

Cari Azionisti,

il 2013 rappresenta per Isagro un importante punto di arrivo ma, anche, un nuovo punto di partenza.

Punto di arrivo, perché proprio in questo 2013 la nostra Società ha festeggiato i 20 anni di vita “indipendente” e i 10 anni dalla quotazione in Borsa.

Nuovo punto di partenza, perché lo scorso ottobre abbiamo realizzato l'alleanza strategica che da diversi anni stavamo perseguendo e che garantirà a Isagro non solo un rilevante rafforzamento finanziario ma, anche e soprattutto, le basi per una rinnovata progettualità strategica e industriale.

L'alleanza con Gowan, società nord-americana grande oltre il doppio di Isagro, con un taglio gestionale focalizzato sul commerciale e fortemente complementare a Isagro lungo l'intera “catena del valore” del business, è un obiettivo che abbiamo perseguito con grande determinazione, allo scopo di superare il limite della nostra dimensione e darci così una “scala” più adeguata.

Gowan, una società a controllo familiare con dimostrata capacità di visione strategica di lungo termine e, come detto, portatrice di cultura commerciale e di mercato, è entrata come socio di minoranza nel sistema di controllo di Isagro, con Piemme che continua a rivestire il ruolo-guida di “soggetto controllante”.

Abbiamo sempre ritenuto che il nostro “partner ideale” dovesse vedere nella Ricerca di Isagro e nel nostro modello di business e progetto industriale “la” ragione per una alleanza con noi, in quanto volevamo che la base dell'alleanza fosse la generazione di sinergie, su base reciproca. Ecco perché abbiamo dato vita a un “comitato permanente” tra Gowan e Isagro che lavori, nel continuo, alla identificazione di opportunità di business comuni. Al contempo, volevamo che l'alleanza fosse di lungo termine, in coerenza con i “tempi” del nostro business: ecco quindi la necessità di avere non tanto un “accordo” ma un impegno appunto di lungo termine, che è garantito solo da un investimento diretto mirante a sinergie di lungo termine e non alla “governance” di Isagro (che, infatti, continua ad essere pienamente indipendente).

Ma nel 2013, che gestionalmente sapevamo essere un anno difficile per Isagro, in particolare per l'effetto di trascinarsi della siccità del 2012, abbiamo perfezionato anche altre operazioni di natura straordinaria ed accordi per lo sviluppo del business nel medio/lungo termine. Abbiamo infatti ceduto due molecole originate dalla nostra Ricerca Innovativa ma, sviluppate dalla “sola” Isagro, portatrici di vendite inferiori al loro potenziale effettivo. Particolare importanza poi l'accordo concluso con Arysta LifeScience, con il quale abbiamo riconosciuto a quest'ultima il diritto di sviluppare nuove miscele di fungicidi tra la loro Fluoxastrobina ed il nostro Tetraconazolo.

Grazie a tali operazioni, il quarto trimestre sarà caratterizzato da un recupero a livello di conto economico rispetto ai risultati al 30 settembre e da un primo rafforzamento patrimoniale; la larga parte dell'atteso rafforzamento finanziario, poi, è prevista avvenire nella prima metà del 2014, quando il sistema di controllo di Isagro, utilizzando le risorse derivanti dall'entrata di Gowan quale socio di minoranza dello stesso, co-finanzierà un aumento di capitale in Isagro SpA (senza esclusione del diritto di opzione e, quindi, dedicato a tutti gli azionisti).

Anche in vista di questa importante operazione, stiamo lavorando al business plan per il periodo 2014-2018, che comunicheremo nei primi mesi del prossimo anno e che rifletterà il contributo dagli investimenti sostenuti negli anni passati, gli effetti del rafforzamento della squadra di marketing e vendite e, chiaramente, le sinergie attese dall'alleanza con Gowan.

Come sempre, continueremo a lavorare con passione guidati dalla nostra *Italian Creativity for Plant Health*.

RingraziandoVi per l'attenzione che vorrete dedicare a questa newsletter, colgo l'occasione per augurare a tutti Voi e alle Vostre famiglie un sereno Natale ed un felice Anno Nuovo.

Giorgio Basile

In primo piano

Isagro si allea con il Gruppo Gowan

Si può essere “piccoli” ma “globali” ed operare con successo in un mercato dominato da grandi multinazionali, in cui l’investimento in R&S assorbe risorse significative con ritorni dopo 10-12 anni?

La risposta a questa domanda potrebbe essere: sì, a patto di raggiungere la “scala” minima adeguata sia per sviluppare su base selettiva prodotti innovativi, sia per accedere a livello mondiale ai segmenti chiave per tali prodotti.

È questa la finalità della recente alleanza tra l’italiana Isagro e l’americana Gowan, che operano nel mercato degli agrofarmaci, un mercato che vale circa 50 miliardi di dollari a livello mondiale ed è di grande rilevanza strategica: basti pensare che, senza gli agrofarmaci, circa la metà della produzione agricola mondiale andrebbe perduta.

I due soggetti protagonisti dell’alleanza sono di rilevanza internazionale. Isagro è uno “small global player” integrato dalla invenzione della molecola (cultura di eredità Montedison) alla vendita di agrofarmaci in oltre settanta paesi nel mondo, e ha chiuso il 2012 con 148,3 milioni di euro di ricavi e 18,8 di mol. Gowan è un gruppo da 470 milioni di dollari, attivo nel medesimo settore di Isagro, ma con prodotti e presenze commerciali in parte complementari a quelli di Isagro. In comune, le due imprese hanno anche il fatto che sono controllate dalle rispettive famiglie, che desiderano alimentarne la crescita senza rinunciare al loro controllo. L’utilizzo delle Azioni Sviluppo (vedere riquadro con la spiegazione) nasce da questa esigenza.

Oggi il 45,3% di Isagro è flottante. Il restante 54,7% fa capo a una catena di tre holding: Holdisa, Manisa e Piemme. Quest’ultima è al vertice della piramide ed è controllata dalla famiglia Basile. Con il compimento dell’operazione si intende concentrare il controllo di Isagro in una NewCo – posseduta al 51% da Piemme e al 49% da Gowan – che ne deterrà direttamente la maggioranza delle azioni ordinarie. «L’alleanza con Gowan», ha spiegato Giorgio Basile, «non è orientata solo al rafforzamento patrimoniale, che pure è importante, ma è anzi prioritariamente finalizzata allo sviluppo del business e alla semplificazione del sistema di controllo, obiettivi ai quali rispondono molto bene le caratteristiche del nostro partner Gowan. Ha bisogno dei prodotti e dei servizi Isagro, i primi da distribuire attraverso la sua rete commerciale e i secondi per la propria attività di sviluppo e produzione, nel rispetto dell’indipendenza gestionale di Isagro. Ha inoltre, rispetto a Isagro, dimensioni non di molto superiori e una cultura sostanzialmente compatibile e complementare in quanto meno orientata alla R&S e più al presidio del mercato. Insomma, tutto torna. E per questo motivo siamo soddisfatti».

L’alleanza è stata annunciata a fine luglio. Ai primi di ottobre la Consob ha rilasciato positivo riscontro circa l’insussistenza dell’obbligo di OPA in relazione all’operazione ed è terminata positivamente la *due diligence* condotta da Gowan su Isagro.



Da sinistra: Marcello Re, Gianni Franco, Juli Jessen e Pierre Ferrand di Gowan
Giorgio Basile, Salvatore Gargano, Luca Fusarini e Roberto Bonetti di Isagro.

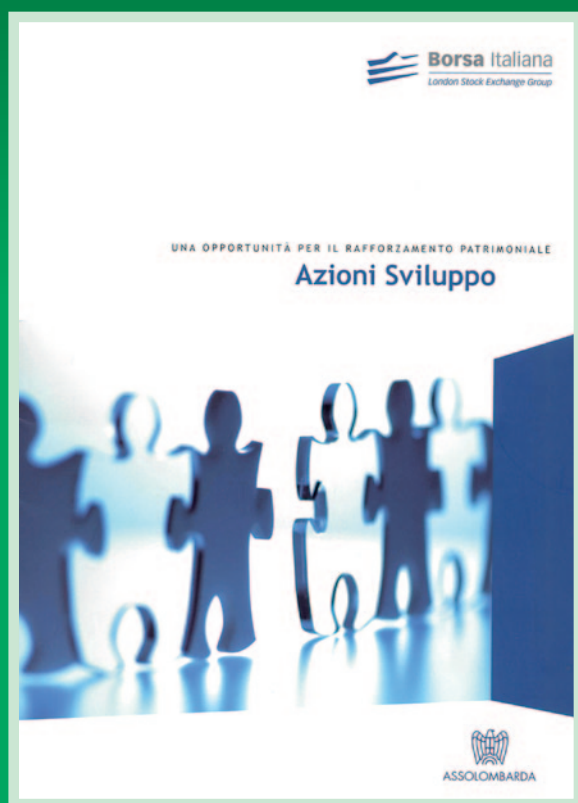


Si è costituita quindi la nuova holding BasJes di cui Piemme, che manterrà il controllo di Isagro, detiene il 51% mentre Gowan, attraverso un aumento di capitale ad essa riservata, detiene il restante 49%. Il progetto includerà poi un aumen-

to di capitale di Isagro che prevede l'emissione di una nuova categoria di azioni denominata Azioni Sviluppo finalizzata al rafforzamento patrimoniale di Isagro proiettando nel lungo termine il suo progetto industriale.

Lavori in corso

Debuttano le Azioni Sviluppo



L'alleanza strategica tra Isagro e Gowan prevede anche il parziale finanziamento dell'operazione tramite l'emissione di **Azioni Sviluppo**.

Come comunicato nel novembre 2007 da Assolombarda e Borsa Italiana, è nato un nuovo strumento finanziario che consente all'imprenditore di reperire risorse finanziarie per realizzare progetti di crescita, senza perdere il controllo dell'impresa.

Questa nuova tipologia di azioni, denominate Azioni Sviluppo, è stata creata da un gruppo di lavoro guidato da Giorgio Basile - allora Consigliere Incaricato per Ricerca e Innovazione e successivamente Vice Presidente per Finanza, Diritto d'Impresa e Fisco di Assolombarda - cui hanno partecipato la stessa Assolombarda, Borsa Italiana, Mediobanca e lo Studio Legale Bonelli Errede Pappalardo.

Favorire la crescita e lo sviluppo delle imprese italiane, garantire il valore della continuità imprenditoriale, permettere al mercato di partecipare alla valorizzazione dell'impresa: queste sono le caratteristiche delle Azioni Sviluppo, il cui presupposto è un patto fra l'imprenditore e il mercato. Il mercato investe nell'imprenditore ed accetta di non partecipare alla gestione poiché il controllo dell'azienda da parte dell'imprenditore è ritenuto essenziale per la realizzazione del progetto di sviluppo.

In coerenza con il patto, se l'imprenditore perde tale controllo, lo stesso passa al mercato grazie alla conversione automatica, per norma statutaria, delle Azioni Sviluppo in Azioni Ordinarie.

Intervista con

Juli Jessen, Ceo del Gruppo Gowan



Un'intesa nata sul campo, dove i contatti professionali hanno fatto nascere quella "chemistry" fondamentale per due aziende del settore, complementari fra di loro per portafoglio prodotti e rete commerciali. Juli Jessen, la cui famiglia è azionista di **Gowan** Group, spiega cosa ha spinto la società di agrofarmaci dell'Arizona a stringere l'accordo con Isagro, un matrimonio fra le doti di ricerca italiane e la capacità di quelle di implementazione degli americani, fra camici da laboratorio e stivali inzaccherati. E anche, un'alleanza fra due aziende famigliari che hanno deciso di sostenersi a vicenda pur conservando ciascuna la propria indipendenza.

D. Quali le finalità dell'accordo con Isagro?

R. È da molto tempo che i nostri uomini che lavorano sul campo – dalle vendite allo sviluppo dei prodotti – hanno contatti con il management di Isagro e così è nata una sintonia. Pensiamo di poter creare insieme dei prodotti blockbuster che in futuro si affermeranno con successo sul mercato.

D. Quali sono le principali sinergie che si realizzeranno fra le due aziende?

R. Il nostro Gruppo è nato dal nulla, con mio padre che iniziò come consulente per gli agricoltori nel 1963, andando a visionare i campi di grano insieme ai clienti. Le nostre radici sono nei campi e gli uffici in una piccola cittadina

(Yuma, Arizona), al centro di una vasta area agricola. Isagro è nota nel mondo per la creatività nella ricerca e nello sviluppo e credo che questo elemento, insieme alle nostre conoscenze, che ci derivano dall'esperienza, siano un'ottima combinazione.

D. Come si sta evolvendo il mercato mondiale degli agrofarmaci?

R. In questo settore, l'elemento legislativo ha un ruolo predominante. Tutti i prodotti devono rispondere a normative stringenti, con molecole che velocemente devono essere smaltite dall'ambiente, ma allo stesso tempo essere efficaci. È sempre più difficile trovare qualcosa che soddisfi queste due esigenze. Il nostro lavoro va in questa direzione.

D. In che cosa consistono i vostri principali obiettivi nei prossimi cinque anni?

R. Gowan si sta orientando sempre più verso il settore biologico. Già ora stiamo sviluppando una serie di farmaci, ma li consideriamo come parte della nostra gamma prodotti tradizionali, non come un segmento a se stante. Si tratta comunque di un'offerta che parte non dalla ricerca pura, come quella di Isagro, ma che si basa sullo sviluppo di farmaci in aree agricole a basso contenuto tecnologico. Dal punto di vista geografico, il Messico è il Paese dove abbiamo la quota di mercato più alta e siamo presenti anche in Italia, Francia, Spagna, Gran Bretagna, Stati Uniti e in altri paesi.

D. Come vede il mercato europeo degli agrofarmaci?

R. Indubbiamente rappresenta una grossa sfida, soprattutto per gli aspetti normativi. L'incertezza relativa a come i rischi sono disciplinati ci fa fermare e riflettere. Anche se si investe tantissimo per rispettare i principi più rigidi, il modo in cui le autorità regolamen-

tari europee affrontano i problemi ci destabilizza: c'è un netto rifiuto ad introdurre la tecnologia nell'agricoltura. Allo stesso tempo tale approccio dà maggiori garanzie di tutela della proprietà intellettuale dei prodotti, un fattore che invece manca soprattutto nei Paesi emergenti, interessanti per il dinamismo. In definitiva quindi, considerando il nostro modello di business, l'Europa, pur presentando dei rischi, rimane un'area interessante.

D. Che cosa significa per voi essere una family company?

R. Forse sarebbe meglio che rispondesse a questa domanda qualcuno che ha avuto una lunga esperienza lavorativa al di fuori di un'impresa di questo tipo, così da poter descrivere con piena coscienza di causa le differenze fra questo modello e gli altri. Io credo che la nostra caratteristica principale, come azienda famigliare, sia l'attenzione e la cura che prestiamo verso i dipendenti, i clienti, verso l'agricoltura. Non intendo dire che altri tipi di aziende non possano comportarsi allo stesso modo, ma noi ci mettiamo passione. Forse anche perché l'azienda è tutto ciò che ha la nostra famiglia, e intende conservarla a lungo.

D. Ci sono aspetti negativi nell'essere una family company?

R. Diciamo che in tutte le cose ci sono lati positivi e negativi. Noi ci troviamo ancora in una situazione in cui la società è in mano alla seconda generazione, che è ancora appassionata di agricoltura. Si dovrà vedere se le generazioni future saranno legate emotivamente all'azienda allo stesso modo di come lo siamo io e i miei fratelli. Di contro, essendo il Gruppo al 100% della famiglia, non dobbiamo rendere conto a investitori esterni o attenerci alle tempistiche dei bilanci trimestrali e possiamo prendere decisioni, senza interferenze provenienti dall'esterno.

Chiusa l'operazione Orthosulfamuron



Venduti i diritti e le immobilizzazioni relative all'erbicida **Orthosulfamuron**. ISEM S.r.l., joint venture paritetica tra Isagro S.p.A. tra Chemtura Netherlands B., ha infatti ceduto l'asset alla società Nihon Nohyaku Co., Ltd. L'operazione rientra nel piano di

focalizzazione degli sforzi di Isagro su progetti con una valenza strategica maggiore che ottimizzino i rispettivi portafogli prodotti.

L'Orthosulfamuron è un erbicida ad azione sistemica appartenente alla classe chimica delle solfo-

niluree, impiegato in risaia per il controllo di infestanti quali foglie larghe e ciperacee. Oltre che per il riso, l'Orthosulfamuron è stato recentemente registrato in Brasile per l'impiego sulla canna da zucchero come regolatore della crescita.

Fotogrammi

Isagro attraverso la storia

Isagro ha celebrato quest'anno il **XX anniversario** dalla sua fondazione e i dieci anni dalla quotazione in Borsa. Sembra ieri quando un gruppo di manager Montedison ed Enichem aveva deciso di credere nel futuro dell'agrochimica italiana rilanciando, con un *management buy out*, una presenza storica nel settore. Invece, sono passati 20 anni. Due decenni di intenso lavoro a favore degli azionisti e degli stakeholder. La celebrazione dei due anniversari è avvenuta ricordando



i momenti più significativi che hanno segnato la storia di Isagro. Dall'invenzione di molecole alle registrazioni in tutto il mondo fino al recente ingresso nell'area dei prodotti generici. Quest'ultimo è un settore sempre più in espansione, che Isagro sta sviluppando facendo leva sulla propria presenza industriale e commerciale in India, tra i principali mercati di riferimento per questa tipologia di prodotti.

Per ricordare i dieci anni di presenza in Borsa, Isagro ha organizzato un concerto presso Palazzo Mezzanotte a Milano, un'anteprima della XII edizione del **Festival Paganiniano di Carro (SP)** con il Quartetto d'Archi della Scala. Nutrito il programma, che ha incluso musiche di Paganini, Verdi e Brahms.

La scelta di coinvolgere il Festival Paganiniano di Carro ha origine nella storia stessa di Isagro, che sostiene la manifestazione sin dalla sua fondazione, nel 2002, contribuendo attivamente anche alla valorizzazione culturale del territorio in cui essa è inserita.



Due parole con

Salvatore Gargano e la nuova struttura commerciale di Isagro



Investire per aumentare la spinta commerciale ed essere più presenti sui mercati emergenti, con un occhio di riguardo per il segmento dei fungicidi, dove verrà seguita una nuova direzione: innovare attraverso nuove miscele. A spiegare le novità è Salvatore Gargano, Group Director Sales, da qualche tempo tornato nel mondo degli agrofarmaci dove la sua vita professionale era cominciata, ai tempi di Agrimont ed Enichem Agricoltura. Un ritorno dopo una serie di esperienze professionali risiedendo all'estero (Asia, Spagna e Svizzera), motivato dall'appeal del "progetto Isagro": «Nel business del Gruppo ho visto quelle caratteristiche, e mi riferisco all'innovazione, alla flessibilità e all'iniziativa tipica del nostro Paese, che consentono di differenziarsi a livello internazionale», racconta Salvatore. Ecco qualche esempio di nuove iniziative.

Comunicare la strategia. Il successo di un piano dipende in gran parte dalla capacità di implementarlo in modo efficiente. È quindi fondamentale comunicarlo e condividerlo con il team e i partner distributori, affermando l'importanza del cliente come fulcro del progetto: è necessario offrire loro soluzioni, capire le loro esigenze e agire per competere

al meglio. E tutte le azioni si fondono su un nostro importante punto di forza: pur non essendo Isagro una Big Company, siamo in grado di innovare e di differenziarci con soluzioni adatte alle esigenze locali "think global, act local".

I mercati target. Le aree tradizionali, Europa e in particolare Italia, continueranno a rimanere le roccaforti da continuare a sviluppare con l'aiuto di aziende in grado di valorizzare le nostre soluzioni e affiancarci nell'offerta investendo sul mercato.

La vera sfida è crescere nei mercati più lontani e complessi. Già da anni infatti Isagro ha reti di distribuzione diretta in India, Stati Uniti e Colombia e l'obiettivo è concentrarsi sulle aree in sviluppo grazie a una serie di partnership in Cina, nelle Filippine, in Vietnam e in altri Paesi del sud est asiatico.

I segmenti. Nei piani della società vi è innanzitutto il rafforzamento della presenza nel comparto dei fungicidi, dove già vi è un'ottima offerta, ma dove si vuole consolidare la posizione. La via identificata per raggiungere tale traguardo è miscelare prodotti proprietari come Tetraconazolo e Benalaxyl-M (Kiralaxyl) – appena ammesso con Annex 1 in Europa – con altri principi attivi complementari, anche non di Isagro.

Inoltre, in linea con il trend mondiale di riduzione dell'impatto ambientale, il top management intende strutturare nuove e più efficienti formulazioni a base di rame, in grado di agire a dosi particolarmente ridotte e con uno spettro d'azione più ampio rispetto a quelle attualmente sul mercato.

Speciale attenzione al segmento dei biologici e dei biostimolanti, detti anche fitoregolatori o fertilizzanti speciali. La gamma prodotti già contempla dei formulati di questo tipo

(Siapton, Ergostim) ma è stata presa la decisione di ampliarli attraverso delle partnership con clienti a valle che co-svilupperanno nuovi prodotti.

Anche nel marketing la parola d'ordine è comunicare. È fondamentale essere chiari e trasparenti, modulare e adeguare i messaggi ai vari mercati e ai vari clienti. Anche se si parla di soluzioni altamente tecnologiche e scientifiche è importante adeguarsi all'interlocutore, sapendo che il DNA di Isagro, azienda fondata sulla ricerca, permette di sostanziare con basi altamente scientifiche i messaggi promozionali di marketing.

Gli obiettivi a breve. L'azienda è concentrata in una spinta nel reparto commerciale: vendite e marketing, a braccetto per stimolare la domanda dei prodotti, funzioni che vanno bilanciate rispetto ai già consolidati reparti della ricerca e delle registrazioni. Ciò si concretizza in investimenti in persone localizzate sui mercati esteri, il che consentirà di essere più presenti sui mercati internazionali. Il tutto con l'utilizzo di una serie di *Key Performance Indicators* necessari per misurare il ritorno sugli investimenti a livello di singolo cliente e singolo progetto.



Dal microscopio

Uno sguardo al bilancio ambientale

Porre la tutela dell'ambiente come parte integrante della propria attività e del proprio processo di crescita produttiva. È questo il primo punto della Carta dei principi per la sostenibilità ambientale di Confindustria, che considera l'elemento tempo come centrale nel concetto stesso di sostenibilità.

La sostenibilità, così come la definisce il Rapporto Brundtland del 1987 (da cui nasce il concetto stesso di sostenibilità), è infatti un «equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze presenti senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie». Successivamente, il concetto di sostenibilità si è evoluto, fino ad abbracciare anche le dimensioni economiche e sociali di un intervento di sviluppo o di un settore della società, o dell'economia.

Così, sostenibilità può essere contemporaneamente un'idea, uno stile di vita, un modo di produrre.

Ma sostenibilità significa anche e soprattutto attenzione alla gestione degli aspetti ambientali attraverso un preciso PROTOCOLLO DI GESTIONE, declinato a livello locale in una Politica per l'ambiente e in Sistemi di gestione che ogni sito implementa.

Ecco le principali attività che hanno caratterizzato il protocollo di gestione nel corso del **Bilancio Ambientale di Isagro 2012-2013**:

- ▶ controllo periodico dei consumi delle risorse naturali (acqua, energia);
- ▶ monitoraggio puntuale dei parametri inquinanti in uscita;
- ▶ manutenzione ordinaria e straordinaria dei sistemi di abbattimento/depurazione;
- ▶ partecipazione a fiere, workshop e congressi per aggiornarsi sulle tecnologie all'avanguardia già disponibili sul mercato.

La POLITICA PER L'AMBIENTE, che ogni impianto Isagro stabilisce e ciclicamente modifica, consente il raggiungimento degli obiettivi indicando i target di riduzione dell'impatto ambientale e le direttive secondo cui muoversi.

I SISTEMI DI GESTIONE messi in pratica da ciascun sito comprendono invece una serie di istruzioni operative che consentono di controllare tutte le conseguenze



sulla natura, descrivendo in particolare: le operazioni, i controlli e le analisi sugli scarichi; il monitoraggio e l'ottimizzazione dei consumi; la valutazione delle performance nel raggiungimento degli obiettivi; l'evoluzione dei target in relazione all'evolversi delle tecnologie.

Manifestazione ulteriore della volontà di Isagro di conservare, rafforzare e affinare le performance ambientali degli stabilimenti sono l'adesione di Aprilia al progetto EMAS territoriale della Provincia di Latina, il mantenimento di Adria della registrazione EMAS ed infine l'adozione delle tecniche di prevenzione INAIL e ASL per tutti i siti italiani.



II VALORE Andamento del titolo

Dal 01-06-2013
al 29-11-2013

Il trend ribassista che aveva caratterizzato l'andamento del **titolo** Isagro nel corso del primo semestre del 2013 è proseguito nel corso dei mesi di giugno e luglio, facendo peraltro registrare il minimo storico al di sotto dei 2 euro.

La comunicazione dell'operazione di alleanza con Gowan ha segnato una inversione di tendenza e l'inizio di una fase di risalita che ha dapprima riportato il titolo a "quota 2 euro" e poi a posizionarsi tra 2,20 e 2,40 euro, con una crescita quindi tra il 15% e il 20% rispetto ai minimi.

