

viaggio nel mondo aziendale familiare del gruppo Edilcentro Wullschleger

LA FORZA DI SEI ANIME MOSSE DA UN SOLO CUORE



Da sin. Michel, Luca, Carlo e Paolo Wullschleger

EDILCENTRO
WULLSCHLEGER

NOME
Edilcentro
Wullschleger

TIPOLOGIA DELL'AZIENDA
Gruppo di 6 società
a gestione familiare

SEDE PRINCIPALE
Giubiasco

ANNO DI FONDAZIONE
1900

NUMERO DI DIPENDENTI
150

TIPO DI ATTIVITÀ
Commercio di materiali
edili, utensileria, sistemi
di riscaldamento,
produzione di
calcestruzzo e articoli in
beton, metalmeccanica,
studio immobiliare

L'avverti quando entri nei loro negozi, quando metti un piede negli uffici dove ogni giorno vengono prese decisioni importanti o quando senti parlare padre e figlio dell'apprezzamento del franco sull'euro, piuttosto che dell'importanza dei processi innovativi in azienda. Dovunque tu vada o ti volti, quando hai a che fare con il gruppo Wullschleger senti, vedi e percepisci familiarità. È familiare il loro modo di intendere e condurre la gestione di 6 imprese. È familiare il loro rapporto con i dipendenti e con i clienti. Ed è familiare il loro sguardo sul mondo e sulla società. Tanto che si ha quasi l'impressione che il gruppo Wullschleger abbia costruito sulla familiarità il proprio destino. A corroborare questa impressione vi è anche il fatto che a fondare l'azienda 111 anni fa è stato sempre un Wullschleger: Fritz, nonno di **Carlo** e **Michel Wullschleger** che oggi conducono ancora il

gruppo assieme alla quarta generazione rappresentata da **Paolo** e **Luca**. A ricordare i primi passi imprenditoriali del nonno è stato, non senza una certa emozione, lo stesso Carlo durante la festa organizzata per i 111 anni in luglio al Castello Montebello di Bellinzona, a cui sono stati invitati clienti, fornitori, autorità e rappresentanti di associazioni di categoria. Carlo Wullschleger ha ricordato come suo nonno nel 1900, dopo aver acquistato una fornace a Noranco, diede il via al primo commercio di materiali edili in Ticino, scambiando i propri mattoni in laterizio con calce e cemento provenienti da una cemeniera d'oltre San Gottardo. E come, grazie anche a questa mossa ingegnosa, l'azienda Edilcentro Wullschleger negli anni si è consolidata ed espansa fino a comprendere oggi le consorelle Agglomerati di Cemento con 2 stabilimenti a Noranco e Giubiasco, Sala Ferramenta con 2 punti vendita a Biasca e Noranco,

Industria Ticinese Laterizi a Balerna, Geniomeccanica a S. Antonino e Studio Wullschleger a Lugano. Tutto questo con una certezza. "Avere 6 aziende distinte, con prodotti e settori diversi da loro, che gravitano all'interno di uno stesso gruppo - ci dice Paolo Wullschleger, amministratore di Studio Wullschleger - costituisce un vantaggio non trascurabile per le aziende, ma anche per l'intero gruppo".

Può spiegarsi meglio?

Una struttura di questo tipo permette alle singole imprese di essere molto più flessibili e al tempo stesso maggiormente legate tra loro, pur non avendo sempre gli stessi mercati di riferimento. Credo di poter affermare in tutta sicurezza che se queste 6 aziende non fossero tali, ma componessero ognuna un settore di una grande azienda, i vantaggi sarebbero minori. Spesso chi lavora in strutture aziendali di questo tipo non guarda cosa succede alla sua sinistra o alla sua destra, ma è tentato di lavorare a compartimenti stagni. La nostra struttura, che, lo ricordiamo, impiega sul totale più di 150 collaboratori, suddivisi in 10 centri, tutti in Ticino, permette invece ad ogni singola azienda di operare con libertà nel suo campo senza per questo perdere di vista le strategie o le visioni a medio-lungo termine dell'intero gruppo.

Sembra di capire dalla sua espressione che lei, Carlo, in proposito abbia la stessa idea di suo figlio

Può starne certo. Quella di lasciare la massima flessibilità possibile ad ogni singola azienda è stata ed è tutt'ora una scelta di management voluta. Così facendo ogni impresa ha la flessibilità necessaria, senza che i vertici possano imporre tutti i processi. A una scelta di questo tipo non ci si è arrivati ovviamente dall'oggi al domani. Per certi versi è stato un percorso naturale e inevitabile, se si vuole restare al passo coi tempi. Per altri versi, la stessa si è imposta come una decisione maturata e ragionata a lungo.

Facciamo un breve passo indietro. Ha voglia, Michel, di ricordarci di cosa si occupano le 6 imprese del gruppo?

Certamente. L'attività della Edilcentro Wullschleger si basa quasi esclusivamente sulla commercializzazione di materiali edili. L'attività della Agglomerati di Cemento, fondata nel 1934, è invece orientata alla produzione e vendita di articoli in calcestruzzo per l'edilizia pubblica e privata, nonché per le costruzioni industriali, l'arredo urbano e le costruzioni stradali. L'attività della Industria Ticinese laterizi è orientata alla produzione di calcestruzzo preconfezionato e di tramezzi e rivestimenti in lastre di gesso massicce. Sala Ferramenta vende una vasta gamma di prodotti e utensili professionali per ogni tipo di utilizzo e tipologia di clientela. Geniomeccanica, società diretta da Luca, si distingue per la costruzione di aggregati dielettrici per l'elettroerosione e come officina

meccanica. Lo Studio Wullschleger, sotto la direzione di Paolo, opera nell'ambito della gestione e realizzazione di progetti di carattere immobiliare.

Una struttura aziendale di questo tipo, composta da 6 imprese differenti, non è d'ostacolo - lo chiediamo a lei, Paolo - ai processi di ottimizzazione aziendale invece possibili in un'unica grande impresa che ha al suo interno 6 settori o dipartimenti?

Assolutamente no, anche in queste 6 aziende possono essere messi in atto processi di razionalizzazione o ottimizzazione utilizzati nelle imprese più grandi. A livello informatico ad esempio abbiamo tutti lo stesso sistema, così come in comune sono anche le gestioni contabili e assicurative. Se poi guardiamo agli spazi fisici, ci accorgiamo che a Giubiasco in uno stesso stabile sono concentrati i settori amministrativi e commerciali di 5 imprese, a Biasca sullo stesso sedime sono insediate la Sala Ferramenta e l'Edilcentro, a Noranco nello stesso fazzoletto di terra ci sono la Agglomerati di Cemento, l'Edilcentro e la Sala Ferramenta.

Una delle componenti vincenti per ogni realtà imprenditoriale è la capacità di innovarsi e di scommettere su nuovi prodotti per riuscire ad essere sempre un passo davanti agli altri. Le va, Luca, di raccontarci come funziona questo processo in una realtà gestita in modo così familiare come la vostra?

Per spiegarvelo posso partire da Zurigo, dove ho svolto le mie prime esperienze professionali in una grande azienda prima di assumere la direzione di Geniomeccanica. Lì, l'iter delle idee aveva un percorso ben preciso, non certo breve. Qui da noi, se un collaboratore ha un'idea, sa esattamente dove trovarci, parla con noi e discute della stessa con i vertici aziendali. Questa possibilità per il collaboratore di interagire nel campo delle idee e dell'innovazione a stretto contatto con chi conduce l'impresa, crea una dinamicità molto importante



per l'azienda stessa, in quanto i processi di miglioramento vengono facilitati e sviluppati in modo molto più intenso ed efficace.

Pare di capire, Carlo, che questo modo di interpretare l'azienda possa produrre vantaggi non indifferenti

Sì, questo nostro modo di interpretare l'azienda, oltre a portare giovamenti nel campo dell'innovazione o della condivisione di progetti imprenditoriali, ha l'indubbio vantaggio di disporre di collaboratori molto motivati. Chi reputa di poter dare il proprio contributo a un'impresa, sente anche di appartenere di più alla realtà aziendale in cui opera. Addirittura sente questa realtà molto più sua. L'importanza attribuita ai rapporti umani all'interno dell'azienda si concretizza pure in una maggiore chiarezza, soprattutto nelle relazioni tra i singoli clienti e l'azienda con grandi vantaggi per entrambe le parti.

La ricetta, pare insomma di capire, Michel, è quella di scommettere sui rapporti umani

Certo. Questo tipo di conduzione aziendale, oltre a motivare il personale e a giovare allo sviluppo di processi o prodotti innovativi, si riflette anche sul senso di responsabilità e appartenenza dei singoli individui. Sentendosi partecipi alla realtà imprenditoriale in cui operano, i collaboratori sono anche maggiormente responsabili.

Luca, quanto è importante la tecnologia per Geniomeccanica, azienda delle 6 più votata al comparto industriale?

Geniomeccanica è sempre stata attenta alla tecnologia e a come questa potesse entrare nei processi produttivi. L'intento di oggi, come quello di 30 anni fa, è quello di essere un passo avanti nella ricerca di soluzioni nuove. Ecco perché, ad esempio, siamo stati i primi a livello industriale in Ticino, a introdurre il sistema CAD 3D per la progettazione di macchinari. Ed ecco perché il centro nevralgico dell'azienda è l'ufficio di ricerca e sviluppo, a cui il cliente può rivolgersi per ogni esigenza particolare: dalla progettazione alla realizzazione di pezzi specifici. Quest'atteggiamento propositivo è senz'altro uno dei punti di forza della nostra azienda e come tale intendiamo portarlo avanti con attenzione e perseveranza anche in futuro.

Sembra di capire, Michel, che questo atteggiamento aperto nei confronti del nuovo e del tecnologico appartenga a tutto il gruppo

Sì, una delle prerogative che accomuna il nostro gruppo è senz'altro quella dell'essere aperti alle novità imprenditoriali e di assumere un atteggiamento curioso e allo stesso tempo intraprendente di fronte a tutto ciò che potrebbe portare a un miglioramento dell'azienda, anche se le possibilità di successo non sono sempre garantite. Può infatti succedere di



investire tempo e risorse nello sviluppo di un prodotto che nel breve termine non ha una diretta applicazione aziendale. Anche se questo avviene, non bisogna però perdersi d'animo o scoraggiarsi. Su dieci tentativi, uno andrà sicuramente a buon fine. E, di solito, "il santo vale la candela"... Anche perché l'esperienza e il know-how acquisiti nello sviluppo di un prodotto possono tornare utili nell'elaborazione di altri progetti o iniziative. Il tempo e le risorse investite nell'innovazione e nella ricerca costante di nuove soluzioni non vengono perciò perse o buttate.

Può, Luca, fornirci un esempio concreto di come il santo è valso la candela?

Per dimostrare quanto questo sia vero, posso raccontarvi di un'esperienza recente, per un progetto altamente innovativo che ha riguardato una caldaia. Pur non essendo questo progetto andato a buon fine, abbiamo potuto utilizzare la tecnologia e le conoscenze acquisite per sviluppare un nuovo sistema di monitoraggio energetico teso a limitare gli sprechi di calore. Da un progetto che non si è concretizzato, ne è nato uno nuovo con interessanti applicazioni dirette e tangibili, oltre che innovative e d'avanguardia.

A proposito di energia e calore, ci risulta che la Edilcentro Wulschleger in questo campo si sia data molto da fare, vero Carlo?

Esatto, l'impegno a favore di un consumo di calore e di energia elettrica il più possibile attento ed ecosostenibile per noi non si riflette solo nella ricerca interna di soluzioni innovative, ma anche nella volontà di offrire ai nostri clienti prodotti e sistemi che possano andare in questa direzione. Si inserisce in questo contesto l'apertura nel 2009 del reparto Energia e Impianti con Showroom presso la sede di Giubiasco, dove i clienti possono vedere e toccare con mano dalle stufe e caldaie a pellet agli impianti solari termici, dalle porte ai lucernari, dai pavimenti e rivestimenti in legno ai sistemi di isolamento.

continua alla pagina seguente



Michel, com'è strutturato nelle aziende del gruppo, a iniziare da Edilcentro, l'impegno a favore della formazione?

Come Edilcentro occupiamo un buon numero di apprendisti, divisi un po' in tutti i settori. Inoltre offriamo ai nostri collaboratori la possibilità di seguire corsi di formazione direttamente con i fornitori per una migliore conoscenza dei prodotti e del loro impiego. Allo stesso tempo proponiamo corsi individuali per migliorare conoscenze specifiche - come tecniche di marketing, contabilità, ecc. - e andiamo incontro alle richieste del personale, ascoltando e soddisfacendo quelle che sono le esigenze formative che emergono di volta in volta. In generale possiamo dire di non avere schemi precisi. Siamo flessibili e ben disposti verso i dipendenti.

E in Geniomeccanica, Luca, come siete organizzati?

Anche in Geniomeccanica occupiamo alcuni apprendisti, mentre al personale già impiegato diamo la possibilità di effettuare corsi di perfezionamento e aggiornamento sulle tecniche o i macchinari più disparati. Non bisogna infatti dimenticare che siamo una delle poche aziende sul territorio che ha la possibilità di effettuare lavori su torni, frese e macchinari da officina interamente manuali, con il grosso vantaggio di essere competitivi su lavori specifici e per fare tutto questo ci vuole un alto grado di specializzazione e affinamento delle competenze acquisite.

Come si è riflettuto, Carlo, sulla Agglomerati di Cemento e sulla Sala Ferramenta l'apprezzamento del franco sull'euro e sul dollaro? Ne avete tratto vantaggio, essendo la vostra produzione e il vostro commercio orientati al mercato interno?

L'apprezzamento del franco sull'euro e sul dollaro non ha portato alle aziende che operano sul mercato interno, come la Agglomerati di Cemento e la Sala Ferramenta, quei benefici che ci si aspetta da un'impresa che non opera sui mercati d'esportazione.

Il beneficio prodotto dall'acquisto di materie prime all'estero è infatti controbilanciato dall'abbassamento dei prezzi che siamo costretti ad applicare e derivante dalla presenza sul nostro mercato interno di prodotti esteri, per'altro molto simili ai nostri, venduti in Svizzera a prezzi della zona euro, quindi molto più bassi. Questa rincorsa al prezzo più basso ci vede inoltre svantaggiati, se non già perdenti fin dall'inizio. I nostri costi, da quelli dei trasporti a quelli della manodopera, sono infatti differenti e non paragonabili a quelli di tutti i Paesi concorrenti. Compensiamo questo svantaggio con un miglior servizio, una migliore qualità dei prodotti e una maggiore affidabilità.

Geniomeccanica, Luca, come ha invece reagito?

La situazione che stiamo vivendo in Geniomeccanica è per certi versi uguale a quella della Agglomerati di Cemento. La distribuzione di prodotti come carrelli elevatori, gru e compressori acquistati all'estero e rivenduti in Ticino sta producendo un margine di guadagno continuamente eroso dalla presenza sul mercato interno di concorrenti esteri che offrono prezzi più bassi. Diversamente, l'officina che si occupa di riparazioni meccaniche, modifiche e fabbricazione di piccole serie di pezzi per industrie, per il momento non sta risentendo delle oscillazioni che stanno scuotendo il mercato monetario.

Ritornando alla connotazione prettamente familiare della vostra azienda, qual è, Carlo, il vostro punto di vista sulla successione d'impresa? Come l'avete vissuta voi?

La fase più delicata è quella di avere la generazione seguente che si interessa dell'azienda, anche perché molto spesso le tendenze sono fondamentalmente due: o si seguono le orme dei genitori oppure si sceglie un mestiere completamente differente. In questo contesto da parte nostra non c'è mai stata alcuna pressione. Non abbiamo mai costretto i nostri figli a seguire le nostre orme. Ogni nostro figlio ha sempre fatto le scelte professionali che riteneva più opportune. Ovviamente sono estremamente felice che i miei figli Luca, oggi direttore della Geniomeccanica e Paolo, oggi direttore dello Studio Wullschleger, abbiano scelto di rappresentare la quarta generazione del gruppo.

Conferma tutto, Luca?

Per quel che mi concerne, sono entrato a far parte dell'azienda di famiglia, dopo aver studiato per diversi anni in Svizzera francese e dopo aver svolto alcune esperienze in altre realtà industriali che mi sono servite moltissimo per comprendere certe dinamiche, ma soprattutto per accorgermi delle bontà di un sistema di conduzione aziendale gestito da proprietari. Un sistema di questo tipo, lo ribadisco, ha un insieme di vantaggi davvero rilevanti che si riflettono su molti aspetti dell'impresa. A cominciare dal rapporto con i collaboratori.