8 (EFTER OMPROFILERING) - COLLAGE (INSTAGRAM LÄNK 4)

[Bildtext] *“A poster with your awesome selfies just arrived. Adding some overall niceness to our office. Oh, almost forgot: Toni says Hej!”*

[Kommentar] *”Åh jag ser mig själv! Ni är bäst!”*

[Kommentar] *”Gud vad roligt! @xxxxx”*

[Kommentar] *”Där är du @xxxxx”*

[Kommentar] *”Var kan man köpa “Im the post milk generation” t-shirten? Måsta ha den!”*

[Oatly] *”Ser ut att ha vårans webshop live nästa vecka! stay tuned!”*

Kommentarerna till inlägget visar en uppskattning av gesten att uppmärksamma medlemmarna i varumärkesforumet. Genom att göra en “retweet” av sina följares ”tweets” på Twitter uppmärksammas medlemmarna av varumärkesforumet.



FIGUR 9 (INNAN OMPROFILERING) - HAVREDRYCK CHOKLAD... (TWITTER LÄNK 3)

Oatly sprider genom detta vidare följares ”tweets” inom varumärkesforumet och skapar därigenom en relationsbyggande interaktion med sina följare.

Vikten av att sammankoppla de strategiska faktorerna; vision, kultur och image är avgörande för att kommunicera ut en enhetlig varumärkesidentitet. Utvecklandet av olika strategiska verktyg underlättar för organisationer att lyckas med en effektiv kommunikation på sociala medier. En kontinuerlig kommunikation mellan följare och organisation medför djupare relationsbyggande samt att knyta följarna tätare till organisationen. För ett effektivt varumärkesbyggande krävs tydliga strategier som underlag för kommunikation på sociala medier.

4.4 EN TRANSPARENT KOMMUNIKATION SKAPAR STARKA RELATIONER

Organisationer använder sociala medier främst för att dela kunskap om produkter och bygga sitt varumärke framför att skapa säljkanaler (Rodrigues et al., 2012, s.367) vilket även stämmer överens med Oatlys av användande av sociala medier förklarar Hansson. Oatly använder sig av konsulterande och konverserande kommunikation både innan och efter omprofileringen. Den konsulterande kommunikationen gestaltas främst genom Oatlys bildtexter, medan den konverserande kommunikationen främst sker i kommentarsfälten, som skrivs av både följare och organisationen. (Vernuccio, 2014, ss 216-217)

Innan omprofileringen bestod Oatlys konsulterande kommunikation främst av presentation av produkterna som ett substitut för animaliska alternativ riktade till mjölkallergiker och veganer. Ett exempel är bilden nedan som är hämtad från Oatlys Facebook sida innan omprofileringen.



FIGUR 10 (INNAN OMPROFILERING) - 96% REKOMMENDERAR (FACEBOOK LÄNK 4)

[Bildtext] “Totalt 96 procent av 1 066 testpiloter rekommenderar Oatly iMat efter att de provat det i matlagning via Smartson. Oatly iMat är baserat på havre och är ett helt vegetabiliskt

alternativ till vanlig matlagningsgrädde. Se testpiloternas bilder och låt dig inspireras här: <http://s.smartson.se/oatly-imat> Hur använder du Oatly iMat i din matlagning?”

Den konverserande kommunikationen i kommentarerna till bilden handlar om produkters ingredienser, i detta fall om de är helt vegetabiliska (Figur 10)

[Kommentar] “...Vad gäller E472e undrar jag om det är framställt av animaliskt E471?...” (Figur 10)

Kommentarerna handlar även om allergier, dock finns det även en betydande del som använder produkten av etiska- och hälsofrämjande skäl vilket inte återspeglas i den konsulterande kommunikationen i Oatlys bildtexter. Facebook är den plattform där den konverserande kommunikationen är mest framträdande i jämförelse med Twitter, där kommentarerna är få. Det kan bero på att Oatlys konsulterande kommunikation sällan består av frågor vilket kan resultera i att en konverserande kommunikation inte initieras av följarna. Bilden visar hur Oatlys kommunikation på Twitter innan omprofileringen är mer informerande än interagerande.



FIGUR 11 (INNAN OMPROFILERING) - HAVREDRYCK APELSIN & MANGO... (TWITTER LÄNK 4)

Däremot försöker Oatly uppmärksamma och interagera med sina följare, genom att tagga dem i sina ”tweets”, vilket dessvärre inte ger något resultat.



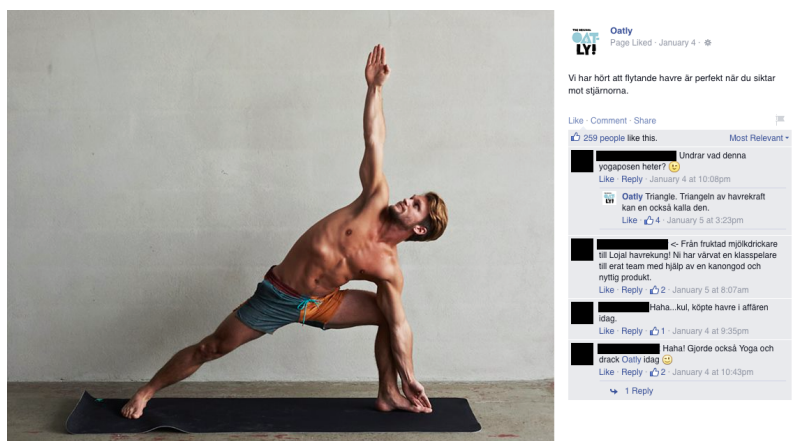
FIGUR 12 (INNAN OMPROFILERING) - HEJ, KUL ATT NI FÖLJER OSS (TWITTER LÄNK 2)

Även om den konsulterande kommunikationen på Twitter har förändrats i samband med omprofileringen, är den konverserande kommunikationen fortfarande relativt låg. Oatlys följare på Twitter är väldigt aktiva och för ständigt en diskussion med organisationen utefter sina hjärtefrågor, även om de inte är många till antalet (Hansson).

Efter omprofileringen följde Oatlys konsulterande kommunikation en tydlig strategi, där varje inlägg på sociala medier kunde riktas till olika målgrupper av varumärket, meddelar Hansson.

“Att du faktiskt lever för en mer hållbar planet i allt du gör. Att du bryr dig om din hälsa samtidigt...Publicerar vi budskap som “we are vegan” eller “we don’t do animals” så pratar vi kanske främst till veganerna vilket engagerar den gruppen. Men pratar vi om hållbarhet så kan gruppen av mer miljöengagerade människor gå igång. Det viktiga är att ha en dynamik i materialet som vi delar och att alla strategiskt utvalda ämnen som vi vill prata om får plats. Det är så vi når alla.” (Hansson)

Att tilltala olika typer av kundgrupper i sin konsulterande kommunikation är effektivt för organisationer eftersom personifierade inlägg lättare urskiljer sig i följarnas flöden (VanAuken, 2014, ss.111-112). Hansson berättar att konsulterande kommunikation som kopplar produkterna till större frågor är de inläggen som får mest uppmärksamhet.



FIGUR 13 (EFTER OMPROFILERING) - TRIANGELN AV HAVREKRAFT (FACEBOOK LÄNK 7)

[Bildtext] *“Vi har hört att flytande havre är perfekt när du siktar mot stjärnorna.”*

Bilden riktas till de följare som väljer Oatlys produkter för att de ses som ett mer hälsosamt val än mejeriprodukter. Detta är en av de kundgrupper som Oatly riktar sin kommunikation till, en annan grupp är de som väljer produkterna på grund av miljömässiga skäl.

“När vi får folk att gilla inlägg eller blir engagerade i inlägg som har en djupare innebörd. Istället för att säga “hej, har du sett vår nya produkt?” så säger vi istället “när du väljer den här produkten så gör du också något bra för miljön” (Hansson).

Den här typen av retorik är ett genomgående inslag i Oatlys konsulterande kommunikation efter omprofileringen och har genererat betydligt mer uppmärksamhet på sociala medier än tidigare. Hansson meddelar att de har gått ifrån att bli taggade i 3-4 bilder på Instagram per dag till cirka 40 bilder, där följare lägger upp bilder kopplade till sin konsumtion av Oatlys produkter (Hansson). Denna typ av konsulterande kommunikation väcker diskussion bland följare vilket kan studeras i kommentarsfälten till respektive inlägg. Oatly publicerade en bild på en palm med en bildtext som syftar till unga människor med starka åsikter.



FIGUR 14 (EFTER OMPROFILERING) - PALMEN ÄR TILL DIG (FACEBOOK LÄNK 8)

”Hej du unga människa med starka åsikter som en dag ska regera över världen. Denna bild över en palm som blåser i varma tropiska vindar är till dig”

Inlägget satte igång en konverserande kommunikation om palmolje frågan, där följare debatterade om för- och nackdelarna av användandet. Genom konverserande kommunikation får Oatly tillsammans med sina följare föra en dialog som stämmer överens med organisationens vision och strategi, och kan därigenom generera nya följare som vill bidra till diskussionens utveckling. Interaktivitet och öppenhet är två strategiska angreppssätt i processen att bygga ett

varumärke via sociala medier (Vernuccio, 2014, s. 216). Oatly vill vara ett transparent företag i sitt agerande och tala öppet om vart de står i politiska och komplexa frågor (Hansson). En öppen kommunikation leder till att harmoni mellan organisationens vision, kultur och image kan uppnås och därigenom kan intressenternas bidrag till utvecklingen av organisationens identitet öka, och en samproduktion kan ske av varumärket, organisationskulturen och den strategiska visionen. (Vernuccio, 2014 s. 216)

För att skapa varumärkesbyggande interaktion krävs tydliga visioner för utformningen av kommunikationen. Genom att rikta inlägg till olika målgrupper personifieras kommunikationen, vilket lättare sticker ut i följarnas flöden och bidrar till ökad interaktivitet. Att organisationen strävar efter att ha en öppen och transparent kommunikation med sina följare medför att samproduktionen av varumärket kan öka. En förändring av den konsulterande kommunikationen anpassat till följarna påverkar direkt konverserande kommunikationen inom varumärkesforum.

4.5 ENGAGERANDE VARUMÄRKESFORUM SKAPAR SAMPRODUKTION

Varumärkesforum är en effektiv plattform för organisationer att skapa engagemang bland sina följare genom relationsbyggande interaktion. Oatlys olika kanaler på sociala medier är enskilda varumärkesforum (Muñiz och O'Guinn, 2001, s.418) och involverar sina följare på olika sätt. På varumärkesforum som Facebook kan följare ge kommentarer om förbättringsmöjligheter samt idéer om nya produkter: [Kommentar] “...önskar att se fler mjölkfria produkter. Som en portions yoghurtar och cremefreich.” (Figur 10). Sådan information är värdefullt för ledningen vid strategiska beslut eller om organisationen vill utveckla nya produkter (Dessart et al., 2015, s.29) Oatlys utvecklingsteam samlar in idéer från sina följare om nya produkter eller utveckling av befintliga och en samproduktion kan skapas.

Utifrån den netnografiska undersökningen är det tydligt att aktiviteten på sociala medier har ökat efter omprofileringen. Det är fler som gillar, kommenterar och delar de inlägg som Oatly har publicerat på de olika varumärkesforumen. Ett aktivt varumärkesforum gör det möjligt för organisationer att lära känna följarna och därmed förbättra sin kommunikation och fortsätta vara konkurrenskraftiga (Lorenzo-Romero et al., 2014). Följarna till ett effektivt varumärkesforum tenderar vara förlåtande, lojala och hängivna varumärket. De fungerar som ambassadörer för företaget och byter inte gärna ut produkterna mot konkurrenters. (Heding et al., 2009, s.183) En

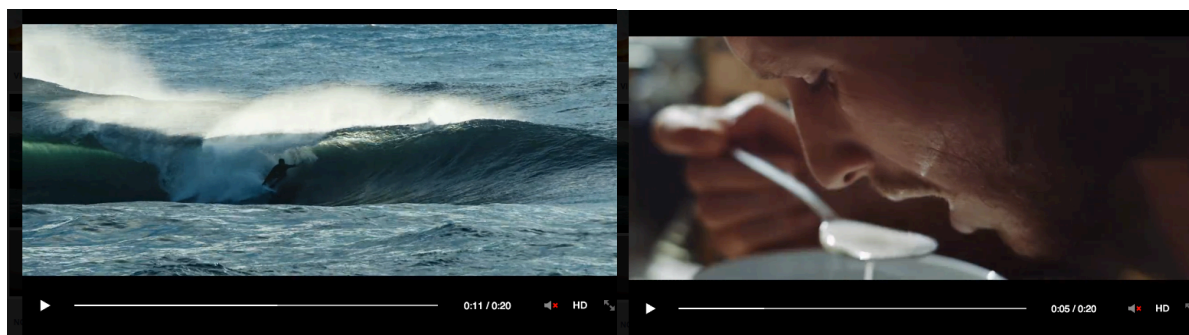
ambassadör talar gott om företaget och dess produkter, försvarar varumärket och sprider dess budskap vidare. Ett exempel på Oatlys ambassadörer inom varumärkesforumen går att finna i kommentarsfältet till YouTube filmen ”*Wow no cow*”.

[Kommentar] “*Whats wrong with cows!?*”

[Svar] “*Nothing! Thats why we dont want to steal thear milk!*”

[Svar] “*As @xxxx said, nothing. Cows are great, so we don't want to force impregnate them, kill their children, milk all their milk, repeat, and than kill them when they are to old to keep on producing milk*”. (Figur 7)

Den Svenska surfaren Freddie Meadows är en annan person som är en officiell ambassadör för varumärket Oatly. Meadows bryr sig om miljön och tänker på sin hälsa därför är han också en bra representant för Oatly menar Hansson. Oatlys havredrycker innehåller mycket kolhydrater vilka passar bra för Meadows aktiva liv.



FIGUR 15 (EFTER OMPROFILERING) - FREDDIE MEADOWS (YOUTUBE LÄNK 3)

[Videotext] “*Hälsa på Freddie Meadows, den senaste medlemmen i vårt team. Team? Med vem? Ett team med människor som gör fantastiska saker med deras liv. Freddie är Sveriges bästa surfare och pushar alltid gränserna. Kolla in detta och kom ihåg att svaret på din fråga är ja, detta är Sverige och ja, Freddie kan göra detta eftersom han dricker Oatly.*”

Det finns olika typer av engagemang på ett varumärkesforum enligt modellen; *engagemang på varumärkesforum*; känslomässigt engagemang, kognitivt engagemang och beteendemässigt engagemang. Den känslomässiga dimensionen av engagemang i modellen; *engagemang på varumärkesforum*, relaterar till interaktion i varumärkesforum i form av gillande eller kommenterande av inlägg. Följarna uttrycker glädje och entusiasm av att se kommentarer på sina

egna inlägg från andra följare och från varumärket. (Dessart et al., 2015, s.36) Gillanden är den främsta typen av engagemang som Oatlys följare visar innan omprofileringen. Det känslomässiga engagemanget yttrar sig även i entusiastiska kommentarer relaterade till Facebook inlägget:



FIGUR 16 (INNAN OMPROFILERING) - UPPGRADERA DIN FRUKOST (FACEBOOK LÄNK 2)

[Kommentar] *“Plättar mums!”*

[Kommentar] *“Det blir så goda plättar/pannkakor/vofflor i denna mjölk”*

Efter omprofileringen uttrycks ett känslomässigt engagemang fortfarande i form av gillande och engagerande kommentarer. Dock har graden av engagemang ökat, samt att stilen på den konsulterande kommunikationen på Oatlys Facebooksida förändrats:



FIGUR 17 (EFTER OMPROFILERING) - WE DON'T DO ANIMALS (FACEBOOK LÄNK 10)

[Bildtext] *“Vi är nominerade till Guldråttan 2015 av Djurens Rätt. Det är vi stolta över. Vi lovar att fortsätta utveckla produkter som gör det enkelt att gå över till vegetabilisk kost. Totalt logiskt och totalt oatsome.”*

[Kommentar] *“Grattis till Guldråttan <3 Det är ni värda :)”*

[Oatly] *“Vi är glada och stolta! Tack XXXX!”*

[Kommentar] *“Det är vi med... vi i @Oatly familjen :)”*

Inlägget genomsyras av en känsla av tillhörighet och att vara en del av Oatly-familjen, att medlemmarna i varumärkesforumet känner en delaktighet i det pris Oatly har fått och kan tillsammans glädjas med organisationen. Efter omprofileringen fokuseras den typen av kommentarer till de värderingar Oatly kommunicerar och visar att medlemmarna i varumärkesforumen känner en gemenskap och närhet till organisationen.

Den kognitiva dimensionen av engagemang betonar graden av uppmärksamhet att frivilligt integrera med varumärkesforumet och absorption av tid och rum som följare lägger ner på att vistas på varumärkesforumen. Genom att studera Oatlys olika kanaler kan det urskiljas att engagemanget och är relativt lågt och volatilt innan omprofileringen. Facebook är den starkaste kanalen och antalet som engagerar sig är olika för varje bild. Engagemanget kommer från en spridning av följare, det finns inte enskilda följare som är särskilt aktiva. Detta kan medföra svårigheter att få en regelbunden samproduktion inom varumärkesforumen. Den netnografiska undersökningen efter omprofileringen belyser en ökad aktivitet av återkommande följare på olika sociala varumärkesforum. Hansson meddelar att följare kan gilla deras Facebook-sida och automatiskt prenumerera på material från företaget. Följarna blir då uppdaterade på de senaste nyheterna och trenderna och kan söka hjälp för en specifik fråga (Dessart et al., 2015, s.36). Att släppa in en organisation i sitt eget sociala medieflöde, genom att följa en organisation, är den enklaste typen av kognitivt engagemang. Ett annat exempel på det kognitiva engagemanget är när följare ger återkommande kommentarer på Oatlys bilder.

[Kommentar person X] *“Oatly bojkottar Israel, mellanösterns enda demokrati. Då låter det extra falskt när Oatly försöker påskina att allt är coolt.”* (Facebook, länk 11)

[Kommentar person X] *“Juicen ser ut att ha pressats av israeliska apelsiner. Ska ni inte retuschera bilden? Oatly bojkottar Israel, mellanösterns enda demokrati. Skäms Oatly!!!!”* (Facebook länk 12)

[Kommentar person X] *“Jo ni bojkottar Israel, men av någon anledning vill ni inte erkänna det. Ni vek ner er för Palestinagrupperna och sa upp avtalet med det israeliska företaget. Samtidigt fortsätter ni att handla med diktaturer som Kina och Indonesien. [Http://www.expressen.se/.../oatlys-israelbojkott-visar-p.../](http://www.expressen.se/.../oatlys-israelbojkott-visar-p.../)”* (Facebook länk 12)

[Kommentar person X] *“Oatly upprepar samma sak hela tiden ungefär som en gammal LP-skiva som hakat upp sig. Oatlys förklaring till sin ”hållning i frågan om D-vitamin-leverantör” (som man föredrar att kalla det) håller inte.”* (Facebook länk 13)

Oatly besvarar kritiken med ett standardsvar som hänvisar till vidare till hemsidan:

[Oatly] *Hej XXX! Vi bojkottar inte Israel. Här kan du läsa om vår hållning i frågan om D-vitamin-leverantör: <http://www.oatly.com/faq/#d-vitamin>.* (Facebook länk 13)

Kommentarerna visar på ett omfattande kognitivt engagemang, där en och samma följare lägger ned tid på att studera Oatlys inlägg, författa egna kommentarer och sprida sina åsikter inom varumärkesforumet. Det kognitiva engagemanget har ökat efter omprofileringen, men också graden av följare som har starka åsikter som står i kontrast mot Oatlys värderingar. Flertalet kommentarer med negativ kritik kan återfinnas, vilket även sprider sig vidare till samtliga delar av varumärkesforumet. Hansson menar att kritik inte ses som negativt för Oatly:

“Vi ser ju inte det som en risk utan det är ju vårt sätt att svara på mer och möta åsikterna. Vilket också förmedlar en bild av oss som ett transparent företag. Det skulle jag bara se som positivt.” (Hansson)

Konsekvensen med att försöka vara ett transparent företag innebär att folk reagerar på vad organisationen kommunicerar ut. Det är snarare en risk att inte bemöta negativ kritik på ett transparent sätt säger Hansson. Genom ett bevakningsverktyg kan Oatly snabbt bemöta kritik på sociala medier. Att ha en effektiv kommunikation till sina följare inom ett varumärkesforum kan hjälpa organisationen att förutspå negativa reaktioner (Tiago & Verissimo, 2014, s.705). Heding (2009) menar att en negativ bild av organisationen lätt kan spridas via sociala medier vilket Hansson bekräftar.

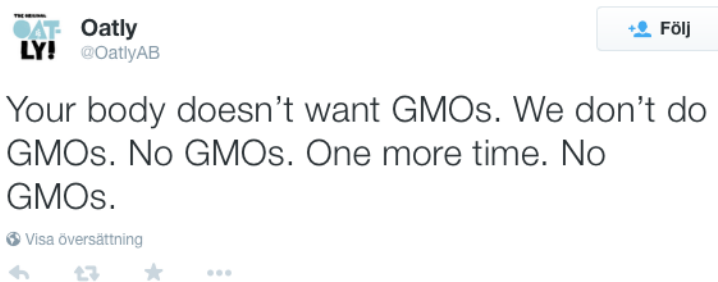
“På sociala medier så lämnar man det lite till konsumenterna, en konsument kan ju lägga upp vad som helst på sociala medier, man kan ju

ljuga om allt möjligt och förvränga ett varumärke hur man vill som konsument. Men så är det ju och det kan man inte stoppa.” (Hansson)

En kommentar visar hur en följare sprider missvisande kritik inom ett varumärkesforum, trots att Oatly själva tagit avstånd från genmodifierade organismer i sina produkter:

[Kommentar] *Oatlys vaniljsås (kanske fler produkter) innehåller emulgeringsmedlet E415 som inne håller genetiskt modifierade organismer (GMO!!!) -Fy skäms, kmr aldrig köpa en produkt hos er som innehåller E415!* (Facebook länk 9)

Oatly har gjort ett tydligt ställningstagande i frågan, vilket kommuniceras ut inom deras varumärkesforum på Twitter;



FIGUR 18 (EFTER OMPROFILERING) - NO GMOS (FACEBOOK LÄNK 7)

Kommentaren är ett tydligt exempel på en av riskerna med ett aktivt varumärkesforum, att snabba ryktesspridningar kan ske samt att följare kan styra diskussioner i en annan riktning än vad organisationen initialt avsett (Heding et al., 2009, s.197). Oatlys Twitter-inlägg visar på en motreaktion till kommentaren och pekar på organisationens ställningstagande.

Den beteendemässiga kommunikationen yttrar sig genom lärande kommunikation, rekommenderade kommunikation samt delande kommunikation. (Dessart et al., 2015, s.36) Majoriteten av kommunikationen innan omprofileringen i Oatlys varumärkesforum hamnar inom den beteendemässiga kommunikationen. Ett exempel på lärande kommunikation är kommentarerna till (Figur 10) där följare ställer frågor om innehållet i produkten och Oatly svarar:

[Kommentar] *Jag skulle också vilja veta om E472e är framställt av animalier, det är ju en deal breaker för mig och många fler i så fall.*

[Oatly] *E472e kan mycket riktigt vara av animaliskt ursprung, men det E472e vi använder är helt vegetabiliskt /XXX*

[Kommentar] *Utmärkt, det står ju 100% vegetabiliskt på förpackningen. Då fortsätter jag köpa den med gott samvete.*

Den rekommenderade kommunikationen kommer främst i kommentarer där följare rekommenderar hur produkterna kan användas. Detta exemplifieras i Oatlys Facebook-inlägg innan omprofileringen nedan.



FIGUR 19 (INNAN OMPROFILERING) - LUSSEKATTER (FACEBOOK LÄNK 3)

[Bildtext] *“Tips på julens bästa lussekatter. Fibrerna i havredrycken binder vätska vilket gör att degen behåller sin saftighet och gör lussekatterna extra saftiga. OCH- så är de dessutom mjölkfria vilket gör många magar glada.”*

[Kommentar] *“En degvätska bestående av 50% havremjolk och 50% havregrädde funkar även strålande, höjer fetthalten i katterna vilket gör dem ännu fluffigare! Mjau!”*

[Oatlys svar] *“Perfekt tips”* (Figur 6)

Den delande kommunikationen visar sig främst genom att följare delar Oatlys inlägg till sin egen profil för att sprida Oatlys budskap till andra. Ett annat exempel på det delande beteendet är att följare delar med sig av sina egna erfarenheter av produkterna. I kommentarsfältet till Figur 17 delar en följare med sig av en egen bild på sina egna lussebullar bakade med Oatlys produkter.



FIGUR 20 (INNAN OMPROFILERING) - (KOMMENTARER TILL LUSSEKATTER) (FACEBOOK LÄNK 3)

Ytterligare ett exempel på delande kommunikation är en kommentar till ett inlägg där en länk till en följares blogg delas, med recept på Oatlys produkt iMat; (Figur 10)

[Kommentar] *“ja jag har några recept där jag använder iMat, finns på eco-dietista.blogspot.se”*

Efter omprofileringen visar netnografien en ökning av det beteendemässiga engagemanget från följare; att dela med sig av sina upplevelser, idéer samt intressant fakta (Dessart et al., 2015, s.36). Det lärande engagemanget uttrycks då följare söker efter information, hjälp eller idéer av organisationen eller av andra följare (Dessart et al., 2015, s.36). Hansson meddelar att de är lyhörda om folk uttrycker idéer och önskningar om nya produkter, detta exemplifieras i Twitterinlägget nedan.



FIGUR 21 (EFTER OMPROFILERING) - YOUR BRILLIANT OAT IDEA... (TWITTER LÄNK 6)

En samproduktion av varumärkets produkter uppstår när följarna medverkar som en innovationskälla. (Lorenzo-Romero et al., 2014) Idéerna tas emot och utvecklas vidare av ett innovationsteam som sitter i fabriken utanför Landskrona. Oatlys varumärkesforum på sociala medier fungerar även som en kanal för kundkontakt och kundsupport där kunder kan fråga om exempelvis produkt innehåll (Hansson). I Twitter inlägget nedan, hämtat från Oatlys varumärkesforum efter omprofileringen förekommer denna typ av engagemang.



FIGUR 22 (EFTER OMPROFILERING) - ALL OF OUR OATS ARE GROWN... (TWITTER LÄNK 5)

[Kommentar] “@OatlyAB Går det att precisera var i Sverige havren växer? Bara nyfiken. Själv bor jag i en del av Skåne med råg, korn, betor och potatis.”

[Oatly] “@XXXX: “Hej XXX! Vår havre kommer från Lantmännen och främst från Mälardalen. I Skåne odlas av tradition inte så mycket havre.”

[Kommentar] “@OatlyAB Tack! Och då stämde min uppfattning, det är ju kul att veta :-)”

Det rekommenderande engagemanget kan ske genom “gilla” funktionen eller genom att kommentera ett inlägg. Följare och organisationer kan genom sociala medier även aktivt rekommendera specifika märken, produkter och tjänster eller sätt att använda produkter till andra följare. (Dessart et al., 2015, s.37) Oatly påvisar fördelarna med en hållbar livsstil, att små saker kan göra en stor skillnad i längden, på miljön.



FIGUR 23 (EFTER OMPROFILERING) - SOLO (FACEBOOK LÄNK 9)

[Bildtext] “Varje dag gör vi val som kan påverka klimatet. Som hur vi väljer att ta oss från ett ställe till ett annat. Eller vad vi äter och dricker. Bara en tanke.”

Denna typ av inlägg, där Oatly rekommenderar sina följare att göra medvetna val för miljön kännetecknar kommunikationen efter omprofileringen.

Följare visar sitt delande engagemang på varumärkesforumen efter omprofileringen genom att dela med sig av information till andra följare. Exempelvis en följare som är tacksam för att Oatly bytt leverantör av D-vitamin och delar med sig av en artikel som ytterligare argumenterar för bytet:

[Oatly] “Här kan du läsa om D-vitaminfrågan: www.oatly.com/faq” [Facebook länk, 14]

[Kommentar]“*Bra beslut att inte stödja ockupation tycker jag. Se till exempel: <http://annawester.se/2015/03/02/klokt-beslut-oatly/>” [Facebook länk 14]*

Att inte ha en strategi för sin närvaro på sociala medier kan ha en negativ inverkan på varumärkesforumen, inläggen anpassas ej till olika målgrupper inom forumet och aktiviteten blir oansenlig. Genom att implementera tydliga strategier för kommunikation på sociala medier kan engagemanget inom varumärkesforum öka bland dess följare. Engagemanget uttryckas i delande av information, entusiastiska kommentarer och rekommenderande inlägg. Ett effektivt varumärkesforum kan ske genom riktad kommunikation, inspirerande inlägg och engagerande tävlingar. En strävan efter transparent kommunikation för att bemöta negativ kritik bidrar till starkare relationer mellan organisation och följare.

6. DISKUSSION

I kommande kapitel diskuteras relevanta resonemang från analysen. Kapitlet behandlar vad som krävs för att skapa ett aktivt varumärkesforum och vilka fördelar detta medför för organisationer. Slutligen avser texten att besvara uppsatsens frågeställningar och därigenom uppfylla syftet samt lägga en grund för slutsatsen.

Analysen av teorierna och det empiriska materialet visar att en omprofilering samproduceras med hjälp av strävan efter en transparent och strategisk kommunikation på sociala medier.

Sociala medier spelar en central roll i den moderna människans vardag och fungerar som en mötesplats för att skapa relationer, dela kunskap och söka efter information. Även för organisationer har sociala plattformar en väsentlig roll för att kommunicera ut sitt varumärke och bygga relationer med sina följare. I ett effektivt varumärkesforum skapar dialogen mellan organisation och dess följare engagemang som ligger till grund för samproduktion. Genom varumärkesforum på sociala medier kan organisationer få en direkt respons på varumärket och därmed genomföra en effektiv omprofilering.

Studierna av fallföretaget Oatly visar att varumärkesforum på sociala medier spelar en stor roll vid samskapandet av en ny varumärkesprofil. Ett aktivt varumärkesforum skapas genom att ha tydliga strategier kring sin kommunikation på sociala medier. Att skapa innehåll som är riktad till specifika följargrupper genererar ett högre engagemang från de utvalda grupperna. Innan Oatlys omprofilering fanns inga strategier för att kommunicera med sina följare på sociala medier, vilket genererade en låg aktivitet inom varumärkesforumen. Avsaknaden av tydliga kommunicerade värderingar skapar svårigheter att förmedla en enhetlig varumärkesbild och genererar i ett lägre känslomässigt engagemang. Oatly fick därmed svårt att bygga långsiktiga relationer vilket ligger till grund för att skapa samproduktion. Omprofileringen resulterade i att strategier för kommunikation på sociala medier implementerades. Det medför att Oatly kommunicerar tydliga budskap kring varumärkesidentitet, organisationens kärnvärden och den strategiska visionen. Varje publicerat inlägg efter omprofileringen är noga framtaget för att förmedla de värden Oatly står för och tilltala de olika målgrupperna inom kundgruppen.

Generellt sett var Oatlys kommunikation innan omprofileringen mer fokuserad på produkter än att förmedla organisationens kärnvärden. Det förändrades med omprofileringen och Oatly

kommunicerar nu ut värdeskapande budskap om frågor kring hälsa, miljö och hållbarhet. Hansson beskriver denna förändring som att gå från ett livsmedelsföretag till ett livsstilsföretag. Oatly vill att deras följare ska identifiera sig med varumärkets värderingar och genom att köpa deras produkter göra medvetna val kring sin livsstil.

Oatly genomförde en revolutionär omprofilering och förändrade både sin varumärkesestetik och varumärkeskommunikation, och fick därigenom en ny position på marknaden. Att förändra sin varumärkesprofil innebär alltid risker då det kan skapa förvirring bland befintliga kunder eller skapa missuppfattningar om den nya profilen. Därför är det av stor vikt att organisationen definierar sina kärnvärden och grundar förändringen i dessa. Misslyckas organisationen med att kommunicera ut sina kärnvärden under en omprofilering riskerar organisationen att den nya varumärkesprofilen inte blir accepterad av sina följare. Genom att vara försöka transparenta under förändringen och ha en öppen dialog med sina följare kan organisationen undvika en avvisning av den nya varumärkesprofilen. En öppen kommunikation leder även till att följarnas bidrag till organisationens utveckling ökar där en samproduktion av varumärket, organisationskulturen och den strategiska visionen möjliggörs.

Engagemanget inom Oatlys varumärkesforum är högre efter omprofileringen, det är fler följare som gillar, kommenterar och delar inläggen. Det beror på att Oatly kommunicerar sina värderingar och publicerar fler berörande inlägg snarare än informerande inlägg. Följarna i varumärkesforumen känner då en gemenskap och en tillhörighet till organisationen och andra följare. Ett ökat engagemang och delaktighet på varumärkesforum ger även en möjlighet för organisationen att lära känna sina följare närmare och definiera olika målgrupper med olika intresseområden. Genom att Oatly definierat olika målgrupper bland sina följare, kan en mer riktad konsulterande kommunikation skrivas och en engagerande konverserande interaktion kan aktiveras. En engagerad följare som har skapat känslomässiga band till Oatly kan även försvara organisationen mot negativ kritik. Sådana följare kan ses som varumärkesambassadörer, de pratar gott om organisationen och dess produkter vilket är mer tillförlitligt för nya följare.

För att mäta effektiviteten av olika inlägg kan organisationer använda sig av strategiska mätverktyg. Genom att mäta graden av engagemang i form av; gillanden, delningar och kommentarer, kan organisationen få direkt feedback på vilka inlägg som engagerar varumärkesforumets följare. Det är ett sätt för organisationerna att se beteendemönster och

reaktioner för att i framtiden publicera relevanta inlägg. Strategiska mätverktyg kan även vara till hjälp för att spåra upp negativ kritik på olika sociala plattformar och på så sätt bemöta den.

Genom att arbeta med att kommunicera ut organisationens kärnvärden kan gapet mellan organisationens image, organisationskultur och strategiska vision minska, och en effektiv varumärkesidentitet uppnås.

Det som tas upp i teorierna, den netnografiska studien och i intervjun med Hansson, bekräftar att strategier och stävan efter transparens är nyckelfaktorer för att samproducera en omprofilering. Genom att kommunicera de kärnvärden Oatly står för skapas en tillhörighet bland organisationens följare med liknande värderingar. Därmed skapas ett känslomässigt engagemang inom varumärkesforumet vilket medför viljan att bidra till organisationens utveckling. Det är tack vare ett strategiskt arbete som Oatly har lyckats attrahera en bredare målgrupp till sina varumärkesforum och skapa engagemang kring kommunikationen på sociala medier. Genom en förståelse för sina följares intressen och värderingar har Oatly förändrat sitt sätt att kommunicera vilket medför att omprofileringen i grunden är en samproduktion mellan organisationen och dess följare.

7. SLUTSATSER

Efter en diskussion av analysen av det empiriska materialet och de teorier som relaterar till uppsatsen presenteras resultatet av studien.

Vi har kommit fram till att en samproduktion sker under en omprofilering när organisationer arbetar strategiskt och transparent med sin kommunikation på sociala medier. Dock är vi medvetna om komplexiteten kring när organisationer utger sig för att vara transparenta, det som kommuniceras kanske inte är verkligheten. Det som däremot är relevant, är hur följarna inom varumärkesforumen uppfattar organisationen. Vi kan genom våra studier av Oatlys varumärkesforum se att dess följare uppfattar organisationen som transparent. Huruvida detta är sanningen eller inte har vi inte studerat.

Studien visar att en samproduktion av Oatlys omprofilering på varumärkesforumen grundar sig i kännedomen om sina följares intressen och värderingar. Organisationen har genom den förståelsen utarbetat egna kärnvärden som överensstämmer med följarnas och kan därmed, på ett strategiskt sätt, kommunicera ut dessa.

Allt från globala varumärkesjättar till nystartade entreprenörsorganisationer skapar varumärkesforum på sociala medier för att skapa engagemang kring sitt varumärke. Dock förstår få organisationer värdet av en effektiv kommunikation på sociala medier och därmed skapandet av ett *aktivt* varumärkesforum. Genom att lära känna sina följares värderingar kan organisationen skapa en dialog som engagerar följarens intressen som är relaterade till organisationens produkter och mjuka värden.

Genom studier av Oatlys varumärkesforum visas ett klart samband mellan tydliga strategier och aktiv varumärkeskommunikation. Genom att förstå sina följares intressen och behov kan organisationer utveckla en strategi för sin närvaro på sociala medier. Att se till att organisationens kärnvärden går i linje med sina följares värderingar, skapar en gemensam grund för emotionella relationer. Varumärkesforum är effektiva plattformar för att kommunicera ut och bygga sin identitet, skapa gemenskap och tillhörighet bland sina följare. Genom att ha en strategisk och en transparent kommunikation med sina följare skapas grundläggande förutsättningar engagemang, vilket är en premis för samproduktion och därmed organisationens utveckling.

7.1 VIDARE FORSKNING

Varumärkesbyggande via sociala medier är en relativt ny marknadsföringskanal med nya och unika förutsättningar. Forskning kring ämnet är därmed begränsat och existerar endast specificerad kring vissa fall. Det vore därför intressant med en undersökning kring samma ämne som är större rent empiriskt och mer nyanserad vilket därmed ger mer generaliserbara resultat. Vidare forskning skulle kunna behandla hur en organisation kan lära känna sina följare inom varumärkesforum.

8. KÄLLFÖRTECKNING

8.1 TRYCKTA KÄLLOR

Bryman, Alan., (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB, uppl.2.

Bryman, Alan., (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB, uppl.1.1.

Carlsson, Lena., (2010). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier: Givande dialoger, starkare varumärke, ökad försäljning*. Göteborg: Kreafon.

Ekström, Mats & Larsson, Lars-Åke, (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

Fisher. B. Cecilia & Lerner. M. Richard, (2004). *Encyclopedia of Applied Developmental Science, Volym 1*. London: Sage Publications Ltd.

Heding, Tilde., Bjerre, Mogens & Knudzen, Charlotte F., (2009). *Brand Management: Research, theory and practice*. London & New York: Routledge.

Kotter, John P., (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Leigert, Lena., (2013). *Marknadsföring och kommunikation i sociala medier*. Värnamo: Kreafon AB.

Merriam, B. Sharan, (1994). *Fallstudier som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Schultz, Majken., Antorini, Yun Mi. & Csaba, Fabian F., (2005). *Corporate Branding - Purpose, People, Process*. Denmark: Copenhagen business School press, Edition 5.

V. Kozinets, Robert., (2010). *Netnography - Doing Ethnographic Research online*. London: Sage.

8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Maria Teresa Pinheiro Melo Borges Tiago, Jose Manuel Cristovao Verissimo. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*. Vol. 57, Issue 6, Nov–Dec 2014, p. 703–708.
- Dessart, Laurence., Veloutsou, Cleopatra., Morgan-Thomas, Anna. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24 Iss 1 pp. 28 - 42.
- Füller, J., Bartl, M., Ernst, H., & Mühlbacher, H. (2006). Community based innovation: How to integrate members of virtual communities into new product development. *Electronic Commerce Research*, 6(1), 57–73.
- Grace, Phang Ing. (2012). Corporate rebranding and the effects on consumer attitudes structure. *International Journal of Business and Society*, Waseda University. Vol. 13 No. 3, 2012, 255 - 278.
- Laurent Muzellec & Mary Lambkin. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss 7/8 pp. 803 - 824.
- Lorenzo-Romero, Carlota., Constantinides, Efthymios. & Brünink, Leonine A. (2014). Co-Creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 148 (2014) 383 – 396.
- Luck, Kristin. (2012). The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face. *Journal of Brand Strategy*. VOL. 1, NO. 1, 50–56.
- Muniz, Albert M. & O’Guinn, Thomas C.. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, Vol. 27 No. 4, pp. 412-432.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities, (518), 388–406.

Raluca-Dania, Todor. (2014). The Importance of Branding and Rebranding for strategic Marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. Series V: Economic Sciences • Vol. 7 (56) No. 2 - 2014.

Rodrigues, Michael., Peterson, Robert M., Krishnan Vijaykumar. (2012). Social Media influences on business-to-business sales performances. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. National Educational Foundation. vol. XXXII, no. 3, pp. 365–378.

Sanders E. B.-N, & Stappers, P.J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design, *CoDesign*, 4(1), 5–18.

VanAuken, Kristie. (2014). Using social media to improve customer engagement and promote products and services. *Henry Stewart Publications*. 1750-1946 Airport management Vol. 9, No. 2, 109–117 Winter 2014-15.

Vernuccio, Maria. (2014). Communicating corporate brands through social media; an exploratory study. *International Journal of Business Communication*. 2014, Vol. 51(3) 211–233.

Zwass, V. (2010). Co-Creation: Toward a Taxonomy and an Integrated Research Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48.

8.3 MUNTliga Källor

Sara Hansson, ansvarig för sociala medier på Oatly 2015-05-22 kl: 14.03 – 14.47

8.4 INTERNETKÄLLOR, HEMSIDOR

Oatly, www.oatly.se (läst: 16-04-2015)

<http://www.oatly.com/about-the-company/>,

Oatly, www.oatly.se (läst 24/5 2015)

<http://www.oatly.com/faq/?swedish>

8.5 ELEKTRONISKA BILDKÄLLOR

Bildkälla 1: Alla bolag, www.allabolag.se (läst 21-05-2015)

http://www.allabolag.se/5564461043/Oatly_AB

Bildkälla 2: Academic search, www.academicsearch.se (läst 21-05-2015)

[https://secure.academicsearch.se/home.nsf/WAllFiles/Oatly_logga.png/\\$file/Oatly_logga.png?openelement](https://secure.academicsearch.se/home.nsf/WAllFiles/Oatly_logga.png/$file/Oatly_logga.png?openelement)

Bildkälla 3: Below the clouds, <http://www.belowthecLOUDS.com/> (läst 21-05-2015)

<http://www.belowthecLOUDS.com/uploads/2009/02/oatly01.jpg>

Bildkälla 4: Forsman & Bodenfors, www.fb.se (läst 21-05-2015)

http://www.fb.se/m/i/38/13/5dfe9892ab274619278410c4a687f49f412f_700x495.jpg

Facebook, länk 1:

<https://www.facebook.com/oatlyab?fref=ts> (läst 2015-04-27)

Facebook, länk 2:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.262439257176435.65072.179616462125382/587755947978096/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook länk 3:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.180936798660015.48319.179616462125382/565395183547506/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook länk 4:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.180936798660015.48319.179616462125382/552785038141854/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook länk 5:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.180936798660015.48319.179616462125382/421491544604538/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 6:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.262439257176435.65072.179616462125382/630412713712419/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 7:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/a.180936798660015.48319.179616462125382/765906023496420/?type=1&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 8:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/pb.179616462125382.-2207520000.1432046607./837581732995515/?type=3&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 9:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/pb.179616462125382.-2207520000.1432046607./837570069663348/?type=3&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 10:

<https://www.facebook.com/oatlyab/photos/pb.179616462125382.-2207520000.1432046607./822179077869114/?type=3&theater> (läst 2015-05-19)

Facebook, länk 11:

<https://www.facebook.com/oatlyab/videos/vb.179616462125382/841263925960629/?type=2&theater> (läst 2015-05-27)

Facebook länk 12: <https://www.facebook.com/oatlyab/photos/pb.179616462125382.-2207520000.1432760553./841740742579614/?type=3&theater> (läst 2015-05-27)

Facebook, länk 13:

<https://www.facebook.com/oatlyab/videos/vb.179616462125382/847033485383673/?type=2&theater> (läst 2015-05-27)

Facebook, länk 14:

<https://www.facebook.com/oatlyab/posts/809973432423012> (läst 2015-05-27)

Instagram länk 1: <https://instagram.com/oatlyab/> (2015-04-27)

Instagram länk 2: <https://instagram.com/p/d-EKilorRg/?taken-by=oatlyab> (läst 2015-05-19)

Instagram länk 3: <https://instagram.com/p/nLPSTxIrZP/> (läst 2015-05-19)

Instagram länk 5: <https://instagram.com/p/wbcvhcorYi/> (läst 2015-05-19)

Twitter länk 1: <https://twitter.com/oatlyab> (läst 2015-04-27)

Twitter länk 2: <https://twitter.com/OatlyAB/status/233555812625301504> (läst 2015-05-19)

Twitter länk 3: <https://twitter.com/OatlyAB/status/294082811684601856> (läst 2015-05-19)

Twitter länk 4: <https://twitter.com/OatlyAB/status/331747249820422144> (läst 2015-05-25)

Twitter, länk 5: <https://twitter.com/oatlyab/status/479346617762713600> (läst 2015-05-25)

Twitter, länk 6: <https://twitter.com/OatlyAB/status/451330825641287680> (läst 2015-05-19)

Twitter, länk 7: <https://twitter.com/OatlyAB/status/588611588686413826> (läst 2015-05-19)

YouTube länk 1:<https://www.YouTube.com/user/oatlyab/about?spfreload=10> (läst 2015-04-27)

YouTube, länk 2:<https://www.YouTube.com/watch?v=37rVuRoW0Vw&spfreload=10> (läst 2015-04-28)

YouTube, länk 3:<https://www.YouTube.com/watch?v=e5fEj1AQbRs&spfreload=10> (läst 2015-04-28)

9. BILAGOR

9.1 BILAGA 1 – OATLYS OMPROFILERING

Logga innan och efter omprofilering:



FIGUR 24 - OATLYS LOGGA INNAN OMPROFILERING (BILDKÄLLA 1)



FIGUR 25 - OATLYS LOGGA EFTER OMPROFILERING (BILDKÄLLA 2)

Förpackningar innan och efter omprofileringen:



FIGUR 26 - OATLYS FÖRPACKNINGAR INNAN OMPROFILERING (BILDKÄLLA 3)



FIGUR 27 - OATLYS FÖRPACKNINGAR EFTER OMPROFILERING (BILDKÄLLA 4)

9.2 BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE SARA HANSSON

Datum: 22 maj 2015

Namn: Sara Hansson

Titel: Sociala media ansvarig

Om Oatly.

- Vad har du för roll på Oatly?
- Vad var anledningen att du började jobba för Oatly?
- Varför använder Oatly sociala medier?

Innan omprofileringen

- Kan du beskriva ert arbete med sociala medier innan omprofileringen skedde?

Omprofileringen:

- Vilken del hade du i omprofileringen av Oatly?
- Detta är något du har fått bygga från grunden eftersom ni inte hade några strategier innan omprofileringen?
- Hur såg arbetet ut med att ta fram den nya profilen?
- Hur såg er strategi ut när ni ville implementera och sprida den nya profilen?
- Vilken roll hade sociala medier i förändringsarbetet?
- På vilket sätt vill ni att den profilen ska uppfattas av era konsumenter?
- Ser du att ni har fått en ny position på marknaden efter omprofileringen?
- Hur har responsen från era följare varit på sociala medier på den nya profilen?

Kommunikation:

- Vilka medier har ni använt er av för att kommunicera ut den nya profilen?
- Kan du specificera vilka sociala medier ni använder er av?
- Vad är syftet med användandet av de olika sociala media kanalerna?
(Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)
 - Hur skiljer sig kommunikationen åt från de olika medierna?
 - Vad tror du är anledningen till att responsen skiljer sig från följare på de olika nätverken?
 - vi har observerat era följare på Twitter, där är följarna inte lika interaktiva, varför är det så tror du?

- Hur arbetar ni med sociala mediestrategier?
- Vilket värde har dialogen med era följare för Oatly?
- Hur reagerar ni på den feedback ni får av era följare på sociala medier?
- Använder ni input från era följare för att utveckla ert varumärke?
 - På vilket sätt?
- Har ni sett att ni börjat attrahera nya kundsegment efter er omprofilering?
 - Om ja, vilka då?
 - Tror du att förändringen i kommunikation har påverkat detta?
- Vilka risker anser du finns med er kommunikation via sociala medier?
- Tycker du att ni har effektiva sätt att fång upp negativ kritik och att möta den kritiken?
- Inlägget frågetecknet. Har detta inlägg någonting med att ni skulle göra en omprofilering? och ville ha input från era följare
- Vi har sett att ni använder er av “brand ambassadors” för ert varumärke.
 - Vad är tanken bakom det?
 - Vad är tanken bakom brand ambassadors?
 - Har ni som avsikt att värva fler brand ambassadors till ert varumärke?
- Vad ser du för framtida utmaningar med engagemang på sociala medier?
- Vilken text eller bild är du mest nöjd med efter omprofileringen?
- Många bilder efter er omprofilering har blivit med inspirerande snarare än informerande. Exempel bild på en Palm med flytande text till. Hur ser ni på sådana inlägg om man jämfört med inlägg som har med era produkter att göra? vad engagerar mest?
- Då har jag fått svar på mina frågor, finns det något du vill tillägga?