

Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών

Στα πρόθυρα αλλαγών

Ιούνιος 2018

Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών

15,7
χιλ.



Αριθμός
επιχειρήσεων

€15,1
δισ.

Κύκλος
εργασιών



+1,86%



Μέση ετήσια
αύξηση εσόδων
2009-2016



4,2 δισ.



Εισαγωγές

3,8 δισ.



Εξαγωγές

-0,4 δισ.



Εμπορικό Ισοζύγιο

Ακαθάριστη
προστιθέμενη αξία



€ 3,1 δισ.

Αριθμός
Εργαζομένων



111 χιλ.

Συνοπτική επισκόπηση

1 Η Μεγάλη Εικόνα
Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών συνεισφέρει σημαντικά στην εγχώρια οικονομία και αποτελεί έναν από τους πλέον ανταγωνιστικούς κλάδους

2 Ανταγωνιστικότητα
Υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστικών εταιρειών Τροφίμων & Ποτών με καλές προοπτικές ανάπτυξης

3 Κλαδική Ανταγωνιστικότητα
Υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υποκλάδων Τροφίμων & Ποτών. Οι μισοί υποκλάδοι βελτίωσαν την ανταγωνιστικότητά τους μετά το 2012 ενώ οι άλλοι μισοί τη μείωσαν

4 Εξαγωγική Δυναμική
Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από εξαγωγική δραστηριότητα «δύο ταχυτήτων» με έντονα εξωστρεφείς και εσωστρεφείς υποκλάδους

5 Πολιτικές & Στρατηγικές Ανάπτυξης
Ο κλάδος θα υποστεί ταχύ μετασχηματισμό που θα αυξήσει την εταιρική συγκέντρωση. Οι στρατηγικές ανάπτυξης αφορούν στα προϊόντα, την παραγωγή, τα logistics, το μάρκετινγκ και την ομαδοποίηση πωλήσεων κάτω από ένα ισχυρό εμπορικό σήμα



Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών είναι ανταγωνιστικός αλλά όχι εξωστρεφής

Executive Summary (1/2)

- **Ο κλάδος παραγωγής Τροφίμων & Ποτών είναι σημαντικός για την Ελληνική μεταποίηση.** Υπέστη πίεση στην κρίση αλλά κρατήθηκε σε καλά επίπεδα, κυρίως χάρη στην αύξηση της παραγωγής των Τροφίμων η οποία μεταφράστηκε σε αύξηση εξαγωγών. Το βασικό χαρακτηριστικό του είναι η ταυτόχρονη υψηλή συγκέντρωση εταιρειών και ο υψηλός κατακερματισμός του
- **Οι εταιρείες Τροφίμων & Ποτών, την περίοδο 2012-2015, αύξησαν τα έσοδά τους, συγκράτησαν την κερδοφορία τους και έκαναν λελογισμένες επενδύσεις, ελέγχοντας το συνολικό τους χρέος.** Μόνο το 27% των εταιρειών μπορούν να χαρακτηρισθούν Zombies και γενικά ο κλάδος εμφανίζεται ανταγωνιστικός και βελτιωμένος στο τέλος της κρίσης. Η μέση εταιρεία Τροφίμων & Ποτών είναι μικρή με λίγα επενδεδυμένα κεφάλαια. Γενικά εμφανίζεται ότι η αύξηση μεγέθους με επενδύσεις οδηγεί σε συρρίκνωση της απόδοσης κεφαλαίων
- **Τρεις υποκλάδοι καλύπτουν το 50% της παραγωγής (Γαλακτοκομικά, Αρτοποιία και Έλαια) ενώ οι υπόλοιποι είναι σχετικά μικροί.** Υπάρχουν βέβαια υποκλαδικές διαφοροποιήσεις μέσα στον κλάδο των Τ&Π: υποκλάδοι με υψηλή συγκέντρωση Stars, Grey, Zombies και διπολικοί υποκλάδοι. Κύριο γνώρισμα των εταιρειών Stars είναι το μικρό τους μέγεθος. Το 85% των υποκλάδων είτε διατήρησε είτε βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά του μεταξύ 2012 και 2015. Τρεις υποκλάδοι είναι Stars (Φρούτα & Λαχανικά, Κονσερβοποιία, Αλκοολούχα Ποτά) και τρεις Zombie (Πουλερικά, Αλιεύματα, Κόκκινο Κρέας)
- Οι εξαγωγές αποτελούν το 37% της παραγωγής και αφορούν κατά πλειοψηφία «non-branded» εξαγωγές. Πέντε υποκλάδοι είναι εξαγωγικοί, με τους υπόλοιπους να είναι απολύτως εσωστρεφείς. Υπάρχουν όμως παραδείγματα εσωστρεφών υποκλάδων που εμφανίζουν υψηλή ταχύτητα αύξησης εξαγωγών οδηγούμενοι από το μεγάλο τους μέγεθος όπως τα Γαλακτοκομικά



Executive Summary (2/2)

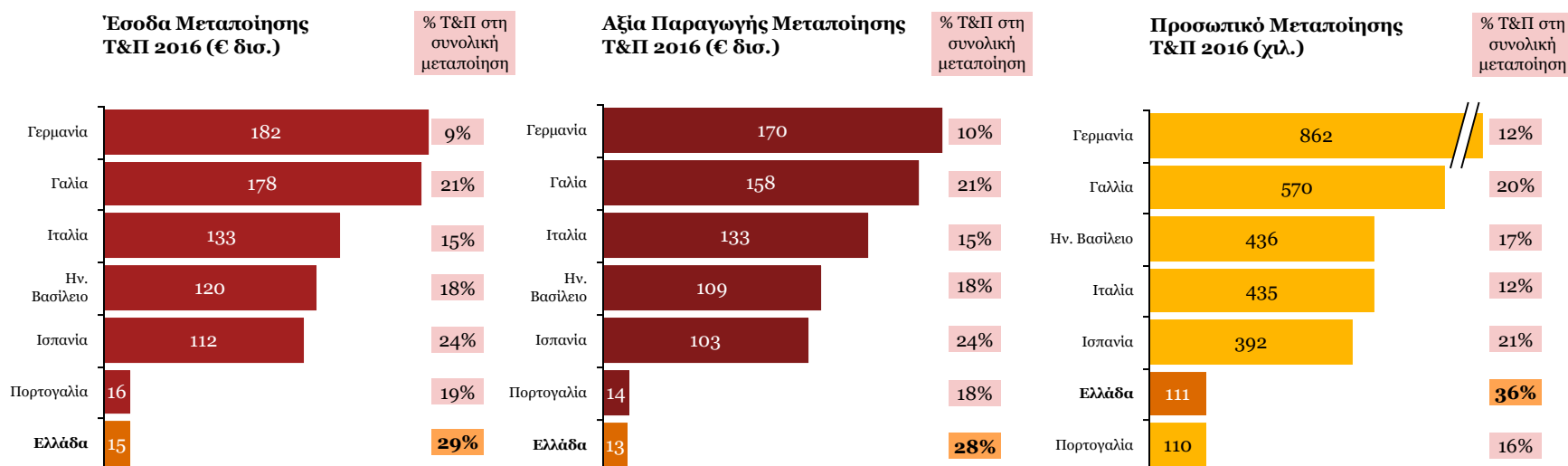
- **Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών υπολείπεται σε ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια λόγω δομικών αδυναμιών** οι οποίες περιορίζουν τη δυναμική ανάπτυξη. Οι περιορισμοί ανάπτυξης και μαζικών εξαγωγών που αντιμετωπίζει ο κλάδος εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες:
 - μικρό εταιρικό μέγεθος
 - αστοχίες αγοράς
- **Κάτω από την πίεση της εξαιρετικά χαμηλής συγκέντρωσης και του μικρού εξαγωγικού δυναμικού, ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών θα οδηγηθεί σε συναλλαγές και αναδιαρθρώσεις από εταιρείες consolidators**
- **Η στρατηγική ανάπτυξης του κλάδου Τροφίμων & Ποτών θα πρέπει να στηρίζεται στη συστηματική συγκέντρωση πωλήσεων κάτω από κοινά εμπορικά σήματα** τα οποία θα οδηγούν σε συγκέντρωση παραγωγής, μείωση του κόστους και σε ισχυρότερο marketing
- Αν δεν υπάρξει ενδοκλαδική και διακλαδική συγκέντρωση τότε, ακολουθώντας την τροχιά του παρελθόντος, σε πέντε χρόνια θα υπάρξει μικρή βελτίωση ανταγωνιστικότητας, αλλά ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών θα μείνει δομικά ο ίδιος με όλους τους περιορισμούς ισχυρούς





Η Μεγάλη Εικόνα

Η βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών έχει υψηλή συνεισφορά στη μεταποίηση στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες



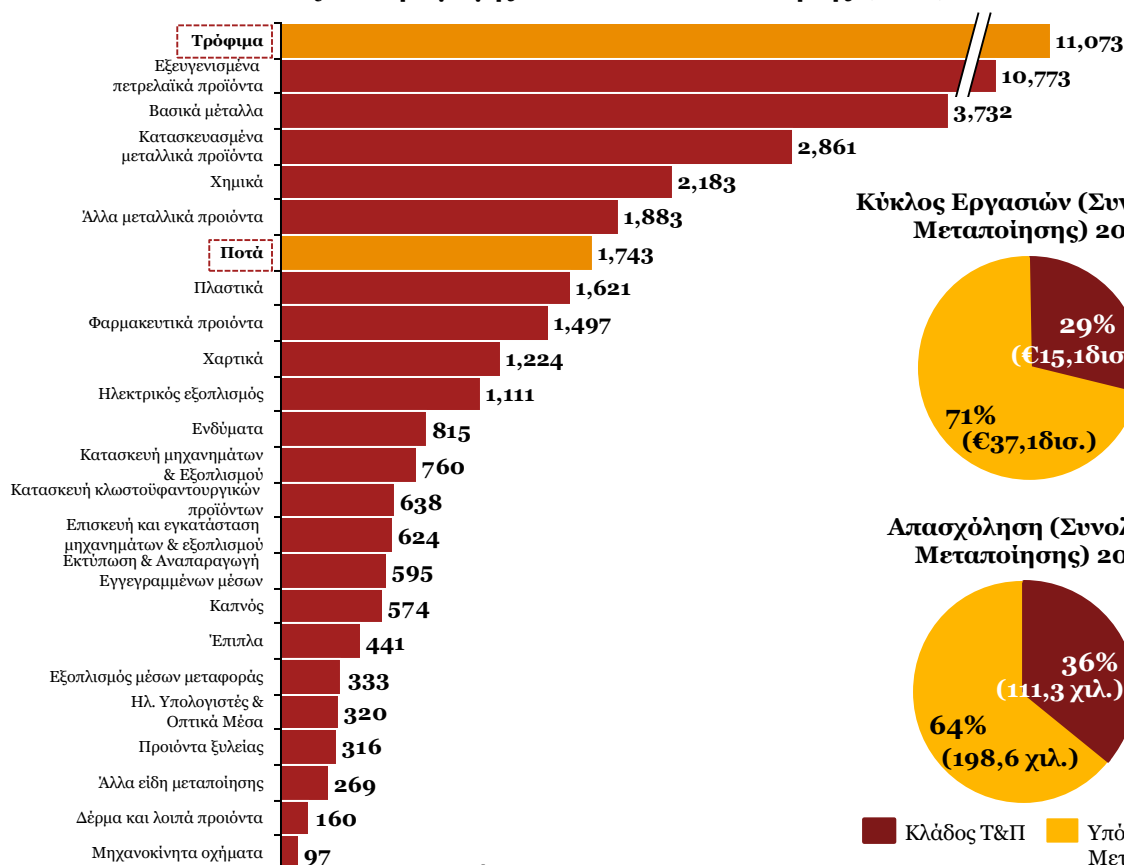
Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, 2016

Στις μεγάλες οικονομίες η βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών αποτελεί το 10-20% της μεταποίησης ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αγγίζει το 30%

Τα Τρόφιμα αποτελούν το μεγαλύτερο κλάδο μεταποίησης στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τα Ποτά αντιπροσωπεύουν το 29% του συνόλου

Ο κλάδος απασχολεί περίπου 111 χιλ. εργαζομένους, καλύπτοντας το 36% του συνολικού εργατικού δυναμικού του μεταποιητικού κλάδου

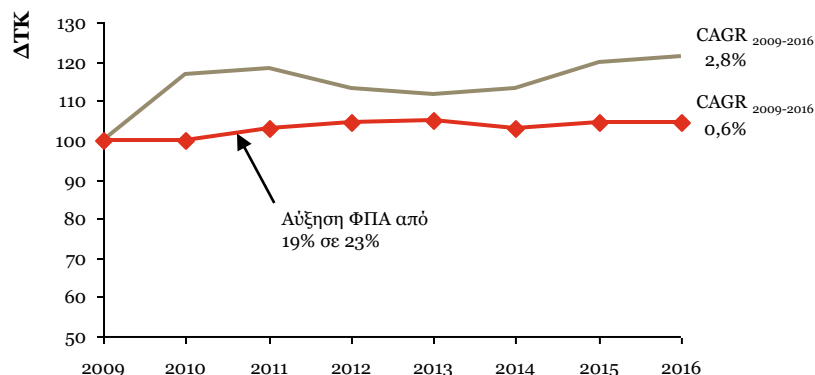
Αξία Παραγωγής ανά κλάδο Μεταποίησης (€ εκ.)



Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, 2016

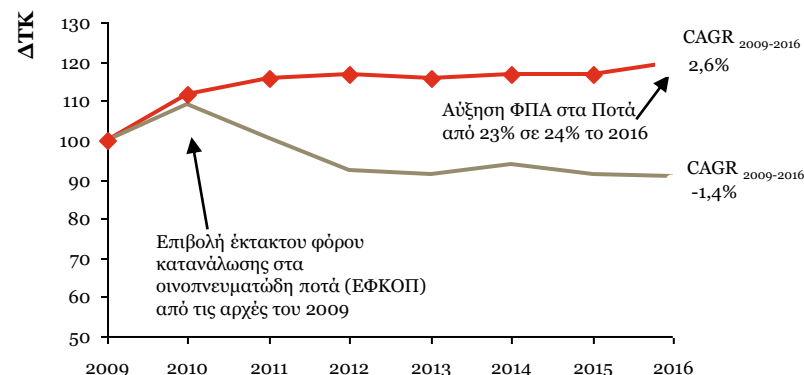
Η παραγωγή των Ποτών μειώθηκε εξαιτίας των φορολογικών επιβαρύνσεων, ενώ η παραγωγή των Τροφίμων εμφάνισε αυξητικές τάσεις

Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) & Δείκτης Παραγωγής **Τροφίμων**



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ., PwC Analysis

Εναρμονισμένος Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) & Δείκτης Παραγωγής **Ποτών**



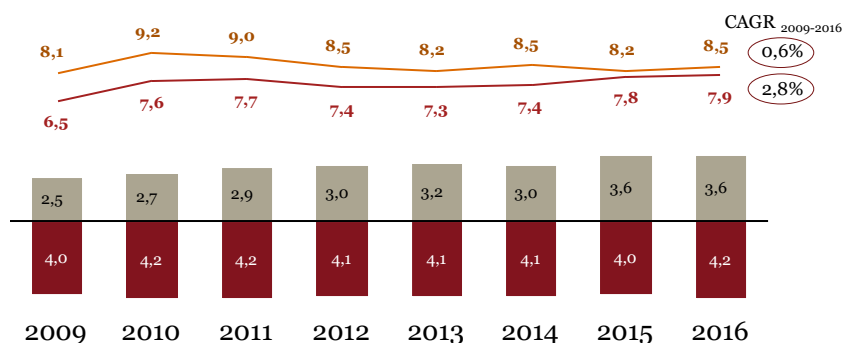
Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ., PwC Analysis

—♦— ΔΤΚ — Δείκτης Παραγωγής

- Η παραγωγή Τροφίμων, την περίοδο 2009-2016, αυξήθηκε κατά 20% σε αναντιστοιχία με την πορεία της ελληνικής οικονομίας
- Ο ΔΤΚ για τα τρόφιμα παρουσίασε οριακή μέση ετήσια αύξηση περίπου 0,5% την περίοδο 2009-2016, υποκινούμενος σε μεγάλο βαθμό από την αύξηση του ΦΠΑ από 19% σε 23% το 2011
- Ο κλάδος των ποτών φορολογήθηκε έντονα με το ΔΤΚ να παρουσιάζει μέση ετήσια αύξηση κοντά στο 3% εξαιτίας της αύξησης του ΦΠΑ από 19% σε 24% την περίοδο της κρίσης, μειώνοντας την παραγωγή κατά 9%

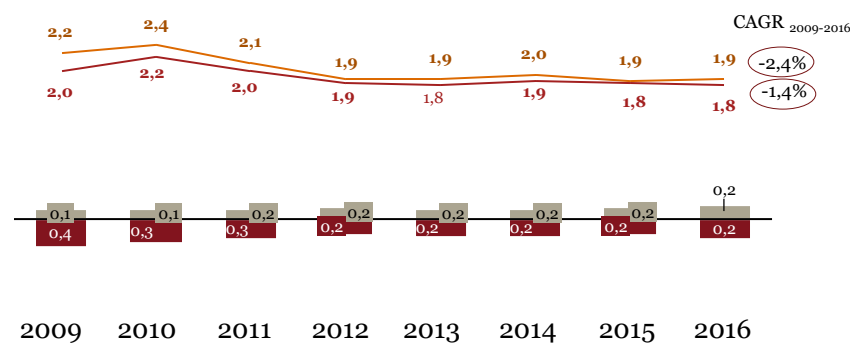
Ο κλάδος των Τροφίμων αύξησε τις εξαγωγές του, ενώ των Ποτών δεν ακολούθησε ανάλογη τροχιά

Κατανάλωση, Εισαγωγές και Εξαγωγές Τροφίμων
(€ δις.)



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Κατανάλωση, Εισαγωγές και Εξαγωγές Ποτών
(€ δις.)



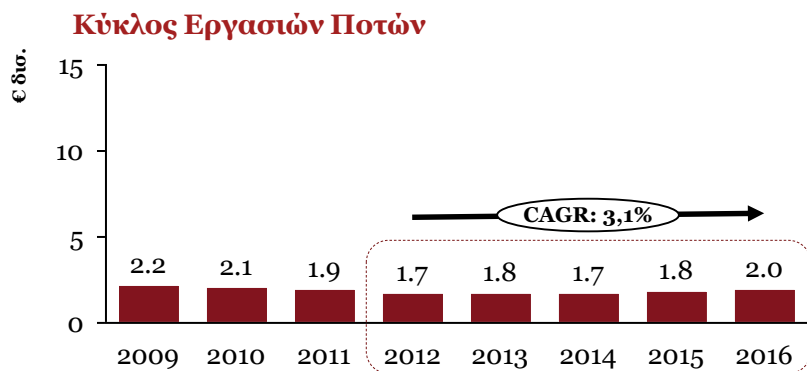
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Φαινομενική Κατανάλωση (€ δις.) * Παραγωγή (€ δις.) Εξαγωγές (€ δις.) Εισαγωγές (€ δις.)

* Φαινομενική Κατανάλωση = Παραγωγή + Εισαγωγές - Εξαγωγές

- Η φαινομενική κατανάλωση των Τροφίμων αυξήθηκε κατά περίπου 0,5% την περίοδο 2009-2016, με την παραγωγή να αυξάνεται σημαντικά και να οδηγείται σε εξαγωγές
- Η μείωση της φαινομενικής κατανάλωσης των Ποτών άγγιξε το 2,5% με την παραγωγή να την ακολουθεί και τις εξαγωγές να αυξάνονται ελάχιστα

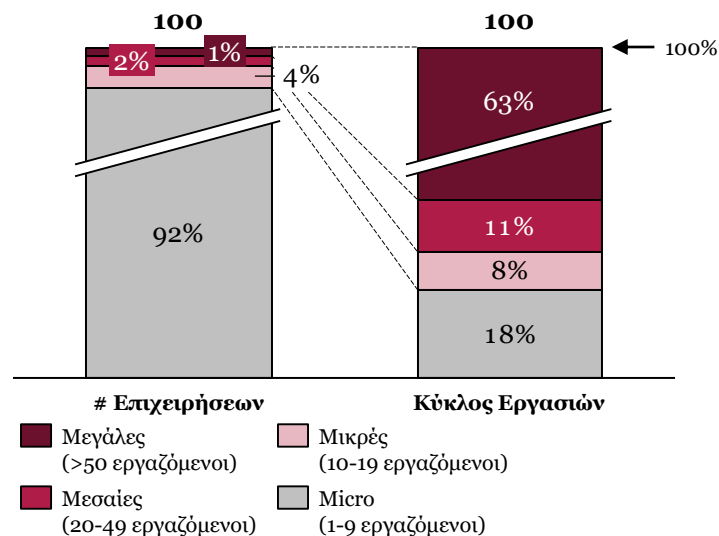
Τα έσοδα των εταιρειών Τροφίμων αυξήθηκαν με ρυθμό 3,4% ετησίως από το 2012 έως το 2016 και των εταιρειών Ποτών κατά 3,1% δείχνοντας μια θετική δυναμική



Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics

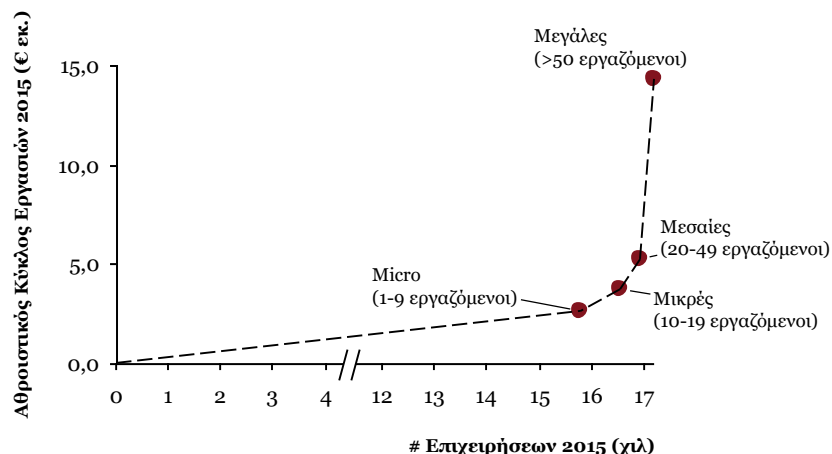
- Η σταθερή κατανάλωση, οι ελαφρά αυξημένες τιμές αλλά και η αύξηση των εξαγωγών, μεταφράστηκαν σε άνοδο του κύκλου εργασιών των εταιρειών Τροφίμων ιδιαίτερα τη διετία 2014-2016
- Τα έσοδα των εταιρειών Ποτών παρουσίασαν συνολικά καθοδική πορεία κατά τη διάρκεια της κρίσης η οποία άρχισε να παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης το 2016

Κατηγοριοποίηση Εταιρειών με βάση τον αριθμό εργαζόμενων (στοιχεία 2015)



Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών παρουσιάζει ταυτόχρονα μεγάλη συγκέντρωση και μεγάλη κατάτμηση

- Η πλειονότητα των εταιρειών (~ 15.799 το 2015) είναι μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις, που απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα. Ωστόσο, αυτές αντιπροσωπεύουν μόνο το 18% των συνολικών εσόδων του κλάδου (€ 2,6 δισ.)
- Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, που απασχολούν περισσότερους από 50 εργαζόμενους, έχουν δείξει ανθεκτικότητα, ενώ τα έσοδά τους τα τελευταία χρόνια αυξήθηκαν, φθάνοντας τα € 9 δισ. το 2015. Το υπόλοιπο 19% του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου προέρχεται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις απασχολώντας 10 έως 50 εργαζόμενους



Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, 2016

63%

των συνολικών εσόδων του κλάδου προέρχεται από το 1% των επιχειρήσεων



Σύνοψη

- Τα ελληνικά Τρόφιμα & Ποτά έχουν ιδιαίτερα σημαντική θέση στην ελληνική μεταποίηση αφού είναι ο μεγαλύτερος βιομηχανικός κλάδος στην Ελλάδα αντιπροσωπεύοντας περίπου το 30% της συνολικής απασχόλησης και των συνολικών εσόδων
- Η παραγωγή των Ποτών μειώθηκε εξαιτίας των συνεχών ανατιμήσεων της περιόδου 2009-2016, ενώ η παραγωγή των Τροφίμων αυξήθηκε οδηγούμενη από εξαγωγές
- Τα έσοδα των εταιρειών Τροφίμων αυξήθηκαν με ρυθμό 3,4% ετησίως από το 2012 έως το 2016, και των εταιρειών Ποτών με 3,1% δείχνοντας μια θετική δυναμική
- Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών παρουσιάζει ταυτόχρονα μεγάλη συγκέντρωση και μεγάλη κατάτμηση με το 1% των εταιρειών να παράγει το 63% των εσόδων



Η ανταγωνιστικότητα των εταιρειών στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών



Το δείγμα 292 μεγάλων εταιρειών Τροφίμων & Ποτών αντιπροσωπεύει το 67% του κύκλου εργασιών και το 51% της απασχόλησης της συνολικής εταιρικής βάσης του κλάδου

Περιγραφή δείγματος - ανταγωνιστικότητας

- Για 292 εταιρείες παραγωγής τροφίμων και ποτών με ετήσια έσοδα άνω των €10 εκ. σε οποιοδήποτε έτος από το 2008-2015 έγινε ανάλυση ανταγωνιστικότητας με τη μέθοδο Stars & Zombies της PwC
- Το 2015, οι εταιρείες αυτές παρουσίασαν έσοδα €10 δισ., ενώ απασχολούσαν περίπου €8 δισ. ίδια κεφάλαια, €3,7 δισ. δανείων και 42 χιλ. εργαζόμενους αντιπροσωπεύοντας ένα μεγάλο μέρος του κλάδου Τροφίμων και Ποτών
- Ο συνδυασμός της **ανάπτυξης εσόδων** (μέση ετήσια αύξηση), της **κερδοφορίας** (απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων) και της **δανειακής βιωσιμότητας** (Καθ. Δανεισμός/EBITDA) διαμορφώνει την ανταγωνιστικότητα της κάθε εταιρίας

Κριτήρια ανταγωνιστικότητας εταιρειών του κλάδου Τροφίμων & Ποτών

Κριτήρια Αξιολόγησης

Ανάπτυξη Πωλήσεων

CAGR Εσόδων 12'-15'

Κερδοφορία

Μέσο ROCE* 12'-15'

Δανειακή Πίεση

Καθαρός Δανεισμός / EBITDA '15

Κριτήρια	Όρια Ανταγωνιστικότητας**		
	Υψηλή Ανταγωνιστικότητα	Μεσαία Ανταγωνιστικότητα	Χαμηλή Ανταγωνιστικότητα
CAGR Κύκλου Εργασιών ₂₀₁₂₋₂₀₁₅	Μεγαλύτερο από 9,5%	Μεταξύ -4,2% και 9,5%	Μικρότερο από -4,2%
Απόδοση Απασχολούμενων Κεφαλαίων (ROCE) ₂₀₁₂₋₂₀₁₅	Μεγαλύτερο από 10,5%	Μεταξύ 1,4% και 10,5%	Μικρότερο από 1,4% ή Απασχολούμενα Κεφάλαια <0
Καθαρός Δανεισμός/ EBITDA ₂₀₁₅	Μικρότερο από 1.5x ή Καθαρό Δανεισμό <0	Μεταξύ 1.5x και 5x	Μεγαλύτερο από 5x ή EBITDA <0

- Ανάλογα με την επίδοσή της σε κάθε κριτήριο η κάθε εταιρία λαμβάνει μία τιμή (High, Medium, Low) και συνδυαστικά δημιουργούνται 27 διαφορετικές κατηγορίες
- Ο συνδυασμός των τιμών αυτών (π.χ. HML: 3*2*1 = 6) παράγει το δείκτη ανταγωνιστικότητας κάθε εταιρίας και παίρνει τιμές από 27 (HHH) έως 1 (LLL)
- Ανάλογα με τις τιμές του δείκτη ανταγωνιστικότητας που επιτυγχάνουν οι εταιρίες συμπτυσσονται σε 3 υπερ-ομάδες

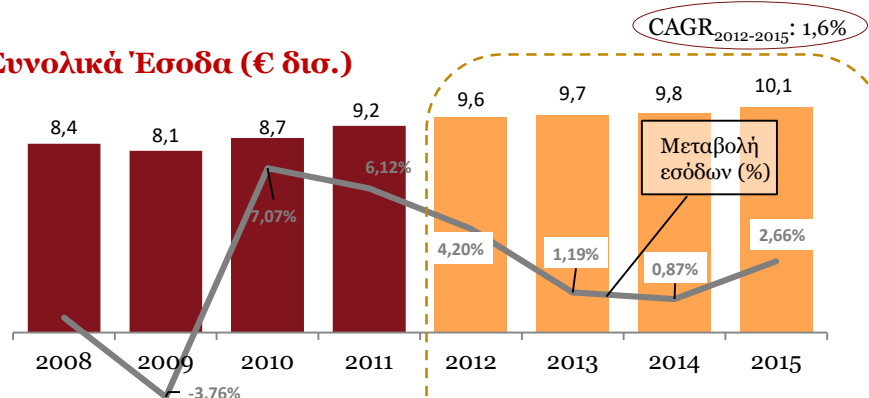
Δείκτης Ανταγωνιστικότητας	Κατηγορίες	Υπερ-ομάδες
27	HHH	Stars Υψηλή Ανταγωνιστικότητα
18	HHM, HMH, MHH	
12	HMM, MMH, MHM	
9	HHL, LHH, HLH	Grey Μέτρια Ανταγωνιστικότητα
8	MMM	
6	HLM, MLH, HML, MHL, LMH, LHM	
4	MLM, MML, LMM	
3	HLL, LLH, LHL	Zombies Χαμηλή Ανταγωνιστικότητα
2	MLL, LLM, LML	
1	LLL	

* ROCE=EBIT/Απασχολούμενα Κεφάλαια, (Απασχολούμενα Κεφάλαια = Ίδια Κεφάλαια + Σύνολο Δανείων)

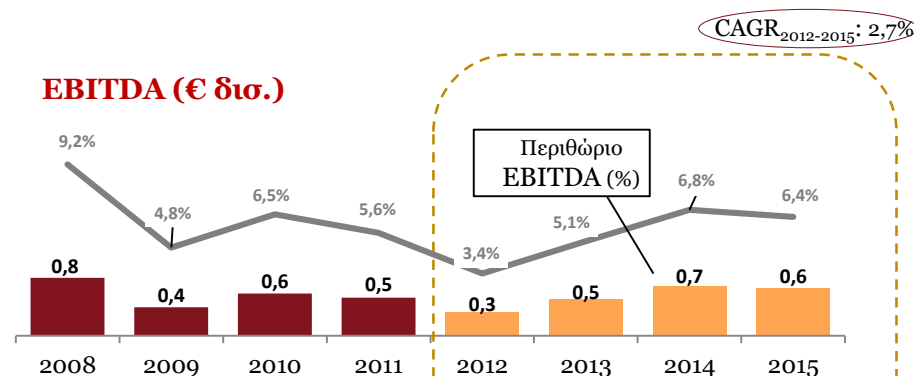
** Τα όρια αντικατοπτρίζουν το κατώτερο (lower 25% quartile) και το ανώτερο (upper 25% quartile) τεταρτημόριο της κατανομής των δεδομένων

Οι μεγάλες εταιρίες Τροφίμων & Ποτών την τελευταία τετραετία παρουσιάζουν αύξηση 2% των ετήσιων εσόδων, περιθώριο EBITDA στα επίπεδα του 6,5% και με αυξανόμενες επενδύσεις

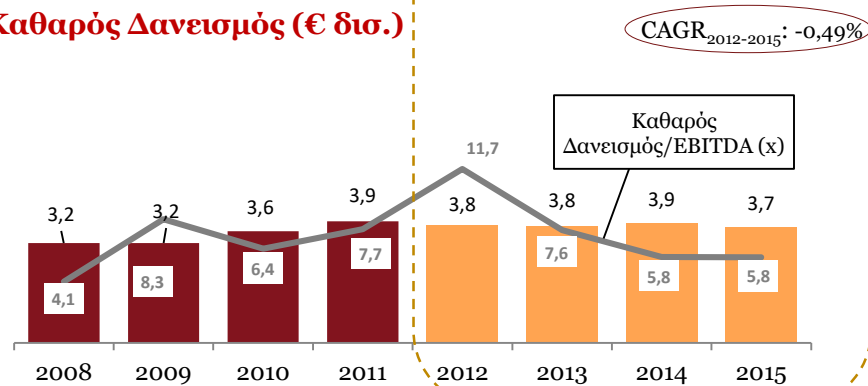
Συνολικά Έσοδα (€ δις.)



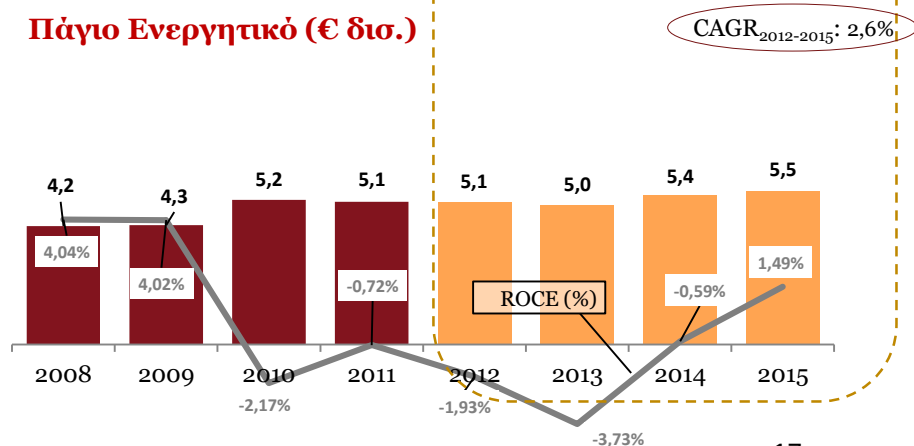
EBITDA (€ δις.)



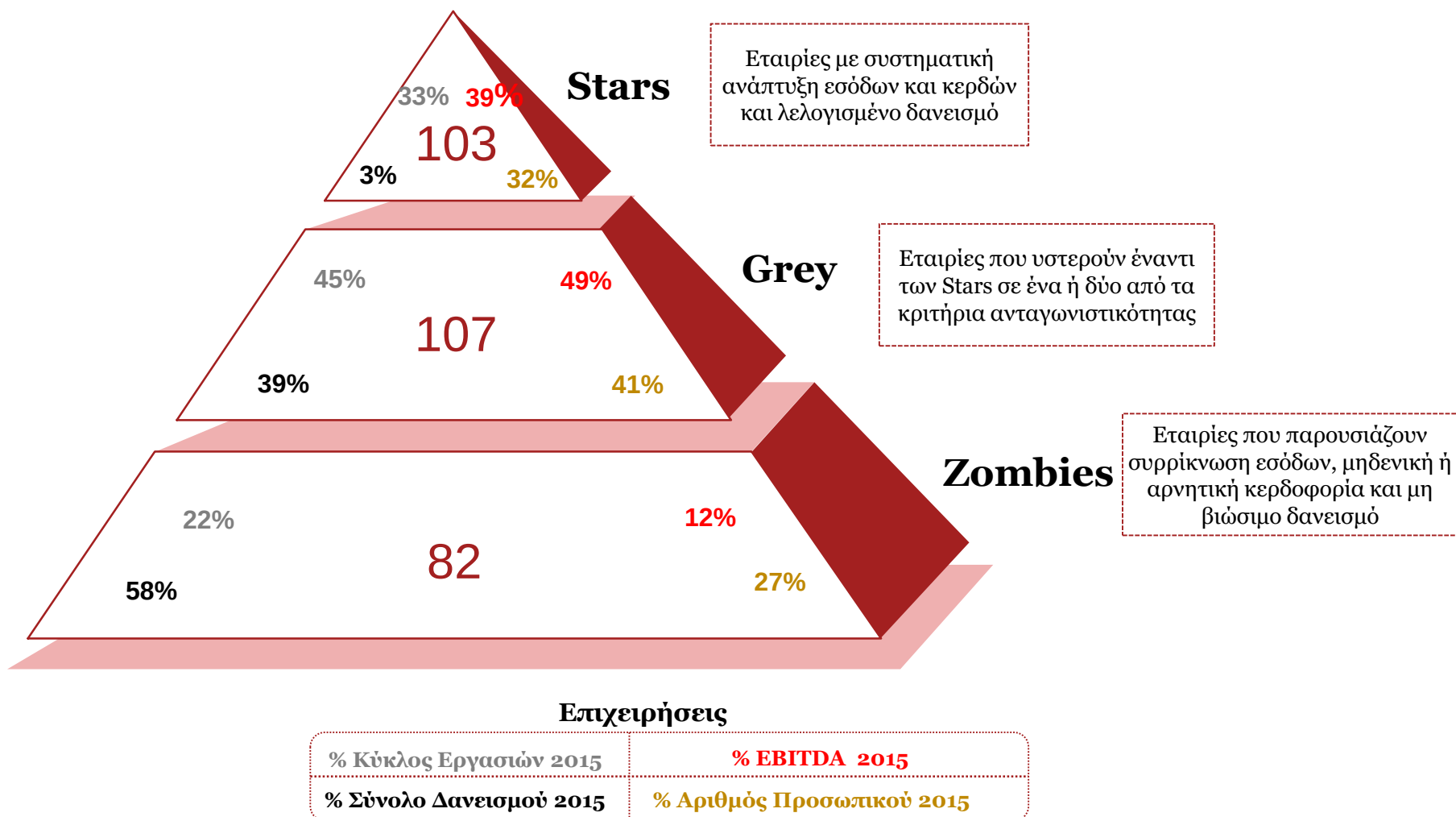
Καθαρός Δανεισμός (€ δις.)



Πάγιο Ενεργητικό (€ δις.)



Το 36% των εταιρειών του κλάδου είναι Stars ενώ μόνο το 27% είναι Zombies



Οι εταιρίες Star Τροφίμων & Ποτών γεννούν το 48% της συνολικής κερδοφορίας και το 33% των εσόδων του δείγματος, ενώ παρουσιάζουν μέσο περιθώριο EBITDA 11%

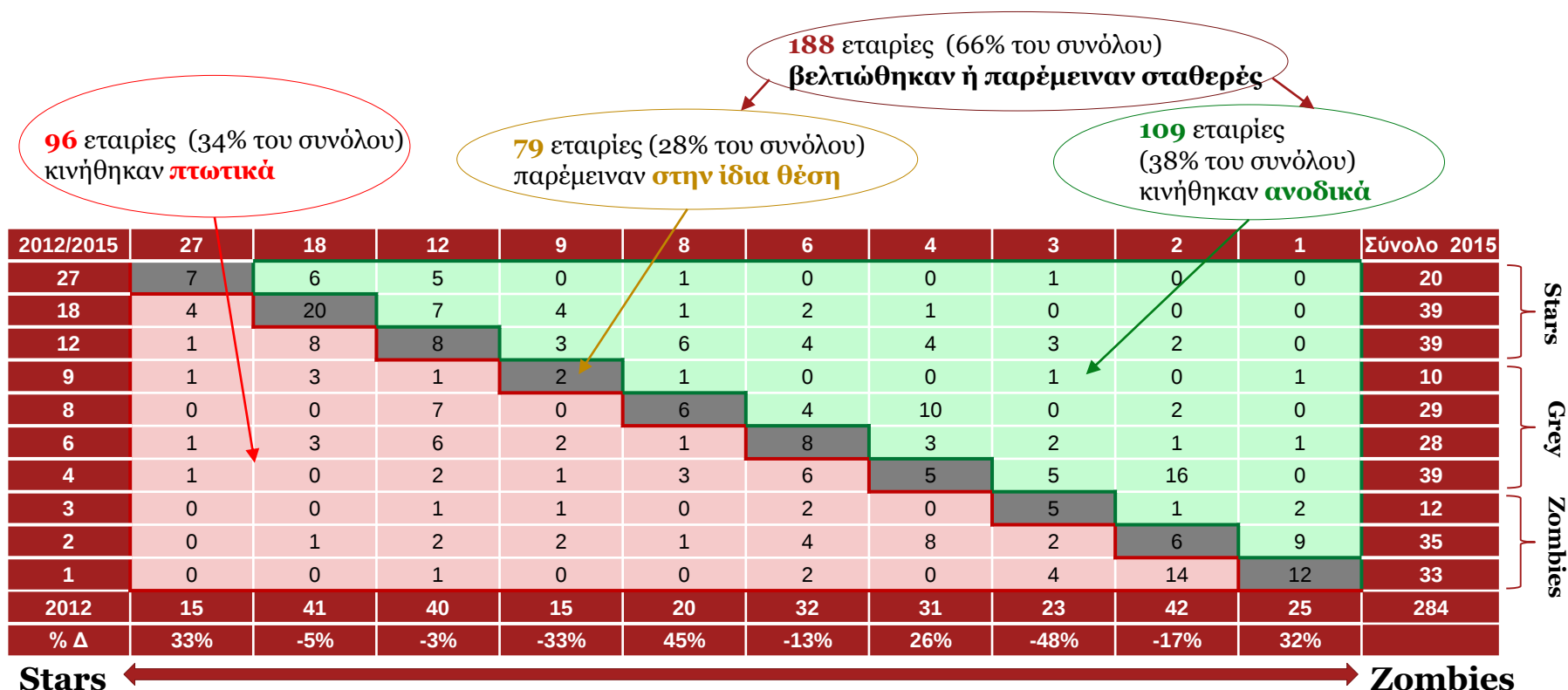
Δείκτης Ανταγωνιστικότητας	Αριθμός Εταιρειών	Προσωπικό	Κύκλος Εργασιών (εκ. €)	EBITDA (εκ. €)	EBITDA Margin	Απασχολούμενα Κεφάλαια (εκ. €)	Καθαρός Δανεισμός (εκ. €)	CAGR Εσόδων (%) '12-'15	ROCE (%) '12-'15	Net Debt/EBITDA (x) '15	
27	22	2.595	493	66	13,4%	234	8	18,9%	19,5%	0,13	Stars
18	40	4.909	1.174	133	11,3%	681	-60	9,6%	13,6%	N/A**	
12	41	6.086	1.642	124	7,6%	1.002	156	1,8%	8,1%	1,3	
Υποσύνολο	103	13.590	3.309	324	10,8%	1.916	105	10,1%	13,7%	0,3	
9	10	706	315	36	11,5%	201	-15	-2,6%	16,0%	N/A**	Grey
8	29	4.580	1.480	138	9,4%	1.205	488	1,7%	6,9%	3,5	
6	30	4.295	1.077	61	5,7%	742	221	10,4%	3,5%	3,6	
4	38	7.665	1.690	165	9,8%	1.351	737	1,7%	1,8%	4,5	
Υποσύνολο	107	17.246	4.562	401	9,1%	3.499	1.430	2,8%	7,1%	3,6	Zombies
3	13	1.957	314	8	2,7%	205	158	8,4%	-6,8%	18,8	
2	39	6.737	1.230	90	7,3%	1.857	1.121	-3,4%	-2,2%	12,5	
1	30	2.940	617	-152	-24,7%	532	846	-16,7%	-19,4%	N/A*	
Υποσύνολο	82	11.634	2.161	-54	-4,9%	2.594	2.124	-3,9%	-9,5%	N/A*	
Σύνολο	292	42.470	10.032	671	5,4%	8.010	3.659,4	3,0%	3,8%	5,5	

- Το 8% του δείγματος (22 «Super Stars» εταιρίες) κατατάσσεται ως πολύ ανταγωνιστικό με γρήγορη ανάπτυξη και υψηλή απόδοση κεφαλαίων, ενώ το 10% του δείγματος (30 «Real Zombies» εταιρίες) έχει αρνητικά περιθώρια κέρδους συρρίκνωση εσόδων και απολύτως μη εξυπηρετήσιμο δανεισμό
- Το 44% των απασχολούμενων κεφαλαίων του κλάδου χρησιμοποιείται από εταιρίες Grey και το 32% από εταιρίες Zombie. Οι εταιρείες Star αξιοποιούν πολύ καλύτερα τα απασχολούμενα κεφάλαιά τους

Οι εταιρίες υψηλής ανταγωνιστικότητας απασχολούν περίπου 14 χιλ. εργαζομένους, που αντιστοιχεί στο 32% του δείγματος

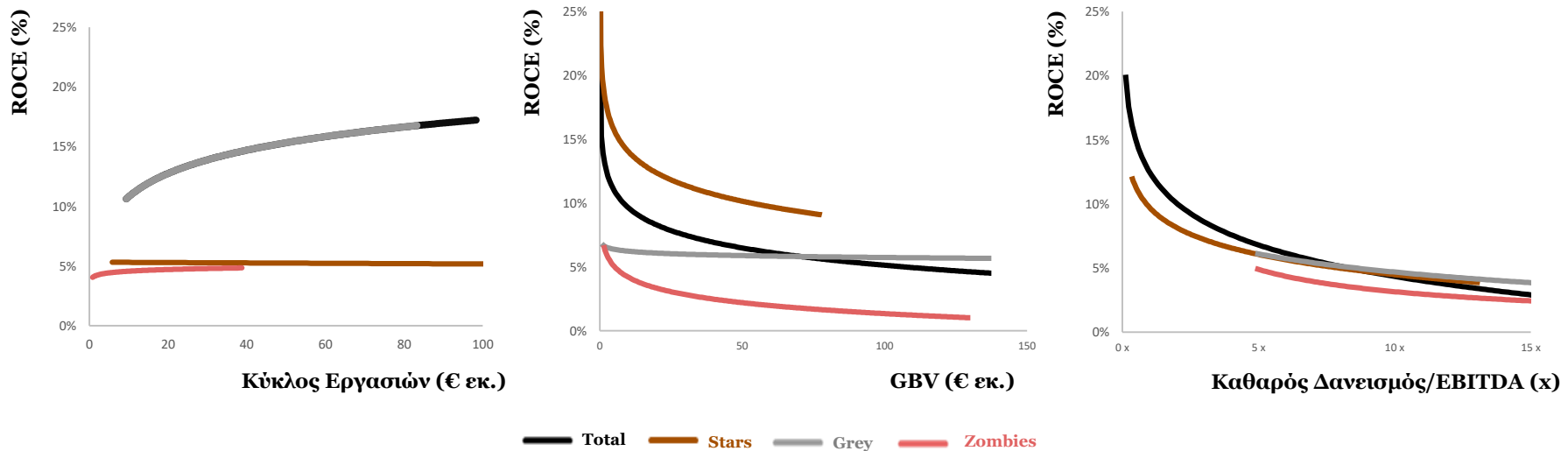
* EBITDA ≤ 0 ** Καθαρός Δανεισμός ≤ 0

Η ανταγωνιστικότητα της εταιρικής βάσης του κλάδου Τροφίμων & Ποτών βελτιώθηκε από το 2012 και μετά παρά τις πιέσεις της αγοράς



- Από το 2012, 21 εταιρίες έγιναν Zombies, ενώ 13 εταιρίες έγιναν Stars
- Μεταξύ 2012 και 2015, 48% των Zombies δεν κατάφεραν να βελτιώσουν τη θέσης τους, ενώ από την άλλη 47% των Stars παρέμεινε σταθερό στην ίδια κατηγορία

Η απόδοση κεφαλαίων μειώνεται με την αύξηση των επενδύσεων και την αύξηση της έντασης κεφαλαίου, υποδηλώνοντας ένα ανάχωμα στην αύξηση του μεγέθους των εταιρειών



$\ln(\text{ROCE}) = a_1 \cdot \ln(\text{Revenue}) + a_2 \cdot \ln(\text{GBV}) + a_3 \cdot \ln(\text{Net Debt/EBITDA})$				
	$\ln(\text{Revenue})$	$\ln(\text{GBV})$	$\ln(\text{Net Debt/EBITDA})$	R^2
Σύνολο	0,12	-0,27	-0,41	0,94
Stars	0,09	-0,23	-0,28	0,90
Grey	0,13	-0,28	-0,32	0,95
Zombies	0,00	-0,17	-0,33	0,90

- Η απόδοση κεφαλαίου αυξάνεται με το μέγεθος των εσόδων εξαιτίας της καλύτερης χρησιμοποίησης των παγίων
- Η μείωση της απόδοσης κεφαλαίων με την αύξηση της παραγωγικής βάσης είναι ενδεικτική της υπο-χρησιμοποίησης των παγίων
- Οι φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας αποτελούν χαρακτηριστικό του κλάδου και οδηγούν στην τεχνολογική απαξίωση των παγίων

Η μέση εταιρεία στον κλάδο Τροφίμων και Ποτών είναι μικρή και περιορισμένης κεφαλαιακής βάσης

	Έσοδα	Προσωπικό	Κερδοφορία	ROCE	Απασχολούμενα Κεφάλαια	Καθαρός Δανεισμός/ EBITDA
2015						
Stars	€30 εκ. με 10% CAGR εσόδων 2012-2015	131 εργαζόμενοι	€3 εκ. EBITDA και περίπου 11% περιθώριο EBITDA	13,5% ROCE₂₀₁₂₋₂₀₁₅	€17 εκ.	0,6x καθαρός δανεισμός/ EBITDA με καθαρό δανεισμό €1 εκ.
Grey	€40 εκ. με 2,8% CAGR εσόδων 2012-2015	148 εργαζόμενοι	€4 εκ. EBITDA και περίπου 9% περιθώριο EBITDA	6,9% ROCE₂₀₁₂₋₂₀₁₅	€30 εκ.	3,9x καθαρός δανεισμός/ EBITDA με καθαρό δανεισμό €11 εκ.
Zombies	€26 εκ. με -3,3% CAGR εσόδων 2012-2015	143 εργαζόμενοι	-€1 εκ. EBITDA και περίπου -5% περιθώριο EBITDA	-9,6% ROCE₂₀₁₂₋₂₀₁₅	€28 εκ.	20,6x καθαρός δανεισμός/ EBITDA με καθαρό δανεισμό €24 εκ.

- Η μέση εταιρεία του κλάδου Τροφίμων & Ποτών στην Ελλάδα εμφανίζει μέσο όρο εσόδων λίγο πάνω από τα €30 εκ. και περίπου 141 εργαζόμενους, ενώ η μέση αντίστοιχη ευρωπαϊκή διαθέτει έσοδα που ξεπερνούν τα €60 εκ. και περίπου 200 εργαζόμενους
- Παρότι τα χαρακτηριστικά απόδοσης μεταβάλλονται με την ανταγωνιστικότητα, το τυπικό μέγεθος μια εταιρίας Τροφίμων & Ποτών παραμένει σχεδόν ίδιο με τις πλέον ανταγωνιστικές εταιρίες να χρησιμοποιούν λιγότερα κεφάλαια

Εταιρική ανταγωνιστικότητα στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών

1

Οι μεγάλες εταιρίες Τροφίμων & Ποτών την τελευταία τετραετία παρουσιάζουν αύξηση 2% των εσόδων, περιθώριο EBITDA στα επίπεδα του 6,5% και έχουν οριακά αυξήσει τις επενδύσεις τους

2

Το 36% των εταιρειών του κλάδου είναι Stars ενώ μόνο το 27% είναι Zombies. Οι εταιρίες Star Τροφίμων & Ποτών γεννούν το 48% της συνολικής κερδοφορίας και το 33% των εσόδων του κλάδου, ενώ παρουσιάζουν μέσο ποσοστό EBITDA κοντά στο 11%

3

Η ανταγωνιστικότητα της εταιρικής βάσης του κλάδου Τροφίμων & Ποτών βελτιώθηκε κατά τη διάρκεια της κρίσης παρά τις πιέσεις της αγοράς

4

Οι επενδύσεις και η ένταση κεφαλαίου συσχετίζονται αρνητικά με την απόδοση κεφαλαίου, για όλες τις ομάδες ανταγωνιστικότητας, ενδεικτικό υπο-χρησιμοποίησης των παγίων και τεχνολογικής απαξίωσής τους

5

Η μέση εταιρεία στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών είναι μικρή και περιορισμένης κεφαλαιακής βάσης





*Η ανταγωνιστικότητα επιμέρους
υποκλάδων διαφέρει σημαντικά*

Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών εμφανίζεται μέτρια ανταγωνιστικός στο σύνολό του με τρεις υποκλάδους να ξεχωρίζουν

Χαρακτηριστικά Υποκλάδων Τροφίμων και Ποτών										
A/A	Κλάδος	Ζυγισμένος Δείκτης Ανταγ/τητας	# Εταιρειών	Προσωπικό	Κύκλος Εργασιών (€ εκ.)	EBITDA (€ εκ.)	EBITDA Margin	Απασχολούμενα Κεφάλαια (€ εκ.)	Συνολικός Δανεισμός (€ εκ.)	Πάγιο Ενεργητικό (€ εκ.)
1	Φρούτα και Λαχανικά	13,0	37	2.920	754	36	4,7%	456	146	432
2	Κονσερβοποιία	12,5	23	1.829	551	46	8,3%	483	304	1.817
3	Αλκοολούχα Ποτά	11,4	15	2.445	679	33	4,9%	425	127	194
4	Χοιρινό	8,8	15	2.903	518	30	5,8%	377	267	974
5	Έλαια	8,7	23	1.453	1.008	59	5,8%	575	225	332
6	Αρτοποιία, Προϊόντα Αλευρόμυλων	8,7	61	11.807	1.920	134	7,0%	2.294	887	344
7	Γαλακτοκομικά και Παγωτά	7,9	39	6.036	1.695	116	6,8%	1.365	531	254
8	Νερά και Αναψυκτικά	7,5	19	3.107	815	52	6,4%	482	56	41
9	Κατεψυγμένα	7,4	16	2.570	457	32	7,0%	451	239	64
10	Ξηροί Καρποί	6,9	8	629	163	14	8,4%	119	68	192
11	Πουλερικά	6,2	18	2.980	831	38	4,6%	358	243	272
12	Κόκκινο Κρέας	4,0	7	426	87	N/A*	-1,3%	63	39	223
13	Αλιεύματα	4,0	11	3.365	554	83	14,9%	562	528	338
Σύνολο		8,2	292	42.470	10.032	671	6,4%	8.010	3.659	5.476

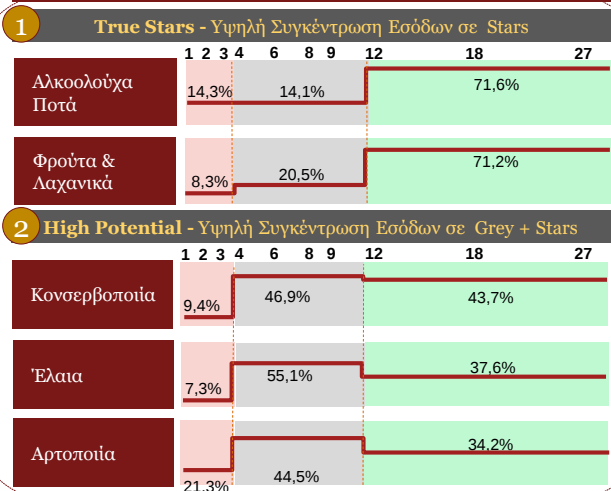
* EBITDA < 0

- Περίπου το 75% των εσόδων των Τροφίμων & Ποτών βρίσκονται σε υποκλάδους μέτριας ανταγωνιστικότητας, με κυρίαρχους την Αρτοποιία και τα Γαλακτοκομικά αλλά και πλέον ανταγωνιστικούς υποκλάδους (Φρούτα & Λαχανικά, Κονσερβοποιία και Αλκοολούχα Ποτά) με συνολικά έσοδα € 2 δισ.
- Τα Αλιεύματα και το Κόκκινο Κρέας αποτελούν τους λιγότερο ανταγωνιστικούς υποκλάδους με συνολικά έσοδα € 640 εκ.

Αρτοποιία και Γαλακτοκομικά παρουσιάζουν το μεγαλύτερο συγκριτικά αριθμό εσόδων στον κλάδο, η πλειοψηφία τους όμως βρίσκεται σε εταιρίες Zombie μειώνοντας τη συνολική ανταγωνιστικότητα

Υπάρχουν αρκετοί υποκλάδοι με υψηλή συγκέντρωση εσόδων σε ανταγωνιστικές εταιρίες

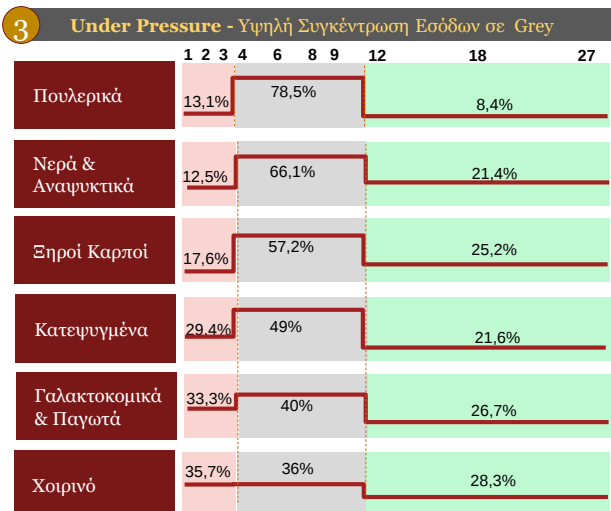
Συγκέντρωση εσόδων ανά ομάδα ανταγωνιστικότητας (%)



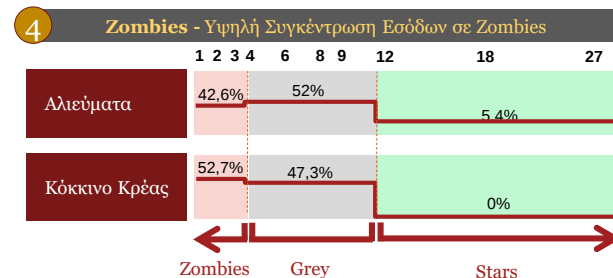
Υποκλάδοι με συγκέντρωση εσόδων άνω του 50% σε εταιρίες Stars που παρουσιάζουν σημαντικές προοπτικές μεγέθυνσης



Υποκλάδοι με την πλειονότητα των εσόδων τους σε Greys, αλλά με θετικό πρόσημο αφού ταυτόχρονα έχουν και σημαντικό ποσοστό εσόδων σε Stars



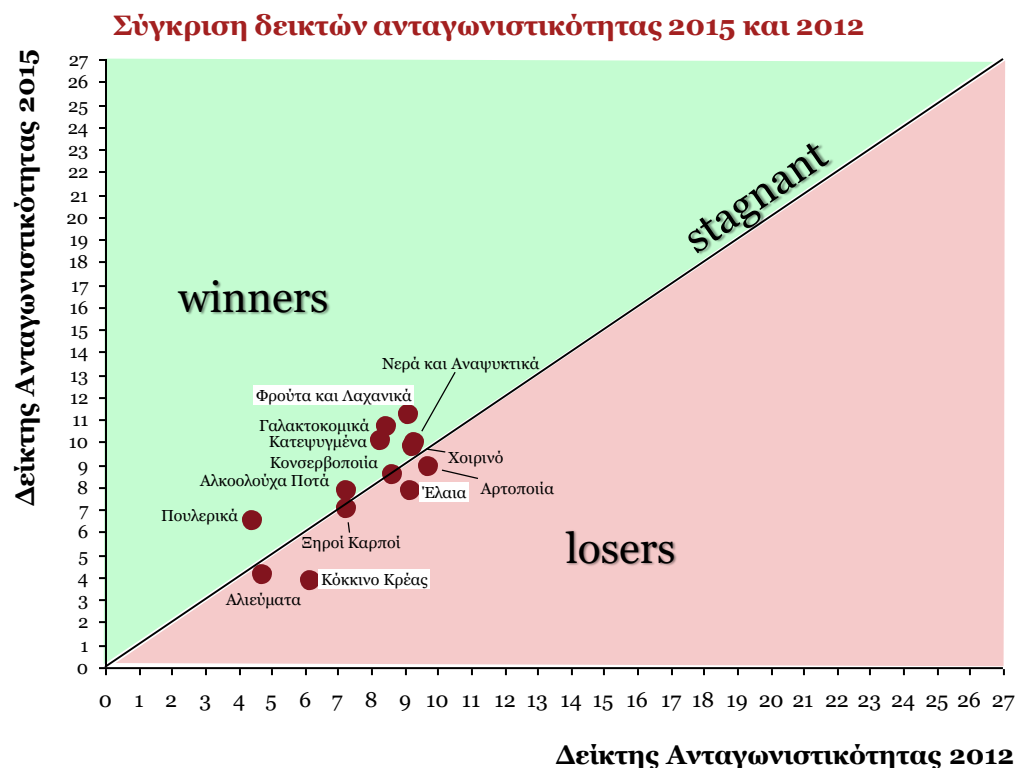
Υποκλάδοι με το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους να βρίσκεται σε **μέτρια ανταγωνιστικές** εταιρίες (και λιγότερο σε μη ανταγωνιστικές)



Υποκλάδοι που έχουν το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων τους σε εταιρίες **Zombie και Grey**

Αλκοολούχα Ποτά και Φρούτα & Λαχανικά συγκεντρώνουν πάνω από το 70% των εσόδων τους σε εταιρίες Stars. Κόκκινο Κρέας και Αλιεύματα έχουν ελάχιστες Star εταιρίες

Περίπου το 50% των υποκλάδων βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά του την περίοδο 2012-2015, ενώ το άλλο 50% παρουσίασε μείωση



- Γαλακτοκομικά, Φρούτα & Λαχανικά, Πουλερικά και Κατεψυγμένα βελτίωσαν την ανταγωνιστικότητά τους από σχετικά χαμηλή ανταγωνιστική βάση
- Έλαια και Κόκκινο Κρέας μείωσαν αισθητά την ανταγωνιστικότητά τους την περίοδο 2012-2015

Μεταβολή Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Υποκλάδων

Κλάδος	$\Delta(2012-2015)$	Αλλαγές στην ανταγωνιστικότητα
Γαλακτοκομικά	2,5	Μεγάλη Βελτίωση
Φρούτα & Λαχανικά	2,0	
Πουλερικά	2,0	
Κατεψυγμένα	1,8	
Νερά & Αναψυκτικά	0,7	Ελαφριά Βελτίωση
Αλκοολούχα Ποτά	0,4	
Κονσερβοποιία	-0,1	Μικρή Απώλεια
Χοιρινό	-0,2	
Ξηροί Καρποί	-0,3	
Αρτοποιία	-0,5	
Αλιεύματα	-0,5	
Έλαια	-1,3	Μεγάλη Απώλεια
Κόκκινο Κρέας	-2,3	

Ανταγωνιστικότητα κλάδου Τροφίμων και Ποτών με μια ματιά...

Οι εταιρίες του κλάδου «βγήκαν» γρήγορα από την κρίση

Οι μεγάλες εταιρίες Τροφίμων & Ποτών, την τελευταία τετραετία, τρέχουν με μέση ετήσια αύξηση 2% των εσόδων, περιθώριο EBITDA στα επίπεδα του 6,5% και με αυξανόμενες επενδύσεις

Ανταγωνιστική εταιρική βάση

Σχεδόν το 40% των εταιριών του κλάδου είναι Stars ενώ μόνο το 27% είναι Zombies. Οι εταιρίες Star γεννούν το 41% της συνολικής κερδοφορίας, και το 33% των εσόδων, ενώ παρουσιάζουν μέσο ποσοστό EBITDA κοντά στο 11%

Stars vs Zombies



Υψηλή συγκέντρωση υποκλαδικών εσόδων σε ανταγωνιστικές εταιρίες...

Υπάρχουν υποκλάδοι με συγκέντρωση εσόδων άνω του 50% σε εταιρίες Stars, αλλά και υποκλάδοι με την πλειονότητα των εσόδων τους διαμοιρασμένα σε εταιρίες Stars και Grey

Περίπου το 50% του κλάδου βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά του ενώ το άλλο 50% παρουσίασε μείωση

Οι υποκλάδοι με τη μεγαλύτερη βελτίωση την περίοδο 2012-2015 ήταν αυτοί των Γαλακτοκομικών, των Φρούτων & Λαχανικών, των Πουλερικών και των Κατεψυγμένων



Εξαγωγική δυναμική του κλάδου Τροφίμων & Ποτών

Εξαγωγές του κλάδου Τροφίμων & Ποτών

- Την περίοδο 2012-2015 η εγχώρια ζήτηση είχε απονήσει σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας της μειωμένης καταναλωτικής δαπάνης των νοικοκυριών με αποτέλεσμα το μεγαλύτερο μέρος των υποκλάδων Τροφίμων & Ποτών να παραμείνει εξαγωγικά στάσιμο
- Η πλειονότητα των παραδοσιακά εξωστρεφών υποκλάδων είτε διατήρησε είτε αύξησε τις εξαγωγές της τα τελευταία χρόνια, ταυτόχρονα όμως παρατηρείται μια εξαγωγική δυναμική από υποκλάδους οι οποίοι φαίνονταν να βασίζονται κυρίως στην εγχώρια αγορά
- Η εξαγωγική δραστηριότητα κάθε κλάδου εκφράζεται με:
 - την **εξωστρέφειά του**, ως το ποσοστό της εγχώριας παραγωγής που εξάγεται, και
 - τον **ρυθμό αύξησης των εξαγωγών του** την περίοδο 2012-2015



** $\left[\sqrt{(1 + \text{Εξωστρέφεια}) * (1 + \text{Ταχύτητα})} - 1 \right]$



Πέντε υποκλάδοι του κλάδου Τροφίμων & Ποτών εξαγωγουν πάνω από το 50% της παραγωγής τους και καλύπτουν το 60% των εξαγωγών

A/A	Κλάδος	Εξωστρέφεια*	Εξαγωγές (€ εκ.) 2015	Παραγωγή (€ εκ.) 2015	
1	Έλαια	97%	744	767	Εξωστρεφείς
2	Φρούτα & Λαχανικά	83%	771	925	
3	Αλιεύματα	69%	568	824	
4	Ξηροί Καρποί	55%	337	609	
5	Κονσερβοποιία	50%	88	182	
	Υποσύνολο	71%	2.508	3.306	
6	Κόκκινο Κρέας	35%	50	142	Μέτρια εξωστρεφείς
7	Αλκοολούχα Ποτά	25%	173	688	
8	Γαλακτοκομικά & Παγωτά	23%	556	2.471	
	Υποσύνολο	28%	780	3.300	
9	Αρτοποιία, Προϊόντα Αλευρόμυλων	15%	358	2.432	Εσωστρεφείς
10	Κατεψυγμένα	14%	19	135	
11	Νερά & Αναψυκτικά	9%	103	1.156	
12	Πουλερικά	4%	18	397	
13	Χοιρινό	3%	7	247	
	Υποσύνολο	9%	505	4.367	
	Σύνολο / Μ.Ο.	37%	3.792	10.974	

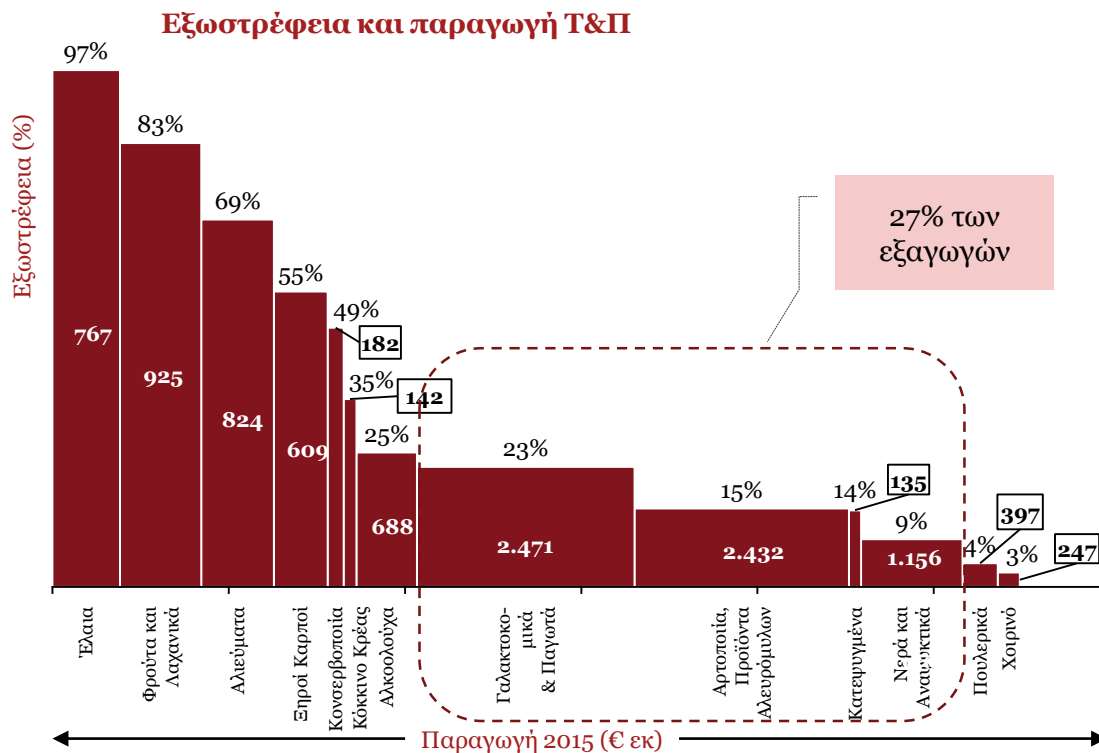
Από τη συνολική παραγωγή του κλάδου Τροφίμων & Ποτών εξάγεται το 37% του συνολικού προϊόντος το οποίο κατά κύριο λόγο αφορά χύδην προϊόντα

Χοιρινό και Πουλερικά εξαγωγουν περίπου το 4% της παραγωγικής τους αξίας, ενώ Φρούτα & Λαχανικά και Έλαια σχεδόν το 90%

* Εξωστρέφεια = Αξία Εξαγωγών/Αξία Παραγωγής



Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής του κλάδου Τροφίμων & Ποτών βρίσκεται σε μέτρια εξωστρεφείς ή σε εσωστρεφείς υποκλάδους

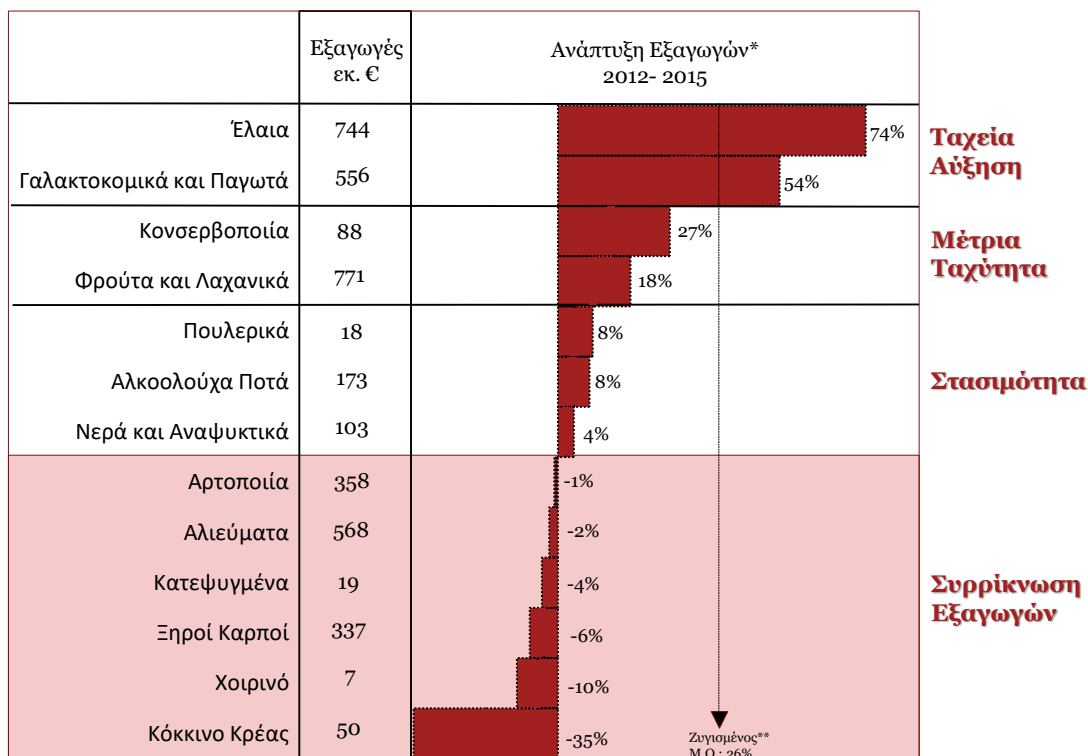


Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Γαλακτοκομικά & Παγωτά, Αρτοποιία και Νερά & Αναψυκτικά κατέχουν συνολικά το 55% της παραγωγής του κλάδου Τροφίμων & Ποτών, χωρίς όμως να παρουσιάζουν ιδιαίτερη εξωστρέφεια



Οι συνολικές εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 26% την περίοδο 2012-2015, αλλά σχεδόν το μισό του κλάδου μείωσε τις εξαγωγές του



Τα Έλαια διατήρησαν και αύξησαν την εξαγωγική τους παρουσία την τριετία 2012-2015 ενώ τα Γαλακτοκομικά, αν και παρουσιάζονται εσωστρεφής υποκλάδος, εμφάνισαν ιδιαίτερη αύξηση εξαγωγών που ξεπέρασε το 50%

Κόκκινο Κρέας, Χοιρινό και Ξηροί Καρποί παρουσίασαν τη μεγαλύτερη εξαγωγική συρρίκνωση την περίοδο 2012-2015

$$* \text{Ανάπτυξη Εξαγωγών}_{2015} = \frac{\text{Εξαγωγές}_{2015}}{\text{Εξαγωγές}_{2012}} - 1$$

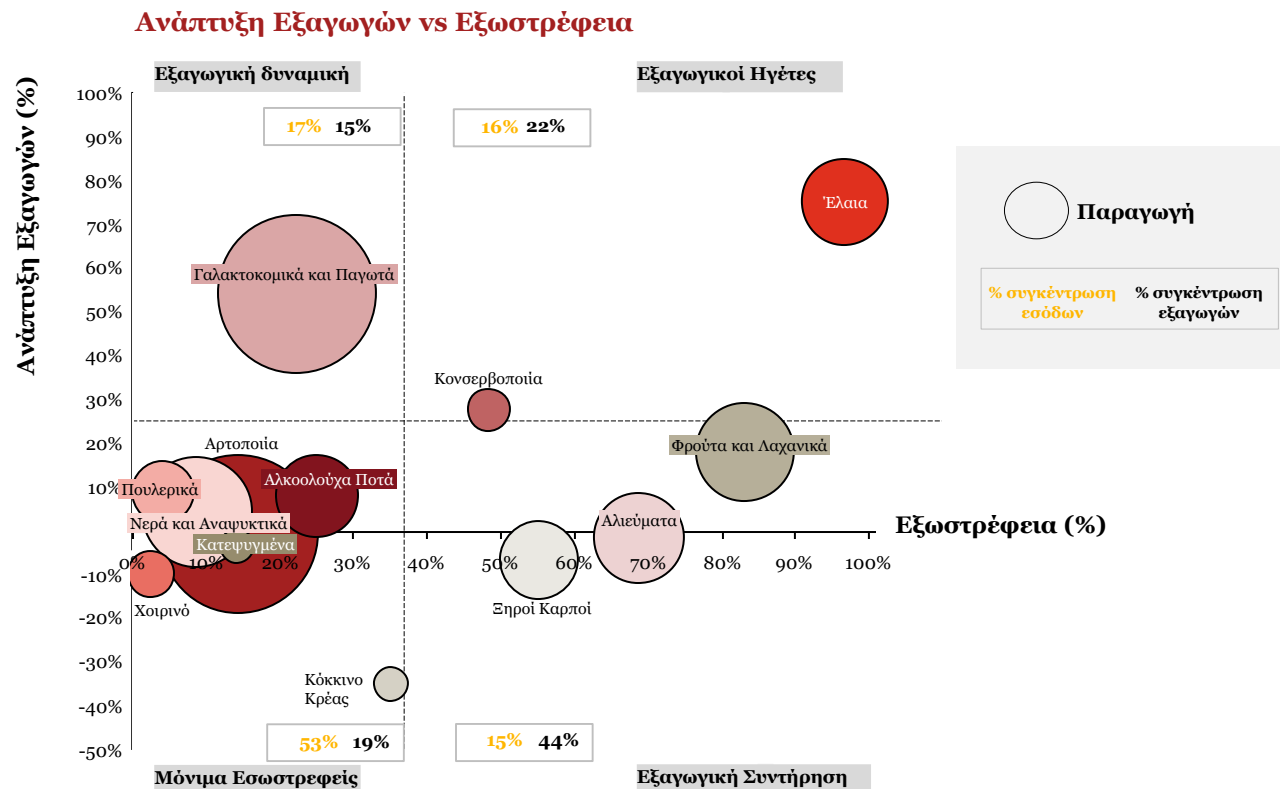
** Ζυγισμένος με εξαγωγές



Ο κλάδος κυριαρχείται από μόνιμα εσωστρεφείς εταιρείες, ενώ έχει μια εξωστρεφή διάσταση χαμηλού δυναμικού

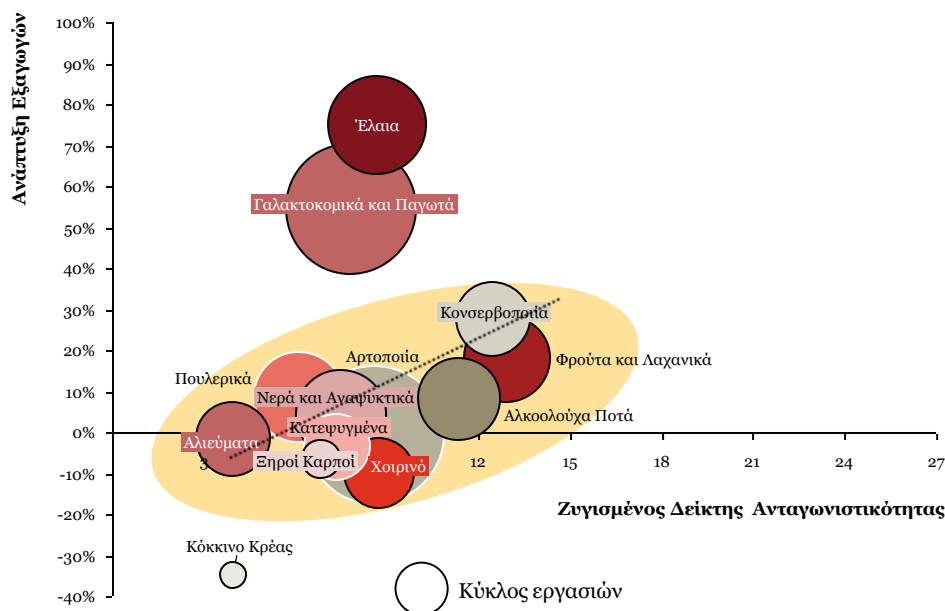
Από τους εξωστρεφείς υποκλάδους μόνο τα Έλαια ενίσχυσαν σημαντικά τις εξαγωγές τους, ακολουθούμενα από την Κονσερβοποιία και τα Φρούτα & Λαχανικά

Η πλειονότητα των υποκλάδων παρουσίασε στασιμότητα και μείωση εξαγωγών με τα Γαλακτοκομικά να αποτελούν το μοναδικό εσωστρεφή υποκλάδο που αναπτύσσεται εξαγωγικά





Η υψηλή ανταγωνιστικότητα φαίνεται να προωθεί την αύξηση των εξαγωγών στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών



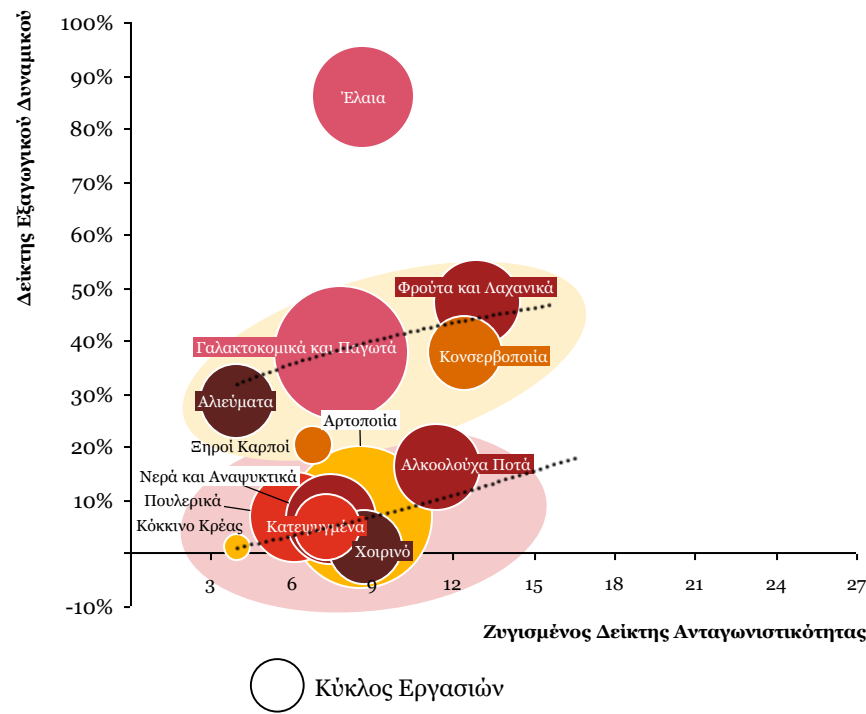
Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται ισχυρά με τις εξαγωγές

Υποκλάδοι χαμηλής ανταγωνιστικότητας έχουν περιορισμένες εξαγωγές με δύο εξαιρέσεις: τα Έλαια που εξαγουν κυρίως χύδην προϊόντα και τα Γαλακτοκομικά που εξαγουν προϊόντα σχετικά υψηλής διάρκειας ζωής

Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών είναι ανταγωνιστικός αλλά όχι ιδιαίτερα εξωστρεφής

Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια, αλλά δύο μεγάλες κατηγορίες υποκλάδων παρουσιάζουν διαφορετικό εξαγωγικό δυναμικό

- Το εξαγωγικό δυναμικό του κλάδου Τροφίμων & Ποτών δε χαρακτηρίζεται ιδιαίτερος υψηλό, αφού οι περισσότεροι υποκλάδοι είναι εσωστρεφείς, ενώ εξωστρεφείς υποκλάδοι όπως τα Αλιεύματα και οι Ξηροί Καρποί εμφάνισαν μείωση της ανάπτυξης εξαγωγών
- Καθαρά εξαγωγικός υποκλάδος είναι τα Έλαια, ακολουθούμενος από τα Φρούτα & Λαχανικά, ενώ τα Γαλακτοκομικά, αν και εσωστρεφής υποκλάδος, έδειξε σημαντική στροφή προς τις εξαγωγές την περίοδο 2012-2015
- Οι εσωστρεφείς υποκλάδοι αυξάνουν τις εξαγωγές τους με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αλλά το συνολικό εξαγωγικό δυναμικό υπολείπεται πολύ αυτού των εξωστρεφών υποκλάδων



Εξαγωγικό δυναμικό κλάδου Τροφίμων και Ποτών με μια ματιά...

Περίπου το 1/3 του κλάδου «γεννά» το 60% των συνολικών εξαγωγών

Ο κλάδος Τροφίμων & ποτών δεν είναι συνολικά εξαγωγικός με Έλαια, Φρούτα & Λαχανικά, Αλιεύματα και Ξηροί Καρποί τους μόνους καθαρά εξωστρεφείς υποκλάδους το 2015 με εξαγωγές περίπου € 2,5 δισ.

Εξωστρεφείς vs Εσωστρεφείς



«Παγιδευμένη» σε μέτρια εξαγωγικούς ή σε εσωστρεφείς υποκλάδους η παραγωγή

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής βρίσκεται σε κλάδους συγκρατημένης εξαγωγικής έντασης όπως τα Γαλακτοκομικά και η Αρτοποιία, αλλά και σε καθαρά εσωστρεφείς υποκλάδους

Ο κλάδος κυριαρχείται από μόνιμα εσωστρεφείς εταιρείες ενώ η εξωστρεφής διάσταση είναι χαμηλού δυναμικού

Από τους εξωστρεφείς υποκλάδους μόνο τα Έλαια ενίσχυσαν σημαντικά τις εξαγωγές τους, ακολουθούμενα από την Κονσερβοποιία, τα Φρούτα & Λαχανικά

Η υψηλή ανταγωνιστικότητα φαίνεται να προωθεί την αύξηση των εξαγωγών στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται ισχυρά με τις εξαγωγές, ενώ γενικότερα, υποκλάδοι χαμηλής ανταγωνιστικότητας έχουν περιορισμένες εξαγωγές

Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών είναι ανταγωνιστικός αλλά όχι ιδιαίτερα εξωστρεφής

Οι εσωστρεφείς υποκλάδοι αυξάνουν τις εξαγωγές τους με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αλλά το συνολικό τους εξαγωγικό δυναμικό υπολείπεται πολύ αυτού των καθαρά εξωστρεφών υποκλάδων



Πολιτικές και στρατηγικές ανάπτυξης

Γιατί υπολείπονται ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας οι εταιρίες Τροφίμων & Ποτών

Ένα κρυφό μέρος της ελληνικής οικονομίας πρέπει να γίνει ορατό στις διεθνείς αγορές



Μικρό εταιρικό μέγεθος

- Δυσκολίες χρηματοδότησης σημαντικών επενδύσεων φυσικών και άυλων (μάρκετινγκ, R&D κ.α.)
- Δυσκολίες διαμόρφωσης στρατηγικής και συνεπούς εξαγωγικού μάρκετινγκ
- Μακριά από την κρίσιμη μάζα για συστηματικό R&D
- Απουσία οικονομιών κλίμακας στην παραγωγή

Αστοχίες αγοράς

- Έλλειψη θεσμικών **ιδίων κεφαλαίων**
- **Μικρή κλίμακα** εταιρειών ασύμβατη με απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς σε όγκους και ποικιλία προϊόντων
- Απουσία ατομικού ή **συλλογικού διεθνούς μάρκετινγκ** και πωλήσεων

Περιορισμένη εξαγωγική δυναμική

- Έλλειψη **κεφαλαίων** για επένδυση σε branding και απόκτηση μεριδίου αγοράς
- **Χαμηλή καινοτομικότητα** προϊόντων
- Μικρός **όγκος παραγωγής** ανά προϊόν
- Περιορισμένα **footprints** στις ξένες αγορές

Μια ματιά στο μέλλον του κλάδου Τροφίμων & Ποτών...

- Οι στρατηγικές σε όλο τον κλάδο αφορούν στην παραγωγή τα προϊόντα, τα logistics και το μάρκετινγκ
- Ο κλάδος βρίσκεται κάτω από την πίεση της χαμηλής συγκέντρωσης και του μικρού εξαγωγικού δυναμικού
- Θα υπάρξουν εξαγωγές και συγχωνεύσεις στον κλάδο με ένα μικρό υποσύνολο εταιρειών (≈ 20) να παίζει το ρόλο του consolidator και περίπου 110 εταιρείες να αποτελούν πιθανά αντικείμενα συναλλαγής
- Υπάρχουν 106 αναγνωρισμένα brands Τροφίμων & Ποτών ενώ η ελληνική δίαιτα είναι ευρέως αποδεκτή και τα ελληνικά προϊόντα εγγενώς υψηλής ποιότητας
- Στο οικοσύστημα Τροφίμων & Ποτών, πολλά προϊόντα θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν κάτω από ομπρέλες κοινών εμπορικών σημάτων έτσι ώστε να δημιουργηθεί η αναγκαία κρίσιμη μάζα για την ουσιαστική παρουσία στις διεθνείς αγορές

Οι εταιρείες Τροφίμων & Ποτών γενικά υποφέρουν από έλλειμα ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας



Οι στρατηγικές στον κλάδο Τροφίμων & Ποτών αφορούν στα προϊόντα, την παραγωγή, τα logistics και το μάρκετινγκ

01

Προϊόντα

- Δημιουργία και ανάπτυξη καινοτομικών συνθέσεων
- Δημιουργία και προώθηση πιο ελκυστικών συσκευασιών
- Προσαρμογή σε διαφορετικές πολιτισμικές αντιλήψεις

02

Παραγωγή

- Μεγέθυνση κλίμακας παραγωγής των προϊόντων
- Αύξηση ευελιξίας των ελληνικών εταιρειών
- Διακλαδική ενοποίηση της προσφοράς στην πρώτη επεξεργασία γεωργικών προϊόντων (supply aggregation)
- Ελάχιστες ποσότητες παραγωγής προϊόντων συμβατές με ελάχιστη ζήτηση

03

Logistics

- Αύξηση κλίμακας αποθήκευσης και διανομής των προϊόντων
- Ενοποίηση κινήσεων σε κοινούς προορισμούς (προς πελάτες και μονάδες επεξεργασίας)
- Διανομή των προϊόντων σε διεθνή κανάλια

04

Μάρκετινγκ

- Ενοποίηση της ζήτησης προϊόντων (demand aggregation)
- Διαχωρισμός supra και normal branding προϊόντων
- Κοινές εμπορικές συμφωνίες (τιμή και πίστωση)
- Ομαδοποίηση και διαφοροποίηση προϊόντων
- Μόνιμη υποδομή marketing

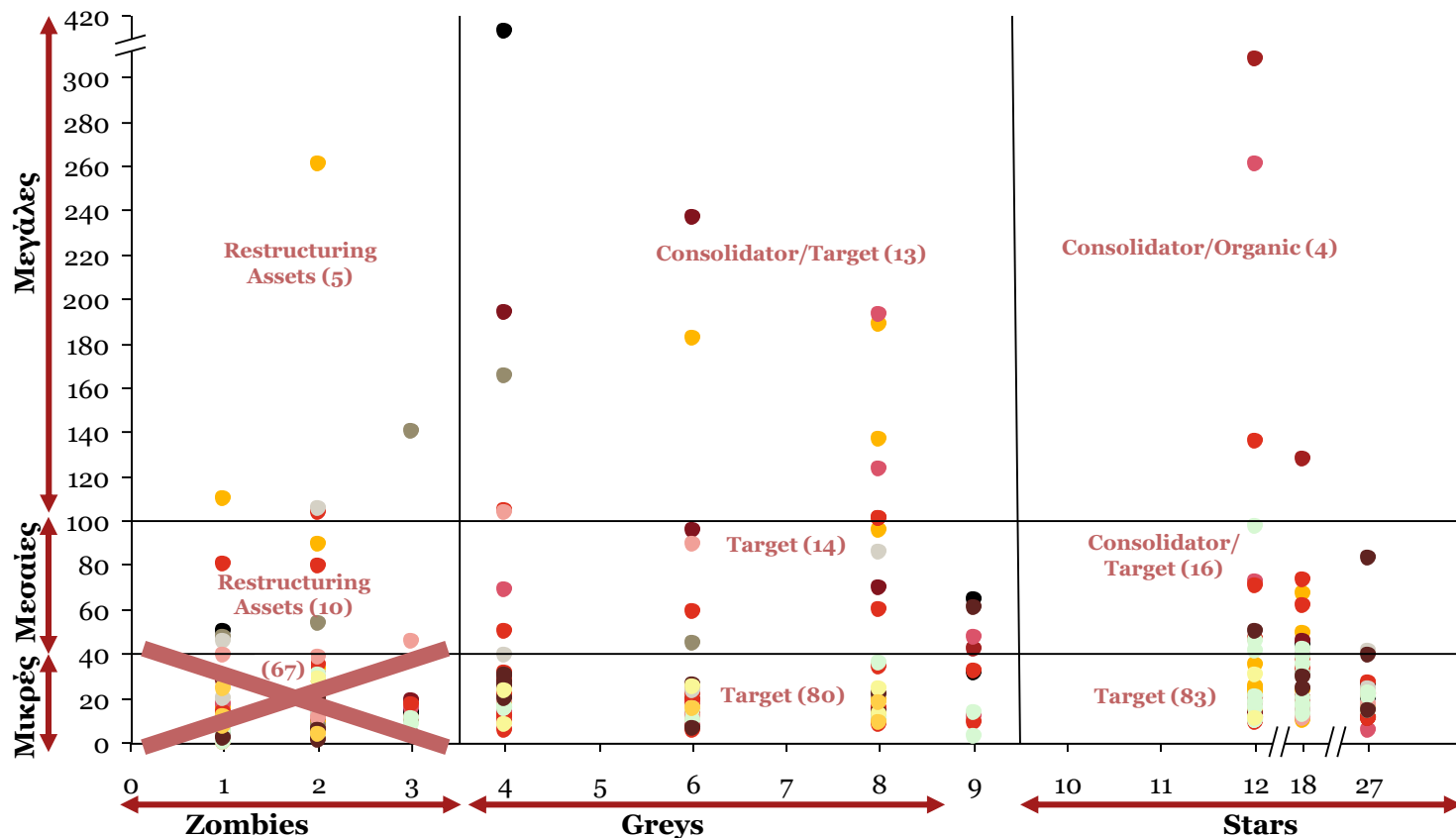
Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών βρίσκεται κάτω από την πίεση της εξαιρετικά χαμηλής συγκέντρωσης και του μικρού εξαγωγικού δυναμικού

- Μεγάλες και ανταγωνιστικές εταιρείες θα παίξουν το ρόλο του consolidator (≈ 17)
- Μικρές, μεσαίες και μέτριας ανταγωνιστικότητας εταιρείες θα αποτελέσουν στόχους για τους consolidators (≈ 94)
- Μεσαίου μεγέθους, ανταγωνιστικές εταιρείες μπορούν να δράσουν ως consolidators ή ως στόχοι (≈ 16)
- Μικρές και ανταγωνιστικές εταιρείες θα παραμείνουν niche (≈ 83)
- Εταιρείες Zombies μεσαίου και μεγάλου μεγέθους θα αποτελέσουν κι αυτές στόχους ισχυρών consolidators που θα μπορούν να επωμισθούν το κόστος μετάβασης μέσα από πτωχευτικές διαδικασίες ή ειδική διαχείριση (≈ 15)
- Μικρές εταιρείες Zombies θα οδηγηθούν, σε μεγάλο βαθμό, σε διαδικασία εκκαθάρισης (≈ 67)



Δυναμική συγκέντρωσης εταιρειών Τροφίμων & Ποτών

Κύκλος Εργασιών (€ εκ.)



Δείκτης Ανταγωνιστικότητα 2012-2015

- Νερά και Αναψυκτικά
- Αλκοολούχα Ποτά
- Γαλακτοκομικά και Παγωτά
- Έλαια
- Πουλερικά
- Αλιεύματα
- Αρτοποιία, Προϊόντα Αλευρόμυλων
- Χοιρινό
- Κατεψυγμένα
- Φρούτα και Λαχανικά
- Κονσερβοποιία
- Ξηροί Καρποί
- Κόκκινο Κρέας

Στον χώρο Τροφίμων & Ποτών υπάρχουν 106 αναγνωρίσιμα ελληνικά brands, ενώ η ελληνική/μεσογειακή διαίτα είναι ευρέως αποδεκτή και τα ελληνικά προϊόντα διαθέτουν εγγενώς υψηλή ποιότητα

Γαλακτοκομικά & Παγωτά

Αρτοποιία & Προϊόντα Αλευρόμυλων

Έλαια

Κονσερβοποιία & Ξηροί Καρποί

Αλκοολούχα Ποτά

Ενδεικτική επιλογή brands σε εξαγωγικούς υποκλάδους

PELOPAC Mediterranean Food Specialties

Nutria

Xenia

Palirria

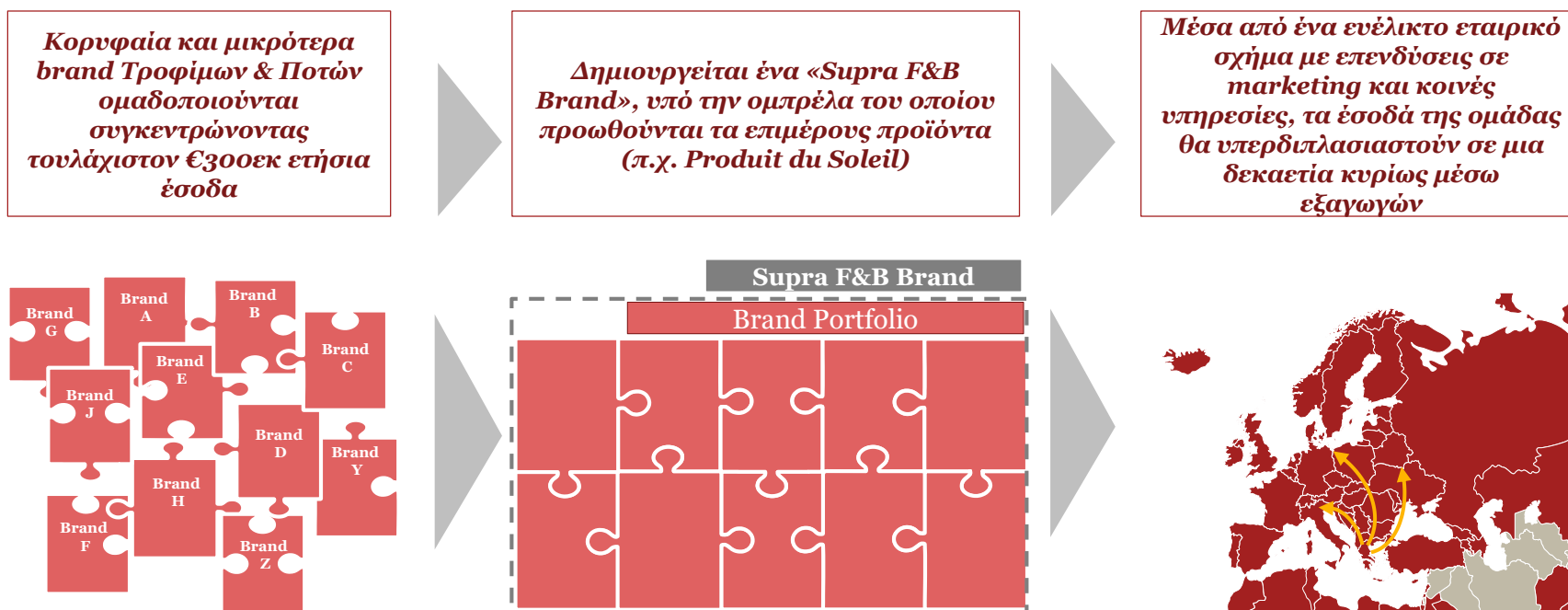
KYKNOS

KOURTAKI

KITHMA ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ "DOMAINE HATZIMICHAILIS"

NICO LAZARIDI

Στο οικοσύστημα Τροφίμων & Ποτών, αρκετά προϊόντα θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν από πλευράς *marketing* και πωλήσεων κάτω από ομπρέλες κοινών εμπορικών σημάτων



Στόχος είναι η δημιουργία κρίσιμης μάζας στις διεθνείς αγορές

“PRODUITS DU SOLEIL”

Εταιρική Μονάδα



- Η «εταιρεία» που θα δημιουργηθεί μέσω της συνεργασίας branded εταιρειών Τροφίμων & Ποτών θα στοχεύει στη δημιουργία ενός σημαντικού παίκτη στη διεθνή αγορά μέσα από τη ενοποίηση ζήτησης (demand aggregation)
- Οι συνεργαζόμενες μεταποιητικές εταιρείες θα μπορούν κατά τη βούλησή τους:
 - να πωλούν/παραχωρούν το εμπορικό τους σήμα και τις εγκαταστάσεις παραγωγής στην «εταιρεία»
 - να πωλούν/παραχωρούν το εμπορικό τους σήμα στην «εταιρεία» αλλά να διατηρούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις (παροχή υπηρεσιών παραγωγής)
- Η διοίκηση και διαχείριση, πλην της παραγωγής, θα είναι κοινή και θα προσφέρει δεξιότητες και υπηρεσίες σε marketing, πωλήσεις, R&D, προμήθειες και logistics
- Τις δραστηριότητες παραγωγής θα τις διαχειρίζονται οι μονάδες παραγωγής αλλά κάτω από ενιαίο σχεδιασμό
- «Κοινές υπηρεσίες» (shared services) υποστήριξης θα προσφέρονται ενιαία σε όλες τις εταιρίες που συμμετέχουν στο σχήμα
- Το αρχικό σημαντικό μέγεθος του σχήματος επιτρέπει τη χρηματοδότηση marketing, εξαγωγών, έρευνας & ανάπτυξης προϊόντων και της διανομής σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές



Συμπεράσματα

Συμπεράσματα (1/2)

- Η σημαντικότητα του κλάδου Τροφίμων & Ποτών είναι δεδομένη για την ελληνική οικονομία αφού αποτελεί το μεγαλύτερο κλάδο μεταποίησης, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 30% της συνολικής παραγωγής. Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος δεν έμεινε ανεπηρέαστος από τις οικονομικές πιέσεις και το ρευστό οικονομικό κλίμα αλλά με την παραγωγή να παραμένει συμπαγής παρά τις συνεχόμενες ανατιμήσεις και τις φορολογικές επιβαρύνσεις των προϊόντων. Ο κλάδος παραμένει έντονα κατακερματισμένος με το 1% των εταιρειών να παράγουν το 63% των εσόδων
- Παρόλη την αρνητική οικονομική συγκυρία, τα Τρόφιμα κατάφεραν να αυξήσουν την παραγωγή και τις εξαγωγές τους εμφανίζοντας μέση ετήσια αύξηση εσόδων περίπου 3%. Τα Ποτά, δεν παρουσίασαν ανάλογη εξαγωγική τους δραστηριότητα αφού διατήρησαν το εμπορικό τους ισοζύγιο σχεδόν σταθερό την περίοδο 2012-2015, κατάφεραν όμως να παρουσιάσουν παρόμοια αύξηση εσόδων
- Η εταιρική βάση του κλάδου Τροφίμων & Ποτών εμφανίστηκε αρκετά ανθεκτική στην κρίση αφού την τετραετία 2012-2015 παρουσίασε μέση ετήσια αύξηση εσόδων κοντά στο 2%, περιθώριο EBITDA που άγγιξε το 7% αλλά και συνεχώς αυξανόμενες επενδύσεις
- Το 36% των εταιρειών του κλάδου είναι πολύ ανταγωνιστικές (Stars) ενώ μόνο το 27% δεν παρουσιάζει σημάδια ανταγωνιστικότητας (Zombies). Η ανταγωνιστικότητα του 65% των εταιρειών του κλάδου διατηρήθηκε ή βελτιώθηκε την περίοδο 2012-2015
- Η μέση εταιρία του κλάδου είναι μικρή από πλευράς εσόδων αλλά και περιορισμένης κεφαλαιακής βάσης. Η απόδοση μειώνεται με τις επενδύσεις και την ένταση κεφαλαίου υποδεικνύοντας την ύπαρξη αναχώματος στην αύξηση μεγέθους των εταιρειών αλλά και τεχνολογικής υστέρησης
- Τρεις υποκλάδοι καλύπτουν το 50% της συνολικής παραγωγής (Γαλακτοκομικά, Αρτοποιία, Έλαια), ενώ οι υπόλοιποι είναι σχετικά μικροί, παρουσιάζοντας βέβαια διαφοροποιήσεις. Αρκετοί υποκλάδοι εμφανίζουν υψηλή συγκέντρωση εσόδων σε ανταγωνιστικές και μεσαία ανταγωνιστικές εταιρίες



Συμπεράσματα (2/2)

- Στις εξαγωγές, ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών εμφανίζεται διαιρεμένος αφού το 40% των υποκλάδων ευθύνεται για το 60% των εξαγωγών, ενώ το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής βρίσκεται «κλειδωμένο» σε εσωστρεφείς υποκλάδους. Την περίοδο 2012-2015 ο κλάδος αύξησε τις εξαγωγές του κατά 26% περίπου με το μεγαλύτερο μέρος της εξαγωγικής ανάπτυξης να προέρχεται μόνο από δύο υποκλάδους (Έλαια, Γαλακτοκομικά)
- Ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών υπολείπεται σε ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια λόγω δομικών αδυναμιών οι οποίες περιορίζουν τη δυναμική ανάπτυξη. Οι περιορισμοί ανάπτυξης και εξαγωγών που αντιμετωπίζει ο κλάδος εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες:
 - μικρό εταιρικό μέγεθος
 - αστοχίες αγοράς
- Κάτω από την πίεση της εξαιρετικά χαμηλής συγκέντρωσης και του μικρού εξαγωγικού δυναμικού, ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών θα οδηγηθεί σε συναλλαγές ενοποίησης εταιρικών σχημάτων και εταιρικές αναδιαρθρώσεις
- Η στρατηγική ανάπτυξης του κλάδου Τροφίμων & Ποτών θα πρέπει να στηρίζεται στη συστηματική συγκέντρωση πωλήσεων κάτω από κοινά εμπορικά σήματα τα οποία θα οδηγήσουν σε συγκέντρωση παραγωγής, μείωση του κόστους και σε ισχυρότερο marketing
- Αν δεν υπάρξει ενδοκλαδική και διακλαδική συγκέντρωση τότε, ακολουθώντας την τροχιά του παρελθόντος, σε πέντε χρόνια θα υπάρξει σταδιακή βελτίωση ανταγωνιστικότητας, αλλά ο κλάδος Τροφίμων & Ποτών θα μείνει δομικά ο ίδιος με όλους τους σημερινούς περιορισμούς ισχυρούς





Στην PwC, στόχος μας είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην κοινωνία και η επίλυση σημαντικών προβλημάτων. Είμαστε ένα δίκτυο εταιρειών σε 157 χώρες με περισσότερα από 223.000 στελέχη που δεσμεύονται να παραδίδουν ποιοτικό έργο στις ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν. Πείτε μας τι έχει αξία για σας και μάθετε ακόμα περισσότερα στην ιστοσελίδα μας www.pwc.gr.

Το παρόν έχει συνταχθεί με σκοπό την παροχή πληροφοριών σε θέματα γενικού ενδιαφέροντος και δεν συνιστά επαγγελματική συμβουλή. Δεν θα πρέπει κανείς να βασισθεί στα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο παρόν προκειμένου να λάβει αποφάσεις χωρίς να λάβει προηγουμένως ειδικές επαγγελματικές συμβουλές. Ουδεμία εγγύηση, άμεση ή έμμεση, παρέχεται ως προς την ακρίβεια ή την πληρότητα των πληροφοριών που περιέχονται στο παρόν. Η PwC δεν αποδέχεται και δεν αναλαμβάνει οποιαδήποτε ευθύνη για συνέπειες που ενδεχομένως θα προκύψουν από την απόφαση οποιουδήποτε να ενεργήσει ή να απόσχει από ενέργεια με βάση τις πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο παρόν και για οποιαδήποτε απόφαση ληφθεί με βάση το παρόν.

Η επωνυμία 'PwC' αναφέρεται στην εταιρεία μέλος του δικτύου εταιρειών μελών και/ή σε μια ή περισσότερες από τις εταιρείες μέλη, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μια ξεχωριστή νομική. Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επισκεφθείτε το www.pwc.com/structure.