

**BALOCCO**

**BALOCCO**



*Balocco Spa Industria Dolciaria*  
**Alberto Balocco,**  
*Amm. Delegato Balocco S.p.A*

*Torino, 21 maggio 2009, Facoltà di Economia e Commercio*

- **Gli inizi** *La passione per i dolci della Famiglia Balocco risale al 1927, quando Francesco Antonio Balocco apre la sua prima pasticceria a Fossano, di fronte al Castello dei Principi di Acaja; presto ne nasce una seconda, nella centrale Via Roma. E' qui, in provincia di Cuneo, una terra popolata da gente tanto semplice quanto operosa, che la sapienza artigianale e la passione per la qualità hanno dato vita ad uno dei più famosi marchi dolciari italiani.*
- **Il primo sviluppo** *Nel dopoguerra, grazie all'iniziativa di Aldo, figlio di Antonio ed attuale presidente della Società, la Balocco diventa una moderna realtà industriale; la produzione si sposta in un apposito stabilimento di 5.000 mq ed occupa 30 addetti.*
- **La crescita** *Nel 1970 viene inaugurato lo stabilimento di Via S. Lucia (70.000 mq di cui 20.000 coperti); dopo soli cinque anni, nel 1975 va in onda il primo spot tv su "Carosello" e il fatturato supera 1 milione di euro. Nel 1987 la superficie produttiva raggiunge 32.000 mq, il fatturato sale a 14 milioni di euro, con 135 addetti.*
- **Ai giorni nostri** *Oggi alla guida dell'azienda siedono i due figli di Aldo, Alessandra ed Alberto, terza generazione della famiglia Balocco. Nel 2008 la superficie produttiva ha raggiunto 44.000 mq, il fatturato 103 milioni di euro gli addetti 295 unità.*



- **Azionisti** *Le quote sono interamente detenute dalla famiglia Balocco, sino dalla fondazione della Società.*
- **Patrimonio netto** *Fra il 2004 ed il 2008 il patrimonio netto è passato da 6,9 a 12,7 milioni di euro, registrando un incremento complessivo dell'82%.*
- **Giro d'affari** *Negli ultimi 5 anni il giro d'affari è salito dai 60 milioni di euro del 2004 ai 103 milioni di euro del 2008, registrando un incremento medio annuo del 14,5%, pari ad una crescita di 1 milione di euro al mese, negli ultimi 48 mesi. Il primo quadrimestre 2009 si è chiuso in crescita di 5,6 milioni di euro rispetto al primo quadrimestre 2008.*
- **Posizione finanziaria** *Il rapporto fra indebitamento bancario e patrimonio netto, al 31.12.08 è pari a 0,6.*
- **Investimenti** *La crescita è stata sostenuta da un importante piano di investimenti destinati all'acquisizione di nuove tecnologie ed al miglioramento di quelle esistenti: negli ultimi 5 anni sono stati investiti 17,5 milioni di euro; la Società dispone oggi di uno fra gli stabilimenti più moderni ed efficienti d'Europa di circa 44.000 metri quadrati coperti.*



- **Impianti produttivi** *Due linee per Lievitati da Ricorrenza, tre per Biscotti da Prima Colazione e due per Wafer.*
- **Volumi** *Con una capacità produttiva di oltre 220 ton/g, nel 2008 sono state realizzate 35.000 ton di prodotti da forno, impiegando 4.070 turni da 8h.*
- **Logistica** *Accanto al magazzino centrale (15.000 posti pallet gestiti in radiofrequenza con sistema automatico di palletizzazione) operano 16 centri distributivi esterni, che consentono l'evasione degli ordini in 24h in tutta Italia. Nel 2008 sono stati movimentati oltre 5.730 camion di cui 930 per l'export.*
- **Controllo qualità attrezzature** *Basato su un organico di 12 addetti fra biologi, chimici ed analisti, dispone di modernissime per analisi chimico-strumentali, microbiologiche e di biologia molecolare PCR; vengono effettuate oltre 30.000 analisi all'anno su materie prime, semilavorati, prodotti finiti ed imballaggi.*
- **Certificazioni** *Società certificata SGS ISO 9001: 2000, BRC, IFS, OGM FREE.*

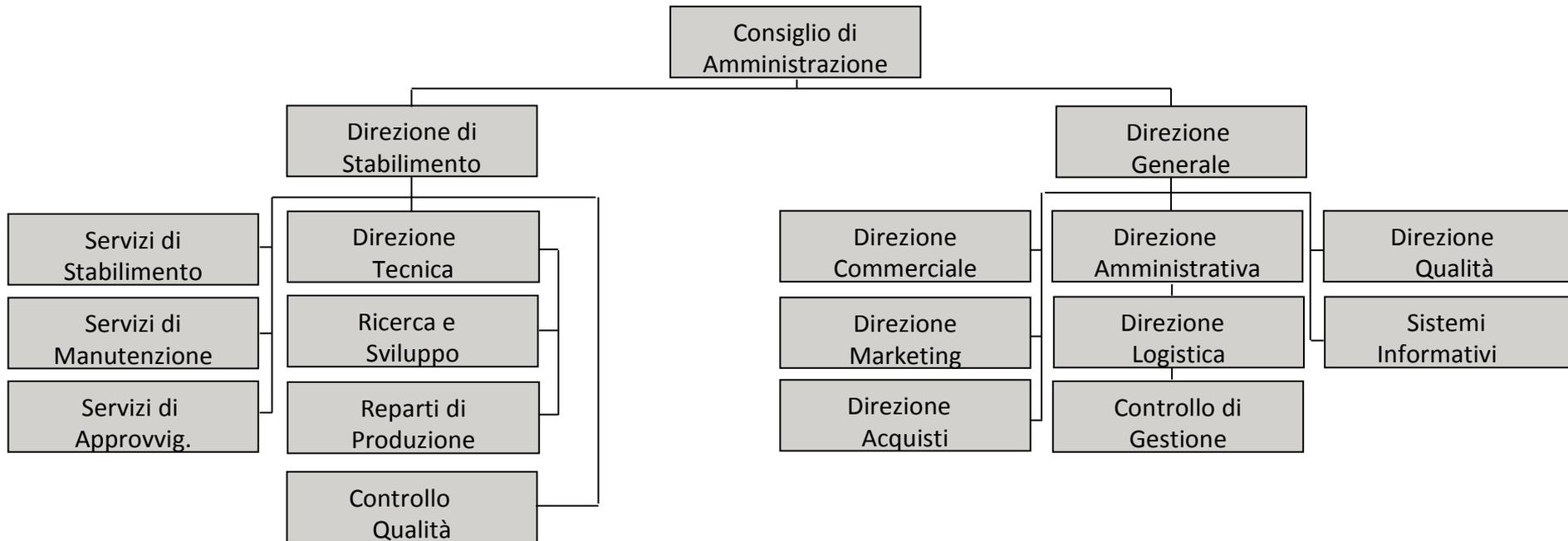


▪ **Organico**

*Nel 2008 l'organico medio ponderato, tenuto conto dei picchi stagionali, ha raggiunto 295 addetti; nel mese di dicembre 2008 il numero totale degli addetti ha raggiunto 370 unità (133 a tempo indeterminato e 237 stagionali) oltre a due cooperative per la gestione del magazzino prodotti finiti e delle pulizie dello stabilimento.*

▪ **Trend del lavoro**

*Negli ultimi cinque anni l'organico medio è passato da 236 a 295 addetti, registrando una crescita superiore al 25%.*



- **Giro d'affari**

*Al 31 dicembre 2008 il fatturato netto del mercato Italia ha superato gli 87 milioni di euro; negli ultimi cinque anni le vendite sono passate da 53 a 87 milioni di euro, registrando una crescita media annua del 13%.*

- **Canali distributivi**

*Oltre il 90% dei volumi vengono realizzati attraverso il canale della distribuzione moderna. Vengono servite tutte le principali insegne operanti in Italia, fra cui*



- Giro d'affari**      *Al 31 dicembre 2008 il fatturato netto dell'export ha superato i 16 milioni di euro, che rappresentano il 16% delle vendite totali della Società. La crescita media annua registrata nell'ultimo quinquennio è stata pari al 24%.*
- Mercati serviti**      *La Società è presente in oltre 50 paesi (Europa, Nord America, Medio Oriente, Sud Est Asiatico, Australia, sud Africa e Sud America).*

*Il 62% dei volumi è realizzato all'interno della UE, il 38% nei paesi extra UE.*



- **Volumi**

*Con oltre 17 milioni di pezzi venduti fra Natale e Pasqua 2008, Balocco è una delle aziende leader del settore.*

- **Quote di Mercato**

*Nella "Divisione Ricorrenze" Balocco si colloca stabilmente al terzo posto nei segmenti Panettone, Pandoro e Colomba.*

*Sia nel Natale che nella Pasqua, la share registrata nel mercato domestico ha raggiunto l'11% con 86 punti di distribuzione ponderata (12% nel segmento panettoni, 9% nel segmento pandoro e 11% nel segmento Colombe).*



## Volumi

*Fra il 2004 ed il 2008 le tonnellate vendute sono passate da 7.900 a 19.800, registrando una crescita media annua del 30% e facendo della Balocco la Società più dinamica dell'intero comparto.*

## Quote di Mercato

*Per quanto riguarda la "Divisione Continuativi", la Società ha concentrato la strategia sul presidio del segmento Frollini, che vale l'86% dell'intero mercato dei biscotti.*

*Nel primo quadrimestre 2009 si è confermata la seconda azienda con una quota a volume del 5,5 % (terza marca) e con una distribuzione ponderata del 76%.*



- **Volumi** *Nel 2008 la Società ha venduto 2.800 tonnellate di wafer, registrando una crescita rispetto al 2007 del 13%.*
- **Quote di Mercato** *Balocco si è confermata la 2a azienda per quota a valore; la share a volume ha raggiunto il 4,7% registrando un incremento del 2,3%. La distribuzione ponderata è salita da 33 a 40 punti.*



- **Budget** *La Società, fra il 2004 ed il 2008, ha più che raddoppiato gli investimenti in comunicazione; viene investito oltre il 5% del valore della produzione e la notorietà sul target R.A. ha raggiunto l'84%.*
- **Strategia** *Dalla collaborazione con Armando Testa, nel 2006, è nata la fortunata campagna del "Signor Balocco".*  
*Il dialogo fra il Signor Balocco, i suoi pasticceri ed i suoi prodotti si svolge in una fabbrica d'altri tempi; il saluto nel cortile innevato della fabbrica (..fate i buoni..) e l'emozione per la nascita di un nuovo frollino (..ogni volta che mi nasce un biscotto mi commuovo..) hanno contribuito a strutturare una precisa identità di marca, evidenziando la cura maniacale con cui l'azienda segue ogni prodotto con passione artigianale e assoluta dedizione.*



## ▪ **Caratteristiche :**

*Le imprese familiari, costituiscono il modello operativo che maggiormente rispecchia i tratti della cultura imprenditoriale italiana: creatività, tenacia, grande laboriosità, individualismo spesso esasperato.*

*L'azienda porta generalmente il nome della famiglia, costituisce un bene da tramandare ai figli, è fonte di prestigio per chi la guida e per la sua famiglia, di ricchezza per la comunità di cui è parte.*

*Il valore rappresentato dalle aziende familiari non significa che esse siano costituite solo da modelli positivi e che sia facile e frequente, da parte delle famiglie imprenditoriali, una loro conduzione e gestione adeguatamente professionali.*

*La proprietà (il ruolo di azionista) si può trasmettere ereditariamente, i ruoli di amministratore e di manager, invece, presuppongono competenze non trasmissibili ereditariamente : governance (gestione degli interessi della proprietà), vision (indirizzo strategico) e management ( spinta e intervento operativo ).*

***“Ciò che hai ereditato dai padri, riconquistalo, se vuoi possederlo davvero”***

*W. Goethe ( Faust, I , Prima scena della notte)*



# L'impresa familiare

## ▪ **Le regole del successo:**

*Disporre di competenza e professionalità che, oltre a non essere trasmissibili per via ereditaria, non si costruiscono dalla sera alla mattina: occorrono pertanto conoscenze ed esperienze graduali e sistematiche.*

*Avere le doti necessarie per la leadership: doti umane (coraggio, intelligenza, intuito, senso della realtà); doti tecniche (conoscenze e competenze specifiche); doti manageriali (capacità di analisi e di sintesi, di gestire persone e risorse).*

*Osservare le stesse regole previste per i terzi e comportarsi come se l'impresa non fosse la propria.*

*Credere nella crescita di valore nel lungo termine, piuttosto che nella redditività nel breve.*

*Condividere obiettivi e risultati con i collaboratori esterni alla famiglia, massimizzando l'attenzione e la sensibilità verso le diverse individualità.*

*Ragionare non solo con la mera logica del profitto.*

***"..coinvolgi i collaboratori, falli sentire tutti un po' imprenditori e rendili consapevoli che l'Azienda, prima di appartenere ad un azionista, è anzitutto loro.."***

*Politica della Qualità - Balocco Spa*

## ▪ *Gli errori da non fare*

*Confondere i ruoli di azionista, amministratore, manager:*

- *l'azionista (o socio) ha un legame patrimoniale, proporzionato alle azioni possedute*
- *l'amministratore, su designazione dell'azionista, garantisce il raggiungimento degli obiettivi*
- *il manager, designato dall'amministratore, assolve a responsabilità gestionali*

*Confondere le finalità fra famiglia e impresa:*

- *la famiglia persegue protezione e sicurezza*
- *l'impresa non può prescindere da competizione e rischio.*

*Inserire familiari in azienda solo sulla base della disponibilità:*

- *le persone, anche all'interno della stessa famiglia, possono avere attitudini, aspirazioni e potenziali molto diverse.*

*Comporre i Consigli di Amministrazione in base alle quote, anziché alle professionalità:*

*l'amministratore deve saper amministrare.*

***“..ogni seduta del Consiglio di Amministrazione comporta due operazioni importanti e due soltanto: la firma del registro di presenza e la fissazione della data della prossima convocazione...”***

*Augusto Detoef*



# L'impresa familiare

## ▪ **Conclusioni**

*Il capitalismo delle famiglie può essere un modello di successo se antepone gli interessi dell'impresa a quelli della famiglia, se investe e innova, se è in grado di aprirsi al mercato e se sa distinguere tra il ruolo della proprietà e quello della gestione.*

*La "prova - finestra" arriva al momento della successione generazionale.*

*Se un imprenditore ha un figlio che ha talento e passione imprenditoriale non c'è ragione di precludergli ruoli manageriali in azienda, senza però dimenticare la regola aurea delle scuole di consulenza: mettere il proprio figlio al posto di comando solo se si è sicuri che sarà almeno pari al miglior manager che si possa trovare sul mercato.*

**Grazie per l'attenzione**