



Intervista a Massimo Gabriele Vergani, Presidente di Vefer Spa

# VOCAZIONE IMPRENDITORIALE E ATTENZIONE AI MERCATI

**Una famiglia** e un'azienda, da impresa artigianale a successo industriale. Vefer è una realtà consolidata nel settore dei poliuretani espansi flessibili, da oltre sessant'anni

di Pierpaolo Riva

**V**efer da oltre 60 anni si occupa di prodotti per imbottire. Nel corso degli anni l'azienda è passata dalla commercializzazione, alla lavorazione, sino all'odierna produzione e trasformazione di poliuretani espansi flessibili. Verso la fine degli anni '50 il fondatore, Giuseppe Vergani, ancora

minorenne, crea la Vefer (acronimo di Vergani e Ferrari, cognome della madre). Agli inizi, l'azienda si occupa principalmente della commercializzazione di prodotti per tappezzeri poi, nei primi anni '60, con l'ingresso in azienda del fratello Massimo Gabriele, attuale presidente, l'attività si concentra sempre più verso la lavorazione e trasformazione del poliuretano espanso, con una

produzione rivolta principalmente a produttori di mobili imbottiti quali poltrone e divani che, proprio in quegli anni e soprattutto in Brianza, incominciano a crescere e svilupparsi considerevolmente. Negli anni 70 avviene la svolta. Con la decisione di acquistare in Inghilterra un impianto per la produzione in continuo di poliuretano espanso, Vefer diventa un'azienda non solo di lavorazione e trasformazione ma anche di produzione di poliuretano espanso. La produzione diretta della materia prima permette a Vefer di studiare e produrre poliuretani per letti e materassi, quindi di sviluppare ulteriormente il proprio business. La costante crescita in termini di volumi e fatturato degli anni '80, dove l'esportazione ne rappresentava il 40%, fece sì che a metà degli anni 90 nascesse l'esigenza di acquistare un secondo impianto, sempre per la produzione in continuo di poliuretano da blocco. Lo sviluppo e la crescita più significativi avvengono, tra gli anni '90 e il 2000, anche attraverso l'acquisizione di unità immobiliari confinanti che permettono all'azienda di incrementare sia i volumi produttivi, sia la diversificazione delle lavorazioni. Il sempre crescente utilizzo del poliuretano nel comparto "bedding", soprattutto nei mercati esteri, ha fatto sì che Vefer, numero uno in Italia, mettesse a punto una gamma di prodotti espressamente studiati per tale comparto, diventando di fatto leader nel settore.

La filosofia di Vefer si è sempre basata sulla qualità, la ricerca e sviluppo, il costante controllo della produzione, la particolare attenzione all'innovazione dei sistemi di produzione e da ultimo, ma non per importanza, sul rispetto dell'ambiente. Attualmente, oltre ai due impianti per la produzione in continuo del poliuretano da blocco, l'azienda può contare su impianti e caroselli per lo stampaggio di guanciali e blocchi di alta qualità, linee automatizzate per assemblaggio e fustellatura di lastre per materassi, linee di taglio e sagomatura computerizzate e di un impianto per la produzione di rotoli in continuo. Ciò che la Vefer è e rappresenta è il risultato ultimo e inequivocabile sia di una passata, proficua e salda collaborazione tra due fratelli, sia della fondamentale presenza in azienda delle rispettive consorti, Luisa responsabile del settore "Contract", e Danila responsabile della gestione del personale. Vefer SpA conta oggi oltre 150 addetti, si sviluppa su un totale di 160.000 m<sup>2</sup> con un fatturato di oltre 75 milioni di euro, di cui circa il 35% esportato all'estero.

**Pierpaolo Riva: Dott. Vergani, quali sono state, nel tempo e fino ad oggi, le scelte di maggior valore strategico nell'azienda che dirige?**



MASSIMO GABRIELE VERGANI.

**Massimo Gabriele Vergani:** L'innovazione tecnologica e i costanti investimenti nell'attività di ricerca e sviluppo, condotti internamente e in collaborazione con le più importanti aziende chimiche europee, sono da considerarsi elementi strategici per la nostra azienda. Il fatto di non aver limitato la nostra produzione alla pura e semplice materia prima in blocchi, ci ha consentito di aggiungere valore ai nostri prodotti semilavorati. Tutto ciò ci ha permesso in questi ultimi tempi di espanderci in mercati come Canada, Stati Uniti, Cina, Malesia e Corea con prodotti semilavorati quali guanciali, lastre per materassi e altri. Altrettanto significativi, nell'ultimo decennio, sono stati i costanti investimenti in impianti, macchinari e aree produttive

e di stoccaggio che hanno consentito di aumentare la capacità produttiva della nostra azienda soddisfacendo le sempre maggiori richieste di un mercato in continua evoluzione. La capacità di Vefer di proporre sul mercato poliuretani innovativi, sempre più performanti e sempre più specifici per le diverse applicazioni industriali è stata ed è la chiave del successo della nostra azienda.

**PR: Quali sono stati, nel bene e nel male, i maggiori impatti organizzativi, gestionali e operativi di tali scelte?**

**MGV:** L'aumento dell'incidenza sulle nostre vendite dei prodotti semilavorati rispetto al poliuretano in blocchi, quale materia prima, ha comportato notevoli cambiamenti in termini organizzativi. Si è dovuto rendere la struttura aziendale molto più flessibile e snella per gestire contemporaneamente sia grosse serie, sia piccole commesse ad alto valore aggiunto, attraverso una manodopera molto specializzata. A tal proposito oltre agli efficaci cambiamenti organizzativi che hanno coinvolto alcuni reparti deputati alla lavorazione del poliuretano, si sono affrontati interventi gestionali rilevanti anche nell'area logistica e dei trasporti. Al nostro interno sono stati sviluppati specifici programmi software per la gestione della produzione, dello stoccaggio di materie prime, di prodotti finiti e per la pianificazione delle consegne. Tenuto conto che la nostra azienda movimentata circa 40 autotreni al giorno, dotati di speciali presse per il trasporto del poliuretano, la gestione della logistica e dei trasporti rappresenta una vera e propria "azienda nell'azienda". Operativamente riusciamo a garantire ai grandi gruppi industriali, sia nazionali che internazionali, i volumi richiesti nei tempi stabiliti e ai clienti di piccole e medie dimensioni consegne tempestive e molto frammentate.

**PR: Quali sono invece gli interventi di miglioramento operativo, organizzativo e gestionale che la Vefer sta adottando per sostenere la propria competitività?**

**MGV:** La costante attenzione agli aspetti della sicurezza e della qualità sono per Vefer obiettivi irrinunciabili. Per la nostra società produrre in sicurezza vuole dire produrre in qualità. Tutto ciò si può ottenere, innanzitutto collaborando solo con i fornitori, leader del panorama chimico mondiale, in grado di garantire materie prime di qualità costante, in secondo luogo, migliorando continuamente i nostri impianti e mantenendoli costantemente, per ottenere prodotti con elevati standard qualitativi e sempre uguali a se stessi, operando in piena sicurezza e rispetto dell'ambiente. Dal punto di vista organizzativo e gestionale la nostra società ha investito, come precedentemente sottolineato, importanti risorse per ottenere un "time to market" estremamente ridotto, offrendo un servizio rapido e puntuale che permetta alla nostra clientela una gestione molto elastica delle loro scorte con conseguente riduzione di costi. Per garantire il corretto sviluppo aziendale, una particolare attenzione è rivolta alla gestione finanziaria e amministrativa dell'impresa da parte della proprietà che se ne assume in prima persona la responsabilità. In tale ottica è consolidata prassi aziendale redigere bilanci e rendiconti, consuntivi e previsionali, con cadenza trimestrale per analizzare la performance economica e finanziaria dell'azienda, attuale e prospettica.

**PR: Una vostra eventuale decisione di delocalizzare, oltre che a evidenti esigenze di espandere la presenza in nuovi mercati internazionali e di rafforzare il presidio locale sui vostri clienti esteri, può essere perseguita anche per altre motivazioni contingenti e organizzative?**

**MGV:** La nostra azienda è molto legata al territorio in cui è nata e si è sviluppata. Quindi, pur in presenza di aspetti burocratici e inefficienze strutturali che limitano fortemente la crescita e lo sviluppo di qualsiasi azienda in Italia, Vefer ha da sempre privilegiato investimenti sul territorio nazionale e in particolare in Brianza. Vefer ha tre stabilimenti a Lissone. Tutto ciò non ha però impedito di costituire, già molti anni or sono, la Vefer Poliurethan España, azienda che in maniera sinergica con Vefer Spa ha permesso di radicare la nostra presenza nel mercato iberico. Dagli inizi degli anni '90 la richiesta di prodotti innovativi e di alta qualità proveniente dalla Spagna ha fatto sì che aumentasse progressivamente il nostro impegno verso il mercato iberico giustificando ampiamente la costituzione di una specifica società, la "Vefer Poliurethan España". Tale unità produttiva ci ha permesso, oltre che di avere notevoli risparmi a beneficio dell'azienda italiana e dei suoi dipendenti, di essere capillarmente presenti in un mercato che ha conosciuto, a cavallo degli anni 2000, una rilevante espansione. Tutt'ora siamo riconosciuti un'azienda leader nella produzione di poliuretani per imbottiti quali poltrone e divani e per il settore bedding. Prodotti come il nostro "MindFoam", poliuretano viscoelastico a lenta memoria,



*La costante attenzione agli aspetti della sicurezza e della qualità sono per Vefer obiettivi irrinunciabili. Per la nostra società produrre in sicurezza vuole dire produrre in qualità*

"Polargel", "Malvafoam" e altri nostri poliuretani hanno portato il nostro "Made in Italy" ad affermarsi anche in questo mercato.

**PR: Che ruolo e che importanza hanno i suoi collaboratori più stretti, nell'assetto strategico della Vefer?**

**MGV:** La Vefer è una Società per Azioni il cui pacchetto azionario è interamente di proprietà della famiglia Vergani. Alcuni componenti della famiglia hanno ruoli direzionali "fondamentali" all'interno di differenti settori aziendali, spaziando dall'area produttiva a quella commerciale ed amministrativa. La proprietà è sempre stata attenta nel capire l'importanza strategica dei propri collaboratori che vengono coinvolti con gli esponenti della famiglia nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, condividendo competenze e conoscenze. Vefer ha concentrato molti sforzi per accrescere le capacità necessarie allo sviluppo della società, sia da un punto di vista tecnico che manageriale, facendo crescere i propri dipendenti. Vi è più di un collaboratore, per esempio, che, assunto quale neo laureato, si sia trovato a ricoprire un ruolo dirigenziale e di responsabilità nell'ambito della nostra azienda. Il coinvolgimento nell'organigramma aziendale di elementi della famiglia, inoltre, associato alle competenze e conoscenze dei nostri collaboratori più stretti, ha permesso a Vefer di poter controllare e gestire con maggior velocità le complesse dinamiche del mercato del poliuretano senza arrivare a un irrigidimento della struttura.

**PR: L'attuale assetto della Vefer deriva maggiormente da una consolidata filosofia direzionale, è frutto di un piano di svi-**



prestigiosi istituti di certificazione del prodotto, come LGA-TUV. Un'incessante attenzione commerciale verso un mercato in evoluzione come quello attuale è stata ed è fondamentale per poter recuperare, attraverso l'acquisizione di nuova clientela, anche diversa da quella abituale, gli inevitabili cali strutturali che si sono registrati, e ancora insistono, sulla clientela consolidata. Ciò è stato possibile grazie a un'organizzazione interna che, a tutti i livelli funzionali, ha saputo evolversi e rispondere celermente alle nuove esigenze di un mercato in continuo cambiamento. La "stagionalità" della domanda nella quale si alternano periodi di lavoro molto intenso a periodi di relativa calma, ci ha indirizzati, per rimanere saldamente leader in questo mercato, da una parte ad aumentare lo stock dei prodotti standard, con un aumentato impegno finanziario, dall'altro a essere estremamente flessibili per consentire, nei momenti di maggior richiesta, di aumentare la nostra capacità produttiva per soddisfare ogni esigenza.

**PR: Cosa si aspetta dai suoi collaboratori e dai suoi dipendenti in futuro?**

**MGV:** Innanzitutto di condividere l'idea imprenditoriale e la capacità di poterla portare avanti in futuro, con il desiderio di acquisire sempre nuove competenze e con la consapevolezza che il successo dell'azienda si trasforma in benessere per i collaboratori e i dipendenti. Collaboratori e dipendenti che sono, nel loro insieme, la forza trainante dell'azienda. Di notevole importanza, è stato riuscire ad attivare le giuste sinergie tra proprietà e collaboratori, per dare a tutti la percezione di lavorare per un "fine comune", che è il benessere e lo sviluppo dell'azienda, attraverso il quale ogni singolo dipendente può realizzare le sue aspirazioni professionali e avere la tranquillità di una situazione economica stabile e soddisfacente. In questo contesto è importante concedere sufficiente spazio anche all'iniziativa personale, incanalata chiaramente all'interesse generale, alla sensibilità di cogliere le sempre nuove e diverse esigenze della clientela, a un approccio il più possibile professionale e non casuale alle problematiche, siano esse commerciali, amministrative, produttive, logistiche o altre.

**PR: Come vede il futuro economico, finanziario, politico e sociale dell'Italia e dell'Europa?**

**MGV:** L'Italia ha "teoricamente" le risorse potenziali per uscire dalla crisi. La qualità, la creatività, il gusto... il "Made in Italy" insomma è solo nostro. Ci auspichiamo che la classe politica italiana sia molto più attenta e concentri i propri sforzi verso le esigenze di quelle piccole e medie imprese che caratterizzano il tessuto economico "sano" di questo paese. Dobbiamo però accettare che gli equilibri mondiali siano oggi molto cambiati e che la naturale propensione dei popoli a migliorare le proprie

**luppo strategico a lungo termine pensato da tempo oppure è il risultato ultimo di un adeguamento continuo alle complesse dinamiche dei mercati globali?**

**MGV:** L'attuale assetto della nostra società deriva da una consolidata filosofia aziendale caratterizzata da un giusto mix tra condivisione di direttive aziendali e un significativo lavoro di team finalizzato a portare avanti le strategie aziendali e le analisi delle politiche economiche. Vefer oggi è il frutto di un attento "planning" costruito negli anni. Lo sviluppo industriale, tecnologico, impiantistico e logistico portato a termine nell'ultimo decennio, ha consolidato l'intera struttura aziendale. La nostra società ha saputo precorrere i tempi e modificare le proprie strategie in base alle esigenze congiunturali. Come già esposto in precedenza, alcune persone chiave dell'organizzazione aziendale fanno parte della famiglia Vergani, questa scelta ha permesso di impostare, con estrema efficienza e sicurezza di attuazione, adeguate strategie aziendali che favoriscano costantemente sia il massimo coordinamento e controllo, sia la continua attenzione al mercato e alle esigenze operative interne.

**PR: Quali specifiche azioni operative e di direzione aziendale ha messo in atto la Vefer per contrastare la lunga crisi che ancor oggi persiste?**

**MGV:** La lunga crisi che ancora oggi purtroppo caratterizza il nostro paese è stata affrontata da Vefer prima di tutto cercando di aumentare l'efficienza dei processi aziendali e ottimizzando il rapporto qualità prezzo dei propri prodotti. Molti sforzi sono costantemente rivolti ad accrescere le competenze necessarie allo sviluppo della nostra società, anche collaborando con i più



condizioni di vita aumenti al contempo sia la produttività sia l'estensione geografica del mercato. Sicuramente la distribuzione del lavoro nei vari paesi non tornerà a essere quella che era prima della crisi attuale. Le inevitabili differenze del costo del lavoro tra i paesi più industrializzati e quelli emergenti esaspera la competitività, proponendoci sfide fino a non molti anni fa impensabili. Sarebbe auspicabile che, almeno all'interno dell'Unione Europea, non ci fossero gli squilibri di salario, d'imposizione fiscale, di costi generali nonché di vincoli ambientali, causa principale di sproporzionate incidenze sui costi delle imprese, differenti in funzione della nazionalità.

**PR: Quale consiglio si sente di dare agli imprenditori che hanno subito e continuano a subire gli effetti della congiuntura economica corrente?**

**MGV:** Una domanda cui è molto difficile rispondere. È giusto sottolineare gli errori della classe politica italiana che ha praticamente abbandonato a se stessa, in questi anni di grave crisi, la piccola e media industria italiana, che rappresenta circa il 90% della nostra economia, di fatto contribuendo a distruggere interi poli manifatturieri italiani che caratterizzavano il nostro tessuto economico. Anche la classe imprenditoriale italiana però non è esente da colpe riguardo alla situazione economica attuale. Spesso le imprese italiane non sono state sufficientemente capitalizzate, si è fatto forse sempre troppo affidamento e ricorso al credito bancario. Si è sempre fatta molta e forse troppa attenzione al "Conto Economico" di una società e troppo poco allo "Stato Patrimoniale" delle aziende italiane. Oggi tutto ciò non è più possibile, il mondo dal 2008 in poi è profondamente cambiato e le problematiche economiche e finanziarie di un'azienda sono oggi notevolmente più critiche di quanto lo fossero prima. Per cercare di cambiare le cose occorrerebbero forse anche un

maggior coinvolgimento e una maggiore unione tra imprese, per farsi valere con più forza e decisione.

**PR: Quale messaggio si sente di dare invece ai giovani che, senza alcun tipo di aiuto, muovono oggi i primi passi nel campo del lavoro, siano essi dipendenti piuttosto che neoimprenditori?**

**MGV:** I giovani di oggi si trovano davanti sia sfide differenti, sia problematiche molto diverse, per certi versi anche molto più difficili, da quelle che abbiamo dovuto affrontare e vincere noi. Si pensi alla difficoltà oggi di trovare un posto di lavoro, anche in possesso di una laurea, rispetto a 30 anni fa o alla difficoltà di reperire piccoli finanziamenti per aprire un'attività. La tecnologia attualmente disponibile ha fatto passi giganteschi e, quelli della mia generazione, difficilmente riescono coglierne a fondo tutti gli aspetti di valore che invece i giovani sembrano padroneggiare. Credo però, in definitiva, che, qualora si voglia emergere, oggi come allora, nulla sia regalato, conta la capacità intellettuale

ma anche la capacità di sacrificio, la voglia di dedicare tempo al lavoro e il saper trarre dagli inevitabili errori gli insegnamenti che gli stessi portano. In ultima analisi, non deve mai mancare la voglia e la capacità di lottare, con le armi più adatte e congeniali, per raggiungere gli obiettivi prefissati. ○

#### NOTE BIOGRAFICHE

**Massimo Gabriele Vergani** è Presidente di *Vefer Spa*, nato a Monza nel 1943, rimane orfano di padre all'età di soli cinque anni. Entra nell'azienda di famiglia con il fratello Giuseppe all'età di quindici anni, alla fine delle scuole commerciali, dovendo così rinunciare al proseguimento degli studi. L'azienda, da piccola impresa artigianale con pochi dipendenti, si trasforma negli anni, prima in Srl poi in Spa, divenendo un'industria con oltre 150 collaboratori. A formale riconoscimento della sua profonda conoscenza della produzione e della lavorazione dei poliuretani espansi riceve, nel 1989, la laurea "Honoris Causa" in Chimica Tecnologica.

**Pierpaolo Riva** è ingegnere industriale, laureato in "Ingegneria delle Tecnologie Industriali" al Politecnico di Milano, MBA degree presso la SDA Bocconi School of Management e Consulente di Direzione, ha lavorato per grandi imprese industriali, aziende high-tech, della distribuzione organizzata e di servizi, sia pubbliche che private. È a capo, in qualità di Presidente e Amministratore, di AXSEA, società di consulenza direzionale ed è autore del libro: "Rilanciare l'azienda con le proprie risorse". McGraw-Hill, Milano.

manufacturing

distribution

supply chain

# LOGISTICA Management

- > **SPECIALE AIR CARGO** IL TRASPORTO MERCI CHE NON HA CONFINI
- > GESTIONE E ANALISI DEI PROCESSI LOGISTICI DI MAGAZZINO
- > IL RUOLO DELLE OPERATIONS ECCELLENTI: IL SERVICE LEVEL AGREEMENT



PERCHÈ  
TI SA  
ASCOLTARE

NOVASYSTEMS.  
COMPLETA  
IN TUTTI I SENSI.

**CON L'ASSISTENZA  
TOTALE  
24 ORE SU 24  
7 GIORNI SU 7  
365 GIORNI L'ANNO**

*Il nostro Servizio Assistenza, dotato di personale altamente qualificato, fornisce ai Clienti un supporto tecnico puntuale e competente, affinché riescano ad utilizzare al meglio ed in modo indipendente la soluzione software **BeOne Cloud Forwarding Suite** per il mondo delle **Spedizioni Internazionali**, dei **Trasporti** e della **Logistica**, in qualunque parte del mondo.*

**+39 045 8788200**

WWW.NOVASYSTEMS.IT

**NS** **NOVASYSTEMS**  
YOUR ICT PARTNER

logisticamanagement.it