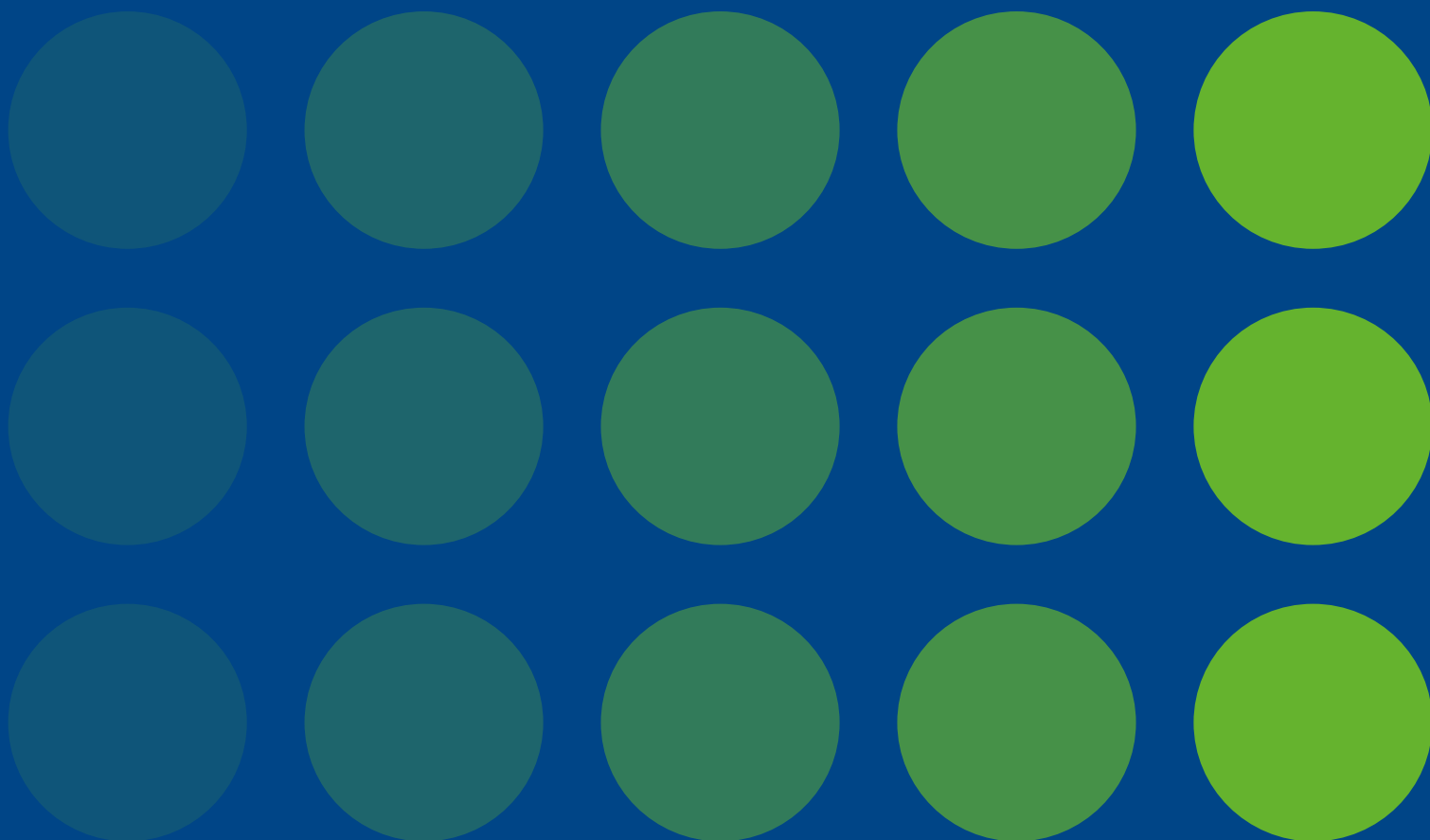
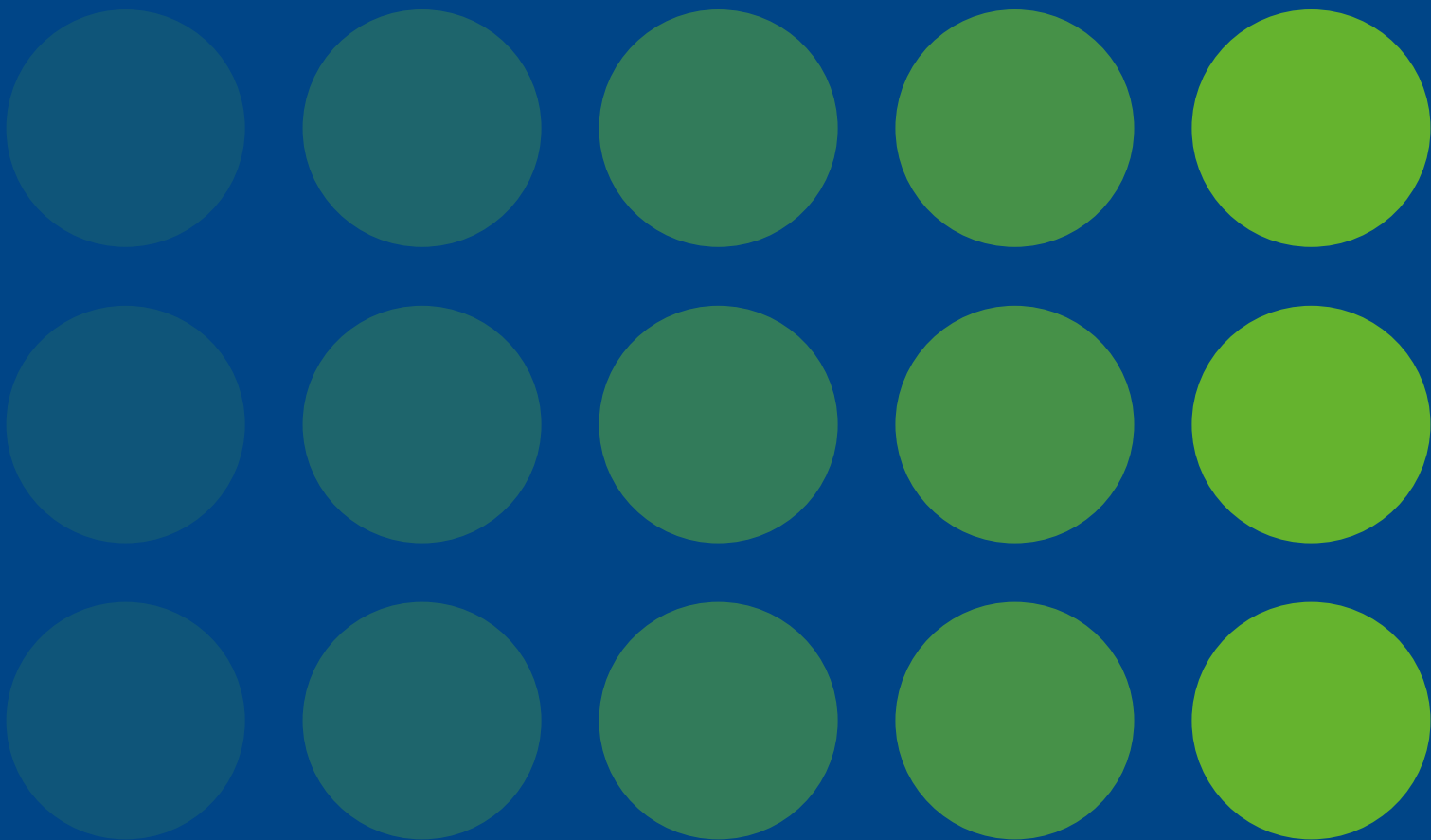


Frigoglass Ετήσια Έκθεση 2013  
**Αξία στον πελάτη**





## Περιεχόμενα

Frigoglass	5
Επιστολή Προέδρου	6
Επιστολή Διευθύνοντος Συμβούλου	7
Βασικά οικονομικά μεγέθη 2013	8
Παγκόσμια παρουσία	10
<b>Στρατηγικές προτεραιότητες</b>	<b>13</b>
<b>Άνθρωποι</b>	<b>16</b>
<b>Καινοτομία</b>	<b>18</b>
<b>Βιώσιμη ανάπτυξη</b>	<b>22</b>
<b>Επιχειρηματική ανασκόπηση</b>	<b>26</b>
Εταιρική διακυβέρνηση	32
Διοικητικό Συμβούλιο	36
Μισθολογική πολιτική	39
Διαχείριση οικονομικών κινδύνων	40
Πληροφορίες προς τους μετόχους	42





## Frigoglass

Η Frigoglass είναι στρατηγικός εταίρος των πιο γνωστών εταιρειών αναψυκτικών και ποτών σε ολόκληρο τον κόσμο. Κατέχει ηγετική θέση στην παγκόσμια αγορά επαγγελματικών ψυγείων (ICM) και είναι ο βασικός προμηθευτής στον τομέα γυάλινης συσκευασίας στις αγορές υψηλής ανάπτυξης της Δυτικής Αφρικής.

Η Frigoglass έχει μακροχρόνιες σχέσεις με σημαντικούς πελάτες του κλάδου αναψυκτικών και ποτών και ευρεία γεωγραφική διασπορά σε ώριμες οικονομίες αλλά και ταχύτατα αναπτυσσόμενες αγορές. Η Εταιρεία έχει διεθνή παρουσία και διαθέτει μονάδες παραγωγής σε εννέα χώρες καθώς και ένα εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων και αντιπροσώπων after-sales σε πέντε ηπείρους.

Τα εξειδικευμένα και υψηλής ποιότητας επαγγελματικά ψυγεία που προσφέρουμε συμβάλλουν στην ανάδειξη των προϊόντων των πελατών μας και αυξάνουν την άμεση κατανάλωση, βοηθώντας τους παράλληλα να επιτύχουν τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης μέσω μιας ολοκληρωμένης γκάμας λύσεων φιλικών προς το περιβάλλον.

Στη Δυτική Αφρική, οι συνέργειες που δημιουργούνται από τις παραγωγικές μονάδες μας στους τομείς υαλοουργίας, πλαστικών κιβωτίων και μεταλλικών πωμάτων συμβάλλουν στη μείωση κόστους και την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων γυάλινης συσκευασίας σε περιφερειακές αγορές.





## Επιστολή Προέδρου

Στον απόηχο της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης του 2009 και παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπισε στις εμπορικές της δραστηριότητες, η Frigoglass κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις της μέχρι το 2012. Η άνοδος αυτή ήταν κυρίως αποτέλεσμα των αυξημένων επενδύσεων των βασικών πελατών μας, οι οποίοι επεκτείνονταν στις αναδυόμενες αγορές της Ασίας και της Αφρικής. Στην Ευρώπη, έπειτα από μια μικρή περίοδο ανάκαμψης το 2010, οι πωλήσεις της Εταιρείας μας κατέγραψαν πτώση, ιδίως στη Δυτική Ευρώπη. Η επέκταση μας στην αγορά επαγγελματικής ψύξης των ΗΠΑ το 2010, καθώς και στην αγορά υαλοουργίας της Μέσης Ανατολής το 2011, συνέβαλε στην άνοδο των πωλήσεων μας αλλά επηρέασε αρνητικά τα καθαρά αποτελέσματα της Εταιρείας.

Το 2013, οι πωλήσεις της Frigoglass υποχώρησαν κατά 10%, μείωση την οποία δεν είχαμε προβλέψει κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του έτους. Η απότομη αύξηση της μεταβλητότητας στις αναδυόμενες αγορές στα μέσα του 2013 ανάγκασε ορισμένους βασικούς πελάτες μας να μειώσουν σημαντικά τις κεφαλαιουχικές επενδύσεις τους στις εν λόγω αγορές. Οι συνέπειες της εξέλιξης αυτής έγιναν αισθητές και στους δύο κλάδους στους οποίους δραστηριοποιείται η Frigoglass —την Επαγγελματική Ψύξη και την Υαλοουργία— με τον κλάδο Υαλοουργίας να αποδεικνύεται περισσότερο ανθεκτικός, διατηρώντας τις πωλήσεις του στα επίπεδα του 2012.

Τη χρονική περίοδο που εστιάσαμε στην επέκταση της γεωγραφικής παρουσίας της Frigoglass, αναμέναμε ότι οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούμαστε θα είχαν ανοδική πορεία στο προσεχές μέλλον – κάτι το οποίο διαψεύστηκε. Αντιθέτως, καταγράφηκε συρρίκνωση των αποτελεσμάτων μας στο σύνολο τους, ως αποτέλεσμα της πιο επιφυλακτικής επενδυτικής πολιτικής που ακολούθησαν οι πελάτες μας. Αναγνωρίζοντας την εξέλιξη αυτή το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας ανέθεσε στον CEO, Torsten Tuerling, να δρομολογήσει ένα πρόγραμμα με στόχο τον εξορθολογισμό των λειτουργιών και τη διευθέτηση του προβλήματος των μονάδων που καταγράφουν χαμηλές επιδόσεις, θέτοντας έτσι τα θεμέλια για την επίτευξη βιώσιμης και μακροπρόθεσμης κερδοφόρου ανάπτυξης.

Επιφορτισμένος με το έργο αυτό, ο Torsten και η ομάδα του πραγματοποίησαν σημαντικά βήματα προόδου προς αυτή την κατεύθυνση στη διάρκεια του 2013. Οι δυσμενείς συνθήκες της αγοράς επισκίασαν μεν ως ένα βαθμό τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, κατέστησαν όμως ακόμη πιο σαφή την ανάγκη για ριζική αναδιάρθρωση. Η πορεία προς την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί χρόνο και υπομονή. Παρά την τρέχουσα μεταβλητότητα, είμαστε πεπεισμένοι για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ανάπτυξης των αγορών στις οποίες δραστηριοποιείται η Frigoglass και την ευόδωση των μελλοντικών σχεδίων επέκτασης των κύριων πελατών μας. Η Frigoglass διαθέτει όλα τα απαραίτητα εχέγγυα για να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη των πελατών της στις αγορές αυτές.

Εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους μετόχους της Εταιρείας για την σταθερή στήριξή τους, τους πελάτες μας για την αμείωτη εμπιστοσύνη τους και τους εργαζομένους της Εταιρείας για την υποδειγματική αφοσίωσή τους στη Frigoglass.

**Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαυίδ**  
Πρόεδρος

## Επιστολή Διευθύνοντος Συμβούλου

Το 2013 πραγματοποιήσαμε σημαντικά βήματα προόδου προς μια κατεύθυνση σταθεροποίησης. Μετά τη ραγδαία επέκταση των προηγούμενων ετών και τα μη αναμενόμενα οικονομικά και λειτουργικά αποτελέσματα ορισμένων στρατηγικών μας επενδύσεων, η Εταιρεία εισήρθε σε μια φάση προσαρμογής και σταθεροποίησης προκειμένου να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα. Στους εσωτερικούς αυτούς παράγοντες ήρθε να προστεθεί και η αλλαγή της δυναμικής της αγοράς, που έκανε επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης μιας νέας προσέγγισης.

Το πρόγραμμα «Σχεδιάζοντας το μέλλον», το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή το τέταρτο τρίμηνο του 2012, προδιέγραψε την πρώτη δέσμη ενεργειών μας που υλοποιήθηκε το 2013. Απώτερος στόχος μας είναι η ενίσχυση της αξίας για τους πελάτες μας. Δεδομένων των ισχυρών δεσμών που μας ενώνουν με τους σημαντικούς μας πελάτες, η δημιουργία αξίας για τον πελάτη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη πορεία της Frigoglass σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, και ως εκ τούτου, τον θεμέλιο λίθο για τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους μας και τις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιούμαστε.

Υπό το πρίσμα αυτό, εφαρμόσαμε στις αρχές του 2013 μια νέα οργανωτική δομή. Η δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων που εδρεύουν και επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες περιοχές μάς επιτρέπει να ανταποκρινόμαστε ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά στη δυναμική των αντίστοιχων αγορών και στις ανάγκες των πελατών. Αναπτύσσουμε νέες δεξιότητες και διεργασίες που είναι απαραίτητες για να διατηρήσουμε και να εδραιώσουμε την ηγετική μας θέση στην παγκόσμια αγορά. Παράλληλα, εμπλουτίσαμε το ταλαντούχο δυναμικό της Εταιρείας μας με στελέχη εγνωσμένης αξίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν η είσοδος του Νίκου Μαμουλή στην ηγετική ομάδα της

Frigoglass, στη θέση του Οικονομικού Διευθυντή, ο οποίος φέρνει μαζί του την πολύτιμη εμπειρία του από τη θητεία του στην Coca-Cola Hellenic και άλλες πολυεθνικές εταιρείες. Η οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής είναι το εφελτήριο για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη.

Ένας άλλος τομέας στον οποίο επικεντρωθήκαμε το 2013 ήταν το προϊόντικό μας χαρτοφυλάκιο. Η σημαντική επέκταση των πρόσφατων ετών κατέστησε αναγκαία την αποσαφήνιση της μελλοντικής μας θέσης. Με δεδομένες τις πιέσεις της αγοράς κατά την παρούσα συγκυρία, πρώτο μας βήμα ήταν να επικεντρωθούμε το 2013, στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κόστους των προϊόντων μας και των συνολικότερων επιδόσεών μας σε θέματα ποιότητας. Με στόχο την εξασφάλιση λειτουργικής υπεροχής, υιοθετήσαμε τις αρχές του «lean manufacturing», γεγονός που μας επέτρεψε να σημειώσουμε πρόοδο σε όλους τους δείκτες επιδόσεων σε θέματα παραγωγικότητας και ποιότητας. Στο πλαίσιο της δεύτερης φάσης, η οποία θα ξεκινήσει το 2015, θα παρουσιάσουμε μια νέα σειρά καινοτόμων ψυγείων που θα ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την αξία για τους πελάτες μας.

Επίσης, το 2013 εξορθολογίσαμε τη χρηματοδότησή μας αντικαθιστώντας το βραχυπρόθεσμο δανεισμό με πενταετές ομολογιακό δάνειο ύψους €250 εκατ. Είμαστε ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με την εξαιρετικά θετική ανταπόκριση των επενδυτών, που επιβεβαίωσε την εμπιστοσύνη τους στις μακροπρόθεσμες προοπτικές της Frigoglass.

Δυστυχώς, οι συνθήκες της αγοράς επιδεινώθηκαν το δεύτερο εξάμηνο του 2013, καθώς οι αγορές της Ασίας και της Αφρικής παρουσίασαν απροσδόκητη αποδυνάμωση. Βραχυπρόθεσμα,

επικεντρωθήκαμε σε όλες τις παραμέτρους που βρίσκονται υπό τον άμεσο έλεγχό μας. Για παράδειγμα, για να προστατέψουμε τις ταμειακές ροές μας, το 2013 μειώσαμε τα αποθέματά μας κατά διψήφιο ποσοστό από τρίμηνο σε τρίμηνο σε σχέση με το προηγούμενο έτος.

Ακόμη πιο ουσιαστική ήταν η δέσμευσή μας για ανάσχεση της αρνητικής επίδρασης ορισμένων στρατηγικών επενδύσεών μας στα οικονομικά μας αποτελέσματα. Έτσι, στις αρχές του 2014 ανακοινώσαμε το κλείσιμο της μονάδας παραγωγής μας στις ΗΠΑ καθώς και σημαντικές αναδιαρθρώσεις για το 2013.

Το 2014 αναμένουμε να ολοκληρωθεί η παρούσα φάση προσαρμογής και σταθεροποίησης. Είμαστε αποφασισμένοι να βρούμε λύση έως τα τέλη του έτους και για τις υπόλοιπες μονάδες που επηρεάζουν αρνητικά τα αποτελέσματά μας. Δεν αναζητούμε προσωρινές διευθετήσεις αλλά ουσιαστικές και ριζικές λύσεις που θα ενισχύουν την αξία για τον πελάτη και θα εξασφαλίσουν τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας για τους μετόχους και τις τοπικές κοινωνίες όπου δραστηριοποιούμαστε.

Θέλω να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους της Frigoglass για την αταλάντευτη δέσμευση που επέδειξαν σε μια ιδιαίτερως απαιτητική χρονιά. Είμαι επίσης ευγνώμων για τη στήριξη που παρείχε το Διοικητικό Συμβούλιο. Είμαστε όλοι πεπεισμένοι για τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της Frigoglass. Η ολοκλήρωση της φάσης προσαρμογής στα τέλη του 2014 θα αποτελέσει σημαντικό εχέγγυο για την επιστροφή στην κερδοφόρο ανάπτυξη.

**Torsten Tuerling**  
CEO



## Βασικά οικονομικά μεγέθη 2013

### Πωλήσεις



### EBITDA\*



\*Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων

### Καθαρά κέρδη



\* Συγκρίσιμα καθαρά κέρδη 2013 και 2012 εξαιρουμένων των εξόδων αναδιάρθρωσης €17 εκατ. και €15 εκατ. αντίστοιχα.

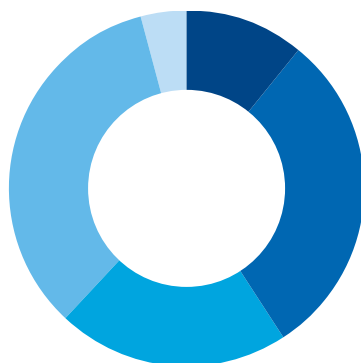
\*\* Συγκρίσιμα καθαρά κέρδη 2009 εξαιρουμένης της έκτακτης φορολογίας (Δημοσιευμένα καθαρά κέρδη 2009: €3 εκατ.)





## Ενοποιημένα αποτελέσματα

### Πωλήσεις ανά γεωγραφική περιοχή



	€ εκατ.	%
● Δυτική Ευρώπη	58.3	11
● Ανατολική Ευρώπη	154.9	30
● Ασία / Ωκεανία	109.4	21
● Αφρική / Μέση Ανατολή	177.5	34
● Βόρεια Αμερική	22.4	4

### Πωλήσεις ανά κατηγορία πελάτη



	€ εκατ.	%
● Coca-Cola	244.8	47
● Ζυθοποιίες	152.0	29
● Λοιποί πελάτες	125.7	24

## Ομολογιακό δάνειο

Το 2013 ολοκληρώσαμε με επιτυχία την έκδοση του πρώτου ομολογιακού μας δανείου ύψους €250 εκ. Το ύψος της ζήτησης επιβεβαιώνει την εμπιστοσύνη των επενδυτών στο επιχειρηματικό μας μοντέλο καθώς και στις ελκυστικές προοπτικές της Εταιρείας. Η συναλλαγή παρέχει πρόσβαση στις διεθνείς αγορές άντλησης δανειακών κεφαλαίων. Η έκδοση ομολογιακού δανείου διαφοροποιεί τις πηγές χρηματοδότησης, επιμηκύνει τον ορίζοντα ωρίμανσης των δανειακών μας υποχρεώσεων και μας παρέχει την απαραίτητη χρηματοοικονομική σταθερότητα προκειμένου να εστιάσουμε στη βελτίωση της επιχειρηματικής μας λειτουργίας.

## Παγκόσμια παρουσία



### Κλάδος Επαγγελματικής Ψύξης

#### Ευρώπη & Βόρεια Αμερική

- Μονάδες παραγωγής και γραφεία πωλήσεων  
**Ελλάδα, Ρωσία, Ρουμανία, Τουρκία**
- Γραφεία πωλήσεων  
**Γερμανία, Μ. Βρετανία/ Ιρλανδία,  
Νορβηγία, Πολωνία,, ΗΠΑ**

#### Ασία & Αφρική / Μέση Ανατολή

- Μονάδες παραγωγής και γραφεία πωλήσεων  
**Ινδία, Ινδονησία, Κίνα, Νιγηρία, Ν. Αφρική**
- Γραφεία πωλήσεων  
**Αυστραλία, Κένυα, Μαλαισία,  
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα**

### Κλάδος Υαλουργίας

- Μονάδες παραγωγής και γραφεία πωλήσεων  
**Νιγηρία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα**





## Στρατηγικές προτεραιότητες

Το 2012 ορίσαμε τέσσερα έργα στρατηγικής προτεραιότητας προκειμένου να ενισχύσουμε τη θέση μας ως κορυφαίος στρατηγικός εταίρος των πολυεθνικών εταιρειών αναψυκτικών και ποτών, να ενδυναμώσουμε το επιχειρηματικό μας μοντέλο και να βελτιώσουμε τα οικονομικά μας αποτελέσματα σε όλα τα στάδια του επιχειρηματικού κύκλου.





## Εξελίξεις στα έργα στρατηγικής προτεραιότητας

Είμαστε στην ευχάριστη θέση να αναφέρουμε ότι το 2013 επιτύχαμε σημαντική πρόοδο σε κάθε επιμέρους έργο. Παράλληλα αναθεωρήσαμε τη λειτουργική μας δομή με στόχο να ανταποκριθούμε πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες των πελατών μας και να ενισχύσουμε την προσφερόμενη αξία προς εκείνους.

### 1. Έμφαση στη δημιουργία ταμειακών ροών

Εφαρμόζουμε ένα πρόγραμμα ριζικής αλλαγής στον τρόπο διαχείρισης των αποθεμάτων και της προμηθευτικής αλυσίδας μας, εισάγοντας διαδικασίες και πρακτικές διακυβέρνησης παγκόσμιας κλάσης.

Από την έναρξη του προγράμματος επιτυγχάνουμε σταθερή μείωση των αποθεμάτων σε κάθε τρίμηνο. Το 2013 πετύχαμε μείωση 18% ενώ η αξία των αποθεμάτων μας είναι σήμερα κατά 33% ή €60 εκατ. χαμηλότερη σε σχέση με τα τέλη του 2011. Η μείωση των αποθεμάτων συμβάλλει θετικά στη δημιουργία ταμειακών ροών και παραμένει σημαντική προτεραιότητα για την επιχείρησή μας. Οι προηγμένες διαδικασίες διαχείρισης αποθεμάτων έχουν επίσης συμβάλει θετικά στην ομαλή συνεργασία με τους προμηθευτές, στη μείωση των χρόνων παράδοσης και στη βελτίωση των υπηρεσιών service. Θα εξακολουθήσουμε να επιτυγχάνουμε περαιτέρω μείωση το 2014 με τη σταδιακή εφαρμογή υπερόχρονων διαδικασιών διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας.

### 2. Λειτουργική υπεροχή

Δεσμευόμαστε να μην κάνουμε συμβιβασμούς στην ποιότητα των

προϊόντων μας. Απαιτούμε λειτουργική αρτιότητα σε όλες τις μονάδες παραγωγής και σταδιακά εφαρμόζουμε το «lean manufacturing» σε όλα μας τα εργοστάσια. Στόχος μας είναι η βελτίωση της ποιότητας, η μείωση της φύρας και η αύξηση αποδοτικότητας με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών μας.

Το 2013 σημειώσαμε πρόοδο στην εφαρμογή των αρχών του lean manufacturing στα εργοστάσιά μας. Χάρη στη διαρκή προσπάθεια για εξασφάλιση λειτουργικής υπεροχής επιτύχαμε σημαντικές βελτιώσεις σε όλους τους δείκτες επιδόσεων σε θέματα ποιότητας. Το 2014 θα επιταχύνουμε την εφαρμογή του lean manufacturing με στόχο την επίτευξη περαιτέρω βελτιώσεων σε επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

### 3. Παραγωγή αξίας από στρατηγικές επενδύσεις

Οι σημαντικές επενδύσεις που πραγματοποιήσαμε τα τελευταία χρόνια προκειμένου να διεισδύσουμε στις αγορές επαγγελματικής ψύξης και υαλοργίας στις ΗΠΑ, την Κίνα και τη Μέση Ανατολή δημιουργούν ουσιαστικές προοπτικές για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μας, παρ' όλο που δεν έχουν αποφέρει σε όλες τις περιπτώσεις τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Έχουμε δεσμευτεί να διαχειριστούμε κατάλληλα την απόδοση αυτών των στρατηγικών επενδύσεων στις περιπτώσεις που δεν συμβάλλουν θετικά στην επιχειρηματική μας δραστηριότητα. Το δύσκολο περιβάλλον που επικράτησε στις αγορές το 2013 επηρέασε δυσμενώς τα σχέδιά μας για παραγωγή αξίας στις

αγορές όπου εισήλαμε πρόσφατα και τα οικονομικά μας αποτελέσματα εξακολουθούν να επηρεάζονται αρνητικά από αυτές. Παρά τις σημαντικές προσπάθειες που καταβάλαμε για την παραγωγή αξίας από τις δραστηριότητες μας στις ΗΠΑ, λάβαμε την απόφαση να διακόψουμε την παραγωγή στη μονάδα του Spartanburg το πρώτο τρίμηνο του 2014. Θα εξακολουθήσουμε να δραστηριοποιούμαστε στην αγορά των ΗΠΑ εστιάζοντας στις πωλήσεις και το service και προσφέροντάς στους πελάτες μας καινοτόμα προϊόντα μέσω του παγκόσμιου δικτύου μας μονάδων παραγωγής. Παράλληλα, δεσμευόμαστε να βρούμε λύσεις για όλες τις μονάδες που δεν συμβάλλουν θετικά στην επιχειρηματική μας δραστηριότητα μέχρι το τέλος του 2014.

### 4. Βελτιστοποίηση προϊόντων: CRISP

Το τέταρτο έργο στρατηγικής προτεραιότητας εστιάζει στη διατήρηση της πρωτοκαθεδρίας μας στον τομέα της καινοτομίας. Στη διάρκεια του 2013 σημειώσαμε σημαντική πρόοδο στο τομέα αυτό σχεδιάζοντας μια καινοτόμο σειρά προϊόντων, τη σειρά «CRISP». Στόχος του προγράμματος CRISP είναι η υψηλή ανταποδοτικότητα κόστους και η αύξηση της αξίας για τους πελάτες μας μέσω μίας επαναστατικής καινοτομίας. Βάσει προγραμματισμού, το έργο θα εφαρμοστεί σταδιακά από το 2015 και μετά. Οι πρώτες αντιδράσεις των πελατών ήταν πολύ θετικές. Είμαστε ενθουσιασμένοι με τις προοπτικές που ανοίγει το CRISP για την επιχειρηματική μας δραστηριότητα και στόχος μας είναι να ενδυναμώσουμε την ηγετική μας θέση στην αγορά με βάση την καινοτομία, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.





Είμαστε ικανοποιημένοι με την πρόοδο που σημειώσαμε στους στόχους που είχαμε θέσει για το 2013. Στοχεύουμε σε περαιτέρω πρόοδο το 2014 καθώς και τα επόμενα χρόνια. Έχουμε πίστη στις προοπτικές της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας και πιστεύουμε ότι η πρόοδος που σημειώνουμε σε καθένα από τα τέσσερα έργα στρατηγικής προτεραιότητας θα αποβεί σε όφελος της Frigoglass, των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων μας, ανεξαρτήτως των εκάστοτε συνθηκών της αγοράς.

### Λειτουργική δομή

Προκειμένου να είμαστε σε θέση να ανταποκρινόμαστε στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να αξιοποιούμε τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και να καλύπτουμε αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών μας, επιφέραμε αλλαγές στην οργανωτική μας δομή.

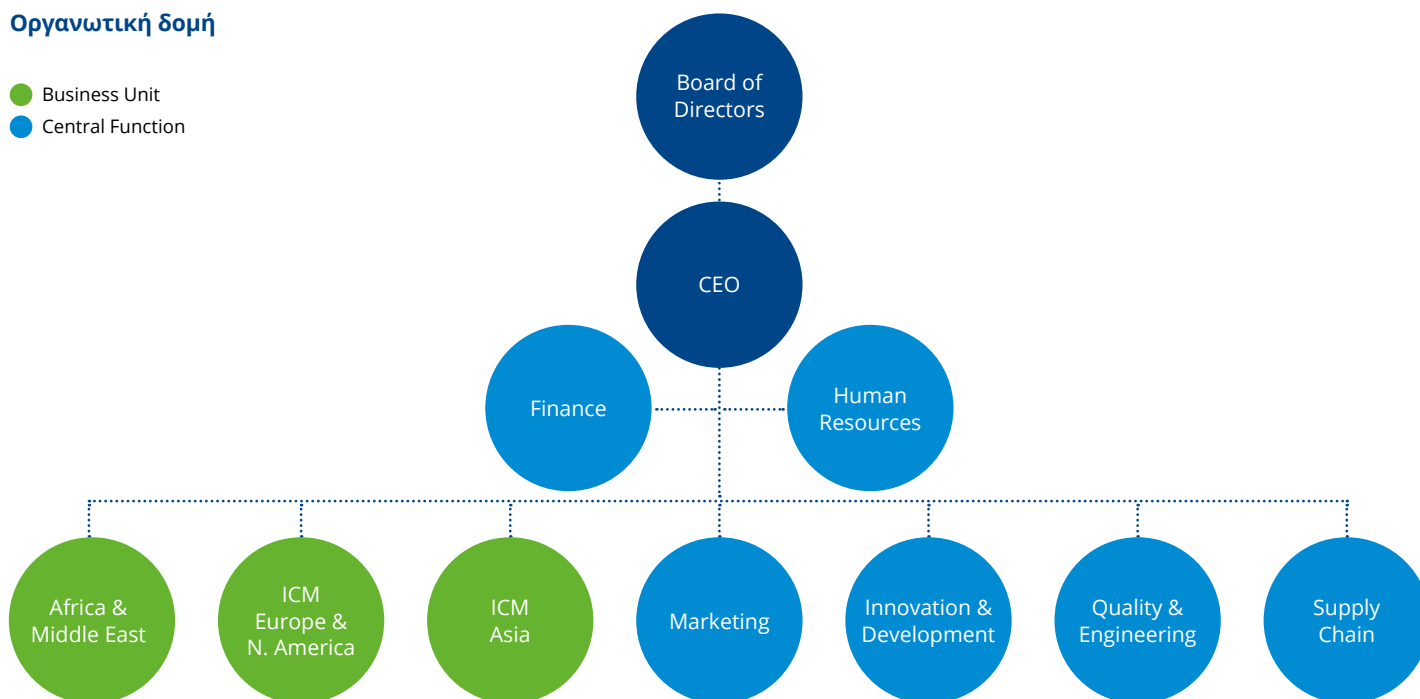
Συγκεντρώσαμε τις δραστηριότητες των κλάδων Επαγγελματικής Ψύξης και Υαλοουργίας στην Αφρική σε μια ενοποιημένη επιχειρηματική μονάδα. Αυτό θα μας επιτρέψει να εκμεταλλευτούμε στο έπακρο τις μακροπρόθεσμες δυνατότητες ανάπτυξης στην Αφρική και να

αξιοποιήσουμε τη μοναδική μας παρουσία στην περιοχή. Παράλληλα ενισχύσαμε τον κλάδο Επαγγελματικής Ψύξης στην Ασία βασιζόμενοι στην εξαιρετική δυναμική της ηγετικής μας ομάδας στην Ινδία και εκτείνοντας τη δράση της σε ολόκληρη την Ασία. Η επιχειρηματική μονάδα της Ευρώπης συνεχίζει να εστιάζει στην ενίσχυση της αξίας για τον πελάτη μέσω συμπληρωματικών υπηρεσιών service.

Οι τρεις επιχειρηματικές μονάδες συμπληρώνονται από τις κεντρικές λειτουργίες οι οποίες εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και τη συνέπεια στους τομείς *Εφοδιαστικής Αλυσίδας, Καινοτομίας, Ποιότητας* καθώς επίσης και *Marketing* και *Global Key Account Management*.

### Οργανωτική δομή

- Business Unit
- Central Function



## Άνθρωποι

**Μοιραζόμαστε το ίδιο πάθος και τον ίδιο ενθουσιασμό για τη νίκη, τη διαφορετικότητα και τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που συμβάλλουν στη βελτίωση της ζωής των ανθρώπων.**

Η φράση αυτή αποτελεί το στόχο μας ως ομάδα καθώς και αυτό που μας εμπνέει και μας δίνει κίνητρο καθημερινά ώστε να πετύχουμε άριστες αποδόσεις. Αυτή η ξεκάθαρη και συνοπτική δήλωση αναπτύχθηκε με την ενεργή συμμετοχή όλων των ανθρώπων της Frigoglass και αποτυπώνει πλήρως το πνεύμα της ομάδας.

Ο ενθουσιασμός είναι η λέξη κλειδί στη δήλωσή μας και αυτό που μας χαρακτηρίζει καθημερινά και χαρακτήρισε τη δουλειά μας τη χρονιά που πέρασε. Παρ'ότι το 2013 ήταν ένας δύσκολος χρόνος, ολόκληρη η ομάδα της Frigoglass δούλεψε σκληρά προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα και να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες μας.

### Σχεδιάζοντας το μέλλον

Η δημιουργία αξίας για τον πελάτη βρίσκεται στον πυρήνα της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας και αποτελεί θεμέλιο λίθο για την επιτυχή υλοποίηση των τεσσάρων έργων στρατηγικής προτεραιότητας που έχουμε δρομολογήσει. Η επιτυχημένη εκτέλεση των έργων αυτών εναπόκειται στους ανθρώπους που συνθέτουν την επιχείρησή μας. Η ομαδική συνεργασία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα όχι μόνο

για την επιτυχία των έργων στρατηγικής προτεραιότητας, αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης.

Προκειμένου να διασφαλίσουμε την επίτευξη των στόχων μας – και να παρέχουμε κίνητρα στα μέλη της ομάδας μας ώστε να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις – ορίσαμε ένα σύνολο αρχών συμπεριφοράς που συνδέονται άμεσα με τις εταιρικές αξίες μας και καθοδηγούν την πορεία μας προς τη συνεχή βελτίωσή μας. Πιστεύουμε ακράδαντα ότι οι τρεις αυτές αρχές θα μας βοηθήσουν να εκπληρώσουμε τους στόχους μας και να οδηγήσουμε την Εταιρεία στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης.

#### Ταχύτητα

Η ταχύτητα διάθεσης των προϊόντων μας στην αγορά και η προσήλωση στην καινοτομία αποτελούν τους κύριους άξονες του επιχειρηματικού μοντέλου της Εταιρείας. Εστιάζουμε στην ακρίβεια, τον σχεδιασμό και την ταχεία πρόοδο και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων μας. Αντιμετωπίζουμε άμεσα τα προβλήματα που ανακύπτουν και επανεξετάζουμε διαρκώς τις προτεραιότητες που θέτουμε προκειμένου να εστιάζουμε στους στόχους εκείνους που έχουν μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση και, κατ'επέκταση, τους πελάτες μας. Η δέσμευσή μας για παροχή λύσεων υψηλής ποιότητας προϋποθέτει την προσέλευση και ανάπτυξη των κατάλληλων ανθρώπων. Πάγια επιδίωξή μας είναι να δημιουργούμε αξία για τους πελάτες μας, όντας καλύτεροι, ταχύτεροι και πιο αποτελεσματικοί.

#### Απλότητα

Λειτουργούμε με γνώμονα την απλότητα στις σχέσεις μας με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους συναδέλφους μας. Παράλληλα, θέτουμε ως προτεραιότητα τη μείωση της πολυπλοκότητας με στόχο την αποδοτικότητα και την εξοικονόμηση


κόστους. Η απλότητα διέπει επίσης τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε. Στόχος μας είναι η επικοινωνία μας να γίνεται με τρόπο σαφή, ειλικρινή και τίμιο. Δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στη χάραξη σαφώς καθορισμένων (και κατανοητών) στόχων, στην ξεκάθαρη δήλωση των προθέσεών μας και στην ανάληψη ευθύνης, εξασφαλίζοντας στους ανθρώπους μας τη δυνατότητα να θέτουν προτεραιότητες και να επιτυγχάνουν υψηλές αποδόσεις με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

#### Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία και η διαφάνεια στον τρόπο με τον οποίο ασκούμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες είναι παράγοντες ζωτικής σημασίας. Τηρούμε και υλοποιούμε πάντοτε τις δεσμεύσεις μας και αναμένουμε την ίδια συμπεριφορά και από τους άλλους. Επιπλέον, ενθαρρύνουμε τους εργαζομένους μας να παίρνουν πρωτοβουλίες, να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες και να συνεργάζονται με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη εντός και εκτός της Εταιρείας.

Ταχύτητα, απλότητα και αξιοπιστία. Οι τρεις αυτές αρχές υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε και ασκούμε τις δραστηριότητές μας. Η υιοθέτησή τους συμβάλλει στην υψηλότερη δυνατή απόδοση των ανθρώπων μας, στη διασφάλιση της αναγνώρισης και ανταμοιβής της ατομικής συνεισφοράς και, τελικά, στη δημιουργία μακροχρόνιας αξίας για τους πελάτες και τους μετόχους μας.

*Πρόσφατα ζητήσαμε από τους ανθρώπους της Frigoglass σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της να μας πουν τι είναι αυτό που τους συγκινεί και τους συναρπάζει στη δουλειά τους. Η ανταπόκρισή τους υπήρξε άμεσα και ενθουσιώδης, γεγονός που αποδεικνύει την προσήλωση και το πάθος που χαρακτηρίζει την ομάδα της Frigoglass. Επιλεγμένα αποσπάσματα των δηλώσεων αυτών έχουν συμπεριληφθεί κατά μήκος ολόκληρης της έκθεσης.*



«Να κάνω καλά  
τη δουλειά μου και  
να βλέπω τους κόπους  
των προσπαθειών μου να  
αποδίδουν καρπούς.»



## Καινοτομία

### Ορόσημα καινοτομίας

#### 1999

Η Frigoglass ξεκινά να ερευνά τεχνολογίες ψύξης με οικολογικό προσανατολισμό.

#### 2001

Δραστηριότητες ανάπτυξης τριών τεχνολογιών ψύξης με οικολογικά χαρακτηριστικά: CO<sub>2</sub> (R744) και HC (R290, R600a).

#### 2003

Δημιουργία του δημοφιλούς ψυγείου Retro στο πλαίσιο της παρουσίασης της premium φιάλης της Coca-Cola.

#### 2004

Τοποθέτηση ψυγείων φιλικών προς το περιβάλλον στις εγκαταστάσεις των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα.

#### 2006

Πρώτη εμπορική παραγωγή επαγγελματικών ψυγείων CO<sub>2</sub> και τοποθέτηση στους Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες του 2006 στο Τορίνο.

#### 2008

Πρώτη θέση στα Ελληνικά Βραβεία Επιχειρήσεων για το Περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην κατηγορία «Καλύτερο περιβαλλοντικό προϊόν» για το FV650 CO<sub>2</sub>.

#### 2009

Παρουσίαση της σειράς Frigoglass EcoCool, της πρώτης ολοκληρωμένης σειράς επαγγελματικών ψυγείων φιλικών προς το περιβάλλον.

#### 2010

Παρουσίαση της EcoCantina και του ψυγείου Solar ICM, δύο ολοκληρωμένων και καινοτόμων λύσεων που λειτουργούν με ηλιακή ενέργεια.

Πρόκριση (πρώτη τριάδα) στα Ευρωπαϊκά Βραβεία για το Περιβάλλον για τη σειρά EcoCool.

#### 2012

Ξεκινά στον κλάδο Υαλουργίας, η παραγωγή ελαφριών φιαλών που μειώνουν τη χρήση πρώτων υλών έως και 15%.

#### 2013

Επίτευξη μείωσης άνω του 10% στην κατανάλωση ενέργειας σε ολόκληρη την σειρά επαγγελματικών ψυγείων της Frigoglass.

### Πρόσδος

Η καινοτομία αποτελούσε ανέκαθεν τη βάση των προσπαθειών μας στον τομέα της ανάπτυξης προϊόντων και το 2013 η πρόσδος σε αυτόν τον τομέα ήταν ιδιαίτερα σημαντική. Επικεντρώσαμε την προσοχή μας σε δύο στόχους. Από τη μια, εστιάσαμε στην περαιτέρω μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης ολόκληρης της σειράς των επαγγελματικών ψυγείων μας, προσπάθεια που στέφθηκε με απόλυτη επιτυχία καθώς μειώθηκε άνω του 10% η ενέργεια που καταναλώνεται ανά ψυγείο. Από την άλλη, επικεντρωθήκαμε στην ανάπτυξη εξατομικευμένων μοντέλων που ενισχύουν την προβολή και παρουσία των πελατών μας στα σημεία πώλησης. Παράλληλα, σε στενή συνεργασία με τους πελάτες μας και τρίτους συνεχίζουμε την ανάπτυξη μοναδικών λύσεων επαγγελματικής ψύξης που αυξάνουν τη διαθεσιμότητα κρύων αναψυκτικών και ποτών.



## Τεχνολογική καινοτομία

Το 2013 ήταν μια χρονιά κατά την οποία επενδύσαμε σημαντικά στην ανάπτυξη των τεχνολογικών μας δυνατοτήτων, καθώς και στη βελτίωση των αποδόσεων των επαγγελματικών μας ψυγείων.

Επικεντρώσαμε τις προσπάθειές μας στη βελτιστοποίηση της σειράς ψυγείων CO<sub>2</sub>. Μέσα από συνεχή προσπάθεια ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογιών και αξιοποιώντας τις ήδη σημαντικές επιδόσεις μας, καταφέραμε να μειώσουμε σημαντικά την ενεργειακή κατανάλωση όλων των ψυγείων CO<sub>2</sub>. Στη συνέχεια βελτιώσαμε το σχεδιασμό των ψυγείων καθώς και τα εξαρτήματα που χρησιμοποιούμε προκειμένου να δημιουργήσουμε προϊόντα τα οποία απαιτούν λιγότερη συντήρηση, είναι πιο αξιόπιστα και ως συνέπεια έχουν διαχρονικά μικρότερο «κόστος ζωής».

Παράλληλα, εφαρμόσαμε την παραπάνω τεχνολογία σε όλη τη σειρά επαγγελματικής ψύξης προκειμένου να μειώσουμε κατά 50% την ανάγκη συντήρησης των ψυγείων μας. Δώσαμε ιδιαίτερη έμφαση στα προϊόντα που απευθύνονται στις αγορές της Ασίας, καθώς λόγω της ελλιπούς υποδομής, των καιρικών συνθηκών και των ιδιαιτεροτήτων της αγοράς η ανάγκη για λιγότερη συντήρηση είναι ακόμα πιο επιτακτική. Χρησιμοποιήσαμε ιδιαίτερα ανθεκτικά εξαρτήματα τα οποία ενισχύουν τη λειτουργία των ψυγείων μας και επιτρέπουν στα προϊόντα μας να δουλεύουν με μεγαλύτερη απόδοση και αξιοπιστία και να χρειάζονται όσο το δυνατό μικρότερη συντήρηση από το εξειδικευμένο προσωπικό μας.

## Εξατομικευμένα μοντέλα

### Σειρά Blue Moon

Αναπτύξαμε μια νέα, εξειδικευμένη σειρά ψυγείων με θερμοκρασίες ψύξης ιδανικές για τα προϊόντα μπύρας, για έναν από τους βασικούς μας πελάτες στον κλάδο της ζυθοποιίας: την Efes στην Τουρκία. Η σειρά Blue Moon διαθέτει μοναδική αισθητική που αναδεικνύει το όνομα της επωνυμίας και τη χαρακτηριστική φιάλη της. Παράλληλα, τα ψυγεία Blue Moon επιτρέπουν στην εταιρεία Efes να προωθεί τα προϊόντα της σε ευρύ φάσμα σημείων πώλησης, στην επιθυμητή θερμοκρασία υπό το μηδενός.



### Stock Spirits

Η Stock Spirits συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες εταιρείες οινοπνευματωδών ποτών στην Πολωνία. Μέχρι το 2013 η εταιρεία δεν διέθετε ψυγεία στην αγορά. Μετά από στενή συνεργασία βοήθησαμε τον πελάτη μας να υλοποιήσει μια μεγάλη πρωτοβουλία, τοποθετώντας σημαντικό αριθμό εξατομικευμένων επαγγελματικών ψυγείων σε ολόκληρη την Πολωνία. Τα ψυγεία διαθέτουν ειδικά κατασκευασμένες φωτεινές μαρκίζες μεγάλου μεγέθους που κάνουν αισθητή την παρουσία των ψυγείων στο σημείο πώλησης και προβάλλουν δυναμικά τη συγκεκριμένη επωνυμία.



## Καινοτομία

### Εξατομικευμένα μοντέλα

#### Ψυγείο Phone Booth

Το επαγγελματικό ψυγείο Phone Booth έχει σχήμα τηλεφωνικού θαλάμου και σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της προβολής των προϊόντων Carling. Πρόκειται για ένα αποκλειστικό σχέδιο με πολυτελή αισθητική, που αναδεικνύει τη επωνυμία, έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα και τραβά την προσοχή των καταναλωτών στο σημείο πώλησης.

#### Unipresident

Αυτό το ψυγείο με τα έντονα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά αναπτύχθηκε αποκλειστικά για την Unipresident, μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στην κινεζική αγορά αναψυκτικών και ποτών. Η ρεαλιστική αποτύπωση της χαρακτηριστικής φιάλης τσαγιού στην πρόσοψη του ψυγείου είναι υψηλής αισθητικής και αυξάνει την προβολή της επωνυμίας στο σημείο πώλησης.

### Συνεργασίες καινοτομίας

#### Impulse Chest

Σε στενή συνεργασία με την The Coca-Cola Company αναπτύξαμε το καινοτόμο ψυγείο Impulse Chest. Αυτό το μοναδικό επαγγελματικό ψυγείο σχεδιάστηκε ειδικά τόσο για μικρά καταστήματα όσο και για το χώρο των ταμείων των μεγάλων καταστημάτων λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο. Η καινοτομία έγκειται στην ευελιξία τοποθέτησης των προϊόντων, αλλά και στην ιδιαίτερα εύκολη πρόσβαση που παρέχει καθώς διαθέτει δύο πόρτες, μία στο πάνω μέρος και μία στην πρόσοψή του. Επιπλέον, το μικρό του μέγεθος διευκολύνει την τοποθέτησή του σε διάφορους χώρους των μικρών καταστημάτων καθώς και στα ταμεία των μεγάλων καταστημάτων λιανικής πώλησης.







«Η συνεργασία με ανθρώπους διαφόρων εθνικοτήτων, που εμπλουτίζουν με διαφορετικές εμπειρίες και αξίες την κοινότητα της Frigoglass.»

## Βιώσιμη ανάπτυξη

Καθ' όλη τη διάρκεια του 2013 συνεχίσαμε να σημειώνουμε πρόοδο σε όλα τα προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης, καινοτομίας και αποδοτικότητας. Στόχος μας είναι να εξακολουθήσουμε να μειώνουμε την επίδρασή μας στο περιβάλλον παρακολουθώντας και βελτιώνοντας διαρκώς τις δραστηριότητές μας, συνεχίζοντας να καινοτομούμε στην παραγωγική μας διαδικασία, μειώνοντας τα απόβλητα, επαναχρησιμοποιώντας ή ανακυκλώνοντας υλικά και προάγοντας την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση σε επίπεδο επιχείρησης και κοινωνίας.

Καθεμία από τις πρωτοβουλίες που παρουσιάζονται ακολούθως είχε και εξακολουθεί να έχει θετική επίδραση στην επιχειρηματική μας δραστηριότητα και το περιβάλλον. Είμαστε υπερήφανοι για την πρόοδο που σημειώσαμε το 2013. Δεσμευόμαστε να συνεχίσουμε να αναβαθμίζουμε και να βελτιώνουμε τη λειτουργία της επιχείρησής μας τόσο το 2014 όσο και μετέπειτα, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου, του περιβάλλοντος, των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων μας.

### Ανάλυση κύκλου ζωής

Η διενέργεια ανάλυσης κύκλου ζωής (AKZ) είναι μια νέα πρωτοβουλία που υιοθετήσαμε. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και αποσκοπεί στην εξεύρεση τρόπων με τους οποίους μπορούμε να αυξήσουμε την ενεργειακή απόδοση και να συνεχίσουμε να μειώνουμε τη συνολική επίδρασή μας στο περιβάλλον.

Το 2013 ολοκληρώσαμε με επιτυχία την πρώτη AKZ μας για ένα από τα πιο δημοφιλή προϊόντα ICM, το FV650. Η ανάλυση έγινε σύμφωνα με το πλαίσιο και τις αρχές του ISO 14040, αξιολογώντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις του προϊόντος μας από το στάδιο σχεδιασμού έως το στάδιο απόσυρσης (cradle-to-grave).

Η AKZ είναι μια μέθοδος αποτίμησης που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό, την ποσοτικοποίηση και τη σύγκριση των συνολικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων ενός δεδομένου προϊόντος από το στάδιο σχεδιασμού και ανάπτυξης έως τη διαδικασία παραγωγής, τη χρήση και την τελική απόσυρσή του.

Η μοντελοποίηση και ανάλυση των δεδομένων έγινε με χρήση εξελιγμένου προγράμματος AKZ. Το πρόγραμμα αυτό επιτρέπει τη διεπαφή με το χρήστη για τη συλλογή των δεδομένων και παρέχει ένα εργαλείο υπολογισμού αποτελεσμάτων AKZ. Μπορεί να χρησιμοποιείται για τη διερεύνηση παραλλαγών σε μια σειρά μοντέλων επαγγελματικών ψυγείων που παράγονται και διανέμονται σε διαφορετικά σημεία και χώρες. Το εργαλείο υπολογισμού AKZ μπορεί να χρησιμοποιείται σε όλες τις λειτουργίες και όλα τα τμήματα για τον εντοπισμό δυνατοτήτων βελτίωσης της αποδοτικότητας σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής ενός προϊόντος.



ENJOY AN ICE COLD  
**GUINNESS**

DRINK RESPONSIBLY  
WWW.DRINKGUINNESS.COM

GUINNESS

«Η ανάληψη  
νέων προκλήσεων  
και η ομαδική  
προσπάθεια με στόχο  
την αντιμετώπισή  
τους.»



## Βιώσιμη ανάπτυξη

### Μονάδες παραγωγής | Μείωση της περιβαλλοντικής μας επίδρασης

Ως παραγωγική επιχείρηση αναγνωρίζουμε τις δυνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις των μονάδων παραγωγής μας. Ειδικότερα, η παραγωγική μας διαδικασία είναι ιδιαιτέρως ενεργοβόρα, οπότε, η συνεχής μείωση των εκπομπών άνθρακα αποτελεί για μας βασική προτεραιότητα και βρίσκεται στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών μας υπέρ της βιώσιμης ανάπτυξης.

Τα προηγούμενα χρόνια υλοποιήσαμε μια σειρά πρωτοβουλιών με στόχο τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και εκπομπών σε όλα τα εργοστάσιά μας. Το 2013 επιτύχαμε τη σκοπούμενη μείωση [ενεργειακής κατανάλωσης] ανά παραγόμενη μονάδα ICM (standard ICM unit) και θέσαμε νέους στόχους και βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) στο πλαίσιο της συνολικής μας στρατηγικής για την κλιματική αλλαγή. Πέραν της θετικής επίπτωσης στο περιβάλλον, η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας μειώνει επίσης το κόστος, επιδρώντας θετικά στα οικονομικά αποτελέσματα του Ομίλου.

Παράλληλα, παρακολουθούμε στενά τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου και δημοσιεύουμε αναλυτικά στοιχεία για τις εκπομπές μας από το 2010. Το 2013 δημοσιεύσαμε για τρίτη συνεχή χρονιά στοιχεία στο Carbon Disclosure Project (Ανεξάρτητος Οργανισμός Δημοσιοποίησης Εκπομπών Άνθρακα) έχοντας επιτύχει σημαντική βελτίωση των επιδόσεών μας.

### Δέσμευση των προμηθευτών

Η Frigoglass θέσπισε μια διαδικασία ελέγχου των προμηθευτών το 2011 με στόχο να διασφαλιστεί ότι οι προμηθευτές μας ακολουθούν τα υψηλά μας πρότυπα στους τομείς της εταιρικής διακυβέρνησης, των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων και της περιβαλλοντικής προστασίας.

Το 2013 σημειώσαμε σημαντική πρόοδο στο πρόγραμμα δέσμευσης των προμηθευτών. Συμπεριλάβαμε μεγαλύτερο αριθμό συνεργατών στη διαδικασία ελέγχου και παράλληλα εξειδικεύσαμε τους δείκτες επιδόσεων που καλύπτουν οι έλεγχοι. Έως τώρα έχουμε συμπεριλάβει τους μεγαλύτερους και πιο σημαντικούς προμηθευτές στη διαδικασία ελέγχου. Τελικός στόχος είναι να συμπεριλάβουμε όλους τους προμηθευτές μας – όσο μικροί κι αν είναι – κι επίσης να καθιερώσουμε σταδιακά ευρύτερο φάσμα κριτηρίων στον πίνακα αξιολόγησης προμηθευτών.

### Συνεργασία με τη WWF Ελλάς

Η αποδοτική συνεργασία μας με τη WWF Ελλάς συνεχίστηκε για δεύτερη χρονιά. Συνολικά 6.000 μαθητές και 150 εκπαιδευτικοί σε 125 σχολεία της Αθήνας και των περιχώρων, παρακολούθησαν το πρωτότυπο εργαστήριο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης «Ταξίδι στην Πόλη του Μέλλοντος».

Πρωταρχικός στόχος του προγράμματος ήταν η ευαισθητοποίηση των μαθητών και των οικογενειών τους αναφορικά με τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και τις αποδεδειγμένες βέλτιστες πρακτικές για τον περιορισμό της ενεργειακής σπατάλης. Οι εκπαιδευτικοί έλαβαν ειδική εκπαίδευση ώστε να είναι σε θέση να οργανώσουν και οι ίδιοι το εργαστήριο σε μεταγενέστερο χρόνο, αυξάνοντας έτσι την απήχηση του προγράμματος.





## Πρωτοβουλίες στον κλάδο Υαλουργίας

Εκτός από τον κλάδο Επαγγελματικών Ψυγείων, πρόοδο σημειώσαμε και στον κλάδο Υαλουργίας, αναλαμβάνοντας μια σειρά πρωτοβουλιών υπέρ της βιώσιμης ανάπτυξης.

Σημαντική βελτίωση αποτέλεσε η αύξηση των παραγωγής ελαφριών φιαλών το 2013. Η παραγωγή ελαφριών φιαλών ανήλθε στο 25% της συνολικής μας παραγωγής, ενώ κατά μέσο όρο, για μια ελαφριά φιάλη χρησιμοποιούνται περίπου 15% λιγότερα υλικά από ότι για μια κανονική φιάλη αντίστοιχου μεγέθους. Αυξήσαμε επίσης τη χρήση υαλοθραύσματος (cullet) - απορριμμάτων γυαλιού - το οποίο πλέον αντιπροσωπεύει το 45% των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή στη μονάδα του Jebel Ali. Το υαλόθραυσμα μάς επιτρέπει να μειώνουμε την κατανάλωση πρώτων υλών, περιορίζοντας παράλληλα την κατανάλωση ενέργειας κατά τη διαδικασία παραγωγής.

Πέραν της μείωσης πρώτων υλών, συνεχίζουμε να καταβάλλουμε προσπάθειες, όπου είναι δυνατόν, υπέρ της επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης. Το 2013 ανακτήσαμε και επαναχρησιμοποιήσαμε 38.000 παλέτες και 15.000 πλαίσια από τους πελάτες μας. Δίνουμε επίσης βάρος στη μείωση των ημικατεργασμένων προϊόντων μας, την επαναχρησιμοποίηση των χαρτοκιβωτίων και την ανακύκλωση απαξιωμένων υλικών συσκευασίας. Καθεμιά από τις πρωτοβουλίες αυτές συμβάλλει στη μείωση των αποβλήτων, προς όφελος του περιβάλλοντος και των καθαρών οικονομικών αποτελεσμάτων μας.

## Βραβείο «Best Environmental Sustainability Initiative»

Best environmental sustainability initiative  
**Beverage Innovation Awards @ drinktec**  
**WINNER**

Το ιδιαίτερα επιτυχημένο ηλιακό ψυγείο Solar ICM απέσπασε κορυφαία διάκριση στα βραβεία Beverage Innovation Awards που απονεμήθηκαν στο

πλαίσιο της κλαδικής έκθεσης Drinktec τον Σεπτέμβριο. Τα βραβεία αυτά απονέμονται στα προϊόντα και τις ιδέες που ξεχωρίζουν για την καινοτομία τους στον κλάδο των ποτών. Το 2013 καταγράφηκε ο μεγαλύτερος αριθμός συμμετοχών: 370 από 40 χώρες. Στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική - και με τις περισσότερες συμμετοχές - κατηγορία «Best Environmental Sustainability Initiative» καταφέραμε να αποσπάσουμε την κορυφαία διάκριση.

Το ηλιακό ψυγείο Solar ICM είναι ένα αυτόνομο μοντέλο που λειτουργεί με επαναφορτιζόμενες μπαταρίες οι οποίες τροφοδοτούνται με ηλιακή ενέργεια. Ανήκει στη σειρά EcoCool που χρησιμοποιεί φυσικά ψυκτικά υλικά που δεν περιέχουν υδροφθοράνθρακες (HFC), και αποτελεί άμεση απόρροια της στρατηγικής μας για ώθηση της περιβαλλοντικής καινοτομίας καθώς και της εκτεταμένης τεχνογνωσίας μας στη χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας.

Το Solar ICM επιτρέπει στις εταιρείες αναψυκτικών και ποτών να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα κρύων ποτών, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το περιβαλλοντικό αποτύπωμά τους και μειώνοντας το ενεργειακό κόστος.



## Επιχειρηματική ανασκόπηση

### Κλάδος Επαγγελματικής Ψύξης, Ευρώπη & Βόρεια Αμερική

Το 2013, παρά την οικονομική αβεβαιότητα στην Ευρώπη, δώσαμε έμφαση στην ενίσχυση της αξίας για τους πελάτες μας, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα μας και συνεργαζόμενοι στενά μαζί τους για να προσφέρουμε εξειδικευμένες λύσεις. Στη Βόρεια Αμερική, βελτιστοποιήσαμε το επιχειρηματικό μας μοντέλο προκειμένου να είμαστε σε θέση να ανταποκρινόμαστε καλύτερα στις ανάγκες των πελατών στη συγκεκριμένη αγορά καθώς και να αυξήσουμε την ανταγωνιστικότητά μας.

#### Ευρώπη

Η βελτίωση των επιδόσεών μας και η παροχή προηγμένων υπηρεσιών αποτέλεσε κινητήριο μοχλό για την ενοποίηση ορισμένων περιφερειακών γραφείων πωλήσεων της Εταιρείας μας στην Ευρώπη. Το 2013 ιδρύσαμε το Κεντρικό Γραφείο Παραγγελιών (ΚΓΠ), το οποίο χειρίζεται πλέον το σύνολο των παραγγελιών μας στην Ευρώπη και λειτουργεί ως διασυνοριακό κέντρο υποστήριξης πωλήσεων από τις εγκαταστάσεις μας στη Ρουμανία. Το ΚΓΠ μας επιτρέπει να βελτιώνουμε την αποδοτικότητά μας αλλά κυρίως να ανταποκρινόμαστε πιο γρήγορα στις ανάγκες των πελατών μας. Κατά τη διάρκεια του έτους, αρχίσαμε επίσης να δρέπουμε τα οφέλη της ενοποίησης των χώρων αποθήκευσης ανταλλακτικών στη νέα Κεντρική Ευρωπαϊκή Αποθήκη (ΚΕΑ) της Εταιρείας μας. Μέσω της λειτουργίας της ΚΕΑ μπορέσαμε να αναβαθμίσουμε το επίπεδο υπηρεσιών μας μειώνοντας το χρόνο παράδοσης των ανταλλακτικών και αυξάνοντας την αξιοπιστία μας.

Η δημιουργία εξατομικευμένων λύσεων αποτέλεσε έναν ακόμη τομέα στον οποίο συνεχίσαμε να επενδύουμε κατά τη διάρκεια του έτους. Μέσω στενής συνεργασίας με τους πελάτες μας, αναπτύξαμε μια σειρά εξειδικευμένων ψυγείων προσαρμοσμένων στις εκάστοτε ανάγκες των πελατών και με στόχο την προώθηση των προϊόντων τους στο σημείο πώλησης. Στο πλαίσιο αυτό, ενισχύσαμε τη μακροχρόνια συνεργασία μας με την εταιρεία Molson Coors, αναπτύσσοντας από κοινού καινοτόμες λύσεις για τα τοπικά και διεθνή προϊόντα της. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής ήταν μια σειρά επαγγελματικών ψυγείων ειδικά σχεδιασμένων να προωθούν τα προϊόντα της Molson Coors σε κανάλια άμεσης και έμμεσης κατανάλωσης στην Ανατολική και την Κεντρική Ευρώπη. Αντίστοιχα, αναπτύξαμε μια σειρά εξατομικευμένων ψυγείων για έξι από τις κυριότερες επωνυμίες του ομίλου Carlsberg. Τα ψυγεία αυτά έχουν ως στόχο να ενισχύσουν τις επωνυμίες των προϊόντων Carlsberg και να συμβάλλουν στην προώθησή τους στην αγορά της Ρωσίας.

Είμαστε επίσης υπερήφανοι που συνεργαστήκαμε στενά με έναν από τους κορυφαίους πελάτες μας, την Coca-Cola Hellenic (CCH), για την τοποθέτηση των ψυγείων τους ενόψει των Χειμερινών Ολυμπιακών Αγώνων στο Sochi της Ρωσίας. Η προβολή που εξασφάλισαμε χάρη στη συνεργασία με την CCH σε αυτή την υψηλού κύρους διοργάνωση μας έδωσε τη δυνατότητα να παρουσιάσουμε με τον καλύτερο τρόπο τα κορυφαία μοντέλα ψυγείων μας στο παγκόσμιο κοινό.

#### Βόρεια Αμερική

Σε μια ώριμη και σχετικά σταθερή αγορά καταγράψαμε αύξηση πωλήσεων το 2013. Η αγορά της Βόρειας Αμερικής είναι ιδιαίτερα σημαντική για την Εταιρεία μας, καθώς είναι η βάση πολλών μεγάλων πελατών μας. Κατά τη διάρκεια του έτους καταφέραμε να αναπτύξουμε τις επιχειρηματικές μας δραστηριότητες και να δημιουργήσουμε αξία μέσω λύσεων όπως το σύστημα τύπου κασέτας. Το σύστημα αυτό, επιτρέπει στους πελάτες μας να εναλλάσσουν με ευκολία την κασέτα του ψυγείου (από HC σε CO<sub>2</sub> και αντίστροφα), ανταποκρινόμενοι στην περιβαλλοντική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία τους.

Παρά την αύξηση πωλήσεων, η κλίμακα των δραστηριοτήτων μας στη Βόρεια Αμερική δε μας επιτρέπει να διατηρήσουμε σε βιώσιμα επίπεδα το κόστος παραγωγής. Ως εκ τούτου, κατόπιν αξιολόγησης των επιλογών που είχαμε στη διάθεσή μας και δεδομένης της δέσμευσής μας για βελτίωση της αποδοτικότητας, πήραμε την απόφαση να διακόψουμε την παραγωγή στο εργοστάσιό μας στις ΗΠΑ μετά το πέρας του έτους. Επικεντρώνοντας τις προσπάθειές μας στις εμπορικές μας δραστηριότητες και προμηθεύοντας τα προϊόντα μας μέσα από το παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής μας, θα είμαστε σε θέση να εξυπηρετούμε καλύτερα τους πελάτες μας στη Βόρεια Αμερική.





## Πωλήσεις

Δυτική Ευρώπη € εκατ.

2013	56.1
2012	75.2
2011	100.6
2010	72.3
2009	65.9

Ανατολική Ευρώπη € εκατ.

2013	154.9
2012	155.1
2011	163.2
2010	131.4
2009	69.5

Βόρεια Αμερική € εκατ.

2013	22.4
2012	19.3
2011	14.3
2010	7.3



«Η απόκτηση νέων γνώσεων είναι σημαντική, αλλά αυτό που είναι πραγματικά συναρπαστικό είναι να μοιράζεσαι αυτές τις γνώσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.»

## Επιχειρηματική ανασκόπηση

### Αφρική & Μέση Ανατολή

Το 2013 οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες στην περιοχή χαρακτηρίστηκαν κυρίως από αυξημένη αστάθεια και σημαντικά διαφοροποιημένες επιδόσεις κατά το πρώτο και το δεύτερο εξάμηνο του έτους, τόσο στον κλάδο Επαγγελματικής Ψύξης όσο και στον κλάδο Υαλουργίας. Παρά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, εξακολουθήσαμε να βελτιώνουμε την προϊοντική μας πρόταση και διευρύνουμε σημαντικά την πελατειακή μας βάση κατά τη διάρκεια του έτους.

Παρά το δυναμικό ξεκίνημα του έτους, με αυξημένες πωλήσεις στον κλάδο Υαλουργίας και σταθερές επιδόσεις στον κλάδο Επαγγελματικής Ψύξης, το δεύτερο εξάμηνο του έτους χαρακτηρίστηκε από απροσδόκητη αστάθεια. Η επιβράδυνση στις αναδυόμενες αγορές αποτέλεσε τη μεγαλύτερη πρόκληση του έτους και μας επηρέασε σημαντικά. Οι δυσμενείς συναλλαγματικές διακυμάνσεις και οι ασταθείς συνθήκες της αγοράς οδήγησαν πολλούς από τους πελάτες μας στην αναβολή των επενδύσεών τους και αυτό είχε αντίκτυπο σε αμφοτέρους τους τομείς της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας σε όλη την περιοχή.

Παράλληλα, ωστόσο, καταφέραμε να διευρύνουμε την πελατειακή μας βάση επωφελούμενοι από τη ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς των οινοπνευματωδών ποτών στη Νιγηρία. Η είσοδος μεγάλων εκπροσώπων του κλάδου στην αγορά, μας βρίσκει σε πλεονεκτική θέση για την προσέλκυσή τους, καθώς προσφέρουμε στις εταιρείες ποτών και αναψυκτικών μια άκρως ανταγωνιστική πρόταση μέσω του ολοκληρωμένου πακέτου προσφερόμενων προϊόντων. Η Frigoglass, με μονάδες

παραγωγής επαγγελματικών ψυγείων, γυάλινων φιαλών, πλαστικών κιβωτίων και μεταλλικών πωμάτων στη Νιγηρία, είναι η μόνη εταιρεία που μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της στην Αφρική ολοκληρωμένες λύσεις με χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερη ευελιξία.

Η στρατηγική θέση της μονάδας παραγωγής γυαλιού του Jebel Ali ενισχύει την ήδη παγιωμένη μας παρουσία στον κλάδο Υαλουργίας και μας παρέχει μία πολύτιμη πρόσβαση στις αγορές της Μέσης Ανατολής, της Ανατολικής Αφρικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Κατά τη διάρκεια του έτους, προτεραιότητά μας στη μονάδα του Jebel Ali αποτέλεσε η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου προϊόντων και της πελατειακής βάσης μας. Αμφότεροι οι στόχοι επιτεύχθηκαν. Προσελκύσαμε νέους πελάτες, όπως τις εταιρείες SABMiller Australia, CCH Italy και GreenSpot στην Ταϊλάνδη, ενώ παράλληλα επενδύσαμε σε νέες επιχειρηματικές προοπτικές εγκαινιάζοντας έναν νέο τομέα παραγωγής φιαλών κρασιού, τόσο από διαφανές όσο και από πράσινο γυαλί. Επίσης, η επένδυση στην τεχνολογία ελαφριών γυάλινων φιαλών αποδεικνύεται ένα από τα ισχυρότερα πλεονεκτήματα της Εταιρείας μας, καθώς αυξανόμενος αριθμός πελατών μας στρέφεται σε αυτό τον τύπο προϊόντος. Τα οφέλη έγκεινται όχι μόνο στο χαμηλότερο κόστος αλλά και στην αυξημένη ευελιξία που προσφέρουν οι ελαφριές φιάλες, καθώς λόγω του μικρότερου τους βάρους η μεταφορά και η χρήση τους καθίσταται ευκολότερη. Τέλος, λόγω της χρήσης λιγότερων πρώτων υλών και λιγότερης ενέργειας κατά τη διαδικασία παραγωγής,

οι ελαφριές φιάλες επιτρέπουν στους πελάτες μας να μειώνουν τις εκπομπές της εφοδιαστικής τους αλυσίδας και να πετυχαίνουν τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.

Η αστάθεια των αγορών και οι δυσμενείς συναλλαγματικές διακυμάνσεις επηρέασαν τις δραστηριότητές μας και στον κλάδο της Επαγγελματικής Ψύξης κατά τη διάρκεια του έτους. Η πτώση των συνολικών πωλήσεων του έτους στην περιοχή αντικατοπτρίζει αφ'ενός τις μειωμένες επενδύσεις εκ μέρους των πελατών μας και αφ'ετέρου τις δυσμενείς συναλλαγματικές διακυμάνσεις, κυρίως του Νάιρα Νιγηρίας και του Ραντ Νοτίου Αφρικής. Παρά τις προκλήσεις αυτές, προσθέσαμε στο πελατολόγιο μας στη Μέση Ανατολή την Pepsi και παρουσιάσαμε ένα νέο ψυγείο το FV650 CO2 60 Hz – στην αγορά της Σαουδικής Αραβίας.

Τόσο η Αφρική όσο και η Μέση Ανατολή αποτελούν περιοχές με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, ενώ παράλληλα αντιπροσωπεύουν το 40% των συνολικών μας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Υπό το πρίσμα αυτό και προκειμένου να εδραιώσουμε την ηγετική μας θέση στην αγορά και να ενισχύσουμε περαιτέρω την αποδοτικότητα του επιχειρηματικού μας μοντέλου, το 2013 συνδυάσαμε τις δραστηριότητές μας στους κλάδους της Επαγγελματικής Ψύξης και της Υαλουργίας στη Μέση Ανατολή και στην Αφρική δημιουργώντας μια ενιαία και ισχυρή επιχειρηματική μονάδα. Η νέα δομή θα μας επιτρέψει να επικεντρωθούμε στην ολοκληρωμένη πρόταση προϊόντων και υπηρεσιών και να επωφεληθούμε από τα ισχυρά οικονομικά μεγέθη της αγοράς στα επόμενα χρόνια.



## Πωλήσεις

Αφρική/Μέση Ανατολή € εκατ.

2013		70.4
2012		102.7
2011		88.4
2010		75.4
2009		62.1

Γαλουργία € εκατ.

2013		124.1
2012		122.4
2011		103.5
2010		82.0
2009		72.7



«Η ομαδική προσπάθεια και συνεργασία όταν θέλουμε να καταθέσουμε μια δημιουργική πρόταση: η ενέργεια και το πάθος που μας διακατέχει στο στάδιο της ανταλλαγής ιδεών.»



## Επιχειρηματική ανασκόπηση

### Κλάδος Επαγγελματικής Ψύξης, Ασία

Οι επιδόσεις μας στον κλάδο της Επαγγελματικής Ψύξης στην Ασία αντικατοπτρίζουν την αστάθεια της ευρύτερης αγοράς. Όπως και στην περιοχή της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής, η επιβράδυνση στις οικονομίες των αναδυόμενων αγορών επηρέασαν τις επιδόσεις μας κατά το δεύτερο εξάμηνο του έτους. Παράλληλα όμως, παρά το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, προσελεύσαμε αρκετούς νέους πελάτες και ενισχύσαμε τη θέση μας στη Νοτιοανατολική Ασία.

Η απροσδόκητη επιβράδυνση και οι δυσμενείς συναλλαγματικές διακυμάνσεις στις αναδυόμενες αγορές είχαν αντίκτυπο στις συνολικές επιδόσεις τους έτους. Η γενικότερη αστάθεια επηρέασε τον κλάδο των ποτών και ορισμένοι πελάτες μας μείωσαν ή ανέβαλαν τις επενδύσεις τους σε επαγγελματικά ψυγεία σε κάποιες χώρες της περιοχής.

Σε αυτή την ασταθή και ανταγωνιστική αγορά επιτύχαμε να προσελκύσουμε νέους πελάτες, που αποτελούν συνάμα σημαντικούς εκπροσώπους του κλάδου. Με ιδιαίτερη ικανοποίηση επεκτείναμε τη συνεργασία μας με την Pepsi στην Ινδία και την Ταϊλάνδη. Δημιουργήσαμε αξία μέσω μιας ολοκληρωμένης πρότασης που περιλαμβάνει μια εξατομικευμένη, υψηλής ποιότητας σειρά προϊόντων που σχεδιάστηκε ειδικά για την Pepsi και τις αγορές των χωρών αυτών. Πέραν της ανταγωνιστικότητας των προσφερόμενων προϊόντων μας και των σύντομων χρόνων παράδοσης, παρείχαμε πλήρες πακέτο service και υπηρεσιών εξυπηρέτησης μετά την πώληση, προσφέροντας συνολική υποστήριξη στον πελάτη μας σε αυτές τις δύο νέες χώρες. Διατηρήσαμε τη θέση μας

στην Κίνα, καταφέροντας μάλιστα εντός του έτους να προσθέσουμε στο υπάρχον πελατολόγιό μας την C'estbon, μια από τις κορυφαίες επωνυμίες εμφιαλωμένου νερού της χώρας.

Η παροχή μιας ολοκληρωμένης πρότασης προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες μας ανά τον κόσμο μάς επιτρέπει να διεισδύουμε και να εδραιώνουμε την παρουσία της Εταιρείας μας σε νέες αγορές. Στην Ασία, βρεθήκαμε στο πλάι των πελατών μας κατά την είσοδό τους στο Βιετνάμ και τη Καμπότζη, παρέχοντάς τους ένα πλήρες σύνολο υπηρεσιών και επενδύοντας σε υποδομές, ώστε να είμαστε σε θέση να παρέχουμε αξιόπιστη και υψηλής ποιότητας υλικοτεχνική υποστήριξη και εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Παράλληλα, υποστηρίζουμε τους πελάτες μας μέσω του παγκόσμιου δικτύου μας που μας επιτρέπει να προσφέρουμε σύγχρονες λύσεις και νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνολογία CO2. Επιπλέον, βοηθώντας τους εταίρους μας να εισάγουν και να εφαρμόζουν τεχνολογίες με οικολογικό προσανατολισμό στις αναδυόμενες αγορές, συμβάλλουμε στην προσπάθειά τους για βιώσιμη ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο.

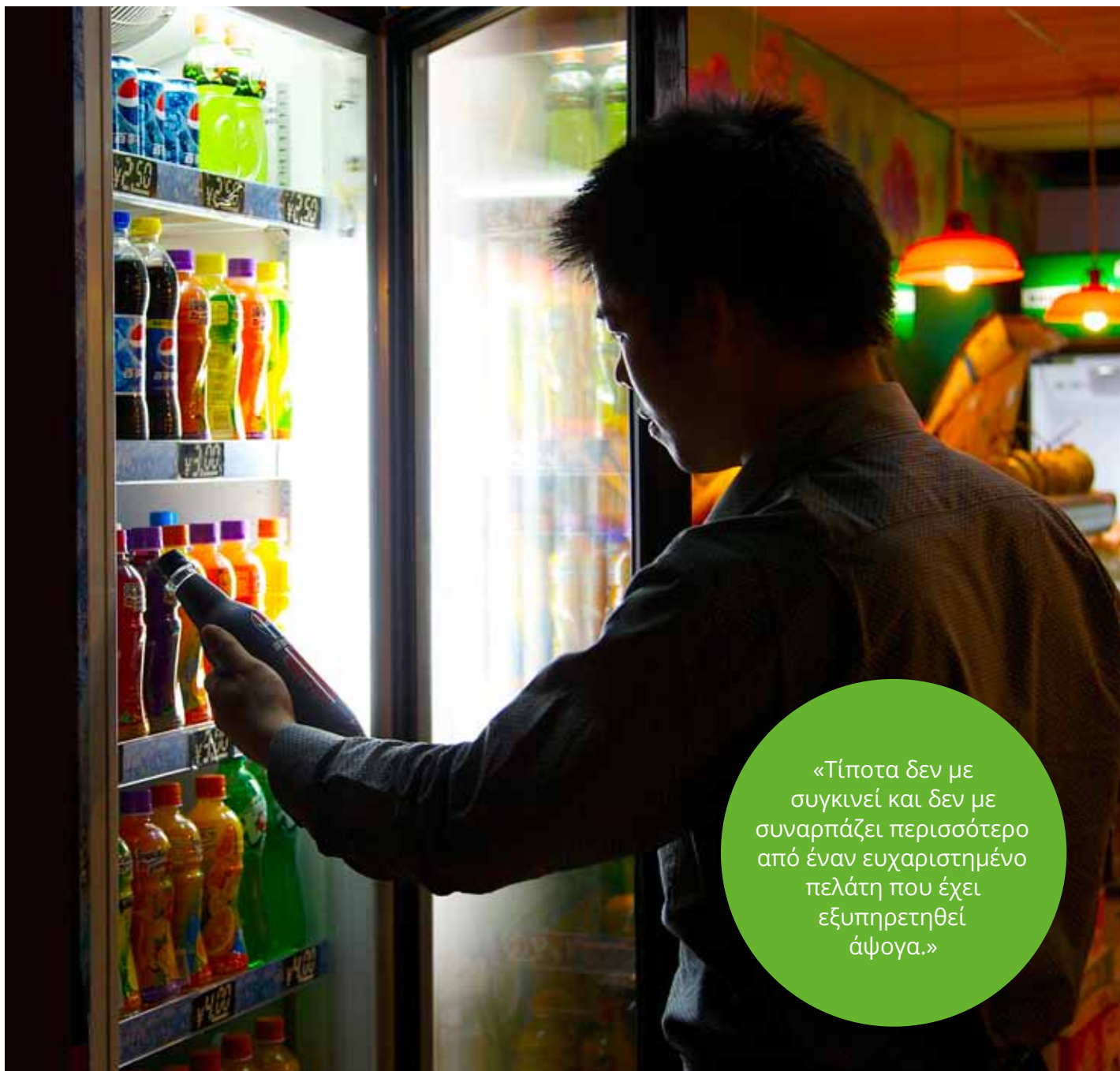
Οι ασιατικές αγορές παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον και θετικότατες μακροπρόθεσμες προοπτικές. Έχοντας την κατάλληλη θέση για να συμμετάσχουμε σε αυτή την εξέλιξη, επενδύουμε στην περιοχή τόσο σε επίπεδο υποδομών όσο και μέσω της προσαρμογής των προσφερόμενων προϊόντων μας στις ανάγκες των περιφερειακών αγορών, προσβλέποντας στην παγίωση και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητάς μας στην Ασία.

### Πωλήσεις

Ασία/Ωκεανία	€ εκατ.
2013	94.7
2012	106.6
2011	85.2
2010	88.8
2009	75.3







«Τίποτα δεν με συγκινεί και δεν με συναρπάζει περισσότερο από έναν ευχαριστημένο πελάτη που έχει εξυπηρετηθεί άψογα.»

## Εταιρική διακυβέρνηση

### Πλαίσιο διακυβέρνησης

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει την ευθύνη της διαχείρισης των εταιρικών θεμάτων αποκλειστικά προς το συμφέρον της Εταιρείας και των μετόχων της, βάσει του υπάρχοντος ρυθμιστικού πλαισίου. Οι βασικές αρμοδιότητες του Διοικητικού Συμβουλίου είναι οι εξής:

- Ο προσδιορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της Εταιρείας
- Η λήψη στρατηγικών αποφάσεων
- Η εξασφάλιση όλων των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων
- Ο διορισμός των μελών της ανώτατης Διοίκησης

Το Δ.Σ. διορίζεται από τους μετόχους και απαρτίζεται από εννέα μέλη, εκ των οποίων τα οκτώ είναι μη εκτελεστικά, ενώ τα τέσσερα εξ αυτών είναι συγχρόνως και ανεξάρτητα. Τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση των μετόχων και η θητεία τους είναι τριετής. Μοναδικό εκτελεστικό μέλος είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO). Το Διοικητικό Συμβούλιο συνέρχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφασίζει, μεταξύ άλλων, επί θεμάτων εταιρικής πολιτικής και στρατηγικής καθώς και να εγκρίνει τον προϋπολογισμό.

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς και έχουν υψηλό επίπεδο επιχειρηματικών, διεθνών και οικονομικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για τον ορισμό των επαγγελματικών στόχων και την επιτυχία της Εταιρείας. Η σύνθεση του Δ.Σ. διατηρεί μια καλή ισορροπία

ανάμεσα στον αριθμό των ανεξάρτητων και μη-ανεξάρτητων μελών του, καθώς επίσης και μεταξύ των εκτελεστικών και μη-εκτελεστικών μελών. Η Εταιρεία έχει αξιολογήσει το μέγεθος του Δ.Σ. ως επαρκές. Τα ανεξάρτητα, μη εκτελεστικά μέλη είναι σε θέση να παρέχουν στο Δ.Σ. αμερόληπτες απόψεις και συμβουλές ώστε να διασφαλίζεται το συμφέρον της Εταιρείας, των μετόχων και των εργαζομένων. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι υπεύθυνος να διασφαλίζει την υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών της Εταιρείας σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το Δ.Σ. έχει υιοθετήσει μια διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργίας του καθώς και αυτής των επιτροπών του, η οποία πραγματοποιείται ανά διετία. Της εν λόγω διαδικασίας προΐσταται ο Πρόεδρος του Δ.Σ..

### Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου διασφαλίζει ότι οι εσωτερικοί κι εξωτερικοί έλεγχοι της Εταιρείας εκτελούνται με τρόπο αποτελεσματικό, ανεξάρτητο και απολύτως σύμφωνο με τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. Επίσης, η Επιτροπή Ελέγχου μεριμνά για τη διασφάλιση της καλής επικοινωνίας των εκάστοτε ελεγκτών με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Ακόμη, η Επιτροπή Ελέγχου επιβλέπει τον ετήσιο τακτικό έλεγχο, την εξαμηνιαία επισκόπηση καθώς επίσης και την ελεγκτική εργασία που διεξάγεται από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας, ενώ συγχρόνως διασφαλίζει τη συμμόρφωση της Διοίκησης με τις παρατηρήσεις τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών ελεγκτών.

Η Επιτροπή Ελέγχου αξιολογεί τις εκθέσεις του εσωτερικού ελέγχου καθώς και την επάρκεια του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ως προς το ανθρώπινο δυναμικό και τον εξοπλισμό που παρέχεται.

Επιπλέον, η Επιτροπή αξιολογεί την καταλληλότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, των πληροφοριακών συστημάτων και των συστημάτων ασφαλείας που διαθέτει η Εταιρεία, καθώς επίσης και τις εκθέσεις των εξωτερικών ελεγκτών αναφορικά με τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Επίσης, παρακολουθεί τη διαδικασία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης κινδύνων. Τέλος, η Επιτροπή φέρει την ευθύνη υποβολής πρότασης προς το Δ.Σ. αναφορικά με το διορισμό εξωτερικών ελεγκτών, η οποία προωθείται προς έγκριση στην Ετήσια Γενική Συνέλευση.

### Δραστηριότητες Επιτροπής Ελέγχου

#### i) Συνεδριάσεις και συμμετοχή

Η Επιτροπή Ελέγχου συνεδρίασε τέσσερις (4) φορές κατά τη διάρκεια του 2013. Οι συνεδριάσεις αυτές προγραμματίστηκαν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να συμπέσουν χρονικά με τη διαδικασία δημοσίευσης των οικονομικών αποτελεσμάτων της Εταιρείας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής της Εταιρείας και η ελεγκτική εταιρεία PricewaterhouseCoopers («PwC») είχαν την ευκαιρία να συζητήσουν τα θέματα με την Επιτροπή Ελέγχου χωρίς την παρουσία μελών της εκτελεστικής διαχείρισης.



## ii) Επισκόπηση οικονομικών αποτελεσμάτων

Η Επιτροπή Ελέγχου προέβη στην εξέταση μιας σειράς θεμάτων σχετικών με τη χρηματοοικονομική πληροφόρηση όσον αφορά στις οικονομικές καταστάσεις του 2012, καθώς και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του πρώτου εξαμήνου του 2013. Επίσης, επανεξέτασε τις κυριότερες εκτιμήσεις και κρίσεις που επηρεάζουν σημαντικά τα οικονομικά αποτελέσματα, τα κυριότερα θέματα γνωστοποίησης και παρουσίασης ώστε να διασφαλίσει την πληρότητα, σαφήνεια και επαρκή πληροφόρηση των οικονομικών καταστάσεων, προ της υποβολής τους στο Δ.Σ.. Επιπλέον, εξέτασε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τον έλεγχο της PwC επί των Εκθέσεων Διαχείρισης του Δ.Σ. για τη χρήση του 2012, καθώς και την επισκόπηση της PwC για το πρώτο εξάμηνο του 2013, η κατάρτιση των οποίων αποτελεί νομική υποχρέωση της Εταιρείας.

## iii) Εξωτερικός έλεγχος

### Ανεξαρτησία

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι αρμόδια για την ανάπτυξη, την εφαρμογή και τον έλεγχο των διαδικασιών της Εταιρείας που εφαρμόζονται σχετικά με τον εξωτερικό έλεγχο.

Επί της αρχής, οι εξωτερικοί ελεγκτές αποκλείονται από τη παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και δεν δύνανται να απασχοληθούν στη Frigoglass σε αντικείμενο μη ελεγκτικό εκτός αν συντρέχουν επιτακτικοί λόγοι. Οποιαδήποτε πρόταση απασχόλησης εξωτερικών ελεγκτών για μη ελεγκτική εργασία πρέπει να εγκριθεί από την

Επιτροπή Ελέγχου πριν από την τοποθέτησή τους.

Η Επιτροπή Ελέγχου λαμβάνει ετησίως επιβεβαίωση από την PwC ως προς την ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα των εξωτερικών ελεγκτών, σύμφωνα με τα ισχύοντα επαγγελματικά πρότυπα και τις εφαρμοστέες κανονιστικές διατάξεις, καθώς και επιβεβαίωση συμμόρφωσης της ανώτατης Διοίκησης με τις οδηγίες της Εταιρείας αναφορικά με την πρόσληψη στην Εταιρεία πρώην εξωτερικών ελεγκτών ή την απασχόλησή τους σε μη ελεγκτικά έργα.

### Αποτελεσματικότητα και επαναδιορισμός

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι αρμόδια για την εποπτεία των εξωτερικών ελεγκτών όσον αφορά σε ζητήματα ανεξαρτησίας τους, διαθέσιμων πόρων και της εμπειρίας τους. Επίσης, προβαίνει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ελεγκτικών διαδικασιών που εφαρμόστηκαν μέσω:

- Της επισκόπησης και έγκρισης του ελεγκτικού προγράμματος της PwC για τη σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων της διαχειριστικής χρήσης του 2012, τους όρους που περιλαμβάνονται στο συμφωνητικό ελέγχου και τις προτιμώμενες ελεγκτικές αμοιβές.
- Της διενέργειας συνεντεύξεων με τη Διοίκηση και λοιπά διευθυντικά στελέχη καθώς και με τον αρμόδιο ορκωτό ελεγκτή της PwC αναφορικά με τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και ακεραιότητας των εξωτερικών ελεγκτών και τον καθορισμό της στρατηγικής ελέγχου και συνεργασίας με την Εταιρεία.

- Της λήψης πληροφοριών που παρέχονται από την PwC, αναφορικά με τις διαδικασίες τους που διασφαλίζουν την ανεξαρτησία τους και την ποιότητα ελέγχου.

Αναφορικά με την πρόταση προς το Δ.Σ. για ανανέωση της συνεργασίας για ένα έτος με την PwC, η Επιτροπή Ελέγχου έλαβε υπόψη τη διάρκεια της θητείας τους ως ελεγκτές και εξέτασε την αναγκαιότητα διεξαγωγής μια πλήρους διαδικασίας υποβολής προσφοράς. Δεν υπήρξε καμία συμβατική υποχρέωση που να περιορίζει την απόφαση της Επιτροπής Ελέγχου αναφορικά με την επιλογή των εξωτερικών ελεγκτών.

Τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου τα οποία έχουν προταθεί από τη Γενική Συνέλευση σύμφωνα με τις προβλέψεις του νόμου 3693/2008 είναι τα εξής:

### Πρόεδρος

**Ιωάννης Ανδρουτσόπουλος**  
ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος

### Μέλη

**Λουκάς Κόμης**  
μη-εκτελεστικό μέλος

**Δώρος Κωνσταντίνου**  
μη-εκτελεστικό μέλος

Τα μέλη έχουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε ρόλους οικονομικού ή λογιστικού αντικειμένου, ή έχουν διατελέσει μέλη αντίστοιχης επιτροπής σε άλλη επιχείρηση. Ειδικότερα ο κ. Ανδρουτσόπουλος πληρεί τις προϋποθέσεις του άρθρου 37 του νόμου 3693/2008 καθώς διαθέτει επαρκή γνώση της ελεγκτικής διαδικασίας και λογιστικής.



## Εταιρική διακυβέρνηση

### Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου

Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα το οποίο εγγυάται ότι όλες οι δραστηριότητες της Εταιρείας επιτελούνται σύμφωνα με τους εταιρικούς στόχους και ότι ακολουθούνται οι εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου επιδιώκει να διασφαλίσει ότι τα εσωτερικά συστήματα οικονομικού ελέγχου παραμένουν ισχυρά, λειτουργούν με τρόπο συνεπή και καλύπτουν το σύνολο της Εταιρείας.

Ο εσωτερικός ελεγκτής ενεργεί σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα που ισχύουν αναφορικά με τη διενέργεια Εσωτερικού Ελέγχου, τις διαδικασίες και την πολιτική της Εταιρείας και αναφέρεται απευθείας στην Επιτροπή Ελέγχου του Διοικητικού Συμβουλίου. Όσον αφορά σε διοικητικά θέματα, αναφέρεται στο Διευθύνοντα Σύμβουλο (CEO) και στον Chief Financial Officer της Εταιρείας.

### Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών

Ο ρόλος της Επιτροπής Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών είναι η θέσπιση των αρχών που διέπουν την πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της Εταιρείας, οι οποίες καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τις ενέργειες της Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, τα καθήκοντά της είναι τα εξής:

- Η επίβλεψη της πολιτικής προγραμματισμού διαδοχής στελεχών ανώτατης διοίκησης
- Ο προσδιορισμός της στρατηγικής αμοιβών και επιδομάτων
- Η υποβολή προτάσεων προς το Διοικητικό Συμβούλιο αναφορικά με τις αποδοχές των εκτελεστικών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου

Η Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών αποτελείται από τα εξής τρία μη-εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, όπως αυτά ορίστηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο για το 2013:

#### Πρόεδρος

##### Λουκάς Κόμης

μη-εκτελεστικό μέλος

#### Μέλη

##### Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαυίδ

μη-εκτελεστικό μέλος

##### Ευάγγελος Καλούσης

ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος

Ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού συνήθως συμμετέχουν στις συνεδριάσεις της Επιτροπής, εκτός από τις περιπτώσεις που διεξάγονται συζητήσεις σχετικά με θέματα που τους αφορούν προσωπικά.

Το 2013 η Επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών συνήλθε τρεις φορές.

### Επιτροπή Επενδύσεων

Τα καθήκοντα της Επιτροπής Επενδύσεων είναι να προτείνει στο Διοικητικό Συμβούλιο τη στρατηγική και τις πρωτοβουλίες επιχειρηματικής ανάπτυξης της Εταιρείας, να αξιολογεί και να συστήνει στο Διοικητικό Συμβούλιο νέες επενδυτικές προτάσεις ή/και προτάσεις επέκτασης σύμφωνα με την ορισθείσα στρατηγική της Εταιρείας. Επιπλέον, η Επιτροπή είναι υπεύθυνη να αξιολογεί και να συστήνει στο Διοικητικό Συμβούλιο σημαντικές ευκαιρίες επιχειρησιακής ανάπτυξης και επέκτασης μέσω εξαγορών ή/και στρατηγικών συνεργασιών.

Η Επιτροπή Επενδύσεων ορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο της Frigoglass και αποτελείται από τέσσερα μέλη, δύο εκ των οποίων είναι μη-εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ.

#### Πρόεδρος

##### Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαυίδ

μη-εκτελεστικό μέλος

#### Μέλη

##### Torsten Tuerling

εκτελεστικό μέλος (CEO)

##### Λουκάς Κόμης

μη-εκτελεστικό μέλος

##### Πάνος Ταμπούρλος

Director of Corporate Development

Το 2013 η Επιτροπή Επενδύσεων συνήλθε δύο φορές.





## Επικοινωνία με τους μετόχους

Η Frigoglass αναγνωρίζει τη σημασία της αποτελεσματικής και έγκαιρης επικοινωνίας με τους μετόχους και το ευρύτερο επενδυτικό κοινό. Μετά την ανακοίνωση των τριμηνιαίων και ετησίων αποτελεσμάτων, οι ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις καθώς και οι σχετικές ανακοινώσεις είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα της Εταιρείας: [www.frigoglass.com](http://www.frigoglass.com). Η Εταιρεία διαθέτει στην ιστοσελίδα της ειδική ενότητα επενδυτικών σχέσεων στην οποία οι μέτοχοι και δυνητικοί επενδυτές μπορούν να βρουν μια περιγραφή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης που εφαρμόζει η Εταιρεία, τη διοικητική και μετοχική δομή, τα οικονομικά αποτελέσματα και τα δελτία τύπου. Επίσης, η Frigoglass επικοινωνεί με την επενδυτική κοινότητα μέσω της συμμετοχής της σε συνέδρια, μέσω συναντήσεων με επενδυτές (road shows) στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και μέσω προγραμματισμένων τηλεδιασκέψεων.

## Το Διοικητικό Συμβούλιο

(η τριετής θητεία λήγει το 2015)

**Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαΐδ**  
Πρόεδρος, μη-εκτελεστικό μέλος

**Ιωάννης Ανδρουτσόπουλος**  
Αντιπρόεδρος, ανεξάρτητο,  
μη-εκτελεστικό μέλος

**Λουκάς Κόμης**  
Γραμματέας, μη-εκτελεστικό μέλος

**Torsten Tuerling**  
Διευθύνων Σύμβουλος (CEO),  
εκτελεστικό μέλος

**Ευάγγελος Καλούσης**  
Ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος

**Δώρος Κωνσταντίνου**  
Μη-εκτελεστικό μέλος

**Χρίστος Λεβέντης**  
Μη-εκτελεστικό μέλος

**Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου**  
Ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος

**Βασίλειος Φουρλής**  
Ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος

## Ανώτατη Διοίκηση

**Torsten Tuerling**  
Chief Executive Officer

**Νίκος Μαμουλής**  
Chief Financial Officer

**Ηλίας Μοσχονάς**  
Chief Human Resources Officer

**Πάνος Ταμπούρλος**  
Director of Corporate Development

**Δημήτρης Μποστάνης**  
Chief Supply Chain Officer

**Γεράσιμος Βαρβίας**  
Executive Director Glass

**Pierre Boyer**  
Executive Director  
ICM Europe & North America

**Tom Aas**  
Executive Director  
ICM Asia & Africa/Middle East

**Chief Marketing Officer**  
Pierre Boyer  
(ασκεί τα καθήκοντα του  
Chief Marketing Officer προσωρινά,  
μέχρι νεωτέρας ανακοίνωσης)

## Ορκωτοί Λογιστές

Price Waterhouse Coopers  
Λ. Κηφισίας 268,  
152 32 Χαλάνδρι, Αθήνα  
Ελλάδα

## Νομικός Σύμβουλος

Λεωνίδας Γεωργόπουλος  
Δικηγορική Εταιρεία  
'ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ – ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ'



## Διοικητικό Συμβούλιο

### Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαυίδ

Πρόεδρος

(μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Χαράλαμπος (Χάρης) Γ. Δαυίδ εξελέγη Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου το Νοέμβριο του 2006. Είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου από το 1999.

Ο κ. Δαυίδ αποφοίτησε από το πανεπιστήμιο Providence College στις Η.Π.Α. το 1987. Η επαγγελματική του σταδιοδρομία ξεκίνησε στη Νέα Υόρκη από τη θέση του πιστοποιημένου επενδυτικού συμβούλου στην Credit Suisse. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του κατέλαβε διάφορες θέσεις στην ανώτερη διοίκηση του Ομίλου Εταιρειών Λεβέντη στη Νιγηρία και την Ευρώπη. Είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου των εταιρειών, A.G. Leventis PLC (Nigeria), Nigerian Bottling Company PLC, Cummins West Africa, Beta Glass PLC (Nigeria) και Ideal Group.

Επίσης, είναι μέλος του Γενικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), μέλος του Δ.Σ. του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE), μέλος της Οργανωτικής Επιτροπής του Κλασικού Μαραθωνίου Αθηνών όπως και της επιτροπής TATE's Africa Acquisitions Committee.

Τέλος, έχει διατελέσει μέλος των διοικητικών συμβουλίων της Alpha Finance, της ΔΕΗ και της Εμπορικής Τράπεζας (Credit Agricole).

### Ιωάννης Κ. Ανδρουτσόπουλος

Αντιπρόεδρος

(ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Ιωάννης Ανδρουτσόπουλος είναι ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο εξελέγη για πρώτη φορά τον Ιούλιο του 1996.

Κατά τη μακροχρόνια σταδιοδρομία του στον κλάδο της εμφιάλωσης και παραγωγής έχει αναλάβει τη θέση του Τεχνικού Διευθυντή στην Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως (1969-1985), του Γενικού Διευθυντή στο Βιομηχανικό Τομέα του Ομίλου Εταιρειών 3E (1986-1994), του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου της Frigorex (1995), μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου του Ομίλου Εταιρειών 3E (1995) και του Διευθύνοντος Συμβούλου της Frigoglass (1996-2001).

Είναι πτυχιούχος Ηλεκτρολόγος Μηχανικός του Πολυτεχνείου του Aachen όπου πραγματοποίησε και σπουδές οικονομικών.

### Λουκάς Δ. Κόμης

Σύμβουλος και Γραμματέας

(μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Λουκάς Δ. Κόμης είναι μη-εκτελεστικό μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρείας, στο οποίο εξελέγη για πρώτη φορά τον Ιούλιο του 1996.

Είναι επίσης Πρόεδρος του Δ.Σ. του Ομίλου INTEAL A.B.E.E.Δ.Ε.Σ και της Ελληνικής Εταιρείας Αξιοποίησης Ανακύκλωσης (Ε.Ε.Α.Α.), Αντιπρόεδρος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων (ΣΕΒΤ), καθώς και μέλος του Δ.Σ. της LARGO Ltd. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του απασχολήθηκε επί εννέα έτη σε διευθυντικές θέσεις στον τομέα της παραγωγής οικιακών συσκευών (στην εταιρεία IZOLA A.E.) και εν συνεχεία στην Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε., όπου διατέλεσε και εκτελεστικό μέλος του διοικητικού της συμβουλίου επί σειρά ετών, παραμένει δε σύμβουλος του προέδρου του διοικητικού συμβουλίου μέχρι σήμερα. Είναι πτυχιούχος του τμήματος Φυσικής του Πανεπιστημίου Αθηνών, του μεταπτυχιακού τμήματος Ηλεκτρολογίας Μηχανολογίας του Πανεπιστημίου της Ottawa (MSc Electrical Engineering), καθώς και του μεταπτυχιακού τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου του Οντάριο στον Καναδά.

**Torsten Tuerling**

Διευθύνων Σύμβουλος  
(εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Torsten Tuerling διορίστηκε Διευθύνων Σύμβουλος το Μάιο του 2012.

Πριν ενταχθεί στη Frigoglass κατείχε τη θέση του Προέδρου και Διευθύνωντος Συμβούλου του ομίλου Franke Kitchen Systems Group, που αποτελεί παγκόσμιο ηγέτη στον κλάδο του, με δραστηριότητες σε 19 χώρες σε τέσσερις ηπείρους. Κατά τη διάρκεια της θητείας του κ. Tuerling, ο εν λόγω όμιλος σημείωσε σημαντική ανάπτυξη και ο ίδιος συμμετείχε ενεργά στη διεύθυνση των διεθνών δραστηριοτήτων του. Έχει επίσης απασχοληθεί ως Γενικός Διευθυντής του λιανικού κλάδου τροφίμων της εταιρείας Carrier Commercial Refrigeration EMEA, θυγατρικής της United Technologies Corporation με δραστηριότητα, σε παγκόσμιο επίπεδο, στον κλάδο της επαγγελματικής ψύξης. Τέλος, διαχειρίστηκε επιτυχώς την ενσωμάτωση της Linde Refrigeration σε συνέχεια της εξαγοράς της από την Carrier.

Ο κ. Tuerling κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο του Saarbrücken της Γερμανίας καθώς και μεταπτυχιακό τίτλο στο Management από το Πανεπιστήμιο E.M. Lyon Business School της Γαλλίας.

**Ευάγγελος Καλούσης**

Σύμβουλος  
(ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Ευάγγελος Καλούσης είναι ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο για πρώτη φορά εξελέγη τον Ιούνιο του 2006.

Είναι Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας Nestlé Ελλάς Α.Ε.. Επίσης, είναι Πρόεδρος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων (ΣΕΒΤ) και μέλος του Δ.Σ. της Alpha Bank Α.Ε. και της Τράπεζας Τροφίμων. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας έχει απασχοληθεί σε μια σειρά ανώτατων διοικητικών θέσεων στον πολυεθνικό οργανισμό Nestlé στην Ελβετία, τη Γαλλία, τη Νιγηρία και τη Νότια Αφρική.

Τέλος, είναι Μηχανικός Ηλεκτρολόγος του Ομοσπονδιακού Πολυτεχνείου της Λωζάννης, σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο της Λωζάννης και είναι απόφοιτος του Business School IMD της Ελβετίας.

**Δώρος Κωνσταντίνου**

Σύμβουλος  
(μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Δώρος Κωνσταντίνου είναι μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο εξελέγη για πρώτη φορά τον Οκτώβριο του 2011.

Ο κ. Κωνσταντίνου αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο του Πειραιά το 1974 και είναι πτυχιούχος του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ξεκίνησε την καριέρα του ως ελεγκτής στην PricewaterhouseCoopers όπου και απασχολήθηκε για δέκα χρόνια. Το 1985 εντάχθηκε στην Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. όπου κατείχε διάφορες υψηλόβαθμες θέσεις στην Οικονομική Διεύθυνση. Το 1996 διορίστηκε Οικονομικός Διευθυντής, θέση την οποία διατήρησε έως τον Αύγουστο του 2000. Επίσης, αποτέλεσε βασικό μέλος της διοικητικής ομάδας που ηγήθηκε της συγχώνευσης της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιαλώσεως με την Coca-Cola Beverages.

Ο κ. Κωνσταντίνου διατέλεσε Διευθύνων Σύμβουλος της Frigoglass από το 2001 έως τον Αύγουστο του 2003 οπότε και ανέλαβε τη θέση του Διευθύνωντος Συμβούλου της Coca-Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε., στην οποία παρέμεινε μέχρι τον Ιούλιο του 2011. Τέλος, ο κ. Κωνσταντίνου εξελέγη εντεταλμένος σύμβουλος της Frigoglass τον Οκτώβριο του 2011, θέση από την οποία αποχώρησε το Μάιο του 2012.



## Διοικητικό Συμβούλιο

### **Χρίστος Λεβέντης**

Σύμβουλος

(μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Χρίστος Λεβέντης είναι μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο για πρώτη φορά εξελέγη τον Οκτώβριο του 2002.

Σήμερα ασχολείται με τις επενδυτικές δραστηριότητες της ομώνυμης οικογένειας. Κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του απασχολήθηκε ως χρηματοοικονομικός αναλυτής στις εταιρείες JP Morgan και Credit Suisse.

### **Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου**

Σύμβουλος

(ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος)

Η κα. Αλεξάνδρα Παπαλεξοπούλου είναι ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο εξελέγη για πρώτη φορά τον Απρίλιο του 2003.

Είναι Διευθύντρια Στρατηγικού Σχεδιασμού του Ομίλου Τιτάν, ενώ συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας με την επωνυμία Τιτάν Ανώνυμη Εταιρεία Τσιμέντων και της Εθνικής Τραπέζης της Ελλάδος. Είναι, επίσης, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του σωματίου ALBA Κολλέγιο Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Ιδρύματος Παύλου και Αλεξάνδρας Κανελλοπούλου. Κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής της σταδιοδρομίας έχει διατελέσει σε θέσεις στον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ως αναλύτρια και στην εταιρεία συμβούλων BoozAllenHamilton. Τέλος, είναι πτυχιούχος οικονομικών του Πανεπιστημίου Swarthmore και κάτοχος MBA από το INSEAD.

### **Βασίλειος Φουρλής**

Σύμβουλος

(ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος)

Ο κ. Βασίλειος Φουρλής είναι ανεξάρτητο, μη-εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ. της Εταιρείας, στο οποίο για πρώτη φορά εξελέγη τον Οκτώβριο του 2002.

Ο κ. Φουρλής είναι εκτελεστικός Πρόεδρος της εταιρείας Furlis A.E. Συμμετοχών, ενώ παράλληλα συμμετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας Πειραιώς A.E και της Τιτάν Ανώνυμη Εταιρεία Τσιμέντων.

Είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος Οικονομικής Ανάπτυξης και Περιφερειακού Προγραμματισμού του Πανεπιστημίου Berkeley της California, καθώς και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος Διεθνών Οικονομικών Σπουδών του Boston University στις Βρυξέλλες.



## Μισθολογική πολιτική

### Μισθός

Οι μισθοί καθορίζονται σύμφωνα με ένα εσωτερικό μισθολογικό σύστημα κατάταξης θέσεων εργασίας, το οποίο αντανακλά τη μισθολογική πρακτική που ακολουθεί η αγορά. Το εύρος των αμοιβών προσδιορίζεται από μια σειρά παραγόντων όπως ο βαθμός ευθύνης του κάθε εργαζομένου, η τεχνογνωσία του και η επαγγελματική του εμπειρία.

### Βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα παροχής κινήτρων προς τα στελέχη

Το βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα παροχής κινήτρων στηρίζεται στην αρχή της διοίκησης βάσει στόχων. Το πρόγραμμα συνδέει την ατομική απόδοση των στελεχών με τα αποτελέσματα της Εταιρείας, έτσι ώστε να ενισχύεται η αφοσίωση των εργαζομένων και να ενθαρρύνεται η επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Όλες οι διοικητικές θέσεις εντάσσονται στο πρόγραμμα ετήσιου πριμ απόδοσης. Η επίδοση κάθε στελέχους αξιολογείται και ανταμείβεται σε ετήσια βάση σύμφωνα με το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Οι στόχοι απορρέουν από τη στρατηγική της Εταιρείας και το βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα παροχής κινήτρων διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση του κάθε στελέχους. Ο υπολογισμός του ετήσιου πριμ γίνεται σύμφωνα με την ατομική απόδοση επί των προκαθορισμένων στόχων, όπως επίσης και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Εταιρείας συνολικά ή και τμηματικά ανάλογα με το τμήμα, τη γεωγραφική περιοχή ή τη μονάδα στην οποία ανήκει το κάθε στέλεχος.

### Δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών

Τα μέλη της ανώτατης και ανώτερης Διοίκησης μπορούν να συμμετέχουν στο πρόγραμμα δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών της Frigoglass ενθαρρύνοντας έτσι την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Τα δικαιώματα προαίρεσης αποτελούν μέρος της συνολικής τους αμοιβής, εκχωρούνται σε προκαθορισμένη τιμή και ωριμάζουν κατά το 1/3 του συνολικού αριθμού των μετοχών ανά έτος, ενώ μπορούν να ασκηθούν μέχρι και δέκα χρόνια από την ημερομηνία εκχώρησής τους. Οι όροι του προγράμματος δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών πρέπει να λάβουν την έγκριση των μετόχων κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση.

### Συνταξιοδοτικά προγράμματα

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν, στις χώρες που αυτό είναι εφικτό, στο συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της Εταιρείας το οποίο λειτουργεί ως μηχανισμός αποταμίευσης και παροχής κινήτρων.

### Άλλες παροχές

Ανάλογα με τη χώρα στην οποία εργάζονται και τη θέση την οποία κατέχουν, τα στελέχη της Εταιρείας δικαιούνται πρόσθετες παροχές. Οι παροχές αυτές περιλαμβάνουν εταιρικό αυτοκίνητο, έξοδα βενζίνης, ιδιωτική υγειονομική κάλυψη, έξοδα φαγητού, κινητό τηλέφωνο, έξοδα παιδικού σταθμού ή και άλλες παροχές ανάλογα με τη τρέχουσα πρακτική της τοπικής αγοράς.

## Διαχείριση οικονομικών κινδύνων

Η Frigoglass, λόγω της δραστηριότητας της στις παγκόσμιες αγορές, βρίσκεται εκτεθειμένη σε διαφόρους χρηματοοικονομικούς κινδύνους: κίνδυνο αγοράς (λόγω διακύμανσης στις τιμές των προϊόντων ή στις συναλλαγματικές ισοτιμίες), πιστωτικό κίνδυνο, κίνδυνο περιορισμένης ρευστότητας, κίνδυνο μειωμένων χρηματορροών και κίνδυνο διακύμανσης επιτοκίων. Το συνολικό πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου το οποίο ακολουθείται, στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των ενδεχόμενων αρνητικών επιπτώσεων στη χρηματοοικονομική θέση της Εταιρείας.

Το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων έχει την ευθύνη διαχείρισης των χρηματοοικονομικών κινδύνων για τη Frigoglass και όλες τις θυγατρικές της και λειτουργεί βάσει συγκεκριμένης πολιτικής, η οποία έχει εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο. Το τμήμα εντοπίζει κι αξιολογεί τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, ενώ παράλληλα επιλέγει τεχνικές για την αντιστάθμισή τους σε στενή συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της Εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο χαράσσει τις γενικές αρχές διαχείρισης κινδύνων, προσδιορίζει την πολιτική που θα ακολουθείται σε κάθε είδος κινδύνου (συναλλαγματικού, επιτοκιακού ή πιστωτικού), ενώ επίσης αποφασίζει για το ποιά χρηματοοικονομικά εργαλεία θα χρησιμοποιούνται και το πώς θα επενδύεται η πλεονάζουσα ρευστότητα. Το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων αποφεύγει τις κερδοσκοπικές κινήσεις και τις συναλλαγές που δεν σχετίζονται με τη δραστηριότητα της Εταιρείας.

Καταθέσεις ή υπεραναλήψεις (overdrafts) από τραπεζικούς οργανισμούς, ανταλλαγή τρεχουσών απαιτήσεων και υποχρεώσεων, δάνεια αλληλόχρεων λογαριασμών, μακροπρόθεσμα δάνεια, εταιρικά ομόλογα, δάνεια από ή προς θυγατρικές, επενδύσεις σε μετοχικούς τίτλους, καταβολή μερισμάτων και υποχρεώσεις που απορρέουν από χρηματοδοτικές μισθώσεις αποτελούν τα κύρια χρηματοοικονομικά εργαλεία που χρησιμοποιεί η Εταιρεία. Εκτός αυτών, η Εταιρεία μπορεί να καταφεύγει στη χρήση παραγώγων, ώστε να διασφαλίζεται η θέση της έναντι συγκεκριμένων κινδύνων.

### 1. Κίνδυνος αγοράς

#### α) Συναλλαγματικός κίνδυνος

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται σε διεθνές περιβάλλον και εκτίθεται σε συναλλαγματικό ρίσκο λόγω των διακυμάνσεων στις ισοτιμίες μεταξύ του Ευρώ και διαφόρων νομισμάτων, όπως το Δολάριο ΗΠΑ, το Νάιρα Νιγηρίας, το Ραντ Νοτίου Αφρικής, η Ρουπία Ινδίας, η Κορόνα Νορβηγίας, το Ρούβλι Ρωσίας και το κινεζικό Γουάν που ενδέχεται να έχουν αρνητική επίπτωση στα οικονομικά αποτελέσματα της Εταιρείας.

Οι θυγατρικές της Frigoglass οι οποίες συναλλάσσονται σε νομίσματα διαφορετικά του Ευρώ χρησιμοποιούν τη μέθοδο της φυσικής αντιστάθμισης για να περιορίζουν την έκθεσή τους στον κίνδυνο που προκύπτει από τις διακυμάνσεις τοπικών νομισμάτων έναντι του νομίσματος αναφοράς. Η μέθοδος φυσικής αντιστάθμισης συνίσταται στην κατά το δυνατόν εκτενέστερη ισοσκέλιση ταμειακών εισροών και εκροών στο ίδιο νόμισμα,

ώστε να περιορίζεται η επίδραση των συναλλαγματικών διακυμάνσεων.

Η Frigoglass διαθέτει επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες χώρες. Κατά την ενοποίηση των λογιστικών τους καταστάσεων με τις αντίστοιχες της μητρικής, η καθαρή τους θέση βρίσκεται εκτεθειμένη σε κίνδυνο μετατροπής, λόγω διακύμανσης της ισοτιμίας μεταξύ του τοπικού νομίσματος και του νομίσματος αναφοράς (δηλαδή του νομίσματος της μητρικής). Από την άλλη, η μητρική Εταιρεία δε διατρέχει, ουσιαστικά, ανάλογο κίνδυνο, καθώς η πλειοψηφία των θυγατρικών καταρτίζει λογιστικές καταστάσεις σε Ευρώ (functional currency), με την εξαίρεση της Νιγηρίας, της Ινδίας, της Ινδονησίας, της Κένυας, της Ν. Αφρικής και της Κίνας.

Το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων δύναται να χρησιμοποιήσει προθεσμιακά συμβόλαια συναλλάγματος τα οποία λήγουν εντός ενός έτους με σκοπό να αντισταθμίσουν το συναλλαγματικό κίνδυνο όταν απαιτείται.

#### β) Κίνδυνος από μεταβολές τιμών

Η Εταιρεία είναι εκτεθειμένη στον κίνδυνο που συνδέεται με τις διακυμάνσεις στις τιμές των πρώτων υλών. Ο κίνδυνος αυτός αντισταθμίζεται με διάφορους τρόπους, ένας απ' τους οποίους είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, ώστε η αύξηση του όγκου των πωλήσεων να επιτρέπει τον επιμερισμό του σταθερού κόστους σε υψηλότερο όγκο παραγωγής και την αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος.

Παράλληλα, αντισταθμίζουμε την έκθεση μας στο ρίσκο που ενέχει η αγορά πρώτων υλών και η διακύμανση των τιμών τους, χρησιμοποιώντας συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης (futures), δικαιώματα προαίρεσης (option contracts) και συμφωνίες προμήθειας με τους παραγωγούς.

## 2. Πιστωτικός κίνδυνος

Ο πιστωτικός κίνδυνος συνδέεται με το ύψος των διαθεσίμων και ταμειακών ισοδύναμων, καθώς και με τη χορήγηση πίστωσης σε πελάτες, περίπτωση στην οποία συμπεριλαμβάνονται τόσο οι προς είσπραξη απαιτήσεις, όσο και οι συναλλαγές που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί.

Για το ενδεχόμενο χορήγησης πίστωσης σε πελάτες, η Εταιρεία ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική που διασφαλίζει το ότι οι πωλήσεις αγαθών κι υπηρεσιών θα γίνονται προς πελάτες που διαθέτουν αξιόπιστη πιστοληπτική ικανότητα. Για τον καλύτερο έλεγχο, υπάρχουν σαφείς διαδικασίες και συγκεκριμένα πιστωτικά όρια. Όλες οι θυγατρικές της Εταιρείας παρακολουθούν την οικονομική κατάσταση των οφειλετών τους σε διαρκή βάση, ενώ παράλληλα διενεργείται και κεντρικός έλεγχος ανά τρίμηνο. Για κάθε επισφαλή απαίτηση γίνονται οι κατάλληλες προβλέψεις, σε σχέση με συγκεκριμένες κατηγορίες πιστωτικών κινδύνων. Όσον αφορά στην εξεταζόμενη χρήση, η διοίκηση της Εταιρείας εκτιμά ότι δεν υπήρχε ουσιαστική έκθεση σε πιστωτικό κίνδυνο που να μην έχει ήδη περιληφθεί στις προβλέψεις επισφαλών απαιτήσεων.

Κατά την περίοδο αναφοράς, δεν σημειώθηκε καμία υπέρβαση των υφιστάμενων πιστωτικών ορίων και η διοίκηση δεν αναμένει ζημιές εξαιτίας κακών αποτελεσμάτων από την πλευρά των αντισυμβαλλομένων.

## 3. Κίνδυνος ρευστότητας

Η διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας συνίσταται στη διατήρηση ικανών ταμειακών διαθεσίμων και τη δυνατότητα άντλησης επαρκούς κεφαλαίου μέσω δανεισμού.

Εξαιτίας του δυναμικού χαρακτήρα που έχουν οι δραστηριότητες της Εταιρείας, το τμήμα Διαχείρισης Διαθεσίμων θέτει ως στόχο τη διατήρηση της ευελιξίας στη χρηματοδότηση, μέσω της διασφάλισης συγκεκριμένων γραμμών πίστωσης.

Η Εταιρεία διαχειρίζεται τον κίνδυνο ρευστότητας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του κεφαλαίου κίνησης, αλλά και των ταμειακών της ροών. Η Frigoglass παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι χρηματοροές σε σχέση με τις αντίστοιχες προβλέψεις, και διασφαλίζει τη δυνατότητα τραπεζικού δανεισμού και την επάρκεια των αποθεματικών. Η Εταιρεία διαθέτει επαρκείς πηγές χρηματοδότησης από τις οποίες θα μπορούσε να αντλήσει κεφάλαια σε περίπτωση ενδεχόμενης έλλειψης ρευστών διαθεσίμων.

## 4. Επιτοκιακός κίνδυνος

Τα έσοδα της Εταιρείας και οι λειτουργικές ταμειακές ροές δεν παρουσιάζουν ουσιαστική εξάρτηση από τις διακυμάνσεις των επιτοκίων στην

αγορά, δεδομένου ότι η Εταιρεία δεν διαθέτει τοκοφόρα στοιχεία ενεργητικού πλην ορισμένων βραχυπρόθεσμων προθεσμιακών καταθέσεων. Η έκθεση σε επιτοκιακό κίνδυνο επί δανειακών υποχρεώσεων, περιορίζεται στον κίνδυνο να μειωθούν οι ταμειακές ροές, εξαιτίας κάποιων ενδεχόμενων μεταβολών στα κυμαινόμενα επιτόκια.

Η Εταιρεία εξετάζει διαρκώς τις τάσεις αναφορικά με τη διακύμανση των επιτοκίων, σε συνδυασμό πάντα με τις χρηματοοικονομικές της ανάγκες. Κατά συνέπεια, το σύνολο του δανεισμού, βραχυπρόθεσμου, μεσοπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου, γίνεται με κυμαινόμενα επιτόκια και συμβατική περίοδο προσαρμογής μικρότερη των έξι μηνών. Το ομολογιακό μας δάνειο έχει σταθερό επιτόκιο.

## Διαχείριση κεφαλαιακού κινδύνου

Η διαχείριση κεφαλαιακού κινδύνου συνίσταται στη διατήρηση μιας βέλτιστης κεφαλαιακής δομής, μέσω της οποίας διασφαλίζεται η δυνατότητα της Εταιρείας να εξακολουθεί να ασκεί την επιχειρηματική της δραστηριότητα, ώστε να δημιουργεί αποδόσεις για τους μετόχους της και να προστατεύει όσους τρίτους έχουν συμφέρον από τη λειτουργία της.

Για τη διατήρηση ή την προσαρμογή της κεφαλαιακής της δομής, η Εταιρεία μπορεί να προσαρμόσει το ύψος του διανεμόμενου μερίσματος ή του κεφαλαίου που επιστρέφεται στους μετόχους, καθώς επίσης και τον αριθμό νέων μετοχών ή το ύψος ενός ενδεχόμενου δανεισμού.



## Πληροφορίες προς τους μετόχους

### Μετοχικό κεφάλαιο

50,593,832 μετοχές ονομαστικής αξίας €0.30, σύμφωνα με στοιχεία της 31ης Δεκεμβρίου 2013.

### Διαπραγμάτευση τίτλων

Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ATHEX)

### Reuters

FRIR.AT

### Bloomberg

FRIGO GA

### Συντελεστής διασποράς (free float)

56%

### Ετήσια Γενική Συνέλευση

Τρίτη, 27 Μαΐου 2014

### Πληροφορίες για το μέρισμα (€ ανά μετοχή)

Χρήση	Ποσό <sup>1</sup>	Ημ/νία ΤΓΣ*	Ημ/νία αποκοπής	Ημ/νία πληρωμής
2001	0.048	31/05/2002	03/06/2002	20/06/2002
2002	0.064	18/06/2003	22/07/2003	01/08/2003
2003	0.080	21/06/2004	22/06/2004	14/07/2004
2004	0.112	10/06/2005	10/06/2005	12/07/2005
2005	0.160	09/06/2006	14/06/2006	21/06/2006
2006	0.256	08/06/2007	13/06/2007	20/06/2007
2007	0.304	06/06/2008	10/06/2008	18/06/2008
2008	0.480**	5/09/2008***	05/12/2008	15/12/2008
2009	0.080	14/05/2010	07/07/2010	14/07/2010

\* Τακτική Γενική Συνέλευση \*\* Προμέρισμα \*\*\* Έκτακτη Γενική Συνέλευση

### Επιστροφή κεφαλαίου (€ ανά μετοχή)

Χρήση	Ποσό <sup>1</sup>	Ημ/νία ΤΓΣ*	Ημ/νία αποκοπής	Ημ/νία πληρωμής
2008	0.72	05/09/2008	30/10/2008	07/11/2008
2011	0.13	31/05/2011	06/09/2011	14/09/2011

Σημ 1: Προσαρμοσμένο μετά την εισαγωγή 10,090,659 νέων μετοχών (bonus shares - 1ν / 4π) το Σεπτέμβριο του 2011.

\* Τακτική Γενική Συνέλευση

### 2013: τιμή μετοχής (€ ανά μετοχή)

Κλείσιμο τριμήνου	Υψηλό	Χαμηλό	Κλείσιμο
31 Δεκ.	5.22	5.10	5.11
30 Σεπτ.	5.59	5.26	5.47
28 Ιουν.	5.10	5.00	5.05
28 Μαρ.	4.44	4.24	4.35





### Τιμή μετοχής

Τιμή μετοχής στις  
31 Δεκεμβρίου 2013:  
**€5.11**

### Κεφαλαιοποίηση

Κεφαλαιοποίηση στις  
31 Δεκεμβρίου 2013:  
**€258.5 εκατ.**

### Όγκος συναλλαγών

Μέσος ημερήσιος όγκος  
συναλλαγών 2013:  
**68,689 shares**

### Αναλυτές

#### Alpha Finance

Νίκος Κατσένος

#### Eurobank Equities

Κατερίνα Ζαχαροπούλου

#### Euroxx Securities

Φώτης Ζερίτης

#### Investment Bank of Greece

Βασίλης Ρουμαντζής

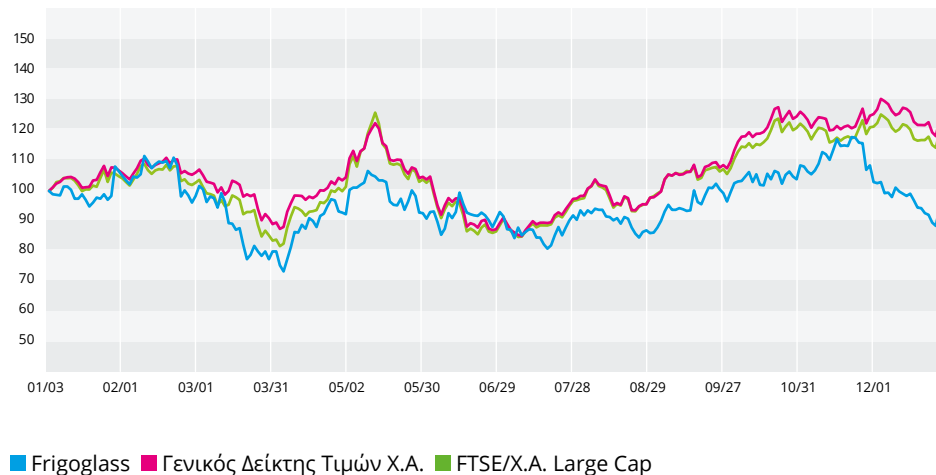
#### National P&K

Μαρία Ψυλλάκη

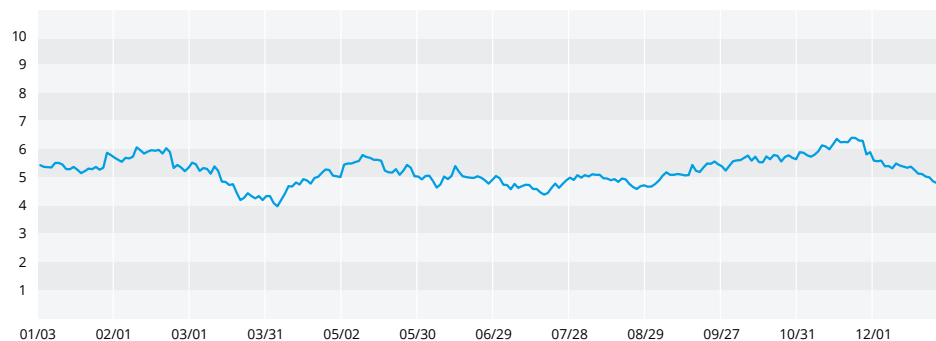
#### Piraeus Securities

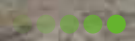
Γιώργος Δούκας

### Τιμή μετοχής Frigoglass σε σχέση με το Γενικό Δείκτη Τιμών ΧΑ & το Δείκτη Μεγάλης Κεφαλαιοποίησης



### Διάγραμμα μετοχής Frigoglass 2013





## Notes

---

## Επικοινωνία

---

### Στοιχεία επικοινωνίας

---

#### **Frigoglass ABEE**

A. Μεταξά 15  
145 64 Κηφισιά  
Αθήνα

**T** +30 210 6165700

**F** +30 210 6199097

**www.frigoglass.com**

### Investor Relations Manager

---

#### **Γιάννης Σταματάκος**

**T**+30 210 6165767

**E** jstamatakos@frigoglass.com

### Marketing Communications Manager

---

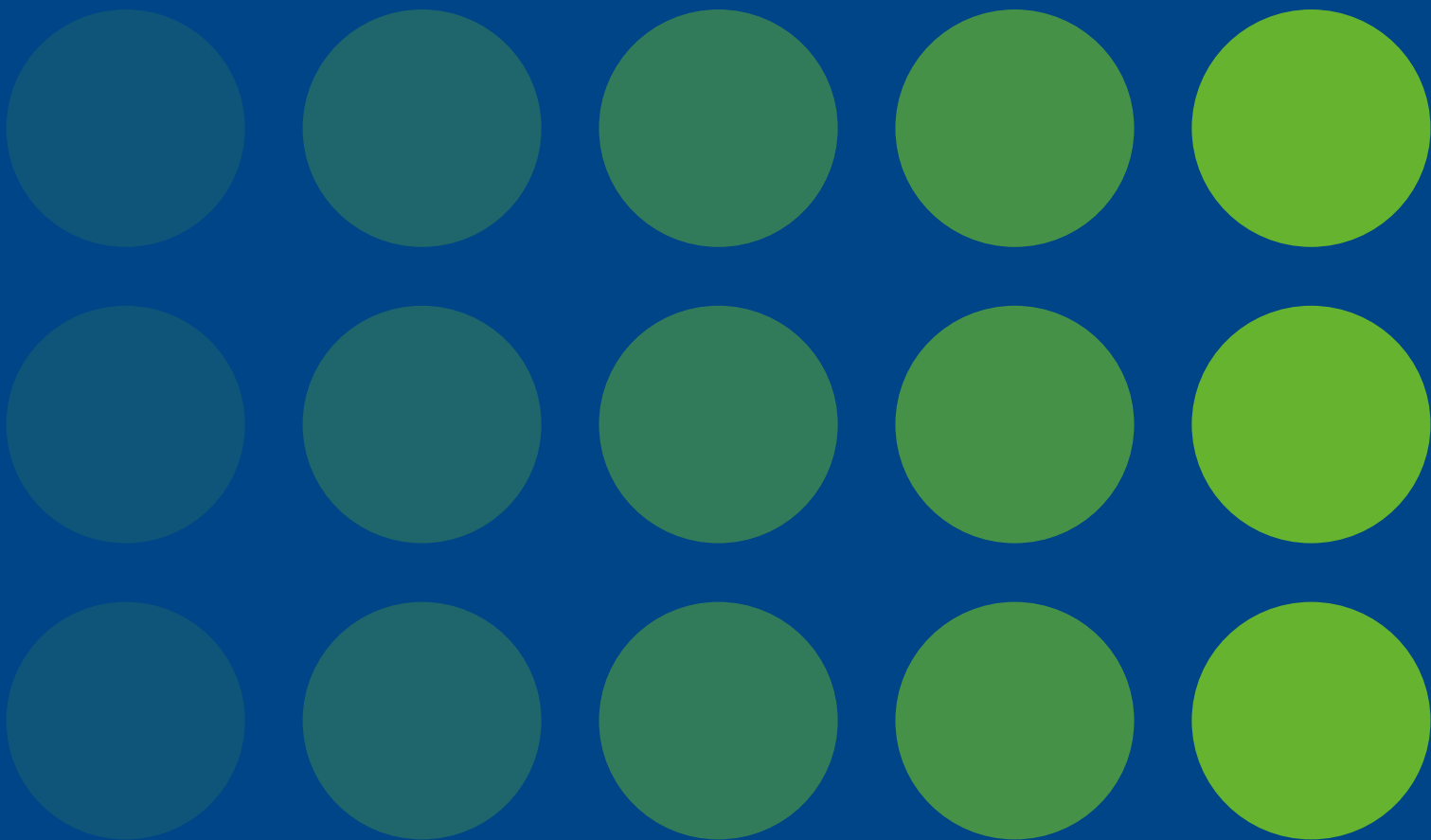
#### **Βένια Ζαφόλια**

**T**+30 210 6165736

**E** vzafolia@frigoglass.com









[www.frigoglass.com](http://www.frigoglass.com)

