Business analysis ja valuation kirjassa yrityksen strategian analyysiä lähdetään avaamaan monitoimialaisen yrityksen kautta, pohtimalla kuinka paljon eri osat tuovat yritykselle lisäarvoa kun ne on pakattu yhteen yritykseen verrattuna siihen että ne toimivat yksittäisinä toimijoina markkinoilla. Tokmannin kohdalla yritysrakenne on yksinkertaisempi kuin monikansallisessa monitoimiala yrityksessä, silti aihetta on syytä analysoida tulevaisuuden kehityksen kannalta. Jakaisin Tokmannin yritysrakenteen yksinkertaiseen muotoon, joka koostuu yrityksen kannalta kriittisistä osa-alueista, joiden kaikkien on toimittava tehokkaasti tulevaisuuden kasvun saavuttamiseksi ja yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Näitä osa-alueita ovat hallinto, ostotoiminnot, logistiikka ja myymäläverkosto.

Hallinnon viimeiset merkittävät siirrot ovat olleet listautuminen Helsingin Pörssiin. Tämä on muodostanut yritykselle isomman omistuspohjan, joka voi olla rahoittamassa yrityksen kasvustrategian toteuttamista. Hallinnossa on myös tapahtunut merkittäviä muutoksia, kun yrityksen toimitusjohtaja on vaihtunut. Toimitusjohtajan vaihdos voi olla myös riski yritykselle, sillä uudella toimitusjohtajalla on todennäköisesti halu tehdä muutoksia yritykseen ja sen strategiaan. (Simons 2000, 313 - 314). Näen muutoksen positiivisena mahdollisuutena Tokmannin pieneen uusiutumiseen, sillä tulosvaroitukset ovat sävyttäneet Tokmannin viimeaikaista kehitystä. Tokmanni tiedotteita ja sivustoa tutkiessani myös aikaisemmassa kehityksessä on ollut vahva painotus uusille myymälöille. Näen kuitenkin varsin arvoa luovana mahdollisuutena Tokmannin keskittymisen vahvemmin verkkokaupan puolelle. Helsingin Sanomien artikkelissa 25.7.2017 *Tokmannille uusi toimitusjohtaja Keskosta* esitellään lyhyesti Tammikuussa 2018 toimitusjohtaja aloittava Mika Rautiainen. Artikkelin mukaan Rautiaisella on pitkä kokemus kaupanalalta Keskosta 1980-luvun lopusta. Tokmanni tiedotteessa 24.7.2017 uudesta toimitusjohtatasta todetaan “Mikalla on laaja-alaista kokemusta eri johto- ja kehitystehtävistä sekä ja vahvaa näyttöä strategisesta osaamisesta ja isojen muutoshankkeiden tuloksellisesta läpiviemisestä. Lisäksi hänellä on myös kokemusta verkkokaupan ja mobiilipalvelujen rakentamisesta ja kehittämisestä kaupan alalla" Tokmannin hallituksen puheenjohtajan Harri Sivulan toimesta. Yrityksen tulevan kehityksen kannalta on mielenkiintoista nähdä minkälaisen kädenjäljen uusi toimitusjohtaja haluaa jättää yrityksen toimitusjohtajuuden alkupuolella.

Ostotoiminnoissa Tokmanni haluaa luoda kilpailuetua painottamalla lisäämällä valikoimiinsa enemmän omalla tavaramerkillä varustettuja tuotteita. Kuten jo toimiala-analyysissä kävin läpi, tämä parantaa tulevaisuudessa Tokmannin neuvotteluasemaa kilpailijoihin ja kuluttajiin nähden. Ostotoimintaa on myös pyritty tehostamaan osittain omistuksessa olevan Tokmanni-Europris Trading Company Ltd. avulla. Yrityksen avulla Tokmanni pääsee neuvottelemaan suoraan tuottajien kanssa Aasian ja Kaukoidän markkinoilla, jolloin toimitusketjusta putoaa kokonaan yksi tai useampia välikäsiä pois. Kaukoidästä ja Aasiasta tuotavia tuotteita myydään todennäköisesti Tokmannin oman tuotemerkin alla, jolloin tuotteiden tunnettavuus ei muodostu ongelmaksi. Koitimaisilla markkinoilla Tokmannin ostotoiminnat joutuvat kilpailemaan suurempien K-ryhmän ja S-ryhmän kanssa, joka voi heijastua Tokmannin tuotteiden hankkimiskustannuksiin.

Tokmanni kolmantena kriittisenä osa-alueena on logistiikka. Logistiikkaan sisällytän varastotoiminnot ja tavarantoimituksen myymälöihin. Tokmanni logistiikka toimii Mäntsälän logistiikkakeskuksen kautta. Logistiikkakeskus ei ole Tokmannin omistuksessa vaan sen omistaa Listaamaton Yhdysvaltalainen REIT-rahasto American Global Trust Inc. Logistiikkakeskus on valmistunut vuonna 2008. Tokmannilla on vuokrasopimus logistiikkakeskuksesta vuoteen 2033 (Mäntsälän Sanomat 8.11.2014.) Mielestäni kuitenkin näin tärkeän logistisen osan ulkoistaminen, vaikkakin sillä vapautetaan pääomia muihin tarpeisiin, on riski. Logistiikkakeskuksella on ikää noin 10 vuotta, joten todennäköisesti Tokmannin laajentuminen huomioiden tarpeita laajentumiselle on syntynyt tai syntymässä. U.S. REIT-sijoitusrahaston tavoite on vakaa kassavirta, josta jaetaan verotuksellisesti edullisia osinkoja rahaston omistajille. Heidän mielenkiintonsa laajentaa logistiikkakeskusta ilma selkeää kompensaatiota Tokmannin tarpeesta on vähintäänkin kyseenalainen. Pahimmassa tapauksessa tulevaisuudessa Tokmannilla on kaksi logistiikkakeskusta, joka heikentää kokonaislogistiikkaa ja muodostaa lisäkustannuksia Tokmannille.

Tokmanni on viime vuosina vahvasti panostanut myymäläverkoston kasvattamiseen. Uusia myymälöitä on perustettu skaalautumisen periaatteella, jotta uuden myymälän perustamiskustannukset pysyisivät mahdollisimman edullisina. Tokmanni arvioi vuoden 2016 tilinpäätösraportissa yhden keskikokoisen uuden myymälän avaaminen vaativan noin 0,5 milj. euron investoinnin. Tokmannin tavoitteena on laajennetaan nykyisestä (vuosi 2016) 162 myymälästä 200 myymälään tulevien vuosien aikana. Näin ollen tiedossa on varovaisesti arvioiden yli 15 miljoonan investoinnit, joka ei ole mitenkään hälyttävän suuri luku, noin 10-15 % kun suhteutetaan lukua yrityksen arvioituihin tuleviin kassavirtoihin (luku 1.6). Myymäläverkoston kannalta on kuitenkin pohdittava, jo toimiala-analyysissä esille tulleita tekijöitä alueellisista kilpailutekijöistä ja kaavoituksen muutoksista. Tokmannin myymälät sijoittuvat kaupunkien keskustoihin ja laitamille, joten Tokmannin asiakkaiksi löytävät helposti niin autolla asioivat kuin myös keskusta-asujat. Toisin kuin logistiikkakeskuksen kohdalla myymälöiden omistuksen näen Tokmannilla käyttämättömän mahdollisuuden myymälöiden omistuksen ulkoistamiseen hajautetusti. Järjestely voisi olla luonteeltaan vastaava kuin Keskolla vuonna 2015. (Kesko 2015.). Myymäläverkosto ei toimi franchising-periaatteella, jonka näen Tokmannin menestystekijänä. Tokmannin on skaalautuvuus strategian takia pidettävä itsellään hallussa myymälöiden toiminnan hallinta. Näkisin franchising-periaatteen tuovan itsenäisten kauppiaiden kautta helpostin ongelmia hallinnassa ja tätä kautta heikennyksiä myymäläverkoston tuottavuuteen.

.