

Π

ρόκειται για έναν από τους Ξένους επενδυτές με πάνω από δέκα χρόνια επενδυτικής παρουσίας στην Ελλάδα, έχοντας όμως καταφέρει να παραμείνει κάτω από τα ραντάρ της επιχειρηματικής επικαιρότητας. Ωστόσο, η Tetrad Capital Partners έχει προσελκύσει πλέον την προσοχή επειδή πρωταγωνίστησε στο εγχείρημα απόκτησης του μετοχικού ελέγχου της Frigoglass από τους ομολογιούχους της, καθώς η εταιρεία αδυνατούσε να εξυπηρετήσει τις υποχρεώσεις από ομόλογα που είχε εκδώσει. Μέσα από μια μακρά διαδικασία κεφαλαιακής αναδιάρθρωσης, στη νέα εταιρεία η πλευρά Δαυίδ - Λεβέντη διατηρεί μονοψήφιο ποσοστό και οι ομολογιούχοι το υπόλοιπο, με τους τελευταίους να χαράσσουν νέα στρατηγική. Ο κ. Γκατζίκ Αγκαριάν, γενικός διευθυντής της Tetrad Capital Partners και πρόεδρος του Δ.Σ. του ομίλου Frigoglass, φωτίζει τη διαδρομή που έφερε τους ομολογιούχους στο τιμόνι της ιστορικής εταιρείας, αποκαλύπτει τους νέους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί και εξηγεί τα προαπαιτούμενα για να συνεχιστεί η εντυπωσιακή οικονομική ανάκαμψη της Ελλάδας.

- Ξεκινώντας, θα ήθελα να μας δώσετε το πλαίσιο των γεγονότων που οδήγησαν στην απόκτηση του ελέγχου του ομίλου Frigoglass από τους ομολογιούχους. Πότε και γιατί τελικά πήρατε την απόφαση; Η Tetrad Capital Partners διατηρεί ισχυρούς δεσμούς με πολλά κορυφαία επενδυτικά funds και εμπορικές τράπεζες παγκόσμιας κλίμακας. Αντιληφθήκαμε ότι ορισμένα από αυτά τα funds εξέταζαν τον όμιλο Frigoglass μεμονωμένα, οπότε αποφασίσαμε να συνεργαστούμε και να ενώσουμε τις προοπτικές και τους διαθέσιμους πόρους μας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ενδιαφέρον μας προϋπήρχε της συναλλαγής αναδιάρθρωσης για κάποιο διάστημα, αλλά μας απασχολούσαν δύο κύρια ζητήματα: ο ισολογισμός του ομίλου και ο χρόνος ανάκαμψης της εταιρείας μετά το περιστατικό πυρκαγιάς στο μεγαλύτερο εργοστάσιό της στη Ρουμανία. Ως εκ τούτου, τη διατηρούσαμε ψηλά στη λίστα των εταιρειών που αξιολογούμε και παρακολουθούσαμε στενά την εξέλιξή τους.

Ο πόλεμος στην Ουκρανία άλλαξε τα δεδομένα. Ο όμιλος ήταν ήδη υπό πίεση λόγω του περιστατικού στη Ρουμανία και χρησιμοποιούσε το εργοστάσιο στη Ρωσία ως υποστηρικτική μονάδα παραγωγής για να καλύψει τη ζήτηση στην αγορά της Ευρώπης. Τα πρώτα στάδια του πολέμου προκάλεσαν σημαντική αύξηση του μεταφορικού κόστους για έτοιμα και ημιέτοιμα προϊόντα από τη Ρωσία στη Ρουμανία και την Ευρώπη. Μετά και την περαιτέρω επιβολή κυρώσεων, η δυνατότητα χρήσης παραγωγικών εγκαταστάσεων στο έδαφος της Ρωσίας από εταιρείες της E.E. εξαλειφθηκε. Αυτό οδήγησε την εταιρεία σε οικονομική δυσχέρεια - και τελικά στο γεγονός καταγγελίας (event of default) των ομολόγων της.

Οι επενδυτικές εταιρείες με τις οποίες συνεργαζόμασταν είχαν σημαντικές τοποθετήσεις σε αυτά τα ομόλογα. Σε επιχειρηματικό και στρατηγικό επίπεδο η επενδυτική μας πρόταση παρέμεινε σταθερή. Ωστόσο υπήρχε επείγουσα ανάγκη να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα ρευστότητας και χρηματοοικονομικής μόχλευσης της εταιρείας ενόσω προχωρούσε η ανακατασκευή του εργοστασίου της στη Ρουμανία. Είχαμε μεγάλη εμπιστοσύνη στις προοπτικές της Frigoglass, αλλά υπήρχε ένα άμεσο ζήτημα προς επίλυση: οποιαδήποτε λύση απαιτούσε εισροή ρευστότητας για να μπορέσει η εταιρεία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις. Η Frigoglass ήταν μια εισηγμένη εταιρεία και χρειαζόταν προσεκτική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων μιας συναλλαγής με τους μετόχους.

Εν τέλει, οι ομολογιούχοι λειτουργούσαν ως επιτροπή, η οποία απαιτούσε συντονισμό. Οι κυρώσεις στη Ρωσία είχαν επιπτώσεις στη δομή της συμφωνίας και υπήρχαν πολλά ζητήματα νομικής δικαιοδοσίας σε όλη την Ευρώπη και την Αφρική που έρχονταν προσεκτικής διαχείρισης. Η

Γκατζίκ Αγκαριάν

«ΠΩΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΚΤΗΣΑΜΕ ΤΗ FRIGOGLASS»

Ο γενικός διευθυντής της Tetrad Capital Partners και πρόεδρος του Δ.Σ. του ομίλου Frigoglass φωτίζει τη διαδρομή που έφερε τους ομολογιούχους στο τιμόνι της ιστορικής εταιρείας και αποκαλύπτει τους νέους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί



του Νίκου Χρυσικόπουλου
chrysikopoulos@newmoney.gr



αντιμετώπιση όλων αυτών των θεμάτων απαιτούσε σημαντικούς πόρους και σωστή κρίση. Αν και η Tetrad έχει εμπειρία σε πολλές αναδιρθρώσεις, οι δυναμικές γύρω από τη διαδικασία αναδιάρθρωσης του δανεισμού της Frigoglass ήταν ιδιαίτερα πολύπλοκες και απαιτούσαν προσοχή.

- Γιατί εσείς πιστεύετε ότι θα πετύχετε εκεί όπου απέτυχαν οι προηγούμενοι βασικοί μέτοχοι;

Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία αντιμετώπισε μια δυσάρεστη σειρά γεγονότων που άσκησαν τεράστια πίεση στη διοίκηση και τον ισολογισμό της. Ωστόσο, τώρα βρισκόμαστε σε εντελώς διαφορετικές συνθήκες. Το εργοστάσιο στη Ρουμανία έχει ολοκληρωθεί και λειτουργεί με πολύ αποδοτικότερο τρόπο από αυτό που αντικατέστησε. Το εργοστάσιο στην Ινδία αυξάνει την παραγωγή με ταχείς ρυθμούς. Η μονάδα παραγωγής στην Ινδονησία αναπτύσσεται και η Νότια Αφρική πηγαίνει καλά.

Η Beta Glass, παρά τα εσωτερικά θέματα της αγοράς της Νιγηρίας, συνεχίζει να καταγράφει καλές επιδόσεις και

εξετάζει διάφορες επιλογές για να συνεχίσει την πορεία ανάπτυξής της. Οικονομικά, η εταιρεία διαθέτει ρευστότητα και έχει μειώσει τον δανεισμό της ως αποτέλεσμα της συναλλαγής ανακεφαλαιοποίησης και αναδιάρθρωσης. Οι ομολογιούχοι είναι αφοσιωμένοι στην επιτυχία της εταιρείας και η Tetrad αφιερώνει χρόνο και πόρους αξιοποιώντας την εμπειρία και το δίκτυό της για να προωθήσει τον μετασχηματισμό της εταιρείας σε στενή συνεργασία με τη διοίκηση.

- Ποιοι είναι λοιπόν οι στόχοι σας για τη νέα Frigoglass; Έχουμε ένα πολύ φιλόδοξο σχέδιο μετασχηματισμού, το οποίο ξεκινήσαμε να υλοποιούμε σε συνεργασία με τη διοίκηση αμέσως μετά την ολοκλήρωση της συναλλαγής ανακεφαλαιοποίησης και αναδιάρθρωσης τον περασμένο Απρίλιο. Έχουμε την τύχη να έχουμε την υποστήριξη των πελατών μας, οι οποίοι επίσης ενδιαφέρονται για την επιτυχία της Frigoglass, καθώς τη θεωρούν σημαντικό συνεργάτη και κρίσιμο μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας τους.

Στον τομέα της επαγγελματικής ψύξης (Ice-Cold

«Η μεταστροφή της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια ήταν εκπληκτική, ωστόσο χρειάζονται τολμηρές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και πολιτικές φιλικές προς τις επιχειρήσεις για να συνεχιστεί αυτή η πορεία»

Ο κ. Γκατζίκ Αγκαριάν



«Η μεταστροφή της Ελλάδας είναι εκπληκτική»

- Με την ιδιότητα του ιδρυτή της Tetrad Capital Partners πώς αξιολογείτε την Ελλάδα ως επενδυτικό προορισμό; Τι πρέπει να βελτιωθεί;

Η Tetrad δραστηριοποιείται στην Ελλάδα εδώ και δέκα χρόνια, ξεκινώντας το 2013, κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Δεδομένων των προκλήσεων που αντιμετώπιζε η χώρα τότε, είχαμε εστιάσει σε εταιρείες που βρίσκονταν σε δυσχερή θέση στον τραπεζικό κλάδο, στον κλάδο της φιλοξενίας και της ψυχαγωγίας. Καθώς η οικονομία σταθεροποιούνταν, στρέψαμε το επενδυτικό ενδιαφέρον μας σε εταιρείες με ευκαιρίες ανάπτυξης. Το 2017 ξεκινήσαμε τη συνεργασία μας με τη York Capital για τη συμμετοχή της στην ΤΕΡΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ και τη ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ. Σήμερα και οι δύο εταιρείες είναι αγνώριστες σε σχέση με το 2017 όσον αφορά το μέγεθος, τη θέση τους στην αγορά και την αξία τους. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ηγεσία του Γιώργου Περιστερή και την εξαιρετική υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου από τη διοικητική ομάδα των δύο εταιρειών. Κοιτώντας τη μακροοικονομική εικόνα της Ελλάδας πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η μεταστροφή της τα τελευταία χρόνια ήταν εκπληκτική. Υπάρχουν πολλοί λόγοι πίσω από την επιτυχημένη ανάκαμψη της οικονομίας. Ένας αδιαμφισβήτητος παράγοντας ήταν η ύπαρξη μιας κυβέρνησης που σταθεροποίησε τη χώρα, εφάρμοσε ορθόδοξες οικονομικές πολιτικές, αναδιάρθρωσε βασικά τμήματα του κυβερνητικού μηχανισμού και με την πάροδο του χρόνου επανέκτησε την εμπιστοσύνη της επενδυτικής κοινότητας. Η πρόσφατη αναβάθμιση της Ελλάδας από τον οίκο S&P στην επενδυτική βαθμίδα, μετά από δέκα ολόκληρα χρόνια, αποτελεί ένδειξη των σταθερών προοπτικών της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο, χρειάζονται τολμηρές διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και πολιτικές φιλικές προς τις επιχειρήσεις για να συνεχιστεί αυτή η πορεία. Η μακροπρόθεσμη πρόκληση για την ελληνική οικονομία είναι να καταφέρει να διατηρήσει θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης παρά το γεγονός ότι πολλές χώρες στην Ευρώπη βρίσκονται στα πρόθυρα ύφεσης, ενώ παράλληλα να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της σε διεθνές επίπεδο και να μειώνει την αναλογία του δημόσιου χρέους ως προς το ΑΕΠ.

Merchandisers), η εταιρεία διαθέτει το κορυφαίο προϊόν χαρτοφυλάκιο στον κλάδο όσον αφορά τον σχεδιασμό, την ποιότητα και την ενεργειακή απόδοση, η οποία είναι πολύ ανώτερη από αυτή των προϊόντων του ανταγωνισμού. Διατηρεί ισχυρούς δεσμούς με τις κορυφαίες εταιρείες και τα εμπορικά brands του κλάδου αναψυκτικών και ποτών ανά τον κόσμο. Εταιρείες που δίνουν έμφαση στην ποιότητα και την αξιοπιστία του προμηθευτή και στις οποίες είναι δύσκολο να διεισδύσει ο ανταγωνισμός. Ο όμιλος διαθέτει ένα παγκόσμιο δίκτυο παραγωγής με πέντε εργοστάσια που εδράζονται τόσο στην ανεπτυγμένη Ευρώπη όσο και στις αναπτυσσόμενες αγορές της Ινδίας, της Ανατολικής Ασίας και της Αφρικής, παρέχοντας τη δυνατότητα να παράγει τα προϊόντα του κοντά στα σημεία τοποθέτησής τους, μειώνοντας έτσι το κόστος μεταφορών και την πολυπλοκότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. Επίσης, διαθέτει μια διοικητική ομάδα που χαιρεί εκτίμησής στον κλάδο.

Η στρατηγική κατεύθυνση είναι η εταιρεία να εκμεταλλευτεί πλήρως το νέο υπερσύγχρονο εργοστάσιο της Ρουμανίας για την κατασκευή των πιο προηγμένων ψυγείων στον κόσμο, στοχεύοντας κυρίως στους πελάτες της Ευρώπης. Επιπρόσθετα, η Frigoglass βελτιστοποιεί το εργοστάσιό της στην Ινδία, το οποίο επιτυγχάνει νέα ρεκόρ παραγωγής κάθε τρίμηνο. Χρησιμοποιεί επίσης το εργοστάσιό της στην Ινδονησία, καθώς συνεχίζει τη συνεργασία με τους πελάτες της για την κατασκευή ψυγείων που υπερέρχονται των ανταγωνιστών της στις ασιατικές αγορές και ενισχύει το εργοστάσιό της στη Νότια Αφρική που

εξυπηρετεί τις αναπτυσσόμενες αγορές της Αφρικής. Παράλληλα, επικεντρωνόμαστε στην περαιτέρω ανάπτυξη της Frigoserve, που είναι το Asset Performance Services τμήμα της εταιρείας και λειτουργεί συμπληρωματικά με αυτό των ψυγείων επαγγελματικής ψύξης.

- Ποιον ρόλο συγκεκριμένα θα έχει στον σχεδιασμό σας το εργοστάσιο στην Τιμισοάρα;

Το εργοστάσιο στην Τιμισοάρα έχει μακρά παράδοση, καθώς αποτελεί τον κύριο πυλώνα παραγωγής επαγγελματικών ψυγείων της Frigoglass για την Ευρώπη επί σχεδόν τρεις δεκαετίες. Το νέο εργοστάσιο αποτελεί θεμέλιο λίθο για την εξυπηρέτηση της μελλοντικής στρατηγικής του ομίλου, που είναι η παραγωγή μιας μεγάλης γκάμας καινοτόμων και ενεργειακά αποδοτικών προϊόντων. Επιπλέον, θα παράγει την πιο αποτελεσματική σε πωλήσεις και ενεργειακά αποδοτική σειρά ψυγείων που έχει παραγάγει η εταιρεία μέχρι σήμερα. Τα νέα επαγγελματικά ψυγεία της εταιρείας είναι ενεργειακής κλάσης B, που μεταφράζεται σε εξοικονόμηση ενέργειας κατ' ελάχιστον 40%. Η μονάδα παραγωγής στην Τιμισοάρα θα συνδράμει στην κάλυψη της ζήτησης από τη Δυτική και Κεντρική Ευρώπη, συμπληρώνοντας τις λοιπές παραγωγικές εγκαταστάσεις του ομίλου, που εξυπηρετούν αποτελεσματικά τους στρατηγικούς μας εταίρους οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον κλάδο αναψυκτικών και ποτών σε ολόκληρο τον κόσμο.

- Αναφορικά με τη δραστηριότητα παραγωγής γυάλινων φιαλών στη Νιγηρία ποιος είναι ο σχεδιασμός;

Η Beta Glass είναι μια καλά διαχειριζόμενη εταιρεία με ισχυρή επίδοση στη μεγαλύτερη οικονομία της Αφρικής, αξιοζήλευτο πελατολόγιο, τρεις εξαιρετικά αποδοτικούς κλιβάνους, τρεις παραγωγικές εγκαταστάσεις και μια αναγνωρίσιμη εμπορική μάρκα. Επίσης, αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στο Λάγος και την περιοχή του Δέλτα. Σχεδιάζουμε να χτίσουμε πάνω στα πλεονεκτήματά μας για να μεγαλώσουμε την επιχείρηση ώστε να συνεχίσει να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών για νέα προϊόντα, ως προς το χρώμα και σχήμα, γυάλινων φιαλών. Ταυτόχρονα, αναπτύσσουμε συστηματικά μια εξαγωγική στρατηγική για να επωφεληθούμε από την υποτίμηση του τοπικού νομισματός.

- Υπάρχει χρονικός ορίζοντας αποεπένδυσης από τη Frigoglass;

Φαίνεται ότι υπήρχε η εντύπωση ότι αμέσως μετά την ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης θα ξεκινούσε η διαδικασία πώλησης της εταιρείας. Έχουμε ξεκαθαρίσει ρητά ότι μια τέτοια εντύπωση είναι αβάσιμη. Οι επενδυτές της Frigoglass διαθέτουν σημαντική εμπειρία και ορθολογική κρίση, αναγνωρίζοντας την υποχρέωση που έχουν ως διαχειριστές απέναντι στους ετερόρρυθμους εταίρους τους να μεγιστοποιούν την αξία των επενδύσεών τους. Δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη ή χρονοδιάγραμμα για αποεπένδυση. Υπάρχει ένα σαφές πλάνο μετασχηματισμού που θα καθοδηγήσει την ανάπτυξη της Frigoglass σε κάθε τομέα - λειτουργικά, οικονομικά και σε μερίδια αγοράς. Όλα αυτά θα συνεισφέρουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρείας.

- Θα παραμείνει εισηγμένη στο Χρηματιστήριο η εταιρεία;

Η Frigoglass είναι μια ιδιωτική εταιρεία η μητρική της οποίας είναι μη εισηγμένη με έδρα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το σύνολο του αναδιρθρωμένου δανεισμού της είναι σε αυτήν. Οι ομολογιούχοι κατέχουν το 85% αυτής της εταιρείας, ενώ η εισηγμένη Frigoglass ABEE κατέχει το υπόλοιπο 15%. Η Frigoglass ABEE έχει δικό της διοικητικό συμβούλιο και δικές της υποχρεώσεις απέναντι στους μετόχους της. Το διοικητικό συμβούλιο της έχει την ευθύνη να δημοσιεύει τις οικονομικές καταστάσεις της, να ενημερώνει τους μετόχους της και να πραγματοποιεί την ετήσια γενική συνέλευσή της. Εμείς δεν έχουμε άποψη για τη Frigoglass ABEE.