

STORY-LEARNING

Lo strano caso di Sipcarn Oxon e della fusione "fatta in casa"

Utilizzare le risorse interne per gestire un'aggregazione complessa? Si può, come ha fatto la family company dell'agrofarmaco. Che ha messo ordine nel business per presentarsi al sistema bancario in maniera più leggibile

di Marina Marinetti

Si scrive "fusione per incorporazione", si legge "mettere un po' di ordine". Perché certi "escamotage" messi in piedi per questioni di opportunità sul mercato a volte sfuggono di mano. Ma arriva un momento in cui le cose vanno sistemate. Come hanno deciso di fare i soci di Oxon Italia e di Sipcarn, che a fine 2018 hanno approvato la fusione per incorporazione della seconda nella prima (retroattiva ai fini di bilancio a inizio anno). Una storia simile a quella di molte family company italiane nella sua genesi. Era il 1946 quando Emilio Gagliardini e Baldo Ciocca fondarono Sipcarn (acronimo di Società Italiana Prodotti Chimici per l'Agricoltura Milano). «All'epoca Sipcarn formulava i prodotti che poi venivano venduti

direttamente al mercato», racconta Giovanni Affaba, CEO della "neonata" (si fa per dire) Sipcarn Oxon. «Sipcarn comprava i principi attivi dalle società con cui aveva accordi nella vendita dei prodotti finiti». Per intenderci: come nei farmaci a uso umano, la molecola è il principio attivo (facendo un esempio, l'acido acetilsalicilico lo è dell'Aspirina), la formulazione (quella di cui si occupava Sipcarn) è invece la sua "forma farmaceutica": confetti, pastiglie, sciroppi e così via. Gli affari andavano bene e i due soci erano ambiziosi. Così nel 1970, per allargare il business, decisero di mettersi a produrre in proprio i principi attivi dei loro farmaci. Facendolo un po' "di nascosto", per non far sapere ai loro partner commerciali che, di fatto, gli stavano facendo concorrenza. Così, nel 1970, decisero di costituire la Oxon Italia spa. «Le

due erano di fatto l'integrazione una a monte altra a valle - spiega Affaba - Se fosse stato noto da subito che Sipcarn cercava l'indipendenza, avrebbe potuto avere dei problemi di relazione con i propri partner commerciali. Nacque così Oxon: un nome diverso, un diverso management, una sede diversa, a Pero anziché a Milano». Come tutte le foglie di fico, anche questa cadde... vent'anni dopo: nel '93, Sipcarn venne trasferita a Pero. «Fu una fusione organizzativa - continua Affaba - con un unico presidente e un solo amministratore delegato, io, così come unici diventarono il cfo e tutte le funzioni centrali. Ma le due società mantenevano una struttura operativa e due cda indipendenti».

Nel frattempo la family company è diventata una multinazionale, con un fatturato di 500 milioni di euro e oltre 400 dipendenti in Italia, il primo gruppo tra quelli di proprietà totalmente italiana e 15esimo nel ranking mondiale del settore dell'agrofarmaco, con siti produttivi nel lodigiano, nel pavese, ma anche in Spagna, in Brasile e persino in Cina e una presenza commerciale che si estende in tutto il globo. Da qui la decisione della fusione societaria. Non proprio una passeggiata: «Mettere insieme le teste dei due gruppi ha presentato qualche difficoltà nella determinazione dei valori di concambio, nella semplificazione della governance e nell'unificazione dei bilanci, ma alla fine ce l'abbiamo fatta e con quella che noi chiamiamo italian creativity il nome della nuova società è diventato Sipcarn Oxon», ironizza Affaba.

«Abbiamo dovuto amalgamare i processi ope-



GIOVANNI AFFABA, CEO DI SIPCARN OXON

rativi in un'unica società, dalla supply chain agli acquisti, dalle vendite alla gestione degli stabilimenti - sottolinea il Cfo Massimo Mauri - Abbiamo spinto al massimo l'utilizzo delle risorse interne. Così, quasi tutto è stato fatto attraverso il mio team: gli analisi, gli studi, e anche le valutazioni dei due gruppi aziendali, poi avallate dal perito nominato dal tribunale. I colleghi dei sistemi informativi, invece, si sono fatti carico dello sviluppo del software. Quindi il costo maggiore è stato quello per gli avvocati, il notaio, il perito esterno e le pratiche amministrative di registrazione di tutti i prodotti, che abbiamo dovuto rifare per ognuno dei paesi in cui siamo presenti». Il conto? «Intorno agli 800-900 mila euro». Figuriamoci se l'azienda si fosse rivolta a consulenti esterni. «L'operazione è stata molto costosa, ma il gruppo ha raggiunto una visibilità che ci consentirà di muoverci in avanti con una certa solidità e con dimensioni diverse. Questa montagna di soldi in qualche modo la riporteremo a casa come valore per l'azionista attraverso operazioni diverse e l'ottimizzazione dei flussi interni». Ma alla fine quello che conta davvero, per il ceo Giovanni Affaba, «è l'aspetto della rappresentazione del gruppo verso l'esterno e in primis verso il sistema finanziario e bancario. Leggere due gruppi con le relazioni intercompany non era proprio così semplice. Per il resto, quello che cambia è solo l'intestazione dei nostri cedolini paga».

SIPCARN OXON È UNA MULTINAZIONALE CHE FATTURA 500 MILIONI DI EURO ED È 15MA NEL RANKING MONDIALE DEI FARMACI PER AGRICOLTURA