

A semi-transparent globe of the Earth is centered in the background. Four white rectangular boxes are overlaid on the globe, highlighting specific regions: two in the upper right (Europe and Asia), one in the lower left (Africa), and one in the lower left (South America).

# Linee strategiche e scelte organizzative per la ripresa

Docente: Marina Puricelli

# Chi sono: Marina Puricelli

---



Marina Puricelli, Docente NIBI è Lecturer del Dipartimento di Management e Tecnologia presso l'Università Bocconi.

Presso SDA Bocconi, è Docente Senior e direttrice del corso General Management per le PMI. Coordina corsi di formazione, ricerche e commesse per imprenditori e per le principali associazioni imprenditoriali. Opera come consulente di direzione su tematiche quali: check-up strategici e organizzativi, passaggio generazionale, creazione e sviluppo del gruppo dirigente nelle aziende familiari. Ha operato come formatrice anche all'estero (UK, Cile e Argentina).

Le sue ricerche si concentrano sulla gestione di piccole e medie imprese familiari, sui problemi organizzativi indotti dalla crescita, sulla delega e sulle dinamiche successorie nelle aziende familiari.

È autrice del blog “Il meglio del piccolo” e di numerosi saggi e articoli divulgativi sul tema delle piccole-medie imprese familiari, tra questi i principali sono: «Il futuro nelle mani», «L'impresa Forte» e “Organizzare le piccole imprese”. È stata Visiting Professor presso l'Università Tecnica Federico Santa Maria di Valparaiso (Cile), Visiting Ph.D. student presso la London Business School di Londra e ha partecipato a un workshop di doctoral studies presso l'Università del Minnesota. È stata vincitrice, per dieci anni, del premio alla Didattica presso l'Università Bocconi.

Marina ha conseguito la Laurea in Economia Aziendale *cum laude* presso l'Università Bocconi e un Dottorato in Direzione d'Azienda presso l'Università degli Studi di Bologna. È sposata e ha due figli.



# AGENDA

---

La pandemia e le PMI italiane: le imprese forti e quelle deboli

Testimonianza aziendale: il caso Parma Menu'

- La storia aziendale: le origini
- La crescita e lo sviluppo organizzativo
- Il primo *lockdown*
- La reazione

A lezione dai migliori: come ripartire con forza



# La pandemia e le PMI: le imprese forti e quelle deboli

---

Viene da citare, dato il periodo, la casa costruita sulla roccia che resiste alle intemperie rispetto a quella costruita sulla sabbia che cede miseramente: “cadde la pioggia, strariparono i fiumi, soffiarono i venti e si abbatterono su quella casa, ed essa non cadde, perché era fondata sopra la roccia».

Perdonate la sintesi ma le imprese che erano “forti” – non per forza grandi – prima della pandemia ovvero che fondavano il loro successo su combinazioni di prodotto, di marchio o di tecnologia di valore per i clienti, potranno ripartire dopo l'emergenza senza la necessità di rivedere completamente quelle formule.

Magari perderanno un po' di fatturato, potranno anche essere costrette a ridimensionare determinati progetti di crescita ma la loro proposta potrà restare sostanzialmente la stessa di prima.

Mi aspetto che le imprese che si salveranno saranno anche quelle che potranno dire: “Non ho cambiato direzione. Riparto e proseguo da dove mi hanno fermato, impegnandomi a fare sempre meglio”.



# La pandemia e le PMI: le imprese forti e quelle deboli

---

La strategia da adottare per sopravvivere è quindi quella di muoversi ancor più in profondità su quello che già si sapeva fare molto bene, ciò per cui si è riusciti a distinguersi dagli altri sul mercato.

Non era tempo prima e lo sarà ancora meno d'ora in avanti per allontanarsi dalle proprie competenze esclusive, per distrarre energie muovendosi su territori lontani, per crescere incautamente o per crescere con il solo scopo di essere appetibili per la vendita.

L'emergenza, come ogni crisi, porterà tutti i nodi al pettine.

Chissà se chi aveva costruito “sulla sabbia” coglierà l'occasione per prenderne coscienza o sarà solo capace di alzare gli occhi al cielo e imprecare contro il virus colpevole di tutti i mali?



# Il caso Parma Menu'

---

Le tappe salienti di questa storia di crescita e di successo si ritrovano nella successione di aperture di punti vendita con una importante accelerata dal 2008 in avanti.

**La storia.** Partendo proprio dalle origini, 1966 è l'anno di nascita della bottega dei genitori di Massimiliano. A Salsomaggiore debuttano con la classica drogheria di paese che, in realtà, di tradizionale, all'infuori delle proposte gastronomiche tipiche, aveva ben poco. Papà Emilio e mamma Giuliana anticipano di gran lunga la tendenza oggi di moda della ricerca e della selezione di eccellenze eno-gastronomiche territoriali. E' in quel periodo, una quindicina di anni prima della fondazione di Slow Food per capirci, che i due iniziano a sviluppare una conoscenza fuori dal comune di quelli che oggi siamo soliti chiamare artigiani del gusto. Anche la loro clientela è atipica: Salsomaggiore con le sue terme richiama turisti dalle diverse regioni italiane ma anche dall'estero, piccoli e medi borghesi così come persone particolarmente benestanti. La loro proposta unica e di valore trova sempre più riscontro.

# Il caso Parma Menu'

---

## La crescita e lo sviluppo organizzativo

Nel 1992 decidono di inaugurare una seconda bottega a Fidenza proprio all'uscita dello svincolo autostradale e l'apprendistato di Massimiliano, fresco di laurea in Scienze Politiche, parte da lì. 60 metri quadri di negozio, una proposta selezionatissima di salumi, formaggi e specialità del territorio, un traffico di clienti davvero importante e un conseguente fatturato per metro quadro da record. Il piccolo negozio di Fidenza diventa, nel giro di qualche anno, tramite il passaparola di chi viaggia soprattutto per lavoro il posto dover fermarsi, l'indirizzo per intenditori dove trovare prodotti eccellenti al prezzo giusto. Nel 2008 si realizza una terza apertura: uno spazio molto più grande (350 metri quadri) sempre a Fidenza a 300 metri di distanza dal precedente. E' qui che Massimiliano decide di fare il SUO locale trasformando la salumeria in una esperienza di ristorazione. All'Hostaria delle Terre Verdiane il cliente può assaggiare tutti i prodotti che ha prima comprato o, viceversa, acquistare le materie prime delle pietanze che ha mangiato. Il negozio diventa in questo senso polivalente con una offerta molto ampia di cibi e di vini ed un menù alla carta da vero ristorante. Nel 2011 inizia la collaborazione con il Fidenza Village, di proprietà del colosso americano Value Retail, che porterà all'avvio di un locale di 180 metri quadri all'interno dell'outlet. Nel 2012 segue una nuova apertura a Salsomaggiore (avendo nel frattempo chiuso la prima bottega dove tutto era cominciato). Nel 2014 viene avviato un locale in centro a Fidenza. Nel 2017 viene acquisito un ulteriore spazio sempre all'uscita dello svincolo autostradale per ampliare la bottega aperta nel 1992 e, da ultimo, nel 2019, si decide di uscire dal baricentro fidentino inaugurando uno spazio, sempre con il medesimo format, all'interno del Retail Park di Settimo Torinese.

# Il caso Parma Menu'

---

**Il lockdown.** Un giorno di marzo, improvvisamente, le luci si spengono. Codogno, primo focolaio italiano della pandemia, non è molto lontano da Fidenza.

Le sirene delle ambulanze per un certo periodo sono l'unico suono che di giorno e di notte riecheggia nella zona. Tutti i locali di Parma Menù resteranno fermi dal 9 Marzo al 10 Giugno. La chiusura dà a Massimiliano, come è stato per molti altri imprenditori, il tempo per fare ordine, per sistemare una serie di dettagli che la corsa e il successo incessante avevano fatto trascurare (un lavoro che gli ha consentito un contenimento dei costi fondamentale dato il contingente calo di fatturato).

Ma il blocco obbligato viene usato soprattutto per porsi delle domande: "Se ne usciamo in piedi, cosa facciamo?" Pensare al futuro, al rilancio di Parma Menù nel nuovo contesto diventa la priorità nei lunghi mesi di chiusura



# Il caso Parma Menu'

---

**La reazione** L'imprenditore matura la consapevolezza che l'espansione stesse piano piano, subdolamente, inficiando l'identità di Parma Menù, che paradossalmente la crescita stesse facendo perdere l'essenza, la formula originale e unica del suo modello di business: quella di essere esperti in grado di offrire dei prodotti eccellenti e di considerare la ristorazione come un mezzo per conoscerli e provarli e non come il vero fine aziendale. "Ho capito che stava succedendo qualcosa di simile a quello che accade nei processi di stampa. La ripetizione della battitura per produrre grandi serie usura progressivamente le lastre in rame con il rischio di avere immagini sempre più sfuocate. Ad un certo punto si rende necessario ri-acciaiare la lastra se si vuole evitarne il deterioramento e continuare ad avere una impronta nitida e decisa sul foglio bianco. Noi non eravamo nati come una catena di ristoranti. Non dovevamo diventarlo. Avevamo una natura differente. Ogni locale, grazie anche alla forte personalità dei singoli responsabili ha una sua impronta, ma la matrice comune è e sarà sempre più l'unicità delle referenze che offriamo, provenienti dal territorio che è sempre stata la nostra naturale dispensa. Da Parma e dintorni prendiamo moltissimo e ci impegnano a restituirlo in termini di visibilità e di valorizzazione del nostro patrimonio eno-gastronomico. Ho riscoperto l'importanza del prodotto e l'ho rimesso al centro della nostra strategia da monte a valle. Ci stiamo impegnando, con i migliori fornitori e grazie anche a partnership importanti con le scuole e le università della provincia di Parma, a realizzare alcuni prodotti marchiati Parma Menù, articoli di cui essere fieri, che personalmente vorrei restassero nel lungo periodo, magari venduti tra vent'anni da mio figlio Giulio in una drogheria del futuro. Così abbiamo messo a punto un vermouth di Lambrusco, una giardiniera di verdure fatta seguendo la ricetta di mia mamma e stiamo lavorando su una birra e su un gin. Ho voluto realizzare anche una sorta di integrazione verticale, acquisendo un'azienda agricola che ci permette di avere una serie di materie prime controllate da impiegare via via nelle nostre produzioni".



# A LEZIONE DAI MIGLIORI: come ripartire con forza

---

1. Il limite esiste ma bisogna essere capaci di guardare e pensare oltre
2. Fare ordine per preparare la ripartenza
3. Da impresa commerciale ad azienda che presidia la ricerca, il prodotto e il marchio
4. Stare sul mercato dove si riesce a dare il meglio
5. Inseguire il miglioramento continuo, la qualità vera non quella millantata
6. **Identità non espansione:** «Se per molti, nell'era pre-Covid, il paradigma è stato quello della crescita, con il rischio ingenuamente sottovalutato o cinicamente snobbato di impoverire la matrice, nel contesto mutato potrebbe avere molto senso il percorso opposto: identità forte e poi, di conseguenza, eventuale crescita. Ri-acciaiate le vostre aziende, cari imprenditori, non deteriorate lo stampo originario, concentratevi sulla vostra essenza, riscoprite la vostra unicità se per caso nel tempo si fosse un po' sfocata. Lavorate su ciò che davvero vi rende diversi dagli altri per uscire dalle difficoltà. Non è più tempo di espansione ma è tempo di identità. E' questo il valore da cui si deve ripartire con forza»

# NIBI

NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA

Promos Italia S.c.r.l.  
*Sede legale: Via Meravigli, 9/b- 20123  
Milano*  
[nibi@promosmilano.camcom.it](mailto:nibi@promosmilano.camcom.it)  
Tel 02 8515 5219-5137

Certificato da:



UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE  
QUALITÀ CERTIFICATO

Riconosciuto da:



Promosso da:

