



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

BRÄNDIN JOHTAMISEN JA SIIRTOHINNOITTELUN HAASTEET

Case: Battery® Energy Drink

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Harry Tuominen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

TUOMINEN, HARRY: Brändin johtamisen ja siirtohinnoittelun
haasteet
Case: Battery® Energy Drink

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 46 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee brändin johtamisen ja siirtohinnoittelun haasteita Oy Sinebrychoff Ab:n Battery® Energy Drink –energiajuoman kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Battery® Energy Drink -brändin johtamiseen ja siirtohinnoitteluun liittyviä sekä konsernin sisäisiä että konsernin ulkopuolisia haasteita. Opinnäytetyö tehdään Oy Sinebrychoff Ab:n vientiosastolle toimeksiantona.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään brändin johtamisen eri näkökulmiin ja siirtohinnoittelumenetelmiin. Teoreettinen viitekehys perustuu brändin johtamista käsittelevään kirjallisuuteen, siirtohinnoitteluun liittyvään kirjallisuuteen sekä Carlsberg–konsernin omiin dokumentteihin.

Empiriosuuden tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa puolijäsenneltyihin teemahaastatteluihin osallistuivat Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtaja Jukka Leskinen sekä Battery® kansainvälinen tuotepäällikkö Heidi Kivimaa. Teoriatiedon ja tutkimuksen pohjalta annettiin kehitysehdotuksia Oy Sinebrychoff Ab:lle Battery® Energy Drink -brändin kannalta.

Tutkimuksessa selvisi, että nykyinen kustannusvoittolisa siirtohinnoittelumenetelmä ei ole kannattava eikä motivoiva Battery® vientitoimintaa tai brändin johtamista ajatellen.

Oy Sinebrychoff Ab:n tulisi muuttaa nykyistä siirtohinnoittelumenetelmää markkinahintalähtöisempään soveltuviin osiin, jotta Battery® Energy Drink -energiajuomaan liittyvät liiketoimet tulisivat kannattavimmiksi sekä brändin johtaminen helpottuisi muiden toimenpiteiden ohella.

Asiasanat: brändi, brändin johtaminen, siirtohinnoittelu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

TUOMINEN, HARRY: Challenges of Brand
Leadership and
Transfer Pricing
Case: Battery® Energy Drink

Bachelor's Thesis in International Trade, 46 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

This thesis deals with brand leadership and transfer pricing challenges regarding Oy Sinebrychoff Ab's Battery® Energy Drink. The objective of this study is to examine the challenges of Battery® Energy Drink's brand leadership and transfer pricing for the subsidiaries and the companies which are not part of the Carlsberg Group. The goal of the thesis is to examine the challenges associated with business activities between subsidiaries and with other companies outside of the Carlsberg Group. The research problems are also related to the challenges of the management of the Battery® brand, both internally and externally. The thesis is commissioned by Oy Sinebrychoff Ab's export department.

The theoretical part of the thesis discusses the different aspects of brand leadership and transfer pricing methods. The theoretical framework is based on the literature of brand management, transfer pricing, as well as the Carlsberg Group's own documents.

The empirical part of the thesis was conducted using a qualitative research method whereby Oy Sinebrychoff Ab's export director Jukka Leskinen and Battery's® international brand manager Heidi Kivimaa took part in a partially structured theme interviews. Based on both empirical and theoretical parts of the study development proposals were given to Oy Sinebrychoff Ab for the Battery® Energy Drink brand.

The study results revealed that the current cost-plus transfer pricing method is neither profitable nor motivating regarding Battery® Energy Drink's export activities and brand leadership.

Oy Sinebrychoff Ab should change their current transfer pricing method towards more market-based method where applicable. By doing this Battery® Energy Drink related transactions would become more profitable as well as brand leadership would become easier in addition with other measures.

Key words: brand, brand leadership, transfer pricing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja menetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	BRÄNDIN JOHTAMINEN	5
2.1	Brändi	5
2.1.1	Brändi-identiteetti	5
2.1.2	Brändipääoma	7
2.2	Strategisen brändihallinnan prosessi	9
2.3	Integroitu brändijohtaminen	10
2.4	Brändien johtamisen mallit	11
3	SIIRTOHINNOITTELU	12
3.1	Siirtohinnoittelu käsitteenä	12
3.2	Siirtohinnoittelumenetelmät	13
3.2.1	Markkinahintavertailumenetelmä	14
3.2.2	Kustannusvoittolisämenetelmä	15
3.3	Aineeton oikeus	16
3.3.1	Aineettoman oikeuden kaupankäynti	17
3.3.2	Lisensointi	18
3.4	Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu	20
4	CASE: BATTERY® ENERGY DRINK	22
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	22
4.2	Battery® Energy Drink	23
4.2.1	Kilpailukykyinen energiajuomamarkkina	24
4.2.2	Brändi-identiteetti	26
4.2.3	Brändin strategia	26
4.3	Tytäryhtiö: Oy Sinebrychoff Ab	27
4.4	Emoyhtiö: Carlsberg A/S	29
4.5	Tutkimusongelmat ja teemahaastattelun kysymykset	30
4.6	Brändin johtamisen haasteet, hyödyt ja kehittämissuhteet	31
4.7	Siirtohinnoittelun haasteet, hyödyt ja kehittämissuhteet	33
4.8	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	36

5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	37
5.1	Tutkimuksen tulokset	37
5.2	Kehitysehdotukset	39
6	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksen idea muotoutui mielessäni ollessani vientiharjoittelijana Sinebrychoffilla, joka on yksi Carlsberg-konsernin tytäryhtiöistä. Työskentelin myös yrityksen omistaman Battery® Energy Drink –brändin parissa, joka lanseerattiin jo vuonna 1997. Nykyisin Battery® tuotteita myydään yli 40 maahan. Huomasin kuinka vientipäälliköt pitivät konsernin asettamia, tytäryhtiöiden väliseen kaupankäyntiin liittyviä, toimintaperiaatteita haasteellisina. Tytäryhtiöiden välistä kaupankäyntiä tapahtuu, kun Sinebrychoff pyrkii myymään Battery® -tuotteitaan tai tuotteen valmistuslupia toisiin konserniyrityksiin ulkomaille. Samaan aikaan haasteita syntyi myös lanseerattaessa Battery® Energy Drink –brändiä konsernin ulkopuolelle, jolloin esimerkiksi mediamainonnan markkinointimenetelmiä oli käytetty tuotemerkin omistajan ohjeistuksen vastaisesti. Battery® Energy Drink -brändin johtaminen ja Battery® -tuotteen myynti kulkevat käsi kädessä Oy Sinebrychoff Ab:n kansainvälisellä osastolla, joten näiden haasteet rinnastuvat toisiinsa.

Tässä tutkimustyössä keskitytäänkin Carlsberg–konsernin toimintaperiaatteiden taloudellisiin hyötyihin ja haittoihin Sinebrychoffin tuottaman Battery® Energy Drink -brändin johtamisen ja siirtohinnoittelun pohjalta. Asiaa tarkastellaan Oy Sinebrychoff Ab:n näkökulmasta, johon liittyy tytäryhtiöiden välinen kaupankäynti sekä konsernin ulkopuolinen kaupankäynti.

Konsernin sisäisten yhtiöiden välistä yhteistyön sujuvuutta pidetään korkeassa arvossa yritysmaailmassa. Yhteistyön ymmärrettävyyttä ja läpinäkyvyyttä helpottamaan on emoyhtiö laatinut säädökset erilaisista menetelmistä, joilla on tarkoitus tehostaa konsernin sisäistä ja ulkopuolista toimintaa (IC Sourcing and Licencing Agreement 2011, 9).

Erilaisista brändinjohtamistavoista sekä siirtohinnoittelumenetelmistä on tehty niin kirjallisuutta kuin tutkimuksia eri korkeakouluissa ja yliopistoissa maailmanlaajuisesti, joka on helpottanut useiden eri lähteiden käyttöä tässä opinnäytetyössä. Oy Sinebrychoff Ab:lle on tehty vain muutamia opinnäytetöitä myynti- ja markkinointiosastoille, joten tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen yritykselle.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, ongelmat ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Battery® Energy Drink -brändin johtamiseen ja siirtohinnoitteluun liittyviä sekä konsernin sisäisiä että konsernin ulkopuolisia haasteita Oy Sinebrychoff Ab:n näkökulmasta. Tavoitteena on myös tarjota haasteisiin konkreettisia kehitysehdotuksia. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusongelmiksi muodostetaan:

- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen toimittaessa sisäisesti, konsernin toisen tytäryhtiön kanssa?
- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen toimittaessa konsernin ulkopuolisen yhtiön kanssa?
- Mitä haasteita ja hyötyjä on konsernin toimintaperiaatteen mukaisella kaupankäynnillä tytäryhtiöiden välillä?
- Mitä haasteita ja hyötyjä on Sinebrychoffin omilla liiketoimintaperiaatteilla konsernin ulkopuoliseen liiketoimintaan liittyen?

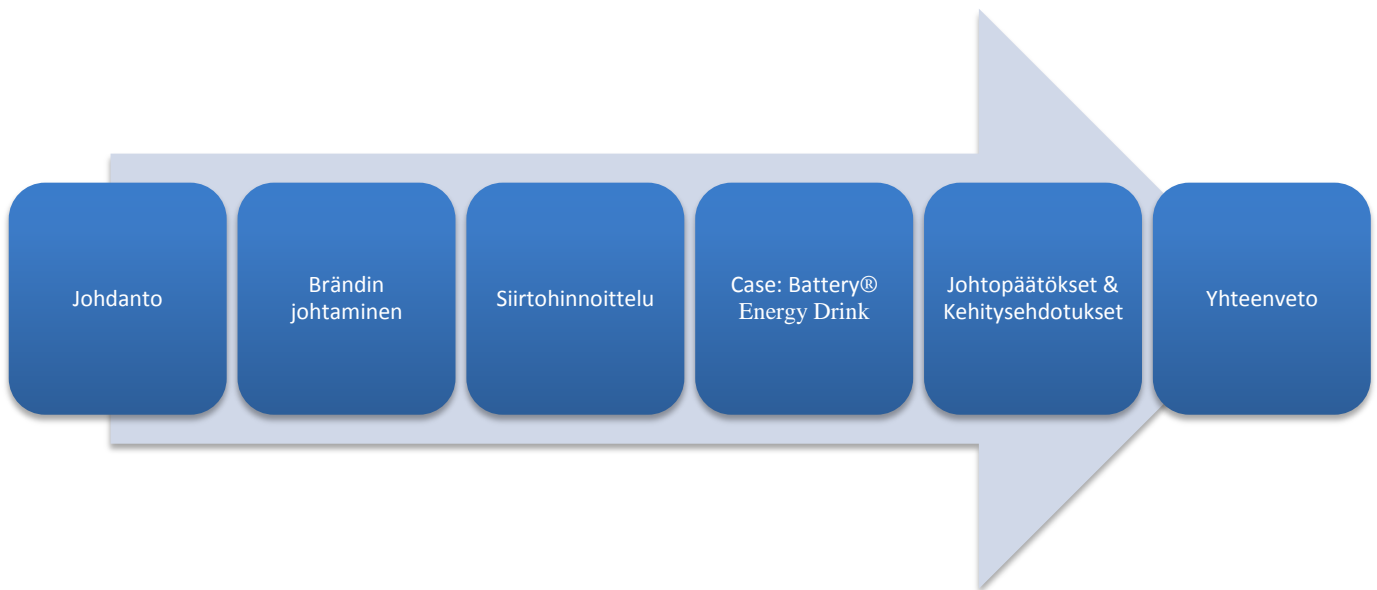
Empiriaosuus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, sillä tavoitteena on saada selville Oy Sinebrychoff Ab:n sisäinen näkemys siitä, kuinka konsernin toimintaperiaatteet vaikuttavat Battery® Energy Drink -brändin johtamiseen ja hinnoitteluun. Pyrkimyksenä on ymmärtää syvällisemmin mielipiteiden perustalla olevia syitä (Kurkela 2013b; Räsänen 2009, 24–26; Taloustutkimus 2013).

Tutkimuksessa hyödynnetään Battery® Energy Drink kansainvälisen tuotepäällikön Heidi Kivimaan sekä vientijohtaja Jukka Leskisen puolijäsenneltyjä teemahaastatteluja. Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutusta käsitellään syvällisemmin luvussa 4.1.

Tutkimuksen tietolähteinä, haastatteluiden lisäksi, ovat brändin johtamista käsittelevä kirjallisuus, siirtohinnoitteluun liittyvä kirjallisuus sekä Carlsberg – konsernin omia, tytäryhtiöidenvälistä osto-myynti -prosessia käsitteleviä dokumentteja, jotka Sinebrychoff on hyväksynyt hyödynnettäväksi tässä opinnäytetyössä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuviosta 1 selviää opinnäytetyön rakenne kokonaisuudessaan.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoria- sekä empiriaosasta. Ensimmäisessä luvussa (Johdanto) esitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteet, ongelmat sekä tutkimusmetelmä, työssä käytetty aineisto, opinnäytetyön rakenne ja keskeisimmät käsitteet. Toisessa luvussa (Brändin johtaminen) perehdytään brändin johtamisen teorioihin sekä brändin syntymiseen. Kolmannessa luvussa (Siirtohinnoittelu) käsitellään siirtohinnoittelun eri aihealueita, jotka vaikuttavat oleellisesti toimeksiantajayrityksen ja yrityksen hallinnoiman brändin kansainväliseen toimintaan.

Ennen empiriaosuuden alkamista, neljännessä luvussa (Case: Battery® Energy Drink) esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus, Oy Sinebrychoff Ab, Carlsberg–konserni, sekä Battery® Energy Drink -brändi.

Neljännän luvun empiriaosuudessa perehdytään Battery® Energy Drink -brändin johtamisen sekä siirtohinnoittelun haasteisiin Jukka Leskisen ja Heidi Kivimaan haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden avulla saadaan syvällisempi käsitys tutkimusongelmista.

Kuudennessa luvussa (Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset) käsitellään työharjoittelujakson, haastattelujen sekä teoriaosuuksien pohjalta tehdyt havainnot ja kehitysehdotukset. Lopuksi luvussa seitsemän (Yhteenveto) kerrataan työn pääkohdat ja tutkimuksen tulokset.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä esiintyviä keskeisimpiä käsitteitä ovat brändi, brändin johtaminen, siirtohinnoittelu. Käsitteet on avattu alla. Muut tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet on esitelty tarkasti jokaisessa aiheeseen kuuluvassa luvussa.

Brändi:

Brändi on nimi, termi, symboli, muoto tai kaikkien näiden yhdistelmä, joka erottaa brändin omistajan hyödykkeen muista, kilpailevista, hyödykkeistä (American Marketing Association 2013).

Brändin johtaminen:

Brändin johtaminen käsitteenä kattaa brändin tunnettavuuden, koetun laadun, asiakasuskollisuuden, vahvat brändimielleyhtymät ja selkeän brändipersoonallisuuden ajattelumallina brändin strategiselle johtamiselle (Aaker & Joachimsthaler 2002, 22).

Siirtohinnoittelu:

Siirtohinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden välisissä liiketoimissa. Konserninsisäisiä eli etuyhteydessä olevien yritysten välillä tehtyjä liiketoimia voivat olla esimerkiksi tavaroiden ja palvelujen kauppa, rahoitus sekä korvaus aineettomien oikeuksien hyödyntämisestä. (Verohallinto 2011.)

2 BRÄNDIN JOHTAMINEN

Tämä luku käsittelee brändin johtamista teoreettiselta pohjalta Battery® Energy Drink –brändin kannalta merkittäviin osa-alueisiin. Aluksi selvitetään brändin ja sen identiteetin syntymistä. Tämän jälkeen tarkastellaan brändipääoman ja strategisen brändihallinnan prosessia. Alaluvussa 2.3 esitellään integroitua brändijohtamista, jotta ymmärretään perusteellisemmin markkinoinnin ja brändin vaikutusta yrityksessä yhteisenä sekä erillisenä käsitteenä. Lopuksi käydään läpi perinteisen ja uudenlaisen brändinjohtamismallin eroavaisuudet. Liitteenä oleva taulukko 2 auttaa ymmärtämään strategista brändihallinnan prosessia sekä taulukko 3 esittelee perinteisen ja uudenlaisen brändinjohtamismallin.

2.1 Brändi

Brändille on olemassa lukuisia eri määritelmiä. American Marketing Association määrittelee brändin olevan nimi, termi, symboli, muoto tai kaikkien näiden yhdistelmä, joka erottaa brändin omistajan hyödykkeen muista, kilpailevista, hyödykkeistä (American Marketing Association 2013). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä luodessaan uuden nimen, symbolin tai logon markkinoille tulevalle tuotteelleen, on hän näin luonut samalla brändin. Keller (2008, 4) esittää, että monille yrittäjille ja kuluttajille brändi merkitsee enemmän kuin vain edellä mainittuja symboleita tai logoja – se on asia, joka on jo saavuttanut tietynasteisen tietoisuuden, maineen ja merkittävyyden markkinoilla.

Sounio (2010, 24) on todennut brändin muodostuvan kahdesta osasta.

Ensimmäiseksi brändissä huomio kiinnittyy ulkoisesti näkyviin asioihin, kuten muotoihin tai pakkauksiin. Toiseksi kiinnostuksen herättää henkilön tai tuotteen persoonallisuus, tämän syntyhistoria ja käytös.

2.1.1 Brändi-identiteetti

Menestyvällä brändillä on olennaista olla monipuolinen ja selkeä brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti on kokonaisuus, jonka brändinhaltija pyrkii luomaan tai jota hän haluaa ylläpitää.

Brändimielikuvaa ei voi suoranaisesti verrata brändi-identiteettiin, sillä mielikuvilla tarkoitetaan brändiin liitettyjä miellelyhtymiä, kun puolestaan brändi-identiteetillä on tavoite johon pyritään. Brändi-identiteetin tavoitteena on viestittää, mitä yritys tai konserni haluaa brändin tarkoittavan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66–67.)

Tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään brändi-identiteetin suhdetta asiakkaaseen brändi-identiteetin toteutusjärjestelmää mukailten. Luvussa 2.2 nostetaan esille brändin positioinnin merkitys strategisen brändihallintaprosessin kontekstissa. Brändi-identiteettiä käsitellään konkreettisesti neljännessä luvussa, jossa esitellään case tuote.

TAULUKKO 1. Brändi-identiteetin toteutusjärjestelmä. (Aaker & Joachimstaler 2000, 69).

Brändi-identiteetin toteutusjärjestelmä
Brändi-identiteetin tarkentaminen
Brändin positiointi Brändin identiteetin ja arvoväittämän osa, joka on kyettävä viestittämään kohdeyleisölle
Brändinrakennusohjelmat
Seuranta

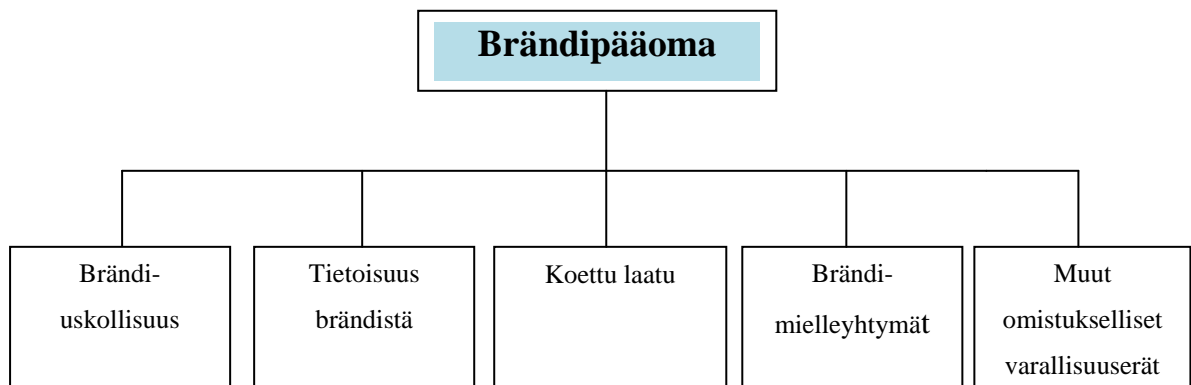
Aaker ja Joachimsthaler jakavat kirjassaan ”Brändien johtaminen” brändi-identiteetin toteutuksen neljään osa-alueeseen: identiteetin tarkentamiseen, positiointiin, brändinrakennusohjelmiin ja brändin seurantaan. Identiteetin tarkentaminen antaa mahdollisuuden yritykselle identiteetin monipuolistamiseen ja selkeään jäsentämiseen, kun puolestaan brändin positioinnin tarkoituksena on viestittää kohdeyleisölle sen edut kilpailijoihin nähden.

Brändinrakennusohjelmilla pyritään olemaan aktiivisesti yhteydessä brändin ja asiakkaan välillä, joten kyse ei ole pelkästään mainonnasta, vaan kaikista viestintäkanavista, kuten sponsoroinnista, promootioista, mediajulkisuudesta ja internetistä. Toteutusjärjestelmän viimeinen vaihe on brändinrakennusohjelmien sekä kilpailijoiden seuranta, jossa seurataan tehokkaasti asiakasuskollisuuden mittareita, kuten asiakastyytyväisyyttä, markkinaosuutta ja yritykseen tai konserniin liitettyjä miellelyhtymiä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 68–69, 70.)

Rivers (2003, 11) esittää, että yritys- ja brändi-identiteetillä on yleensä sama tavoite, joka on saada asiakkaat tietoisiksi yrityksestä, tämän tuotteista ja toimintatavoista. Identiteetteihin panostamalla saadaan aikaiseksi läpinäkyvyyttä yrityksen strategioihin, jolloin asiakkaille tulee helpommaksi samaistua yritykseen ja heidän tuotteisiin.

2.1.2 Brändipääoma

American Marketing Association määrittelee brändipääoman perustuvan ajatukseen, jossa enemmän tunnetut tuotemerkit ovat rahallisesti kannattavampia kuin vähemmän tunnetut tuotemerkit. Ajatuksen lähtökohtana on se, että kuluttajat mieltävät tunnetut tuotteet tai palvelut laadukkaammiksi kuin tuntemattomat tuotteet. Brändipääomalla tarkoitetaan kaikkea mitä palvelu tai tuote merkitsee kuluttajalle. (American Marketing Association 2013; Keller 2008, 37–38; Kotler & Armstrong 2012, 267–268.) Kuviossa 2 selviää brändipääoman ulottuvuudet, jotka yhdessä muodostavat brändipääoman kokonaisuuden.



KUVIO 2. Brändipääoman ulottuvuudet (Koskinen 2009, 15; Aaker 2002, 9)

Brändipääoma-kategoriat ovat brändiuskollisuus, tietoisuus brändistä, koettu laatu ja brändin herättämät miellelyhtymät. Muihin brändin omistuksellisiin varallisuuseriin kuuluvat esimerkiksi tavaramerkit, patentit ja jakelukanavasuhteet.

Brändiuskollisuus sekä tietoisuus brändistä vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin ja jopa makumielytyksiin, sillä tuttuus yleensä miellyttää ihmisiä ja tällaisiin asioihin on helppo liittää myönteisiä asenteita. Perusajatuksena on sekä laajentaa jokaista uskollisuuden segmenttiä että lujittaa näiden segmenttien brändiuskollisuutta. Koettu laatu vaikuttaa useissa eri yhteyksissä, koska sen on osoitettu vaikuttavan suoraan kannattavuuteen, kun mittareina ovat osakkeen tuotto ja sijoitetun pääoman tuotto (ROI). Sijoitetun pääoman tuotto on tunnusluku, joka ilmoittaa yrityksen sitomilleen varoille ansaitseman tuoton (Taloussanomien 2013). Brändimiellelyhtymät voivat olla mitä tahansa, mikä yhdistää asiakkaat brändiin. Nämä voivat olla käyttäjämiellelyhtymiä, käyttötilanteita, tuoteominaisuuksia tai brändin persoonallisuuden piirteitä tai symboleita. Brändien johtamisen keskeisiä tehtäviä on ratkaista, mitä miellelyhtymiä halutaan kehittää. Suppean, mutta erittäin uskollisen asiakaskunnan omaavalla brändillä voi olla huomattavasti brändipääomaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38–39.)

Koettu laatu, miellelyhtymät ja tietoisuus brändistä ovat tärkeimpiä osatekijöitä brändin kansainvälistyessä, unohtamatta brändin omistuksellisia varallisuuseriä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 436–437). Houkutteleva brändi on yksi tärkeimmistä syistä ostaa palveluita tai tuotteita, sijoittaa siihen tai työskennellä yrityksessä (Hakala & Malmelin 2007, 76).

Koskinen (2009, 15–16) esittää pro gradu -tutkielmassaan, että brändipääoman hallinta vaatii brändin pääomakategoriaominaisuuksien jatkuvaa vahvistamista, koska brändipääoman ulottuvuudet luovat brändille arvoa erilaisilla tavoilla. Yritysten tulisi tiedostaa omistamiensa brändien varallisuuserät, sillä oikein kanavoituna nämä varallisuuserät voivat luoda yritykselle lisäarvoa asiakkaiden ja sidosryhmien avulla (Koskinen 2009; Aaker 2002, 7-8).

2.2 Strategisen brändihallinnan prosessi

Kellerin (2008, 38) mukaan tärkeä osa brändipääoman rakentamista ja näin ollen koko brändin johtamista on selvittää brändihallinnan strateginen prosessi.

Liitteestä 1 selviää prosessin eteneminen vaiheittain.

Kuviossa 3 saadaan käsitys Kevin L. Kellerin määrittelemästä prosessista.



KUVIO 3. Strategisen brändihallinnan prosessi Kevin L. Kelleriä mukaillen (2008, 38)

Keller (2008, 38) esittää strategisen brändihallinnan prosessin alkavan yrityksen sisäisellä käsityksellä siitä, mitä brändi edustaa ja miten brändi on positioitava suhteessa kilpailijoihin. Brändin positioinnilla, käsitteenä, tarkoitetaan yrityksen suunnittelevan tarjontansa, sekä imagonsa, niin merkittäväksi ja laadukkaaksi, että yritys tuotteineensa jäävät kuluttajien mieliin. Näin yritys saisi suurimman mahdollisen hyödyn verrattuna sen kilpailijoihin. (Keller 2008, 98; Aaker & Joachimsthaler 2000, 69–70.)

Brändin markkinointi suunnitellaan kuluttajien miellelyhtymien sekä tietoisuuden perusteella, joten brändipääoman rakentaminen vaatii kuluttajien vahvat ja myönteiset assosiaatiot brändiin tai yritykseen.

Brändin suorituskykyä kuluttajamarkkinoilla mitataan auditointiprosessilla, joka on kattava tutkimus brändistä yrityksen ja kuluttajien näkökulmasta.

Brändipääoman ylläpitäminen ja kehittäminen ovat haasteellisia, sillä eri strategiat riippuvat yrityksen halukkuudesta laajentua kansainvälisille markkinoille, muuttaa kuluttajasegmentointia tai käyttää enemmän varoja brändin rakentamiseen. (Keller 2008, 40–41.)

2.3 Integroitu brändijohtaminen

Integroidulla brändijohtamisella tarkoitetaan laajempaa suhdetta brändin ja markkinoinnin välillä. Kyseisellä brändin johtamistavalla on olennaista yhdistää yhteiset elementit markkinoinnin eri osa-alueiden ja tulkintojen välillä tukemaan brändin kontrollointia. Suokko (2007, 12) väittää, että brändijohtajien tulisi uskaltaa ja osata miettiä kokonaisuutta, yhdistävien ja toisiaan tukevien osien avulla, eikä jatkaa erillisten, väärällä tavalla itsenäisten ja jopa keskenään ristiriitaisten konseptien, prosessien ja mallien ylläpitämistä ja kehittämistä. (Suokko 2007, 11–13.)

Suokko (2007, 80) toteaa yritysjohton pyrkivän tasapainottamaan tilannetta, jossa yksi ulottuvuus hallitsisi yrityksen toimintaa ja kehitystä. Ulottuvuuksina esitetään teknologia, kuluttajan tarpeet sekä jakelukanavat. Timo Suokko (2007, 80) esittää kirjassaan ”REMIX – integroituun brändijohtamiseen” ajattelutapaa, jolla nämä kolme dimensiota uusittaisiin.

Yrityksissä on välillä haasteellista löytää tapa, jolla voisi yhdistää brändien suunnitelmat ja strategiat jokapäiväiseen työhön. Usein brändiasiat ovat vain strategisella tasolla silloin, kun konkreettiset ja taktiset tilanteet vaativat toimenpiteitä ja pikaisia toimintoja. Nopeasti reagoitaviin tilanteisiin brändeistä ei ole apua. Markkinoiden sekä toimintaympäristön dynamiikka edellyttävät ripeämpää ja bisneslähtoisempää ajattelumallia, jossa integroidun brändijohtamisen ajattelu tarjoaa yhdistäväksi elementiksi innovaation. (Suokko 2007, 81.)

Innovaatioiden sekä yrityksen tutkimuksen ja kehityksen (t&k) avulla saadaan holistinen, kokonaisvaltainen brändi, joka on perustana integroidulle brändijohtamiselle. Suokko (2007, 106) esittää, että brändi ei ole muista erikseen määritelty markkinointiviestinnän osa-alue, vaan laajempi konsepti, joka antaa yritysjohdolle mahdollisuuden johtaa yritystä kokonaisvaltaisesti brändin avulla. Haasteellisinta on löytää tavat, joilla yrityksen sisäiset osastot ja erilaiset prosessit pystyvät toimimaan tehokkaasti yhdessä samalla, kun brändiä rakennetaan sekä ylläpidetään. (Suokko 2007, 82, 108–109.)

2.4 Brändien johtamisen mallit

Aaker & Joachimsthaler esittävät kirjassaan ”Brändien johtaminen” uudenlaisen brändinjohtamismallin. Kahdessa seuraavassa kappaleessa on esitelty perinteisen ja uudenlaisen mallin eroja. Liitteestä 2 selviää yksityiskohtaisesti perinteisen sekä uudenlaisen brändinjohtamismallien eroavaisuudet.

Aakerin & Joachimsthalerin (2000, 23) mukaan uudenlaisessa brändinjohtamismallissa siirrytään taktisesta strategiseen johtamiseen brändipäälliköiden avulla. Brändipäällikko on enemmän kauaskantoisten visioiden luoja sekä strategi kuin operatiivinen johtaja, joka reagoi ja toimii tehokkaasti vain lyhyellä aikavälillä. Tärkein tehtävä on rakentaa brändipääoman ulottuvuuksia tuloksellisesti sekä johdonmukaisesti keskeisille sidosryhmille.

Aaker & Joachimsthaler (2000, 25–29) esittävät myös selvän eron perinteisen ja uudenlaisen brändinjohtamisen välillä, kun tarkastellaan brändin maantieteellisiä rajoja sekä viestinnän tärkeyttä yrityksen sisäisesti ja ulkoisesti. Uudenlainen brändinjohtamismalli on luotu tukemaan yhtenäisiä maailmanlaajuisia strategioita, joiden piiriin kuuluvat myös valmistus, hankinnat, t&k –työ ja brändien rakentaminen. Päämääränä on brändin johtaminen tehokkaasti yhtenäisellä strategialla. Haasteisiin kuuluukin miten brändistrategian osatekijöitä olisi sovellettava maailmanlaajuisesti kaikkiin brändeihin ja mitkä puolestaan olisi sopeutettava paikallisiin markkinoihin. Lopuksi brändi-identiteetti nostetaan strategiaa ohjaavaksi tekijäksi, jossa avaintekijät ovat perusteellinen asiakassegmentoitist strategia sekä perusteellinen kilpailija-seuranta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 31–32.)

3 SIIRTOHINNOITTELU

Tämä luku käsittelee siirtohinnoittelun eri aihealueita Oy Sinebrychoff Ab:n ja Battery® Energy Drink – brändin kannalta merkittäviin osa-alueisiin. Aluksi selvitetään siirtohinnoittelua käsitteenä. Tämän jälkeen perehdytään kahteen, Oy Sinebrychoff Ab:n kannalta merkittävään, siirtohinnoittelumenetelmään, jotka ovat markkinahintavertailumenetelmä ja kustannusvoittolisämenetelmä sekä tarkastellaan aineettoman oikeuden kaupankäyntitapaa, lisensointia. Lopuksi vertaillaan kahta siirtohinnoittelumenetelmää.

3.1 Siirtohinnoittelu käsitteenä

Jukka Karjalaisen ja Merja Raunion (2007, 14–15) mukaan ensimmäiset siirtohinnoittelun säännökset määräytyivät ensimmäisen maailmansodan aikoihin. Syynä olivat verot, jotka olivat nousseet sotatoimien rahoittamiseksi ja kansainväliset yritykset etsivät keinoja verojen alentamiseksi. Siirtohinnoittelun tavoitteena oli ehkäistä yritysten verotulojen siirtymistä matalamman verokannan maihin konsernien sisäistä hinnoittelua manipuloimalla. Suomessa siirtohinnoittelua koskevat verosäännökset tulivat voimaan vasta 1.1.2007.

Siirtohinnoittelulla tarkoitetaan tässä opinnätetyössä sitä hintojen muodostumisen kokonaisuutta, joka vallitsee samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden liiketoiminnassa. Kun eri hyödykkeitä siirretään konsernin sisäisten yritysten välillä, on kyseessä yrityksen sisäinen liiketapahtuma, jonka hinnoittelua kutsutaan siirtohinnoitteluksi. Sitä käytetään konsernin sisäisessä laskutuksessa siirrettäessä hyödykkeitä yritysten välillä. Tällaisia hyödykkeitä voivat olla esimerkiksi palvelut, tavarat, rahoitusjärjestelyt, lisenssit ja palkkiot. Näitä konserniyritysten välisiä liiketoimia kutsutaan etupiiritransaktioiksi. Kleemolan (2007, 18) pro gradu -tutkielman sekä Karjalaisen ja Raunion (2007, 46) mukaan perustana hintojen muodostumiselle on markkinaehtoperiaate (arm's length principle), jossa käytettävien siirtohintojen tulee vastata niitä hintoja, jos liiketoimintaa harjoitettaisiin riippumattomien osapuolten välillä vapailla markkinoilla. Siirtohinnoittelussa on viime kädessä kysymys tulojen ja verotulojen jakamisesta vähintään kahden valtion välillä. (Karjalainen & Raunio 2007, 17, 46, 50–52; Kleemola 2007, 18; Verohallinto 2011; Verohallinto 2013.)

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) laatimat siirtohinnoitteluohjeet eivät ole laissa sitovia Suomessa eivätkä maailmalla. Ne ovat ohjeistuksia, jotka tarjoavat tulkintasuositusta siitä, kuinka kansallisessa lainsäädännössä ja verosopimuksissa olevaa markkinaehtoperiaatteen vaatimusta voitaisiin noudattaa. Ohjeet eivät siis ole kaikenkattavia ohjeita, vaan kantaa on otettu ainoastaan niihin seikkoihin, jotka on pystytty ratkaisemaan yksimielisesti. (Karjalainen & Raunio 2007, 41.)

Seuraavassa aluvuossa esitellään Sinebryhoffin ja Battery® Energy Drink kannalta ajankohtaisimmat siirtohinnoittelumenetelmät.

3.2 Siirtohinnoittelumenetelmät

OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa on mainittuna viisi erilaista siirtohinnoittelumenetelmää:

- Perinteiset menetelmät
 - markkinahintavertailumenetelmä (comparable uncontrolled price method, CUP)
 - jälleenmyyntihintamenetelmä (resale price method, RPM)
 - kustannusvoittolisämenetelmä (cost plus method, CP)
- Voittopohjaiset menetelmät
 - liiketoiminettomarginaalimenetelmä (transactional net margin method, TNMM)
 - voitonjakamismenetelmä (profit split method)

Käyttämällä yhtä viidestä OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden hinnoittelumenetelmistä voidaan markkinaehtoperiaatteen toteutuminen todentaa. Siirtohinnoittelumenetelmät on jaoteltu perinteisiin menetelmiin ja voittopohjaisiin menetelmiin. (Karjalainen & Raunio 2007, 65.) Tässä opinnäytetyössä käydään läpi perinteisiin menetelmiin kuuluvat markkinahintavertailumenetelmä ja kustannusvoittolisämenetelmä.

Muita menetelmiä ei käsitellä, koska Carlsberg-konsernilla ja tämän tytäryhtiöllä Oy Sinebryhoffi Ab:lla on käytössä kustannusvoittolisämenetelmä Battery® Energy Drink –brändiä ajatellen.

Markkinahintavertailumenetelmä on ensisijainen siirtohinnoittelumenetelmä, joka tarkoittaa sitä, että sitä on käytettävä aina kun vain on mahdollista. Voittopohjaisia menetelmiä tulisi OECD:n ohjeiden mukaan käyttää vain silloin, kun perinteisiä menetelmiä ei ole mahdollista käyttää. (Karjalainen & Raunio 2007, 65 - 66.) OECD on myös ohjeissaan maininnut, että markkinaehtoisuuden toteutuessa on mahdollista käyttää muita siirtohintamenetelmiä. Täytyy tiedostaa myös se, että joissain maissa siirtohinnoittelumenetelmien ja siirtohintojen asettamisessa on ehdottomasti käytettävä OECD:n siirtohinnoittelumenetelmiä. (Karjalainen & Raunio 2007, 96.)

Seuraavaksi esitellään markkinahintavertailumenetelmä sekä kustannusvoittolisämenetelmä, koska nämä ovat ajankohtaisia Battery® Energy Drink –brändiä ajatellen. Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtajan Jukka Leskisen mukaan yritys on implementoimassa markkinahintalähtöistä hinnoittelua tulevaisuudessa (Leskinen 2013).

3.2.1 Markkinahintavertailumenetelmä

Markkinahintavertailumenetelmä (comparable uncontrolled price method, CUP) vertaa aineettomasta omaisuudesta, tavarasta tai palvelusta perittyä hintaa siihen hintaan, jonka näistä maksaisi kokonaan riippumaton osapuoli. Riippumattomien osapuolten välinen transaktio ja etupiiritransaktio ovat vertailukelpoisia, jos vertailtavien osapuolien välinen ero ei vaikuta hintaan merkittäväällä tavalla. Vertailukelpoisia transaktioita ovat ne, joissa

- samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään sekä ulkopuolisille että konserniyhtiöille
- samaa tai vertailukelpoista tuotetta ostetaan sekä ulkopuolisilta että konserniyhtiöiltä, tai
- samaa tai vertailukelpoista tuotetta myydään ja ostetaan toisistaan riippumattomien ulkopuolisten yritysten välillä. (Karjalainen & Raunio 2007, 67.)

Verrattuna muihin siirtohinnoittelumenetelmiin, markkinahintavertailussa on tarkimmat vaatimukset tuotteiden tai palveluiden samankaltaisuudesta.

Karjalaisen ja Raunion (2007, 68–69) mukaan pienikin ero esimerkiksi tuotteen sisällössä voi vaikuttaa hintojen vertailuun siten, että ne eivät enää ole vertailukelpoisia. Vertailukelpoisuuteen vaikuttavat muun muassa

- tuotteen ominaisuudet, luotettavuus, laatu, saatavuus ja toimitusten volyymi
- aineettoman omaisuuden luovutuksen tyyppi, muoto, hyöty ja laatu
- palvelujen luonne ja laajuus
- OECD:n siirtohinnoitteluohjeiden mukaiset osatekijät; toiminnot, sitoutuneetavarat, riskit, sopimusehdot, taloudelliset olosuhteet, kilpailuolosuhteet ja liiketoimintastrategiat. (Karjalainen & Raunio 2007, 69.)

Karjalaisen ja Raunion (2007, 70) mukaan on myös eroja, joita on vaikea tai mahdoton oikaista. Näitä ovat esimerkiksi erot maantieteellisessä markkinoinnissa, tuotteissa, markkinoiden tasoissa sekä erot transaktioon liittyvien aineettomien oikeuksien määrässä tai laadussa.

3.2.2 Kustannusvoittolisämenetelmä

Karjalainen ja Raunio (2007, 77) esittelevät kustannusvoittolisämenetelmän ajatuksena olevan ne kustannukset, jotka aiheutuvat tavaran tai palvelun toimittamisesta etupiiriin kuuluvalla ostajalle eli toiselle konserniyritykselle. Siirtohintaa muodostuu lisäämällä kustannuksiin kohtuullinen kate eli prosentuaalinen voittolisä, joka on yleensä tietty prosenttiosuus kustannuksista. Voittolisällä yrityksen on tarkoitus tehdä käytettyihin varoihin ja toiminnan sisältämään riskiin nähden kohtuullinen voitto. Karjalaisen ja Raunion (2007, 77) mukaan myyjän saama prosentuaalinen voittolisä voidaan määrittellä siitä voittolisästä, jonka sama myyjä ansaitsee myydessään tuotteitaan riippumattomalle osapuolelle.

Mikäli tämä ei ole mahdollista, kohtuullinen voittolisä voidaan määritellä tarkastelemalla voittolisää, jonka ulkopuolinen riippumaton yritys ansaitsee toiminnastaan.

Transaktioiden vertailukelpoisuutta tulkittaessa, kustannusvoittolisämenetelmässä tuotteiden samankaltaisuuden vaatimus ei ole yhtä suuri kuin markkinahintavertailumenetelmää (CUP) käytettäessä. Tämän sijaan kustannusvoittolisämenetelmää käytettäessä myyjän toimintojen ja kustannusrakenteen samankaltaisuus on olennainen asia. (Karjalainen & Raunio 2007, 77–79.)

Karjalainen ja Raunio (2007, 79) ovat todenneet, että kustannusvoittolisää käytettäessä tulee määritellä aiheutuneet kustannukset sekä markkinaehtoinen voittomarginaali. OECD:n siirtohinnoitteluohjeistuksen mukaan kustannusten määrää ja tyyppiä koskevat erot voivat vaatia oikaisua seuraavissa tapauksissa:

- voittolisässä, mikäli kustannukset kuvaavat toiminnallista eroa
- lisäpalkkion määrittämisessä, mikäli kustannukset kuvaavat lisätoimintoja, tai
- ei oikaista mitään, silloin kun kustannukset kuvaavat yrityksen tehokkuutta tai tehottomuutta.

3.3 Aineeton oikeus

”Brändin johtaminen” –teoriaosassa käsiteltiin brändipääoman ulottuvuuksia ja David Aakerin (2002, 9) mukaan aineeton oikeus kuuluu brändipääoman omistuksellisiin varallisuuseriin tavaramerkkien, patenttien ja jakelukanavien muodossa. Tässä alaluvussa esitellään aineettomien oikeuksien merkitys siirtohinnoittelussa.

Karjalaisen ja Raunion (2007, 161) mukaan aineettomiin oikeuksiin liittyvät siirtohinnoittelukysymykset nousevat esille yleensä aineettomien oikeuksien kaupan tai lisensoinnin yhteydessä.

Kun aineeton oikeus tai tämän käyttöoikeus luovutetaan etuyhteydessä keskenään olevien yritysten välillä, on siirron tapahduttava markkinaehtoisesti.

Markkinaehtojen toteutumisen kannalta hankalaa on se, että aineettomien oikeuksien arvot perustuvat oikeuden uniikkiin luonteeseen, joten riittävän vertailukelpoisten vertailukohteiden identifiointi on vaikeaa.

Myllysilta (2012, 48) jakaa OECD:n siirtohinnoitteluohjeissa aineettomat oikeudet seuraavasti:

- kaupallisiin aineettomiin oikeuksiin (commercial intangibles, trade intangibles), ja
- markkinoinnillisiin aineettomiin oikeuksiin (marketing intangibles).

Markkinointiin liittyviä aineettomia oikeuksia ovat palvelun tai tuotteen myyntiä edistävät aineettomat oikeudet, kuten asiakaslistat, tavaramerkit ja jakelukanavat. Kaupallisia aineettomia oikeuksia ovat palveluiden ja tavaroiden tuotantoon liittyvät aineettomat oikeudet, kuten mallit, patentit ja tieto-taito, sekä aineettomat oikeudet joita sellaisenaan hyödynnetään omassa liiketoiminnassa (esimerkiksi tietokoneohjelmat) tai luovutetaan asiakkaille. Karjalainen ja Raunio (2007, 163) esittävät kaupallisten aineettomien oikeuksien syntyvän yleensä tutkimus- ja tuotekehitystyön tuloksena. Markkinoinnilliset aineettomat oikeudet syntyvät puolestaan markkinointi- ja myyminen edistämistyön seurauksena. (Karjalainen & Raunio 2007, 163; Myllysilta 2012, 48; OECD Guidelines 2010, 192–195.)

3.3.1 Aineettoman oikeuden kaupankäynti

Karjalaisen ja Raunion (2007, 165) mukaan etuyhteisyrietykset käyvät kauppaa aineettomilla oikeuksilla monesta syystä. Yhtenä syynä voi olla se, että konserni on päättänyt strategisesti keskittää aineettomien oikeuksien omistamisen yhteen yhtiöön, jolloin aineettomien oikeuksien kontrollointi ja hyödyntäminen saadaan tehokkaaksi. Toinen syy voi olla se, että konsernissa on vain yksi yhtiö, joka voi hyödyntää yhtiön hallussa olevaa oikeutta kannattavasti.

Aineettomat oikeudet ovat vaikeasti arvioitavissa taloudellisesti, joten useinmiten näiden arvojen mittaamiseen käytetään yhtä tai useampaa alla olevista arvostusmenetelmistä:

- kustannusperusteinen hinnanmääritys
- markkinaperusteinen hinnanmääritys
- tuloperusteinen hinnanmääritys.

Karjalaisen ja Raunion (2007, 166) mukaan kustannusperusteisessa menetelmässä hinta määräytyy pääsääntöisesti aineettoman oikeuden kehittämisestä aiheutuneista kustannuksista. Menetelmän käytön edellytyksenä on se, että aiheutuneet kulut pystytään arvioimaan tarkasti. Kustannukset eivät ole yleensä verrannollisia taloudellisen arvon kanssa, joten tämä hankaloittaa hinnan määräytymistä.

Markkinaperusteisessa hinnanmäärityksessä lähtökohtana on se, että löydetään vastaavanlaisia ulkopuolisia transaktioita. Edellytyksenä markkinaperusteiselle hinnanmääritykselle on vertailukelpoisen kohteen löytäminen, sekä julkiset kauppahinnat. Tuloperusteisessa arvonnäärityksessä aineettoman oikeuden arvo määritellään tulevaisuudessa saatavien nettotulojen nykyarvon perusteella. Edellytyksenä kyseiselle hinnanmääritykselle on tulevaisuuden tulojen arviointi, joka on erittäin hankalaa. (Karjalainen & Raunio 2007, 166–167.)

3.3.2 Lisensointi

Erica Selin (2004, 26–27) esittää, että yritys voi myydä tuotteensa lisenssillä eli valmistusoikeudella ulkomaiselle yritykselle, joka hoitaa kohdemarkkinoilla paikallisesti tuotteen valmistuksen. Lisensoinnissa on siis kyse aineettoman oikeuden käyttöoikeuden luovutuksesta toiselle yritykselle (Karjalainen & Raunio 2007, 167). Sopimuksen puitteissa tuotteen haltija saa korvauksen, rojaltin, joka on usein prosenttimääräinen valmistuksen määrästä laskettuna.

Käytännössä lisenssimaksun määräytyminen on hankalaa, sillä markkinoiden eli alueellisen ulottuvuuden lisäksi lisenssimaksun suuruuteen voi vaikuttaa useita tekijöitä. Näitä ovat:

- yksinoikeus
- ajallinen ulottuvuus
- oikeus myöntää alalisenssejä
- suojan vahvuus ja teknisen tuen määrä
- aineettoman oikeuden elinkaari. (Karjalainen & Raunio 2007, 168–169.)

Karjalaisen ja Raunion (2007, 170–171) mukaan suurimman osan lisenssin kerryttämistä hyödyistä kuuluu lisenssinsaajalle. Tämä näkemys perustuu siihen, että lisenssinsaaja kantaa suuremman riskin esimerkiksi markkinointikulujen tai sijoitetun pääoman muodossa kuin lisensoija. USA:ssa muodostuneen verotuskäytännön mukaan säästöt ja voitot tulisi jakaa lisensoijan sekä lisenssinsaajan välillä suhteessa 1/3 ja 2/3.

Lisensoijalle kuuluisi tämän käytännön mukaan 1/3 voitoista tai säästöistä. Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtaja Jukka Leskinen tukee USA:ssa muodostunutta verotuskäytännettä, koska hänen mielestään tämä on markkinalähtöisempää ja täten reilumpaa kuin yrityksen nykyisin käyttämä hinnoitteluperiaate lisensoitaessa Battery® Energy Drink -juomaa. (Leskinen 2013).

Lisenssimaksut, rojaltit, jaetaan pääsääntöisesti kolmeen tyyppiin:

- juokseva rojalti
- etumaksu + juokseva rojalti
- kertarojalti.

Tyyppillinen esimerkki juoksevasta rojaltista on myynnistä prosenttiperusteisesti laskettava rojaltin määrä. Juoksevan rojaltin lisäksi lisenssisopimuksissa sovitaan joskus myös kiinteästä etumaksusta.

Etumaksu maksetaan tilanteissa, joissa lisenssinsaaja saa alueellisen yksinoikeuden lisensoitavaan tuotteeseen eli aineelliseen oikeuteen. Tällöin lisenssinsaaja maksaa kertakorvauksen siitä, että lisensoija sitoutuu olemaan lisensoimatta aineetonta oikeutta sovitun alueen osalta muille yrityksille. Kertarojalti puolestaan kattaa rojaltimaksut koko lisenssisopimuksen ajalta. Lisenssin saaja ottaa tällöin riskin siitä, että aineeton oikeus kerryttää arvioidun tuoton. Toisaalta tuotto-odotusten ylittyessä lisenssinsaaja on oikeutettu kokonaistuottoon lisenssisopimuksen kestoajalta. (Karjalainen & Raunio 2007, 171.)

3.4 Siirtohinnoittelumenetelmien vertailu

Siirtohinnoittelumenetelmiä vertaillaan tuloslaskelman eri tasoilla (Karjalainen & Raunio 2007, 89). Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 4 vertaillaan markkinahintavertailumenetelmää sekä kustannusvoittolisämenetelmää.

TAULUKKO 4. Siirtohinnoittelumenetelmien vertailua Karjalaista ja Rauniota mukaillen (2007, 89–92)

	Markkinahintavertailu- menetelmä	Kustannusvoittolisä- menetelmä
Englanninkielinen nimitys	Comparable uncontrolled price method	Cost plus method
Lyhenne	CUP	CP
Tuloslaskelman taso	Liikevaihto	Myyntikate
Myyjän vai ostajan näkökulma	Ostajan tai myyjän	Myyjän
Missä tilanteissa käytetään	Tavara, aineeton oikeus, palvelu, kun vertailukelpoinen hinta on saatavilla	Yleisesti palveluissa; hallinto- ja valmistuspalveluissa
OECD:n mukainen käyttäjärjestys	1.	3.

CUP on se menetelmä, jossa siirtohinnoittelua voidaan tarkastella joko ostajan tai myyjän näkökulmasta. CUP:n käyttäminen siirtohinnoittelumenetelmänä edellyttää kuitenkin tuotteilta, vertailtaviin transaktioihin liittyviltä toiminnoilta sekä ulkoisilta markkinaolosuhteilta niin suurta samankaltaisuutta, että käytännössä CUP on harvoin käytettävissä. CP puolestaan tarkastelee hinnoittelua lähipiiritransaktiossa yksinomaan toisen osapuolen näkökulmasta.

Ajatuksena tässä on se, että mikäli transaktio on kustannusvoittolisämenetelmää käytettäessä markkinaehtoinen myyjän näkökulmasta, niin se on automaattisesti markkinaehtoinen myös ostajan näkökulmasta. (Karjalainen & Raunio 2007, 90–91.)

4 CASE: BATTERY® ENERGY DRINK

Case-osio aloitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen esittelyllä. Tämän jälkeen esitellään Battery® Energy Drink –brändi, Oy Sinebrychoff Ab sekä Carlsberg–konserni. Tutkimusongelmat sekä teemahaastattelun kysymykset käydään läpi ennen kuin tarkastellaan Battery® Energy Drink – brändin haasteita, hyötyjä ja kehittämisehdotuksia siirtohinnoittelua sekä brändin johtamista painottaen. Tutkimuksessa on hyödynnetty kirjallisten ja elektronisten lähteiden lisäksi Oy Sinebrychoff Ab:n ja Carlsberg-konsernin sisäisiä dokumentteja, sekä Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtaja Jukka Leskisen ja kansainvälisen Battery® Energy Drink tuotepäällikön Heidi Kivimaan haastatteluja. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus painottuu ihmisten mielipiteisiin ja näiden syiden ja seurausten tulkitsemiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa annetaan siis usein tilaa myös kohteena olevien henkilöiden omille näkemyksille. Tästä johtuen tutkimus muodostuu usein luonteeltaan arvioivaksi ja kuvailevaksi. Kun tavoitteena on hankkia tietoa melko tuntemattomasta tai hyvin monimutkaisesta prosessista, on laadullinen tutkimus erittäin hyödyllinen tutkimusmenetelmä, koska tutkittavasta saadaan laaja-alaisenpi käsitys verratessa määrälliseen tutkimukseen. Tästä johtuen tutkimusmenetelmä on yleisesti käytössä kun testataan uutta tuotetta tai toimintamenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, arvostuksiaan ja asenteitaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tutkija pyrkii siis vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. Tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoriaosuus on silloin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Inspirans 2009; Kurkela 2013a; Taloustutkimus Oy 2013.)

Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tavoitteena oli saada selville Oy Sinebrychoff Ab:n sisäinen näkemys siitä, kuinka yrityksen hallinnoiman Battery® Energy Drink – brändin johtaminen sekä tämänhetkinen siirtohinnoittelumenetelmä osoittautuivat haasteellisiksi.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu usein omien havaintojen ja haastattelujen kautta. Havainnoinnista saatava hyöty tulee siitä, että tarvittavat tiedot saadaan suoraan luonnollisesta toimintaympäristöstä. (Räsänen 2009.) Tämä tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina ja havainnointina. Haastateltavina toimivat yrityksen vientijohtaja Jukka Leskinen sekä Battery® Energy Drink -energiajuoman kansainvälinen tuotepäällikkö Heidi Kivimaa. Jukka Leskisen päävastuualueena on koko kansainvälisen myyntikanavan johtaminen operatiivisesti ja strategisesti. Heidi Kivimaan vastaa Battery® Energy Drink – brändistä sekä brändiin kuuluvista projekteista kansainvälisillä markkinoilla. Haastattelu toteutettiin vapaamuotoisena keskusteluna muutamien etukäteen luotujen kysymysten ympärille. Havainnointi on suoritettu työharjoittelujaksoni aikana, kun olin vientiharjoittelijana kohdeyrityksessä. Kerätyn materiaalin käsittely ja purkaminen tapahtuivat litteroimalla kännykällä nauhoitettu haastattelu tietokoneelle, jonka jälkeen teksti jaoteltiin ja liitettiin työn sisällä eri aihepiirien mukaan.

4.2 Battery® Energy Drink

Battery® Energy Drink on vitamiinoinut energiajuoma, jonka teho perustuu guarana- ja kahviuutteisiin sekä tauriiniin (Oy Sinebrychoff Ab 2013a).

Battery® Energy Drink syntyi Suomessa 1990-luvun puolivälissä. Oy Sinebrychoff Ab antoi mainostoimistolle tehtäväksi keksiä nimen ja pakkaussuunnittelun uudelle energiajuomalle. Useista ehdotuksista "Battery" - nimi oli universaalein ja selvä valinta energiajuomalle. Monista tölkkimalleista musta-kulta yhdistelmä oli vahvin ja kaikkein uskottavin. Batteryn® brändikonsepti pyrkii kuvastamaan Suomen laajalti tunnettua teknologian osaamista, toiminnallisuutta ja käytännöllisyyttä. (Battery® Energy Drink Brand Manual 2013.)

Battery® Energy Drink lanseerattiin Suomessa vuonna 1997 ja se oli ensimmäinen energiajuoma Suomen markkinoilla. Battery® Energy Drink brändimanaalin (2013) mukaan asiakkaat ja kuluttajat ymmärsivät Suomessa Battery® konseptin heti ja brändi sai suotuisan alun energiajuomamarkkinoilla. Battery® oli vuonna 2007 myydyin energiajuoma Suomessa, joten hyvät kokemukset Suomen markkinoilta ja kansainvälisesti ymmärrettävä konsepti antoi Sinebrychoffilaisille itsevarmuutta aloittaa tuotteen vientitoiminta. Kymmenen vuotta Battery® lanseerauksen jälkeen tuotetta myydään noin 40 eri markkina-alueella, sekä jokaisella lisenssin saajalla on sama brändimanaali käytössä. (Battery® Energy Drink Brand Manual 2013; Kivimaa 2013.)

Seuraavissa alaluvuissa luodaan katsaus energiajuomamarkkinaan sekä energiajuomien pääkategorioihin ja esitellään Battery® brändi-identiteetti ja brändin strategia.

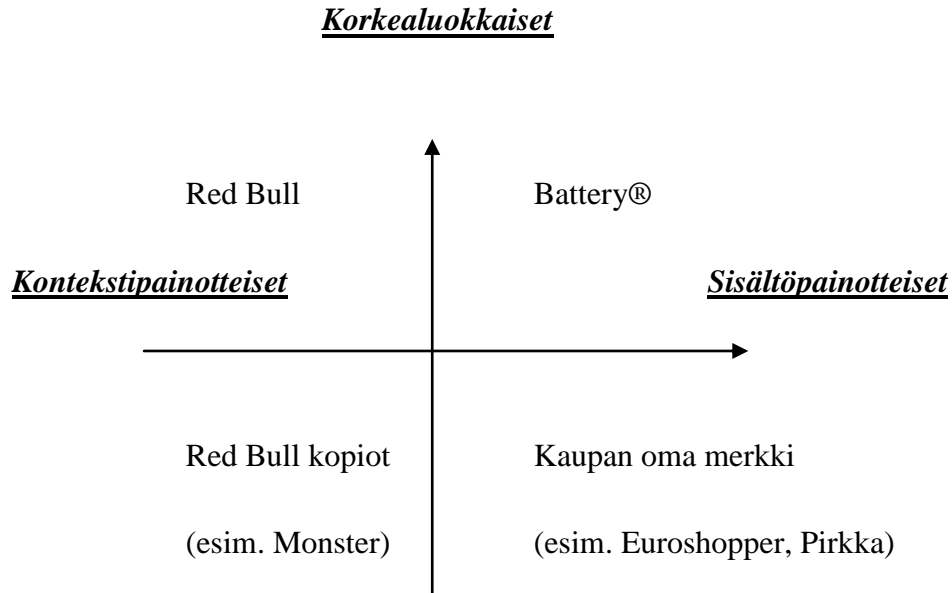
4.2.1 Kilpailukykyinen energiajuomamarkkina

Tässä luvussa luodaan katsaus energiajuomamarkkinoihin sekä esitellään Battery® -energiajuoman pääkilpailijat. Tarkempaan kilpailija-analyysiin ei ole tarvetta opinnäytetyöntilaajan mielestä.

Brändimanaalin (2013) mukaan energiajuomien markkinat ovat laajentuneet merkittävästi 2000-luvulta alkaen. Uuden vuosituhannen alussa markkinarako energiajuomille oli erittäin pieni, mutta nyt energiajuomamarkkinat ovat kehittyneet valtavirtakategoriaan, jossa on useita valmistajia, tuotteita sekä pakkauksia. Battery® kansainvälisen tuotepäällikön Heidi Kivimaan mukaan energiajuomamarkkinat kasvavat ja laajentuvat nopeasti, jossa uusia brändejä syntyy samalla kun heikommat brändit katoavat markkinoilta kokonaan (Kivimaa 2013).

Kivimaa (2013) esittää energiajuomien jakautuvan keskenään yhä selvemmin energiajuomamarkkinoilla.

Neljä pääkategoriaa ovat: korkealuokkaiset, kontekstipainotteiset, sisältöpainotteiset sekä halvat energiajuomat. Kuvio 4 esittää kilpailija-esimerkein energiajuomien pääkategoriat.



Halvat

KUVIO 4. Energiajuomien pääkategoriat, sekä kilpailijat, Battery® Energy Drink brändimateriaalia sekä Heidi Kivimaa mukailleen. (Battery® Energy Drink Brand Manual 2013; Kivimaa 2013)

Battery® Energy Drink brändimateriaalin (2013) mukaan tuote sijoittuu korkealuokkaiseen sekä sisältöpainotteiseen kategoriaan, jolloin strategisesti on panostettu energiajuoman makuun sekä juoman toiminnallisuuteen eli ihmisen energiatason tehokkaaseen ylläpitämiseen.

Battery® on välttämätöntä pysyä korkealuokkaisessa ja korkeahintaisessa kategoriassa Red Bullin ohella, jotta Red Bullilla on selvästi kilpailija kyseisissä kategorioissa (Battery® Energy Drink Brand Manual). Red Bull energiajuomaa myydään 165 eri markkina-alueella sekä brändillä on 42,6 % markkinaosuus energiajuomakategoriassa Yhdysvalloissa (Red Bull 2013; Bhasin 2012).

4.2.2 Brändi-identiteetti

Luvussa 2.1.1 (Brändi-identiteetti) käsiteltiin brändi-identiteetin käsitystä sekä sen merkitystä brändin johtamisessa. Aakerin & Joachimsthalerin mukaan (2000, 66–67) brändi-identiteetin tavoitteena on viestittää, mitä yritys tai konserni haluaa brändin tarkoittavan. Tässä alaluvussa selviää brändi-identiteetti Battery® Energy Drink energijuoman osalta.

Battery® Energy Drink –brändi on suunnattu itsenäisyyttä, ei valtavirtaa, edustaville kuluttajille (Battery® Energy Drink Brand Manual 2013).

Battery® Energy Drink brändimanuaalin (2013) mukaan kuluttajien segmentointiin on panostettu perusteellisesti, jolloin brändin kohderyhmä on selvästi tiedossa. Battery® pääasiakaskuntaan kuuluvat henkilöt, jotka arvostavat vapaamielisyyttä ja ovat valmiita tekemään kaikkensa, jotta onnistuvat tavoitteissaan. Kaikki, jotka tarvitsevat lisää energiaa onnistuakseen kuuluvat Battery® -brändin asiakaskuntaan.

Battery® lupaa kuluttajilleen äärimmäisen toimivuuden lisäenergian saantiin. Battery® Energy Drink brändimanuaalin (2013) mukaan kohdeyleisön perspektiivissä olisi keskittyä tavoitteellisuuteen ja tekemiseen sekä olemalla päättäväinen ja omistautunut aatteelleen. Vain näillä keinoilla, Battery® brändimanuaalin (2013) mukaan, saisi aikaiseksi onnistumista ja menestystä. (Battery Energy Drink Brand Manual 2013.)

4.2.3 Brändin strategia

Tässä alaluvussa esitellään Battery® tuotteet sekä käsitellään Battery® -brändin strategiaa. Opinnäytetyöhön ei ole lisätty tuotekuvia, koska työssä on keskitytty brändin syvällisempään tarkoitukseen.

Battery® tuoteperheeseen kuuluvat Original, Sugarfree, Jungled, Hydro ja Gingered. Alkuperäisen (Original) ja sokerittoman (Sugarfree) lisäksi Oy Sinebrychoff Ab on kehitellyt hedelmänmakuisen Jungled –juoman, nestetasapainoa ylläpitävän Hydro –juoman sekä makean inkiväärin makuisen Gingered –juoman. (Oy Sinebrychoff Ab 2013a; Battery® Energy Drink 2013.)

Battery® brändimanuaalin (2013) mukaan myynti- tai valmistuslisenssin haltijan on asetettava tietty prioriteetti Battery® tuotteille yrityksen myyntiportfoliota ajatellen. Yleisesti yrityksen myyntiportfoliolla tarkoitetaan niitä tuotteita joita yritys myy sekä markkinoi. Myyntiportfolioissa on yleensä esillä budjetit, varat, joita tietyille tuotteille on annettu käytettäväksi myynnin edistämiseksi.

Luvussa 2.2. (Strategisen brändihallinnan prosessi) Kevin L. Keller määrittelee strategisen brändihallinnan alkavan yrityksen sisäisellä käsityksellä siitä, mitä brändi edustaa ja miten brändi on positioitava suhteessa kilpailijoihin (Keller 2008, 98). Battery® brändimanuaalin (2013) ohjeistus myötäilee Kellerin käsitystä vahvasta yrityksen sisäisestä tietoisuudesta tuotteen vahvoista ja heikoista ominaisuuksista. Brändimanuaalissa (2013) onkin mainittuna SWOT-analyysi, jonka tarkoituksena on selvittää tuotteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkatekijät (Opetushallitus 2012; The Community Tool Box 2013). Brändimanuaalissa (2013) on lisäksi mainittu muina strategisina keinoina energiajuomamarkkinoilla pärjäämiseksi brändin positioinnin merkitys muihin kilpailijoihin verrattuna, vahvistaa kuluttajien käsitystä brändistä sekä valita oikeat markkinoinnin keinot.

Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tilaaja Oy Sinebrychoff Ab sekä Carlsberg-konserni, johon Oy Sinebrychoff Ab kuuluu.

4.3 Tytäryhtiö: Oy Sinebrychoff Ab

Tässä luvussa esitellään Oy Sinebrychoff Ab:n historiaa sekä avainlukuja vuodelta 2011. Julkisessa pörssissä listaamattomasta yrityksestä on saatavilla vain vuoden 2011 avainlukuja.

Peter Ivanovits Sinebrjukov lähti 1700-luvun lopulla vaimonsa ja lastensa kanssa Moskovan pohjoispuolelta kohti Suomea. Perhe asettui asumaan Kymiin. Sinebrjukov sai pian oikeudet kauppapuotiin ja kapakanpitoon. Hänestä tuli oluenpanija ja sotaväen kauppias. (Oy Sinebrychoff Ab 2013b).

Vanhin poika Nikolai oppi isänsä apulaisena kaupanteon alkeet. Isän kuollessa hän oli vasta 16-vuotias, mutta otti vastuun perheensä liiketoimista. Nuori liikemies toimi kauppiaana ja rakennusurakoitsijana, kunnes Suomen sota romahdutti markkinat ja Ruotsinsalmen rykmentti siirrettiin 1809 Viaporiin. Nikolai muutti asiakkaidensa perässä ja aloitti kapakoitsijana Länsi-Mustasaarella. (Oy Sinebrychoff Ab 2013b).

Vuonna 1819 hän huusi kymmeneksi vuodeksi yksinoikeuden oluen myyntiin ja valmistukseen Helsingissä. Samana vuonna Nikolaille myönnettiin oikeus hankkia maata ja perustaa panimo kaavoitetun kaupunkialueen ääri laidalle Hietalahteen. (Oy Sinebrychoff Ab 2013b).

Lähes 200-vuotias Sinebrychoff on suomalainen oluiden, siidereiden sekä virvoitus- ja energiajuomien valmistaja, joka tarjoaa myös valikoiman kansainvälisiä oluita ja yhteistyökumppaniensa kautta laajan valikoiman muita alkoholijuomia. Oy Sinebrychoff Ab on nykyään Pohjoismaiden vanhin panimo ja Suomen vanhin elintarvikealan yritys. Vuonna 2000 Sinebrychoffista tuli osa suurempaa kokonaisuutta, tanskalaista Carlsberg-konsernia. (Oy Sinebrychoff Ab 2013b).

Avainlukuja vuodelta 2011:

- yrityksen liikevaihto oli noin 375 miljoonaa euroa
- henkilöstöä oli noin 900
- myyntivolyymi oli noin 397 miljoonaa litraa vuodessa, josta vientiä n. 5 %
- markkinaosuus Suomessa oli noin 46 %. (Oy Sinebrychoff Ab 2013c).

Luvut ovat International Financial Reporting Standards (IFRS) –lukuja pyöristettynä lähimpään miljoonaan euroon. IFRS on erikoistunut maailmanlaajuisen kirjanpidon standardeihin ja organisaatiota tukee Maailmanpankki sekä Kansainvälinen valuuttarahasto usean muun organisaation kanssa (IFRS 2013.)

4.4 Emoyhtiö: Carlsberg A/S

Tässä luvussa esitellään Carlsberg A/S:n historiaa sekä avaintietoja vuodelta 2012.

Jacob Christian Jacobsen syntyi vuonna 1811 ja hänen isänsä Christen perusti suvun ensimmäisen panimon 1826. Christen kuoli vuonna 1835, jolloin hänen vaimonsa peri panimon ja heidän 24-vuotias poikansa otti täyden vastuun panimon hallinnosta ja tuotannosta. Äidin kuoltuaan vuonna 1844 J.C. peri panimon ja huomattavan omaisuuden. Kyseisellä alkupääomalla J.C. on aloittanut nykyisen Carlsberg-konsernin rakentamisen. (Carlsberg Group 2013b).

Jones & Lalorin (2010) mukaan Carlsberg-konserni on maailman neljänneksi suurin panimokonserni joka tuottaa vuosittain 125 miljoonaa hehtolitraa (125 000 000 000 litraa) olutta. Ensimmäistä sijaa pitää belgialainen Anheuser-Busch InBev N.V. 350 miljoonalla hehtolitralla, toisella sijalla englantilainen SABMiller Plc. 250 miljoonalla hehtolitralla ja kolmantena hollantilainen Heineken N.V. 200 miljoonalla hehtolitralla. (Jones & Lalor 2010).

Carlsberg-konsernin valikoimaan kuuluu yli 500 olutbrändiä ja pääbrändeinä ovat Carlsberg, Tuborg, Baltika ja Kronenbourg. Konsernin toiminta keskittyy Länsi- ja Itä-Eurooppaan sekä Aasiaan. Muun maailman markkinat ovat katettu vientitoiminnalla tai lisenssisopimuksilla. Konsernin pitkän aikavälin tavoitteena on olla maailman nopeimmin kasvava panimo. (Carlsberg Group 2013a).

Avainlukuja vuodelta 2012:

- konserni työllisti 41 000 työntekijää yli 100 panimossa
- konserni toimi noin 150 markkina-alueella
- konsernin liikevaihto oli 67 201 miljoonaa DKK
- konsernin käyttökate oli 9 793 miljoonaa DKK. (The Carlsberg Group 2013a; The Carlsberg Group 2013c; Oy Sinebrychoff Ab 2013d).

4.5 Tutkimusongelmat ja teemahaastattelun kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Battery® Energy Drink -brändin johtamiseen ja siirtohinnoitteluun liittyviä sekä konsernin sisäisiä että konsernin ulkopuolisia haasteita ja tarjota näihin kehitysehdotuksia. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusongelmiksi muodostuivat:

- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen toimittaessa sisäisesti, konsernin toisen tytäryhtiön kanssa?
- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen ja kansainvälistymiseen toimittaessa konsernin ulkopuolisen yhtiön kanssa?
- Mitä haasteita ja hyötyjä on konsernin toimintaperiaatteen mukaisella kaupankäynnillä tytäryhtiöiden välillä?
- Mitä haasteita ja hyötyjä on Sinebrychoffin omilla liiketoimintaperiaateilla konsernin ulkopuoliseen liiketoimintaan liittyen?

Tutkimustulosten perusteella annetaan tutkimuksen toimeksiantajalle, Oy Sinebrychoff Ab:lle kehitysehdotuksia siitä, millä tavalla sen kannattaisi johtaa brändiä kansainvälisesti sekä siirtohinnoitella tuotteensa.

Seuraavaksi esitellään teemahaastattelun kysymykset, jotka esitettiin Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtajalle sekä Battery® Energy Drink kansainväliselle tuotepäällikölle. Näiden kysymysten avulla perehdytään tutkimusongelmiin luvuissa 4.6 sekä 4.7.

Teemahaastattelun kysymykset:

Konsernin sisäiset asiat:

- Millaisia toimintaperiaatteita sovellette konsernin sisäisessä kaupankäynnissä ulkomaan markkinoilla, koskien Battery® Energy Drink?
- Mitä / Minkä koet haasteelliseksi tehdessäsi yhteistyötä konsernin sisäisen yhtiön kanssa, koskien Battery® Energy Drink?
- Mitä hyötyjä näet konsernin sisäisessä kaupankäynnissä?

- Kuinka voitaisiin kehittää konsernin sisäistä yhteistyötä / toimintaa, haastattelun teema mielessä pitäen?

Konsernin ulkopuoliset asiat:

- Millaisia toimintaperiaatteita sovellette konsernin ulkopuoliseen kaupankäyntiin ulkomaan markkinoilla, koskien Battery® Energy Drink?
- Mitä /Minkä koet haasteelliseksi tehdessäsi yhteistyötä konsernin ulkopuolisen yhtiön kanssa, koskien Battery® Energy Drink?
- Mitä hyötyjä näet kaupankäynnissä konsernin ulkopuolisen yrityksen kanssa?
- Kuinka voitaisiin kehittää konsernin ulkoista toimintaa, haastattelun teema mielessä pitäen?

Kahdessa seuraavassa luvussa käsitellään Battery® Energy Drink -brändin johtamiseen sekä tuotteen siirtohinnoitteluun liittyvät haasteet, hyödyt ja kehittämisehdotukset teemahaastattelun vastausten perusteella. Luvuissa käsitellään myös muut teemahaastattelun kysymykset.

4.6 Brändin johtamisen haasteet, hyödyt ja kehittämisehdotukset

Battery® Energy Drinkin kansainvälisen tuotepäällikön Heidi Kivimaan (2013) mukaan kaikille vientimarkkinoille on samanlainen brändimanaali eli ohjemanuaali siitä miltä brändin kuuluu näyttää. Kaikki käyttävät ensisijaisesti samoja menetelmiä, ainoana poikkeuksena se, että eri tuotteet voivat olla markkinakohtaisesti erilaisissa pakkauksissa. Esimerkkinä Battery® Arabic – tuote, jossa etiketti on kirjoitettu arabiaksi. Kivimaa (2013) kertoo, että Oy Sinebrychoff Ab tekee kaiken pakkauksista tuotekehitykseen sekä pyrkii opastamaan muiden markkina-alueiden mainontaa johdetusti 80 % kohde alueen mainonnasta.

Kivimaa (2013) esittää yhdeksi brändin johtamisen haasteeksi sen, että kyseessä on panimo, jolloin virvoitusjuomat tai energiajuomat eivät saa riittävästi ainakaan rahallisia- tai henkilöresursseja.

Kivimaan (2013) mukaan myös myyntipuolella huomataan, että paikalliset myyntikentät eivät pääse korkealle prioriteetti listoissa. Vain niihin brändeihin keskitytään, jotka ovat priorisoitu tärkeimmiksi.

Kivimaa (2013) kertoo prioriteetin vaikututtavan suoraan myyntiin ja brändin johtamisen panostukseen. Konsernin sisäisillä markkinoilla ne, jotka ottavan Battery® valikoimiinsa ja ovat asettaneet selvät tavoitteet myynnillisesti erilaisilla kampanjoilla menestyvät positiivisemmin markkina-alueillaan, kuin sellaiset yrityksen jotka ottavat tuotteen vain valikoimiinsa ja eivät panosta brändin johtamiseen.

Kivimaa (2013) painottaa konsernin sisäisten yrityksen brändin johtamisen taitotason tärkeyttä. Maailmanlaajuisesti toimivalla konsernilla on merkittävästi resursseja, ja mikäli näitä voidaan hyödyntää, on mahdollisuus kasvattaa Battery® markkinaosuutta huomattavasti.

Kivimaa (2013) esittää kehitettäväksi konsernin sisäisessä toiminnassa resurssien jakamista tasaisemmin. Konsernin sisäisissä yrityksissä pitäisi päästä myynnin agendoihin tasaisimmin väliajoin, jolloin esimerkiksi Battery® pitää asettaa samaan kategoriaan sesonkituotteiden kanssa priorisoituna tuotteena. Esimerkiksi Pohjoismaissa olisi syytä päästä oluiden sekä siidereitten kanssa samaan sesonkiin kampanjoimaan keväästä alkusyksyyn. Lopullisesti kyse on siitä kuinka potentiaalisesti tuotteeksi Battery® mielletään konsernin sisäisissä maissa.

Kivimaa (2013) kertoo suurimpana haasteena konsernin ulkopuolisessa toiminnassa taitotason sekä resurssien puutteen. Yhden miehen yrityksissä on erittäin haasteellista hoitaa brändin johtaminen sekä myynti tehokkaasti ja toimivasti. Brändi kehittyy erittäin hitaasti, kun esimerkiksi markkinointiin on panostettu, mutta myynti- sekä jakelukanavat ovat olemattomat. Kivimaan (2013) mukaan brändiä ei voi rakentaa tehokkaasti, jos alue jossa brändiä pitää tuoda esiin, on pieni. Suurin haaste on siis brändin rakentamisessa markkinoilla, joissa on vain pientä myyntiä sekä jakelua.

Luvussa 2.1.2 esitettiin yhtenä brändipääoman mittarina sijoitetun pääoman tuotto (ROI), ja markkinat jotka ovat myynnillisesti sekä jakelullisesti pienet, on sijoitetun pääoman tuotto olematon.

Konsernin ulkopuolisen kaupankäynnin hyvinä puolina Kivimaa ja Leskinen (2013) esittävät joustavuuden aikataulullisesti. Konsernin ulkopuolista toimintaa voitaisiin parantaa Kivimaan ja Leskisen (2013) mukaan ottamalla asiakkaiksi resurssillisempia yrityksiä, joissa taitotaso ei ole keskittynyt pelkästään myyntiin tai markkinointiin, vaan kumpaankin. Kivimaa (2013) esittää myös kielellisesti samojen markkina-alueiden yhdistämistä, jolloin eri medioissa on helpompaa tavoittaa enemmän potentiaalisia asiakkaita.

4.7 Siirtohinnoittelun haasteet, hyödyt ja kehittämisehdotukset

Vientijohtaja Jukka Leskisen (2013) mukaan konsernin toimintaperiaatteiden mukaisessa kaupankäynnissä tytäryhtiöiden välillä on ostavalla yhtiöllä etuosto-oikeus kyseiseen brändiin eli, jos toisen tytäryhtiö maan markkinoilla ei olla eikä olla oltu, niin periaatteessa pitää kysyä paikalliselta Carlsbergin panimolta mikäli he olisivat kiinnostuneita ottamaan Battery® valikoimiinsa. Jos kyseinen maa tai markkina ei ole kiinnostunut Battery® -brändistä, niin on mahdollista hakea vapaavalintainen asiakkuus markkina-alueelta.

Leskisen (2013) mukaan konsernin sisäisessä hinnoittelussa pyritään tilanteeseen, jossa tuotetta myyvä tytäryhtiö ja tuotetta ostava tytäryhtiö menestyvät taloudellisesti kolmatta osapuolta, jakelijaa, paremmin. Markkinointipanostukset tytäryhtiöiden välillä jaetaan Battery® hinnoittelumallien mukaan:

- Kustannusvoittolisämenetelmällä, jolloin tuote valmistetaan ja pakataan Keravalla, markkinointipanostus on 100 % ostajayhtiöllä. Oy Sinebrychoff Ab:n tehtäväksi jää brändin johtaminen ilman rahallista panostusta.
- Lisensoitaessa Battery® energiajuomaa, jolloin tuotteen konsentraattia myydään ostajalle omaan valmistukseen, markkinointipanostus on 80 % ostavalla tytäryhtiöltä ja 20 % Oy Sinebrychoff Ab:lta. Markkinointipanostukseen vaikuttava tekijä on konsentraatin osittainen markkinahintaisuus.

Konsernin sisäisessä kaupankäynnissä haasteellisinta on Leskisen (2013) mukaan erityisesti siinä tapauksessa, kun Oy Sinebrychoff Ab tekee tuotteen Keravalla ja myy sen konsernin toimintaperiaatteen vaatimalla siirtohinnoittelumenetelmällä, joka on kustannusvoittolisämenetelmä, toiselle tytäryhtiölle. Kyseisellä menetelmällä Oy Sinebrychoff Ab saa nettomyynneistä rojaltin kaksi kertaa vuodessa. Leskisen (2013) mukaan tämä ei ole kannattavaa liiketoimintaa, koska kyseisellä siirtohinnoittelumenetelmällä tehdään melkein tappiollista kauppaa, kun tarkastellaan tuloslaskelmaa. Markkinointipanostus on tällöin myös olematonta, jolloin mahdollisuus vaikuttaa brändin johtamiseen, on pieni. Työntekijöitä motivoivat tekijät, kuten resurssit, ovat siis huonot.

Leskinen (2013) mainitsee hyvänä puolena Battery® kehittymisen volyymillisesti maailmalla tytäryhtiöiden välisen kaupankäynnin avulla. Tällöin brändi saa enemmän näkyvyyttä ja myyvä tytäryhtiö enemmän kannattavuutta, joka puolestaan heijastuu Oy Sinebrychoff Ab:n myynteihin. Hyötyjä on myös siinä, että tehdään konsernille yhdessä rahaa. Carlsbergin työntekijät ovat yleensä erittäin ammattitaitoisia, joten voi olla varma, että brändi on hyvissä käsissä. Mikäli tuote tehdään lisenssillä, niin voidaan olla varmoja siitä, että myös laatu tuotteessa pysyy hyvänä, jolloin brändiä ei huononnetta markkinoilla.

Leskisen (2013) mielestä, kun Battery® energiajuomaa tehdään lisenssillä toisessa tytäryhtiössä, niin konsentraatin hinnoittelun voisi vaihtaa markkinalähtöiseksi, koska tällä tavalla Oy Sinebrychoff Ab tulee motivoituneemmaksi myynnillisesti, joka tarkoittaa tuoton ja kannattavuuden parantumista Oy Sinebrychoff Ab:lle. Tällä tavalla yhtiö saa mahdollisuuksia vaikuttaa liiketoiminnallisiin tapahtumiin, koska markkinointipanostus kasvaa. Leskinen (2013) haluaisi muuttaa kustannusvoittolisämenetelmää enemmän markkinalähtöisempään suuntaan. Tämä olisi reilumpaa ostajaa sekä myyjää kohtaan, kun sovittaisiin aina markkinakohtaisesti tytäryhtiöiden kesken, kuten luvussa 3.3.2 mainittiin.

Konsernin ulkopuolisessa toiminnassa Leskinen (2013) esittää hinnoittelun olevan täysin markkinalähtöistä ja markkinaehtoista eli yhtiö saa vapaasti hinnoitella ja päättää kuinka paljon haluavat investoida markkina-alueelle.

Leskinen (2013) mukaan liiketoimet etenevät käytännössä siten, että Oy Sinebrychoff Ab tekee asiakkaalle tarjouksen joka sisältää tiettyjä asioita, kuten markkinointitukea eli mainosmateriaaleja, ilmaisia tuotteita tai panostuksia markkina-alueelle eli tv-mainontaa, lehtimainontaa, tapahtumia ja sponsoroitavia urheilijoita. Yritys esittää tarjouksen asiakkaalle ja tämän jälkeen katsotaan yhdessä realistiset myyntivolyymit vuositasolla. Oy Sinebrychoff Ab tukee keskimäärin 50 % brändin ylläpitokustannuksista.

Leskinen (2013) mainitsee, kuten Kivimaakin (2013), haasteelliseksi konsernin ulkopuolisten asiakasyritysten resurssit, sillä asiakkaina ovat yleensä pienet tai keskisuuret yritykset. Brändin johtamisen taitotaso sekä ongelmalliset jakelukanavat ovat suurimmat haasteet, koska pienet ja keskisuuret yritykset eivät pysty tarjoamaan laajaa osaamista sekä jakelupeittoa sillä tavalla, että tämä kattaisi ravintolat, baarit, yökerhot ja supermarketit. Yritykset joutuvat yleensä ostamaan jakelupalveluita ulkopuolisilta, joka puolestaan vie yrityksiltä kannattavuutta pois. Yrityksillä ei myöskään ole paljoa resursseja investoida brändin johtamiseen ja mikäli maahantuoja ei ole valmis investoimaan tähän, niin Oy Sinebrychoff Ab:n periaatteisiin ei kuulu investoida koko-osuutta. Haastetta on Leskisen ja Kivimaan (2013) mukaan vielä brändin kontrolloinnissa, koska kaikki suunnitelmat pitää hyväksyttää Oy Sinebrychoff Ab:n kautta. Asiakkaat tekevät itsenäisiä päätöksiä, oikeita ja vääriä, joskus tahattomasti ja joskus tahallaan.

Konsernin ulkopuolista toimintaa voisi kehittää Leskisen ja Kivimaan (2013) mukaan saamalla resursseja lisää. Tärkeää on myös se, että yritys tekisi hieman erilailla asioita kuin tähän mennessä on tehty, koska tavoitteena on nostaa Oy Sinebrychoff Ab:n kansainvälistä liiketoimintaa uudelle tasolle ja Battery® on olennainen osa tätä toimintaa.

4.8 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti eli pätevyys ilmaisee sen miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen 2009). Tässä tutkimuksessa tähän vaikuttaa ensisijaisesti se, ovatko kysymykset onnistuneita, eli saadaanko niiden avulla vastauksia tutkimusongelmiin. Reliabiliteetti ilmaisee puolestaan sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksen tulee antaa tutkijasta riippumatta samoja tuloksia, mikäli tutkimus toistetaan. (Hiltunen 2009.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on melko hyvä, koska tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeanlaiset. Teemahaastattelun kysymykset mittaavat alkuperäisinä tavoitteina olleita asioita ja kattavat tutkimusgelmat kuten luvuissa 1.2 sekä 4.5 esitettiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti on kohtalainen, koska otoskoko on suhteellisen pieni. Teemahaastattelujen avulla saadut vastaukset ovat kuitenkin yhdenmukaisia vientijohtajan ja tuotepäällikön näkökulmista riippumatta.

Seuraavassa luvussa esitetään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset Oy Sinebrychoff Ab:lle Battery® Energy Drink –brändin kannalta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, sekä esitellään kehitysehdotuksia Battery® Energy Drink brändin johtamista sekä siirtohinnoittelua ajatellen.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusongelmat:

- Mitä haasteita ja hyötyjä on konsernin toimintaperiaatteen mukaisella kaupankäynnillä tytäryhtiöiden välillä?
- Mitä haasteita ja hyötyjä on Sinebrychoffin omilla liiketoimintaperiaatteilla konsernin ulkopuoliseen liiketoimintaan liittyen?

Tutkimustulokset:

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Carlsberg-konsernin siirtohinnoitteluperiaatteena toimiva kustannusvoittolisämenetelmä, jota käytetään tytäryhtiöiden välisessä kaupankäynnissä, on haasteellinen siirtohinnoittelumenetelmä Oy Sinebrychoff Ab:n vientitoiminnan kannattavuuden sekä henkilöstön motivoitumisen näkökulmista. Luvussa 4.7 mainitaan kustannusvoittolisämenetelmän kannattamattomuuden lisäksi henkilöstön vähäinen motivoituneisuus olemattoman markkinointipanostuksen myötä. Osittaista markkinahintavertailumenetelmää ollaan soveltamassa Battery® Energy Drink -energiajuoman hinnoitteluun lähitulevaisuudessa, jolloin odotettavissa olisi huomattavaa taloudellista kannattavuutta verratessa nykyiseen kannattavuuteen.

Battery® Energy Drink -energiajuomakonsentraatin lisensointi on kannattavampaa liiketoimintaa sekä konsernin sisäisesti että konsernin ulkopuolisesti Oy Sinebrychoff Ab:lle verratessa valmiin tuotteen myyntiin kustannusvoittolisämenetelmällä.

Konsernin hinnoitteluperiaatteista saatetaan osittain luopua, kun tytäryhtiö käy kauppaa jonkin muun, konsernin ulkopuolisen, yhtiön kanssa, mikäli toimintaperiaatteilla on taloudellista haittaa myyvän osapuolen kannalta.

Kyseisillä periaatteilla on myös positiivisia vaikutuksia kansainvälistä liiketoimintaa ajatellen, sillä nämä käsittävät sopimusehdot sekä yleiset käytänteet, jotka toimivat ohjenuorina tytäryhtiöille.

Tutkimusongelmat:

- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen toimittaessa sisäisesti, konsernin toisen tytäryhtiön kanssa?
- Mitä ongelmia liittyy brändin johtamiseen toimittaessa konsernin ulkopuolisen yhtiön kanssa?

Tutkimustulokset:

Lisensoidessa Battery® -tuotetta Oy Sinebrychoff Ab panostaa rahallisesti markkinointiin, joka tehostaa brändin johtamista. Kustannusvoittolisä-hinnoittelulla myytäessä toiselle tytäryhtiölle brändin johtaminen muuttuu haasteellisemmaksi, koska taloudellista tukea ei tarjota markkinointiin heikon kannattavuuden takia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kustannusvoittolisämenetelmä vaikuttaa negatiivisesti konsernin sisäiseen liiketoimintaan sekä brändin johtamiseen.

Konsernin ulkopuolisissa liiketoiminnoissa asiakasyritysten taloudelliset resurssit sekä riittävän taitotason omaavien asiakasyritysten löytäminen aiheuttavat haasteita Battery® Energy Drink –energiajuoman brändin johtamisessa.

Kuten luvussa 4.6 mainittiin Battery® -brändin priorisointi on tärkeää brändin menestymisen kannalta konsernin sisäisesti. Toisten tytäryhtiöiden, jotka haluavat Batteryn® valikoimiinsa, on oltava valmiita ottamaan vastuu brändin johtamisesta ja pyrkimään saamaan näkyvyyttä tuotteelle omilla markkina-alueilla.

5.2 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia Oy Sinebrychoff Ab:n vientiosastolle ja muille osastoille.

- Siirtohinnoittelumenetelmistä kustannusvoittolisämenetelmä on etupiiritransaktiona kannattavampaa toiselle tytäryhtiölle jolle Battery® Energy Drink -energiajuomaa myydään. Tarkasteltaessa asiaa Oy Sinebrychoff Ab:n näkökulmasta kannattavampaa olisi käyttää markkinahintalähtöisempää hinnoittelua, vaikka tuotetta myydään ja ostetaan konsernin sisäisesti. Markkinahintalähtöisempää hinnoittelua ollaan soveltamassa osittain tulevaisuudessa Oy Sinebrychoff Ab:n toimesta, jolloin taloudellinen kannattavuus paranee tytäryhtiöiden välisessä kaupankäynnissä.
- Energiajuomamarkkinat ovat erittäin potentiaalinen sekä kasvava markkina-alue maailmanlaajuisesti, joten Battery® Energy Drink -konsepti olisi pidettävä korkealla tuotepriorisoinnissa myös kotimaan myynti osastoilla lisäresurssien hankkimista, ja Oy Sinebrychoff Ab:n vientitoimintaa, ajatellen. Tuotepriorisoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen, sillä suuren prioriteetin saanutta tuotetta on kontrolloitava jatkuvasti.
- Jotta brändin johtamista voisi tehostaa konsernin ulkopuolisessa toiminnassa, tulisi asiakasvierailuja lisätä samalle tasolle kuin vientiosaston myyntipuolella. Näin saataisiin enemmän kontaktia kahden toimijan välille, jolloin brändin johtamisen konflikteista vältytään tehokkaasti.
- Mikäli asiakasyritykset toimivat ohjeistuksien vastaisesti, tulisi yritykselle määrätä sanktio. Sanktio voisi olla esimerkiksi korvaus brändiin sijoitetun pääoman arvon alenemisesta aiheutuneet kulut.
- Tämän tutkimuksen pohjalta olisi hyvä tutkia vielä syvällisemmin muiden konsernimaiden sekä konsernin ulkopuolisten yritysten mielipiteitä vastaavista aiheista. Haastateltavina voisi toimia muiden maiden vientijohtajat sekä tuotepäälliköt.

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli brändin johtamisen sekä siirtohinnoittelun haasteita Battery® Energy Drink -energiajuoman kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää brändin johtamisen haasteet, konsernin ulkopuolisessa toiminnassa sekä konsernin sisäisesti, ja siirtohinnoittelun haasteet Battery® -tuotteen kaupankäynnin kannalta. Teoriaosuuksien sekä tutkimuksen avulla pyrittiin muodostamaan kehitysehdotuksia Oy Sinebrychoff Ab:lle. Tutkimus oli ajankohtainen opinnäytetyöntilalajalle sekä tutkimuksen aihepiiri on tärkeässä asemassa eri yrityksissä sekä konserneissa.

Työn teoriaosassa perehdyttiin ensin brändin johtamiseen: brändi-identiteettiin, brändipäähämaan, strategisen brändihallinnan prosessiin, integroituun brändinjohtamiseen sekä brändienjohtamisen malleihin. Tämän jälkeen käsiteltiin siirtohinnoittelua ja tärkeimmät siirtohinnoittelumenetelmät opinnäytetyöntilalajan kannalta.

Työn empiriaosuus alkoi Battery® Energy Drink -brändin esittelyllä, jossa luotiin katsaus energiajuomamarkkinoihin sekä tarkasteltiin brändin identiteettiä sekä strategiaa. Tämän jälkeen esiteltiin tytäryhtiö Oy Sinebrychoff Ab sekä konsernin emoyhtiö Carlsberg A/S. Empiriaosuuden lopuksi käsiteltiin brändin johtamisen sekä siirtohinnoittelun haasteita haastatteluiden pohjalta. Haastatteluissa selvisi, että Oy Sinebrychoff Ab:n tämänhetkinen siirtohinnoittelumenetelmä on kannattavuudeltaan sekä brändin johtamisessa että myynnillisesti haastellinen.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Se toteutettiin haastattelemalla Oy Sinebrychoff Ab:n vientijohtajaa sekä Battery® kansainvälistä tuotepäällikköä. Tutkimuksen luotettavuus on vain kohtalainen, koska otoskoko oli pieni. Teemahaastattelujen avulla saadut vastaukset ovat kuitenkin yhdenmukaisia vientijohtajan ja tuotepäällikön näkökulmista riippumatta.

Tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut ja se sopi hyvin tutkimuksessa selvitettävään aihepiiriin. Tutkimuksessa saavutettiin asetettu tavoite ja saatiin vastaus tutkimusongelmiin. Tutkimus tuotti hyödyllistä tietoa Oy Sinebrychoff Ab:n vientiosastolle. Yhteenvetona annetuista kehitysehdotuksista voidaan todeta, että nykyistä siirtohinnoittelumenetelmää tulisi muuttaa soveltuvin osin, jotta Battery® myynti olisi kannattavampaa Oy Sinebrychoff Ab:lle ja brändin johtamiseen olisi helpompi vaikuttaa konkreettisemmin. Lisäksi voidaan todeta, että brändin johtamisen kehittämiseksi suositeltava toimenpide olisi lisätä asiakasvierailuja sekä asettaa sanktiot rikkeille, jotka aiheuttavat selviä haittoja Battery® -brändin identiteetille ja strategialle.

Tämän tutkimuksen pohjalta olisi hyvä tutkia vielä syvällisemmin muiden konsernimaiden sekä konsernin ulkopuolisten yritysten mielipiteitä tasapuolisemman hinnoittelupolitiikan löytämiseksi ja brändin johtamisen helpottamiseksi.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Aaker, D. A. 2002. Building strong brands. USA: Simon & Schuster UK Ltd.

Hakala, J. & Malmelin, N. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karjalainen, J. & Raunio, M. 2007. Siirtohinnoittelu. Helsinki: WSOYpro

Keller, K. L. 2008. Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity. 3rd edition. New Jersey, USA: Pearson Education Inc.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. 14th edition. England: Pearson Education Ltd.

Rivers, C. 2003. Identify: building brand through letterheads, logos and business cards. Switzerland: RotoVision SA.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suokko, T. 2007. REMIX – Integroituun brändijohtamiseen. Helsinki: Infor Oy.

Elektroniset lähteet

American Marketing Association. 2013. Dictionary. MarketingPower Inc. [viitattu 16.04.2013]. Saatavissa:

http://www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B

Battery® Energy Drink. 2013. Webstore. Oy Sinebrychoff Ab. [viitattu 09.07.2013]. Saatavissa: <http://www.batterydrink.com/gold/store/>

Bhasin, K. 2012. How Dietrich Mateschitz ignored the haters and created the top energy drink on the planet. Business Insider [viitattu 24.06.2013]. Saatavissa: <http://www.businessinsider.com/how-dietrich-mateschitz-ignored-the-haters-and-created-the-top-energy-drink-on-the-planet-2012-2?op=1>

- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto [viitattu 18.06.2013]. Saatavissa:
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- IFRS. 2013. Jurisdiction profiles. IFRS Foundation [viitattu 23.05.2013].
Saatavissa: <http://www.ifrs.org/Use-around-the-world/Pages/Jurisdiction-profiles.aspx>
- Jones, D. & Lalor, D. 2010. Top four brewers make up half of the global beer market. Reuters [viitattu 18.06.2013]. Saatavissa:
<http://uk.reuters.com/article/2010/02/08/uk-beer-idUKTRE6173IZ20100208>
- Kleemola, P. 2007. Kansainvälisen konsernin verosuunnittelu ja tuloksenjärjestely [viitattu 21.05.2013]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01788.pdf>
- Koskinen, T. 2009. Brändien johtaminen yritysjärjestelytilanteessa: ostetun yrityksen näkökulma [viitattu 21.05.2013]. Saatavissa:
<http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2009/10103.pdf>
- Kurkela, R. 2013a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus [viitattu 04.06.2013]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Kurkela, R. 2013b. Teemahaastattelu. Tilastokeskus [viitattu 04.06.2013].
Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>
- Myllysilta, J. 2012. OECD:n siirtohinnoitteluohjeen soveltaminen kansallisissa lainsäädännöissä [viitattu: 24.05.2013]. Saatavissa:
http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12938/hse_ethesis_12938.pdf
- OECD Guidelines. 2010. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2010. OECD [viitattu 24.05.2013].
Saatavissa: http://www.svcmscentral.com/SVsitefiles/nlc-en/contenido/doc/080321_OECD%20TP%20Guidelines%20June%202010.pdf
- Opetushallitus. 2012. SWOT-analyysi. Opetushallitus. [viitattu: 02.07.2013].
Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Oy Sinebrychoff Ab. 2013a. Battery® Energy Drink [viitattu 13.06.2013].

Saatavissa:

<http://www.sinebrychoff.fi/juomamme/Selaajuomia/Pages/BatteryEnergyDrink.aspx>

Oy Sinebrychoff Ab. 2013b. Historiaa. Oy Sinebrychoff Ab. [viitattu 13.06.2013].

Saatavissa:

<http://www.sinebrychoff.fi/yhtio/historia/Pages/Sinebrychoffinhistoriaa.aspx>

Oy Sinebrychoff Ab. 2013c. Lukumme. Oy Sinebrychoff Ab. [viitattu 13.06.2013]. Saatavissa:

<http://www.sinebrychoff.fi/yhtio/luvut/Pages/Sinebrychofflukuina.aspx>

Oy Sinebrychoff Ab. 2013d. Osa Carlsberg-konsernia. Oy Sinebrychoff Ab. [viitattu: 13.06.2013]. Saatavissa:

<http://www.sinebrychoff.fi/yhtio/carlsberg/Pages/OsaCarlsberg-konsernia.aspx>

Red Bull GmbH. 2013. The company behind the can [viitattu 07.07.2013].

Saatavissa: <http://energydrink.redbull.com/company>

Renault, V & Schultz, J. 2013. The Community Tool Box – SWOT analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats. University of Kansas. [viitattu 16.07.2013]. Saatavissa:

http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1049.aspx

Räsänen. 2009. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät [viitattu 20.06.2013].

Saatavissa:

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kkudo/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Taloussanomat. 2013. Talousankkirja: Return on investment (ROI). Sanoma News Oy. [viitattu 08.05.2013]. Saatavissa:

[http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/return+on+investment+\(ROI\)/](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/return+on+investment+(ROI)/)

0

Taloustutkimus Oy. 2013. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 20.06.2013].

Saatavissa:

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitilam/kvalitatiivinen_tutkimus/

The Carlsberg Group. 2013a. Carlsberg at glance. Carlsberg Breweries A/S.

[viitattu 28.06.2013]. Saatavissa:

<http://www.carlsberggroup.com/Company/Strategy/Pages/Facts.aspx>

The Carlsberg Group. 2013b. 1811-1870: Founding Carlsberg. Carlsberg Breweries A/S. [viitattu: 28.06.2013]. Saatavissa:

<http://www.carlsberggroup.com/Company/heritage/Pages/FoundingCarlsberg.aspx>

The Carlsberg Group. 2013c. Fact sheet. Carlsberg Breweries A/S. [viitattu

28.06.2013]. Saatavissa:

<http://www.carlsberggroup.com/investor/financials/Pages/Factsheet.aspx>

Verohallinto. 2013. 5.2. Markkinaehtoperiaate tuloverotuksessa [viitattu

17.05.2013]. Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Ulkomaisen_yhteison_tuloverotus_Suomessa(9921))

[FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Ulkomaisen_yhteison_tuloverotus_Suomessa\(9921\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Ulkomaisen_yhteison_tuloverotus_Suomessa(9921))

Verohallinto. 2011. Mitä on siirtohinnoittelu? [viitattu 17.05.2013]. Saatavissa:

[http://www.vero.fi/fi-](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Mita_on_siirtohinnoittelu)

[FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Mita_on_siirtohinnoittelu](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Mita_on_siirtohinnoittelu)
(11929)

Carlsberg-konsernin aineistolähteet

Oy Sinebrychoff Ab. 2013. Battery® Energy Drink Brand Manual [viitattu 23.07.2013].

The Carlsberg Group. 2011. Inter-company sourcing and licensing agreement 2011 - execution copy [viitattu 29.04.2013].

Haastattelut

Kivimaa, H. Battery® Energy Drink kansainvälinen tuotepäällikkö. Oy Sinebrychoff Ab. Haastattelu 14.5.2013.

Leskinen, J. Vientijohtaja. Oy Sinebrychoff Ab. Haastattelu 14.5.2013.

LIITTEET

LIITE 1. Strategisen brändihallinnan prosessi (Keller 2008, 39)

Vaiheet	Keskeiset käsitteet
1. Tunnistaa ja vahvistaa brändin positiointia sekä arvoja	<ul style="list-style-type: none">- Ajatuskartat- Kilpailukykyinen viitekehys- Samanlaisuuskohdat (points-of-parity) ja erilaisuuskohdat (points-of-difference)- Ydin brändin assosiaatiot
2. Brändin markkinointisuunnittelu sekä implementointi	<ul style="list-style-type: none">- Brändi elementtien yhdisteleminen- Brändin markkinointitoimenpiteiden integrointi- Brändin muiden assosiaatioiden käyttö
3. Brändin suorituskyvyn mittaaminen sekä tulkitseminen	<ul style="list-style-type: none">- Brändin arvoketju- Brändin auditointi- Brändin seuranta- Brändipääoman hallinta
4. Brändipääoman kasvattaminen sekä ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none">- Brändi-tuote matriisi- Brändin laajennusstrategiat

LIITE 2. Uudenlainen brändienjohtamismalli (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23)

	PERINTEINEN BRÄNDIN- JOHTAMISMALLI	UUDENLAINEN BRÄNDIN- JOHTAMISMALLI
	Taktisesta strategiseen johtamiseen	
Näkökulma	Taktinen ja reagoiva	Strateginen ja visioita luova
Brändijohdon asema	Vähäinen kokemus, lyhyt aika-perspektiivi	Organisaation ylemmillä tasoilla, pitkä aikaperspektiivi
Käsitteellinen lähtökohta	Brändikuva	Brändipääoma
Keskeinen huomion kohde	Lyhytaikaiset taloudelliset mittarit	Brändipääoman mittarit
	Rajallisesta näkökulmasta laaja-alaiseen	
Tuote-markkina-alue	Yksittäiset tuotteet ja markkinat	Useita tuotteita ja markkinoita
Brändirakenteet	Yksinkertaisia	Monitahoiset brändi-arkkitehtuurit
Brändien määrä	Huomio yksittäisiin brändeihin	Huomio tuoteryhmiin, joissa useita brändejä
Maantieteellinen alue	Yksittäiset maat	Maailmanlaajuinen näkökulma
Brändijohdon rooli viestinnässä	Muutaman rajatun vaihtoehdon koordinoija	Useiden eri viestintä-vaihtoehtojen tiiminvetäjä
Viestintä / Viestinnän kohde	Ulkoinen / Asiakkaat	Sekä sisäinen että ulkoinen
	Strategian pohjaksi brändi-identiteetti	
Strategiaa ohjaava tekijä	Liikevaihto ja osakkeen tuotto	Brändi-identiteetti