	08-	-	-	4	5	8	1	8	6
		22	3.3	4 4		99		00 00	5 5
	0000	222	3 3 3	4 4 4	555	55556556555555555555555555555555555555	111	60 60 60	9 9 9 13 16 17
	11	2	3.3	4	5 5	99	11	00 00	9 9 11
-	000	222	3 3	44	5 5 5	5 5	111	8 8 8	8 8 8
_ =		22	33	44	5	99	11	00	9 9
	56657	22	3	44	5	999	111	888	9 9 9 9 9 9 9
=_	000	222	33	4 4	5 5	999		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	6
	00	22	33	4 4	5 5	99	11	80	9 9 9
	000	222	3 3	4 4 4	555	9 9	111	8 3 8	9 9
	0.0	22	3.3	4	5 5	9 9	17	00 00	9 8
-	0 0	2 2	33	4 4	555	999	111	00	9 9 9
	0	22	33	44	5 5	99	11	80	9 9
	0.00	22	33	4.4	5 5	56	1	80	9 3 3
	000	222	333	44	5 5 5	999	111	00	9 9 9
	000	22	3.3	4.4	5 5	88	11	00 00	99
	000	222	3 3 3	4 4 4	5 5 5	6 6 6	111	88888	9 9 9
	0.0	22	3.3	4 4	5.5	8 8	11	60	9 8
	0000	222	3 3 3	144	5 5 5	999	111	80 80 80 80	8 6 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
	00	22	3.3	4 4	5.5	8 8	11	00	9 9
	000	22	33	44	5 5	999	11	8 8 8 8	6 6 8
	000	222	333	44	5 5	5 5 8	111	e0	9 9 9
	00	22	3 3	4.4	5 5	99	11	80 80	82.62
==		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	**************************************	\$ 2 \$ \$ 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8	666666		00	9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
ΞΞ	0.0	22	33	44	5	9 9	11	888	9 9
	and a second sec	5	3		5 5	60	111	8 8 8	
		2 2 2	333	444	5 5	666	11	80	0.00
=	00	22	33	4 4	5 5	5 5 5	11	80	00 10
	000	22	3 3	4444	5 5	6 6 6	111	8 8 8	6 6 6
-	0 0 0	22	33	4.4	5 5	66466	11	60 60	6 6
-		222	3 3 3	44	555	666	111	888888	3 3 9
	===	22	3.3	4.4	5 5	8 8	11	00 00	2 8 5 8 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		22 22222222	333333333333	4444 444	555555555555 5 5555	5 5		00	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0	22	33	4	5 5	99		80	on -
							160	06 5	~
		_	-						
	00	22	33	44	55	6 6	11	8 8	9 9 9
	00000	22222	33333	444	5	999	11111	888	9 9 9 9 9 9 9 8 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	2222222	3333333	44444	5	666666	1111111	888888	99999999
-		22 2222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	44444	5	6666666	1111111111	88888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 0 1 m
- =	00000000000000000000000000000000000000	2222 2222222	333 33333333	44444444	5	6666666	1111111111111	8888888888888	0 6 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8
- =		2222222 2222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	44444444	5	6666666	1111111111111111	8888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
- = =	00000000000000000000000000000000000000	2222222222	333 3333 3333 33333333	44444444	5	6666666	111111111111111111	3 5 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	99999999999999999999999999999999999999
- = = = = = = = = = = = = = = = = = = =		2222222222222	33333333333333333333333	**************	5	565566 5 56666666666	[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[[888888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
- = = = = = = = = = = = = = = = = = = =	00000000000000000000000000000000000000	222222222222222	3333333 3333 3333 333333333	**************	5	6 6 6 6 6 6 6 8 9 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6	11111111111111111111111111111111111111	388888888888888888888888888888888888888	99999999999999999999999999999999999999
		2222222222222222222	133 33333333 3333 3333 333333333	**************	5	6 6 6 6 6 6 6 8 9 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		388888888888888888888888888888888888888	99 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		2222222222222222222222	3 333 3333333 3333 3333 33333333333	**************	5	666666 6666666666 666666666666666	11111111111111111111111111111111111111	388888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222 22222222222222222222	1333 333 333333333 3333 3333 3333333333	**************	5	666666 6666666666 666666666666666	11111111111111111111111111111111111111	388888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		22222 222222222222222222222	333333 333 333 3333333 3333 3333 333333	*****************************	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		388888888888888888888888888888888888888	99999999999999999999999999999999999999
		22222222 222222222222222222222222222222		**********	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	66666666666666666666666666666666666666		38 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 8 9 8 9 8 9 8
		2222222222 2222222222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	***************************************	5555554555555555555555558 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 8 9 8 9 8 9 8
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	5555554555555555555555558 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	0.000 0.000
		222222222222222222222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	***************************************	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	6 6 6 6 6 8 6 8 6 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
		22222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	555555555555555555555555555555558 555555	6 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		888888888888888888888888888888888888888	9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	66666666666666666666666666666666666666		88888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	\$	6 6 5 5 6 6 5 6 5 6 5 6 5 5 6 5 5 5 5 5		88888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	66866666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	66666666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		883838888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	55555555555555555555555555555555555555	6 6 8 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 8 6 8 6 8 6		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	33333338 333333333333333333333333333333	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	55555555555555555555555555555555555555	66666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 8 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		222222222222222222222222222222222222222	33333338 333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	6666666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		888888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		22222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	****	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		88888888888888888888888888888888888888	99999999999999999999999999999999999999

THOUGHTS OF THE SALMON

Market Share: hair and make-up

Market Share is one of the best indicators for understanding the competitive position, and, therefore, the economic performance of a company.

Several years ago, Bruce Henderson, a man who wanted to change the world, with a second-order intuition, said that relative market share was the key: my market share compared to that of the leader. A high relative market share is a good indicator of my cash generation capability.

So, let's pay attention to our market share (absolute or relative) and we will be better off.

Then, if possible, let's also pay attention to two other simple things:

- how we define the "market":
 - if in a very narrow way ("we are in the men's chino pants business, button fly, reverse pleats, khaki color..."), for sure I am going to have an amazingly high market share...and I am going to impress my shareholders, my colleagues, those top (asleep) financial analysts.
 - if in a very broad sense ("we are in the telecom business"), for sure there is still much space to grow, for sure there is no dominant position...and I can prove that the best one is not that good; or I can go on in my monopolistic practices regardless of those top (asleep) antitrust agencies.

So: be aware of too low or too high numbers, a slicker could be around.

Geography: in various businesses what matters is a high market share on a smaller area, for example a region, because there is a cost or revenue advantage on a regional rather than national basis. It is much more profitable to be strong with a 30% market share on a few areas, with a rather low national average, than spread my efforts on a wider territory, being happy to define myself as a "national player", and being bust. This applies also to nations, or even continents. How many already shaky companies have opened overseas subsidiaries just to feel international....

Wrapping up:

- 1) let's start asking/looking at/analyzing my market share numbers.
- 2) too low or too high numbers...be aware of hair and makeup number 1.
- 3) once we're more sophisticated, let's start asking if in

our economics some cost or revenue driver is linked to a different geographical scale.

Giovanni Carlino (2013)

The contents of the newsletter "Thoughts of the Salmon" are protected by copyright, all rights reserved. The information, image and/or data contained in the newsletter may not be distributed, reproduced in whole or in part without prior permission

