
Marknadsplan

- “Hållbarheten, det är det som är vår affär” (Oatly)
-

Datum: 2018-10-29

Stockholms Universitet – Stockholm Business School

Marknadsföreläsning II, 7,5 hp

Seminariegrupp 6:2

Lärare: Emmanuel Parasiris

Deltagare: Ebba Jarnbring 951018, Roslinda Waax

921222, Desirée Lundberg 940513, Susanna Fischerström

920508, Josephine Erlandsson 770311, Paula Runestig

920526.

Antal ord: 5010

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Del 1	3
1. Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte	4
1.3 Metod	4
1.4 Avgränsning	4
2. Teori/litteratur	4
2.1 Business Model Canvas	4
2.2 PESTLE	7
2.3 SWOT	8
3. Analys/Diskussion	10
3.1 Business Model Canvas-Analys	10
3.2 PESTLE-analys med inslag av porters femkraftsmodell	10
3.3 SWOT-analys	11
Del 2	13
4. Reviderad Business Model Canvas med inslag av Triple bottom line	13
5. Blue Ocean Strategy	16
5.1 Blue Ocean Four Action Framework	16
6. Slutsats	18
7. Referenser	18

Sammanfattning

Rapporten syftar till att analysera det svenska företaget Oatly AB:s affärsmodell samt titta på de bakomliggande faktorerna för värdeskapande. Med utgångspunkt i Oatlys vision "*Ett samhälle där vegetabiliska produkter är normen*" ges sedan förslag på hur de kan vidareutveckla sin affärsmodell. Rapporten bygger på de fyra modellerna *Business Model Canvas*, *PESTLE*, *SWOT*, *Porters femkraftsmodell* och *Blue Ocean Strategy*. Rapporten är avgränsad till mejeriprodukter med växtbaserade substitut på den svenska marknaden. När Oatly startade var värdeerbjudandet riktat till en mindre nischmarknad, men idag är värdeerbjudandet snarare för massmarknaden. För att nå ut med sitt värdeerbjudande på marknaden använder sig Oatly av reklam, pr, samarbeten, sociala medier och den allmänna hälso- och miljödebatten. Oatlys intäkter kommer från försäljning av olika havreprodukter, och under de senaste åren har Oatly investerat kraftigt i sin produktionsanläggning i Landskrona. Med en stark konjunktur och en stark miljödebatt har Oatly haft goda förutsättningar att växa. Ur ett klimat- och miljöperspektiv vinner havredryck stort. Enligt en studie från Lunds universitet var växthusgasutsläppen från havredryck betydligt mindre än komjölk. Konkurrenter att ta hänsyn till är framförallt Arla och Planti, som tycks vara de två största. I enlighet med EU-direktiv får mejeriindustrin dessutom miljarder i subventioner till produktion, lagring och marknadsföring. För att skydda sig mot konkurrens har Oatly patenterat framställningen av sina havreprodukter. Det finns dock en viss risk i att enbart förlita sig på en enda råvara. Oatly har ett starkt varumärke och affärsmodellen genomsyras av hållbarhet. Med utgångspunkt i ovanstående resultat där hållbarhet står i centrum föreslår vi att Oatly aktivt ska arbeta vidare med fokus på ny generation, utökad produktportfölj, flyttad produktion av förpackning, välgörenhetsändamål samt satsning på medarbetare. Vi föreslår att Oatly försöker nå nya grupper inom massmarknaden, ökar satsning på marknadsföring samt reducerar transporter. Därutöver föreslås att de eliminerar producenter som inte uppfyller hållbarhetskrav samt eliminerar plast i sina förpackningar. Allt detta i syfte om att nå sin vision.

Nyckelord: *Hållbarhet, Oatly, Business Model Canvas, BMC, PESTLE, SWOT, Porters femkraftsmodell, Blue Ocean Strategy, Triple bottom line, Havredryck.*

Del 1

1. Inledning

Vi lever i en föränderlig värld. Teknologins utveckling går snabbare än någonsin vilket bl.a. medfört effektivisering. Med sociala medier samt gräsrotsrörelser har konsumentens roll påverkats och vi kan vara “up to date” med allt (*Ottoson & Parment, 2014*). De senaste åren har det talats om ett turbulent politiskt läge både i och utanför Sveriges gränser (*Jenny Stiernstedt, 2017*) och aldrig någonsin tidigare har vi vittnat om så många katastrofer kopplat till det omdanande klimatet. I spåren av detta följer en allt större medvetenhet kring hållbarhet varur flera rörelser kan härledas. Veganism kan tydligt kopplas till hållbarhet och enligt The Guardian är på upptåg och påväg mot mer konventionalitet. I denna samtid har den växtbaserade uppstickaren Oatly grundats. Ett företag med tydlig hållbarhetsprofil vars vision är ett förändrat konsumentbeteende (*Oatly, 2018*). Med anledning av detta anser vi att det är intressant att titta närmre på deras affärsmodell.

1.1 Bakgrund

Oatly grundades 1994 av Rickard Öste som kommit underfund med att en stor del av överblivet spannmål i Sverige såldes till utlandet med förlust (*Veckans affärer, 2015*). I och med denna insikt startade han med hjälp av finansiellt stöd ett forskarteam i Lund som kom fram till den revolutionerande upptäckt som Oatly idag har patent och gör avkastning på, nämligen att naturliga enzymer kan omvandla havre till näringsrik dryck (*Veckans affärer, 2015, Oatly, 2018*). Oatly finns numera i över 20 länder och huvudkontoret är beläget i Sverige. Oatly skriver att syftet med företagets existens är följande: “vi vill göra det enkelt för folk att äta och dricka så att de mår bra och samtidigt slipper oroa sig för att de tär på planetens resurser” (*Oatly, 2018*).

Likviditeten var förra året 79,23%, soliditeten 12% (*Årsredovisning, 2017;3*). Enligt Oatly är hållbarhet deras affär och detta tar sig i uttryck i en hållbarhetsstrategi som inkluderar; resurseffektivitet, leverantörer, engagerade medarbetare samt satsning på utveckling och forskning (*hållbarhetsrapport, 2018;19*). De satsar 3% av sin omsättning, 296 842 Tkr på

forskning (*Årsredovisning, 2017;12*). Inom detta ingår forskning som förstärker och dokumenterar produkternas fysiologiska effekter och hälsofrämjande egenskaper (*Årsredovisning, 2017;25*). Resurseffektivitet handlar om cirkularitet när det kommer till förpackning, svinn/avfall, vattenanvändning och energiförbrukning (*Ibid; 27-35*). För leverantörer har de tagit fram specifika hållbarhetskrav och en uppförandekod som ska bidra till att mänskliga rättigheter följs och korruption är frånvarande (*Ibid; 38*). Transporterna ämnas i framtiden vara fossilfria, däremot skedde en stor del av förpackningen externt år 2017 på grund av den snabbt ökande efterfrågan på Oatlys produkter (*Ibid; 44*). I företaget hade de ett mål på 95% engagerade medarbetare, men landade på 83%. Oatly arbetar för jämställdhet och mångfald där de tagit fram en likabehandlingsplan. Frisknärvaron mättes 2017 till 96% (*Ibid; 49-53*).

I samarbete med reklambyrån Forsman & Bodenfors fick Oatly ny design på förpackningarna och en ny grafisk profil 2014. För detta har de vunnit priser och fått uppmärksamhet (*Resumé, 2015*).

1.2 Syfte

Syftet är att med utgångspunkt i företags vision "*Ett samhälle där vegetabiliska produkter är normen*" analysera Oatlys affärsmodell och ta reda på vilka bakomliggande faktorer som bidrar till deras värdeskapande. Utifrån nuvarande affärsmodell utvecklas sedan en marknadsplan för Oatly med betoning på hållbarhet. Hållbarhet definieras här som Tripple bottom line (*Ottosson & Parment, 2015; 12*).

1.3 Metod

Denna kvalitativa rapport bygger på fem modeller: Business Model Canvas, PESTLE, SWOT, Porters femkraftsmodell och Blue Ocean Strategy. Utifrån dessa teoretiska utgångspunkter analyseras och diskuteras Oatlys affärsmodell och värdeskapande. Modellerna som belyser såväl interna som externa faktorer för organisationen ligger till grund för den avslutande diskussionen.

1.4 Avgränsning

Vi har avgränsat vår rapport till Oatly i Sverige eftersom den största andelen försäljning sker här (*Oatly, 2018*). Vi har valt att avgränsa marknaden till mejeriprodukter och växtbaserade substitut till dessa då de huvudsakliga konkurrenterna befinner sig inom detta området (*Mathem, 2018*).

2. Teori/litteratur

2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas är en modell för att utveckla affärsmodeller. Modellen består av nio byggstenar vilka ger en bild av företags fyra centrala områden: erbjudande, kunder, infrastruktur och ekonomi (Osterwalder & Pigneur, 2013;15). Byggstenarna är kundsegment, värdeerbjudande, kanaler, kundrelationer, intäktsflöden, nyckelresurser, nyckelaktiviteter, nyckelpartners och kostnadsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Oatly Business Model Canvas				
Nyckelpartners Havreproducenter Förpackningsföretag Transportföretag Finansiärer Återförsäljare	Nyckelaktiviteter Produktion Forskning/utveckling Kommunikation Distribution Försäljning Kundrelation Nyckelresurser Materiella – produktion, kontor Immateriella – patent, tillstånd & varumärke Mänskliga/anställda	Värdeerbjudande Mindre miljöpåverkan Nyhet – innovativa produkter Design/varumärke Tillgänglighet Utan soja, laktos eller mjölkprotein	Kundrelationer Personlig hjälp Nätforum Kanaler Reklam – traditionell & modernare Samarbeten & PR Sociala medier Internet/hemsida Partnerkanaler Förpackningar (design & tonalitet)	Kundsegment Massmarknad Hållbarhetsmedvetna kunder
Kostnadsstruktur Råvaror Produktionskostnader Personal Anläggningar Patent och licenser Transporter Forskning/utveckling Marknadsföring			Intäktsflöden Transaktionsintäkter genom tillgångsförsäljning	

Business Model Canvas anpassad efter Oatly, 2018

Kundsegment

Oatlys kundsegment var till en början en nischmarknad men då Oatly har gått från ett rent livsmedelsföretag till området “Sustainable Nutritional Health” (Veckans affärer, 2015) och LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) uppgick till 37% av Sveriges befolkning 2015 beskrivs kundgruppen bättre som en massmarknad (Lohas, 2017). Idag säljs Oatly hos samtliga av de största livsmedelsbutikerna (Oatly, 2018).

Värdeerbjudande

Oatly erbjuder ett alternativ till mejeriprodukter som är fritt från soja, laktos och mjölkprotein samt bidrar till mindre koldioxidutsläpp än mejeriprodukter (*Hållbarhetsrapport, 2017;29*). Oatly står för en hög innovationsgrad där framställda produkter tillfört nyhetsvärde till kunder. Vidare har varumärket Oatly och deras förpackningsdesign uppmärksammats samt erhåller ett designvärde (*Fortune, 2018*). Produkterna finns lättillgängliga demografiskt samt är i samma prissegment som andra laktosfria mejeriprodukter och växtbaserade alternativ till mejeriprodukter (*Ica, 2018*).

Kanaler

För att skapa uppmärksamhet har Oatly använt sig av traditionell reklam såsom exempelvis utomhusreklam och tv-reklam, men även modernare kanaler som podcast-advertising och influencer marketing (*Resumé, 2017*). Oatly använder sig också av PR och ett aktivt deltagande i miljödebatten. Därutöver har de olika samarbeten, b.la med festivalarrangörer som White Guide och Way Out West. Oatly finns på internet med hemsida och på olika sociala medier, där de kan informera om och marknadsföra sitt värdeerbjudande. Här hjälper de även sina kunder att utvärdera värdeerbjudandet. Oatlys produkter köps eller konsumeras via återförsäljare och partners, dvs slutkunden gör sina köp via partnerkanaler. Deras uppmärksammade design och tonalitet är ännu ett sätt att nå ut (*Resumé, 2018*).

Kundrelationer

Oatly har kundrelationer med grossister, återförsäljare samt slutkonsument. De har ett antal säljare som arbetar business-to-business för att få ut sina produkter på marknaden. För slutkonsumenten finns Oatly tillgänglig i forma av direktkontakt via telefon, mejl, post, på flera sociala medier-plattformar samt ett eget forum på sin hemsida (*Oatly, 2018*).

Intäktsflöden

Oatlys intäkter kommer från transaktionsintäkter genom tillgångsförsäljning av havreprodukter till återförsäljare, samarbetspartners och slutkonsumet (*Årsredovisning Oatly, 2017*).

Nyckelresurser, aktiviteter, partners och kostnadsstruktur

Nyckelresurser för Oatly är dels materiella i form av produktionsanläggningar och kontor samt dels immateriella i form av patent, tillstånd och ett starkt varumärke. Organisationen beskrivs som kreativ (*Fortune*, 2018) samt kunskapsintensiv med hänsyn till den forskning företaget bedriver (*Hållbarhetsrapport*, 2017;59). Därmed värderas Oatlys mänskliga resurser högt (*Business model generation* 2010;35).

Nyckelaktiviteter identifierar vi vara produktion, kommunikation, distribution, försäljning och forskning (*Hållbarhetsrapport*, 2017;23). Om kunden är företagets hjärta i en affärsmodell är även kundrelation en av de viktigaste aktiviteterna för organisationen (*Business model generation* 2010;30). Nyckelpartners är havreproducenter, paketeringsföretag, transportföretag, organisationens finansiärer samt återförsäljare (*Oatly*, 2018). Kostnader i Oatlys affärsmodell är råvaror, produktionskostnader, personal, anläggningsinvesteringar, patent, licenser, transporter, forskning/utveckling och marknadsföring (*Årsredovisning Oatly*, 2017).

2.2 PESTLE

Pestle är en modell för omvärldsanalys. Syfte med modellen är att hitta faktorer i den omgivande makromiljön som påverkar verksamheten. Den berör politiska, ekonomiska, sociala, teknologiska, lagenliga och ekologiska aspekter (*Konkurrentanalys*, 2010).

Politiska faktorer

År 2015 satte FN upp 17 globala mål för att verka för en mer hållbar framtid (*Globalamålen*, 2018). För att fullfölja mål nummer 13, som handlar om att vidta åtgärder för klimatförändringar och dess konsekvenser, upptogs Parisavtalet vars syfte är att hålla den globala temperaturen under två grader. Avtalet trädde i kraft 2016 och implementering ska göras på hemmaplan (*Regeringskansliet*, 2018). I enlighet med EU-direktiv får mejeriindustrin miljarder i subventioner både när det kommer till produktion, lagring men också marknadsföring (*Ivarsson, M., & Jande, P., 2015*).

Ekonomiska faktorer

Sverige är i ett lågt ränteläge och högkonjunkturen når i år sin topp (*Konjunkturinstitutet*, 2018). Högkonjunktur innebär en ökad efterfrågan på varor och tjänster, företag kan därmed öka sin produktion och försäljning. På så sätt får företagen in mer pengar och kan göra ytterligare investeringar som kan öka produktiviteten samt anställa mer personal (*Ekonomifakta*, 2008).

Sociala faktorer

Det råder en stark social hållbarhetstrend. Gräsrotsrörelsen har bidragit till transparens och företag måste därmed satsa på en jämställd och gynnsam arbetsplats (*Ottoson & Parment, 2016;158*) . Veganism är en rörelse som växer sig allt starkare. Främsta argumenten som ges för att äta veganskt är miljö, etik samt hälsoargument (*The Guardian, 2017*). Samtidigt har vi i Sverige en stark komjölskultur som härrör från den övertygelse föreningen Mjölpropaganda spred under 1920-talet (*Forskning & framsteg, 2018*).

Teknologiska faktorer

Ny teknologi har bidragit till att konsumenter har möjlighet att ta del av en voluminös mängd information via andra källor än bara företaget t.ex sociala medier, bloggar, även kallad gräsrotsdriven information. Samma teknologi har skapat fler kanaler för företag att nå konsumenter samt interagera dem (*Ottosson & Parment, 2016;118-119*).

Legala faktorer

År 2015 förlorade Oatly i marknadsdomstolen mot Svensk Mjolk för användandet av benämningen mjolk i sin produktkategori. Domen fastslog också att de inte får hävda att havredryck är mer hälsofrämjande än komjolk (*Thambert, F., 2015*) samtidigt bidrog den till god PR för Oatly vilket medförde en ökad försäljning på 15-20 % (*Svt, 2014*).

Ekologiska faktorer

Ur ett klimat- och miljöperspektiv vinner havredryck stort. Enligt en studie från Lunds universitet var växthusgasutsläppen från havredryck 18 gånger mindre än mjolk, där utsläppet var ett kilo/liter (*Naturskyddsföreningen, 2018*). Likaså påtalade The Guardian att det mest effektiva sättet att reducera koldioxidutsläpp är genom att undvika kött och mejeriprodukter (*The Guardian, 2018*). Sommarens torka ledde till att skörden blev 20–30% mindre, vilket påverkat odlingen av havre negativt (*Svd, 2018*) . Vid jordbruksproduktion slukar animalieproduktionen hela 80 % av jordens mark (*Årsredovisning, 2017;26*).

2.3 SWOT

En SWOT förklarar det inre perspektivet ur företagets synvinkel. Analysen återskapas ofta som en modell likt den nedan, skapad efter Oatly. Modellen beskriver såväl interna som externa egenskaper samt såväl goda som skadliga faktorer för verksamheten (*Business model*

generation 2010;216). Modellen ger även en god överblick av vart företaget står idag och vart det kan befinna sig i framtiden (*Ibid*;224).

	Goda faktorer för Verksamheten.	Skadliga faktorer för verksamheten .
Interna Egensk.	Styrkor - Varumärke - Hållbarhet - Patent	Svagheter - 100% förlitan på havre
Externa Egensk.	Möjligheter - patenterad havrebas - Erövra marknadsandelar	Hot - klimatförändringar - konsumenttrender - ökad konkurrens

SWOT-Modell anpassad efter Oatly, 2018.

2.4 Porter's femkraftsmodell

Modellen utvecklades av Michael Porter och används som ett vanligt verktyg för att beskriva huruvida en marknad är intressant att inta för ett specifikt företag. De fem krafterna som beskrivs är; konkurrens från nya aktörer, förhandlingskraft hos kunder, substitut för varan/tjänsten, förhandlingskraft hos leverantörer och rivalitet mellan befintliga aktörer (*Porter, 2008*).

Konkurrens från nya aktörer

Konkurrens från nya aktörer syftar på hur lättillgängligt det är för nya företag att angripa marknaden (*Porter, 2008*). Oatly har patenterat framställningen av deras havreprodukter för att skydda sig från konkurrenter som vill etablera liknande produkter (*Oatly, 2018*).

Förhandlingskraft från kunder

Kundernas förhandlingskraft varierar beroende på utbudet. Finns det många aktörer som erbjuder en produkt/tjänst så är kundernas förhandlingskraft stark. Är det däremot svårt att få tag på en aktör som säljer en produkt/tjänst så är kundernas förhandlingskraft svag (*Porter, M. 2008*).

Substitut

Inom mejerisektorn, inkluderat växtbaserade alternativ, finns det en uppsjö av konkurrerande produkter på marknaden. Dessa produkter är inte nödvändigtvis baserade på havre men de fyller samma funktion som Oatlys fabrikat. Andra exempel på växtbaserade drycker är sojadryck, mandeldryck och kokosdryck (*Ica, 2018*).

Rivalitet

Rivalitet handlar om hur stor konkurrens det finns från befintliga aktörer. Som nämnt ovan finns det flertalet alternativ på mejerimarknaden (*Ica, 2018*). Största konkurrenter är Planti och Arla (*Resumé, 2015*). De växtbaserade mejeriprodukterna ligger högre i pris än de animaliska produkterna (*Mathem, 2018*).

Förhandlingskraft hos leverantörer

Handlar om huruvida det finns många eller få leverantörer av en betydelsefull insatsprodukt, som i Oatlys fall är havre. Förhandlingskraften hos leverantören är stark om det råder monopol eller om det finns få aktörer i leverantörsledet (*Porter, 2008*). Dessutom kan leverantörernas förhandlingskraft stärkas om den levererade varan är en stor del av den färdiga produkten.

3. Analys/Diskussion

3.1 Business Model Canvas-analys

Oatly skapade något unikt när de tog fram havre i flytande form, vilket därmed givit dem ett visst försprång på marknaden (*Oatly, 2018*). Deras produkter är idag ett etablerat växtbaserat alternativ till komjölk, även om andra producenter nu också lanserat likvärdiga produkter. Oatlys produkter finns att köpa hos de flesta dagligvarukedjorna i Sverige, vilket gör dem tillgängliga för den breda massan (*Oatly, 2018*). Oatlys vision och produkt ligger rätt i tiden gällande miljö- och hälsodebatter. Genom att satsa på varumärkesarbete och utmana mjölkbranschen har Oatly lyckats skapa god kännedom i Sverige. Vi tolkar det som att slutkunderna på marknaden är villig att betala för Oatlys värdeerbjudande eftersom försäljningen ökar och företaget expanderar. Oatly är beroende av samarbetspartners och återförsäljare för att nå ut till slutkonsument liksom samarbetspartners och leverantörer i

produktionsledet (*Oatly, 2018*). Men kommer hälsodebatten vara fortsatt gynnsam för Oatly och kommer de kunna upprätthålla bilden av det goda lilla företaget vid expansion?

3.2 PESTLE-analys med inslag av porters femkraftsmodell

FN:s klimatavtal samt en ökad medvetenhet kring vilken klimatpåverkan livsmedel har torde gynna Oatlys försäljning av havrebaserade livsmedel. Samtidigt som EU:s subventionering av mjölk gör att mejeriprodukter får ett lägre pris och därmed blir mer konkurrenskraftiga. Detta går dock stick i stäv med Parisavtalet eftersom mjölkindustrin är ett miljöhot (*Ivarsson, M., & Jande, P., 2015*). Utebliven subvention kan å ena sidan leda till ett högre konsumentpris, vilket kan leda till minskad efterfrågan och produktion av mjölk. Å andra sidan kanske svenskar kan tänka sig att betala mer för komjölk då vi haft en stark kultur kopplad svensk mjölk (*Forskning & framsteg, 2018*).

Allt fler människor väljer en vegansk livsstil, vilket talar för en fortsatt stark försäljning av havrebaserade produkter, men om detta endast är en trend så förväntas inte samma efterfrågan på veganska produkter. Ytterligare stöd för Oatlys framgång ges i det faktum att vi under senare tid varit i högkonjunktur (*Konjunkturinstitutet, 2018*). Om konjunkturen vänder finns det risk att tappa konsumenter till billigare substitut som mejeriprodukter (*Mathem, 2018*).

Trots en fällande dom mot Oatly ökade deras försäljning veckorna efter domen (*Svt, 2014*). En anledning till detta kan vara att företag idag, via ny teknologi med sociala medier, har större möjlighet att nå ut med information till konsumenter. Ytterligare en anledning kan tänkas komma från den gräsrotsdrivna rörelsen (*Ottosson & Parment, 2016;118-119*). Vi antar att likväl som en stark komjölskultur gynnar mjölkindustrin, så kan en stark veganismrörelse stå bakom Oatlys ökade försäljning.

Porters modell visar att det finns ett flertal konkurrenter med olika substitut på marknaden som Oatly rör sig på (se avgränsning). Därför har konsumenter en stark förhandlingsstyrka vilket kan tänkas vara till Oatlys nackdel. Men konkurrenter kan inte replikera Oatlys recept i och med deras nuvarande patent och Oatly har därmed en stark position. I Sverige skördas 0,7 miljoner ton havre varje år (*Lantmännen, 2018*) således kan man tänka sig att leverantörernas förhandlingsstyrka är hög då de har många alternativa kunder som efterfrågar havren.

3.3 SWOT-analys

Styrkor

En av Oatlys främsta styrkor är att de var först med lanseringen av havredryck eftersom Oatly då haft möjlighet att sätta prägel på marknaden (*Ottosson & Parment*). Detta ihop med nämnd re-branding (*Resumé, 2015*) har medfört en stark position på marknaden samt ett starkt varumärke. Ett starkt varumärke i sin tur har många fördelar enligt Ottosson & Parment, bl.a. har företaget lättare att anställa personal, det kan bli top-of-mind, få mer hyllplats i butik och det blir enklare att lansera nya produkter på marknaden. . Att Oatlys affärsmodell dessutom genomsyras av hållbarhet (*Hållbarhetsrapport, 2018;19*) menar Ottosson & Parment gör att företaget blir mer stabilt vid förändringar i makroförhållanden. Vidare menar samma författare att en implementering av hållbarhet i affärsmodellen kan leda till högre effektivitet, minskade kostnader och ökad lönsamhet på lång sikt. Man kan även ställa sig frågan huruvida hållbarhet verkligen är en styrka för Oatly med tanke på att Arla rankats som mer hållbart av konsumenter? (*Sustainable brand index, 2018*)

Den patenterade framställningen är även en styrka för Oatly då de undviker direkta kopior (*Oatly, 2018*).

Svagheter

En identifierad svaghet hos Oatly är deras 100% förlitan på huvudråvaran havre. Oatly använder nästintill enbart havre i sin produktion och den är idag närproducerad och lättillgänglig. Skulle däremot förutsättningarna förändras kan det ha en stor inverkan på såväl framställandet och ekonomin (*Oatly, 2018*). Å andra sidan använder sig även Arla enbart av en råvara, mjölk (*Arla, 2018*).

Möjligheter

Vid analys av Oatlys affärsmodell ur ett helhetsperspektiv går det att identifiera flera möjligheter för företaget. Detta beror till stor del på det tidigare nämnda patent på tillverkningsprocessen genom vilken de framställer havrebasen som utgör grunden i deras olika livsmedelsprodukter (*Oatly, 2018*). Med patenterad havrebas finns möjligheter att framställa kompletterande produkter vilket kan bredda Oatlys befintliga produktportfölj. Således kan Oatly erövra större marknadsandelar och samtidigt skapa ett nyhetsvärde när produkter kan lanseras. Vidare medför ett starkt varumärke möjlighet att kapitalisera på områden utanför Oatlys befintliga område (*Dahlén & Lange, 2016*).

Hot

Att Oatly baserar hela sin affärsverksamhet på havre innebär en stor riskfaktor vilket bland annat exemplifieras i risken för dåliga skördar. I Lantmännens skördeprognos för 2018 redovisas den lägsta siffran på drygt 25 år (*Lantmännen, 2018*). Således kan även den rådande klimatförändringen anses vara ett starkt hot mot Oatlys affärsmodell då det förändrade klimatet innebär ändrade förhållanden för svensk skörd.

Andra faktorer som konsumenttrender samt ökad konkurrens i livsmedelshyllorna är existerande hot i Oatlys makromiljö (*Dagens Industri, 2015*).

Del 2

THE ORIGINAL OATLY!				
Nyckelpartners Havreproducenter Transportföretag Finansörer Återförsäljare Förpackningsföretag Förpackningsföretag Sverige	Nyckelaktiviteter Produktion, 1 kr/fpk WWF Forskning och utveckling Kommunikation, studiebesök Distribution, fortsatt skoldialog Försäljning, öka marknadsföring Kundrelation	Värdeerbjudande Mindre miljöpåverkan Nyhet - innovativa produkter Design/varumärke Design/varumärke - Storytelling Tillgänglighet Utan soja, laktos, mjölkprotein Produktportfölj	Kundrelationer Personlig hjälp Nätforum NKI	Kundsegment Massmarknad Hållbarhetsmedvetna kunder Nästa generation Icke-veganer
	Nyckelresurser Materiella - produktion, kontor Immateriella- patent, tillstånd varumärke Mänskliga/anställda		Kanaler Reklam - traditionell och modernare Samarbete och PR Internet och hemsida Partnerkanaler Förpackningar (Design) Tonalitet	
Kostnadsstruktur Marknadsföring Forskning och utveckling, Patent och Licens Produktionskostnader, Råvaror, Personal, Anläggningar, Transporter Rörelsekostnader -651.383.678 kr			Intäktsflöden Transaktionsintäkt genom tillgångsförsäljning Licensintäkt Rörelseintäkt 636.010.695 kr	
			Soliditet 12,3% Likviditet 79,23% Rörelseresultat -15.372.983 kr	

Reviderad Business Model Canvas anpassad efter Oatly, 2018

4. Reviderad Business Model Canvas med inslag av Triple bottom line

Utifrån de analyser som gjorts med hjälp av SWOT samt PESTLE är den ursprungliga BMC nu reviderad och den nya BMC ovan tydliggör för hur Oatly i fortsättningen ska arbeta för stärkande i sitt värdeskapande. Den reviderade BMC genomsyras av hållbarhet efter Triple

bottom line som omfattar ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet (*Ottosson & Parment, 2015; 12*).

Bokslutet för 2017 visar en låg soliditet på 12,3% i relation till 2016 som var 24,83% (*Årsredovisning, 2017*). Minskningen beror troligen på de stora investeringar som Oatly genomfört under 2017 (*Årsredovisning, 2017*). Vi ser dock positivt på de genomförda investeringarna då dessa torde bidra till en stark avkastning, som i sin tur stärker soliditeten. Oatly AB hade trots allt ett eget kapital på 33 miljoner 2017 (*Årsredovisning, 2017*), men fortsätter soliditeten att sjunka kan en fortsatt expansion vara problematisk. Likviditeten 2017 är även den låg (79,23%), vilket kan förklaras med långa kredittider (*Årsredovisning, 2017*). Ett förslag är att Oatly drar ner på kredittiden gentemot kunderna för att öka sin likviditet, detta för att minimera risken för oro hos befintliga och potentiella leverantörer (*Verksamt, 2018*).

Oatly anpassar sin marknadsföring till den yngre generationen i skolan (*Mjölken i skolan, 2018*). Det kan tänkas vara viktigt att fokusera på detta kundsegment och fortsätta skoldialogen om havremjolk som alternativ till komjolk i Sveriges skolor (*Oatly, 2018*). Detta för att implementera ekologisk hållbarhet redan i ung ålder. Ett förslag är vidare att utveckla anpassad marknadsföring på förpackningar till detta kundsegment. Arla är en av Oatlys största konkurrenter och har använt sig av marknadsföring till barn på förpackningen genom storytelling (*Arla, 2018*). Detta kan vara en möjlig designutveckling, storytelling kan vara ett mycket starkt verktyg för att förmedla verksamhetens budskap och skapar dessutom engagemang samt underlättar inlärning (*Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010;172*). Storytelling är ett kostnadseffektivt förslag som även kan vara mer miljövänligt jämfört med andra marknadsföringsmetoder som t.ex. tidningar (*Myren, M. 2007*). Att skolelever besöker Oatly kan öka medvetenhet om företaget samt öka kunskap kring hur växtbaserade alternativ bidrar till hållbarhet (*Hållbarhetsrapport, 2017;6*) (*Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010;27*).

I linje med visionen om växtbaserad kost som norm kan Oatly även ytterligare utveckla sin produktportfölj och därmed stärka värdeerbjudandet med innovation till massmarknaden (*Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010;23*). Att etablera fler produktkategorier som ersätter animaliska livsmedel med växtbaserade alternativ kan resultera i ett starkare värdeerbjudande för att vidare öka marknadsandelar (*Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010;25*). Genom att dessutom öka fokus på marknadsföring och share of voice leder det till ökad marknadsandel (*Dahlén & Lange, 2017; 273-295*). Att utöka produktportföljen kan också medföra sociala förmåner i och med havrets hälsomässiga fördelar (*Livsmedelsverket, 2017*). Dessutom är spannmålet i jämförelse med framställning av mejeriprodukter mycket mer resurseffektiv (*Årsredovisning, 2017; 26*).

Ytterligare föreslås att bidra per såld produkt till välgörande ändamål såsom WWF. Detta stärker varumärket och hur kunder uppfattar varumärket (*Laurell, C., & Parment, A. 2015*). Att stötta djuretik är strategiskt då mejerikonsumtion och därmed konkurrenters affärsmodeller ifrågasätts på grund av påverkan på djur, i detta fall kor (*Djurensrätt, 2018*). Att satsa på ett samarbete med WWF samt ökat anslag till marknadsföring kan både bidra till stärkt varumärke och understödja deras vision (*Laurell, C., & Parment, A. 2015*). Vidare kan samarbetet understödja ekologisk hållbarhet då detta är kopplat till WWF:s verksamhet (*WWF, 2018*). Däremot finns risken att samarbetet inte uppmärksammas då Oatlys produkter köps frekvent och därmed sker mindre reflektion vid köp (*Ottosson & Parment, 2015; 28*). Att vi dessutom konsumerar mer välgörenhetsköp idag gör att detta förslag kan öka försäljning (*Ottosson & Parment, 2015*).

Långsiktigt kan de se över den förpackning som nu sker i Tyskland då detta är inte bra för deras hållbara image, i och med att koldioxid har en negativ inverkan på miljön (*Hållbarhetsrapport, 2018*). Att ha hela produktionskedjan i Sverige skulle medföra mindre transport och därmed minskat utsläpp (*Naturvårdsverket, 2018*). Synen på detta kan dock variera beroende på om man har en mjuk eller hård tolkning av hållbar konsumtion (*Ottosson & Parment, 2015*). Det skulle även bidra till samhällsnytta med fler jobbtillfällen och finansiella intäkter i Sverige (*Svenskt näringsliv, 2016; 3*). Dock är det en kostsam manöver och med Oatlys negativa resultat kan detta vara en utmaning (*Oatly, 2018*). Ytterligare kritik är Oatlys ojämställda styrelse.

Genom studiebesök utbildas den yngre generationen samtidigt som Oatlys varumärke stärks (*Dahlén & Lange, 2017; 273-295*). Ytterligare initiativ till påverkan på yngre sker via en anpassad storytelling på förpackning eftersom storytelling skapar engagemang och underlättar inläring. Det är ett kostnadseffektivt förslag som även kan vara mer miljövänligt jämfört med andra marknadsföringsmetoder som ex tidningar (*Myren, M. 2007*). Att utöka produktportföljen kan medföra sociala förmåner i och med havrets hälsomässiga fördelar (*Livsmedelsverket, 2017*) dessutom är spannmålet i jämförelse med framställning av mejeriprodukter mycket mer resurseffektiv (*Årsredovisning, 2017; 26*).

För att finansiera marknadsföringen kan Oatly ta en licensavgift, vilket genererar intäkt utan att behöva tillverka och utveckla produkter (*Osterwalder & Pigneur, 2013; 31*). Licensavgift kan tänkas innebära risk då företaget inte längre har samma kontroll gentemot konkurrenter som utvecklar liknande produkter. Samtidigt som det kan tänkas stärka dess image, genom att sätta visionen om en växtbaserad norm före sina egna intressen. Man kan ställa sig frågan kring huruvida det skulle vara mer hållbart att släppa patentet fritt då fler företag kan ta fram havreprodukter och skapa innovation. Samtidigt kan det vara mer ekonomiskt hållbart att ta en licensavgift för företaget.

Oatly menar på att kunskapsberikande, engagerade och välmående medarbetare är avgörande för deras fortsatta utveckling och framgång. Därför lägger de vikt vid att upprätthålla uppsatta mål avseende medarbetarna (*Hållbarhetsredovisning, 2017;46-53*). I Oatlys årsredovisning framkommer att styrelsen består av 100% män (*Årsredovisning, 2017; 14*) medan de i hållbarhetsredovisningen skriver att 63% av "ledningen" är män och 37% är kvinnor (*Hållbarhetsredovisning, 2017;50*). Detta är ett sätt att undanhålla negativ information för att framstå bättre än vad faktum är, även kallat för greenwashing (*Ottosson & Parment, 2015;112*).

För att Oatly ska få en mer jämställd ledning bör andelen kvinnor i styrelsen öka. Detta går hand i hand med sociala hållbarhetsaspekter (*Sustainable marketing, källa*). I jämförelse med konkurrenten Arla har Oatly högre jämställdhet på de högre posterna (*Arla, CSR rapport, 2017;34-35*). För att genomsyra ett hållbarhetsarbete inom organisationen sprider Oatly kunskap och inspiration inom organisationen. På så sätt involveras medarbetarna och tillsammans kan man jobba i rätt riktning (*Hållbarhetsredovisning, 2017;46*). För vidare utveckling av Oatlys medarbetarmätningar skulle tydligare index vara ett förslag på att skapa ett mer trovärdigt intryck, exempelvis NMI och NPS - index.

Oatly menar på att nära dialoger med kunder, leverantörer, forskning och samhälle är nödvändigt för att ta sig framåt och på så sätt kunna upprätthålla mer hållbara livsmedelssystem (*Hållbarhetsredovisning, 2017;14*). Tidigare konstaterades att kundernas förhandlingsstyrka är hög på mejerimarknaden. I Oatlys fall är det därför viktigt att löpande kontrollera sina kunders nöjdhet. Detta för att hålla sig uppdaterade om sina kunders upplevelse av Oatly som leverantör. För att kontrollera nivån på kundernas nöjdhet kan man implementera kundundersökningar som slutligen resulterar i ett "nöjd kundindex". En utmaning i kundundersökningar är att finna balans mellan att samla in givande information från undersökningarna men samtidigt se till så att kunderna inte får fel signaler. Fokuserar man för mycket på kundnöjdhet kan det resultera i att kunderna blir irriterade och kan således börja ifrågasätta sitt köp (*Parment & Laurell, 2015;104*).

5. Blue Ocean Strategy

Blue Ocean Strategy är ett analytiskt verktyg som ifrågasätter affärsmodeller och värdeerbjudanden samt utforskar nya kundsegment. Kim och Mauborgne (2005) menar att företag genom grundläggande differentiering bör skapa helt nya branscher istället för att konkurrera i redan befintliga branscher. Ett tillvägagångssätt för att lyckas med detta är genom värdeinnovation, vilket innebär att öka värdet och samtidigt reducera kostnaderna för att på så vis skapa sig ett nytt outnyttjat marknadsutrymme. Genom att identifiera vilka delar

av värdeerbjudandet som kan elimineras, reduceras, ökas eller skapas kan man skapa värde för kunderna (värdeerbjudande) samtidigt som man reducerar kostnader då man utesluter mindre värdefulla inslag (kostnadsstruktur). Detta kallas "Four actions framework" och är en del av Blue Ocean Strategy (*Osterwalder & Pigneur, 2010*).

5.1 Blue Ocean Four Action Framework

I Oatlys fall finns det flera åtgärder i linje med Four Action Framework som bör genomföras för att lyckas skapa värdeinnovation. Med utgångspunkt i Oatlys Business Model Canvas föreslås vilka element som bör reduceras, elimineras, ökas respektive skapas.

Skapa

Oatly bör skapa olika subgrupper inom massmarknaden för att nå till exempel icke-veganer och nästa generation. Detta för att ändra konsumentattityder hos de som föredrar animaliska mejeriprodukter, till exempel komjölk, för att vidare öka lönsamheten inom organisationen samt bidra till ett bättre klimat. En relativt ny undersökning på uppdrag av Världsnaturfonden visar att det är främst unga kvinnor som är veganer och vegetarianer (*Svt, 2017*). Således bör Oatly se över kundsegmenten och rikta sig till främst äldre män som i lägre utsträckning är veganer (*Svt, 2017*). Genom att utforska grupper av icke-kunder kan företag skapa "blå oceaner", vilket innebär att de intar ett outnyttjat marknadsutrymme (*Osterwalder & Pigneur, 2010*). Ytterligare en strategi i linje med detta skulle exempelvis kunna vara att lansera barnmat för att nå nästa generation.

Förslagen uppnås genom tidigare nämnd satsning på marknadsföring, vilket också varit Oatlys starkaste kort (*Resumé, 2015*).

Öka

Genom att göra inträde på nya marknader kan Oatly öka sin försäljning och således nå ett bättre rörelseresultat. Exempel på hur de kan inta nya marknader är genom att erbjuda nya innovativa produkter. Detta skulle innebära ökad innovation vilket givetvis medför ökade kostnader men i och med att organisationen redan investerat i en hållbar fossilfri tillverkning (*Oatly hållbarhetsrapport, 2017*) bör framtagandet av nya produkter inte vara speciellt kostsam i relation till de intäkter det kan generera. Ett bredare utbud av produkter skulle resultera i ökad försäljning och därigenom större marknadsandelar. Oatly kan även reducera tidigare nämnd svaghet (SWOT) med att basera sitt företag på en råvara minskar då man använder sig av flera råvaror med bredare produktportfölj. Dessutom skulle med en bredare produktportfölj kunna attrahera fler kundsegment och dagens icke-användare.

Som en nyckelaktivitet bör Oatly lägga mer resurser på sin marknadsföring. En kvantitativ studie från Handelshögskolan i Stockholm visar nämligen att annonser med en högre genomsnittlig uppskattad kostnad och insats har positiva effekter på varumärkesattityder, varumärkesintresse och "word-of-mouth", medan annonser med en lägre än genomsnittlig kostnad och insats har motsvarande negativa effekter (Modig, Dahlén, & Colliander, 2014).

Reducera

För att bespara utsläpp och transporter har Oatly som målsättning att flytta hem en större del av sina förpackningslinjer till produktionsanläggningen i Landskrona (Årsredovisning, 2017). Men i takt med sin expansion kommer transporter av olika slag att vara oundvikligt. Därför bör Oatly säkerställa att leverantörer och samarbetspartners också använder sig av energieffektiva transporter med fossilfria bränslen för att minska sin klimatpåverkan.

Eliminera

År 2016 uppdagades att det finns slaktavfall i form av benmjöl och kött i gödsel som används vid odling av spannmål. Oatly bemötte informationen med att den havre som de använder inte är gödslad med detta biogödsel (Svd, 2016). Oatly behöver dock säkerställa att alla de råvaror som används i produktframställningen har producerats på ett etiskt och hållbart sätt. Detta för att Oatly ska leva upp till sitt påstående "*Hållbarheten, det är det som är vår affär*" (Hållbarhetsredovisning, 2017;6). Det betyder att de måste eliminera alla producenter som inte uppfyller dessa krav.

Utöver detta behöver Oatly se över sin användning av plast. Användande av plast är inte förenligt med Oatlys löfte om att vara ett bra företag (Hållbarhetsredovisning, 2017;14). Naturskyddsföreningen skriver att mängden plast som används måste minska, framför allt bland engångsartiklar och förpackningar (Naturskyddsföreningen, 2017). Enligt Oatly finns det idag inget alternativ till den bioplast man använder till dryckerna (Oatly, 2018). Utöver korkarna finns dock även plast i flera andra produkters förpackningar, där all plast bör elimineras med tanke på att det klassas som engångsartiklar och därmed inte återanvänds.

6. Slutsats

Med utgångspunkt i syftet och med hjälp av analysen kan vi se att marknaden Oatly befinner sig på karaktäriseras av trender där veganismens utbredning gynnat Oatly. Den ökade transparensen i vårt samhälle, via internet och sociala medier, har också varit till fördel samt den rådande miljödebatten har gagnat Oatlys affärsidé. Vi kan se att det finns ett flertal

konkurrenter, men trots detta är Oatly fortfarande marknadsledande, vilket verkar bero på flera faktorer. Dels var de först ut på marknaden och dels har de tagit patent på sitt recept. De har också en design och tonalitet som sticker ut. Det skulle kunna tänkas att subvention av mjölk samt en stämning av företaget skulle medföra negativa konsekvenser för Oatly, men istället kapitaliserade de på uppmärksamhet och varumärkets styrka förefaller sig vara av stor vikt. Företaget gynnas av sitt genomgående hållbarhetsarbete, vilket vi föreslår att de aktivt arbetar vidare med. Detta genom fokus på ny generation, utökad produktportfölj, flytta produktion av förpackning, välgörenhetsändamål samt satsning på medarbetare. Vidare föreslår vi att Oatly försöker nå nya grupper inom massmarknaden, ökar satsningen på marknadsföring, reducerar transporter, eliminerar producenter som inte uppfyller hållbarhetskrav samt eliminerar plast i sina förpackningar. Allt detta i syfte om att nå sin vision.

7. Referenser

Litteratur

- Dahlén & Lange (2016). *Optimal Marknadskommunikation, 3:e upplagan*. Malmö: Liber
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Laurell, C., & Parment, A. (2015). *Marketing beyond the textbook* (1. ed.) Lund: Studentlitteratur.
- Ottosson, M., Parment, A. (2015). *Sustainable Marketing - How social, environmental and economic considerations can contribute towards sustainable companies and markets* (1. ed.) Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapliga rapporter

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Hämtad 2018-10-15 från Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Modig, E., Dahlén, M., & Colliander, J. (2014). Consumer-Perceived signals of ‘creative’ versus ‘efficient’ advertising. *International Journal of advertising*, 33(1), 137-154.
Doi:10.2501/IJA-33-1-011-015

Webbsidor

Verksamt. (2018). *Förbättra din likviditet*. Hämtad 2018-10-25
<https://www.verksamt.se/driva/ekonomi-och-bokforing/forbatta-din-likviditet>

Sustainable Brand Index. (2018). *Official report 2018*. 2018-10-24
<https://www.sb-index.com/2018-results-sweden/>

PRV. (2018). *Innovation*. Hämtad 2018-10-22
<https://www.prv.se/sv/varfor-immaterialratt/ordlista/innovation/>

Lantmännen. (2018). *Havre - historik och hälsofördelar*. Hämtad 2018-10-22
<https://lantmannen.com/bra-mat/fyra-sadesslag/havre/>

Alpro. (2018). *Växtbaserade drycker*. Hämtad 2018-10-16 från
<https://www.alpro.com/se/produkter?produkter=drycker>

Arla. (2018). *Mjölkbaksidor*. Hämtad 2018-10-22 från
<https://www.arla.se/arlakadabra/mjolkbaksidor/>

Axfood. (2017). *Vegotrenden 2017; Inte fler, men oftare*. Hämtad 2018-10-16 från
<https://www.axfood.se/media-och-opinion/pressmeddelanden/2017/11/vegotrenden-2017-inte-fler-men-oftare/>

Carlgren, F. (2008). *Ekonomifakta*. Hämtad 2019-10-16 från
<https://www.ekonomifakta.se/Fragor-och-svar/Ekonomi/>

Djurensrätt. (2018). *Om hanteringen av mjölkkalvar*. Hämtad 2018-10-22 från
<https://www.djurensratt.se/djur-i-livsmedelsindustrin/om-hanteringen-av-mjolkkalvar>

Entreprenör. (2013) *Forskaren som uppfann havredrycken*. Hämtad 2018-10-16 från
https://www.entreprenor.se/entreprenorer/forskaren-som-uppfann-havredrycken_574082.html

Facebook. (2016) Oatlys företagssida. Hämtad 2018-10-22 från <https://www.facebook.com/OatlySE/posts/varf%C3%B6r-har-ni-plastplocken-p%C3%A5-er-milj%C3%B6v%C3%A4nliga-paket-dumt-att-blanda-tv%C3%A5-material/1787623134821835/>

Forsman. (2014). *Rebranding Oatly*. Hämtad 2018-10-16 från <https://forsman.co/work/oatly/rebranding>

Fortune. (2018). *How to create a great brand for your small business*. Hämtad 2018-10-16 från <http://fortune.com/2018/04/16/how-to-create-a-great-brand-for-your-small-business/>

Globala målen. (2018). Hämtad 2018-10-16 från <http://www.globalamalen.se/>

Ica. (2018) *Handla*. Hämtad 2018-10-16 från https://www.ica.se/handla/kategori/mjolk-id_257/#s=ica-supermarket-sabbatsberg-id_13026/

Järefell, M. (2018). *Sifo-undersökning: Fler väljer vegetariskt*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.doktorn.com/artikel/sifo-unders%C3%B6kning-fler-v%C3%A4ljer-vegetariskt>

Konkurrentanalys. (2010). *PEST, PESTLE-analys av omvärlden*. Hämtad 2018-10-15 från <http://www.konkurrentanalys.eu/2010/08/pest-pestle-analys-av-omvarlden.html>

Konjunkturinstitutet. (2018). *Konjunkturen toppar i år – omvärlden fortsätter att dra nästa år*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2018-10-10-konjunkturen-toppar-i-ar---omvarlden-fortsatter-att-dra-nasta-ar.html>

Lantmännen. (2018). *Lantmännens skördeprognos 2018*. Hämtad 2018-10-16 från <https://lantmannen.com/press-och-nyheter/skord-2018/>

Livsmedelsverket. (2018). *Havregryn*. Hämtad 2018-10-23 från <https://www.livsmedelsverket.se/sok/Search/?q=havregryn>

LOHAS.(2017). *Lohas in sweden*. Hämtad 2018-10-18 från <https://www.lohas.se/lohas-in-sweden/?fbclid=IwAR1oeCDiYnWgle4sCUrS-jLLT8H-2HZ1SwJ0HqBt9D3zvUkcimjLYIswdam>

Mathem. (2018). Hämtad 2018-10-16 från <https://www.mathem.se/>

Mjölken i skolan. (2018). *Ett diskussionsunderlag om mjölk*. Hämtad 2018-10-22 från <https://mjolkeniskolan.se>

Naturskyddsföreningen. (2015). *Sveriges natur*. Hämtad 2018-10-15 från <https://www.naturskyddsforeningen.se/sveriges-natur/2015-5/bast-mjolk-miljon>

Naturvårdsverket. (2018). *Transporterna och miljön*. Hämtad 2018-10-22 från <https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Transporter-och-trafik/>

Oatly. (2018) Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/se/>

Oatly. (2018) *About Oatly*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/se/about-oatly>

Oatly. (2018). *En uppstickare vid mjölkstationen*. Hämtad 2018-10-22 från <https://www.oatly.com/se/foodservice/story/en-uppstickare-vid-mjolkstationen/>

Oatly. (2018) *Food service*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/se/foodservice/grossister/>

Oatly. (2018). *Our Process*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/se/our-process>

Oatly. (2018) *Products*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/int/products/organic-oat-drink-chilled>

Oatly. (2017). *Sustainability report 2017*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.oatly.com/uploads/attachments/cj15flinx00ddnaqpmddpdfhdo-sustainability-report-2017.pdf>

Regeringskansliet. (2018). *Parisavtalet*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/parisavtalet/>

Resumée. (2015) *Oatlys design – snyggast i Sverige*. Hämtad 2018-10-17 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2015/04/29/oatlys-design--snyggast-i-sverige/>

Resumé. (2017) *Google-uppmaning från F&B vinner integrerat*. Hämtad 2018-10-17 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/05/04/google-uppmaning-fran-fb-vinner-integrerat/>

Resumé. (2018) *Jackpott för Oatly – gjorde även bästa copyn*. Hämtad 2018-10-17 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2018/04/19/oatly-gjorde-basta-copyn/>

SvD. (2016) *Oatlys havre gödslas med slaktavfall*. Hämtad 2018-10-22 från <https://www.svd.se/slaktavfall-i-godsel-for-eko-havre>

Willys. (2018). *Sortiment*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.willys.se/sortiment/Mejeri-ost-och-agg/Mjolk>

Artiklar

Hancox, D. (2018-04-01). The unstoppable rise of veganism: how a fringe movement went mainstream. *The Guardian*. Hämtad 2018-10-17 från <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/apr/01/vegans-are-coming-millennials-health-climate-change-animal-welfare>

Ivarsson, M., & Jande, P. (2015-09-14). Subventioner till mjölkindustrin är ett miljöhot. *Etc Debatt*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.etc.se/debatt/subventioner-till-mjolkindustrin-ar-ett-miljohot>
Myren, M. (2007-11-21). Läs tidningen elektroniskt sparar miljön. Hämtad 2018-10-23 från <https://www.kth.se/aktuellt/nyheter/lasa-tidningen-elektroniskt-sparar-miljon-1.13525>

Jönsson, H. (2006-04-01). Den svenska mjölkpropagandan. *Forskning & Framsteg*. Hämtad 2018-10-16 från <https://fof.se/tidning/2006/3/den-svenska-mjolkpropagandan>

Stiernstedt, J. (2017-08-19). Ny SvD/Sifo: Turbulent i politiken - opinionen ligger still. *Svenska Dagbladet (SvD)*. Hämtad 2018-10-17 från <https://www.svd.se/ny-svd-sifo-inget-ras-trots-regeringskris>

SvD näringsliv. (2018-06-28). Torkan kan tvinga Sverige att bli importör. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.svd.se/torkan-kan-tvinga-sverige-att-bli-importor>

Svensson, M. (2015-03-22). Vegetarisk mat på allt fler matbord. *Dagens industri (Di)*. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.di.se/di/artiklar/2015/3/23/vegetarisk-mat-pa-allt-fler-matbord/>

Svt Nyheter. (2014-11-12). Försäljning av havremjolk ökar. Hämtad 2018-10-16 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/forsaljning-av-havremjolk-okar>

Svt Nyheter. (2017-03-19). Var femte ung tjej väljer bort kött. Hämtad 2018-10-23 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/var-femte-ung-tjej-ater-inte-kott>

Thambert, F. (2015-11-19). Svensk mjölk vinner över Oatly – måste sluta med attackerna. *Resumé*.

Hämtad 2018-10-16 från

<https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2015/11/19/svensk-mjolk-vinner-over-oatly--far-sluta-med-marknadsforing/>

Veckans affärer. (2015) Oatly grundaren: mjölken har på något sätt blivit en helig ko i Sverige.

Hämtad 2018-10-16 från

<https://www.va.se/nyheter/2015/12/16/oatly-grundaren-mjolken-har-pa-nagot-satt-blivit-en-helig-ko-i-sverige/>

Världsnaturfonden. (2018). Om oss. Hämtad 2018-10-23 från

<http://www.wwf.se/wwfs-arbete/om-wwf/1122807-om-wwf>

Rapporter

Oatly AB. (2017). *Årsredovisning Oatly AB 2017*. Malmö: Oatly AB

Svenskt näringsliv. (2016). *Företagens roll i samhället*.

Arla, CSR Reports 2017.

Naturskyddsföreningen (2017). *Rätt plast på rätt plats – vägen till ett mer hållbart samhälle sammanfattning*. Hämtad 2018-10-22 från

https://www.naturskyddsforeningen.se/sites/default/files/dokument-media/plast_-_sammanfattning_0.pdf