· Onko yrityksellä resursseja ja kykyjä saavuttaa menestystekijät ja yllätpitää ne

· Mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa tuotteen hintaan, kustannuksiin ja sitoutuneeseen pääomaan? Miten yritys on onnistunut viimeisten kolmen vuoden aikana näissä

· Onko yritys luonut sellaisen organisatorisen rakenteen joka on yhdenmukainen kilpailustrategiansa kanssa

· Onko yrityksen kilpailuetu pysyvä? Onko se uniikki tai kopioitavissa?

· Onko yritysken toimintaympäristössä tapahtumassa muutoksia, jotka vaikuttavavat sen kilpailustrategiaan? Miten yritys on varautunut näihin muutoksiin?

· Mikäli yritys toimii useammalla liiketoiminta-alueessa, oko olennaisia arvonluontimahdollisuuksia tällä strategialla?

· Miten yrityksen eri liiketoiminnat hyötyvät toimimisesta samassa yrityksessä?

· Onko yrityksellä joitain erikoisresursseja kuten brändi, tietotaito, jakelukanavat, jotka luovat etuja?

· Ovatko yrityksen resurssit yhdenmukaiset liiketoimintaportfolion kanssa?

· Onko yrityksen organisaatiorakenne ja päätöksentekovalta allokoitu yhdenmukaiseksi yhteistuotannon etujen kanssa?

· tukeeko yritysksen ohjausjärjestelmä tarvittavaa koordinointia liiketoimintojen välillä ja vähentääkö se agenttikustannusia?

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.

· Onko yritysken toimintaympäristössä tapahtumassa muutoksia, jotka vaikuttavavat sen kilpailustrategiaan? Miten yritys on varautunut näihin muutoksiin?

·

· tukeeko yritysksen ohjausjärjestelmä tarvittavaa koordinointia liiketoimintojen välillä ja vähentääkö se agenttikustannusia?