Tokmanni yritysanalyysi

PLRS15-projektitehtävä

’

Laatija:

Janne Bragge

Ohjaaja:

Ph.D. Maija Maijala

M.Sc. Matti Mattila

x.x.20xx

Turku

Sisällys

[1 tokmanni oyj 5](#_Toc496026068)

[1.1 Yleistä 5](#_Toc496026069)

[1.2 Viimeaikaiset tapahtumat 5](#_Toc496026070)

[1.3 Toimiala-analyysi 6](#_Toc496026071)

[1.4 Yrityksen strateginen analyysi 8](#_Toc496026072)

[1.5 yrityksen taloudellisen raportoinnin taso 9](#_Toc496026073)

[2 kassavirta-analyysi 10](#_Toc496026074)

[3 taloudellinen vertailu 11](#_Toc496026075)

[4 Strateginen ja taloudellinen ennuste 12](#_Toc496026076)

# tokmanni oyj

## Yleistä

Tokmanni on Suomen suurin halpakauppa myymälöiden määrällä ja liikevaihdolla mitattuna ja Suomen ainoa valtakunnallinen halpakauppa. Vuoden 2016 lopussa Tokmannilla oli 162 myymälää eri puolella Suomea. Tokmannin arvolupaus yhdistää houkuttelevan, laajan ja edullisen tuotevalikoiman hyvään asiointikokemukseen myymälässä. Tuotevalikoima sisältää johtavien valmistajien brändituotteita, Tokmannin omien merkkien tuotteita, lisensoitujen tuotemerkkien tuotteita ja merkittömiä tuotteita. Tokmanni käyttää kustannustehokasta toimintamallia ja keskittyy tehokkuuteen koko arvoketjussa tehtaasta kuluttajalle saakka. Tokmanni pyrkii säilyttämään edullisen kustannuspohjansa keskitetyllä hankintatoiminnalla ja tehokkaalla toimitusketjulla. Tokmanni hallinnoi varastoaan keskitetysti Mäntsälässä sijaitsevasta jakelukeskuksestaan. Myös pääkonttori sijaitsee Mäntsälässä. Vuonna 2016 Tokmannin liikevaihto oli 776 miljoonaa euroa ja sillä oli keskimäärin noin 3 200 työntekijää. (TOKMANNI.FI)

## Viimeaikaiset tapahtumat

Maailmantaloudessa on viime aikoina tapahtunut positiivista kehitys talouden kasvun kiihtymisen merkeissä. Kansainvälinen valuuttarahasto (IMF) on vastikään julkaissut uuden maailmantalouden kasvuennusteen. IMF maalaa myönteisen kuvan maailmantalouden kasvunäkymistä. Monen heiveröisen vuoden jälkeen usko kasvun piristymiseen on vahvistunut. Muutos parempaan alkoi jo vuoden 2016 loppupuolella ja kasvuvauhdit kiihtyivät vuoden 2017 alkupuolella. IMF ennakoi maailmantalouden kasvun yltävän reiluun 3,5 prosenttiin kuluvana vuonna ja kiihtyvän vielä hienoisesti ensi vuonna. Piristynyt kasvu heijastaa mm. investointien ja kaupan vauhdittumista sekä kuluttajien että yritysten vahvistuvaa luottamusta talousnäkymiin. (Euro ja talous)

Euroalueen kasvunäkymiä on korjattu reippaasti ylöspäin. IMF ennustaa kaikkien euromaiden kasvavan kuluvana ja ensi vuonna. Alueen kasvu yltää reiluun 2 prosenttiin vuonna 2017. Kasvu saa voimaa kevyistä rahoitusoloista ja maailmantalouden vakaasta kasvusta. (Euro ja talous)

Suomen talouden kasvu kiihtyy vuonna 2017. Investoinnit ja vienti piristyvät, mikä laajentaa kasvua ja luo perustaa myös tulevalle kasvulle. Kestävä ja tasapainoinen kasvu vaatii kuitenkin, että velkaantuminen pysähtyisi, rakenteellinen työttömyys pienentyisi ja tuottavuuskasvu nopeutuisi. Tällä hetkellä Suomessa sekä kotitalouksien että julkisen talouden velka kasvaa. (Euro ja talous)

Vuosi 2016 lyhyesti oli Tokmannille tapahtumarikas vuosi. Listauduimme Helsingin pörssiin, avasimme seitsemän uutta myymälää ympäri Suomea, ja yhä useampi asiakas löysi tiensä myymälöihimme. Tämä näkyi liikevaihdon kasvuna ja brändin tunnettuuden vahvistumisena. (Tokmanni.fi)

Vuoteen 2017 Tokmanni lähti positiivisissa odotuksissa. odottaen liikevaihdon kasvavan vuonna 2017. Odotus perusteena oli vuosina 2016 ja 2017 avattujen uusien myymälöiden tuomaan liikevaihtoon sekä vertailukelpoisten myymälöiden lievään liikevaihdon kasvuun. Konsernin kannattavuuden (oikaistu käyttökate %) odotetiin paranevan viime vuodesta. Maaliskuun lopussa yhtiö tiedotti, että se avaa neljä uutta myymälää konkurssin seurauksena lopettaneen Anttilan vapautuviin tiloihin ja avaa kaiken kaikkiaan ainakin 12 uutta myymälää nettomääräisesti laskettuna ja 2 uudelleensijoitettua myymälää vuonna 2017. Kesäkuussa Tokmanni alensi vuoden 2017 näkymiään. Uuden ennusteen mukaan Tokmanni odottaa vuoden 2017 konsernin liikevaihdon kasvavan perustuen vuosina 2016 ja 2017 avattujen myymälöiden tuomaan liikevaihtoon. Vertailukelpoisten myymälöiden liikevaihdon odotetaan säilyvän edellisvuoden tasolla. Käyttökatemarginaalin ennustetaan jäävän edellisvuotta alhaisemmalle tasolle.. Heinäkuun lopussa Tokmanni ilmoitti myös uuden toimitusjohtajan KTM Mika Rautiaisen nimittämisestä. Hän aloittaa tehtävässään viimeistään tammikuussa 2018. (Tokmannin tiedotteet 2017)

## Toimiala-analyysi

Tilastokeskuksen mukaan koko kaupan myynti kasvoi elokuussa 6,7 prosenttia vuoden 2016 elokuusta.Tukkukaupan myynti kasvoi kaupan toimialoista eniten, kaikkiaan 9,8 prosenttia.Vähittäiskaupan toimialoista myynti kasvoi päivittäistavarakaupassa 4,1 prosenttia, kun taas tavaratalokaupassa myynti supistui 0,7 prosenttia vuoden 2016 elokuusta. (tilastokeskus)

Suomessa päivittäistavarakauppa on keskittynyt S-ryhmän ja Keskon ympärille. Päivittäistavarakauppa Ry:n tekemän markkinaosuustutkimuksen mukaan markkinaosuudet jakautuvat seuraavasti päivittäistavarakaupassa vuonna 2016. (päivittäistavarakauppa ry)

* S-ryhmä (47,2%)
* K-ryhmä (36,2)
* Lild Suomi Ky (9,3%)
* Suomen Lähikauppa Oy (1,5%)
  + Yhdistynyt K-ryhmään 12.4.2016 alkaen
* Tokmanni-konserni (1,7%)
* Stockmann (1,0%)
* M-ketju (0,6%)
* Minimani (0,6%)
* Muut yksityiset (1,9%)

Kohdemarkkinat ovat laajat ja hajanaiset, ja Tokmannin kilpailuympäristö ulottuu suorista kilpailijoista, kuten hypermarketeista ja muista halpakaupoista, tavarataloihin ja muihin epäsuoriin kilpailijoihin, kuten verkko- ja erikoiskauppoihin eri tuoteryhmissä (Tokmanni.) Tokmanni käyttää strategian pohjana Cost leadership-mallia kilpailemailemalla markkinoilla tuotteiden edullisuudella ja tehokkaalla toimitusketjulla. Strategia tulee esiin esimerkiksi siinä että he kutsuvat itseään halpatavaraketjuksi.

Päivittäistavarakauppa on hyvin kilpailtu markkina. Markkinat kuitenkin muuttuvat koko ajan ja uutta kilpailua syntyy markkinoille. Tokmannin markkinaosuus on hieman alle 2 %. Näin ollen Tokmanni voi joutua kovenevaan kilpailuun mikäli joku suuremman markkinaosuuden omaavista haluaa haastaa Tokmannin hintakilpailuun. Tokmanni pyrkii erottumaan juuri kilpailijoistaan alhaisemmalla hintatasolla. Tokmannilla on laaja myymäläverkosto, mutta tämä ei kuitenkaan anna kilpailuetua, sillä niin on myös suuremman markkinaosuuden omaavilla. Tokmanni on siis selvä haastaja suhteessa pääkilpailijoihinsa S-ryhmään, K-ryhmään ja Lidl.

Uutta kilpailua voi syntyä mikäli Suomen päivittäistavaramarkkinoille tulee uusi kansainvälinen kilpailija. Toisaalta pitää muistaa, että koko logistiikkaketjun rakentaminen Suomeen, jossa on vähän asukkaita suhteessa pinta-alaan, rajoittaa uusien kilpailijoiden uhkaa ns. kivijalkamyymälä konseptissa.  Toisaalta Tokmannia pienempi ketju voi lähteä laajenemaan esimerkiksi liittoutumisen kautta, lisäten näin kilpailua markkinoilla. Pienemmän ketjun ostaminen voisi olla ratkaisu myös jollekin kansainväliselle toimijalle. Verkkokaupan voidaan tietyissä määrin nähdä uhkana Tokmanille. Tokmanilla on oma verkkokauppa, mutta pääsääntöisesti tuotteet joita Tokmannilla on tarjolla on hinnaltaan ja tarpeelta sellaisia, että asiakas ei välttämättä koe saavansa suurta lisäarvoa netin kautta ostettaessa. Vaan ostaa mielummin tavaran samantien tarpeen syntyessä kivijalkakaupasta.

Tokmanni pyrkii laajenemaan uusille paikkakunnille ja paremmille ostopaikoille. Skaalaetuja pohdittaessa on kuitenkin huomioitava, että jokainen uusi myymälä vaatii enemmän logistiikkaketjulta ja nostaa näin logistiikka ketjun kuluja. Skaalaetuja Tokmanni pyrkii löytäämään yhtäläisestä myymäläkonseptista.

Tokmannin kannalta haastavaa on sen pieni koko kansainvälisesti katsottuna. Tokmanni pyrkii parantamaan myyntikatettaan lisäämällä omia tuotemerkkejä kaikkiin tuoteryhmiin. Näin Tokmanni saa paremman neuvotteluaseman suhteessa alihankkijoihin. Tokmanni ostaa myytäviä tuotteita useilta eri toimijoilta, joiden joukossa on isoja vähittaiskaupan toimijoita kuten Unilever.

Tokmannin on pyrkinyt rakentamaan kilpailuetunsa kuluttajien silmissä mielikuvaan edullisuudesta ja helposta tavoitettavuudesta ympäri Suomen. Strategia kuitenkin antaa vahvan neuvotteluaseman kuluttajille suhteessa Tokmanniin. Mikäli tuotteet eivät ole tarpeeksi edullisia, voi mielikuva helposti murentua.

## Yrityksen strateginen analyysi

Tokmanni korostaa vuoden 2016 tilinpäätöksessään olevansa Suomen suurin halpakauppa myymälöiden määrällä ja liikevaihdolla mitattuna. Tokmanni mainitsee myös olevansa Suomen ainoa valtakunnallinen halpakauppa.  Halpakauppa määritelmä kertoo jo jotain yrityksen strategiasta. Yhtiö selvästi pyrkii strategiassaan hintajohtajuuteen eli edullisiin hintoihin. Tavoitteeseen yritys mainitsee pyrkivänsä tehokkaalla logistiikka ketjulla. Muutama kysymys kuitenkin nousee heti mieleen puhuttaessa ketjusta jolla on useita myymälöitä ympäri suomen. Tavoitettavuuden ja tunnettavuuden kannalta on hyvä että myymälöitä on valtakunnallisesti. Toisaalta laaja myymäläverkosto vaati myös paljon logistiikalta. Tokmanni on myös laajentunut nopeasti viime vuosien aikana. Mielestäni olisi hyvä pohtia onko Tokmannin laajentuminen aina uusille paikkakunnille taloudellisesti perusteltua? Huomioidaanko laajentumisen yhteydessä Suomessa tapahtuva kaupungistuminen? Ja kuinka pitkällä tulevia asiakasvirtoja ennustetaan yrityksessä uuden lokaation auetessa?

Menestystekijöiksi Tokmanni nostaa edullisen hintamielikuvan, houkuttelevan ja laajan tuotevalikoiman, vahvan valtakunnallisen brändin, miellyttävän asiointikokemuksen ja valtakunnallisen myymäläverkoston. Näitä asioita Tokmanni pyrkii myös korostamaan viestinnässään. Mielestäni menestystekijät sopivat yhteen Tokmannin brändin kanssa. Tokmanni pyrkii haastamaan lukuisat paikalliset halpakaupat vahvalla valtakunnallisella brändillä, laajalla tuotevalikoimalla  ja hyvällä asiakaskokemuksella. Uskon Tokmannin suuruuden ekonomia strategian toimivan suhteessa pienempiin kilpailijoihin, eli juuri näihin paikallisiin halpatavarataloihin. Uhkana kuitenkin näen resurssit mikäli Tokmannin ei selkeästi erotu suuremmista kilpailijoista kuten S-ryhmän Prismoista tai K-ryhmän  Tokmanni on kuitenkin huomattavasti pienempi toimija kuin S-ryhmä tai K-ryhmä. Epäilen voisiko Tokmanni haastaa kyseisiä ryhmiä hintakilpailuun, mikäli tuotevalikoima ja brändimielikuva menee samanlaisiksi Prismojen ja Citymarkettien kanssa. Tokmanni on hankkinut lisäpääomia vastatakseen kilpailuun toimialalla listautumalla OMX Helsingin päälistalle vuonna 2016. Listautumisessa näen monia hyviä puolia Tokmannin kannalta, kuten uudet tavat kerätä pääomia kasvuun ja tunnettavuuden lisääminen.

Tokmanni pyrkii parantamaan myyntikatettaan lisäämällä omia tuotemerkkejä kaikkiin tuoteryhmiin. Näin Tokmanni saisi paremman neuvotteluaseman suhteessa alihankkijoihin. Tokmannin omien merkkien tuotteet ja muut yhtiön hallinnassa olevat tuotteet muodostivat 34 prosentin osuuden Tokmannin liikevaihdosta vuonna 2016. Viimeisen kolmen vuoden aikana myyntikate on kehittynyt seuraavasti; 267,9 MEUR (2016), 258,1 (2015) 247,5 (2014) - Myyntikatetta on oikaistu valuuttajohdannaisten markkina-arvon muutoksella -0,5 (2016), 0,6 (2015), -1,1 (2014). Myyntikate on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana noin 4 prosenttia vuodessa. Kun verrataan myyntikatteen kehitystä liikevaihdon muutokseen 775,8 (2016) 755,3 (2015) 734,3 (2014), joka on ollut noin 3 prosenttia vuotta kohden, voidaan myyntikatteen kehitystä tämän perusteella pitää hyvänä. Tämä näkyy myös myyntikatemarginaalin, % kasvuna 34,6 (2016) 34,1 (2015) 33,7 (2014), joka on kasvanut kolmessa vuodessa 0,9 prosenttiyksikköä. Kehitys on ollut toisin sanoen tasaista viime vuosina.

Organisatorisesti Tokmanni on mielestäni melko suoraviivainen hallinto,keskusvarasto ja myymälät. Myymälät on toteutettu yhtenäisesti, jotta saataisiin mahdollisimman paljon skaalauksen hyötyjä, ja tätä kautta uuden myymälän perustaminen mahdollisimman edulliseksi. Skaalauksen etua haetaan myös yhtenäistämällä markkinointi myymälöiden välillä. Logistiikkaketju on mahdollisimman tehokas Mäntsälän keskusvarastolta myymälöihin. Hankintojen osalta Tokmanni pyrkii tekemään suoria ostoja ohittaen tukkukauppiaat ja agentit. Näin ollen tavoitteet vastaavat mielestäni kilpailustrategiaa.

Tokmannin kilpailuetu perustuu siihen kuinka hyvin yritys pystyy pitämään tehokkuuden toiminnassaan. Mikäli operatiivinen tehokkuus heikkenee ja tuotteiden hintakilpailukyky heikkenee kilpailijoihin nähden, on tällä suoraan vaikutusta Tokmannin mielikuvaan johtavasta halpahalliketjusta. Mielestäni hintajohtajuusstrategia on hyvin vaativa päivittäistavarakaupassa.

Tokmannin perusidea eli yksinkertainen rakenne, tehokas hankintaketju ja skaalautumisen hyödyntäminen ovat helposti kopioitavissa muiden toimijoiden toimesta. Näin ei sen sijaan ole nykyinen laaja myymäläverkko, tunnettavuus ja brändi. Tokmannin onnistumisen kannalta oleellista on kuinka hyvin yhtiö pystyy vastaamaan brändin antamaan mielikuvaan. Brändimielikuvan heikentyessä vaarana on välitön vaikutus markkinaosuuteen.

## Yrityksen taloudellisen raportoinnin taso

Yrityksen verkkosivuilta löytyy helposti sijoittajien osio. Sivuilta on myös helposti löydettävissä taloudellinen arviointiin tarpeellinen informaatio, kuten tilinpäätökset, tiedotteet, strategia yms. Tokmannin tilinpäätös vuodelta 2016 sisältää konsernitilinpäätöksen (IFRS) ja emoyhtiön tilinpäätöksen (FAS), toimintakertomuksen ja tilintarkastajien lausunnot. . Tilinpäätöksen laajuus on noin 50 sivua, joten tilinpäätös ei ole mitenkään kompleksisuutta lisäävän laaja. Tilinpäätös on myös mielestäni selkeä yleisilmeeltään, eikä sisällä ylimääräistä grafiikkaa tai tulkintaa vaikuttavia värejä.

Tilinpäätöksessä on avattu tilinpäätöksen sisältöä sanallisesti. Annetaan näkemys tulevalle vuodelle ja kerrataan taloudelliset tavoitteet. Kerrataan mennyttä ja tulevaa vuotta myymäläverkoston kehittämisen, henkilöstön taloudellisen kehityksen, kannattavuuden ja tuloksen kehittämisen, tase, rahoituksen ja rahavirran, investointien ja strategian osalta. Asioita käydään läpi monipuolisesti, mutta mielestäni paikoin vähän ympäri pyöreästi. Investoinneista jää hieman avoimeksi mihin 75% investoinneista muodostui vuonna 2016. Vuoden 2017 investoinneista todetaan niiden muodostuvan neliömäärän lisäyksestä ja kerrotaan että yhden keskikokoisen uuden myymälän avaaminen vaatii noin 0,5 miljoonan euron investoinnin. Vertaamalla tätä suunniteltujen uusien myymälöiden (11) määrään voidaan päätellä, että uusien myymälöiden avaamisesta muodostuu tulevalle vuodelle 5,5 miljoonan euron nettoinvestoinnit. Vielä kuitenkin jää auki mistä muodostuu tulevan vuoden muut arvioidut investoinnit jotka ennustetaan olevan vuoden 2016 tasolla eli noin. 10 miljoonaa euroa.

Tokmannin tilinpäätös sisältää pitkän listan myös yritystutkimusneuvottelukunnan suosittelemia taloudellisia tunnuslukuja.Tunnusluvut on lisätty selkeään taulukkoon kolmelta viime vuodelta, joten tiedot on helposti saatavissa. Niin kuin asiaan kuuluu myös laskentakaavat kunkin ilmoitetun tunnusluvun osalta on saatavissa tilinpäätöksen seuraavalla sivulla. Tunnuslukujen laskentakaavoja kuitenkin pitää hieman tutkia tehdessä analyysiä, sillä esim myyntikatteenosalta kaava eroaa yritystutkimusneuvottelukunnan suosituksesta. Tokmannin myyntikate on laskettu vähentämällä “materiaalit ja palvelut”. Yritin tutkia kuinka löytäisin varaston muutoksen vaikutusta lukuun, en kuitenkaan löytänyt selkeästi sitä. (TUTKI) Taloudelliset tunnusluvut sisältävät myös oikaistuja tunnuslukuja. Oikaisut on myös avattu tilinpäätöksessä, joten analyysin tekijän on käytettävä harkintaa onko oikaisut olleet taloudellisen arvion kannalta järkeviä. Tokmanni tavoitteena on myyntikatemarginaalin parantaminen omien tuotemerkkien kautta. Tilinpäätöksessä kerrotaan kuinka tätä tavoitetta kohden on menty tehostamalla Shanghain hankintayhtiön käyttöä ja lisäämällä omien tuotemerkkien osuutta liikevaihdosta.

Mielestäni Tokmannin tilinpäätöksessä on tietoa nopeaan tulosten tutkimiseen, kehitystä käydään läpi ja avataan kehityksen vaikuttaneita syitä, mutta jos syvällisemmin  tilinpäätöstä analysoi niin monessa kohtaa on tulkintaongelmia ja voi huomata että menoja ja tuloja on niputettu, jolloin analyysin tekeminen hankaloituu. Tilinpäätöksen antamien tietojen suhteuttaminen yritysesitteen tietoihin auttaa ymmärtämään paremmin kuinka Tokmanni konkreettisesti toteuttaa strategiaansa ihan myymälätasolla. Tilinpäätös on kuitenkin suppea informaatioltaan, jos haluaa analysoida kuinka myynti on kehittynyt eri tuoteryhmien osalta tai kuinka on myynti kehittynyt eri alueilla. Osittain syynä tähän on yksinkertainen yritysrakenne.

Kesäkuun puolessa välissä Tokmanni antoi tulosvaroituksen ja alensi vuoden 2017 liikevaihto ja kannattavuusnäkymiään. Tulosvaroituksen syyksi annettiin leuto talvi ja kylmä kevät, joka on haitannut sesonkituotteiden menekkiä. Sään vaIkutusta tuloksen muodostumiseen perusteltiin koko toimialan heikomalla tuloskehityksellä ja panostuksilla sesonkituotteisiin. Analyysin kannalta on kuitenkin pohdittava yrityksen tuoteportfoliota. Mikä on sesonkituotteiden suhde muihin tuoteryhmiin? Onko yrityksellä varauduttu poikkeaviin olosuhteisiin korvaavilla tuotteilla? Tulosvaroituksen negatiivisuutta pyrittiin lievittämään ilmoittamalla samassa yhteydessä ennakoitua suuremmasta myymäläpinta-alan kasvusta.

Strategiasta ja kasvusta kommunikoidaan paljon uusien myymälöiden määrällä. Uusi myymälä ja kasvanut myyntipinta-ala ei kuitenkaan vielä tarkoita lisääntynyttä myyntiä. Tokmannia tutkiessani onkin tullut mieleen onko johto kuinka hyvin ajan tasalla myynnin muutoksista ja uskalletaanko Tokmannilla luopua huonosti kannattavista toimipisteistä? Valuation kirjassa käytiin läpi tilannetta, missä vahvan kasvun yritys voi tuhota arvoaan investoimalla matalan sijoitetun pääoman kohteisiin. Tokmannin kohdalla olisi mielenkiintoista nähdä kuinka paljon yksittäinen uusi myymälä tuottaa suhteessa investointiin. (TUTKI). Tokmannin taloudellinen raportointi jättää analyytikolle tehtävää. Taloudellinen raportointi varmasti täyttää lain vaatimukset eikä tilintarkastuskertomuksesta löytynyt moitteita. Analyytikon kuitenkin pitää nähdä vaivaa selvittääkseen kuinka yritys todellisuudessa toteuttaa menestystekijöitä, eikä aina tietoa ei ole saatavilla. Itse huomioisin analyysissä tilinpäätöksen kompleksisuuden tuottovaatimuksessa.

### arvostamis-, tulouttamis-, ja kulukirjaamiskäytännöt

## Kassavirta-analyysi (to)

## Taloudellinen vertailu (pe)

## Strateginen ja taloudellinen ennuste (vkl)