

Luciano Landoni

VALVE  
MONDO  
VALVOLA  
WORLD

*GMC editore*

**Mondo Valvola**  
**Valve World**

*Luciano Landoni*

**gMc editore**

*"...Aspiro lunghi sorsi di spazio,  
l'est e l'ovest sono miei  
e il nord e il sud sono miei..."*

Walt Whitman  
"Canto della strada maestra"

*"...I inhale great draughts of space;  
The east and the west are mine,  
and the north and the south are  
mine..."*

Walt Whitman  
"Song of the Open Road"

# Ora o... mai più!

Fare impresa in Italia è... un'impresa!

Non si tratta di un gioco di parole, ma di una oggettiva constatazione.

Lo stesso capo del governo, **Matteo Renzi**, lo dichiara implicitamente ed esplicitamente un giorno sì e l'altro pure, nel tentativo di cambiare finalmente ed effettivamente un sistema Paese da troppo tempo preda della *maledizione del gattopardo*.

La stessa in virtù della quale tutto sembra essere destinato inesorabilmente a rimanere uguale a se stesso e immutabile... nei secoli dei secoli.

Raccontare la storia di un'azienda come **PARCOL**, in occasione dei suoi primi sessant'anni di vita produttiva, me l'ha confermato.

Non basta la voglia di cambiare, ci vuole anche (e soprattutto) la volontà di farlo!

È difficile, certo, però è pure necessario.

Niente e nessuno può sopravvivere a se stesso, infischiosene di tutto il resto.

Ritenendo presuntuosamente e irresponsabilmente che sia proprio il "resto" a doversi... adattare.

Non funziona così, inutile farsi delle illusioni in proposito.

Le imprese manifatturiere come PARCOL l'hanno capito e si sono attrezzate di conseguenza.

Ma le aziende operano nel sistema Paese nel quale si trovano a "vivere"; se quest'ultimo - inteso principalmente come organizzazione politico-istituzionale - è restio al cambiamento, laddove invece, considerata la realtà

## It's now or... never!

Running an enterprise in Italy is... an enterprise!

This is no play on words, it is an objective observation.

The head of the government, **Matteo Renzi**, says it day in and day out in an attempt to finally and effectively change a National Economy that has been prey to the *curse of gattopardism* (the creation of reforms that are only apparent rather than substantial).

This situation seems to be destined to remain the same... forever and ever.

Telling the story of a company like **PARCOL** for its sixty year anniversary, brought it all home to me.

The desire to change is not enough. The willingness to do so is what is needed most!

Yes, it is difficult, but it is also necessary.

Nothing and no one can survive without caring for anything or anybody else, irresponsibly and presumptuously assuming that "everyone else" needs to adapt.

It doesn't work that way so it's useless to harbour illusions about it.

Manufacturing companies like PARCOL understood it and have equipped themselves accordingly.

But the companies operate in the National Economy in which they "live"; if the latter - understood primarily as the political/institutional organisation - is reluctant to change, whereas on the other hand, considering the effective reality and not the convoluted projections of it, does it become vital to go along with, what happens?

It's simple. There is a type of short-circuit and its victims

effettuale e non le proiezioni cervelotiche della medesima, diventa vitale assecondarlo, che accade?

Semplice: si verifica una specie di cortocircuito le vittime del quale (principalmente le imprese industriali) diventano tali più per il "fuoco amico" che per altre cause.

"Se vogliamo eliminare la burocrazia, le rendite, le incrostazioni, la logica di quella parte dell'establishment per cui 'si è sempre fatto così', dobbiamo dare il buon esempio.

Dobbiamo cominciare a cambiare noi...

Nella palude i funzionari, i dirigenti pubblici, i burocrati ci sguzzano; ma nella palude le famiglie italiane affogano. Basta con i rinvii..." (Matteo Renzi dixit in un'intervista rilasciata al *Corriere della Sera* di lunedì 31 marzo 2014, lo stesso giorno della presentazione da parte del governo della riforma costituzionale relativa al superamento del Senato).

Il tempo "dei rinvii" è finito.

Il sistema industriale - quello più attivo che non teme la concorrenza internazionale e che non ha paura di confrontarsi con il resto del mondo, lo stesso, per intenderci, a cui appartiene a pienissimo titolo la PARCOL - chiede decisioni serie e pretende efficienza ed efficacia da subito e non... dalla prossima legislatura.

Ha il pieno diritto di chiederlo e pretenderlo.

Il valore aggiunto dell'industria manifatturiera italiana (dati 2011) è infatti pari a 225,5 miliardi di Euro, secondo soltanto a quello tedesco (524,5 miliardi di Euro) e nettamente superiore a quelli di Francia e Spagna (rispettivamente: 167,6 e 132).

La quota percentuale di aziende industriali che hanno introdotto prodotti nuovi - secondo uno studio di Intesa Sanpaolo e Mediobanca -, è pari al 21,2% in Germania, 21,1% in Italia, 18% in Francia e 8,1% in Spagna.

Far "ripartire" le imprese industriali, quindi, significa far "ripartire" l'intero sistema-Paese.

Cosa aspettiamo a farlo?

La Grande Crisi, che imperversa ormai dalla seconda metà del 2008, ha fortemente intaccato la tenuta socio-economica dei principali Paesi industrializzati (i tassi

(mainly the industrial companies) become that way due more to "friendly fire" than other reasons.

"If we wish to eliminate bureaucracy, market concentrations, encrustations and the logic of that part of the establishment that says 'it has always been this way', we have to give a good example.

We have to start changing... In the swamp the officials, public managers and bureaucrats wallow, but in the swamp the Italian families drown.

Enough postponements..." (Matteo Renzi said in an interview with *Corriere della Sera* on Monday, March 31, 2014, the same day the government presented constitutional reforms of the Senate).  
The time "for postponements" is over.

The industrial system, the most active one that does not fear international competition and is not afraid to compare itself with the rest of the world, the one that PARCOL fully belongs to, asks for serious decisions and expects efficiency and effectiveness immediately and not from the next legislature.

It is fully within its rights to ask for it and expect it.

The added value of the manufacturing industry in Italy (2011 data) is, in fact, equal to 225.5 billion Euro, second only to Germany (524.5 billion Euro) and clearly superior to France and Spain (respectively: 167.6 and 132).

The percentage of industrial companies that introduced new products, according to a study by Intesa Sanpaolo and Mediobanca, is equal to 21.2% in Germany, 21.1% in Italy, 18% in France and 8.1% in Spain.

So, "restarting" the industrial companies means "restarting" the entire National Economy.

What are we waiting for?

The Great Crisis, which has been raging since the second half of 2008, has greatly damaged the socio-economic resilience of the primary industrialised nations (unemployment rates are rising everywhere, especially among the youngest workers) and the latest analysis by the **International Monetary Fund of the European Central Bank** talks of a "dramatic" condition verging on a break-up of "social cohesion".

In Italy since 2007, industrial production has fallen 25%,

di disoccupazione crescono ovunque, soprattutto con riferimento alle fasce d'età più giovani) e le ultime analisi del **Fondo Monetario Internazionale** e della **Banca Centrale Europea** parlano di una condizione "drammatica" al limite della disgregazione della stessa "coesione sociale".

In Italia, dal 2007 ad oggi, la produzione industriale ha perso il 25%, il tasso di disoccupazione è raddoppiato, il reddito per abitante è tornato ai livelli del 1997.

Confindustria parla di una vera e propria "emergenza economica e sociale".

Eppure, l'industria italiana non si è limitata a prendere atto della difficile situazione: ha reagito!

Esattamente come PARCOL, migliaia di piccole e medie imprese, autentiche protagoniste del "nuovo made in Italy", hanno fatto registrare performance da record: dal 2010 al 2013 la bilancia commerciale italiana è passata da un passivo di 30 miliardi di Euro ad un attivo di 30 miliardi!

Un miglioramento equivalente a 60 miliardi di Euro (crescita dell'export di 52 e diminuzione delle importazioni di 8): nessun altro Paese dell'Unione Europea (ivi compresa la "grande Germania") ha saputo fare altrettanto.

Se si esclude il "deficit energetico", la bilancia commerciale italiana è la 5ª al mondo (meglio di noi fanno soltanto Cina, Germania, Corea del Sud e Giappone).

Nel 2013 - secondo le stime dell'Osservatorio Fondazione Edison-GEA - l'Italia ha ottenuto un surplus con l'estero (esclusi i minerali energetici e loro derivati) equivalente a 111 miliardi di dollari (quello giapponese è stato pari a 147 miliardi).

Il comparto industriale in assoluto "più virtuoso" è quello meccanico: un surplus commerciale uguale a 49 miliardi di Euro nel 2013.

I prodotti cosiddetti "medium tech", tipo le valvole della PARCOL, rappresentano la punta di diamante del "made in Italy".

Le imprese manifatturiere come la PARCOL di Canegrate sono la vera e autentica "forza" dell'intero sistema Paese.

unemployment has doubled and per capita income has fallen to 1997 levels.

Confindustria calls it a real "economic and social emergency".

Yet, Italian industry didn't stop at acknowledging the difficult situation, it reacted!

Just like PARCOL, thousands of small and medium enterprises, the true stars of the "new made in Italy" products, registered record performances. From 2010 to 2013, the Italian trade balance went from a 30 billion Euro deficit to a 30 billion Euro surplus!

This improvement is equal to 60 billion Euro (an export growth of 52 and import decrease of 8). No other country in the European Union (including "Germany the great") was able to do the same.

If we exclude the "energy deficit", the Italian trade balance is 5th in the world (only China, Germany, South Korea and Japan perform better).

In 2013, according to the estimates by the GEA-Edison Foundation Observatory, Italy had a foreign surplus (excluding energy minerals and their derivatives) of 111 billion dollars (Japan's was 147 billion).

The "most exemplary" industrial sector was the mechanical sector with a trade surplus of 49 billion Euro in 2013.

The so-called "medium-tech" products, such as PARCOL valves, are the "Made in Italy" flagship.

Manufacturing companies like PARCOL in Canegrate are the real "strength" in our entire National Economy.

That is why we must free these companies from those "traps and snares" that today, like yesterday (and we sincerely hope not tomorrow!) hold them hostage and inhibit growth.

As **Ignazio Visco**, governor of the Bank of Italy, said at the 100th anniversary of the birth of **Guido Carli**, once governor of the Bank of Italy, Minister of the Republic and President of Confindustria, "Italy's current problems are very similar to those that could be seen at the end of Carli's governorship: 'traps and snares' - meaning legi-

Ecco perché bisogna "liberare" queste aziende da quei "lacci e laccioli" che oggi come ieri (speriamo fortemente... non domani!) le imprigionano e ne impediscono la crescita.

"I problemi odierni dell'Italia - ha detto il governatore della Banca d'Italia, **Ignazio Visco**, in occasione delle celebrazioni del centenario della nascita dell'economista **Guido Carli**, già governatore della Banca d'Italia, ministro della Repubblica e presidente di Confindustria - sono molto simili a quelli che si potevano osservare al termine del governatorato Carli: 'lacci e laccioli', intesi come rigidità legislative, burocratiche, corporative, imprenditoriali, sindacali, sono sempre la remora principale allo sviluppo del nostro Paese".

Carli cessò il suo mandato in Banca d'Italia nel 1975.

Il passato che ritorna.

I problemi di oggi uguali a quelli di ieri e dell'altroieri.

La "maledizione del gattopardo" che si ripresenta immutabile e invincibile?

Non proprio (anche se il rischio esiste).

La storia di un'azienda come la PARCOL dimostra che capacità, competenza e volontà di "guardare avanti" possono sconfiggere la maledizione.

Un messaggio di fiducia e di "ottimismo della volontà" che deve essere valorizzato e diffuso.

Ora o... mai più!

**Luciano Landoni**  
Aprile 2014

slative, bureaucratic, corporative, business and labour rigidity - are always the primary impediment to our country's development".

Carli's term at the Bank of Italy ended in 1975.

The past returns.

Today's problems are the same as the ones from yesterday and the day before yesterday.

Is it the "curse of gattopardism" that is unchangeable and invincible?

Not really (although the risk does exist).

The history of a company like PARCOL shows that ability, skill and the willingness to look forward can defeat the curse.

This message of faith and of "willing optimism" must be exploited and spread.

It's now or... never!

**Luciano Landoni**  
April 2014



**Giancarlo Vandone**  
 Amministratore Delegato Parcol SpA  
 CEO Parcol SpA

## Introduzione

### *Introduction*

Dieci anni dopo la pubblicazione del libro che celebrava il 50° di fondazione della nostra Parcol, mi ritrovo a 'dare il via' ad una nuova pubblicazione: la situazione, lo spirito ed il contesto sono però anni luce diversi da quelli precedenti.

Forse nessuno, allora, poteva immaginare quello che sarebbe successo in questi ultimi 10 anni: il passaggio della proprietà dagli eredi dei fondatori ai manager, la crescita impetuosa della struttura, pur in tempi di dura crisi per il mondo e, soprattutto, per la nostra "piccola" Italia (da 1 a 3 stabilimenti, di cui uno in Cina, l'apertura della sede commerciale in Svizzera con la conseguente forte espansione sui mercati esteri, ed il contestuale aumento della "squadra" da circa 120 a poco meno di 300 addetti).

È con queste considerazioni che ci siamo resi conto che questa nuova puntata della storia aziendale doveva essere scritta in maniera diversa: dieci anni fa era giusto scrivere la storia del passato, oggi è mandatorio scrivere la... "storia del futuro", perché l'impegno principale di questi anni è stato quello di dotarci degli strumenti per prendere lo slancio dalle solidissime basi del passato per raggiungere le dimensioni che potranno garantire alla Parcol, qualunque essa sarà, un futuro di successo, almeno come lo è stato il passato.

In quest'ottica, è stato evidente che gli "autori" della precedente edizione (sostanzialmente il sottoscritto e l'ing. Campanelli), non sarebbero più stati sufficienti né a scrivere il nuovo libro né a scrivere la storia futura.

E allora, visto che, per quella che è ormai una mia lunga esperienza in ambito professionale, sportivo ed associazionistico, ho più volte affermato che oggi è la "squadra" che vince ("...solo uniti si vince..."), abbiamo messo insieme la nostra squadra migliore, quella fatta dai nostri attuali "Direttori" (che comprendono anche la quasi totalità dei soci) "allenati" da un valente e indomito giornalista specializzato in economia, finanza e lavoro,

Ten years after the publication of the book celebrating the 50th year from the foundation of our Parcol, I find myself involved in giving birth to a new publication: the situation, the spirit and context, however, are light-years different from previous ones.

Perhaps no one, at that time, could imagine what would have happened in the past 10 years: the passage of the property from the heirs of founders to the managers, the rapid growth of the structure, even in times of severe global crisis and, most importantly, for our "small" Italy (from 1 to 3 factories, one in China, the opening of the sales office in Switzerland resulting in a strong growth in foreign markets, and the simultaneous rise of the "team" from about 120 to less than 300 employees).

It is with these considerations that we realized that this new period of the company's history must be written in different ways: ten years ago it was right to write the history of the past, today is mandatory to write the... "History of the Future", because the main effort in recent years has been that of equipping ourselves with the tools useful to start from the solid foundations of the past to reach those size that will ensure to Parcol, whatever it may be, a future of success, at least as it has been in the past.

In this context, it was clear that the "authors" of the previous edition (basically myself and Eng. Campanelli), would no longer be sufficient either to write the new book, nor to write the future story.

So, given that, for what is now one of my long experience in the professional, sports and of associations fields, I have repeatedly said that today the "team" is winning ("...only united we win..."), we put together our best team, the one constituted by our current "Managers" (which include almost all of the shareholders) "trained" by a valiant and indomitable journalist specializing in economics, finance and business, such as **Luciano Landoni**.

come **Luciano Landoni**.

Anche questo è un messaggio, alla più grande e importante 'squadra Parcol' (Italia più Cina più Svizzera e... chissà, in futuro): UNITI SI VINCE!! e se saremo capaci di lavorare uniti... la storia che sarà scritta fra altri 10 anni, sarà ancora più grande di quella che riusciremo a scrivere oggi!!!

Forza, Parcoliani, troviamo la voglia, la forza e l'orgoglio di mostrare al mondo di cosa siamo capaci, superando il perverso, imperante istinto Italico di criticare tutto e tutti, di distruggere invece che costruire, di vedere tutti i rischi invece che sottolineare i vantaggi, mortificando così le nostre migliori qualità.

Vorrei ringraziare tutti quanti hanno reso possibile questa pubblicazione, a cominciare dall'ing. Erminio Campanelli che nonostante i numerosi impegni, ha coordinato gli incontri e fornito ampio supporto all'autore, e da coloro che con il loro impegno e la loro capacità ci hanno portato fin qua: da Enrico Meraviglia, l'unico fra i primissimi Parcoliani ancora in grado di fornirci una testimonianza da brivido, al recentemente scomparso ing. Carlo Bollani che è stato per 40 anni la guida dell'Azienda, ma che soprattutto, con coraggio, con lungimiranza (direi con giovanile spirito d'avventura) è stato il primo degli sponsor dell'attuale futuro ed è ancora tanto presente nella mente e nei cuori di tutti noi, anche attraverso la fondazione a lui intitolata.

Voglio ricordare anche coloro che danno supporto dall'esterno alla nostra attività e, in particolare, tre persone che pur non facendo più parte oggi della compagine direttiva, hanno dato o danno il loro contributo in altra veste alla vita ed allo sviluppo dell'Azienda: Gianfranco Carraro (ex direttore commerciale), Galdino Santinello (ex direttore qualità) e Marco Farruggio (ex direttore amministrativo, oggi di supporto per la finanza intercompany).

Ringrazio anche coloro che in veste di consulenti hanno dato e danno un sostegno professionale indispensabile al grande cambiamento in atto: il dott. Giampaolo Pozzi, la dott.ssa Catry Ostinelli e l'avv. Laura Limido.

Infine...

This is also a message to the largest and most important "Parcol Team" (Italy plus China plus Switzerland... and then who knows? In the future): TOGETHER TO WIN!! and if we will be able to work together... the story that will be written in another 10 years, will be even bigger than the one that we have been able to write today!!!

Let's go Parcolianis! Found the will, the strength and pride of showing the world what we are capable of, overcoming the perverse and prevailing Italian instinct to criticize everything and everyone, this tendency to see all risks rather than stress all benefits, so mortifying our best qualities.

I would like to thank all those who made this publication possible, starting from Eng Erminio Campanelli who, despite numerous commitments, coordinated the meetings and provided extensive support to the author, and those who, through their commitment and their ability, have led us this far: from Enrico Meraviglia, the only one among the very first Parcolianis still able to give us thrilling testimony, up to the recently deceased Eng. Carlo Bollani who was for 40 years at the leadership of the Company, but above all, with courage, long-sightedness (I would say with youthful spirit of adventure) was the first sponsor of the current future and is still very much present in the minds and in the hearts of all of us, even through the foundation named after him.

I would also name all those who give support to our activities from outside and, in particular, three people who, although no longer part of today's Directive team, gave or give their contribution with other capacities in the life and development of the Company: Gianfranco Carraro (Former Sales Director), Galdino Santinello (Former Quality Director) and Marco Farruggio (Former Administrative Director, today priceless support for intercompany finance).

I also thank those who, as consultants, have provided and provide a professional support essential to the great change taking place: Dr. Giampaolo Pozzi, Dr. Catry Ostinelli and Lawyer Laura Limido.

Finally...



*Ringrazio con tanto, tanto calore tutti coloro che hanno svolto e svolgono un ruolo più o meno 'gerarchicamente' elevato perché questa è anche, e forse soprattutto, la loro storia.*

*Una storia di impegno che non è mai mancato e di capacità: un grande presidente, un grande allenatore, un grande direttore non sarebbero mai tali senza... una GRANDE SQUADRA!!!*

**Grazie a tutti.**

Giancarlo Vandone  
Maggio 2014

*Many thanks to all those who have played and play a more or less high "hierarchical" work because this is also, and perhaps above all, their history; a history of commitment that has never failed and a history of great skills: a great president, a great coach, a great director would never be as successful without... such a GREAT TEAM!!!*

**Thanks to all.**

Giancarlo Vandone  
May 2014

Luciano Landoni



LA STORIA PARCOL  
*attraverso le parole di chi ci lavora*  
THE PARCOL STORY *through the words of those who work there*

# VALVE MONDO VALVOLA WORLD

GMC editore

# Ieri, i motivi del successo...

## Yesterday, the reasons for success...

Molto spesso le esperienze di ieri, e magari dell'altrove, possono essere utili, anzi, utilissime per spiegare e capire le difficoltà di oggi e magari pure di domani.

Da diversi anni a questa parte si sente parlare di "declino" del nostro sistema economico<sup>1</sup> e, in effetti, i numeri lo dimostrano inequivocabilmente.

Perché si è innescato un simile "declino"? Gli anni del "boom economico" sembrano appartenere alla preistoria economica nazionale.

Viviamo quelli della Grande Crisi, esplosa nella seconda metà del 2008 e perdurante all'inizio del 2014, e soprattutto scontiamo un clima sociale ed economico sempre più pesante, sempre più triste e privo di slancio verso il futuro.

Un futuro visto e vissuto non come una "sfida"

Often yesterday's experiences, or maybe even those from the day before yesterday, can be extremely useful for explaining today's difficulties and maybe even those we may encounter tomorrow.

For several years now there is talk of a "decline" in our economic system<sup>1</sup> and the numbers prove it unequivocally.

What triggered such a "decline"?

The "economic boom" years seem to be part of our national economic prehistoric period.

We are living the years of the Great Crisis that exploded in the second half of 2008 and is still under way at the beginning of 2014 and we are especially atoning for a social and economic climate that is increasingly difficult and depressed and lacking momentum towards the future. This future

<sup>(1)</sup> "Il Pil italiano è aumentato del 55,7% negli anni Sessanta, del 45,2% negli anni Settanta, del 26,9% negli Ottanta, del 17% nei Novanta e del 2,5% nel decennio 2000-2010 (elaborazioni dell'economista Enrico Moretti). Negli ultimi tre anni è addirittura diminuito. La crisi generale del sistema Paese è anche la crisi del suo sistema economico. L'eccellenza della singola impresa, in altre parole, non può sofferire e surrogare il disfunzionamento complessivo del contesto nel quale la stessa impresa si trova. A lungo andare, inevitabilmente, la spinta innovativa si affievolisce.

L'intero settore manifatturiero è posto davanti ad una vera e propria sfida evolutiva (intesa come capacità di adattamento) che non può essere ignorata: "Nei prossimi decenni - sottolinea Enrico Moretti - la competizione globale sarà incentrata sulla capacità di attrarre capitale umano e imprese innovative". Ne deriva logicamente che sarà indispensabile imboccare la strada del rinnovamento politico-istituzionale e quella del ripensamento del modo di produrre.

La manifattura è sempre stata (ed è) un punto di forza per il nostro Paese in generale e per la Lombardia in particolare", tratto da Luciano Landoni, "Quelli che... non si arrendono! - L'impresa di fare impresa in Italia", GMC Editore, 2014.

<sup>(1)</sup> "Italy's GNP increased 55.7% in the 60s, 45.2% in the 70s, 26.9% in the 80s, 17% in the 90s and 2.5% in the decade from 2000-2010 (calculations by economist Enrico Moretti). In the last three years it actually decreased. The general crisis in our National Economy is a crisis with its entire economic system. The excellence of individual companies, in other words, cannot compensate for and replace the overall dysfunction of the situation the company is in. In the long run, the innovative boost inevitably fades.

The entire manufacturing sector is facing a true evolutionary challenge (understood to be its ability to adapt) that cannot be ignored: "In the upcoming decades - stresses Enrico Moretti - global competition will hinge on the ability to attract human capital and innovative companies".

It follows logically that setting out on the path towards political/institutional renewal and rethinking the production method will be indispensable.

Manufacturing has always been a strength for our country and especially for Lombardy", taken from Luciano Landoni's book, "Quelli che... non si arrendono! - L'impresa di fare impresa in Italia", GMC Editore, 2014.

appassionante da cogliere, ma come una buia incognita di cui avere paura.

La crescita si è interrotta, anzi, è venuta meno la spinta emotiva verso la crescita; al massimo il nostro atteggiamento mentale sembra improntato verso una timida e fragile difesa dello status quo.

Lo stesso concetto di "crescita" d'altra parte è suscettibile di una revisione logica<sup>2</sup> strettamente legata ai tempi nei quali stiamo vivendo, rispetto a quelli durante i quali il nostro Paese, guarda caso, ha compiuto uno straordinario balzo economico.

A partire dalla metà degli anni '50 e per almeno il decennio successivo, infatti, il "sistema Italia" nel suo complesso ha stupito il mondo per il suo dinamismo.

is seen and experienced not as a "challenge" that is exciting to grasp, but like an unknown darkness to be frightened of.

Growth was interrupted. Indeed, the emotional drive towards growth has fizzled out. At most, our mental attitude towards it seems to be marked by a timid and fragile defence of the status quo.

On the other hand, this same "growth" concept is susceptible to a logical review<sup>2</sup> that is closely tied to the times in which we live compared to those during which our country, incidentally, experienced an extraordinary economic leap.

Starting in the middle of the 50s and for at least the following decade, the "Italian system" overall had, in fact, astounded the world due to its dynamism.

<sup>(2)</sup> Il sociologo Luca Ricolfi all'inizio di quest'anno ha dato alle stampe, per i tipi della Mondadori, il libro intitolato "L'enigma della crescita" in cui viene presentata un'interpretazione originale e persino illuminante del concetto stesso di crescita.

Nel senso che fino a ieri sembrava che il problema della crescita riguardasse i Paesi poveri, o arretrati, o "in via di sviluppo". La grande crisi del 2008-2013, la più grave dopo quella del 1929, ci sta invece mostrando che quel problema riguarda innanzitutto le società "avanzate", molte delle quali ancora stentano a uscire da una recessione che ormai dura da quasi sette anni.

Ma se si guardano attentamente i dati degli ultimi cinquant'anni, e si confrontano tra loro le storie dei Paesi che attualmente fanno parte dell'Ocse (il club dei Paesi "sviluppati"), si scopre che la crescita era un problema, anzi un vero e proprio enigma, già prima della crisi. Perché è da mezzo secolo che l'insieme delle economie avanzate cresce a un ritmo sempre più lento.

Ma anche perché fra di esse ci sono sempre stati "Paesi-gazzella" e "Paesi-lumaca", con divari enormi fra i rispettivi tassi di crescita: l'Italia, per esempio, era un Paese-gazzella negli anni '50 e '60, ed è divenuto un Paese-lumaca negli ultimi vent'anni.

Qual è il segreto della crescita? Qual è il male che corrode i Paesi ricchi? E qual è la chiave che permette ad alcuni di essi di crescere ancora, nonostante tutto? È a questi interrogativi che il libro di Ricolfi prova a rispondere, attraverso un racconto che, a tratti, finisce per assumere i contorni di un "giallo".

Un "giallo" i cui protagonisti sono le teorie economiche, ma anche i modelli elaborati dai demografi e dai biologi per individuare le leggi che regolano l'evoluzione delle popolazioni e il ciclo di vita degli organismi, dagli animali alle piante, dai pesci ai ricci di mare.

Un "giallo" che si conclude con un'equazione - l'equazione della crescita - che non solo spiega perché le cose sono andate come sono andate, ma ci lascia con un duplice messaggio.

La tendenza al declino, inteso come rallentamento del tasso di crescita, è parte integrante del metabolismo delle società avanzate, come di

<sup>(2)</sup> At the beginning of this year, sociologist Luca Ricolfi published, for Mondadori, the book titled "L'enigma della crescita" in which an original and even illuminating interpretation of the growth concept is presented. Until recently it seemed that the problem of growth concerned countries that are poor, behind, or "under development". The great crisis of 2008-2013, the most serious since 1929, is showing us that this problem primarily affects "advanced" societies, many of which are still struggling to recover from a recession that has lasted for almost seven years now.

But if we look closely at the data from the last fifty years and compare the histories of the countries that are currently part of the OECD (the club for "developed" countries), we discover that growth was a problem, in fact a real enigma, even before the crisis. For a half century, the group of advanced economies has been growing at a rate that is becoming increasingly slower.

But there have always been "gazelle countries" and "snail countries" among them with enormous differences between their respective growth rates. Italy, for example, was a gazelle country in the 50s and 60s and became a snail country in the last twenty years.

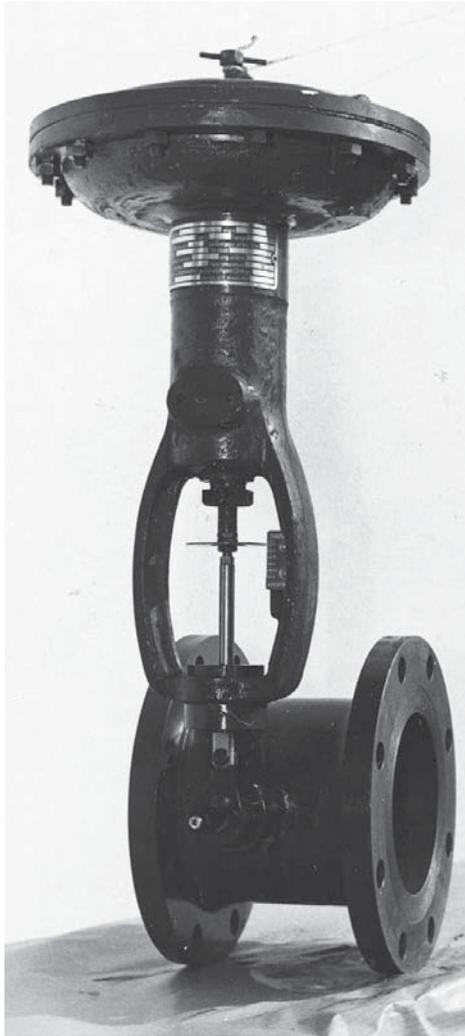
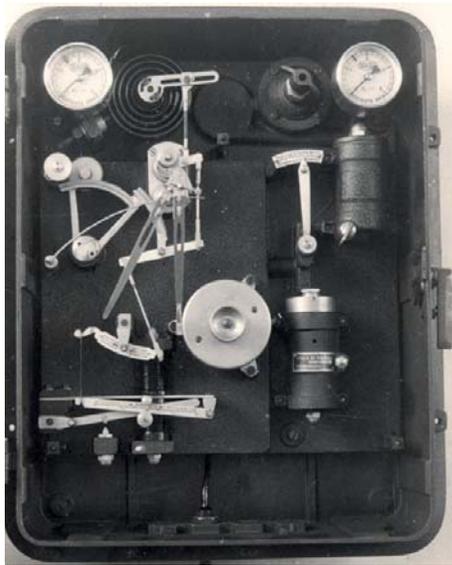
What is the secret to growth? What misfortune is gnawing at the rich countries? And what is the key that will allow some of them to grow again, despite everything?

This is the question Ricolfi's book tries to answer through a tale that, in parts, takes the shape of a mystery. In this mystery, the leading players are the economic theories as well as the models prepared by demographers and biologists to identify the laws governing the evolution of populations and the life cycle of organisms ranging from animals to plants and from fish to sea urchins.

This mystery ends with an equation, the growth equation, that not only explains why things have gone the way they have but that also gives us a double message. The tendency towards decline, which is understood as the slowing down of the growth rate, is an integral part of the metabolism of advanced societies, as with any living organism, and in this sense it has something inevitable.



1954 - Anno di nascita della RAI e inizio della storia Parcol.  
Nelle immagini una delle prime valvole a farfalla e un regolatore pneumatico.  
1954 - Year of birth of RAI and start of Parcol's history.  
In the pictures one of the first butterfly valves and a pneumatic controller.



### Cosa c'era all'epoca che ora sembra non esserci più?

I sociologi e gli storici si stanno sforzando di fornire delle risposte<sup>3</sup> e, nel farlo, smantellano progressivamente tutta una serie di luoghi comuni (soprattutto quello in virtù del quale vi sarebbe una sostanziale differenza fra il cosiddetto "Paese legale" e quello "reale") e disvelano il vero motivo in base al quale sembra essere impossibile, in Italia, ogni cambiamento degno di questo nome.

Ma, al di là della meritoria opera di analisi e di indagine degli studiosi, riveste un interesse assolutamente particolare ascoltare la voce di chi, in prima persona, negli anni della crescita senza "se" e senza "ma", ha fornito il proprio diretto e originale

### What was there then that now seems to be lacking?

Sociologists and historians are attempting to provide the answers<sup>3</sup> and, in doing so, are progressively dismantling an entire series of platitudes (especially those under which there would be a substantial difference between the so-called "legal country" and the "real" one) and reveal the true reason why any change deserving of the name seems to be impossible in Italy.

But besides the praiseworthy analysis and investigations by scholars, there is a very special interest in listening to the voice of the one who, in person, during the years of growth, with no ifs, ands or buts, provided the direct and original contribution

qualsiasi organismo vivente, e in questo senso ha qualcosa di ineluttabile: il vero nemico della crescita economica è la crescita stessa. In altre parole, più sono elevati i livelli di benessere raggiunti e più alto è il rischio che il conseguente "appagamento" ottenuto dal sistema socio-economico nel suo complesso possa determinare una sorta di "frenata" del sistema medesimo.

Della serie: la "fame" è diminuita (il che ovviamente è un bene), attenzione però che con essa si è pure affievolita la spinta propulsiva a migliorare, a crescere appunto, a cambiare. Non a caso, infatti, la "maledizione del gattopardo" (tutto cambia e tutto rimane sempre uguale), in Italia, è molto più forte che altrove.

<sup>(3)</sup> Lo storico Gianni Toniolo, per esempio, nel volume "L'Italia e l'economia mondiale dall'unità a oggi" (collana storica a cura della Banca d'Italia) fornisce un'interpretazione molto interessante avvalorata da una "prospettiva dei tempi lunghi" - come ha scritto un altro storico, Ernesto Galli Della Loggia, sul Corriere della Sera del 3 marzo 2014, nell'editoriale dal titolo "Il consenso a caro prezzo" - che serve indubbiamente "a far vedere meglio le cose".

E questa "migliore visione" in cosa consiste esattamente? Toniolo parla della progressiva diminuzione della "capacità sociale di crescita". Cosa significa? Secondo Galli Della Loggia gli Anni 70/80 sono quelli nei quali andare a cercare la... spiegazione.

L'editorialista rileva l'importanza estrema dell'"avvento di un consenso elettorale ad alto tasso di contrattazione".

Dopo il '68 si verifica un "positivo ampliamento degli spazi di azione sociale: da una dimensione ideologicamente ingessata e asfissiante a una assai più libera. Ma - sottolinea Galli Della Loggia - come sempre maggiore libertà avrebbe richiesto maggiore responsabilità.

Di cui invece (...) la società italiana non era certo pronta a farsi carico. In Italia maggiori spazi di democrazia vollero dire che a partire dagli anni Settanta si aprì un mercato elettorale nel quale diveniva sempre

The true enemy of economic growth is the growth itself. In other words, the higher the levels reached, the higher the risk that the subsequent "satisfaction" obtained from the overall socio-economic system can lead to a sort of "braking" of the system itself.

From the series: famine has decreased (which is obviously good), but pay attention though because with it, the drive to improve, grow and change weakens.

In fact, it is no coincidence that the "curse of gattopardism" (everything changes yet everything remains the same) is stronger in Italy than elsewhere.

<sup>(3)</sup> Historian Gianni Toniolo, for example, in "L'Italia e l'economia mondiale dall'unità a oggi" (a historic series from the Bank of Italy) provides a very interesting interpretation strengthened by a "long time prospective".

Another historian, Ernesto Galli Della Loggia wrote in Corriere della Sera on March 3, 2014, in an editorial entitled "Il consenso a caro prezzo", that we must undoubtedly get a better look at things.

What does this "better look" consist of exactly? Toniolo talks about the progressive decrease of the "social capacity for growth". What does that mean? According to Galli Della Loggia, the 70s/80s were the years when we should have gone looking for the explanation.

The editorialist notes the extreme importance of the advent of a high rate of electoral bargaining. After 68 there was a "positive increase in social action opportunities: from an ideologically awkward and suffocating dimension to one that was much freer. But," points out Galli Della Loggia, "as always, more freedom should require more responsibility.

However (...) Italian society was certainly not ready for that. In Italy, more opportunity for democracy meant that starting in the 70s, an electoral market opened where it became increasingly difficult for political buyers to resist the many and inevitably sectoral demands

contributo di idee, lavoro e progetti.

La Grande Storia (con le maiuscole), infatti, è fatta da tante Piccole Storie (sempre con le maiuscole), magari sconosciute, ma non per questo meno interessanti.

Al contrario, forse addirittura più interessanti.

Ve ne raccontiamo una.

Quella della **PARCOL SpA**, azienda metalmeccanica di Canegrate fondata nel **1954**.

L'anno della "nascita" della Radio Televisione Italiana, vale a dire la RAI (dove la sigla RAI sta per: Radio Audizioni Italia); l'anno dell'impresa della spedizione italiana guidata dal Prof. Ardito Desio che con l'ascesa di Achille Compagnoni e Lino Lacedelli conquistò la cima del K2; l'anno della "dama bianca" Giulia Occhini che venne arrestata per adulterio dato che aveva abbandonato il tetto coniugale per seguire Fausto Coppi; l'anno dello scandalo Montesi; l'anno della morte di Alcide De Gasperi; l'anno del "ritorno" di Trieste all'Italia.

*più difficile per il compratore politico opporsi alle richieste molteplici e inevitabilmente settoriali dei diversi gruppi sociali decisi a sfruttare al meglio il proprio voto".*

*Da qui la degenerazione politico-istituzionale sfociata nello "Stato spendaccione" attraverso una spesa pubblica fuori controllo e utilizzata alla stessa stregua di uno strumento buono solo per "catturare" il consenso sociale.*

*A partire dagli Anni '70/80, scrive Galli Della Loggia, "In un certo senso la società reclama il suo primato "democratico" e comincia a sfuggire ai partiti, i quali ne perdono progressivamente il controllo fino a conoscere la virtuale dissoluzione del loro sistema con le inchieste di "Mani Pulite". E da allora in avanti, non a caso, essi vivono e sono vissuti soprattutto come qualcosa di superfluo, di parassitario, precisamente come una "casta". A questo punto, però, la società che prende il sopravvento - prosegue lo storico - si rivela per ciò che è: una società con un'assai debole "capitale civico", familistica e corporativizzata, complessivamente poco istruita e poco interessata a informarsi, il cui interesse per la libera discussione è scarissimo, dislocata geograficamente, divisa in interessi particolari accanitamente decisi ad autotutelarsi; dove il privato tende sempre a prevalere su ciò che è pubblico o a piegarlo al proprio servizio (...)*

*Dove sì, le energie non mancano, ma dove si manifesta sempre fortissima la resistenza al cambiamento, al merito, alla mobilità. È compatibile - questo è il punto - una società del genere con un moderno sviluppo economico?".*

of ideas, work and projects.

The Great History (in caps), in fact, is made up of many Small Histories (also in caps), that may be unknown but are no less interesting.

On the contrary, perhaps they are more interesting.

We will tell you one.

This one is about **Parcol SpA**, a metalworking company in Canegrate founded in **1954**.

This was the year Radio Televisione Italiana was born, or should we say RAI (where RAI stands for: Radio Audizioni Italia); the year the Italian expedition led by Prof. Ardito Desio who, along with Achille Compagnoni and Lino Lacedelli conquered the summit of K2; the year the "white lady" Giulia Occhini was arrested for adultery for leaving her husband to follow Fausto Coppi; the year of the Montesi scandal; the year Alcide De Gasperi died and the year Trieste was returned to Italy.

*of the various social groups determined to make the most of their vote". From here, the political/institutional degeneration resulted in the "squandering state" through out-of-control public spending and used the same way as a good tool only to "capture" social consensus. Starting in the 70s/80s, Galli Della Loggia writes, "In a sense, society reclaims its democratic primacy and begins to escape from the parties, which progressively lose control until the virtual dissolution of their system with the "Clean Hands" investigations.*

*From then on, it is no coincidence, that they did and do live on, especially as something superfluous and parasitic, precisely like a "caste". At this point however, the society that takes the upper hand - continues the historian - reveals itself for what it is, a society with a very weak "civic capital", that is familistic, corporatist, with little overall instruction and little interest in learning, whose interest in free discussion is severely lacking, that is geographically displaced, divided into special interests that are fiercely determined to protect themselves, where the private always seems to prevail over the public or to bend to its service (...)*

*Where yes, there is no lack of energy but where the resistance to change, merit and mobility remains very strong.*

*The point is, is a society like this compatible with modern economic development?".*

## Gli "svalvolati" che hanno fatto la storia... delle valvole!

### *The "loose valves" that made history... With valves!*

La storia della **PARCOL** è importante "perché parla di coraggio imprenditoriale, di inventiva, di passione per il proprio lavoro e, permettetemelo, anche di capacità e di rispetto umano".

Scriveva così, nel 2004, in occasione del 50° anniversario della società, l'Amministratore Delegato **Giancarlo Vandone**.

Dieci anni dopo, in occasione dei "primi sessanta anni" della **PARCOL**, vale senz'altro la pena di (ri)raccontare questa Piccola-Grande Storia.

Mai come ora, infatti, si sente il bisogno di una iniezione di "fiducia costruttiva" attraverso la conoscenza delle esperienze umane che hanno contribuito, stanno contribuendo e contribuiranno a... fare l'impresa.

Tutto prese il via dalla genialità e dalla voglia di fare di **Giuseppe Parini** e **Armando Colombo** (unendo le prime tre lettere dei rispettivi cognomi si ottiene il "nome" dell'azienda) che all'età di 15 anni furono capaci di fabbricare diversi radiorecettori (all'epoca, gli Anni '30, stava nascendo la radiodiffusione).

Uno di loro, Armando Colombo, riceve la stima e la considerazione del **Conte Miani** - proprietario della raffineria **Permolio** - che segue con particolare attenzione e simpatia i progressi del giovane Armando e del suo amico e collega Giuseppe Parini.

La famiglia Miani possedeva, oltre alla raffineria,

The history of **PARCOL** is important "because it talks about entrepreneurial courage, creativity, passion for work and, if you will let me, even skill and human respect".

Thus wrote **Giancarlo Vandone** CEO in 2004 at the company's 50th anniversary.

Ten years later, for **PARCOL's "first sixty years"**, it is well with the effort to (re)tell this Little-Big Story.

In fact, never before was there such a need for an injection of "constructive confidence" through the awareness of human experiences that contributed, are contributing and will contribute to *running an enterprise*.

Everything started with the ingenuity and dream of **Giuseppe Parini** and **Armando Colombo** (if you combine the first three letters of each last name you get the name of the company), who at the age of 15 were able to build various radio receivers (at the time, in the 30s, broadcasting was starting).

One of them, Armando Colombo, was thought highly of by **Conte Miani**, owner of the **Permolio** refinery, who paid close attention to the progress of Armando and his friend and colleague Giuseppe Parini.

Besides the refinery, the Miani family also owned agricultural companies and for both the Parini/

anche delle imprese agricole e sia per la prima che per le seconde la coppia Parini/Colombo divenne la principale "fonte produttiva" per la realizzazione, come ha lasciato scritto lo stesso Parini, di "macchine agricole, motori elettrici, pompe ad alta pressione, botti per vino, gruppi elettrogeni ottenuti da residuati, comunque tutto ciò che serviva agli impianti di raffinazione e alle imprese agricole possedute dal Conte..."<sup>4</sup>

La prima **proto-valvola**, se così la possiamo chiamare, venne fabbricata per la regolazione della "temperatura alle colonne di distillazione, sino allora effettuata manualmente (...) un primo apparecchio che rese inutile l'omino che apriva e chiudeva il rubinetto del vapore. Cosa mai vista prima. Cosa che mise in crisi l'omino e fece stravedere il Miani sulle capacità della coppia Parini e Colombo. Fioccarono le richieste più impensate e di ogni genere"<sup>5</sup>

C'è la guerra, la piccola officina di Parini e Colombo (anche se, per essere precisi, Parini, lavorando alla Pirelli, è un "collaboratore esterno") si trasferisce da Milano a Canegrate e continua a lavorare "in esclusiva" per la raffineria Permolio.

La **Meccanica di Precisione A. Colombo**, alla fine del conflitto mondiale, diventa protagonista, insieme con migliaia di altre piccole imprese, della ricostruzione nazionale e produce di tutto e di più: dal pentolame in alluminio ai ferri da stiro, alle cucine elettriche.

Ma il destino fatto di... valvole è dietro l'angolo.

"Furono alcuni tecnici staccatisi dalla Permolio e diventati nuovi imprenditori intenzionati a costruire e gestire nuovi impianti di distillazione, che convinsero Parini e Colombo a riprendere la costruzione di strumenti di misura e regolazione e delle relative

Colombo team became the primary production source for the manufacture, as Parini wrote, of "agricultural machinery, electric motors, high pressure pumps, wine barrels, generators from surplus and everything required by the refining plants and agricultural companies owned by the Count..."<sup>4</sup>

The first **proto-valve**, if we can call it that, was made for controlling the "temperature in the distillation columns, which up until then was done manually (...) it was a first device that made the man who opened and closed the steam tap obsolete. This was something that was never seen before. This was something that put the man in crisis and made Miani dote on the abilities of Parini and Colombo. The most unthought of requests of all kinds were showered on them"<sup>5</sup>

Then came the war. The small workshop of Parini and Colombo (even though, since Parini worked at Pirelli he was actually an "outside associate") transferred to Canegrate from Milan and continue to work "exclusively" for the Permolio refinery.

At the end of the war, **A. Colombo Precision Mechanics**, along with thousands of other small companies, became the leading player in national reconstruction and produced anything and everything, from aluminium pans to irons to electric cookers.

But their fate was valves and they were just around the corner.

"Some technicians broke away from Permolio and became new entrepreneurs with the intention to build and manage new distillation plants. They convinced Parini and Colombo to return to building measure and control instrumentation and related valves that had by then become indispensable

<sup>(4)</sup> Una storia di uomini e valvole - PARCOL, 2004, pag. 5

<sup>(5)</sup> Una storia di uomini e valvole - PARCOL, 2004, pag. 5

<sup>(4)</sup> A story of men and valves - PARCOL, 2004, page 5

<sup>(5)</sup> A story of men and valves - PARCOL, 2004, page 5

valvole, ormai diventati indispensabili per restare entro i limiti di frazionamento che le nuove norme imponevano per le benzine. E furono gli utili e la crescente attività che consigliò al Parini la dimissione dall'impiego alla Pirelli, seppure a malincuore, dopo 20 anni di attività"<sup>6</sup>

L'attività imprenditoriale cresce giorno dopo giorno e la "fabbrichetta" s'ingrandisce di conseguenza, così come aumenta il numero di operai.

Fra i primi assunti in PARCOL c'è **Enrico Meraviglia**.

Lo stesso a cui Giuseppe Parini, parecchi anni dopo la fondazione dell'azienda, dopo averne abbozzato la storia, affida una "missione" in rigoroso dialetto lombardo-canegratese: "*Dès vâ innaz tî!*" ("Adesso proseguì tu!").

Un'esortazione, anzi, un vero e proprio imperativo categorico che non si poteva assolutamente lasciar cadere nel vuoto, soprattutto in occasione dei "primi sessant'anni" di vita della PARCOL.

Gli anni sono passati, Enrico Meraviglia è un *pensionato-attivo* di 85 anni con una memoria perfettamente integra e la voglia di raccontare la sua storia e quella della PARCOL.

Non c'è quasi differenza fra le due: "I miei due figli - dice il Signor Enrico con rammarico e soddisfazione insieme - me lo rinfacciano ancora oggi: papà, mi rimproverano, non ti sei mai interessato di noi... hai 'sposato' la PARCOL. Hanno ragione. Chiedo 'scusa' anche a mia moglie. Ma... quando si ama il proprio lavoro si rischia di... dimenticare quasi tutto il resto. E in quegli anni, gli anni della ricostruzione, c'era una gran voglia di fare, di risollevarsi..."

Meglio di così non si potrebbe dire.

for remaining within the splitting limits imposed by the new norms for gasoline. It was the profits and increasing business that convinced Parini to resign from his position at Pirelli, albeit reluctantly, after 20 years of work"<sup>6</sup>

Entrepreneurial activity grew on a daily basis, the little factory grew and the number of workers increased.

One of the first people hired by PARCOL was **Enrico Meraviglia**.

This was the same person who Giuseppe Parini, many years after the company's founding, after having drafted the history, gave a "mission" to in heavy Lombard/Canegrate dialect: "*Dès vâ innaz tî!*" ("Now you continue!").

An urging, in fact, a true categorical imperative that could not be allowed to fall by the wayside, especially on the occasion of PARCOL's first sixty years.

The years passed, Enrico Meraviglia is now an 85 year old *active-retiree* with a perfect memory and the desire to tell his story and the story of PARCOL.

There is almost no difference between the two: "My two children - said Enrico with both satisfaction and regret - reproach me today. They say, 'Papà, you were never interested in us... you were married to PARCOL'.

They are right. I ask forgiveness of my wife as well. But... when you truly love your job you risk forgetting almost everything else. And in those years, the years of reconstruction, there was a great desire to get things done and to get back up again..."

No one could say it better than this.

The desire to look ahead, to leave behind the awful

<sup>(6)</sup> Una storia... op cit, pag. 5

<sup>(6)</sup> A history... op cit, page 5



1971 - Carlo Bollani  
con Armando Colombo.  
1971 - Carlo Bollani  
with Armando Colombo.

1967 - In "prima linea", Enrico Meraviglia  
con Armando Colombo e Giuseppe Parini ad una fiera.  
1967 - In the "front line," Enrico Meraviglia  
with Armando Colombo and Giuseppe Parini at a fair.



Il desiderio di guardare avanti, di lasciarsi alle spalle un passato troppo brutto per soffermarsi a pensare a ieri.

Meglio, molto meglio, concentrarsi sul domani.

Esattamente il contrario di quello che sta accadendo oggi.

È questa la "capacità sociale di crescita" di cui parla lo storico Gianni Toniolo?<sup>7</sup>

**Caro Signor Meraviglia, vada avanti.  
Ci racconti...**

"Ho cominciato a lavorare con il signor Armando Colombo già nel 1953, avevo 24 anni. Stavamo in un locale 4 metri per 4, con me c'era Giuseppe Proverbio e la nostra 'dotazione tecnica' consisteva in un piccolo tornio. Fabbriavamo strumentazione industriale. Poi arrivò dalla Pirelli il signor Giuseppe Parini. Ci trasferimmo in una sede un po' più grande, arrivarono altri operai. La produzione consisteva in valvole di regolazione a comando pneumatico".

**Ci dica due parole, due,  
della sua storia personale.**

"Sono nato nel 1929 a Canegrate. Ho lavorato, sono vissuto e continuo a vivere a Canegrate, a qualche centinaio di metri dalla sede della PARCOL. A 12 anni, nel 1941, morto mio padre, ho frequentato le scuole Bernocchi a Legnano e poi le Feltrinelli a Milano.

All'epoca, in piena guerra, le scuole erano chiuse nel periodo invernale e allora andai in comune e mi feci fare il libretto per ufficializzare il mio status di 'sostegno familiare', così da poter andare a lavorare. Mi sentivo dentro tanta voglia di fare e mi piacevano le cose nuove.

past to stop thinking about yesterday.

It was better, much better, to concentrate on tomorrow.

This is exactly the opposite of what is happening today.

This is the "social growth capacity" that historian Gianni Toniolo<sup>7</sup> talks about.

**Dear Mr. Meraviglia, keep going.  
Tell us...**

"I started working with Armando Colombo in 1953 when I was 24 years old. We were in a shop 4 by 4 metres shop. Giuseppe Proverbio was with me and our technical equipment consisted of a small lathe. We made industrial instruments. Then Giuseppe Parini came from Pirelli. We moved to a location that was a little bit bigger and other workers joined us. Production consisted of pneumatic control valves".

**Tells us a bit about your personal story.**

"I was born in 1929 in Canegrate. I worked, lived and continue to live in Canegrate, just a few hundred metres from the PARCOL office.

When I was 12 years old, in 1941, my father died. I went to school at Bernocchi in Legnano and then Feltrinelli in Milan. At the time the war was in full swing, the schools were closed during the winter and I went to the town hall and got the booklet to make my status as 'family support' official so I could go to work.

I had a great desire to do something and I liked new things. Colombo and Parini told my brother that they would hire me at their new company. I remember one Sunday, after mass, they came to

<sup>7)</sup> Vedi nota 3

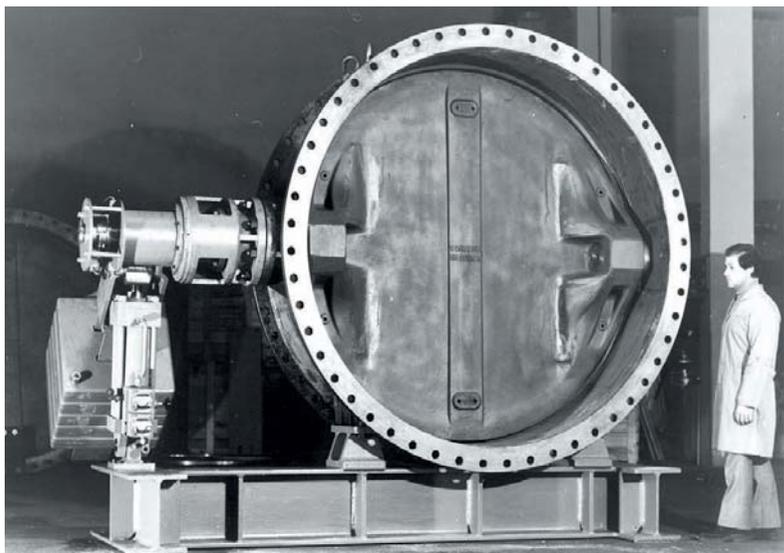
<sup>7)</sup> See note 3

*Enrico Meraviglia, sorridente, nel reparto che lo ha visto protagonista fin dai primi passi in Parcol.*

*Enrico Meraviglia, smiling, in the department that saw him as the main character from the early steps in Parcol.*



*1979 - Valvola a farfalla realizzata per una centrale dell'ENEL.  
1979 - Butterfly valve made for a ENEL power plant.*



Colombo e Parini dissero a mio fratello che mi avrebbero assunto nella loro azienda che stava nascendo. Ricordo che una domenica, dopo la messa, vennero da me e mi dissero che avrebbero costruito due capannoni.

La cosa mi piacque e accettai di lavorare per loro. Ero affascinato da questa... avventura che stava cominciando e di cui sarei stato uno dei protagonisti! Realizzavamo prototipi per la strumentazione industriale. Una decina di persone cariche di entusiasmo. Ognuno di noi sentiva il piacere di lavorare e si sentiva soprattutto orgoglioso di dare il proprio contributo per la crescita dell'azienda".

#### *Quali erano i vostri clienti?*

"Prevalentemente le raffinerie di petrolio. Costruivamo anche le valvole per l'area chimica della **Rhodiatoce**<sup>8</sup>.

Parecchie micro aziende lavoravano per noi. Nel giro di tre, quattro anni diventammo un'impresa con una quarantina di persone occupate. Eravamo pienamente inseriti nel trend di forte crescita del periodo post-bellico. Si doveva ricostruire tutto e nell'aria si respirava la voglia di riprendere a vivere dopo la guerra. Lavoravo per vivere, certo, ma posso dire anche di aver avuto la grande soddisfazione di vivere per lavorare".

me and told me that they would build two industrial shops. I liked that and agreed to work for them.

I was fascinated by this adventure that was about to begin and in which I would be one of the leading players!

We made prototypes for industrial instruments. Ten people full of enthusiasm.

Each of us was pleased to work and felt especially proud to contribute to the growth of the company".

#### *Who were your customers?*

"Primarily petroleum refineries. We also made valves for the **Rhodiatoce**<sup>8</sup> chemical area.

Many small companies did work for us.

In three or four years we became a company with forty employees.

We were fully ensconced in the strong growth trend of the post-war period.

After the war, everything needed to be rebuilt and the desire to start living again was in the air.

I worked to live, definitely, but I can also say that I had the great satisfaction of living for my work".

"PARCOL - says the current CEO of the company, Giancarlo Vandone - has always been a company that goes against the trends, in a positive way.

In 2006, we had 120 employees and in 2014, despite

<sup>(8)</sup> La Rhodiatoce venne fondata nel 1928 dalla Montecatini e dalla francese Rhône-Poulenc, che deteneva i brevetti principali, con il nome di Rhodiaseta. Nello stesso anno fu avviata la costruzione del nuovo stabilimento di Pallanza per la produzione e la filatura del rayon secondo il procedimento acetato. Già nel 1924 la Montecatini aveva preso il controllo della Società Elettrochimica del Toce con sede a Villadossola, dove sviluppò la produzione dell'acido acetico (intermedio fondamentale per la produzione, nel vicino stabilimento di Pallanza, dell'acetato di cellulosa); nello stabilimento di Novara venivano invece prodotti il nylon e i suoi intermedi. La legislazione di quel tempo introdusse però il divieto di usare la parola seta per indicare prodotti diversi dalla seta naturale. Rhodiaseta diventò pertanto Rhodioceta, anche perché in francese le due espressioni hanno un suono simile. Nel 1951, la fusione tra la Società Elettrochimica del Toce (controllata dalla Montecatini) e la stessa Rhodioceta portarono al cambiamento di denominazione definitivo in Rhodiatoce.

<sup>(8)</sup> Rhodiatoce was founded in 1928 by Montecatini and the French company Rhône-Poulenc, that held the main patents, with the name Rhodiaseta. That same year construction started on the new Pallanza plant for manufacturing and spinning rayon according to the acetate process.

As early as 1924, Montecatini took control of the Società Elettrochimica del Toce with its headquarters in Villadossola where it developed the production of acetic acid (a fundamental element for the production of cellulose acetate in the nearby Pallanza plant). In the Novara plant, nylon and its elements were produced. Legislation was introduced at that time prohibiting the use of the word silk to indicate anything other than natural silk.

Thus Rhodiaseta became Rhodioceta and even in French the two expressions have a similar sound. In 1951, the merger between Società Elettrochimica del Toce (controlled by Montecatini) and Rhodioceta changed the name definitively to Rhodiatoce.

“La PARCOL - interviene l'attuale amministratore delegato della società di Canegrate, l'Ing. Giancarlo Vandone - è sempre stata un'azienda in contro tendenza, nel senso positivo dell'espressione. Nel 2006 i nostri dipendenti erano 120, nel 2014, nonostante gli anni difficili della Grande Crisi, sono diventati 180!”.

### **Insomma, un vero e proprio “baluardo occupazionale” oggi come ieri?**

“To posso dire - riprende Enrico Meraviglia - di essere sempre stato orgoglioso di essere un dipendente PARCOL. Ho sempre avuto il senso di appartenenza aziendale. E come me, pure i miei colleghi. Le mie mansioni andavano dalla produzione alla gestione del personale.

Canegrate è sempre stato un piccolo paese e la gente del posto si rivolgeva a me per avere un posto di lavoro nell'azienda. Reclutavo le persone”.

### **Qual era il vostro “punto di forza”?**

“A parte l'entusiasmo di tutti noi, come ho già detto, devo dire che l'ufficio tecnico è sempre stato all'avanguardia. Adesso mi capita di sentire parlare dei centri di ricerca aziendali, all'epoca è come se noi ne avessimo avuto uno! Il primo brevetto della coppia Parini/Colombo risale addirittura al 1950: la parte di un regolatore pneumatico. La PARCOL di oggi ha, fra i suoi cavalli di battaglia, il brevetto “Limiphon”, vale a dire una componente interna delle valvole che risolve il problema del rumore e delle vibrazioni, che rappresenta un esempio concreto di ricerca applicata. Insomma, la tradizione continua...”.

**Lei ha vissuto gli anni “caldi” della contestazione sindacale, quelli del '68 per intenderci, con le fabbriche in subbuglio, i picchetti davanti ai cancelli. Il vento delle rivendicazioni**

the difficult years of the Great Crisis, we now have 180!”.

### **In short, a real “bulwark of employment” now as before?**

“I can say - continues Enrico Meraviglia - that I have always been proud to work for PARCOL. I always wanted to have that sense of belonging to the company. As did my colleagues.

My responsibilities ranged from production to personnel management. Canegrate has always been a small town and the people here turned to me for employment in the company. I recruited people”.

### **What was your “strength”?**

“Besides the enthusiasm that we all shared, as I stated before, I have to say that the technical department has always been cutting edge. Today I hear of company research centres. At the time it seemed like we had one!

The first Parini/Colombo patent dates back to 1950: part of a pneumatic controller.

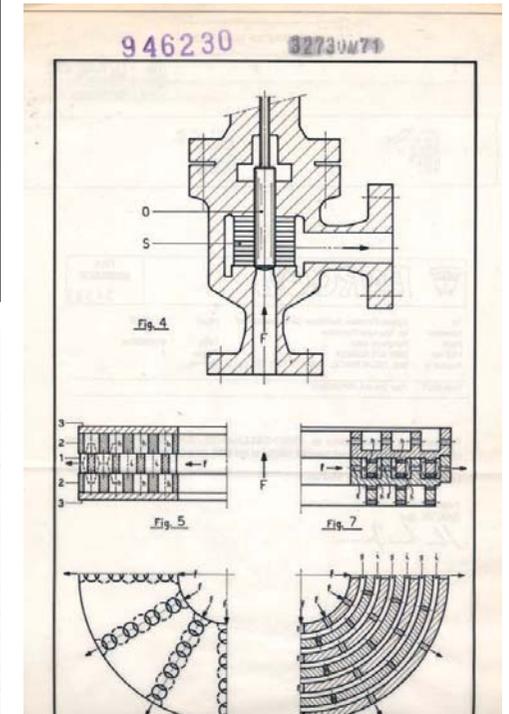
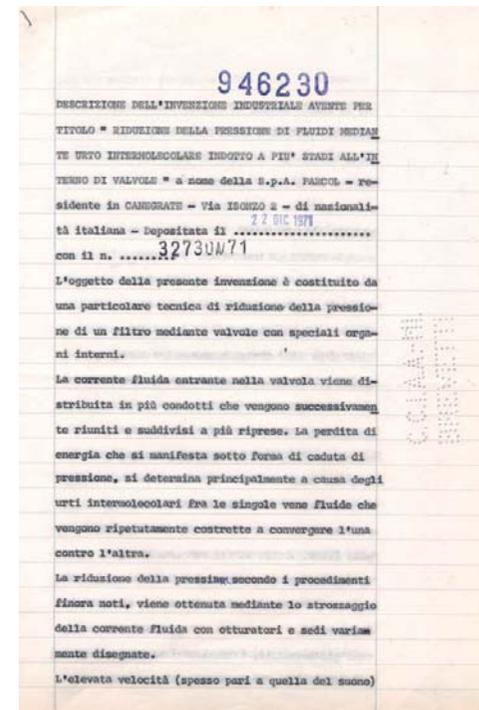
Today PARCOL has the “Limiphon” patent as one of its strong suits. This is an internal valve component that resolves the noise and vibration problem and is a concrete example of applied research.

So, the tradition continues”.

**You lived during the “hot” years of trade union disputes, in '68, when the factories were in turmoil and they were picketing in front of the gates. Was PARCOL also affected by union claims?**

“Yes, but only partially. I would say a type of dispute, conducted from outside.”

It was during those years that I earned my reputation as a hard man!”.



**1971 - Descrizione del brevetto LIMIPHON.**  
Nella foto, valvola LIMIPHON esposta nel Museo della Scienza e della Tecnica di Milano.  
1971 - Description of the LIMIPHON patent.  
The picture shows the LIMIPHON valve exhibited in the Museum of Science and Technology in Milan.

### ha coinvolto anche la PARCOL?

“Sì, ma solo in parte. Direi una specie di contestazione... indotta dall'esterno<sup>9</sup>. Fu proprio in quegli anni che mi guadagnai la fama dell'uomo duro...”.

### Ossia?

“Una sorta di ‘Rambo’. Il fatto è che a me non è mai piaciuto essere ‘obbligato’ dagli altri a fare qualcosa. Non ho mai sopportato chi vuole imporre la propria volontà agli altri. Ieri come oggi. In quegli anni c'erano molte... influenze esterne. In ogni caso, noi non abbiamo mai licenziato nessuno...”.

### Ha detto “noi”?

“Certo. Le ho già parlato del senso di appartenenza. Ho detto ‘noi’ perché alla PARCOL ci sentivamo, esattamente come si sentono ora i miei colleghi più giovani, parte integrante e importante di qualcosa, di un'organizzazione all'interno della quale ognuno

### That is?

“A sort of ‘Rambo’. The fact is that I never liked being obligated by others to do something.

I could never stand those who wanted to impose their will on others.

Then and now.

During those years there were many... external influences.

In any case, we never fired anyone”.

### Did you say “we”?

“Definitely. I already told you about the sense of belonging.

I said ‘we’ because at PARCOL, we felt exactly like my younger colleagues now feel, that we were an integral and important part of something, an internal organisation in which everyone had, and has, a precise role, a defined function and a responsibility to feel proud of.

There are many important companies at Canegrate

<sup>(9)</sup> L'anticamera di quella che sarebbe diventata una specie di “coscienza ideologica” collettiva che, per usare le parole del filosofo Lucio Colletti, “si dilatò spaventosamente - forse per la prima volta a un tale livello di massa - fino a inghiottire e fagocitare tutto.

La ideologia - aggiunge sempre Colletti - beninteso, vi era sempre stata. Ma, ora, essa registrò un ‘salto di qualità’, che le imprime, per così dire, un carattere nuovo. Prima, l'ideologia era stata fondamentalmente politica.

Nell'individuo convivevano, accanto ad essa, altre forme di coscienza e mentalità: nel costume, nella condotta pratica, nel modo di concepire la vita ecc. Ciò era vero persino per vecchi militanti, da sempre impegnati nella lotta (...) Ora quasi di colpo, e soprattutto nei giovani, la situazione mutò. L'ideologia divenne onnipervadente, compenetrò tutto, investì sfere della vita e della condotta che fino ad allora erano rimaste fuori dalla sua azione, affidate alle tradizioni e ai costumi vigenti. Emerse così, per la prima volta (e - il che è decisivo - su scala di massa), l' homo ideologicus, cioè l'incarnazione piena e la realizzazione a tutto tondo di ciò che, prima, era esistito solo in forme parziali e incomplete.

L'individuo investì il lavoro, il rapporto tra generazioni, quello tra i sessi, la sfera tutt'intera della vita privata, al punto che si poté dire (e, in questo senso, con ragione) che il privato è politico”, tratto da: Lucio Colletti, *Le ideologie*, in AAVV Dal '68 a oggi come siamo come eravamo, Laterza, Bari, 1979, pp. 136-137.

<sup>(9)</sup> The prelude to what would become a kind of collective “ideological consciousness”, to quote the philosopher Lucio Colletti, “swelled dreadfully - perhaps for the first time at such a mass level - to swallow and engulf everything. The ideology - adds Colletti - needless to say, was always there.

But now there was a ‘quantum leap’ that impressed on it, so to speak, a new characteristic.

First, the ideology had been essentially political. Next to this, the individual had other forms of conscious and mentality: in custom, practical conduct, how to understand life, and so on.

This was always true even for old militants that had always been committed to the fight (...) Now, almost overnight, and especially among the young, the situation changed.

The ideology became omnipresent. It penetrated everything, entering spheres of life and conduct that up until then remained outside of its action, entrusted to traditions and current customs.

Thus, for the first time (and - more decisively - on a mass scale), homo ideologicus emerged, the full incarnation and overall realization of what before only existed partially or incompletely. The ideology infested work, the relationship between generations, the one between the sexes, the entire sphere of private life, to the point where you can say (and, in this sense, with reason) that private is political”, taken from: Lucio Colletti, *Le ideologie*, in AAVV Dal '68 a oggi come siamo come eravamo, Laterza, Bari, 1979, pp. 136-137.

aveva, e ha, un ruolo ben preciso, una funzione definita, una responsabilità di cui andare orgoglioso. A Canegrate ci sono state tante aziende di rilievo, dalla CGE alla Borletti al Cotonificio Cantoni, non tutte però ce l'hanno fatta a sopravvivere e a crescere.

La PARCOL, guarda caso, è sempre cresciuta...”.

### Perché, qual è il “segreto” di questo successo?

“Non mi sento in grado di rispondere. So solo che lavoravamo tutti e tanto con tanto impegno. La nostra filosofia di lavoro era molto semplice: andare ‘avanti’ sempre, passo dopo passo.

Senza pretendere di trovare la... luna nel pozzo, ma con la consapevolezza che l'impegno costante, unito all'esperienza e alla voglia di fare cose nuove, ci avrebbe portato a migliorare le nostre prestazioni professionali.

Non era facile, non lo è mai, andare controcorrente e credere nel merito e nella responsabilità individuale, soprattutto agli inizi degli anni '70”.

### Insomma, la “filosofia parcoliana” è un insieme di buon senso e di lungimiranza unite a competenze tecniche e impegno costante?

“Le ripeto: non sono all'altezza di fornire ricette. Quello che so è che ce la mettevamo tutta! Io mi

like CGE, Borletti and Cotonificio Cantoni, not all of them were able to survive and grow. PARCOL, however, has always grown”.

### Why? What is the “secret” to this success?

“I don't feel like I'm able to answer that.

I only now that we all worked with a great amount of commitment.

Our work philosophy was very simple: keep going forward, step by step. Without thinking we would find the moon in the well, but with the knowledge that continuing commitment along with experience and the desire to do new things allowed us to improve our professional performance.

It wasn't easy, it never is, going against the tide and believing in individual merit and responsibility, especially in the beginning of the 70s”.

### In short, Parcol's philosophy is a mixture of good sense and foresight combined with technical skill and constant commitment?

“I repeat: I'm not able to provide a recipe. What I know is that we gave our all! I always felt close to the company. Between the company and me there was always a tie that went beyond the simple work relationship.

My family, my wife and my children slightly became

<sup>(10)</sup> “Sono convinto che il danno del messaggio emerso sul finire degli anni '60, superi ampiamente i vantaggi a breve termine.

È un messaggio che non eliminerà la verticalità; la potrà soltanto snaturare in peggio. Svalutando la meritocrazia, otteniamo solamente l'immeritocrazia; svalutando la selezione otteniamo solamente la disselezione; svalutando l'uguaglianza del merito otteniamo solamente la eguaglianza del demerito (...) per questa via la santificazione dell'esistente viene semplicemente rovesciata nella santificazione del livellamento: niente è merito tutto è privilegio. L'alternativa consiste nel concepire l'eguaglianza - nella dimensione verticale - come un valore rilevante”, tratto da: Giovanni Sartori, *Democrazia competitiva e élites politiche*, in “Rivista italiana di Scienze Politiche”, a. VII (1977), n. 3, pp. 330-331-335.

<sup>(10)</sup> “I'm convinced that the damage in the message that emerged at the end of the 60s greatly exceeded the short-term benefits. It is a message that would not eliminate verticality. It could only make it worse. By devaluing meritocracy, we only get unmeritocracy.

By devaluing selection we get disselektion. By devaluing equality based on merit we only get inequality based on faults (...) In this way, the sanctification of the existing becomes simply overturned to sanctification of the level. Nothing is merit and everything is privilege. The alternative consists in understanding equality - in the vertical dimension - as an elevating value”, taken from: Giovanni Sartori, *Democrazia competitiva e élites politiche*, in “Rivista italiana di Scienze Politiche”, a. VII (1977), n. 3, pp. 330-331-335.

sono sempre sentito 'vicino' all'azienda. Fra me e l'azienda, lo ripeto, c'è sempre stato un legame che andava oltre il semplice rapporto di lavoro. La mia famiglia, da mia moglie ai miei figli, ne sono state un po' le... 'vittime'. Lo devo ammettere con tutta sincerità. Mi sono sposato nel 1958, ma qualcuno dice che ero già... sposato con la PARCOL. E forse ha ragione...

Ricordo un piccolo aneddoto: oltre ad occuparmi della produzione e del personale, qualche volta mi toccava anche andare a consegnare la merce ai clienti; in una di queste circostanze, obbligato a fermarmi davanti ad un passaggio a livello (per fortuna c'era e le sbarre erano abbassate!) mi addormentai di botto, talmente ero stanco.

Non so quanto tempo dormii, so solo che una volta che mi svegliai la mia prima preoccupazione fu quella di avvertire l'azienda e poi, solo poi, la mia famiglia. D'altra parte, ci consideravamo un po' tutti appartenenti ad una... famiglia allargata, quella appunto della PARCOL.

Insomma, facevo parte di due famiglie: quella mia, 'ufficiale', e quella degli 'svalvolati' che fabbricavano valvole".

### ***Tutti insieme... produttivamente (oltre che appassionatamente)?***

"Direi proprio di sì! In PARCOL c'è sempre stata una grande attenzione verso le persone.

I fondatori mi promisero addirittura di farmi socio dell'azienda, poi, per una serie di motivi, non se ne fece nulla. Ma ci sono stati altri casi di colleghi che sono diventati titolari. Uno in particolare, quello dell'Ingegnere **Carlo Bollani**.

Una persona straordinaria, oltre che un professionista con i fiocchi e i controfiocchi.

Entrò in azienda nel 1958, proveniente dalla Pirelli, prima responsabile delle vendite e successivamente, nel 1965, allorché la PARCOL diventò una società per azioni, ne divenne l'amministratore unico.

Incarico che mantenne fino al 1995. È scomparso nel maggio 2013.

its...'victims'. I must admit that sincerely.

I was married in 1958 but someone said that I was already wedded to PARCOL. Maybe they were right. I remember a small anecdote. Besides being responsible for production and personnel, sometimes I also had to deliver merchandise to customers. On one of these occasions, I had to stop at a railway crossing (thank goodness the bars were already down!) and I fell asleep because I was so tired.

I don't know how long I slept, I only know that once I woke up my first thought was to let the company know and only then my family.

On the other hand, we all considered ourselves part of a large family, the PARCOL family.

In short, I was part of two families, my 'official' one and the 'loose valves' that manufactured valves".

### ***Everyone together... productively?***

"I would say exactly that! In PARCOL a great amount of attention was paid to the individual.

The founders even promised to make me a partner in the company but then, for a number of reasons, it was not done.

But there were other cases of colleagues who became stock holders. One in particular is **Carlo Bollani**. An extraordinary person as well as an excellent professional.

He joined the company in 1958 from Pirelli and was first responsible for sales and then, in 1965, when PARCOL became a public company, he became the CEO. He kept that position until 1995.

He passed away in May 2013. A clear example of professional growth!".

### ***Did you not feel like you were made a fool of with the unkept promise?***

"Are you kidding? I've never had any regrets. And I've always felt myself to be a sort of... informal partner".

Such a sincere admission, at the limits of childhood

Un esempio chiaro di crescita professionale!".

### ***E lei non si è sentito preso in giro per la "promessa" non mantenuta?***

"Ma sta scherzando? Mai avuto nessun rammarico. E poi mi sono sempre sentito una specie di... socio informale".

Un'ammissione così sincera, ai limiti del candore infantile (nonostante gli 85 anni suonati di chi l'ha pronunciata o, forse, proprio per questo), evidenzia come meglio non si potrebbe il senso di appartenenza, l'orgoglio di una persona felice di fare quello che fa e soddisfatto di realizzarlo in un determinato contesto.

candour (despite the person who said these words being 85 years old or maybe exactly for this reason), shows how the sense of belonging could not have been better and the pride a happy person took in doing what he did and being satisfied in doing it in a given context.

## Oggi e qualche accenno a domani...

### *Today and a few hints about tomorrow...*

La voglia di fare qualcosa di nuovo (magari precorrendo di qualche decennio i tempi), di sperimentare soluzioni innovative per migliorare l'esistente, di intraprendere in proprio sono delle... molle potenti da cui possono scaturire idee e progetti che, a loro volta, costituiscono la base ideale su cui fondare le imprese di successo.

Crisi o non crisi, anzi, qualche volta, proprio come reazione a periodi difficili, nei quali scatta una sorta di "selezione della specie" in virtù della quale quando il gioco si fa duro, solo i duri cominciano a... giocare.

È il caso della **PARCOL SpA** di Canegrate, fondata, come già sappiamo, nel **1954** da **Giuseppe Parini** e **Armando Colombo**, leader mondiale nella progettazione e realizzazione di **valvole di regolazione**.

"Il tipo di valvole che noi produciamo - spiega l'Amministratore Delegato, l'Ingegnere **Giancarlo Vandone** - rappresenta circa il 10% di tutta la tipologia di valvole che ci sono in un impianto industriale. La maggior parte delle valvole è del tipo 'on/off', a-pri e chiudi, mentre le nostre controllano e regolano i fluidi e posseggono un elevato livello di sofisticazione tecnologica. È in virtù di queste caratteristiche che le nostre produzioni sono uniche, sia in Italia che nel mondo".

Dalla piccola officina meccanica Parini-Colombo (PARCOL è il risultato dell'unione delle prime tre lettere dei cognomi dei soci fondatori) all'attuale azienda che occupa **180** dipendenti in Italia e circa **90** in Cina, con un fatturato annuo che supera i **30**

The desire to do something new (perhaps anticipating the times by a few decades), to experiment with innovative solutions to improve the existing, to undertake on their own are... powerful springs which can lead to ideas and projects which, in turn, are the ideal base on which to build successful businesses.

Crisis or no crisis, in fact, sometimes like a reaction to difficult times in which there is a sort of "survival of the species" whereby when the going gets tough, only the tough get going.

This is the case of **PARCOL SpA** in Canegrate, founded, as we already know, in **1954** by **Giuseppe Parini** and **Armando Colombo**, world leading in designing and manufacturing **control valves**.

"The type of valves we produce - explains the CEO, **Giancarlo Vandone** - are about 10% of all types of valves used in an industrial plant. Most of these valves are the 'on/off', open and close type, while ours control fluids and have a high level of technological sophistication.

These are the features that make our product unique, both in Italy and throughout the world".

From the small Parini-Colombo (PARCOL comes from combining the first three letters in the last names of the founders) workshop it became the current company with **180** employees in Italy and about **90** in China, with an annual turnover that exceeds **30** million Euro and over **50%** exports (a percentage that reaches more than **90%** if we consider indirect exports).

*Il Direttore Commerciale, ing. Erminio Campanelli (a sinistra), con l'Amministratore Delegato ing. Giancarlo Vandone. The Sales Director, Eng. Erminio Campanelli (on the left), with the CEO Eng. Giancarlo Vandone.*

milioni di Euro e un'incidenza dell'export pari a oltre il 50% (percentuale che sale a più del 90% se si considerano le esportazioni indirette).

### *Una progressione indubbiamente impressionante rispetto alle origini, frutto di che cosa?*

“Le origini sono importanti, eccome. Parini un vero e proprio piccolo genio dell'innovazione, con il pallino dell'automazione; mentre Colombo lo potremmo definire un esperto di marketing commerciale ante-litteram. Le loro energie, il loro entusiasmo, le loro grandi capacità e soprattutto il loro desiderio di guardare sempre avanti hanno gettato le basi dei futuri successi aziendali.

Entrambi si ritrovarono a lavorare nella raffineria di petrolio di proprietà del **Conte Miani** e, per superare alle grandi difficoltà del periodo, compresa quella della guerra, affinarono la predisposizione a realizzare soluzioni innovative, automazioni in anticipo sui tempi.

Quando decisero di mettersi in proprio lo fecero contando su un... capitale di conoscenze e competenze nel campo degli strumenti di misura e regolazione veramente considerevole.

È così che è cominciata la specializzazione produttiva della PARCOL”.

Le parole di Giancarlo Vandone, classe 1950, rivelano un autentico “orgoglio di appartenenza” ed evidenziano l'amore per il proprio lavoro e per la propria azienda.

### *Esattamente, da quando lavora in PARCOL?*

“Ho cominciato nel luglio del 1979, avevo 29 anni. Provenivo dalla **Pomini-Farrel** di Castellanza, dove avevo cominciato a lavorare nel 1976, immediatamente dopo la laurea in ingegneria meccanica. In Pomini mi occupavo di treni di laminazione. È stata una ‘gavetta’ di notevole livello qualitativo.

### *Where does this undoubtedly impressive progression compared to the origin come from?*

“Origins are very important.

Parini is truly an innovation genius with a passion for automation while Colombo can be defined as an expert in commercial marketing before his time. Their energy, enthusiasm, great skills and especially their desire to keep looking forward laid the foundations for the company's future successes.

Both worked in the petroleum refinery owned by the **Miani Counts** and, to meet the great difficulties of the period, including the war, they refined their willingness to create innovative solutions and automation that were ahead of their time.

When they decided to strike off on their own, they did it by counting on a wealth of truly considerable knowledge and skills in measurement and regulation instruments.

And this is how PARCOL's manufacturing specialisation began”.

The words of Giancarlo Vandone, born in 1950, reveal a true “pride of belonging” and show his love for his work and his company.

### *Exactly when did you start working for PARCOL?*

I started in July of 1979 when I was 29 years old. I came from **Pomini-Farrel** in Castellanza where I started working in 1976 immediately after getting my degree in mechanical engineering.

At Pomini I took care of rolling mills.

It was considerable rise from the ranks. I travelled a bit, from Egypt to Sweden. It was a great experience and I especially was able to experience what it means to work in a large company.

At the time, Pomini employed about 1,500 people”.

### *Why did you leave?*

Ho girato un po' di mondo: dall'Egitto alla Svezia. Mi sono fatto una bella esperienza e, soprattutto, ho verificato direttamente cosa significasse lavorare in una grande impresa: all'epoca la Pomini occupava circa 1.500 persone”.

### *Per quale motivo se ne andò?*

“Sentivo il bisogno di fare cose nuove, di avere altre esperienze. Ricordo che ne parlai con mio cognato, uno degli ‘utilizzatori’ delle valvole prodotte dalla PARCOL. Feci il classico colloquio di lavoro e venni assunto come responsabile del sistema qualità. In quel periodo si rifornivano le centrali nucleari”.

### *Come furono gli inizi?*

“Impegnativi e interessanti. L'organizzazione c'era, quella che mancava era la mentalità dei sistemi di qualità. Si percepiva chiaramente una specie di istintualità operativa, quasi del tutto priva di formalizzazioni.

Insomma, si lavorava bene e con grande impegno senza codifiche di sorta. Proprio per questi motivi, il mio impegno era assoluto. Sentivo crescere in me l'orgoglio di contribuire direttamente a creare qualcosa di nuovo, migliorando l'esistente.

Intendiamoci, le basi di partenza erano eccellenti. In PARCOL si sono sempre fatte le cose bene, si è sempre badato alla sostanza.

Un'altra caratteristica estremamente interessante, dal punto di vista professionale, è sempre stata quella di poter cimentarsi in ambiti lavorativi diversi. Tanto più che nel 1984 ci fu il referendum popolare che ‘abolì’ il nucleare. Per mia fortuna mi ero fatto una certa esperienza ‘informatica’ in Pomini e così, dopo il referendum, passai ad occuparmi dell'informizzazione dell'azienda, collaborando strettamente con l'ufficio tecnico per i progetti di una certa complessità. Rammento che feci in modo che la PARCOL acquistasse un Olivetti M20, con cui elaborai dei programmi di calcolo utilizzati ancora oggi. Nel 1986 ci dotammo di un modello IBM Sistema

“I felt the need to do new things, to have other experiences. I remember that I talked it over with my brother-in-law, who used valves produced by PARCOL. I went to the typical job interview and was hired as the manager for the quality system. In that period they supplied nuclear power plants”.

### *How was it at first?*

“Demanding and interesting. There was some organisation, what was missing was the quality system mentality. It clearly demonstrated a type of operational instinct, almost without formalisation. In short, they worked well and with great commitment without codification.

That is why I was absolutely committed. I felt my pride growing in being able to directly contribute to creating something new and improve the existing. Mind you, the starting points were excellent.

At PARCOL things were always done well and they always paid attention to substance.

Another extremely interesting characteristic from the professional point of view has always been the ability to undertake different areas of work.

Especially since in 1984 the popular referendum abolished nuclear energy.

I was lucky to have earned a certain amount of computer experience at Pomini and so, after the referendum, I took over computerising the company, working hand-in-hand with the technical department for more complex projects. I remember that I had PARCOL purchase an Olivetti M20 with which I developed calculation programs that are still used today.

In 1986 we got an IBM System 36 for warehouse and sales order management.

In the meantime I... had fun taking care of internal organisation. The professional environment was extremely open. The property was divided among the two founding partners, Parini and Colombo who each held 40% and **Carlo Bollani** who held the remaining 20%.

Bollani was a multifaceted person: the heart and

36 per la gestione del magazzino e delle commesse. Nel frattempo, mi... divertivo ad occuparmi anche di organizzazione interna. L'ambiente professionale era estremamente disponibile. La proprietà era divisa fra i due soci fondatori, Parini e Colombo, che detenevano ciascuno il 40%, e l'Ing. Carlo Bollani che possedeva il restante 20%. Bollani era un personaggio poliedrico: cuore e anima dell'azienda. Divenne socio della stessa nel 1965, allorché la PARCOL si trasformò in società per azioni. Faceva un po' di tutto e in ciascun ambito operativo dava il meglio di sé".

### Una vera e propria "palestra professionale"?

"Proprio così. Una... palestra che ti preparava, e ti prepara, per le... Olimpiadi. La capacità individuale, in azienda, è sempre stata una risorsa strategica. Gli uomini della PARCOL sono svegli, capaci, autonomi. Qui da noi c'è sempre il 'semaforo verde' per l'aggiornamento professionale. L'importante è avere voglia di imparare. Dico di più: imparare a imparare è un vero e proprio imperativo categorico. La fortuna della PARCOL, grazie alle 'iniezioni di managerialità' di Carlo Bollani, è stata quella di non limitarsi ad essere l'azienda 'di famiglia' dei due fondatori. Senza, con questo, nulla togliere al modello di sviluppo incarnato dalle aziende a conduzione familiare che, soprattutto in Italia, sono numerosissime<sup>11</sup> e senza, tuttavia, ignorare i rischi insiti in un simile assetto societario". Gli stessi, del resto, che sono inevitabilmente connessi

soul of the company. He became a partner in 1965 when PARCOL became a public company. He did a little bit of everything and gave his all to every operating area".

### A true "professional gym"?

"That's it. A gym that prepared you and prepares you for the... Olympics. Individual skill has always been a strategic resource in the company. The men at PARCOL are alert, capable and autonomous. Here there is always a green light for professional renewal. The important thing is to always want to learn. One more thing: learning how to learn is truly imperative.

PARCOL's luck has been that, thanks to the 'injection of managerial ability' with Carlo Bollani, they are not limited to being a family company of the two founders.

I don't mean to anything away from the development model created by the family-run companies that, especially in Italy, are very numerous<sup>11</sup> and without ignoring the risks involved in such a corporate structure".

The same, incidentally, that are inevitably associated with the Italian industrial structure, characterised by a massive presence of small and micro enterprises<sup>12</sup>: strengths and weaknesses of the "Italian" model of development.

"At the beginning of the 90s - continues Giancarlo

(11) "Quando un'attività di impresa si identifica con una famiglia proprietaria e/o gerente, la gestione tradizionale, improntata a principi di economicità, efficienza e produttività, non necessariamente conduce a risultati apprezzabili. La presenza di un coinvolgimento familiare non solo rende tutto più complesso, ma in qualche modo condiziona il funzionamento stesso dell'azienda in ragione delle implicazioni di carattere emotivo-relazionale.

Prima fra tutte, una sorta di commistione tra le vicende afferenti la sfera familiare e le vicende afferenti la sfera societaria. Azienda ed affetti mal si coniugano, potremmo dire" - Walter Zocchi, "Il family business", Milano 2004, Edizioni Il Sole 24 Ore, p. 4.

(11) "When a company is identified with a owning and/or managing family, traditional management based on inexpensiveness, efficiency and productivity do not necessarily lead to appreciable results. Family involvement not only makes everything more complex, but in some ways it affects the operation of the company due to the emotional/relational implications.

First of all, there is a sort of mixture of the events pertaining to the family life and those pertaining to company life. We could say that companies and affection don't go together well," Walter Zocchi, "Il family business" Milan 2004 Edizioni Il Sole 24 Ore, p. 4.

con la struttura industriale italiana caratterizzata da una presenza massiccia di piccole e piccolissime imprese<sup>12</sup>: forza e debolezza del modello di sviluppo "all'italiana".

"Agli inizi degli anni '90 - prosegue Giancarlo Van-

Vandone - the company seriously wondered about its future. In 1995, the board of directors was formed with myself and Bollani and two years later I became a partner in PARCOL".

### It was an important "goal"...

(12) L'Italia, in contrasto abbastanza netto con gli altri Paesi europei, continua ad essere la patria indiscussa delle piccole e piccolissime imprese. La dimensione media dell'azienda "made in Italy" è infatti pari al lillipuziano numero di 3,6 addetti, per complessive ben 4 milioni di imprese attive.

Nelle aziende con meno di 10 addetti si concentra il 49,1% degli addetti totali, mentre le cosiddette grandi imprese assorbono solo il 17,5% dell'occupazione complessiva.

Contemporaneamente, però, le piccole imprese presentano un livello di produttività del lavoro pari appena al 44,3%, cioè meno della metà rispetto a quello delle aziende con almeno 250 addetti.

La produttività, per intenderci, è il rapporto tra la quantità di prodotto ottenuta e i fattori impiegati nell'unità di tempo.

È ovvio come un'alta produttività consenta all'impresa di minimizzare - a parità di fattori impiegati e quindi di costi totali - il costo unitario di prodotto e di essere quindi più competitiva sul mercato.

Non si contano più le analisi da cui emerge con chiarezza come, all'aumentare della dimensione delle imprese, corrispondano guadagni di produttività significativamente superiori ai maggiori oneri derivanti dagli incrementi di costo del lavoro, con positivi effetti sulla profittabilità. Il che equivale a dire: piccolo sarà anche e ancora bello, però se si cresce è meglio, molto meglio.

Le imprese di minore dimensione operano, soprattutto nel settore industriale, in condizioni produttive caratterizzate mediamente dalla presenza di un forte differenziale negativo di produttività del lavoro (e di redditività) nei confronti delle unità di dimensione superiore.

Le aziende industriali in particolare - spiega l'Istat - hanno in Italia in media 8,7 addetti, contro i 15 per impresa calcolati da Eurostat (che è l'Istat europea) su base continentale.

Se da un lato, quindi, l'arcipelago produttivo delle piccole industrie assorbe una quota di occupazione nettamente superiore a quella riscontrabile nella media dell'Unione Europea (al punto che nell'industria manifatturiera le imprese con meno di 10 dipendenti generano quasi un quarto dell'occupazione complessiva), dall'altro è anche quello meno redditivo.

Non a caso l'economista Fabrizio Onida commenta: "Piccolo, o anche piccolissimo, può essere bello ma va incentivato a crescere se vogliamo un Paese migliore in termini di produttività, qualità del lavoro, redditività, in una parola competitività".

Se è vero, come è vero, che la "competitività nazionale" altro non è che la capacità di un Paese - così come emerge dagli studi più autorevoli in materia - di inventare, produrre, distribuire e servire prodotti in competizione con i beni e i servizi prodotti da altri Paesi, e così facendo assicurare ai propri cittadini standard crescenti di vita, allora, ne consegue logicamente, il modello di sviluppo "made in Italy" deve cambiare.

(12) Italy, in quite sharp contrast with other European countries, continues to be the undisputed home of small and micro enterprises. The average size of the "Made in Italy" company is, in fact, the Lilliputian number of 3.6 employees for a total of as many as 4 million active businesses.

In companies with less than 10 employees make up 49.1% of total employees while the so-called large enterprises have only 17.5% of overall labour. At the same time though, small enterprises are a level of work productivity equal to 44.3%, that is less than half of that of companies with at least 250 employees.

Productivity, to be clear, is the relationship between the amount of product obtained and the factors used in the unit of time.

It is evident that high productivity lets a company minimise (with all other factors used and thus total costs being equal) the unit cost of the product and to thus be competitive on the market.

There are countless more analysis which clearly show how, as business size increases, productivity gains significantly outweigh the increased costs resulting from higher labour costs, with positive effects on profitability.

This means that: small will be and still is nice, but growth is better, much better.

Smaller companies operate especially in the industrial sector in production conditions that are on average characterised by the presence of a high negative differential of work productivity (and profitability) compared to larger ones.

"Industrial enterprises in Italy in particular - explains Istat (Italian State Statistics Institute) - have an average of 8.7 employees compared to the 15 per company calculated by Eurostat (the European Statistics Institute) on a continental basis. So, if on one hand the production hodgepodge of small industries absorbs a labour number that is clearly superior to that found on average in the European Union (at the point where in the manufacturing industry companies with less than 10 employees generate

almost one quarter of overall labour), on the other hand it is the one that is less profitable.

It is no coincidence that the economist Fabrizio Onida says, "Small or even micro companies, can be nice but we must promote their growth if we want a better country in terms of productivity, work quality and profitability, in one word, competitiveness".

If it is true, since it is true, that "national competitiveness" is nothing other than a country's ability - as the most authoritative studies have shown - to invent, produce, distribute and serve products in competition with the goods and services produce by other countries and thus ensuring its citizens increasing standards of living. Therefore, logically, the "Made in Italy" development model must change.

**Impianto di Ammoniaca - Urea con valvole di sicurezza Parcol in funzione in Venezuela.**

*Plant of Ammonia - Urea with PARCOL safety valves operating in Venezuela.*



**1994 - Fasi di assemblaggio di una valvola Limiphon destinata a un impianto di dissalazione di Al Taweelah (Emirati Arabi) e (a destra) di una by-pass turbina pneumatica.**

*1994 - Assembly phases of a valve Limiphon valve intended for a desalination plant in Al Taweelah (UAE) and a pneumatic steam turbine by-pass station (on the right).*



**Sopra: by-pass turbina installato in una centrale termoelettrica a Piacenza.**  
*Above: steam turbine by-pass station installed in a power plant in Piacenza.*

done - l'azienda si interrogò seriamente sul proprio futuro. Nel 1995 venne costituito il consiglio d'amministrazione con il sottoscritto e Bollani e due anni dopo divenni socio della PARCOL".

### **Un "traguardo" importante...**

"Era sempre stato il mio desiderio. Fu lo stesso Ing. Bollani a chiedermelo, anche perché riteneva importante garantire all'azienda una continuità... dall'interno della stessa. Divenni socio alla 'verde' età di 45 anni. Ero felice e preoccupato. Posi come condizione quella di rimanere al fianco di Bollani per un ragionevole periodo di tempo".

### **Una specie di "evoluzione controllata"?**

"Direi di sì. Un'evoluzione manageriale che si affiancava a quella tecnologico-produttiva dell'azienda. Si era concluso il filone delle centrali nucleari e cominciava, se così posso dire, quello delle centrali termoelettriche.

Inoltre, alla fine degli anni '90, fummo costretti a 'scontare' la fine sostanziale della chimica italiana. Per qualche anno, immediatamente dopo la mia nomina a socio, i bilanci aziendali furono... difficili. Non nascondo che provai una certa delusione.

Forse anche per questo l'attuale crisi non mi impressiona più di tanto. È nei momenti più difficili che bisogna prepararsi per gli anni migliori! Fra il 1995 e l'inizio del nuovo secolo abbiamo vissuto una sorta di 'stasi relativa'.

Dal 2002 al 2006 PARCOL è cresciuta intensamente, diventando realmente 'protagonista attiva' del mercato. Ecco perché sono convinto che i periodi di crisi siano (quasi)salutari: ti obbligano a vivere in una condizione di 'stress di miglioramento' da cui trai spunti innovativi. Per quanto ci riguarda, due in particolare: l'attenzione verso i mercati esteri e un profondo esame di coscienza in merito alla ridefinizione degli aspetti tecnico-organizzativi interni. Tutto questo ci ha portati a crescere: siamo passati da un fatturato di 9 milioni di Euro annui ad uno di

"It was always my wish. It was Eng. Bollani who asked me because he felt it was important to ensure continuity to the company... from inside.

I became a partner at the 'young' age of 45.

I was both happy and worried. My condition was to remain at Bollani's side for a reasonable period of time".

### **A type of "controlled evolution"?**

"I would say so. A managerial evolution that worked side-by-side with the company's technological production evolution. The nuclear power plant trend was over and, if I might say, the thermoelectric plant one began. Plus, at the end of the 90s we were forced to discount the substantial end of Italian chemistry.

For a few years, immediately after I became a partner, the company financial statements were... difficult.

I admit that I felt a certain amount of delusion.

Maybe it is also for this reason that the current crisis does not impress me so much.

It is in the most difficult moments that you need to prepare yourself for the best years!

Between 1995 and the turn of the century, we lived in a sort of 'relative stasis'.

From 2002 until 2006, PARCOL grew intensely, really becoming an 'active protagonist' in the market. That is why I am convinced that crisis periods are (almost) healthy.

They make you live in a condition of 'improvement stress' that leads to innovation. For us there are two in particular: attention towards foreign markets and a deep examination of conscience regarding the redefinition of certain internal technical and organisational aspects. All this has led us to grow.

We went from a turnover of 9 million Euro per year to over 30 million in 2013!".

Industriousness and ingenuity, plus a pinch of "Made in Italy" creativity and voilà... you're done: is that how you can defeat the Great Crisis?

oltre 30 milioni nel 2013!<sup>13</sup>”.

Laboriosità e genialità, più un pizzico di inventiva “made in Italy” et voilà... il gioco è fatto: è così che si può sconfiggere la Grande Crisi?

Il sistema economico italiano in questi ultimi anni stenta a crescere, i giorni del “miracolo economico” appartengono dunque solo ai ricordi del bel tempo che fu e che non tornerà più?

Aziende anti-cicliche come la PARCOL sembrano testimoniare il contrario.

Ma, come dice il proverbio, una sola rondine non può fare primavera.

Vero, verissimo.

Allora qual è la ragione vera e profonda del *passaggio*, anzi, della *discesa* dal “miracolo” al “declino”?<sup>13</sup>

<sup>(13)</sup> L'economista *Giangiaco Nardozzi* nel suo interessante “*Miracolo e declino*”, Laterza, Roma-Bari 2004, ipotizza che le ragioni della “decadenza” siano da ricercarsi in un eccesso di “protezione” del sistema produttivo italiano messe in atto soprattutto dalle politiche monetarie accomodanti della Banca d'Italia guidata da Guido Carli. Una tesi che, guarda caso, è simile a quanto sostenuto da *Giancarlo Vandone* laddove l'AD di PARCOL sostiene che i periodi di crisi non siano da vedere in termini solamente negativi, ma possano anche “stimolare” verso miglioramenti indotti appunto dalla necessità estrema di cambiare rotta. Infatti, già a partire dall'inizio degli anni '60 l'economia italiana iniziò ad essere vittima della “medicina” delle svalutazioni competitive e delle iniezioni di denaro pubblico: vere e proprie anticamere del deficit e del debito.

Se poi a tutto ciò si aggiunge l'utilizzo strumentale della spesa pubblica, intesa come mezzo attraverso cui “catturare” il consenso politico, si può comprendere il “perché” e il “come” dell'attuale condizione di degrado politico-economico-istituzionale. La voglia di protezione contro i rigori della concorrenza e la ricerca di favori dalla politica: un combinato disposto che ha contribuito a creare la palude nella quale ancora oggi l'intera società italiana si trova invischiata e dalla quale non tutta la stessa società italiana mostra di voler uscire. Non a tutti, infatti, conviene che le cose cambino; non a tutti può far piacere sconfiggere, nei fatti e non solo a parole, la “maledizione del gattopardo” (tutto cambia... in apparenza e tutto rimane uguale... nella sostanza). *Nardozzi* sostiene che lo “scontro competitivo” è l'unico sistema per invertire la rotta.

The Italian economic system in recent years is struggling to grow, so do the days of the “economic miracle” belong only to the memories of the glorious past and which will never come back?

Anti-cyclic companies like PARCOL seem to prove the opposite.

But, as the saying goes, one swallow doesn't make a summer.

True, very true.

So, what is the real meaning of the *passage*, indeed, the *descent* from the “miracle” to “decline”?<sup>13</sup>

### **Engineer, how do you start out on the road to growth?**

“I wish I had the answer! But, it is important to seek to identify it. It's not that simple.

<sup>(13)</sup> In his interesting work “*Miracolo e declino*”, Laterza, Roma-Bari 2004, the economist *Giangiaco Nardozzi* hypothesizes that the reasons for the “decline” are to be sought in an excess of “protection” of the Italian manufacturing system put in place by the monetary policies by the Bank of Italy led by Guido Carli.

A thesis which, incidentally, is similar to what *Giancarlo Vandone* claims, where the CEO of PARCOL argues that times of crisis are not to be seen in negative terms only, but can also “stimulate” improvements induced by the extreme necessity to change course. In fact, as early as the beginning of the 60s, the Italian economy began to be a victim of the “medicine” of competitive devaluations and injections of public money: true harbingers of the deficit and debt.

If the instrumental use of public spending is added to this, meaning spending used to “capture” the political consensus, one can understand the “why” and “how” of the current deteriorated political, economic and institutional condition.

The combination of the desire for protection against the rigours of competition and the search for favours from politics contributed to the creation of the swamp in which the entire Italian society now finds itself and from which the entire Italian society does not show the desire to extract itself. In fact, there are those who don't want things to change, who would not be pleased to defeat in deeds as well as words the “curse of gattopardism” (everything changes... in appearance only but still actually remains the same).

*Nardozzi* claims that “competitive face-off” is the only way to reverse course.



**Dettaglio del Reparto Torneria, dotato di robot tecnologicamente avanzati, e alcune fasi di lavorazione, per arrivare al prodotto finito durante il suo imballaggio.**  
Detail of Lathing Department, equipped with robots technologically advanced and a few stages of the working process, to get to the finished product during its packaging.



### **Ingegnere, come si fa a imboccare la strada della crescita?**

“Magari possedessi la risposta! Intanto, è importante cercare di individuarla. Non è così semplice. Non basta dichiarare il proprio amore per il cambiamento. Occorre praticarlo e occorre anche sfruttare i momenti... di svolta”.

### **Cosa significa? Qual è stato il “momento di svolta” per la PARCOL?**

“Voglio dire che tutti quelli che lavorano in una azienda devono essere consapevoli che lo scopo principale del loro lavoro deve essere la crescita dell’azienda stessa e non solo la personale carriera. Non sempre le due cose sono complementari fra loro. Per noi l’anno della svolta è stato il 2006”.

### **Cosa è accaduto nel 2006?**

“Almeno tre cose, ognuna delle quali di fondamentale importanza per la vita aziendale. C’è stato il cambio di proprietà. Ci siamo indirizzati verso i mercati esteri. Abbiamo acquisito grandi commesse che ci hanno indotto ad ampliare la sede con la creazione di un nuovo reparto produttivo”.

### **Cominciamo con il cambio di proprietà.**

“All’epoca la maggioranza azionaria era nelle mani delle famiglie dei soci fondatori Parini e Colombo. Il primo morto nel 1990 e il secondo scomparso nel 2001. Il ‘problema’ era che l’unica figlia di Parini, a causa di gravi problemi di salute, era sotto tutela e i due figli di Colombo non avevano mai mostrato interesse verso la conduzione aziendale. S’era creata una situazione... particolare, senza sostanziali prospettive per il futuro. Fu per questo motivo che Bollani cercò una soluzione. La cercò e la trovò: acquistare dagli eredi Parini e Colombo le quote azionarie. Bisogna riconoscere che questi

It’s not enough to just declare the desire to change. You have to practice it and even take advantage of turning points”.

### **What does that mean? What was the “turning point” for PARCOL?**

“I want to say that everyone who works for a company should be aware that the primary objective for their work must be to help the company grow and not just their personal career. The two things are not always interconnected. For us, the turning point was in 2006”.

### **What happened in 2006?**

“At least three things, each of which was of fundamental importance for the life of the company. There was a change of ownership. We directed ourselves towards foreign markets. We acquired large job orders that led us to expand with the creation of a new production department”.

### **Let’s being with the change in ownership.**

“At the time, the majority of the shares belonged to the families of the founding partners, Parini and Colombo. The first passed away in 1990 and the second in 2001. The ‘problem’ was, that Parini’s only daughter, due to serious health problems, was under guardianship and Colombo’s two sons never showed any interest in running the company. This created a peculiar situation, without substantial prospects for the future. That was why Bollani looked for a solution. He looked for it and found it: buy out the heirs of Parini and Colombo. We must admit that they had an authentic love for the company and did not want to sell it to outsiders. There was a line outside the door. International companies would have gladly bought PARCOL, especially in order to acquire our ‘technological excellence’. The heirs, however, sold it to Bollani

ultimi dimostrarono un autentico ‘amore aziendale’ evitando di vendere a degli... esterni. C’era... la fila fuori dai cancelli aziendali: imprese di caratura internazionale avrebbero volentieri comprato la PARCOL, soprattutto per entrare in possesso della nostra ‘eccellenza tecnologica’. Gli eredi, invece, vendettero a Bollani e a me. Guadagnandoci forse meno, è giusto ricordarlo”.

### **Una vera e propria operazione di management buyout?**

“Esattamente. Nel maggio 2006 i nuovi soci della PARCOL divennero: il sottoscritto, Carlo Bollani, Erminio Campanelli (direttore vendite), Ambrogio Perego (direttore tecnico), Rossano Galli (direttore produzione), Gianpaolo e Giorgio Pozzi (consulenti esterni)”.

“Io sono stato assunto dall’Ing. Bollani e dal Dottor Carraro, allora direttore commerciale, nel 1987. Ero un giovane ingegnere di 28 anni, proveniente dalla Snamprogetti di San Donato Milanese, con tanto entusiasmo e tante aspettative. La visione dell’ing. Bollani e del dr. Carraro, allora entrambi attivi e sicuramente in grado di condurre le attività aziendali con vigore, - intervien **Erminio Campanelli** - era stata comunque quella di porre le basi per una serie di passaggi di consegne nel medio-lungo periodo. Certo che, anche se responsabilizzato e motivato da questo e da altri obiettivi, difficilmente potevo aspettarmi che, molti anni dopo, sarei entrato come socio. Il mio bagaglio tecnico-culturale - prosegue Campanelli - era quello dell’ingegnere e nel compiere quel salto andai sostanzialmente sulla fiducia. Talvolta è forse meglio preoccuparsi a cose fatte, e non tanto prima di farle...”.

### **Maggio 2006, prende il via la PARCOL dei... “Magnifici 7”.**

“Sì. Grazie per l’aggettivo. Lo intendo, anche a nome

and me. Perhaps less profitably, it must be said”.

### **A true management buyout operation?**

“Exactly. In May 2006, the new PARCOL partners were: me, Carlo Bollani, Erminio Campanelli (Sales Director), Ambrogio Perego (Technical Director), Rossano Galli (Manufacturing Director), Gianpaolo and Giorgio Pozzi (External Consultants)”.

“I was hired by Bollani and Doctor Carraro, the Sales Director at the time, in 1987. I was a young engineer, 28 years old, from Snamprogetti in San Donato Milanese with lots of enthusiasm and expectations. The vision shared by Bollani and Carraro, who were both active and definitely capable of running the company business, - states **Erminio Campanelli** - was to lay the groundwork for a series of handovers in the medium to long term. Of course, even though I was empowered and motivated by this and other goals, I did not expect that many years later I would become a partner. My technical and cultural background - continues Campanelli - was as an engineer and making that leap was based largely on trust. Sometimes it is better to worry once things are done and not before doing them”.

### **In May 2006, began PARCOL run by the “Magnificent 7”.**

“Yes. Thanks for the adjective. I mean it, even on behalf of my colleagues, as a good omen, indeed, an incentive to do more and better. The first thing that spurred us was the desire to recover lost time. Finally, we said, we can run. The company had progressively abandoned the original family-local vision (without repudiating it, mind you!) and had adopted another characterised by a true opening towards the rest of the world. I went to India - says Giancarlo Vandone - to purchase valve body castings, products that costs much less compared to those in Italy.

dei colleghi, come un augurio, anzi, uno stimolo a fare sempre di più e sempre meglio.

La prima cosa che ci spronò fu il desiderio di recuperare il tempo perduto. Finalmente, ci dicemmo, possiamo... correre. L'azienda ha progressivamente abbandonato l'originaria visione familiare-locale (senza mai rinnegarla, sia chiaro!) e ne ha adottata un'altra caratterizzata da un'apertura vera e propria nei confronti del mondo. Andai in India - racconta Giancarlo Vandone - per l'acquisto di fusioni corpi valvola, prodotti che costavano nettamente meno rispetto ai corrispettivi italiani.

Quando si parla di internazionalizzazione, si pensa quasi sempre alle vendite all'estero. In realtà, sono altrettanto importanti anche gli acquisti dall'estero. Aprimmo una rete di vendita in Cina, attraverso la creazione di una società mista. Nell'ottobre del 2010 abbiamo inaugurato, sempre in Cina, una nostra fabbrica: la **PARCOL WUXI VALVE** che occupa 90 persone a Yixing, con uffici commerciali a Pechino, Shanghai, Chengdu e altre importanti città cinesi.

L'azienda ha gradualmente cambiato testa e pelle".

### **Ossia, nel concreto?**

"Se vuoi essere... internazionale, non puoi continuare a lavorare con dei disegni le cui specifiche sono scritte in italiano.

L'ufficio tecnico è stato 'obbligato' a scegliere la lingua inglese. Tutto questo ha il potere di cambiare la vita aziendale.

Ognuno di noi, dovendosi relazionare con degli interlocutori lontani 10.000 chilometri dalla nostra sede di Canegrate, ha imparato ad attribuire la giusta importanza a tradizioni culturali e professionali profondamente diverse da quelle solite.

Se da un lato **PARCOL Italia** è un'organizzazione che produce, vende e compra esattamente come **PARCOL Cina**, dall'altro c'è la necessità, per darsi realmente un'entità internazionale, di accettare e adottare ancora una volta regole comportamentali nuove.

Ecco allora la nascita, a partire dal 1° gennaio 2014,

When we talk about internationalisation, we almost always think of foreign sales. In reality, foreign purchases are just as important.

We opened a sales network in China through the creation of a mixed company. In October 2010 we inaugurated our factory in China, **PARCOL WUXI VALVE** that employs 90 people in Yixing with its sales offices in Beijing, Shanghai, Chengdu and other important Chinese cities.

The company gradually changed from head to foot".

### **That is, concretely?**

"If you want to be international, you can't continue to work with drawings whose specifications are written in Italian. The technical department was forced to choose English. All this has the power to change the company. Each of us, having to work with people 10,000 kilometres away from our offices in Canegrate, learned to give due importance to cultural and professional traditions that were profoundly different from ours.

While **PARCOL Italy** is an organisation that produces, sells and buys exactly like **PARCOL China**, in order to truly be able to call yourself an international company, you need to once again accept and adopt new behavioural rules.

Then on January 1, 2014, **PARCOL International** was founded in Switzerland. In other words, we need to give the world an image of our company that differs from the traditional one.

Today's company is no longer simply **PARCOL** in Canegrate. That does not mean we deny our past. Not at all!"

"If you want to work on the international market - declares Erminio Campanelli - you must internationalise. Our competition is Chinese, Korean, Japanese and American. The industrial plant design goes beyond the borders of Italy and Europe".

**At this point, it is inevitable to refer to**

di **PARCOL International**, in Svizzera.

C'è la necessità, in altre parole, di dare all'esterno un'immagine della nostra società diversa da quella tradizionale. L'attuale azienda non è più semplicemente la... **PARCOL** di Canegrate. Il che non vuol dire disconoscere il nostro passato, ci mancherebbe!"

"Se ti vuoi confrontare sul mercato internazionale - sostiene Erminio Campanelli - ti devi necessariamente internazionalizzare. I nostri concorrenti sono cinesi, coreani, giapponesi, americani.

L'impiantistica industriale va ben oltre i confini italiani ed europei".

### **È inevitabile, a questo punto, fare riferimento alle carenze del (non)sistema Italia.**

"Non voglio ripetere per l'ennesima volta la solita lista delle cose che non vanno.

Mi limito a dire - osserva l'Ingegnere Vandone - che la nostra motivazione ad andare oltre confine, in Svizzera, affonda le sue radici nella consapevolezza che in Italia tutto è sempre estremamente complicato".<sup>14</sup>

### **Il moloc burocratico, per le imprese**

(14) La "palude burocratica" inghiotte tutto e tutti, soffocando ciascuno senza speranza di salvezza. "Secondo stime di Unioncamere le imprese - ha sostenuto il presidente di Confindustria Alto Milanese - avrebbero sopportato un costo spaventoso - 22 miliardi di Euro - per le incombenze burocratiche. Secondo l'ultimo rapporto Doing Business 2013 della Banca Mondiale, l'Italia è al 73° posto su 185 Paesi per facilità di fare impresa: la Gran Bretagna è al 7° posto e la Germania al 20°. Tutto questo vi sembra normale?". No, che non lo è! Non lo è affatto, però è quello che succede nel Belpaese.

Con l'aggiunta (in negativo, naturalmente) che la pressione fiscale globale nel Regno Unito è al 35,8%; negli Stati Uniti al 46,7%; in Germania al 46,8% e in Italia al 65,8%!

Sono 15, in media, gli adempimenti fiscali di cui deve rispondere una piccola industria italiana ogni anno, con un impegno di circa 269 ore contro le 176 della media dei Paesi Ocse.

Alla faccia della competitività di sistema. Tanto varrebbe puntare tutto sulla scoperta della pietra filosofale e contare sulla capacità della medesima di trasmutare il piombo in oro. Che fare? "Facciamo

### **the shortcomings in Italy's (non)system.**

"I don't want to repeat for the nth time the usual list of things that are wrong. I will just say - observes Vandone - that our motivation to go outside of the border, to Switzerland, has its roots in our awareness that everything in Italy is extremely complicated".<sup>14</sup>

### **The bureaucratic Moloch, for industrial companies, is without a doubt the problem of problems and is the "flagship" of a National (non)Economy whose shortcomings have been stated thousands of times. How can we get out of it?**

"We need more collaboration. Each of us should get out of our 'individual space'.

We will all win and the quality of our National Economy will improve.

Besides all the rest, I believe this is the only way to get out of the chaos that was institutionalised by what surrounds us and that seems impossible to escape. The '**PARCOL philosophy**' is based on this deep conviction: share experiences to improve. Let's take the training aspect. It is essential for

(14) The "bureaucratic swamp" swallows everyone and everything, suffocating all hope for salvation.

"According to estimates by Unioncamere, companies - claims the president of Confindustria Alto Milanese - would have had an enormous cost of 22 billion Euro for bureaucratic tasks.

According to the latest Doing Business 2013 report by Banca Mondiale, Italy is 73rd out of 185 countries for ease of doing business. Great Britain is in 7th place and Germany in 20th. Does this seem normal to you?". No, it's not! It's not at all, but that's what's happening in Italy.

With the addition (negatively, naturally), that the overall tax burden in the United Kingdom is 35.8%, in the United States is 46.7%, in Germany is 46.8% and in Italy is 65.8%! On average,

there are 15 tax obligations that must be met by a small Italian industrial company each year, for a commitment of about 269 hours compared to an average of 176 hours in the OECD countries.

In the face of the system's competitiveness. You might as well bet everything on the discovery of the philosopher's stone and rely its ability transmute lead into gold. What should we do? "Make the

**industriali, è senza dubbio il problema dei problemi e rappresenta la “punta di diamante” di un (non)sistema Paese le cui carenze sono state denunciate mille volte più una... Come se ne può uscire?**

“Ci vorrebbe più collaborazione. Ognuno di noi dovrebbe uscire dalla propria ‘dimensione individuale’. Ci guadagneremmo tutti e il nostro sistema Paese farebbe un salto di qualità. Al di là di tutto il resto, credo che questa sia l’unica strada per uscire dal caos... istituzionalizzato che ci circonda e dal quale sembra essere impossibile sfuggire.

La ‘filosofia PARCOL’ è racchiusa in questa convinzione profonda: condividere le esperienze per migliorarle. Prendiamo l’aspetto formativo. Fondamentale per la crescita aziendale.

Collaborare con il Politecnico di Milano e con le scuole medie superiori professionali del territorio fornisce un concreto vantaggio alla nostra impresa, anzi, il vantaggio è reciproco: nostro, come ho già detto, e dello studente che ospitiamo.

Il giovane laureando ci offre degli stimoli utilissimi per migliorare noi stessi e, nello stesso tempo, vive direttamente l’impatto con la realtà aziendale.

Insomma, un’esperienza concreta di innegabile valore. L’attuale normativa ci consente - prosegue Giancarlo Vandone - di poter contare su stagisti di scuole medie superiori per un periodo di 6 mesi: nel primo mese c’è l’insegnamento e nei restanti cinque scatta un’interazione professionale di straordinario interesse per l’azienda e per il soggetto coinvolto”.

dell’Altomilanese - ha aggiunto il leader di Confindustria Alto Milanese - una zona a burocrazia zero, con regolamenti comunali uniformi, con una politica urbanistica veramente metropolitana e con tempi autorizzativi... normali”. Meno burocrazia, quindi. La vera e propria “bestia nera” di chiunque, in Italia, voglia fare impresa. Tratto da: Luciano Landoni, *Quelli che... non si arrendono!* op. cit.

company growth.

Collaborating with the Milan Politecnico and the professional schools in the region gives us a concrete advantage. In fact, the advantage goes both ways: for us and for the students that we host.

The young student gives us useful stimulus to improve ourselves and, at the same time directly experiences corporate life. In short, it is a concrete experience of undeniable value.

“Current legislation - continues Giancarlo Vandone - lets us count on interns for a period of 6 months. For the first month they are taught and during the remaining five months there is professional interaction of extraordinary interest for the company and the person involved”.

Altomilanese - adds the leader of Confindustria Alto Milanese - a zero bureaucracy zone, with uniform common regulations, with truly metropolitan urban politics and normal authorisation times”. In other words, less bureaucracy. The true “thorn in the side” of anyone wishing to do business in Italy. Taken from: Luciano Landoni, *Quelli che... non si arrendono!* op. cit.



**Parcol: un grande sodalizio tra Italia e Cina. Nella foto grande, la dirigenza italiana assieme alle autorità locali e allo staff cinese al gran completo, davanti alla sede di Yixing (foto piccola sotto).**

**Parcol: a great partnership between Italy and China. In the big picture, the Italian leadership together with the local authorities Chinese staff in full force, outside the headquarters of Yixing (small picture below).**



# Gli ingegneri... "creativi" made in Parcol

## "Creative" engineers made in Parcol...

Il Centro Studi Confindustria ha calcolato che se il grado di istruzione italiano salisse al livello dei Paesi più avanzati si verificherebbe un aumento del Prodotto interno lordo del 15% in termini reali nell'arco di 10 anni.

Il che significa, in soldoni, 234 miliardi di Euro, con un guadagno di 3.900 Euro per abitante.

La ricerca del CSC intitolata "**People first, il capitale umano e il capitale sociale per l'Italia**" lo dice esplicitamente: "In Italia tanti e per molto tempo hanno pensato di vivere nel paese dei balocchi. La crisi è stata un brutto risveglio, ma ancora non sappiamo come uscirne (...) ripartire dal capitale umano è la risposta".

Più chiaro di così!

La Grande Crisi ha ulteriormente complicato il problema, determinando un circolo vizioso: demotivazione e diminuzione degli investimenti delle famiglie in istruzione.

Risultato finale? Tra i 15-24enni il tasso di occupazione è bassissimo: nel 2013 uguale al 16,6%, contro il 32,5% nella UE a 27; tra i 35-44enni nel Nord oltrepassa la media europea sia per gli uomini che per le donne (90% e 73,8%) ma è molto bassa nel Sud (71,7% e 40,5%).

Gli italiani, in sintesi, stanno diventando più istruiti, ma sempre meno degli altri Paesi.

Non a caso i cosiddetti **Neet** (Not in Education,

The Confindustria Study Centre calculated that if the degree of Italian instruction rose to the level of the most advanced countries there would be a 15% real increase in GDP within 10 years.

This means, in monetary terms, 234 billion Euro with an increase of 3,900 Euro per capita.

The CSC research titled "**People first, il capitale umano e il capitale sociale per l'Italia**" says so explicitly: "In Italy for many years, many believed they were living in Toyland. The crisis was a rude awakening but we still don't know how to extract ourselves (...) starting from human capital is the answer".

It can't get any clearer than this!

The Great Crisis further complicated the problem, creating a vicious circle: demotivation and decreasing investments by families in education.

The final result?

Among 15-24 year olds the employment rate is extremely low. In 2013 it was 16.6% compared to 32.5% in the EU at 27. Among 35-44 year olds, the North exceeds the European average for both men and women (90% and 73.8%) but it is very low in the south (71.7% and 40.5%).

In short, Italians are becoming more educated, but always less than other countries.

It is no coincidence that the so-called **Neet** group (Not in Education, Employment or Training), in

Employment or Training = né occupati né inseriti in un percorso di istruzione o di formazione), in Italia, sono addirittura 2.250.000: il 24% degli italiani tra i 15 e i 29 anni, un costo che si aggira sui 2 punti di Pil, equivalente a 32,6 miliardi di Euro. Uno spreco intollerabile e, soprattutto, un freno alla crescita qualitativa delle imprese che non possono contare sulle "**menti d'opera**" di cui hanno bisogno.

"Ai miei collaboratori - commenta **Giancarlo Vandone** - dico sempre che, nonostante il budget inevitabilmente limitato, nel caso individuassimo un nuovo... Einstein l'imperativo categorico sarebbe solo uno: portarlo in azienda!".

In **PARCOL** il problema della valorizzazione del capitale umano... non è un problema, anzi, è sempre stato ed è uno dei punti di forza dell'azienda.

I "Magnifici 7" ci hanno sempre creduto.

"Condividere idee e soluzioni è la chiave di volta per risolvere i problemi, soprattutto quelli particolarmente complicati": **Gianpiero Grisetti**, il responsabile Organization & Systems della **PARCOL**, ne è talmente convinto che ne ha fatto una specie di mantra operativo.

"Il futuro - aggiunge - sarà caratterizzato da un ritorno al... passato, vale a dire dalla riscoperta e rivalorizzazione del manifatturiero. Naturalmente, un manifatturiero caratterizzato dallo sfruttamento e dall'utilizzo delle tecnologie più innovative. A cominciare da quelle informatiche che, per dare il meglio, si devono integrare con i processi produttivi. Noi l'abbiamo fatto". Dalle parole ai fatti.

Gianpiero Grisetti è il presidente di **Engineering Cluster**, una community delle aziende del settore dell'engineering manufacturing.<sup>15</sup>

<sup>(15)</sup> L'Engineering Cluster si prefigge di favorire la messa in comune delle conoscenze, lo sviluppo di strumenti software e non che consentano, soprattutto alle PMI, di affrontare con minori costi i

Italy has reached 2,250,000 - 24% of Italians between 15 and 29 - at a cost that is about 2 points of the GDP or 32.6 billion Euro.

This is an intolerable waste and, above all, a deterrent to quality growth in companies that cannot count on the "**work intellect**" that they need.

"I always tell my collaborators - says **Giancarlo Vandone** - that despite the inevitably limited budget, if we find a new Einstein, there would only be one categorical command: hire him!".

At **PARCOL** the problem of the development of human capital... is not a problem, in fact, it is and always was one of the company's strengths.

The "Magnificent 7" always believed in it.

"Sharing ideas and solutions is the key to solving problems, especially particularly complicated ones" states **Gianpiero Grisetti**, Organization & Systems Director for **PARCOL**.

He is so convinced of it that he made it a sort of operating mantra.

"The future - he adds - will be characterised by a return to the past, this means by the rediscovery and increased value in manufacturing. Naturally, this manufacturing will be characterized by the use of the most innovative technology, starting with computer technology, which, in order to be the best, must be integrated with the manufacturing processes. We have done it". From words to deeds.

Gianpiero Grisetti is the president of **Engineering Cluster**, a community of companies in the engineering manufacturing sector.<sup>15</sup>

<sup>(15)</sup> The Engineering Cluster seeks to encourage the sharing of knowledge, the development of software and other tools that allow, especially SMEs, to deal with organizational issues at lower costs,

**Gianpiero Grisetti, Responsabile Organization & Systems della Parcol e presidente di Engineering Cluster. Il suo è un mondo digitale.**  
Gianpiero Grisetti,  
Organization & Systems Director  
of Parcol and President of Engineering  
Cluster. His is a digital world.



### Come è nato il progetto?

“Tutto ha preso il via circa quattro anni fa, quando una sera, parlando con l’Ingegnere Vandone, sono venuto a conoscenza delle difficoltà presenti in PARCOL nel tenere aggiornate le raccolte di disegni nei vari reparti. Ci abbiamo pensato parecchio, ma una soluzione non siamo riusciti a trovarla. Poi, considerando meglio l’intero problema, siamo riusciti a sciogliere il nodo. È stato sufficiente - racconta Gianpiero Grisetti - inserire su ogni codice articolo il numero del disegno di riferimento...”.

### Semplice come bere un bicchier d’acqua...

“Su questa semplicissima idea è nato il progetto, ulteriormente sviluppato a cavallo del 2012-2013. In sintesi, e senza stare a spiegare tutte le ‘tappe tecniche’ del percorso complessivo effettuato nel tempo, oggi è possibile visualizzare un disegno direttamente sul posto di lavoro. Semplicemente scegliendo l’articolo che si sta lavorando e attivando la funzione di visualizzazione del disegno. Se, in quel frangente, qualcuno del nostro ufficio tecnico lo sta modificando, il sistema se ne accorge e immediatamente avvisa l’operatore che sta visionando il disegno stesso. I vantaggi sono molteplici: le funzioni sviluppate permettono di creare delle raccolte virtuali a seconda delle necessità, di creare degli allegati alle richieste d’offerta rivolte ai fornitori, di creare altresì in automatico la famosa ‘cartelletta disegni’ e di trasmetterla virtualmente ai destinatari

### How did the project begin?

“Everything started about four years ago when one night, talking with Engineer Vandone, I became aware of the difficulties PARCOL had in keeping the collections of drawings updated in the various departments. We thought about it quite a bit but were not able to find a solution. Then, looking at the problem as a whole, we were able to untie the knot. All we had to do - says Gianpiero Grisetti - was insert the number of the drawing on every item code”.

### As simple as drinking a glass of water...

“From this simple idea a project was born and was further developed during 2012-2013. In summary and without explaining all of the ‘technical steps’ for the complex path taken over time, today we can view a drawing directly at the workplace. This is done by simply choosing the item and activating the drawing view function. If someone in our technical department is editing the drawing at that moment, the system detects it and immediately notifies the operator who is viewing it. There are many advantages. The functions developed allow us to create virtual collections as needed, to create attachments to requests for proposals sent to our suppliers. It also allows us to automatically create the famous ‘drawing folder’ and send it to the recipient using the Navision work flow.

temi organizzativi, colmando le carenze di supporti tecnologici adeguati. Giovedì 10 aprile 2014, PARCOL, in collaborazione con EOS Solutions, Confindustria Alto Milanese e Microsoft Dynamics, ha organizzato una tavola rotonda nel corso della quale sono state approfondite - con la partecipazione delle altre imprese industriali appartenenti al cluster - le problematiche alla base dell’ottimizzazione della gestione aziendale. Da sottolineare come uno degli obiettivi del cluster sia anche quello di aiutare la scuola a formare i giovani per il mondo del lavoro mettendo in affiancamento ai docenti di ruolo i manager delle aziende e, laddove possibile, creando dei corsi di specializzazione utili alle aziende stesse.

filling in any shortcomings with adequate technological support. On Thursday April 10, 2014, PARCOL, in collaboration with EOS Solutions, Confindustria Alto Milanese and Microsoft Dynamics organised a round table that, with the participation of other industrial enterprises belonging to the cluster, discussed the problems underlying the optimisation of corporate management. One of the objectives of the cluster is also to help schools train students for the work world, putting company managers alongside teachers and, where possible, creating specialisation courses that are useful to the companies themselves.

mediante il work flow di Navision, senza contare che i nostri manutentori sono messi in condizione di visualizzare i disegni direttamente sull'impianto su cui stanno lavorando".

### **Insomma, di tutto e di più?**

"Certo. Adesso - spiega Gianpiero Grisetti - il nostro ufficio ICT sta sviluppando tutte le funzioni necessarie per la gestione della documentazione da e verso i nostri clienti.

Questa nuova applicazione permetterà una distribuzione 'intelligente' delle informazioni tra i vari uffici interessati della PARCOL".

***In pratica, partendo da un software già di per sé molto avanzato, siete riusciti a valorizzarlo ulteriormente attraverso le vostre intuizioni (derivate dall'esperienza professionale quotidiana) e la necessità di risolvere i problemi concreti legati alla 'gestione intelligente' dell'azienda?***

"Di fatto, nessun produttore di sistemi Cad e Pdm ha realizzato un'integrazione così spinta fra ERP e questi sistemi. Noi, in PARCOL, l'abbiamo fatto. Non solo l'abbiamo realizzata, ma, coerenti con quella filosofia 'della condivisione' che ci caratterizza, l'abbiamo pure proposta a Microsoft come modulo del loro ERP Dynamics Navision".

***"Davide" (la piccola impresa) che si rapporta con "Golia" (la grande) e gli... insegna cosa fare e come farlo?***

"Non esageriamo. Dico solo che nel mese di luglio 2013 abbiamo incontrato l'amministratore delegato e il direttore dello sviluppo e marketing di EOS (i nostri partner per l'ERP) e abbiamo loro mostrato quello che abbiamo realizzato in azienda. Il risultato è che hanno considerato il tutto così valido

Plus our maintenance technicians can view the drawings directly in the plant where they are working".

### ***In short, everything and more?***

"Definitely. Now - explains Gianpiero Grisetti - our ICT office is developing the functions needed to manage documentation to and from our customers. This new application will allow 'intelligent' distribution of information between the various PARCOL offices involved".

***So, by starting with an already very advanced software, you were able to enhance it further through your insights (derived from daily professional experience) and the need to solve practical problems related to the 'intelligent management' of the company?***

"In fact, no Cad and Pdm system producer has created such an integration between ERP and these systems. At PARCOL we have done it. We haven't only done it but, in line with our philosophy of 'sharing', we have even offered it to Microsoft as a module of their ERP Dynamics Navision".

***"David" (the small company) interacting with "Goliath" (the big company) and teaching him what to do and how to do it?***

"Let's not go too far. I'm only saying that in July 2013 we met with the CEO and the Director of Development and Marketing of EOS (our partners for ERP) and we showed them what we created at our company. The result is that they considered it so valid and innovative that they felt they should present it to Microsoft so that it is included in the development plan for 2014".

e innovativo da ritenere di doverlo presentare a Microsoft affinché venisse inserito nel piano di sviluppo 2014".

***È come aver 'vinto' una specie di premio Nobel dell'informatica applicata alla gestione d'impresa.***

"In effetti, - replica Gianpiero Grisetti - se venisse accettata la nostra applicazione di Information & Communications Technology, sarebbe come se noi diventassimo 'consulenti' di Microsoft. Mica male, no?...".

Già, proprio niente male.

La "ricerca esperienziale" svolta giorno dopo giorno all'interno di una piccola industria che diventa patrimonio "collettivo" attraverso il canale di una delle più grandi imprese informatiche del mondo.

La filosofia "della condivisione" declinata alla massima potenza!

"Nel nostro... piccolo - sostiene Giancarlo Vandone - è come se avessimo inventato una specie di 'moltiplicatore dell'innovazione'. I campi di applicazione di questa metodologia di lavoro sono molteplici.

Ne sono assolutamente convinto. Tutti i miei soci lo sono".

Gli "ingegneri creativi" della PARCOL hanno come unico limite... l'infinito.<sup>16</sup> E traggono le loro "ispirazioni" dalle fonti più disparate.

"Per quanto mi riguarda, quando sento il bisogno di 'pensare innovativo', mi siedo al pianoforte, di

***It was like winning a type of Nobel prize in computer science applied to business management.***

"In fact - replies Gianpiero Grisetti - if our Information & Communications Technology application is accepted, it would be as if we were Microsoft 'consultants'. Not bad, eh?".

Nope, not bad at all.

The "experiential research" that is carried out day after day inside a small industry then becomes "collective" through one of the largest computer companies in the world.

The philosophy of "sharing" taken to the extreme!

"In our small way - states Giancarlo Vandone - it's as if we invented a type of 'innovation multiplier'. This methodology can be applied in many areas. I am absolutely convinced. All of my partners are too".

PARCOL "creative engineers" have only one limit... infinity.<sup>16</sup> And they get their "inspiration" from very diverse sources.

"As for me, when I feel the need for 'innovative thinking', I sit at the piano, which I consider myself to be fairly good at playing... for pleasure, and I let myself be guided by the intricate counterpoint of J.S. Bach" states **Erminio Campanelli** absolutely naturally.

"Returning to the theme of internationalisation - continues Giancarlo Vandone - one of the things that drives growth in the 'new PARCOL', I must

<sup>(16)</sup> La "creatività" abbinata alla figura professionale dell'ingegnere - l'uomo dei numeri e della concretezza, per definizione - può sembrare

<sup>(16)</sup> "Creativity" combined with the professional engineer, the individual involved with numbers and concrete ideas by definition,



**Valvola di controllo per servizio antipompaggio compressore ed alcuni renderings di valvole realizzate dagli ingegneri Parcol.**  
Control valve for compressor antisurge service and some renderings of valves made by Parcol engineers.



cui mi reputo un discreto... praticante per diletto, e mi lascio guidare dagli intricati contrappunti di J.S. Bach" precisa con assoluta naturalezza l'Ingegnere **Erminio Campanelli**.

"Tornando al tema dell'internazionalizzazione - riprende l'Ingegnere Giancarlo Vandone - uno dei motori della crescita della 'nuova PARCOL', ci tengo a dire che abbiamo fatto tesoro dell'esperienza maturata sul campo, con l'aggiunta di un pizzico di fantasia creativa.

Abbiamo cominciato, come ho già spiegato, con l'India e poi ci siamo posti il problema di ingrandire la nostra sfera d'azione.

Evitando di rimanere troppo 'condizionati' da un unico interlocutore, quello indiano appunto. E così siamo 'approdati' in Cina.

A dire la verità, PARCOL, già dalla fine degli anni '80, aveva 'scoperto' il Celeste Impero. Vi abbiamo fatto buoni affari negli anni '90. È stato nel 2006/7, però, che si è verificato il salto di qualità. Tramite il nostro socio cinese, già nostro agente, **Paul Qu Zhenyuan**, abbiamo realizzato uno stabilimento produttivo.

Precedentemente operavamo attraverso delle società miste, con degli uffici vendite a Pechino e Shanghai.

say, is that we have profited from our experience in the field with an added pinch of creative imagination. As I already explained, we started with India and then we posed the problem of enlarging our sphere of action, avoiding remaining too conditioned by a single one, the Indian one. And so we moved into China.

To tell the truth, PARCOL had already discovered the Celestial Empire at the end of the 80s. We did well in the 90s.

But the quality leap was in 2006/7. Through our Chinese party, who was already our agent, **Paul Qu Zhenyuan**, we created a productive facility.

Previously we operated through mixed companies with sales offices in Beijing and Shanghai, before we considered China to be an interesting market as such. Then, and this operation is still under way, we considered it and still consider it to be a sort of bridge to carry the PARCOL product throughout the world.

Our technological excellence and the low costs of Chinese manufacturing, which are definitely lower than European costs, are an interesting combination. In short: we are in China to sell in China and to sell outside of China".

una contraddizione in termini. Invece, non è così.

"...lo scienziato studia, analizza il mondo passato e il mondo presente, ciò che vede; l'ingegnere, affinché il risultato del suo lavoro sia efficace, deve necessariamente immaginare il mondo che verrà. E allora l'ingegnere come può non avere una buona dose di immaginazione, inventiva, creatività? E allora l'ingegnere come può non sentirsi naturalmente molto vicino alle espressioni artistiche vale a dire al mondo dove l'immaginazione e la creatività raggiungono i loro livelli più elevati? (...) Anche oggi, sebbene magari in modo meno eclatante, l'ingegnere industriale è chiamato ogni giorno a compiere atti creativi. Il suo compito, infatti, consiste sempre nello sviluppare soluzioni per i problemi che, di volta in volta, il proprio mecenate, o meglio, l'imprenditore o anche se stesso, gli affida in gestione.

L'imprenditore, ovviamente, non si accontenta di una soluzione qualsiasi, bensì pretende la soluzione migliore. Ebbene, la richiesta di perfezione forza di fatto l'ingegnere a essere creativo: non basta proporre soluzioni precostituite, occorre trovare la soluzione 'ad hoc' per ciascun problema".

Carlo Noè, Inaugurazione anno accademico 2013/14, LIUC-Università Cattaneo, Intervento del direttore della Scuola di Ingegneria Industriale dell'Università (Castellanza, 9 dicembre 2013).

can seem to be a contradiction in terms. But, it's not like that.

"...the scientist studies, analyses the past and present, what he sees. Until the result of his work is effective, the engineer must imagine the world as it will be. So, how can an engineer not have a good dose of imagination, ingenuity and creativity.

And how can the engineer not naturally feel very close to artistic expressions, that is to say, in the world where imagination and creativity reach their highest level? (...)

Even today, although perhaps in a less dramatic way, the industrial engineer is called on every day to be creative. In fact, his task is to develop solutions for the problems that, in turn, his employer or rather the entrepreneur or even he himself entrust to him.

Obviously, the businessman will not be happy with just any solution; he wants the best solution. The demand for perfection in fact forces the engineer to be creative. Premade solutions won't do. He must find an ad hoc solution for each problem".

Carlo Noè, Inauguration speech 2013/14, LIUC-Università Cattaneo, Speech by the Director of the University Industrial Engineering School (Castellanza, December 9, 2013).

In un primo tempo consideravamo la Cina un mercato interessante in quanto tale; poi, ed è un'operazione tuttora in corso, l'abbiamo considerata, e la consideriamo, una sorta di 'testa di ponte' attraverso cui veicolare il prodotto PARCOL nel mondo.

La nostra eccellenza tecnologica e i bassi costi di produzione cinesi, certamente più bassi di quelli europei, rappresentano un binomio... interessante. In sostanza: siamo in Cina per vendere in Cina e per vendere fuori dalla Cina".

"Una delle sfide future che ci proponiamo di affrontare, 'rovesciando' il programma di lavoro che l'Ingegnere Vandone ha appena illustrato in merito al mercato cinese, sarà quella che ci vedrà impegnati in Corea. Uno dei mercati emergenti per la nostra tipologia produttiva.

Lì - sottolinea Erminio Campanelli - vale la pena di esserci per vendere 'in' quel mercato".

Ingegneri "creativi" e capaci di adattare la strategia di vendita in base allo specifico mercato. Creatività e duttilità: l'accoppiata vincente per essere protagonisti del III Millennio.



Paul Qu Zhenyuan.

"One of the future challenges that we propose to meet by 'overturning' the work program that Engineer Vandone just discussed regarding the Chinese will be the one in Korea. This is one of the emerging markets for our type of manufacturing. There - stresses Erminio Campanelli - it is worth the effort to be there to sell 'in' that market".

"Creative" engineers who are capable of adapting to sales strategies based on the specific market. Creativity and flexibility: the winning combination to be the stars of the 3rd Millennium.

## L' "uomo Parcol" è... senza alibi...

### *The Parcol man has no alibis*

Quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare. Dice il saggio. È vero.

When the going gets tough, the tough get going. So says the wise man. It's true.

Lo è ancora di più in un sistema Paese, quello italiano, che assomiglia sempre di più a un "non sistema".

It's even more true in a National Economy like the Italian one that more and more resembles a "non economy".

*Come si fa a seguire una rotta "sicura" in un mare tempestoso, qual è la vostra... bussola segreta?*

*How do you follow a "safe" route in a stormy sea, what is your secret compass?*

"Nessun segreto. Semmai - dice **Giancarlo Vandone** - uno spirito di squadra che responsabilizza e motiva tutti quelli che lavorano in **PARCOL**. Da anni noi abbiamo un contratto integrativo interno che è strettamente calibrato sull'andamento dell'azienda. Tutti hanno patito e guadagnato equamente. Se c'è la torta da dividere, la si divide; se non c'è, ci si impegna tutti affinché torni ad esserci! Semplice ed efficace".

"No secret. If anything - says **Giancarlo Vandone** - it's team spirit that makes everyone who works at **PARCOL** feel responsible and motivates them. For years we have an integrative internal contract that is strictly tied to company performance. All have gained and suffered equally. If there is a cake to slice, we slice it; if there is none we all do our best to make sure there is one! Simple and effective".

*Un "sistema d'impresa" ottimale, come la mettiamo con il "sistema Paese"?*

*An excellent "corporate economy", how does it work with the "National Economy"?*

"Non troppo bene, direi. Sono scoraggiato. Noi siamo andati in Cina senza nessunissima sovvenzione, senza nessun aiuto. Non è un problema di soldi, intendiamoci, la cosa che conta veramente è il progetto industriale. Il nodo da sciogliere per le imprese che vanno all'estero è la mancanza di supporto da parte del sistema Paese. Al Consolato italiano di Shanghai ci sono solo due persone, peraltro molto valide.

"Not very well, I'd say. I am discouraged. We went to China with absolutely no subsidies, with no aid. It is not a problem of money, mind you, the thing that truly counts is the industrial project. The knot to be untied for companies that go abroad is support from the National Economy. There are only two people at the Italian Consulate

Cosa si può pretendere che facciano due persone? Italia e Germania sono uscite entrambe devastate dalla 2ª guerra mondiale: come mai la Germania, intesa come sistema-Paese, è diventata una potenza mondiale, mentre l'Italia, al di là della straordinarietà delle sue aziende, continua ad arrancare? Dalla Germania verso la Cina decollano ogni settimana 57 voli Lufthansa, da noi i voli settimanali sono 7 e sono garantiti da Air China.

Cosa ci sta a fare la cosiddetta Grande Malpensa? Come mai tutti i taxi che circolano a Shanghai, 16 milioni di abitanti, sono auto Volkswagen?

Noi, intendo come italiani, siamo formidabili presi singolarmente, mentre sembriamo essere incapaci di sviluppare un'autentica collaborazione di sistema".

***Insomma, se le cose vanno male le aziende ne hanno una colpa minima. Quella più grossa appartiene al (non)sistema Paese?***

"Nessuno è depositario della perfezione. Le colpe non sono solo di 'qualcuno'. È dovere di tutti migliorare, anzi, migliorarsi. Noi in PARCOL stiamo facendo di tutto per eliminare ogni tipo di comodo... alibi".

Le parole dell'amministratore delegato della società di Canegrate introducono inevitabilmente e logicamente il tema - fondamentale! - di che cosa significhi essere un "dipendente PARCOL", quali siano le motivazioni di chi appartiene alla "squadra", verso quali obiettivi ognuno degli "uomini PARCOL" debba tendere.

Ci sono due persone che possono rispondere: **Emanuela Carnevali**, responsabile delle risorse umane dell'azienda, e **Gianpiero Grisetti** (che abbiamo già avuto modo di interpellare), a cui fa capo l'area dell'innovation technology.

***Cosa vuol dire non avere degli alibi dietro cui... nascondersi?***

in Shanghai, although they are very efficient.

But what can we expect from two people?

Italy and Germany were both devastated by the 2nd world war, how come Germany, understood as its national economy, has become a world power while Italy, except for its extraordinary companies, continues to plod along? There are 57 Lufthansa flights per week from Germany to China but here there are only 7 and they are with Air China. What is the so-called Great Malpensa doing? How come all of the taxis in Shanghai, with its population of 16 million, are made by Volkswagen?

We, and I mean Italians, are extraordinary individually but we seem incapable of developing an authentic collaboration system".

***So, if things go poorly, companies have very little responsibility. So most of the responsibility lies with the National Economy?***

"No one is perfect. So the fault is not just with one individual. It is everyone's duty to improve. At PARCOL we are doing everything we can to eliminate all types of convenient alibis".

The words of the CEO of the company from Canegrate inevitably and logically introduce the fundamental theme of what it means to be a PARCOL **employee**, what are the motivations of those who are on the team and what are the objectives that each of the "PARCOL **men**" must reach for.

There are two people who can answer: **Emanuela Carnevali**, Human Resource Manager for the company and **Gianpiero Grisetti** (who we already spoke to), who is head of the Innovation Technology area.

***What does it mean to have no alibis to hide behind?***

"To make sure that whoever comes to work with

"Fare in modo che chiunque arrivi da noi, magari senza le competenze tecniche necessarie, sia messo in condizione di essere pronto... a tutto!

Noi cerchiamo delle persone con la mente libera, flessibile. Disponibili al cambiamento. Cerchiamo di utilizzare le più moderne tecniche di gestione manageriale - precisa Emanuela Carnevali - e le innestiamo in un'azienda 'familiare', intesa nel senso migliore del termine.

Vale a dire un contesto all'interno del quale la componente umana è rispettata veramente, senza essere semplicemente considerata una 'pedina' da muovere sullo 'scacchiere' aziendale in base alle convenienze del momento. Ognuno è posto nelle migliori condizioni per dare il meglio di sé, senza alibi...".

***Un programma 'semplice' e ambizioso nello stesso tempo.***

"Io sono arrivata in PARCOL nel 1997, con alle spalle 10 anni di lavoro in campo amministrativo. All'epoca la gestione delle risorse umane neanche esisteva. Fino al 2009 mi sono occupata di amministrazione.

Dal 2009, a causa della crescita aziendale, la filosofia di lavoro interna è cambiata.

La formazione delle persone è diventata un autentico fattore strategico.

Nel 2010 abbiamo investito qualcosa come 330.000 Euro in formazione, coinvolgendo tutto il personale".

***Nuove esigenze e nuove motivazioni lavorative, quindi?***

"Esattamente. Il mio principale compito è conoscere per 'capire' le singole persone.

Da qui nascono dei processi di valutazione estremamente complessi e delicati dai quali prendono il via dei percorsi personalizzati che, nel massimo rispetto della persona e delle sue peculiarità, cercano di sminuire i difetti e aumentare le qualità di ciascuno. L'importante è individuare il 'posto giusto' per

us, even without the necessary technical skills, is made ready for everything! We are looking for people with a free and flexible mentality. Ready for change. We seek to use the most modern managerial techniques - specifies Emanuela Carnevali - and we insert them into a 'family' company in the best sense of the word.

That is the context within which the human component is truly respected, not simply regarded as a 'pawn' to move on a business 'chessboard' according to what is convenient at the time. Everyone is put into a position with the best conditions to do their best, without alibis".

***It is a simple yet ambitious program.***

"I came to PARCOL in 1997, after 10 years of work in the administrative field.

At the time Human Resource Management didn't even exist. Until 2009 I took care of administration. Since 2009, due to corporate growth, the internal work philosophy has changed. Personnel training has become an authentic strategic factor.

In 2010 we invested something like 330,000 Euro in training, involving the entire staff".

***So, new needs and new work motivations?***

"Exactly. My main task is to know how to 'understand' the individual. This gives rise to extremely complex and delicate evaluation processes, which lead to customised paths that, with maximum respect for the individual and his/her distinctiveness, seek to decrease everyone's defects and increase their quality.

The important thing is to identify the 'right place' for each person, involving them in the production process. Often my role requires me to almost become a motivational psychologist".

***Where does information technology enter into all this (if it does)?***

ognuno, rendendolo veramente partecipe del processo produttivo. Molto spesso il mio ruolo mi richiede quasi di sconfinare in quello di... psicologa motivatrice”.

### ***In tutto questo la tecnologia informatica come c'entra (ammesso e non concesso che c'entri)?***

“C'entra. Eccome se c'entra! Sono stato assunto in PARCOL nel 2009.

Le mie precedenti esperienze professionali le ho maturate in aziende multinazionali, dove mi sono sempre occupato di informatica e di miglioramento continuo. Ho sempre avuto frequentissimi rapporti con le persone, le ho intervistate, ho contribuito a far sparire delle funzioni operative e a farne nascere di nuove. L'informatica altro non è - sottolinea Gianpiero Grisetti - che uno strumento di lavoro.

Un mezzo, come diceva un mio collega spagnolo, che serve a far risparmiare un minuto di lavoro su ogni attività... tutti i giorni. Ognuno è messo nella condizione di fare al meglio quello che deve fare, senza comodi alibi attraverso cui giustificare il non raggiungimento degli obiettivi. Ne abbiamo parlato diffusamente nella giornata di giovedì 10 aprile 2014, dedicata all'engineering cluster di cui PARCOL è stata promotrice. In questi anni abbiamo 'rivoluzionato' il sistema di comunicazione dell'azienda, il cosiddetto ERP, mettendo in moto una vera e propria... 'confusione creativa' e coinvolgendo le persone. Il 19 aprile 2010 è stata una data importante per la storia aziendale: siamo partiti con il nuovo software avente la finalità di riorganizzare la vita dell'impresa.

Abbiamo 'costretto' tutti ad allenarsi con il nuovo sistema gestionale, il mio ufficio si è trasformato in un'autentica 'palestra formativa'”.

“C'è da dire che il cambiamento incute sempre una certa... paura. È naturale. Soprattutto quando è radicale. Nel giro di poco tempo - si inserisce Emanuela Carnevali - abbiamo

“It does. And how it does! I was hired by PARCOL in 2009. My previous professional experience was in multinational companies where I always took care of computers and continuous improvement.

I was in frequent contact with people. I interviewed them, I contributed to the disappearance of operational functions and the creation of new ones. Computers are nothing more than a work tool - stressed Gianpiero Grisetti. “They are a tool, as my Spanish colleague said, that helps save one minute of work in every activity, every day.

Everyone is put in a position to do their best, without convenient alibis they can use to justify not reaching their goals. We spoke a lot about it on Thursday, April 10, 2014 at the Engineering Cluster that PARCOL promoted.

In recent years we have 'revolutionised' the corporate communication system, the so-called ERP, by putting in motion a true 'creative confusion' and involving the people.

**April 19, 2010** was an important date for the company. We started out with the new software with the goal to reorganise the life of the company. We 'forced' everyone to train with the new management system. My office was transformed into a 'training gym'”.

“That is to say that change always strikes a certain fear. It is natural. Especially when it is radical. In just a short time - interjected Emanuela Carnevali - we digitalised the company.

The objective to be reached can be condensed into two words: **zero paper!**”.

“That's it. I remember the cabinets overloaded with paper - continues Gianpiero Grisetti - that we worked hard to eliminate.

I had to overcome considerable resistance, in some cases physical limits. I don't know if I'm explaining myself well. I don't deny that I went through some moments of despair. I overcame them with the full and assured support of the corporate management. Computers are a little like a game of football.

digitalizzato l'azienda. L'obiettivo da raggiungere si condensa in due parole: **carta zero!**”.

“Proprio così. Ricordo perfettamente gli armadi strapieni di schede cartacee - riprende Gianpiero Grisetti - che abbiamo fatto fatica a eliminare.

Ho dovuto vincere delle resistenze considerevoli, in qualche caso ai limiti dell'impedimento... fisico. Non so se mi spiego. Non nego di aver attraversato degli attimi di sconforto. Li ho superati in virtù di un supporto pieno e convinto da parte della direzione aziendale. L'informatica è un po' come il... gioco del calcio. Sono tutti dei grandi esperti e fai una fatica immane a far passare le novità”.

### ***Obiettivi “nuovi” che si scontrano con mentalità “vecchie”?***

“In effetti, non è facile ragionare e lavorare per obiettivi. È più facile operare in base a schemi comportamentali tradizionali e codificati in base alle gerarchie: io faccio quello che mi dicono di fare e non mi preoccupo di nient'altro. Oppure: in PARCOL si fa così da tanti anni e quindi si può andare avanti per tanti anni ancora facendo le stesse cose. Peccato che non sia così, anzi.

I problemi nuovi presuppongono una mentalità d'approccio nuova.

Da questo punto di vista - osserva Emanuela Carnevali - stiamo lavorando anche con le scuole. È importante preparare le future 'menti d'opera'.

Ospitiamo degli stagisti provenienti dagli istituti tecnici e anche dai licei.

Nei primi mesi di quest'anno, 2014, sono stati con noi 8 giovani studenti: 6 maschi e 2 femmine.

È molto interessante cercare di capire le differenze fra gli 'operativi', provenienti dalle scuole tecnico-professionali, e i 'teorici', vale a dire i liceali.

I primi già inquadri in una specifica area e i secondi aperti a fare... di tutto e magari di più. Vogliamo essere 'a disposizione' dei giovani per trasmettere loro nozioni concrete della cultura del lavoro. In questo senso abbiamo aperto le porte dell'azienda

Everyone is a great expert and you make a huge effort to pass on innovations”.

### ***New objectives that came up against old mentalities?***

“In fact, it is not easy to think and work towards goals. It is easier to operate based on traditional behavioural models that are coded based on hierarchy - I do what they tell me to do and don't do anything else. Or: at PARCOL we've been doing it this way for years and we can move forward for years doing the same things.

Too bad it's not like that. New problems require a new approach, a new mindset.

From this point of view - observes Emanuela Carnevali - we are also working with the schools. It is important to prepare the future 'working intellect'.

We host interns from technical institutes and high schools. At the beginning of this year, 2014, 8 young students were with us, 6 males and 2 females. It is very interesting to try to understand the differences between the operational ones coming from technical/professional schools and the theoretical ones from high schools. The first are already ensconced in a specific area and the second are open to doing anything and everything. We want to be available to the young people to give them concrete ideas on the work culture. So we have opened the company doors even to elementary students.

It is an exciting experience that has galvanized our head of production”.

“I am absolutely convinced that we have a fantastic team - claims Gianpiero Grisetti - with further possibilities of improvement.

There is still some backyard defence, but a bit of imperfection is inevitable.

If there wasn't, how boring it would be!”.

“The nice thing about PARCOL - says Emanuela Carnevali - is that each one of us has all the time needed, even a little bit more, to recover from our

anche ai giovanissimi studenti delle scuole elementari. Si è trattato di un'esperienza entusiasmante che ha galvanizzato il nostro responsabile della produzione".

"Sono assolutamente convinto che la nostra sia una squadra fantastica - sostiene Gianpiero Grisetti - con delle possibilità di miglioramento ulteriore. C'è ancora la difesa di qualche... orticello, ma un po' d'imperfezione è inevitabile. Se non ci fosse, sai che noia!".

"La cosa bella in PARCOL - rileva Emanuela Carnevali - è che ognuno di noi ha tutto il tempo necessario, anzi, qualcosa di più, per... rientrare dai propri errori. C'è una grande comprensione umana. Non è come nella grande impresa al cui interno o ti adegui subito o sei buttato fuori. Da noi la dimensione umana è realmente rispettata e valorizzata".

"È verissimo. Io sono arrivata in PARCOL nel febbraio 2010 - si inserisce **Nadia Robbiani**, 44 anni, responsabile dell'area amministrativa e finanziaria della società - e ho trovato un ambiente stimolante, all'interno del quale la collaborazione e la condivisione non sono solo concetti astratti, ma identificano un vero e proprio codice di comportamento. Prima, lavoravo in una multinazionale dove, al contrario, l'ambiente professionale era deprimente. Altro che lavoro di squadra. Ognuno badava al proprio orticello. In PARCOL, invece, la formazione e la valorizzazione delle risorse umane sono delle autentiche priorità.

I problemi aziendali sono condivisi. La nostra azienda è diventata una 'piccola multinazionale' con sedi in Italia, Svizzera e Cina. La gestione fiscale, finanziaria e contrattuale è estremamente complessa.

Abbiamo superato i 250 dipendenti e, in base alle classificazioni dell'Unione Europea, non siamo più una piccola industria.

I nostri flussi d'uscita equivalgono a 2,5 milioni di Euro ogni mese, lavoriamo con almeno 10 banche e gestiamo una tesoreria accentrata. In altre parole

mistakes. There is great human comprehension. It is not like in large companies where you either adapt right away or are thrown out. Here the human dimension is truly respected and valued".

"It's true. I came to PARCOL in February 2010 - interjects **Nadia Robbiani**, 44 years of age and the company Administration and Finance Director - and I found a stimulating atmosphere where collaboration and sharing are not only abstract concepts but that are a true behavioural code.

Before I worked in a multinational company where, on the contrary, the professional atmosphere was oppressive. Not at all like teamwork. Everyone took after their own backyard. At PARCOL, on the other hand, training and development of human resources are authentic priorities.

Company problems are shared. Our company has become a 'small multinational' with offices in Italy, Switzerland and China.

Fiscal, financial and contractual management are extremely complex.

We have exceeded 250 employees and based on the European Union classifications we are no longer a small industry.

Our cash outlay is 2.5 million Euro per month. We work with at least 10 banks and manage a central treasury.

In other words - continues Nadia Robbiani - we no longer think in terms of individual production unit but as a group. That is not a trivial difference. It suggests true teamwork.

The nice thing, at PARCOL, is that you feel involved and that you have the possibility to learn and grow professionally and personally. Every day.

Continuous evolution. There is full awareness that growth is never eliminated".

"We must realize - says Gianpiero Grisetti - that more freedom equals more responsibility!".

**So, at PARCOL training is a strategic investment?**



**Emanuela Carnevali, Responsabile Risorse Umane.**  
Emanuela Carnevali, Human Resources Manager.

- prosegue Nadia Robbiani - non ragioniamo più in termini di singola unità produttiva, ma di gruppo. Non è una differenza di poco conto. Presuppone un vero e proprio lavoro di squadra. La cosa bella, in PARCOL, è che ti senti coinvolto e hai la possibilità di imparare e di crescere professionalmente e umanamente. Giorno dopo giorno. Una continua evoluzione. C'è la piena consapevolezza che la crescita non si azzera mai!".

"Ci si deve rendere conto - chiosa Gianpiero Grisetti - che più libertà equivale a più responsabilità!".



**Nadia Robbiani, Responsabile Amministrazione e Finanza.**  
Nadia Robbiani, Administration and Finance Director.

"The technology in the control valves is highly sophisticated" responds Giancarlo Vandone.

"For us, high levels of professionalism and true 'work mentalities' are indispensable.

On average, every year, we invest about 100,000 Euro in training.

Over 60% of our employees have been with the company for less than 6/7 years and the average age is under 40.

We look for young high school and university graduates who are willing to get involved, even those not closely tied to our manufacturing sector".



***Insomma, la formazione in PARCOL è un vero e proprio investimento strategico?***

“La tecnologia delle valvole di regolazione è molto sofisticata, per noi - ribadisce Giancarlo Vandone - sono indispensabili professionalità elevate, vere e proprie ‘menti d’opera’. Mediamente, ogni anno, investiamo circa 100.000 Euro in formazione. Oltre il 60% dei nostri dipendenti sono in azienda da meno di 6/7 anni e l’età media è sotto i 40 anni. Cerchiamo giovani diplomati e laureati disposti a mettersi in gioco, anche quelli non strettamente legati al nostro settore di produzione”.

***In che senso?***

“Noi le persone le assumiamo e le formiamo. In PARCOL - prosegue Vandone - il merito e l’impegno individuali sono sempre premiati. Nel 2006 i vecchi soci sono stati sostituiti da soci manager e la mentalità aziendale è cambiata di conseguenza. Negli ultimi 5/6 anni le persone assunte a tempo determinato nel 99,9% dei casi sono state confermate. Il che significa che chi viene da noi, accettando di impegnarsi costantemente e di dare sempre il massimo, alla fine viene premiato e gratificato!”.

Fatti, non parole.

***In what sense?***

“We hire and train people. At Parcol - continues Vandone - individual merit and commitment are always rewarded.

In 2006, the old partners were replaced by manager partners and the company mentality changed as a consequence.

In the last 5/6 years, 99.9% of people hired on a fixed-term contract were later confirmed.

This means that if you come work with us, accepting the constant commitment, and if you always give 100%, at the end you will be rewarded and recompensed!”.

Deeds, not words.

# La qualità... di qualità e la "formula Einstein"

## Quality... from quality and the "Einstein formula"

Competere è sempre più difficile per le industrie manifatturiere, soprattutto per quelle italiane.

Competere puntando sul prezzo è inutile, prima ancora che impossibile, dal momento che nel mercato globale c'è e ci sarà sempre qualcuno che riuscirà a fare quello che fai tu a prezzi inferiori ai tuoi. Cina docet!

Non rimane che una strada. Investire sulla qualità del prodotto, anzi, del prodotto-servizio.

Distinguersi rispetto alla concorrenza.

"È nostro dovere alzare l'asticella, così da essere obbligati a... saltare più in alto!".

**Claudio Grassi**, 36 anni, Direttore Qualità della PARCOL, lo dice con poche e chiare parole.

Laurea in ingegneria meccanica nel 2005, prime esperienze professionali in aziende multinazionali e specializzate nella produzione di valvolame, è approdato in PARCOL nel dicembre 2010 e dal luglio 2013 è diventato il responsabile qualità dell'azienda.

### Ingegnere, cosa significa "qualità" in PARCOL?

"In proposito, le idee sono un po'... confuse. Qui come altrove, intendiamoci. Comincio col dire che 'qualità' non è solamente una cosa fatta bene. C'è di più".

### Ossia?

"Qualità, in sintesi, è il riconoscimento da parte del cliente dell'adeguatezza del prezzo che sta pagando

Competing is increasingly difficult for manufacturing industries, especially Italian ones.

To compete according to price would be useless, first because it's impossible. In the global market there will always be someone who will manage to do what you do at a lower price than yours.

China demonstrates that!

There is only one way.

Invest in the quality of the product, in fact, the product and service.

Stand out from the competition.

"It is our responsibility to raise the bar, in order to have to jump higher!"

**Claudio Grassi**, 36, Quality Director at PARCOL says it in a few short words.

He earned his degree in Mechanical Engineering in 2005. His first professional experiences were in multinational companies specialised in the production of valves.

He came to PARCOL in December 2010 and in 2013 became the Quality Director of the company.

### Engineer, what does "quality" mean at PARCOL?

"In this regard, the ideas are a bit confused. Here, as elsewhere. I start by saying that quality isn't just something done well. It is more".

### That is?

"In short, quality is the recognition by the customer of the suitability of the price that is being paid for

per il prodotto che ha acquistato. Detto questo, è necessario porsi immediatamente dopo questa domanda: a quale cliente abbiamo intenzione di rivolgerci? In altre parole, il nostro concetto di qualità deve essere la capacità di soddisfare i requisiti di clienti sempre più esigenti".

### Stante questa premessa, qual è stato il suo "impatto professionale" in PARCOL?

"Sono capitato in un'azienda molto stabile, all'interno della quale ho trovato esperienze consolidate e di lunga data. Insomma, la mentalità tipica del... si è sempre fatto così ed ha sempre funzionato. Nello stesso tempo ho trovato anche una grande disponibilità verso il cambiamento...".

### Una sorta di contraddizione in termini?

"Io la chiamerei meglio come una vera e propria tensione verso il nuovo, con le inevitabili difficoltà che sempre si incontrano quando si decide di imboccare strade diverse da quelle tradizionali.

In azienda, però, il tutto è stato... agevolato dal fatto che occorreva adeguare il sistema di gestione qualità al sistema gestionale informatico.

Una doppia... 'rivoluzione': operativa e mentale".

### Una sfida duplice, quindi... doppiamente complessa?

"Certamente. Quando si hanno tanti anni di esperienza alle e sulle spalle, esperienza oltretutto positiva, emerge inesorabilmente la paura di cambiare. D'altra parte, inutile nasconderselo, cambiare è difficile! Contemporaneamente, però, era (ed è) necessario crescere. E allora... lacrime e sangue... La ricerca degli 'alibi' era (ed in parte è) logica, con il tentativo di attribuire la colpa 'al sistema'.

È il prezzo che si deve per forza pagare quando si decide di cambiare una filosofia di lavoro. Per me, assunto da poco, è stato relativamente facile.

Mi sento il meno 'parcoliano' fra i 'parcoliani'. In

the product that was purchased. That being said, we must immediately ask ourselves, what customer do we intend to address?

In other words, our concept of quality must be able to satisfy the requirements of the most demanding customers".

### Given this premise, what was your professional impact at PARCOL?

"I happened upon a very stable company, in which I found solid and long-standing experience.

In short, the typical mentality of... we always did it this way and it always worked. At the same time, I also found a great openness to change".

### A sort of contradiction in terms?

"I would call it more tension about the new with the inevitable difficulties that are always found when deciding to take paths that are different than the traditional ones.

In the company however, the whole thing was facilitated by the fact that it was necessary to adapt the quality management system to the computer management system.

A double 'revolution': operational and mental".

### A double challenge and therefore doubly complex?

"Definitely. When there are years of experience, especially positive experience, the fear of change is inevitable. On the other hand, it's useless to deny it, change is difficult! At the same time, however, it was (and is) necessary to grow.

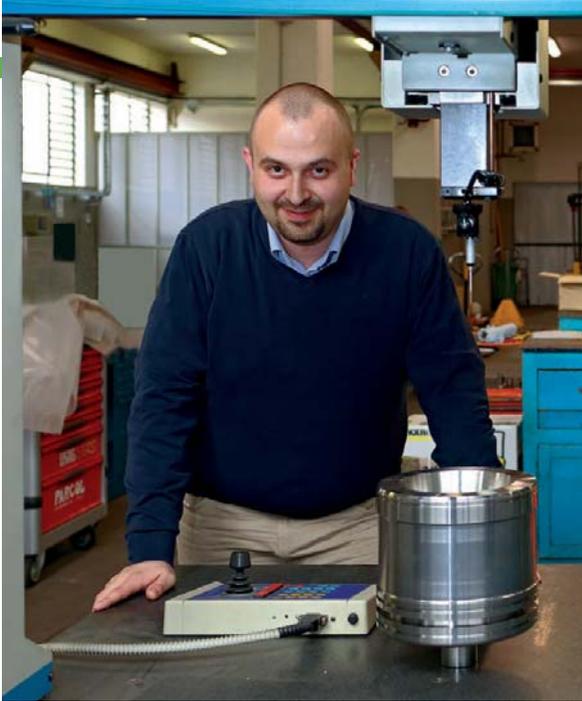
And then... blood and tears... The search for alibis was (and partly is) logic, with an attempt to blame 'the system'.

This is the price that must be paid when deciding to change a work philosophy.

For me, having been recently hired, it was relatively easy.

*Ogni componente è sottoposto a severi test di controllo che ne certificano la qualità. Claudio Grassi è il Direttore Qualità aziendale.*

*Each component is subjected to severe tests which certify its quality. Claudio Grassi is the Company Quality Director.*



ogni caso, lo sforzo che abbiamo compiuto e che stiamo compiendo ha come finalità ultima il riconoscimento pieno e convinto del fatto che la qualità vera è il soddisfacimento pieno del cliente”.

### *Semplice a parole, estremamente arduo nei fatti?*

“L’ho detto e lo ripeto: abbiamo alzato l’asticella. Accanto ai clienti consolidati, di cui sappiamo tutto e di più, ci devono essere i nuovi clienti, ancora più esigenti, nei confronti dei quali abbiamo l’obbligo, se vogliamo fidelizzarli, di migliorare le nostre performance.

La ricerca della qualità serve precisamente a questo. Il nostro è un prodotto di alta gamma che non tutti possono realizzare. Il nuovo cliente ‘deve’ essere messo in condizione di riconoscere che quello che noi facciamo vale la pena di essere acquistato. Questa è la qualità vera!

Manuali, procedure e non conformità sono solo uno strumento per raggiungerla ma sicuramente non sono il fine del nostro lavoro. Inoltre, il cliente non acquista solo il prodotto. Vuole anche il resto. Vale a dire: un’offerta proposta in maniera accattivante, una gestione lungimirante della commessa, il service post-vendita, la documentazione chiara e completa che correda il prodotto.

L’oggetto metallico in sé, vale a dire la valvola, è ‘solo’ una parte di quello che PARCOL offre al proprio cliente. Nell’area qualità siamo in 16 persone, me compreso, e complessivamente gestiamo i sistemi aziendali per la qualità e l’ambiente, garantiamo il controllo dei materiali che entrano nell’azienda, eseguiamo i test del prodotto finito gestendo anche la presenza degli ispettori dei clienti ed infine prepariamo la certificazione dei prodotti.

Se vogliamo rimanere competitivi è indispensabile che queste attività, insieme agli altri processi aziendali, continuino ad essere sottoposte ad un processo di miglioramento continuo.

Guai ad accontentarsi!”.

*Una qualità sempre più di... qualità?*

I feel the less ‘Parcolian’ of all the ‘Parcolians’. In any case, the ultimate goal of the effort we put into it and are putting into it is the full and assured recognition that true quality is complete customer satisfaction”.

### *Easy to say, but extremely hard to do?*

“I said it once and I’ll say it again, we raised the bar. In addition to our established customers, which we know everything about and more, there must be new customers, even more demanding and to whom we have an obligation, if we want to retain them, to improve our performance.

The search for quality is exactly for this purpose. Ours is a high range product that not everyone can make.

The new customer must be put in the position to recognize that what we make is worth buying. This is true quality!

Manuals, procedures and compliances are only a tool to reach it but definitely not the end of our work.

Plus, the customer doesn’t buy just the product. He wants everything else.

That means: an offer proposed in an interesting manner, forward looking management of the job order, after-sales service and clear and complete documentation along with the product.

The piece of metal itself, the valve, is only part of what PARCOL offers its customers.

There are 16 of us in the quality area and we manage the company’s quality and environmental systems. We ensure that the materials are checked as they come into the company, perform the tests of the finished products, managing the presence of the customer’s inspectors and prepare the product certifications.

If we want to be competitive, these activities, along with other company processes, must continue to be subject to continuous improvement. Never settle”.

*Quality that is always more quality?*

“Certo. Competere sui prezzi è riduttivo. Sarebbe come accettare un gioco al ribasso. Alla fine ne esci perdente. Noi vogliamo vincere. Sembra banale, ma le assicuro che non lo è affatto. Sono soddisfatto del mio lavoro e di quello dei miei collaboratori. Non sono affatto appagato in quanto in tutti i processi aziendali ci sono margini di miglioramento. Il mio obiettivo è semplificare il nostro modo di lavorare, ovviamente non a discapito del controllo. Credo molto nei principi della lean manufacturing e sono convinto che il nostro obiettivo sia rendere semplici le cose complicate, focalizzandoci innanzitutto sull’eliminazione di quelle attività a scarso, se non nullo, valore aggiunto. Dobbiamo trovare anche noi la nostra ‘formula Einstein’, l’equivalente in azienda di  $E=mc^2$ : spiegare in modo semplice e immediato cosa succede e perché succede. Ho una convinzione precisa e radicata: quello semplice è il modo giusto di fare le cose!”.

**Il margine d’errore però rimane...**

“Ovviamente sì. Nessuno è infallibile. L’importante è provarci e diffondere la mentalità che è g i u s t o provarci! Le idee nuove non vanno solo pensate, vanno provate! Io sono per la... ‘qualità semplice’. Sul risultato non si transige, ma per raggiungerlo la strada più semplice è sicuramente quella giusta”.

**Proviamo a definire il futuro... di qualità dell’azienda.**

“Assimilazione delle nuove richieste espresse dai nuovi clienti di target alto, così da trasformarle in uno standard di comportamento interno. Valorizzazione massima della risorsa umana. Mi spiego meglio per non correre il rischio di scoprire l’acqua calda: io mi considero per i miei collaboratori come una ‘rete di salvezza’, loro però si devono considerare dei ‘trapezisti’ e conseguentemente devono assumersi il rischio di... buttarsi, vale a dire di provare cose nuove. Quello che non voglio in alcun modo sentirmi dire è che il problema è di qualcun

“Definitely. Competing on price is limiting. It would be like accepting a markdown game. In the end you always lose. We want to win. It seems trivial, but I assure you, it’s not. I am satisfied with my work and the work of my collaborators. I am not really satisfied because in all business processes there is room for improvement. My goal is to simplify how we work, obviously not at the expense of control. I believe in the lean manufacturing principles and am convinced that our goal is to make complicated things more simple by focusing first of all on the elimination of those activities with little or no added value. We also must find our ‘Einstein formula’, our  $E=mc^2$  to explain simply and immediately what happens and why it happens. I have a clear and deep-rooted conviction: that the simple way is the right way”.

**There is still a margin of error though.**

“Obviously yes. No one is infallible. The important thing is to try to spread the mentality that is r i g h t to try! New ideas should not just be thought about, they must be tried! I am for ‘simple quality’. The result is not compromised, but to achieve this, the easy way is the right way”.

**Let’s try to define the company’s quality future.**

“Assimilation of the new demands made by new high target customers, so as to transform them into a standard internal conduct. Maximum development of human resources. Let me explain better so as not to run the risk of reinventing the wheel: I consider myself to be the ‘safety net’ for my co-workers, but they should be considered the ‘trapeze artists’ and therefore must take the risk of jumping, in other words, trying new things. What I don’t want to hear in any way is that it is

altro. Il problema, in azienda, è sempre di tutti quelli che in quella stessa azienda lavorano. Se, alla fine, le nostre valvole non si vendono il problema è di tutti noi della PARCOL. Nessuno può permettersi di dire: secondo me è colpa di... Non so se mi sono spiegato”.

someone else’s problem. At the company, the problem is everyone’s. If, at the end, our valves do not sell, it is a problem for everyone at PARCOL. No one can be allowed to say, in my opinion it’s so-and-so’s fault. I don’t know if I explained myself well”.



# La produzione... intelligente

## Intelligent production

La "pagella" della Commissione Europea, relativa al livello di efficienza/efficacia dei Paesi appartenenti all'Unione Europea e diffusa alla fine di aprile 2014, non è risultata lusinghiera per l'Italia.

"Molti studi hanno legato la scarsa produttività di un Paese alla qualità deteriorata delle sue istituzioni - precisa l'ultimo rapporto del Direttorato per gli affari economici e monetari della Commissione sull'andamento delle economie dell'eurozona dall'inizio della Grande Crisi fino ad aprile 2014 - e la qualità delle istituzioni, così come misurata dagli indicatori della Banca Mondiale, è stata davvero bassa nelle economie dell'eurozona con bassa produttività. Questo sembra in particolare il caso dell'Italia".

Una diagnosi impietosa, che lascia poco spazio a repliche e/o giustificazioni.

"Il **tfp** dell'Italia (total factor productivity, il fattore che calcola il peso dei vari fattori sulla produttività di un Paese, dal governo e la burocrazia alle tecnologie) si è allontanato significativamente da quello del resto dell'eurozona, nel decennio che ha preceduto la crisi, anche se la stessa Italia non era fra le nazioni che cercavano di inseguire quelle più progredite (...) il calo del tfp ha spinto l'Italia - precisa il rapporto - a divergere dalle altre nazioni dell'euro".

L'efficienza del governo italiano, calcolata intorno a quota 0,7 nel 1996, sfocia in un percorso del tfp dal 1996 al 2007 che resta sotto lo zero (circa -0,2)

The "report card" of the European Commission on the level of efficiency/effectiveness of the EU countries that was distributed at the end of April, 2014, was not flattering to Italy.

"Many studies have linked a country's lack of productivity with the deteriorated quality of its institutions - says the latest report of the Directorate for Economic and Monetary Affairs of the Commission on the progress of Eurozone economies since the beginning of the Great Crisis up to April 2014 - and the quality of institutions, as measured by World Bank indicators, has been very low in the Eurozone economies with low productivity. This especially seems to be the case for Italy".

This merciless diagnosis leaves little room for responses and/or justification.

"Italy's **tfp** (total factor productivity, the factor that calculates the weight of various factors on the productivity of a country, including government, bureaucracy and technology) has deviated significantly from the rest of the Eurozone in the decade that preceded the crisis, even though Italy was not one of the nations that sought to pursue the most progress (...) the drop in tfp has driven Italy - states the report - to diverge from the other Euro nations".

The efficiency of the Italian government, calculated around 0.7 in 1996, resulted in a tfp path that, from 1996-2007, remained below zero (about -0.2) while Finland is at 1.7, Austria at 1.2 and so forth.

mentre la Finlandia arriva a quota 1,7, l'Austria a 1,2, e così via.

"C'è la prova - osserva sempre il rapporto della Commissione europea - che tasse più alte sulle imprese possono ridurre l'imprenditorialità e l'attività di ricerca e sviluppo, sfociando in un impatto negativo sul tfp".

Insomma, le imprese industriali italiane - visto il contesto al cui interno sono costrette a muoversi - riescono a fare quello che fanno "nonostante" quello stesso contesto e non "grazie" ad esso.

I loro sforzi e i traguardi raggiunti sono di conseguenza particolarmente straordinari.

Nel senso che l'eccellenza produttiva e il livello generale di qualità del "made in Italy" sono fattori della gestione aziendale "obbligati" ad essere più che... ottimi.

"Il bisogno aguzza l'ingegno!".

Dice proprio così, con una naturalezza e una calma disarmanti, **Rossano Galli**, in **PARCOL** dal 1974, direttore di stabilimento e responsabile dell'area produttiva della società.

"Ho avuto dei 'maestri' formidabili - aggiunge - nelle persone del signor Meraviglia e dell'ingegner Bollani. Due capostipiti che con la loro esperienza mi hanno trasmesso le basi tecniche e gestionali per poter sviluppare in ambito aziendale capacità professionali e di responsabilità".

**Insomma, una produzione "intelligente" adeguata a tempi sempre più difficili e... competitivi?**

"Sì, la lean manufacturing potremmo anche definirlo una 'produzione intelligente'. Lo scopo è ridurre gli sprechi e migliorare l'organizzazione in

"There is proof - observes the European Commission Report - that higher corporate taxes can reduce entrepreneurialism and research and development, with a negative impact on the tfp".

In short, Italian industrial companies, given the context in which they must move, manage to do what they do despite the context and not because of it.

Their efforts and the goals they reach are consequently especially extraordinary.

The sense is that manufacturing excellence and the general level of quality in "Made in Italy" products are factors of corporate management that are required to be more than optimal.

"Necessity is the mother of invention!".

So says **Rossano Galli** with disarming calm and truthfulness.

He has been with **PARCOL** since 1974 and is the Plant Manager and Production Director.

"I had excellent 'teachers' - he adds - in Mr. Meraviglia and Engineer Bollani. Two founders who, with their experience gave me the basics in order to develop technical and managerial skills and accountability in a business setting".

**In short, intelligent production adapted to increasingly difficult and competitive times?**

"Yes, we can define lean manufacturing as 'intelligent production'. The goal is to reduce waste and improve the organisation in general.

Our work is based on job orders and each time we must invent new solutions for new problems. I would like to add that the PARCOL philosophy is always based on order and precision".

**What are the biggest differences between**

generale.

Il nostro è un lavoro su commessa e ogni volta dobbiamo inventarci soluzioni nuove per problemi nuovi. Voglio aggiungere che la 'filosofia PARCOL' si è sempre basata sull'ordine e sulla precisione".

### **Quali sono le differenze più marcate fra il periodo della sua assunzione e l'oggi?**

"All'epoca il 90% del lavoro era standardizzato, tipico delle imprese artigianali. Oggi il 90% della nostra attività è basata sulla realizzazione di prodotti 'speciali' e la società ha cambiato testa e pelle, anzi, vive un cambiamento continuo. La cosa che è rimasta viva e presente è la possibilità di crescere professionalmente all'interno dell'azienda.

Io stesso ne sono un esempio. Certo, c'è stato un vero e proprio cambio generazionale e direi anche comportamentale. Infatti nel corso degli anni siamo passati da una competenza di carattere individuale all'implementazione dei lavori di scambio e di collaborazione e aggiungo che una buona regola è la condivisione e la collaborazione stretta del personale. Anche per questo in PARCOL c'è fortissimo il senso di appartenenza alla 'squadra'".

### **Nei fatti, cosa significa puntare sempre e comunque sulla qualità del prodotto?**

"Stabilire un contatto diretto e costante fra produzione e ricerca. Al punto che le nostre valvole sono quasi dei prototipi. Per questo io stesso partecipo a tutte le riunioni tecniche organizzate dall'area ricerca e sviluppo.

A partire dal 2006 l'azienda è stata... 'rivoluzionata'. Ci siamo trasformati, e ci stiamo trasformando, dalla fabbrica 'del buco' e 'del truciolo', come la chiamava scherzosamente Carlo Bollani, a quella della produzione sofisticata e capace di assecondare o addirittura anticipare le richieste crescenti di una clientela esigente. D'altra parte - continua Galli -, quando si producono valvole per le centrali termiche oppure valvole che proteggono le turbine a vapore si è

### **when you were hired and today?**

"At the time, 90% of the work was standardized, typical of artisanal companies. Today 90% of our work is based on created special products and the company has changed from head to toe, in fact, we are continuously changing.

The thing that has remained alive is the opportunity to grow professionally inside the company. I myself am an example. Yes there was a true generational change and I would say even a change in conduct. In fact, over the years, we went from an individual type skill to the implementation of work through exchange and collaboration. I would add that sharing and close collaboration among the staff is a good rule. It is also for this reason that at PARCOL there is a strong sense of belonging to the 'team'".

### **What does it mean to always aim towards product quality?**

"Establishing a direct and constant contact between production and research. Our valves are almost prototypes. For this reason I participate in all of the technical meetings organized by the research and development area. Starting in 2006, the company was revolutionized.

We were transformed and we are transforming from a 'hole' and 'chip' factory, as Carlo Bollani jokingly called it, to sophisticated manufacturing capable of accommodating or even anticipating the growing requirements of demanding customers. On the other hand - continues Galli - when producing valves for power plants or valves that protect steam turbines you are required to comply with manufacturing procedures and regulations so as to ensure excellence, and in fact, something more!".

### **What will the future be like?**

"In continuous evolution. The hope is to be able to ensure and satisfy the requirements of the world market. In relation to this, we are expanding the

tenuti al rispetto imposto dalle procedure e norme di fabbricazione, così da garantire l'eccellenza, anzi, qualcosa di più!".

### **Come sarà il futuro?**

"In continua evoluzione. L'auspicio è quello di garantire e soddisfare le richieste che il mercato mondiale ci propone.

In relazione a questo, stiamo ampliando gli spazi dedicati alla produzione, stiamo modificando la logistica interna. Siamo certi che con uno stretto e convinto legame fra produzione, ricerca e vendite

space dedicated to production and modifying internal logistics.

We are certain that with a close and assured link between production, research and sales we will be able to conquer the challenges that await us!".

Simplicity and conciseness.

The same that, to repeat the "link" stated above, are used by **Erminio Campanelli**.

An **experiential research**, so to speak, closely linked, even generated by the daily relationship with the customer. "The primary inputs - confirms



Rossano Galli,  
Direttore di Stabilimento e  
Responsabile Area Produttiva  
della Società.  
Rossano Galli,  
Plant Manager and  
Production Director.



A sinistra: **Tecnologie d'avanguardia per la realizzazione delle parti più sofisticate dei manufatti.**

Sotto: **Lara Fontana, Responsabile del Servizio Post-vendita.**

To the left: **Cutting-edge technologies for the realization of the more sophisticated parts of manufactured goods.**

Below: **Lara Fontana, Director of the After-Sales Service.**



sarà possibile vincere le sfide che ci attendono!". Semplicità e sinteticità.

Le stesse che, per ribadire il "legame" di cui sopra, utilizza **Erminio Campanelli**.

Una **ricerca esperienziale**, per intenderci, strettamente legata, anzi, addirittura "generata" dal rapporto quotidiano con il cliente.

"I principali input - conferma Erminio Campanelli - ci arrivano dal mondo esterno. I nostri sono clienti all'avanguardia e, dopo aver recepito le loro esigenze specifiche, in PARCOL le trasformiamo in... nuovi prodotti. Insomma, il mercato si evolve e noi, a nostra volta, ci evolviamo. Dalla sollecitazione esterna parte la ricerca e, insieme con la produzione, si passa alla progettazione vera e propria, allo sviluppo del nuovo prodotto e, infine, alla sua industrializzazione.

Senza dimenticare la collaborazione con centri di eccellenza, tipo il Politecnico di Milano e numerosi laboratori esterni, per agevolare il passaggio dal prototipo al prodotto industriale".

#### **Facciamo qualche esempio concreto.**

"Alcuni tipi di desurriscaldatori di vapore ad altissimo turn down, vale a dire delle derivazioni delle valvole, aventi lo scopo di controllare la temperatura del vapore acqueo nelle centrali termiche.

Un'invenzione made in PARCOL perfezionata nel 2010 che abbiamo soprannominato **toroide** e che è 'nata' dall'esigenza del cliente di regolare con precisione la temperatura a condizioni di esercizio molto variabili fra loro.

Un altro caso è quello della valvola di regolazione per i prodotti altamente erosivi. Abbiamo accettato la 'sfida' propostaci da un'azienda italiana che si occupa della depurazione di rifiuti tossici e che voleva una valvola che durasse nel tempo.

Una richiesta talmente sentita che il cliente ci ha imposto una duplice condizione: solo nel caso di successo il prodotto sarebbe stato pagato e inoltre il pagamento sarebbe stato a... rate, legato cioè alla

Erminio Campanelli - come to us from the outside world. Our customers are cutting edge and, after having received their specific needs, PARCOL transforms them into new products. In short, the market evolves and we evolve with it.

Outside requests lead to research and, along with production, goes to designing, developing the new product and, finally, manufacturing.

And let's not forget the collaboration with excellent facilities like the Politecnico in Milan and numerous external labs that ease the passage from prototype to industrial product".

#### **Let's make a few concrete examples.**

"Some types of steam desuperheaters at high turn down, or valve derivations, are made to control the temperature of steam in thermal power plants.

A Made in PARCOL invention that was perfected in 2010 that we called **toroid** was created due to the customer's need to precisely regulate the temperature at highly variable operating conditions.

Another case is the regulation valve for highly erosive products.

We accepted the challenge proposed to us by an Italian company that takes care of cleaning up toxic waste and that needed a valve that would last over time. This requirement was so important that the customer imposed a double condition.

The product would only be paid for if it was successful and payment would be made in instalments and thus linked to the duration of the valve.

We accepted the double 'gamble' and won, producing an ad hoc valve.

It seems almost simple if you say it that way.

On the other hand in the "Parcol DNA" we have the philosophy that simplicity, just as our Quality Area Manager explained, is inherent. Just like listening.

Campanelli already said it.

Many successful innovations are due to the ability to listen to the demands, even hidden ones, coming

durata temporale della valvola. Abbiamo accettato la doppia... 'scommessa' e l'abbiamo vinta producendo la valvola ad hoc".  
Sembra quasi una cosa semplice, detta così...

D'altra parte, nel "DNA parcoliano" la filosofia della... semplicità - esattamente come ci ha spiegato il responsabile dell'area qualità - è conaturata. Così come quella dell'ascolto. L'ha già detto Campanelli: molte innovazioni di successo sono dovute alla capacità di "ascoltare" le domande, persino quelle latenti, provenienti dal mercato. Un "ascolto" attento, vigile, reattivo. Talmente reattivo da trasformarsi in un servizio che arricchisce il "prodotto PARCOL" facendolo diventare un "prodotto-servizio" mediante il quale la società di Canegrate si distingue rispetto alla concorrenza internazionale.

"Per qualsiasi problema - conferma **Lara Fontana**, da 7 anni in azienda e a capo dell'area post-vendita: un settore nevralgico nel quale lavorano 12 persone - il nostro cliente, con un'email oppure una telefonata, sa di potersi rivolgere a noi. Ha la piena consapevolezza che noi lo ascolteremo, lo aiuteremo e, insieme con lui, risolveremo il problema. Insomma, c'è una piena fiducia reciproca! Tutto questo comporta la nostra capacità di intervenire laddove il problema stesso si verifica. Senza esitazione e, soprattutto, senza mai stare a sindacare di chi sia... la colpa!".  
Chiara esemplificazione di come ormai i confini fra produzione e servizio si stiano facendo indistinti.

La cosa in assoluto più importante è soddisfare il cliente.

Sembra tanto scontato da apparire ovvio, in realtà dietro questo imperativo c'è l'intera "filosofia aziendale" della PARCOL: "All'interno dell'ufficio tecnico - sostiene **Ambrogio Perego**, ingegnere meccanico, in azienda dal 1993, che dello stesso ufficio è il responsabile - lavorano 30 persone.

from the market. Attentive, vigilant and reactive listening. So reactive to be transformed into a service that enriches the "PARCOL product", making it into a "product-service" through which the company distinguishes itself compared to the international competition.

"For any problem - confirms **Lara Fontana**, 7 years with the company and head of the After-Sales area, a crucial area where 12 people work - our customers know that with a single email or telephone call, they can reach us. They are fully aware that we will listen to them, help them and, together we will resolve the problem. In short it is reciprocal trust! All of this involves our ability to intervene where the problem itself occurs, without hesitation and, above all, without trying to find out who is to blame!".  
A clear example of how the boundaries between production and service are now becoming indistinct.

The absolutely most important thing is to satisfy the customer.

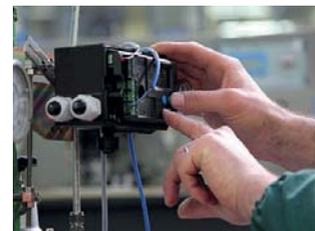
It seems so simple as to be obvious. In reality, behind this imperative is the entire PARCOL corporate philosophy: "In the technical department - states **Ambrogio Perego**, Mechanical Engineer who has been with the company since 1993 and who is responsible for the office - there are 30 employees.

Each one has a single preoccupation, to develop products sought after by the market, from design to creation, to the preparation of all the necessary documents. Basically, every work is 'special', nothing is standardized. Every day we seek to devise innovative solutions to satisfy the customer's requests. My concept of the work is very simple. Do something that I really like to do and do it well! In the end, in any case, it was and will be the market that judges. We try every day to have a positive judgement and to succeed in this endeavour we

Ognuna di esse ha un'unica preoccupazione: sviluppare prodotti ricercati dal mercato. Dalla progettazione alla realizzazione, alla predisposizione di tutta la documentazione necessaria. Sostanzialmente ogni lavoro è 'speciale', non c'è nulla di standardizzato. Ogni giorno cerchiamo di escogitare soluzioni innovative per soddisfare al meglio le richieste del cliente. La mia concezione del lavoro è molto semplice: fare qualcosa che mi piace realmente fare e cercare di farla al meglio! Alla fine, in ogni caso, è stato e sarà il mercato a giudicare. Lottiamo tutti i giorni per... strappargli un giudizio positivo e per riuscire in questo intento dobbiamo investire molto e continuamente sullo sviluppo e sulla sperimentazione. L'importante è impegnarsi sempre e lavorare in squadra".

must invest a lot and continuously on development and experimentation. The important thing is to work as a team".

**Ambrogio Perego** (al centro), ingegnere, Direttore Tecnico di Parcol. Ambrogio Perego (in the middle), engineer, Technical Director of Parcol.



# Non c'è più, però... c'è ancora!

## *He is no longer with us but... he's still here!*

L'Ingegnere **Carlo Bollani** (scomparso il 2 maggio 2013 a quasi ottant'anni d'età) ha significato molto per la **PARCOL**, anzi, moltissimo...

Ha accompagnato, nel senso pieno della parola, la crescita dell'azienda favorendola e instillando nell'animo di coloro i quali hanno lavorato con lui - in particolare, i "soci manager" divenuti tali nell'anno cruciale 2006 - l'orgoglio dell'appartenenza e il desiderio costante di migliorarsi e di migliorare conseguentemente le performance aziendali.

Uno straordinario "direttore d'orchestra", capace di tirare letteralmente fuori da ciascuno dei suoi collaboratori le capacità professionali... nascoste.

Una specie di "maieutica socratica" applicata alla gestione d'impresa.

Insomma, una figura manageriale in grado di valorizzare la tradizione e, nello stesso tempo, dotata di una visione del futuro mediante la quale proporre nuove sfide e stimolare l'individuazione di soluzioni nuove per i nuovi problemi innescati dalla cosiddetta globalizzazione dei mercati.

Parafasando **Max Weber**, una delle menti più acute in assoluto nel campo dello studio delle scienze sociali, si può dire che Carlo Bollani sia vissuto "per" PARCOL e non "di" PARCOL.

Certo, riceveva un compenso per il suo lavoro, ma lo considerava, il lavoro stesso, più che una fonte di guadagno, un'opportunità per valorizzare al massimo

Engineer **Carlo Bollani** (who passed away on May 2, 2013 at almost 80 years of age) meant much to **PARCOL**, indeed, very much...

He accompanied, in the full sense of the word, the company's growth, promoting and instilling in those who worked for him, especially those who became "manager partners" in the crucial year of 2006, with the pride of belonging and the constant desire to improve themselves and thus improve the company's performance.

An extraordinary "orchestra director", capable of literally pulling hidden professional skills out of each of his co-workers.

A kind of "Socratic maieutics" applied to company management.

In short, a manager able to put value in tradition and at the same time gifted with a vision of the future to propose new challenges and stimulate the identification of new solutions for new problems created by market globalisation.

To paraphrase **Max Weber** one of the sharpest minds ever in social science, we can say that Carlo Bollani lived "for" PARCOL and not "of" PARCOL.

Yes, he was paid for his work but he considered his work to be more than just a source of income.

It was an opportunity to develop collaboration, sharing, dialogue and contact with the people who surrounded him and who almost expected him to

livello possibile la collaborazione, la condivisione, il dialogo, il confronto con le persone che lo circondavano e che da lui aspettavano, quasi, l'ispirazione, lo stimolo per assecondare il cambiamento.

Anche nei momenti di grande difficoltà - e nella vita di un'azienda ce ne sono sempre - difficilmente perdeva la calma e sempre riusciva a trasmettere ai propri collaboratori un senso di sicurezza e di controllo.

Sempre "padrone" della situazione, mai schiavo di essa.

Dagli anni del boom economico (allorché bastava produrre per vendere) a quelli odierni dell'allargamento dei mercati e della crescita esponenziale della concorrenzialità (allorché il confronto competitivo va oltre la singola impresa e coinvolge i "sistemi Paese"), la strategia operativa di Carlo Bollani è stata capace di guidare la PARCOL nell'oceano tempestoso della globalizzazione senza mai perdere di vista la componente più importante del "fare impresa": la persona!

PARCOL, per l'Ingegnere Bollani, è sempre stata una "famiglia".

Non si tratta di retorica o di una celebrazione post-mortem.

È semplicemente una constatazione oggettiva.

Legittimata dal fatto che Carlo Bollani, da buon pater familias, si è preoccupato della "sua" azienda in vita e continua ad occuparsene anche ora che non c'è più.

Non è un gioco di parole.

Anche in questo caso, è solo e... *soltanto* la fotografia della realtà.

Prima di morire, infatti, l'Ingegnere Bollani ha steso

give them inspiration and the stimulus to support the change.

Even at the hardest times, which there always are in any company, he rarely lost his cool and always managed to give his co-workers a sense of safety and control.

He always "owned" the situation, he was never a slave to it.

Since the economic boom years (when all you needed to do was produce in order to sell) to today with market expansion and exponential growth in competition (when competition goes outside the individual company and involves the national economy), Carlo Bollani's operating strategy was able to guide PARCOL through the tempestuous seas of globalization without ever losing sight of the most important part of "doing business": the individual!

PARCOL, for Engineer Bollani, was always a "family".

This is not rhetoric or a post-mortem celebration.

It is simply an objective statement.

It is legitimised by the fact that Carlo Bollani, like a good father, took care of "his" company while he was alive and he still does even though he is no longer with us.

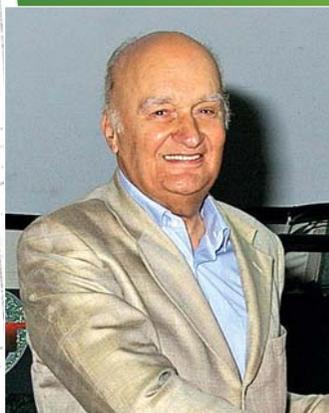
It is no play on words.

Once again it is *only* the depiction of reality.

Before his death, in fact, Engineer Bollani made a will in which his sole heir was a trust.

The trust is called **Trust Bollani**, and its "exclusive purpose" is "partly charitable - as stated in article 3 of the memorandum - and partly aimed at preserving and ensuring the business continuity of PARCOL

EGN. SIGNONE E SIGNORI BILONGIARNO E BENVENUTI.  
 HO MIO NOME È CARLO BOLLANI E SONO  
 IL CHAIRMAN DELLA PARCOL ITALIA.  
 VI PORTO I SALUTI DALL'ITALIA E AVREI  
 VOLUTO FORTEMENTE ESSERE PRESENTE ALLA  
 PRESENTE CERIMONIA, MA L'IMPREVISTA NECESSITÀ  
 DI UN SERIO INTERVENTO CARDIACO M'HA  
 HANNO IMPEDITO.  
 SONO SICURO CHE AVREI NUOVI DI  
 RIFARMI  
 DE SOTTO SCRITTO HA INIZIATO A LAUDARE  
 TU CARLO NEL 1958 IN QUALITÀ DI GIOVANE  
 INGEGNERE MECCANICO  
 ERA NON DA MOTO FINITA LA SECONDA  
 GUERRA MONDIALE E L'ITALIA L'AVVIA RESSA  
 ME PACE ERA STATO DISTANTO E LA  
 SITUAZIONE ECONOMICA ERA NIASTRASA...  
 IN QUEL MOMENTO VENERO MESSI DA  
 PARTE PAUORI E ANIMILITÀ E PREVASE LA  
 VOGLIA DI ENAF E DI RINASCERE; TUTTA  
 LA POPOLAZIONE, SPINTA DALLE NECESSITÀ  
 SI AREGGIÒ FORTEMENTE PER LA RINASCITA



L'ingenger Carlo Bollani  
 straordinario imprenditore, capace  
 di tirare fuori da ciascuno  
 dei suoi collaboratori le capacità  
 professionali... nascoste.  
 Engineer Carlo Bollani,  
 extraordinary entrepreneur, able  
 of making each of his collaborators  
 aware of his own professional skills,  
 even the most... hidden.

A sinistra il messaggio scritto  
 in occasione dell'inaugurazione  
 dello stabilimento di Yixing nel 2010.  
 On the left is the announcement  
 written for the inauguration of the Yixing  
 facility in 2010.

un testamento nel quale ha nominato come suo unico erede un... trust.

Il trust che ha preso il suo nome, **Trust Bollani**, e il cui "scopo esclusivo" è "in parte caritatevole - come recita l'art. 3 dell'atto costitutivo - ed in parte volto a preservare e garantire la continuità aziendale della società PARCOL SpA, della quale il Disponente detiene una partecipazione pari al 18% del capitale sociale...".

Ecco perché Carlo Bollani, che fisicamente non c'è più, idealmente, anzi, concettualmente (una concettualità che si trasforma in operatività) c'è e ci sarà sempre!

Con cadenza annuale il Trust Bollani effettua significative elargizioni in favore della formazione dei giovani e a sostegno di enti benefici (come l'Associazione malattie del sangue, la Fondazione Don Carlo Gnocchi Onlus e l'Opera San Francesco per i poveri Onlus).

Quest'anno, 2014, sono due i dottorati di ricerca, presso il dipartimento dell'energia del Politecnico di Milano, che il trust finanzia: un investimento di 40.000 Euro a favore delle "menti d'opera" e conseguentemente a favore della crescita di PARCOL.

Nell'ottobre 2010 c'è stata l'inaugurazione dello stabilimento PARCOL in Cina.

Un momento fondamentale della vita aziendale.

L'Ingegner Bollani non fu in grado di prendervi parte direttamente per problemi di salute.

Per l'occasione fece comunque avere un suo contributo attraverso tre fogli a quadretti scritti a mano in tutta semplicità, nel suo stile.

Uno stile improntato alla sostanza, più che all'apparenza.

SpA, which the Settlor holds a stake equal to 18% of the share capital".

That's why Carlo Bollani, who is no longer with us physically, is theoretically and conceptually (a conceptualism that transforms into operation) still here and will always be!

On a yearly basis, Trust Bollani makes significant donations to the education of young people and supporting charities (such as the Association of Blood Diseases, Don Carlo Gnocchi Foundation and the Saint Francis non-profit organisation for the poor).

This year, 2014, there are two research documents financed by the trust at the Department of Energy at the Politecnico of Milan. This 40,000 Euro investment promotes the work mentality and consequently the growth of PARCOL.

In October 2010, the PARCOL China facility was inaugurated.

It was a fundamental moment for the company.

Engineer Bollani was not able to take part directly due to health issues.

For the occasion he gave us his contribution simply written by hand on three pieces of paper, as was his style.

A style in substance more than appearance.

"I started working at PARCOL in 1958 - wrote Bollani - as a young mechanical engineer. The Second World War was not long over and Italy had lost. The country was destroyed and the economic situation was disastrous.

At the time, grudges and rivalries were set aside and the desire to do something and start over prevailed. Everyone", continued Bollani, "driven by

"Il sottoscritto ha iniziato a lavorare in PARCOL nel 1958 - scriveva Bollani - in qualità di giovane ingegnere meccanico. Era non da molto finita la Seconda Guerra Mondiale e l'Italia l'aveva persa. Il Paese era distrutto e la situazione economica era disastrosa. In quel momento vennero messi da parte rancori e rivalità e prevalse la voglia di fare e di rinascere; tutta la popolazione - proseguiva Bollani -, spinta dalla necessità, si impegnò fortemente per la rinascita; nacque il cosiddetto boom economico italiano. A mio modo di vedere, fatte le debite differenze di tipo temporale e numerico, la vitalità, la voglia di fare, il desiderio di emergere dell'attuale Paese Cina - precisava - assomigliano a quanto avvenuto in Italia nei lontani anni '50 e '60".

Ieri come oggi e come domani: la voglia di "mettersi in gioco" e di accettare sfide nuove finalizzate a crescere, a promuovere lo sviluppo economico e sociale.

Un fil rouge ideale che avvolge il mondo intero e che è intessuto, come lo stesso Bollani rileva puntualmente, dall'eccellenza del prodotto, dall'impegno costante di una collaborazione congiunta e dalla ricerca quotidiana della qualità.

Poche e chiare parole che hanno rappresentato il programma di lavoro e di vita di un uomo intelligente e buono che ha sempre considerato se stesso al servizio degli altri e che ha sempre considerato l'altro parte di sé.

*"Nessun uomo è un'isola, compiuta in se stessa; ogni uomo è un pezzo del continente, una parte del tutto. E se una zolla di terra viene spazzata via dal mare l'Europa intera ne è diminuita, così come se si trattasse di un promontorio o della dimora di un tuo amico, o della tua. La morte di ogni uomo mi diminuisce, perché io faccio parte dell'umanità..."*  
**John Donne** (1573-1631).

Siamo certi che l'Ingegnere Carlo Bollani sarebbe stato, anzi, sia pienamente d'accordo!

necessity, was committed to the rebirth. Thus the so-called Italian economic boom began. The way I look at it, given the temporal and numerical differences, the vitality, willingness to get things done and the desire to emerge that is true of China today - he specified - resembles what happened in Italy in the 50s and 60s".

Yesterday, like today and tomorrow, there was the desire to be part of the game and accept new challenges aimed at growth and promoting economic and social development.

An ideal common thread that weaves through the entire world, like Bollani states in a timely manner, from product excellence to the constant commitment of a shared collaboration and daily search for quality.

Just a few clear words represented the work and life program of a good and intelligent man who always considered himself to be at the service of others and who always considered the other part of himself.

*"No man is an island, entire of itself; every man is a piece of the continent, a part of the main. If a clod be washed away by the sea, Europe is the less, as well as if a promontory were, as well as if a manor of thy friend's or of thine own were: any man's death diminishes me, because I am involved in mankind..."*  
**John Donne** (1573-1631).

We are certain that Engineer Carlo Bollani would have been, in fact is, in full agreement!

**PARCOL è un'azienda di Canegrate ed è orgogliosa del proprio radicamento territoriale. La pagina che segue ne è la dimostrazione più evidente... PARCOL is a company in Canegrate and is proud of its local roots. The page that follows is the clearest proof of what above stated...**



# I Paese dei muri e quello dei mulini a vento

## *The land of walls and the land of windmills*

Dice un anonimo saggio: "Quando forte soffia il cambiamento, molti costruiscono muri mentre altri mulini a vento!".

Quasi un... sonetto in rima baciata che identifica efficacemente il momento particolarissimo che l'intero sistema Paese sta vivendo.

In bilico fra la "voglia di cambiare" e quella "di conservare".

Tanto più forte appare la prima, quanto più robusta e ostinata si presenta la seconda.

Nulla è ciò che appare nel nostro Paese, anzi, molto spesso alle nobili dichiarazioni di principio corrisponde, nei fatti, l'esatto opposto.

Prendiamo, per esempio, l'autentica "bestia nera" di chi fa impresa: la burocrazia.

L'Italia è il Paese all'interno del quale l'UCAS è attivo ventiquattro ore su ventiquattro, festività comprese.

Dove l'acronimo UCAS sta per: Ufficio Complicazioni Affari Semplici.

Dal 1994 al 2008, come ha denunciato **Sergio Rizzo** sul Corriere della Sera del 2 aprile 2014, a 5.868 misure di semplificazione hanno replicato 6.655 misure di complicazione.

787 in più!

An anonymous wise man said: "When the wind of change blows, some people build walls, others build windmills".

In Italian it is almost a sonnet in rhyming couplets that effectively identifies the very special moment that the entire National Economy is experiencing.

Poised between the "desire for change" and the desire "to preserve".

The stronger the first appears to be, the more robust and obstinate the second becomes.

Nothing is what it seems in our country, in fact, very often the noble declarations of principle are, in fact, the exact opposite.

Let's take, for example, the true thorn in the side of those doing business - bureaucracy.

Italy is a country in which **SBCO** is active 24/7, including holidays.

Where SBCO stands for: Simple Business Complication Office.

From 1994 to 2008, as **Sergio Rizzo** accused in Corriere della Sera on April 2, 2014, 5,868 simplification measures were balanced by 6,655 complication measures.

787 more!

Un eclatante esempio di **eterogenesi dei fini**, vale a dire: il risultato delle azioni umane non dipende dall'obiettivo che si pone chi le compie, ma dal modo in cui le condizioni esterne modificano tale obiettivo.

Della serie: quando, in Italia, qualcosa non va e ci si propone di migliorarla (magari cancellandola) il risultato finale è che si peggiora la condizione-situazione di partenza (magari addirittura amplificandola).

Insomma, il meglio del peggio sempre e comunque.

Ecco perché fare impresa, in Italia, è realmente un'impresa!

Studi attendibili hanno calcolato che l'1,15% del fatturato del commercio "evapora" ogni anno a causa delle spese burocratiche: 1,4 miliardi di Euro nell'arco dei dodici mesi.

Secondo l'OCSE ci vogliono, sempre in Italia, mediamente 19 giorni per portare a termine un'operazione di export, contro i 10 di Spagna e Francia, i 9 della Germania e i 7 dell'Olanda.

Confindustria ha rilevato come una semplice riduzione dell'1% dell'inefficienza della pubblica amministrazione equivarrebbe ad un incremento del Prodotto interno lordo dello 0,9% e ad un aumento dell'occupazione nell'ordine dello 0,2%.

È chiaro che l'esempio deve partire dall'alto.

Vale a dire dalla sfera politica.

Sempre Confindustria ha circoscritto (probabilmente per difetto) un costo complessivo "della politica" pari a 2,5 miliardi di Euro (anno 2012) e ha aggiunto: "si può risparmiare fino a 1 miliardo riducendo del 30% l'indennità dei parlamentari, ridimensionandone il numero, riformando le loro pensioni e abolendo i contributi ai gruppi parla-

A striking example of **heterogony of ends**, that is to say, goal-directed activity that often causes experiences that modify the original motivational pattern.

Been there, done that. When something isn't right in Italy and the intention is to improve it (possibly by removing it), the final result is that the condition/starting situation becomes worse (and maybe even amplified).

In short, the best of the worst always and no matter how.

That is why running an enterprise in Italy is truly an enterprise!

Reliable studies have shown that 1.15% of trade turnover evaporates each year due to bureaucratic expenses: 1.4 billion Euro in 12 months.

According to the OECD it takes, in Italy, an average of 19 days to complete an export operation compared to 10 in Spain and France, 9 in Germany and 7 in Holland.

Confindustria noted that a mere 1% reduction in the inefficiency of the public administration would be tantamount to a 0.9% increase in the GDP and an increase in employment along the lines of 0.2%.

It is clear that the example has to come from above.

That is to say, from the political realm.

Confindustria also circumscribed (probably underestimated) an overall cost of politics equal to 2.5 billion Euro (in 2012) and added: "up to 1 billion could be saved by reducing the allowances of the MPs by 30%, downsizing them, reducing their pensions and abolishing contributions to parliamentary groups, electoral reimbursements and travel expenses but keeping the per diem expenses (expense reimbursement for the parliamentary

mentari, i rimborsi elettorali e le spese di trasporto ma mantenendo la diaria (rimborso spese per l'esercizio del mandato parlamentare), oppure eliminandola e introducendo un tetto massimo alle spese rimborsabili".

Tenuto conto del fatto, sempre secondo i calcoli confindustriali, che il costo di un deputato italiano è 9,8 volte il pil pro-capite, contro le 6,6 volte di un rappresentante politico inglese, i margini di "miglioramento" (nel senso di una diminuzione significativa dei costi della politica) ci sono eccome.

Un programma, guarda caso, molto simile a quello più volte annunciato dal premier attualmente in carica **Matteo Renzi**.

Attenzione, però, alla già citata eterogenesi dei fini.

La stessa in virtù della quale la protezione degli interessi costituiti e delle "rendite politiche" (a scapito delle "rendite di mercato"), ancorché criticata da tutti, rimane invincibile nella sostanza.

Le imprese industriali, per crescere e per potersi attrezzare al meglio rispetto ad una concorrenza internazionale sempre più agguerrita, hanno bisogno assoluto di un contesto esterno ragionevolmente efficiente, quanto meno non ostile (la pretesa di considerarlo favorevole appartiene alla sfera del sogno utopico).

Il presidente di Confindustria **Giorgio Squinzi** in più circostanze ha dichiarato: "Se ci dessero un Paese normale faremmo vedere di che cosa siamo capaci".

Perché non prenderlo in parola e "sfidarlo" a... scoprire le carte?

Un "Paese normale" è ciò di cui chi vive del proprio lavoro, del proprio ingegno e della propria voglia "di fare" necessita come dell'aria per respirare.

mandate) or by eliminating it and introducing a cap on reimbursable expenses".

Given the fact that, according to the calculations of Confindustria, the cost of an Italian MP is 9.8 times the per capita GDP, compared to 6.6 times for a British politician, there are margins for "improvement" (meaning a significant decrease in the cost of politics).

A program, incidentally, that is very similar to the one stated many times by the current Prime Minister, **Matteo Renzi**.

Beware though, the aforementioned heterogeneity of ends.

The same whereby the protection of vested interests and "political proceeds" (at the expense of "market proceeds"), though criticized by all, remain invincible in substance.

In order to grow and best equip themselves in comparison to their increasingly competent international competition, industrial enterprises have an absolute need for a reasonably efficient outside context, or one that is at least not hostile (pretending to consider it favourable belongs to the Utopian dream).

The president of Confindustria **Giorgio Squinzi** on more than one occasion declared, "If they gave us a normal country we would show them what we are capable of".

Why not take him at his word and "challenge him" to show his cards?

A "normal country" is one that those who live off their own work, their own ingenuity and their own desire to get things done need like they need air to breathe.

The mother of all reforms is summarized in these

La madre di tutte le riforme è racchiusa in queste parole: "Uno tristo cittadino non può male operare in una repubblica che non sia corrotta". (**Niccolò Machiavelli**, Discorsi sopra la prima deca di Tito Livio, Libro III, cap. 8).

Cosa fare lo sappiamo da un pezzo, perché quindi non lo facciamo?

Alle diagnosi devono seguire le terapie, altrimenti il malato non solo non può guarire ma può solo peggiorare.

Un'ovvietà che più... ovvia non può essere; eppure, almeno per il nostro Paese che normale non è, una necessità impellente.

"Ma abbiamo forse toccato il fondo. - ha scritto il filosofo **Massimo Cacciari** - E questo deve darci speranza. Per vedere tutta la virtù di Mosè, diceva Niccolò, era necessaria tutta la miseria di Israele".

Abbattiamo i muri e facciamo funzionare... i mulini a vento!

words: "A wicked citizen cannot work for ill in a republic that is not corrupt". (**Niccolò Machiavelli**, Discourses on Livy, Book III, Chap. 8).

We've known what to do for quite some time so why don't we do it?

After diagnosis comes therapy, otherwise the patient may not only not heal but may only get worse.

A truism that cannot be more obvious and yet, at least for our country, which is not normal, it is an urgent necessity.

"But, perhaps we have hit rock bottom - wrote the philosopher **Massimo Cacciari** - and this must give us hope. Israel's misery was necessary, said Niccolò, in order to see all of the virtue of Moses".

Let's break down the walls and get the windmills up and running!

# Carta d'Identità

## Company identification card

PARCOL produce valvole di regolazione, valvole di sicurezza, attemperatori di vapore e stazioni di riduzione e attemperamento vapore per impianti industriali quali : centrali termoelettriche, impianti ammoniaca-urea, dissalatori termici e industria dell'oil & gas.

La clientela è costituita prevalentemente da società di ingegneria e costruzione di livello mondiale.

Di conseguenza la gestione delle commesse, la gestione documentale e le certificazioni di qualità, unitamente alla capacità ingegneristica in fase di offerta ed esecutiva, agli alti livelli di automazione e di ripetitività della produzione e alla fondamentale capacità di garantire un servizio di post-vendita a livello globale, costituiscono elementi essenziali per competere con successo nell'arena internazionale.

Per informazioni sull'azienda e sui prodotti PARCOL consultare [www.parcoll.com](http://www.parcoll.com)

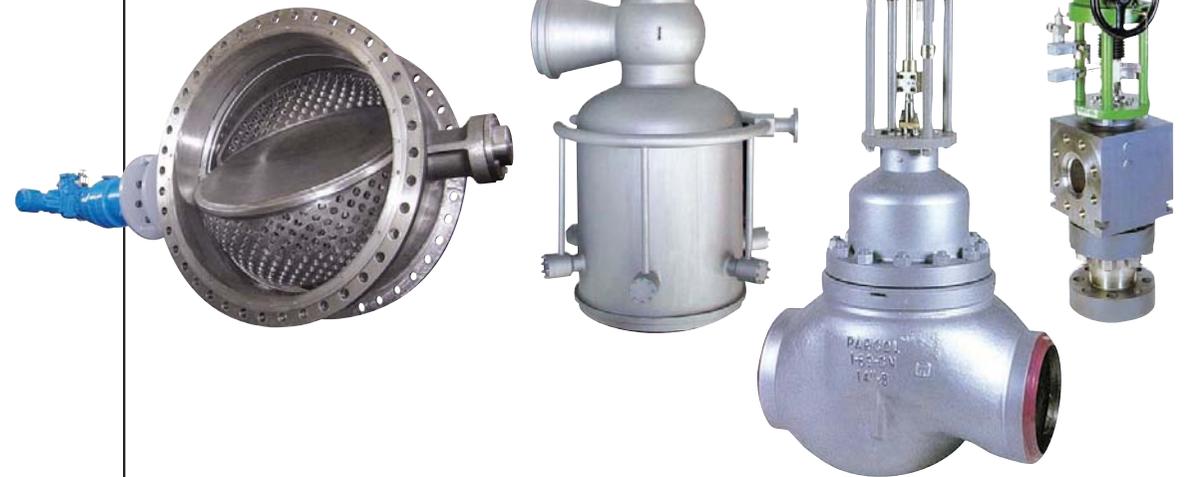
PARCOL produces control valves, safety valves, steam desuperheaters and pressure reducing and desuperheating stations for industrial plants such as: power plants, ammonia-urea plants, thermal desalination plants and the oil & gas industry. Their customers are mostly engineering and construction companies on a worldwide level.

Consequently, job order management, document management and quality certification, along with engineering skill during the offer and execution phases, at high levels of automation and repeatability of production and the fundamental ability to provide global after-sales service are essential to successfully compete in the international arena.

For more information on the company and on PARCOL products, visit [www.parcoll.com](http://www.parcoll.com)



*Alcuni tipi di Valvole e loro applicazione.  
Some types of valves and their application.*



PARCOL SpA

Via Isonzo, 2

20010 Canegrate (MI) - Italy

Tel. +39 0331 413111

sales@parcoll.com - [www.parcoll.com](http://www.parcoll.com)



## Bibliografia

### *Bibliography*

**AA.VV.**

*Una storia di uomini e valvole*

Edito in proprio da PARCOL, Canegrate, 2004

**Carlo Noè**

*Intervento del direttore della Scuola di Ingegneria Industriale dell'Università*

Inaugurazione anno accademico 2013/14,  
LIUC-Università Cattaneo, Castellanza, 9 dicembre 2013

**Lucio Colletti**

*Le ideologie, in AA.VV.*

*Dal '68 a oggi come siamo come eravamo*  
Laterza, Bari, 1979

**Ernesto Galli della Loggia**

*Il consenso a caro prezzo*

Corriere della Sera, 3 marzo 1914

**Luciano Landoni**

*Quelli che... non si arrendono!*

gMc Editore, Busto Arsizio, 2014

**Giangiaco Nardozi**

*Miracolo e declino*

Laterza, Roma-Bari, 2004

**Luca Ricolfi**

*L'enigma della crescita*

Mondadori, Milano, 2014

**Giovanni Sartori**

*Democrazia competitiva e élites politiche*

Rivista Italiana di Scienze Politiche, a.VII (1977), n. 3

**Walter Zocchi**

*Il family business*

Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

**Various Authors**

*A story of men and valves*

Self-published by PARCOL, Canegrate, 2004

**Carlo Noè**

*Speech by the Director of the School of Industrial Engineering at the University*

Inauguration, 2013/14, LIUC-Università Cattaneo,  
Castellanza, December 9, 2013

**Lucio Colletti**

*Le ideologie, various authors*

*Dal '68 a oggi come siamo come eravamo*  
Laterza, Bari, 1979

**Ernesto Galli della Loggia**

*Il consenso a caro prezzo*

Corriere della Sera, March 3, 1914

**Luciano Landoni**

*Quelli che... non si arrendono!*

gMc Editore, Busto Arsizio, 2014

**Giangiaco Nardozi**

*Miracolo e declino*

Laterza, Roma-Bari, 2004

**Luca Ricolfi**

*L'enigma della crescita*

Mondadori, Milan, 2014

**Giovanni Sartori**

*Democrazia competitiva e élites politiche*

Rivista Italiana di Scienze Politiche, a.VII (1977), n. 3

**Walter Zocchi**

*Il family business*

Edizioni Il Sole 24 Ore, Milan, 2004

## Ringraziamenti

### Thanks

*Dal gennaio 2014 alla fine di aprile dello stesso anno ho avuto modo di conoscere l'intero staff direttivo della PARCOL SpA di Canegrate.*

*Uomini e donne che fanno l'impresa di fare Impresa. A ciascun componente della "squadra" ho debitamente e sistematicamente "rotto le scatole" per carpirne informazioni, frammenti di storia aziendale, aneddoti, ricordi e quant'altro.*

*Tutti, nessuno escluso, a partire dal "capitano", l'Ingegnere Giancarlo Vandone, hanno dimostrato una cortesia e una sopportazione al di là delle umane possibilità.*

*È così che è nato questo libro: frutto di un impegno e di un entusiasmo collettivi.*

*Per me è stato un autentico piacere e una grande gratificazione professionale scriverlo.*

*Grazie a tutti.*

Luciano Landoni  
Aprile 2014

*From January 2014 until the end of April of the same year, I had the opportunity to get to know the managing staff of PARCOL SpA in Canegrate. Men and women who are in business to do business. I pestered each and every one of the team systematically to get information, fragments of company history, anecdotes, memories and much more.*

*Each and every one, starting with the captain, Engineer Giancarlo Vandone, showed kindness and forbearance beyond what is humanly possible. That is how this book came to be, the result of commitment and collective enthusiasm. For me, writing it was a real pleasure and great personal gratification.*

*Thanks to everyone.*

Luciano Landoni  
April 2014

## Sull'Autore



### About the Author

**LUCIANO LANDONI** 58 anni, giornalista, vive a Castellanza con la moglie **Susanna** e i figli **Lucia** e **Leonardo**. Dopo la Laurea in Scienze Politiche, conseguita all'Università Cattolica di Milano, ha approfondito i suoi studi in campo economico e sociale, pubblicando numerosi saggi in materia.

Fra questi, spiccano in particolare delle analisi dettagliate relative al ruolo dei partiti e dei sindacati all'interno della società italiana ("Che cosa è la Terza Via?", "Società corporativa e crisi economica, due facce della stessa medaglia?", "La disoccupazione: il problema politico-economico degli anni '80", "Il ruolo del sindacato nella odierna società italiana").

Nei suoi studi Landoni privilegia un approccio "empirico" e "avalutativo", conseguenza diretta degli insegnamenti del politologo **Gianfranco Miglio** di cui è stato allievo.

Subito dopo la laurea, ha ricoperto per diversi anni la funzione di Capo Ufficio Studi di una delle più importanti Associazioni territoriali di Confindustria e in questa veste ha ulteriormente approfondito la propria conoscenza della cosiddetta "economia reale" (collaborando con **Il Sole-24 Ore** e pubblicando sulle pagine della rivista specializzata **Professionalità** numerosi studi relativi all'andamento del mercato del lavoro).

È autore del pamphlet intitolato "**Parole fuori dal coro**" (pubblicato nel 2001): uno spaccato significativo delle anomalie e delle disfunzioni del (non)sistema Italia al cui interno "il cittadino è sempre meno cittadino e sempre più suddito". Adora la propria famiglia, si diverte lavorando e lavora divertendosi, si definisce "uno sportivo del pallone e, quindi, un tifoso dell'Inter", legge tantissimo ("Mai quanto mia figlia Lucia, però", precisa), collezione Tex e Martin Mystère, adora i film di James Bond ed è fermamente convinto di essere l'uomo più fortunato del mondo per aver sposato Susanna il 23 luglio 1983 e per essere diventato padre di Lucia il 3 luglio 1985 e di Leonardo il 25 giugno 1991.

Dal 2005 scrive di economia sulle pagine de **l'Inform@zione**. Nel marzo 2011 ha pubblicato il libro "**Elogio del rischio**", un'analisi politico-economica del sistema imprenditoriale dell'Altomilanese. Nel 2012 ha scritto "**Passione e innovazione al servizio del futuro**", biografia aziendale di **Pangborn Europe Srl** (Caronno Pertusella). Nel 2013 ha pubblicato "**L'età del ferro e... altro**", la storia della **Forgiatura Marcora** (Olgiate Olona); sempre nel 2013 ha dato alle stampe "**La verniciatura... in rosa**", biografia aziendale della **Verind SpA** (Rodano).

Nel 2014, sempre per i tipi della GMC Editore e nell'ambito di una collana storica dedicata alla cultura d'impresa, ha scritto "**Gira, gira, gira... anzi vola**" la storia della **Magni Gyro** (Besnate) e ha altresì pubblicato "**Quelli che... non si arrendono!**": testimonianze di "imprese eccellenti" alle prese con le insidie del "mercato globale" e con quelle di un Paese in ostaggio della "maledizione del gattopardo".

society ("**Che cosa è la Terza Via?**", "**Società corporativa e crisi economica, due facce della stessa medaglia?**", "**La disoccupazione: il problema politico-economico degli anni '80**", "**Il ruolo del sindacato nella odierna società italiana**").

In his studies, Landoni favours an empirical and value-free approach as a direct consequence of the teachings of political scientist **Gianfranco Miglio**, his teacher.

After he graduated, he spent many years as Head of the Study Office in one of the major territorial Associations of Confindustria and as such further expanded his knowledge of the so-called "real economy" (collaborating with **Il Sole-24 Ore** and publishing on the pages of the specialized magazine, **Professionalità** many studies related to the trend in the labour market).

He is author of the pamphlet titled "**Parole fuori dal coro**" (published in 2001); a cross-section of significant anomalies and dysfunctions of the Italian (non)Economy in which "the citizen is less and less a citizen and more and more a subject." He loves his family, has fun working and works for fun. He calls himself "a football athlete and thus an Inter fan".

He reads a lot ("But not as much as my daughter Lucia", he points out), collects Tex and Martin Mystère, loves James Bond films and is truly convinced that his is the luckiest man in the world to have married Susanna on July 23, 1983 and to have become the father of Lucia on July 3, 1985 and Leonardo on June 25, 1991. Since 2005 he writes about economics in the pages of **l'Inform@zione**. In March 2011 he wrote the book "**Elogio del rischio**" a political and economic analysis of the Altomilanese business system.

In 2012 he wrote **Passione e innovazione al servizio del futuro**, a corporate biography of **Pangborn Europe Srl** (Caronno Pertusella). In 2013 he published "**L'età del ferro e... altro**", the history of **Forgiatura Marcora** (Olgiate Olona); and in 2013 he also published "**La verniciatura... in rosa**", a corporate biography of **Verind SpA** (Rodano).

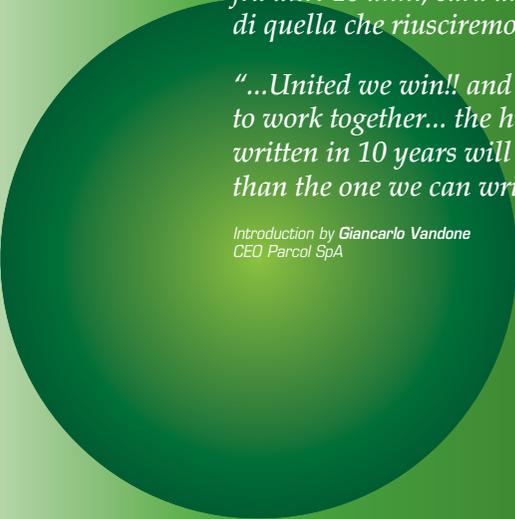
In 2014, also for GMC Editore and within a group of works dedicated to business culture, he wrote "**Gira, gira, gira... anzi vola**" the story of **Magni Gyro** (Besnate) and also published "**Quelli che... non si arrendono!**": stories of excellent companies dealing with the pitfalls of the global market and those in a country held hostage by the "curse of gattopardism".

**Mondo Valvola**  
**Valve World**

*Luciano Landoni*

PROGETTO, REALIZZAZIONE GRAFICA E STAMPA  
PROJECT, GRAPHIC DEVELOPMENT AND PRINTING  
**gMc editore** - Busto Arsizio  
**[www.informazioneonline.it](http://www.informazioneonline.it)**

*Giugno - June 2014*



*“...Uniti si vince! E se saremo capaci  
di lavorare uniti... la storia che sarà scritta  
fra altri 10 anni, sarà ancora più grande  
di quella che riusciremo a scrivere oggi!...”*

*“...United we win!! and if we are able  
to work together... the history that will be  
written in 10 years will be even greater  
than the one we can write today!...”*

*Introduction by Giancarlo Vandone  
CEO Parcol SpA*