

COMMENTI (considerare anche costi fissi, andamento di mercato, quota di mercato e trend dei canali)

Analizziamo le due strategie discutendo la performance economica, competitiva e strategica:

- REDDITIVITÀ: CNM + FATTURATO** (CNM=grandezza economica finalizzata a evidenziare il contributo del pdtt alla copertura degli altri costi aziendali e al risultato reddituale & **ROS** (↓ ROS legato a Δpocket price: ↓ pocket price → causato da un ↑ dello sconto → aumenta i livelli di ↑ breakeven) - xkè a parità di costo unitario diminuisce il margine

PERFORMAN CE	ECONOMICA	CNM (1) ROS(1) ROMI (1)
	COMPETITIV A	Quota MKT (1)
STRATEGIA		Costi fissi (break even) (1) Struttura quota (1)

2 STRATEGIE 1 CANALE

- La strategia 1 ha una **redditività** (ROS=40%) buona, inoltre questa strategia dà il maggior contributo alla **redditività in valore assoluto (CNM)** e contribuisce con il maggior **fatturato alle vendite**. Con la strategia 2 abbiamo un fatturato quasi fermo e una redditività bassa (12%)
- Strategia 1 ha migliore redditività sia in valori assoluti CNM che di ROS
- Livello basso di ROS è dovuto ad una riduzione del pocket price, causato da un aumento dello sconto al dettaglio (che aumenta i livelli di breakeven xkè a parità di costo unitario diminuisce il margine al denominatore: Volumi breakeven = $\frac{\text{Tot spese marketing}}{\text{p price} - \text{costi prod unitari}}$)**

1 STRATEGIA 2 CANALI

canale 1 da solo genera il doppio della CNM (redditività trm assoluti) degli altri can. Invece ROS mi dice che in termini relativi ho maggior redditività nel canale 2 (ROS maggiore significa che all'aumentare dei volumi di vendita il margine che ottengo è maggiore in questo canale) -> anche se in un canale andiamo male e abbiamo ROS basso, c'è da considerare se quel canale è in espansione oppure se è imppo per il posizionamento allora va presidiato
Livello basso di ROS è dovuto ad una riduzione del pocket price, causato da un aumento dello sconto al dettaglio (che aumenta i livelli di break even)

2. EFFICIENZA SPESE DI MARKETING: ROMI + COSTI FISSI

- redditività delle risorse investite nelle diverse attività di mktg** (è buono se almeno >1, tuttavia i ritorni delle spese mktg non sono mai immediati)=il ROMI scende quando faccio investimenti: se ho speso in un canale in espansione va bene avere temporaneamente un ROMI <1) Miglior ROMI può essere indice di minori investimenti. ROMI=102% copre appena le spese di marketing / ROMI=80% è inefficiente, un ritorno negativo
- La strategia 2 ha un ROMI leggermente migliore anche se entrambe peggiorano la situa attuale, la **diminuzione dalla situa attuale è necessaria agli investimenti per l'incremento di quota in un mercato in crescita**
- Se ↓ ROMI per via degli investimenti in account, i **costi fissi di mktg** diventano maggiori stabilendo un **rischio** per detta strategia.
- PERFORMANCE COMPETITIVA QUOTA DI MERCATO E LA SUA STRUTTURA** (misura sinteticamente il posizionamento competitivo dell'azienda)
 - Se il **mercato è maturo/saturo** non va troppo bene aumentare il prezzo di vendita perché si rischia di perdere volumi e quota. È invece lecito toccare i margini creando tensione tra i canali, quindi sui prezzi.

Parlare di quale strategia ha la maggior quota di mercato e come cambiano le sue componenti Come cambia QUOTA DI MERCATO e su cosa agisce (CONFRONTARE I VALORI BEFORE - AFTER)

- Strat1 agisce sulla PENETRAZIONE ma lascia invariata la PONDERATA, che ha valori contenuti (12%) soprattutto a causa di una COPERTURA NUMERICA ridotta (10%)
- Strat 2 ha quota più elevata, dal pt di vista strategico propone di investire in PENETRAZ che è attualmente bassa.
- Strategia che sacrifica redditività per ristrutturare il portafoglio clienti si caratterizza x un orizzonte di lungo periodo
- Entrambe le strategie comportano un ↑ Q.m., la strat1 lo fa con un miglioramento della PONDERATA, dovuto nello specifico a un ↑ Rilevanza: ristrutturazione del portafoglio clienti in questo caso ha più senso di un aumento della penetrazione

IN PIÙ, SE CI SONO 2 CANALI DIRE:

il maggior incremento di quota sul canale1 è importante xkè permette di avere posizioni migliori sul segmento di maggiori dimensioni e anche in crescita. Tuttavia anche il canale2 è strategico e va presidiato xkè posiziona maggiormente l'azienda sotto il profilo dell'immagine.
+ DIRE SE C'È SBILANCIAMENTO DEI CANALI E SE LA STRATEGIA LO RISOLVE

4. Eventuale commento su MARGINE UNITARIO es. la strategia riduce i margini unitari in un mercato ancora in crescita

COSTI FISSI (BREAK EVEN): Considerando la situazione dei **costi fissi di mktg** vediamo che diventano maggiori con la strategia 1, stabilendo un **rischio** per detta strategia. Account (struttura di vendita interna) è un venditore mio dipendente e gestisce i clienti importanti.

SCELTA: LA SCELTA TRA LE DUE DIPENDE DA QUALE SIA L'OBIETTIVO PREVALENTE: la strat 1 ha migliore redditività, aumenta pocket price, ha un risultato più immediato, investe in pubblicità, ha una prospettiva più di breve periodo. La strategia 2 sacrifica una buona fetta di redditività ma dal pt di vista di medio periodo potrebbe essere preferibile perché investe risorse nel mercato in crescita. Strategia che sacrifica redditività per ristrutturare il portafoglio clienti si caratterizza x un **orizzonte di lungo periodo**

FORMULE

Domanda di mkt a volume = $\frac{\text{Domanda annua valore}}{\text{Prezzo medio di mkt}}$

Quota mkt volume = $\frac{\text{Vedite aziendali}}{\text{Domanda mercato}} = \frac{n}{N} * \frac{q_{CAT}}{Q} * \frac{q}{q_{CAT}} = \text{Copertura Ponderata} * \text{Penetrazione}$

Quota mkt a valore = $\frac{\text{fatturato}}{\text{vendite settore}}$

2 canali: Q. di mkt volume CAN1 = $\frac{\text{Vedite aziendali} * \% \text{vendite azienda CAN1}}{\text{Domanda mkt vol} * \% \text{vendite mkt CAN1}} / \text{Q. mkt vAlore CAN1} = \frac{\text{Vendite ALFA canale 1}}{\text{Vendite mkt canale 1}} = \text{Q. mkt vol CAN1} * \frac{\text{Przz vendita ALFA}}{\text{Przz medio mkt}}$

- Copertura Numerica** = $\frac{n}{N} = \frac{\text{N.mei clienti}}{\text{Totale trattanti}} (\%)$ quanti sono i miei clienti diretti sul totale dei trattanti?
- Rielvanza** = $\frac{q_{CAT}}{Q} = \frac{\text{Volumi Aquisti medi clienti}}{\text{Volumi acquisti medi trattanti}}$ (se > 1 la dimensione media dei clienti è > della media di mkt) Qnto sn grandi i miei clienti rispett alla media dei tratt?
- Penetrazione** = $\frac{q}{q_{CAT}} = \frac{\text{Vendite medie clienti ALFA}}{\text{Volumi Aquisti clienti}}$ quanti scaffali occupo dei miei clienti? Loro hanno solo miei pdtti di quella categoria o anche i concorr?

$Q = \frac{\text{Domanda annua della categoria di pdtt}}{\text{Totale trattanti}}, q = \frac{\text{Vendite aziendali}}{N. miei clienti}, q_{CAT} = \text{acquisti clienti}$

Copertura Ponderata = $\frac{\text{Quota di mercato}}{\text{Penetrazione}} = \text{Copertura Numerica} * \text{Rielvanza} = \frac{\text{acquisti cumulativi clienti}}{\text{domanda mercato a valore}}$ misura la diffusione del prodotto tra gli

acquirenti presenti sul mercato considerandone non solo il numero ma anche la rilevanza dimensionale: se = 20% significa che i miei clienti vendono il 20% della pasta che si vende in Italia, soddisfano il 20% della domanda. Il valore di copertura ponderata fissa tetto max per quota di mkt, che nn può andare oltre 20%

Vendite medie clienti = $\frac{\text{vendite settore} * \text{ponderata clienti}}{\text{numero clienti}} = \frac{\text{vendite clienti}}{\text{numero clienti} * \text{penetrazione}}$

Volumi di break even = $\frac{\text{Tot spese marketing} + \text{CNM}}{\text{margine unitario}}$ quante unità devo produrre x pareggiare i costi di produzione, profitto e perdite = 0

Margine unitario = **pocket price - costi produttivi unitari**

Variazione Prezzi determina una Variazione Volumi: $\% \text{Variazione Volumi} = \frac{\% \text{Variazione Pocket Price}}{\% \text{Margine industriale} + \% \text{Variaz Pocket prive}}$ dove $\% \text{Marg ind} = \frac{P.\text{price} - \text{costi unit}}{P.\text{price}}$

COSTI

Incidenza margini ai distributori = 1 - margine di canale

Margine di canale = $\frac{\text{Pocket price}}{\text{Prezzo al consumo}}$

Incidenza costi interni di canale = $\frac{\text{Costi tot spese mkt x canale}}{\text{Fatturato}}$

	GDO	Grossisti (dett Trad. lungo)	Dett. Tradiz. breve	Vendita Diretta
➔ Pz al consumo (o finale)	100	100	100	100
Margine dettaglio trad. = 30%		(30)	(30)	
➔ Pz al dettaglio tradiz.		70	70	
Margine ulteriore grossista e GDO = 10%	(30+7)	(7)		
➔ Pz al grossista e GDO	63	63		
Pocket price	63	63	70	100

AUMENTARE QUOTA MERCATO

Struttura della quota e leve di marketing

L'aumento della quota di mercato può essere articolata sulle singole componenti strutturali



Figura 2.10 – Il conto economico di marketing

Domanda di mercato (a)	
Quota di mercato aziendale (b)	
Volumi di vendita aziendali (c = a x b)	
Prezzo al consumo	
Sconto grossista	
Pocket price aziendale (d)	
Fatturato aziendale (e = c x d)	
Costo unitario di produzione	
Costo industriale (f)	
MARGINE INDUSTRIALE (g = e - f)	
Investimenti di marketing (h)	
CONTRIBUZIONE NETTA DI MARKETING (i)	
ROS = Contrib. Netta di mktg / fatturato	
ROMI = Contrib. Netta di mktg / Invest. Mktg.	

CONTO ECONOMICO CONSUNTIVO + STRATEGIA 1 + STRATEGIA 2

DESCRIZIONE	
DOMANDA DI MERCATO A VOLUME =DOMANDA ANNUA valore/PREZZO MEDIO DI MKT	
PESO CANALE (lo trovi nell'allegato) o QUOTA MKT ALFA	
DOMANDA DI MERCATO PER CANALE	
QUOTA MERCATO ALFA (a volume)	
VOLUMI VENDITA	
PREZZO di vendita AL CONSUMO (sell out price)	
SCONTO DETTAGLIO	
SCONTO GROSSISTA	
POCKET PRICE (sell in price) =Prezzo al consumo*(1-SCONTO G)*(1-SCONTO D)	
FATTURATO =POCKET PRICE*VOLUMI VENDITA	
DISTRIBUZIONE FATTURATO =FATTURATO CANALE1/FATTURATO TOT	
COSTI PRODUTTIVI UNITARI	
COSTI PRODUTTIVI TOTALI =COSTI PRODUTTIVI UNITARI*VOLUMI VENDITA	
MARGINE INDUSTRIALE (CONTRIBUZIONE) =FATTURATO-COSTI PRODUTTIVI TOTALI	
RETE VENDITORI, PUBBLICITÀ, ACCOUNT, ALTRE SPESE MKTG ETC. (da ripartire con criterio indicato)	
MAI SPESE GENERALI	
TOTALE SPESE MARKETING (da ripartire con criterio indicato O in base a DISTRIBUZ FATTURATO)	
CONTRIBUZIONE NETTA MARKETING (CNM) = MARGINE IND CONTR-COSTI PROD TOTALI	
ROS% =CNM/FATTURATO - ROS basso ma canale in crescita -> il canale va presidiato non abbandonato	
ROMI% =CNM/SPESE MARKETING TOT - valore basso va bene solo se sono in un mkt/canale in crescita	

2 canali

- La STRATEGIA 1 ha una redditività migliore rispetto alla seconda, sia in valori assoluti (CNM), che di ROS. Ha anche una migliore resa delle spese di mktg (ROMI) rispetto alla strategia 2. Per contro mantiene una quota di mkt più bassa e non risolve il problema dello sbilanciamento dei canali. Inoltre, se da un lato sostiene la marginalità delle vendite, andando a razionalizzare il posizionamento di prezzo, va considerata la maturità/saturazione del mkt (tale scelta potrebbe determinare una perdita di volumi e di quota);
 - La STRATEGIA 2 intacca la marginalità (andando a concedere maggiori margini alle catene) e crea "tensione" tra i canali. Tuttavia siamo anche in un mercato maturo, ed è lecito attendersi una maggior tensione sui prezzi (lo dimostrano anche le dinamiche dei canali, con l'aumento del peso del libero servizio, grandi catene). Il vantaggio è quello di iniziare una ristrutturazione del portafoglio clienti (trade) in linea con le dinamiche del mercato. Tuttavia, vi è una significativa caduta della redditività (CNM, ROS) accompagnata da una riduzione di efficacia delle spese di mktg (ROMI).
 - Entrambe le strategie peggiorano la situazione iniziale in termini di efficacia delle spese di marketing (ROMI).
- La scelta tra le due strategie dipende dunque da quale sia l'obiettivo prevalente: la prima è preferibile sotto il profilo dei risultati reddituali (ma ha degli evidenti limiti sotto il profilo strategico, ed è probabilmente più orientata al breve periodo). La seconda, specularmente, sacrifica la redditività di breve per ristrutturare il portafoglio clienti, caratterizzandosi per un orizzonte più di lungo periodo.
- Si può infine considerare la situazione dei costi fissi di mktg, i quali diventano maggiori con la strategia 2, stabilendo un maggiore livello di rischio per detta strategia.
- Redditività:** la strategia 2 ha migliori livelli di CNM mentre la strategia 1 ha un ROS più elevato. Ciò è dovuto al minor pocket price della proposta 2 (che aumenta i livelli di break even);
- Competizione:** la strategia 2 ha una quota più elevata. Dal punto di vista strategico, propone di investire sulla penetrazione, attualmente piuttosto ridotta.
- Efficienza spese di marketing:** La strategia 2 ha un ROMI leggermente migliore della 1, anche se entrambe le proposte peggiorano la condizione attuale.
- 2 canali**
 - Redditività in valore assoluto e in quota:** La STRATEGIA sui piccoli clienti (canale A) ha una redditività (ROS) buona. Il canale A è anche quello che dà il maggiore contributo alla redditività in valore assoluto (CNM) e che contribuisce con il maggiore fatturato alle vendite aziendali. Il canale B ha un fatturato quasi fermo e una redditività molto bassa, per di più in discesa.
 - Efficienza delle spese di Mktg.** Anche il ROMI è migliore sul canale A (piccoli clienti). C'è stata una discesa temporanea, ma necessaria agli investimenti per l'incremento di quota in un mercato in rapida crescita. Sul canale B, al contrario l'efficienza migliora per effetto delle minori spese di mktg, soprattutto nei primi due anni, ma si tratta comunque di un rendimento minimo che pare ridursi in prospettiva.
 - Considerazioni strategiche e valutazione finale**
 - Il maggior incremento di quota sul segmento A (piccoli clienti) è molto importante perché ci permette di avere posizioni migliori sul segmento di maggiori dimensioni e per di più in rapida crescita.
 - Il segmento dei grandi clienti (B) ha una marginalità bassa pur avendo una quota del 25%. Tuttavia, il segmento è strategico e va presidiato perché è quello che posiziona maggiormente l'azienda sotto il profilo dell'immagine. Molti medici incontrano infatti per la prima volta il marchio Stericycle all'interno delle grandi strutture ospedaliere.

La strategia proposta riduce la redditività degli investimenti di marketing al primo anno, mentre la migliora leggermente nel secondo (su livelli comunque inferiori a T). Ha un ROS e una CNM inferiore in tutto il biennio. Dal punto di vista strategico, pur aumentando la quota di mercato (in un mercato in crescita) agisce sulla penetrazione (che è già piuttosto elevata, essendo stimata all'80%) mentre lascia invariata la ponderata che ha valori contenuti (12,5%), soprattutto a causa di una copertura numerica alquanto ridotta (10%). Si aggiunga che la strategia riduce i margini unitari in un mercato ancora in crescita.