



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Kandidatkurs och examensarbete i marknadsföring

Grupp: 3

Livsstilsvarumärke i livsmedelsindustrin

En lågengagemangsprodukt i den gröna konsumtionen

Författare:

Hanna Meinel - 940411-88051 jup15hme@student.lu.se

Malin Nolte - 920305-0266, sys13mno@student.lu.se

Linda Nyberg - 940530-5286 eko15lny@student.lu.se

Handledare:

Oskar Christensson

Antal ord:

23 361

Förord

Vi skulle vilja tacka Oatly för samarbetet med denna uppsats samt vår handledare Oskar Christensson för stöd och vägledning under arbetets gång.

Lund, 2018-05-29

Hanna Meinel

Malin Nolte

Linda Nyberg

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Livsstilsvarumärke i livsmedelsindustrin - en lågengagemangsprodukt i den gröna konsumtionen

Seminariedatum: 2018-05-31

Ämne/kurs: FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 högskolepoäng.

Författare: Hanna Meinel, Malin Nolte och Linda Nyberg

Handledare: Oskar Christensson

Nyckelord: Kommunikation, lågengagemangsprodukt, högengagemangsprodukt, marknadskommunikation, grön konsumtion, trender, hållbarhet, Brand Community, livsmedelsindustrin, livsmedelsprodukter, funktionell konsumtion, symbolisk konsumtion, funktionellt behov, symboliskt behov, ompositionering

Syfte: Syftet med uppsatsen är att, med hänsyn till den gröna konsumtionen, undersöka vilka medel livsmedelsföretag kan arbeta med för att ompositionera sitt varumärke. Med syfte att få lågengagemangsprodukter att generera ett högre engagemang hos konsumenten utan att förändra den befintliga produkten.

Metod: Kvalitativ fallstudie i sitt naturliga sammanhang med induktiv ansats.

Teori: Fyra centrala teorier har använts för följande syften; Maslows behovshierarki används för att förklara hur en livsmedelsprodukt kan tillfredsställa andra behov än de fysiologiska. Assaels modell appliceras för att klassificera låg-och högengagemangsprodukter. Elaboration Likelihood Model assisterar i att kartlägga hur konsumenter övertalas av budskap i kommunikation beroende på engagemangsnivå. Brand Resonance Pyramid har använts för att illustrera och analysera det Brand Community som växt fram förankrat till studieobjektet.

Empiri & analys: Det empiriska materialet har hämtats från studieobjektets interndokument, samtal med anställda, sociala medier och andra relevanta elektroniska källor för att sedan analyseras med hjälp av ovan nämnda teoretiska ramverk.

Slutsats: Genom en analys med hjälp av det utvalda teoretiska ramverket av det empiriska materialet har författarna kunnat dra slutsatsen att företag inom livsmedelsindustrin främst måste arbeta med kommunikation som ger uttryck för värderingar. Med syfte att få lågengagemangsprodukter att ge uttryck för ett högre engagemang. Det mynnar ut i förslag på fortsatta studier i hur företag kan anpassa sig till trender och klimatfrågan.

Abstract

Title: A lifestyle brand in the food industry - a low engagement product in a green consumption society.

Seminar Date: 2018-05-31

Course: FEKH29, Business Administration: Degree Project in Marketing Undergraduate Level, 15 credits

Author: Hanna Meinl, Malin Nolte and Linda Nyberg

Advisor: Oskar Christensson

Key Words: communication, low engagement products, high engagement products, market communication, green consumption, trends, sustainability, health, brand Community, food-and beverage industry, functional consumption, symbolic consumption, functional need, symbolic need, repositioning

Purpose: The purpose with this study is to, regarding the green consumption trend, investigate what tools companies in the food-and beverage industry can work with to reposition themselves on the market. In order to make low engagement products generate a higher level of engagement from consumers without changing the initial product.

Methodology: A qualitative case study, in its natural context, with an inductive approach.

Theoretical Perspectives: Four central theories have been used for the following purposes; Maslow's needs hierarchy is used to explain how a food product can satisfy other needs than the physiological. Assael's model is applied to classify low and high engagement products as well as to illustrate the complexity of consumer decision making. Elaboration Likelihood Model assists in mapping out how consumers are persuaded by messages in communication depending on engagement level. Brand Resonance Pyramid has been used to illustrate and analyze the Brand Community that has grown around the object of this study in recent years.

Empirical Foundation & analysis: The empirical material has been taken from the object of study's internal documents, conversations with employees, social media and other relevant electronic sources, and then it has been analyzed with help of the above-mentioned theoretical frameworks.

Conclusions: The empirical material collected in conjunction with the selected theoretical frameworks has enabled the authors to conclude that companies in the food industry must primarily work with their communication to respond to green consumption and thus make low-engagement products express a higher commitment. This is reflected in proposals for further studies on how companies can respond to trends, especially related to sustainability.

Innehållsförteckning

1. Inledning	9
1.1 Problemdiskussion	10
1.2. Frågeställning	11
1.3 Syfte	11
2. Litteraturgenomgång	12
2.1 Livsmedelsindustrin	12
2.1.1 Trender inom livsmedelsindustrin	12
2.1.1.1 Grön konsumtion	13
2.2 Konsumenten och varumärke	14
2.2.1 Konsumtionskultur	14
2.2.2 Varumärkets betydelse och profilering	14
2.2.2.1 Varumärken i samtiden	15
2.2.3 Symbolisk konsumtion	16
3. Metod	17
3.1 Val av forskningsmetod	17
3.2. Urval	17
3.2.1 Ämnesval	17
3.2.2 Avgränsning	18
3.2.3 Val av företag	19
3.3 Datainsamlingsmetod	20
3.3.1 Primärdata	21
3.3.2 Sekundärdata	22
3.3.3 Anonyma källor	25
3.4. Val av teoretiskt perspektiv	25
3.5 Uppsatsens trovärdighet	27
3.5.1 Validitet	28
3.5.2 Rapportens begränsning	28
3.6 Tillämpningar av begrepp	29
4. Teori	31
4.1 Behov	31
4.1.1 Maslows behovspyramid	31
4.2 Låg- och högengagemangsprodukter	32
4.2.1 Assaels modell	33
4.3 Kommunikation	34
4.3.1 Elaboration Likelihood Model	34
4.3.1.1 Att öka engagemangsnivån	35
4.4 Brand Community	36

4.4.1 Brand Resonance Pyramid	37
5. Empiri & Analys	39
5.1 Oatlys förarbete inför ompositioneringen	39
5.1.1 Oatly AB - utgångspunkten i ompositioneringen	39
5.1.2 Styrdokument Change - fundamentet i ompositioneringen	40
5.1.3 Affärsplanen 2015 - Oatlys utveckling i livsmedelsindustrin	42
5.1.4 Oatly som livsstilsvarumärke	42
5.2 Analys av Oatlys förarbete inför ompositionering	43
5.2.1 Oatlys ompositioneringsarbete för att bli ett livsstilsvarumärke	43
5.2.2 Förflyttningen från låg- till högengagemangsprodukt	45
5.2.3 Oatlys målgrupp överensstämmer med trender	47
5.3 Kommunikation - för ompositionering av varumärket	49
5.3.1. Kommunikation genom förpackningen	49
5.3.2 Kommunikation genom hållbarhet	51
5.3.2.1 Hållbarhetsprojekt	51
5.3.2.2 Hållbarhetskampanjer	52
5.3.3 Kommunikation av transparens	53
5.3.3.1 Rättegången - Mjölklobbyn vs Oatly	53
5.3.3.2 Oatly ifrågasätter skolmjölksstödet - För & Motboken	54
5.3.3.3 Konsumenters synpunkter - Oatlys hantering av Fiberrester	55
5.3.4 Kommunikation genom hälsa	55
5.4 Analys av kommunikation - för ompositionering av varumärket	56
5.4.1 Kommunikation förflyttar produkten från låg- till högengagemang	56
5.4.2 Kommunikation genom förpackningen	58
5.4.3 Kommunikation genom hållbarhet	59
5.4.4 Kommunikation genom transparens	60
5.4.5 Kommunikation genom hälsa	61
5.5 Oatly som ett Community	62
5.5.1 Post-milk generation	62
5.5.2 Hantverk av Oatly-förpackning	63
5.5.3 Konsumentfilmer på Youtube	64
5.5.4 Konsumentporträtt	65
5.5.5 Oatly integrerar med sina konsumenter på festivaler	66
5.5.6 Toni TV - varumärket som levande person	67
5.6 Analys av Oatly som ett Community	68
5.6.1 Oatly i kontexten av ett Brand Community	68
5.7 Övergripande Analys	72
6. Slutsats & Diskussion	73
6.1 Företagets akilleshäls?	75

6.1.1 Risken att sammanfalla med trender	75
6.1.2 Värderingar globalt - går det att upprätthålla?	76
6.1.3 Vinstdrivande - urskilja sig från mängden?	76
6.1.4 Postmilk Generation Community	76
6.1.5 Varumärkets betydelse	77
6.2 Framåtriktat, flexibelt och impulsivt	77
6.3 Vidare sammanhang	78
6.4 Förslag till fortsatt forskning	79
7. Källförteckning	80
8. Appendix	88
Bilaga 1. Fiberrester konversation	88
Bilaga 2. Konsumentporträtt	89

Figurförteckning

Figur 1. Tillämpning av teoretiskt perspektiv.....	27
Figur 2. Maslows behovspyramid (Eksröm et al. 2017. s.165).....	32
Figur 3. Assaels modell (Ekström et al. 2017, s.89).	34
Figur 4. Elaboration Likelihood Model (ELM) (Mårtenson 2009 s.163).	35
Figur 5. Brand Resonance Pyramid (Kotler & Keller 2016 s.330).	38
Figur 6. Oatly informationsbild (introducing the ost amazing fibres u.å).....	41
Figur 7. Integrering av Maslows behovshierarki och Oatly.....	46
Figur 8. Oatly Havredyck (Nolte 2018a)	50
Figur 9. Havregurt förpackningar (Nolte 2018b).....	50
Figur 10. Resultat från hållbarhetsprojekt (Oatly 2018c).	52
Figur 11. Oatlys printannons (Oatly Dropbox 2018a).	544
Figur 12. Oatly svara på förfrågan om fiberrester (Oatly Dropbox 2018b).	555
Figur 13. Integration av Maslows behovshierarki och Oatlys kommunikation.	57
Figur 14. Bild från Oatlys Instagram (Oatly Instagram 2017).....	62
Figur 15. Instagram posts av konsument (Anonym källa).	62
Figur 16. Bildserie, Instagram post av konsumenter (Anonym källa).	663
Figur 17. Instagrambild finska premiärministern (Anonym källa).	63
Figur 18. Olika hantverk av Oatly-förpackning (Oatly Dropbox 2018c).	64
Figur 19. Herbivore Stories sammanfattar Arlas stämning (OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rättegången 2015).	64
Figur 20. Konsument sjunger till Oatly (Anonym källa).	65
Figur 21. Konsument sjunger till Oatly (Anonym källa).	65
Figur 22. Chokladdryckstatuering (Oatly Dropbox (2018d).....	65
Figur 23. Havretatuering (Oatly Dropbox (2018e).	66
Figur 24. Bildserie festival Oatly (Anonym källa).....	67
Figur 25. NYC Coffee Festival. (NYC Coffee Festival 2017).	67
Figur 26. Brand Resonance pyramid kopplat till Oatlys aktiviteter.....	69
Figur 27. Ompositioneringsschema för Oatly.....	72

Tabellförteckning

Tabell 1. Kort sammanställning av primärdata.	22
Tabell 2. Kort sammanställning av sekundärdata.	24

1. Inledning

Konsumentverkets rapport “Konsumentrapporten 2017: Läget för Sveriges konsumenter” visar att digitaliseringen har lett till att konsumenter idag har en nästintill obegränsad marknad att bearbeta. Det är enklare för konsumenten att både söka information och jämföra produktutbud. Internet har underlättat för marknadsförare att rikta kommunikationen till en specifik målgrupp och nå ut till en bredare massa. Tidigare sökte individer aktivt efter information. Idag influeras konsumenter ständigt av marknadsföring i vardagen, utan att direkt vara medveten om det. Samtidigt menar Chaffey & Ellis-Chadwick (2016) i boken “Digital Marketing: Strategy, implementation and practice”. att dagens marknadsföring går från så kallad “push-kommunikation” till “pull-kommunikation”. Vilket i praktiken innebär att konsumenten söker upp varumärken på egen hand som kan tillgodose deras behov. Konsumenten har mer makt idag eftersom de har tillgång till likvärdig information som företaget vilket ställer högre krav på företag att agera sanningsenligt. Enligt Konsumentverket (2017) rapport “Konsumentrapporten 2017: Läget för Sveriges konsumenter” måste företag idag bli mer transparenta för att tillfredsställa konsumenter.

Ett växande utbud på marknaden har gjort att företag måste leverera både mjuka och hårda byggstenar i varumärket för att övertyga konsumenten i beslutsprocessen. Enligt Anselmsson & Bondesson (2013) “Put Your Brand to Work and Boost Revenues” är hårda byggstenarna det som uppfyller konsumentens funktionella behov medan mjuka byggstenar kännetecknar företaget bakom produkten. Emotionella byggstenar kan anses uppfylla de symboliska behoven hos konsumenten. Varför dessa faktorer är de mest säljdrivande beror inte endast på att produkter inte är kvalitets- och funktionalitet differentierade, det beror på att individer i flesta fall fattar beslut utifrån känslor och rationaliserar i efterhand. Enligt Heath et al. (2006) artikel “Brand Relationships: Strengthened by Emotion, Weakened by Attention” är det emotionella kommunikation som driver relationer mellan konsument och företag snarare än rationell information. Studien visar på att positiv attityd korrelerar med emotionellt innehåll.

I en rapport publicerad av Passport, sammanställd av Euromonitor International (2015) presenteras de emotionella värden som idag är av betydelse för den svenska konsumenten. Värderingarna innefattar etisk produktion, närodlat och vegetabilisk konsumtion samt den övergripande “Clean Eating”-trenden. Värderingarna och trenderna ställer krav på företag att leverera värden som omfattar hela företagets verksamhet. Den gröna konsumtionen är ytterligare en trend som utvecklats i samhället. Enligt Klintman et al. (2008) rapport “Maten märks: förutsättningar för konsumentmakt” är den gröna konsumtionen ett skifte från att vara kortsiktig konsumtion med egennytta som motiv, till att bli ett långsiktigt konsumtionsbeteende. Grön konsumtion handlar om till följd av att konsumenten väljer

produkter med omsorg bidrar detta till en positiv inverkan på miljön utan att konsumenten upplever någon större begränsning i sin livsstil (Elkington et al. 1990). Konsumenter har gått från att vara styrda av rationella attribut där lågt pris eller direkta hälsofördelar har varit avgörande, till att inkludera framtida konsekvenser av deras konsumtion (Klintman et al. 2008, s.117).

Livsmedelsföretag, vars uppgift är att tillgodose det grundläggande behovet av att äta, ställs därför inför utmaningen att erbjuda och marknadsföra en produkt som för konsumenten har en relevant och emotionell särprägel.

1.1 Problemdiskussion

Livsmedelsföretag har idag en betydande roll och ett ansvar i den gröna konsumtionen. Längre har företag betraktat samhällsansvar som en utmaning för ekonomisk framgång, nu är det snarare en konkurrensfördel. Företag utsätts dagligen inför problematiken att agera etiskt och hållbart (Kotler & Keller 2016, Daft et al. (2017).

FN:s f.d. Generalsekreterare Kofi Annan sa 1999 i Davos i Schweiz under "World Economic Forum" att företag ska bidra med att "bygga de sociala och miljöriktiga pelare som krävs för att stödja den nya globala ekonomin och göra så att globaliseringen fungerar för alla människor i världen" (Annan 1999). Alla företag har en befogenhet att främja sociala, miljömässiga och ekonomiska frågor på grund av deras värdeskapande inverkan på samhället. Företag har en betydande samhällspåverkan och måste därför arbeta med att förändra sin verksamhet för att agera hållbart (Kotler & Keller 2016, Svenskt Näringsliv 2004). Enligt Kotler (2003) i boken "Marketing Management: Analysis, Planning, and Control" är det essentiellt för företag att ständigt utveckla verksamheten för att erhålla långsiktig lönsamhet.

Enligt Svenskt näringsliv (2015) rapport "Varor och tjänster som gör nytta i Sverige och i världen" är det en utmaning för framtiden att påverka konsumenten att göra ett hållbart konsumtionsval inom livsmedelsindustrin. Det ställer krav på företag att uppmuntra konsumenten till att konsumera miljövänligt. Samtidigt har konsumenter i större utsträckning blivit engagerade i hållbarhet. Företag och organisationer har därmed enligt Ekström (2016) i boken "Konsumentbeteende: Klassiska & Samtida perspektiv" en viktig funktion att kommunicera ut marknadskommunikation som underlättar för konsumenten att fatta hållbara beslut. Kotler & Keller (2016) menar i boken "Marketing Management" att samtidens marknadsföring måste vara mer värderingsdriven och innehålla mänskliga och emotionella element.

Emellertid granskar allmänheten företag i större utsträckning eftersom konsumenter saknar förtroende för marknaden (Daft et al. 2017). Enligt Kotler & Keller (2016) har utvecklingen av marknaden bidragit till att konsumenten kan delta i hållbarhetsfrågor och påverka genom sitt

konsumtionsbeteende. Författarna berättar hur “The Green Marketing Revolution” har påverkat på vilket sätt konsumenter och företag ser på konsumtion ur ett hållbarhetsperspektiv. Konsumenter anser det ligga i deras angelägenhet att påverka företag att arbeta med hållbarhet, sociala frågor samt klimatpåverkan.

Konsumenter som är engagerade i hållbarhetsfrågor behöver dock inte alltid välja det alternativ som anses vara mest hållbart (Ekström et al 2017, s.55). Forskning visar att det finns ett gap mellan konsumenters värderingar och beteende (Kollmuss & Agyeman 2002, Picket-Baker & Ozaki 2008). Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Konsumentbeteendeämnets historik” speglar det en diskrepans mellan vad konsumenten uppger och hur den faktiskt agerar. Det genomfördes en undersökning för hur många resenärer som var villiga att betala ett högre pris på sin charterresa för att minimera miljöpåverkan, hälften (49%), svarade ja. Men när kunderna beställde resan var det endast en procent som valde att klimatkompensera. Enligt Ulver (2017) “Framtidens mat – är den hållbar?” varierar benägenheten att konsumera hållbart påtagligt även mellan sociala grupper, geografiska platser och mellan produktkategorier. Trope & Liberman (2003) forskning visar på att tidsdimensionen är en ytterligare faktor som påverkar köpintentionen. Konsumenten kan i högre grad konsumera efter abstrakta aspekter när det är ur ett långsiktigt perspektiv. Emellertid fattar konsumenten kortsiktiga beslut efter nyttobetonade attribut. I praktiken innebär det att konsumenter vill agera hållbart men vill samtidigt göra det enkelt för sig. Konsumentens konsumtionsbeteende tycks förefalla komplext särskilt eftersom livsmedelsprodukter oftast kännetecknas av lågt engagemang från konsumentens sida, enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och köpbeteende”. Det kan medföra att företag måste utveckla sin verksamhet för att bemöta den nya efterfrågan. Således är det intressant att undersöka hur företag går tillväga för att anpassa sig på den förändrade marknaden.

1.2. Frågeställning

Hur kan livsmedelsföretag ompositionera sig för att bemöta den gröna konsumtionen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att med hänsyn till den gröna konsumtionen undersöka med vilka medel livsmedelsföretag kan arbeta med för att ompositionera sig på marknaden för att få lågengagemangsprodukter att ge uttryck för ett högre engagemang hos konsumenten utan att förändra produkten i fråga.

2. Litteraturgenomgång

I kapitlet belyses en översikt över centrala områden som tillsammans ska tydliggöra utgångsläget på livsmedelsmarknaden idag. Litteraturgenomgången åskådliggör förändringar och trender i livsmedelsindustrin, betydelsen av grön konsumtion, varumärkes förhållningssätt idag samt utvidgningen av symbolisk konsumtion.

2.1 Livsmedelsindustrin

Jordbruksverket publicerar årligen statistik över den svenska livsmedelskonsumtionen. Under 2015 publicerade Jordbruksverket (2015) en översiktlig sammanställning, ur ett 50 årigt perspektiv, för utvecklingen av livsmedelskonsumtionen. Enligt rapporten har livsmedel per person ökat men konsumtionen av somliga livsmedel har minskat. Varor som ökat är; fisk, kött, grönsaker, frukt, bär, grädde, ost, ägg, kaffe och te. Produkter som minskat är; mjölk, matfett, mjöl, gryn, potatis, socker och sirap. Enligt statistiknyheter från SCB (2017) uppgick den totala försäljningen av livsmedel 2016 till 271 miljarder kronor vilket är en ökning med 4,4% mellan åren 2015–2016.

2.1.1 Trender inom livsmedelsindustrin

Enligt NE (2018b) definieras en trend som en långsiktig förändring och Kotler & Keller (2016) anser att det är en följd av händelser med en viss styrka och varaktighet. Jordbruksverket åskådliggör de globala trendernas påverkan i konsumtionsval, exempelvis globalisering, urbanisering, teknikutveckling och livsstil. Jordbruksverket (2017) driver ett diskussionsunderlag med syfte att genom förändrad konsumtion minska klimatpåverkan och bidra till en hållbar konsumtion. I rapporten framhålls bland annat betydelsen av att minska konsumtionen från djurriket, som inkluderar kött, mjölk och ägg. Två globala trender med stor inverkan som nämns är det ökade intresset för både hälsa och miljö som påverkar konsumenten i valet av produkter.

Utvecklingen av ekologiska och naturliga produkter har fått ett ökat utrymme och närvaro inom livsmedelsindustrin. Enligt Kotler & Keller (2016) i boken "Marketing Management" har kategorin växt markant och efterfrågan ökat. Konsumenter upplever att företag som arbetar med ekologiska och naturliga produkter är bättre på att arbeta med långsiktig hållbarhet. Enligt en statistisk undersökning gjord av Ekoweb (2018) uppgick totala försäljningsvärdet på ekologiska produkter och drycker till 27,9 miljarder kronor under 2017 i Sverige. Ekologiska produkter och drycker är en växande trend och försäljningsintäkterna har fyrdubblats mellan åren 2008–2017.

En ytterligare förändring i konsumtionsbeteende som synliggjorts de senaste åren, enligt Uppdrag Granskning (2017) reportage, är ökad konsumtion av laktosfria produkter. Den laktosfria marknaden uppgick till 1,6 miljarder kronor 2017, vilket är anmärkningsvärt eftersom Sverige är ett av få länder som har lägst antal laktosintoleranta invånare. Det tycks enligt reportaget finnas ett samband mellan den ökade konsumtionen av laktosfria produkter och hälsotrenden. Laktosfria produkter kommuniceras vara mer hälsosamma än produkter med laktos. Enligt Magnus Wickman, professor och barnallergiläkare, finns det ingen vetenskap som tyder på detta (Uppdrag Granskning 2017).

2.1.1.1 Grön konsumtion

Hållbarhet är något som har kommit att genomsyra dagens konsumentbeteende. Begreppet innefattar ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet (Ekström et al. 2017 s.17, Ulver 2017). Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Värdering och attityder" har en stor omfattning studier visat på att hållbarhet är viktigt för konsumenten. Enligt Ulver (2017) i "Framtidens mat – är den hållbar?" har förtroendet till hållbarhet ökat i länder där hållbarhet är en etablerad del av samhället. Historisk forskning har enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Konsumentbeteendeämnets historik" fokuserat på att fastställa vilka egenskaper som kännetecknar den hållbara eller gröna konsumenten. Emellertid är konsumentbeteende komplext och preferenser och värderingar förändras kontinuerligt. Att hitta en målgrupp som utgörs av den hållbara konsumenten blir svårt eftersom det inte är en statisk person utan utgör en kapacitet som används vid köpbeslut.

I Naturvårdsverket (2008) rapport "Konsumtionens klimatpåverkan" redogörs hur konsumenten kan äta i framtiden för att kortsiktigt minska utsläppen genom valet av livsmedel. Varje svensk konsumerar 800 kilo livsmedel varje år. Livsmedel har hög klimatpåverkan därav animalieprodukter har större påverkan på miljön än vegetariska alternativ. Valet av hur mycket och vilket kött vi konsumerar anser Naturvårdsverket (2008) är en av de fem viktigaste, enskilda aktiviteterna, som en person kan förändra i sitt liv. Enligt rapporten ger ett kilo kyckling tio gånger mindre koldioxidutsläpp än vad ett kilo kött från nötkreatur gör. Dessutom måste andra faktorer inkluderas t.ex. om djurens betesmark är ett resultat av avskogning eller att djurfodret blivit odlad på mark som tidigare varit regnskog. Kött är inte den enda avgörande faktorn, minskat matsvinn i livsmedelskedjan nämns också vara betydande för att minska klimatpåverkan.

2.2 Konsumenten och varumärke

2.2.1 Konsumtionskultur

Det har skett ett skifte på marknaden i form av förändrad konsumtionskultur. Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring” har det lett till utveckling i form av internationalisering, ökad marknadstransparens, bredare utbud och ökad konsumtionstakt.

Författarna menar att förändringen har bidragit till att det finns fler informationskanaler än någonsin tidigare, vilket medfört framväxten av gräsrotsdriven information. Gräsrotsdriven information är när kritiska konsumenter skapar och styr informationsspridning via sociala medier eller andra mediekkanaler. Allmänheten driver på företag att verka för ökad transparens och hållbarhet. Företag och organisationer har de senaste åren integrerat hållbarhet i sina strategiska och taktiska planer. Dessutom har ett större antal företag uppmärksammat förskjutningen av värderingar mot hållbarhet och försöker påverka konsumenten genom att hållbarhetsmärka sina produkter (Kotler 2013 s.103,128). Ekström et al. (2017) nämner i “Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring” att det har förekommit fall då företag valt att kommunicera hållbara egenskaper som senare visat sig vara felaktiga, vilket har påverkat både företaget och varumärket negativt.

2.2.2 Varumärkets betydelse och profilering

Enligt Dahlén et al. (2017) i “Optimal marknadskommunikation” använder sig konsumenten av utvärderingskriterier konsekvens och betydelse. Därmed är det av betydelse att förstå konsumentens sätt att utvärdera konsumtionen och att det finns flera utvärderingsdimensioner. Det finns en del generella kriterier som konsumenten överväger såsom pris och varumärke.

Märkesprofilering har blivit en högt prioriterad aktivitet hos företag det senaste decenniet och allmänt känt att ett varumärke kan ses som en tillgång (Keller & Lehmann 2006, Melin 1999). Enligt Keller (2013) i boken “Strategic Brand Management” syftar varumärket till att symbolisera känslomässiga aspekter som verksamheten bakom önskar att konsumenter knyter associationer till. Enligt Wood (2000) i “Brands and brand Equity: definition and management” finns det olika definitioner av vad ett varumärke är och hur det kan generera värde. I boken “Varumärkesstrategi: Om konsten att utveckla starka varumärken”, Frans Melin (1999), beskrivs varumärken som en värdeskapare och konkurrensmedel. Enligt NE (2018a) kännetecknar varumärke ett företag som tillhandahåller en vara eller tjänst och som har ett lagligt skyddat namn. Varumärket är något som står för företagets image samt blir en bärare av vilka upplevelser som konsumenten har kopplat till varumärket. Melin (1999) menar att varumärken är en varumärkesbyggande process som kan bidra till långsiktig samt uthållig marknadsposition, lönsamhet och tillväxtförmåga. Varumärket är en form av informationskälla,

riskreducerare och referenspunkt som används av konsumenten för att jämföra olika produkter sinsemellan och kan bli avgörande vid val av produkt (Melin 1999). Enligt enkäten "Statista Global Consumer survey" sammanställd av Armstrong (2018) anser 42% deltagarna att varumärket är av betydelse vid val av mat och alkoholfri dryck i USA (Data saknas från Sverige).

Emellertid finns det enligt Ekström (2017) i kapitlet "Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring" ett konsumtionsmönster som blivit svårare att förutsäga och lojaliteten till varumärken har minskat. Idag blandar konsumenterna stil, varumärken, vintage och lyx med e-handel. Diskussionen kring varumärken med stöd av Holt (2002) artikel, "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding" är att en del konsumenter anser att varumärken idag påverkar och kontrollerar människor att konsumera eller införliva en livsstil som är producerad av varumärket. Konsumenten upplever att de blir manipulerade och tar därför avstånd från varumärken. Att samhället domineras av varumärken kritiserar i boken "No Logo" av Naomi Klein (1999). Klein menar på att fokuset hos företag ligger på varumärket och inte på produkten samt att företag snarare säljer en livsstil än kvalitet. Reklam och budskap ockuperar människors liv och bestämmer vad som förväntas konsumeras. Holt (2002) anser dock en förändring har skett hos konsumenten, således att människor inte passivt mottar reklam utan har i större utsträckning intagit en aktiv position. Klein (1999) exemplifierar också att det skapas en utveckling kring konsumentbeteende och hur människor agerar i förhållande till företag.

2.2.2.1 Varumärken i samtiden

Utvecklingen på den externa marknaden har bidragit till att massmarknadsföring minskat och företag istället använder andra tillvägagångssätt för att möta behoven. Enligt Keller (2013) har även marknadsföring i stabila, traditionella kategorier och branscher börjat gå ifrån allmänna marknadsförings vanor. Ekström et al. (2017) menar på i kapitlet "Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring" att företag har under en längre tid studerat konsumenten som ett objekt, någon som kan påverkas och manipuleras genom marknadsföringsaktiviteter.

Ett tillvägagångssätt för företag att möta konsumenternas behov idag är att använda personifierad marknadsföring. Ekström et al. (2017) menar i kapitlet "Personlighet och livsstil" att marknadsföring har en stor betydelse i vårt samhälle idag men det har skett en stor utveckling i samhället som marknadsförare måste anpassas sig till. De måste förstå konsumenters livssituation och önskemål, följaktligen måste de se konsumenten som subjekt. Det har blivit allt vanligare att marknadsförare strävar efter att få konsumenter att välja en livsstil genom valet av en produkt. Företag strävar efter att skapa samhörighet mellan konsumenten och produkten genom att associeras med centrala delar i konsumentens liv.

Enligt Keller (2013) har utveckling av internet och sociala media haft en stor inverkan till ökningen av personifierad marknadsföring. Företag som idag väljer att betrakta konsumenten som subjekt låter hela sin affärsmodell, produktion, distribution och marknadsföring utgå från konsumentens önskemål. Ekström et al. (2017) menar på i kapitlet "Vanor och lojalitet" att företag strävar mot att uppnå en långsiktig relation snarare än att maximera den kortsiktiga vinsten. Dessutom hjälper varumärket konsumenten att fatta beslut, inte endast baserat på behov, utan även beslut som bidrar till ett symboliskt värde (Melin 1999, Keller 2013).

2.2.3 Symbolisk konsumtion

En produkt är inte längre något som endast uppfyller ett behov, under de senaste decennierna har symbolisk konsumtion vuxit fram. Samhället är mer individualiserat än tidigare, vilket gör att konsumenter väljer att köpa ett visst varumärke eller en viss produkt för att uttrycka sin identitet (Ekström et al. 2017, Holt 2002). Enligt Holt (2002) kan idag konsumenter ha långvariga relationer och emotionella förbindelser till varumärken och produkter. Det finns varumärken som konsumenten har längre relationer med än människor.

Konsumenten använder varumärken för att känna gemenskap, samhörighet och en stor del av konsumentens beteende tycks bero på personlighet och livsstil. Beslut som individen fattar dagligen bidrar till rutiner som formar personen, vilket i sin tur skapar en livsstil. Idag väljer en konsument vilken livsstil som den vill leva. Livsstilsbegreppet är nära relaterat till värderingar och påverkar därmed konsumenternas köpbeteende. Konsumenten kan beskriva vem den är samt hur den vill uppfattas genom att redogöra för vilka produkter, tjänster, relationer och upplevelser som konsumeras (Ekström et al. 2017, s.172, 180, 179).

Enligt Keller (2013) finns det skillnader mellan en produkt och ett varumärke, då en produkt endast handlar om att tillgodose ett behov och ett varumärke differentierar likartade produkter som ska tillgodose samma behov. Dock menar forskaren Ernest Dichter som refereras av Ekström et al. (2017) i kapitlet "Personlighet och livsstil" att produkter bör uppfattas som objekt med symboliskt och igenkännande innehåll samt ska inte bara beaktas som rationella objekt. Forskaren var ny med att uppmärksamma konsumentens önskemål snarare än att utgå från producenternas perspektiv som tidigare gjorts. Ernest Dichter menar på att marknadsförare måste förstå den psykologiska och symboliska innebörden hos produkter för att marknadsföringen ska bli framgångsrik.

3. Metod

Kapitlet innehåller tillämpningar för undersökningen. Inledningsvis diskuteras valet av forskningsmetod, följt av presentation av urval i studien: ämne, företag och avgränsningar. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet i termerna validitet och begränsningar.

3.1 Val av forskningsmetod

Uppsatsen är i form av en kvalitativ fallstudie, vars syfte är att undersöka ett fenomen mer ingående i sitt naturliga sammanhang. Utgångspunkten är att uppfatta och tolka den sociala verkligheten hos studieobjektet (Bryman & Bell 2013, s.50). Ett kvalitativt metodval är lämpligt för uppsatsen eftersom det bidrar till en djupgående tolkning av ett emotionellt rotat fenomen, vilket kan vara svårt att kvantifiera. En fördel med valet av metod är att syftet med en kvalitativ metod är att ge insikt i sociala processer och sammanhang, vilket stämmer överens med uppsatsens syfte (Holme & Solvang 1997).

Uppsatsen ska skapa en djupare förståelse i ompositionering genom att undersöka ett studieobjekts tillvägagångssätt. Forskningsfrågan är uppbyggd med ordet "hur" för att kunna upptäcka nyanser och förstå aspekter i det studerade fenomenet (Skärvad & Lundahl 2016, s.71). Genom att tillämpa en induktiv forskningsansats mellan förbindelsen av teori och forskning, blir tyngdpunkten enligt Bryman & Bell (2013) att generalisera teorierna snarare än att pröva teoretiska perspektiv. Därför har generalisering av teorierna använts för studien eftersom den syftar till att undersöka och beskriva ett kvalitativt fenomen.

3.2.Urval

3.2.1 Ämnesval

Val av ämne grundar sig i intresset för hur företag arbetar med sin marknadsposition för att möta den gröna konsumtionen. Det kommer bland annat studeras hur företag kan få en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt genom ompositionering utan att förändra den befintliga produkten.

Ämnet väcker intresse eftersom en stor del av marknadsföringsarbetet hos de flesta organisationer idag handlar om att inta en specifik position i konsumentens medvetande. Livsmedelsmarknaden som denna studie kommer att beröra, kännetecknas av hög konkurrens. Således måste företag särskilja sig

på marknaden för att uppmärksamma konsumenten, därför är positionering av betydelse för företag (Trout 1981, s.9–10). Definitionen av ompositionering är enligt Melin (1999) i “Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken” att företag med redan befintligt varumärke skapar sig en ny starkare position på marknaden. Den externa marknaden förändras ständigt och därför är det av betydelse att företag utvecklas för att möta konsumentens krav, för ur ett långsiktigt perspektiv lyckas skapa ett starkt varumärke.

Det är intresseväckande hur en lågengagemangsprodukt, exempelvis livsmedel enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och köpbeteende”, kan uppfylla ett symboliskt värde och skapa högt engagemang hos konsumenterna. Undersökningen tar sin utgångspunkt i en litteraturgenomgång som syftar till att identifiera pågående marknadstrender samt konsumenters och varumärkens förhållningssätt på livsmedelsmarknaden. Litteraturgenomgången ämnas innehålla grundläggande fakta för att läsaren ska få kunskap om ämnesområdet (Skärvad & Lundahl 2016, s.162). Utifrån rådande marknadsutveckling tas empiri fram i form av en fallstudie som syftar på att undersöka med vilka medel livsmedelsföretag kan arbeta med för att ompositionera sig på marknaden. Eftersom intentionen med uppsatsen är att undersöka uttryck för ett högre engagemang hos konsumenten har det varit av intresse att titta närmre på marknadsföringsaktiviteter och hur dessa kan ge upphov till en engagerad kundgrupp. Tillvägagångssättet för detta, har därmed varit att undersöka uttrycken utifrån ett Brand Community perspektiv eftersom med stöd av Kotler & Keller (2016) karaktäriseras ett Brand Community av högt engagemang och lojalitet från konsumenten sida.

Uppsatsens förväntade kunskapsbidrag är att skapa insikt i hur företag kan förändra konsumenters engagemang till en produkt, som anses vara en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt, utan att förändra den befintliga produkten. Därigenom synliggöra vilka medel företag kan använda sig av för att ompositionera sig och skapa högre engagemang hos konsumenterna, med hänsyn till den gröna konsumtionstrenden.

3.2.2 Avgränsning

En lämplig metod för fallstudier är en undersökning av svåröverskådliga situationer vilket gör det centralt att koncentrera undersökningen (Skärvad & Lundahl 2016, s.237). Uppsatsen utgår från den svenska marknaden gällande konsumtionsmönster och marknadstrender. Med undantag för data från enkäten “Statista Global Consumer survey” sammanställd av Armstrong (2018) som visar på betydelsen av varumärken vid val av livsmedel. Orsaken är att data saknades för Sverige. Källans avsikt är endast att demonstrera att konsumenten använder varumärken vid val av livsmedelsprodukter.

Därutöver kommer uppsatsen endast avse livsmedelsindustrin med ett grönt konsumtionsperspektiv, vilket särskiljer studien. Uppsatsen kommer inte tillämpa teori om samhällsansvar, Corporate Social Responsibility (CSR) eftersom tyngdpunkten i uppsatsen är att undersöka hur en långengagemangsprodukt kan ge uttryck för ett högre engagemang hos konsumenten, inte interna processer. Utgångspunkten är att företaget som ämnas undersökas har ett etablerat hållbarhetsarbete och arbetar aktivt i frågan. Däremot är företags samhällsansvar komplext vilket beskrivs i problemdiskussionen. Konsumenter misstror ofta företag eftersom de kommunicerar att de arbetar med hållbarhet, men praktiken visar ibland något annat (Daft et. al. 2017). Därmed har det varit essentiellt för vår undersökning att vid val av företag välja en organisation som i många fall anses vara transparent och öppna i sin kommunikation.

Uppsatsen inkluderar inte hur ompositioneringen påverkat studieobjektets interna marknadsföring och företagets anställda. Det på grund av att området blivit för omfattande om organisatoriska och kulturella förändringar inkluderats. Uppsatsen fokus är hur företagets ompositionering påverkat konsumentens engagemangsnivå på en grön marknad för att möjliggöra slutsatser kring livsmedelsindustrin i stort, därav har inte interna omständigheter tagits inom ramarna för ämnet.

Studien inkluderar inte någon konsumentundersökning kring attityder och uppfattningar av Oatly som varumärke och deras produkter, då det skulle bli alltför omfattande med hänsyn till begränsad tid. Hade detta genomförts hade inte svarsgruppen blivit tillräckligt spridd över den totala populationen och hade blivit geografiskt koncentrerad då den hade byggts på författarnas närmsta medmänniskor, eftersom det inte fanns tillgång till andra medel för att tillgå individer till undersökningssyfte. Således har istället konsumenters publikationer av inlägg på sociala medier och andra plattformar använts för att bilda en uppfattning kring attityder då detta ger en bättre geografisk räckvidd, de är även individer som är oberoende av författarna och dess ändamål.

3.2.3 Val av företag

Vid val av företag har det varit av betydelse att studera ett utmärkande företag som karaktäriseras av omständigheter studien avser undersöka (Skärvad & Lundahl 2016, s.239). För att besvara frågeställning och syfte kommer därför genomföra en fallstudie på det svenska företaget Oatly.

Oatly AB är ett företag som utvecklar, producerar och distribuerar havrebaserade livsmedel. Det fanns en efterfrågan på en produkt som var mjölkfri, för de som var allergiska mot mjölk, men med likvärdiga näringsvärden. Trots att produkten inledningsvis främst var framtagen för mjölkallergiker med flera medicinska fördelar, uttryckte Oatly tidigt att de inte ville lägga tyngd på att kommunicera dessa egenskaper. Oatly överensstämmer med uppsatsens ändamål eftersom företaget klargjorde 2005 att centrala delar i deras kommunikation var att kommunicera hälsa, transparens och hållbarhet

svarare än de medicinska fördelarna med produkten (Oatly Case Study 2005). Förhållningssättet livsmedelsföretaget har är av intresse ur ett grönt konsumtionsperspektiv eftersom Oatlys målsättningar är att: “Our goal is to always deliver products that have maximum nutritional value and minimal environmental impact” (Oatly u.å.).

När en fallstudie genomförs genom att undersöka endast ett företag är det av betydelse enligt Skärvad & Lundahl (2016) att det fallet är unikt. Oatly är ett lämpligt företag att studera eftersom deras ompositionering i ett grönt konsumtionssamhälle ansetts vara avvikande från andra företags tillvägagångssätt. Företaget uttrycker att de vill gå sin egen väg, som Oatly kallar: “The Oatly way”, att de agerar och kommunicerar enligt vad de anser vara riktigt (Oatly u.å.). Företagets förhållningssätt är unikt i den bemärkelsen att det inte finns något annat företag inom livsmedelsindustrin som kommunicerar en sådan omfattande kommunikation med hjälp av emotionella attribut och samtidigt väljer att till stora delar utesluta rationella attribut. Oatly har uppmärksammats i media genom bland annat rättegången mot Arla och har visat sig vara ett företag som vågar vara öppna i sin kommunikation. Oatly överensstämmer med vad Skärvad & Lundahl (2016) menar vara intressanta fall: så kallade “vackra fall” eller “fula fall”. Vid valet av företag är det väsentligt att studera ett företag som är överraskande, problematiskt och konfliktladdat eftersom det underlättar analys och undersökning.

Uppsatsen syftar till att belysa vilka medel Oatly använt för att bedriva ett utvecklingsarbete som lett till att varumärket erbjuder mer än bara en produkt för att ta hänsyn till den gröna konsumtionen samt skapar engagemang hos sina konsumenter. Genom att undersöka företagets ompositionering, från att erbjuda en allergi-produkt till att bli ett livsstilsvarumärke, ämnas uppsatsen visa hur en lågengagemangsprodukt förändrats till en högengagemangsprodukt utan förändringar i den befintliga produkten.

3.3 Datainsamlingsmetod

Vid en kvalitativ ansats betonas färre ord och inte kvantitet vid insamlingen av data (Bryman & Bell 2013). Därmed har en kvantitativ undersökning genomförts med hjälp av primärdata i form av strategidokument, affärsplan från Oatly (2015) samt konsumentporträtt. Det är enligt Patel & Davidson (2011) av betydelse att samla en genomgående information vid en fallstudie och därför har sekundärdata använts för att få en mer komplett bild av fallföretaget. Utgångspunkten vid datainsamlingen har varit att belysa varför Oatly agerat som de gjort samt tolka vad aktiviteterna genererat. Syftet med datainsamlingen har varit att exponera aktiviteter i ompositioneringen och konsumenternas engagemang. Empirin består av tre olika delar som avslutar med tillhörande analys. Kapitlet avslutas med en generell analys som beskriver ompositioneringen mer övergripande och

visuellt. Syftet med att förena empiri och analys är att underlätta för läsaren att förstå hur empirin är tolkad med hänsyn till teori.

3.3.1 Primärdata

Tillvägagångssättet i undersökningen har gjorts genom att studera intern data som företaget tillhandahållit. För att skapa förståelse i hur företaget har förändrats vid ompositioneringen har styrdokumentet Change-boken använts. Boken innefattar företags vision, målsättningar, möjligheter, hot och teori kring förändringsarbetet. Change-boken har bidragit med kunskap och förståelse om vilka delar som varit centrala för Oatlys ompositionering. Affärsplanen från 2015 är ett internt dokument som innefattar strategiarbete och mål, samt data som visar på hur utvecklingen visats i försäljningssiffror mellan 2012 och 2015. Dokumentet är av betydelse eftersom det visar vilka effekter förändringen bidragit till samt format strategier för fortsatt förändringsarbete. Boken Change och Affärsplanen 2015 har varit utgångspunkten för fallstudien.

Hållbarhetsrapporten från 2018 har använts för att ge kunskap om hur Oatly aktivt arbetar med hållbarhet genom projekt och kampanjer. Rapporten ger djupare förståelse för hur företaget sammanfaller med grön konsumtion. Dokumentet har inte en fristående del i uppsatsen eftersom uppsatsen har avgränsats till att inte beskriva företags CSR-arbete. Rapportens syfte är att åskådliggöra och inte beskriva samhälleligt företagsansvar. Under uppsatsens gång har Johan Girdo, Commercial Director på Oatly, varit kontaktperson och tillhandahållit information om företaget. En förfrågan om hur Oatly påverkat konsumenten på individnivå ställdes och Johan nämnde två fall som inkluderats i form av konsumentporträtt även ett flertal fall där konsumenter skapat smycken av gamla förpackningar och hur konsumenter reagerar på Oatlys hantering av fiberrester. Bilder som beskriver dessa fall delades med författarna via en intern Dropbox-mapp. Personerna i fallen är anonyma för att skydda deras integritet. Nedan i Tabell 1. förklaras kort vilka ovanstående interna dokument som har använts som primärdata med sammanfattat innehåll.

Tabell 1. Kort sammanställning av primärdata.

Intern data	Förklaring:
Change - boken (Oatly 2012)	Inför ompositioneringen 2012 skapade företaget boken Change som innehåller företagets vision och delas ut till alla anställda. Oatly har formulerat 14 "statements" för att förtydliga hur företaget uppnår och understödja riktningen för utvecklingen.
Affärsplanen 2015 (Oatly 2015).	Oatlys affärsplan från 2015 innehåller företagets affärsidé som har översatts till affärsmål samt hur dessa ska realiseras.
Hållbarhetsrapport 2018. (Oatly 2018c).	Oatly har en hållbarhetsrapport från 2018, företaget anser sin närvaro bidra till kunskapsbyggande och att arbetet i en förlängning generera positiv effekt på de globala hållbarhetsmålen. Rapporten innehåller hållbarhetsprojekten: <ul style="list-style-type: none"> - Jannelunds Gård - SLU Swedish University of Agricultural Sciences - Utbildning, laga mat klimatsmart
Konsumentporträtt ¹	Konsument med chokladdryck tatuering Berättelse om vad Oatlys produkter betytt för honom och hans utveckling.
Hantverk av Oatly-förpackning² (Oatly Dropbox 2018).	Oatly uppmuntrade konsumenter på insidan av Oatlys förpackning att skapa smycken av företagets förpackning
Fiberrester³	Förfrågan från konsument gällande vad Oatly gör med fiberrester som blir över vid tillverkning.

3.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata ämnar komplettera primärdata som ligger inom ramen för ämnesvalet, vilket Skärvad & Lundahl (2016) anser att en fallstudie bör innehålla. Avsikten med sekundärdata är att erhålla informationsbredd och skapa större insikt om ämnesvalet. För att undersöka vad ompositioneringen har resulterat i har det varit av betydelse att genomföra en heltäckande datainsamling av aktiviteter

¹ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018.

² Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018

³ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018.

som Oatly genomfört under ompositioneringen. Tillvägagångssättet har varit att hitta samband mellan strategin för ompositionering och hur företaget arbetat i praktiken för att bli ett livsstilsvarumärke. Sekundära källor är i form av aktiviteter som uttrycker ett förändrat engagemang hos konsumenten, bland annat har sociala medier varit av stor betydelse. Nedan i Tabell 2. finns en sammanställning av sekundärdata direkt kopplad till Oatly, som har tillämpats i uppsatsen.

Tabell 2. Kort sammanställning av sekundärdata.

Offentlig data	Förklaring
<p>72 hours without milk (72 Hours Without Milk 2018).</p> <p>Toni TV (Oatly: The transformation into fearless challenger brand 2018).</p>	Reklamfilmer som Oatly har gjort.
<p>Googla Mjök (Oatly 2018d).</p> <p>-69% (-69% 2018)</p> <p>Gammeldags Havfredryck (Anonym källa 1)</p>	Reklaminsatser som Oatly har genomfört.
<p>Mjöklobbyn vs. Oatly (Resume 2015).</p>	Printannons framtagen av Oatly vid Arla rättegången.
<p>För- och motboken (Landlantbruk 2017a).</p>	Diskussionsunderlag för och motargument mot mjök.
<p>The transformation into a fearless challenger brand (Oatly: The transformation into fearless challenger brand 2018).</p>	Oatly är med i projektet: The Challenger Project, som handlar om att förstå den nya generationen av varumärken. Videon är en intervju med Oatlys Creative Director, John Schoolcraft.
<p>Årets klimatkök (White Guide Junior 2017).</p>	Oatly har i samarbete med White Guide Junior, skapat en tävling där skolor kan vinna pris. Syftet är att lyfta fram det goda som görs på skolor, som visar på att maten har ett helhetstänk.
<p>Way out west, Åre Session, Propaganda i Sverige, Latitude, Wilderness i England, Lollapalooza⁴, Kaffefestivaler (Oatly 2015).</p>	Kulturevenemang som Oatly medverkat i.
<p>Video 1.Oatly vs. Svensk mjök OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rättegången 2015).</p> <p>Video 2.& 3. (Anonym källa)</p>	Videos skapade av konsumenter som handlar om Oatly.
<p>Oatly Case Study (Oatly Case Study 2005).</p>	En kortare fallstudie på Oatly från 2005.

⁴ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018.

3.3.3 Anonyma källor

I studien har empiriska exempel till stora delar presenterats i form av inlägg konsumenter gjort på sociala medier. Det är viktigt att individerna förblir anonyma i studien då ingen direkt kommunikation har ägt rum och kommentarer har insamlats från öppna konton. Trots att inläggen är tillgängliga för allmänheten har det valts att anonymisera individerna för att skydda deras integritet. Ansikten har censurerats, konsumentporträtt anonymiserats och länkar till videos finns ej tillgängliga med undantag för den finska premiärministern som är en offentlig person samt videos från hemsidan Herbivore Stories, en sida som syftar till att sprida information om växtbaserad kost. Bilder och empiriska exempel används för att demonstrera konsumentengagemang i relation till Oatly och enskilda individers identitet är inte av betydelse för att skapa trovärdighet. Fullständig källförteckning tillhandahåller handledare. Data och bilder från Oatlys Instagram, hemsida och Facebook har blivit godkända att använda från Oatly.

3.4. Val av teoretiskt perspektiv

Enligt Bryman & Bell (2005) utmärks teoretiska perspektiv med större abstraktionsnivå. Teoriernas funktion i uppsatsen är att synliggöra, enligt Skärvad & Lundahl (2016), aspekter som är relevanta att studera samt synliggöra hur verkligheten kan betraktas. I uppsatsen kommer teorier generaliseras snarare än att prövas (Bryman & Bell 2013). De teoretiska modellerna används i uppsatsen för att undersöka och problematisera komplexiteten i rationella och symboliska behov, samt identifiera skillnaden mellan en låg- och högengagemangsprodukt.

Teoriavsnittet innefattar fyra områden. Första området visar hur konsumenters behov kan kategoriseras och uppfyllas. Syftet är att visa hur en produkt kan fylla både funktionella och symboliska behov hos konsumenten. Det har gjorts genom att applicera Maslows behovshierarki som demonstrerar konsumentens behovsnivåer. Modellen används även för att förklara hur en livsmedelsprodukt kan tillfredsställa andra behov än de fysiologiska. Maslows behovshierarki ska synliggöra att konsumenten har olika behovsnivåer och hur de prioriteras och motiverar individen till nya behov från rationellt styrt till symboliskt styrt. Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Personlighet och livsstil" finns det brist på empiriskt stöd av behovs nivåernas hierarkiska fördelning i modellen. Modellen kritiserar av Wahba & Bridwell (1976) vilka argumenterar för att det inte finns stöd av den fördelning av behoven som Maslow har utformat. Enligt Rutledge (2011) finns det en avsaknad av sociala relationer och samspel som anses vara essentiella vid samtliga nivåer i behovspyramiden. Modellen anses trots allt betydelsefull eftersom den ökar förståelsen av olika perspektiv på beteenden samt eftersom teorin är välkänd och etablerad. Hierarkin som förekommer i Maslows modell har ingen betydelse för analysen i undersökningen. Det teoretiska perspektivet skall

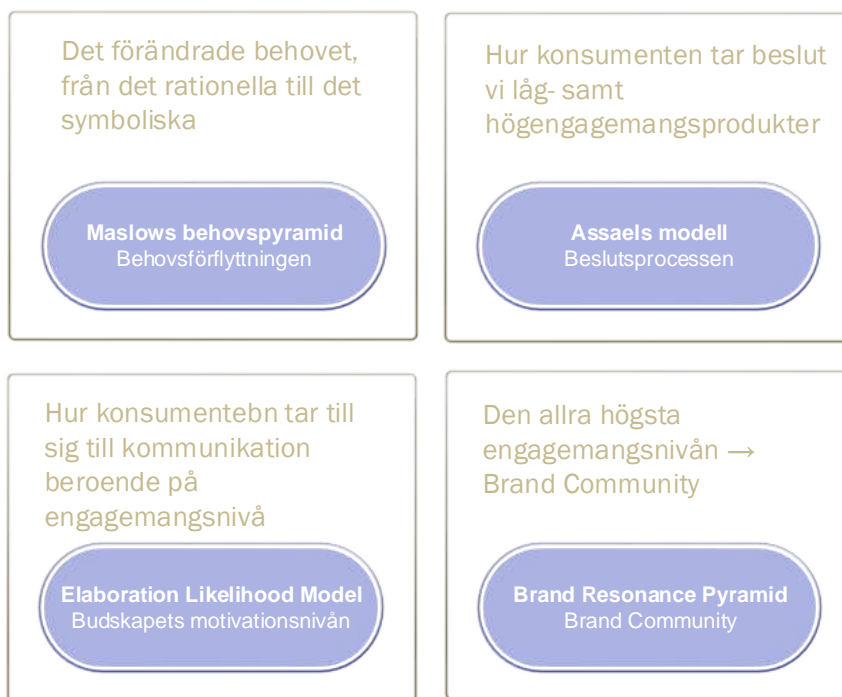
visa på komplexiteten i konsumentens behov och hur livsmedelsprodukter kan fylla mer än bara ett grundbehov av föda hos konsumenter.

I andra området av teoriavsnittet behandlas konsumentbeteende och hur det påverkar huruvida en produkt betecknas vara en låg- eller högengagemangsprodukt. Assaels modell har tillämpats för att visa på hur konsumenten kan välja en produkt med hänsyn till nivå av intresse. Assaels modell ska bistå med kunskap gällande olika nivåer av engagemang som en konsument kan ha vid ett köpbeslut och förklara den teoretiska definitionen av ett låg- samt högengagemangsköp. Modellen ska användas för att åskådliggöra kontraster i beslutsfattande om produkter och konsumentbeteende. Enligt Kotler et al. (1979), är modellens begränsningar utmaningen i att klargöra anledningen till varför konsumenter konsumerar som de gör eftersom de utsätts för flera inflytelserika faktorer. Modeller som tar upp konsumentbeteende, eller mänskliga behov, är i de flesta fall vinklade som om modellerna vore en fullständig bild av människan. Enligt Runyon & Stewart (1987) är det därför viktigt att komplettera med flera modeller för att skapa trovärdighet. Ekström et al. (2017) i kapitlet "Engagemang och olika köpbeteenden" menar på att vid tillämpning av modellen måste hänsyn tas till att konsumentbeslut ofta är situationsbaserade och engagemangsnivån kan variera beroende på detta oavsett produkt. Däremot beskriver modellen förhållandet mellan engagemangsnivå i beslutsprocessen och dess komplexa natur vilket är väsentligt för uppsatsen. Modellen ska på ett konsekvent sätt klassificera och definiera hur produkter på ett teoretisk plan anses vara en låg- resp. högengangsprodukt. Modellen kommer jämföras med verkligheten vilket gör den användbar i studien då syftet inte är att bekräfta teorin eller skapa generella antaganden. Eftersom en fallstudie är ett situationspecifikt fall kommer situationsperspektivet tas med automatiskt vid tillämpningen av Assaels modell.

I tredje avsnittet behandlas produktens engagemangsnivå i förhållande till kommunikationens informationsinnehåll med hjälp av Elaboration Likelihood Model. Modellen tillämpas för att undersöka hur Oatlys värderingsstyrda kommunikation påverkar konsumentens attityd, vilket i sin tur påverkar konsumentens engagemangsnivå till varumärket. Oatly har gått från att vara ett företag som kommunicerar funktionella behov till att kommunicera värderingar. Det har i sin tur väckt ett intresse för hur förändrad kommunikation genererat ett högre engagemang till en livsmedelsprodukt som enligt Mårtensson (2016) anses vara en lågengagemangsprodukt. Modellen tar dock inte hänsyn till komplexiteten av att tolka information och subjektiviteten. Modellen delar endast upp processen i två olika router enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Värderingar och Attityder". Trots det är ELM relevant att använda som hjälpmedel i fallstudien då den främst appliceras för att belysa skillnaden mellan emotionell och rationell kommunikation.

I fjärde avsnittet beskrivs Brand Resonance Pyramid. Modellen används för att undersöka den högsta engagemangsnivån hos en konsument, som ges till uttryck av ett Brand Community. Med hjälp av

modellen undersöks hur Oatlys aktiviteter genererat ökat engagemang hos konsumenten. Modellens syfte är att visa på varumärkets mervärde och emotionella band till konsumenten genom att synliggöra hur konsumenter tänker, känner och agerar gentemot Oatly trots att de erbjuder en produkt som vanligtvis betecknas vara en lågengagemangsprodukt. Begränsningar med varumärkeslitteratur är att den exkluderar inflytandet av demografisk karaktär på varumärkeslojalitet. Demografiska förutsättningar kan potentiellt påverka hur relationen mellan varumärke och konsument utvecklas. Brand Resonance Pyramid är en modell som visar på olika steg som konsumenten går igenom för att slutligen nå resonans. Det bör ifrågasättas om konsumenten går igenom alla stegen för att nå toppen av pyramiden om modellen tar hänsyn till fler variabler, exempelvis graden av tillfredsställelse och trovärdighet (Keller 2001). Trots detta kan modellen tillämpas eftersom den på en övergripande nivå beskriver hur konsumenter går från att konsumera en produkt till att bli en del av en grupp som identifierar sig med företagets värderingar. Nedan i Figur 1. demonstreras uppsatsen fyra perspektiv och en kort kommentar vad teorin ämnas att undersöka.



Figur 1. Tillämpning av teoretiskt perspektiv.

3.5 Uppsatsens trovärdighet

Eftersom metoden är av kvalitativ natur och uppsatsen rör, som tidigare nämnt, ett emotionellt rotat fenomen, kommer inte reliabilitet ha ett eget avsnitt i metodkapitlet. Det är inte av lika stor relevans vid en kvalitativ studie som vid en kvantitativ då trovärdigheten d.v.s validiteten kring studien är mer intressant än tillförlitligheten och således reliabiliteten. Eftersom studiens syfte inte är att generalisera ett fenomen utan att beskriva ett specifikt fall och det som studeras inte är mätbart i kvantitativa

termer. Skulle undersökningen återskapas är det osannolikt att den skulle generera identiskt resultat eftersom objektet som studerats beror på kontexten.

3.5.1 Validitet

För att tillförsäkra att det som värderats är det som avsetts värderas i studien, har vi samtalat med Commercial Director Johan Girdo som klarifierat att den sekundärdata som har tillämpats är korrekt. Det har varit av betydelse för att klargöra att data inte tolkats fel. Dock har det varit essentiellt att inte tillämpa intervjuer eftersom värderingar, åsikter kan färga undersökningen. Ett centralt problem när en händelse ska återberättas är att klargöra vad som faktiskt har hänt och vad som inte har det. En berättande källa berättar medvetet information och kan därmed riktas åt ett visst håll och därför går det att ifrågasätta respondentens sanningsenlighet. Människor tenderar att fokusera på saker de är stolta över och tränger bort händelser som upplevs obehagliga. (Skärvad & Lindahl 2016, s.250). De interna dokumenten har tillämpats som förstahandskällor eftersom de inte bygger på tidigare källor och kan undersöka ompositioneringen i sitt naturliga sammanhang. Sekundärdata tillämpas senare i undersökningsprocessen som andrahandskällor, för att validera förstahandskällorna.

Enligt Skärvad & Lundahl (2016) är viktigt att sekundärdatan som hämtas inte är partisk, medvetet tendensiösa, vinklad och ofullständig. Under insamling av sekundärdata har uppsatsen haft ett kritiskt förhållningssätt för att det varit viktigt att tillämpa tillförlitliga källor. I studien har databaser som Scopus, Statista och Passport tillämpats, samt använda artiklar som varit högt citerade av tidigare forskning för att öka trovärdigheten av källorna. Vid litteraturgenomgång har organisationen valts som är statliga förvaltningsmyndigheter såsom Konsumentverket och Jordbruksverket och som arbetar självständigt inom den statliga eller kommunala förvaltningen (NE u.å). Litteratur som är skriven av välkända författare inom områdena företagsekonomi, marknadsföring och kommunikation, exempelvis Kotler & Keller (2016) har använts för att ta fram relevanta teorier och begrepp för studien. Detta för att stärka studiens kunskapsbidrag i användandet av välutformade teorier. Utöver detta har sociala medier använts för att samla information om hur konsumenter interagerar med studieobjektet på eget bevåg och för att kunna utläsa vilken typ av relation denne har till företaget som studeras.

3.5.2 Rapportens begränsning

I uppsatsen studeras endast ett enda företags ompositionering inom den gröna konsumtionen. Risken med att endast studera ett fall är enligt Skärvad & Lundahl (2016) att undersökningen blir för situationsspecifik för att den ska vara av intresse för andra aktörer. Ett sätt att kringgå det faktum är att tillämpa jämförande fallstudier för olika företag. Det har inte gjorts eftersom ambitionen har varit att undersöka företaget i sitt naturliga sammanhang och hur företaget skapat ett högre engagemang hos

konsumenter för en livsmedelsprodukt med hänsyn till den gröna konsumtionen. Kunskapsbidraget anses gå förlorat om fler fall hade tillämpats eftersom uppsatsen avsikt inte är att generalisera högt engagemang för en livsmedelsprodukt utan snarare undersöka hur företag agerar för att bemöta grön konsumtion. Sociala fenomen i en kvalitativ studie är kontextbundna och det handlar om att skapa djup och inte bredd i uppsatsen (Bryman & Bell 2005). Resultat från en viss studie kan vara svåra att generalisera eftersom tidpunkt är en faktor som påverkar resultatet och kan därav med svårighet överföras till en annan tidpunkt (Skärvad & Lundahl 2016).

Vid uppsatsskrivning kan personliga värderingar påverka undersökningen. Ansatsen i uppsatsen är att ha en objektiv syn på insamlad och val av data dock menar Bryman & Bell (2013) att det kan vara svårt att upprätthålla. Bryman & Bell (2013) påpekar att det kan störa forskningsprocessen och att vid kvalitativ forskningsmetod är det enklare för författarna att skapa en närhet till studieobjektet, vilket kan påverka fallstudiens objektivitet. Därför har det varit av betydelse, vilket även nämns av Bryman & Bell (2013), att författarna är medvetna om vilken påverkan de har hur olika uppfattningar kan göra uppsatsen värderingsstyrd. För att upprätthålla objektivitet har fakta skiljts från värderingar genom att presentera data som den är och inte hur den borde vara (Skärvad & Lundahl 2016, s.58). Data har presenterat som Oatly beskrivit den vilket kan göra den subjektiv. Men eftersom syftet varit att betrakta företaget i sitt naturliga sammanhang och mer djupgående anses det oundvikligt att presentera materialet på ett annat sätt i undersökningen. För att skapa objektivitet i uppsatsen har fenomenen och händelser förklaras utförligt, ingen fakta har vinklats eller modifierats (Skärvad & Lundahl 2016, s.229, 62).

Begränsningar enligt Bryman & Bell (2013) med att använda ett induktivt förhållningssätt är att studierna har ett lärorikt resultat men att den teoretiska betydelsen inte är lika tydlig. Det är en risk eftersom teori tillämpas genom att generalisera teorierna snarare än att teoripröva det teoretiska perspektiven. Det anses dock att valda teorier ger teoretisk betydelse genom att problematisera komplexiteten, samt skapar djup genom att förklara ett verkligt fenomen. I studien är det naturliga sammanhanget som är centralt, inte teoretiska perspektiven.

3.6 Tillämpningar av begrepp

Genom studien kommer begrepp såsom hållbarhet, hållbarhetsfrågan, miljöfrågan, miljöproblem, grön konsumtion och gröna konsumtionstrenden att användas genomgående och hänvisar tillbaka till den definition av grön konsumtion som gjordes i problemdiskussionen ovan samt de bakomliggande problem och orsaker som gett upphov till trenden. Dessa olika begrepp kommer att användas för att göra studien mer behaglig för läsaren och för att undvika känslan av upprepning i texten. Även begreppet medel kommer att användas frekvent i texten för att beskriva de taktiska verktyg som Oatly har anammat för att inta en ny position på marknaden. I uppsatsen diskuteras att företaget säger sig

inte vilja vara en logotyp. Logotyp kommer i uppsatsen tolkas innefatta en mer saklig bild av ett företag med avsaknad från emotionella värden.

I analysen har det engelska ordet Community använts, enligt SAOL (2015) definieras ordet som en mötesplats på internet. Då författarna för uppsatsen anser att detta inte är en ekvivalent översättning, har det valts att tillämpa en engelsk definition från Dictionary: “a social, religious, occupational, or other group sharing common characteristics or interests and perceived or perceiving itself as distinct in some respect from the larger society within which it exists” (Dictionary u.å).

4. Teori

I detta kapitel redogörs fyra olika områden som inkluderas av: behov, låg- och högengagemangsprodukter, kommunikation och Brand Community. Första delen förklarar olika behovsnivåer med hjälp av Maslows behovspyramid.. Låg- och högengagemangsprodukters olika grader av engagemang redogörs genom Assaels modell. Företagsmarknadskommunikation har en dominerande effekt att påverka konsumenters engagemang av en produkt. Modellen, Elaboration Likelihood Model (ELM) förklarar hur olika typ av kommunikation kan påverka konsumenten när den väljer en produkt i relation till engagemang. Sist i kapitlet förklaras den högsta graden av engagemang i form av begreppet Brand Community med hjälp av modellen Brand Resonance Pyramid.

4.1 Behov

Inför konsumtion förekommer en behovsupptäckt för konsumenten enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Köpbesluts- och konsumtionsprocessen”. Behovet kan börja när ett problem identifieras hos individen såsom interna stimuli såsom fysiologiska behov. Externa stimuli kan också påverka behovet som uppkommer genom t.ex. omgivning och social kontakt. När drivkraften blir stor leder detta till konsumtion. Behov kan även vara kopplad till konsumentens självbild och status.

4.1.1 Maslows behovspyramid

Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Personlighet och livsstil” är Maslows behovshierarki grundläggande för att förstå olika mänskliga perspektiv av beteenden. Det finns fem olika nivåer i behovshierarkin som presenteras i Figur 2. nedan (Kotler & Armstrong 2012). Första nivån är det *grundläggande behovet* som varje människa behöver för att överleva, såsom mat och vatten. De övriga behoven som återfinns högre upp i hierarkin syftar till att uppnå en högre grad av tillfredsställelse och slutligen uppnå självförverkligande. (Kotler & Armstrong 2012). *Behov av trygghet* är nästa nivå i hierarkin som innebär att människan har ett behov av ett stabilt samt rutinmässigt liv för att minimera risken för osäkerhet. Därefter kommer *behovet av kärlek*, att vi människor har ett behov av att känna att vi är del av något större än oss själva. Nästa nivå, *självhävelsebehovet* innebär att vi behöver uppskattning och sista nivån är att människan har ett *behov av självförverkligande* genom att utveckla oss själva genom bl.a. kunskap (Ekström et al. 2017. s.165). Modellen är viktig ur ett konsumentbeteende perspektiv eftersom det visar enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Personlighet och livsstil” att individers behov, inte alltid är livsnödvändiga.



Figur 2. Maslows behovspyramid (Eksröm et al. 2017. s.165).

4.2 Låg- och högengagemangsprodukter

Nivå av engagemang påverkas enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och olika köpbeteenden” utav produktens egenskaper och av individen. Graden av engagemang beror på hur komplex produkten är och bidrar till att konsumenten eftersträvar mer information. Författarna menar på att två aspekter påverkar graden av engagemang; köpsituation och den sociala kontexten. Dessa aspekter pekar på att högre engagemang uppfyller behov högre upp i hierarkin så som de sociala behoven (Kotler & Armstrong 2012). Majoriteten livsmedel är ett lågengagemang köp eftersom risken för felköp är liten. Dock menar Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och olika köpbeteenden” att konsumenten kan se olika på om en produkt är en hög eller lågengagemangsprodukt. Om produkten motsvarar konsumentens värderingar och livssituation desto större blir engagemanget. Laaksonen (2010) menar på att egenskaper kopplad till fördelar med produkten påverkar engagemangsnivån och Bexencon & Blili (2010) menar på att konsumentens etiska värderingar och lojalitet spelar roll vid engagemang för en produkt. Dessutom kan varumärket spela in vid valet av låg- och högengagemangsprodukter (Dahlén et al. 2017). Dock finns det forskning som tyder på det motsatta, att engagemang, lojalitet och kundnöjdhet inte sammanfaller (Russell-Bennet et al. 2007). Alltså tyder forskningen på att lojalitet kan vara samt inte vara en faktor vid valet av en produkt.

4.2.1 Assaels modell

Assaels modell som illustreras nedan (Se Figur 3.) tar hänsyn enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och olika köpbeteenden” till olika grader av engagemang från konsumentens sida vid ett köpbeslut. Assael kopplar samman de olika typerna av beslutsfattande med vanor och inläring. Fyra olika konsumentbeteenden beskrivs i modellen och dessa är: (1) komplext beslutsfattande, (2) begränsat beslutsfattande, (3) märkeslojalitet och (4) slentrian.

Henry Assael menar på, enligt Ekström et al. (2017) att *komplext beslutsfattande* kännetecknas av högt engagemang vid ett köpbeslut och att konsumenten skapar sig en uppfattning, utvärderar och sedan genomför köpet. Konsumenten är högt involverad i köpet och betydelsen vid köpbeteendet är att konsumenten tänker efter innan den agerar. Skillnaden mellan varumärken är en hög prioritet vid valet av produkt.

Begränsat beslutsfattande kännetecknas av lågt engagemang från konsumentens sida och att det finns flera liknande varumärken att välja på. Konsumenten bildar sig en uppfattning och utvärderingen sker efter köpet. Konsumtionen drivs av att konsumenten köper en produkt som den har sett i ett annat sammanhang. Därav kännetecknas köpbeteendet genom att konsumenten har passiv informationssökning vid köpet.

Märkeslojalitet är ett resultat från högt engagemang och är en stark inrotad vana, vilket innebär att konsumenten har en emotionell förbindelse med produkten eller varumärket. Konsumenten upplever en nöjdhet genom konsumtionen vilket bidrar till ökad lojalitet. Konsumenten drivs av vana och därmed görs ingen alternativsökning om någon annan produkt kan ersätta innehavande produkt.

Sista köpbeteende i Assaels modell är *slentrian* som innebär att konsumenten upprepar köpet. Dock ska inte detta felaktigt tolkas som lojalitet utan snarare en så kallad “falsk lojalitet”. Detta är för att slentrian kännetecknas som lågt engagemang och att köpet sker på automatik. Konsumenten får en uppfattning passivt och konsumtionen sker utan någon större eftertanke. Konsumenten besöker butiken och blir påmind om varan genom reklam från ett tidigare tillfälle eller från butiken. Eftersom produkten köps av vana blir det att konsumenten utvärderar produkten efter flera köp eller sker inte överhuvudtaget (Ekström et al. 2017, s.90).



Figur 3. Assaels modell (Ekström et al. 2017, s.89).

Huvudparten av livsmedelsköpen är baserade på lågengagemang och enligt Ekström (2017) kan mat inkluderas inom området slentrian i Assels modell. Däremot finns det olika dimensioner som måste beaktas eftersom till exempel ett matintresse kan innebära ett långsiktigt engagemang. Dessutom kan olika situationer såsom bröllop, fest och andra evenemang kan innebära situationsbaserat engagemang. Dock menar författarna olika typer av situationer inte behöver nödvändigtvis leda till att konsumenten får ett högre engagemang (Ekström et al. 2017, s.90). Beslutsprocessen kan påverkas av yttre faktorer och det är vanligt att konsumenten influeras av vänner, familj och marknadsföring från företag. Trots att människors säger att de inte påverkas av reklam så finns det en påtaglig korrelation mellan reklam och försäljning.

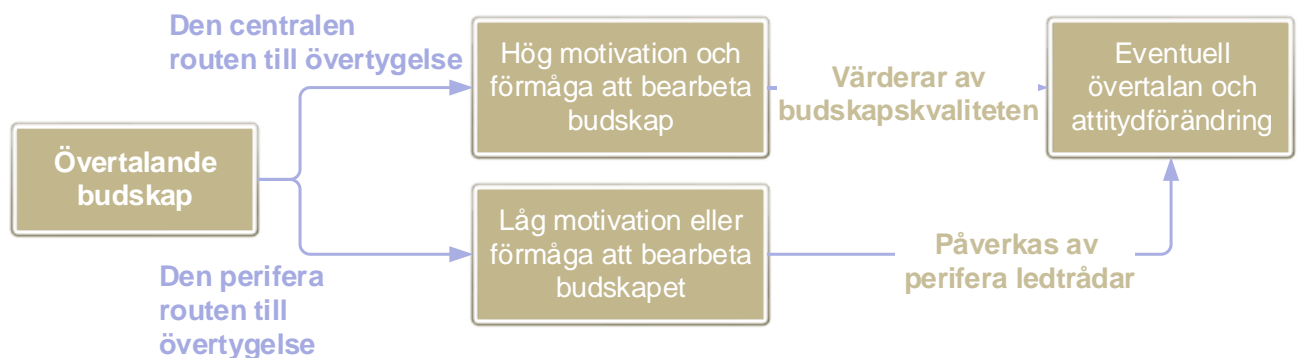
4.3 Kommunikation

Företagets marknads kommunikation har en dominerande påverkan för konsumenten. Detta för att den hjälper konsumenten att välja produkter eller tjänster som samspelar med vad vi tror på, vem vi är, lojalitet samt vilka ambitioner och drömmar vi har (Ottosson & Parment 2013, s.55). Målgruppen för kommunikationen ska enligt Dahlén et al. (2017) känna igen sig i budskapet och uppleva att den sammanfaller med deras egna “vocie” röst. Människor har en benägenhet att attraheras av likhet och igenkänning, vi tycker om personer som överensstämmer med oss själva.

4.3.1 Elaboration Likelihood Model

Elaboration Likelihood Model (ELM) är en modell som först skapades av Richard E. Petty och Duane T. Wegener 1999 (Mårtensson 2016). ELM beskriver hur en produkts engagemangsnivå avgör vilken typ av kommunikation som behövs för att konsumenter ska kunna ta ett beslut och bli övertalad eller förändra sin attityd till en produkt. Engagemangsnivån beskrivs av motivationen och förmågan som konsumenten har att ta åt sig och bearbeta budskapet från marknadsföringen av produkten i fråga.

Desto personligare och relevantare budskapet är ju högre påverkan har budskapet på motivationsnivån (Mårtensson 2016). Det finns enligt Mårtensson (2016) två mentala router till övertalan som en konsument kan ta, beroende på produktens engagemangsnivå och konsumentens motivationsnivå; *den centrala routen* eller *den perifera routen*. Dessa två router presenteras i Figur 4. nedan som illustrerar ELM.



Figur 4. Elaboration Likelihood Model (ELM) (Mårtensson 2009 s.163).

Den centrala routen till övertygelse tar konsumenten när denne har hög motivation och förmåga att bearbeta ett marknadsföringsbudskap, konsumenten tar sig tid att tänka på och söker information som är av relevans inför det framtida köpet. Således tar konsumenten enligt ELM den centrala routen vid ett köp av en högengagemangsprodukt. En högengagemangsprodukt kan enligt ELM exempelvis vara en bil eller ett hus, då det krävs mycket eftertanke och informationsinsamling inför ett sådant köpbeslut (Mårtensson 2016). Den perifera routen är den centrala routens motsats där konsumenten har låg motivation och förmåga att bearbeta ett budskap och tar sig således inte mycket tid till att tänka över köpet eller söker inte särskilt mycket information innan köptillfället. Konsumenten övertalas relativt lätt och ofta på emotionella grunder snarare än rationella. Enligt ELM tar således konsumenten den perifera routen till övertygelsen oftast vid köp av lågengagemangsprodukter som till exempel livsmedelsprodukter (Mårtensson 2016).

4.3.1.1 Att öka engagemangsnivån

Enligt Mårtensson (2016) är det möjligt att öka engagemangsnivån hos konsumenten inför ett köp, även om det gäller en lågengagemangsprodukt. Detta kan åstadkommas genom att förena marknadsföringen av en produkt med ett engagerande tema, en personlig situation som konsumenter kan relatera till, skapa engagerande reklam, förändra betydelsen av produktens fördelar eller introducera ett viktigt kännetecken för produkten. Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Vanor och lojalitet" kan en produkts engagemangsnivå ange en indikator på lojalitet. Lojalitet sammanfaller med högt engagemang genom upprepat köpbeteende. Idag är företag i större utsträckning konkurrensutsatta och därmed har vikten av ökad kundlojalitet ökat. Det finns starkt befäst hos företag att lojala kunder ökar lönsamhet, nöjdhet och återköp. Dock kan lönsamhetsaspekten kritiseras eftersom Reinartz & Kumar (2002) undersökning visade att det finns ett svagt samband mellan

lönsamhet och lojalitet eftersom lönsamma kunder inte behöver vara lojala utan slentrainer. Dock menar Ekström et al. (2017) att det kan även beror på stark attityd till ett varumärke och att lojalitet innebär att det måste finnas ett förhållande över tid med ett varumärke.

4.4 Brand Community

Enligt Kotler och Keller (2016) är det ultimata målet att bygga lojalitet genom högt engagerade konsumenter. Skapandet av ett Brand Community är ett sätt för företag att samarbeta och interagera med konsumenter och på så vis öka varumärkets individuella värde för användaren. Dessutom skapar företag starka förbindelser med sina konsumenter. För att skapa ett Brand Community krävs det kunskap, engagemang och lojalitet till varumärket från konsumenternas sida. Muniz & O'Guinn (2001) introducerade begreppet och definierar fenomenet Brand Community som en specialiserad, geografiskt obegränsad grupp som är baserad på strukturerade, sociala relationer mellan beundrare av ett varumärke. Således en grupp som känner ett starkt band till ett specifikt varumärke och därför även varandra. Detta band kan vara resultatet av att varumärket till exempel står för samma värderingar som en grupp konsumenter (Feritas & Cunha de Almeida 2017). Hanlon (2006) menar på att det starka bandet som etableras i ett Brand Community högre än lojalitet.

Forskning indikerar på att det finns tre karaktärsdrag som kan användas för att identifiera ett Brand Community; (1) en känsla av samhörighet eller starkt band till varumärket, företaget eller andra medlemmar i gruppen; (2) delade ritualer, historier och traditioner som hjälper till att förmedla värderingarna bakom varumärket eller gruppen; och (3) en känsla av delat moraliskt ansvar eller plikt till både gruppen som helhet och individuella medlemmar (Kotler och Keller 2016, Goellner et al. 2016).

Utöver de tre karaktärsdragen nämner Hanlon (2006) att tillsammans länkas konsumenten till företaget genom sju element. Dessa element är enligt Hanlon (2006) förutsättningen för ett Brand Community. Dessa element innebär följande: (1) *Varumärkets skapelseberättelse*, vart varumärket kommer ifrån. Det är av betydelse för människor att veta vad företaget står för, trosuppfattning kommer med en historia. (2) *Vision och gemensamma värden*, det är av betydelse att företaget kan kommunicera sin mission för konsumenter och anställda. T.ex. slogans, de hjälper förmedla vad företaget vill att konsumenten ska tro. (3) *Ikoner*, identitet och värderingar till ett varumärke är kopplade till varumärkets logotyp, jingels och design. Företaget ska ha en visuell ikon som ger uppmärksamhet, auktoritet och självförtroende. (4) *Ritualer*, ritualer är den återkommande interaktionen som konsumenter har med företag, som betingar positiva eller negativa känslor. Företagets kontaktpunkter är av betydelse. (5) *Icke-medlemmar*, det finns alltid några som inte är lika övertygad till varumärket, en motståndare. Genom att definiera motsatser preciseras vilka motsättningar som finns och visar varumärkets potential. (6) *Heliga ord*, varumärket måste förstå sina

lojala användare och känna till deras heliga ord eftersom dessa budskap binder samman gruppen. Orden definierar och särskiljer gruppen från andra. (7) *Behovet av en ledare*, hjälten som tar sig från botten till toppen, det måste finnas en ikon, risktagare och visionär.

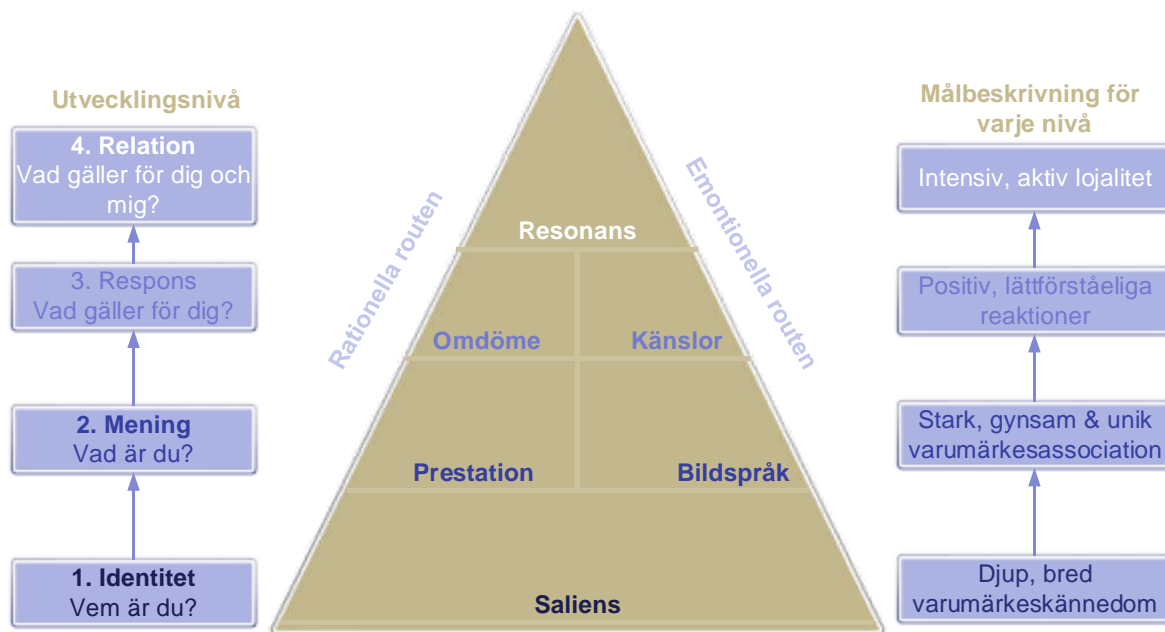
Ett positivt Brand Community säkerställer lojalitet och relation till ett varumärke och produkt samt är ett effektivt verktyg för att kommunicera till sina konsumenter. Det finns olika typer av Brand Communities, både de som är startade av företaget eller varumärket i fråga men även de som har skapats organiskt av Community-medlemmar. Ett Brand Community innebär en hög grad av kundlojalitet som kan främja ett varumärke, men även i vissa fall skada det (Kotler & Keller 2016). När engagemanget blir för stort och leder till överfixering eller när konsumenterna inte längre står för samma värderingar som varumärket gör, kan det bli problem och leda till fel associationer och missförstånd för både företaget bakom varumärket men även för konsumenterna (Dahlén et al. 2017).

4.4.1 Brand Resonance Pyramid

Brand Resonance Pyramid (Se. Figur 5.) är en modell för skapandet av Brand Equity men har ett antal olika dimensioner och speglar därmed även uppbyggandet av Brand Communities. Brand Equity är det extra värde som ett varumärke tillägnas i konsumenternas ögon och tar enligt pyramiden sin grund i uppbyggnaden av relationer med konsumenterna (Kotler & Keller 2016). Detta är den definitionen av Brand Equity som kommer användas i denna rapport som är något som reflekteras genom hur konsumenter tänker, känner och agerar gentemot ett varumärke, snarare än hur det kan uttryckas i pris, marknadsandelar och lönsamhet. För att skapa ett Brand Community krävs det kunskap, engagemang och lojalitet till varumärket från konsumenternas sida och enligt Kotler & Keller (2016) det som en del av det ultimata målet i deras Brand Resonance Pyramid (Se. Figur 5).

Pyramiden framhäver dualiteten hos varumärken, d.v.s. att det finns enligt Kotler & Keller (2016) två vägar att ta för att uppnå Brand Equity; den rationella routen och den emotionella routen. Båda routerna tar sin utgångspunkt i den första byggstenen "saliens" i pyramiden som innebär att varumärket måste åt konsumenterna svara på frågan "vem är du?". Genom att göra detta ökar man varumärkeskännetiden vilket är en essentiell del för att engagera de konsumenter som utgör ens målgrupp. Tas sedan den rationella routen måste varumärket svara på frågan "vad är du?" åt konsumenten med hjälp av att visa sina prestationer och trycka på funktionella behov hos konsumenten. Tas den emotionella routen besvaras frågan med hjälp av visuella och imaginära medel för att attrahera konsumenten och förklara varumärket genom att försöka tilltala psykologiska och sociala behov. Den tredje byggstenen på den rationella routen ska varumärket svara på frågan "vad gäller för dig?" genom att ge konsumenten utrymme att uttrycka sina egna åsikter och bedömningar om varumärket. På den emotionella routen besvarar man frågan genom att anamma konsumenternas emotionella reaktioner kring varumärket. Slutligen i den sista byggstenen resonans, i pyramiden som

ska nå oavsett om man tar en utav routerna eller använder sig av båda, ska varumärket svara på frågan “vad gäller för dig och mig?” åt konsumenten genom att beskriva förhållandet mellan denne och varumärket och till vilken utsträckning de är synkroniserade med varandra (Kotler & Keller 2016). Resonansen förklarar intensiteten i det psykologiska bandet mellan varumärket och konsumenten och till vilken nivå det engagerar konsumenten. Med andra ord förklarar det vilken typ av aktiviteter konsumenten deltar i för att visa sin lojalitet till varumärket. Detta kan till exempel ta sin form i Brand Communities (Kotler & Keller 2016). Nedan presenteras modellen i Figur 5.



Figur 5. Brand Resonance Pyramid (Kotler & Keller 2016 s.330).

5. Empiri & Analys

Kapitlet innefattar både empiri och analys, som är uppdelade i tre områden: (1) Oatlys förarbete inför ompositioneringen, (2) Kommunikation - för ompositionering av varumärket och (3) Oatly som ett Community. Varje område inleds med empirisk data följt av en tillhörande analys som är uppdelad i mindre avsnitt. Första delen innefattar Oatlys förutsättningar för en ompositionering, vem Oatly var innan förändringen samt genomförandet. Därefter följer ett avsnitt som berör vilken förändring ompositioneringen bidrog till på marknaden och hur den skapade livstilsvarumärket - Oatly. Andra delen, Kommunikation - för ompositionering av varumärket, innefattar kommunikation genom förpackningar och värdeorden hållbarhet, transparens och hälsa. I avsnittet analyserar hur företaget snarare kommunicerar genom konkreta projekt än endast i text. Tredje delen omfattar empiriska exempel på hur förändringen av företaget tillsammans med sina konsumenter bidragit till ett Community.

Avlustningsvis sammanfattas företagets ompositionering i en övergripande analys. Förändringen tydliggörs i ett positioneringsschema utifrån variablerna: låg- och högengagemangsprodukt, funktionella- och symboliska behov.

5.1 Oatlys förarbete inför ompositioneringen

5.1.1 Oatly AB - utgångspunkten i ompositioneringen

Oatlys teknik är patenterad och utvecklades av Richard Öste under 1990-talet på Lunds universitet. Det fanns en efterfrågan på en mjölkfri produkt för allergiker med överensstämmande näringsvärden. 1995 lanserades Oatlys havredryck på den engelska marknaden under namnet Mill Milk och på den svenska marknaden 1996 med namnet Ica Solhavre Oatly. Trots att produkten inledningsvis främst var framtagen för mjölkallergiker, med medicinska fördelar såsom att den är fiberrik, växtbaserad och sänker kolesterolet, uttryckte Oatly redan 2005 att de centrala budskapen var hälsa, transparens och hållbarhet (Oatly Case Study 2005).

År 2012 beslutade ledningen, med styrelsens samtycke, om en förändring av varumärket i termer av en ompositionering. Syftet var att bli relevant för en större målgrupp. Ompositioneringen skulle möjliggöras, företrädesvis, genom varumärkesbyggande aktiviteter, nya kanaler och stort fokus på innovation. Det klargjordes att Oatly måste bli operativ i en snabbt föränderlig värld, med värderingsstyrda konsumenter och där faktorer som transparens och värderingar ansågs vara

avgörande. Oatly skulle gå från att vara ett processororienterat företag till att bli ett livsstilsföretag.

Oatly hade som mål att öka sin omsättning från 200 MSEK år 2012 till 500 MSEK år 2016.

Ambitionen var att bli ett ledande företag inom hållbar hälsa (Oatly 2012, s.5). Företaget uttrycker att de inte vill mäta framgång med siffror, volym och marginaler utan med mätinstrument som indikerar på hur väl Oatly passar in i människors liv och hur de kan hjälpa dem att leva mer hälsosamt (Oatly 2012, s.34). Förändringsarbetet påbörjades internt 2013 och 2014 lanserades Oatlys nya livsstilsvarumärke. I samband med ompositioneringen formulerade företaget tre värdemål:

1. Fortsätta positionera Oatly som ett livsstilsorienterat-varumärke för att nå en större målgrupp.
2. Planera en klar hållbarhetsstrategi.
3. Att arbeta utifrån en värdegrund för att bygga en verksamhet i världsklass.

5.1.2 Styrdokument Change - fundamentet i ompositioneringen

Inför förändringen skapade företaget boken Change som innehåller företagets vision och är ett styrdokument för de anställda. Oatlys centrala mål är enligt boken att uppnå global förändring. Företaget menar att de har resurserna som krävs för att påverka människor och planeten att bli mer hälsosamma. Oatly har formulerat 14 ”statements” för att förtydliga hur företaget utvecklar ett förändringsarbete (Oatly 2012, s.10,18). I de fjorton följande punkterna redogörs vad företaget avser med uttrycken:

1. We are totally new and totally relevant, finally

- Oatly menar att deras produkt är relevant för alla, varje konsument är därför av intresse.

2. We are perfectly positioned for change

- I andra punkten redogör företaget för betydelsen av rätt timing. De menar att det är rätt tidpunkt för Oatly att förmedla sitt budskap och sina värderingar eftersom konsumenterna nu är mer mottagliga för hälsosamma och miljövänliga produkter.

3. We won't offer change, we offer an upgrade

- I punkt tre beskriver företaget hur förändring kan vara både skrämmande och svårt. De vill därför som företag göra det lättare för konsumenten genom att snarare erbjuda en uppgradering.

4. Start small but start somewhere

- Oatly ser sin produkt som lösningen till att genomföra en förändring i små steg och på så sätt underlätta för konsumenten.

5. The product as the hero

- Produkten skall vara i fokus och användas för att kommunicera med konsumenten.

6. The product can get better

- Företaget vill med punkt sex klargöra att produkten skall utgöra något mer än en produkt, det skall utgöra ett statement för personliga värderingar.
- 7. Focus on occasions where we fit into people's lives**
- Oatly vill inte skapa viljan att förändras, de vill snarare identifiera när produkten passar i konsumentens tillvaro.
- 8. People buy the stuff they notice**
- Kort sagt innebär det att företaget alltid skall vara annorlunda.
- 9. For personal reasons**
- Företaget ser flera ingångar till hur de tillfredsställer olika behov, men de menar samtidigt att de måste ständigt vara uppmärksamma för att både identifiera och möta nya behov.
- 10. Or because they want to eliminate badness from their lives**
- Inga tillsatser i produkten
- 11. Be a human not a logo**
- Företaget vill med ovan statement säga att företaget måste vara transparenta, ärlig och engagerade, som en riktig person, för att vara av intresse för konsumenten.
- 12. Be red bull in the market**
- Oatly måste ständigt förbättra produkter och vara innovativa för att vara ledande på marknaden.
- 13. Be totally fearless**
- Företaget menar att de måste vara orädda i form av att våga göra misstag.
- 14. Be sustainable**
- Trots att Oatly redan kan säga att de är hållbara, finns det alltid utrymme för förbättring.



Figur 6. Oatly informationsbild (introducing the ost amazing fibres u.å).

5.1.3 Affärsplanen 2015 - Oatlys utveckling i livsmedelsindustrin

Fem månader efter lanseringen av det "nya" Oatly visade försäljningssiffrorna på en förändring av försäljningstrenden. Tidigare hade varumärket en försäljningstillväxt på ungefär 13%, efter ompositioneringen var tillväxten 40.6% och under första kvartalet 2015 46.7%. I företagets affärsplan Oatly (2015) framgår att konsumtionsmarknaden hade ökat med 1.9% volymmässigt och 2% i värde under 2014, mätt i termer av försäljning till konsument. Företaget identifierade ett ökat intresse för nyttiga alternativ, stark efterfråga på proteinrika livsmedel och ökad efterfråga på ekologiska produkter och glutenfria alternativ. I affärsplanen menar Oatly att det inte var på grund av intolerans som konsumenterna efterfrågade glutenfria alternativ utan på grund av hälsomässiga skäl (Business Plan 2015). Oatly delade in sin målgrupp 2015 i fyra undergrupper:

1. Konsumenter som väljer mjölkfria alternativ på grund av allergi eller intolerans.
2. Konsumenter som väljer mjölkfria alternativ på grund av religiösa, etiska eller veganska skäl.
3. Konsumenter som väljer Oatlys produkter av funktionella skäl som att hålla ned kolesterolvärdet.
4. Konsumenter som väljer Oatlys produkter av hälsomässiga och miljömässiga skäl.

De första två grupperna utgjorde tidigare hela företagets målgrupp och kommer enligt företaget alltid utgöra basen. Men i framtiden vill företaget fokusera på att kommunicera med grupp 3 och fyra för att möjliggöra en ompositionering som är relevant och intressant för en bredare massa. Oatly har identifierat att medvetenheten om hälsa och miljö är något som ökat i rekordartad hastighet vilket också reflekteras i konsumtionsmönster. Den uppdaterade strategin är därför ämnad åt den specifika målgruppen: Konsumenter som väljer Oatlys produkter av hälsomässiga och miljömässiga skäl (Business Plan 2015, s.27).

5.1.4 Oatly som livsstilsvarumärke

Företaget definierar interaktionen mellan kommunikation och beteende som det som skapar ett varumärke. Oatly uttryckte i Change boken (2012) att de vill vara ett livsstilsvarumärke. Företaget menar på att varumärke är ett uttryck som idag ofta missförstås. Det menar att det finns ett affärsmässigt begrepp som ger uttryck för när, var och hur kommunikation inträffar, som inte lämnar utrymme att lyssna på konsumentens åsikter. Eftersom världen är komplex och snabbt föränderlig menar Oatly att det är avgörande att förstå konsumenten. I Oatly (2015) affärsplan nämns de funktionella värdena företaget måste ta hänsyn till för att nå sin målgrupp: vegetabiliskt, laktosfritt och glutenfritt. Emellertid för att kommunicera till en bredare och tämligen komplex målgrupp, är de mjuka värdena avgörande och de funktionella är ofrånkomliga, särskilt eftersom produkten Oatly erbjuder är oförändrad. Oatly vill vara ett varumärke som innebär: "Be human not a logo" (Oatly 2012, s.69)

Oatly menar att de emotionella värdena är de som starkast driver försäljning. Företaget skriver i sin affärsplan att de måste skapa försäljningsdrivande varumärkesassociationer i form av känslomässiga värden. Det räcker inte att säga att företaget tar ansvar för samhället, miljön, hälsan och handlar etiskt. Arbetsättet måste genomsyra affärsverksamheten (Business Plan, 2015). Oatly menar på att: "People don't need brands" "They need something more real" (Oatly 2012, s.41–42).

I en film publicerad på Youtube, i ett projekt som kallas "The Challenger Project", intervjuas företagets Creative Director John Schoolcraft som nämner att företaget vill sälja produkter men med syfte att hjälpa konsumenterna att uppnå självförverkligande, hitta sin egen väg. Konsumenterna ska uppleva att det gör något bra för sin hälsa och för planeten när de konsumerar Oatlys produkter. Schoolcraft menar på att det är uppmuntran till de små stegen till förändring som räknas och det är vad företaget vill uppnå (Oatly: The transformation into fearless challenger brand 2018).

Företaget visar också enligt Oatly (2012) i Change-boken att de inte vill tillåta att företaget bygger basen för hållbara dryckesprodukter och sedan låta ett annat coolt märke komma in och ta över marknaden. De anser att det är av betydelse att de använder sitt innovativa förflutna för att bli det nya coola märket.

5.2 Analys av Oatlys förarbete inför ompositionering

Analysens första del omfattar Oatlys förarbete inför ompositioneringen, som i sin tur är uppdelad i tre avsnitt. I första delen av avsnittet analyseras hur företaget har ompositionerat varumärket till att blivit ett livsstilsvarumärke. I andra avsnittet analyseras hur Oatly gått från att vara en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt, med utgångspunkt i Maslows behovshierarki och Assaels modell. I sista avsnittet analyseras hur Oatlys målgrupp sammanfaller med marknadstrender.

5.2.1 Oatlys ompositioneringsarbete för att bli ett livsstilsvarumärke

Ett varumärke har betydelse för konsumenten, vilket anmärks av bl.a. Dahlén et al. (2017), Melin (1999), Armstrong (2018) och Ekström et al. (2017) i kapitlet "Vanor och lojalitet". Oatly har genom Change-boken skapat ett styrmedel för ompositioneringen och utformat en varumärkesbyggande process genom att i 14 punkter förklara vilka de ville bli som företag. Även om företaget menar att de inte vill definieras som en logotyp kan det anses bero på hur begreppet logotyp tolkas. Oatlys egen tolkning: interaktionen mellan kommunikation och beteende överensstämmer med vad Ekström et al. (2017) talar om när författarna nämner personifierad marknadsföring som utvecklats under de senaste åren som är mer anpassad till konsumenten. Keller (2013) menar att marknadsföring i stabila,

traditionella kategorier och branscher börjat gå från det allmänna marknadsföringsvanorna exempelvis att kommunicera produkttegenskaper som Oatly valt att minimera. Istället kommunicerar företaget hur produkten leder till ett önskvärt beteende hos konsumenterna, en hållbar livsstil både ur perspektivet hälsa och miljö och är på så sätt personifierad för att anpassas till konsumenten. Det går att tolka som att kommunikationen är central vid ompositioneringen av varumärket.

Det går att tolka att Oatly har ett vinstintresse vid ompositioneringen av varumärket. Enligt Melin (1999) kan en varumärkesbyggande process bidra till lönsamhet, uthållig marknadsposition och tillväxtförmåga. Vilket enligt Oatly (2015) affärsplan tycks vara fallet för företaget.

Ompositioneringen har lett till en ökad försäljningstillväxt från 13% till 40.6% år 2014, vilket är en ökning med 212%. Dessutom uttrycker Oatly (2012) i Change-boken att det är av betydelse att inget annat varumärke ska komma och ta över marknaden och utnyttja det som företaget redan byggt upp. Detta kan också tolkas som en form av vinstintresse, att det är essentiellt för Oatly att skapa och bibehålla en stark marknadsposition. Företagets ambition 2012 var att bli det nya coola märket och bli marknadsledande.

Dock menar Oatly också på att människor inte behöver varumärken utan något verkligt. Oatly vill vara en människa och inte en logotyp. Även Klein (1999) No Logo, menar att människor idag drunknar i varumärken som kontrollerar vårt konsumtionsbeteende och att företag idag fokuserar på varumärket och inte produktkvalitet. Oatly har i Change-boken fastställt att produkten är Oatlys "hjärte" och att det är den ska vara i fokus. Det visar på att företaget inser värdet av produktkvaliteten och inte endast vilka budskap de förmedlar. När företaget menar att de inte vill vara en logotyp kan det tolkas innebära att företaget vill utstråla en mänsklig bild.

Oatlys varumärkesprofilering som livsstilsvarumärke hjälper konsumenten enligt Melin (1999) som informationskälla, varumärket blir en referenspunkt med attribut som möjligtvis inte andra konkurrerande havredrycker besitter, vilket gör att Oatly får en unik position i konsumentens medvetande. Varumärket blir en livsstil och kan användas som ett konkurrensmedel. Dock är det av betydelse att konsumenten attraheras av de emotionella egenskaperna som Oatly förmedlar att de överensstämmer med konsumentens personlighet och identitet. Varumärket blir enligt NE (2018a) en bärare av konsumentens upplevelser till en produkt. Oatlys Creative Director John Schoolcraft menar att det är de emotionella värdena som driver försäljning och konsumenten måste därför behandlas som en individ och inte ett objekt vilket även beskrivs av Ekström et al. (2017) i kapitlet "Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring". Emotionella känslor kan skapa långsiktiga relationer med konsumenter genom att produkten uttrycker identitet och värderingar (Ekström et al. 2017). Oatly på så vis anses arbeta med varumärkesbyggande för att få en uthållig marknadsposition genom att betrakta konsumenten som subjekt istället för objekt. Även om Oatly nämner att deras syfte

inte är att arbeta med varumärkesbyggande aktiviteter har de indirekt genom kommunikation skapat ett starkt varumärke.

5.2.2 Förflyttningen från låg- till högengagemangsprodukt

Företaget önskar tillgodose flera behov enligt Oatly (2012) i Change-boken och menar att det därför av stor betydelse att förstå konsumentens behov. Produktens ingredienser har inte förändrats i någon större omfattning sedan 2005 utan företaget har istället genomgått en förändring genom att förmedla värderingar än uppfylla grundläggande behov.

Ekström et al. (2017) menar i kapitlet "Engagemang och olika köpbeteenden" att engagemanget blir större när en produkt motsvarar konsumentens värderingar och livssituation. Oatly fokuserar därför på att förstå konsumentens behov, som enligt Affärsplanen (2015) efterfrågar nyttiga alternativ, proteinrika livsmedel, ekologiska produkter och glutenfria alternativ av hälsomässiga skäl, sammanfaller konsumentens värderingar med Oatlys. Dessa behov går att identifiera på den externa marknaden då Jordbruksverket (2017) menar att det finns ett ökat intresse för hälsa och miljö. Det överensstämmer med Uppdrag Granskning (2017) observation som säger att det är hälsa som driver ökad konsumtion av laktosfria produkter. Även Ekoweb (2018) undersökning som visar att försäljningsintäkter av ekologiska produkter har fyrdubblats mellan åren 2008–2017.

Eftersom Oatly fokuserar på konsumentens behov tycks företaget generera ett högt engagemang. Det höga engagemanget grundar sig i att konsumenternas värderingar sammanfaller med företagets. Oatlys produkt har ompositionerats i konsumentens intellekt och attraherar symboliska behov snarare än funktionella, trots att produkten i endast fyller funktionen att förtäras samt allergi-fördelarna. Med utgångspunkt i Maslows behovshierarki har företaget förflyttat sig från den nedre nivån, grundläggande behov, till den övre nivån självförverkligande. Det kan möjligen innebära en stor förändring i hur livsmedelsvarumärken bör marknadsföra sig för att attrahera konsumenter, särskilt om de önskar bemöta den gröna konsumtionen.

Nedan i Figur 7. visas förflyttningen i Maslows behovshierarki till de högre nivåerna. Det handlar inte längre om att tillfredsställa de grundläggande behoven genom allergi-fördelar eller minska hungern. Varumärket skapar trygghet genom att vara en riskreducerare, genom att konsumenten vet var den får (Melin 1999). Konsumenten upplever att det handlar inte längre om bara en produkt. Utan Oatly skapar gemenskap genom att kommunicera överensstämmande värderingar med konsumenten och skapar således en grupp med lika värderingar. I nästa steg får konsumenten bekräftelse vilket ges till uttryck i form av symbolisk konsumtion utav att konsumenten känner att den gör något för sig själv och planeten. Genom att konsumera företagets produkter, som förknippas med en hälsosam och miljövänlig livsstil, kan konsumenten ge uttryck för sin personliga livsstil. I det översta steget erbjuder Oatly konsumenten självutveckling genom att kommunicera att företagets produkt minskar

klimatpåverkan och är ett steg mot global förändring, vilken i sin tur kan påverka konsumenten i sitt val att konsumera.

Jämförelsen med Maslows behovshierarki visar inte endast förflyttningen från att uppfylla funktionella behov till att tillgodose symboliska behov. Det visar även hur företaget ser konsumenten som ett subjekt som företaget måste förstå och agera med hänsyn till. Det gör Oatly genom att uppfylla konsumentens behov av att agera hälsosamt och miljövänligt.



Figur 7. Integrering av Maslows behovshierarki och Oatly.

Dock menar Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och olika köpbeteenden” att en del livsmedelsprodukter är lågengagemangsprodukter eftersom risken för felköp är liten. Följaktligen går det att tolka att konsumentens trygghetsbehov inte är lika framträdande vid köp av livsmedel. Assaels modell menar att livsmedelsprodukter är i den så kallade slentriana beslutsprocessen, konsumenten upprepar köpet utan eftertanke. Detta behöver inte innebära att konsumenten är lojal mot varumärket utan det sker på automatik i mataffären. Slentriana konsumentbeteende kännetecknas som lågt engagemang. Beslutsfattandet vid köp av en högengagemangsprodukt kan antingen, enligt Assaels modell klassificeras som komplexbeslutfattande eller märkeslojalitet. Därav den sistnämnda är det köpbeteende som lämpligast sammanfaller med Oatly. Detta eftersom att Oatlys ompositionering bidragit till en stark emotionell koppling till produkten. Med hjälp av empiri kan detta tolkas som att Oatly har skapat en högengagemangsprodukt inte endast genom att förändra uppfattningen om produkten utan också förändrat konsumentens beteende vid köp av livsmedelsprodukter. Detta har företaget gjort genom att lyssna på och ta konsumentens behov i beaktning. Konsumenten når det högre nivåerna av Maslows behovshierarki som visats i Figur 7. ovan samt blir en högengagemangsprodukt i Assaels modell genom att Oatly och konsumenten sammanfaller med varandra.

Dock måste fler dimensioner tas i beaktning såsom situationsbaserat engagemang som nämns av Ekström et al. (2017) i kapitlet “Engagemang och Köpbeteende”. Yttre faktorer såsom trender, familj, vänner och reklam kan påverka en konsuments engagemang, vilket kan tolkas som vara en viktig faktor i undersökningen. Nedan i nästa analysavsnitt “Kommunikation - för ompositionering av varumärket” (Se s.56) kommer kommunikation analyseras, vilket har en betydande roll för Oatly i relation till att skapa en högengagemangsprodukt. Det är svårtolkat vilka faktorer som är avgörande vid engagemang vid konsumtion, om det är som Assael uttrycker det genom det emotionella bandet eller som Ekström et al. (2017) påpekar på yttre faktorer alternativt en kombination av dem båda. Trots komplexiteten är det intressant att påpeka hur en livsmedelsprodukt som anses vara tillgodose ett funktionellt behov med ett lågt engagemang kan stå för något större hos konsumenten.

5.2.3 Oatlys målgrupp överensstämmer med trender

I empirin påvisas att Oatly inte väljer att fokusera på medicinska fördelar och är det som de själva uttrycker det “en målgrupp som alltid kommer utgöra basen” (Business Plan 2015, s.27). Oatly beskriver själva i Affärsplan, Oatly (2015) att de vill bli relevant för en större målgrupp. Fördelen med att istället fokusera på en målgrupp som önskar ge uttryck för värderingar är att Oatly kommunicerar med en bredare massa. Dessutom med konsumenter som potentiellt inte annars uppmärksammat eller haft anledning att konsumera produkten. Ompositioneringen kan tolkas som att den bidrar till att Oatly kan kommunicera fler relevanta attribut till en större andel människor och att ompositioneringen är en förutsättning för att det ska bli möjligt att uppnå.

Oatly har angett att deras målgrupp är bl.a. människor som är medvetna om trender. Enligt Jordbruksverket (2017) rapport har hälsa och miljö betydande inverkan på konsumenten vid valet av produkter. Detta överensstämmer med valet av kommunikation kring hälsa och hållbarhet som varit centrala för Oatly sedan 2005. Naturvårdsverket (2008) nämner vilken påverkan konsumenten har på miljön och sedan 2016 bedriver Jordbruksverket diskussionsunderlag för att lyfta betydelsen av konsumtionen för att minska klimatpåverkan. Oatly uttryckte 2012 att de är helt nya och är äntligen fullständigt relevanta, vilket går att tolka som att Oatly här syftar på timingen. Vilket kan förklaras som att företaget uttrycker att deras produkt är relevant för konsumenten med hänsyn till miljö- och hälsotrenden som präglar konsumtionsbeteendet. Företaget har utnyttjat externa möjligheter till sin fördel och sammanfaller med vikten av att fokusera på de centrala delar i konsumentens liv som beskrivs av Ekström et al. (2017) i kapitlet “Personlighet och livsstil”. Enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Vanor och lojalitet” prioriterar företag att skapa samhörighet med konsumenten och långsiktiga relationer, vilket kan tolkas som att är ett sätt att växa i takt med i utvecklingen på marknaden. Efter ompositioneringen är Oatlys företagsvärderingar förankrat till trender, skapas

således en stark relation till konsumenten. Konsumentens engagemang är inte endast kopplad till produkttegenskaper utan snarare till värderingarna hälsa och miljö.

Oatlys tredje centrala budskap är transparens, vilket är en egenskap som ökat enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet "Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring" på marknaden. Enligt Daft et al. (2017) är det viktig del av kommunikationen att fokusera på transparens eftersom det kan vara problematiskt för företag att agera etiskt och hållbart. Det kan tolkas som att transparens hos företag är viktigt eftersom konsumenten är mer engagerad och vill att företag ska visa prov på transparens, inte endast kommunicera begreppet. Med utgångspunkt i litteraturgenomgången och empiri går det att tolka att Oatly verksamhet överensstämmer med en del av de marknadstrender som finns på livsmedelsindustrin idag. Hur Oatly arbetar i praktiken med transparens, hälsa och hållbarhet kommer att analyseras med empiriska exempel nästgående analysavsnitt: Analys av Kommunikation - för ompositionering av varumärket (Se s.56).

5.3 Kommunikation - för ompositionering av varumärket

Oatly (2015) nämner i affärsplanen att förflyttningen till ett livsstilsvarumärke är ett utbyte av information mellan interna och externa aktörer. Oatly är ett företag som idag driver en omfattande marknadsföring. De kommunicerar genom flera kanaler: förpackningsdesign, talk-shows, kampanjer, promotion, sponsorskap, sociala medier, hållbarhetsprojekt och samarbeten till att engagera sig i politiska frågor och driva opinion. Med stöd från Affärsplanen, Oatly (2015) önskar företaget driva opinion kring hälsa, klimatpåverkan och andra omdebatterade samhällsproblem. Oatly anser att transparens är viktigt för att skapa tillit men också för att skapa ett intresse och tillgivenhet inte minst hos konsumenterna och hos de anställda, utan även hos andra intressenter i samhället. Oatly måste investera stora resurser i att kommunicera med myndigheter, organisationer, politiker och andra beslutsfattare för att stärka företagets konkurrenssituation (Business Plan 2015).

Oatly uttrycker i Change-boken att "If we want to be different, we have to look and speak different" (Oatly 2012, s.64). Oatly menar att de bör berätta ikoniska produkthistorier eftersom människor konsumerar produkter de uppmärksammar och därför är det av betydelse att alltid vara annorlunda. Nedan ges exempel på hur Oatly i praktiken utfört kommunikation som kan anses vara oförutsägbar och slumpartad och på så sätt uppfattas som annorlunda mot övriga livsmedelsföretag. I kommunikationsavsnittet beskriver vi hur Oatlys centrala budskap utformats, under rubrikerna hållbarhet, transparens och hälsa.

5.3.1. Kommunikation genom förpackningen

Förpackningsdesign urskiljer sig från andra produkter i mejeridisken genom ett utstickande utseende med illustrationer. Oatly har både annorlunda, humoristiska och personliga budskap på förpackningarna. Exempelvis står det på förpackningen: Wow no Cow!, vilket kan tolkas förmedla att produkten inte innehåller animaliska ingredienser. På en av kortsidorna står det "message from the cult" i texten framgår det att om du som konsument dricker havremjök kommer du bli sammankallad när den fjärde månen lyser under en smaragdgrön himmel etc. På baksidan finns en innehållsbeskrivning som Oatly har döpt till "The boring (but very important) side" (Business Plan 2015). Nedan i Figur 8. finns bilder på hur Oatlys havreryck.



Figur 8. Oatly Havredyck (Nolte 2018a)

Ett annat exempel på hur Oatly kommunicerar sin individualitet är hur företaget marknadsför en nylansering av havregurt. På förpackningarna står det ”lite bättre än den förra”, ”inte direkt revolutionerande” och ”det finns väl inte så himla mycket att berätta här, inget som du inte redan visste” (Vegoece 2017). Nedan i Figur 9. finns en bild på Oatly havregurt.



Figur 9. Havregurt förpackningar (Nolte 2018b).

Företaget har även utnyttjat förpackningarna till att hjälpa de anställda att hitta kärleken i livet. På förpackningen ovan har Oatly tryckt en kontaktannonser med hopp om att någon ska höra av sig till Sara som arbetar på företaget. Budskapet har inget att göra med produkten men kan anses skapa ett emotionellt band till konsumenten samt öka den mänskliga sidan av företaget. Enligt en intervju publicerad av The Challenger Project, med företagets Creative Director, John Schoolcraft, kan Oatly genom att vara ett värderingsdrivet företag vara uppriktiga i sin kommunikation. I texten på förpackningen “Here’s what we believe”, skriver Oatly att alla oavsett, kön, etniskt ursprung,

nationalitet, värderingar, sexuell läggning eller färg på nagellacket har samma värde. De skriver även att all typ av ansvarslös vinstdrivande verksamhet borde ses som ett brott. Schoolcraft menar att sådan form av marknadsföring kan ge stora implikationer men att det är viktigt att vara ärlig när budskapet man huvudsakligen kommunicerar är transparens, hållbarhet och hälsa (Oatly: The transformation into fearless challenger brand 2018).

5.3.2 Kommunikation genom hållbarhet

Som tidigare nämnt vill företaget genom sin ompositionering kommunicera hur de som företag bidrar till en förändring i världen. Företaget menar att de har kraften att få människor att bli mer hälsosamma och planeten mer hållbar på samma gång. Oatly ser sig själva som ett verktyg för den globala förändringen (Oatly 2012). För att göra det menar Oatly att de måste delta i arbete som sker utanför verksamheten både samhälls- och kulturevenemang. De vill inte att detta endast ska vara en del av verksamheten i form av CSR, utan även genom att engagera sig i olika projekt. Företaget driver opinion genom sin marknadsföring, möter politiker, beslutsfattare och andra samhällsaktörer för att påverka (Oatly 2018c). Nedan kommer exempel på hållbarhetsprojekt och kampanjer som visar på hur Oatly arbetar med hållbarhet i praktiken.

5.3.2.1 Hållbarhetsprojekt

Enligt hållbarhetsrapporten, Oatly (2018c) anser företaget sitt engagemang i hållbarhetsfrågor bidra till kunskapsbyggande hos konsumenter och att arbetet i förlängningen genererar positiv effekt på de globala hållbarhetsmålen. Ett av dessa samarbeten är med Jannelunds Gård som ligger en halvtimme utanför Örebro. På gården bor en familj som har ett stort miljöintresse och tillsammans driver de ett lantbruk. Filosofin på gården har alltid varit att arbeta med hållbarhet och gården har varit både ekologisk och KRAV-märkt sedan 1995.

”Jag är en planetskötare. Det borde alla bönder se sig själva som.” – *Adam Arnesson, visionär ekobonde* (Oatly 2018a).

Tillsammans med Sveriges Lantbruksuniversitet och Jannelunds gård ville Oatly undersöka vad som händer om man skiftar från att huvudsakligen producera foder till djur, till att odla grönsaker till människor. Företaget studerade hur omställningen påverkar utsläppen av växthusgaser och markanvändning. Det resulterade i ökat antal mättade personer per hektar från 0,9 till 2,3 personer och 50% mindre koldioxidutsläpp (Oatly 2018a). (Se Figur 10. nedan).



Figur 10. Resultat från hållbarhetsprojekt (Oatly 2018c).

Företaget ser liknande engagemang i frågor rörande hållbara livsmedelssystem bidra till att skapa intresse, engagemang och en dialog kring vad en hållbar livsmedelsproduktion innebär (Oatlys Hållbarhetsrapport 2018). Projektet medförde Sol II, även känt som Solhavre, som för första gång dök upp på marknaden 1943. Av skörden skulle Oatly producera en limited edition, Gammeldags Havfredryck (Oatly 2018a). I samband med lanseringen genomförde företaget en reklaminsats i TV där den äldre generationen får frågan om havredrycken smakar som förr. Äldre man (84 år) svarar “njaa”, äldre kvinna (83 år) säger att “det är inte räligt” och äldre man (84 år) svarar: “ja, det kan man säga” (Anonym källa 1).

Ett annat hållbarhetsprojekt som Oatly ingår som en av samarbetspartnerna är med SLU Swedish University of Agricultural Sciences som leder ett fyraårigt forskningsprojekt för utveckling av nya ingredienser från svenska baljväxter. I projektet ingår även handelshögskolan i Jönköping, Linneuniversitet, Region Skåne, Kalmar län och andra företagspartners. Syftet med forskningsprojektet är att utveckla klimatsmarta och proteinrika livsmedel av svenskodlade baljväxter och öka livsmedels systemets hållbarhet (Hultman 2018).

5.3.2.2 Hållbarhetskampanjer

Oatly hållbarhetsarbete visas även genom deras kampanjer. År 2012 valde arrangörerna till Way Out West att genom att göra festivalen köttfri ta sitt ansvar för miljön. Oatly ville ta ett ytterligare steg och även utesluta mjölkprodukter på festivalen. En annan hållbarhetskampanj inträffade 2015, som innebar kampanjen ”72 timmar utan mjölk”. Företaget besökte alla caféer i Göteborg med ambitionen att få hela Göteborg att utesluta mjölken under de 72 timmar festivalen pågick för att uppmärksamma vilken inverkan det hade ur ett miljöperspektiv (72 Hours Without Milk 2018).

Under sommaren 2016 genomförde Oatly kampanjen -69% eftersom det var den dåvarande procentuella minskningen av koldioxidutsläpp i utbytet från komjolk till havredryck. Syftet med kampanjen var att samla ihop underskrifter för konsumenter som var villiga att byta ut komjölken mot havredryck. Företaget skulle sedan åka till EU parlamentet med listan på underskrifter och framföra

Bryan Adams, Summer of 69, för att även uppmärksamma politikerna om fördelarna med växtbaserad konsumtion (-69% 2018).

Temat hos Oatly under Way Out West 2016, parallellt med -69 kampanjen, var ”Googla Mjolk”. Företaget ville uppmuntra festivaldeltagare att googla ordet i mjolk för att se vilka träffar det genererade, samt skapa en ökad allmän kunskap om mjolk. Några veckor efter Way Out West 2016 skulle nämligen riksdagen fastställa livsmedelsstrategin för svensk livsmedelspolitik femton år framåt. Oatly ansåg det därför vara aktuellt att lyfta frågan med sina konsumenter, varken ur ett negativt eller positivt perspektiv, endast skapa diskussion kring ämnet (Oatly 2018d). Nedan visas bilder på hur ”Googla mjolk” kampanjen exponeras och bidrog till olika uttrycksformer.

5.3.3 Kommunikation av transparens

Enligt Oatly (2012) i Change-boken är det av betydelse för företaget att ha 100% transparens, företaget anser att företaget blir mer intressant för kunder om de är ärliga och engagerade. Oatly vill vara en person, inte ett varumärke, en vän som konsumenten kan förlita sig på. De vill skapa en miljö som tillåter misstag och anser att visa mod behöver inte vara en vårdslös handling, dock att det beundras ofta. Transparens har påträffats hos Oatly på olika sätt som presenteras nedan.

5.3.3.1 Rättegången - Mjolklobbyn vs Oatly

Oatly använde tidigare i sin marknadsföring uttryck som “No Milk, No soy, No badness” och “It’s like milk but made for humans” vilket fick mjolklobbyn att vända sig till marknadsförings domstolen. Oatly förlorade på en rad punkter och fick förbud mot att använda marknadsföring som ansågs vara misskrediterande mot mjolken.

Samma dag som slutförhandlingarna skulle presenteras publicerade företaget en printannons i en av Sveriges största dagstidningar. I printannonsen presenterades vetenskapliga argument för att havrebaserad dryck är bättre för hälsan och miljön än mjolk. Företaget dömdes slutligen till stora böter, de må ha förlorat mot mjolklobbyn men det gav ett massivt genomslag hos konsumenterna som hyllade företagets våghalsiga förhållningssätt genom att publicera taktal i på Youtube, i sociala medier och direkt till företaget. Oatly var nöjd med den uppmärksamhet stämningen gav upphov till. De utvecklade processen ett steg längre genom att publicera det juridiska materialet på hemsidan och döpte det till dåligstämningikyldisken (Resume 2015). Kort efter händelsen publicerar konkurrenten Arla på sin Facebooksida en fråga: “Hur ser din drömfrukost ut?” och får svaret Oatly (Uvell 2017). Oatlys försäljningssiffror visade en ökning på 15–20% jämfört med två veckor innan stämningen (Omni 2014). Nedan i Figur 11. visas en bild på printannonsen skapad av Oatly.

MJÖLKLOBBYEN vs OATLY

the final countdown

Idag drabbar lobbyorganisationen Svensk MJÖlk samman med Oatly i Marknadsdomstolen. En på ytan ganska lättas tillställning, som ska avgöra om vi får fortsätta ägga oss om

IT'S LIKE MILK BUT MADE FOR HUMANS och **NO MILK. NO SOY. NO BADNESS.**

Men bakom stämningen ligger en betydligt mörkare verklighet. En historia om hur en pressad storindustri till varje pris vill förhindra en öppen diskussion om hälsa, hållbarhet och miljö.

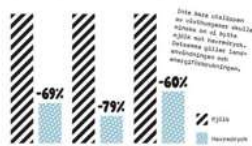
För avslutningen är att vi kunnat låta det här Sverige en kopp kaffe (utan mjölk) redan för ett år sedan. Det skulle snarast både oss och de redan hårt pressade svenska mjölkbönderna åtskilliga kronor. Men grejen är att så hade diskussionen förmodligen stannat vid användandet av just de där formuleringarna.

Så frågar man istället stoppa allt som kan "ge intryck av att havresbaserade livsmedel är ett klokare val än mjölkprodukter" och "formuleringar som ger intryck av att mjölkprodukter, till skillnad från havresbaserade livsmedel, är onödiga".

Det är faktiskt inte särskilt konstigt. Den senaste forskningen pekar nämligen åt ett håll som inte tjänar mjölkindustrins intressen och som man nog gärna skulle vilja hålla borta från

allmänheten. Detsamma gäller härde fakta om miljön och klimatet. Men än så länge får vi ju lov att säga vad vi vill, så håll i dig!

Idag står sött- och mjölkindustrin för 14,5% av världens totala utsläpp av växthusgas. Det är lika mycket som alla transportmedel tillsammans - bilar, flygplan, tåg och båtar. Om vi bara gjorde en så enkel sak som att byta ut mjölken i kaffet mot havredryck under ett år, skulle Sverige's växthusgasutsläpp minska med 185 449 ton. Det motsvarar 328 286 flygresor till Thailand. Tänk vad kul vi kunde ha!



Hu satte nog en och annan mjölklobbyist latten i halvan. De brukar nämligen hänvisa till en studie (gjord av några anställda på LNF mjölk) om miljöpåverkan i förhållande till näringsinnehåll. Och enligt den är konjukt åtta gånger

bättre än havredryck. Ett inte helt ovanligt utfall, eftersom de jämfört berikad mjölk med oberikad havredryck. Vad de inte talar lika högt om är att deras modell också visar att svenskt kranvatten är något av det mest miljövriendliga du kan dricka.



All vår hälsa kommer från samma källa. Så låt oss alla bli ett något av ett svenskt äpple. Till det bästa för oss själva.

Men mjölklobben har det tufft. Varför skulle de annars kalla en ifrågasatt dansk läkare som expertutlåtne till Marknadsdomstolen? En man som nästas åt mjölk förebygger allt från cancer till fetma och vara forskning "bevisat" ett anabonat och läsk inte är den primära orsaken till Sveriges (en rapport som en amerikansk dryckstillverkare betalade 33 miljoner för). Gick det verkligen inte att hitta någon annan? En sak är i alla fall säker. De våra vänner på Svensk MJÖlk list de Nordiska Näringsrekommendationerna, hade de vetat hur en perfekt balanserad dryck med Lagon mängd fett, protein

och kolhydrater ska se ut! Som en havredryck. Med tillägget att den innehåller naturliga fibrer som kallas betaoglukaner och som betydligt är bra för hjärtat.

Strunt samma egentligen. För medan vi kibblar rinner tiden ihop. Och verken klimatet, vår hälsa eller våra svenska mjölkbönder kan vänta särskilt mycket längre. Vi behöver så småningom klara huruvida livet och fundera över hur vi på allvar kan anpassa oss till en ny verklighet.

Hur utvecklar vi ett livskraftigt svenskt jordbruk utan att tulla på djurrablerna? Hur håller vi våra landskap öppna och garanterar den biologiska mångfalden? Men framförallt!

Hur ser vi till att ha en sund planet att lämna över till våra barn?

Vi har några idéer som vi gärna delar med oss av när allt det här är över. Tills dess får du hålla tillgodo med vad vi och mjölklobben säger i Marknadsdomstolen. På OATLY.COM/DALIGSTÄMMNINGEN kan du följa utvecklingen och skapa in alla fakta i miliet. Viktigt rolig läsning faktiskt, om man är på det humöret.



Figur 11. Oatlys printannons (Oatly Dropbox 2018a).

5.3.3.2 Oatly ifrågasätter skolmjölksstödet - För & Motboken

På internationella skolmjölksdagen begärde Oatly konkurrensverket att granska EU:s skolmjölksstöd. Konkurrensverket är en organisation som arbetar med konkurrens- och upphandlingsfrågor för att skapa välfärd genom väl fungerande marknader. Deras syfte är att skapa effektiv konkurrens i privata och offentliga sektorer till nytta för konsumenterna (Konkurrensverket u.å.).

Toni Petersson, CEO, menar att mjölkstödet leder till en snedvridning av konkurrensen på bekostnad av klimatet och att eleverna borde ha rätten att själva bestämma. Oatly ifrågasätter skolmjölksstödet och menar att de gynnar animaliekonsumtion framför vegetabilisk konsumtion trots att vetenskapen säger tvärtom om man vill agera klimatsmart. Företaget tog i samband med kravet fram "För & Motboken", ett diskussionsunderlag om mjölk som kan beställas gratis via hemsidan "mjolkiskolan.se". I boken finns det samlat olika påståenden om mjölk som företaget ifrågasätter. På hemsidan skriver företaget att de är färgade av sin övertygelse om att öka vegetabilisk konsumtion ur hälso- och klimatsynpunkt. De uppmanar därför läsare till att komma ihåg att inget är svart eller vitt och att Oatly som företag endast kan skriva vad de vet och tycker (Landlantbruk 2017a). Företagets kampanj möttes av en splittrad publik och Kerstin Davidsson skriver i veckans ledare, Land Lantbruk, att "om vi kunde lösa världens klimatproblem med en havredryck vore det mycket enkelt" (Landlantbruk 2017b).

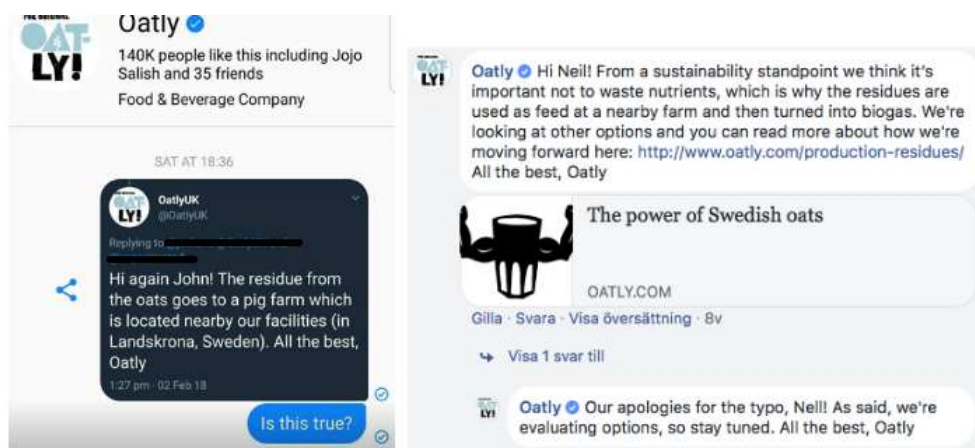
5.3.3.3 Konsumenters synpunkter - Oatlys hantering av Fiberrester

Under våren 2018 kom en förfrågan in till Oatly angående deras hantering av fiberrester.

Konsumenten önskade veta om det var sant att resterna från havredrycken användes som foder på grisfarmar, vilket företaget bekräftar är sant. Det genererade ett stort engagemang framförallt hos Oatlys veganska konsumenter som motsatte sig detta. Företaget svarar att de ur ett hållbarhetsperspektiv gjort bedömningen att de inte vill slösa bort den näring som inte kan användas i havredrycken. De vill därför att fiberna tillgodoser ett annat steg i värdekedjan men erkänner samtidigt att det inte är det mest optimala alternativet och att de ser på andra alternativa lösningar.

Reaktionerna från konsumenterna skapade interna diskussioner för företaget. Oatly publicerade en länk till deras webbsida och ett utförligt svar för att bemöta frågorna. De säger att de är ett företag som strävar mot att vara transparenta och hållbara men att det i realiteten inte innebär att de är perfekta. Att de minskar svinnet genom att skicka fiberresterna till en grisfarm och bidrar till produktion av biogas bortser inte det faktum att företaget ur ett annat perspektiv uppmuntrar köttkonsumtionen.⁵ Företaget skriver att konsumenternas reaktion har fått Oatly att se på frågan med nya ögon och hoppas kunna hitta en lösning som bidrar till en förändring inom en snar framtid (Oatly 2018b).

I bilaga 1, finns en konversation med reaktioner från konsumenter, när de fick reda på att Oatly sålde fiberrester till en grisfarm. Nedan i Figur 12. visas en bild på Oatlys svar på förfrågan av vad företaget gör med fiberresterna.



Figur 12. Oatly svara på förfrågan om fiberrester (Oatly Dropbox 2018b).

5.3.4 Kommunikation genom hälsa

Företaget skriver i Oatlys Hållbarhetsrapport att i Sverige serveras drygt tre miljoner måltider inom den offentliga sektorn vilket får en stor inverkan på klimatet. Företaget har därför tagit fram en

⁵ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018

utbildning med syfte att utbilda skolkockar och måltidschefer i måltidens klimatpåverkan och hur man lagar mer klimatsmart (Oatly 2018c). Skolor kan anmäla sig till Oat Academy och utbildningen är en halv dag som innehåller diskussion om klimat, nutrition och matlagning. Oatly står för alla råvaror och tar sig till det lokala skolköket där måltidschefen får delta tillsammans med sin personal (Oatly 2017). Oatly har även i samarbete med White Guide Junior och 2017 har företaget fram prisat ”Årets klimatkök” för att lyfta fram kök som aktivt arbetar med att laga mer växtbaserad mat (White Guide Junior 2017).

5.4 Analys av kommunikation - för ompositionering av varumärket

Analysens andra del omfattar kommunikation- för ompositionering av varumärket som är uppdelad i fem avsnitt. Första avsnittet analyseras hur produkten genom kommunikation har gått från en lågengagemangsprodukt till en högengagemangsprodukt. Nästa del av analysen innefattas av kommunikation genom förpackningarna. Företaget klargjorde 2005 att de centrala budskapen i kommunikationen var hållbarhet, transparens och hälsa. I de tre följande avsnitten analyseras hur Oatly kommunicerat de tre centrala budskapen i sin marknadsföring.

5.4.1 Kommunikation förflyttar produkten från låg- till högengagemang

Oatlys ambition enligt affärsplanen 2015 var att förändra produkten, från att uppfylla ett grundläggande behov till att skapa ett högt engagemang kopplat till värderingar med fokus på hållbarhet, transparens och hälsa. I tidigare avsnitt beskrivs hur företaget lyckats ompositionera sig i konsumentens intellekt dels genom att skapa relevans med hänsyn till trender men även genom att bilda ett starkt varumärke. I nedan stycke följer en analys av konkreta marknadsföringsinsatser som bidragit till att företagets produkt snarare uppfyller behovet självförverkligande. Vilket Oatly gjort genom att ändra kommunikationen av produkten till att ge uttryck i aktivt engagemang och inte budskap av produktens egenskaper.

Tidigare analyserades hur Oatly kan anses uppfylla flera behov i Maslows pyramid. Nedan analys berör vilka konkreta marknadsföringsinsatser som Oatly genomfört för att uppfylla flera behov, främst med fokus på att uppnå det självförverkligande behovet. Det överensstämmer med vad Oatly (2015) skriver i boken Change, hur de vill passa in i konsumenternas tillvaro.

Det första behovet: fysiologiska behovet, uppfyllde företaget redan innan ompositioneringen genom att producera havredryck främst till konsumenter som var allergiska mot mjölk. I nästa steg: trygghetsbehovet, är företaget transparenta i sin kommunikation för att skapa tillit hos konsumenten

och på så sätt få konsumenten att känna sig trygg. Exempelvis som i fallet med “Konsumenters synpunkter - Oatlys hantering av Fiberrester”. Företaget säger att de inte är perfekta och hoppas kunna hitta en annan lösning på problemet inom en snar framtid. Företaget är öppna med problematiken och försöker inte dölja för konsumenter hur de aktivt arbetar i frågan. Företaget förklarar sin ståndpunkt och förmedlar en transparent sida genom att vara ärliga. Samtidigt menar företaget att de ser frågan med nya ögon när konsumenter nu uppmärksammat problematiken och menar att de vill förändra sitt tillvägagångssätt.

I nästa steg, behov av kärlek, deltar företaget på festivaler och andra evenemang och delar ut gratis produkter för att befinna sig närmare konsumenten som stärker relationen och ger uttryck för gemenskap. För att uppfylla självhävelsebehovet kommunicerar företaget uttrycket Post-milk generation. Företaget kommunicerar att generationen står för hållbarhet och hälsa med stort fokus på växtbaserad kost. Värderingar som kan tänkas ge konsumenten bättre självkänsla och status. I toppen uppfyller företaget behovet av självförverkligande genom att kommunicera värdet av att konsumera havredryck. Genom att byta ut animaliska produkter mot havreprodukter kan konsumenten minska sin klimatpåverkan och bidra till en förändring i världen. Nedan i Figur 13. illustreras hur kommunikationsaktiviteter kopplas till Maslows behovshierarki.



Figur 13. Integration av Maslows behovshierarki och Oatlys kommunikation.

Utifrån Elaboration Likelihood Model (ELM) har Oatly valt att kommunicera på ett sätt som inte endast tillfredsställer konsumenten rationellt, utan även på en emotionell nivå. Vägen till övertygelse hos konsumenten beror enligt ELM på produktens engagemangsnivå och vanligtvis skulle havredryck klassificeras som en lågengagemangsprodukt (Mårtensson 2016). Oatly har valt att kommunicera varumärket och produkterna på ett sätt som väcker engagemang och känslor genom att ge uttryck för en mänsklig sida av varumärket. Rättegången mot Arla kan tolkas som att Oatly önskade visa en mänskliga sida, att alla kan göra misstag. Genom att engagera konsumenterna i sina produkter med till exempel smyckestillverkningen bjuder de in dem i en känslomässig relation, som uppmanar till

återanvändning, av företagets produkter. Varumärket tycks ge uttryck i mer emotionella värden med mindre fokus på produktens kvaliteter. Kommunikationen tolkas vara det centrala verktyget till hur Oatly lyckats förändra produktens relevans för konsumenten. Kommunikationen har framförallt omfattat hållbarhet, transparens och hälsa eftersom de är stora trender som influerar konsumenters värderingar. Oatly har kommunicerat om sitt ansvarstagande för miljön på förpackningar, genom - 69% kampanjen och andra hållbarhetsprojekt. Företaget tycks genom aktivt ökat engagemang i frågor lyckats bidra till ökat engagemang hos konsumenten.

Genom att belysa de rationella aspekterna till varför konsumenten bör välja Oatly i emotionellt styrd kommunikation har inte konsumenten endast tagit den perifera routen till övertygelse som vanligtvis gäller för livsmedelsprodukter enligt Mårtensson (2016). Även den centrala routen till övertygelse som kännetecknas av ett högt engagemang har också blivit aktuell. Konsumenter vill vara miljövänliga men finner det svårt och Oatly erbjuder dem ett lättare sätt att gå till väga genom att till exempel berätta att deras produkter har lägre klimatpåverkan än mjölkprodukter. Dock arbetar Oatly med sina förpackningar och sin kommunikation för att fånga konsumenten som befinner sig i den perifera routen också. Vilket i praktiken innebär att produkten kan vara både lågengagemangs- och högengagemangsprodukt beroende på hur konsumenten tar upp budskapet.

Kommunikationens centrala roll för att skapa en högengagemangsprodukt, går att återkoppla till Assaels modell i föregående avsnitt (Se s.43). Kommunikationen är en yttre faktor som påverkar konsumentens engagemang, men det emotionella bandet till varumärket skapas också genom att Oatly lyckats förändra produktens relevans för konsumenten. Det emotionella bandet och kommunikationen har båda betydelse för att ha skapat en högengagemangsprodukt. Kommunikationen gör det möjligt att bjuda in konsumenten till dialog främst genom att kommunicera ämnen som skapar debatt.

5.4.2 Kommunikation genom förpackningen

De olika budskapen på Oatlys förpackningar visar på hur företagets kommunikation undviker att vara informativ och blir snarare underhållande men samtidigt kvarstår budskapet. Genom att exempelvis skriva "Wow no cow" förmedlar företaget att produkten är fri från animalier utan att skriva det. Det underhållande karaktärsdraget sticker ut i mängden, kan upplevas vara annorlunda och skapar potentiellt en mer emotionell förbindelse till konsumenten. Företaget anses ha en unik kommunikation genom att referera till "a message from the cult" eller genom att hjälpa anställda på Oatly hitta kärleken, som innebär att konsumentens engagemang på ett humoristiskt sätt kommer uppenbara sig, vilket går att knyta an till Oatlys vilja till att vara annorlunda.

Oatly lyckas förmedla en transparent sida genom att försöka vara ödmjuka till sin produkt och inte kommunicera med hjälp av begreppen bäst eller världsklass, utan istället skriva att de "inte direkt

revolutionerande”. Det kan anses skapa en mänsklig bild av företaget samt ge en mer pålitlig bild av företaget. Det överensstämmer med vad Ekström et al. (2017) säger i avsnittet “Personlighet och livsstil” när han menar att marknadsförare generellt gått ifrån att kommunicera traditionella attribut. Naomi Klein (1999) menar på att fokus hos företag ligger på varumärket och inte på produkten samt att företag snarare säljer en livsstil än kvalitet vilket överensstämmer med hur Oatly frångått att kommunicera produktens egenskaper. Holt (2002) menar att konsumenter blir manipulerade och tar därför avstånd från varumärken. Men det faktum tycks Oatly överkomma genom att visa en ödmjukhet till sina produkter och nästintill säga att de inte är revolutionerande.

5.4.3 Kommunikation genom hållbarhet

Oatly kommunicerar bland annat hållbarhet, en samhällstrend, vilken överensstämmer med konsumenters värderingar vilket nämns av Ekström et al. (2017) i kapitlet “Värderingar och attityder” och i rapporten från Jordbruksverket (2017). Oatly kommunicerar inte hållbarhet genom att aktivt kommunicera att deras produkt är hållbar, utan istället genomförs hållbarhetsprojekt och hållbarhetskampanjer vilka skapar ett emotionellt band till konsumenten. Konkreta marknadsförings exempel diskuteras nedan.

Genom projekten Jannelunds gård och New Legume Food samt kampanjer till musikfestivaler skapas utrymme för företaget att lyfta ämnet hållbarhet i verkligheten och visar på relevansen i ämnet för konsumenten. Människor som är engagerade i ämnet hållbarhet finner en personlig anknytning till produkten som sträcker sig utöver de grundläggande behoven och finner produkten relevant inom ramarna för en hållbar livsstil. Hållbarhetsprojekten -69% och 72 timmar utan mjölk, visar på att Oatly samarbetar med aktörer som har inverkan på deras egen verksamhet. Genom projektet Jannelunds Gård och forskningsprojektet New Legume Food hjälper Oatly inte bara utvecklingen av hållbarhet framåt samtidigt som de anammar humoristisk och annorlunda kommunikation för att väcka konsumenternas intresse. Innehåller i kampanjen rörande Sol II som presenteras i empirin ovan har egentligen inte någon direkt koppling till Oatlys verksamhet eller deras värderingar, men det tolkas av författarna att det är precis så de vill ha det för att väcka frågor och intresse från konsumenternas sida.

Oatly ger utrymme för diskussion och uppmärksammar ämnet hållbarhet genom att exempelvis visa hur mycket koldioxidutsläppen minskar genom att utesluta mjölk i 72 timmar. Detta överensstämmer med ELM som nämner att engagemangsnivån ökar genom att: förena marknadsföringen av en produkt med ett engagerande tema. Oatly (2012) nämner i Change-boken att människor noterar det som är annorlunda och detta görs genom att lyfta en betydande fråga, genom att skapa debatt skapas också en särprägel. Dock bör det belysas att Oatly väljer att lyfta samhällsfrågor som kan kopplas till deras produkt och ger företaget en positiv bild i jämförelse med exempelvis mjölk och soja som företaget

nämner vara de “onda”. Det bör understrykas att företaget drivs av vinstintresse som analyseras i föregående område (Se s.43). Dock är inte Oatly en ideell organisation som försöker lösa problem i världen vilket kan vara anledningen till varför andra aktuella samhällsfrågor lämnas utanför.

Flera konsumenter har ambitionen att agera hållbart men när de står inför ett köpbeslut, väljer de att fatta beslut utifrån andra premisser vilket speglar en diskrepans mellan värderingar och agerande menar (Ekström et al 2017) i avsnittet “Konsumentbeteendeämnets historik”. Oatly kan anses ha identifierat behovet av att agera hållbart utan att minska den personliga livskvaliteten. Det genom att erbjuda en relativ enkelt tillvägagångssätt för att minska klimatpåverkan. De menar att konsumenten skall välja växtbaserad dryck istället för animalisk produkt och på så vis minska klimatpåverkan. De tilltalar konsumenten som finner det utmanande att agera hållbart och får konsumenten att skapa en känslostyrd koppling till produkten snarare än funktionell vilket överensstämmer med vad modellen ELM målsättning för att skapa högre engagemang.

5.4.4 Kommunikation genom transparens

Under rubriken transparens beskrivs kommunikationsinsatser Oatly genomfört samt en konversation kring fiberrester för att beskriva hur företaget genom aktiva marknadsföringsinsatser och som effekt av konsumentkontakt kan anses visat prov på att vara transparenta.

Arla rättegången visar att trots bakslag använder företaget stämningen till sin fördel. På pappret vann Arla, men det går att tolka empirin som att konsumenterna ansåg Oatly vara den verkliga vinnaren. Det gav uttryck i konsumenternas engagemang, genom att exempelvis aktivt välja Oatly vid val av drömfrukost på Arlas sociala media kanal. Oatlys kommunikation bidrog till att konsumenten kunde ta ställning i frågan och skapa en personlig anknytning till varumärket genom att inta samma värderingar som företaget. Som Ekström et al. (2017) skriver i kapitlet “Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring” om symbolisk konsumtion, väljer konsumenter att köpa ett visst varumärke eller viss produkt, för att uttrycka sin identitet. Oatlys ställningstagande i frågan om animaliekonsumtion kan på så vis tilltala nya konsumenter som är mot köttkonsumtion och uppfylla ett behov i form av symbolisk konsumtion. Oatly publicerade en printannons och offentliggjorde det juridiska materialet vilket kan tolkas som att företaget satte sig i en så kallad “underdog”, förlorar-roll, det kan ha skapat en medkänsla från konsumenternas sida. Företaget kommunicerar medvetet sina misstag. Det kan tolkas som att Oatly vill skapa en mänsklig bild av företaget, alla kan göra misstag, för att skapa ett emotionellt band till konsumenten vilket de enligt Oatly (2012) i Change-boken, kommunicerar internt. Det kan även vara ett försök att skapa trovärdighet, om företaget öppet erkänner misstag skulle det kunna minska misstanken hos konsumenten om att företaget försöker dölja brister. Detta är ett tydligt exempel på hur Oatly har engagerat konsumenter både rationellt och emotionellt utifrån ELM.

För & Motboken kan anses vara ett ytterligare försök från Oatlys sida att gå på mjölken genom att ifrågasätta EU:s mjölkstöd till skolor. Kampanjen får anses kommunicera på ett emotionellt plan snarare än rationellt vilket ökar konsumentens lojalitet till varumärket om deras ståndpunkt överensstämmer med företagets.

I avsnittet “Konsumenters synpunkter, Oatlys hantering av Fiberrester” synliggörs hur konsumenter använder sig av så kallad gräsrotsdriven information vilket enligt Ekström et al. (2017) i kapitlet “Konsumentbeteende i ett samhälle i förändring” driver företag att verka för ökad transparens och hållbarhet. Det överensstämmer med hur Oatly valde att kommunicera sitt misstag samt åtgärder efter konsumenternas frågor via sociala medier. Trots att företaget väljer att agera först efter konsumenterna uppmärksammat ett mindre godkänt beteende, enligt konsumenterna, ger det utrymme för företaget att visa en transparent sida samt ett mänskligt beteende. De är öppna med att fiberhanteringen inte är optimal samt att de som alla andra företag och människor inte är perfekta.

5.4.5 Kommunikation genom hälsa

Företaget nämnde i sin affärsplan, Oatly (2015) att de inte ville fokusera på undergruppen som valde produkten av medicinska skäl. De har därför valt att fokusera på en annan typ av kommunikation kring hälsa och näringslära som går ut på att utbilda konsumenter i att laga mer växtbaserad mat för att minska köttkonsumtionen. Produktens relevans i hälsotrenden som influerar konsumenters köptbeteende synliggörs på så sätt, samt eftersom att det är ett laktosfritt alternativ som är eftertraktat idag. Hur företaget har ändrat hälsoperspektivet på produkten är ytterligare ett exempel på hur Oatly förenat marknadsföringen av en produkt med ett engagerande tema, en personlig situation som konsumenter kan relatera till, skapat engagerande kommunikation och på så sätt förändra betydelsen av produktens relevans. Det stämmer överens med vad Mårtensson (2016) menar är att öka engagemangsnivån hos konsumenten inför ett köp.

5.5 Oatly som ett Community

I avsnittet Community, undersöks hur företagets budskap och produkt med koppling till trender, lett till ett Community. Enligt Oatly (2012) i Change-boken har det varit av betydelse för Oatly att bygga relationer som bygger på förtroende. Företaget uttryckte 2012 att de ville bli ett kundfokuserat företag och fokusera på händelser som passar in i människors liv.

5.5.1 Post-milk generation

Post-milk generation eller ”en mjölkfri generation” är ett budskap Oatly starkt förmedlar till konsumenterna. Under sommaren 2016 använde Oatly sig av en aktivitet under festivalen som gick ut på att deltagarna skulle fotografera sig själva iklädd en post-milk generation t-shirt och publicera bilden på Instagram, Facebook eller Twitter under hashtagen #postmilkgeneration.



Figur 14. Bild från Oatlys Instagram (Oatly Instagram 2017).

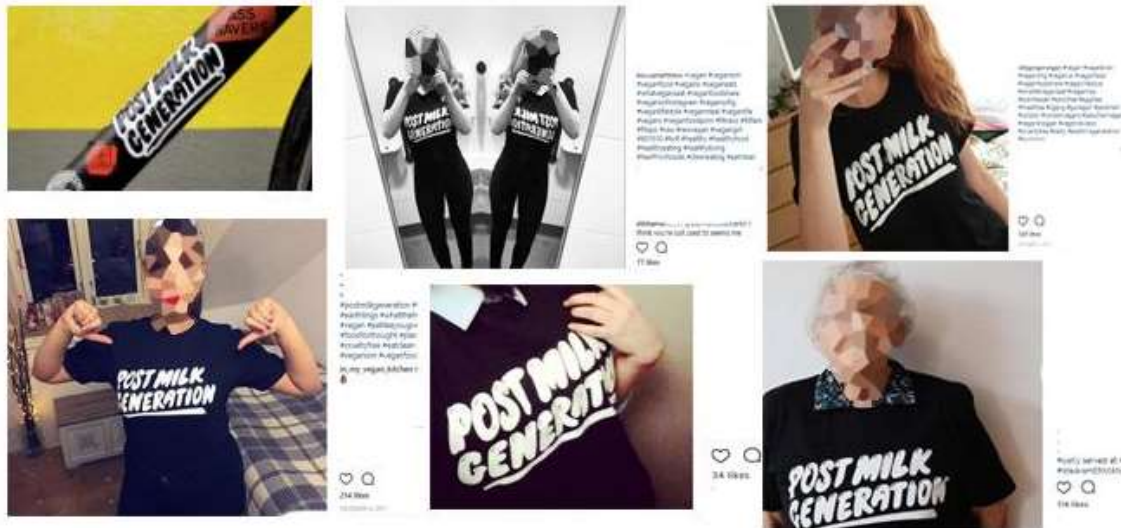
Det genererade stor uppmärksamhet i sociala medier. Företaget ger än idag ut t-shirts på festivaler och säljer dem via en web-shop eftersom efterfrågan är hög på t-shirten. Flera personer har publicerat bilder på sig iklädda post-milk generation. En kommentar är exempelvis: “just trying to spread vegan propaganda wherever I go” (Anonym källa 2).



Figur 15. Instagram posts av konsument (Anonym källa).

En del konsumenterna visar sitt engagemang genom att försöka förmedla budskapet om att minska animalie konsumtionen. Bilden överst visar ett Instagram inlägg från en tjej som berättar om

fördelarna med att dricka vegetabiliska alternativ. Bilden under är publicerad av en tjej som skriver "If your dog recently gave birth to puppies, would you milk her to fill up a cup for yourself?" (Anonym källa 3).



Figur 16. Bildserie, Instagram post av konsumenter (Anonym källa).

Den finska premiärministern dricker svenska havreprodukter istället för de finska. Han använder enbart havreprodukter eftersom han är allergisk mot mjölkprotein. I inlägget nedan skrivs "What does this tell us about the quality of the Finnish oat products?" (Anonym källa 4).



Figur 17. Instagrabild finska premiärministern, bilden är manipulerad av Instagrananvändaren (Anonym källa).

5.5.2 Hantverk av Oatly-förpackning

Oatly uppmanade sina konsumenter på insidan av Oatlys fraiche-förpackningen att tillverka personliga smycken med hjälp av förpackningarna. Nedan visas bilder av resultatet av

konsumenternas kreationer⁶.



Figur 18. Olika hantverk av Oatly-förpackning (Oatly Dropbox 2018c).

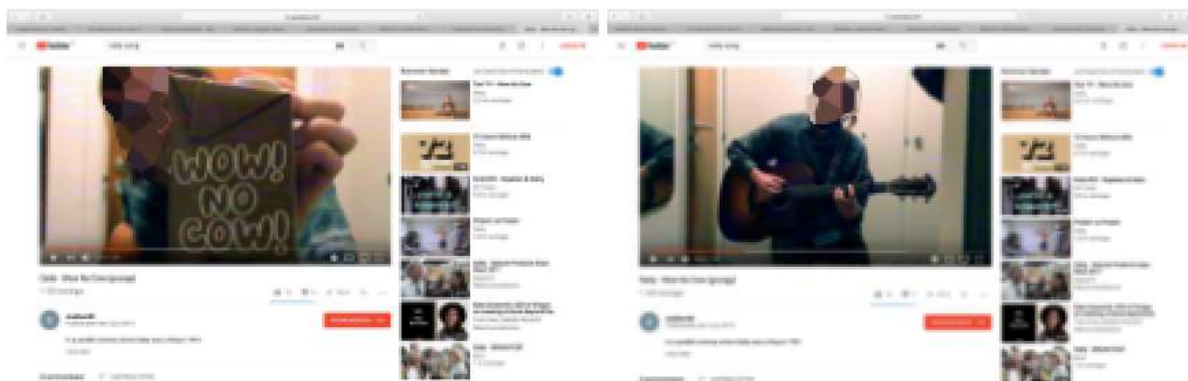
5.5.3 Konsumentfilmer på Youtube

På Youtube har det publicerats ett flertal videor av konsumenter som får anses vara Oatly-anhängare. Exempelvis privatpersoner som komponerar egna sånger om Oatly. Herbivore Stories är en hemsida som syftar till att sprida information om växtbaserad kost och drivs av ett par. De har även publicerat en video där det diskuteras om Oatly och Mjölkindustrin och hur de ställer sig bakom företagets offensiva agerande mot svensk mjölk. Filmen inleds med att de flyttar om Oatlys produkter och placerar dem i mjölkdisken (OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rätttegången 2015).

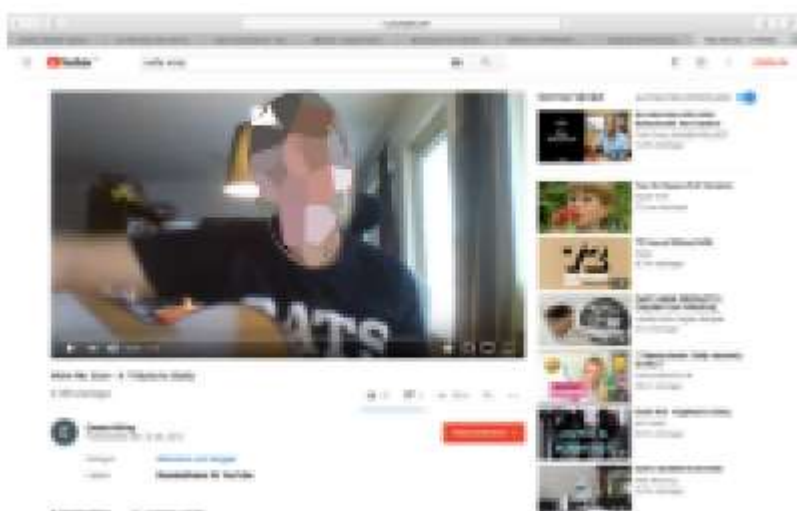


Figur 19. Herbivore Stories sammanfattar Arlas stämning (OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rätttegången 2015).

⁶ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018



Figur 20. Konsument sjunger till Oatly (Anonym källa).



Figur 21. Konsument sjunger till Oatly (Anonym källa).

5.5.4 Konsumentporträtt

En dag kom en kille till Oatlys kontor i Malmö. Han ville förmedla sin tacksamhet till att företaget förser honom med chokladdryck varje morgon. Han berättade att han är så lojal till varumärket att han tatuerat in Oatlys chokladdryck 250 ml förpackning vilket han stolt visade upp i bilden till höger för de anställda⁷.



Figur 22. Chokladdryckstatuering (Oatly Dropbox (2018d)).

⁷ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018.

Ett annat exempel på engagemang är en man som tidigare arbetat som barista. Idag har han arbetat för Oatly i sju månader som Barista Market Developer. Nedan berättar han med egna ord hur Oatly förändrat hans liv: *“In the 7 months working for Oatly, I’ve turned vegan, have had my mind further enlightened with important information about our planet and the impact we have on it based on many things, one of the most important ones being our dietary and lifestyle choices and I have fallen in love with a company that’s done nothing but help me develop as a professional and a resident of this planet”* (Bilaga 2).

Han ansåg att sädesslaget som förändrat hans liv förtjänade en plats på hans arm, se bild nedan.⁸



Figur 23. Havretatuering (Oatly Dropbox (2018e)).

5.5.5 Oatly integrerar med sina konsumenter på festivaler

Syftet med Oatlys ompositionering var att bli relevant för en större målgrupp. De siktar både högt och lågt för att kommunicera till en bred massa. De medverkar både i lokala event: Hallörscup i Höllviken med hundratals deltagare, som internationella event: Lollapalooza med upp till 70 000 deltagare.

Oatly har varit sponsorer för musikfestivalerna Way Out West, Åre Session, Propaganda i Sverige, Latitude, Wilderness i England, Lollapalooza i Tyskland och CA Stockholm i USA. Under festivaler delar företaget inte endast ut gratis produkter utan även t-shirts och tatueringar med budskap som “I am with the cult” och “Post-milk generation”. På deras etablering finns även en DJ container dit företaget bjuder in artister för att skapa en egen fest.⁹

⁸ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018

⁹ Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018



Figur 24. Bildserie festival Oatly (Anonym källa).

Idag medverkar Oatly på kaffe-festivaler runt om i världen samt anlitar “ex-baristor” som Barista Market Developers för att stärka positionen i kaffevärlden. I sin affärsplan från 2015 nämner företaget att de ska bilda strategiska relationer tillsammans med kaffe-kedjor, kafferosterier, baristor och distributörer för att varje konsument ska få möjlighet att dricka en latte eller cappuccino och bidra till en mer hållbar värld. Inom ramarna för Oatlys tillväxtstrategi utvecklade företaget en specifik strategi för deras produkt iKaffe. (Oatly 2015). Oatly har varit på festivaler såsom NYC Coffee Festival 2015, Helsinki Coffee Festival 2017 och London Coffee Festival 2017.



Figur 25. NYC Coffee Festival. (NYC Coffee Festival 2017).

5.5.6 Toni TV - varumärket som levande person

Företaget skapade Toni TV eftersom Vd:n ansågs spegla varumärket som levande person. Om konsumenterna fick se Toni, höra honom och ta del av hans tankar skulle det skapa ett behov att köpa produkten menar Schoolcraft. Det togs fram ett fejkat manuskript som Toni ansåg vara förkastligt och

inte i enlighet med företagets världsklassiga ambition. Syftet var att manuset inte skulle vara bra så att Toni skulle få improvisera, bjuda på sin personlighet och på så sätt skapa en personlig relation mellan konsumenterna och produkten (Oatly: The transformation into fearless challenger brand 2018).

5.6 Analys av Oatly som ett Community

Sista delen av analysen omfattar empiri från avsnittet - Oatly som Community. Avsnittet består av aktiviteter som är en del av Oatlys kommunikation som tillsammans med sina konsumenter bidragit till ett Brand Community. Företaget upplevs vilja skapa ett engagemang som sträcker sig utöver produkten. Med hjälp av att kommunicera produktens relevans med hänsyn till klimatförändringen och engagerat sig i frågan, har företaget skapat ett Community. Oatly säger att de vill rädda planeten. Klimatfrågan får anses vara ett ämne som väcker starka känslor hos konsumenten och bidrar till engagemang.

5.6.1 Oatly i kontexten av ett Brand Community

Med hjälp av Brand Resonance Pyramid och Hanlon (2006) sju element sammankopplas Oatlys aktiviteter för att visa Oatly tillsammans med sina konsumenter är ett Brand Community.

I empiri finns beskrivet marknadsföringsinsatser som visar på att Oatlys verksamhet har en förankring till ett Brand Community. Oatly har samarbetat och interagerat med konsumenter och på så vis ökat varumärkets individuella värde för konsumenter. Kotler & Keller (2016) menar på att känsla av samhörighet, ritualer samt moraliskt ansvar är tre drag som identifierar ett Brand Community. Med hjälp av Brand Resonance Pyramid och Hanlons (2006) sju element, som visar hur konsumenten länkas samman med företag, beskrivs vilka faktorer som bidragit till att Oatly blivit en del av flera konsumenters liv.



Figur 26. Brand Resonance pyramid kopplat till Oatlys aktiviteter.

Oatlys aktiviteter som bidragit till ett Brand Community har analyserats med hjälp av Brand Resonance Pyramid som presenteras i Figur 26. I det första steget har företaget har skapat ett salient varumärke genom att lyfta produktens relevans för trenderna hållbarhet och hälsa. De har skapat flera ”mentala krokar” med konsumenten genom att kommunicera sin relevans i flera situationer. Exempel på dessa mentala krokar är bland annat hållbarhet, hälsa, allergi, veganism, laktosfritt och grön konsumtion. De har även skapat en “mental krok” för klimatpåverkan genom att driva opinion. För att interagera med konsumenten och bygga stark relation väljer företaget att aktivt kommunicera nära konsumenten. Exempelvis delta på musikfestivaler och engagera deltagarna i miljö och hälsofrågor som de gjorde under kampanjerna 72 timmar utan mjölk och Googla Mjölk. I det andra och tredje steget i Brand Resonance Pyramid förekommer det två routar; den emotionella routen och den rationella routen. De marknadsföringsinsatser som nämns ovan tyder på att Oatly använt båda routar, via den rationella routen kommunicerar företaget funktionella egenskaper: fri från laktos, fiberrik,

sänker kolesterolet och växtbaserad, som fyller det funktionella behovet för konsumenten som gör att denne skulle kunna ta ett rationellt beslut som varför de ska välja Oatly.

Via den emotionella routen kommunicerar Oatly hållbarhet, hälsa och transparens vilket kan anses vara ämnen som väcker högre engagemang och starka känslor som övertalar konsumenten om att Oatly som varumärke och deras produkter, kan uppfylla dennes symboliska behov av att känna sig som en del av den gröna konsumtionen. Både förpackningar och marknadsföringsaktiviteter förmedlar en visuell ikon som skapar uppmärksamhet och förtroende vilket beskrivs i punkt 3 av Hanlon (2006). Konsumenter går klädda i tröjor med post-milk generation tryckt på bröstet vilket visar på att de inte endast vill vara lojala till företaget utan även hjälpa Oatly att sprida budskapet vidare och ge uttryck för sin ståndpunkt. Således uppfyller de emotionella egenskaperna hos Oatly ett symboliskt behov konsumenter har; att uttrycka sin ståndpunkt och sitt deltagande i miljöfrågan. I Brand Resonance Pyramid, skulle denna typ av lojalitet kunna översättas i att konsumenten accepterat företagets budskap och sammanför konsumenter med gemensamma värderingar.

Oatly har uppfyllt tre drag som Kotler & Keller (2016) menar på innebär ett Brand Community: känsla av samhörighet, ritualer samt moraliskt ansvar. Känsla av samhörighet lyckas Oatly uppnå genom att kommunicera gemensamma värderingar med konsumentens och därmed skapa en "vi" känsla. Företaget har pekat ut en motståndare, mjölkindustrin eller mer specifikt Arla, som står för det "onda" vilket förstärker samhörigheten. Ritualer är ett starkt begrepp men går att tolka i termer av att Oatly fått konsumenter att upprepa beteendet av att äta växtbaserat och ta del av aktiviteter som de blir uppmanade till, exempelvis att göra smycken av gamla förpackningar eller umgås med Oatly på festivaler. Känslan av moraliskt ansvar skapar företaget hos konsumenten genom att kommunicera produktens positiva effekt på klimatet och hur de bidrar till att förändra världen. Ett Brand Community ger erkännande och status genom att få konsumenten att uppleva en tillhörighet till något större än sig själv. Genom olika kanaler interagerar Oatly med konsumenter, dels genom att delta på festivaler, genom att skriva budskap på förpackningar, genom att driva opinion skapar företaget flera möjligheter att aktivt interagera med konsumenten. Om det inte är genom att hänga på Way Out West och skapa en fest för konsumenter så är det genom våghalsig kommunikation som väcker frågor.

Communityt har uttryckts i konsumenternas engagemang via Youtube kanaler, sociala medier och Instagram. Konsumenter framför egenkomponerade sånger till företaget. De tatuerar in företagets logga och uttryck på armar och ben samt engagerar sig tillsammans med Oatly i hållbarhetsfrågan i sina inlägg. Vilket kan jämföras med Hanlons (2006) påstående; bandet som etableras i ett Brand Community är högre än lojalitet. Att företaget lyckats skapa ett Brand Community tycks till övervägande del grunda sig i att företaget kommunicerar rätt värderingar som är kopplade till dominerande trender. Trenderna influerar konsumentens värderingar och är ett fenomen som flera i

samhället vill tillhöra och uttrycka att de tillhör genom att konsumera Oatlys produkter. Oatly skapar således en möjlighet för konsumenter att agera “trendigt”, i termer miljövänligt och hälsosamt, genom att konsumera en havredryck. Detta kan tolkas som att Oatlys varumärke blir en symbol för hållbarhet, miljö och hälsa. Genom att driva opinion och ärlig kommunikation tycks de attrahera och engagera konsumenter, som exempelvis i fallet med Arla. Företaget lyckas således uppnå den högsta nivån av Brand Resonance Pyramid som innebär att företag och konsument är samstämmiga och arbetar mot ett gemensamt mål. Det innebär att konsumenter kommunicerar och sprider Oatlys budskap åt dem, som till exempel den finska premiärministern på Instagram.

Enligt Hanlon (2006) bevisar det sjunde elementet att ett Brand Community existerar, genom att det finns en utsedd ledare som gruppen följer. Hos Oatly tycks det vara Toni Petersson CEO. Toni ska även spegla en mänsklig eller personifierade bild av Oatly. Genom Toni TV har de skapat en person och inte bara en logo. Författarna tolkar det som att Oatly har humaniserat sitt varumärke genom att ge konsumenterna ett ansikte för produkten. Reklamen tycks innehålla en ogenomtänkt rekvisita vilket kan tolkas förmedla en ytterligare grad av mänsklighet.

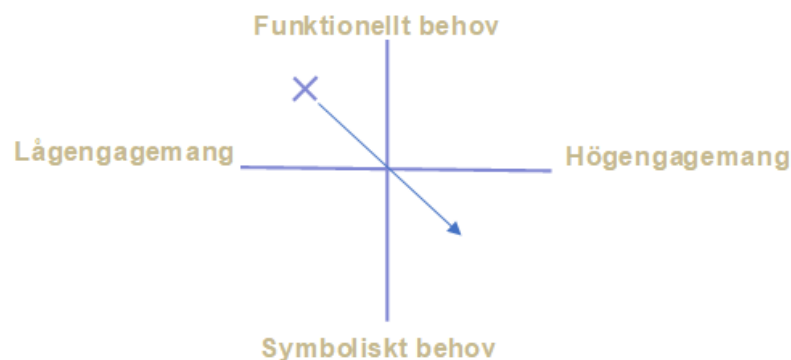
Det bör diskuteras huruvida Oatly skapat ett Brand Community eller om de snarare är förankrat till ett Community som redan existerar i form av ett Vegan Community. Empiriska exempel visar på att flera av Oatlys lojala anhängare förespråkar någon form av vegan kultur. Exemplet med fiberresterna visar på att det finns en radikal syn på företaget från en del konsumenter. De har starka åsikter kring hur företaget väljer att stötta animalie konsumtionen och ser inte hanteringen av fiberretser ur ett godtagbart hållbarhetsperspektiv. Ett renodlat Oatly Community skulle potentiellt se det ur ett annat perspektiv som både väger in hållbarhet och animaliekonsumtion i frågan. Trots denna aspekt har författarna valt att tolka empirin som att det finns ett Brand Community. Men att det skapats i en symbios med den veganska och gröna konsumtionstrenden.

Att det har skapats ett Community kring en så grundläggande produkt som havredryck visar på potentialen i resten av livsmedelsindustrin då konsumenter uppenbarligen känner starkt för klimat-och hållbarhetsproblem. Det finns enligt Kotler & Keller (2016) många företag och produkter på marknaden förutom Oatly som talar för hållbarhet och en bättre framtid. Skillnaden med Oatly är att de kommunicerar unikt vilket skapat ett Brand Community. Eftersom konsumenter enligt Ekström et al (2017) i bokens inledning, uppfattas vilja uttrycka sin identitet genom vilka produkter, i detta fall livsmedel, de konsumerar finns det således möjligen utrymme för andra varumärken att ta större del av den veganska och gröna rörelsen. Det råder tveksamheter huruvida fler Brand Communities skapats på livsmedelsmarknaden eller om det veganska Communityt endast blivit starkare.

5.7 Övergripande Analys

Analys och Empiri avslutas med en övergripande analys som ämnar analysera hur Oatly har förändrat sin marknadsposition från 2005 till idag.

Med hjälp av en ompositioneringskarta (Se Figur 27.) tydliggörs, enligt författarna, den upplevda förflyttningen i konsumenternas medvetande efter ompositioneringen. Utifrån variablerna att vara en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt, samt förflyttningen från att tillgodose funktionella till symboliska behov. Analysen visar på att Oatly förändrat sitt varumärke i konsumentens intellekt och även intagit en ny marknadsposition.



Figur 27. Ompositioneringsschema för Oatly.

En transparent, rationellt och emotionellt präglad kommunikation samt aktiviteter som fokuserar på miljö och hållbarhet har förändrat Oatlys produkt från att vara en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt utan förändring av den befintliga produkten. Grundbehov såsom mat och vatten tas för givet av majoriteten i västvärlden och livsmedelsprodukter förväntas uppfylla ett symboliskt snarare än funktionellt, behov. Enligt Maslows pyramid ett självförverkligande behov. Oatly har genom sin kommunikation gett uttryckt för att ta sitt samhällsansvar. Oatlys målgrupp tycks ha identifierat sig med varumärket på ett emotionellt plan, vilket i sin tur har bidragit till ett högre engagemang som innebär att konsumenter av fri vilja sprider vidare Oatlys budskap både individuellt och i form av ett Brand Community.

6. Slutsats & Diskussion

Kapitlet innehåller slutsats och diskussion rörande frågeställningen och det syfte uppsatsen ämnar undersöka. Diskussionsfrågorna berör grön konsumtion, kommunikation, flexibilitet samt potentiella utmaningar med att som företag kommunicera värderingar. Diskussionen mynnar ut i förslag på fortsatt forskning baserat på kunskapsbidraget från studien.

Uppsatsens kunskapsbidrag är att skapa insikt i hur företag kan förändra konsumenters engagemang till en produkt som anses vara en lågengagemangsprodukt till att bli en högengagemangsprodukt, utan att förändra den befintliga produkten. Därigenom synliggöra vilka medel företag kan använda sig av för att ompositionera sig och skapa högre engagemang hos konsumenter, med hänsyn till den gröna konsumtionstrenden. En fallstudie på företaget Oatly har genomförts för att besvara frågeställningen:

Hur kan livsmedelsföretag ompositionera sig för att bemöta den gröna konsumtionen?

Konsumtionskulturen tycks ha förändrats då konsumtion inte handlar om att uppfylla ett grundläggande behov längre. "The Green Marketing Revolution" indikerar på att konsumtion snarare är en insats för att agera hållbart för positiv klimatpåverkan. Vilket snarare kan likställas med ett självuppfyllande behov. Oatly har identifierat att konsumenten anser det vara en utmaning att agera i överensstämmelse med värderingar om att vara hälsosam och miljövänlig. Ambitionen finns, men konsumenten vill samtidigt göra det enkelt för sig. Oatly har utformat en lösning på hur de ska tillfredsställa behovet hos konsumenterna. Företaget kommunicerar att lösningen är att byta ut animalisk konsumtion mot växtbaserad, bland annat konsumera havreprodukter. Det kan anses vara en relativt enkel åtgärd för konsumenten att vidta för att uppnå ett självuppfyllande behov. Företagets budskap om att skapa förändring i världen har påverkat konsumenten emotionellt eftersom klimat och hälsa är budskap som i dagens samhälle väcker stort engagemang. Oatly har kommunicerat budskapet vid rätt tidpunkt, i samband med en trend vilket säkerställer att företagets värderingar stämmer överens med konsumentens värderingar. Den emotionella kommunikationen har företaget utformat med hjälp av starka värderingar samt genom att aktivt genomföra projekt som visar på företagets engagemang i miljö och hälsa. Företagets prov på engagemang driver konsumentens engagemang och skapar relationer och en positiv attityd hos konsumenten.

Oatly har uppmärksammat att samhällsansvar inte är ett hinder för ekonomisk framgång utan snarare en konkurrensfördel. Eftersom flera konsumenter saknar förtroende för marknadsaktörer måste företag göra mer än endast sälja en produkt. Marknadsföring av lågengagemangsprodukter inom livsmedelsindustrin tycks inte kunna begränsas till produktens egenskaper eftersom konsumenter baserat på den här studien, blir mer engagerade av företagets värderingar och en relation till

varumärket snarare än produktattribut. Oatly har ompositionera sig för att bemöta den gröna konsumtionen och konsumentens värderingar genom att endast förändra budskapet i sin kommunikation och inte den befintliga produkten. Budskapet har förändrats till att förmedla produktens relevans för bättre hälsa och miljö snarare än pris, smak eller kvalitet.

Oatly har givit konsumenter en möjlighet att uttrycka en personlig livsstil, som kännetecknar en miljövänlig och hälsosam konsument, genom att erbjuda en produkt som står för gemensamma värderingar med konsumenten. Den gröna konsumtionen har medfört att Oatly kunnat utforma ett budskap som väcker emotionella känslor hos konsumenten eftersom värderingarna med hjälp av trenden är väletablerade hos konsumenten. Det bör uppmärksammas att ett emotionellt band kan skapas av andra faktorer än samhällstrender. Trenden grön konsumtion får därför inte anses vara det enda som skapar ett högt engagemang hos konsumenterna. Företagets kommunikation kring miljö och hälsa har tilltalat konsumenter både på ett rationellt- och emotionellt plan vilket gett produkten och varumärket nya associationer och därigenom bidragit till att skapa ett starkare varumärke. Varumärket har kommit att bli en bärare av konsumentens värderingar och livsstilen kring den gröna konsumtionen. Utan att företaget aktivt önskat bygga varumärke tyder det empiriska underlaget på att det är vad företaget lyckats göra. Oatly har förändrat en produkt från att handla om överlevnad till att handla om självförverkligande.

Det tycks vara viktigt att budskapet speglar den faktiska verksamheten med hänsyn till konsumenters ökade tillgång till information och fenomenet gräsrotsdriven information. Att kommunicera och agera transparent och mänskligt kan tolkas vara centralt för att skapa en stark relation med konsumenterna.

Baserat på analysen har följande medel sammanställts som anses varit särskilt betydande i Oatlys ompositionering och för att skapa ett högre engagemang hos konsumenter:

1. Emotionell kommunikation
2. Trender (miljö & hälsa)
3. Transparens

I ett vidare sammanhang, men i synnerhet livsmedelsmarknaden, innebär det att företags marknadskommunikation inte kan begränsas till produktattribut utan bör även omfatta värderingar som överensstämmer med målgruppens värderingar. Således är det i huvudsak marknadskommunikationen som bör förändras vid en ompositionering snarare än produkten i sig. För att uppnå högre engagemang för ett varumärke på livsmedelsmarknaden krävs det, baserat på studien, att företag ger konsumenten möjligheten att identifiera sig själva med verksamheten och produkten. Att som företag skapa en humaniserad bild av företaget tycks skapa ett starkare emotionellt band hos konsumenten och bidra till ökad tillit trots att det centrala syftet för företag är att generera vinst. Det är viktigt att framhäva komplexiteten av de faktorer som diskuterats i uppsatsen. Konsumenter,

företag och trender är beroende av varandra och resultatet influeras av i vilken kontext frågeställningen undersöks. Det medför en utmaning i att applicera konkreta åtgärder, som grundar sig på slutsatser från fallstudien, på andra livsmedelsföretag. Däremot synliggör studien hur konsumtion av livsmedelsprodukter, för flera konsumenter, inte längre handlar om att äta utan snarare genom aktiva val ge uttrycka för en livsstil.

Utifrån slutsatserna som dragits ovan förs en diskussion nedan kring framtida utmaningar för Oatly samt vad slutsatserna innebär på livsmedelsmarknaden i ett vidare sammanhang.

6.1 Företagets akilleshäla?

6.1.1 Risken att sammanfalla med trender

Som nämnts tidigare är företagets kommunikation kring inflytelserika trender i samhället betydande för deras framgångsrika ompositionering. Dock bör det ifrågasättas hur bra det är att sammankopplas med trender. Trender kan vara långvariga men de kan också förändras plötsligt. Hållbart agerande kanske inte bör ses som en trend eftersom det med högsta sannolikhet alltid kommer ligga i samhällets intresse att bevara planetens välmående. Men det är inte garanterat att miljövänlig och hälsosam konsumtion för all framtid kommer innebära växtbaserade livsmedel. Konsumentbeteendet är komplext, preferenser och värderingar förändras kontinuerligt och konsumenten bör inte betraktas som en statisk person. Att som företag vara starkt förankrad till en trend skapar därför tänkbart en sårbarhet. När en trend ändras, förändras med högsta sannolikhet konsumentens värderingar och då måste företag anpassa sig efter förändringen. Trender kan således vara ett hjälpmedel för att skapa engagemang men bör tillämpas taktiskt. Det är lite väl provande att mena på att Oatly haft orättmätig fördel med hänsyn till trenden. Dock bör det ifrågasättas hur stort inflytande företagets kommunikation haft om den inte varit förankrad med två av de mest aktuella samhällsämnen? När hållbarhet och hälsa inte debatteras i lika stor omfattning måste Oatly fortfarande övertyga sina konsumenter.

Det är mycket som pekar mot att Oatly timade rätt, rätt budskap vid rätt tidpunkt vilket har medfört att företagets ompositionering blivit framgångsrik. Möjligtvis är det så att det inte är frågan om konkreta värderingar eller aktiviteter utan i vilken kontext de förmedlas och under vilka omständigheter. Med största sannolikhet hade företagets ompositionering inte varit lika framgångsrik i ett u-land eftersom omständigheterna är helt andra. Således är det inte endast strategier och insatser som bidragit utan även yttre omständigheter som företaget lyckades uppmärksamma och utnyttja till sin fördel. Mycket tyder på att företaget har en förmåga att vara flexibla och därmed agera snabbt vid oförutsägbara

händelser, men frågan är om flexibiliteten består när företaget expanderar och potentiellt måste bli mer strukturerat. Struktur och flexibel är två konstruktioner som kan anses vara varandras motpoler.

6.1.2 Värderingar globalt - går det att upprätthålla?

Att vara ett företag som kommunicerar hållbarhet, transparens och hälsa ställer stora krav på hur Oatly agerar i praktiken. Med hänsyn till dessa värderingar finns det anledning att fundera över ett antal riskfyllda faktorer som tillkommer vid expansion. Exempelvis havreodling i andra länder, bristande insyn i externa produktionsenheter och export av stora volymer. Transparens och hållbarhet äventyras på bekostnad av globalisering eftersom de kan bli svårare för företaget att garantera att dessa förutsättningar uppnås. Kanske är stjärper dessa starkt kommunicerade värderingar, ur ett perspektiv, snarare än hjälper när företaget inte kan garantera? Att som företag kommunicera något som inte uppfylls blir snarare en nackdel istället för en fördel. Konsumenter tycks tappa förtroende när företag inte uppfyller vad de lovat.

6.1.3 Vinstdrivande - urskilja sig från mängden?

I slutändan är det så att Oatlys verksamhet är en ytterligare bidragande faktor till utsläpp och ökad konsumtion vilken bidrar till en negativ inverkan på planeten. Med ett kritiskt förhållningssätt på företagets produkter är det inte en produkt som uppfyller ett grundläggande behov för mer än de som är allergiska mot mjölk och kan således uteslutas av majoriteten, vilket minskar konsumtionen och således klimatpåverkan. Oatly är som andra företag drivna av att gå med vinst och hitta ett sätt att urskilja sig från mängden. Oatly säger att de inte vill vara en logotyp eller ett varumärke utan att konsumenten ska se dem som något mer verkligt och små steg mot en förändring. Samtidigt säger företaget att de inte vill låta något annat varumärke ta över deras marknadsandel. Om de vill påverka klimatet positivt borde det vara bättre om fler företag som liknar Oatly inträder på marknaden. På så sätt kan de tillsammans skapa en förändring som potentiellt är mer än effektiv än ett ensamt företag. Det kan tolkas en aning motsägelsefullt att Oatly vill bidra till en förändring i världen men sätter sig emot att andra gör likadant. I slutändan tycks det ändå vara vinstintresset som dominerar företagets intresse.

6.1.4 Postmilk Generation Community

Företaget har lyckats skapa ett Brand Community som inte endast ger uttryck för att vara lojala utan tycks driva varumärket framåt genom att förmedla Oatlys budskap via egna kanaler. Med hjälp av Community har varumärkets synlighet och engagemang ökat. Empirin tycks visa på att Oatlys Community är förankrat till veganism, en radikal syn på vegetabilisk konsumtion. Potentiellt kan

företaget bli förknippad med veganism vilket företaget menar på att de som företag inte står för. Oatly menar att de har 100% veganska produkter men står för att minska animalie konsumtionen inte radikalt utesluta. Communityt förankrat till veganism kan bidra till att sprida missvisande bild av företaget. Det skulle kunna leda till att konsumenter som inte är helt övertygade om radikal vegansk konsumtion väljer att utesluta företagens produkter. Eller om företaget inte är helt radikala istället utesluts av veganer. Det bör undersökas mer djupgående hur Communityt är renodlat Oatly eller förankrat till en vegan kultur, men det kan konstateras att Communityt har fördelar och nackdelar.

6.1.5 Varumärkets betydelse

Företaget nämner att de inte vill vara en logotyp och har enligt analysen därför utformat en omfattande kommunikation rörande värderingar för att skapa en mer mänsklig bild av företaget. Således har de även byggt ett starkt varumärke. I slutändan tycks det förefalla grundläggande för att Oatly ska lyckas bygga en långvarig och bestående position på marknaden. I slutsatsen nämndes varumärket ha kommit att bli en bärare av konsumentens värderingar och livsstilen kring den gröna konsumtionen. Men varumärket behöver inte innefatta samma värderingar för alla konsumenter. För en del kan varumärket associeras med mer funktionella egenskaper exempelvis som laktosfritt eller måltidsdryck. Varumärket tycks förefalla förbli ett mer långvarigt verktyg för företaget eftersom det kan omfatta olika egenskaper beroende konsumenten och är inte anpassad till specifika värderingar. Oatly har skapat ett högt engagemang hos konsumenten och således byggt ett starkt varumärke. Varumärket och produktens kvalitet kommer med högsta sannolikhet i framtiden vara det som utgör plattformen för företagens framgång. Även om värderingar rotade i trender förändras, eller nya aktörer dyker upp på marknaden, kommer konsumenten välja Oatly eftersom varumärket är befinner sig överst i konsumenternas intellekt.

6.2 Framåtriktat, flexibelt och impulsivt

En ytterligare omständighet som uppmärksammats i sin korthet i analysen är företagens minimala fokus på att mäta aktiviteter, framförallt marknadsföringsinsatser. Mäta och utvärdera är tillvägagångssätt som generellt går ut på att bedöma resultat som kan vägleda framtida strategier. Potentiellt kan det vara så att företaget drar nytta av att inte blicka bakåt och se till genomförda aktiviteter. Mätningar kan förefalla missvisande eftersom de inte endast är beroende av företagens insats utan även av externa faktorer. Även ur ett långsiktigt perspektiv kan det vara aktiviteter som för stunden inte är lönsamma som bygger ett starkt varumärke. Oatly undviker att bli vilseledda genom att inte fokusera på historiska resultat och skapar istället en flexibilitet och snabbhet genom att betrakta varje insats som ny utan restriktioner att förhålla sig till. Framförallt genomsyras verksamheten av ett fokus som är framåtriktat snarare än bakåtriktat vilket tycks vara en viktig

beståndsdel i en brant utvecklingskurva. Med andra ord tycks det förefalla framgångsrikt att företaget inte är detaljstyrt.

Det speglas även i marknadsföringsinsatser som genomförts, företaget tycks tidvis agera impulsivt med mindre hänsyn till tänkbara konsekvenser. Trots det, har Oatly lyckats dra nytta av sina misstag. I realiteten förefaller företagens förmåga att vara flexibla, snabba och framåtriktade överkomma det faktum att de ibland gör misstag och inte fokuserar på detaljer. Empiriska exempel tyder på att misstagen ger företaget utrymme för att interagera med konsumenten vilket bygger en starkare relation. Erkännandet av misstag är även något som skiljer sig mot hur andra företag agerar på marknaden. Vanligtvis marknadsför sig företag genom att kommunicera hur bra deras produkt är och utsätts de för kritik ämnar de dölja sina misstag. Dels blir Oatlys felsteg en unik form av marknadsföring men kanske är det även ett sätt att utvecklas? Att våga prova något nytt, misslyckas är ett sätt att lära. Kanske är det så att Oatly prövar sig fram. Upptäcker nya tillvägagångssätt för hur de ska skapa engagemang hos konsumenter, ibland lyckas de, ibland gör de inte det. På så sätt skulle företaget kunna undvika att bli statiska och fortsätta tilltala nya målgrupper på marknaden. Det förutsätter att företaget kan hitta ett sätt att kompensera för sina misstag. Företaget måste säkerställa en anpassbar kommunikation. Dels för att kunna utvecklas med förändringar men även för att hantera när företaget hamnar i blåsväder.

6.3 Vidare sammanhang

Det är möjligt att identifiera centrala konkreta verktyg i företagets ompositionering. Mycket tyder på att alla faktorer som nämnts, kommunikation, trender, transparens, timing och ett fokus framåt är omständigheter som beror på kontext och omständigheter. För andra företag kan faktorerna vara användbara men de måste kontextualiseras och anpassas med hänsyn till rådande omständigheter. Flexibiliteten är en egenskap som tar sikte på just den förmågan. Emellertid huruvida företag kan utveckla en strategi för flexibilitet är svårt att besvara eftersom flexibilitet och systematisering är varandras motpoler. Men det kan konstateras att företagets erbjudande till konsumenter bör vara förankrad till värderingar som ligger i samhällets intresse för att kunna generera ett högt engagemang. Det kan diskuteras huruvida avsaknaden av detaljstyrning är att rekommendera till resterande livsmedelsmarknad då kvantitativa prestationsmätningar kring marknadskommunikation fortfarande säger något om hur effektiva marknadsinsatser är. Dock bör det uppmärksammas att mätundersökningar riskerar att vara situationsspecifika och potentiellt begränsar företag i att tillämpa, dels prövade, men även nya tillvägagångssätt.

6.4 Förslag till fortsatt forskning

Flera studier stödjer antagandet om att värderingsstyrda företag är mer lönsamma. Konsumenter vill konsumera livsmedelsprodukter som står för värderingar för att uppfylla behov utöver de funktionella. Det saknas mer omfattande studier som fokuserar på orsaken till att konsumenter efterfrågar värderingsstyrda varumärken. Varför vill konsumenten uppnå självförverkligande genom konsumtion? I analysen framgick det att även timingen varit betydande för Oatlys framgång. Mer forskning i hur företag kan arbeta med timing, dess komplexitet, vilka faktorer som spelar in, skulle vara intressant för att fånga vikten av att som företag kunna vara flexibel och adaptera förändringar i omvärlden, för hur vet man när det är rätt tid att anpassa sig efter en specifik trend?

Det hade även varit intressant att studera huruvida Oatlys ompositioneringstrategi kan vara framgångsrik på andra marknader än livsmedelsmarknaden för att bemöta fenomenet grön konsumtion eller andra geografiska marknader. Att göra en liknande fallstudie på ett annat företag, samt på en annan marknad, exempelvis klädindustrin i Frankrike, skulle vara intressant för att se om det finns gemensamma nämnare i hur företag bemöter starka trender och ökar kundengagemang genom ompositionering utan att förändra den befintliga produkten.

Studien har begränsats till marknadskommunikation från företag till slutkonsument, men det skulle vara relevant att studera hur bemötandet av trenden uttrycker sig i kommunikationen på en marknad mellan företag. Oatly kommunicerar med kaffeindustrin och kaféer, således hade det varit intressant att se om relationen är likartad den som finns mellan slutkonsument och Oatly. Eftersom studien inte innefattar konsumentundersökning kring attityder och inställningar till Oatly, dess produkter och dess kommunikation, rekommenderas det att det genomförs. Dels för att skapa tydlighet med även för att få en mer djupgående bild av vilka medel som skapar högre engagemang i ett grönt konsumtions samhälle.

7. Källförteckning

Litteratur:

- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing: Strategy, implementation and practice*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2017). *Organization theory & design: An international perspective*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Dahlén M., Lange F., Rosengren S. (2017). *Optimal marknadskommunikation*. Stockholm: Liber
- Ekström, K., Ottosson, M. & Parment, A. (2017). *Konsumentbeteende –Klassiska & samtida perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Elkington, J., Hailes J. & Hill, D. (1990). *The young green consumer guide*. London: Group Ltd.
- Hanlon, P. (2006). *Primalbranding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future*. New York: Free Press.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey: Pearson Education.
- Klein, N. (1999). *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*. Kanada: Fourth Estate Ltd.
- Kotler, P. (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Pagina/Optimal.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson.
- Kotler, P & Turner, R.E., (1979): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Kanada: Prentice-Hall

Laaksonen, P. (2010). Involvement. I K.M Ekström (red.),. *Customer behaviour: A Nordic perspective*. Lund: Studentlitteratur.

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö: Liber ekonomi.

Ottosson, M. & Parment, A. (2013). *Hållbar marknadsföring*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Runyon, E., & K. Stewart, W.,D. (1987). *Consumer Behavior and the Practice of Marketing*. Columbus: Merrill Pub. Co.

Skärvad, P.H. & Lundahl, U. (2016). *Utredningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Trout, R.J.A. (1981). *Positionering*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar:

Feritas, F.D. & Cunha de Almeida, V.M. (2017) Theoretical Model of Engagement in the Context of Brand Communities. *Brazilian Business Review*, 14(1). ss. 87-109.

Goellner, K., Alvarado, J. & Mark, T. (2016). The impact of sense of duty on brand community outcomes. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 34(4). ss.416–428.

Heath R., Brandt D. & Nairn A.,(2006) Brand Relationships: Strengthened by Emotion, Weakened by Attention, *Journal of Advertising Research*. 46(4). ss. 353-354.

Holt, D.B. (2002) "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding", *Journal of Consumer Research*. 29(1). ss. 70-90.

Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Management*. 10(2).

Keller K.L., & Lehmann D.R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science Institute*. 25(6). ss. 740–759.

Kollmuss, A. & Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*. 8(3). ss.239-260.

Muniz, A.M. Jr. & O'Guinn, T.,C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4). ss. 412-32.

Picket-Baker, J. & Ozaki, R. (2008). Pro-environmental products: marketing influence on consumer purchase decision. *Journal of Consumer Marketing*. 25(5). ss.281-293,

Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. 80 (7). ss.86-94.

Rutledge, P. (2011). Social Network: What Maslow misses: None of Maslow's needs could be met without social connection. *Psychology Today*. 8 nov.

Russell-Bennet, R., McColl-Kennedy, J.R & Coote, L.V. (2007) Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business service setting. *Journal of Business Research*. 60(12). ss.1253-1260.

Trope, Y & Liberman N. (2003), Temporal construal. *Psychological Review*. 110(3). ss. 403-421.

Wahba M.A & Bridwell L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 15(2). ss. 212-240.

Wood, L. (2000). "Brands and brand equity: definition and management". *Management Decision*. 38(9). ss. 662 - 669.

Rapporter

Jordbruksverket. (2015). *Livsmedelskonsumtionen i siffror: Hur har konsumtionen utvecklats de senaste femtio åren och varför?* (Rapport 2015:15). Stockholm: Jordbruksverket.

https://www2.jordbruksverket.se/download/18.488289914fb0f1a9a22eb1c/1441805270885/ra15_15v2.pdf.

Konsumentverket. (2017). *Konsumentrapporten 2017: Läget för Sveriges konsumenter* (Rapport 2017:3). Karlstad: Konsumentverket. <https://www.konsumentverket.se/globalassets/publikationer/varverksamhet/konsumentrapporten-2017-konsumentverket.pdf>

Klintman M., Boström, M. Ekelund, L. & Lindén A.L. (2008). *Maten märks: förutsättningar för konsumentmakt* (Rapport 2008:1). Lund: Univ.

<https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/6333144/1146507.pdf>

Naturvårdsverket. (2008). *Konsumtionens klimatpåverkan* (Rapport 5903) Stockholm:

Naturvårdsverket. <https://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/978-91-620-5903-3.pdf>

Elektroniska källor:

Armstrong, M. (2018). *Statista Global Consumer Survey: Where Brands Matter Most*.

<https://www.statista.com/chart/13051/where-brands-matter-most/>. [2018-04-27].

- Annan, K.(1999). *Kofi Annan's address to World Economic Forum in Davos*.
<https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/1999-02-01/kofi-annans-address-world-economic-forum-davos>. [2018-04-10].
- Anselmsson, J. & Bondesson, N. (2013). *Put Your Brand to Work and Boost Revenues*. Department of Business Administration. <https://www.ehl.lu.se/media/ehl/lbmg/anselmsson-bondesson.pdf>. [2018-03-26].
- Dictionary. (u.å). Community. <http://www.dictionary.com/browse/community>. [2018-05-28].
- Ekoweb. (2018). Ekologisk livsmedelsmarknad. <http://www.ekoweb.nu/attachments/67/37.pdf>. [2018-05-26]
- Hultman, C. (2018). Does common bean form root nodules when grown on a field for the first time? – MSc thesis presentation 19/1. *New Legume Food*. [Blogg]. (<https://blogg.slu.se/new-legume-foods/>). [2018-04-23].
- Jordbruksverket. (2017). *Köttkonsumtionen*.
(<http://www.jordbruksverket.se/arnesomraden/konsument/livsmedelskonsumtionisiffror/kottkonsumtionen.4.465e4964142dbfe44705198.html>). [2018-04-12].
- Konkurrensverket. (u.å). *Om oss*. <http://www.konkurrensverket.se/omossmeny/om-oss/>. [2018-05-08].
- Landlantbruk. (2017a). *Oatlys VD om reklamen och kaxigheten*.
<http://www.landlantbruk.se/landbruk/oatlys-vd-om-reklamen-och-kaxigheten/>. [2018-04-12].
- Landlantbruk. (2017b). *Oatly spelar på okunskapen*. (<http://www.landlantbruk.se/ledare/oatly-spelar-pa-okunskapen/>).[2018-04-12].
- Nationalencyklopedin. (NE). (2018a). *Varumärke*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/varum%C3%A4rke>. [2018-04-17].
- Nationalencyklopedin. (NE). (2018b). *Trend*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/trend>. [2018-05-04].
- Oatly. (u.å). *The Oatly way*. <http://www.oatly.com/the-oatly-way/>. [2018-05-02].
- Oatly. (2017). *Oat Academy*. [broschyr]. http://www.oatly.com/wp-content/uploads/2017/03/Oatacademy_Broschyr_145x145_2017.pdf. [2018-04-23].
- Oatly (2018a). *Havre enligt oss*. <http://sol.oatly.com>. [2018-05-02].
- Oatly (2018b). *Hi Everyone*. (<http://www.oatly.com/production-residues/>).[2018-04-22].

- Oatly (2018d). *Googla Mjölk*. <http://www.oatly.com/wowtalks/>. [2018-04-12].
- Omni. (2014). *Fler dricker havremjölk efter stämningen mot Oatly*. <https://omni.se/fluor-dricker-havremjolk-efter-stamning-mot-oatly/a/33c0d6b3-7262-4c34-82c5-837005343f2e>. [2018-04-12].
- Resume. (2015). *Svensk mjölk vinner över Oatly får sluta med marknadsföring*. <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2015/11/19/svensk-mjolk-vinner-over-oatly--far-sluta-med-marknadsforing/>. [2018-04-12].
- Statistiska centralbyrån (SCB). (2017). *Ökad försäljning av livsmedel under 2016*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/handel-med-varor-och-tjanster/inrikeshandel/livsmedelsforsaljning-fordelat-pa-varugrupper/pong/statistiknyhet/livsmedel-fordelat-pa-varugrupper-2016/>. [2018-04-13].
- Svenskt Näringsliv. (2015). *Varor och tjänster som gör miljönytta i Sverige och världen*. https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/Rapporter_och_opinionsmaterial/Rapporter/miljo-nytta_609243.html/BINARY/Milj%C3%B6nytta. [2018-04-09].
- Svenska akademiens ordböcker. (SAOL). (2015). Community. <https://svenska.se/tre/?sok=community&pz=1>. [2018-05-28].
- Svenskt Näringsliv. (2004). *Företagens roll i samhället*. https://www.svensktnaringsliv.se/migration_catalog/foretagens-roll-i-samhallet-fragor-och-svar-om-foretagens-roll-i_526035.html/BINARY/F%C3%B6retagens%20roll%20i%20samh%C3%A4llet%20-%20Fr%C3%A5gor%20och%20svar%20om%20f%C3%B6retagens%20roll%20i%20samh%C3%A4llet.pdf. [2018-04-09].
- Ulver, S. (2017). *Framtidens mat – är den hållbar?* <https://www.handel.lu.se/nyheter/framtidens-mat-ar-den-hallbar>. [2018-04-12].
- Uppdrag Granskning. (2017). *Svenskarna köper mängder laktosfritt – men få är intoleranta*. <https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/marknaden-for-laktosfritt-har-exploderat-men-fa-svenskar-ar-intoleranta>. [2018-04-12].
- Uvell, R. (2015). *Havrelobbyn Oatly och Kina*. <https://uvell.se/2017/09/28/havrelobbyn-oatly-och-kina/>. [2018-04-12].
- Vegan Life. (2018). *Oatly Release Statement Clarifying The Use Of Oat Residue*. <https://www.veganlifemag.com/oatly-release-statement-clarifying-use-oat-residue/>. [2018-04-12].

Vegoeco. (2017). *Ny havregurt vanilj*. <https://vegoeco.se/2017/12/01/ny-havregurt-vanilj/>. [2018-04-15].

White Guide Junior. (2017). *Årets Klimatkök 2017 – här är nomineringarna!* <http://whiteguidejunior.com/arets-klimatkok-2017-har-ar-nomineringarna/>. [2018-04-12].

Intern data

Oatly. (2012). Change. [internt material]. Malmö: Oatly.

Oatly. (2015). Oatly Business Plan. [internt material]. Malmö: Oatly.

Oatly. (2018c). Oatlys Hållbarhetsrapport. [internt material]. Malmö: Oatly.

Johan Girdo Commercial Director Oatly, telefonsamtal den 4 april 2018.

Oatly Dropbox (2018). [internt material]. Malmö: Oatly.

Video

OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rättegången. (2015). Herbivore Stories. [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=o13VCuMUS0M>. [2018-05-11].

Oatly: The transformation into fearless challenger brand. (2018). The Challenger Project. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=xTzoDmPeZgA>. [2018-04-20].

72 Hours Without Milk. (2018). Oatly Channel. [video]. <https://www.youtube.com/watch?v=nPTtwsFqwE0>. [2018-04-20].

-69%. (2018). Facebook Oatly UK. [Video]. <https://www.facebook.com/OatlyUK/videos/1379398285458085/>. [2018-04-12].

Figurkällförteckning:

*Anonym källa

Figur 1. Tillämpning av teoretiskt perspektiv.

Figur 2. Maslows behovspyramid (Ekström et al. 2017, s. 165).

Figur 3. Assaels modell (Ekström et al. 2017, s.89).

Figur 4. Elaboration Likelihood Model (ELM) (Mårtenson 2009 s.163)..

Figur 5. Brand Resonance Pyramid.

Figur 6. Oatly informationsbild (Introducing the most amazing fibers u.å).

Introducing the most amazing fibers. (u.å). Oatly. [Fotografi].

https://docs.google.com/document/d/1IJ7pBpzdm15RpGaS1DGRo5i5tOjWvg_AoNNRoZghGQ/edit#
.[2018-05-25].

Figur 7. Integrering av Maslows behovshierarki och Oatly

Figur 8. Oatly Havredryck (Nolte 2018a).

Nolte, M. (2018a). Oatly Havredryck. [Fotografi]. [2018-05-23].

Figur 9. Havregurt förpackningar (Nolte 2018b).

Nolte, M. (2018b). Havregurt. [Fotografi]. [2018-05-23].

Figur 10. Resultat från hållbarhetsprojekt (Oatly 2018c).

Oatly. (2018c). Oatlys Hållbarhetsrapport. [internt material]. Malmö: Oatly.

Figur 11. Oatlys printannons (Oatly Dropbox 2018a).

Oatly Dropbox. (2018). [internt material]. Malmö: Oatly.

Figur 12. Oatly svara på förfrågan om fiberrester (Oatly Dropbox 2018b).

Oatly Dropbox. (2018). [internt material]. Malmö: Oatly.

Figur 13. Integration av Maslows behovshierarki och kommunikation.

Figur 14. Bild från Oatlys instagram (Oatly Instagram 2017).

Oatly Instagram. (2017). [Fotografi]. <https://www.instagram.com/p/BccErKIFDX9/?taken-by=oatly>.
[2018-05-11].

* **Figur 15.** Instagram post av konsumenter.

***Figur 16.** Bildserie, instagram post av konsumenter.

***Figur 17.** Instagrambild finska premiärministern.

Figur 18. Olika hantverk av Oatly-förpackning (Oatly Dropbox 2018c).

Oatly Dropbox (2018). [internt material]. Malmö: Oatly.

Figur 19. Herbivore Stories sammanfattar Arlas stämning (OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rättegången 2015).

OATLY vs. SVENSK MJÖLK: sammanfattning och tankar om rättegången. (2015). Herbivore Stories. [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=o13VCuMUS0M>. [2018-05-11].

***Figur 20.** Konsument sjunger till Oatly.

***Figur 21.** Konsument sjunger till Oatly.

***Figur 22.** Chokladdryckstatuering (Oatly Dropbox 2018d).

Oatly Dropbox (2018) [internt material]. Malmö: Oatly.

***Figur 23.** Havretatuering (Oatly Dropbox 2018e).

Oatly Dropbox (2018) [internt material]. Malmö: Oatly.

***Figur 24.** Bildserie festival Oatly. (Way of west 2017 2017)

Figur 25. NYC Coffee Festival (NYC Coffee Festival 2017ab).

Bild till vänster

NYC Coffee Festival. (2017a). Facebook Oatly SE. [fotografi].

<https://www.facebook.com/OatlySE/photos/a.1750828918501257.1073741839.1630862710497879/1750828965167919/?type=3&theater>. [2018-05-26].

Bild till höger

NYC Coffee Festival. (2017b). Facebook Oatly SE. [fotografi].

<https://www.facebook.com/OatlySE/photos/a.1750828918501257.1073741839.1630862710497879/1750829468501202/?type=3&theater>. [2018-05-26].

Figur 26. Brand Resonance pyramid kopplat till Oatlys aktiviteter

Figur 27. Ompositioneringsschema

8. Appendix

Bilaga 1. Fiberrester konversation

Konversation om fiberrester. Alla namn är överstruken för att skydda personens integritet.

Oh dear. I won't be buying your milk until this changes.

3 2 74

I'm glad they're getting rid of their waste locally in a sustainable way - what would we rather they did with it?! Still my number 1 plant milk brand! ❤️

1 15

I'd rather it was used sustainably in a way that doesn't support animal agriculture. I'm no expert on how this could be achieved, but surely a solution can be found?

2 1 68

The alternative is it gets shipped further afield and burned to make energy by a load of other crooked corporations - not much of a choice

5 4

Agreed, but looking forward, surely there could be a better alternative? Better than shrugging and accepting the status quo.

2 18

I'm all for sustainability..but animal agriculture is certainly not sustainable. I'm rather upset about this.

1 48

Animal ag is not sustainable. Oatly have said they could opt for biogas. I doubt the fuel needed to transport residue further afield than the hog farm would be worse than the carbon & nitrous oxide emissions, ammonia, slurry pollution & water waste that comes from pork production

2 1 43

Bilaga 2. Konsumentporträtt

tisdag 17 april 2018 13:34

[Visa information](#)

Du svarade på det här meddelandet 2018-04-18 09:56.

[Visa](#)

Working as a barista in specialty coffee, dairy alternatives eventually became a nuisance, some might even call it “the enemy”, and that was the case for me too.

After years and years of battling splitting soya milk splitting in coffee, almond and coconut milk interfering with flavour and all sorts of other caveats that accompany dairy alternatives, Oatly came into my barista life.

The fact that the actual product works like a charm in practical terms; flavour is as neutral as it gets and the texture is beautiful, the company producing it sparked inside of me a lot of interest because of their honest, light hearted and effective approach to everything they do.

Oats have been one of my favourite food items since being properly introduced to them when I got to this country 10 years ago. They're versatile, healthy, tasty and as Oatly taught me, very sustainable. And having oats jump from being one of my favourite things in my personal life to making my working life that little bit easier and more enjoyable made me start looking even further into them.

tisdag 17 april 2018 13:34

[Visa information](#)

← Du svarade på det här meddelandet 2018-04-18 09:56.

Visa Sva

Fast forward a few months and I was doing freelance barista shifts for Oatly at festivals and events in London, allowing me to meet the humans that run this company and getting a good grasp on what they're all about: health, sustainability and honesty.

Then, in June 2017, whilst I was back home in Colombia, taking a break from London, with no real intentions of coming back, I found that a job for Oatly had come up as Barista Market Developer in the U.K. Obviously I jumped on that like my life depended on it, went through the process, had a few Skype interviews and bagged the job.

In the 7 months working for Oatly, I've turned vegan, have had my mind further enlightened with important information about our planet and the impact we have on it based on many things, one of the most important ones being our dietary and lifestyle choices and I have fallen in love with a company that's done nothing but help me develop as a professional and a resident of this planet.

tisdag 17 april 2018 13:34

[Visa information](#)

Du svarade på det här meddelandet 2018-04-18 09:56.

Visa S

The support and love I've received from the wonderful people this company hires and works with gave me an outlook on my professional career that I never even came close to having whilst working for independent cafes and freelancing at corporate events, etc. I'm proud to be a company man, and I don't think I'll ever find a company I'm as in love with or prouder to work for than Oatly. That love for my work and the product/company I champion so passionately being so big that I ended up getting a tattoo of the work "OATS" on my wrist whilst at a friends house that happens to have a tattoo gun.

It's been an awesome journey and I've never been so excited about my professional and personal future in London and the world we are all working so hard to save!