



En havredryck för världen

- Caset om Oatly

MION25 - Teknologistrategier
Lunds Tekniska Högskola

Kursansvarig

Carl-Johan Asplund

E-mail: carl-johan.asplund@iml.lth.se.

Caseförfattare: Grupp TS13

Gustav Halling. E-mail: ine12gha@student.lu.se. Telefon: 0762-034752.

Louise Olsson. E-mail: ine13lol@student.lu.se. Telefon: 0735-744889.

Charlie Hedhav. E-mail: charlie.hedhav@hotmail.com. Telefon: 0730-341820

Oskar Bengtsson. E-mail: oskar.bengtsson@isek.se. Telefon: 0709-206542

Företag

Oatly AB. <http://www.oatly.com/>

Kontaktperson

Rickard Öste, styrelseledamot och medgrundare av Oatly.

E-mail: rickard.oste@aventureab.com. Telefon: 0707-230765.

OBS! All information i detta case är **konfidentiell**.

Informationen är baserad på företaget Oatly men viss fakta har modifierats eller lagts till av författarna.

”Nästa station, Linköping”

Tågresten fick Fatima att rycka till. Hon var på väg mot Malmö för att träffa Oatlys styrelse och presentera vad hon kommit fram till. För två månader sedan hade hon anlitats av Oatly för att utvärdera framtida marknadsmöjligheter. Företaget hade kopplat ett grepp om hemmamarknaden och fanns nu i över 20 Europeiska länder, men vad var nästa steg och hur ska man lyckas? Hon tittade nervöst ner på sina anteckningar medan den östgötska landsbygden svischade förbi. Hon hade ännu inte tagit ett beslut.

Bakgrund

I slutet av 80-talet hade havres positiva hälsoeffekter börjat uppmärksammas, och 1989 började havrekli exporteras från Sverige till USA. Produktionen av havrekli lämnade havrekärnan som en biprodukt, och tillsammans med den dåvarande VD:n för Svensk Spannmålshandel började Rickard Öste forska kring vad den kunde användas till. Öste hade länge forskat kring tarmens oförmåga att bryta ner laktos (mjölksocker), och hade en idé om att skapa en mjölkersättning baserad på havre. [1]



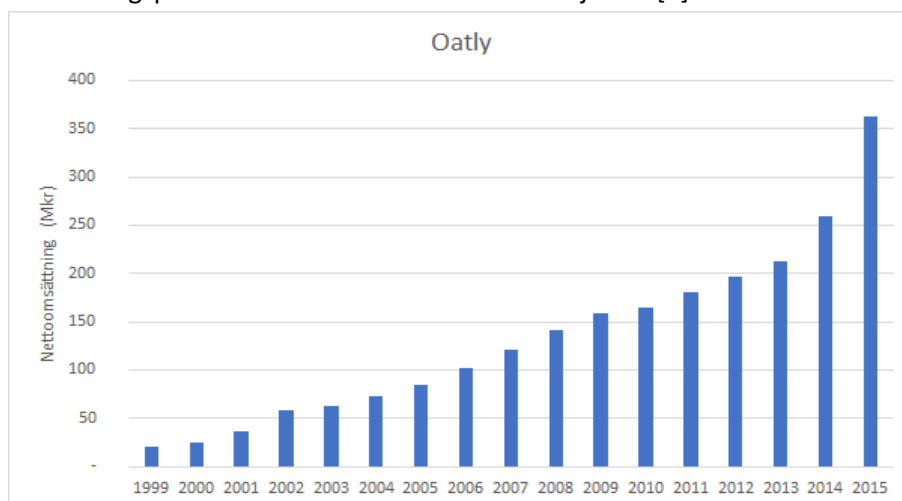
Figur 1. Havrefält.

Det första steget i denna process i denna process var att omvandla havren till något som liknade mjölk, samtidigt som man behöll havrens näringsmässiga egenskaper. Detta arbete startade som ett forskningsprojekt på Kemicentrum, Lunds Tekniska Högskola, och 1994 hade man lyckats ta fram en drickbar prototyp. I sökandet efter samarbetspartners som kunde skapa en produkt baserad på havremjölken möttes man av varierande grader av entusiasm. Efter nej från flera av de stora, etablerade producenterna hittade man till slut Friggs, som fick idén att göra en bantningssocker med havredrycken som bas. Samarbetet ledde till en forskningsstudie vars resultat man var snabb med att utnyttja i sin marknadsföring [2].

Bantningssockern, CompLätt, fick mycket positivt medialt genomslag och när produkten kom ut på hyllorna gick den åt direkt. Efterfrågan var större än vad Friggs var i närheten av att kunna producera, och när väl produkten åter stod i hyllorna hade konsumenterna glömt bort produkten. Försäljningen av bantningssockern gav företaget många viktiga lärdomar att ta med sig för framtida produktlanseringar [1].

År 1995 inleddes ett joint-venture med Lantmännen och tillsammans skapade de Cereal Base CEBA Aktieföretag, och samtidigt beslöt dåvarande marknadsansvarig på Oatly att lansera produkten på deras första utlandsmarknad England. I samma veva hade ICA fått upp ögonen för Oatly och önskade lansera produkten under ICA:s varumärke, en så kallad private label. Eftersom framtagningsprocessen var ny och unik satt man nu med en rad patent och ett stort tekniskt försprång gentemot konkurrenterna. Det gav ett bra förhandlingsläge som resulterade i ett fördelaktigt avtal. När produktionen av Solhavre sedan inleddes för ICA:s räkning genererade detta intäkter som kunde vidarefinansiera fortsatt produktutveckling. [1]

2001 lanserades Oatly som ett eget varumärke. Initialt agerade medgrundaren Öste som VD, men i takt med att företaget växte så ökade också behovet av en renodlad företagsledare. Oatly bytte sedan VD vid tre tillfällen inom loppet av några år, och för varje byte ökade omsättningen. År 2006 invigdes Oatlys egen fabrik i Landskrona och man tog i samband med detta in nya investerare för att bekosta bygget. En egen fabrik innebar att man helt kunde kontrollera och skräddarsy tillverkningsprocessen samt hålla den absolut mjölkfri [1].



Figur 2. Diagram över Oatlys netto-omsättning. Siffror baserade på Oatlys årsredovisningar.

Oatly började få fotfäste i den svenska handeln och försäljningen ökade stadigt under början av 2010-talet (Figur 2), men styrelsen frågade sig nu hur man skulle ta företaget till nästa nivå. Den dåvarande VD:n och hans föregångare hade en bakgrund i livsmedelsbranschen, med en konservativ bild av vad livsmedel är och hur de kan presenteras. Man sökte nu någon med ett alternativt synsätt, med kunskap och känsla för "life-style"-baserad marknadsföring och som förstod innebörden av ett starkt miljöengagemang.

År 2014 tillsattes Toni Petersson som VD, och Oatly mer eller mindre återuppfann sitt varumärke. Havredryck skulle nu vara mer än ett allergisubstitut. Petersson hade en annorlunda bakgrund där han bland annat drivit restaurang i Malmö, bott i Costa Rica och närmast varit VD för ryggsäcksföretaget Boblbee. Dessutom saknade han helt eftergymnasial utbildning. Hans personliga önskan var att jobba inom en organisation vars syfte inte enbart definierades av sista raden, utan också hade möjlighet att tillföra något till samhället [3]. Peterssons intåg medförde en radikal förändring i företagets marknadsföringsstrategi och hur man kommunicerade med konsumenterna[1].

Finansiella data, Oatly	2015
Antal anställda	87
Omsättning (TKR)	365 098
Resultat (TKR)	5633
Summa tillgångar (TKR)	149 097
Vinstmarginal	2,04%
Kassalikviditet	88,33%
Soliditet	31,51%

Tabell 1: Finansiell data för Oatly AB. Information från årsredovisning 2015.



Figur 3. En del av Oatlys marknadsföring.

Rättslig tvist

Företagets nya marknadsföringsriktning innefattade påståenden som *“No milk, no soy, no badness”* och *“It’s like milk, but made for humans”* [4]. Svensk Mjolk ansåg att dessa påståenden var felaktiga och att de ställde komjölk i ett oförtjänt dåligt ljus, och stämde därför Oatly år 2014. Oatly valde att publicera stämningen på sin hemsida och den legala strid som följde uppmärksammades i

media som *“kriget på mjölkhyllan”* [5]. Under processen fick Oatly stöd ifrån sina konsumenter och drog då lärdom om hur viktigt det är med en nära relation till sina slutkonsumenter. Efter stämningen har Oatly fortsatt marknadsföringen på liknande vis men med en mildare ton. [1]

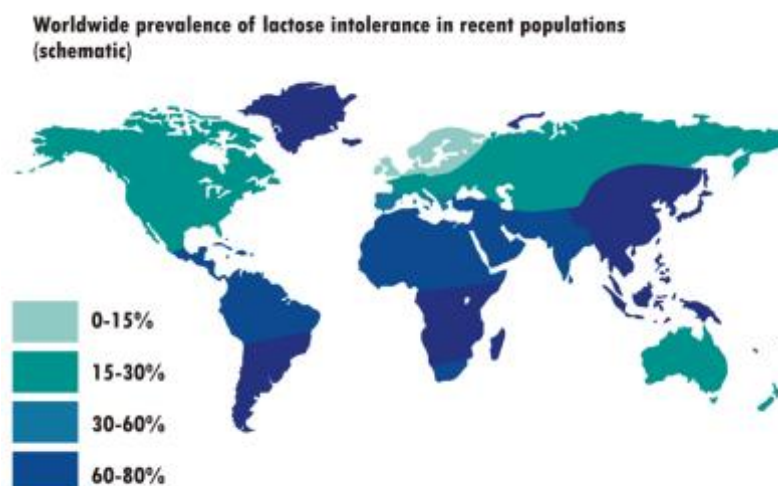
Med facit i hand är det Oatlys uppfattning att Svensk Mjölks stämning var positiv för företaget. Förvisso förlorade man målet och var tvungen att betala rättegångskostnaderna på 1,3 miljoner [6], men den uppmärksamhet man fick, både medialt, hos allmänheten och internationellt, ansågs vara värd mycket mer. Oatlys VD ansåg att människor blev mer medvetna om och stöttade till havre-produkterna och försäljningen i Europa och Asien ökade med 37 % medan den ökade med 45 % i Sverige [7]. Att vara föremål för en utredning eller stämning är dock alltid en risk, och något man alltid måste beakta. Eller som Rolf Bjerndell, styrelseledamot i Oatly, uttryckte det när han pratade om den amerikanska marknaden; *“Det är inte en fråga om, utan hur, man blir stämd”* [8].

**IT'S LIKE
MILK, BUT
MADE FOR
HUMANS.**

Figur 4. Citat av Oatlys marknadsföring.

Laktosintolerans

Laktas är det enzym som sönderdelar laktos och gör det möjligt för tunntarmen att ta upp laktoset. För spädbarn är det naturligt att ha höga nivåer av laktas, men nivåerna minskar naturligt med åldern och försvinner så småningom nästan helt. När detta sker uppstår laktosintolerans, vilket innebär att



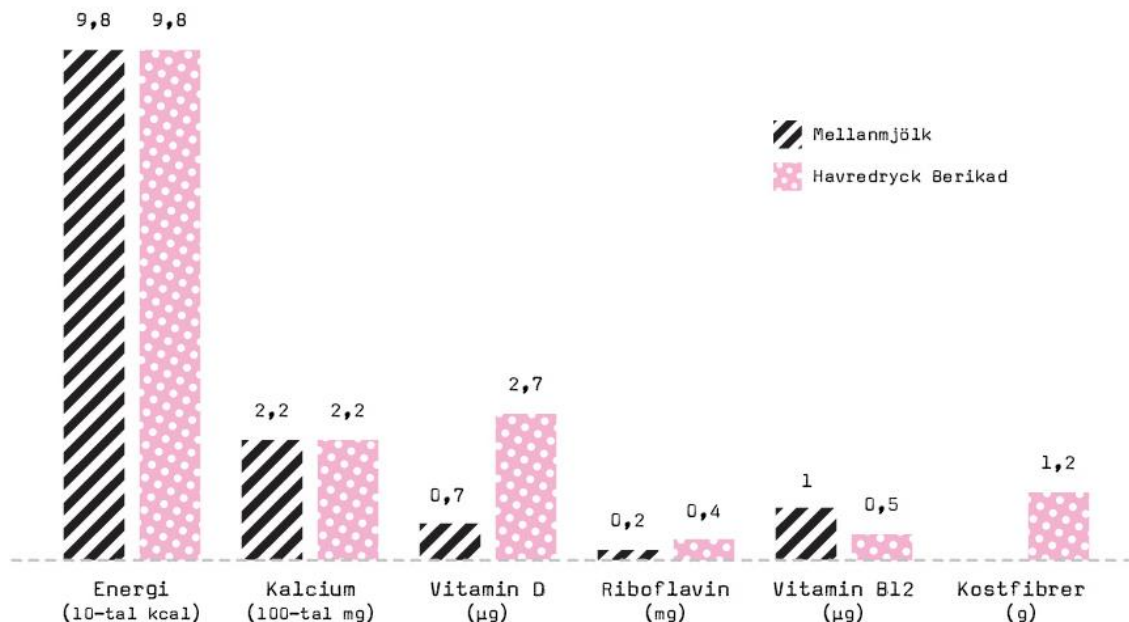
Figur 5. Laktosintolerans i världen.

laktos istället bryts ner av bakterier i tjocktarmen, vilket i sin tur kan ge upphov till smärtor, diarré och gasbildning [9]. Figur 5 visar förekomsten av laktosintolerans i olika delar av världen. Det är inte enbart människor med laktosintolerans som hindras att dricka mjölk, utan även religiösa/kulturella skäl och en negativ attityd till mjölkdrickande kan vara bidragande faktorer[1].

Havre

- En av de mest fullvärdiga vegetabiliska proteinkällorna[10].
- Förbättrar tarmens mikroflora och ökar mättnadskänslan [11].
- Kan sänka kolesterolhalten i blodet via betaglukan-gallsyra-processen[11].

Betaglukan minskar kolesterolhalten genom att fånga upp gallsyra och föra med sig den ut ur kroppen. Gallsyran återbildas genom att kolesterol från blodet omvandlas till gallsyra [7]. Oatlys patenterade framtagningsprocess lämnar betaglukanerna intakta när havren omvandlas till dryck [12]. Oatlys havredryck berikas dessutom med vitamin B12, vitamin D, riboflavin och kalcium för att säkerställa att kroppen får det den behöver [13]. Dessa är dock egenskaper många konsumenter inte var medvetna om. I intervju med några storkonsumenter av Oatlys produkter utförd av studenter vid Lunds Tekniska Högskola framgick det att konsumenterna främst valde Oatly på grund av etiska och miljömässiga skäl [14].



Figur 6. Vitaminer och mineraler i berikad havredryck och mjölk..

Nuläget

Oatly var 2016 ledande inom non-dairy-kategorin i Sverige men hade också försäljning i flertalet andra länder, framför allt i Europa. De värderade sin svenska produktion högt och ville ses som ett företag med hög moral och stor transparens. På deras hemsida gick det att läsa följande: "Our goal is to always deliver products that have maximum nutritional value and minimal environmental impact" [16].

"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 Mission Statement.** [15]

År 2016 satt Petersson kvar som VD. Förutom honom hade man en erfaren styrelse med flera ledamöter som också satt med i ett antal andra bolag, däribland livsmedelsbolaget och storägaren Pågen. Det fanns också kompetens inom bland annat detaljhandel, teknik och data, och givetvis satt grundaren Öste kvar i Oatlys styrelse [17].

Oatlys resa hade inte varit möjlig utan de partnerskap och samarbeten de stiftat längs vägen. Historiskt har Oatlys nätverk varit viktigt för företagets utveckling av teknologier, produktsortiment, marknadskanaler och verksamhet i helhet [1].

Produktionsprocessen

Alla produkter i Oatlys produktportfölj baserades i grunden på en och samma teknik för att ta fram en havrebas. De specifika produkterna producerades sedan genom att havrebasen förädlades och tillsatser adderas på olika sätt. Huvudingredienserna i havrebasen är havre och vatten, och kvalitén på de ingående råvarorna spelar givetvis en stor roll för slutprodukten.

Till havre- och vattenblandningen adderas enzymer som bryter ned havrestärkelsen, och därefter inleds en separeringsprocess. Kli, skaln från havren, tas bort och betaglukanerna blir kvar. Efter detta är havrebasen färdig och de individuella ingredienserna tillsätts. Innan produkten förpackas genomgår den en värmebehandling för att hållbarheten ska förlängas [12].



Figur 7. The Oatly process



Figur 8. Oatlys produktsortiment.

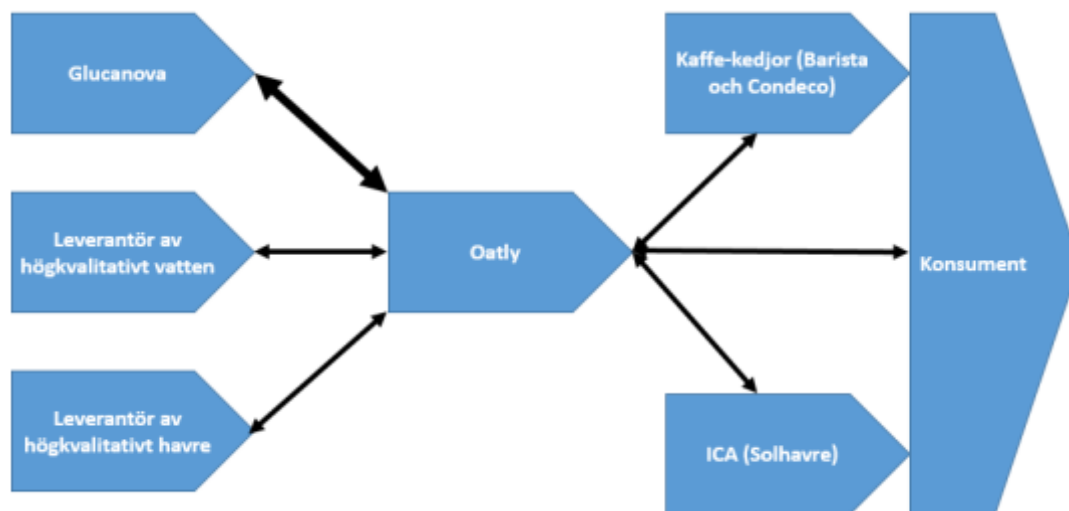
Produktutbud

Oatly hade ett sortiment av havredrycker, både mjölkliknande och med andra smaker, glass, grädde, havregurt, iMat fraiche (substitut till creme fraiche), frukostdryck och energidryck [1]. Oatlys storsäljare år 2016 var de rena mjölk- och gräddalternativen. iKaffe var under denna tid en produkt som det såldes mer och mer av. iKaffe har de unika säljargumenten att den smakade bra tillsammans med kaffe, inte skar sig med kaffet som så många andra växtbaserade drycker, samt att den gick att skumma [1]. En möjlig förklaring till iKaffes framgångar är just att en stor del av den globala mjölkförsäljningen går till kaffedrickande [1].

Forskning och utveckling

Produktutvecklingen skedde internt hos Oatly, men forskning bedrevs till större delen utanför företaget. De hade ett nära samarbete med Aventure AB, vilka har samma grundare och flera gemensamma styrelseledamöter med Oatly [18]. Aventure AB:s dotterbolag, GlucaNova, bedrev den mesta av forskningen kring havredryck och dess egenskaper. Enligt företaget självt besitter de stor erfarenhet och djup kunskap om havreteknologier samt havreprodukter [19]. Nya upptäckter såldes först och främst till Oatly om de kunde utnyttjas för utvecklandet av nya produkter.

Under mitten av 2010-talet började man titta på om det fanns tekniska förutsättningar för att producera Oatlys havredryck i pulverform, som sedan kunde blandas med vatten. En sådan produkt skulle ha längre hållbarhet och skulle samtidigt vara enklare och billigare att transportera jämfört med dess flytande dito eftersom pulvret skulle vara mycket mindre skrymmande än den färdiga havreprodukten [1]. År 2016 hade GlucaNova tagit fram ett havrepulver som kan användas som ingrediens i olika livsmedel, så det är inte otänkbart att liknande teknik kan användas för slutprodukten hos Oatly i framtiden [20].



Figur 9. Överblick över viktiga aktörer i Oatlys nätverk.

Marknadsföring

Marknadsföring har alltid, och i synnerhet efter varumärkesomvandlingen år 2014, varit en nyckelaktivitet för Oatly. Produkterna profilerades främst mot urbana människor och strategin var att provocera och ifrågasätta givna normer, poängtera att produkterna var hälsosamma, miljövänliga och etiskt framtagna samt att bygga ett "life-style brand". Marknadsföring och försäljning genomfördes bland annat genom partnerskap med cafékedjor så som *Barista* och *Condeco* [21]. Oatly använde även i stor utsträckning sociala medier för att marknadsföra sig. Man har bland annat en Youtube-kanal där VD:n själv pratar om produkterna [8].

Förpackningen

Produktens förpackning har sedan Toni Petersson tillträdde blivit en av Oatlys viktigaste marknadsföringskanaler, och utformningen har vunnit flera designpriser[22][23]. *“Förpackningen borde vara en integrerad del av produkten och dess budskap måste stämma överens med varumärket”*, Sa Bjerndell. Oatly förpackar själva en del i fabriken i Landskrona, och resten körs med tankbilar till externa förpacknings-anläggningar. I och med de höga krav Oatly ställer på sina



Figur 9. Oatlys förpackning.

förpackningar har man inte hittat någon lämplig samarbetspartner i Sverige, så man har valt att istället anlita underleverantörer i flera europeiska länder, beroende på vilken förpackningstyp man vill ha. Fabriken i Landskrona var också under utbyggnad och efter dess färdigställande kommer en större del av förpackningsarbetet bedrivas på den egna anläggningen.

Nya marknader, nya möjligheter

Fatima hade precis avslutat ett samtal med sin gamla mentor, Olle. ”- Du måste tänka bredare! Allt handlar inte om Oatly. Om det är något jag lärt mig under min karriär så är det betydelsen av ett välutbyggt nätverk.”

- Kaffe? frågade tågvärdens, som kom gåendes med serveringsvagnen i kupégången.
- Ja tack, med havremjolk.
- Havremjölken är tyvärr slut.. var och varannan passagerare frågar efter den nuförtiden, det är som att dom inte kan få nog.
- Okej, då får det vara, tack.

Fatima kände att hon hade fått ett bra grepp om Oatlys nuvarande situation, men var företaget redo att etablera sig utanför Europa? Styrelsen hade doppat tårna lite varstans och sökandet efter samarbetspartners var i full gång. Men hade man lyckats bilda sig en korrekt uppfattning utifrån de undersökningar man gjort? Och vart i världen skulle man i så fall söka sig? Det är en skön ny värld där ute, frågan är bara vart man ska börja, tänkte Fatima.

Kina

Den kinesiska mejeri- och non-dairymarknaden omsatte tillsammans nästan \$15 miljarder år 2016 och växte årligen med 23 % [24]. Mejeri-segmentet ökade med 13 % årligen [25]. Den ökande konsumtionen av mjölk var dessutom något som uppmuntrades av staten. De hade som mål att öka den inhemska produktionen, och den dåvarande kinesiska premiärministern Wen Jiabao sade själv att han ville förse alla skolbarn med komjolk på en daglig basis [26].

I slutet av 90-talet startade de kinesiska myndigheterna ett skolmjölksprogram för att få barn att börja dricka mjölk. Kineser var dock inte vana vid att dricka mjölk och de flesta människorna i Kina var laktosintoleranta [27]. Oatly gjorde därför, tillsammans med det kinesiska hälsoministeriet, en utvärdering av havredrycker i en studie med 400 kinesiska skolbarn som pågick under ett år [27]. Studierna visade framför allt att havredrycken enkelt och framgångsrikt kan berikas med vitaminer och mineralämnen efter behov och därmed stödja en hälsosam tillväxt hos skolbarn. Studien visade dessutom att barnen fick mer hälsosamma (rekommenderade) BMI-värden [1]. De kinesiska myndigheterna var intresserade av produkten eftersom havredryck skulle kunna fylla befolkningens behov genom att vara ett komplement för mejeriprodukter [28].

Mönster observerade hos kinesiska konsumenter

- Värdesätter hög kvalitet på process- och produktionssidan [29].
- Välskött och attraktivt varumärke är viktigt [29].
- Är hälsomedveten (och villig att betala premiumpris för hälsosamma produkter) [30].
- Gillar miljövänliga produkter och denna trend är växande [31].

Kinesiska konsumenter hade en viss misstro för inhemskt producerade livsmedel. En bidragande orsak till misstron var de många skandaler som drabbade den kinesiska livsmedelsindustrin under 2000-talet, däribland den så kallade 'mjölk-skandalen', då melanin-förgiftad mjölkersättning såldes vilket ledde till att sex barn dog och över 300 000 insjuknade [32]. En undersökning från år 2012 visade att befolkningens oro för livsmedelssäkerhet ökade från 12 % till 41 % på fyra år. Detta har lett till att hårdare regler och lagar har införts vilket gör det svårare och dyrare att ta sig in på marknaden [33].

I Kina fanns det år 2016 många importerade havreprodukter på butikshyllorna från flera Europeiska länder, och även den inhemska produktionen var stor [34]. Svenska intresseorganisationer arbetade för att Kina skulle få upp ögonen för svenskt havre och möjliggöra export av både råvara och förädlade produkter [35]. Angående konkurrenssituationen kan noteras att mjölkmarknaden är fragmenterad [35] och att PepsiCo har lanserat en ny havrebaserad dryck på marknaden, vilken de marknadsför som hälsosam [36].

12 i topp Areal havre i världen

Land	Havre	
	areal hektar	andel av total åkerareal %
Kanada	1 069 530	2%
Australien	731 144	2%
Polen	513 800	5%
Spanien	441 600	4%
USA	422 900	0%
Finland	313 800	14%
Ukraina	301 100	1%
Brasilien	208 730	0%
Argentina	200 000	1%
Kina	200 000	0%
Rumänien	194 227	2%
Sverige	191 400	7%

Rent dricksvatten har vid efterforskningar och besök visat sig vara en bristvara i Kina år 2016. Detta har länge varit ett problem i Kina då deras snabba ekonomiska tillväxt har lett till att vattendragens kvalitet har försämrats avsevärt på grund av utsläpp, både från industrier och från avlopp. Kontroller av vattendrag och sjöar, som genomfördes år 2011, påvisade att 43% av vattendragen innehöll vatten utav så dålig kvalitet att det inte var lämpligt för mänsklig kontakt [37]. Bäst tillgång till rent dricksvatten fanns i de södra delarna men olika projekt planeras för att överföra vatten från de sydliga delarna till de torra delarna i norr [38].

Figur 10. Havreareal i världen.

USA

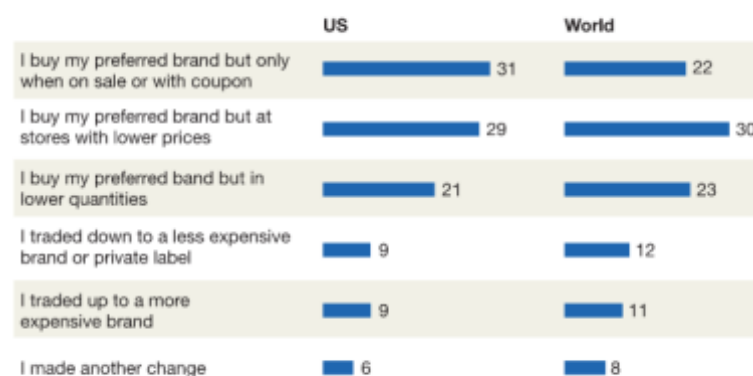
Den amerikanska mejeri- och non-dairymarknaden omsätter \$20 miljarder årligen och växer med 2 % per år. Av dessa \$20 miljarder är \$1,9 miljarder non-diary, och denna marknad växte med 9 % år 2015 [39]. Årligen spenderar företag på den amerikanska mejerimarknaden ca \$8 miljarder, en siffra som historiskt växt med 8 % per år, på lobbyism [40]. Ett exempel på vad detta har resulterat i är att USA:s motsvarighet till RDI, Dietary Guidelines for Americans, rekommenderar ett högre mjölkintag än vad som kan bevisas eller stödjas i vetenskapliga studier. Enligt Dietary Guidelines for Americans har den genomsnittlige amerikanen en mjölkkonsumtion som är mycket lägre än den rekommenderade [41].

Mönster observerade hos amerikanska konsumenter

- Amerikanerna är trogna sina favoritvarumärke men söker sätt att spendera mindre pengar på dessa [42].
- Amerikaner är villiga att handla via andra kanaler, till exempel online, utom när det kommer till matvaror men det skulle kunna vända inom en snar framtid [42].
- Hälsoaspekten är viktig [43].
- Amerikaners oro för miljöproblem är stor men trenden är avtagande [44].
- 74 % av konsumenterna anser att förpackningen är av stor vikt för produkten [45].

Mjök och mejeriprodukter blev mindre populära på den amerikanska marknaden och andra alternativ började dyka upp [46]. Sojamjök var det största mjölksubstitutet och mandelmjök var det näst största [46], som tillsammans med kokosmjök börjat ta över lite av sojamjölakens andelar [47]. Ytterligare kända mjölksubstitut är rismjök, havremjök och hasselnötsmjök [46].

Changes in buying behavior in the past year among those who changed buying behavior,¹ weighted average for categories in consumer basket, Sept 2015, %



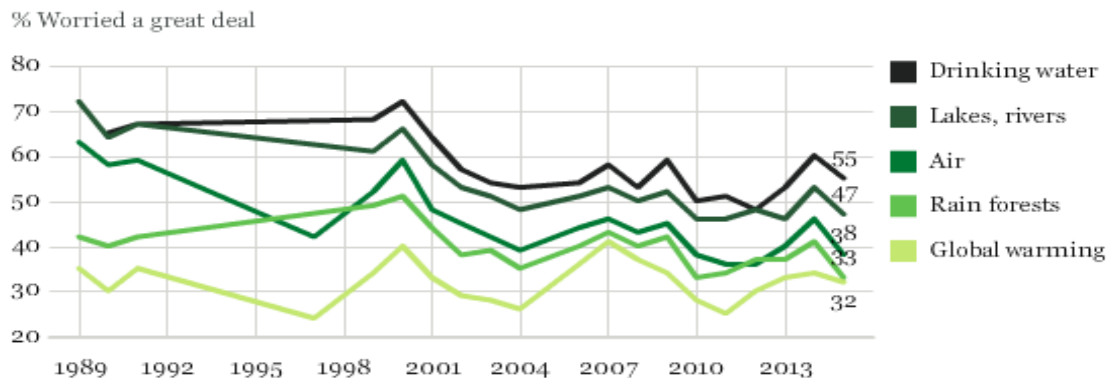
¹Multiple answers possible.

Figur 11. Förändringar i amerikanska konsumenters köpbeteenden.

Av de amerikanska konsumenterna ansåg 69 % att non-dairyprodukter är hälsosamt för barn vilket kan jämföras med att 62 % ansåg att mejeriprodukter var hälsosamt för samma målgrupp. Mejeriprodukter hade ett bredare smakutbud, hela 82 % ansåg att mejeriprodukternas smaksortiment var väldigt brett medan endast 61 % ansåg att det fanns ett brett smaksortiment av non-dairyprodukter [48]. De populäraste smakerna bland dessa drycker är choklad, jordgubbsmak och vanilj [47]. Alla dessa smaker fanns inte i Oatlys sortiment år 2016.

Det enda kända mjölksubstitutet, förutom möjligtvis sojamjök, som var enkelt att skumma, exempelvis i kaffe latte, är Oatlys egna iKaffe. Ungefär hälften av alla amerikaner över 18 år dricker kaffe dagligen, det vill säga ca 100 miljoner människor, utav dessa föredrar 65 % att dricka sitt kaffe med mjök eller socker [49]. En tredjedel av amerikanerna som dricker kaffe dagligen är villiga att betala lite extra och gå till premiumställen för att köpa sitt kaffe [49]. Oatly har besökt cafémassor i

USA för att undersöka denna marknaden ytterligare [8]. Med fokus på ekologi och transparens fanns en vision hos Oatly om att kunna slå sig in på premiummarknaden i storstäder längs med kusterna.



Figur 12. Trender i amerikaners oro för miljöproblem.

De produktionstekniska förutsättningarna i USA skiljde sig något från de som fanns i Sverige. I Sverige dominerade vissa typer av havre som var anpassade för det lokala klimatet, medan andra sorter odlades i Nordamerika. Tidigare fanns det problem med att framställa havredrycken på Nordamerikanskt havre, men dessa problem blev avhjälpna efter riktade utvecklingsåtgärder. Den kanadensiska havren hade efter företagets efterforskningar visat sig speciellt lovande och skulle kunna användas för produktion på andra sidan Atlanten. [1]

Fatima hade gått igenom sina anteckningar och materialet hon fått från styrelsen. Äntligen började lugnet infinna sig och hon blev allt mer säker på sin sak. Hennes fem år på Industriell Ekonomi vid LTH hade inte varit bortkastade. Oatly hade en ljus framtid som hon ville vara med och bygga. Hon packade ihop sina saker medan tåget rullade in vid perrongen.

- Slutstation, Malmö central.

Referenser

- [1] Öste, Rickard: Styrelseledamot och medgrundare av Oatly. Muntlig intervju 2016-09-14.
- [2] Mellwing, Daniel. Forskaren som uppfann havredrycken. *Entreprenör*. 2013-09-20. http://www.entreprenor.se/entreprenorer/forskaren-som-uppfann-havredrycken_574082.html (Hämtad 2016-09-15).
- [3] Nylund, Sarah. Han vill ta havredrycken från livsmedel till livsstil. *Sydsvenskan*. 2014-10-04. <http://www.sydsvenskan.se/2014-10-04/han-vill-ta-havredrycken-fran-livsmedel-till-livsstil> (Hämtad 2016-10-11).
- [4] Luks, Jenny. Oatly stäms för vilseledande marknadsföring. *Pinto*. 2014-10-10. <http://www.pintomagasin.se/oatly-stams-for-vilseledande-marknadsforing> (Hämtad 2016-10-02).
- [5] Barr, Björn. Fullt krig i mjölkhyllan. *Aftonbladet*. 2014-10-24. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article19747030.ab> (Hämtad 2016-10-02).
- [6] Wrede, Gunnar. Svensk Mjök vann mot Oatly. *Dagens Industri*. 2015-11-19. <http://www.di.se/artiklar/2015/11/19/svensk-mjolk-vann-mot-oatly/> (Hämtad 2016-10-02).
- [7] Phair, Gillian. Rise in oat-based milk sales following dairy lobby's lawsuit. *Future Scentre*. 2015-05-10. <http://www.thefuturescentre.org/signals-of-change/3779/rise-oat-based-milk-sales-following-dairy-lobby-s-lawsuit> (Hämtad 2016-10-17).
- [8] Bjerndell, Rolf: Styrelseledamot i Oatly. Muntlig intervju 2016-09-21.
- [9] Hernell, Olle. Laktosintolerans. *1177 Vårdguiden*. 2016-10-11. <http://www.1177.se/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Laktosintolerans/> (Hämtad 2016-10-14).
- [10] AXA. Havre är fantastiskt. AXA. <http://www.axa.se/recept/artiklar/havre-ar-fantastiskt/> (Hämtad 2016-09-29).
- [11] Naturligt om hälsa. Havre. *Naturligt om hälsa*. <http://www.naturligtomhalsa.se/parser.php?did=805:317> (Hämtad 2016-09-29).
- [12] Oatly. Our process. <http://www.oatly.com/process/> (Hämtad 2016-09-30).
- [13] Oatly. Food service - hälsa. <http://www.oatly.com/foodservice/halsa/> (Hämtad 2016-10-13).
- [14] Svensson, Sven. Andersson, Anders. Johansson, Johanna. Oatlyfanatiker. Enkät 2016-10-19.
- [15] Oatly. About the company. <http://www.oatly.com/about-the-company/> (Hämtad 2016-09-29).
- [16] Oatly. The Oatly Way. <http://www.oatly.com/the-oatly-way/> (Hämtad 2016-09-30).
- [17] Alla Bolag. Oatly AB. *Befattningshavare*. <http://www.allabolag.se/5564461043/befattningar> (Hämtad 2016-10-17).
- [18] Aventure AB. Our story. <http://www.aventureab.com/our-story/> (Hämtad 2016-10-02).
- [19] Glucanova, Advanced Oats. *About us*. <http://glucanova.com/about-us/> (Hämtad 2016-10-13).
- [20] Glucanova, Advanced Oats. *Services*. <http://glucanova.com/services/> (Hämtad 2016-10-13).
- [21] Oatly. Food Service. <http://www.oatly.com/foodservice/> (Hämtad 2016-10-02).

- [22] Winberg, Yasmine. Oatlys design snyggast i Sverige. *Resume*. 2015-04-29. <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2015/04/29/oatlys-design--snyggast-i-sverige/> (Hämtad 2016-10-17).
- [23] Thambert, Fredrik. Två lejon till Oatly. *Resume*. 2015-06-24. <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2015/06/24/tva-lejon-till-oatly/> (Hämtad 2016-10-17).
- [24] Axel. Beverage Market in China – What will the Chinese Drink next year? *Dexue Consulting*. 2016-09-09. <http://daxueconsulting.com/beverage-market-in-china/> (Hämtad 2016-09-30).
- [25] Shefali, Sharma. China's Dairy Dilemma: The Evolution and Future Trends of China's Dairy Industry. *Institute for agricultural & trade policy*. 2014-02-17. <http://www.iatp.org/documents/china%E2%80%99s-dairy-dilemma-the-evolution-and-future-trends-of-china%E2%80%99s-dairy-industry> (Hämtad 2016-09-30).
- [26] Rorher, Finlo. China drinks its milk. *BBC News*. 2007-08-07. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/6934709.stm> (Hämtad 2016-09-30).
- [27] Mjölkfri. Stora möjligheter för Oatly i Kina. *Mjölkfri*. 2009-01-08. <http://www.mjolfri.com/artikel/131/stora-mojligheter-for-oatly-i-kina/> (Hämtad 2016-09-30).
- [28] Nilsson, Anna. Svensk havre gör succé i Kina. *Lantbruk*. 2012-09-10. <http://www.lantbruk.com/lantbruk/svensk-havre-gor-succe-i-kina> (Hämtad 2016-09-30).
- [29] Wen, Haitao. Song, Lijing. A Demand Chain Design for Chinese Oatmeal Companies . *Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol 8, No 2 (2015): 335-348. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1316>. PDF: <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/viewFile/1316/667> (Hämtad 2016-10-02).
- [30] Wu, Chun. Xia, Magen. Kuo, Youchi. Liao, Carol. Capturing a Share of China's Consumer Health Market. *bcg.perspectives*. 2014-02-25. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_insight_globalization_insight_action_capturing_share_chinas_consumer_health_market/?chapter=2 (Hämtad 2016-09-30)
- [31] Shira, Dezan. Environmentally Friendly Consumers Emerge. *China Business Review*. 2010-05-02. <http://www.chinabusinessreview.com/environmentally-friendly-consumers-emerge/> (Hämtad 2016-09-30).
- [32] Schmidt, Johan. Förgiftad mjölkersättning skördade liv. *Sveriges Radio*. 2009-01-22. <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2585275> (Hämtad 2016-10-02).
- [33] EU SME centre. China-Britain business council. Sector Report. The Food & Beverage Market in China. Juli 2015. http://www.ccilc.pt/sites/default/files/eu_sme_centre_report_-_the_food_and_beverage_market_in_china_update_-_july_2015.pdf (Hämtad 2016-10-13).
- [34] Redaktionen Jordbruksaktuellt. Kina ser närmare på svensk havre. *Jordbruksaktuellt*. 2016-05-17. <http://www.ja.se/artikel/50661/kina-ser-narmare-pa-svensk-havre.html> (Hämtad 2016-10-02).
- [35] Conick+, Hal. Fragmentation a 'defining force' of dairy industry in 2016, report says. *Dairy Reporter*. 2016-02-03 <http://www.dairyreporter.com/Markets/Fragmentation-a-defining-force-of-dairy-industry-report-says> (Hämtad 2016-09-30).
- [36] Zhuoqiong, Wang. PepsiCo launches oats-based dairy drinks. *China Daily*. 2015-08-15. http://europe.chinadaily.com.cn/business/2015-08/15/content_21608067.htm (Hämtad 2016-08-29).
- [37] Reuters, TT. Rent vatten bristvara i Kina. *Svenska Dagbladet*. 2013-02-21. <http://www.svd.se/rent-vatten-bristvara-i-kina/om/varlden> (Hämtad 2016-10-02).

[38] Eriksson, Lars. Norra Kina ska blomstra med vatten från söder. *Ny teknik*. 1999-09-08 <http://www.nyteknik.se/digitalisering/norra-kina-ska-blomstra-med-vatten-fran-soder-6461003> (Hämtad 2016-09-30).

[39] US SALES OF DAIRY MILK TURN SOUR AS NON-DAIRY MILK SALES GROW 9% IN 2015. *Mintel*. 2016-04-20. <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/us-sales-of-dairy-milk-turn-sour-as-non-dairy-milk-sales-grow-9-in-2015> (Hämtad 2016-10-13).

[40] US SALES OF DAIRY MILK TURN SOUR AS NON-DAIRY MILK SALES GROW 9% IN 2015. *Mintel*. 2016-04-20. <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/us-sales-of-dairy-milk-turn-sour-as-non-dairy-milk-sales-grow-9-in-2015> (Hämtad 2016-10-19).

[41] Heid, Markham. Experts Say Lobbying Skewed the U.S. Dietary Guidelines. *Time*. 2016-01-08. <http://time.com/4130043/lobbying-politics-dietary-guidelines/> (Hämtad 2016-10-13).

[42] Magni, Max. Martinez, Anne. Motiwala, Rukhshana. Meet today's American consumer. *McKinsey*. Juni 2016. <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-todays-american-consumer> (Hämtad 2016-10-13).

[43] Consumer lifestyles in the US. *Euromonitor*. Juli 2015. <http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-the-us/report> (Hämtad 2016-10-13).

[44] Jones, M, Jeffrey. In U.S., Concern About Environmental Threats Eases. *Gallup*. 2015-03-25. <http://www.gallup.com/poll/182105/concern-environmental-threats-eases.aspx> (Hämtad 2016-10-13).

[45] Graver, Kristina. What's Hot in Beverages: Consumer Preferences and Industry Trends. *Food News*. 2016-07-08. <http://tradeshaw.myprocessexpo.com/whats-hot-beverages-consumer-preferences-industry-trends/> (Hämtad 2016-09-29).

[46] Sentenac Hannah. Report: U.S. Dairy Alternatives Market Worth \$2.09 Billion and Growing. *Latest vegan news*. 2015-10-12. <http://latestvegannews.com/report-u-s-dairy-alternatives-market-worth-2-09-billion-and-growing/#> (Hämtad 2016-10-13).

[47] Marrapoddi, Alissa. The Dairy and Non-Dairy Beverage Market. *Natural products insider*. 2016-02-29. <http://www.naturalproductsinsider.com/articles/2016/02/the-dairy-and-non-dairy-beverage-market.aspx> (Hämtad 2016-10-13).

[48] US SALES OF DAIRY MILK TURN SOUR AS NON-DAIRY MILK SALES GROW 9% IN 2015. *Mintel*. 2016-04-20. <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/us-sales-of-dairy-milk-turn-sour-as-non-dairy-milk-sales-grow-9-in-2015> (Hämtad 2016-10-13).

[49] Coffe drinking statistics. *Statistic Brain*. 2016-09-01. <http://www.statisticbrain.com/coffee-drinking-statistics/> Hämtad 2016-10-13).

Bildkällor

Om inget annat anges är bilderna egengjorda eller tagna från Oatly.

Figur 5: Worldwide prevalence of lactose intolerance in recent populations. *Food Intolerance Network*. <http://www.food-intolerance-network.com/images/stories/lactoseintolerance/lactose-intolerance-in-recent-population.jpg>
<http://www.food-intolerance-network.com/food-intolerances/lactose-intolerance/ethnic-distribution-and-prevalence.html> (Hämtad 2016-10-01).

Figur 8: Hortonomförbundet på Oatly. *Svenska hortonomförbundet*. 2016-04-04. <http://hortonom.se/hort/wp-content/uploads/oatly1.jpg>, <http://hortonom.se/2016/04/hortonomforbundet-pa-oatly/> (Hämtad 2016-09-30).

Figur 9: Oatly, wow no cow!. *Guldägget 2016*. <http://guldagget.se/wp-content/uploads/2015/03/Oatly-Wow-No-Cow-Oatly-Forsman-Bodenfors-1280x720.jpg>, <http://guldagget.se/vinnare/oatly-wow-no-cow/> (Hämtad 2016-09-30).

Figur 10: <http://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/meet-todays-american-consumer> (Hämtad 2016-10-13).

Figur 11: <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2014/02/11/12-i-topp-areal-havre-i-varlden/> (Hämtad 2016-10-19).

Figur 12: <http://www.gallup.com/poll/182105/concern-environmental-threats-eases.aspx> (Hämtad 2016-10-13).