

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2021

Lotta Kirvesmies

# BRÄNDILAAJENNUKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Lotta Kirvesmies

# BRÄNDILAAJENNUKSEN ONNISTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Brändiä pidetään yrityksen arvokkaimpana pääomana. Uuden brändin luominen on kallista, minkä vuoksi yhä useammat yritykset päätyvät hyödyntämään jotakin olemassa olevaa brändiä lanseeratessaan uusia tuotteita tai palveluita markkinoille. Brändilaaennusten hyödyiksi voidaan laskea muun muassa se, että brändin laajennus voi auttaa kuluttajia hyväksymään uudet tuotteet ja palvelut markkinoilla, mutta toisaalta vakiintunut bändinimi auttaa säästämään markkinoille menoaikaa sekä resursseja. Brändilaaennukset voidaan toteuttaa monella eri tavalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella onnistuneeseen brändilaaennukseen johtavia tekijöitä kuluttajille suunnattujen tuotteiden kontekstissa. Teoriaosiossa selvitetään brändilaaennukseen liittyvän kirjallisuuden sekä tutkimusten kautta brändilaaennuskäsitettä, brändilaaennuksen hyötyjä ja haittoja ja sitä, minkälaisia seikkoja brändilaaennuksen onnistumisessa painotetaan. Työtä varten selvitettiin tarkemmin kahden suomalaisen brändin brändilaaennushistoriaa teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluissa Denniksen ja Elovenan edustajat kertoivat brändilaaennusprosesseistaan ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyössä käsitellyn teorian ja haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että brändilaaennuksessa onnistuminen on monen tekijän summa. Brändilaaennusprosessissa onnistumista tukeviksi tekijöiksi voidaan kuitenkin nimetä emobrändin ja laajennuksen yhteensopivuus sekä se, että laajennus istuu brändin arvoihin ja arvolupaukseen. Laajennuskategorian tulisi olla looginen ja tuotteen tai uuden palvelun tarjota kuluttajalle jotakin uutta. Brändilaaennuksen onnistumisessa tärkeässä roolissa on myös suunnitelmallinen markkinointi. Brändilaaennusprosessin onnistumisessa auttaa jo ennestään vahva brändi, jolla on valmiina asiakaskunta. Kuluttajan näkökulmasta brändilaaennuksesta onnistuneen tekee se, että laajennus on persoonallinen ja aito sekä yhdistettävissä emobrändiin.

## ASIASANAT:

Brändi, brändilaaennus, emobrändi, markkinointi

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2021 | 33 pages, 1 pages in appendices

Lotta Kirvesmies

# FACTORS INFLUENCING THE SUCCESS OF BRAND EXTENSION

Brand is the most valuable asset of the company. Creating a new brand requires a lot of resources. In order to save expenses and human resources companies often end up using an existing brand when launching new products or services to the markets. One of the biggest benefits of a brand extension is that it can help consumers accept new products or services easier as they are branded under a familiar name. Established brand can also help to save time and resources when entering markets as both the consumers and retailers know the brand. Brand extensions can be implemented in many different ways.

The goal of this thesis is to identify those factors that lead into a successful brand extension in consumer context. The theoretical part examines the concept of brand extension, the advantages and disadvantages of brand extension and what aspects are emphasized in the success of brand extension through the literature and research related to brand extensions. To achieve new insights to the topic two Finnish brands Elovena and Dennis get analyzed closer. Representatives from both brands were interviewed for the thesis concerning their brand extension history. In the thematic interviews Dennis and Elovena share their views on the factors that contribute to the success of brand extension.

Based on theory and interviews, it can be said that success in brand extension is the sum of many factors. The fit between parent brand and extension and the fact that the extensions fits into brand's values and value proposition are factors that support success in the brand extension process. The extension category should be logical, and the product or service should offer the customer something new. Well planned marketing activities help to communicate the new offer to the consumers. From the consumer's point of view, it is important that the newly launched product or service fits the image of the existing brand but offers still something new.

## KEYWORDS:

Brand, brand extension, parent brand, marketing

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 JOHDATUS BRÄNDILAAJENNUKSEEN</b>	<b>7</b>
2.1 Brändi käsitteenä	7
2.2 Brändilaaennuksen eri muodot	7
2.3 Brändilaaennuksen hyödyt ja haitat	10
2.4 Onnistuneen brändilaaennuksen edellytyksiä	11
2.4.1 Brändilaaennusprosessin vaiheet	13
2.4.2 Kuluttajan suhtautuminen brändilaaennuksiin	15
2.4.3 Brändilaaennusten markkinointi	15
2.5 Brändilaaennukset palvelusta tuotteeseen	17
<b>3 TEEMAHAASTATTELUT BRÄNDILAAJENNUKSISTA</b>	<b>19</b>
3.1 Teemahaastatteluiden taustaa ja tavoite	19
3.2 Yritysesittelyt	19
3.3 Haastatteluiden toteutus ja tulkinta	22
<b>4 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET</b>	<b>23</b>
4.1 Systemaattinen suunnittelu ja oikea kohderyhmä	23
4.2 Trendien seuraaminen ja kuluttajien muuttuvat elämät	24
4.3 Panostus suunnitteluvaiheeseen	24
4.4 Houkutteleva pakkaus ja kiinnostava tarina	25
4.5 Epäonnistumisesta voittoon	26
<b>5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT</b>	<b>28</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>31</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## KUVAT

Kuva 1. Brändilaaajennus esimerkit (mukaillen Keller 2008, 491)	9
Kuva 2. Esimerkkejä vähittäistavarakaupoissa myytävistä tuotekategorioista (Dennis 2021)	20
Kuva 3. Elovena kaurahiutalepaketti vuonna 1958 ja 2020 (Paljakka 2020)	21
Kuva 4. Elovenan uutuudet (Elovena 2021)	21

## KUVIOT

Kuvio 1. Brändilaaajennusstrategiat (mukaillen Keller 2008, 515, 491; Kim ym, 2001)	8
Kuvio 2. Brändilaaajennusprosessi (mukaillen Kapferner 2015, 280)	14

# 1 JOHDANTO

Brändilaaennukset ovat monien yritysten hyödyntämiä laajennusstrategioita, joiden avulla markkinoille tuodaan uusi tuote tai palvelu tutun brändin alla. Brändilaaennusten avulla pyritään vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin ja trendeihin samalla, kun säästetään resursseja ja aikaa, ja minimoidaan riskit uuden brändin luomisen sijaan. Kuluttajien on myös helpompaa lähestyä ennestään tutun brändin tuotteita tai palveluita. Vaikka brändilaaennuksen hyödyt ovat mittavat, voi se epäonnistuessaan vahingoittaa emobrändiä ja sen imagoa pysyvästi. Brändilaaennus voidaan toteuttaa monella eri tavalla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella onnistuneeseen brändilaaennukseen johtavia tekijöitä kuluttajille suunnattujen tuotteiden kontekstissa. Vahvat brändit hallitsevat markkinoita ja meille tutut tuotemerkit kuten Valio, Elovena ja Fazer tuovat markkinoille jatkuvasti uusia tuotteita saman nimen alla sen sijaan, että lähtisivät rakentamaan uusille tuotteille uusia brändejä. Tämä kehitys on mielenkiintoista. Kiinnostuin siitä, mitkä tekijät tukevat brändilaaennuksen onnistumista ja mitkä taas voivat johtaa sen epäonnistumiseen. Uutena näkökulmana tuon tässä selvityksessäni esiin pienemmän brändin näkökulmaa. Lisäksi tarkastelen brändilaaennusta, jossa olemassa oleva vahvasti brändätty palveluntuottaja – tässä opinnäytetyössä ravintola – laajentaa tarjoomaansa kuluttajille suunnattujen elintarvikkeiden kautta. Opinnäytetyön avulla haluan tarjota pienemmillekin yrityksille pohjaa, jolle lähteä brändilaaennusta rakentamaan.

Teoriaosiossa käsitellään yleisesti brändilaaennuskäsitettä ja brändilaaennuksen hyötyjä ja haittoja. Lisäksi perehdytään brändilaaennuksista kuluttajakontekstissa tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen keskittyen laajennusten onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusosiossa selvitetään teemahaastatteluiden avulla kahden suomalaisen brändin brändilaaennuksia tarkemmin. Haastatteluisia syvennyttäen Denniksen ja Elovenan brändilaaennuksiin onnistumisen näkökulmasta. Teemahaastatteluisia käydään läpi yleisesti brändilaaennuksen onnistumista sekä brändilaaennusprosessin suunnittelu- ja toteutusvaihetta. Lopuksi tuloksissa esitetään tärkeimmät brändilaaennuksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät teorian ja haastatteluiden pohjalta.

## 2 JOHDATUS BRÄNDILAAJENNUKSEEN

### 2.1 Brändi käsitteenä

Brändi on nimi, merkki, symboli, design tai näiden yhdistelmä, ja sen tarkoituksena on saada asiakkaat tunnistamaan tuotteen tai palvelun myyjä tai tekijä (Keller 2008, 2; Kotler ym. 2008, 512). Brändillä voidaan myös tarkoittaa sitä, millainen mielikuva tai käsitys kuluttajalla on yrityksestä tai toisaalta sitä, mitä ja miten yrityksestä puhutaan. Brändi on kuin yrityksen maine. (Digimarkkinointi 2021.) Ajan saatossa käsitys brändistä on laajentunut käsittämään yhden tuotteen sijasta yhä suurempia kokonaisuuksia (Suonio 2010, 25).

Suonion (2010, 25) mukaan jäät kiinni, ellet ole aito. Brändin pärsä on helppo rakentaa, mutta myös sielua ja luonnetta tarvitaan. (Suonio 2021, 50.) Vahva brändi palvelee yritystä monin tavoin, eikä sitä turhaan kutsuta yrityksen kasvun mahdollistajaksi. Vahva brändi erottuu edukseen, luo mielikuvia, tehostaa myyntiä ja kasvattaa kilpailukykyä. (Keinänen 2017; Kotler 2008, 512, 521.)

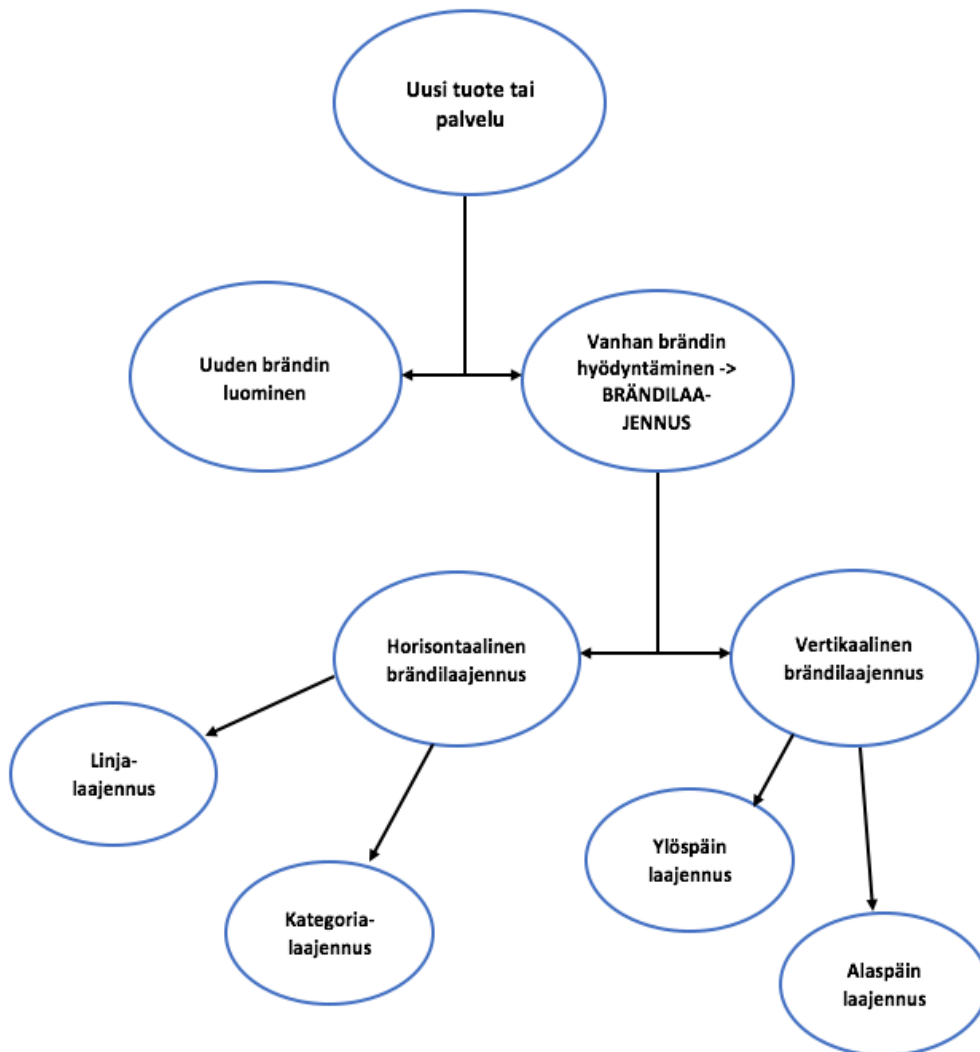
### 2.2 Brändilaaajennuksen eri muodot

Vuosia yritykset seurasivat suurien ja menestyvien yritysten, kuten Procter & Gamble ja Coca-Colan, esimerkkiä siitä, kuinka uusien tuotteiden esittelemistä kattobrändin alla välteltiin. Talouden muutokset ja kasvuhaluut kuitenkin pakottivat yritykset harkitsemaan uudelleen strategiaa, jossa jokaiselle uudelle tuotteelle luotiin oma brändi. Kun ymmärrettiin, että brändit ovat yritysten arvokkain pääoma, ovat monet yritykset lähteneet tuomaan markkinoille uusia tuotteita hyödyntäen apuna jotakin vanhoista ja vahvoista brändeistään. (Keller 2008, 490.) Nykyään brändilaaajennukset ovat välttämättömiä ja seurausta kovasta kilpailusta. Perusteluksi laajennuksille Kapferner (2012, 268) nimeää yksinomaan kasvuhulun ja kannattavuuden.

Spiggle ym. (2018) kuvaa brändilaaajennusta brändin alkuperäisen idean venyttämiseksi. Brändilaaajennus voidaan myös ymmärtää vakiintuneen brändinimen (emobrändi) käytönä uusissa tuotekategorioissa (Hensler ym. 2010, 5). Tämä uusi kategoria johon emobrändi laajentaa, voi liittyä jo olemassa oleviin tuotekategorioihin tai laajentua täysin uuteen suuntaan. On tutkittu, että jo olemassa oleva ja tunnettu brändi auttaa yritystä

lanseeraamaan tuotteita uusiin kategorioihin helpommin. (Management Study Guide, 2020.) Brändilajennuksissa tarkoituksena on hyödyntää apuna emobrändiä, jolla on brändipääomaa ja johon kuluttajat liittävät jo opittuja assosiaatioita. Nämä assosiaatiot pyritään siirtämään mukaan uuteen tuotteeseen tai palveluun, jolloin kuluttajan on helpompi lähestyä tätä kyseistä uutta tuotetta tai palvelua. (Puranen 2018.) Esimerkiksi kaikille tutun ja arvostetun urheilumerkin Niken ydintuote on kengät, mutta nykyisin mallistosta löytyy kaikkea aurinkolaseista koripalloon (Management Study Guide, 2020).

Kellerin (2008, 491) mukaan yrityksellä on kolme tapaa tuoda uusi tuote markkinoille. Kuten kuvioissa 1 on esitetty, yritys voi luoda kokonaan uuden brändin, käyttää hyödyksi vanhaa brändiä tai yhdistellä molempia. Kun yritys käyttää hyväkseen vanhaa brändiä, on kyseessä brändilajennus. (Keller 2008, 491.)



Kuvio 1. Brändilajennusstrategiat (mukaillen Keller 2008, 515, 491; Kim ym, 2001)



Kuten kuviosta 1 ilmenee, brändilaaennukset voidaan jakaa edelleen vertikaalisiin ja horisontaalisiin brändilaaennuksiin. Vertikaalisella brändilaaennuksella tarkoitetaan laajennusta, jossa valikoimaa laajennetaan samassa tuotekategoriassa kuin emobrändi, mutta eri hinta- ja laatutasolla (Aaker & Keller 1990). Näin pyritään laajentamaan asiakaskuntaa. Korkeampaan hintaluokkaan suunniteltu laajennus voi parantaa emobrändin imagoa tuoden positiivisia mielleyhtymiä emobrändiin. (Keller 2008, 515.) Horisontaalinen brändilaaennus on kyseessä silloin, kun olemassa olevaa tuotemerkkiä hyödynnetään uudessa tuotteessa, joko samassa tai aivan uudessa tuoteryhmässä (Kim ym, 2001).

Horisontaalinen laajennus voidaan jakaa vielä tarkemmin linjalaajennukseen sekä kategorialaajennukseen (kts. Kuva 1). Linjalaajennuksella tarkoitetaan brändin laajenemista samassa palvelu- tai tuotekategoriassa. Linjalaajennus tarjoaa uuden maku- tai ainesosavalikoiman, erilaisen muodon tai koon saman tuotelinjan sisällä, esimerkiksi uusi suklaamaku perinteisen maitosuklaan rinnalla. Kategorialaajennuksessa sen sijaan laajennetaan brändiä täysin uusiin tuote- tai palvelukategorioiden kuin missä emobrändi on. Toisinaan linja- ja kategorialaajennus voi olla haastavaa erottaa toisistaan. (Keller 2008, 491; Puranen 2018.)



Kuva 1. Brändilaaennus esimerkit (mukaillen Keller 2008, 491)

### 2.3 Brändilaaennuksen hyödyt ja haitat

Joka vuosi markkinoille tulvii uusia tuotteita, mutta vain harva niistä pysyy markkinoilla pidempään. Kellerin (2008, 491) mukaan noin 80-90 prosenttia uusista markkinoille tulevista tuotteista ovat ennestään tutun brändin laajennuksen seurausta. Kuitenkin vain 1-2 uutta tuotetta kymmenestä menestyy. Pääsyitä uuden tuotteen epäonnistumiseen voi olla esimerkiksi liian pienet markkinat tai se, että tuote tai palvelu on ristiriidassa brändin tai yrityksen arvojen kanssa. Myös korkeat kustannukset ja heikot voittomarginaalit asettavat uudet laajennukset tiukkaan tilanteeseen. Menestyäkseen brändilaaennuksen on tarjottava jotain uutta ja vastata kuluttajien tarpeisiin. (Keller 2008, 496.)

Brändilaaennus mahdollistaa yritykselle lukuisia hyötyjä. Brändin laajennus voi auttaa kuluttajia hyväksymään uudet tuotteet markkinoilla, mutta toisaalta myös kohentamaan brändin imagoa. Vakiintunut ja luotettava maine markkinoilla ja yrityksen omien arvojen takana seisominen vähentää asiakkaiden kokemaa riskiä. Toisaalta brändilaaennukset mahdollistavat kuluttajalle vaihtelua uusien tuotteiden kautta ilman tarvetta vaihtaa toiseen brändiin. (Keller 2008, 494-499.) Vakiintuneen ja menestyvän brändin laajentaminen on oiva vaihtoehto riskialttiille sekä kalliille vaihtoehdolle luoda ja perustaa kokonaan uusi tuotemerkki (Aaker 2014, 167). Brändilaaennuksen myötä on myös helpompaa vakuuttaa jälleenmyyjät uudesta tuotteesta, ja näin saada tilaa ja näkyvyyttä tuotteelle. Vakiintunut brändinimi voi lisäksi auttaa säästämällä markkinoille menoaikaa sekä resursseja. (Keller 2008, 498-499.) Yritys, jolla on korkea brändipääoma, saavuttaa helpommin asiakkaiden korkeat käsitykset tuotemerkestä, suuremman asiakasuskollisuuden ja samalla korkeat voittomarginaalit (Athanasopoulou ym. 2015).

Brändilaaennuksiin liittyy monenlaisia haasteita. Toisinaan laajennukset voivat hämentää ja turhauttaa kuluttajia monilla lähes identtisillä vaihtoehdoillaan, mutta epäonnistuessaan myös vahingoittaa emobrändiä. (Keller 2008, 502-503.) Epäonnistunut laajennus voi tuhota vanhemman tuotemerkin tai jopa heikentää sen luotettavuutta ja kuluttajien uskollisuutta luomalla kielteisiä mielikuvia, joita on haastavaa kääntää (Athanasopoulou ym. 2015). Näin kävi esimerkiksi aikoinaan Audille, joka joutui negatiiviseen valoon 1900-luvun lopulla yllättävistä kuolemiin johtaneista kolareista Audi 5000- autoilla. Tämä haitallinen näkyvyys ulottui Audi 5000-merkin lisäksi myös muihin malleihin tehden suuren loven Audin brändiin sekä myynteihin. (Keller 2008, 502-503.)

On myös mahdollista, että uusi tuote menestyy markkinoilla, mutta brändilaaajennuksen seurauksena emobrändin myynti heikkenee tai imago haavoittuu. Uusi, brändilaaajennuksen seurauksena syntynyt tuote, ei saisi olla epäjohdonmukainen tai ristiriidassa aiempien tuotteiden kanssa tai kuluttaja saattaa muuttaa käsitystään emobrändistä. (Keller 2008, 502-510.) Toisaalta liian samanlaiset tuotteet voivat kilpailla samoista ostajista, eikä laajennus sen takia menesty (Athanasopoulou ym. 2015). Toisinaan onnistunut laajennus voi vahingoittaa emobrändiä jopa enemmän kuin epäonnistunut brändilaaajennus, sillä se voi muuttaa brändin olemassa olevia mielleyhtymiä ja esimerkiksi laimentaa niitä (Arslan & Altuna 2010).

#### 2.4 Onnistuneen brändilaaajennuksen edellytyksiä

Onnistuneista brändilaaajennuksista on olemassa monia hyviä esimerkkejä. Kaikkien tuntema Apple aloitti bisneksensä Mac-tietokoneista, mutta nykyään tuotteita löytyy kuulokkeista älypuhelimiin ja kelloihin. Sujuvan ja saumattoman yhteyden laitteiden välille saa vain omistamalla koko tuoteperheen. (Keller 2008, 490.) Brändilaaajennuksia ja niiden onnistumiseen johtavia tekijöitä on tutkittu usean tutkijan otteesta eri näkökulmista lähestyen. Onnistuminen on monen tekijän summa.

Völckner ja Sattler (2006) kirjoittavat artikkelissaan Drivers of Brand Extension Success tärkeimmän, onnistuneeseen brändilaaajennukseen johtavan tekijän olevan emobrändin ja uuden tuotteen yhteensopivuus. Toisin sanoen se, missä määrin kuluttaja kokee uuden tuotteen olevan yhdenmukainen emobrändin kanssa. Yhdenmukaisuus ja samankaltaisuus parantaa käsitystä sopivuudesta. (Völckner & Sattler 2006.) Sopivuusperusteita voi olla monia, esimerkiksi tekniset ja valmistukselliset yhteneväisyydet tai vastavasti emobrändin ja laajennuksen käyttötilanteiden samanlaisuus. Kellerin (2008, 525) mukaan mikä tahansa kuluttajamuistissa oleva emobrändiin liittyvä yhdistys voi toimia potentiaalisena sopivuuden perustana. Yhteydet ovat kuluttajatyypeistä ja heidän brändituntemuksestaan riippuvaisia. Voidaan kuitenkin olettaa, että mitä yleisempiä ja vähemmän erottuvia mielleyhtymiä brändilaaajennus herättää, sitä suurempi käsitys yleisestä samanlaisuudesta tuotteisiin liittyy. (Keller 2008, 525.)

Emobrändin ominaisuuksista brändilaaajennuksen menestyksessä auttaa laatu ja vakaus (Völckner & Sattler 2006). Nähdään, että korkealaatuiset brändit pystyvät laajenemaan kauemmas ja kenties helpommin, koska ne koetaan usein uskottavammiksi ja luotettavammiksi kuin keskinkertaiset brändit (Keller 2008, 531-532). Vahvoilla brändeillä

on jo valmiiksi positiivisemmat myyntimäärät ja kilpailukykyinen vaikutus, mikä houkuttelee lisää asiakkaita. Tämä on tärkeää myös jälleenmyyjille, jotka uskovat, ettei yritys todennäköisesti sijoita vahvaa ja luotettavaa brändiä alempiarvoiseen tuotteeseen, joka voisi olla uhkaksi emobrändille. Emobrändin laadulla odotetaan siis olevan positiivinen vaikutus myös jälleenmyyjien hyväksyntään, joka edesauttaa brändilaajennuksen onnistumista oleellisesti. (Völckner & Sattler 2006; Pitta & Katsanis 1995, 56.)

Keller (2008) esittää teoksessaan tekijöitä, joiden avulla brändilaajennuksen onnistumista voidaan edistää. Ensinäkin on tärkeää tuntea emobrändi hyvin. Kun ymmärretään emobrändin ja brändimielleyhtymien vahvuus ja ainutlaatuisuus, on helpompaa tiedostaa myös kuluttajien tietoisuus brändistä. (Keller 2008, 519-521.) Myös Kapferner (2012, 296) pitää tärkeänä brändilaajennuksissa kuluttajien tuntemista. Brändilaajennuksissa tulisi keskittyä huomioimaan kuluttajien miellelyhtymät brändistä ja se, millä tavoin kuluttajat näkevät brändin. (Kapferner 2012, 296.) Lisäksi visio brändin tulevaisuudesta helpottaa laajennuksen onnistumisen arviointia, sillä yrityksellä tulisi olla näkemys siitä, mihin brändin imago on matkalla pitkällä aikavälillä. Brändilaajennuksen myötä brändin merkitys voi muuttua. (Keller 2008, 519-521.)

Brändilaajennuksen onnistumisen kannalta myös laajennuskategorian valinnalla on merkitystä. Yrityksen tulisi pohtia kohdekategorian houkuttelevuuden lisäksi sitä, onko yrityksellä osaamista uudessa kategoriassa. (Kapferner 2012, 268-269.) Toisaalta on osattava tunnistaa myös kuluttajien mielestä sopivat kohdekategoriat laajennuksille sekä niiden mahdollinen potentiaali. Laajennuskategorian potentiaalia voidaan arvioida kuluttaja-, yritys- sekä kilpailullisesta näkökulmasta. Yrityksen tulisi arvioida laajennuksen synnyttämien miellelyhtymien vahvuutta, mielekkyyttä ja ainutlaatuisuutta, koska siten voidaan tutkia kuluttajien reaktioita vastaanottaa uusi laajennus. Keller (2008, 521) jopa kannustaa kysymään suoraan asiakkailta, mitä he odottavat brändiltä ja toisaalta mitä mieltä he olisivat suunnitteilla olevasta laajennuksesta. Kuluttajanäkökulman lisäksi on arvioitava laajempaa yritys- ja kilpailunäkymää. On otettava huomioon yrityksen voimavarat ja resurssit, mutta myös osattava reagoida miten kilpailijat mahdollisesti vastaavat brändilaajennukseen. (Keller 2008, 519-521.)

Kellerin (2008, 512) mukaan lopullinen brändilaajennuksen menestys riippuu sekä yrityksen kyvystä siirtää osa brändipääomasta uuteen tuotteeseen tai palveluun, että laajennuksen myötävaikutuksesta emobrändin pääomaan. Brändin pääoman voidaan laskea koostuvan brändin tunnettavuudesta, tuotteiden tai palveluiden laadusta, brändin miellelyhtymistä ja brändiuskollisuudesta. Brändilaajennuksen on saavutettava riittävän

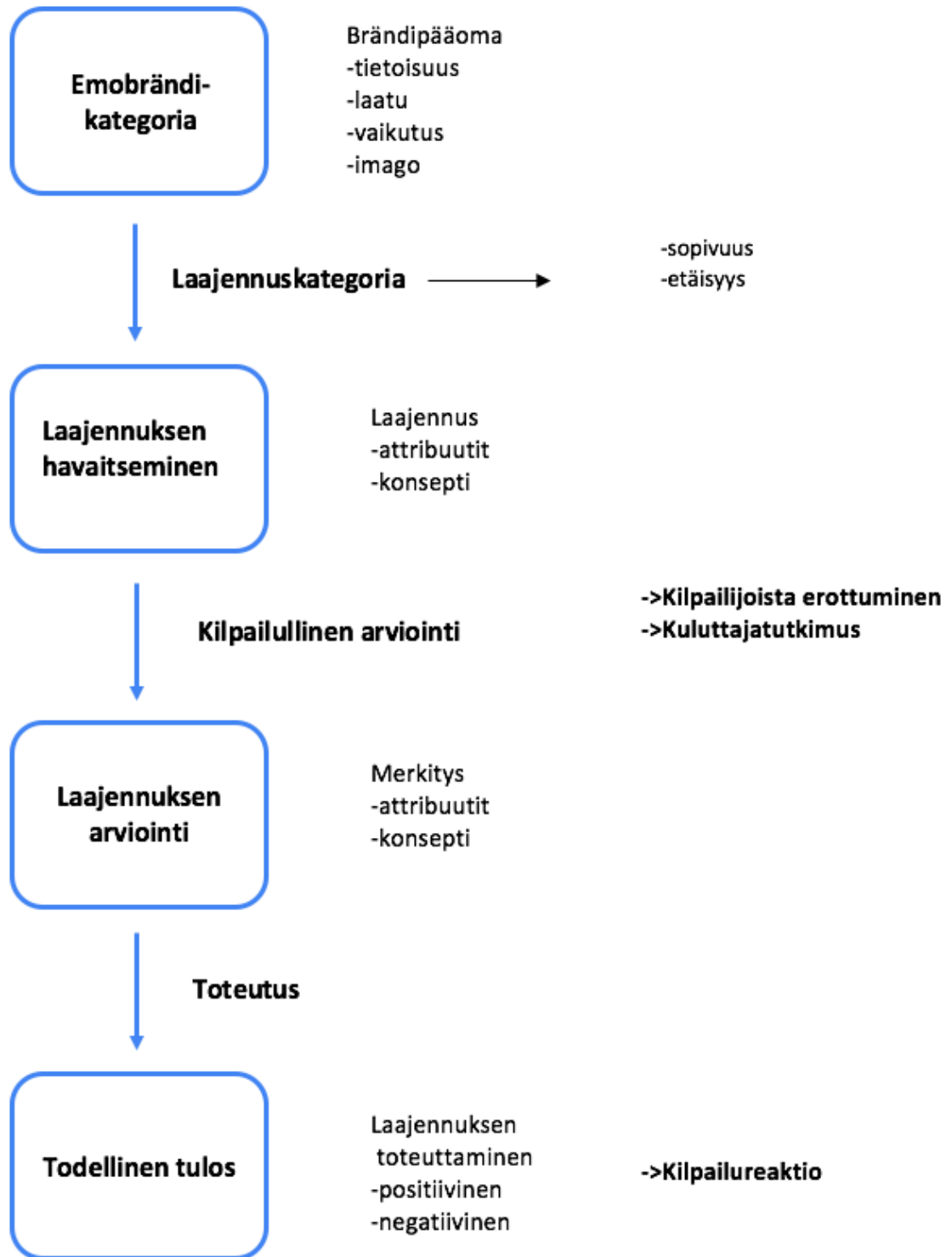
korkea tietoisuus erottamalla kilpailijoista ja tarjoamalla asiakkaalle arvoa, jotta laajennus pystyisi luomaan brändipääomaa. Tässä avuksi voi olla riittävän tietoisuuden tason saavuttaneen emobrändin hyödyntäminen. Emobrändin pääoman vahvistamiseksi brändilajennuksen tulisi korostaa ja vahvistaa emobrändin suotuisia mielleyhtymiä. Onnistuessaan brändilajennus voi parantaa emobrändin imagoa mikä tekee myös tulevista laajennuksista helpompia. (Keller 2008, 512-513, 531.)

#### 2.4.1 Brändilajennusprosessin vaiheet

Brändilajennusprosessi voidaan jakaa lähtötilanteeseen, suunnitteluvaiheeseen sekä toteutusvaiheeseen (kts. Kuvio 2.). Kuten edellisessä kappaleessa esitin, brändilajennus lähtee liikkeelle siitä, että ymmärretään lähtökohdat ja se, millainen brändi on ja mitä kuluttajat siitä ajattelevat. Yritystä helpottaa lähtötilanteessa myös ajatus siitä, mitä brändi haluaa olla ja edustaa tulevaisuudessa - mihin suuntaan brändiä lähdetään laajentamaan. (Keller 2008, 519-521.)

Suunnitteluvaiheessa havainnoidaan ja arvioidaan brändille potentiaalista laajennuskohdetta ja -kategoriaa. Brändilajennusprosessin suunnitteluvaiheessa voidaan hyödyntää apuna kuluttajatutkimuksia, joilla pyritään selvittämään kuluttajien mieltymyksiä ja käyttäytymistä esimerkiksi uutta laajennusta kohtaan. On tärkeää, että laajennuskategoria on sellainen, jossa brändillä on tarjota jotakin uutta kilpailijoista erottuakseen. (Kapferner 2012, 268-269.) Suunnitteluvaiheessa on myös hyvä punnita yrityksen osaamista ja resursseja (Keller 2008, 519-521).

Kuten kuviosta 2 voidaan huomata, toteutusvaiheessa merkitsee brändilajennuksen vastaanotto markkinoilla. Menestykseen vaikuttaa se, miten kuluttajat suhtautuvat laajennukseen, mutta myös se, millaisen reaktion uusi tuote tai palvelu saa aikaan kilpailijoissa. (Keller 2008, 519-521.) Toteutusvaiheessa brändilajennuksen onnistumiseen vaikuttaa kaikki tuotteen tai palvelun sisällöstä ja sen kategoriasta markkinointiin, ulkoonäköön ja nimeen (Kapferner 2012, 268-269).



Kuvio 2. Brändilajennusprosessi (mukaillen Kapferner 2015, 280)

## 2.4.2 Kuluttajan suhtautuminen brändilaajennuksiin

Tärkeintä brändilaajennuksen onnistumisen kannalta on kuluttajien vastaanotto ja myönteisyys laajennusta kohtaan. Kuluttajat arvioivat brändilaajennuksia sen mukaan, mitä tietävät emobrändistä ja brändilaajennuskategoriasta. Tämän takia kuluttajilla on tärkeää olla positiivisia mielikuvia emobrändistä. Brändilaajennuksen tulisi myös tukea joitakin näistä emobrändin positiivisista mielikuvista. Vastaavasti tulisi pyrkiä siihen, ettei emobrändin negatiiviset mielikuvat siirtyisi brändilaajennukseen, eikä myöskään loisi uusia negatiivisia mielikuvia. Näiden tekijöiden toteutuessa brändilaajennus saa kuluttajat synnyttämään positiivisia mielikuvia sitä kohtaan sekä hyväksymään laajennuksen helpommin. (Keller 2008, 511-512.) Kuluttajille tärkeää arviointitilanteessa on ensisijaisesti emobrändin laatu sekä emobrändin ja laajennuksen yhteensopivuus, mutta myös odottamattomuus tuo kuluttajalle lisäarvoa. (Völckner & Sattler 2006; Kapferner 2012, 295.)

Graham ym. (2016) väittää, että brändin korkea persoonallisuus saa kuluttajat pitämään brändilaajennuksesta enemmän. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös esitetty, että kuluttajan positiivinen suhtautuminen brändin laajentamiseen on tärkeä tekijä ostotilanteessa. Brändilaajennuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että brändin persoonallisuus välittyy laajennuksesta. (Graham ym, 2016.) Kuluttajat kokevat myös aitouden tärkeäksi brändilaajennuksen ominaisuudeksi. Spiggle ym. (2018) osoittaa tutkimuksessaan, että brändilaajennuksen aitous suhteessa emobrändiin helpottaa sen hyväksymistä markkinoilla. Kuluttajat kokevat laajennuksen aitona, kun se pyrkii säilyttämään ja ylläpitämään emobrändin ainutlaatuisuutta, omaperäisyyttä, arvoja ja perintöä. Tällöin brändilaajennus välittää myös sisäisen johdonmukaisuuden – emobrändin pysyvyyden ja uskollisuuden itselleen. Ulkoisessa johdonmukaisuudessa arvioidaan sitä, onko brändi sellainen kuin se sanoo olevansa, ovatko ilmoitetut väitteet liioiteltuja vai totta. (Spiggle ym. 2018.)

## 2.4.3 Brändilaajennusten markkinointi

Markkinoinnin avulla luodaan brändille imagoa (Arslan & Altuna 2010). Onnistuneella markkinoinnilla pystytään vaikuttamaan myös brändilaajennuksen tulokseen ja kuluttajien reaktioihin, sillä markkinointi lisää kuluttajien mahdollisuuksia hyväksyä laajennukset (Athanasopoulou ym. 2015). On tutkittu, että brändilaajennuksen onnistumisen kannalta merkittävässä tekijöissä on eroja sen mukaan, ovatko brändilaajennus ja emobrändi

kuluttajalle entuudestaan tuttuja. Onnistuneella markkinoinnilla on merkittävä rooli erityisesti silloin, kun laajennus on suhteellisen tuntematon, jolloin ulkoisiin vihjeisiin luotetaan enemmän. (Völckner & Sattler 2006.)

Vaikka markkinoinnin avulla voidaan kommunikoida monenlaisista ominaisuuksista, brändilaaajennusta markkinoitaessa tulisi selvästi osoittaa brändin persoonallisuuden merkitys tärkeänä osana brändikuvaa. Graham ym. (2016) korostaa persoonallisuutta erityisesti symbolisten tuotemerkkien markkinoinnissa, mutta myös positiivisten mielleyhtymien siirtäminen brändilaaajennuksen mukana uusiin tuotteisiin, auttaa menestymään. Tutkimuksessa osoitetaan, että persoonallisuutta emobrändin ja brändilaaajennuksen välillä voidaan saavuttaa mainostamalla laajennusta materiaalilla, joka on yhtenevää emobrändin kanssa. He ehdottavat, että brändilaaajennusta tulisi markkinoida samanlaisilla kuvilla, sanoilla ja fonteilla kuin emobrändiä. (Graham ym. 2016.)

Athanasopoulou ym. (2015) käsittelevät tutkimuksessaan FMCG ("fast-moving consumer goods") tuotteiden markkinointia tullen lopputulokseen, että brändilaaajennuksen menestys liittyy yrityksen tekemiin markkinointistrategisiin päätöksiin. Tutkimuksessa analysoitiin johtajien käsityksiä, toisin kuin useimmissa brändilaaajennuksia koskevissa tutkimuksissa, joissa tutkitaan kuluttajien näkemyksiä. Markkinatutkimus laajennuskategoriassa osoitetaan tärkeäksi laajennuksen onnistumisen kannalta, sillä yrityksen tulee olla tietoinen asiakkaiden mieltymyksistä ja mahdollisista muutoksista kulutuskäyttäytymisessä ja markkinoissa. Myös kategorialla, johon laajennetaan, on olennainen rooli menestyksessä. Epäjohdonmukainen laajennuskategoria voi laimentaa emobrändiä ja hämmentää asiakkaita. Tutkimuksen tuloksissa korostettiin laadukkaan kehitysprosessin tärkeyttä, jossa korostuu tuotteen innovatiivinen muotoilu, emobrändin mukainen laatu ja kuluttajien mieltymysten mukainen pakkaus. Sen lisäksi myös tuotevalikoiman samankaltaisuus koetaan tärkeäksi. Mitä samankaltaisempi laajennus on suhteessa emobrändiin ominaisuuksien, määritteiden, käsitteiden ja assosiaatioiden suhteen, sitä menestyvämpi brändilaaajennus voi olla. Tutkimuksen tuloksiin vedoten esitetään myös, että emobrändin laatu ja erityisesti persoonallisuus, yhdistetään helposti muihin brändin laatuominaisuuksiin, joita tulisi markkinoinnin avulla korostaa. (Athanasopoulou ym. 2015.)

Kellerin (2008, 521) mukaan liian usein yritykset eivät kiinnitä huomiota riittävästi sellaisen brändäys- ja markkinointistrategian kehittämiseen, joka maksimoisi brändilaaajennuksen pääoman ja samalla kasvattaisi emobrändin pääomaa. Suurin syy laajennuksen epäonnistumiseen onkin yleensä resurssien puute brändilaaajennuksen lanseerauksessa



ja markkinoinnissa (Kapferner 2015, 296). Markkinointisuunnitelma on avain onnistuneen brändilaaajennuksen tukemiseen. Markkinoinnissa tulisi hyödyntää brändielementtejä, joiden avulla brändilaaajenukselle luodaan arvoa ja pyritään luomaan positiivisia mielleyhtymiä. Brändielementeistä ainakin yhden tulee olla yhdistettävissä emobrändiin, mutta brändilaaajennus tarvitsee myös omia uusia brändielementtejä. Siten se on erotettavissa emobrändistä ja pystyy kasvattamaan omaa imagoa sekä brändiarvoaan. (Keller 2008, 521-522.) Brändielementtejä voi olla esimerkiksi pakkaus, nimi, logo, värit, sloganit tai symbolit (Jaskari 2018).

Kellerin (2008, 537) mukaan tehokkain markkinointistrategia on sellainen, jossa emobrändistä muistuttamisen sijaan keskitytään täysin laajennukseen. Strategian mukaan kuluttajille tulisi tarjota brändilaaajenuksesta sellaista tietoa, joka ehkä muuten olisi jäänyt huomiotta tai tulkittaisiin väärin, mutta ostotilanteessa saisi valitsemaan kyseisen tuotteen. (Keller 2008, 537.) Markkinointia suunniteltaessa on tunnistettava tärkein yleisö ja osattava puhutella heitä luovalla ja kilpailijoista erottuvalla aineistolla. Kun on selkeä kuva kohderyhmästä, on helpompaa suunnitella materiaalia, jolla napataan asiakkaan huomio. Persoonallinen viesti kerää huomiota ja jää asiakkaiden mieliin. Uutuustuotetta markkinoidessa pitäisi huomioida myös lisätiedon hankkimisen vaivattomuus. (JCDecaux 2019.)

## 2.5 Brändilaaajennukset palvelusta tuotteeseen

Brändilaaajennukset ovat tutkittua alaa, mutta suurin osa brändilaaajenuksia koskevista tutkimuksista liittyy fyysisen tuotteen laajentamisesta uusiin fyysisiin tuoteryhmiin (Arslan & Altuna 2010). Julkaistussa kirjallisuudessa on vain muutama tutkimus tuotteen laajentamisesta palveluihin tai toisaalta palveluiden brändilaaajenuksista tuotteiden puolelle. Tutkimuksen mukaan brändilaaajennukset eroavat sen suhteen onko kyseessä tavara- vai palvelubrändi ja laajennetaanko palveluihin vai tuotteisiin esimerkiksi sen suhteen, kuinka laajennukseen suhtaudutaan ja kuinka tärkeää samanlaisuus emobrändin suhteen on. (Ramanathan & Velayudhan 2015.) Lei (ym. 2004) kuitenkin kirjoittaa artikkelissaan, että puhtaita kulutustavaroita tai palveluita on vähän, sillä useimmat tuotteet ovat tavaroiden ja palveluiden yhdistelmiä. Todellisuudessa palveluiden ja tavaroiden välillä ei ole siis selkeää kahtiajakoa. Esimerkiksi kahvila luokitellaan palveluntarjoajaksi, mutta se sisältää myös fyysisiä tuotteita kahvin ja kakkujen muodossa. Tämä käsitys yhdistää kuilun tavaroiden ja palveluiden välillä. (Lei ym. 2004.)

Palvelubrändistä tuotteisiin laajentamisesta on kuitenkin muutamia esimerkkejä kuten Farang, jonka keittiömestari Matti Wikberg loi Jim Lim by Farang -tuotesarjan tarjotakseen mahdollisuuden huippuravintolan annoksiin helposti kotona (Kesko 2020). Naughty Brgr on samaan tapaan laajentunut burger-ravintoloista ruokakauppoihin, tarjoten ainekset herkullisten burgereiden valmistamiseen myös kotona (Naughty Brgr 2021). Toisaalta, myös Fazer on aikojen alussa lähtenyt liikkeelle konditorialiikkeestä, vaikka onkin nykyisin tunnetumpi suklaistaan (Fazer 2021). Hyvänä esimerkkinä palvelusta tuotteen puolelle laajentamisesta on Dennis, jonka brändilaajennusprosessiin tutustutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 3 TEEMAHAASTATTELUT BRÄNDILAAJENNUKSISTA

### 3.1 Teemahaastatteluiden taustaa ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella brändilaaennuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Onnistumista ja siihen vaikuttavia asioita pohdin tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta kootun teorian avulla, mutta myös haastatteluiden kautta. Monipuolisemman sisällön takaamiseksi ja teorian tueksi päädyin haastattelemaan opinnäytetyöhöni kahta suomalaista brändiä. Teemahaastatteluiden avulla pyrin saamaan informaatiota Denniksen ja Elovenan brändilaaennusprosesseista ja opeista liittyen uusien tuotteiden markkinoille tuomiseen. Juuri näihin yrityksiin päädyin siitä syystä, että onnistuneita brändilaaennuksia heillä molemmilla on takana jo monia. Elovena on jokaiselle suomalaiselle tuttu brändi, joka tarjoaa kaurapohjaisia tuotteita jokaiselle ja jokaiseen elämänvaiheeseen. Dennis on sen sijaan lähtenyt liikkeelle ravintolasta ja laajentunut myöhemmin myös ruokakaupan hyllyille. Tässä opinnäytetyössä haluan tuoda esiin Denniksen kautta myös pienemmän brändin brändilaaennustarinaa. Tärkeiksi yhdistäviksi tekijöiksi Elovenan ja Denniksen välillä koin elintarviketuotteet, suomalaisuuden ja brändien korkean arvostuksen.

### 3.2 Yritysesittelyt

#### **Dennis**

Ristorante Dennis on Dennis Rafkinin vuonna 1975 Turun Linnakadulle perustama italialaisravintola, joka sijaitsee samassa lokaatiossa edelleen. Dennis tunnetaan erityisesti pizzoistaan, ja se on Suomen vanhin yhä toimiva pizzeriaketju. Turun lisäksi Dennisravintoloita on ollut aiemmin useampia, yksi esimerkiksi Tampereella, mutta jo vuosia sitten Dennis on päättänyt vähentää ravintoloiden määrää ja keskittyä määrän sijaan laatuun. Nykyisin Dennis on Turun lisäksi ainoastaan Helsingissä. (Nevanpää, haastattelu 7.5.2021.)

Ravintolassa tarjottavien pizzojen, pastojen ja risottojen lisäksi Dennis on laajentanut tarjontaansa myös ruokakauppojen puolelle. Dennis-logolla varustettuna kaupoista löytyy käsin tehtyjä pizzoja, bageleita, kastikkeita ja pizzajauhoja. Yhden uusimmista

aluevaltauksistaan Dennis teki alkoholijuomiin lanseeratessaan pizza oluen. Näitä tuotteita myydään ruokakaupoissa ympäri maan.

Pizzeria ravintola Dennis ja Denniksen tuotteita kauppoihin valmistava Dennis Food Factory ovat erillisiä itsenäisiä yrityksiä, mutta niillä on sama omistaja (Nevanpää, haastattelu 7.5.2021).



### Dennis Paahto Bagel

Trendikäs Dennis bagel nautitaan tukevana aamupalana, välipalana tai lounaana. Suolaisena tai makeana. Paahdettu tuorejuustolla ja kylmäsavulohella täytetty bagel on aamiaispöydän suurempia herkkuja. Dennis on valmistanut Suomessa bagelia -80 luvulta asti.



### Grillipizzat

Salaisuuteni on legendaarinen pizzapohja ja maukkaimmat täytteen. Sinun salaisuutesi: lämmitä minut grillissä ja olet kesän kuumiin ja nopeisiin pizzakokki. Tuotteet ovat saatavilla yli kesän hyvin varustetuista kaupoista.



### Olut

Dennis Pizza Olut tehdään erikoisreseptillä käsityöläispanimossa Lohjalla. Oluessa on perinteikästä tsekkiläistä Saaz-jalohumalaa. Olutta tehdään aina pienissä erissä, jotta se on aina tuoretta ja täynnä makua. Denniksen Pizza Olutta on saatavissa Dennis-ravintoloissa sekä hyvin varustetuista kaupoista.



### Pizzajauhot

Denniksen pizzajauhot tulevat Pohjois-Italiasta, kolmannessa sukupolvenssa toimivasta perheyrityksestä. Yrittäjyys on aina ollut lähellä Denniksen sydäntä. Napollainen pizzajauho on Suomessa parasta saatavilla olevaa jauholaatua napollilaisen pizzataikinan tekoon. Mylly käyttää huipputeknologiaa varmistaakseen tuotteiden elintarvikeeturvallisuuden, maun ja ominaisuudet pizzan teossa.



### Pizzakastikkeet

Maukas Dennis pizzakastike kruunaa itseleivotun pizzan. Onnistuneen pizzan salaisuus on loistava pohja hyvistä jauhoista sekä Dennis pizzakastieista.



### Salaatikastikkeet

Denniksen salaatikastikkeet valmistetaan perinteisellä reseptillä. Maukkaat kastikkeet sopivat niin arkeen kuin juhlaan. Kokeile vaikkapa klassikkoamme salaattikastiketta. – Hyviä makuhetkiä!

Kuva 2. Esimerkkejä vähittäistavarakaupoissa myytävistä tuotekategorioista (Dennis 2021)

## Elovena

Elovena on tunnettu suomalainen brändi, joka on valmistanut kauratuotteita jo vuodesta 1925. Menestyksenkäs tarina sai alkunsa viipurilaisesta Karjalan myllystä, mistä Elovena on mutkien kautta päätenyt Raisio-konsernille. Raisio-konserniin kuuluu lukuisia muitakin suomalaisia elintarvikebrändejä. Jo vuosien ajan Elovenan hiutaleita on valmistettu

Nokiolla Raision kauramylyssä. Mukana matkassa on pysynyt myös Elovena-tyttö, joka on tosin vuosien saatossa uudistanut asuaan, mutta edelleen symboloi meille suomalaisille, kotimaisuutta, luotettavuutta ja terveellisyttä.



Kuva 3. Elovena kaurahiutalepaketti vuonna 1958 ja 2020 (Paljakka 2020)

Elovenan tuotteet pyritään valmistamaan suomalaisilla pelloilla kasvaneesta kaurasta, mistä osoituksena Elovena on äänestetty Suomen arvostetuimmaksi kaurabrändiksi. Nykyisin kaurahiutaleiden ohella Elovena-brändin alta löytyy lukuisia muitakin tuotteita. 2000-luvulla markkinoille tuotiin aivan uudenlaisia ja innovatiivisia kauratuotteita brändin alla, kuten annospikapuuroja, välipalakeksejä, kauramuroja ja välipalakaurajuomia.



Kuva 4. Elovenan uutuudet (Elovena 2021)

### 3.3 Haastatteluiden toteutus ja tulkinta

Keräsin aineiston opinnäytetyöhöni teemahaastattelulla toukokuussa 2021. Haastateltavina toimi Denniksen myyntijohtaja Jussi Nevanpää sekä Raision markkinointipäällikkö Jennifer Krook. Krookin kanssa lyhyt haastattelu käytiin läpi puhelimitse tiukan aikataulun vuoksi ja Nevanpään kanssa Microsoft Teamsin kautta. Molempien haastateltavien työntäyteisen kevään vuoksi haastattelut pidettiin hyvin lyhyinä kestäen vain noin 20-30 minuuttia.

Ennen haastattelua kerroin etukäteen sekä Krookille että Nevanpäälle haastatteluni teemat, joista halusin kuulla lisää ja painotin erityisesti sitä, että keskityn työssäni brändilaajennuksen onnistumiseen ja haluan tarkastella asiaa siitä näkökulmasta. Haastattelu-runko löytyy liitteestä 1. Jaoin kysymykseni teemoihin, joita olivat yleisesti brändilaajennuksen onnistuminen, suunnitteluvaihe sekä toteutusvaihe. Toivoin, että haastateltavani kertoisivat heidän mielestään tärkeimpiä seikkoja yleisesti brändilaajennuksen suunnittelusta ja toteutuksesta, painottaen onnistuneeseen brändilaajennukseen johtavia tekijöitä. En halunnut rajata kysymyksiä liian tarkoiksi, vaan halusin mahdollistaa erilaiset näkökulmat asiaan.

Elovenan ja Denniksen historia ja taustat poikkeavat toisistaan, jonka johdosta haastatteluissa nousi esiin erilaisia brändilaajennuksen suunnitteluun ja toisaalta onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Suunnittelemani haastattelu-runko palveli kuitenkin hyvin molempia haastatteluja ja näin ollen pystyin muistiinpanojeni perusteella analysoida ja tulkita haastatteluja saman rungon pohjalta. Seuraavassa luvun käyn läpi haastatteluja yksityiskohtaisemmin niissä esiin nousseiden molemmille brändeille yhteisten pääteemojen pohjalta. Pohjaa pääteemoille luo jo aiemmin edellisessä luvussa läpi käymäni brändilaajennukseen liittyvä kirjallisuus.

## 4 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

### 4.1 Systemaattinen suunnittelu ja oikea kohderyhmä

Brändilaaajennukset ovat tuttuja työkaluja sekä Raision (Elovena) markkinointipäällikölle Jennifer Krookille että Denniksen myyntijohtajalle Jussi Nevanpäälle, joilla molemmilla on useista brändilaaajennusprosesseista kokemusta. Onnistuminen ja myyvän tuotteen markkinoille saaminen on monen tekijän summa, mutta molempien yritysten tekemisestä löytyy brändilaaajennuksen onnistumista tukevia tekijöitä.

Elovenan Krook korostaa, että brändilaaajennuksen onnistumisessa systemaattinen suunnittelu on avainasemassa. On tärkeää tietää mitä brändi edustaa ja tiedostaa, sopii mahdollinen brändilaaajennus brändin arvoihin ja sen brändilupaukseen. Toisin sanoen, kuinka yhteensopiviksi emobrändi ja laajennus koetaan. Denniksen Nevanpää sen sijaan puhuu laajennuksen onnistumisesta omasta halusta ja ymmärryksestä. Heidän tavoitteenaan on tarjota nimenomaan laadukkuudestaan tunnettuja tuotteita suomalaisille asiakkaille, mikä toimii heillä vahvana ajurina brändilaaajennusprosesseissa.

Elovenan tuotteiden taustalla seisoo vahvasti suomalainen kaura, joka sitoo tuotteet yhteen, vaikkakin brändin alla on niin kaurasta valmistettua jauheliuhankorviketta - kaurajauhista - kuin välipalajuomaa ja gluteenittomia sämpylöitäkin. Kuluttaja tietää aina, että Elovena on luotettava, suomalainen ja terveellinen valinta. Krook painottaakin sitä, että on tärkeää, että kuluttaja voi luottaa tuotteeseen. Kun laajennuksen arvot ja brändilupaus seuraa emobrändin jalanjalkia, kokee asiakas helpommin luottamusta myös aivan uutta tuotetta kohtaan.

Denniksen Nevanpää lähestyi asiaa hieman erilaisesta näkökulmasta, sillä vaikka Dennis ravintolana mielletäänkin italialaiseksi ja on tunnettu nimenomaan pizzoistaan, toivoisi myyntijohtaja itse, että Dennis yhdistettäisiin ennemminkin uutuuteen, innovaatioon ja laatuun pelkän italialaisuuden ohella. Nevanpää ei koe, että tuotteiden pitäisi istua italialaisuuteen, vaan he haluavat mennä niin sanotusti kauemmas. Denniksen haaveena onkin tulevaisuudessa olla kokonainen ”ruokatalo”, joka tarjoaisi laadukkaita tuotteita ilman italialaista leimaa. Denniksen kauppavalikoimassa on jo nykyään pizzojen, pizzajauhojen ja -kastikkeiden lisäksi myös bageleita ja esimerkiksi olutta, joten laajempaan valikoimaan päin ollaan koko ajan matkalla. Kaikkia Denniksen tuotteita yhdistää

kuitenkin laatu, johon Nevanpää haluaisi, että asiakkaat rinnastaisivat niin ravintolassa tarjottavat annokset kuin kaupoista saatavat tuotteet.

Sekä Krook että Nevanpää korostavat sitä, että he tekevät tuotteita, joilla on kysyntää. On siis tärkeää pohtia jo etukäteen tuotteen kohderyhmää ja sitä, miten tämä kohderyhmä tavoitetaan. Uusi tuote pitää myös onnistuneesti myydä jälleenmyyjille.

#### 4.2 Trendien seuraaminen ja kuluttajien muuttuvat elämät

Elovena on vahva suomalainen brändi, joka on tunnettu erityisesti kaurahiutaleistaan. Krookin mukaan pelkillä kaurahiutaleilla matkustamisellakin tulee kuitenkin niin sanotusti katto vastaan, sillä ei suomalaistenkaan mahoihin yltiömäärin mahdu puuroa. Näin ollen myös jotakin muuta on täytynyt kehittää. Brändilaaajennusta suunniteltaessa Krookin mukaan olisi oleellista pohtia sitä, missä tuoteryhmässä olisi annettavaa ja missä mahdollisuuksia. Dennis tarjoaa italialaisuuden lisäksi kaupoissa jo muitakin tuotteita, vaikka Nevanpään mukaan pizzat ovat kaupoissa kuitenkin suurin ja myyvin kategoria. Haaveina on tulevaisuudessa laajentaa kenttää ja tarjoilla kuluttajille muitakin tuotteita. Sekä Krook että Nevanpää korostavat kuluttajien muuttuvia tarpeita ja trendejä tärkeimpinä syinä brändilaaajennuksille. Ihmisten elämät ja trendit muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, joten mukana pysyäksään on luotava jotakin uutta.

Nevanpään mukaan Denniksellä pyritään aistimaan mitä maailmalla tehdään, mutta toisaalta hyödynnetään myös omia ravintoloita laajentamalla kauppoihin erityisesti sellaisia tuotteita, jotka myös ravintoloissa myyvät. Hyvä esimerkki trendien seuraamisesta Denniksellä on heidän uutuutensa kaurapizza. Tämän Suomen ensimmäisen kaurapohjaisen pizzan leivonnassa on hyödynnetty kaurajauhoja, jotka hellivät vatsaa ja tarjoavat hieman terveellisemmän ja kevyemmän valinnan kuitenkin mausta yhtään tinkimättä.

#### 4.3 Panostus suunnitteluvaiheeseen

Brändilaaajennuksen suunnitteluvaiheessa Elovenan Krook painottaa kuluttajatutkimuksen tärkeyttä. Ei niinkään yksinkertaisissa linjalaajennuksissa, kuten mansikanmakuisen annospussipuuron rinnalle lanseerattavan mustikanmakuisen puuron yhteydessä, mutta erityisesti isommissa ja uusissa aluevaltauksissa siitä on Krookin mukaan hyötyä. Tärkeää on tehdä kuluttajatutkimusta juurikin uuden tuotteen kohderyhmälle.



Suunnittuvaiheessa tuotteen sopivuuden ja sen tarpeellisuuden lisäksi tulisi pohtia myös kustannuksia. Millainen loppuhinta tuotteelle ja onko se järkevä.

Denniksellä uusia laajennuksia ideoidaan jatkuvasti ja tuotekehityspalavereita käydään jopa kahden viikon välein. Denniksen Nevanpään mukaan ideapankkia pyritään kasvattamaan ja parantamaan jatkuvasti. Jo suunnitteluvaiheessa on Nevanpään mukaan tärkeää hahmottaa, kuinka pitkä prosessi brändilajennus on, ja kuinka kauan kaupan hyllyyn pääseminen oikeastaan vie. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää, ettei idean kanssa jäädä vellomaan liian pitkäksi aikaa vaan, mikäli homma ei lähde vauhtiin, siirretään kyseinen tuote sivuun. Nevanpään mukaan välillä tälle kyseiselle sivuun siirretylle tuotteelle oikea aika on tullutkin vastaan myöhemmin. Heillä taktiikkana brändilajennuksissa on se, ettei peli ole ikinä yhden kortin varassa, vaan potentiaalisia ideoita pankissa tallessa on useita.

Sekä Krookilla että Nevanpäällä vastausten taustalla on sama idea siitä, ettei liian kallista tai sellaista tuotetta, jolla ei ole kysyntää, ole järkevää lähteä työstämään sen pidemmälle.

#### 4.4 Houkutteleva pakkaus ja kiinnostava tarina

Elovenan Krook pitää uuden tuotteen suhteen tärkeänä sitä, että tuotteella on selkeä ja erottuva pakkaus, joka houkuttelee kuluttajaa. Pakkauksen tulisi edustaa brändiä ja sen arvoja, mutta uuteen tuotteeseen on mahdollista tuoda pakkauksen kautta myöskin jotakin uutta. Krook kokee, että yhteensopivuus ja yhtenäinen linja aiempien tuotteiden ja laajennusten kanssa on tärkeää. Esimerkiksi Elovenalla tämä ilmenee logon lisäksi saman sävyisinä pakkauksina. Krook kertoo, että brändilajennusten suunnittelussa hyödynnetäänkin työkaluna brändille tehtyä Brand Book:ia, joka auttaa yritystä vahvemman brändin rakentamisessa siten, että laajennustenkin myötä muistetaan pitää samanlainen ja brändin mukainen ilme ja linja tuotteissa.

Nevanpään mukaan Denniksen pakkauksissa hyödynnetään tällä hetkellä voimallisesti italialaista maisemaa, mutta toivoisi itse tähän muutosta. Hän haluaisi, että italialaisuuden ohella paketista huokuisi tuoreus ja se, että tuote on ikään kuin juuri uunista tullut. Denniksen logon Nevanpää toivoisi symboloivan kuluttajalle laadukkuutta. Tämän lisäksi

Nevanpää kokee merkittäväksi seikaksi, että pakkauksissa otetaan huomioon entistä voimallisemmin ympäristöasiat sekä vastuullisuus.

Elovenalla halutaan panostaa sellaiseen tarinaan, jonka avulla tuotteista kerrotaan kuluttajille. Toteutusvaiheessa Krook pitää myös tärkeänä markkinointisuunnitelman merkitystä, sillä prosessia helpottaa huomattavasti suunnitelma, jonka avulla tuotteet saadaan kaupan hyllyn kautta päätymään vielä kuluttajan ostoskärryyn asti. Tuotteen markkinoinnissa Krook painottaa kohderyhmän tunnistamista. Esimerkiksi välipalakeksit kiireisen perheen arkea helpottamaan vaatii erilaisia markkinointitoimenpiteitä ja -kanavia kuin esimerkiksi Elovenan kaurajauhis. Krook kertoo, että heillä markkinointia suunniteltaessa apuna on mediatoimisto, joka antaa ajankohtaista analyysia siitä, miten mediaa käytetään ja mistä kunkin kohderyhmän tavoittaa.

Nevanpää sen sijaan kuvaa uusien tuotteiden markkinoinnin olevan Denniksellä pientä ja tapahtuvan suurimmalla volyymilla kaupan sisällä. Kaupoissa saattaa törmätä esimerkiksi lattiatarroihin tai hyllynpuhujiiin, mutta uusia tuotteita tuodaan kuluttajien tietoisuuteen myös kauppojen yhteismarkkinoinnilla esimerkiksi Keskon tai S-ryhmän sisällä. Nevanpään mukaan Dennis hyödyntää myös vaikuttajamarkkinointia ja yhteistöitä eri sosiaalisen median vaikuttajien kanssa. Aikaisemmin hyödynnetty konsulenttitoiminta eli uusien tuotteiden maistattelu isoissa kaupoissa toimii toisinaan täsmäiskuina, mutta tärkeämpää on panostaa entistä enemmän sosiaaliseen mediaan ja näkyvyyteen siellä.

Markkinoinnin suhteen Elovenan ja Denniksen poluissa ja valinnoissa on nähtävissä eroja. Elovena suunnittelee markkinointitoimiston kanssa markkinointia ja kanavia perusteellisemmin siinä, missä Dennis pienempänä yrityksenä hyödyntää kustannustehokkaita kanavia, sosiaalista mediaa ja vaikuttajamarkkinointia. Molemmilla yrityksillä kuitenkin suunnitelma ja tavoite tuoda uusi tuote heti kuluttajien tietoisuuteen.

#### 4.5 Epäonnistumisesta voittoon

Elovenan Krook mainitsee vielä brändilaaennuksen onnistumisesta puhuttaessa sen, kuinka paljon uudet laajennukset vaativat resursseja. Menestys ei tule ilmaiseksi, vaan kilpailijoille pärjätäkseen on jokaisen brändilaaennuksen kohdalla tehtävä töitä. Kuluttajatutkimus on tärkeää olla tehtynä etukäteen ja kohderyhmän on oltava oikea. Riittäväillä

resursseilla, suunnitelmallisella markkinoinnilla ja panostuksella uuteen tuotteeseen ollaan kuitenkin brändilaaajenuksen onnistumisen suhteen oikealla polulla.

Denniksen Nevanpää on asian suhteen samoilla linjoilla ja pitää tärkeänä, että hahmotetaan, kuinka pitkä prosessi brändilaaajennus on. Valmista ja myyvää tuotetta ei synny yhdessä yössä ja pelkästään kaupan hyllyyn pääseminen vie aikaa ja resursseja. Nevanpää itse leikkisästi sanoo, että ”kymmenellä ongella saa enemmän kalaa kuin yhdellä”, joka symboloi Denniksen brändilaaajennustaktiikkaa. Nevanpää kertoo myös, että heillä Denniksellä on otettu opiksi myös aiemmasta. Heidän kauppavalikoimaansa on aiemmin kuulunut risotto, mutta se ei silloin lyönyt läpi ja poistui markkinoilta. Nevanpäällä on aiemmasta epäonnistumisesta huolimatta kova usko tuotteeseen ja tiedä vaikka tämä paranneltuna versiona tulevaisuudessa kaupoista löytyisi.

## 5 YHTEENVETO JA LOPPUPÄÄTELMÄT

Tämä opinnäytetyö on pienimuotoinen selvitys brändilaajennuksesta ja sen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä kuluttajakontekstissa. Tähän aiheeseen perehdyin paremmin brändilaajennuksista tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta kootun teorian avulla sekä tekemieni haastatteluiden kautta. Brändilaajennuksen onnistumiseen vaikuttavien seikkojen lisäksi halusin nostaa työssäni esiin myöskin pienemmän brändin näkökulmaa. Haastatteluiden avulla sain työhöni arvokkaita tosielämän brändilaajennus- esimerkkejä kahdelta yritykseltä, Raisiolta (Elovena-brändi) ja Dennikseltä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tulosten välityksellä tarjota pienemmillekin yritykselle suuntaviivoja, miten brändilaajennusta rakentaa. Lisäksi opinnäytetyössäni sivutaan vähän tutkittua aihetta palveluntuottajan brändilaajennusta vähittäiskaupan tuotteiden puolelle.

Kun puhutaan brändilaajennuksesta, tarkoitetaan yleensä sitä, kun vanhaa brändiä hyödynnetään uuden tuotteen tai palvelun lanseerauksessa. Brändilaajennusten avulla pyritään vastaamaan kuluttajien muuttuviin tarpeisiin ja trendeihin samalla, kun säästetään resursseja ja aikaa, ja minimoidaan riskit uuden brändin luomisen sijaan. Brändin laajennus voi kehittää sekä vahvistaa brändiä uuden tuotteen tai palvelun kautta, mutta vanhan ja tutun brändin hyödyntäminen auttaa kuluttajia myös hyväksymään brändilaajennukset.

Sekä kirjallisuuden että tekemieni haastatteluiden pohjalta brändilaajennuksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä esiin nousi erityisesti emobrändin ja brändilaajennuksen yhteensopivuus. Lisäksi laajennuksen tulee istua brändin arvoihin ja brändilupaukseen. Yhteensopivuus herättää kuluttajassa luottamusta, joka helpottaa brändilaajennuksen hyväksymistä. Tärkeää onnistumisen kannalta on myös se, mihin laajennetaan. Laajennuskategorian ja emobrändin yhteneväisyyden puolesta puhujia on monia ja sitä usein painotetaan, kun puhutaan onnistuneesta brändilaajennuksesta. Toisaalta uuden tuotteen tulisi tarjota kuluttajalle jotakin uutta, joten on tärkeää seurata ihmisten muuttuvia elämiä ja trendejä. Pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen, mutta kilpailijoista tulisi erottua. Uuden tuotteen suunnitteluprosessissa on tärkeää pitää kuluttaja keskiössä, ja kuluttajatutkimuksen nähdäänkin olevan yksi menestystekijä.

Sekä Elovena että Dennis ovat onnistuneet tuomaan markkinoille monia myyviä tuotteita ja laajennushalut jatkuvat. Aiempien tutkimusten mukaan jo entuudestaan vahvat brändit onnistuvat brändilaaennuksissaan useammin. Tätä voidaan perustella esimerkiksi siten, että vahvoilla ja ennestään tunnetuilla brändeillä on jo valmiiksi asiakaskunta ja kilpailukykyinen vaikutus, joka houkuttelee lisää asiakkaita. Toisaalta menestyksekkään brändin on myös helpompi vakuuttaa uudella tuotteellaan jälleenmyyjät. Vahva brändi ei yksistään ole oikotie onneen, vaan onnistuneessa brändilaaennuksessa on osattava pitää monet narut hyppysissä. Erityisesti haastatteluissa korostui se, kuinka tärkeää on hahmottaa brändilaaennusprosessin suuruus ja laajuus. Onnistuneeseen brändilaaennukseen on oltava osaamista ja resursseja.

Kuluttajan näkökulmasta on tärkeää, että kuluttajalla on positiivisia mielikuvia emobrändistä. On tutkittu, että brändilaaennuksen arviointi tapahtuu vanhojen kokemusten pohjalta liittyen emobrändiin ja laajennuskategoriaan. Positiiviset mielikuvat saavat kuluttajan hyväksymään laajennuksen paremmin ja sitä kautta tarttumaan myös uuteen tuotteeseen. Se, että laajennus on persoonallinen ja aito sekä yhdistettävissä emobrändiin, tekee brändilaaennuksesta kuluttajan silmissä kiinnostavan ja onnistuneen.

Brändilaaennuksen onnistumisesta puhuttaessa ei voi olla korostamatta markkinoinnin tärkeyttä. Vaikka uusi tuote olisi kuinka mahtava, ei se myy, ellei kuluttajat ole siitä tietoisia. Siitä, minkälaisia asioita markkinoinnissa tulisi korostaa ja miten sitä toteuttaa, on paljon erilaisia näkemyksiä. Tärkeintä yksittäisen yrityksen kannalta on selkeä suunnitelma, jonka avulla kuluttajat saadaan tietoisiksi uudesta tuotteesta ja tuote kaupan hyllyn kautta kuluttajalle käyttöön asti.

Myös monet pienemmät yritykset Valion ja Fazerin rinnalla ovat onnistuneet brändilaaennuksissaan ja kasvattamaan liikevaihtoa sekä valtaamaan uusia markkinoita. Opinnäytetyössäni Dennis hyvä esimerkki tästä. Pohjaten teoriaan ja haastatteluihin, pienemmän yrityksen on erityisen tärkeää varata riittävästi resursseja ja osaamista brändilaaennusprosessiin muiden tärkeiden seikkojen lisäksi.

Yhteenveto brändilaaennuksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä:

- Vahva emobrändi tarjoaa hyvän pohjan

- Brändilaaajennuksen yhteensopivuus emobrändin arvojen kanssa tärkeää; samalla kuitenkin laajennuksen persoonallisuus ja aitous
- Brändilaaajennuksen uutuusarvo ja kilpailijoista erottuminen
- Kokemus tuotekategoriasta; suhteet jälleenmyyjiin
- Kohderyhmän tuntemus; kuluttajatutkimus
- Riittävä osaaminen ja resurssit laajennukseen; suunnitelmallisuus
- Tehokas ja osaava markkinointi

Tässä opinnäytetyössä keskityin vain brändilaaajennuksen onnistuneisiin tekijöihin ja nimenomaan tuotelaajennuksiin kuluttajakontekstissa. Business to Business -näkökulma on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta voisi myös tuoda esiin kiinnostavia seikkoja. Brändilaaajennuksiin voisi perehtyä myös ”vaaranpaikkojen” näkökulmasta tai epäonnistumista aiheuttavien tekijöiden kautta. Brändilaaajennukset ovat tutkittua alaa, mutta toistaiseksi palvelubrändin laajennuksista ja brändilaaajennusten vaikutuksista emobrändiin on melko vähän tutkittua tietoa. Erityisesti tästä aiheesta kaivattaisiin lisää tutkimusta tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Aaker, D. 2014. Aaker on Branding. 20 Principles That Drive Success. Morgan James Publishing. New York.
- Aaker, D. & Keller, K. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. Journal of Marketing. Vol. 54, No 1, 27-41 Viitattu 1.2.2021: <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/227764280?accountid=14446>
- Arslan, F. M. & Altuna, O. K. 2010. The effect of brand extensions on product brand image. Journal of Product & Brand Management. Vol. 19, No 3, 170-180. Viitattu 1.2.2021: <https://www-emerald-com.ezproxy.turkuamk.fi/insight/content/doi/10.1108/10610421011046157/full/html>
- Athanasopoulou, P.; Giovanis, A. N. & Avlonitis, G. J. 2015. Marketing strategy decisions for brand extension success. Journal of Brand Management. Vol. 22, No 6, 487-514. Viitattu 9.3.2021: <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1714117800?pq-origsite=primo>
- Dennis 2021. Viitattu 3.5.2021: <https://dennis.fi/>
- Digimarkkinointi 2021. Brändin rakentaminen, mistä on kysymys? Viitattu 20.5.2021: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/brandin-rakentaminen-mista-kysymys>
- Elovena 2021. Viitattu 3.5.2021: <https://www.elovena.com/fi>
- Graham, F.; Kong Cheen, L. & Ian, P. 2016. Brand personality as a direct cause of brand extension success: does self-monitoring matter? The Journal of Consumer Marketing. Vol. 33, No 5, 343-353. Viitattu 1.2.2021: <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1826809517?accountid=14446>
- Hensler, J., Horvath, C., Sarstedt, M. & Zimmermann, L. 2010. A cross-cultural comparison of brand extension success factors: A meta-study. Journal of Brand Management. Vol. 18, No 1, 5-20. Viitattu 20.5.2021: <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/749583898?pq-origsite=primo>
- Jaskari, M. 2018. Näyttävä ja näkyvä brändi. Viitattu 9.3.2021: <http://www.jabc.fi/markkinointi/nayttava-ja-nakyva-brandi/>

JCDecaux 2019. 5 vinkkiä uutuustuotteen lanseeraukseen. Viitattu 20.5.2021: <https://www.jcdecaux.fi/5-vinkki%C3%A4-uutuustuote-lanseeraus>

Keinänen, K. 2017. Vahva brändi vaatii tekoja. Viitattu 20.5.2021: <https://mbe.fi/blogi/vahva-brandi-vaatii-tekoja/>

Keller, K. L. 2008. Strategic Brand Management : Building, measuring, and managing brand equity. Third edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. New Jersey.

Kesko 2020. Jim Lim by Farang tuo suosikkiravintolan makuelämyksen kotiin – mukana legendaarinen Farangin karamellipossu. Viitattu 9.3.2021: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2020/jim-lim-by-farang-tuo-suosikkiravintolan-makuelamyksen-kotiin--mukana-myos-legendaarinen-farangin-karamellipossu/>

Kim, C. K.; Lavack, A. M. & Smith, M. 2001. Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands. Journal of business research. Vol. 52, No 3, 211-222. Viitattu 1.2.2021: [https://turkuamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_infotra-cademiconefile\\_A77482389](https://turkuamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotra-cademiconefile_A77482389)

Kotler, P. Armstrong, G. Wong, V. & Saunders, J. 2008. Principles of Marketing – Fifth European Edition. Pearson Education Limited. Essex.

Lei, J.; Pruppers, R.; Ouwersloot, H. & Lemmink, J. 2004. Service Intensiveness and Brand Extension Evaluations. Journal of service research. Vol. 6, No 3, 243-255. Viitattu 9.3.2021: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/pdf/10.1177/1094670503259381>

Management Study Guide 2021. Brand Extension – Meaning, Advantages and Disadvantages. Viitattu 10.1.2021: <https://www.managementstudyguide.com/brand-extension.htm>

Naughty Brgr 2021. Historia. Viitattu 20.4.2021: <https://naughtybrgr.com/historia/>

Paljakka, E. 2020. Elovena-tyttö kokee 95-vuotisen historiansa suurimman muutoksen – hädin tuskin edes näkyy kaurahiutalepaketissa. Viitattu 10.5.2021: <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/371d9973-1559-4052-8efe-f867eb1c079f>

Puranen, T. 2018. Tuotekehitys – Tuotelaajennukset. Viitattu 10.3.202: <https://ammattijohtaja.fi/tuotekehitys-tuotelaajennukset/>



- Pitta, D. & Katsanis, L. 1995. Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 12, No 4, 51-56. Viitattu 20.5.2021: <https://www-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/220135981?pq-origsite=primo>
- Ramanathan, J. & Velayudhan, S. K. 2015. Consumer evaluation of brand extensions: Comparing goods to goods brand extensions with goods to services. *Journal of Brand Management*. Vol. 22, No 9, 778-801. Viitattu 1.2.2021: <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1749058608?pq-origsite=primo>
- Spiggle, S.; Nguyen, H. T. & Caravella, M. 2018. More Than Fit: Brand Extension Authenticity. *Journal of Marketing Research*. Viitattu 9.3.2021: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1509/jmr.11.0015>
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Völckner, F. & Sattler, H. 2006. Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*. Vol. 70, No 2, 18-34. Viitattu 10.1.2021: [https://turkuamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi\\_gale\\_infotracacademiconefile\\_A146163909](https://turkuamk.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotracacademiconefile_A146163909)

## Haastattelurunko

Mitä ovat onnistuneeseen brändilajennukseen johtavia tekijöitä?

Suunnitteluvaihe:

Miten päädyttiin brändilajennukseen?

Mitkä seikat suunnitteluvaiheessa tärkeitä?

- Miksi juuri nämä tuotteet/miten niihin päädyttiin?

→kuluttaja/markkinatutkimus?

Toteutus/ tulos:

Mitkä seikat toteutusvaiheessa tärkeitä?

-palaute?

-markkinointi, mitä,miten ja missä

-paketti/ulkonäkö, onko ollut merkitystä

Mikä on toiminut? (aikaisemmissa laajennuksissa)

Mitä tekisi ehkä eri tavalla?