



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå
VT-19

Bara en slump?

En historisk fallstudie om interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktorerers påverkan
på utfallet av en genomförd omprofilering

Författare:

Frida Andersson, 961028-0142

Gabriella Stajdukar, 960610-9461

Hanna Wenhov, 960406-7687

Handledare:

Peter Svensson

Förord:

Vi vill börja med att tacka vår handledare Peter Svensson för stort engagemang och många inspirerande diskussioner.

Vidare vill vi tacka samtliga respondenter som tagit sig tid att svara utförligt på våra intervjufrågor.

Frida Andersson

Gabriella Stajdukar

Hanna Wenhov

Lund, 2019-05-31

Sammanfattning

Titel: Bara en slump? - En historisk fallstudie om interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktors påverkan på utfallet av en genomförd omprofilering.

Seminariedatum: 2019-06-05

Kurs: FEKH29 Företagsekonomi: Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Frida Andersson, Gabriella Stajdukar & Hanna Wenhov

Handledare: Peter Svensson

Fem nyckelord: Omprofilering, Oatly, varumärke, interna kontrollerbara faktorer, externa okontrollerbara faktorer, Den strategiska varumärkesplattformen.

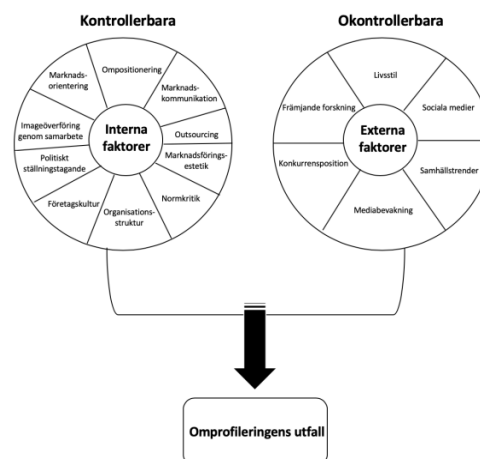
Syfte: Syftet med denna uppsats är att kartlägga och analysera de interna kontrollerbara faktorer och externa okontrollerbara som eventuellt kan påverkat ett företags omprofilering. Inför en omprofileringsprocess ämnar dessa identifierade faktorer att vägleda företaget i deras arbete.

Metod: Uppsatsens forskningsmetod bygger på en kvalitativ undersökning med ett hermeneutiskt förhållningssätt samt en induktiv forskningsansats. Den empiriska datan är inhämtad utifrån semistrukturerade telefonintervjuer och tidningsartiklar. Insamlad primärdata har vidare analyserats utifrån ett teoretiskt ramverk som utgörs av teoribaserade böcker och vetenskapliga artiklar.

Teoretiska perspektiv: Studiens teoretiska perspektiv utgår ifrån: Den strategiska varumärkesplattformen, varumärkesidentitet, Corporate Brand Identity Matrix, Varumärkeskapital, Revolutionär och evolutionär omprofilering, Model of Corporate Rebranding.

Empiri: Empirin utgörs av tre olika semistrukturerade intervjuer. De som har intervjuats är grundaren av Oatly, två anställda på Oatlys inhousebyrå samt Senior Account Director på reklambyrå Forsman & Bodenfors.

Resultat: Studiens resultat har sammanfattats i modellen *En omprofilerings påverkansfaktorer* nedan:



Abstract

Title: Just a coincidence? - a historical case study on the effect of internal controllable and external uncontrollable factors on the outcome of a performed rebranding.

Seminar date: 2019-06-05

Course: FEKH29 Business Administration: Bachelor's thesis in Marketing, Undergraduate Level, 15 ECTS

Authors: Frida Andersson, Gabriella Stajdukar & Hanna Wenhov

Advisor: Peter Svensson

Key words: Rebranding, Oatly, brand, internal controllable and external uncontrollable factors, The strategic Brand Platform.

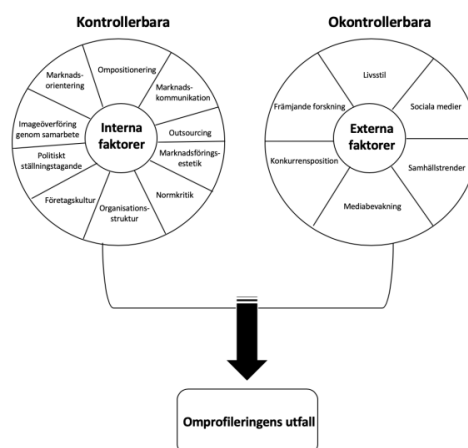
Purpose: The purpose of this study is to identify internal controllable factors and external uncontrollable factors that potentially could have an impact on a corporation's rebranding. These factors aim to guide a corporation during a rebranding process.

Methodology: The research method is based on a qualitative study with a hermeneutic approach and an inductive research approach. The empirical data is obtained through semi-structured telephone interviews and news articles. The primary data has further been analyzed based on a theoretical framework consisting of theory-based books and scientific journals.

Theoretical perspectives: The theoretical perspective of this study consists of: The Strategic Brand Platform, Corporate Brand Identity Matrix, Brand Equity, Revolutionary and Evolutionary Rebranding, Model of Corporate Rebranding.

Empirical foundation: The empirical foundation comprises of three different semi-structured interviews. The respondents are the founder of Oatly, two employees at Oatly's inhouse agency and Senior Account Director at the advertising agency Forsman & Bodenfors.

Conclusion: The findings of the study has been summarized into the model *En omprofilerings påverkansfaktorer*:



Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Problematisering	2
1.3. Syfte	4
1.4. Frågeställning.....	4
1.5. Avgränsningar	4
2. Metod	5
2.1. Forskningsmetod.....	5
2.2. Forskningsansats.....	5
2.3. Datainsamlingsmetod.....	6
2.3.1. Dokumentstudie.....	6
2.3.2. Kvalitativa intervjuer	7
2.3.3. Översikt av intervjuer	8
2.4. Trovärdighet och äkthet.....	8
2.5. Genomförande av studien	9
3. Teori.....	11
3.1. Brand (Varumärke).....	11
3.1.1. Brand Equity (Varumärkeskapital).....	11
3.1.2. Lifestyle brand (Livsstilsvarumärke).....	12
3.1.3. Emotionell och rationell beslutsfattning och marknads kommunikation.....	12
3.2. Varumärkesidentitet.....	13
3.2.1. Produkt.....	13
3.2.2. Person.....	13
3.2.3. Symbol.....	14
3.2.4. Organisation.....	14
3.3. Den strategiska varumärkesplattformen.....	14
3.3.1. Produktattribut	15
3.3.2. Märkesidentitet.....	16
3.3.3. Kärnvärde	16
3.3.4. Positionering	16
3.3.5. Marknadskommunikation	17
3.3.6. Intern märkeslojalitet.....	17
3.4. Omprofilering.....	17
3.4.1. Rebranding as a continuum	17
3.4.2. A model of the rebanding process	18
3.5. Corporate Brand Identity Matrix.....	19
3.5.1. Interna element.....	19
3.5.2. Externa element.....	20
3.5.3. Intern-externa element	20
3.5.4 Marknadsorienterad vs. Varumärkesorienterad.....	21

4. Analys	22
4.1. Interna kontrollerbara faktorer (2011–2013)	22
4.1.1. Ompositionering.....	22
4.1.2. Marknadsföringsetetik.....	25
4.1.3. Organisationsstruktur.....	29
4.1.4. Företagskultur	31
4.2. Externa okontrollerbara faktorer (2011–2013)	33
4.2.1. Samhällstrender	33
4.2.2. Sociala medier	36
4.3. Interna kontrollerbara faktorer (2014–2016)	37
4.3.1. Marknadskommunikation	37
4.3.2. Imageöverföring genom samarbete.....	41
4.4. Externa okontrollerbara faktorer (2014–2016)	42
4.4.1. Mediabevakning.....	42
4.5. Interna kontrollerbara faktorer (2017–2019)	44
4.5.1. Normkritik.....	44
4.5.2. Marknadsorientering.....	45
4.5.3. Politiskt ställningstagande	47
4.5.4. Outsourcing	48
4.6. Externa okontrollerbara faktorer (2017–2019)	49
4.6.1. Konkurrensposition.....	49
4.6.2. Främjande forskning.....	51
4.6.3. Livsstil.....	51
4.7. Utfall	53
5. Slutsatser & diskussion	54
5.1. Förslag till vidare forskning	58
6. Referenslista	59

Figurförteckning

Figur 1: Den strategiska varumärkesplattformen utifrån märkesinnehavarens perspektiv (Modifierad version av Melin, 1999, s.258).....	15
Figur 2: Rebranding as a continuum (Modifierad version av Muzellec & Lambkin, 2006, s.805).....	18
Figur 3: A model of the rebranding process (Modifierad version av Muzellec & Lambkin, 2006, s. 820).....	18
Figur 4: The corporate brand identity matrix (Modifierad version av Urde, 2013, s. 750)....	20
Figur 5: Oatlys tidigare förpackningsdesign (The Challenger Project, u.å.).....	26
Figur 6: Oatlys nya förpackningsdesign (Forsman & Bodenfors, 2014).....	26
Figur 7: It's like milk but made for humans (Triches, 2015).....	27
Figur 8: No milk, no soy, no badness (Modifierad version av Fruktmolnet, u.å.).....	27
Figur 9: Dålig stämning i kyldisken (Göteborgs-Posten, 2014).....	38
Figur 10: Skolmjölkskampanj (Thorell, 2017).....	44
Figur 11: Arla reklamfilm, scen 1 (Thorell, 2019).....	49
Figur 12: Arla reklamfilm, scen 2 (Thorell, 2019).....	49
Figur 13: Arlas mjölk- & havredryck (Thorell, 2019).....	50
Figur 14: En omprofilerings påverkansfaktorer (2019).....	55

Tabellförteckning

Tabell 1: Sammanställning av dokument.....	7
Tabell 2: Översikt av intervjuer.....	8
Tabell 3: Konsumtion av mjölk i Sverige.....	34
Tabell 4: Bolagets redovisning.....	53

1. Inledning

Avsnittet är en beskrivande introduktion av uppsatsens fokusområde i form av en bakgrund som belyser ämnesområdena Brand Management och omprofilering. Vidare mynnar detta fokus ut i en problematisering där tidigare forskning redovisas, samt vad uppsatsen ämnar tillföra specificeras. Slutligen sammanfattas problematiseringen i syftet och frågeställningen. I avgränsningen förtydligas begrepp använda i syfte och frågeställning.

1.1. Bakgrund

I boken *Water Stewardship and Business Value* citeras Howard Schultz, tidigare CEO för Starbucks: *“If people believe they share values with a company, they will stay loyal to the brand”* (Sarni & Grant, 2019, s.9).

Precis som Schultz nämner i citatet ovan är det av stor vikt för dagens företag att bygga ett starkt varumärke med värderingar som delas av konsumenterna för att optimera kundlojalitet och möjliggöra fortsatt överlevnad på marknaden. Vad ett starkt varumärke egentligen innebär förklaras av Li et al. (2019) som konsumentens subjektiva uppfattning av ett varumärke format utifrån varumärkets marknadsposition i förhållande till konkurrenter, associationer, varumärkets rykte samt visuella uttryck.

För att bygga ett starkt varumärke krävs det att företag arbetar aktivt med *Brand Management* (Aaker, 1996). Begreppet beskrivs av Kapferer (2008): *“Brand Management is about gaining power, by making the brand concept more known, more bought and more shared”* (Kapferer, 2008, s.13). Citatet ovan berör vikten av att utveckla strategier för ökad varumärkeskänedom, köpavslut samt fortsatt spridning av varumärkets namn. (Kapferer, 2008).

Vidare för att stärka ett företags varumärke, utgår de flesta forskarna från ett internt perspektiv med fokus på märkesinnehavarens möjlighet att påverka varumärket. Melin (1999) definierar varumärkesstrategier som Brand Management där varumärkesforskning görs utifrån märkesinnehavarens perspektiv. Brand Management fokuserar på produkten och att utifrån denna skapa värde som kommuniceras ut till konsumenter (Kapferer, 2008). Kapferer (2008) talar även om vikten att skapa emotionella värden och unika associationer för att skapa ett starkt varumärke.

Idag kännetecknas samhället av en snabb förändringstakt vilket vidare påverkar rådande marknadsvillkor (Muzellec & Lambkin, 2006). För att ett varumärke ska överleva på marknaden

måste det ständigt anpassas till de rådande trenderna i samhället. Externa okontrollerbara faktorer såsom nya konkurrenter på marknaden eller en föråldrad profil kan vara en anledning för ett företag att genomgå en omprofilering. (Muzellec och Lambkin, 2006)

För att anpassa varumärket till ett föränderligt samhälle eller en reformerad intern struktur krävs det emellanåt att ett företag genomför en så kallad omprofilering (Muzellec & Lambkin, 2006). Muzellec och Lambkin (2006) beskriver den engelska termen "rebranding". Begreppet rebranding som på svenska översätts till ordet omprofilering, härstammar från prefixet *re* vilket symboliserar något återkommande och *brand* som betyder varumärke. Med andra ord; ett återskapat varumärke (Muzellec & Lambkin, 2006).

1.2. Problematisering

Goi och Goi (2011) sammanfattar och analyserar i en rapport det vetenskapliga bidraget från flertalet forskare inom området för omprofilering. I artikeln presenterar Goi och Goi (2011) forskarna Boyle, Causon, Daly, Moloney, Kaikati, Lomax et al. samt Muzellec et al. som alla forskat kring de bakomliggande orsakerna till en omprofilering. Ett sådant perspektiv med fokus på så kallade *rebranding drivers* tillämpas frekvent och innebär att forskarna diskuterar samt analyserar vilka interna kontrollerbara respektive externa okontrollerbara faktorer som kan bidra till behovet av en förändrad varumärkesstrategi (Goi & Goi, 2011).

Muzellec och Lambkin (2006) framför i modellen *A model of the rebranding process* fyra olika rebranding drivers: *change in ownership structure*, *change in corporate strategy*, *change in the external environment* och *change in competitive position*. I det första elementet gällande en förändrad ägarstruktur är en omprofilering av varumärket en administrativ nödvändighet snarare än ett strategisk marknadsföringsmässigt beslut. Bakomliggande orsaker till förändrade ägarstrukturer kan exempelvis vara sammanslagningar eller en övergång från privat till statligt ägande. En annan faktor som motiverar en omprofilering i modellen berör en förändring av företagsstrategi, vilket härstammar från varumärkens behov av att skapa en ny image och genom detta distansera sig från sitt tidigare rykte och eventuella fördomar. En potentiell struktur som kan skapa ett behov av denna typ av förändring kan vara internationalisering. Den tredje faktorn i modellen handlar om externa förändringar och belyser behovet att anpassa varumärket efter förändringar i den externa miljön. Exempel på externa förändringar är stora kriser, katastrofer eller juridiska skyldigheter. Slutligen innefattas en fjärde så kallad *rebranding driver* i modellen,

vilket är förändringen av konkurrensposition som potentiellt kan ha orsakats av att företaget i fråga har en utdaterad image, en erosion av marknaden eller etableringen av ett ofördelaktigt rykte. (Muzellec & Lambkin, 2006)

Vidare exempel på rebranding drivers av snarlik karaktär till de framtagna av Muzellec och Lambkins har framförts av Duncan (Goi & Goi, 2011). Ett urval av dessa exempel är: att hänga med i förändrade konsumentbehov, ett stagnerat gammaldags varumärke eller intensiv konkurrens. Även om externa faktorer är inkluderade i forskningsområdet, går det att avläsa ett övergripande fokus på interna kontrollerbara element. (Goi & Goi, 2011)

Annan tidigare forskning inom området för omprofilering har framförts av Melin (1999) gällande hur ett företag strategiskt kan skapa konkurrensfördelar på marknaden. I modellen *Den strategiska varumärkesplattformen* utgår Melin från två perspektiv och förklarar hur ett företag kan utveckla sitt varumärke. Det ena perspektivet omfattar en intern förändring utifrån *märkesinnehavarens perspektiv*, även kallat för Brand Management-perspektivet och det andra perspektivet kallas *konsumentens perspektiv* och utgår ifrån en extern förändring (Melin, 1999). Som Melin (1999) förklarar tas inte de svårkontrollerade externa faktorer i beaktning i modellen, utan endast de kontrollerbara. De externa förändringarna i konsumentperspektivet berör istället exempelvis varumärkesassociationer, engagemang samt märkeskänslighet, vilket snarare beskriver konsekvenserna av det interna arbetet än konkreta vägledande faktorer (Melin, 1999).

En förståelse för vilka faktorer som motiverar en omprofilering precis som Goi och Goi (2011) presenterar samt vilka kontrollerbara externa förändringar som påverkar varumärket, precis som Melin (1999) belyser, är två intressanta aspekter av ämnet. Däremot tenderar mer praktiska och vägledande faktorer att negligeras i och med ett sådant fokus. En brist hos tidigare forskning inom området är därmed avsaknaden av en kartläggning av faktorer som påverkar utfallet av en omprofilering. För företag kan det vara en stor strategisk fördel att vara medveten om sådana faktorer då det praktiska omprofileringsarbetet kan anpassas utifrån dessa. Givet denna identifierade utvecklingspotential kopplad till tidigare forskning ämnar denna uppsats att tillföra ett helhetsperspektiv av ämnet där både interna kontrollerbara faktorer och externa okontrollerbara faktorer som sannolikt kan påverka utfallet av en genomförd omprofilering innefattas. I ett samhälle och värld som blir allt mer digitaliserad och globaliserad har den externa miljön allt större påverkan på företag. Därmed återfinns ökade incitament till att inkludera även ett externt fokus vid strategiformulering istället för att isolerat fatta interna åtgärder.

1.3. Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktorer som kan påverka utfallet vid en omprofilering. Undersökningen ämnar bidra med nytt intressant teoretiskt perspektiv inom området för omprofilering.

1.4. Frågeställning

- *Vilka interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktorer kan påverka utfallet av en omprofilering?*

1.5. Avgränsningar

Med kontrollerbara faktorer avses de faktorer som har en påverkan på omprofileringens utfall som företaget med hjälp utav olika managementverktyg kan styra. Okontrollerbara faktorer innebär i denna studie de faktorer som faller utanför managementperspektivet, med andra ord det som företaget inte kan påverka fullt ut. Vidare definieras omprofileringens utfall som företagens omsättning. Valet att använda ett finansiellt mått som utfall grundar sig i det faktum att det skildrar konsumenternas varumärkeslojalitet och andra mer abstrakta element på längre sikt. Detta eftersom ett starkt varumärkesbyggande kommer medföra en positiv effekt på försäljningssiffrorna.

2. Metod

I metodkapitlet redogörs studiens tillvägagångssätt. Inledningsvis presenteras forskningsmetoden, och forskningsansatsen. Följaktligen delges studiens struktur under rubriken datainsamlingsmetod. Slutligen diskuteras studiens trovärdighet och äkthet, följt av studiens genomförande.

2.1. Forskningsmetod

Uppsatsens forskningsstrategi är av *kvalitativ* karaktär, vilket mer specifikt innebär att tonvikten vid datainsamling och analys har lagts på ord istället för kvantifierbara variabler. Uppsatsens frågeställning, har krävt en djupare tolkning kring vilka olika faktorer som påverkar ett företags omprofilering och på vilket sätt. Det har därför varit av största relevans att införskaffa kvalitativa data. Vidare har uppsatsen en *fallstudiedesign* då den ämnar att detaljerat granska och kartlägga utvecklingen hos ett utvalt företag, nämligen Oatly (Bryman & Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) presenterar fem olika typer av fall varav *det longitudinella fallet* är ett utav dessa alternativ och handlar om hur en situation förändrats över tid. Denna uppsats ämnar kartlägga och beskriva Oatlys historiska utveckling genom retrospektiva intervjuer och sekundärkällor som rör olika tidsperioder, vilket därmed innebär att falltypen kategoriseras som *longitudinellt* (Bryman & Bell, 2013).

Baserat på kategoriseringar presenterade av Lundahl och Skärvads (2016) kan även denna studie klassificeras som en *historisk studie* då den syftar att kartlägga och beskriva vad som hänt för att förstå hur en situation uppstått (Lundahl & Skärvad, 2016). Den empiriska data som har samlats in består till största del av primärdata i form av genomförda intervjuer samt genom dokumentgranskning. Vidare har även vissa sekundärkällor använts i form av statistik och intervjuer som initialt samlats in i ett annat vetenskapligt syfte än denna studiens. De främsta typerna av dokument som ligger till grund för denna uppsats är tidningsartiklar och digitala hemsidor.

2.2. Forskningsansats

Uppsatsen har haft en så kallad *induktiv* ansats, vilket innefattar en process där teori växer fram ur observationer och resultat. Motsatsen till induktion är deduktion som istället innebär att forskaren utifrån teori formulerar hypoteser som sedan underkastas en empirisk granskning. Den induktiva processen har applicerats genom att initialt samla in empiriska data som därefter

analyserats och tolkats med hjälp av relevant teoretiskt ramverk. Valet av använda en induktiv ansats är kompatibelt med uppsatsens mer explorativa karaktär då de intervjuade gavs möjlighet att själva rikta ökat fokus mot ett visst område (Bryman & Bell, 2013). Trots ett relativt fritt förhållningssätt vid den empiriska datainsamlingen föregicks intervjuerna med uppbyggnaden av en kunskapsbas för att optimera kvaliteten på intervjuerna.

Tolkningsperspektivet som använts i uppsatsen klassificeras av Bryman och Bell (2013) som *hermeneutiskt*, vilket ofta används i samband med tolkningar av individers handlingar i syfte att utveckla en förståelse för deras beteende. En hermeneutisk tolkning av Oatlys agerande i samband med deras omprofilering har möjliggjort ökad förståelse för vad som faktiskt motiverade Oatlys beslut och strategier internt. Valet att genomföra både intervjuer och samla in dokument via digitala källor har sin grund i det hermeneutiska perspektivet, då det slutliga syftet var att uppnå största möjliga förståelse för Oatlys intentioner och agerande.

2.3. Datainsamlingsmetod

2.3.1. Dokumentstudie

En datainsamlingsmetod som använts är en dokumentstudie vilken har genererat både primär- och sekundärdata. Primärdata har inhämtats genom bearbetning av tidningsartiklar samt digitala hemsidor där data producerats utan något ursprungligt vetenskapligt syfte. Den primära digitala plattformen som har använts i samband med Oatlys historiska kartläggning är Retriver Business där ett tidsintervall från 2011 till 2019 använts. Frekventa sökord som har använts är “Oatly”, “havredryck” och “vegetabiliska drycker”. Innehållsmässigt berör denna samling primärdata både interna och externa händelser relaterat till Oatly innan, under och efter genomförd omprofilering.

Vidare består samlingen data från dokumentstudien även av sekundärdata som ursprungligen producerats i annat vetenskapligt syfte än denna specifika studie. Exempel på använda sekundärkällor är en videointervju med John Schoolcraft, Creative Director på Oatly, olika myndighetsrapporter och statistiskt material gällande samhällsutvecklingen kopplad till matvanor, hållbarhet, sociala medier och mejeriindustrin.

Syftet med den genomförda dokumentstudien är att återskapa en historisk bild av Oatly under årtalen 2011–2019 för att slutligen bidra till en djupare förståelse för Oatlys omprofilering.

Tabellen nedan är en sammanställning av alla de dokument som har använts i samband med dokumentstudien. För att förtydliga vilken data som kommer från vilken källa, har sekundärdata markerats i ljusblått, och resterande har kategoriserats som primärdata.

Författare (A-F)	Titel, utgivningsår	Författare (G-J)	Titel, utgivningsår	Författare (K-S)	Titel, utgivningsår	Författare (S-W)	Titel, utgivningsår
Axfood.	Vegotrenden 2018: Mer och allt oftare, 2018.	Guidägget.	Oatly, Visuellt identitet, 2015.	Kalin, K. <i>Sydsvenskan</i> .	Oatly gillas mer för sina kampanjer än för sina produkter, 2014.	The Challenger.	Project An Interview with the Creative Director of Oatly, u.å.
Alla Bolag.	Oatly AB, 2019.	Harkinson, J. <i>Motherjones</i> .	The scary new science that shows milk is bad for you, 2015.	Klaar, A. <i>Göteborgsposten</i>	Oatlys kaxiga svar på stämningen, 2014.	The Challenger Project. <i>Youtube</i> .	Oatly: The transformation into fearless challenger brand, 2016.
Blomqvist, M. <i>Sverigesradio</i> .	Nya mjölkråd får kritik, 2015.	Hartelius, A. <i>Resumé</i> .	Arla riktar känga mot Oatly – "bara mjölk smakar mjölk", 2018.	Konsumentverket.	Konsumenterna och miljön 2018, 2018.	Thorell, A. <i>Resumé</i> .	Arla: "Vi tittar inte på Oatly – vi kör vårt eget race", 2019.
Carlsson, K., Hammarberg, R. & Hultin, K. <i>Naturvårdsverket</i> .	Allmänheten och klimatförändringen 2015, 2015.	Heisingborgs Dagblad.	Ny VD på Oatly, 2012.	Konsumentverket. <i>Youtube</i> .	Konsumenterna och miljön, 2018	Thorell, A. <i>Resumé</i> .	"Bara mjölk smakar mjölk" vinner i integrerat, 2019.
Djerf, K. <i>Dagens media</i> .	Oatly ny huvudsponsor - nu blir Way Out West mjölkfritt, 2015.	Herlin, C. <i>Stratkom</i> .	Sveriges smartaste kommunikationsinsatser 2015, 2015.	Marknadsdomstolen.	Dom, 2015-11-19, Mål nr C 23/14, 2015	Thorell, A. <i>Resumé</i> .	Oatly tar strid mot skolmjölken, 2017.
Ewald, H. <i>Metro</i> .	Facebook fyller 10 år i Sverige – så här har sajten förändrats, 2016.	Instagram.	Instagram Launches, 2010.	Olsson, C. <i>Landlantbruk</i> .	Way Out West stoppar mjölkprodukter, 2015.	Thorell, A. <i>Resumé</i> .	Oatly tar paus från Forsman & Bodenfors när varumärket satsar på ekologiska, 2016.
Forsman&Bodenfors.	Work Oatly rebranding, 2014.	Jordbruksverket. <i>SCB</i> .	Livsmedelskonsumtion och näringsinnehåll Uppgifter till och med 2017, 2017.	Paulsson, D. <i>Sveriges television</i> .	Svensk studie: Mjölk kopplas till ökad dödlighet, 2014.	Triches, R. <i>Omni</i> .	Svensk mjölk vann - Oatlys reklam förbjuds, 2015.
Frick, H. <i>Dagens Media</i> .	Oatly: Kommer att trampa på ömma tår, 2017.			Renmark, A. <i>Livsmedel</i> .	Oatly gör klimatavtrycket tydligt, 2019.	Wallström, M. <i>LandLantbruk</i>	Kaffet draglok för Oatly i USA, 2018.
				Richter Hagert, M. <i>Djurens rätt</i> .	Oatly förlorar mjölkstämnan, 2015.	Winberg, Y. <i>Resumé</i> .	Oatlys design – snyggast i Sverige, 2015.
				Sonck, M. <i>SVT</i> .	Svenskarna köper allt mer vegetabilisk mjölk, 2017.	Winqvist, J. <i>Landskrona Lokaltidningen</i> .	Oatly satsar på fler fabriker – bland annat i Indien, 2019.
				Statista.	Social media usage in Sweden, 2018.		
				Statista.	Dairy industry in Sweden, 2019.		
				Stork, F. <i>ATL</i> .	Havre är framtiden för Sverige, 2017.		

Tabell 1: Sammanställning av dokument

2.3.2. Kvalitativa intervjuer

Utöver en dokumentstudie har uppsatsens primärdata även samlats in genom intervjuer med fyra olika respondenter. Intervjuer är en av de vanligaste metoderna inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013). Valet av att inkludera intervjuer i uppsatsen har gjorts i syfte att uppnå en djupare förståelse för respondenternas erfarenheter och upplevelser av Oatlys omprofilering. Bryman och Bell (2013) presenterar två olika intervjustrukturer, nämligen den *strukturerade* och den *ostrukturerade*. En kombination av de två strukturerna benämns *semistrukturerade*, vilket är i linje med hur intervjuerna utformats i denna uppsats. Semistrukturerade intervjuer innebär att specifika teman och frågor utformas innan intervjun men att ordningen anpassats i efterhand. Under intervjun har de intervjuade haft stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. (Bryman & Bell, 2013). En fördel med semistrukturerade intervjuer är att svaren tenderar att bli mer detaljerade och nyanserade samt att det ges möjlighet för följdfrågor (Bryman & Bell, 2013).

Totalt har tre telefonintervjuer genomförts, varav den första var tillsammans med både en Copywriter och en Art Director från Oatly. Dessa intervjupersonerna har arbetat på Oatlys inhousebyrå under totalt 3,5 år. Den andra intervjun var med grundaren av Oatly och den tredje var med en Senior Account Director på reklambyrån Forsman & Bodenfors som anlätades i samband med Oatlys omprofilering. De genomförda intervjuerna har följt en viss struktur, där de mer öppna frågorna ställts i början för att låta respondenten rikta uppmärksamhet åt det som är mest intressant för dem själva. De frågor som inte täcktes upp av respondentens svar på de mer öppna frågorna ställdes senare. Intervjuerna innehöll flertalet följdfrågor i syfte att utveckla de ämnesområden som respondenterna tog upp på eget bevåg. Längden på intervjuerna varierade mellan 22 till 30 minuter. För att inte gå miste om värdefull information har samtliga intervjuer spelats in och därefter transkriberas. Respondenterna informerades om att inspelning innan intervjuens start för att bekräfta samtycke. Vidare poängterar Bryman och Bell (2013) fördelarna med att spela in intervjuerna, då det underlättar en noggrann analys och tolkning.

2.3.3. Översikt av intervjuer

Intervjuer	Titel på intervjuperson	Intervjulängd
Intervju 1	Person X. <i>Copywriter</i> Person Y. <i>Art Director</i>	27 minuter
Intervju 2	Grundaren av Oatly. <i>Grundaren</i>	22 minuter
Intervju 3	Person Z. <i>Senior Account Director</i> (<i>Forsman & Bodenfors</i>)	30 minuter

Tabell 2: Översikt av intervjuer

2.4. Trovärdighet och äkthet

Reliabilitet beskriver Bryman och Bell (2013) "rör frågan om huruvida resultatet från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt eller om de påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser" (Bryman & Bell, 2013, s.62–63). Genom välformulerade intervjufrågor reduceras risken för missförstånd eller feltolkningar hos mottagaren vilket stärker undersökningens reliabilitet. Användandet av intervjuer som datainsamlingsmetod har möjliggjort ett förtydligande av frågeställningar vid behov, vilket stärkt reliabiliteten ytterligare.

Eftersom det är en historisk fallstudie som granskar åtgärder implementerade för drygt 5 år sedan återstår risken att de intervjuade har glömt eller har ett minne av situationen som inte överensstämmer med vad som faktiskt skedde, vilket försvagar uppsatsens reliabilitet. För att förebygga detta hade fler intervjuer kunnat genomföras för att jämföra de olika berättelserna och utifrån svaren identifiera eventuella skillnader. Baserat på studiens tidsmässiga begränsningar har dock inte optimal mängd intervjuer kunna genomföras vilket är en brist hos studien.

En annan riskfaktor kopplad till studiens reliabilitet är de intervjuades emotionella koppling till Oatly. En anställd hos Oatly ha en tendens att försköna det förgångna och undvika att belysa misstag och mindre fördelaktiga åtgärder i syfte att skydda varumärket. Denna risken är svårt att undkomma helt men har reducerats genom att komplettera med källor som har en annan avsändare, så som intervjuer med reklambyrån Forsman och Bodenfors samt objektiva primär- och sekundärkällor.

Ytterligare ett viktigt forskningskriterium är *validitet*, vilket enligt Lundahl och Skärvard (2016) innefattar både intern och extern validitet. En studies interna validitet förekommer “om mätinstrumentet mäter vad det avser att mäta” (Lundahl & Skärvard, 2016). I denna studie har validiteten stärkts genom valet av att använda intervjuer som datainsamlingsmetod för primärdata istället för enkätundersökningar, eftersom intervjuer i större utsträckning möjliggör för intervjuaren att vägleda den intervjuade vid eventuell missuppfattning.

2.5. Genomförande av studien

Studien inleddes med valet av omprofilering som ämnesområde. För att exemplifiera området valdes sedan Oatly som ett fallföretag i syfte att beskriva och exemplifiera fenomenet omprofilering i mer konkreta termer. Vidare genomfördes en tidsmässig avgränsning till årtalen 2011 till och med 2019 för att kunna beskriva hela processen både kopplat till den inledande fasen, implementeringen samt utfallet av omprofileringen. Därefter kontaktades Oatly i syfte att boka in intervju med anställda för att inkludera ett internt perspektiv vilket visade sig vara en stor utmaning då företagets kommunikationsansvarig nekade till intervjuer med samtliga av företagets anställda. Problemet löstes genom direkt mejlkontakt med flertalet av Oatlys anställda där slutligen två anställda verksamma på företagets inhousebyrå ställde upp på en telefonintervju.

För att komplettera med ett internt perspektiv med fokus på Oatlys initiala varumärkesidentitet i samband med företagets bildande kontaktades grundaren som ställde upp på en telefonintervju. Ytterligare en telefonintervju genomfördes med en anställd på reklambyrån Forsman & Bodenfors som varit praktiskt delaktig i omprofileringsarbetet för Oatly. Den sista intervjun genomfördes i syfte att tillföra en bild av processen delgiven av någon som inte var anställd hos Oatly. Dessa fyra olika intervjupersoner tillförde alla olika infallsvinklar av processen, vilket resulterade i en detaljrik bild.

Efter genomförda intervjuer inleddes dokumentstudien där källor från nyhetsartiklar, videointervjuer, myndighetsrapporter och liknande källor användes för att dels utöka det interna perspektivet med ytterligare data inom detta område men även för att komplettera med ett externt perspektiv av parallella samhällsförändringar och trender. För att strukturera upp den insamlade primärdata delades den utvalda tidsramen upp i de tre underkategorierna 2011–2013, 2014–2016 samt 2017–2019.

Det var inte förrän efter insamlade data som problematiseringen utformades eftersom det var först då ett problem kunnat identifieras. I jämförelse med teorier inom ämnet för omprofilering kunde en avsaknad av fokus på externa okontrollerbara faktorer som ligger utanför varumärkets direkta kontroll identifieras vilket vidare analyserades i analys och slutsats.

3. Teori

I denna del presenteras det teoretiska ramverket för studien. Inledningsvis redogörs studiens valda och relevanta fält inom marknadsföring, vilket är varumärke, varumärkesidentitet samt varumärkesplattform. Vidare behandlas teori inom fältet för omprofilering.

3.1. Brand (Varumärke)

En vanligt förekommande definition av begreppet Brand (varumärke), som en rad olika framstående forskare utgår ifrån är stadgad utav *The American Marketing Association* från år 1960 och lyder enligt följande: ”A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.” (Keller, 2001, s. 17)

Definitionens syfte är att visa hur varumärken står för en rad olika attribut, vilka används som ett verktyg för att differentiera produkter eller tjänster från konkurrenter. Kotler och Kellers (2012) definition tar avstamp i ovanstående, dock har de utvecklat sin definition ytterligare genom att addera att ett företag även erbjuder ett värde genom exempelvis fördelar såsom service, upplevelse eller information. Samtliga värdeerbjudande bidrar till att skapa en helhetsbild och tillfredsställa de behov som kunden har. Kotler och Keller (2012) har med andra ord tagit hänsyn till både ett konsument- och ägarperspektiv (Kotler & Keller, 2012). Vidare har Aaker (1996) även presenterat en definition som istället illustrerar kunden som varumärkets medelpunkt och därmed beskrivit varumärkesbegreppet som den bild som konsumenten har i sitt medvetande.

3.1.1. Brand Equity (Varumärkeskapital)

Precis som begreppet varumärke saknas en enskild och allmänt accepterad definition av Brand Equity (varumärkeskapital), däremot är Aaker och Keller de mest citerade forskarna inom området. Det gemensamma för samtliga definitioner är att de på ett eller annat sätt går ut på att addera ett mervärde till varumärkets produkt eller tjänst för att på så sätt skapa ett varumärkeskapital. Varumärkeskapital, som Keller (2001) benämner som *Brand Equity* i litteraturen, definieras som summan av alla aktioner utförda av ett företag under dess varumärke. Med andra ord beskriver det hur mycket ett varumärke med alla dess insatser kan värderas till. Keller (2001) menar vidare att det är viktigt att kunna sätta ett värde på annat än de fysiska tillgångarna i ett företag och därför är varumärket ett lönsamhetsverktyg som bör tas i beaktning.

Enligt Aaker (2010) finns det fem varumärkeselement som påverkar varumärkets värde, dessa är; 1) Upplevd kvalitet, 2) Varumärkeslojalitet, 3) Varumärkeskännedom, 4) Varumärkesassociationer och 5) Varumärkestillgångar. Genom att påverka dessa dimensioner är det sedan möjligt att företagets varumärkeskapital stärks.

3.1.2. Lifestyle brand (Livsstilsvarumärke)

Saviolo och Marazza (2013) beskriver begreppet livsstilsvarumärke som varumärken som skapar sociala förmåner genom att konsumenterna genom sin konsumtion och användande av ett specifikt varumärke kan relatera och känna tillhörighet till en viss grupp i samhället. Livsstilsvarumärken beskriver vem vi är, vad vi tror på och vart vi hör hemma. Mer andra ord bär denna kategori av varumärken på en ideologi och värderingar som indikerar en viss typ av levnadssätt. (Saviolo & Marazza, 2013).

3.1.3. Emotionell och rationell beslutsfattning och marknadskommunikation

I flertalet artiklar jämförs emotionell- och rationell marknadskommunikation. Haig (2005) skriver i sin bok *Att lyfta ett varumärke* om att rationell marknadskommunikation bygger på att framhäva en produkts olika funktioner och funktionalitet, och visar på vad produkten har att erbjuda i form av specifikationer, ofta baserat på dess pris. Emotionell marknadskommunikation ämnar istället att skapa en känsla och en kultur kring produkten, samt vad produkten ger kunden för känsla när hen använder produkten (Haig, 2005). Liknande analyser återfinns i en undersökning av Heath et al. (2006) som talar om att det är den emotionella kommunikationen som driver relationen mellan konsument och företag snarare än den rationella. Författaren menar vidare att individer har blivit mer motstridiga för kommunikation med rationella attribut då de anses vara lätta att identifiera. Han hävdar även att rationellt utformad kommunikation är mindre attraktiv då konsumenterna väljer att inte rikta någon uppmärksamhet åt sådan kommunikation. De mer känslösamma attributen i kommunikation är undermedvetna och inte lika påtagliga för mottagaren, vilket leder till att det kan påverka konsumenten omedvetet. (Heath et al, 2006). Detta menar Heath et al. (2006) ökar sannolikheten för att konsumenten påverkas.

Anselmsson och Bondesson (2013) talar om rationell och emotionell beslutsfattning hos konsumenterna. De benämner de rationella besluten som hårda byggstenar och emotionella besluten som mjuka byggstenar. De hårda byggstenarna är de som uppfyller konsumentens funktionella behov medan mjuka byggstenar kännetecknar företaget bakom produkten. De emotionella byggstenarna påstås uppfylla de symboliska behoven hos en konsument. Dessa faktorer är de

mest säljdrivande då individer i de flesta fall fattar beslut utifrån emotionella grunder och rationaliserar i efterhand (Anselmsson & Bondesson, 2013).

3.2. Varumärkesidentitet

Varumärkesidentitet beskrivs av Aaker (1996) som en särskild uppsättning varumärkesassociationer som ett företag vill skapa och upprätthålla. Vidare består en varumärkesidentitet av unika associationerna som representerar vad varumärket står för och avger ett löfte från företaget till kunderna. Dessa unika särdrag kan även fungera som en förbindelse och skapa en mer hållbar relation på längre sikt mellan konsumenten och varumärket, detta kan ta sig uttryck i exempelvis produktens funktionalitet eller förmåga att väcka känslor. (Aaker, 1996). Aaker (1996) behandlar fyra perspektiv som alla är viktiga och relevanta för ett företag att ta hänsyn till. Perspektiven är varumärket som en *produkt*, en *person*, en *symbol* och en *organisation*. Alla perspektiv behöver nödvändigtvis inte tillämpas samtidigt, det är viktigare att välja ut de som stämmer bäst in med varumärket identitet för att nå ut till kunderna. (Aaker, 1996)

3.2.1. Produkt

Aaker (1996) hävdar att produktrelaterade associationer ofta spelar en viktig roll i varumärkesidentiteten, då det är vanligt att konsumenten direkt associerar dessa med företaget vid en valsituation och tidigare erfarenhet av varumärket. Författaren menar vidare att länken mellan varumärket och en speciell produktkategori kan påverka varumärkesidentiteten och han poängterar att attribut som är direkt kopplade till köpet eller användandet av produkten kan vara centrala bitar i en varumärkesidentitet. (Aaker, 1996)

3.2.2. Person

Ett varumärke kan bli mer intressant om det förses med en personlighet. Likt en person kan tillskrivas olika personlighetsdrag och egenskaper kan ett varumärke också uppfattas som exempelvis roligt, ungdomligt och modernt. Genom att organisationen bygger en personlighet kring sitt varumärke kan företaget skapa en samhörighet med konsumenter så de har liknande personlighetsdrag. En person kan exempelvis välja att använda ett varumärke i syfte att kompensera för sin egen personlighet. (Aaker, 1996). Vidare menar Aaker (1996) att personlighet indirekt fungerar som ett verktyg för att kommunicera funktionella fördelar till konsumenten.

3.2.3. Symbol

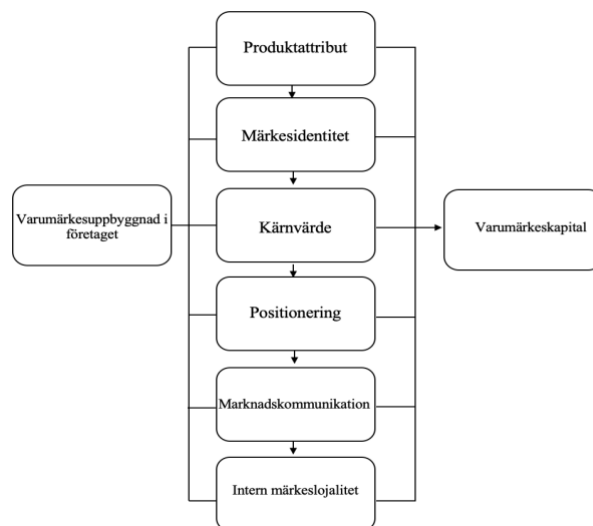
Symboler är enligt Aaker (1996) ett sätt att lättare bidra med igenkänning. Aaker (1996) hävdar att allt som representerar varumärket är symboler, till och med policys som bedrivs inom företaget. Författaren väljer att tala om symbolerna i tre delar, nämligen: *den visuella bildframställningen*, *varumärkets arv* och *metaforer*. Det visuella innefattar bland annat logotyp, design, förpackning och framträdande personer. Metaforer är ett sätt att berika symbolerna och dess mening. (Aaker, 1996)

3.2.4. Organisation

Vidare skriver Aaker (1996) att organisationsperspektivets fokus ligger på företagskultur och egenskaper i en organisation, då dessa är en stor del utav varumärkesidentiteten. I de fall då varumärket som organisation ingår i kärnidentiteten av varumärket, ligger snarare fokus på organisationen bakom erbjudandet än på produkten (Aaker, 1996). Organisationsattribut som kvalitetstänkande, innovation och miljömedvetenhet uppstår bland annat av de anställda på företaget samt av den kultur och de värderingar som råder inom organisationen. (Aaker, 1996). Aaker (1996) hävdar även att organisationsattribut är svårare att imitera då de är immateriella och mer varaktiga än exempelvis produktattribut.

3.3. Den strategiska varumärkesplattformen

Ett starkt varumärke kan vara en strategisk fördel för att konkurrera på marknaden och kan långsiktigt skapa värde för konsumenter och märkesinnehavaren. För att skapa värde för ett varumärke finns det en varumärkesuppbyggande process (Melin, 1999). Det viktigaste för att skapa ett starkt varumärke är att attrahera en bred bas av märkeslojala konsumenter, vilket kan leda till ett förstärkt varumärkeskapital (Melin, 1999). Denna process beskrivs utifrån modellen *Den strategiska varumärkesplattformen* som vidare består utav sex olika nyckelbegrepp utifrån hur en märkesinnehavare ska bygga upp sitt varumärke. Dessa begrepp består utav: 1) Produktattribut, 2) Märkesidentitet, 3) Kärnvärde, 4) Positionering, 5) Marknadskommunikation och 6) Intern märkeslojalitet. (Melin, 1999). För att bygga upp ett företags varumärke enligt Melin (1999), måste begreppen ovan genomföras stegvis. Melins ursprungliga teoretiska ramverk innefattar både *märkesinnehavarens perspektiv*, som den modellen presenterad nedan i figur 1, men även *konsumentens perspektiv*. Denna uppsats enbart utgå ifrån märkesinnehavarens interna perspektiv eftersom konsumentens perspektiv innefattar enbart kontrollerbara externa förändringar, vilket inte är förenligt med uppsatsens fokusområde.



Figur 1: Den strategiska varumärkesplattformen utifrån märkesinnehavarens perspektiv
(Modifierad version av Melin, 1999, s.258)

3.3.1. Produktattribut

Produktattribut menar Melin (1999) är specifika kännetecken hos en produkt likt byggstenar för hur företaget vill att konsumenterna ska uppfatta produkten. Dessa kännetecken är till för att särskilja eller differentiera produkten jämfört med andra konkurrenter samt förknippa dessa attribut till en unik märkesprodukt. Några attribut som är viktiga byggstenar för att skapa ett starkt varumärke är produktkvalitet, förpackningsdesign och logotyp. Dessa attribut kan därmed sätta särprägel på och visuellt utmärka företagets märkesprodukt. (Melin, 1999). Melin (1999) talar om de två mest essentiella begreppen för att skapa starka attribut och hur dessa kan leda till framgång för företaget. Dessa begrepp är: *produktutveckling*, *produktkvalitet* samt *förpackning & visuell identitet*. Det första begreppet innebär att skapa och utveckla attraktiva produkter i syfte att upprätthålla ett framgångsrikt varumärke. En kontinuerlig produktutveckling är sedermera en metod för att bevara kvalitetsrenommén (Melin, 1999). Begreppet *produktkvalitet* berör den relativa kvalitetsuppfattningen hos konsumenterna snarare än den faktiska kvaliteten. Vidare framför Melin (1999) bland annat design och tillförlitlighet som faktorer som kan påverka den upplevda kvaliteten.

Begreppet förpackning och visuell identitet behandlar betydelsen av logotyp, val av förpackning och färgkombinationer, vilka samtliga individualiserar varumärket (Melin, 1999). En förpackning signalerar associationer kring varumärket och uppfattningar, men på grund utav trender och externa förändringar behöver förpackning anpassas för att behålla en attraktiv position (Melin, 1999). En unik förpackning är även en viktig faktor för att skapa en visuell

identitet (Melin, 1999). Det stora problemet enligt Melin (1999) med att använda produktattribut som det största konkurrensmedlet för att stärka varumärket, är att andra varumärken kan efterlikna dessa attribut och är på så sätt inte en säkerställd långsiktig konkurrensfördel.

3.3.2. Märkesidentitet

Märkesidentitet formas av rådande uppfattningar kring produkten samt de egenskaper som gör produkten unik (Melin, 1999). Märkesidentiteten spelar en stor central roll i processen att bygga ett starkt varumärke, vilket beror på att det är enkelt att efterlikna produktattribut. Företag måste därför hitta nya konkurrensfördelar vilket gör att märkesidentitet blir allt viktigare. Med en stark märkesidentitet finns det möjlighet att skapa en personlig koppling till produkten (Melin, 1999). Märkesidentitet handlar primärt om att förmedla emotionella känslor till konsumenten (Melin, 1999). Melin (1999) skriver vidare att det är av betydelse att vara förmedla en konsekvent märkesidentiteten för att utvecklas och stärkas långsiktigt. Några viktiga byggstenar kan vara personlighet, produktens namn eller ursprung (Melin, 1999).

3.3.3. Kärnvärde

Kärnvärde är enligt Melin (1999) det begrepp som har minst effekt för uppbyggandet av ett starkt varumärke, men är trots det ett viktigt element för ett företags varumärkesstrategi. Han karakteriserar kärnvärden som den primära konkurrensfördelen för en märkesprodukt och genom att analysera varumärkets funktionella och emotionella mervärde kan dessa olika faktorer leda till en differentieringsfördel. (Melin, 1999)

3.3.4. Positionering

Begreppet *positionering* innebär märkesinnehavarens intagande av position i konsumenternas medvetande. Målet med denna strategi är därefter att skapa märkeslojalitet, märkesassociationer och märkeskännedom. (Melin, 1999). Genom positionering kan märkesinnehavare skapa differentieringsfördelar och stärka varumärket. Utöver Melin har flertalet forskare skrivit om positionering som exempelvis Porter. Porter förespråkar en modell med fokus på strategisk positionering (Uggla, 2006). Denna modell utgår ifrån tre generella konkurrensstrategier: *kostnadsledarskap*, *differentiering* och *fokusering*. Dessa olika strategier används för att skapa konkurrensfördelar på marknaden och därigenom vinna marknadsandelar (Uggla, 2006). Den första konkurrensstrategin kostnadsledarskap innebär att skapa konkurrensfördelar genom att ha låga produktions- och distributionskostnader och därmed ha möjligheten att hålla låga priser. Den andra strategin differentiering handlar om att ha ett unikt erbjudande. Detta innebär att kunder

upplever ett bättre erbjudande än konkurrenterna vilket gör att ett högre pris är möjligt. Den sista strategin är fokusering vilket skapar konkurrensfördelar genom att nischa företaget och fokuserar oftast på ett litet segment men med stark köpkraft. (Uggla, 2006).

3.3.5. Marknadskommunikation

Marknadskommunikation är ett viktigt begrepp i samband med uppbyggandet av ett varumärke där målet är kommunicera ut företagets varumärkesassociationer och inta önskad varumärkesposition i konsumenternas medvetande (Melin, 1999). Marknadskommunikation innebär att informera, övertyga och påminna konsumenterna om vad produkten kan erbjuda. Likaså är märkesuppbyggandekommunikation en stor del utav att stärka varumärket och tydligt visa märkesproduktens differentieringsfördelar (Melin, 1999). Melin (1999) beskriver även *promotionmixen* som består utav olika möjligheter att kommunicera och påverka konsumenterna. Dessa kommunikationsverktygen är: *reklam, säljfrämjande åtgärder, PR* och *personlig försäljning*. Hur ett företag lämpligast använder dessa verktyg beror exempelvis på konkurrenssituation eller produkttypen (Melin, 1999).

3.3.6. Intern märkeslojalitet

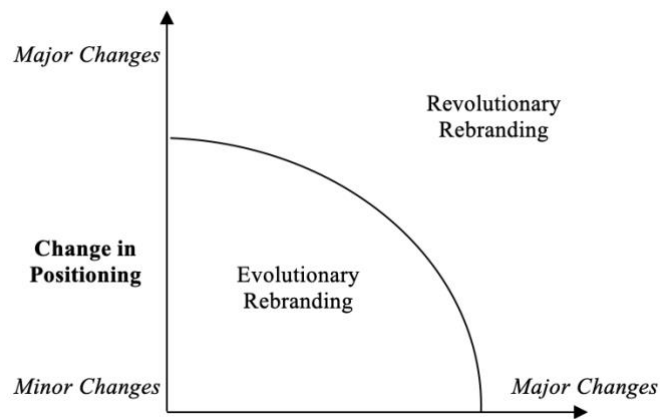
Intern märkeslojalitet innebär att företaget är lojalt mot sitt eget varumärke (Melin, 1999). För en lyckad varumärkesuppbyggnad är det viktigt att varumärkets värderingar genomsyrar hela företaget. Det finns en viss risk att ett varumärke försvagas och framstår som otydligt ifall de anställda inte är informerade om hur varumärket ska framställas för konsumenter (Melin, 1999).

3.4. Omprofilering

I artikeln *Corporate rebranding: destroying transferring or creating brand equity* har författarna Muzellec och Lambkin (2006) dragit slutsatser och sammanfattat deras upptäckter i två modeller kopplat till ämnet utifrån en studie av totalt 166 olika företag som genomfört en omprofilering.

3.4.1. Rebranding as a continuum

Den ena modellen presenterad av Muzellec och Lambkin (2006) är *Rebranding as a continuum*. Förändringarna i *marknadsföringens estetik* är ett utav modellens två element, vilket kan variera stort i omfång. Det andra elementet av modellen är förändringar i *varumärkets positionering* som likaså kan genomföras i större eller mindre omfattning (Muzellec & Lambkin, 2006). Baserat på dimensionernas omfattning kategoriserar Muzellec & Lambkin (2006) omprofilering som antingen *evolutionärt* eller *revolutionärt*.

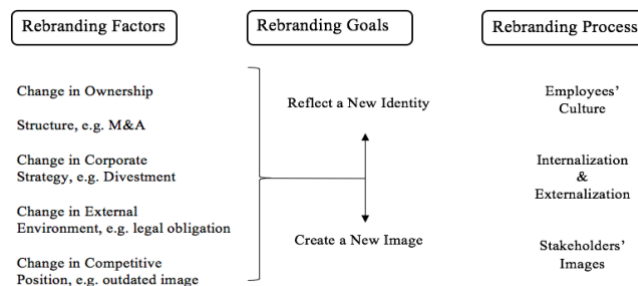


Figur 2: Rebranding as a continuum (Modifierad version av Muzellec & Lambkin, 2006, s.805)

Evolutionär omprofilering innebär att varumärket i fråga genomför en mindre och gradvis förändring av dess positionering och marknadsföringsestetik som nästintill inte är märkbar för utomstående intressenter. Alla företag genomgår denna process förr eller senare genom en mängd mindre förändringar. En evolutionär omprofileringsåtgärd kan exempelvis vara att genomföra en mindre förändring av varumärkets logotyp eller annat visuellt varumärkeselement i syfte att hålla sig uppdaterad och hänga med i samtiden. Motsatsen till detta är *revolutionär omprofilering* som istället innebär en stor och tydlig förändring av de två dimensionerna, positionering och marknadsföringsestetik som definierar varumärket. Ofta innebär en revolutionär omprofilering en förändring av varumärkesnamnet (Muzellec & Lambkin, 2006).

3.4.2. A model of the rebanding process

Det slutliga målet med en omprofilering är att stärka varumärkeskapitalet. Muzellec & Lambkin (2006) har sammanfattat undersökningens insikter i en modell som skildrar omprofileringsprocessen.



Figur 3: A model of the rebranding process (Modifierad version av Muzellec & Lambkin, 2006, s. 820)

Muzellec & Lambkin (2006) kategoriserar de bakomliggande faktorerna som motiverar en omprofilering antingen som strukturella eller image-relaterade. Exempel på strukturella faktorer är sammanslagningar, eller andra typer av förändrade strukturella förhållanden. Image-relaterade motiv kan ha uppstått på grund av dålig anpassning till förändrade marknadsvillkor eller liknande omvärldsförändringar (Muzellec & Lambkin, 2006).

Påföljande del av modellen berör de bakomliggande målen som företaget i fråga önskar att uppnå med en omprofilering. Det ena målet är att avspegla en ny *identitet* i form av en organisationsförändring och det andra att skapa en ny *image* för varumärket i fråga. Dessa steg mynnar ut i den sista delen av modellen som är omprofileringsprocessen. Denna process består både av interna åtgärder som behandlar *employee culture* bland de anställda, *internalization & externalization* och externa åtgärder som *stakeholders' images*.

3.5. Corporate Brand Identity Matrix

Mats Urde (2013), docent i varumärkesstrategi vid Lunds Universitet, har tagit fram ett ramverk kallat *The corporate brand identity matrix* vars syfte är att underlätta definitionen av ett företags varumärkesidentitet och förena dess olika beståndsdelar. Modellen CBIM (Corporate brand identity matrix) består av nio olika element som tillsammans utgör ett varumärkes identitet. De nio elementen är kategoriserade som interna, externa samt en blandning av de två kategorierna.

3.5.1. Interna element

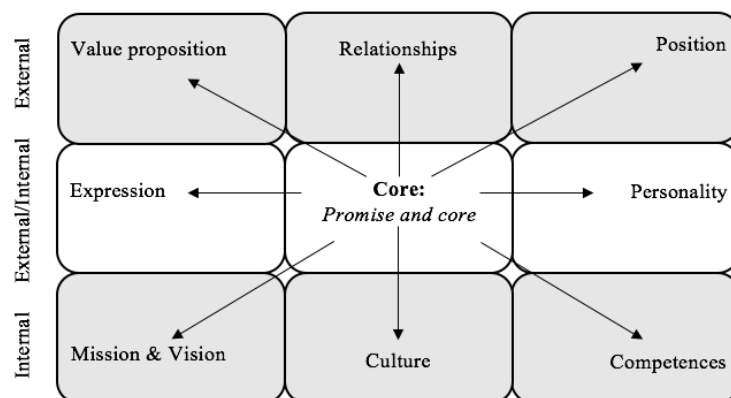
I den interna kategorin återfinns bland annat företags *mission*, vilket specifikt ämnar beskriva den bakomliggande orsaken till företags existens utöver rent finansiella motiv. Nära förankrat till företags *mission* är deras *vision* vilket innefattar den målbild företaget strävar efter att uppnå. *Competences* är ytterligare ett av det interna elementet i Urdes (2013) ramverk. Elementet representerar företags konkurrensfördel gentemot andra aktörer i branschen (Urde, 2013). Slutligen är *culture* modellens sista interna element vilket återspeglar företags värderingar, attityder och sättet de arbetar på. Företagskulturen formas bland annat av företags kommunikationsmedel, deras historiska arv, det geografiska ursprunget eller inflytelserika ledarfigurer. (Urde, 2013)

3.5.2. Externa element

I modellen presenteras även den externa kategorin som utgörs av företagets *value proposition*, *relationships* samt *position* (Urde, 2013). Sammantaget påverkar dessa element varumärkets rykte och bild som förmedlas till den externa omgivningen. Företagets *value proposition* berör de sammantagna argumenten som kommuniceras till potentiella och befintliga konsumenter. Bilden som förmedlas av varumärket ämnar stärka varumärkets image och slutligen även resultera i en fördelaktig relation mellan varumärket i fråga och konsumenterna. Denna effekt återkopplar vidare till ett annat externt element, nämligen *Relationships*. Detta element har stor påverkan på varumärkets överlevnad eftersom det motiverar ett beteende och eventuellt köp av kunden. *Position* är det tredje externa elementet som innebär hur varumärket vill positionera sig själv i konsumenternas medvetande, i förhållande till konkurrenterna. Önskad position bör vara i linje med deras *mission*. (Urde, 2013)

3.5.3. Intern-externa element

Slutligen kompletteras dessa sex interna respektive externa elementen med ytterligare tre som är av både intern och extern karaktär. Dessa element är *personality*, *expression* samt *the brand core*. Elementet *Personality* representerar varumärkets karaktär, egenskaper och kvalitéer. Varumärkets personlighet påverkas av personligheten hos de anställda. *Expression* är vidare ett element som utgör de verbala och visuella uttrycken hos ett företag. Mer specifikt är både immateriella och materiella faktorer så som design, logotyp, grafiskt stilexempel på *expression*. Slutligen är det mest centrala av alla element företagets så kallade *brand core* som utgör varumärkets kärna fylld med värderingar och löften. (Urde, 2013)



Figur 4: The corporate brand identity matrix (Modifierad version av Urde, 2013, s.750)

3.5.4 Marknadsorienterad vs. Varumärkesorienterad

Utifrån detta ramverk kan företaget tillvägagångssätt klassificeras som antingen marknadsorienterat, varumärkesorienterat, eller en kombination av de två. I ett scenario där företaget i fråga har en marknadsorienterad inställning innebär det att de externa elementen motiverar deras beslut, som exempelvis företags kunderbjudande. Vid ett varumärkesorienterat förhållningssätt är det istället de interna elementen och varumärkets kärna som utgör utgångspunkten för företags beslut. (Urde, 2013)

4. Analys

I detta kapitel har tre intervjuer samt dokument som empirin består av presenterats och analyserats. Vidare har fallföretaget Oatlys historiska material presenterats. Slutligen har teorier applicerats på empirin i syfte att åstadkomma en beskrivande analys.

4.1. Interna kontrollerbara faktorer (2011–2013)

4.1.1. Ompositionering

I september 2012 skrev Helsingborgs Dagblad om Oatlys rekrytering av en ny VD vid namn Toni Petersson med tillträde i december samma år. I samband med detta lämnade Toni sin tidigare VD-post på företaget Boblbee (Helsingborgs Dagblad, 2012). Beslutet att tillsätta en ny VD var det första steget i Oatlys omprofileringsarbete. Under intervjun med Grundaren (2019) framfördes de bakomliggande faktorerna som motiverat beslutet att tillsätta Toni som ny VD samt vilka riktlinjer Toni fick för varumärkesbyggandet. Under samma intervju nämnde Grundaren (2019) att de ville tillsätta en VD utan erfarenhet av livsmedelsbranschen och som hade ett annat förhållningssätt samt som kunde omvandla Oatly till ett så kallat “lifestyle-brand”. Toni deltog i flertalet reklamfilmer som en frontfigur för varumärket i samband med omprofileringen under konceptet “ToniTV”. John Schoolsoft, Creative Director på Oatly beskrev Toni under en intervju med The Challenger Project (2016) som en person som själv gärna undvek rampljuset vilket var hela poängen med initiativet. Tonis ovana att stå framför kameran gjorde tonen i reklamfilmerna mer jordnära, humoristisk, transparent och bidrog med en hög igenkänningsfaktor för många.

Grundarens (2019) vision att göra Oatly till ett Lifestyle-brand är i linje med beskrivningen Person Z (2019), Senior Account Director på reklambyrån Forsman & Bodenfors, gav av riktlinjerna reklambyrån fick av Oatly i ett inledande skede av omprofileringsarbetet:

“Jag tror att den briefen som var då var lite för change som de kallade det för, asså förändringen istället för att positionera sin produkt som en hälsosam växtbaserad havredryck till att positionera sig som ett Lifestyle brand och ett value-based brand. Eh, det var liksom den ingången som var, och det var också då som det blev så tydligt och möjligt att gå ifrån att inte vara mjölk till att hata mjölk, blev ganska enkel och då tog man ställning mot mjölken. Och det var det som vi tillsammans med Oatly vågade göra. Att man tog ställning mot de stora leverantörerna, Arla, och hela den delen att man på något sätt då också vågar ta ställning kring saker.” (Person Z, 2019).

I Dagens Media skrev reportern Hanna Frick (2017) vidare om hur varumärket utvecklats i samband med att Toni Peterssons tillträde som ny VD på Oatly. Oatly gick från att vara en anonym allergiprodukt till att bli en kaxig kommunikatör positionerat som ett livsstilsvarumärke (Frick, 2017). I artikeln citerade Frick (2017) Martin Ringqvist, Copywriter och delägare i Forsman & Bodenfors som delgav sin bild av Oatly innan omprofileringsarbetets start: “någonting för laktosintoleranta och de närmast sörjande” (Frick, 2017). I en intervju med grundaren av Oatly, bekräftade han att varumärkets position i samband med varumärkets start var att erbjuda ett alternativ för allergiker: “Men initialt, i varje fall i vår värld, så var det ju naturligtvis så att vi gick ut mot laktosintoleranta” (Grundaren, 2019). Oatlys initiala position förändrades radikalt efter genomförd omprofilering. Vidare berättade Person Z (2019) om deras reflektioner på reklambyrån Forsman & Bodenfors kring positionering i samband med omprofileringen:

“Det finns två delar av det. Hur man tänker rent produktmässigt och den andra hur man tänker rent uttrycksmässigt. Oatly skulle våga att ta ställning, våga vara kaxiga, snabba. Medans våra motståndare är ganska tröga, blyga och återhållsamma. Inte alls tar den sortens uttryck som vi gör. Alltså vi positionerar oss väldigt mycket uttrycksmässigt, kommunikationsmässigt mot våra konsumenter snarare än att jämföra produkter som exempelvis sojamjolk, Arlas havremjolk, Oatly. Alltså produkterna skiljer sig inte åt innehållsmässigt, de är detsamma. Oatly är dyrare i pris. Pris är ingen jämförelsebild, då måste man bara jobba med varumärke.” (Person Z, 2019).

Vilken målgrupp Oatly främst önskade att inta denna nya position hos förtydligade Person Z (2019) vidare under samma intervju:

“Vi ville någonstans vända oss till människor som bryr sig om miljön och det är klart att det blir vegetarianer och vegan-kulturen. Vegan-kulturen rör ju sig mer i städer, i urbana, lite mer hippa områden, inga lyxmänniskor utan tvärtom. Det är andra värden, vilket gör att man kan hitta den gruppen ganska enkelt och där kan man finna de influencers som står för samma värderingar och hitta områden i städer, festivaler och musikgrupper. Det blir ju ganska tacksamt då när man har bestämt vem man vill nå ut med varumärket.” (Person Z, 2019).

Under intervjun med bland annat Person X, Copywriter på Oatlys inhousebyrå, delgav hon sin bild av vilken grupp som var Oatlys främsta målgrupp:

“Ja asså vi har ingen målgrupp eller vi har aldrig haft en sån. Men sen så, det är väl oundvikligt att det ändå finns en. Jag tror inte min mamma uppskattar mina texter men alltså det tilltalar nog en yngre målgrupp får man ändå säga, men det är inget uttalat egentligen att det ska vara så.” (Person X, 2019).

Som tidigare nämnt, har Oatly haft en strävan att utvecklas till ett livsstilsvarumärke, vilket är i linje med det interna elementet *vision* i *The Corporate Brand Identity Matrix* (Urde, 2013). Genom skapandet av en tydlig vision att övergå till ett livsstilsvarumärke har företagets medarbetare lättare kunnat vägledas i samband med omprofileringen. Användandet av en vision verkar ha varit fördelaktigt i Oatlys fall, då samma målbild influerat arbetet både på en högre hierarkisk nivå av grundaren samt även på en mer operativ nivå av Person Z. Vid en så omfattande förändring som Oatly har gått igenom är det viktigt att samtliga anställda arbetar utefter samma mål och vision för att skapa en enhetlig bild av varumärket.

Vad som vidare verkar ha varit en påverkande faktor i samband med Oatlys omprofileringsarbete är anställningen av en ny VD utan tidigare arbetslivserfarenheter inom livsmedelsindustrin. Genom att tillsätta en ny VD signaleras en strävan efter förändring internt till de anställda vilket potentiellt kan höja deras tilltro till omprofileringen och att mentaliteten inom organisationen faktiskt förändrats. Att tillsätta Toni Petersson som VD med ett nytt förhållningssätt kan även vara effektivt i samband med förändringen av varumärkesidentitet. Visionen att omvandla Oatly till ett livsstilsvarumärke innebar en stor förändring av företagets varumärkesidentitet då de tidigare varit starkt förknippade med kategorin allergiprodukter. Aakers (1996) fyra perspektiv *product, person, symbol* och *organisation* kan appliceras på Oatlys omprofilering. Att byta ut personal eller VD kan vara ett effektivt sätt att bryta det produktrelaterade fokuset som Oatly hade och därmed uppnå en mer effektiv omprofilering.

Det element som Oatly främst fokuserat på i samband med deras omprofilering är *person* då Oatly precis som Person Z säger att de har valt att skapa en personlighet kring varumärket. Att fokusera på personlighet och bygga på immateriella och emotionella värden istället för enbart rationella är ett sätt att skapa mervärde till varumärket och möjliggöra prispremie. Precis som Z säger under intervjun är det viktigt att bygga ett innehållsrikt varumärke för att undvika att konkurrera på pris och kunna ta betalt för mer än bara produkten i sig. Beslutet att anställa Toni, med ett helt nytt förhållningssätt, samt att ha en vägledande vision har sannolikt påverkat utfallet

av Oatlys varumärke i en positiv riktning och möjliggjort skiftet från det produktrelaterade fokuset till att bygga en personlighet kring varumärket.

Ett livsstilsvarumärke, som tidigare nämnt i teorin, bär på en ideologi och värderingar associerat med ett visst levnadssätt, vilket har emotionella kopplingar. Därmed, för att etablera ett sådant typ av varumärke kan det vara fördelaktigt att bygga varumärket på övervägande del emotionella värden snarare än rationella. Precis som Heath et al. (2006) säger bidrar emotionell marknadskommunikation, likt Oatlys, till emotionellt relationsbyggande mellan konsument vilket är förenligt med Oatlys positioneringsmässiga skifte. Givet detta verkar Oatlys förändrade fokus från elementet produkt till person vara i linje med deras vision och de Heath et al. (2006) nämnda fördelar med emotionella värden.

Under intervjuerna identifierades däremot ett bristande område i samband med omprofileringen av Oatly. Målgruppen som Person Z förklarade att Oatly riktade sig mot är miljömedvetna konsumenter där vegan- och vegetariankulturen inräknas. Person X ansåg å andra sidan att Oatly inte hade någon uttalad målgrupp men att deras varumärke och kommunikation främst tilltalar en yngre grupp människa. En möjlig faktor som kan ha påverkat utfallet av omprofileringen negativt i Oatlys fall är avsaknaden av en tydlig och enhetlig målgrupp som hela organisationens arbetar utefter. Genom en tydlig målgrupp som samtliga anställda är medvetna om kan Oatly enklare uppnå en tydlig och enhetlig marknadskommunikation.

4.1.2. Marknadsföringsestetik

Många förändringar implementerades av Toni i samband med varumärkets omprofilering. Den främsta kommunikationskanalen som Oatly använde sig av i samband med förändringen var förpackningen. Frick (2017) delgav i en artikel med Martin Ringqvists, Copywriter och delägare i Forsman & Bodenfors, sin syn på förpackningens roll i Oatlys marknadskommunikation. Ringqvist sa:

“Oatly är ingen jättespelare, utan vi får ta till varje medel för att synas. Därför ser vi förpackningen som vår huvudsakliga mediekanal, som en helsida där vi har utrymme att prata om vår mission, säger Martin Ringqvist” (Frick, 2017).

I maj 2014 lanserade varumärket en helt ny förpackningsdesign och logotyp (Marknadsdomstolen, 2015). Den nya designen hyllades av många och Oatly tilldelades även priset Guldägget för omgörningen av sin visuella identitet (Winberg, 2015).



Figur 5: Oatlys tidigare förpackningsdesign (The Challenger Project, u.å)



Figur 6: Oatlys nya förpackningsdesign (Forsman & Bodenfors, 2014)

Figur 5 illustrerar den gamla förpackningsdesignen och figur 6 den nya förpackningsdesignen. Utifrån bilderna går det att tyda hur Oatly har övergått från en relativt simpel och avskalad design till att nu ha en lekfull, jordnära och humoristisk jargong. Person Y (2019) förklarade mer djupgående under intervjun hur de använde sig av humor och tankeväckande formuleringar när de kommunicerade i sitt dagliga arbete på Oatly:

“Det är olika knep att använda sig av för att nå folk liksom. Det kan vara humor eller någon tanke-grej som... amen ibland när man läser någonting och känner; visst fan det där har jag inte tänkt på. Liksom såna saker.” (Person Y, 2019).

Mer praktiska exempel på formuleringar Oatly använde sig av i samband med omprofileringen är “It’s like milk, but made for humans” som presenteras i figur 7 nedan (Triches, 2015). En annan formulering som Oatly använde sig av på förpackningarna var “No milk, no soy, no badness”, vilket skildras i figur 8 nedan (Fruktmolnet, u.å.).



Figur 7: *It’s like milk but made for humans* (Triches, 2015)



Figur 8: *No milk, no soy, no badness* (Modifierad version av Fruktmolnet, u.å.)

Ett element i Muzellec och Lambkins (2006) modell *Rebranding as a continuum* är *positionering*. I Oatlys fall har varumärket genomgått en omfattande ompositionering i samband med omprofileringen. Mer konkret har ompositioneringen gjort att Oatly har gått från att ha

förknippats som en relativt anonym allergiprodukt till att idag vara ett livsstilsvarumärke. Det andra elementet av modellen kallas *marknadsföringens estetik* (Muzellec & Lambkin 2006). Även utifrån denna faktor har Oatly genomfört stora förändringar, främst kopplat till sina stora visuella satsningar i form av en ny logotyp och förpackningsdesign. Utifrån dessa två dimensionerna kan Oatlys omprofilering därmed klassificeras som *revolutionär* (Muzellec & Lambkin 2006). Genom en revolutionär omprofilering lämnar Oatly många av sina tidigare fördomar, rykte och varumärkesassociationer, vilket är i linje med varumärkets initiala vision. Genom att genomföra en så pass stor förändring och därmed distansera sig från sitt tidigare rykte och associationer öppnar Oatly upp för en ny, bredare målgrupp. En revolutionär omprofilering kan därför vara att föredra i situationer då varumärket stagnerat eller intagit en oönskad position. Nackdelen med en revolutionär omprofilering är att tidigare lojala konsumenter som uppskattar igenkänning och rutin i samband med sin konsumtion kanske förloras när de inte längre känner igen varumärket i butik eller tror att omprofileringen inneburit en produktförändringar.

Förändringen av den visuella estetiken kan ses som en stor framgångsfaktor i deras varumärkesbyggande. Begreppet *Brand Equity* innebär det sammantagna värdet av ett varumärke som tar både fysiska och immateriella tillgångar med i uträkningen (Keller, 2001). Genom att förändra det visuella intrycket i form av en modern och tilltalande förpackningsdesign kan Oatly stärka konsumenters upplevda kvalitet av varumärket utan att förändra produktinnehållet. Precis som Heath et. al (2006) skriver påverkar de mer känslösamma attributen konsumenter på ett undermedvetet sätt samt uppmärksammas mer av konsumenterna. Genom att få konsumenterna att utveckla ett emotionellt band till varumärket genom en tilltalande produktdesign och emotionell marknadskommunikation förbättras chanserna för fortsatt varumärkeslojalitet vilket ytterligare stärker varumärkeskapitalet. Oatlys prisbelönta marknadskommunikation har också väckt reaktioner och känslor vilket kan tillföra ett ökat immateriellt värde för varumärket genom att det bidrar till skratt och är en tankeställare.

En viktig faktor för att uppnå kundlojalitet är *relationsskapande*, vilket är ett utav de externa elementen i *The Corporate Brand Identity Matrix*. Enligt Urde (2013) är en god relation till sina konsumenter avgörande för ett varumärkes överlevnad. Utifrån detta kan Oatly rikta fokus på en emotionellt engagerande typ av marknadskommunikation, både i verbal och skriftlig form, och vara en positiv åtgärd i samband med Oatlys omprofilering. Vidare är även varumärkeskännedom ett av de fem varumärkeskomponenterna som bidrar till ökat kommersiellt värde för varumärket. Oatlys uppdaterade förpackningsdesign särskiljer sig mycket från konkurrenternas vars design är

mer i linje med Oatlys tidigare förpackningar, illustrerat i figur 5. Genom att visuellt utmärka sig i butikshyllorna samt genom att använda sig av en unik ton i sin marknadskommunikation har varumärkeskännedomen kunnat påverkas. I och med att marknaden för mejeriprodukt innebär ett relativt homogent produktutbud mellan konkurrenterna krävs det andra metoder för att särskilja sig. I fall som Oatly där det är svårt att skapa mervärde enbart via produkten i sig kan en utmärkande förpackningsdesign och kommunikationstyp vara bra sätt att uppnå lyckad omprofilering.

4.1.3. Organisationsstruktur

I en videointervju publicerad av The Challenger Project med John Schoolcraft, Creative Director på Oatly, förtydligades vilka organisatoriska förändringar som genomfördes vid omprofileringen. Företaget drog ner storleken på marknadsavdelningen och planade ut organisationen för att göra fler anställda delaktiga i besluten som genomfördes och för att kunna ta riskerna tillsammans. Schoolcraft sa i intervjun: “We have discussed it and then we take a risk, and that means that we become quite fearless” (The Challenger Project, 2016). Detta citat beskriver hur den nya platta organisatoriska strukturen reducerade de anställdas rädsla för att fatta ett dåligt beslut på egen hand vilket gör att fler riskfyllda satsningar vågade tas (The Challenger Project, 2016).

De anställdas arbete och grad av frihet påverkades av den platta organisationsstrukturen, vilket Person Y (2019) beskrev under intervjun:

“Det är inte så många som lägger sig i åtminstone inte när vi gör saker. Det är inte vår VD eller någon annan chef som säger; gör inte så här gör så här.”. (Person Y, 2019).

I citatet nedan skildrades en platt organisationsstruktur utan några mellanhänder där de anställda på så sätt kunde fatta snabba beslut:

“Det är ju det som är fördelen med att jobba inhouse här, att vi sitter så himla nära alla andra avdelningar så man kan gå och fråga grejer direkt och få svar direkt istället för att det ska gå genom en massa mellanhänder så det blir fel. Så man blir ju också expert på varumärket. Men, på många sätt tycker jag inte att det är så stor skillnad på det sättet. Vi har ju jättemycket att göra hela tiden, men det har alltid funnits en uttalad... sån här att allting ska vara world class hela tiden. Både bra och dåligt, haha. Men det är nog mer tanken att man inte ska slarva igenom grejer, inte små enheter heller, utan det ska liksom alltid vara bra. Det tycker jag fortfarande det är, att vi vi kan sitta med en liten skitbanner och liksom fan det

måste ändå bli bra. Även fast den bara ska gå i något litet forum. Och det är samma som när vi började.” (Person X, 2019).

Vidare bekräftade Person Z (2019) under intervjun, bilden av Oatlys organisatoriska struktur som gjort det möjligt att kunna reagera snabbt och inkludera relevanta händelser och nyheter i samhället. Person Z sa:

“Oatly är extremt drivna själva, de har ju en inhouseavdelning som är fantastisk. De är ju väldigt kreativt styrda, hela det företaget. De har ju en filosofi om att göra saker snarare än att tänka för länge. Utan de gör saker och så känner de och tar ganska snabba beslut. Så det är klart att de har också en möjlighet att fånga upp samhällsdiskussioner, trender och hela den delen går ju väldigt snabbt. Och det är klart att i en värld där mycket handlar om miljö och kollektiv bestraffning så är det ju klart att då hakar man ju på det direkt även om det ju va en del i deras affärsidé redan från början att jobba med produkter som är bättre för miljön.” (Person Z, 2019).

För att kunna vägleda de anställda, trots en platt organisationsstruktur, i samband med omprofileringen så berättade Schoolcraft under intervjun att Oatly tog fram *hälsa, hållbarhet* och *transparens* som de tre grundpelarna och blev ett värde drivet företag (The Challenger project, 2016). Under intervjun med Person X och Person Y (2019) skildrades däremot en kontrasterande bild av värdeordens roll i verksamheten då de inte verkade genomsyra det dagliga interna arbetet. Person X sa under intervjun:

“Sen kanske man fokuserar mer eller mindre på de grejerna beroende på var man är. Hälsa till exempel, var inte hälsa en? haha” (Person X, 2019).

Vidare fyllde person Y i: “Ni ser de är djupt rotade, haha” (Person Y, 2019). På en högre hierarkisk nivå verkar värdeorden tillämpas mer. Grundaren (2019) nämnde bland annat under intervjun att transparens var en central aspekt som de ville skulle känneteckna och genomsyra Oatlys arbete i samband med att Toni Petersson tillsattes som ny VD på Oatly.

Utifrån det empiriska materialet ovan går det att urskilja en strategi som går ut på att fatta snabba och samhällsrelevanta beslut genom få hierarkiska nivåer i organisationen. Den organisatoriska strukturen verkar ha varit en påverkande faktor kopplat till resultatet av Oatlys omprofilering då möjligheter till snabba beslut gjort varumärket samhällsrelevant genom att de har kunnat anpassa sig efter rådande trender och samhällsdebatter. Den organisatoriska strukturen är förenlig med

Oatlys vision att bli ett livsstilsvarumärke då en sådan kategori av varumärke kräver att snabba beslut kan tas i samband med förändringar och trender i samhället. Beroende på vilken typ av organisationstyp företaget har kommer därmed utfallet av dess omprofilering påverkas.

Däremot är en platt organisation inte helt riskfri då de anställda tilldelas stort individuellt ansvar vilket innebär att det krävs god disciplin och varumärkeslojalitet för att uppnå god arbetsprestation. *Intern märkeslojalitet* är ett utav de totalt fem elementen i Melins modell *Den strategiska varumärkesplattformen* och syftar på lojaliteten gentemot varumärket internt (Melin, 1999). Lojaliteten hos de anställda på Oatly verkar utifrån Person X:s svar vara stark, då friheten i kombination med den uttalade standarden att allting ska vara så kallat "World Class" skapar en ansvarskänsla som sannolikt gynnar arbetsprestationen. Genom att arbeta nära kollegor som är experter inom andra områden av företaget får de anställda ökad insikt och förståelse för varumärket vilket sannolikt skapar en god förutsättning för att uppnå intern märkeslojalitet.

Vidare är värderingar någonting som vägleder och skapar intern märkeslojalitet, enligt Melin (1999). Som nämnt gjordes Oatly om till att bli ett värdestyrt företag vilket utifrån teorin kan anses fördelaktigt. Däremot krävs det även att dessa värdeord förmedlas till samtliga inom organisationen för att uppnå önskad effekt. För Grundaren (2019) och John Schoolcraft genomsyras deras arbete av de utvalda värdeorden, däremot var de inte lika inrotade bland Person X och Person Y (2019) som skämtade om hur dessa ord inte satt speciellt djupt rotade bland dem. För vägleda de anställda vid en platt organisationsstruktur kan värdeord som kommunicerats till och etablerats hos samtliga inom organisationen vara fördelaktigt.

4.1.4. Företagskultur

I linje med en platt organisationsstruktur med stor frihet för de anställda beskrev Person X (2019) även om en företagskultur där många beslut fattades utifrån de anställdas egen magkänsla:

“Nej, vi gör väldigt lite marknadsundersökningar. De enda siffrorna vi någon gång får se, är om någon annan gör en undersökning vi får ta del av den. Vi bestämmer inget sånt. Just för att vi tror, att magkänslan är det som styr. Det låter jävligt oseriöst men när det handlar om vissa saker. Det är på något sätt emotionella saker. Man måste nå ut till människor och skapa känslor. Då är det svårt ibland att göra det efter siffror eller så.” (Person X, 2019)

Under intervjun med Person Z (2019), Senior Account Director hos Forsman & Bodenfors, hade hon en annan uppfattning som till viss del motsa det väldigt avslappnade och ostrukturerade

förhållningssätt som både Person X och Y målade upp under intervjun. Person Z (2019) svarade följande på frågan om Oatlys strategiska förhållningssätt:

“[...] Med tanke på att vi svenskar själva har ungefär samma förhållningssätt till mjölk så har den strategin som var satt från början har varit så pass kompakt, tydlig och framgångsrik att man behöver inte göra hela tiden undersökningar om den strategin funkar. Utan man får bara liksom kraft från den och då kan man tycka att man går på mage, men det handlar nog snarare om att man är jävligt skicklig och påläst om vad som händer i samhället och sen kan man koppla ihop det med den strategin som Oatly har sedan tidigare.” (Person Z, 2019).

Vidare fyllde Person Z (2019) i som en reaktion på Person X och Y:s uttalanden om deras magkänslan som beslutsunderlag:

“De personerna på Oatlys inhousebyrå är ju extremt samhällsmedvetna och är ute och är väldigt intresserade, nyfikna på samhällsfrågor, och vad som händer i samhället och vad folk tycker, vad folk publicerar och magkänslan är ju, det finns ju en väldigt bra botten så att säga. Men om vi skulle jämföra med, vad vet jag, Volvo eller SVT i Göteborg här så kan man absolut säga att det är väldigt mycket magkänsla.”

Företagskultur är ett utav de *interna element* i *The Corporate Brand Identity Matrix*, vilket enligt Urde (2013) är ett viktigt element som utgörs av företagets värderingar, attityder samt arbetssätt. Även i Muzelec & Lambkins (2006) modell *A model of the rebranding process* under kategorin “Rebranding Process” återfinns *Employee Culture* som en viktig beståndsdel. I det empiriska materialet ovan hämtat under intervjuerna illustreras ett fritt och anpassningsbart arbetssätt där förändringar i den externa miljön till stor del påverkar vilka beslut som fattas.

Precis som Person Z säger under intervjun är de anställda på Oatly mycket samhällsmedvetna och engagerade i trender och förändringar som sker i den omgivande miljön. Beslut som fattas i företaget enligt de anställda beskrivs komma från deras “magkänsla”, men verkar troligen vara trendspaningar och en samhällsmedvetenhet som till stor del har influerat vilka beslut som fattas i företaget. Då Oatly som tidigare nämnt är ett livsstilsvarumärke, är en stark extern förankring viktig då livsstilar är föränderliga precis som samhället i övrigt. Om Oatly hade haft en mer byråkratisk företagskultur med långa led i samband med beslutsfattande hade de inte kunnat reagera på externa förändringar i samma utsträckning som de gör idag. Detta hade med stor sannolikhet försvårat en utveckling mot att bli ett livsstilsvarumärke. Vidare har Oatlys

värderingar, sammanfattade i de tre värdeorden, en stark extern förankring vilket sätter krav på att den interna strukturen också möjliggör att externa förändringar uppmärksammas. Det är därför av största vikt att ha en fungerande intern företagskultur för att lyckas med sin omprofilering. Empirin vittnar om en avsaknad av marknadsundersökningar. Hade Oatly istället valt att använda marknadsundersökningar och andra mätningar som primärt beslutsunderlag, hade det funnits en risk för en missvisande bild som väglett företaget då den eventuellt inte hade fångat externa faktorer. Vidare kan marknadsundersökningar även mynna ut i missvisande rekommendationer eftersom det ur ett långsiktigt perspektiv kan vara fördelaktigt att genomföra vissa aktiviteter medans det kortsiktigt inte är lika lönsamt. Utifrån ett sådant perspektiv kan det ses som en fördel för Oatlys att inte blicka bakåt och fokusera på historiska resultat utan blicka framåt, kunna vara flexibel och anpassningsbar utan några restriktioner.

Utifrån Person Z:s svar verkar Oatly däremot inte ha en fullständig avsaknad av en strategisk utgångspunkt. Enligt henne finns en övergripande strategi som utvecklats i samband med omprofileringens inledning som har varit en vägledande guide genom omprofileringsprocessen. Person X och Y verkar däremot inte vara medvetna om denna strategi. Här återfinns ytterligare ett utvecklingsområde för Oatly gällande den interna kommunikationen. För att säkerställa att samtliga anställda arbetar utifrån ett enhetligt tankesätt kan en uttalad strategisk utgångspunkt som hela organisationen är medveten om vara att föredra för förbättrad intern vägledning.

4.2. Externa okontrollerbara faktorer (2011–2013)

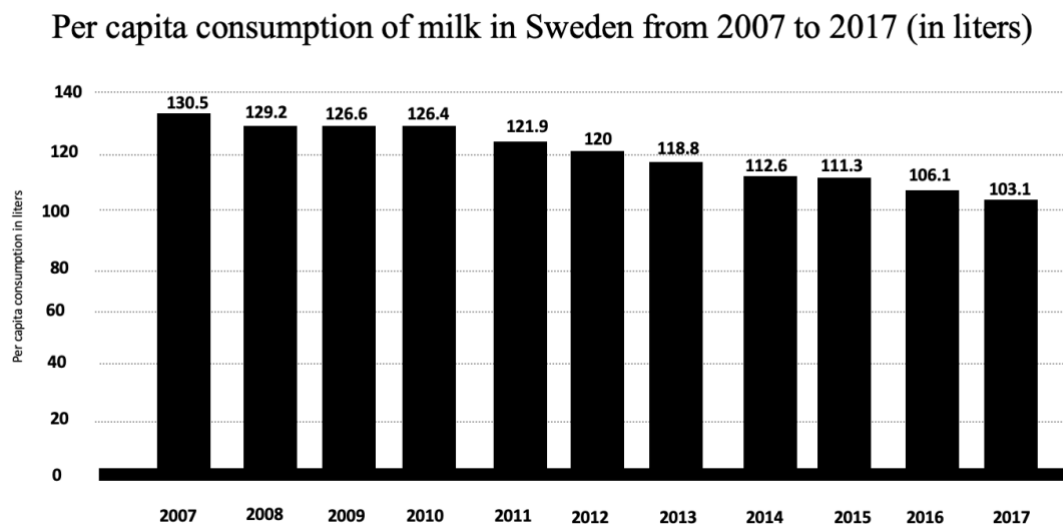
4.2.1. Samhällstrender

Under The Challenger Projects (2016) intervju med John Schoolcraft framfördes timing som en potentiell framgångsfaktor för Oatly. I samband med arbetet inför Oatlys omprofilering var reklambranschen, enligt Schoolcraft, “tråkig och mainstream”, vilket öppnade upp för en kreativ och originell reklam. Schoolcraft förklarar vidare hur Oatly låg rätt i tiden, utifrån ett miljöperspektiv i samband deras omprofilering. Denna positiva överensstämmelse mellan Oatlys och samhällets miljömässiga fokus kontrasterar till hur det sett ut under föregående år. Schoolcraft beskriver mer i detalj om varumärkets timing under intervjun:

“People were not thinking plant based, people were not thinking planet. People were not thinking of the scientific problems with milk or meat or anything like that. And here we come at the right time with the right message and you can start to change things” (The Challenger Project, 2016).

I linje med Schoolcrafts uttalande skildrades höga siffror i en undersökning av Carlsson et. al (2015). Rapporten vittnade bland annat om konsumenters klimatmedvetenhet. Av samtliga respondenter svarade 79 procent att de ser sig själva som klimatmedvetna, vilket var en minskning på 10 procentenheter sedan 2009 då samma mätning genomfördes (Carlsson et. al, 2015). Vidare uppgav 66 procent att de ofta tänker på klimatet vid val av en produkt eller tjänst i samband med ett köp. Detta resultat var också lägre än vid mätningen som gjordes 2009 då de positiva svaren uppgick till 71 procent. Sammanfattningsvis skildrade respondenternas svar i rapporten en fallande trend gällande de positiva svaren kopplat till miljöfrågan under 2015 i jämförelse med föregående mätning under 2009. (Carlsson et. al, 2015)

Statista (2019) publicerade statistik över den svenska mejeriindustrin varav en undersökning berör den årliga konsumtionen av mjölk i Sverige. Enligt dessa siffror var den årliga mjölkkonsumtionen per capita under år 2011 på 121,9 liter vilket följde en negativ trend till att under år 2013 ligga på 118,8 liter. Utvecklingen följde samma negativa trend även de påföljande åren (Statista, 2019).



Tabell 3: Mjölkkonsumtion i Sverige

Utifrån en undersökning av Konsumentverket (2018) tillhörde mejeriprodukter de topp fem produktkategorier som konsumenterna ansågs som det lättaste köpet att göra med miljöhänsyn (Konsumentverket, 2018).

En medvetenhet kring rådande samhällstrender är speciellt viktig för livsstilsvarumärken då det byggs på värderingar, intressen och ideologi men är samtidigt relevant för de flesta typer av varumärken. Miljö och hållbarhet är relevanta ämnen i dagens samhälle. Oatlys havreprodukter är i sig ett miljövänligare alternativ än komjölken, vilket är en stor fördel i dagens samhälle. Att Oatly valt att belysa deras produkters miljömässiga fördelar i samband med omprofileringen och inte vid lanseringen år 1994, är antagligen inte en slump utan ett strategiskt beslut. Genom att belysa produkternas samhällsrelevanta egenskaper kan varumärket i fråga skapa bättre förutsättningar för att uppfattas som modernt. Utifrån ett sådant perspektiv kan en intern och extern värderingsmässig överensstämmelse ses som att företaget har ett mer *marknadsorienterat* förhållningssätt där externa element motiverar besluten som fattas av företaget (Urde, 2013). Genom ett sådant förhållningssätt kommer resultatet av genomförd omprofilering sannolikt påverka utfallet.

Gällande konsumenternas klimatmedvetenhet skildrades en reduktion i den empiriska datan ovan. Däremot visar statistiken fortfarande en hög siffra, vilket visar på en befolkning som bryr sig om ett välmående klimat. (Carlsson et. al, 2015). Trots att man är en klimatmedveten konsument är enkla lösningar som inte innebär en allt för stor uppoffring alltid enklare att gå med på än motsatsen. Vid ett scenario där konsumenten ska försöka ta mer klimatsmarta val i matbutiken kan bytet från komjolk till havremjolk, ses som en relativt liten uppoffring jämfört med att exempelvis bli vegan. Som nämnt ovan, är mejeriprodukter en kategori konsumenter anser är förhållandevis enkelt att fatta miljömedvetna beslut inom vilket kan ha bidragit till Oatlys framväxt (Konsumentverket, 2018). Mejeriindustrins negativa utveckling skildrar också en förändring av konsumtionsmönster bland befolkningen. Att erbjuda ett alternativ som inte innebär en fullständig omställning kring matkonsumtionen, vilket Oatly gör genom sina produkter, slipper konsumenterna välja att prioritera miljön på bekostnad av sina matvanor och preferenser, och vice versa. Att i samband med en omprofilering anpassa önskad varumärkesidentitet utefter samhällets struktur och generella värderingar kan anses förenligt med ett positivt utfall.

Däremot återfinns en risk kopplad till företag som anpassar sig och förändrar sina egna värderingar helt utifrån vilka samhällsfrågor som är speciellt uppmärksammade för tillfället. Ett sådant beteende tenderar att minska ett varumärkes autenticitet vilket kan innebära att konsumenter tappar tillit och förtroende för varumärket i fråga. Det blir därmed viktigt för

värdestyrda varumärken att kunna anpassa sig efter samhällets föränderlighet utan att tappa sig själv och sina egna värderingar.

4.2.2. Sociala medier

Grundaren (2019) nämnde under intervjun vilka externa faktorer som utvecklade parallellt med Oatlys höga tillväxt:

“Och då hade även sociala medier dykt upp som en kanal för att kommunicera med sina konsumenter. På det sättet kunde vi få direkt kontakt med konsumenterna, vilket inte fanns på banan 5 eller 7 år tidigare kan man väl säga” (Grundaren, 2019).

Utvecklingen av sociala medier tog fart åren innan Oatlys omprofilering precis som Grundaren (2019) själv sa under intervjun. Sociala medier som exempelvis Facebook lanserades redan under 2006 (Ewald, 2016). Fyra år efter Facebooks lansering kom även applikationen Instagram ut på marknaden (Instagram, 2010). Vidare har Statista (2018) publicerat statistiska data om utvecklingen av svenskars användande av sociala medier. Under 2010 var andelen användare av sociala medier 53 procent vilket ökade med cirka 37 procent till år 2014 (Statista, 2018). Från år 2013 till 2014 ökade andelen Instagram-användare med hela 125 procent i Sverige (Statista, 2018). Ytterligare en aspekt av den digitala utvecklingen är användandet av “smartphones”. Statista (2018) publicerade 2018 ytterligare en undersökning av andelen svenskar som hade tillgång till en smartphone hemma under en tidsperiod. Denna statistik skildrade en utveckling från 27 procent under 2011 till att under 2014 vara 73 procent av den svenska befolkningen (Statista, 2018).

Digitaliseringen har inneburit stora förändringar i samhället vilket har medfört förändringar även för företagen. Genom nyttjandet av sociala medier har Oatly kunnat kommunicera på ett nytt sätt med sina nuvarande och potentiella konsumenter. Som ett livsstilsvarumärke handlar det om att bygga upp en bild av varumärket som sträcker sig förbi enbart produkten och dess egenskaper. Genom att kunna nyttja sociala plattformar har Oatly kunnat skapa och förmedla en personlighet kopplad till varumärket på ett helt annat sätt än om de enbart kunnat nyttja traditionella marknadsföringskanaler. Detta har sannolikt varit en starkt bidragande faktor i samband med Oatlys omprofilering.

Genom tvåvägskommunikation som sociala medier möjliggör, kan relationen mellan företag och dess konsumenter utvecklas på ett helt annat sätt än tidigare. *Relation*, som är ett utav de externa elementen i *The Corporate Brand Identity Matrix*, är viktigt då det motiverar ett köpbeteende hos konsumenten i fråga. I Oatlys fall, vars varumärke efter omprofileringen bygger på många immateriella värden är det fördelaktigt att kunna förmedla dessa genom digitala plattformar som sociala medier. Däremot finns det samtidigt risker med sociala mediers framväxt då även privata aktörer är delaktiga i informationsspridningen. Givet detta kan en negativ digital porträttering skada varumärkets image på grund av den frihet och utökade informationsspridning som sociala medier medför. På så sätt är detta en okontrollerbar faktor, vilket belyser vikten av att etablera välmående relationer med konsumenterna för att förebygga negativa ryktesspridning på sociala medier.

4.3. Interna kontrollerbara faktorer (2014–2016)

4.3.1. Marknadskommunikation

Oatlys provocativa marknadskommunikation resulterade i en stämningsansökan hösten år 2014 av LRF (Lantbrukarnas Riksförbund) nuvarande branschorganisationen Svensk Mjök (Sveriges Radio, 2014). Svensk Mjök krävde ett vite på 14 miljoner kronor på grund av vilseledande marknadsföring. Oatly hade i sin reklam bland annat uttryckt att mjölkprodukter, till skillnad från havrebaserade livsmedel, inte var lämpade för människor (Sveriges Radio, 2014). Person Z, Senior Account Director på Forsman & Bodenfors (2019) uttalade sig följande angående stämningsansökan:

“I det här läget var ju stämningen väntad, inte superväntad men vi hade inget mothugg direkt, men det var ju ingen överraskning att den kom, kan man ju säga. Och är ju klart då får man ju göra något charmigt med det och i vårt fall så var det ganska troligt att en liten aktör som Oatly i det läget blir ju mycket mer otryggt när de stora jättarna slår på dem” (Person Z, 2019).

Oatly bemötte stämningsansökan med en humoristisk ton genom att driva kampanjen “Dålig stämning i kyldisken” som publicerades i både tryckt och digital media (Herlin, 2015).



Dålig stämning i kyldisken.

Figur 9: Dålig stämning i kyldisken (Klaar, 2014)

Oatlys syfte var att visa varför de tyckte att stämningen var baserad på ogiltiga grunder. En stämning av detta slag skulle sannolikt få många företag att ta ett steg tillbaka med risk för negativ publicitet, men Oatly gjorde tvärtom. Det blev tydligt att stämningen var strategisk i syfte att få uppmärksamhet, då de bland annat valde att publicera hela stämningen på 172 sidor på sin hemsida med samma rubrik som kampanjen "Dålig stämning i kyldisken". (Herlin, 2015). Genom att tala om själva domen, lyckades Oatly nå ut med sina produkter och sin ståndpunkt. Några månader senare fick Oatly tillsammans med reklambyrån Forsman & Bodenfors ta emot priser och hyllningar för sitt omprofileringsarbete och för sina kampanjer "Wow no Cow" och "Dålig stämning i kyldisken". Arbetet med varumärket Oatly och den särskilda kommunikationen kom att uppmärksammas av en rad olika prestigefyllda prisutdelare inom kommunikation- och marknadsföringsbranschen. Utmärkelserna kom från bland annat Einar Hansen-priset, 100 wattaren och Guldägget (Forsman & Bodenfors, 2014). Guldäggets motivering löd bland annat:

"En identitet som med självförtroende och humor kommunicerar varumärket i alla dimensioner och konsekvent omfamnar alla kanaler. En personlig, energisk och modig utmanare som prickar rätt i tiden och är svår att motstå" (Guldägget 2015).

Den humoristiska och djärva tonen var något som speglade företagets kommunikation och strategi initialt menade Person Z som uttryckte sig följande under intervjun:

"Arla och deras andra konkurrenter har ju ganska stora mediamuskler, plus att hela svenska befolkningen är ju uppfödda på mjölk. Redan från skoltid har vi blivit matade med att mjölk är nyttigt. Att slå mot dem

som en jätteliten aktör mediamässigt är helt omöjligt. Så då får man hitta en annan väg och då hittade vi vägen att använda andra personer som står för samma värderingar som någon form av indirekt kommunikatör för varumärket. det är klart att det låg i strategin att någonstans, står du för någonting, även någonting annorlunda, kan du vara kaxig, vågar du vara provokativ och driva en fråga framåt, skapar du en fanbase. Och det är den fanbasen som gör att organisk spridning av kommunikationen har skett.” (Person Z, 2019).

Grundaren (2019) uttalande nedan i liknande tongångar:

”Vi hamnade tidigt i kategorin ’näst bäst’: Om det nu är så olyckligt att man inte kan dricka vanlig mjölk, så kan man dricka det här i stället. Tvärtom menar vi att havredrycken är bra för alla. I Sverige är mjölktraditionen extremt rotad och den har varit svår att tränga igenom” (Grundaren, 2015).

“Mjölkkriget”, som stämningen i folkmun kallades fortlöpte fram till slutet av år 2015 när Oatly fälldes av Marknadsdomstolen, en process som pågått under nästan ett års tid. Marknadsdomstolen valde att gå på Svensk Mjölks linje i merparten av yrkandena (Richter & Hagert, 2015). Dagen efter Oatly förlorat mot Svensk Mjölk gick de ut med två hela sidor i en av Sveriges största dagstidning där Oatlys VD förklarade att “Mjölkkriget” inte var slut trots förlusten i Marknadsdomstolen. Vem som gick ur rättegången som den verkliga vinnaren kan däremot diskuteras då Oatly två veckor efter stämningsansökan ökade sin försäljning med 15–20 procent jämfört med en tvåveckorsperiod vid månadskiftet före stämningen (Richter & Hagert, 2015). Enligt Kalin (2014) visade siffror på att uppmärksamheten i samband med stämningen gynnade Oatly mer än Svensk Mjölk. Dock påpekade Kalin (2014) samtidigt att det inte verkade som att Oatlys produkter hade gagnats lika mycket som varumärket i sig (Kalin, 2014). Enligt PR-managern på Oatly blev “Mjölkkriget” ett sätt att få PR samtidigt som det bidrog till skapandet av en intressant diskussion gällande komjölken (Frick, 2017). Person Z uttalande följde liknande tongångar: “Den risken har man alltid med sig redan när man gör en kampanj, att det här kommer kunna resultera i stämning. [...] vågar ta en eventuell stämning då får man ju se den kostnaden som en medieinvestering istället” (Person Z, 2019).

Trots den omfattande rättsprocessen år 2015 följde dispyterna mellan Arla och Oatly även in i år 2016. Oatly valde att slå tillbaka mot komjölken och tog bland annat hjälp utav podcastduon Alex Schulman och Sigge Eklund. I ett av de sponsrade poddavsnitt uppmanades lyssnarna att googla “mjölk” tillsammans med ord som “miljö” och “hälsa”. Kort därefter anklagades Oatly för att ha

använt sig av Google-monitor för att misstänkliggöra mjölken och återigen var “Mjölkkriget” igång. (Frick, 2017)

Uttalandena av Person Z kan ses som ett första steg i den strategi Oatly använde sig av för att vinna publicitet från rättstvisten. Vidare som Person Z antyder var Oatlys agerande strategiskt, då företagets konkurrenter visade på en kommunikationskraft och mediamuskler som Oatly inte kunde mäta sig med. Grundaren (2019) uttryckte en problematik med havredrycken som “Näst bäst” i kategorin där komjölken ständigt varit nummer ett i konsumenters medvetande. Lösningen på problematiken blev ett nytt angreppssätt som kom att bli en mer kaxig och provokativ marknadskommunikation för att locka en grupp anhängare som sedan kunde sprida informationen vidare. Precis som i Oatlys fall, kan det vara på så sätt kunde Oatlys omprofilering påverkas i en positiv riktning genom nyttjandet av den vunna PR:n från stämningen.

Enligt Melin (1999) är *Marknadskommunikation* en central aspekt för en framgångsrik varumärkesuppbyggnad. Likt empirin vittnar om har Oatly använt humor och provocerande formuleringar som ett medel för att framställa sin marknadskommunikation som retoriskt slagkraftig. Oatly har vidare haft en starkt integrerad marknadskommunikation där samma budskap återfunnits i samtliga kanaler, vilket har möjliggjort ett tydligt och konsekvent budskap för konsumenterna. Oatlys homogena marknadskommunikation kan därmed ha haft en positiv inverkan på Oatlys omprofilering. Vidare enligt Heath et. al (2006) kan Oatlys marknadskommunikation ses som emotionellt utformad, då den anspelar på mer känslosamma attribut. Vidare menar författarna att den emotionella marknadskommunikationen är mer effektiv än den rationella marknadskommunikation då den inte är lika påtaglig för mottagen och kan omedvetet påverka känslomässigt (Heath et. al, 2006). Den emotionella anspelningen kan också ha påverkat hur marknadskommunikationen tagits emot av olika intressenter.

Oatlys utmanande och provokativa marknadskommunikation i samband med stämningen ledde till uppmärksamhet från en rad olika mediekanaler. Melin (1999) talar om *PR* som ett av kommunikationsverktygen i *promotionsmixen*. Den PR Oatly fick i samband med “Mjölkkriget” och företagets lättsamma bemötande av stämningsansökan kan antingen ses som en planerad strategi eller ren slump. I vilket fall har uppmärksamheten i media medfört positiva konsekvenser för Oatly då försäljningen ökade kraftigt. Om det berott på havremjölken som produkt eller Oatlys kommunikationen återstår att undersöka.

Vidare går det utifrån empirin att antyda att Oatlys samarbete med podcasten Alex&Sigge byggde på en *Personlig försäljning* som också är ett kommunikationsverktyg i promotionsmixen (Melin, 1999). Personlig försäljning gör det möjligt att bygga en långsiktig relation med både befintliga och potentiella kunder. Samarbetet med podden tillät även Oatly att anpassa budskapet efter den potentiella kundens karaktär och behov, vilket sannolikt påverkat utfallet av omprofileringen i en positiv riktning.

Melin (1999) hävdar att *Kärnvärden* som är unika och kommunicerbara till marknaden är betydelsefulla för att bygga ett starkt varumärke. Författaren menar vidare att ett differentierat mervärde ger upphov till långsiktiga differentieringsfördelar. Som nämnt i empirin ovan publicerade Oatly hela stämmningsansökan på sin hemsida. Oatlys agerande kan tolkas som ett tillvägagångssätt att vinna publicitet men även belysa ett utav sina kärnvärde *transparens*. Transparens är viktigt för att skapa tillit, intresse och tillgivenhet inte minst hos konsumenterna, utan även hos andra intressenter i samhället. Precis som Melin (1999) föreskriver utgick Oatly från sitt kärnvärde för att positionera sig som ett varumärke med transparens.

4.3.2. Imageöverföring genom samarbete

År 2016 uppmärksammades Oatly av många aktörer genom sitt samarbete med festivalen Way Out West i Göteborg (Djerf, 2015). Genom samarbetet valde Way Out West att göra festivalen mejerifri och därmed ta sitt ansvar för miljön samt ersätta mejeriprodukter med havrebaserade substitut. Festivalen hade sedan ett par år tillbaka varit helt köttfri, men tog nu ytterligare ett steg i sitt hållbarhetsarbete (Djerf, 2015). Vidare uppmuntrade festivalarrangören, tillsammans med Oatly, även hela Göteborg att inte konsumera kött eller mejeriprodukter under 72 timmar (Djerf, 2015). Arla som inte långt tidigare hade hyllat Way Out West för deras hållbarhetsarbete med priset "Guldskon" blev upprörda över beslutet om mjölken och spred kort därefter tryckt reklam på stadsbussarna runt om i Göteborg med texten: "Förbjuden mjölk smakar bäst" (Olsson, 2015).

Genom sponsring av stora evenemang som festivalen Way Out West, har Oatlys marknadskommunikation skildrats även i andras kanaler. Att inleda samarbeten med aktörer som står för liknande värderingar som i detta fall, kring miljö- och hållbarhetstänk, är sannolikt fördelaktigt då företaget i fråga når ut till en viss typ av målgrupp som överensstämmer med företagets egna. Way Out West har sedan en lång tid tillbaka tagit ställning i klimatfrågor och byggt en identitet och image kring detta. Det var därför fördelaktigt för Oatly i samband med etableringen av sitt "nya" varumärke att samarbeta med ett annat, större varumärke som låg

värderingsmässigt nära Oatly. Muzellec och Lambkin (2006) menar att tillvägagångssättet har en avgörande roll för hur omprofileringens utfall kommer att se ut och det krävs en grundlig undersökning av hur företaget uppfattas av konsumenter och kunder (image) och hur företaget ser på sig själva (identitet). För att bygga ett starkt varumärke krävs det att företagets identitet och image stämmer väl överens. Samarbeten skapar en så kallad imageöverföring, vilket innebär i vilken mån ett varumärkes image smittar av sig på ett annat varumärkets image. I samband med en omprofilering kan det därmed anses fördelaktigt att genom samarbete och imageöverföring effektivisera det egna varumärkesbyggandet. Samtidigt kan negativa händelser eller skandaler kopplade till det andra varumärket generera oönskade associationer och image av det egna varumärket. På så sätt innefattar samarbete och imageöverföring även en riskfaktor.

Då Oatly som tidigare nämnt är ett livsstilsvarumärke, bygger företaget till stor del på emotionella värden. Givet detta, kan festivalen ses som en relevant plattform för företagsrepresentanter och konsumenter att mötas personligen. Besökarna får möjlighet att interagera med Oatly vilket rimmar väl med den externa faktorn *relationship* under *Corporate Brand Identity Matrix* modellen. Denna faktor är av särskild betydelse då det motiverar till ett beteende och eventuellt köp av kunden (Urde, 2013). Vidare kan konsumenterna, med en etablerad relation till Way Out West, vara lättare att vinna över på grund av tilliten till festivalarrangörens goda omdöme, vilket vidare sänker relationens inträdesbarriärer. Vidare kan Oatlys fysiska närvaro på festivalen även ses som en *personlig försäljning* som är ett av *promotionsmixens* kommunikationsverktyg enligt Melin (1999). Oatlys får genom personlig försäljning och relationsbyggande återigen möjlighet att interagera med kunder, genom att informera och svara på eventuella frågor, samtidigt som långsiktiga kundrelationer kan byggas.

4.4. Externa okontrollerbara faktorer (2014–2016)

4.4.1. Mediabevakning

År 2014 började diverse kontroversiella tankar kring komjölken och dess hälsoeffekter växa fram ju fler studier som publicerades. Flertalet forskningsrapporter uppmärksammades i traditionell media samtidigt som debatterna kring mjölkens existens tog större utrymme på sociala medier. Tidningen Mother Jones i England uppmärksammade den välrenommerade skolan Harvard School of Public Healths undersökningar och upptäckter gällande komjölken och dess negativa påverkan på hälsan (Harkinson, 2015).

Studier om komjölk gjordes även i Sverige där bland annat Sveriges Radio publicerade Livsmedelsverkets undersökning av de identifierade hälsoriskerna kopplade till de mättade fetterna i bland annat mjölk och smör (Blomqvist, 2015). De mättade fetterna hade påvisat en ökad mängd kolesterol som i sin tur ökade risken för hjärt- och kärlsjukdomar. Livsmedelsverket gick kort därefter ut med ett nytt minskat rekommenderat dagligt intag av mjölkprodukter. (Blomqvist, 2015)

En annan stor studie som gjordes av en grupp forskare vid Uppsala Universitet uppmärksammades av Sveriges Television. Studien påvisade att det fanns ett samband mellan mjölkdrickande och ökad dödlighet (Paulsson, 2014). Samma studie såg även att riskerna minskade med laktosfria mejeriprodukter. Problematiken tycktes återfinnas i mjölksöcket med sitt ursprung i mjölkproteinet. Dock påpekade forskarna att det ännu inte gick att avråda svenskarna från att dricka mjölk, men en stark rekommendation var att minska intaget av mejeriprodukter (Paulsson, 2014). LRF var snabba med att bemöta kritiken mot mjölken och hänvisade till att "Den nya rönen ska tolkas med försiktighet, studien visar endast ett samband ej en orsak och verkan" (Paulsson, 2014).

Ovanstående undersökningar av flertalet forskare härstammar i mjölkdrickandets negativa hälsoeffekter. Vetenskapen och forskningen har i detta fall, makten över vad som anses vara sant och med hjälp av media kan forskningsresultatet sedan spridas till resten av samhället. Forskningen kring komjölk har på så sätt möjliggjort för Oatly att stärka havremjölakens position på marknaden gentemot konkurrenterna. Medias val att belysa vissa utvalda områden påverkar därmed människors uppfattning av saker och ting. Denna okontrollerbara faktor medför på så sätt stora konsekvenser för berörda varumärken vars produkter eller industriforskningen fokuserar kring. I samband med en omprofilering är därmed mediabevakningen ett viktigt element att vara uppmärksam på då det kan ha stor påverkan på varumärkets rykte. Vidare är media endast ett verktyg för att kommunicera ut information till mottagaren och hur denna information bemöts av mottagaren är individuellt. Det är viktigt att betrakta medias inflytande som en extern faktor då media allt oftare tar på sig rollen som samhällets egen testpanel. Det går att konstatera att samspelet mellan de olika aktörerna i samhället har gett Oatly möjlighet få gehör för sin kommunikation. Det faktum att komjölk ifrågasätts av experter och forskare kan det göra konsumenter mer lyhörda och mottagliga för kommunikation från konkurrenter. Ovanstående resonemang kan vara en möjlig förklaring till varför Oatlys yttranden om fenomenet omprofilering har kunnat möjliggöras.

Oatlys initiativ till en granskning av EU:s skolmjöksstöd lyfte debatten om huruvida servering av komjölk i skolan speglade klimatmålen. Oatlys reklamkampanj blev ett politiskt ställningstagande där debatten sågs som en möjlighet att ifrågasätta de rådande normer. Detta kom så småningom att väcka starka känslor och engagera folk på ett emotionellt plan. När sådana kontroversiella debatter väcks sprids information och varumärket marknadsförs genom så kallad Word of Mouth. I Oatlys fall var det ett sätt att påkalla uppmärksamhet samt stärka sin varumärkesidentitet med tillhörande attribut och värderingar. Det är påtagligt att Oatly har använt sig av *emotionell marknadskommunikation* i samband med reklamkampanjen då debattens ändamål var att uppmärksamma orättvisorna kring skolmjölken och väcka känslor (Haig, 2005). Genom en emotionell marknadskommunikation kan Oatly stärka relationen till sina konsumenter vilket resulterar i att konsumenterna förknippar vissa känslor när de ser eller konsumerar Oatlys produkter (Heath et al., 2006).

Eftersom Oatly är en ensam drivande aktör i denna debatt får de ett övertag och uppmärksamhet kring deras varumärke i sin helhet, vilket har varit en påverkansfaktor till utfallet av deras omprofilering. Normkritik av detta slag kan även fungera som en strategi för att få konsumenterna att associera Oatly med önskade egenskaper, göra varumärket personligt och skapa en stark karaktär som uttryckligen knyts an till Oatly. Som Aaker (2002) talar om i sin teori gällande *varumärkesidentitet*, stärks varumärket om den består utav av en eller flera personlighetsdrag. Oatlys varumärkesidentitet kan tänkas ha stärkts ytterligare genom skolmjölksdebatten då varumärket intagit en roll som en kontroversiell och miljömedveten aktör med politiskt inflytande. Även i normkritiska debatter spelar mediabevakningen en viktig roll då de sitter på makt över hur debatten framförs, vilket är utom varumärkets kontroll. I sådana fall kan det vara svårt att tolka om kontroversiella ageranden verkligen är gynnsamma för ett företag eller om det faktiskt kan ha en negativ inverkan.

4.5.2. Marknadsorientering

De senaste åren har Oatly utvecklat sin verksamhet utanför Sveriges gränser med stor framgång i bland annat USA. Oatlys expansion till USA inleddes år 2017 i New York och deras närvaro har sedan dess spridit sig över landet. I början av 2018 Oatly lanserades varumärket på över tusen försäljningsställen i USA men gick däremot endast att köpa på olika kaffebarer och hemsidan Amazon. (Wallström, 2018). Under 2019 lanserade Oatly även en ny fabrik i USA (Winqvist, 2019). Följaktligen kommer en ny fabrik även lanseras i Nederländerna i sommar med samma kapacitet som Oatlys fabrik i Landskrona (Winqvist, 2019).

Person Y berättade även hur strukturen ser ut idag på de expanderande marknader: "I Kina då till exempel så har vi anställt folk i Kina och likadant i USA. Så vi börjar bygga upp små organisationer på vissa marknader." (Person X & Person Y, 2019). Art Directorn Person Y berättade även om hur etableringen har påverkat inhouse-kontoret:

"Det har nog varit ett önskemål att vi egentligen ska göra allt härifrån. Vår Creative Director John Schoolcraft, han har alltid varit mån om att ingen annan ska få förändra eller förstöra vår tonalitet. Men, vi börjar väl märka att det inte går. Vi kan inte göra allt för hela världen härifrån." (Person X & Person Y, 2019).

Person X och Person Y talar om expansionen i termer av företagets storlek, där de uttrycker sig följande:

"Eftersom vi blir större och större så är det ju klart att frågorna vänds mer och stöts och blöts. Men det är ju fortfarande värdestyrt på det sättet. Ibland kanske man tänker att vi slänger ut saker som är helt ogenomtänkta, så blir folk jättearga, men nästan alltid har vi diskuterat vad vi kan få för reaktioner." (Person X & Person Y, 2019).

Den utökade etableringen runt om i världen har resulterat i att Oatly har behövt anpassa sitt varumärke utefter nya marknader. Mer specifikt innebär detta att olika aspekter av varumärket belyses på olika marknader beroende på rådande kulturella och trendmässiga skillnader. Ämnena miljömässig hållbarhet och vegetabilisk kosthållning har eventuellt inte utvecklats i samma takt på samtliga marknader som Oatly har expanderat och önskar att expandera till. Detta innebär att samtliga värdeord som *miljö*, *hälsa* och *transparens* inte nödvändigtvis behöver genomsyra samtlig marknadskommunikation på samtliga marknader. Melin (1999) betonar vikten av unika *kärnvärden* som vidare kan ses som konkurrensfördelar. Det är av betydelse att omtolka kärnvärden vid expansion så att det låter sig förenas med landets kultur. Precis som det svenska samhället i samband med Oatlys grundande, var befolkningen inte mottagliga för den varumärkesidentitet Oatly har idag. Likaså behöver inte de länder Oatly väljer att expandera till att dela deras värderingar. Givet detta, är ett *marknadsorienterat* förhållningssätt att föredra då de olika externa faktorerna beroende på marknad kan variera stort. Därmed bör marknadskommunikation anpassas för att uppnå önskat utfall vid en omprofilering.

Likt Person X och Person Y nämner blir det allt viktigare för Oatly att tänka ett steg längre ju större de blir som aktör på marknaden, såväl lokalt som globalt. En missuppfattning i kommunikationen eller en provokativ slogan går inte längre obemärkt förbi. Det är därför av största vikt att Oatly är eftertänksamma i hur deras kommunikation kan uppfattas bland konsumenterna på både befintliga och nya marknader.

4.5.3. Politiskt ställningstagande

År 2019 redovisade Oatly sitt klimatavtryck i form av koldioxidekvivalenter (Co2e) på samtliga av sina förpackningar. Med detta initiativ ville Oatly att trycket skulle lagstiftas för alla livsmedelsprodukter på marknaden, i syfte att underlätta för konsumenterna inför köpbeslut. (Renmark, 2019). Enligt Renmark (2019) berättade Carina Tollmar, Oatlys hållbarhetschef att konsumenterna genom det nya klimatavtrycket skulle få möjlighet att se hur olika livsmedel påverkar klimatet och uppmuntra konsumenterna till att efterfråga dessa tryck på andra livsmedel. Person Y berättade om tanken bakom förpackningsändringarna och sa följande i en intervju: "Det är inte bara att vi berättar om att vi har Co2e-märkt alla våra produkter och att det är hur självklart som helst, men vi riktar oss också till livsmedelsindustrin och till politiker som ska sträva att fler borde göra det." (Person X & Person Y, 2019).

Som beskrivet ovan i empirin, gör Oatly ett politiskt ställningstagande genom att försöka få livsmedelsindustrin att införa klimatavtryck på sina förpackningar. Oatly är det första företaget att initiera ett sådant förslag, samt att märka samtliga produkter med information kring deras koldioxidekvivalenter (Co2e) och påverkan på miljön. Detta, tillsammans med Oatlys andra omprofileringsåtgärder är ett tydligt tecken på att Oatlys omprofilering är av *revolutionär* karaktär (Muzellec och Lambkin, 2006). Oatlys ställningstagande för klimatet stärker deras varumärkesidentiteten ytterligare, och signalerar ett starkt budskap i syfte att påverka resterande företag inom livsmedelsindustrin. För att skapa konkurrensfördelar och inta en position som pionjär är det av stor vikt att initiera olika kreativa åtgärder. Genom att ta politiska ställningstagande och göra något avvikande jämfört med konkurrenterna, kan Oatly skapa konkurrensfördelar.

Vidare är som tidigare nämnt *transparens* och *miljö* två utav Oatlys värdeord. Genom att vara öppen och ärlig gällande sina klimatavtryck signalerar varumärket öppenhet, och just transparens och tar ett miljömässigt ansvar. Melin (1999) menar att ett företag kan genom att kommunicera sitt kärnvärde skapa emotionella mervärden och därigenom ge konsumenterna en personlig

koppling till varumärket. Transparens tenderar att stärka tillförlitligheten till, och förtroendet för, varumärket vilket är positiva effekter i samband med en omprofilering.

4.5.4. Outsourcing

I början av år 2019 tog Oatly uppehåll från samarbetet med reklambyrån Forsman & Bodenfors och startade istället en inhouseavdelning (Thorell, 2019). Forsman & Bodenfors var med initialt i samband med Oatlys omprofilering och har varit en del av Oatlys förändrade kommunikation och förpackningsdesign. Några av de kreatörer som jobbade på Forsman & Bodenfors i samband med Oatlys omprofilering, har rekryterats över till Oatlys inhouseavdelning (Thorell, 2019). Person X berättade hur samarbetet såg ut innan Oatly fick sin självständiga inhouseavdelning: "Det var en inhouse redan från början också, men då jobbade vi också med Forsman & Bodenfors." (Person X & Person Y, 2019). Person Y (2019) förklarade varför förändringen skedde och hur det kunde ha en negativ inverkan på Oatly:

"Det är inte vi som valt att ta det beslutet, eller sådär. Men grejen är, jag kan föreställa mig att vi är ganska, vad ska man säga, vår inhousebyrå har ganska stort förtroende i resten av organisationen och det har gjort att det är inte så många som lägger sig i så det är ganska korta beslutsvägar liksom. [...] Sen tror jag i förlängningen att det kan vara lite farligt om man, jag känner efter att ha jobbat här i tre år här så blir man ju lite liksom inifrån och ut-tänkande. Det är bra att få lite input utifrån utifrån och ett nytt perspektiv sådär. Så vi kanske kommer återgå till att ha byråsamarbete i framtiden. Men just nu är det här superbra." (Person Y, 2019).

Som beskrivet i ovan nämnda empiriska data tog Oatly in en extern reklambyrå i samband med omprofileringen, vilket innebar att nya externa insikter och perspektiv kring hur deras varumärke skulle utformas tillfördes. Det finns en stor fördel med att outsourca och få ytterligare ett externt perspektiv för hur ett företag ska arbeta på det mest lönsamma sätt. Däremot såg Oatly fördelar med att avsluta samarbetet med reklambyrån Forsman & Bodenfors och istället övergå till en inhouseavdelning.

Fördelarna med en intern struktur är ökad intern kontroll och förbättrade möjligheten till smidigare kommunikation. Genom en intern struktur utan outsourcing kan sannolikt mer enhetliga värderingar etableras, vilket bidrar till en mer integrerad kommunikation. Denna struktur kan vidare resultera i en *intern märkeslojalitet* vilket enligt Melin (1999) innebär att samtliga anställda delar företagets värderingar och är lojala varumärket. Person Y (2019) framför däremot nackdelarna med att övergå till en inhouseavdelning, vilket kan sammanfattas till att

externa åsikter eller synpunkter inte når företaget på samma sätt och att det på så sätt isoleras från övriga perspektiv. Vid ett sådant tillvägagångssätt finns det en risk att fastna i interna strukturer och tankemönster. Det är därför av vikt att uppmärksamma och inkludera externa perspektiv och förändringarna, vilket till följd kan påverka utfallet av en omprofilering.

4.6. Externa okontrollerbara faktorer (2017–2019)

4.6.1. Konkurrensposition

I mitten av år 2018 lanserade Arla kampanjen “Bara mjölk smakar mjölk”, riktad mot Oatly (Hartelius, 2018). Arla ville med den provokativa reklamen visa att endast mjölk kan smaka mjölk. De benämnde allt som inte var komjölk olika hånfulla begrepp såsom: “Brölk”, “Trölk” och “Pölk”. De sa även att svenskar hade glömt bort smaken av mjölk och ville därför påminna människor om att mjölken är lika god som den alltid har varit (Hartelius, 2018).



Figur 11: Arla reklamfilm, scen 1 (Thorell, 2019)



Figur 12: Arla reklamfilm, scen 2 (Thorell, 2019)

Reklamkampanjen ovan lanserades under hösten 2018 och året därpå i februari lanserade Arla nya produkter (Thorell, 2019). En av de nya produkterna som Arla lanserade var “Mjölk- & Havredryck” som bestod utav hälften laktosfri mjölk och hälften havremjölk. Dessa produkter beskrev Arla hade “naturligt goda” egenskaper i ett pressmeddelande enligt Thorell (2019). Thorell (2019) intervjuade Kristina Hammerö, kategoriansvarig för mjölk på Arla Sverige, där hon berättade hur deras nya produkter skapat en helt ny kategori på dagens marknad (Thorell, 2019). Kristina Hammerö klargjorde även att Arlas lansering av de nya produkterna inte var i syfte att kopiera Oatlys havreprodukter, utan för att tillgodose en ny efterfrågan bland konsumenterna. Detta skulle därmed inte gå emot deras tidigare kampanj “Mjölk endast smakar mjölk” utan endast vara ett sätt att bemöta kundernas efterfrågan (Thorell, 2019).



Figur 13: Arlas Mjolk- & havredryck (Thorell, 2019)

En extern faktor som identifierats ovan är konkurrenter och deras påverkan på Oatlys omprofilering. Arlas nedvärderande reklam kan tänkas påverka Oatlys varumärke negativt, då konsumenter eventuellt kan ha fått en negativ på Oatlys produkter. Att Arla använder sig av kampanjnamnet “Att bara mjölk smakar mjölk”, blir ett tydligt sätt att håna Oatly och deras produkt. Liknande reklam i framtiden kan komma att påverka Oatly negativt och måste därför bemötas av företaget. Muzellec & Lambkin (2006) talar bland annat om varumärkets *konkurrensposition* som en *rebranding driver* och att ett företag behöver anpassa sitt varumärke beroende på vilka förändringar som sker på marknaden. I detta fall kan det vara av relevans att uppmärksamma vilka konkurrenter som existerar på marknaden och hur Oatlys varumärke kan påverkas av denna faktor beroende på konkurrenternas ageranden.

I vissa fall kan förändring av image eller position vara en möjlig strategi för att lyckas konkurrera på marknaden och stärka varumärket. Vidare kan Arlas nya produkter vara ett resultat av en förändrad marknad. När konkurrenter som Arla väljer att imitera Oatlys produkter och marknadskommunikation, kan det resultera i att effekterna av Oatlys omprofilering försvagas. Vidare kan det leda till att Arlas kommunikation uppfattas som konventionell vilket också kan försvaga Oatlys konkurrensposition då Oatlys differentieringsstrategi bygger på att ha en tydlig USP (Unique Selling Point). Däremot kan Arlas förnyade konkurrensposition och marknadskommunikation samtidigt resultera i ett positivt utfall för Oatly då havremjölken som kategori blir mer normaliserad genom Arlas reklam bland konsumenterna som tidigare enbart druckit komjolk. På så sätt gynnar en sådan konkurrensposition Oatly och havremjölken då drycken blir mer kommersiellt gångbart. Det behöver däremot inte betyda att tillståndet mjölkmarknaden befinner sig i för tillfället kommer se likadan ut i framtiden.

Konkurrenssituationen förändras hela tiden och det är därför av största vikt att uppmärksamma dessa förändringar för att uppnå optimalt utfall av en omprofilering.

4.6.2. Främjande forskning

I början av år 2017 fick ett nytt forskningscenter vid namn Scanoat på Lunds Universitet ett bidrag från Stiftelsen för strategisk forskning (SSF) på 100 miljoner (Stork, 2017). Scanoat var grundat i syfte att forska kring havre, framställa nya produkter samt bidra till massiv ökning av export på havre. Forskningen skulle bedrivas tillsammans med Lunds tekniska högskola, Lantmännen, Swedish Fiber, Sveriges lantbruksuniversitet och Oatly vilket innebar för Oatly ett forskningsstöd för att ha möjligheten att utveckla deras egna produkter. (Stork, 2017)

Syftet att öka exporten av havre i Sverige kan anses fördelaktigt för Oatly. Ska Sverige exportera mer havre, måste produktionen av havre öka, vilket så småningom kan leda till en ökad möjlighet för Oatly att producera och sälja större mängder av sina produkter. Vidare kan även en ökad produktion leda till möjligheten att lansera nya produkter i företaget. Forskning som extern faktor kan även påverka ett företags *positionering* som Ugglå (2006) talar om och som Melin (1999) använder som en komponent i *Den strategiska varumärkesplattformen*. Den position Oatly innehar idag kan komma att förändras om fler konkurrenter ser ekonomiska fördelar att etablera sig på havremarknaden. Med en mer attraktiv havremarknad, finns det risk att fler aktörer intar marknaden och att det blir en ökad konkurrens. För att behålla ett starkt varumärke är det av stor betydelse att genom sin positionering se olika *differentieringsfördelar* (Ugglå, 2006). Det är därför av vikt att Oatly uppmärksammar möjliga konkurrenter som kan komma att inta marknaden. Å andra sidan kan ökat utbud av havre även vara till fördel för Oatly då det kan resultera i att havremarknaden stärks och sannolikt attraherar fler konsumenter.

4.6.3. Livsstil

Jordbruksverket (2017) identifierade år 2017 en kraftig reducering av mjölkkonsumtionen på 43 procent från år 1980 till år 2017. I linje med denna statistik skildrades en konsumtionsökning av vegetabiliska mjölksubstitut med 44 procent från 2014 till 2017. Av de vegetabiliska mjölkalternativen var havremjölken den största, som stod för hela två tredjedelar av den sålda volymen (Sonck, 2017). Detta bekräftade även Person X som berättade om det generellt växande intresset för vegetabilisk mjölk som Oatly identifierat hos konsumenter: "Jag tänker att rebrandingen gör den lite mer aptitlig även för ögat, men det är ju andra vegetabiliska produkter

som också ökat som kanske inte har ändrat sin design. Så det är ju generellt fler som är intresserade av det.” (Person X & Person Y, 2019).

År 2018 var vegotrenden i samhället fortsatt växande enligt en undersökning av SIFO på uppdrag av Axfood (Axfood, 2018). Av samma undersökning framgick det även att det främsta skälet till att den vegetariska kosten ökade var människors miljö- och klimathänsyn. Antalet flexitarianer, det vill säga de som äter kött men anger att de äter vegetariskt en eller flera gånger i veckan, hade också visat sig öka. Andelen respondenter som angav att de var antingen vegetarianer eller veganer var 6 procent. (Axfood, 2018). Denna statistik skildrade en nyfikenhet och positiv inställning till mer miljövänliga livsmedel. Person Y nämnde även vad han trodde hade bidragit till Oatlys popularitet: “Jag tror också att produkten i sig ligger i tiden, så att fler och fler börjar äta lite mindre kött och mer vego och sådär, och då tilltalar ju den här produkten.” (Person X & Person Y, 2019).

Som beskrivs ovan minskade mjölkkonsumtionen drastiskt under perioden Oatly genomförde sin omprofilering. Urde (2013) presenterar *value proposition* som ett externt element i sin modell. Begreppet berör de sammantagna argumenten företaget kommunicerar till potentiella och befintliga konsumenter för att bygga en relation till konsumenterna. Genom att Oatly som ett livsstilsvarumärke uppmärksammat den moderna livsstilen hos önskad målgrupp i sitt kunderbjudande, kunde varumärket i samband med omprofileringen strategiskt återknyta till rådande externa faktorer. För etableringen av ett livsstilsvarumärke är det självklart viktigt att känna till hur konsumenterna lever och vad som är aktuellt i samhället eftersom företagsvärderingarna är starkt förankrat i trender. En sådan varumärkestyp ställer därmed krav på företaget i fråga att leverera värde som är uppdaterat och i linje med de rådande trenderna inom utvalda segment. Även om ett varumärke i fråga inte är ett livsstilsvarumärke är förståelsen för konsumentbeteende av stor relevans då det påverkar hur kunderbjudandet bör utformas för att nå optimal effekt.

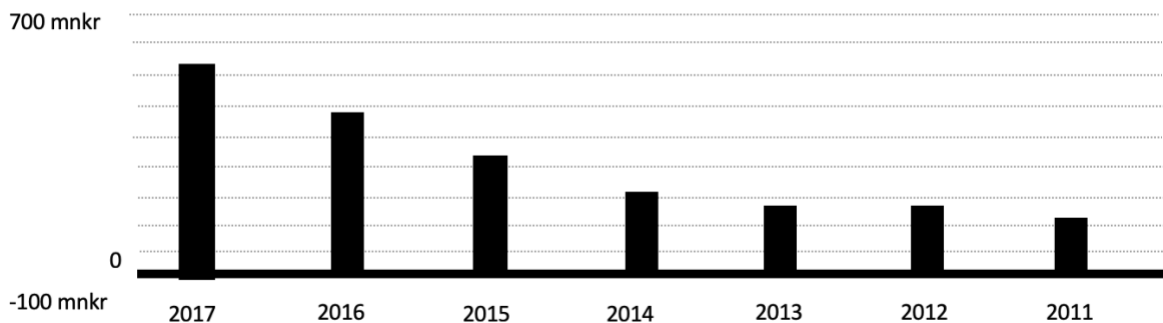
Däremot går det samtidigt att diskutera huruvida det är bra att sammankopplas med livsstilar som bygger på trender då de kan vara långvariga men också plötsligt förändras. Det går inte att garantera att miljövänlig och hälsosam konsumtion alltid kommer att innebära växtbaserad kost. Konsumentbeteende är komplext i många avseenden, då preferens och värderingar är något som förändras kontinuerligt. Det kan därför skapa en sårbarhet att vara starkt förankrad till en trend. När en trend förändras, förändras med stor sannolikhet även konsumenternas värderingar och

företaget måste återigen anpassa sig. Trender går att använda som ett hjälpmedel men bör tillämpas med försiktighet.

4.7. Utfall

Enligt Grundaren (2019) var målet med rekryteringen av en ny VD att öka försäljningssiffrorna. Han uttryckte sig följande i intervjun: “[...] med en tillväxt på 15 procent i snitt genom åren, men vi tänkte hela tiden att det förtjänade, att Oatly eller havremjölken förtjänade mycket större marknad, mycket större tillväxt” (Grundaren, 2019). Nedan skildras Oatlys omsättning i tabell 4 från åren 2011 till år 2017. Under de totalt sex åren har Oatlys omsättning ökat med hela 252 procent. De har gått från att omsätta 181 887 000 kronor år 2011 till att 2017 omsätta 639 832 000 kronor. (Alla Bolag, 2019)

Bolagets redovisning



Tabell 4: Bolagets redovisning (Alla bolag, 2019)

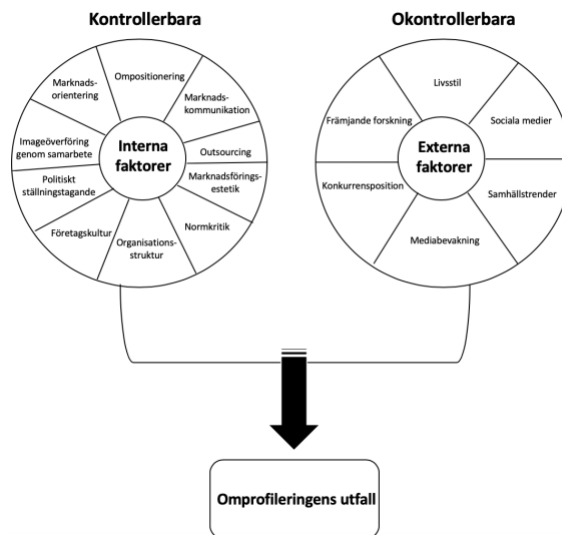
Likt vad som skildras ovan i empirin var ett utav Oatlys finansiella mål att öka försäljningen. Diagrammet i tabell 4 skildrar en omsättningsökning på hela 252 procent mellan år 2011 och 2017, vilket innefattar ett tidsintervall ett par år innan och ett par år efter genomförd omprofilering. Även om det inte går att fullständigt garantera att de identifierade interna och externa faktorer har legat till grund för detta positiva finansiella resultat, indikerar studien att faktorerna spelat en roll i processen.

5. Slutsatser & diskussion

Det sista kapitlet introduceras med de framtagna slutsatserna följt av diskussion. Slutligen presenteras det teoretiska bidraget i form av generaliserbarhet, kritik mot valda teorier samt förslag till vidare forskning.

Studiens syfte var att få en ökad insikt i vilka interna kontrollerbara respektive externa okontrollerbara faktorer som kan påverka utfallet vid en omprofilering genom att undersöka fallföretaget Oatly och deras nyligen genomförda omprofilering. Genom frågeställningen "*Vilka interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktorer kan påverka utfallet av en omprofilering?*" har syftet kunnat besvarats. I problematiseringen redogjorde Goi och Goi (2011) tidigare forskning och hur interna- och externa faktorer analyserats för att bedöma om ett företag har behövt förändra sin varumärkesstrategi. Som förklarat i problematiseringen har det funnits en avsaknad i kartläggning av faktorer och dess påverkan av utfallet vid en omprofilering. Vi identifierade problematiken kring detta och har utifrån insamlad empiri samt genomförd analys av Oatly skapat en modell som tillgodoser detta behov. Forskarna har rätt att interna kontrollerbara faktorer är av relevans då dessa faktorer kan påverka och till viss del kontrollera utfallet av ett företags omprofilering, däremot har vi utifrån studien kunnat identifiera andra okontrollerbara faktorer som även dem verkar ha påverkat det slutliga utfallet.

Studien har mynnat ut i modellen *En omprofilerings påverkansfaktorer*, där olika interna kontrollerbara och externa okontrollerbara faktorer har identifierats vid utfallet av en omprofilering. Däremot är det viktigt att belysa att modellen endast är baserad på fallföretaget Oatlys omprofilering och faktorerna som har varit avgörande för det enskilda fallföretaget. Således bör modellen inte betraktas som generellt applicerbar, då påverkansfaktorer kan variera beroende på bransch.



Figur 14: En omprofilerings påverkansfaktorer (2019)

I kategorin interna kontrollerbara faktorer har 10 olika faktorer identifierats. En intern kontrollerbar faktor är *ompositionering* där Oatlys position förändrats från att vara en allergiprodukt till ett livsstilsvarumärke, vilket har bidragit till ökat engagemang och intresse för varumärket bland konsumenterna. Vidare har *marknadsföringsestetik* varit en betydande intern kontrollerbar faktor som genom visuella uttryck påverkat konsumenternas associationer till varumärket. I Oatlys fall har en förändring i form av en förnyad förpackningsdesign och logotyp varit en betydande faktor för omprofileringens utfall. Nära förankrat till det visuella uttrycket återfinns den interna kontrollerbara faktorn *marknadskommunikation*. Oatlys djärva och provocativa marknadskommunikation har varit mycket fördelaktig och förstärkt den lilla aktörens röst i mediebruset. *Politiskt ställningstagande* och *normkritik* är ytterligare två interna kontrollerbara faktorer som kan påverka en omprofileringens utfall. Genom att använda emotionell marknadskommunikation och skapa emotionellt mervärde för konsumenterna, har Oatly kunnat stärka sitt varumärke.

Ett företags *organisationsstruktur* är en viktig intern kontrollerbar faktor för att uppnå ökad effektivitet. I Oatlys fall har en horisontell organisationsstruktur med få hierarkiska nivåer ökat flexibiliteten och möjligheten till anpassning efter trender. En annan betydande intern kontrollerbar faktor är företagets *företagskultur*. Det empiriska materialet har vittnat om att beslut tas på magkänslan och att mätning av aktiviteter framförallt marknadsföringsinsatser, inte har använts som beslutsunderlag. De snabba reaktionerna på samhällstrender och förändringar har bidragit till en god arbetsmoral bland de anställda som tilldelats stor frihet i sitt arbete. Vidare

har analysen identifierat *marknadsorientering* som en intern kontrollerbar faktor. Det är av relevans att vid en expansion eller när ett företag inträder på nya marknader, säkerställa en anpassningsbar kommunikation och uppmärksamhet kring kulturella- och trendmässiga skillnader. Vidare måste ett företag i takt med en *outsourcing* beakta fördelar och nackdelar med en ny struktur och hur denna interna kontrollerbara faktor kan påverka. En annan viktig intern kontrollerbar faktor är *imageöverföring genom samarbete* som berör hur ett samarbete med andra företag kan stärka ett varumärkes image och effektivisera varumärkesbyggandet i samband med en omprofilering så länge dessa associationer stämmer överens med ens egen önskade varumärkesimage.

Det är inte enbart interna kontrollerbara faktorer som har varit betydande för Oatly i samband med omprofileringen, utan även de externa okontrollerbara faktorerna har haft en stor inverkan på utfallet. Utifrån den insamlade empirin och analysen av Oatlys omprofilering, har vi kunnat identifiera sex externa okontrollerbara faktorer som potentiellt påverkar en omprofilerings utfall. En av de externa okontrollerbara faktorerna är *sociala medier* och dess framväxt som har möjliggjort en bredare interaktion och relationsskapande med konsumenterna. Företag bör därmed utveckla sina strategier för övervakning och förståelse av sociala medier samt hur de besvarar olika sociala medieaktiviteter.

Ytterligare en framträdande extern okontrollerbar faktor är *mediabevakning* där spridning om andra konkurrenter kan gynna företags eget varumärke och är till stor del utom kontroll för företaget. I Oatlys fall har negativ spridning av komjölk framställts som en potentiell orsak till varför fler konsumenter köpt vegetabiliska alternativ till komjölk. *Främjande forskning* är en annan extern okontrollerbar faktor som kan resultera i att marknaden förändras beroende på vad forskare väljer att undersöka och hur fördelaktig den nya forskningen är för verksamma aktörer.

Som tidigare nämnt i analysen har Oatlys kommunikation kring tongivande *samhällstrender* varit en betydande extern okontrollerbar faktor för deras omprofilering. *Livsstil* är en annan extern okontrollerbar faktor som påverkar utfallet av en omprofilering i den mån att förstå konsumenter och deras behov. Livsstilen är ett levnadsmönster som präglas av bland annat vilka intressen människor har. Den externa okontrollerbara faktorn livsstil är vidare det som ligger närmast till hands att beskriva hur behovet hos konsumenter påverkas. Vidare i avseende för Oatly, har veganismens framväxt varit en stor del av deras omprofilering och dess utformning av deras varumärke. Vidare är det även mycket som indikerat att Oatly har lyckats förena rätt budskap

med rätt tidpunkt. Den slutliga externa okontrollerbara faktorn är *konkurrenspositionen* och innefattar varumärkets behov av att anpassa sig till förändringar på marknaden.

Utifrån ovanstående slutsatser går det att urskilja en kritik gentemot kontrollerbarheten av samtliga faktorer i samband med en omprofilering. Tidigare modeller och teorier inom området saknar denna dimension av ämnet gällande okontrollerbara faktorer i den externa miljön. Istället belyser stor del av tidigare forskning inom ämnet interna och externa faktorer som faller innanför ramen för kontrollerbarhet. I dagens globaliserade och digitala samhälle är det svårt att fatta interna beslut isolerade från strukturer i omvärlden då den externa miljön påverkar hur utfallet blir av de implementerade besluten. Därmed är det av stor vikt för företag att försöka identifiera potentiella hinder och möjligheter i den externa miljön för att på så sätt undvika eventuella kostsamma misslyckanden samt nyttja fördelaktiga strukturer vid en omprofilering.

Vidare kan denna upptäckt lyftas ytterligare en nivå från att omfatta omprofilering till att beröra Brand Management i stort. Eftersom kartläggningen av de faktorer som påverkar utfallet av en genomförd omprofilering är en ytterst komplex process, kan de många managementinriktade teorierna, med en övertro på möjligheten till kontroll och strategi, kritiseras. De teorier baserade på Brand Management som använts i studien, bygger på att företag kan kontrollera sin varumärkesuppbyggnad internt såväl som externt, vilket motsäger vår slutsats. Vad forskare väljer att forska kring eller vad media väljer att skriva om är till största del utanför företagets kontroll men effekterna av denna informationsspridning påverkar ändå varumärkets image.

Valet att inkludera externa okontrollerbara faktorer kan kritiseras eftersom de ändå inte kan påverkas. För att förtydliga är syftet med modellen *En omprofilerings påverkansfaktorer* inte att styra de externa faktorerna utan att istället vara uppmärksam på dem och anpassa de interna strategierna utifrån rådande förhållanden för att öka den interna och externa överensstämmelsen. Utifrån ett sådant perspektiv handlar det inte om att företag ska försöka kontrollera utfallet genom Brand Management, utan istället reagera och anpassa interna åtgärder efter relevanta externa händelser. Mer konkret innebär detta tankesätt att företag bör vara mer marknadsorienterade istället och försöka hantera och applicera interna strategier utefter marknads nuvarande struktur.

Att försöka kontrollera faktorer som inte kan kontrolleras är tveklöst ett ineffektivt förhållningssätt. Istället bör företag vara ödmjuka för det faktum att allting inte kan kontrolleras och formas i önskad riktning och istället rikta strategier och åtgärder på saker som kommer ge effekt. Samtidigt är inte allting svart eller vitt. Det är viktigt att påpeka att det finns olika grader av kontrollerbarhet. De interna kontrollerbara faktorerna nämnda i den ovan presenterade modellen som slutsatserna har mynnat ut i, kan enklare eller svårare kontrolleras. Exempelvis så är det enklare för ett företag att kontrollera organisationsstruktur än företagskultur. Det beror på att organisationsstruktur är mer formaliserat och på så vis effektivare än andra styrmedel. Företagskultur å andra sidan är ett informellt styrmedel och därav svårare att styra. Vidare påverkas företagskultur av flera olika faktorer som: omgivningen och de värderingar som finns i samhället, organisationstyp samt storlek. Oavsett graden av kontrollerbarhet, bör alla faktorer tas i beaktning vid en omprofilering.

5.1. Förslag till vidare forskning

En intressant synvinkel för framtida forskning hade varit att intervjuer med konsumenter för att ta del av deras bild av Oatlys varumärke innan och efter omprofileringen. Detta hade kunnat tillföra en bredare insyn i vilka faktorer som byggt varumärkespreferens. Genom konsumentintervjuer hade därmed utfallet kunnat innefatta mer än enbart finansiella variabler och inkludera även Brand Equity. Ytterligare ett förslag till vidare forskning hade varit att inkludera flera olika branscher för att se om de faktorer som har återfunnits i denna studie har samma påverkan även inom andra branscher. Likaså hade undersökningar av fler företag som genomgått en omprofilering gett ett större djup och gett ett bredare perspektiv gällande vilka faktorer som haft en påverkan vid en omprofilering. På grund av tidsbegränsning har detta inte varit möjligt. Slutligen är ett förslag på vidare forskning inom området att genomföra fler djupintervjuer med Oatlys anställda för att se huruvida omprofileringen har genomsyrats internt inom fler avdelningar än inhousebyrån.

6. Referenslista

Aaker, D. (1996). *Building strong Brands*, 1. Uppl. New York: The Free Press, s. 217-218

Aaker, D. (2010). *Building strong Brands*, 9. Uppl. New York: The Free Press

Alla Bolag (2019). Oatly AB, Tillgänglig online: <https://www.allabolag.se/5564461043/oatly-ab> [Hämtad 29 maj 2019]

Axfood. (2018). Vegotrenden 2018: Mer och allt oftare, Tillgänglig online: <https://www.axfood.se/media-och-opinion/pressmeddelanden/2018/10/vegotrenden-2018-mer-och-allt-oftare/> [Hämtad 6 maj 2019]

Anselmsson, J. & Bondesson, N. (2013). Put your brand to work and boost revenues, Tillgänglig online: <https://www.ehl.lu.se/media/ehl/lbmg/anselmsson-bondesson.pdf> [Hämtad 27 maj 2019]

Blomqvist, M. (2015). Nya mjölkkråd får kritik. *Sverigesradio*, Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6086705> [Hämtad 16 april 2019]

Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2 Uppl. Liber

Carlsson, K., Hammarberg, R. & Hultin, K. (2015). Allmänheten och klimatförändringen 2015, *Naturvårdsverket*, Tillgänglig online: <https://www.naturvardsverket.se/upload/miljoarbete-i-samhallet/miljoarbete-i-sverige/klimat/attitydundersokning/klimat-attityd-rapport-20150522.pdf> [Hämtad 25 april]

Djerf, K. (2015). Oatly ny huvudsponsor - nu blir Way Out West mjölkfritt. *Dagens media*, Tillgänglig online: <https://www.dagensmedia.se/medier/event-sponsring/oatly-ny-huvudsponsor-nu-blir-way-out-west-mjolkfritt-6088243> [Hämtad 23 april 2019]

Ewald, H. (2016). Facebook fyller 10 år i Sverige – så här har sajten förändrats. *Metro*, Tillgänglig online: <https://www.metro.se/artikel/facebook-fyller-10-%C3%A5r-i-sverige-s%C3%A5-h%C3%A4r-har-sajten-f%C3%B6r%C3%A4ndrats-xr> [Hämtad 22 april]

Forsman&Bodenfors. (2014). Work Oatly rebranding, Tillgänglig online: <https://forsman.co/work/oatly/rebranding> [Hämtad 24 april 2019]

Frick, H. (2017). Oatly: Kommer att trampa på ömma tår. *Dagens Media*, Tillgänglig online: <https://www.dagensmedia.se/premium/oatly-kommer-trampa-pa-omma-tar-6876913> [Hämtad 22 april]

Fruktmolnet. (u.å.). Havredryck original, Tillgänglig online: <https://www.fruktmolnet.se/store/p/0/havredryck-original-661480> [Hämtad 26 maj 2019].

Goi, C. & Goi, M. (2011), Review on Models and Reasons of Rebranding. *IACSIT Press*, vol. 5, no 1, s. 445–449, Tillgänglig online: <http://www.ipedr.com/vol5/no2/99-H10243.pdf> [Hämtad 21 maj 2019]

Guldägget. (2015). Oatly, Visuell identitet, Tillgänglig online: <https://guldagget.se/vinnare/oatly-visuell-identitet/> [Hämtad 25 april 2019]

Haig, M (2005). Att lyfta ett varumärke - Hemligheten bakom 50 av de största sucéerna. 1.uppl. Liber

Harkinson, J. (2015). The scary new science that shows milk is bad for you. *Motherjones*, Tillgänglig online: <https://www.motherjones.com/environment/2015/11/dairy-industry-milk-federal-dietary-guidelines/> [Hämtad 7 april 2019]

Hartelius, A. (2018). Arla riktar känga mot Oatly – "bara mjölk smakar mjölk", *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2018/08/20/arla-riktar-en-kanga-till-oatly-bara-mjolk-smakar-mjolk/> [Hämtad 3 maj 2019]

Helsingborgs Dagblad. (2012). Ny VD på Oatly, *Helsingborgs Dagblad*, Tillgänglig online: <https://www.hd.se/2012-09-12/ny-vd-pa-oatly> [Hämtad 23 april]

Herlin, C. (2015). Sveriges smartaste kommunikationsinsatser 2015, *Stratkom*, Tillgänglig online: <http://www.stratkom.se/lista-sveriges-smartaste-kommunikationsinsatser-2015/>

[Hämtad 27 april 2019]

Heath. et al. (2006). Brand Relationships: Strengthened by Emotion, Weakened by Attention. *Journal of advertising research*, Tillgänglig online:

https://herd.typepad.com/herd_the_hidden_truth_abo/files/heathrobertjar12_06.pdf [Hämtad 27 maj 2019]

Instagram. (2010). Instagram Launches, Tillgänglig online: <https://instagram-press.com/blog/2010/10/06/instagram-launches-2/> [Hämtad 23 april]

Jordbruksverket. (2017). Livsmedelskonsumtion och näringsinnehåll, *SCB*, Tillgänglig online:

https://www.scb.se/contentassets/e687d939a86b483e8ecf64f4119972ea/jo1301_2017a01_sm_j_o44sm1801.pdf [Hämtad 6 maj 2019]

Kalin, K. (2014). Oatly gillas mer för sina kampanjer än för sina produkter. *Sydsvenskan*, Tillgänglig online: <https://www.sydsvenskan.se/2014-12-16/oatly-gillas-mer-for-sina-kampanjer-an-for-sina-produkter> [Hämtad 19 april 2019]

Kapferer, N. (2008). *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4. Uppl. Vol. MPG Books

Klaar, A. (2014). Oatlys kaxiga svar på stämningen, *Göteborgsposten*, Tillgänglig online: <https://www.gp.se/ekonomi/oatlys-kaxiga-svar-p%C3%A5-st%C3%A4mningen-1.248812>

[Hämtad 24 april 2019]

Konsumentverket. (2018). Konsumenterna och miljön 2018, Tillgänglig online:

<https://www.konsumentverket.se/aktuella-konsumentproblem/forskning-och-rapporter/konsumenterna-och-miljon/konsumenterna-och-miljon-2018/> [Hämtad 6 maj 2019]

Keller, L.K. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, American Marketing Association, 2. Uppl., s. 17

Konsumentverket. (2018). Konsumenterna och miljön. *Youtube* [video online], Tillgänglig online: <https://www.youtube.com/watch?v=SrFSMCMFZuM>

Kotler, P & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*, 14. Uppl. Pearson Education

Li, C., Li, D., Chiu, C., Peng, S. (2019). Strong Brand From Consumers' Perspective: A Cross-Cultural Study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 50, no 1, s.116-129, Tillgänglig online: LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 21 maj 2019]

Lundahl, U. & Skärvads, P. (2016). *Utredningsmetodik*, 4. Uppl. Studentlitteratur AB

Marknadsdomstolen. (2015). Dom, 2015-11-19, Mål nr C 23/14, Tillgänglig online: http://avgoranden.domstol.se/Files/MD_Public/Avgoranden/Domar/Dom2015-18.pdf [Hämtad: 24 maj 2019]

Melin, F. (1999). *Varumärkesstrategi - Om konsten att utveckla starka varumärken*, 1. Uppl. Malmö: Liber AB s.124–129

Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss 7/8 s. 803 – 824, Tillgänglig online: LUSEM Library hemsida <http://www.lusem.lu.se/library>. [Hämtad 16 april 2019]

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

Olsson, C. (2015). Way Out West stoppar mjölkprodukter. *Landlantbruk*, Tillgänglig online: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/way-out-west-stoppar-mjolkprodukter/> [Hämtad 6 maj 2019]

Paulsson, D. (2014). Svensk studie: Mjök kopplas till ökad dödlighet. *Sveriges television*, Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/vetenskap/uppsala-forskare-mjolkdrickande-kopplat-till-okad-dodlighet> [Hämtad: 27 april 2019]

Renmark, A. (2019). Oatly gör klimatavtrycket tydligt, *Livsmedel*, Tillgänglig online:

<http://livsmedel.se/nyheter/oatly-gor-klimatavtrycket-tydligt/> [Hämtad 3 maj 2019]

Richter Hagert, M. (2015). Oatly förlorar mjölkstriden. *Djurens rätt*, Tillgänglig online: från <http://www.djurensratt.se/om-djurens-ratt/nyheter/oatly-forlorar-mjolkstriden> [Hämtad 17 april 2019]

Saviolo, S. & Marraza, A. (2013) *Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing*. Palgrave Macmillan UK

Sarni, W. & Grant, D. (2018). *Water Stewardship and Business Value: Creating Abundance from Scarcity*. 1. Uppl. New York: Routledge, s. 9.

Sonck, M. (2017). Svenskarna köper allt mer vegetabilisk mjölk, *SVT*, Tillgänglig online: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/svenskarna-koper-allt-mer-vegetabilisk-mjolk> [Hämtad 6 maj 2019]

Statista. (2018). Social media usage in Sweden, Tillgänglig online: <https://www.statista.com/study/38898/social-media-usage-in-sweden-statista-dossier/>, s.8 [Hämtad 5 maj]

Statista. (2019). Dairy industry in Sweden, Tillgänglig online: <https://www.statista.com/study/37260/dairy-industry-in-sweden-statista-dossier/>, s.34 [Hämtad 5 maj]

Stork, F. (2017). "Havre är framtiden för Sverige", *ATL*, Tillgänglig online: <https://www.atl.nu/lantbruk/100-miljoner-till-havreforskning/> [Hämtad 3 maj 2019]

Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Henry Stewart Publications*, vol. 11, no. 6, s. 472-483, Tillgänglig online: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fpalgrave.bm.2540193.pdf> [Hämtad 16 april 2019]

Sveriges Radio. (2014). Skåne företag stäms för reklam, Tillgänglig online: <https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=96&artikel=5985246> [Hämtad 30 maj 2019]

The Challenger Project. (u.å.). An Interview with the Creative Director of Oatly, Tillgänglig online: <https://thechallengerproject.com/blog/2016/oatly> [Hämtad 20 april]

The Challenger Project. (2016). Oatly: The transformation into fearless challenger brand. Youtube, [video online], Tillgänglig online: <https://www.youtube.com/watch?v=xTzoDmPeZgA> [Hämtad 26 april]

Thorell, A. (2019). Arlas nästa drag i bråket med Oatly: Lanserar havredryck, *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2019/02/11/arlas-nasta-drag-i-braket-med-oatly-lanserar-havredryck/> [Hämtad 26 april 2019]

Thorell, A. (2019). Arla: "Vi tittar inte på Oatly – vi kör vårt eget race", *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2019/02/11/arla-vi-tittar-inte-pa-oatly--vi-kor-vart-eget-race/> [Hämtad 3 maj 2019]

Thorell, A. (2019). "Bara mjölk smakar mjölk" vinner i integrerat, *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2019/04/25/bara-mjolk-smakar-mjolk-vinner-i-integrerat/> [Hämtad 28 april 2019]

Thorell, A. (2017). Oatly tar strid mot skolmjölken, *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/10/05/oatly-tar-strid-mot-skolmjolken2/> [Hämtad 3 maj 2019]

Thorell, A. (2019). Oatly tar paus från Forsman & Bodenfors när varumärket satsar inhouse, *Resumé*, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2019/02/13/oatly-tar-paus-fran-forsman--bodenfors-nar-varumarket-satsar->

[inhouse/?fbclid=IwAR0kmdPSO_qPgK9CGxvATCTteEZcZy_8NQ0eDxSGYbpwP9OWtthxdcgYcWo](https://www.facebook.com/omni.se/?fbclid=IwAR0kmdPSO_qPgK9CGxvATCTteEZcZy_8NQ0eDxSGYbpwP9OWtthxdcgYcWo) [Hämtad 27 april 2019]

Triches, R. (2015) Svensk Mjök vann - Oatlys reklam förbjuds, *Omni*, Tillgänglig online: <https://omni.se/svensk-mjolk-vann-oatlys-reklam-forbjuds/a/c52d7edf-bbaf-4a4c-89ee-f7a13c5ec0d1> [Hämtad 26 maj 2019]

Uggla, H. (2006). Positionering: Teori, trend & strategi, 1. Uppl. Malmö: Liber AB s. 24–30

Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix, *Journal of Brand Management*, vol. 20, no 9, s. 742–761, Tillgänglig online: <https://www.ehl.lu.se/media/ehl/lbmg/urde-2013-the-corporate-brand-identity-matrix.pdf> [Hämtad 18 april]

Wallström, M. (2018). Kaffet draglok för Oatly i USA, *LandLantbruk*, Tillgänglig online: <https://www.landlantbruk.se/lantbruk/kaffet-draglok-for-oatly-i-usa/> [Hämtad 26 april 2019]

Winberg, Y. (2015). Oatlys design – snyggast i Sverige. *Resumé*, 29 april, Tillgänglig online: <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2019/04/03/nicks-och-vete-katten-tar-hem-forsta-designindex/> [Hämtad 28 april]

Winqvist, J. (2019). Oatly satsar på fler fabriker – bland annat i Indien, *Landskrona Lokaltidningen*, Tillgänglig online: <http://landskrona.lokaltidningen.se/nyheter/2019-04-01/-Oatly-satsar-p%C3%A5-fler-fabriker-%E2%80%93-bland-annat-i-Indien-4552948.html> [Hämtad 3 maj 2019]