

FEDERICA CARALLO

ESPERIENZE IMPRENDITORIALI NELL'INDUSTRIA
CASEARIA LOMBARDA DEL NOVECENTO:
LA GALBANI

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO
FACOLTÀ DI SCIENZE LINGUISTICHE
E LETTERATURE STRANIERE
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE LINGUISTICHE

A.A. 2012/2013

2015

INDICE

INTRODUZIONE	P. 4
CAPITOLO I	
L'ITALIA AGRICOLA DAGLI ULTIMI ANNI DELL'800 AL 1930	“ 8
• Il caseificio italiano	
• La produzione del latte in Italia	
• Il latte alimentare e l'approvvigionamento delle città	
• I prodotti dell'industria casearia nel commercio	
CAPITOLO II	
DALLE ORIGINI ALLA SOCIETÀ ANONIMA EGIDIO GALBANI	“ 17
• Le origini	
• Il caseificio Davide Galbani	
• Prime produzioni, primi successi	
• La nascita del primo caseificio industriale	
• La Società Anonima Egidio Galbani	
Produzione e problemi di approvvigionamento	
Nuovi stabilimenti e politica commerciale	
Sviluppo sui mercati esteri	
Il bisogno di capitali	
Le dimissioni di Egidio Galbani nel 1926	
CAPITOLO III	
LA GALBANI DEI FRATELLI INVERNIZZI	“ 34
• La Galbani dopo il 1926	
Produzione e mercati	
Il cambiamento	
Distribuzione e pubblicità	

- Gli ultimi anni
 - L'impero dei formaggi
 - La Galbani firmata Ifil-Bsn
- Lo stabilimento di Casale Cremasco
 - Gli inizi
 - La guerra e l'arrivo di Gino Invernizzi
 - L'azienda agricola e l'allevamento di suini
 - La raccolta del latte
 - La vita nello stabilimento
 - Lavorare in Galbani
 - L'attività sindacale
 - I grandi cambiamenti
- Gli stabilimenti di Bozzolo e di Casalbuttano

ARCHIVIO FOTOGRAFICO	“ 65
FONTI	“ 93
BIBLIOGRAFIA	“ 97

INTRODUZIONE

Il presente lavoro si propone di ricostruire le vicende della società Galbani, dalle origini fino al 1989, anno della sua acquisizione da parte del gruppo italo-francese formato da Ifil e Bsn, cercando di far emergere le figure che in modi diversi ne hanno determinato la storia, come il fondatore Egidio Galbani o gli Invernizzi, che per oltre cinquant'anni guidarono l'azienda. Nell'indagine si sono voluti ripercorrere anche i passaggi fondamentali che hanno portato il piccolo caseificio della Valsassina a divenire una delle maggiori realtà industriali del settore lattiero-caseario nazionale. Tale ricerca è stata poi inserita all'interno di un approfondimento del comparto oggetto di studio, considerando il periodo compreso tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento, anni di grande fermento con riguardo sia al progresso tecnico sia alle numerose iniziative nel campo della lavorazione del latte e dei suoi derivati. La scelta del tema affrontato è derivata dalla volontà di concludere un importante percorso formativo con la presentazione di un caso aziendale che fosse emblematico per la regione Lombardia, e di un mercato in cui il nostro Paese non si dimostrò secondo a nessuno. Difatti, già nel primo dopoguerra l'Italia seppe conquistare una leadership indiscussa nella produzione di latticini, grazie all'offerta di specialità casearie sempre più richieste, anche all'estero, per la pregevole qualità e l'inconfondibile sapore, caratteristiche che ancora oggi continuano a distinguere la proposta alimentare "made in Italy" all'interno di uno scenario competitivo globale.

Nel perseguimento degli obiettivi preposti, le principali difficoltà sono state riscontrate nel reperire materiale che trattasse con dovizia di dettagli i vari tasselli dell'esperienza Galbani, e ciò si deve essenzialmente alle scarse tracce documentali lasciate da un'attività che ai suoi esordi presentava caratteristiche tipiche della semi artigianalità e che almeno fino alla nascita della Società Anonima Egidio Galbani (1920) non produsse materiale cartaceo consistente. La ricostruzione risulta complessa anche per la struttura familiare dell'industriale lecchese, il quale non ebbe eredi diretti a tramandare la sua memoria che andò così persa a favore della tradizione legata alle gesta di Achille, Rinaldo e Ermenegildo Invernizzi. Rammarica inoltre dover constatare come gran parte del materiale storico originale contenuto negli archivi della Società sia andato perduto nel corso dei passaggi di proprietà che hanno segnato gli anni più recenti della sua storia. Infine, è doveroso precisare che il caseificio lombardo, nonostante il fondamentale contributo alla realtà economica della regione, è stato oggetto di limitati studi, e la carenza di documentazione può essere spiegata con il permanere di una frammentazione del settore che, a prescindere dalle note eccezioni, contraddistinse tutto il '900, un secolo che negli ultimi suoi decenni fu testimone dell'uscita di scena di grandi imprese familiari, la cui attività diede un apporto insostituibile allo sviluppo e potenziamento dell'eccellenza italiana.

La tesi è stata strutturata in tre capitoli. Il primo, "L'Italia agricola dagli ultimi anni dell'800 al 1930", fornisce un quadro sintetico del settore caseario, con una particolare attenzione alla Lombardia per ciò che riguarda l'attività del caseificio, la produzione di latte, il rifornimento dei centri urbani e il commercio sia nazionale che internazionale dei prodotti. Avvenimenti e dati riportati sono tratti da alcuni articoli pubblicati in un numero speciale dedicato al latte e ai suoi derivati della rivista "L'Italia Agricola", edita dalla Federazione Italiana dei Consorzi Agrari di Piacenza nel dicembre 1926. A partire dagli ultimi decenni dell'Ottocento il caseificio subì una radicale evoluzione sia dal punto di vista economico che sociale. Considerevoli perfezionamenti tecnici interessarono la realizzazione di prodotti come il burro, il grana, il gorgonzola, la crescenza, i tipi svizzeri, il pecorino romano e i prelibati formaggi molli di lusso che videro nel valsassinese Galbani il loro più illustre creatore e innovatore. Nella produzione della materia prima necessaria per le lavorazioni il primato spettava alla razza bovina, seguita a distanza da quella ovina, caprina e bufalina. Nel 1926 la produzione complessiva di latte doveva aggirarsi sopra i 50 milioni di ettolitri, più di un terzo era destinato al consumo diretto mentre il resto veniva trasformato in specialità

casearie. Solo per la Lombardia i dati indicano circa 700.000 vacche che fornivano ben 20 milioni di ettolitri, e ciò a confermare il ruolo di maggiore sostenitrice della pratica di caseificio della Penisola. Nel corso dei primi decenni del Novecento, ricercatori e scienziati approfondirono tematiche inerenti l'igiene e le modalità di conservazione del latte, un alimento ritenuto indispensabile al sostentamento dell'uomo. Ciò avvenne in concomitanza con il passaggio della gestione del servizio di fornitura delle città dal venditore agli enti pubblici, il cui compito divenne quello di vigilare sull'operato sia del produttore che del distributore, assicurando a ogni cittadino un bene integro e sicuro. In Europa furono le nazioni all'avanguardia nel settore e consumatrici di una quota elevata di latte a confermare, con le loro strutture, il progresso conseguito dalla scienza alimentare, osservando con ammirazione soprattutto le pratiche statunitensi, reputate un valido esempio da emulare. Grazie agli incessanti sforzi per intensificare e migliorare la produzione di latte e dei suoi derivati, a pochi anni dalla fine della guerra, l'industria casearia italiana risultava tra le realtà mondiali più specializzate. Nel 1925 l'Italia esportava 391.129 quintali di formaggio, 36.334 quintali di burro e 91.134 quintali di latte fresco, sterilizzato, in polvere, condensato e altri prodotti a base di caseina, con un valore stimato in 611 milioni di lire totali. In merito alla produzione annua si riscontrò una crescita ragguardevole rispetto al periodo precedente: più di 50.000.000 ettolitri di latte, 500.000 quintali di burro e 2.500.000 quintali di formaggio. Ulteriori dettagli sono forniti dall'ultimo paragrafo del primo capitolo con un attento riferimento al commercio di due illustri rappresentanti del caseificio italiano, ovvero il burro e il formaggio.

Il secondo capitolo, "Dalle origini alla Società Anonima Egidio Galbani", è incentrato sulle tappe della storia umana ed imprenditoriale di Galbani, a cominciare dal modesto commercio stagionale di latticini raccolti presso i casari della valle, per poi passare alla creazione della Società Anonima Egidio Galbani, e terminare con le sue dimissioni nel 1926. I contributi di Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco* e Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, si sono rivelati un prezioso aiuto, tuttavia la limitata attenzione da parte delle pubblicazioni dell'epoca e la tipica riservatezza della dirigenza Galbani, non consentono una piena comprensione di tutti gli accadimenti societari. Certe questioni, perciò, richiederebbero ulteriori approfondimenti. Dopo una parentesi temporanea nello smercio a corto raggio delle lavorazioni di terzi, dalla seconda metà degli anni Settanta del XIX secolo Egidio iniziò a interessarsi in prima persona a tutte le fasi dell'attività casearia, dedicandosi in particolare ai prodotti tipici del caseificio vallivo. A inizio anni Ottanta venne creato a Ballabio il Caseificio Davide Galbani e aperto a Maggianico un magazzino di smistamento e spedizione, non lontano dalla stazione di Lecco.

Senz'altro, il più grande merito di Egidio Galbani fu quello di essere stato il primo in Italia a realizzare specialità che potessero competere con i popolari formaggi molli francesi, prodotti definiti "di lusso" per l'alto prezzo. Nell'82 venne lanciata la Robiola Galbani, una specialità originale che acquistò da subito una certa notorietà e una lusinghiera accoglienza da parte del pubblico, confermando la giusta intuizione di ispirarsi al caseificio d'oltralpe per proporre i caci della propria terra. Nel medesimo periodo l'imprenditore affiancò all'amata gamma di robiole quella di altri tipi a pasta molle che gli valsero numerosi riconoscimenti presso fiere, esposizioni e mostre, sia italiane che straniere. A chiudere un itinerario di crescita, arrivò il Formaggio del Bel Paese (1906), la creazione più fortunata del Caseificio, frutto della ricerca di proprietà che potessero incontrare i gusti dell'intera popolazione. Il segreto di Egidio stava nelle sue intuizioni, tanto che fu ancora lui il primo a precorrere i tempi e lavorare i formaggi molli su criteri industriali, avvalendosi di tutti i progressi che la tecnica rendeva disponibile. Il fondamentale contributo di Galbani non si limitò, però, alla sola creazione di un comparto moderno e alla risoluzione di problemi operativi, ma fu ben più importante e complesso: egli sarà sempre ricordato come il pioniere della comunicazione e della pubblicità nel campo del commercio caseario. In breve tempo, l'aumento dei volumi di vendita e la necessità di distribuire uniformemente la fabbricazione e la stagionatura dei formaggi durante l'anno portarono Egidio a considerare nuove localizzazioni per i suoi impianti cosicché, sul finire del secolo, si stabilì l'apertura di una filiale produttiva a Melzo, un piccolo comune in

provincia di Milano. La cascina Triulza giunse a lavorare 5.000 litri giornalieri di materia, una media di molto superiore a quella dei tradizionali caselli artigianali diffusi sul territorio, e per quasi dieci anni si affiancò alla sede di Ballabio, cioè fintanto che non venne ultimato il nuovo complesso industriale sito vicino alla stazione ferroviaria di Melzo, i cui lavori iniziarono nel 1911. Alla vigilia della guerra la Galbani era ormai una realtà di primaria importanza nel settore caseario, con una produzione compiutamente industriale dei suoi prodotti.

Il 20 aprile 1920 Egidio trasformò il Caseificio Davide Galbani in Società Anonima Egidio Galbani, e a sottoscrivere l'atto costitutivo si presentano altresì il fratello Giuseppe con suo figlio Giacomo, Bernardino Nogara, Elvezio Ardiani, Achille e Rinaldo Invernizzi. I sei anni che seguirono possono considerarsi un momento di consolidamento delle posizioni acquisite dall'azienda, sia fuori che dentro i confini italiani. Il latte lavorato crebbe in modo costante, e ciò grazie anche al complessivo aumento dell'export che perdurò fino al 1926, anno durante il quale si registrò un drastico crollo delle vendite internazionali compensato, però, dal boom di quelle in Italia. Nei primi anni di attività, la Società Anonima Egidio Galbani si concentrò prevalentemente sull'ampliamento della propria base produttiva con l'obiettivo di sostenere in modo adeguato l'espansione della domanda, tuttavia, sebbene le vendite avessero un trend positivo, l'interesse rivolto al potenziamento dei processi ebbe, in realtà, l'effetto di distrarre i dirigenti e lo stesso Galbani dal rafforzamento delle altre funzioni aziendali. A sancire la fine di un'era, durante l'Assemblea straordinaria dei soci del 24 giugno 1926, l'annuncio del Presidente delle sue irrevocabili dimissioni. Pur senza successi eclatanti, Galbani proseguì la sperimentazione e la creazione di nuovi prodotti con la LIR (Latterie Industriali Riunite), un progetto a cui si dedicò fino al '35, anno in cui si vide costretto a vendere i suoi impianti alla Locatelli. Egli si spense a Ballabio il 5 luglio del 1950, all'età di novantadue anni.

Nel terzo ed ultimo capitolo, "La Galbani dei fratelli Invernizzi", l'indagine si è incentrata su quello che si potrebbe definire un secondo atto della vita societaria della Galbani, governata dagli Invernizzi dal 1926 all'89, anno del passaggio della proprietà al sodalizio formato dalla famiglia Agnelli con la francese Bsn-Danone. La ricostruzione si è avvalsa ancora una volta dei lavori di Bigatti e Mandressi integrati, però, da numerosi articoli pubblicati su quotidiani storici tra cui il Corriere della Sera, il Sole 24 Ore, La Stampa e la Repubblica, e da riviste di settore che hanno fornito indicazioni piuttosto utili al fine di presentare le linee generali della situazione organizzativa e finanziaria dell'impresa nel corso degli anni '80, all'interno di un settore, quello alimentare, caratterizzato dall'affacciarsi di grandi gruppi stranieri interessati ad accrescere la proprie quote di mercato e la propria competitività sulla base di acquisizioni vantaggiose. Poi, si è cercato di fornire una valida ricostruzione delle vicende delle tre unità produttive di Casale Cremasco, Bozzolo e Casalbuttano, tipici esempi di fabbrica-paese dove si realizzava una strettissima connessione tra lo stabilimento e il tessuto socioculturale che lo circondava. Tale approfondimento ha ricevuto l'essenziale contributo della pubblicazione di Bigatti, contenente le testimonianze di chi entrò a far parte della "famiglia Galbani", vivendo da vicino e spesso in prima persona gli accadimenti che interessarono la società. Rinresce di non aver potuto recuperare notizie di una certa consistenza anche sulla storica sede di Melzo, quella che più di altre è stata il vero simbolo della forza industriale della Galbani.

L'esperienza maturata lavorando nell'azienda paterna e gli anni vissuti a stretto contatto con Egidio Galbani fornirono ad Achille, Rinaldo ed Ermenegildo, le competenze necessarie per dirigere e far prosperare la neo-società, rendendola una delle realtà industriali più importanti del comparto lattiero-caseario nel secondo dopoguerra, oltre che in Italia anche all'estero. La rivalutazione della lira, la sempre più agguerrita concorrenza e il crollo del 1929 portarono la Società a dover affrontare anni di notevole incertezza, ciononostante il periodo compreso tra il 1926 e il 1934 si caratterizzò per una persistente crescita dell'attività con riferimento sia al latte lavorato sia alla produzione. La gestione Invernizzi dei primi anni riuscì a condizionare indelebilmente gli sviluppi futuri della Galbani e, a confermarlo, il fatto che le dimissioni del suo fondatore avessero comportato un radicale cambio strategico e l'inizio di una visione più ricettiva al cambiamento, attenta ai fattori organizzativi e guidata da un management capace di gestire le complessità del

mercato e di anticiparne le dinamiche. Per l'appunto, la Galbani non può essere definita un'impresa tipicamente familiare, anzi, dal '26 nuovi soci entrarono nel Consiglio di amministrazione che si allargò fino a comprendere 11 componenti. Tra il 1920 e il 1926 l'apparato industriale risultava particolarmente esposto alle oscillazioni di mercato in quanto poggiava sulle basi incerte di una distribuzione delegata quasi del tutto a grossisti, agenti ed esclusivisti, spesso poco diligenti rispetto alle direttive impartite. Ma gli esiti della depressione del '29 fecero maturare nella direzione la convinzione che l'indirizzo da seguire fosse quello di una rete di vendita diretta, che massimizzasse la penetrazione nel mercato nazionale attraverso un maggior controllo della domanda e della propria immagine. Su iniziativa di Ermenegildo, a partire da fine anni '20, i vertici decisero di investire risorse considerevoli nella realizzazione di un'efficiente organizzazione commerciale.

Tra il '27 e il '32 fu sempre Ermenegildo il maggior propulsore del rinnovamento strategico della Galbani, e ciò si deve alla sua fondamentale intuizione di investire in modo sistematico nelle attività promozionali. Riguardo alla gamma di prodotti, numerose novità si aggiunsero all'offerta Galbani e ciò al fine di soddisfare i propri clienti con una ricca varietà di scelta. Nel 1950-1960, l'azienda continuò il suo inarrestabile processo di sviluppo e leader assoluto era il presidente Rinaldo Invernizzi che dal '46 in seguito alla scomparsa del fratello assunse il comando. Ad occuparsi della direzione dei vari stabilimenti, i due cugini di Rinaldo, Guido e Gino, coadiuvati da alcuni direttori in loco. Dopo la metà degli anni Sessanta venne avviato un rinnovamento dell'amministrazione in tutte le sedi produttive. In tema di diversificazione, la Galbani decise di entrare nel settore delle conserve alimentari di carne suina acquistando nel 1936 il Salumificio Melzese, uno stabilimento di dimensioni ridotte dedito alla lavorazione dei salumi, che quattordici anni dopo fu inglobato nella Egidio Galbani S.p.A. come Divisione Galbani Carni. Dall'87 la Galbani divenne l'ambito oggetto dei desideri di importanti gruppi alimentari, tra i nomi Ifil (Istituto Finanziario Industriale Laniero) intenzionata ad aumentare la sua presenza nel settore. Nel luglio dell'89 la società degli Agnelli insieme alla partner Bsn divenne infine la nuova proprietaria della Società, acquistata per 2.241 miliardi. Nel paragrafo si è cercato di fornire un'analisi quanto più completa e, allo stesso tempo, semplificata della complessa manovra finanziaria che sorresse la cessione.

L'elaborato termina con la sezione "Memorie Fotografiche" dedicata a fotografie e immagini della Galbani che si ama ricordare, raggruppate in base ad un ordine tematico: personaggi, prodotti, stabilimenti, mezzi di trasporto e produzioni.

Raccontare la storia di un'azienda è sempre un compito impegnativo, e lo è ancor di più se si tratta di uno dei marchi storici dell'imprenditoria italiana. A tal proposito il mio più profondo e sincero ringraziamento va al prof. Claudio Besana, una guida e un riferimento nella stesura dell'elaborato. Si ringrazia, inoltre, la Biblioteca Civica di Melzo per la professionalità e la grande disponibilità dimostratami.

I

L'ITALIA AGRICOLA DAGLI ULTIMI ANNI DELL'800 AL 1930

IL CASEIFICIO ITALIANO

A partire dagli ultimi decenni dell'800 il caseificio italiano subì una profonda evoluzione, acquisendo maggior rilievo sia dal punto di vista economico che sociale, in particolare, fu la Lombardia a meglio rappresentare lo sviluppo organizzativo e produttivo di quegli anni. I casoni lombardi, così come i caselli dell'Emilia-Romagna, si espansero in decine di grandi latterie con attrezzatura moderna e con varietà di indirizzo tecnico, mentre nelle valli alpine si moltiplicarono rapidamente le piccole latterie sociali. Dal 1895 il movimento cooperativo fu sostenuto attivamente da una fitta schiera di innovatori dell'attività agraria, diffondendosi dalla pianura alla montagna con la prospettiva di competere con la grande industria. Intorno al '96 a Gravellona Lomellina entrò in funzione la prima grande latteria cooperativa, seguita nei due anni successivi da quelle di Robbio, Candia, Cuneo e nel 1900 dalla superba latteria Soresinese. Lo stesso avvenne in provincia di Milano con la nascita delle latterie cooperative di Sant'Angelo Lodigiano, di Gaggiano, di Casalpusterlengo e della Società Lodigiana. Risale inoltre sempre agli ultimi anni dell'Ottocento la creazione di latterie sociali in Emilia, specie nel Parmense, in provincia di Reggio e di Modena¹. Il movimento cooperativo fu ostacolato dalla ferma presenza di quello industriale che offriva ai fornitori di latte prezzi difficilmente raggiungibili, sicché, dopo il 1905 il cooperativismo proseguì il suo sviluppo nelle zone di montagna ma si arrestò in Lombardia e in Emilia, ove un buon numero di latterie cooperative passarono nelle mani di privati, come nel caso della già citata Società Lodigiana, e altre scomparirono, come nella Lomellina, nel Cremonese, nel Reggiano e nel Parmense. L'unica a resistere ad ogni insidia fu la potente latteria Soresinese. Dal 1910 al 1915 si tentò di ravvivare l'idea cooperativa dalla sua decadenza, quando l'inizio delle ostilità arenò l'iniziativa, ripresa solo dopo il 1922 specialmente in Emilia-Romagna, nel Veneto e nella Sardegna, che si costellarono di nuove latterie sociali. È dunque possibile affermare che il caseificio italiano era in prevalenza diretto e dominato da privati industriali e a confermarlo il trascurabile numero di latterie e caseifici sociali costituiti in Italia, meno di un quarto degli stabilimenti di lavorazione del latte all'epoca operativi.

Per quanto riguarda i tipi caseari, importanti perfezionamenti tecnici interessarono il burro, soprattutto grazie all'attività della Società Polenghi che ne promosse il commercio a livello internazionale, e i principali formaggi italiani². Dal 1870 al 1885 figuravano, ad esempio, il grana lodigiano, il gorgonzola, il quartirolo, la crescenza, il bitto nella Lombardia, la fontina, l'asiago nel Veneto, il pecorino grossetano, il grana parmigiano nell'Emilia-Romagna (dopo il 1900 prese il qualificativo di "reggiano"), il provolone nel sud Italia, il pecorino romano nell'Italia centrale, il caciocavallo, il fiore sardo e la fresa nella Sardegna. Eccezion fatta per i tentativi intrapresi nell'85 dalla Latteria Zazzera di Codogno nella imitazione di produzioni tipiche di altre regioni, la diffusione dei latticini nostrani in genere non superava i confini territoriali d'appartenenza, impiegati pressoché totalmente a favore del consumo locale e affiancati dalle considerevoli importazioni provenienti in primis dalla vicina Svizzera³. Ad ogni modo il successo dei prodotti del meridione nella Pianura Padana attrasse intraprendenti uomini del Mezzogiorno che, accompagnati dal loro personale tecnico, installarono numerosi impianti: gli Auricchio, i Cannavale, i Carbonelli e

¹ G. Fascetti, *Sulle vicende del caseificio in Italia*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926, pp. 578-579.

² Sul finire dell'800 anche la lavorazione di latte alimentare e per bambini sollecitò le iniziative di arditi industriali, per esempio nel 1893 fu creato a Milano il primo stabilimento per la sterilizzazione del latte.

³ Si dovette attendere il 1895 per avere un capovolgimento della situazione a vantaggio delle esportazioni italiane. G. Fascetti, *Sulle vicende del caseificio in Italia*, op. cit., p. 580.

gli Scardi furono le famiglie più note del trapianto del caseificio meridionale nel Settentrione. Ma l'avvenimento più importante non può che essere quello che dal 1890 vide la nascita di realtà esclusivamente attrezzate per la fabbricazione di tipi svizzeri in regioni quali Piemonte e Lombardia, le quali contribuirono a estinguere l'importazione dei 100.000 quintali di formaggio giunti dallo Stato elvetico, fino a rendere la Penisola, nel 1925, un'esportatrice di 391.129 quintali. Verso il 1910 l'attività casearia fu interessata da una fortissima domanda di pecorino romano originata in larga misura dalle correnti migratorie italiane che dall'estero reclamavano a gran voce i prodotti della propria terra d'origine. Il solo Lazio però non era in grado di soddisfare la richiesta, ed ecco che la Lombardia, per iniziativa dei commercianti romani, fu coinvolta nella produzione della suddetta specialità così come la Sardegna ove a poco a poco si sostituì la secolare fabbricazione del fiore sardo, apportando nell'isola una vera e propria rivoluzione zootecnico-agraria seguita da nuovi flussi di ricchezza generati dai quasi 180.000 quintali di pecorino prodotti in media ogni anno e destinati al commercio⁴.

In Emilia il grana parmigiano-reggiano continuò il suo perfezionamento, allo stesso modo del gorgonzola che, in particolare grazie ai Locatelli, divenne molto conosciuto all'estero ed estese la sua fabbricazione oltre le valli bergamasche e della Valsassina per instaurarsi nella provincia di Milano, Pavia e Novara⁵. La produzione nazionale salì a 250.000 quintali ed il suo commercio divenne il più florido di tutti i latticini italiani, arrivando a superare i 100.000 quintali. Accanto al gorgonzola si allinearono intorno al 1890 i prelibati formaggi di lusso che ebbero in Egidio Galbani il loro creatore, tra cui si ricorda la Robiola, il Formaggio del Bel Paese, i formaggi Margherita, Nazionale, Promessi Sposi e molti altri. In conclusione, tutto ciò che scientificamente, tecnicamente e commercialmente coinvolse il latte e le sue svariate destinazioni è stato nel nostro Paese studiato ed applicato con successo, inoltre, con il favore del progresso scientifico e di una più ampiamente diffusa istruzione del settore, la piccola e la grande industria casearia entrarono di diritto nel novero dei principali sostegni all'agricoltura e all'economia italiana.

LA PRODUZIONE DEL LATTE IN ITALIA

La produzione del latte alimentò l'industria del caseificio, una delle realtà più importanti ed interessanti del settore agricolo italiano, in cui il primato spettava alla specie bovina seguita a considerevole distanza da quella ovina, caprina e bufalina. Fino al 1861, ossia finché il Paese rimaneva diviso in innumerevoli stati, l'agricoltura, ostacolata dalle barriere doganali e dalle difficoltà di trasporto, servì a soddisfare unicamente i consumi locali. Solo successivamente, con l'Unità d'Italia e il superamento della Grande depressione del 1873, il rinnovamento del comparto in esame si intensificò significativamente, supportato da un ruolo sempre più attivo della propaganda per l'impiego di metodologie razionali su iniziativa di scuole specializzate, cattedre ambulanti e comizi agrari. Il salutare organizzarsi di associazioni quali sindacati e consorzi aggiunse una forte spinta ai perfezionati sistemi per la coltivazione delle terre e, a provarlo, quelli furono anni in cui ogni regione della Penisola, a seconda dell'ambiente e con diversa intensità, si impegnò in opere di miglioramento agrario⁶. Il bestiame divenne così la chiave di una valida pratica agricola oltre che un chiaro indice del progresso ottenuto⁷. Come intuibile, la conformazione del territorio condizionò la diffusione della tipologia di bestiame allevato: i bovini erano animali tipici nel nord, mentre al centro, al sud e nelle isole la pecora era la specie che meglio si prestava alle condizioni orografiche e climatiche dell'Appennino.

⁴ Sommando la produzione sarda con quella del Lazio e delle altre provincie meridionali si raggiunse una quantità di pecorino romano superiore ai 190.000 quintali l'anno. G. Fascetti, *Sulle vicende del caseificio in Italia*, op. cit., p. 581.

⁵ La stagionatura del gorgonzola permaneva nelle grotte naturali del territorio valsassinese e bergamasco.

⁶ Per esempio furono bonificati i terreni incolti e impiantati colture e prati laddove in passato regnavano le paludi.

⁷ Durante la Prima Guerra Mondiale vi fu un inevitabile arresto dell'ascesa della pratica zootecnica, che riprese con fervore solo nel dopoguerra di pari passo con l'intensificarsi delle colture.

Per quanto concerne la specializzazione dei bovini nella produzione del latte, la zona alpina con le sue estese valli, abbondanti acque e ricchi pascoli, fornì condizioni più che favorevoli al suo sviluppo, tanto che in Piemonte e Valle d'Aosta era già possibile ritrovare allevamenti di gruppi numerosi, derivanti in prevalenza da incroci di razza giurassica con quella bruna. Nelle vallate alpine lombarde così come nelle provincie di Como e Bergamo, predominava la bruna alpina e l'incrocio di questa con altre tipo Simmenthal e Olandese. Nelle Alpi orientali vi erano poi bovini derivanti da incroci di razze diverse con la duplice attitudine al latte e alla carne. In Emilia-Romagna, specie nelle provincie di Parma e Reggio, la popolazione bovina garantiva una cospicua produzione ed era costituita da razze pregevoli come la Reggiana, la Parmigiana, la Modenese, la Carpignana e da loro incroci, inoltre andavano aumentando gli allevamenti di bruna alpina in stato di purezza e di frisona. In Toscana erano molto comuni la Pisana e la distinta razza Chianina mentre nel centro Italia i gruppi erano poco rilevanti e in prevalenza ottenuti da incroci. Ma è la bassa Lombardia con le provincie di Milano, Pavia, Cremona e Brescia a toccare il più alto livello di perfezione nell'allevamento bovino, grazie a una particolare fertilità del suolo che permise un sistema di coltivazione piuttosto avanzato per il periodo e un conseguente sviluppo della praticoltura⁸. Le aziende della zona, salvo rare eccezioni, si imperviarono sulla produzione di foraggi e sull'impiego di latte vaccino, era poi frequente un'estensione su circa 70 ettari con rotazione agraria disposta in modo da avere un podere la cui superficie fosse coltivata per i due terzi a prato e per un terzo a cereali, con 60-80 vacche da cui si otteneva una produzione media per capo dai 30 ai 35 ettolitri l'anno. Se nel 1918 le vacche lattifere della Bassa erano 675.000 e producevano 17 milioni di ettolitri annui con una media di 25 ettolitri cadauna, nel 1926 la stima oltrepassò di molto le 700.000 e gli ettolitri divennero 20 milioni, ossia più di un terzo della produzione nazionale, a riprova che era proprio la regione lombarda a eccellere in tale specifico campo e a rifornire di latte le città italiane oltre che buona parte dell'esportazione casearia⁹. Fino ai primi del Novecento la consuetudine voleva che i capi di bestiame puri e dalla grande capacità produttiva venissero acquistati da facoltosi agricoltori svizzeri, mentre quelli meno pregiati dagli agricoltori risiedenti nelle valli alpine. Sebbene a quei tempi l'allevamento non fosse che una pratica trascurabile, tale sistema permaneva dispendioso e avvilente dal punto di vista dell'orgoglio nazionale in quanto ribadiva una sostanziale dipendenza da altri paesi. Fu così che alcuni volenterosi iniziarono ad applicare la selezione razionale¹⁰, conseguendo risultati che nulla ebbero da invidiare alla Svizzera e contribuendo ad allontanare molte delle pratiche errate adottate fino a quel momento¹¹. La provincia di Cremona, terra di pionieri tra cui i Sanseverino, i Premoli, i Cornalba, i Marazzi e i Foglia, promosse un miglioramento del bestiame di razza bruna e diede un deciso impulso alla selezione razionale dell'allevamento nel resto della regione, cosicché in Lombardia già dagli anni Venti crebbe la produzione del latte e il suo valore con un'evidente diminuzione dei costi sostenuti. Dopo la vacca, la pecora era la specie lattifera più importante, soprattutto nell'economia delle popolazioni lungo l'Appennino centrale, meridionale e delle isole¹². In Piemonte la razza più comune era la Biellese, in Lombardia la bergamasca, la Vissana e

⁸ La praticoltura è la coltivazione razionale dei prati che si effettua tramite sistemazione del terreno, impiego di sementi idonee, concimazioni, irrigazioni e soppressione delle erbe infestanti.

⁹ G. Cornalba, *Sguardo alla produzione del latte in Italia*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926, pp. 584-585.

¹⁰ La selezione razionale divenne una ragguardevole fonte di ricchezza per l'agricoltura del Paese, tanto che fu possibile con i medesimi foraggi e la medesima superficie di prato giungere gradualmente a triplicare la produzione di latte.

¹¹ La valutazione dei bovini, per esempio, avveniva esclusivamente sulla base delle loro forme, un criterio non contemplato dal metodo della selezione razionale che invece prediligeva bestie discendenti da vacche lattifere dalla grande attitudine produttiva. Allo scopo vennero creati libri genealogici e istituite associazioni di controllo. Tale pratica era da tempo seguita in Inghilterra, Svizzera, Olanda e America con strabilianti progressi, frutto del metodo e della perseveranza.

¹² Oltre alla forma di pastorizia pecorina stazionaria, vi era quella transumante che al finire della primavera, quando scompariva la buona pastura pugliese, romana e toscana, vedeva greggi e pastori emigrare verso le montagne per poi tornare ai piani con gli inizi dell'autunno.

Sopravvissana nel centro, la Merina in Puglia e quella Siriana del Sanson in Sicilia. La capra invece si riscontrava in tutta Italia grazie alla sua capacità di adattarsi alle alte zone montuose, inaccessibili ad altri tipi di bestiame e scarse di foraggio, mentre la bufala era propria delle vaste Paludi Pontine e di altri territori acquitrinosi in Campania, Puglia e Basilicata¹³. Per quanto riguarda la produzione del latte in Italia, nonostante non siano disponibili dati statistici esatti, nel 1926 le vacche lattifere erano 4 milioni con una produzione annua di 40 milioni di ettolitri, le pecore erano 8 milioni con una produzione di 8 milioni di ettolitri, le capre erano 1.500.000 con una produzione di 2 milioni di ettolitri e, infine, le bufale erano 10.000 con una produzione di 500.000 ettolitri. La produzione complessiva del Paese doveva aggirarsi dunque sopra i 50 milioni di ettolitri¹⁴. Per la Lombardia i dati sono più abbondanti e indicano 700.000 vacche da latte che fornivano 17 milioni di ettolitri nel 1918 e 20 milioni di ettolitri nel 1926. Dell'intera produzione, più di un terzo era destinato al consumo diretto mentre il resto veniva trasformato in specialità casearie¹⁵.

IL LATTE ALIMENTARE E L'APPROVVIGIONAMENTO DELLE CITTÀ

Nel corso dei primi decenni del Novecento, ricercatori e scienziati approfondirono tematiche inerenti l'igiene e le modalità di conservazione del latte, un alimento ritenuto indispensabile al sostentamento umano. Ciò avvenne in concomitanza con il passaggio della gestione del servizio di fornitura urbana dal venditore ai grandi organismi pubblici, cui spettava dunque il gravoso compito di vigilare sull'operato sia del produttore che del distributore, assicurando ai cittadini un bene integro e sicuro. La questione igienica era senza alcun dubbio di primaria importanza, soprattutto in quanto il latte alimentare poteva essere già in origine contaminato dai batteri della tubercolosi e della mastite¹⁶. Chiaramente, le infezioni bovine dannose alla salute dell'uomo e trasmissibili per mezzo del latte erano molteplici, poi a queste bisognava aggiungere quelle causate dall'assenza delle dovute cautele nella raccolta, manipolazione e vendita della materia, ad esempio si stabilì che di frequente il tifo era dovuto a ingestioni di latte inquinato dal lavaggio dei recipienti con acqua infetta e dai germi portati da mungitori e distributori che potevano essere stati a contatto con soggetti ammalati o che comunque erano ignari delle nozioni igieniche di base. In aggiunta, le stalle raramente erano sufficientemente spaziose e provviste delle attrezzature minime necessarie al fine di garantire la sicurezza di chi assumeva il prodotto¹⁷.

Rispetto alle soluzioni idonee a rendere igienico il latte, l'uso del freddo e del caldo era una prassi comunemente adottata dal processo di lavorazione industriale. Il freddo, se applicato prontamente, ritardava la proliferazione batterica¹⁸, dunque, buona norma era provvedere ad abbassare la temperatura del latte appena munto impiegando refrigeranti ad acqua, a ghiaccio o frigoriferi, e non eseguire l'operazione all'interno della stessa stalla bensì in locali a questa adiacenti, attrezzati con vasche ben isolate per la conservazione al fresco dei bidoni. Dopo aver assolto tale primo incarico, il freddo era adoperato altresì nel tragitto dalla fattoria alla latteria specie quando il trasporto

¹³ L'allevamento di bufale diminuì con la bonifica delle aree in cui erano prevalentemente diffuse.

¹⁴ In sintesi, la produzione nazionale corrispondente a 50.500.000 ettolitri si suddivideva in 40.000.000 ettolitri di latte di vacca, 8.000.000 ettolitri di latte di pecora e 2.500.000 ettolitri provenienti da altre specie. Il valore totale era stimato sui 6 miliardi di lire.

¹⁵ G. Cornalba, *Sguardo alla produzione del latte in Italia*, op. cit., pp. 580-581.

¹⁶ Alla conferenza del latte tenutasi a Londra nel 1923, la Commissione Reale per lo studio delle malattie infettive riferiva che le forme di tubercolosi addominale dei bambini nell'87% dei casi erano dovute al bacillo tubercolare tipo bovino, una patologia che aumentava sensibilmente nelle vacche di una certa età.

¹⁷ Nel '21, al 7° Congresso Internazionale del Latte a Washington, fu discussa l'assoluta necessità di maggiori precauzioni nella conservazione integrale del prezioso valore nutrizionale apportato dal latte.

¹⁸ Svitati esperimenti dimostrarono che tanto più breve era il tempo intercorso tra mungitura e raffreddamento, tanto minore risultava la moltiplicazione dei germi nel latte, favorita innanzitutto dalla temperatura dello stesso appena munto.

avveniva su lunghe distanze, e come ausiliario per l'azione del caldo, infatti, serviva per abbassare la temperatura della materia prima una volta scaldata, e per conservarla tramite refrigeranti tubolari sino all'avvenuta consegna al consumatore. La sterilizzazione mediante riscaldamento del latte oltre 100° C consentiva di eliminare tutti i possibili germi presenti, anche se d'altro canto, esso trasformava il proprio colore, sapore e odore, subendo una sensibile variazione chimica per cui risultava fortemente indigesto. Le tecniche sperimentali con oggetto l'effetto battericida del calore riconobbero la possibilità di adottare temperature più basse, e stabilirono che il latte se tenuto in agitazione e scaldato per pochi minuti a 85° C era immune da bacilli patogeni, inoltre, la sua composizione non subiva particolari modificazioni. La pastorizzazione a suddetta temperatura segnò un miglioramento nella fornitura urbana anche se certamente non era un metodo esente da critiche, tanto è vero che numerosi cultori della scienza alimentare dimostrarono che gli indubbi benefici igienici erano accompagnati da altrettanto evidenti danni nutritivi causati proprio dall'elevato calore. Le analisi dei ricercatori americani permisero di arrivare ad un giusto compromesso: affinché il latte mantenesse le apprezzate qualità occorreva riscaldare la materia a 63° C, e mai al di sotto dei 61° C, per almeno 30 minuti, dopodiché andava mantenuto a basse temperature fino alla consegna. Il sistema prese il nome di lenta o bassa pastorizzazione in contrapposizione alla alta o rapida pastorizzazione danese¹⁹.

In Europa furono gli stati già all'avanguardia nel settore, consumatori di un'elevata quota di latte²⁰, a confermare con le loro installazioni il progresso conseguito dalla scienza alimentare dell'epoca, osservando con ammirazione le pratiche di provenienza statunitense che in poco tempo raggiunsero anche il vecchio continente²¹. Nel nostro Paese il movimento pro-latte fu indubbiamente influenzato dalla nuove direttive governative. Nel 1920 l'Autorità Prefettizia evidenziò la necessità per Milano e provincia di disciplinare con norme severe la raccolta e la vendita del latte, incontrando però una certa difficoltà nell'attuazione pratica del progetto per questioni di sorveglianza. Si ritenne inoltre che la fornitura di latte sano dovesse passare necessariamente attraverso organismi consci della serietà del ruolo assunto, non più piccoli venditori, ma vere e proprie industrie. Similmente ad altre nazioni la lenta pastorizzazione fu promossa dall'iniziativa privata, come nel caso della ditta Scardi di Piacenza²², che non restò un caso isolato, anzi, anche in Italia nel giro di qualche anno la nascita

¹⁹ Un ulteriore contributo fu quello dell'italiano Stassano, che promosse un processo di trattamento "termico" del latte capace di distruggere i microbi presenti, senza modificare le proprietà essenziali dell'alimento. Controllando la durata del riscaldamento, considerato il primo fattore di alterazione dei liquidi, il dottore ideò un apparecchio grazie al quale il latte "stassanizzato" a 75° C si conservava più a lungo del latte pastorizzato e non assumeva lo sgradevole sapore di cotto.

²⁰ I consumi per abitante erano: Svezia 275 litri, Danimarca 260 litri, Svizzera 250 litri, Olanda 150 litri e Italia solo 25 litri.

²¹ La campagna promossa negli USA tra il 1920 e il 1924 al fine di incrementare il consumo di latte ottenne un grande successo, soprattutto se si pensa che la domanda aumentò del 27%, così come quella del burro (+17%) e del formaggio (+20%). I cittadini americani potevano disporre per il loro nutrimento di un latte sano ed elegantemente confezionato, venduto in bottiglie sigillate che eliminavano ogni possibilità di infezione o manomissione da parte di terzi. Il latte proveniva da bovine allevate in stalle di recente ristrutturazione e la munta era fatta meccanicamente o a mano, separando le prime stille dal resto. Onde sottrarlo all'aria dannosa della stalla, il latte appena munto veniva subito portato in una camera apposita a raffreddare, per poi essere trasportato direttamente in città o passando prima dai punti di raccolta, per mezzo di carri trainati da cavalli, autocarri o ferrovia. Nel primo caso si usavano bidoni dalla capienza di 40 litri, mentre negli altri due grossi serbatoi. Alla latteria o nelle centrali di raccolta il latte era controllato giornalmente, filtrato e raffreddato più profondamente rispetto a quanto avvenisse in fattoria. Il progresso conseguito negli Stati Uniti nel miglioramento della qualità ebbe come risultato un aumento del prezzo di produzione, e quindi di vendita al pubblico, che indusse a ricercare moderne installazioni in grado di contenerlo: nell'industria americana predominò così il sistema di far passare il latte da apparato ad apparato per caduta, riducendo il numero delle macchine con ovvi benefici. Da sottolineare infine l'attenzione prestata al bidone della raccolta, uno dei principali veicoli di contaminazione da batteri, per la cui pulizia furono realizzate apposite macchine che eseguivano rapidamente e perfettamente il lavoro.

²² "Fu applicato il sistema del passaggio del latte da apparecchio ad apparecchio per caduta colle macchine disposte su terrazze costruite a diverse altezze. Il latte arriva allo stabilimento in bidoni portati da carri e cavalli, esso è esaminato, per la determinazione del contenuto del grasso, del sudicio e dell'acidità, è pesato e filtrato con uno

di grandi installazioni favorì un maggiore consumo di latte, con indubbi vantaggi alimentari ed economici per la popolazione, e un'attiva propaganda a favore del consumo di cibi sani.

I PRODOTTI DELL'INDUSTRIA CASEARIA NEL COMMERCIO

Nel 1925 l'Italia esportava 391.129 quintali di formaggio, 36.334 quintali di burro e 91.134 quintali di latte fresco, sterilizzato, condensato, in polvere e altri prodotti a base di caseina. Il valore complessivo della merce diretta oltreconfine fu stimato in oltre 611 milioni di lire. In merito alla produzione annua si poté riscontrare una crescita significativa rispetto al periodo precedente: più di 50.000.000 ettolitri di latte, 500.000 quintali di burro e 2.500.000 quintali di formaggio²³. L'industria casearia del Paese occupava perciò un meritato posto d'onore nel commercio mondiale e in particolare risultava tra le nazioni all'avanguardia nelle lavorazioni dei caci grazie agli incessanti sforzi compiuti per migliorare la qualità del latte e dell'offerta di latticini. Si proceda quindi all'analisi di due noti rappresentanti del caseificio nazionale, e cioè il burro e il formaggio.

Per quanto riguarda il burro i maggiori esportatori erano Danimarca con 1/3 della produzione mondiale, Nuova Zelanda, Australia, Olanda e Argentina, mentre i primi mercati di sbocco erano Inghilterra e Germania²⁴, seguiti a distanza da Francia, Svizzera e Stati Uniti. Si veda ora la posizione dei principali paesi nella produzione di burro con riferimento alla superficie, alla popolazione e al consumo per abitante²⁵. Nella prima classifica (espressa in quintali) la Danimarca è al primo posto (31,52), seguita da Olanda (21,43), Germania (5,61), Inghilterra (5,20), Francia (3,04), Svizzera (2,93), Nuova Zelanda (2,71), all'ottavo posto l'Italia (1,61), seguita da Stati Uniti (1,13), Svezia (0,65), Argentina (0,14), Canada (0,13), Australia (0,13) e Cile (0,017). Nella seconda classifica (espressa in kilogrammi) la Nuova Zelanda è al primo posto (60,22), seguita da Danimarca (42,59), Australia (17,48), Canada (14,44), Olanda (10,60), Stati Uniti (8,4), Svezia (4,94), Germania (4,41), Francia (4,28), Argentina (4,11), Svizzera (2,93), Inghilterra (2,87), penultima l'Italia (1,28) e ultimo Cile (0,35). Nella terza classifica (espressa in kilogrammi) il Canada è al primo posto (13,47), seguito da Stati Uniti (8,44), Australia (8,07), Nuova Zelanda (7,08), Inghilterra (6,89), Olanda (6,29), Svizzera (5,42), Danimarca (5,33), Svezia (4,79), Germania (4,45), Francia (4,31), terzultima l'Italia (1,16) cui seguivano Argentina (0,99) e Cile (0,35).

straccio nella sala di ricevimento a piano rialzato dove trovasi la vasca di ricevimento che alimenta la pompa speciale per elevare il latte ai serbatoi disposti sulla terrazza più alta. Da questi scende prima alla filtrazione e poi al preriscaldatore, per ultimo al lento pastorizzatore capace di 2.000 litri all'ora. Gli apparecchi disposti in via successiva sono fra loro vicini e ciò per evitare delle lunghe condotte, le perdite dello spazio e le distrazioni del personale. Il pastorizzatore alimenta il refrigerante piano a tubi sagomati ed a doppia circolazione. S'impiega per il raffreddamento l'acqua fredda di pozzo e l'acqua di salamoia del frigorifero (...). Gli apparecchi sono provvisti dei mezzi di controllo e sorveglianza e tutte le tubazioni percorse dal latte sono smontabili ed evaporabili. In ogni locale ci sono diverse prese di vapore ed acqua onde provvedere largamente alla pulizia dei bidoni, degli apparecchi di lavoro e dei locali stessi. Essi sono ampi, areati con grandi finestre, le pareti verniciate a smalto bianco lavabile e il pavimento in mattonelle rosse di ceramica. Le risultanze commerciali di questa impresa sono soddisfacentissime. L'Istituto Sperimentale di caseificio di Lodi si è interessato all'installazione di Scardi ed il suo vice direttore, il batteriologo dott. Della Torre, esaminò dal punto di vista batteriologico più di una volta il latte della latteria di Piacenza. Egli trovò che il 90% dei microbi è distrutto dalla lenta pastorizzazione e che il maggior numero dei germi che sopravvivono è composto di buoni fermenti lattici". E. Savini, Il controllo del latte e dei latticini, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati, n. 12, Piacenza, 1926, pp. 606-607.

²³ Nella produzione di burro l'Italia del 1925 si posizionava decima, preceduta da Stati Uniti, Germania, Francia, Danimarca, Canada, Inghilterra, Australia, Olanda e Nuova Zelanda. A. Bedoni, *I prodotti dell'industria casearia nel commercio*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926, p. 685.

²⁴ L'Inghilterra, ad esempio, assorbiva 2.688.828 quintali di burro su un'esportazione totale di 3.556.000 quintali. *Ivi*, p. 686.

²⁵ Si rimanda alla Tabella 01 riportata alla fine del paragrafo. *Ivi*, pp. 686-687.

Soffermandoci sull'Italia, nel '25 importava 1.191 quintali da Australia, Francia e Argentina, ed esportava, come accennato in precedenza, 36.334 quintali²⁶. La produzione nazionale, cui contribuiva maggiormente la regione Lombardia, era rivolta principalmente alla Svizzera che assorbiva il 70% delle specialità italiane, e ad altri mercati quali Inghilterra, Belgio, Stati Uniti, Germania, Francia, Malta e Libia²⁷.

Nella produzione di formaggio, sia per quantità che per varietà e sapore, nel 1925 la Penisola deteneva il primato con 2.500.000 quintali e un'esportazione di quasi 400.000 rivolta a Stati Uniti, Gran Bretagna, Francia, Germania, Svizzera, Austria, Belgio, Argentina e Malta²⁸. Tra i tipi caseari italiani più apprezzati è doveroso citare il grana reggiano e lodigiano, lo sbrinz, il gorgonzola, l'emmenthal, il pecorino, i provoloni, l'asiago, il caciocavallo, lo stracchino, tipi Belpaese, la fontina, la robiola, le scamorze, le mozzarelle e molti altri²⁹. Il nostro Paese, per quanto fosse il più grande produttore, si posizionava solo quarto tra i grandi esportatori, in coda alla Nuova Zelanda, che commerciava all'estero quasi tutta la lavorazione, Olanda e Canada. Dopo l'Italia si trovavano Svizzera, Francia, Danimarca e Australia. Tra i maggiori importatori di formaggio vi erano invece Inghilterra, Germania, Stati Uniti, Francia, Belgio, Austria, Algeria, Spagna e Svizzera. Approfondiamo ora la posizione italiana con riferimento alla superficie, alla popolazione e al consumo per abitante³⁰. Nella prima classifica (espressa in quintali) l'Italia era terza con 8,05 quintali preceduta solo da Olanda (32,31) e Svizzera (15,54). Dalla quarta posizione vi erano Danimarca (6,30), Germania (4,23), Nuova Zelanda (2,89), Francia (2,28), Inghilterra (2), Svezia (0,38), Stati Uniti (0,24), Canada (0,07), Argentina (0,06), Cile (0,03), Grecia (0,02) e Australia (0,01). Nella seconda classifica (espressa in kilogrammi) l'Italia si posizionava sesta con 6,44 kg. Al primo posto Nuova Zelanda (64,22) davanti a Svizzera (16,53), Olanda (15,99), Danimarca (8,51) e Canada (7,77). Ottava Germania (3,33) cui seguivano Francia (3,21), Svezia (2,71), Argentina (1,82), Stati Uniti (1,79), Australia (1,76), Inghilterra (1,10), Cile (0,76) e Grecia (0,05). Anche nella terza classifica (espressa in kilogrammi) l'Italia risultava al terzo posto (5,48), dietro a Svizzera (11,91) e Danimarca (5,97). Quarta Olanda (5,14) e in ordine Inghilterra (4,33), Germania (4,06), Francia (3,26), Svezia (3,11), Stati Uniti (2,03), Argentina (1,78), Australia (0,82), Canada (0,81), Cile (0,79) e Grecia (0,23).

Si presentano ora alcuni dati relativi alle importazioni e alle esportazioni italiane dal 1866 al 1925. Nel 1866 l'importazione di formaggio era di 55.943 quintali³¹, che divennero 72.279 quintali nel 1869, 78.246 quintali nel 1875, 89.987 quintali nel 1881, 91.176 quintali nell'82 e 105.604 nell'85. Mentre l'import complessiva cresceva, l'export restava alquanto limitato, difatti, le prime arrivarono a 120.023 quintali nell'86 e a 123.493 nell'87, contro le seconde di soli 50.321 quintali. In seguito le importazioni scemarono: 87.579 quintali nell'88, 77.380 quintali nel 1890, 69.163 quintali nel 1893, 57.523 quintali nel 1897 e circa 40.000 quintali tra il 1898 e il 1907. Dal 1907 gli

²⁶ "L'esportazione toccò 16.082 q.li nel 1876; 21.677 nel 1877; 27.031 nel 1881; 30.495 nel 1882; 35.440 nel 1884; 43.268 nel 1892; 50.490 nel 1893; 59.302 nel 1898; 64.073 nel 1899; 64.124 nel 1900, toccando il più alto quantitativo nel 1903, anno in cui si esportarono ben 64.303 quintali di burro. L'esportazione andò poi, per effetto della concorrenza dei paesi di più forte produzione, gradatamente scemando a 60.599 q.li nel 1905; 37.628 q.li nel 1910, a 30.987 q.li nel 1915 e, per effetto della grande guerra, a q.li 7.634 nel 1922. Da allora l'esportazione del burro segnò una confortante ripresa con un quantitativo di q.li 13.176 nel 1923 e q.li 29.194 nel 1924". A. Bedoni, *I prodotti dell'industria casearia nel commercio*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926, p. 687.

²⁷ Il principale concorrente era il burro di provenienza olandese e danese che, come quello italiano, era lavorato costantemente durante tutto l'anno, caratteristica propria di pochi altri paesi.

²⁸ Nella produzione di formaggi la Germania si classificava seconda, seguita da Stati Uniti, Francia, Olanda, Nuova Zelanda, Canada, Svizzera, Inghilterra, Danimarca, Svezia, Argentina, Australia e Cile.

²⁹ Le specialità straniere più famose erano il cheddar, proveniente da Nuova Zelanda, Canada, Stati Uniti e Olanda, il roquefort, il brie e il camembert francesi, l'emmenthal svizzero.

³⁰ Si rimanda alla Tabella 02 riportata alla fine del paragrafo. A. Bedoni, *I prodotti dell'industria casearia nel commercio*, op. cit., pp. 689-690.

³¹ Nel 1866 le esportazioni di formaggio si limitavano a 9.575 quintali.

andamenti furono a volte altalenanti, tanto che si ebbe una ripresa degli acquisti di prodotti stranieri nel 1908 (75.593 quintali) e nel 1909 (77.086 quintali) per poi tornare a un trend di decrescita confermato nel 1913 dai 56.041 quintali e nel 1914 dai 44.617 quintali. Durante la guerra la consistenza commercio delle altre nazioni in Italia diminuì ancora e, nonostante un incremento nel '19 (50.582 quintali) e nel '22 (70.509 quintali), i valori giunsero a 18.855 quintali nel 1924 e a 17.543 quintali nel 1925³². Al contrario, l'esportazione dei nostri prelibati tipi caseari crebbe ininterrottamente: 20.000 quintali nel 1878, 26.673 quintali nel 1879, 32.746 quintali nel 1882, 50.321 quintali nel 1887, 63.021 quintali nel 1889, 72.201 quintali nel 1900, 130.823 quintali nel 1902, 150.405 quintali nel 1903, 226.326 quintali nel 1905, 260.892 quintali nel 1910 e 328.044 nel 1913. L'export totale della produzione si mantenne sui 300.000 quintali tra il 1914 e il 1915 salvo poi subire una drastica riduzione nel 1916 (178.356 quintali) e tra il 1917 e il 1920 (44.791 quintali). Cessata ogni ostilità, il Paese non solo poté continuare il suo cammino ascensionale nell'esportazione di latticini, ma già dal 1924 superò i risultati dell'anteguerra³³. I tipi che maggiormente alimentavano l'esportazione di formaggio prima della guerra erano il grana, il pecorino e il gorgonzola, con quantitativi di 91.000 quintali ciascuno. Durante le ostilità, in cui fummo forzatamente assenti, il nostro posto venne usurpato dalle imitazioni argentine che però, con la ricomparsa delle specialità italiane, ben presto scomparvero³⁴. Nel periodo postbellico la richiesta internazionale di pecorino, gorgonzola e caci tipo Belpaese si rafforzò e considerevoli progressi interessarono quelli d'ispirazione svizzera³⁵. Il mercato più importante per i latticini della Penisola fu di gran lunga quello americano grazie alle correnti migratorie che richiedeva i prodotti della loro terra natia. Gli USA assorbivano oltre un terzo delle esportazioni e particolarmente apprezzati erano il pecorino, il reggiano, i provoloni, il gorgonzola e l'emmenthal. La Gran Bretagna importava quasi unicamente il gorgonzola mentre Francia, Germania e Svizzera erano eccellenti piazze sia per i formaggi a pasta molle che a pasta dura. Buoni consumatori erano altresì Argentina, Austria e Belgio.

Malgrado gli innegabili progressi, l'Italia doveva continuare a perseguire un miglioramento della produzione del latte, dei prodotti del caseificio e delle esportazioni. In merito al primo aspetto è possibile notare un'evidente crescita delle quantità ottenute, cui non corrispose però uno sviluppo della qualità. A tal proposito si esigeva un perfezionamento delle razze lattifere oltre che delle pratiche igieniche, osservando la fondamentale regola di produrre bene, non di produrre molto, e risolvendo il problema del raffreddamento del latte appena munto, sentito specialmente nelle zone distanti dai caseifici durante la stagione estiva. All'industria italiana necessitavano materie prime perfette per ottenere risultati che riuscissero a differenziarsi dai temibili rivali e gli stessi industriali, a prescindere dalla dimensione degli impianti, potevano contribuire al successo dello Stivale usando recipienti puliti meticolosamente e operando un rapido servizio sia nel ritiro del latte dalle fattorie sia nel trasporto ai centri di lavorazione. In aggiunta, era imprescindibile lo sfruttamento di tecniche aggiornate e l'impiego di personale dalla grande competenza, specie quando al commercio internazionale si opponevano forme di protezionismo eccessivo, frequentemente adottate dagli altri governi. Per dare una spinta alle vendite sui mercati stranieri, il prezzo del latte andava considerato in relazione a quanto pagato dai produttori concorrenti, inoltre, potevano fungere da incentivo una savia politica doganale, dei dazi stabili, un prezzo finale competitivo, delle tariffe uniche per ogni voce, senza tralasciare di eseguire gli ordini con scrupolo e rapidità, fornendo merce ottima in imballaggi robusti e presentabili³⁶. Ulteriori aspetti che dovevano essere considerati attenevano alla conoscenza del paese-obiettivo, alla costante ricerca di specialità casearie da proporre al mercato, all'utilizzo di trasporti celeri che abbreviassero i tempi di percorrenza e all'esposizione di Marche

³² *Ibidem*.

³³ L'anno successivo furono diretti all'estero 63.085 quintali in più rispetto al periodo prebellico.

³⁴ L'esportazione argentina nel 1920 era di 100.920 quintali mentre nel 1925 precipitò a soli 1.281 quintali.

³⁵ La produzione di tipi svizzeri passò dai 9.415 quintali del 1913 ai 45.000 quintali del 1925.

³⁶ Una merce ben presentata aveva maggiori probabilità di trovare clienti disposti a pagare un surplus di prezzo per assicurarsi il prodotto.

Ufficiali sui prodotti cosicché all'arrivo sulle piazze di riferimento i caratteri nazionali fossero immediatamente riconoscibili³⁷.

Tabella - 01

PRODUZIONE di BURRO per km ² (in q.li)		PRODUZIONE di BURRO per abitante (in kg)		CONSUMO di BURRO per abitante (in kg)	
Danimarca (1)	31,52	Nuova Zelanda (1)	60,22	Canada (1)	13,47
Olanda (2)	21,43	Danimarca (2)	42,59	Stati Uniti (2)	8,44
Germania (3)	5,61	Australia (3)	17,48	Australia (3)	8,07
Inghilterra (4)	5,20	Canada (4)	14,44	Nuova Zelanda (4)	7,08
Francia (5)	3,04	Olanda (5)	10,60	Inghilterra (5)	6,89
Svizzera (6)	2,93	Stati Uniti (6)	8,40	Olanda (6)	6,29
Nuova Zelanda (7)	2,71	Svezia (7)	4,94	Svizzera (7)	5,42
Italia (8)	1,61	Germania (8)	4,41	Danimarca (8)	5,33
Stati Uniti (9)	1,13	Francia (9)	4,28	Svezia (9)	4,79
Svezia (10)	0,65	Argentina (10)	4,11	Germania (10)	4,45
Argentina (11)	0,14	Svizzera (11)	2,93	Francia (11)	4,31
Canada (12)	0,13	Inghilterra (12)	2,87	Italia (12)	1,16
Australia (13)	0,13	Italia (13)	1,28	Argentina (13)	0,99
Cile (14)	0,017	Cile (14)	0,35	Cile (14)	0,35

Tabella - 02

PRODUZIONE di FORMAGGIO per km ² (in q.li)		PRODUZIONE di FORMAGGIO per abitante (in kg)		CONSUMO di FORMAGGIO per abitante (in kg)	
Olanda (1)	32,31	Nuova Zelanda (1)	64,22	Svizzera (1)	11,91
Svizzera (2)	15,54	Svizzera (2)	16,53	Danimarca (2)	5,97
Italia (3)	8,05	Olanda (3)	15,99	Italia (3)	5,48
Danimarca (4)	6,30	Danimarca (4)	8,51	Olanda (4)	5,14
Germania (5)	4,23	Canada (5)	7,77	Inghilterra (5)	4,33
Nuova Zelanda (6)	2,89	Italia (6)	6,44	Germania (6)	4,06
Francia (7)	2,28	Germania (7)	3,33	Francia (7)	3,26
Inghilterra (8)	2,00	Francia (8)	3,21	Svezia (8)	3,11
Svezia (9)	0,38	Svezia (9)	2,71	Stati Uniti (9)	2,03
Stati Uniti (10)	0,24	Argentina (10)	1,82	Argentina (10)	1,78
Canada (11)	0,07	Stati Uniti (11)	1,79	Australia (11)	0,82
Argentina (12)	0,06	Australia (12)	1,76	Canada (12)	0,81
Cile (13)	0,03	Inghilterra (13)	1,10	Cile (13)	0,79
Grecia (14)	0,02	Cile (14)	0,76	Grecia (14)	0,23

³⁷ Le Marche Ufficiali rappresentavano per i consumatori una garanzia di genuinità e qualità certificata.

II DALLE ORIGINI ALLA SOCIETÀ ANONIMA EGIDIO GALBANI

LE ORIGINI

Numerosi ostacoli si presentano nel ricostruire le vicende iniziali della Galbani, e ciò si deve, in particolar modo, alle scarse tracce documentali lasciate da un'attività che ai suoi esordi manifestava caratteristiche tipiche della semi artigianalità. Almeno fino al 1920, anno in cui nacque la Società Anonima Egidio Galbani, non fu prodotto materiale cartaceo consistente e, oltretutto, a complicare ulteriormente la possibilità di una soddisfacente comprensione delle origini dell'impresa, il fatto che il primo caseificio di Galbani inizialmente portasse il nome del padre, Davide, creando numerosi fraintendimenti sul reale artefice dell'iniziativa³⁸. Un secondo ordine di problemi deriva dalla struttura della famiglia del fondatore, il quale non ebbe eredi diretti a tramandare la sua memoria che andò così persa a favore della tradizione legata alle gesta dei fratelli Invernizzi, al comando dell'azienda per oltre cinquant'anni.

Sulla base di tali premesse, è possibile affermare che le sole fonti a disposizione della ricerca sono gli stampati pubblicitari e propagandistici realizzati all'epoca, le testimonianze raccolte, l'esigua documentazione conservata nei comuni dove Egidio impiantò i suoi stabilimenti, gli enti camerali di competenza sui medesimi territori e le sporadiche notizie dedicate alla figura dell'imprenditore all'interno di pubblicazioni celebrative sui capitani dell'industria italiana. Rammarica dover constatare come gran parte del materiale storico originale contenuto negli archivi della Società sia andato perduto nel corso dei passaggi di proprietà che hanno segnato gli anni più recenti della storia Galbani.

Secondo quanto tramandato da Caterina Galbani³⁹, Egidio nacque nel 1858 da Davide e da Angiola Zappelli⁴⁰ a Ballabio Inferiore, in Valsassina, dove trascorse gli anni dell'infanzia e della giovinezza. Il padre svolgeva la professione di fabbro ed è probabile che durante i mesi estivi vi affiancasse un modesto commercio di formaggi⁴¹. Pur mancando una conferma a tali ipotesi, non è da escludere che la famiglia Galbani possedesse uno o più bovini il cui latte veniva impiegato per le lavorazioni casalinghe, oppure che, in realtà, Egidio avesse maturato la decisione di entrare nel campo della produzione e vendita di latticini solo dopo un periodo di apprendistato presso un parente, piuttosto che su suggerimento paterno⁴². Difatti, nella seconda metà dell'800 la pratica casearia era la più diffusa in Valsassina e non si tratta certamente di un caso se l'inizio della storia umana ed imprenditoriale di Galbani sia iniziata proprio nel centro all'ombra delle Grigne⁴³. La

³⁸ In più di un'occasione fu lo stesso Egidio ad alimentare l'equivoco, tanto è vero che anche dopo la morte del padre avvenuta nel 1903, spesso usava firmare con il suo nome comunicazioni sia di carattere commerciale che pubblicitario.

³⁹ Caterina è figlia di Giacomo Galbani. Giacomo Galbani era il figlio di Giuseppe Galbani, fratello di Egidio.

⁴⁰ I rapporti di parentela tra Galbani e Locatelli potrebbero aver avuto una certa influenza sull'inizio dell'attività di Egidio in quanto Angiola, sua madre, era sorella di Caterina, moglie di Giovanni Locatelli. Inoltre i Locatelli già dal '60 avevano avviato un fiorente commercio di stracchini acquistati dai bergamini durante la stagione estiva.

⁴¹ Secondo Bigatti tale versione troverebbe conferma nella biografia redatta nel 1938 da Savini in occasione degli ottant'anni di Egidio Galbani. Per Mandelli, invece, egli era figlio di un piccolo possidente di Ballabio che da tempo praticava la lavorazione del latte di propria produzione, unitamente a quello di terzi a lui vicini, per la fabbricazione delle Robbioline di Lecco, prodotto molto amato ma consumato pressoché localmente a causa della mancanza di mezzi tecnici adatti alla sua conservazione. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, Centro Ricerca Alfredo Galmozzi, Biblioteca Civica di Melzo, 2008, p. 15. G. Mandelli, *Cinquantesimo dell'attività industriale di Egidio Galbani: 1880-1930*, Como, 1930.

⁴² F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, tesi di laurea, Università degli Studi di Milano, Corso di laurea in Storia, rel. M. L. Betri, Biblioteca Civica di Melzo, p. 174.

⁴³ Negli anni dell'Unificazione il caseificio italiano mostrava tratti di estrema varietà e differenziazione sia a livello nazionale sia all'interno del medesimo sistema regionale. In Lombardia, per esempio, all'interno di un quadro generale di arretratezza tecnica ed empirismo, la produzione di latticini aveva caratteristiche differenti a seconda che avvenisse in pianura o montagna: le aree meridionali si dedicavano prevalentemente alla produzione del tradizionale formaggio di

natura generosa della valle lombarda ha indirizzato favorevolmente le opportunità economiche di tutti i paesi che costellano i suoi versanti grazie alla presenza di particolari grotte formate da rocce sedimentarie naturalmente refrigerate, ricche di muffe, ideali per la stagionatura e conservazione dei formaggi⁴⁴. Questi benefici, accompagnati dalla rigogliosità e dalla ricchezza dei pascoli, hanno orientato da sempre la professione dei valligiani verso il settore caseario e l'allevamento del bestiame⁴⁵. Egidio Galbani intraprese giovanissimo l'esperienza in proprio, con tutta probabilità intorno agli anni Settanta del XIX secolo e solo successivamente alla fine del servizio militare svolto in Sicilia. Egli familiarizzò con il commercio di formaggi limitandosi, almeno inizialmente, alla raccolta presso i bergamini e casari della Valsassina di prodotti freschi che poi vendeva a Lecco e nei vicini mercati⁴⁶, soltanto in seguito iniziò a ritirare modesti quantitativi di latte da lavorare personalmente. Galbani seppur privo di un'istruzione tecnica specifica dimostrò in breve tempo una notevole attitudine per le lavorazioni casearie⁴⁷, tant'è che già dalla seconda metà degli anni Settanta ampliò la propria attività di intermediazione estiva a corto raggio per interessarsi anche alle fasi di preparazione, maturazione, stagionatura, confezionamento e vendita di prodotti tipici vallivi quali robiolo, taleggi e quartioli.

IL CASEIFICO DAVIDE GALBANI

Come precedentemente discusso, almeno fino al 1920, le notizie sull'attività di Egidio sono piuttosto scarse e persino stabilire la data di fondazione del Caseificio Davide Galbani risulta problematico⁴⁸. La memoria dell'azienda, a noi pervenuta tramite pubblicazioni di encomio e cataloghi dell'epoca, individua a Ballabio la prima sede, successivamente, in concomitanza con il lancio sul mercato della Robiola Galbani avvenuto nell'82, venne aperto un magazzino di smistamento e spedizione della merce a Maggianico, situato non lontano dalla stazione ferroviaria

grana e alla sua commercializzazione anche extraregionale, mentre il caseificio di montagna si occupava della produzione di tipi molli e a pasta dura da consumarsi in ambito locale. Figura emblematica era quella del bergamino, spesso originario della Valsassina o delle valli bergamasche, che durante i rigidi mesi invernali si trasferiva con le sue mandrie nei pascoli irrigui per affiancare all'allevamento l'attività casearia svolta in locali presi in affitto.

⁴⁴ *“Per le caratteristiche fisiche delle montagne valsassinesi, in particolare delle Grigne, non era infrequente imbattersi in anfratti naturali dove fenditure della roccia assicuravano una ventilazione interna e particolari condizioni di umidità e di temperatura, che erano del tutto funzionali alla perfetta stagionatura dei formaggi a pasta molle. Nelle grotte della zona la temperatura si manteneva costante tutto l'anno, tra i 5 e i 7 gradi, e il tasso d'umidità presentava valori stabilmente prossimi al 70%”*. C. Besana, *Tra agricoltura e industria. Il settore caseario nella Lombardia dell'Ottocento*, Vita e Pensiero, Milano, 2012, p. 233.

⁴⁵ Non bisogna dimenticare la vicinanza al florido mercato di Lecco, importante punto di raccolta e interscambio delle variegate produzioni del territorio.

⁴⁶ Nei primi anni Sessanta dell'Ottocento la piazza di Lecco venne inserita nelle maggiori correnti di traffico regionale grazie ai collegamenti ferroviari con Milano e Bergamo. Tuttavia, i migliori collegamenti e la maggiore rapidità dei trasporti favorirono un aumento dell'importazione di latticini, in particolare dei più ricercati formaggi a pasta molle, che potevano così raggiungere in buono stato di conservazione e a prezzi convenienti anche i mercati lontani. Al deficit della bilancia commerciale del settore, considerato il livello contenuto di protezione doganale, contribuirono l'inferiore qualità delle produzioni italiane e la persistente arretratezza tecnologica. Solo con l'apertura a Lodi nel 1971 di una stazione sperimentale di caseificio segnò una vera svolta nel comparto lattiero-caseario.

⁴⁷ Basandosi su un episodio tratto da Ferrari nel suo *L'industria del latte*, Mandressi narra dell'unica esperienza di Galbani nel campo dell'istruzione tecnica casearia, un viaggio a Parigi che egli avrebbe compiuto successivamente al servizio militare e che segnò in modo determinante la sua filosofia in materia produttiva. Diversamente, secondo Caterina Galbani la trasferta parigina sarebbe avvenuta solo negli anni Novanta, quando ormai Egidio aveva raggiunto una certa celebrità. Opinione di Mandressi è che sia più verosimile la seconda ipotesi soprattutto se si considerano le modeste condizioni economiche della famiglia e il fatto che la vendita di caci non era l'occupazione principale del padre. Mandelli invece, pur concordando con Ferrari sull'importanza dell'esperienza all'estero per lo sviluppo delle osservazioni di Egidio Galbani, sostiene che tali viaggi sarebbero stati numerosi e compiuti con l'intenzione di continuare a perfezionare l'industria paterna. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 175. G. Mandelli, *Cinquantesimo dell'attività industriale di Egidio Galbani: 1880-1930*, op. cit.

⁴⁸ Per Bigatti il Caseificio Davide Galbani sarebbe stato fondato nel 1882. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 15.

di Lecco⁴⁹. Il fatto che il Caseificio portasse il nome del padre di Egidio generò un equivoco circa la vera identità del suo fondatore, ma la realtà è che Davide Galbani, pur affiancando il figlio nella gestione quotidiana del lavoro, non svolse mai attività di grande peso, limitandosi a sovrintendere mansioni secondarie come il trasporto della corrispondenza tra le due sedi. Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, è alquanto plausibile pensare che nei primi anni di attività la produzione si basasse prevalentemente sull'acquisto di semilavorato dai bergamini della valle e che poi spettasse al processo di trasformazione Galbani realizzare il valore aggiunto del prodotto. Tuttavia, tali forme di integrazione non escludono la possibilità che nel caseificio vi fossero alcune vacche, secondo la consuetudine delle valli montane, da cui Egidio ricavava in proprio una modesta quantità di latte. Come scrisse Mandressi:

“L'organizzazione del caseificio Davide Galbani rimaneva probabilmente legata ancora ad una forma ibrida, nella quale convivevano la produzione diretta e l'acquisto del semilavorato. Nonostante infatti Egidio Galbani lasciasse intendere che dal momento in cui era comparsa la Robiola Galbani egli fosse l'artefice dell'intero processo di produzione dei suoi latticini, dagli articoli di Cornalba emerge come almeno una parte delle Robiole Galbani venissero realizzate a Ombrega, una delle alpi più elevate della Valsassina, a quasi duemila metri di altitudine, dove non esisteva alcun impianto Galbani. È probabile che la produzione in quota riguardasse solo la prima produzione della cagliata, che doveva avvenire a ridosso della mungitura, cosa che non sarebbe potuta avvenire se si fosse dovuto procedere al trasferimento del latte dalle alte quote delle alpi a quelle medie di Ballabio”⁵⁰.

In conclusione, non è possibile stabilire con esattezza il momento preciso in cui ebbe luogo il passaggio dalla gestione della produzione di terzi alla presa in carico dell'intero processo di caseificazione, ma si può solo ipotizzare che ciò sia avvenuto come affiancamento all'attività commerciale tra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta dell'Ottocento.

PRIME PRODUZIONI, PRIMI SUCCESSI

Scrisse Galbani ricordando i suoi esordi: *“È con vivo senso di mortificazione che, a chiunque di noi il quale si soffermasse in passato davanti le vetrine, anche delle principali salumerie delle nostre maggiori città, accadeva di ricercare invano qualche formaggio di lusso che portasse un nome italiano. Simile senso di mortificazione è stato anche il maggiore sprone a studi pazienti, al sacrificio di non insignificanti spese; studi e spese dirette alla creazione di alcuni tipi di formaggi nazionali di lusso”⁵¹.* Ed è in queste parole che risiede il fondamento della sua visione, ossia essere il primo in Italia a realizzare specialità casearie che potessero competere con i popolari formaggi molli francesi, prodotti definiti di lusso per l'alto prezzo a cui erano venduti nei mercati cittadini e nelle principali salumerie del Paese⁵². Nel 1882⁵³ Egidio perfezionò e lanciò il suo primo prodotto

⁴⁹ La sede di Ballabio mantenne un ruolo centrale in quanto situata in una zona strategica, particolarmente ricca di latte, e in cui la presenza dei fornitori di prodotto semilavorato era elevata. In effetti, l'ipotesi che Maggianico fosse solo un punto d'appoggio per le spedizioni ferroviarie è suggerita anche dall'assenza di caseifici e produttori di latte al di fuori dei territori montani.

⁵⁰ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 179.

⁵¹ *Ivi*, p. 175.

⁵² *“Egidio Galbani aveva osservato che in Italia allora non si fabbricava nessuno di quei tipi di formaggini molli di lusso, come il Brie, il Camembert, il Reblochon, ecc. nei quali i Francesi avevano il primato assoluto e i quali avevano invaso il nostro mercato. Aveva anche osservato che tutto ciò si poteva fare anche in Italia e specialmente in Lombardia dove vi ha dovizia di ottimo latte come in nessun altro paese del mondo”.* G. Mandelli, *Cinquantesimo dell'attività industriale di Egidio Galbani: 1880-1930*, op. cit.

⁵³ Con riferimento all'anno in cui Galbani iniziò la produzione della Robiola esistono opinioni differenti, ad esempio per Carlo Besana, diversamente da quanto riportato nel “Catalogo delle Specialità Galbani”, l'evento si collocherebbe nel 1886 e non nel 1882. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 176.

originale, la Robiola Galbani⁵⁴, un formaggio grasso a pasta molle, dalla breve stagionatura e, nelle sue intenzioni, emulo del brie. L'occuparsi personalmente di tutte le fasi del processo di creazione della robiola, oltre che della sua distribuzione, in seguito al breve periodo in cui il Caseificio si era dedicato prevalentemente alla vendita delle lavorazioni di terzi, rappresentò un passo significativo in quanto il nuovo approccio esigeva l'individuazione di sbocchi commerciali appropriati per la produzione, la conoscenza delle dinamiche di mercato, la capacità di selezionare e stagionare accuratamente i latticini, così da ottenere un prodotto di qualità costante e che rispecchiasse la visione di un formaggio pregiato rivolto ad un target esigente. Secondo la testimonianza di Galbani, la Robiola acquistò in breve tempo una certa notorietà e la lusinghiera accoglienza riservatela confermò la giusta intuizione di ispirarsi al caseificio d'oltralpe per proporre i formaggi freschi della Valsassina, rielaborati in una speciale veste che ne esaltava la naturale e caratteristica piccantezza⁵⁵. Nel corso degli anni Ottanta Egidio Galbani consolidò il proprio lavoro e il successo ottenuto affiancando all'amata produzione di robiole, ulteriormente ampliata, quella di altri formaggi a pasta molle⁵⁶. Egli uscì dall'ormai ristretto ambito locale-regionale, offrendo prodotti che nelle loro denominazioni e confezioni trasmettevano al cliente finale una precisa coerenza di marca: l'italianità in contrapposizione con l'origine francese dei latticini rivali caratterizzava la Robiola Italia, il formaggio Nazionale, la Robiola Lucia, la Robiola Promessi Sposi e il formaggio Margherita⁵⁷ per citarne alcuni.

Il successo della Robiola Galbani e delle altre specialità aveva consentito al Caseificio di ottenere una lunga serie di riconoscimenti presso esposizioni, fiere e mostre, sia italiane che straniere. Tra i più importanti è possibile ricordare i premi alle Esposizioni di Bruxelles, Monaco e Parigi, dove Galbani si classificò primo, risultato tanto più importante se si pensa che a decretare il vincitore fu proprio la patria dei formaggi che da sempre aveva ispirato le sue produzioni⁵⁸. In occasione della fiera milanese del 1906, fu Carlo Besana⁵⁹ a sottolineare in un articolo pubblicato sulla rivista "L'Industria del Latte" l'approvazione unanime dei sei giurati francesi per i prodotti Galbani, non semplici emulazioni ma garanzia di genuinità e qualità costanti tutto l'anno. Non mancò persino il gradimento della Regina Margherita, il cui nome ispirò il famoso formaggio. Anche Gaetano Cornalba, sempre tramite le pagine della rivista succitata, dedicò un pezzo ai prodotti del Caseificio Davide Galbani, elogiandoli per la complessità della loro preparazione. Egli si soffermò con

⁵⁴ Il termine "robiola" deriverebbe dal latino "rubeolus" che si riferisce alla colorazione rosata-rossastra assunta dalla superficie del formaggio con l'avanzare della stagionatura, o dal nome della cittadina di Robbio nella Lomellina, in provincia di Pavia. Si tratta di un formaggio tipico della tradizione valsassinese prodotto con latte intero di vacca.

⁵⁵ Le parole di Egidio Galbani: "La Robiola Galbani fu la prima specialità che misi in commercio e ottenne buona accoglienza e favore generale. È di pasta grassa, burrosa, piccante e perciò soddisfa le esigenze dei palati più raffinati (...)". N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 26.

⁵⁶ In particolare, la famiglia delle robiole si arricchì di numerosi prodotti dalle caratteristiche e dalle denominazioni più diverse. È il caso della Robiola di Melzo, appartenente alla famiglia delle crescenze e degli stracchini "speciali", il cui nome negli anni Trenta fu sostituito con quello di "Certosa Galbani". Nei cataloghi hanno inoltre convissuto per lungo tempo la Robiola Galbani e la Robbiola Galbani, due varianti dello stesso tipo di formaggio che si distinguevano per il grado di piccantezza.

⁵⁷ La Robiola Italia presentava l'immagine del caseificio di Ballabio con motivi tricolori e un'allegoria dell'Italia, il formaggio Nazionale sulla confezione rappresentava la lupa simbolo della città di Roma, la Robiola Lucia si legava al celebre romanzo con tanto di fanciulla in abito tradizionale, la Robiola Promessi Sposi riportava sull'etichetta una veduta del ramo lecchese del Lario a sottolineare le comuni origini con il caseificio, infine, il formaggio Margherita era dedicato alla regina che aveva manifestato un così grande apprezzamento per il prodotto.

⁵⁸ Testimonianza di Egidio Galbani: "L'avermi la Giuria dell'Esposizione di Parigi del 1900 assegnato il Primo Premio, costituisce la prova più clamorosa e inconfutabile che le mie specialità possono gareggiare con quelle di ogni altra nazione". N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 19.

⁵⁹ Carlo Besana (1849-1929) fu un importante studioso del settore caseario, autore di innumerevoli pubblicazioni scientifiche e direttore della rivista "L'Industria del Latte" nel 1906. In particolare, egli viene ricordato per essere stato chiamato a dirigere nel 1880 la Stazione sperimentale di caseificio di Lodi, fondata nel '71, allo scopo di studiare e divulgare i problemi riguardanti il latte e la sua lavorazione. Sotto la sua guida, la Stazione assurse a grande reputazione, sia in Italia che all'estero. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 176.

particolare riguardo sul caso della robiola, un latticino della Valsassina che, per merito dell'incessante perfezionamento tecnico di Egidio Galbani, perse la connotazione di formaggio noto solo in ambito locale per divenire un genere di lusso appetibile su mercati più estesi. Secondo l'autore, l'imprenditore lecchese seppe distinguersi per l'attenzione quasi maniacale verso ogni singolo aspetto della produzione, dalla raccolta del latte sino all'esposizione nelle vetrine dei negozi: studio delle proprietà organolettiche, pianificazione di strategie volte al rafforzamento della penetrazione commerciale, ricerca di nuovi prodotti, accuratezza della confezione e della scelta dei nomi, concepiti per risultare elegantemente accattivanti e attirare i consumatori grazie anche ad un uso mirato della pubblicità⁶⁰.

A concludere un itinerario di crescita ci fu il Formaggio del Bel Paese, la creazione casearia più significativa e fortunata del Caseificio, ancora oggi simbolo di originalità e testimone di un nuovo modello di consumo che seppur lentamente si andava affermando⁶¹. Sin dal 1906, anno del suo esordio, il successo del Formaggio fu tale che presto divenne il più popolare dei prodotti Galbani, sia in Italia che nei paesi esteri, tanto da essere motore dell'abbandono di una realtà artigianale per una più propriamente industriale⁶². Il merito dell'ideazione di un latticino che da solo realizzava la maggior parte dei profitti, si deve ancora una volta al ruolo svolto da Egidio nell'elaborazione di una tattica commerciale che esaltava le caratteristiche del prodotto, rafforzava la sua distintività rispetto alla concorrenza e sfruttava appieno le potenzialità dei mezzi pubblicitari disponibili. Contrariamente a quanto avvenuto per le altre specialità, il Formaggio del Bel Paese non si ispirava a nessun prodotto particolare e non apparteneva a nessun tipo caseario definito, se non quello piuttosto generico delle paste filate o dei formaggi interi a pasta cotta, insomma, un modello di assoluta originalità se si considerano le consuetudini del settore. Il Bel Paese è stato il frutto della ricerca di specifiche proprietà che potessero abbracciare i gusti dell'intera popolazione quali la digeribilità, l'alto contenuto di grasso, la facile conservabilità, un odore meno pronunciato ed un sapore più tenue. I vari tentativi portarono infine ad una pasta cruda stagionata, di consistenza morbida e burrosa, tollerabile dal punto di vista alimentare e con un alto valore nutritivo. Fu un vero trionfo. Egidio Galbani scelse ancora una volta di unire il prodotto a un'opera letteraria di grande popolarità⁶³, *Il Bel Paese* dell'abate lecchese Antonio Stoppani⁶⁴, un libro di divulgazione scientifica pubblicato nel 1875, e a lungo adottato come testo scolastico, che descriveva le bellezze naturali e gli aspetti fisico-geologici dell'Italia. Ma la strategia non si limitò a considerare il solo nome del prodotto, infatti, sebbene ai tempi i latticini venissero venduti porzionati e privi di involucro, si decise di andare controcorrente e ideare una confezione che consentisse di emergere con originalità agli occhi del pubblico. Ecco allora che appaiono con l'inconfondibile vivacità di colori la scritta "Formaggio del Bel Paese" e la cartina dello Stivale⁶⁵, a sottolineare con un certo patriottismo la nazionalità di un prodotto la cui ambizione era quella di superare i formaggi francesi

⁶⁰ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 177.

⁶¹ Il fenomeno del consumo di massa fu favorito dal crescente inurbamento delle città e dalla vendita degli alimenti in negozi al dettaglio in luogo dei mercati.

⁶² Il successo del Formaggio del Bel Paese fuori dai confini nazionali, ad esempio in mercati come America ed Europa, già negli anni precedenti allo scoppio della Prima Guerra Mondiale portò a numerosi casi di imitazione. La contraffazione non si limitava alle sole caratteristiche organolettiche ma riguardava persino il nome, i colori e la grafica dell'etichetta, costringendo Galbani a intentare un gran numero di cause, tutte vinte, pur di difendere il marchio. A tal proposito Egidio commentò: "*La réclame, la migliore per me, e la più proficua per il Bel Paese, viene ad esso fatta ogni giorno dai miei sleali concorrenti, i quali, con inganni verbali e con marche imitanti la mia depositata, tentano di indurre la mia affezionata clientela ad acquistare prodotti non genuini*". N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 29.

⁶³ Il ricorso a tematiche patriottiche era avvenuto, per esempio, anche nel caso del formaggio Margherita e della Robiola Italia, in cui il richiamo alla regina e alla patria era contenuto negli stessi nomi dei prodotti.

⁶⁴ Il sacerdote Antonio Stoppani era un appassionato geologo e studioso di paleontologia. Fu professore all'Università di Pavia, insegnò nell'Istituto Tecnico Superiore di Milano, nell'Istituto di Studi Superiori di Firenze e diresse il Museo Civico di Storia Naturale di Milano.

⁶⁵ Sulla cartina, accanto alle maggiori città d'Italia, erano annotati anche i paesi in cui gli impianti Galbani avevano sede.

e diffondersi in tutto il Paese varcando ogni tipo di localismo regionale. Sulla confezione erano raffigurate altresì la rete ferroviaria, a richiamare il progresso, e il volto dell'abate Stoppani⁶⁶, un personaggio che godeva di una notorietà certo ristretta alla sola classe di persone istruite, ma era giustappunto quello il pubblico di riferimento. Nel corso degli anni l'etichetta fu rinnovata, aggiornando la cartina con l'indicazione dei paesi delle nuove sedi Galbani e con i confini italiani successivi alla conclusione del primo conflitto mondiale, inoltre, il nome "Formaggio del Bel Paese" fu sostituito semplicemente con "Bel Paese" e l'immagine di Stoppani eliminata, ciò in base ai risultati di un'indagine commissionata negli anni '90 dai quali emerse che la figura, in realtà, veniva associata a Cristoforo Colombo o addirittura al "signor Galbani".

Scrisse Mandelli: *"Egidio Galbani è il vero creatore dell'industria dei formaggi in Italia. Lavoratore formidabile, dotato di acuto spirito di osservazione, di mente perspicace, egli ha fatto tesoro di quanto in detto campo si era fatto in altri paesi e specialmente in Francia, e, colmando coll'acutezza della sua mente le deficienze degli altri, ha creato una quantità di prodotti che sono i più interessanti e i più prelibati nel campo dei formaggi molli e ha sviluppato uno dei rami più importanti della grande industria del latte in Italia (...). Il successo di Egidio Galbani è immenso e ad esso, è doveroso dirlo, ha contribuito anche la sua grande onestà e probità commerciale; in ognuna delle sue lavorazioni tipiche egli lavora il latte con tutto il suo grasso, il quale costituisce il fattore principale della finezza e della delicatezza dei prodotti Galbani"*⁶⁷. Tra i grandi meriti di Egidio vi fu senz'altro quello di essere stato uno dei primi imprenditori italiani a lavorare i formaggi molli basandosi su criteri industriali, studiando il problema dell'ambiente e avvalendosi di tutti i progressi che la tecnica metteva a disposizione. Grazie all'applicazione razionale della temperatura alla fase di maturazione, egli poté offrire una produzione costante tutto l'anno di tipi sempre nuovi, di qualità⁶⁸ e alla portata anche dei consumatori più distanti dai centri di lavorazione. Il grande contributo di Galbani, però, non si limitò alla creazione di un comparto caseario industriale e alla risoluzione di problemi di ordine pratico, ma fu ben più importante e complesso: Egidio sarà sempre ricordato come il pioniere della comunicazione e della pubblicità nel campo del commercio di specialità italiane.

Nei primi anni del Novecento era la struttura stessa del settore lattiero-caseario ad ostacolare la nascita di una qualsiasi iniziativa in materia di comunicazione di marca, tanto è vero che il commercio era condizionato fortemente dalla stagionalità delle lavorazioni e dalla vicinanza dei luoghi di produzione ai mercati periodici nei quali si svolgeva la vendita, vendita che per l'appunto avveniva nei mercati delle città e non all'interno di esercizi commerciali moderni, diffusi nei soli quartieri abitati dei centri abitati. Non bisogna trascurare, poi, che la ridotta disponibilità economica di buona parte della popolazione per l'acquisto di generi alimentari, oltre a condizionarne le scelte, la escludeva dalla nascente attività pubblicitaria. La necessità di proporre prodotti orientati ad un mercato che non fosse quello tradizionale, il problema dell'affermazione

⁶⁶ Il ritratto di Stoppani, deceduto nel 1891, fu ceduto a Galbani dal nipote Vittorio Luigi, che in una missiva del 29 aprile 1907 ringraziava l'industriale per l'ottima riuscita del formaggio e augurava il pieno successo del prodotto dalla geniale etichetta. La liceità della cessione dell'immagine venne però messa in discussione da un altro nipote, Pietro Stoppani, che in una lettera del 22 novembre 1928 indirizzata ad Egidio esprimeva la volontà che l'immagine dello zio fosse rimossa dalla confezione e da ogni réclame. La questione venne poi a cadere grazie ad una cospicua donazione a favore dell'istituto dei Ciechi di Milano in cui era attivo il religioso. Dalla consultazione di opuscoli celebrativi contenuti negli archivi Galbani pare che, almeno inizialmente, per l'involucro del Formaggio del Bel Paese Egidio avesse valutato la possibilità di utilizzare l'effigie di Dante Alighieri. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 192.

⁶⁷ G. Mandelli, *Cinquantesimo dell'attività industriale di Egidio Galbani: 1880-1930*, op. cit.

⁶⁸ Scriveva la "Rivista scientifica del Latte" nel dicembre 1914: *"Uno dei pregi indiscutibili dei prodotti Galbani, e per i quali essi si sono fatta una fama meritatamente celebrata, è la loro ricchezza di grasso, e quindi la loro finezza. Essi sono i formaggi più grassi che esistano e il loro elevato rapporto grasso si mantiene costante. Il che significa, è la migliore prova dimostrativa che Galbani trasforma latte della migliore qualità"*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 20.

della marca e della sua comunicazione a un vasto pubblico erano concetti lontani dai produttori di formaggi di quegli anni, fundamentalmente preoccupati del solo miglioramento della qualità delle lavorazioni attraverso l'introduzione di macchinari e norme igieniche appropriate. Inoltre, di consueto, la produzione si caratterizzava per la non identità con il suo produttore e ciò dovuto al fatto che il gorgonzola, il grana e il burro erano venduti dal negoziante per lo più porzionati e ovviamente senza la confezione, che è poi uno dei supporti principali alla comunicazione di marca. Ed è proprio in questa situazione di complessiva immobilità del comparto che le intuizioni di Egidio si rivelarono geniali. La mancanza di una preparazione specifica non rappresentò un limite per Galbani, il quale grazie alla conoscenza dei caci tipici della sua terra natia e al loro confronto con i formaggi da tavola francesi, intuì le potenzialità di un alimento originale ma che al contempo si avvicinasse per gusto, funzione nutrizionale e categoria merceologica ai famosi latticini di lusso, senza esserne però mera emulazione. Alla consapevolezza di dover realizzare un prodotto italiano di pregio con cui competere in un mercato circoscritto, si unì l'esigenza di dover risolvere uno dei principali problemi tecnici, la stagionalità dei processi di lavorazione, così da permettere alle proprie creazioni di rendersi disponibili tutto l'anno e avvicinare un ampio pubblico, considerando anche i recenti progressi dei mezzi di trasporto.

Ma la spinta innovativa di Egidio Galbani ebbe il suo successo più grande nell'affermazione della marca nella commercializzazione del prodotto, venduto soprattutto nelle salumerie e da lui direttamente confezionato con involucri che, oltre a preservare il contenuto, sfruttavano la capacità evocativa dei nomi adottati e l'inconfondibile riconoscibilità grafica per attrarre il potenziale cliente. Un'ulteriore testimonianza dell'estro Galbani ci è fornita dall'ideazione nel 1914 di un "Catalogo delle Specialità" che, sebbene nella parte iniziale si svolgesse secondo il ricorrente modello della "retorica dell'opificio"⁶⁹, nelle sue pagine dava massimo risalto alla gamma offerta dal Caseificio, con una finezza di stampa e una dovizia di dettagli piuttosto rari per l'epoca⁷⁰.

LA NASCITA DEL PRIMO CASEIFICIO INDUSTRIALE

Sul finire del secolo fu avviata una filiale produttiva a Melzo, un piccolo centro in provincia di Milano. Galbani maturò tale decisione poiché consapevole che il proseguire nell'avvalersi delle sole risorse presenti nella Valsassina non poteva che rappresentare un freno al prossimo sviluppo del Caseificio, tanto che la produzione lattiera locale si era ormai rivelata incapace di soddisfare l'approvvigionamento di una realtà i cui prodotti erano sempre più richiesti⁷¹. In breve tempo, l'aumento dei volumi di vendita e la necessità di distribuire uniformemente la fabbricazione e la stagionatura dei formaggi durante l'anno portarono Egidio a considerare nuove localizzazioni per il suo stabilimento, scegliendo giustappunto il comune milanese che trovandosi sul tradizionale percorso della transumanza, era diventato tappa intermedia della discesa dei mandriani verso il piano irriquo.

⁶⁹ La retorica dell'opificio era il modello in uso nella comunicazione di fabbrica dell'epoca e puntava ad evidenziare i progressi tecnologici della realtà aziendale. La si ritrova nelle comunicazioni celebrative, nelle inserzioni industriali, nella carta da lettera, nei marchi di fabbrica e nelle confezioni. Gli elementi principali di questa retorica erano le ciminiere che emettevano il classico fumo nero, talvolta l'illustrazione dei possenti macchinari, e il gigantismo degli impianti di produzione solitamente ripresi da una prospettiva aerea che ne aumentava le proporzioni.

⁷⁰ Il "Catalogo delle Specialità Galbani" era pubblicato interamente a colori su carta patinata, ideale per una stampa più nitida delle illustrazioni, e la rilegatura avveniva tramite una cordonatura che, oltre ad agevolare la piegatura durante la lettura, evitava deformazioni e screpolature della superficie del foglio.

⁷¹ Approvvigionarsi anche da allevatori esterni alla Valsassina non avrebbe rappresentato una soluzione al problema in quanto il trasporto della materia comportava costi aggiuntivi e disagi di natura tecnica, tant'è che era proprio lo sbattimento cui venivano sottoposti i recipienti durante il tragitto a causare la burrificazione delle particelle grasse e la disomogeneità del latte.

Oltre che per il legame con la sua terra natale e con i bergamini che dalle valli ogni inverno venivano a svernare con le loro vacche, il borgo di Melzo attrasse Galbani in quanto, pur non trovandosi al centro della pianura lattifera, sorgeva in un'area strategica, fortemente orientata alla produzione di foraggi⁷², dove la preziosa materia prima era molto abbondante, di elevata qualità e disponibile in quantità costanti, inoltre, erano presenti buone vie di trasporto, tra cui il collegamento ferroviario Milano-Venezia⁷³. Nel 1897⁷⁴ Galbani affittò una cascina, la Triulza, e vi trasferì parte della propria attività: *“L'esistenza di una sola mandria alla Triulza, quella di Antonio Mangiagalli, suggerisce che fosse proprio il Mangiagalli a fornire, dietro pagamento di un affitto, locali e materia prima al Galbani. Un tale tipo di insediamento, che riproduceva il rapporto contrattuale esistente tra i cosiddetti lattai e le aziende agricole, non avrebbe visto tuttavia il Galbani limitarsi alla lavorazione del latte secondo le modalità proprie della categoria dei casari tradizionali. Nel 1898 di fatto proprio Egidio Galbani avrebbe ottenuto la patente per la conduzione di una caldaia a vapore, sita per l'appunto proprio a Melzo”*⁷⁵.

Il superamento della stagionalità delle produzioni si realizzò, almeno in una prima fase, più come una continuazione del tradizionale rapporto valle-pianura, infatti, presumibilmente nei locali della cascina avveniva la prima lavorazione del latte raccolto in loco per poi procedere al trasferimento nelle collaudate casere di Ballabio per la stagionatura. Tutto cambiò nel '98 con l'acquisto di una caldaia a vapore⁷⁶ e di un impianto frigorifero, due installazioni che si resero prioritarie in quanto a Melzo o comunque in pianura, non esistevano quelle specifiche condizioni climatiche e ambientali che caratterizzavano le valli⁷⁷. La Cascina Triulza giunse a lavorare circa 5000 litri giornalieri di latte e si affiancò per quasi dieci anni alla sede di Ballabio, cioè fintanto che non venne portato a compimento il nuovo complesso industriale sito vicino alla linea ferroviaria di Melzo⁷⁸. Per quanto riguarda l'unità lecchese, non venne sostituita, tutt'altro, conservò la sua centralità continuando ad ospitare la direzione amministrativa, commerciale e la maggior parte della produzione.

Nel primo decennio del Novecento, il grande successo del Bel Paese e la richiesta incessante di prodotti Galbani indirizzarono Egidio verso una produzione compiutamente industriale dei suoi formaggi. Le sedi di Ballabio e Maggiano conservavano, però, le caratteristiche di un magazzino mentre la Triulza, con la dotazione della recente caldaia, era meglio attrezzata di un casello tradizionale ma ancora lungi dall'essere considerata un'installazione produttiva a tutti gli effetti⁷⁹. L'assenza di una struttura moderna, adeguata alle nuove esigenze, portò così alla costruzione del primo caseificio industriale Galbani, i cui lavori ebbero inizio nel 1911 a Melzo, scelta ancora una

⁷² Le praterie melzesi si caratterizzavano per un'elevata resa del terreno, possibile grazie all'utilizzo della tecnica della marcita, tipica della Pianura Padana, che sfruttava le acque raccolte dalla Martesana per irrigare estese porzioni di prato. Si otteneva così un'abbondante produzione foraggiera indispensabile per l'alimentazione dei grandi allevamenti bovini della zona.

⁷³ Per il commercio caseario di lungo raggio la ferrovia era un'importante fattore di movimentazione del prodotto finito.

⁷⁴ La registrazione della presenza è stata effettuata dal Comune di Melzo, tuttavia non si esclude una data ad essa precedente.

⁷⁵ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 182.

⁷⁶ Pur in mancanza delle competenze tecniche di base, inizialmente fu lo stesso Egidio Galbani ad occuparsi del funzionamento della caldaia, situazione cui rimediò poco tempo dopo ottenendo la patente di conduttore. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 19.

⁷⁷ La presenza di tali installazioni è un chiaro segnale di come la produzione della pianura volesse concentrarsi sulla lavorazione dei formaggi molli, particolarmente sensibili alle variazioni di temperatura.

⁷⁸ La costruzione del nuovo impianto di Melzo segnerà una svolta fondamentale nella storia Galbani e il decisivo passaggio alla produzione su grande scala.

⁷⁹ Sebbene non avesse ancora raggiunto un'organizzazione industriale, il “casello Galbani” era senza alcun dubbio una struttura decisamente più avanzata rispetto al tradizionale casello artigianale. Per avere un termine di confronto, da metà Ottocento fino a inizio Novecento, per una cascina lombarda la condizione economica ritenuta più favorevole era quella che la vedeva produrre ogni giorno una forma di formaggio, il grana ad esempio, per la quale erano necessari dai 500 ai 600 litri di latte forniti da una ottantina di vacche. C. Besana, *Tra agricoltura e industria. Il settore caseario nella Lombardia dell'Ottocento*, op. cit., p. 40.

volta in considerazione dell'esperienza positiva vissuta negli ultimi anni⁸⁰. Lo stabilimento, entrato probabilmente in funzione dal 1913, fu ultimato ricorrendo sia al credito bancario, in misura minore, sia all'autofinanziamento e dal momento della sua piena operatività accolse anche gli uffici della direzione, in passato posti a Ballabio⁸¹. *“La nuova unità produttiva di Melzo (...) si distaccava anche visivamente dalle precedenti esperienze produttive del Galbani: non si trattava più di un magazzino di raccolta e stagionatura, come nel caso di Ballabio e Maggianico, né di un caseificio, pur dotato sotto il profilo tecnologico, come la Triulza. Era, invece, uno stabilimento dotato di tecnologie d'avanguardia, integrato, dove all'attività di produzione vera e propria svolta in locali a temperatura controllata si affiancavano magazzini e ricoveri per carri e cavalli che assicuravano il continuo flusso della materia prima necessaria per le lavorazioni”*⁸².

In diverse occasioni fu lo stesso Galbani a rimarcare le proprietà dei suoi macchinari, in linea con le innovazioni del settore e in grado di lavorare giornalmente 30.000 litri di latte tramite lo sfruttamento della forza motrice generata da caldaie a vapore, le quali fornivano l'energia necessaria alla produzione del freddo⁸³ e azionavano le zangole per la lavorazione del burro. Malgrado esistano opinioni discordanti sul reale livello tecnologico raggiunto dal processo⁸⁴, è innegabile il passaggio da una realtà su piccola scala a una propriamente industriale, basata sull'applicazione della meccanica alla pratica casearia. Una novità di spessore fu certamente quella di poter mantenere una temperatura ideale costante all'interno dei locali dedicati alla maturazione delle varie specialità, di modo che l'attività potesse svolgersi senza interruzioni o ripercussioni sulla qualità del prodotto finale⁸⁵, evitando peraltro l'obbligato trasferimento dalla pianura alla valle per la stagionatura. Fu così che con la creazione dello stabilimento di Melzo si abbandonarono le sedi di Ballabio e Maggianico.

L'introduzione incessante di tipi sconosciuti alla tradizione italiana, e spesso anche francese, consentì un'offerta originale e variegata che andava così a completare la gamma conosciuta: ai latticini di prima scelta si affiancarono quelli di seconda e terza, dal prezzo più contenuto, cremini, quartioli e formaggi a pasta dura di vario genere si unirono alle Robiole Galbani oltre che, naturalmente, al celebre Bel Paese, prodotti che in comune avevano la confezione invitante e la precoce attività di comunicazione pubblicitaria attuata per mezzo di cataloghi aziendali rivolti innanzitutto a negozianti e dettaglianti. Egidio curava ogni fase del business, dall'acquisto del latte fino alla consegna del prodotto, per la quale si avvaleva di una rete di depositi e di rappresentanze incaricate della distribuzione capillare della merce sulle piazze di riferimento. Alla vigilia della Grande Guerra la Galbani era una realtà di primaria importanza che sarebbe rientrata nel novero delle industrie chiamate a provvedere alla fornitura di derrate alle truppe e che con ogni probabilità già rivolgeva all'estero una parte consistente della produzione. Lo scoppio del conflitto, pur provocando un'inevitabile stasi nelle esportazioni, non interruppe l'ascesa del Caseificio che, anzitutto grazie alla Costituzione del Consorzio Obbligatorio per i formaggi molli, poté contare sulla produzione destinata all'alimentazione delle forze armate e sulla fornitura degli ospedali.

⁸⁰ Lo stabilimento storico di Melzo fu un riferimento e un importante nucleo produttivo. Nella seconda metà degli anni Ottanta l'impossibilità di ampliarne la struttura, a causa della crescente urbanizzazione dell'area, portò alla sua chiusura definitiva.

⁸¹ La direzione generale ebbe sede a Melzo fino a quando, sul finire degli anni Cinquanta, non fu trasferita in un nuovo palazzo a Milano, appositamente costruito, situato nei pressi della Stazione Centrale.

⁸² A. Colli, *Galbani, Egidio*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 51, 1998.

⁸³ La presenza di un impianto frigorifero di notevoli dimensioni è senz'altro un'eccezione nel settore caseario di inizio secolo, e ciò essenzialmente a causa degli ingenti costi per il suo mantenimento. Tali spese non potevano essere affrontate dai piccoli caseifici che continuarono così ad essere caratterizzati da una certa arretratezza tecnica e un basso livello di meccanizzazione.

⁸⁴ In realtà, secondo Mandressi, Galbani si avvaleva di un apparato piuttosto modesto che non realizzava una trasformazione completa del latte in prodotti derivati, ma si limitava a ricreare le condizioni dell'ambiente della casera valsassinese. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 184.

⁸⁵ Contrariamente al passato, in cui la necessità della temperatura ideale relegava le produzioni ai mesi autunnali, la nuova tecnica consentì di realizzare formaggi grassi e a pasta molle anche nel più caldo periodo estivo.

L'accumulazione di cospicui profitti indusse ad incrementare ulteriormente la dotazione infrastrutturale e la capacità produttiva, tant'è vero che con la fine delle ostilità, Egidio Galbani decise di ingrandire e modernizzare la sede di Melzo, dotandola di soluzioni tecniche avanzate sia in fatto di impianti di refrigerazione che di forza motrice a disposizione.

LA SOCIETÀ ANONIMA EGIDIO GALBANI

Il decollo della produzione su base industriale sancì definitivamente l'importanza conseguita dall'attività casearia dell'imprenditore di Ballabio, il quale in data 20 aprile 1920 trasformò il Caseificio Davide Galbani in Società Anonima Egidio Galbani. La registrazione formale della società, avente come scopo *“l'industria ed il commercio dei latticini in genere e i loro derivati, dei prodotti affini e l'allevamento dei maiali”*⁸⁶, ebbe luogo alla presenza del notaio milanese Alberto Drasmind e a sottoscriverla si presentarono altresì il fratello Giuseppe con il figlio Giacomo Galbani⁸⁷, i fratelli Achille e Rinaldo Invernizzi⁸⁸, Bernardino Nogara⁸⁹ e Elvezio Ardiani. Dall'atto notarile, così come dai verbali del Consiglio di amministrazione e dell'Assemblea dei soci, nulla traspare circa i motivi che spinsero al nuovo assetto societario, se non quello, peraltro intuibile, del raggiungimento di una dimensione tale da giustificare un simile passo. Il capitale della società, con sede a Milano e uffici amministrativi a Melzo, fu fissato a 2 milioni di lire⁹⁰. Di questa somma ciascuno dei fratelli Galbani era titolare di 600 azioni, ognuna del valore di 1.000 lire, Giacomo Galbani ne deteneva 200, i due Invernizzi 200 azioni a testa, mentre la rimanente parte era suddivisa equamente tra Nogara e Ardiani.

“A coprire l'importo delle azioni sottoscritte, Egidio Galbani pose la proprietà dello stabile sito in Melzo, che già ospitava il Caseificio Davide Galbani, ed il macchinario in esso contenuto, per un valore di 400.000 lire. Le restanti 200.000 lire furono invece coperte con il valore della merce giacente in deposito presso lo stabilimento al momento della costituzione della Società e con quello delle marche di fabbrica possedute dal Caseificio Davide Galbani. Ugualmente, anche Giuseppe e

⁸⁶ L'atto è riportato nelle “Notizie Galbani” del 1990, in un numero speciale dedicato al 70°.

⁸⁷ Insufficienti risultano le informazioni circa il ruolo di Giuseppe Galbani nella vita d'azienda (1864-1931), di cui si sa solo che affiancò il fratello nell'attività già da fine Ottocento. Altrettanto precoce fu l'ingresso di Giacomo (1897-1983) nella società di famiglia, diventandone socio all'età di appena 23 anni.

⁸⁸ Non risulta alcuna parentela con gli Invernizzi della famosa azienda casearia concorrente della Galbani.

⁸⁹ Bernardino Nogara nacque a Bellano e, probabilmente, era imparentato all'omonimo finanziere, anch'egli nativo del piccolo paese in provincia di Lecco. Già dal 1908 egli gestiva l'amministrazione e la contabilità del Caseificio, inizialmente nella sede di Ballabio e poi in quella di Melzo.

⁹⁰ Pare opportuno il confronto con un'altra protagonista del rinnovamento delle attività di trasformazione del latte, la Polenghi Lombardo, un'azienda creata nel 1871 e che già nei primi anni del nuovo secolo poteva essere considerata come la più grande organizzazione industriale e commerciale del Paese, attiva soprattutto nell'esportazione del burro. *“Per sostenere dal punto di vista finanziario i nuovi investimenti, nel 1900, la Polenghi si trasformò in anonima, aprendosi a soci anche di provenienza bancaria e riuscendo così a reperire capitale fresco per finanziare i suoi progetti di espansione, mossi da evidenti aspirazioni oligopolistiche. Il cambiamento societario, che peraltro consentiva ai fratelli Polenghi di mantenere un controllo sulla società, avvenne nell'estate del 1900. Il 2 luglio 1900 si tenne a Milano la prima riunione del Consiglio di amministrazione della nuova società, che con la dizione Società di esportazione Polenghi Lombardo & C., rilevava tutte le attività e proprietà della ditta Polenghi Lombardo & C., calcolate in un valore complessivo di 5.576.921 di lire, compresi oltre 2 milioni di crediti che si rivelarono esigibili quasi integralmente. L'azienda messa in liquidazione presentava una solidità finanziaria e strutturale invidiabile. La nuova società rilevava infatti dalla vecchia i terreni e gli stabilimenti di Codogno, Secugnago, San Fiorano e Lodi, nonché i terreni di Tavazzano, stimati in lire 575.000 e tutto il macchinario, i mobili, carri di trasporto, scorte, utensili e quant'altro serve all'esercizio dell'industria e del commercio per lire 1.057.646 (...). I debiti verso fornitori non assommavano che a 640.000 lire e quelli presso le banche a 380.000 lire. I luoghi fisici di produzione, amministrazione e commercio, con stabilimenti, sedi, depositi e filiali in cui si articolava l'azienda erano Codogno, Milano, Lodi (sede e latteria), Cremona, Londra, Secugnago, San Fiorano, Somaglia, Longhinore, Acquanegra Cremonese, Gerolone, Pavia. Il capitale sociale della nuova ditta era di 4.000.000 di lire, di cui 1.200.000 versati al momento della costituzione”.* C. Besana, *Tra agricoltura e industria. Il settore caseario nella Lombardia dell'Ottocento*, op. cit., pp. 224-225.

Giacomo Galbani conferirono alla società merce per un valore pari a quello delle azioni sottoscritte; di tali merci facevano parte, secondo quanto riportato dallo strumento notarile, macchinario, carri e semoventi, bidoni per il trasporto del latte. Le 400 azioni sottoscritte dai fratelli Invernizzi risultavano invece coperte dal valore dei maiali, dei latticini e dei semoventi da essi conferiti nella nuova Società, mentre solo Bernardino Nogara e Elvezio Ardiani versarono l'equivalente delle loro quote in denaro”⁹¹.

Il primo Consiglio di amministrazione risultava così formato da Egidio Galbani, presidente⁹², Rinaldo Invernizzi e Bernardino Nogara amministratori delegati. Tutti i soci appartenevano alla cerchia dei collaboratori, tra i quali, appunto, vi erano anche gli Invernizzi. Trasferitesi a Chiaravalle, nel milanese, ma originari della Valsassina, Achille e Rinaldo iniziarono la loro esperienza nel settore caseario partecipando all'azienda paterna S.A. Antonio Invernizzi, che si occupava della stagionatura del grana. Nel '19 il secondo fratello, Rinaldo, aveva iniziato a lavorare per Galbani, pertanto è molto probabile che i primi rapporti risalissero al periodo ancora precedente, quando in mancanza di riserve sufficienti il caseificio melzese ricorreva alle lavorazioni di latte dei terzisti per soddisfare le richieste della clientela. L'incarico che i gli Invernizzi ricoprirono dal momento del loro ingresso in società, e per un lungo periodo, si legò soprattutto all'allevamento di suini, tanto è vero che Rinaldo fino al 1926, e oltre, ebbe tra le sue responsabilità quella di sovrintendere all'andamento di questo ramo dell'azienda⁹³. Di fatto, l'affiancamento di nuovi soci non comportò cambiamenti sostanziali nelle politiche industriali dell'azienda, e a confermarlo, nel determinare gli indirizzi strategici da perseguire Galbani mantenne una posizione di spicco rispetto a quella degli altri amministratori, i quali, sin dalla fondazione della nuova realtà imprenditoriale, seguirono la direzione da lui tracciata e si ispirarono alla stessa visione che nel tempo aveva portato tanta prosperità. Tale fiducia e stima incondizionata condussero anche all'elezione unanime di Egidio quale presidente del primo Consiglio di amministrazione, garantendo una certa continuità tra presente e passato. Tuttavia le sue responsabilità andavano ben oltre le normali funzioni riservate all'incarico e dai verbali emerge con chiarezza come tutte le decisioni di maggior spessore fossero prese da Galbani, dalla contrattazione sul prezzo della materia⁹⁴, ai rapporti con le banche e con il personale⁹⁵. Con ogni probabilità l'unica area sulla quale non esercitò la propria influenza fu l'allevamento di suini, delegato pienamente a Rinaldo Invernizzi. In generale si può affermare che il 1920-1926 fu un periodo di crescita e consolidamento delle posizioni acquisite dalla Galbani, sia all'estero sia sul mercato nazionale. La quantità di latte lavorato e la produzione crebbero in modo costante⁹⁶, e ciò grazie anche al complessivo aumento delle esportazioni che perdurò fino al 1926,

⁹¹ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 203.

⁹² La presidenza di Egidio Galbani non si limiterà ad assumere una carica onorifica, ma, come approfondito in seguito, avrà una valenza fondamentale nel sostenere le linee del futuro sviluppo societario. Sulle ragioni che portarono alla scelta di Invernizzi e Nogara quali amministratori delegati, le fonti a disposizione purtroppo non forniscono alcun dettaglio.

⁹³ Che Egidio Galbani non fosse interessato, almeno inizialmente, all'allevamento di suini e alla lavorazione delle loro carni, è confermato dal progetto originario dell'impianto di Melzo, ultimato tra il 1913 e il 1915, in cui non erano previste attrezzature idonee a supportare tali attività.

⁹⁴ La contrattazione del latte avveniva ogni anno all'apertura della stagione casearia, e rappresentava un fase cruciale per il buon andamento di una produzione tipicamente a basso valore aggiunto.

⁹⁵ Fu Galbani a trattare con la Commissione Interna in occasione dell'isolata agitazione operaia che scosse l'azienda nel giugno 1920 quando il personale, senza alcun preavviso, sospese il lavoro, mettendo così a rischio l'esistenza dell'allevamento dei suini che, privo delle cure necessarie, rischiò di subire gravi conseguenze. Un altro episodio si ebbe nel 1922 quando Galbani propose ai lavoratori di passare dal contratto collettivo a quello individuale. L'esito fu negativo e a parere del Presidente particolarmente penalizzante nei confronti delle operaie, alle quali era pronto a riconoscere un salario superiore. La questione fu risolta, infine, con la decisione di assegnare ugualmente alle maestranze femminili un aumento ogni mese sotto forma di premio. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 215.

⁹⁶ La quantità di latte lavorato passò dai 95.000 quintali annui del 1922 ai 182.500 del 1926, così come la produzione che crebbe dai 10.550 quintali del 1921 agli oltre 28.000 del 1926. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., pp. 205-206.

anno durante il quale si registrò un drastico crollo delle vendite internazionali compensato, però, dal boom di quelle in Italia.

PRODUZIONE E PROBLEMI DI APPROVVIGIONAMENTO

La richiesta sempre più consistente di prodotti Galbani poneva un grande problema: produrre di più. La volubilità del mercato e i rigidi meccanismi del comparto caseario, soprattutto in caso di oscillazione della domanda, costituivano una grande incognita e una potenziale fonte di perdite cui si aggiungeva lo spesso imprevedibile rialzo del costo della materia prima che, aumentando il prezzo del prodotto finale, aveva come esito una flessione delle vendite⁹⁷. Nella stagione casearia del 1921, la richiesta fu talmente elevata che la sede di Melzo e le altre succursali, sebbene lavorassero a pieno regime e utilizzassero la materia prima disponibile per la sola produzione di formaggi molli, non riuscirono a soddisfarla. Nel marzo del 1922, proprio in seguito all'esperienza dell'anno precedente, il Consiglio di amministrazione stabilì l'acquisto di quantità maggiori di latte per far fronte alla probabile ulteriore crescita della domanda, domanda che si rivelò superiore alle aspettative e costrinse la Società ad affidare a terzi la produzione dei formaggi freschi, realizzati sotto la supervisione dei propri casari e stagionati a Melzo. Nel luglio del medesimo anno, nonostante l'inevitabile maggiorazione del prezzo, il Consiglio deliberò nuovi acquisti, una decisione rivelatasi però infelice, infatti, tre mesi dopo si registrò un'insospettabile flessione delle vendite, probabilmente dovuta alla moltitudine di formaggi molli presenti sul mercato, costringendo Galbani a destinare il latte a disposizione delle filiali alla produzione di stagionati⁹⁸. Di lì a poco gli affari ripresero quota, almeno fino al 1923, ricordato per un generale aumento dei prezzi a dispetto del momento di stagnazione del mercato. Durante il 1924 la crescita delle vendite proseguì decisa, sebbene l'alto costo della materia e l'impossibilità di elevare il prezzo al consumatore continuassero a rappresentare un ostacolo. Nel complesso, è possibile affermare che a dispetto delle criticità del periodo in questa prima fase della vita della società non vi furono perdite e la crescita continuò senza momenti di arresto, inoltre, l'utile conseguito remunerò il capitale investito dagli azionisti per tutti gli esercizi ad eccezione di quello realizzato nel 1923 che, oltre ad essere lievemente inferiore al precedente, fu destinato al finanziamento della costruzione della sede di Certosa di Pavia⁹⁹. Se si considerano le strategie adottate da Galbani per contrastare l'incertezza del mercato, la diversificazione fu fondamentale la soluzione ricorrente, infatti, all'insorgere dei primi sintomi di flessione, parte della materia prima veniva destinata alla lavorazione di formaggi a pasta dura e extradura, tipo Sbrinz¹⁰⁰, che pur non sottraendosi alla stagnazione del mercato avevano l'indubbio vantaggio di avere una lunga conservabilità e di poter essere quindi immagazzinati fino al momento in cui i prezzi non avessero ripreso quota. Tale pratica negli anni si mantenne sporadica soprattutto perché il core business dell'azienda continuava a focalizzarsi sulla produzione di formaggi molli e

⁹⁷ *“L’approvvigionamento del latte avveniva in base alla stipula di contratti annuali, rinnovati ogni 24 aprile, giorno di San Giorgio. In una situazione di crescita, come quella della Galbani, il maggiore problema era rappresentato, oltre che dal prezzo, dall’esatta definizione della quantità di latte necessaria: una quantità esigua non sarebbe stata sufficiente a garantire la produzione necessaria a soddisfare la domanda, rendendo necessarie integrazioni dei contratti che sarebbero potute avvenire solo sulla base di prezzi maggiorati; una quantità eccessiva avrebbe invece posto il problema dello smaltimento del prodotto, in ogni caso oneroso visto che il tipo di caseificio praticato dalla Galbani era orientato su prodotti deperibili in breve tempo e quindi con forte indice di deprezzamento”*. F. Mandressi, *L’industria casearia dall’Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 207.

⁹⁸ La produzione di stagionati veniva avviata solo episodicamente e in casi di estrema necessità proprio in quanto implicava un serio rallentamento della connessione impresa-mercato e un ritorno economico possibile solo in tempi molto più lunghi rispetto a quello derivante dalla vendita di formaggi dalla breve stagionatura.

⁹⁹ Nel 1920 l'utile fu di 148.528, nel 1921 di 248.140, nel 1922 di 250.677, nel 1923 di 168.425, nel 1924 di 318.104, nel 1925 di 622.015 e di 1.096.697 nel 1926. F. Mandressi, *L’industria casearia dall’Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 209.

¹⁰⁰ Lo Sbrinz è un formaggio svizzero a pasta extradura il cui tenore di grasso nella sostanza secca è pari a circa il 45%. La sua stagionatura è molto lenta, tanto da dover attendere almeno 18 mesi prima di poter essere consumato e almeno 22 per un pieno sviluppo del suo aroma.

prodotti freschi che tanto avevano reso celebre Galbani¹⁰¹. Tornando al problema dell'approvvigionamento, lo stabilimento di Melzo fu quello che più frequentemente ebbe difficoltà nel provvedere alla raccolta di latte e questo a causa di diversi fattori. Innanzitutto il circondario di Melzo, principale fornitore della materia prima di cui necessitava la produzione Galbani, già in partenza si caratterizzava per costi sensibilmente più elevati rispetto a quelli degli altri centri lombardi, sia per la maggiore concentrazione dei produttori sia per la concorrenza esercitata da Milano per il proprio approvvigionamento di latte alimentare. La frammentazione sul fronte dei fabbricanti di formaggio e dei produttori rese superflua l'iniziativa della prefettura di Milano di stabilire un prezzo soddisfacente per entrambe le categorie, e ciò perché l'eccessiva offerta di alcuni fabbricanti per aggiudicarsi le maggiori partite di latte generò, difatti, un sistema di incentivi e premi che fecero levitare ulteriormente il costo della materia prima. Davanti alle prospettive di crescita dell'azienda e all'impossibilità di ottenere un prezzo equo per i contratti del latte relativi alla sede melzese, nel 1924 Egidio decise infine di stipulare quantitativi inferiori di materia prima, trovando economicamente molto più conveniente trasportarvi il latte acquistato su altre piazze¹⁰².

NUOVI STABILIMENTI E POLITICA COMMERCIALE

Nei primi anni di attività, la Società Anonima Egidio Galbani si concentrò prevalentemente sull'ampliamento della propria base produttiva con l'obiettivo di sostenere in modo adeguato il crescente aumento della domanda. Allo stabilimento di Melzo, ampliato sul finire del 1924¹⁰³, si affiancarono nel 1920 le filiali di Scaldasole e Villareggio¹⁰⁴, mentre nel luglio del 1923 si stabilì la costruzione di un nuovo impianto nei pressi della stazione ferroviaria di Certosa di Pavia, zona assai propizia per la raccolta del latte. Per evitare un inutile appesantimento della struttura finanziaria si stabilì il ricorso all'autofinanziamento e, solo marginalmente, al prestito bancario, sfruttando inoltre i macchinari e gli impianti resi disponibili dalla contemporanea cessazione delle due unità sopraccitate. Il progetto iniziale, però, dovette essere presto abbandonato: la costruzione del nuovo stabilimento si rivelò più elaborata del previsto e, nell'impossibilità di ottenere lunghe dilazioni di pagamento dall'impresa costruttrice, la Società fu costretta ad avvalersi in misura maggiore del prestito bancario¹⁰⁵, inoltre fu necessario che l'unità di Certosa entrasse in piena operatività nel più breve tempo possibile, motivo che costrinse l'azienda ad acquistare nuovi macchinari e concentrare gli investimenti¹⁰⁶. Ma la fretta portò ad avviare le lavorazioni ancor prima che venissero ultimati gli impianti frigoriferi, con un gravissimo danno per la qualità dei prodotti caseari che furono venduti sottocosto. Tralasciando tali spiacevoli inconvenienti, l'entrata in funzione della sede di Certosa portò a un incremento significativo della capacità produttiva Galbani in una fase di crescita del comparto estremamente vantaggiosa.

Nel 1924 il persistente favore del mercato e il difficile reperimento del latte a causa dell'afte epizootica motivarono il Consiglio di amministrazione a ristrutturare la sede di Melzo, così da ottimizzarne l'efficienza e meglio sfruttare la scarsa materia prima a disposizione. Nel '25 la Società assorbì gli impianti di Corteolona e di Pagnana, proprietà di Antonio Invernizzi. Come precedentemente discusso, la collaborazione con la Antonio Invernizzi durava già da qualche anno e l'acquisizione dei suoi stabilimenti aggiunse alla società strutture di recente costruzione, ben

¹⁰¹ La decisione di non impegnarsi nella produzione di formaggi duri se non in mancanza di alternativa dipendeva, oltre che dagli alti margini di profitto che i formaggi molli consentivano di realizzare e dalla remunerazione del capitale in tempi notevolmente più brevi, anche dal vantaggio di esperienza e know-how non accessibile alla concorrenza.

¹⁰² In base ad alcuni verbali del Consiglio di amministrazione, nel maggio 1924 si abbondò nell'acquisto del latte per l'impianto di Pagnana di modo da poterne poi trasferire una parte a Melzo.

¹⁰³ Già nel 1922 si deliberò la ristrutturazione e un primo ampliamento del magazzino della sede di Melzo.

¹⁰⁴ È possibile che gli stabilimenti di Scaldasole e Villareggio venissero affittati già in precedenza per una prima lavorazione del prodotto nei momenti di maggior richiesta.

¹⁰⁵ Fu Egidio Galbani ad occuparsi dell'operazione che coinvolse la Banca Popolare di Lecco.

¹⁰⁶ I macchinari di Villareggio e Scaldasole erano sottodimensionati e quindi inadatti alle esigenze della nuova sede produttiva.

attrezzate e collocate in un'area molto favorevole per la raccolta del latte. In cambio della loro cessione la famiglia Invernizzi ricevette 1.200 azioni di nuova emissione per un valore di 1.200.000 lire, parte di un aumento del capitale sociale di 2.000.000 di lire. Sulle ragioni che condussero alla vendita si può solo ipotizzare che il padre degli Invernizzi si trovasse in un momento piuttosto difficile a causa del ristagno dei prezzi nel commercio del formaggio di grana, sua produzione tradizionale, una sfortunata circostanza soprattutto in quanto si verificò successivamente agli ingenti investimenti sostenuti per il potenziamento dell'apparato produttivo. Ad ogni modo la scelta di procedere alla costruzione o all'acquisizione di nuovi stabilimenti, ampliando al contempo quello situato a Melzo, segnò l'ingresso della Galbani nel novero delle grandi società industriali alimentari.

Sebbene l'andamento delle vendite fosse positivo, l'interesse rivolto al potenziamento della produzione ebbe l'effetto di distrarre i dirigenti, e lo stesso Galbani, dal rafforzamento delle altre funzioni aziendali. Difatti la storia di quegli anni è segnata dall'assenza di una precisa strategia commerciale, tanto che il Presidente persisteva nell'organizzare la vendita dei suoi prodotti ancora secondo il modello sperimentato con il Caseificio Davide Galbani, ossia attraverso l'ordine del cliente fatto direttamente allo stabilimento e la rete di rappresentanti plurimandatari in Italia e nei principali centri europei tra cui Francia, Inghilterra e Germania. Anche nei momenti in cui la ristrettezza del mercato causò un andamento più stazionario del commercio nazionale il Consiglio di amministrazione peccò di limitata attenzione, e ciò con riguardo sia allo sviluppo delle attività dei poco intraprendenti agenti sia alla promozione di iniziative in grado di aumentare la penetrazione dei prodotti. Gli sporadici viaggi d'affari compiuti da Egidio Galbani per visitare rappresentanti e clienti, proprio perché normalmente non programmati e distribuiti irregolarmente durante l'anno, non erano sufficienti a definire un quadro preciso della situazione, e a peggiorare tale mancanza, il fatto che spesso le visite nascevano più come un'occasione per sfruttare spostamenti effettuati a scopo privato¹⁰⁷. Sempre Egidio Galbani e sempre su sua iniziativa, a dispetto dei 65 anni di età, nel gennaio del 1923 pianificò una serie di incontri con i propri venditori, certo che l'iniziativa avrebbe rappresentato un forte incentivo allo svolgimento ottimale del loro incarico. Ma le aspettative si scontrarono con un andamento critico delle piazze di Roma e Napoli in aggiunta a quello ancor peggiore di Firenze. Sebbene gli agenti fossero accusati di noncuranza verso il proprio lavoro e ritenuti responsabili di una situazione che esponeva l'azienda alla minaccia della concorrenza e della contraffazione, il solo provvedimento adottato fu una semplice circolare contenente un'ammonizione. Un piccolo segnale di cambiamento si può ritrovare nel verbale del Consiglio datato 25 giugno 1922 in cui il Presidente Egidio coglie le grandi potenzialità del sistema di vendita diretta definendolo più redditizio rispetto a quello della tradizionale rappresentanza indiretta, meno costoso a livello gestionale ma senza alcun dubbio anche meno efficiente dal punto di vista finanziario¹⁰⁸.

Oltre che per l'assenza di una vera politica commerciale, la Galbani di quel primo periodo si caratterizzò anche per una sostanziale mancanza di originalità della sua produzione e ciò dovuto, in modo particolare, alla mancanza di nuove specialità, eccezion fatta per il famoso "formaggino", ricetta ideata dal lungimirante Presidente e destinata a imporsi rapidamente sul mercato¹⁰⁹. I formaggi fusi, realizzati in "scatolette di porzione senza crosta", furono realizzati tra il 1924 e il 1925, seppure dalla documentazione esistente pare attendibile la eventualità che l'entrata in produzione su scala industriale in realtà non sia avvenuta prima del 1928¹¹⁰.

¹⁰⁷ È il caso del giro organizzato in Veneto per profittare di un viaggio alla Fiera Internazionale di Trieste del 1922.

¹⁰⁸ Solo nel periodo successivo sarebbe stata organizzata una rete di vendita strutturata.

¹⁰⁹ I formaggi fusi furono ideati per contrastare la diffusione del corrispondente prodotto di origine elvetica sul mercato italiano.

¹¹⁰ È opinione di F. Mandressi che il ritardo nella commercializzazione dei formaggi fusi sia dovuto alla mancanza di specifiche macchine impastatrici di fabbricazione svizzera, particolarmente adatte alle esigenze della nuova produzione. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 219.

SVILUPPO SUI MERCATI ESTERI

Anche il potenziamento della dimensione internazionale fu perseguito in modo discontinuo e poco sistematico, sebbene la direzione, rispetto al passato, fosse maggiormente consapevole della costante espansione della domanda e dell'esigenza di un solido posizionamento fuori dai confini italiani. In realtà, lo sviluppo sui mercati esteri può essere interpretato più come un riaffacciarsi della Galbani su mercati già noti e che durante la Grande Guerra fu costretta ad abbandonare a causa dell'obbligo imposto dal Governo di cessare ogni esportazione a favore del rifornimento delle forze armate. I mercati europei e americani, che in passato avevano decretato una buona parte del successo dell'azienda, nel periodo 1921-1926 si rivelarono ancora una volta di assoluta importanza nel collocamento della produzione all'estero: sia l'America che la Francia furono interessate da volumi crescenti di prodotto importato, mentre la Germania, in seguito ad un incremento delle vendite nel 1924 e 1925 avvenuto in corrispondenza del rafforzamento della moneta, nel 1926 fu segnata da una brusca inversione di tendenza conseguente al riacutizzarsi della crisi economica del Paese, ciò costrinse la Società a un repentino mutamento strategico. A prescindere dai trend di crescita delle vendite internazionali, lo sforzo mirato all'espansione nei singoli paesi fu alquanto modesto, anche in quei mercati in cui si intravedevano notevoli possibilità di sviluppo. È il caso della missione esplorativa intrapresa da Giacomo Galbani dopo il boom del 1924 in Germania, che produsse solo una relazione contenente commenti generici sulla sempre maggiore richiesta proveniente da quei territori, tuttavia senza fornire alcuna indicazione operativa. Un atteggiamento piuttosto acerbo rispetto allo sviluppo di una posizione globale si riscontra anche nel 1923, quando l'entusiasmo suscitato dall'ipotesi di Egidio di creare una filiale produttiva negli Stati Uniti, riconosciuto come un mercato ricco di potenziale, fu presto abbandonato senza le approfondite valutazioni che la questione richiedeva¹¹¹.

IL BISOGNO DI CAPITALI

Lo sforzo speso nel raggiungimento di una dimensione industriale impose il reperimento di risorse finanziarie consistenti, che includessero mezzi alternativi all'autofinanziamento. Nonostante il Presidente invitasse il Consiglio ad una gestione molto prudente, nel 1921 il ricorso al credito fu inevitabile: la Società raggiunse un'intesa con la Banca Commerciale Italiana per la concessione di un mutuo di 600.000 lire indispensabile per gli acquisti della materia¹¹². Probabilmente all'origine di una simile misura vi fu il momentaneo peggioramento della situazione patrimoniale della Galbani dovuto alla crisi che nell'estate dello stesso anno colpì il commercio dei formaggi molli, costringendola a destinare le partite di latte acquistato alla lavorazione di stagionati e a procrastinare il ritorno economico sul capitale investito. Negli anni seguenti, grazie al buon andamento della società e alla cauta amministrazione del Consiglio, gli istituti di credito fecero a gara pur di fornire i propri servizi, per esempio, nel '23 vennero accolte le offerte della Banca Agricola Milanese e del Credito Commerciale di Pavia, nel febbraio del 1924 fu la volta del Credito Italiano e, nel settembre del medesimo anno, della Banca Nazionale dell'Agricoltura.

¹¹¹ I motivi che portarono il Consiglio a giudicare come non fattibile l'impresa erano principalmente di natura economica. Solo a distanza di un anno venne riconsiderata l'opportunità di inviare una persona di fiducia per un viaggio esplorativo che fornisse le informazioni necessarie a valutare l'ipotesi di una filiale commerciale e produttiva negli USA.

¹¹² L'acquisto del latte comportava investimenti anticipati cospicui spesso impossibili da sostenere con il crollo del mercato.

Nel 1923 la Galbani si trovò a dover superare l'ennesimo momento di difficoltà. Il prestito bancario ottenuto dalla Popolare di Lecco per la costruzione dello stabilimento di Certosa di Pavia si rivelò insufficiente, così nel febbraio del 1925 Egidio Galbani avanzò al Consiglio la proposta di un adeguamento del capitale sociale¹¹³, ancora fermo ai 2 milioni di lire previsti dall'atto costitutivo, così da commisurararlo al valore reale del capitale fisso e non trasformare il credito concesso dalle banche in una regola operativa¹¹⁴. *“La proposta avanzata dal Consiglio di amministrazione all'Assemblea generale dei soci fu quella di un innalzamento del capitale che lo portasse da 2 a 10 milioni di lire, mediante l'emissione di 8.000 azioni da lire 1.000 cadauna da offrire in opzione a ciascun socio in ragione di 4 nuove azioni per ogni titolo già posseduto. La certezza che l'intero aumento di capitale non sarebbe potuto essere coperto dai soli soci spinse Egidio Galbani a individuare una modalità di collocamento delle azioni che non disperdesse la proprietà della società, raggiungendo un accordo con la Banca della Svizzera Italiana¹¹⁵ affinché quest'ultima si facesse carico di acquisire le azioni non opzionate, anche qualora fosse stato necessario sottoscrivere l'intero aumento di capitale”¹¹⁶*. I timori del Presidente si rivelano però infondati e l'intero capitale venne sottoscritto dai soci che in quegli ultimi cinque anni avevano creato e gestito la Società, cui si aggiunse il fratello minore degli Invernizzi, Ermenegildo, entrato in Galbani dopo la cessione degli impianti di famiglia a Corteolona e Pagnana. La nuova ripartizione delle quote societarie non modificò gli equilibri interni e la maggioranza delle azioni, circa il 65%, restò nelle mani dei Galbani: Egidio deteneva 1.000 azioni, Giuseppe 430 e Giacomo, forse in vista di una successione interna, 5.000, i tre Invernizzi avevano complessivamente 2.200 azioni, mentre ai consiglieri Nogara e Ardiani spettarono 685 azioni ciascuno¹¹⁷. Benché Galbani continuasse ad esercitare una preminenza assoluta sugli altri dirigenti in tutti gli ambiti di attività dell'impresa, è rilevante l'ampliamento del Consiglio deliberato nel '22 e promosso al fine di attribuire la firma sociale ad un maggior numero di amministratori¹¹⁸.

LE DIMISSIONI DI EGIDIO GALBANI NEL 1926

A sancire la fine di un'era, durante l'Assemblea straordinaria dei soci del 24 giugno 1926, l'annuncio di Egidio e Giuseppe Galbani delle loro irrevocabili dimissioni e dell'intenzione di cedere le proprie quote. Tale decisione comportò un inevitabile mutamento nella gestione dell'impresa, la cui presidenza venne affidata ad Achille Invernizzi¹¹⁹. Gli Invernizzi assunsero saldamente il controllo della società, valorizzando l'eredità culturale e industriale loro ceduta in termini sia di innovazione di prodotto sia di know-how. Le novità organizzative e commerciali che si susseguirono permisero un ulteriore salto di qualità della Galbani che dal 1930 divenne uno dei principali protagonisti del panorama caseario italiano. Non appaiono del tutto chiare le ragioni che spinsero Egidio a lasciare l'azienda. Alquanto improbabile risulterebbe un ipotetico disaccordo con gli altri soci circa le linee di sviluppo da intraprendere, soprattutto se si pensa che ogni iniziativa di rilievo vedeva nell'ormai ex Presidente l'ispiratore e l'esecutore, in virtù dell'altissima considerazione attribuita alla sua persona e al suo operato¹²⁰. Un'altra ipotesi è quella avanzata dalla

¹¹³ La proposta si basò sulle analisi effettuate da una commissione eletta dall'Assemblea Generale degli Azionisti nell'agosto del 1924, il cui compito era, per l'appunto, quello di studiare i mezzi attraverso i quali agevolare la crescita della società.

¹¹⁴ In particolare andava considerato l'ammodernamento dello stabilimento di Melzo e la recente costruzione della sede di Certosa.

¹¹⁵ Non risultano precedenti rapporti tra la Galbani e la Banca della Svizzera Italiana.

¹¹⁶ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 220.

¹¹⁷ Delle 2.200 azioni, 1.200 erano possedute da Rinaldo, 500 da Achille e 500 da Ermenegildo. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 221.

¹¹⁸ In proposito non sono state reperite ulteriori informazioni.

¹¹⁹ I ruoli furono così ripartiti: Achille, oltre alla presidenza, divenne lo stratega dei piani industriali e finanziari della società, Rinaldo si occupò della parte tecnica della produzione, a Ermenegildo venne assegnata l'esportazione, Ardiani era l'addetto al personale e Nogara continuò a curare la parte amministrativa.

¹²⁰ A riprova dei buoni rapporti tra le parti, nel 23 giugno 1926 il nuovo vertice societario conferì a Egidio la carica di

di lui nipote Caterina che ricordò come la stanchezza di una vita dedicata al lavoro e l'età avanzata fossero le ragioni dell'allontanamento dello zio dalla società da lui fondata, ma la ricerca del meritato riposo appare poco fattibile in quanto, proprio nell'anno delle sue dimissioni, Galbani si impegnò in un nuovo progetto imprenditoriale, le Latterie Industriali Riunite (LIR)¹²¹. Sempre a proposito del sorprendente abbandono, Vinicio Sangiovanni, direttore della sede di Casale Cremasco dai primi anni Cinquanta, fornì la versione per molti aspetti più plausibile: “A un certo punto ad Egidio venne diagnosticata una malattia mortale: questo lo indusse a vendere il caseificio ai suoi impiegati Ardiani, Nogara e fratelli Invernizzi. Ma la morte non arrivava mai, così dopo un po' Egidio fondò un'altra azienda, la LIR (Latterie Industriali Riunite) a Robbio Lomellina, che come condizioni climatiche era simile alla Valsassina: c'era il freddo e il ghiaccio delle montagne e delle mufte particolari adatte ai formaggi”¹²².

Pur senza successi eclatanti, con la LIR Egidio proseguì la sperimentazione e la creazione di nuovi prodotti sino a divenire concorrente delle stesse Galbani¹²³. Difatti, egli seguì le stesse strategie che in passato lo avevano portato a conquistare i mercati, ideando tipi molli simili a quelli proposti con la Società e sfruttando le sue conoscenze di tecnico caseario: nacquero la Crema di Robbio, la Crema Belfiore, il Formaggio Sorpresa, il Formaggio Dado, il Rosa LIR, il Salus, la Crema Maggianico, il Cacio Reale e molti altri. L'attività si fece strada tra varie avversità legate principalmente alla schiacciante competitività della Galbani¹²⁴, ormai la maggiore fra le aziende casearie italiane grazie ad investimenti pubblicitari consistenti e allo sviluppo di un'efficiente rete di vendita. Dopo alcuni anni difficili caratterizzati dal continuo ricorso al credito bancario, nel 1935 Egidio fu costretto a vendere alla Locatelli¹²⁵. Cedute le Latterie Industriali Riunite, egli si ritirò definitivamente dagli affari trascorrendo gli ultimi anni della sua vita tra Ballabio e Melzo, i luoghi più cari, e producendo per passione piccole quantità di formaggio da destinare al consumo della sua famiglia¹²⁶. Egidio Galbani si spense a Ballabio il 5 luglio del 1950, all'età di novantadue anni.

Presidente Onorario per “gli altissimi meriti conseguiti”. Oltre a ciò, significativa fu l'apertura di una linea personale di credito per un importo di 1 milione di lire effettuata da Galbani a favore della società. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 213.

¹²¹ Egidio Galbani aveva allora 68 anni.

¹²² N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 21.

¹²³ Questa fu quasi certamente la ragione che nell'ottobre del 1928 portò alla revoca della carica di Presidente Onorario. Inoltre, solo pochi mesi prima, a giugno, anche Giacomo Galbani lasciò la Società per unirsi allo zio Egidio nella gestione della LIR.

¹²⁴ A metà del 1935 si avviarono persino delle trattative, poi fallite, per la cessione della LIR alla Galbani.

¹²⁵ Secondo Mandressi è possibile che il più celebre dei prodotti Locatelli, il formaggino Mio, nascesse da una ricetta Galbani. Il lancio del prodotto avvenne infatti nel '36, all'indomani dell'acquisto della LIR da parte della Locatelli che, mancando di una approfondita esperienza nella lavorazione del latte e continuando ad essere interessata prevalentemente all'export di specialità casearie italiane, è verosimile si sia limitata a sostituire il nome e forse a perfezionare la ricetta base di un prodotto che, il caso vuole, appartenga proprio alla categoria dei formaggi fusi ben noti al Galbani. Mandressi F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 214.

¹²⁶ Egidio Galbani non si sposò e non ebbe figli.

III

LA GALBANI DEI FRATELLI INVERNIZZI

LA GALBANI DOPO IL 1926

Un testo pubblicitario conservato nell'Archivio Storico Galbani così descriveva la famiglia Invernizzi: *“Gli Invernizzi provengono da una schiatta di tecnici e lavoratori dei formaggi; infatti il padre e il nonno degli attuali fratelli ebbero fiorenti industrie di formaggi, ed in special modo viene ricordato nella Valsassina e a Milano, il nome del padre degli Invernizzi, Antonio, come un notissimo ed abilissimo stagionatore dei classici grana lombardi”*¹²⁷. L'esperienza maturata lavorando nell'azienda paterna e gli anni vissuti a stretto contatto con Galbani forniscono ai tre fratelli le competenze necessarie per dirigere e far prosperare la società, rendendola una delle realtà industriali più influenti del comparto lattiero caseario, sia in Italia che all'estero.

PRODUZIONE E MERCATI

La rivalutazione della lira, l'accresciuta concorrenza e le crisi innescate dal crollo del 1929 portarono la Società a dover affrontare anni di grande incertezza, sebbene, dal punto di vista dell'andamento complessivo, il periodo compreso tra il 1926 e il 1934 si caratterizzò per una persistente crescita dell'attività con riferimento sia al latte lavorato sia alla produzione¹²⁸. Nei mesi successivi alle dimissioni dell'ex Presidente, lo sviluppo del mercato statunitense venne assegnato all'amministratore delegato Angelo Carati che con l'ausilio di svariate visite in loco, cercò di aumentare la penetrazione dei prodotti Galbani, e del Bel Paese in modo particolare, senza però ottenere esiti positivi. La situazione non cambiò neppure in seguito alla sostituzione del Carati con Ermenegildo Invernizzi, che nel '32 fu costretto ad informare il Consiglio della sostanziale immobilità dei lavori e della mancanza di progressi concreti¹²⁹. Il mercato americano si limitò, difatti, a ricoprire una posizione più marginale rispetto agli anni precedenti¹³⁰, tant'è che all'andamento stazionario delle esportazioni tra il 1928 e il 1930 seguì un calo deciso che portò i valori al di sotto dei 1.000 quintali l'anno. Il mercato francese ebbe un andamento piuttosto stabile fino al 1931, anno di incredibili risultati per la Galbani che arrivò a esportare la cifra record di 12.000 quintali di formaggio, per poi subire un certo ridimensionamento soprattutto a causa delle restrizioni che il governo pose all'ingresso di tipi stranieri¹³¹. La Società cercò di aggirare l'ostacolo creando nel 1933 la Società Anonyme Francaise Egidio Galbani in compartecipazione con la Fromagerie Bel, al fine di lavorare su suolo francese le specialità maggiormente richieste dal mercato e superare così i divieti imposti. In Germania si subì il riacutizzarsi della crisi economica che determinò un pesante crollo delle esportazioni, situazione particolarmente sofferta se si considera che in passato il Paese aveva assorbito una quota molto rilevante dei prodotti Galbani.

¹²⁷ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 22.

¹²⁸ Rispetto al periodo precedente, la crescita della Società Anonima Egidio Galbani, seppur costante, proseguì ad un ritmo meno impetuoso. Il latte lavorato passò dai quasi 300.000 quintali del 1927 ai 600.000 del 1934 con un'unica battuta d'arresto nel '29, anno in cui la lavorazione della materia prima registrò dei valori di poco superiori ai 300.000 quintali del 1928, un risultato tutto sommato soddisfacente se si considerano la difficoltà del momento. Lo stesso si può affermare a proposito della produzione che dai 30.000 quintali del 1927 arrivò a superare i 60.000 nel 1933. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 222.

¹²⁹ Questo è quanto emerge dai verbali del Consiglio datati 15 gennaio 1928 e 13 novembre 1932. *Ivi*, p. 224.

¹³⁰ L'incidenza degli Stati Uniti sulla produzione complessiva fu di poco superiore al 3% anche nel 1929, anno in cui l'export toccò il proprio massimo, confermando così la posizione di mercato secondario per lo sviluppo Galbani.

¹³¹ Nel 1927 e 1928 le esportazioni in Francia si aggiravano intorno ai 6.000 quintali, dal 1929 crebbero fino a quasi raggiungere gli 8.000, nel 1931 si ebbe il boom di 12.000 quintali, per poi scendere nuovamente al di sotto degli 8.000 negli anni 1932 e 1933. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 224.

Nella prima parte del periodo in esame ci furono delle buone annate, che comunque non raggiunsero la quota massima dei 9.500 quintali esportati nel '25, mentre dal 1932 il crollo fu netto e inchiodò le vendite sotto i 1.000 quintali l'anno¹³². In luogo dello strategico ribasso dei prezzi già adottato in passato, Ermenegildo decise di ricorrere a un uso massiccio di piazzisti e dei mezzi di comunicazione con la speranza di risollevare le sorti delle vendite, ma senza riuscirci. Anzi, la situazione continuò a peggiorare e nel 1933 la Galbani dovette arrendersi all'impossibilità di esportare le proprie lavorazioni in Germania a causa del prezzo stracciato dei prodotti caseari locali¹³³.

Nonostante il crollo del mercato tedesco avesse determinato un regresso nell'esportazione dai 10.600 quintali del 1925 ai soli 6.500 del 1926¹³⁴, nel medesimo anno la Società raggiunse i 28.000 quintali di produzione con una crescita di ben 8.000 quintali rispetto al 1925¹³⁵, e ciò grazie al fortissimo incremento delle vendite registrato in Italia. Il mercato nazionale, con un aumento del volume d'affari di 12.100 quintali, riuscì difatti a sopperire ampiamente al crollo dell'export e dal '26 si sostituì ai mercati esteri alla guida dell'espansione Galbani che dal '23 al '25 era stata sostenuta proprio dalla domanda straniera e, in particolare, tedesca¹³⁶. Con la contrazione della domanda in Germania, percepita già dal 1926, la dirigenza Galbani comprese l'assoluta necessità e urgenza di una strategia che perseguisse la massimizzazione delle vendite e il potenziamento della posizione acquisita sul mercato nazionale. Ma la crisi economica non delineava un quadro incoraggiante: l'intensificarsi della depressione portò i produttori stranieri a ribassare ulteriormente i prezzi praticati e i governi ad attuare rigide politiche protezionistiche rendendo la penetrazione dei prodotti italiani sempre più ardua, cosicché in Italia, il conseguente calo dell'esportazione di tipi caseari tradizionali costrinse i produttori a dirottare la propria attività sui formaggi molli con un sovraccarico del mercato, un aumento della concorrenza e un'inevitabile caduta dei prezzi. Come se non bastasse, la rivalutazione della lira con il progetto "Quota 90"¹³⁷ rappresentò l'ennesimo fattore a sfavore del commercio caseario oltre i confini nazionali. La crescita esponenziale della produzione e delle vendite in Italia non si tradusse di default in un aumento della redditività, tant'è che dai bilanci del periodo emerge come la Galbani, pur chiudendo sempre in attivo, avesse subito una drastica diminuzione dei suoi profitti¹³⁸, inoltre, i timori della dirigenza sul persistere del

¹³² Nel 1927 le esportazioni in Germania superavano i 5.000 quintali, nel 1928 scesero a 4.000 per poi tornare ai quasi 5.000 quintali nel 1929, nel 1930 ci fu una lieve crescita mentre nel 1932 i valori tornarono a poco più di 4.000 quintali, giungendo infine a meno di 1.000 quintali nel 1932 in ulteriore diminuzione nel 1933. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 224.

¹³³ Il prezzo praticato era talmente basso da risultare notevolmente inferiore a quello dei prodotti Galbani anche quando questi, in via promozionale, erano venduti al costo di produzione.

¹³⁴ Nel 1925 al mercato tedesco erano indirizzati 9.000 dei 10.600 quintali di prodotto esportato.

¹³⁵ Le vendite della Galbani tra il 1920 e il 1925 furono proporzionali alla capacità degli impianti di assecondare le richieste del mercato, e lo dimostra il fatto che nel 1925, ad esclusione della costruzione di nuovi impianti, non fu intrapresa nessuna attività specifica allo scopo di rafforzare la penetrazione dei prodotti sul mercato italiano.

¹³⁶ Il Consiglio di amministrazione definì l'annata del 1926-27 come la più difficile della storia della Società, e l'utile riportato nel 1926 come un segno non trascurabile della forza raggiunta, in quanto realizzato in un momento di massima criticità sia del settore che dell'industria italiana. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 225.

¹³⁷ Il termine "Quota 90" indica il progetto di risanamento della lira italiana in relazione alla sterlina, attuato nel '26 per volontà di Benito Mussolini: la moneta nazionale, che aveva subito una pesante svalutazione nel periodo successivo alla Prima Guerra Mondiale, fu portata a un cambio stabile di 90 lire per sterlina. Tale misura contribuì da un lato a consolidare la popolarità del regime in alcuni ceti sociali ma dall'altro penalizzò le industrie, in modo particolare quelle che dipendevano dall'esportazione dei propri prodotti sui mercati internazionali.

¹³⁸ In base ai registri contenuti nell'Archivio Storico Galbani l'utile dal 1926 al 1934 fu il seguente: 1.096.697 nel 1926, 957.303 nel 1927, 872.326 nel 1928, 749.552 nel 1929, 509.407 nel 1930, 752.131 nel 1931, 939.265 nel 1932, 679.744 nel 1933 e 687.631 nel 1934. Risulta necessario precisare che i maggiori profitti conseguiti nel 1931 non derivarono da un miglioramento dello scenario economico bensì da un drastico taglio delle spese, inoltre sul fronte della produzione, si ripresentò la necessità di fabbricare formaggi stagionati in modo da non dover perdere le partite di latte acquistate. *Ivi*, pp. 225-226.

ristagno del comparto caseario, aggravatosi in seguito agli effetti del crollo del 1929, spinsero il Consiglio di amministrazione a non distribuire per quattro anni l'utile conseguito ai soci, destinandolo interamente a riserva. Nel 1933 si tornò a distribuire i dividendi ma ciò avvenne più nell'impossibilità di perseverare sulla strada degli accantonamenti che per un miglioramento delle prospettive di mercato.

IL CAMBIAMENTO

Prescindendo dalle criticità innescate dal crollo del '29, la gestione Invernizzi dei primi anni segnò indelebilmente gli sviluppi futuri della Galbani. Le dimissioni di Egidio comportarono di fatto, un significativo cambio strategico e l'inizio di una realtà creata non più a immagine e somiglianza del suo fondatore, ma in base ad una visione più ricettiva al cambiamento, più attenta ai fattori organizzativi e commerciali, guidata da un management capace di gestire le complessità del mercato e di anticiparne le dinamiche. Le posizioni dei tre fratelli all'interno dell'impresa furono ridefinite: Achille divenne presidente, un ruolo divenuto meno operativo rispetto al passato, cui affiancò numerosi incarichi politici e di rappresentanza¹³⁹, Rinaldo, membro del Consiglio dal '20, assunse maggiori responsabilità tra cui la gestione industriale della produzione, l'azienda di suini e gli acquisti della materia prima, mentre Ermenegildo, amministratore delegato in seguito alle dimissioni di Angelo Carati¹⁴⁰, si occupò delle scelte comunicative e pubblicitarie della Società. Ciononostante, la Galbani non può essere definita un'impresa tipicamente familiare, anzi, dal '26 nuovi soci entrarono nel Consiglio di amministrazione che si allargò fino a comprendere 11 componenti. Oltre agli Invernizzi e agli storici Bernardino Nogara ed Elvezio Ardiani, il primo che continuava ad occuparsi dell'amministrazione e il secondo che assumeva la carica di direttore commerciale, si affiancarono personaggi non direttamente legati alla storia della Società ma che di fatto completavano le competenze professionali presenti nella dirigenza, come per esempio Mario Luporini, vicepresidente della Rinascente e membro del Consiglio fino alla sua morte avvenuta nel 1961, Carlo Del Bo, segretario e in seguito presidente della Società Agraria di Lombardia di cui diresse anche il periodico, ed Ernesto Bertarelli, docente di igiene presso l'Università di Pavia e presidente della casa editrice Hoepli, la cui autorità contribuì ad associare la produzione ai concetti di "genuino" e "nutritivo"¹⁴¹.

Dal 1927 un ulteriore cambiamento interessò l'assetto proprietario della Galbani, infatti, la maggioranza delle azioni passò nelle mani di diversi istituti di credito che si alternarono quali azionisti di riferimento, mentre i cinque soci storici mantennero la quota minima di azioni che consentisse loro di restare nel Consiglio di amministrazione. Tuttavia, il fatto che le cariche più importanti restassero nelle mani degli Invernizzi e che i verbali accennassero di rado ai cambi di proprietà che si susseguirono lascia intendere come i rapporti di potere fossero in realtà celati all'apparenza e che, probabilmente, era la stessa famiglia a controllare i trasferimenti azionari in questione¹⁴². La presenza di grandi banche fornitrici servizi nel ruolo di azioniste di maggioranza consentì di attuare senza alcun impedimento quella cauta politica di accantonamento degli utili a

¹³⁹ Achille Invernizzi nel '38 divenne podestà della città di Melzo, fu vice-presidente della Banca Commerciale Italiana e sedette a lungo nella giunta esecutiva della Federazione Fascista del Latte e dei suoi Derivati.

¹⁴⁰ Angelo Carati fu costretto a rassegnare le proprie dimissioni in seguito alle errate valutazioni commerciali sulle potenzialità del mercato statunitense. Seguì uno scontro tra la maggior parte degli azionisti e un piccolo gruppo in sua difesa guidato da Angelo Rota e Giacomo Galbani, rientrato nel Consiglio nella seconda metà degli anni Trenta dopo una breve parentesi alla guida della LIR, con lo zio. In seguito all'esito negativo della contesa sia Rota che Galbani rassegnarono le proprie dimissioni. Con l'uscita definitiva di Giacomo, alla Società venne così a mancare anche l'ultimo legame rimasto con la famiglia del suo fondatore.

¹⁴¹ F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 228.

¹⁴² Il Credito Commerciale di Crema, la Banca Agricola Milanese e il Credito Commerciale di Lodi furono i maggiori azionisti della Galbani tra il 1927 e il 1935, sebbene per alcuni di questi anni i verbali delle assemblee dei soci riportassero solo il nome della persona che esercitava la delega per loro conto, in quasi tutti casi un certo Marco Dondoni, che mai sedette nel Consiglio di amministrazione.

riserva che, come precedentemente discusso, si rese necessaria tra il 1928 e il 1933 per superare i difficili anni della crisi¹⁴³.

DISTRIBUZIONE E PUBBLICITÀ

Tra il 1920 e il 1926 l'apparato industriale della Galbani risultava maggiormente esposto alle repentine oscillazioni di mercato in quanto poggiava sulle basi incerte di una distribuzione delegata quasi esclusivamente a grossisti, agenti ed esclusivisti, spesso poco diligenti rispetto alle direttive impartite dalla sede. Ma gli esiti della depressione del '29 fecero maturare nella direzione la certezza che l'indirizzo da seguire fosse in realtà quello di una rete commerciale diretta, che consentisse di massimizzare la penetrazione nel mercato nazionale attraverso un maggior controllo della domanda e dell'immagine. Fu così che su iniziativa di Ermenegildo Invernizzi, negli ultimi anni Venti, la Società decise di investire considerevoli risorse nella realizzazione di un'efficiente organizzazione di vendita¹⁴⁴. Occorreva integrare e successivamente sostituire alla tradizionale rete di grossisti, spesso improduttiva, un sistema gestito senza intermediari e strutturato sul territorio in modo stabile tramite l'impiego di depositi dotati di cella frigorifera e flotte di furgoni anch'essi refrigerati, in modo da eliminare il problema dei pagamenti oltremodo dilazionati dei clienti. Sul finire del 1930 il primo deposito ad entrare in funzione fu quello di Milano, inizialmente concepito come magazzino di supporto ai grossisti operanti nell'area e poi riconvertito, tra il 1929 e il 1930, in una struttura con una propria dotazione di mezzi e che offriva un servizio diretto ai dettaglianti¹⁴⁵. Gli ottimi risultati ottenuti dalla vendita diretta favorirono l'apertura nelle principali città italiane di un numero crescente di depositi con celle frigorifere, ben una sessantina nel '34, mentre i 125 mezzi motorizzati per il trasporto dei prodotti, almeno fino al secondo dopoguerra, si affiancarono alle classiche cariatte anche per la raccolta del latte. La Galbani fu la prima grande azienda alimentare nel nostro Paese ad organizzarsi sulla base di tale modello, un modello innovativo che grazie ad un migliore rapporto società-cliente fu fonte di grandi benefici: il presidio del punto vendita rafforzava la capacità di penetrazione dei prodotti, l'alta frequenza delle visite del venditore al dettagliante liberava quest'ultimo dall'obbligo di immagazzinare quantità consistenti di prodotto¹⁴⁶, una maggior rotazione sul punto vendita permetteva che i prodotti si conservassero meglio, infine non meno importante era la possibilità di poter riscuotere il pagamento contestualmente alla consegna della merce.

Nel 1934, i quattro stabilimenti della Galbani (Melzo, Certosa di Pavia, Corteolona e Casale Cremasco acquistata nel '28) occupavano 1.100 operai e 120 impiegati, lavoravano 160.000 litri di latte al giorno derivanti da 23.000 mucche, producevano annualmente 75.000 quintali di formaggio e 12.000 quintali di burro. La Società disponeva, inoltre, di tre allevamenti di suini a Casale Cremasco, Corteolona e Pagnana di Sant'Angelo Lodigiano, e quattro porcilaie con una capacità

¹⁴³ La sola voce di dissenso rispetto alla politica di austerità adottata fu quella dei tre azionisti Sammarco, Pescini e Ratti, titolari complessivamente di circa 1800 azioni, che nel corso di un'assemblea ordinaria convocata nel 1928 contestarono la scelta di non distribuire i dividendi, accusando il Consiglio di dichiarare guadagni che non erano in grado di produrre.

¹⁴⁴ Stranamente i verbali del Consiglio quasi non si soffermarono sull'evoluzione dell'apparato distributivo, limitandosi più che altro a sporadiche considerazioni su come migliorasse la penetrazione e il servizio offerto laddove il sistema di depositi veniva diffuso. Maggiormente utili a tal proposito gli articoli contenuti all'interno delle "Notizie Galbani", l'unica rivista ufficiale della società fino a quando, negli anni Novanta, con l'acquisto da parte della francese Bsn-Danone si iniziò una più serrata attività di comunicazione interna. Il periodico rappresenta una memoria importante in quanto nelle sue pagine sono riportati gli aspetti più significativi della vita aziendale: andamento della società, costruzione degli impianti, prodotti, storia ma anche avvenimenti secondari quali nascite, matrimoni e furti.

¹⁴⁵ In base ad alcuni album fotografici dell'epoca la struttura tipo comprendeva piccoli uffici amministrativi, la cella frigorifera, il garage e i dipendenti, all'incirca una quindicina, tra cui il responsabile, gli impiegati e i piazzisti che conducevano i furgoni e trattavano con i clienti.

¹⁴⁶ In genere i punti vendita, a differenza dei depositi, o non possedevano celle frigorifere o non le adibivano alla conservazione dei formaggi.

complessiva di 5.000 capi¹⁴⁷. Altrettanto impressionante la dimensione internazionale raggiunta dall'azienda, con 4 filiali e 108 rappresentanze all'estero, dalla vicina Francia, fino agli Stati Uniti e all'Argentina¹⁴⁸. Dopo i risultati fallimentari di Carati, fu Ermenegildo ad occuparsi dell'organizzazione delle esportazioni che, contrariamente al passato, si basarono sul coordinamento di un sistema di accordi con grandi commercianti sia per il mercato americano sia per quello francese. A conferma dell'importanza economica raggiunta dalla Società, il 6 ottobre del 1934 ci fu la visita del Duce allo stabilimento di Melzo per presenziare all'inaugurazione della Casa del Fascio finanziata dalla stessa Galbani.

Negli anni Cinquanta e Sessanta la Società continuò il suo inarrestabile processo di sviluppo e, agli impianti esistenti, si aggiunsero quelli di Bozzolo, Langhirano, Aprilia, Civitavecchia, Chilivani e Olbia. Da una pubblicazione aziendale del 1960 si apprende che gli stabilimenti lavoravano complessivamente 700.000 litri di latte al giorno e davano lavoro a più di 5.000 operatori¹⁴⁹. Anche la rete distributiva con i suoi 1.500 automezzi, 2.000 agenti e 150 depositi poteva vantare una certa solidità operativa. A tal proposito, il mensile della società così descriveva la struttura commerciale: *“Questo organismo consente visite e rifornimenti quotidiani o, al massimo, trisettimanali anche ai clienti il cui negozio si trova lontano dalle grandi vie di comunicazione, mentre i Rapidi, in partenza dagli stabilimenti, permettono ai depositi d'essere riforniti con merce che ha percorso talvolta tutta la penisola italiana, rimanendo sempre grazie agli impianti frigoriferi a una temperatura di 7 gradi”*¹⁵⁰. In quegli anni fu rafforzata ulteriormente anche la rappresentanza all'estero, con l'apertura di filiali a New York, San Paolo e Londra. Leader assoluto della grande realtà Galbani fu il presidente Rinaldo Invernizzi che dal '46, in seguito alla scomparsa del fratello, ne assunse il comando. Ad occuparsi della direzione dei vari stabilimenti, i due cugini di Rinaldo, Guido e Gino, coadiuvati da direttori in loco. Dopo la metà degli anni '60 venne avviato un rinnovamento dell'amministrazione in tutte le sedi produttive e della sua realizzazione fu incaricato l'ingegner Carlo Campominosi, una figura centrale per la Società anche nell'era Ifil-Bsn, che attribuì nuovi poteri ai responsabili locali, da lui selezionati, delegando loro ogni aspetto gestionale dello stabilimento: supervisione degli allevamenti, rapporto con i sindacati e controllo della qualità sono solo alcuni esempi¹⁵¹.

¹⁴⁷ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 22.

¹⁴⁸ *Gruppo Lactalis Italia*, Storia, Galbani, Sito istituzionale, 2014.

¹⁴⁹ Lo stabilimento di Civitavecchia, edificato nel 1948, fu destinato alla salatura e stagionatura del pecorino. Lo stabilimento di Aprilia, risalente al 1955, produceva una vasta gamma di formaggi. Lo stabilimento di Bozzolo, acquistato nel 1958, ospitò la lavorazione del grana e delle paste filate. Lo stabilimento di Langhirano, avviato nel '62, fu adibito alla produzione di prosciutti crudi. Lo stabilimento di Chilivani veniva usato per la produzione del pecorino sardo così come quello di Olbia, che in aggiunta si occupava anche della ricotta. La Galbani utilizzava, inoltre, un impianto ad Abbiategrasso per la stagionatura del gorgonzola. A completare il quadro delle sedi della Società la nuova palazzina edificata nel centro di Milano negli anni Sessanta, destinata ad ospitare gli uffici, e l'acquisizione del caseificio di Casalbuttano nel 1981. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 61.

¹⁵⁰ *Ivi*, p. 61.

¹⁵¹ *“Un passato glorioso iniziato tra il '50 e il '60 (...). Galbani cresce e si espande. Seguono a distanza Invernizzi e Locatelli, le principali ditte sul mercato. Ma per l'azienda fondata nel 1882 dal lecchese Egidio Galbani per contrastare i formaggi francesi, non c'è competizione. 5.000 dipendenti, 700.000 litri di latte lavorato ogni giorno, vendite in 52 Paesi, campagne pubblicitarie che lasciano il segno. L'industria è di proprietà della famiglia Invernizzi, con papà Rinaldo presidente e il figlio Tonino al suo fianco. Ma l'anima dell'azienda è Carlo Campominosi, un ingegnere dal fiuto infallibile per i formaggi (...). Intanto in Italia si insediano le grandi multinazionali. Nel 1961 Nestlé acquista Locatelli, Kraft la Invernizzi. Entrambe scommettono sulla grande distribuzione. Galbani, invece, che prosegue nella gestione familiare, resta fedele a salumerie e piccoli negozi. E ha una ricetta per contenere i prezzi: produrre parte delle paste filate all'estero. Così il manager Campominosi domina la piazza. È lui a dettare legge sia sui prezzi dei prodotti sia nei rapporti con le banche (...). Lavorare per Galbani è un onore. Addirittura gli allevatori rinunciano a qualche lira pur di continuare le forniture”*. G.M. Mottola, *Galbani, il difficile rilancio di un marchio storico*, “Corriere della Sera”, 6 agosto 2004.

Un discorso a parte merita l'organizzazione delle colonie. L'avventura in Africa iniziò nel '35 con un viaggio dell'amministratore delegato Elvezio Ardiani che, in vista dell'imminente guerra in Etiopia, intuì la necessità di organizzare rifornimenti per le truppe e per i civili che lì si sarebbero trasferiti. Venne dunque disposta l'apertura di alcuni depositi a Mogadiscio, in Somalia e all'Asmara, cosicché che nel maggio del 1936, a guerra finita, iniziò l'espansione della Galbani su lungo raggio, un compito pionieristico e dalle numerose problematiche se si considerano i problemi logistici e il clima equatoriale non adatto alla conservazione dei caci. *“L'Asmara divenne un piccolo centro di confezionamento. I formaggi arrivavano dall'Italia nelle bananiere, le navi refrigerate per il trasporto della frutta (...). All'Asmara il deposito disponeva di una propria centrale elettrica, di una piccola fabbrica di ghiaccio e di una cremeria in cui un casaro, giunto da Melzo, confezionava in panetti il burro appena arrivato (...). Il parco automobilistico Galbani era composto da 9 camioncini, 2 automezzi pesanti e 4 autotreni Ford: il personale proveniva dai reparti smobilitati, e si trattava in gran parte di giovani rimasti in Africa per il desiderio di guadagno o di avventura (...). La clientela era vastissima: negozietti gestiti da arabi, indiani o greci, mense e spacci dei cantieri, mense ufficiali, gruppi isolati”*¹⁵². Nei camion non venivano trasportati soltanto prodotti Galbani ma anche salumi, liquori e svariati cibi in scatola distribuiti in esclusiva, ciò permise all'Asmara di aumentare il proprio giro d'affari e aprire nuovi depositi. Tuttavia, nel 1941, il personale fu mobilitato, alcuni depositi vennero chiusi e altri distrutti dai bombardamenti, sancendo la fine della rete distributiva Galbani nel continente africano.

Tra il 1927 e il 1932 fu soprattutto un componente della famiglia Invernizzi, Ermenegildo, il maggior propulsore del rinnovamento strategico della Società e lo si deve, anzitutto, alla sua fondamentale intuizione: investire in modo sistematico nella pubblicità. Egidio Galbani era sempre stato un abile innovatore e comunicatore che, in anticipo sui tempi, aveva intuito le enormi potenzialità dell'attività promozionale¹⁵³, sebbene il suo stile, fatto di nomi attraenti e involucri attraenti supportati da pochissimi materiali di propaganda, seppur efficaci fino agli anni precedenti lo scoppio della guerra, si rivelarono di scarso impatto nel periodo seguente, quando la comunicazione si strutturò su canoni che richiedevano maggiore sistematicità¹⁵⁴. Dal '27, per intensificare la penetrazione sul mercato nazionale, la Galbani iniziò ad investire cifre considerevoli in attività pubblicitarie¹⁵⁵: stampa, affissione murale nelle principali città italiane, radio¹⁵⁶ e gli stessi furgoncini che si occupavano della distribuzione contribuirono a diffondere il nome della Società in tutto il Paese. Le strategie adottate si perfezionarono col tempo, adattandosi prontamente ai nuovi strumenti che il progresso rendeva disponibili, ma fu solo con l'arrivo della televisione e del “Carosello” che trovarono piena realizzazione. A partire dal 7 gennaio 1958 l'attore Paolo

¹⁵² *La Galbani in Africa* nelle “Notizie Galbani” del marzo-aprile 1961.

¹⁵³ Una dichiarazione di Egidio Galbani nei primi anni del '900: *“Si manca troppo nella réclame. Vi sono dei prodotti esteri che lasciano molto a desiderare, eppure vi cadono sotto mano confezionati diligentemente in mirabilanti involucri, circondati da iperbolica réclame e trovano buon viso talvolta solo perché ben presentati al credulo pubblico. Noi italiani invece non sappiamo fare altrettanto”*. Del resto, egli ebbe anche la perspicacia di dirigere la comunicazione non al cliente in generale ma, nello specifico, alla consumatrice, ovvero la componente del target principalmente delegata agli acquisti e che spesso favoriva un certo passaparola, senz'altro uno degli strumenti più utili per migliorare l'immagine dell'azienda e aumentare le vendite. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 31.

¹⁵⁴ Sul piano del costume e della cultura, gli anni '20, anche conosciuti come “Anni ruggenti”, si caratterizzarono per un nuovo tipo di consumo, non più limitato alle necessità immediate, e per un interesse sempre maggiore verso le recenti tecnologie. La scoperta dell'uso dei mass media, tra cui televisione, stampa, cinema, manifesti murali e radio, fu l'espressione principale di una nuova idea di modernità che modificò l'organizzazione della vita e il modo stesso di concepirla.

¹⁵⁵ Nel 1927 si stabilì un budget complessivo di 149.000 lire, cifra che crebbe oltre le 600.000 lire l'anno successivo. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 229.

¹⁵⁶ I manifesti, malgrado fossero realizzati dai massimi artisti grafici dell'epoca, in genere si limitavano a riportare solo il nome e l'immagine del prodotto. Per quanto concerne la pubblicità radiofonica la Galbani fu la prima azienda casearia ad avvalersene, riuscendo a stipulare contratti molto vantaggiosi che le garantivano ampi spazi pubblicitari negli orari di maggior ascolto.

Panelli assunse i panni di un personaggio che entrò nelle simpatie di un'intera generazione di fanciulli, Ercolino Semprinpedi: *“Come ogni vero personaggio, Ercolino è nato spontaneamente. La Galbani cercava un ‘messaggero’ a cui affidare i propri appelli pubblicitari. Si pensò a una parodia di Ercole, e cioè a un ometto volenteroso, ottimista, pronto ad affrontare delle ‘fatiche’ che si risolvevano in disastri, fino a quando l’aiuto dei formaggi Galbani non capovolgeva la situazione a suo vantaggio”*¹⁵⁷. Una scelta rivelatasi subito vincente se si pensa che in pochi mesi di apparizione televisiva la figura estroversa e ingenua del giovanotto romano riuscì a conquistare l’attenzione dei media nonché i cuori dei bambini. Tre anni più tardi fu la volta del pupazzo gonfiabile, fac-simile dell’attore: *“Una prima idea di valerci di Ercolino come di un personaggio ‘diretto’ da legare cioè alla nostra pubblicità in modo più completo di quanto non avvenisse con la sola televisione, nacque, come molte altre, a Firenze, nei giorni della Convenzione 62. Occorreva però trovare una formula: la soluzione venne con il pupazzo gonfiabile, in base a un modello divertente, ma che richiese qualche tempo per essere realizzato. Verso la fine di maggio i primi Ercolini erano pronti e piacquero subito. Con il viso bonaccione e ridicolo Ercolino invitava a giocare con lui, sia nel modo più pacifico, sia in quello più burrascoso, espresso da scapaccioni e pugni, consentiti dalla zavorra che fa ritornare il pupazzo, come il suo nome assicura, sempre in piedi”*¹⁵⁸. Una volta realizzata l’idea, ecco che i furgoni Galbani, oltre ad occuparsi del solito trasporto di formaggi, furono delegati a svolgere un altro importante compito: con la scritta “Pubblicità” sulla fiancata, il voluminoso pupazzo di Ercolino fu fissato sul tetto del veicolo e portato nelle scuole, nelle piazze, negli asili, nelle spiagge, ovunque, sempre accompagnato da un proiettore che trasmetteva un piacevole assortimento di cartoni animati e filmati tratti dal Carosello. Ercolino Semprinpedi si trasformò in un fenomeno di costume.

Per tutti gli anni Sessanta la strategia comunicativa dell’azienda continuò sulla stessa linea, unendo ai passaggi televisivi promozioni, concorsi a premi e raccolte punti. Ugo Tognazzi nel 1963 divenne testimonial degli spot Galbani e, insieme alla moglie, interpretò una serie di divertenti filmati intitolati “Vita di campagna”. Verso la metà del decennio anche Johnny Dorelli acquistò grande popolarità recitando l’ormai nota frase “Galbani vuol dire fiducia”, mentre nel 1976, a pochi mesi dalla chiusura del Carosello, furono commissionati nuovi spot a cartoni che avevano come protagonisti il bimbo Minù e l’elefante Pachi¹⁵⁹. Seguirono ben quattordici anni di assenza televisiva, interrotti solo nel 1990 dai passaggi pubblicitari della Mozzarella Santa Lucia. Ma sia la Galbani “storica” sia il mondo del Carosello erano ormai giunti al loro epilogo¹⁶⁰. Sebbene sia avvenuto con una minore sistematicità, anche i mercati esteri furono obiettivo di attività promozionali che comunque richiesero lunghi tempi di pianificazione e investimenti notevoli, ad esempio nel 1933 l’Assemblea dei soci deliberò 1 milione di lire per sviluppare una campagna pubblicitaria negli Stati Uniti, che però non conseguì i risultati sperati. Risale invece all’aprile del 1962 una comunicazione dei prodotti Galbani sul New York Times¹⁶¹.

Con riguardo alla gamma di prodotti, numerose novità si aggiunsero all’offerta Galbani e ciò al fine di soddisfare i propri acquirenti con una maggiore varietà di scelta. Dal 1928 iniziò la lavorazione dei primi formaggi fusi con un procedimento del tutto innovativo per l’industria casearia dell’epoca, e ancora, sempre nel corso di quegli anni si affermò la produzione della Certosa, così chiamata in onore della sede di Certosa di Pavia. Ad affiancarla il Certosino, stesso formaggio ma in un formato ridotto¹⁶². La Certosa¹⁶³ si distingueva per il suo sapore particolarmente delicato e fresco che

¹⁵⁷ Ercolino trionfa nelle “Notizie Galbani” del novembre-dicembre 1959.

¹⁵⁸ Ercolino Semprinpedi nelle “Notizie Galbani” del giugno-luglio 1962.

¹⁵⁹ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 31-34.

¹⁶⁰ A. Cannavò, E. Costantini, *Così recitava l’Italia di Carosello*, “Corriere della Sera”, 5 febbraio 1992.

¹⁶¹ All’interno della sezione dedicata alla pubblicità, la Società si riservò un ampio spazio per l’illustrazione dei suoi prodotti, in particolare il Bel Paese veniva descritto come un formaggio ideale per “memorable sandwiches” e “beautifully with dessert pears”. Inoltre i lettori del giornale venivano informati della possibilità di trovare le specialità Galbani in vendita da Macy’s, uno dei più grandi e famosi centri commerciali di New York. “Notizie Galbani” del marzo-maggio 1962.

¹⁶² Negli anni ‘80 il nome “Certosino” scomparve lasciando “Certosa” come unico marchio identificativo della

purtroppo però si alterava con molta rapidità, un difetto che la sperimentazione Galbani riuscì a correggere, grazie ad una formula di sua invenzione, arrivando così a ottenere un latticino che manteneva più a lungo le apprezzate caratteristiche. Originariamente tale specialità era denominata Robiola di Melzo ma, a causa delle continue emulazioni, si decise di sostituire il nome con “Certosa” e affidare la diffusione della novità a una campagna mezzo stampa che illustrava la vecchia confezione e il vecchio nome vicino ai nuovi ma barrati da una croce¹⁶⁴. I risultati furono subito gratificanti. Negli anni Cinquanta la Certosa venne resa ancor più memorabile dal Carosello e da personaggi come i già ricordati Paolo Panelli, Ugo Tognazzi e Johnny Dorelli nel celebre slogan “Certo... Certosino!”¹⁶⁵.

Negli anni Trenta su proposta di Rinaldo Invernizzi, ai tempi ancora amministratore, si iniziò la produzione del grana nello stabilimento di Corteolona. In base al verbale del 13 novembre 1932, a favore della decisione di includere la lavorazione dello stagionato nel core business aziendale vi fu la possibilità di arricchire l’offerta Galbani con un prodotto facile da vendere e che non comportava alcun aggravio di spese, potendo sfruttare risorse già disponibili quali esperienza tecnica e rete distributiva. Nell’estate 1934 fu lanciato il Rex, un formaggio fuso di imitazione svizzera che sull’onda della popolarità del transatlantico italiano vincitore del Nastro Azzurro ottenne altissimi consensi¹⁶⁶. Prodotti come il formaggio spalmabile Bebè e il formaggio Bucaneve, da tempo presenti nella gamma, furono riproposti grazie a inserzioni settimanali, raccolte punti, affissioni e concorsi a premi. Negli anni ‘50 arrivò il Galbanino, formaggio dalla pasta semitenera, versatile in cucina e con l’inconfondibile forma a salame che, grazie agli opportuni investimenti pubblicitari, ebbe un incredibile successo soprattutto nel periodo compreso tra gli anni Sessanta e Ottanta¹⁶⁷. Nel ‘56 nacque la Santa Lucia, prima mozzarella ad essere realizzata a livello industriale nella sede di Corteolona, ricordata anche come “La mozzarella di marca per mangiare bene, per mangiare sano”¹⁶⁸. Infine, nel 1964 fu presentata la linea di yogurt e dessert Galby.

Sulla strada verso la diversificazione, la Galbani decise di entrare nel settore delle conserve alimentari di carne suina acquistando nel 1936 per la somma di 300.000 lire¹⁶⁹ il Salumificio Melzese, uno stabilimento di piccole dimensioni dedito alla lavorazione dei salumi. La S.A. Salumificio Melzese, nel ‘50 inglobata nella Egidio Galbani S.p.A. come Divisione Galbani Carni, almeno inizialmente si avvalese della sola materia prima resa disponibile dalle aziende suine di proprietà, integrandole verticalmente. Ciò fu attuabile grazie a un migliore equilibrio tra i costi dei mangimi e le più alte quotazioni dei maiali da macello, all’efficienza produttiva raggiunta dopo lunghi anni di passività, al rinnovamento della gestione e dell’organizzazione degli allevamenti,

crescenza.

¹⁶³ La Certosa, a seconda delle località, veniva chiamata “crescenza” o “stracchino”, entrambi formaggi a pasta molle prodotti nel Nord Italia. La differenza tra le due tipologie risiede nel fatto che la crescenza impiega latte intero o parzialmente scremato e viene fatta stagionare per circa 1 settimana, mentre lo stracchino utilizza solo latte intero e la stagionatura è di circa 20 giorni. Il nome “stracchino” deriva dalla voce dialettale “stracch”, stanco, riferita a quei formaggi a pasta molle che si producevano un tempo, nei momenti di sosta lungo i percorsi della transumanza al fondovalle dopo l’alpeggio estivo, con il poco latte delle vacche “stracche” per il viaggio. Lo stracchino presenta una consistenza particolarmente cremosa e grassa, con una crosta sottile di colore bianco. L’origine del nome “crescenza” è piuttosto incerta, infatti potrebbe derivare dal latino “carsenza” che significa focaccia, e ciò per la particolare caratteristica di questo latticino che se tenuto in ambienti caldi fermenta e si gonfia spaccandosi come fa il pane durante la lievitazione, o da “crescentia” il cui significato è crescere. La crescenza appartiene alla famiglia degli stracchini e nello specifico è uno stracchino “freschissimo”, proprio in quanto la sua stagionatura è inferiore ai 20-30 giorni canonici richiesti dalla anzidetta specialità.

¹⁶⁴ F. Mandressi, *L’industria casearia dall’Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 232.

¹⁶⁵ Galbani, Prodotti Galbani, Certosa, Storia, Sito istituzionale, 2014.

¹⁶⁶ F. Mandressi, *L’industria casearia dall’Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 232.

¹⁶⁷ Galbani, Prodotti Galbani, Galbanino, Storia, Sito istituzionale, 2014.

¹⁶⁸ Galbani, Prodotti Galbani, Mozzarella Santa Lucia, Storia, Sito istituzionale, 2014.

¹⁶⁹ Secondo quanto riportato dal sito istituzionale della Galbani, il Salumificio Melzese sarebbe stato acquistato per 600.000 lire. F. Mandressi, *L’industria casearia dall’Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 232. Galbani, Prodotti Galbani, Galbani Salumi, Storia, Sito istituzionale, 2014.

ispirato dai molteplici studi effettuati da Rinaldo Invernizzi, vero artefice del successo in questo campo. L'acquisto del Salumificio consentì all'apparato industriale di crescere ulteriormente, infatti, essendo l'impianto localizzato a ridosso della storica sede di Melzo, fu possibile unificare le due aree e realizzare una sorta di cittadella¹⁷⁰. La conquistata competitività degli allevamenti di suini spinse la Società ad acquistare una nuova azienda a Casale Cremasco, specificamente dedicata al settore. Tra i prodotti più noti: il Lesso Galbani nel 1955, il Missile Galbani nel 1956 e il Galbanetto nel 1962¹⁷¹. Sempre nel '62 fu rilevata l'unità di Langhirano per la produzione e l'affinamento di prosciutti crudi di Parma, mentre nel 1985 entrò in attività il nuovo stabilimento di Melzo, ai tempi il più grande d'Europa.

GLI ULTIMI ANNI

Nel settore lattiero-caseario la Galbani del 1983 era la più grande società alimentare italiana, leader indiscussa con un fatturato di 932 miliardi e una quota di mercato tra il 12 e il 13%. Al secondo posto si posizionavano ex aequo la Invernizzi e la Locatelli del gruppo svizzero Nestlé¹⁷², seguite da aziende come Dart & Kraft¹⁷³, Parmalat e Polenghi Lombardo. Nel 1985 era ancora la Egidio Galbani S.p.A a guidare la graduatoria dei "re dei formaggi italiani" con una quota del 15%¹⁷⁴,

¹⁷⁰ Lo stabilimento di Melzo e il Salumificio erano separati solo da una strada cittadina, via Carducci. Nel '37 la Società avanzò al Comune la richiesta di poter acquistare la summenzionata via al fine di inglobarla nell'area e unire gli impianti. La proposta fu respinta e la Galbani si convinse a rilanciare l'offerta: 100.000 lire a cui aggiungere le spese necessarie per l'apertura di una strada parallela, il tutto a carico dell'azienda. In seguito al nuovo rifiuto intervenne la mediazione del Fascio di combattimento di Melzo che, per il buon fine della trattativa, ricevette in donazione una lauta somma necessaria alla costruzione di un campo da calcio. F. Mandressi, *L'industria casearia dall'Unità agli anni trenta. Il caso Galbani*, op. cit., p. 232.

¹⁷¹ Il Missile Galbani era una mortadella di 2 metri di lunghezza consegnata ai clienti con un espositore che richiamava una rampa di lancio missilistica, mentre il Galbanetto è stato uno dei salami tipo cacciatore più diffusi in Italia.

¹⁷² Dopo la guerra, i Locatelli si trovarono ad affrontare problematiche simili a quelle nelle quali la LIR si era dovuta dibattere a partire dagli anni '30, aggravate dal fatto che nell'affollato orizzonte alimentare italiano, le agguerrite multinazionali europee e americane inaugurarono politiche di sviluppo ben più aggressive rispetto al passato. L'azienda disponeva di una rete di vendita del tutto inadeguata per i nuovi tempi, inoltre, la dispersione territoriale della produzione e le modeste dimensioni degli impianti continuavano a rappresentare un grande svantaggio. Nel 1962 Ercole Locatelli, dopo aver convinto anche il resto della famiglia, decise di vendere alla multinazionale svizzera, mantenendo la presidenza fino al 1970 per poi tornarvi nel 1975, chiamato dalla stessa Nestlé così come alcuni dei fratelli, a loro volta dirigenti del gruppo. Ercole, nato nel 1910, era uno dei figli di Umberto Locatelli (1878-1958). Umberto era il maggiore dei figli di Giovanni e Caterina Zappelli. Giovanni succedette nel 1874 al padre Mattia che nel 1860 aveva intrapreso a Ballabio l'attività di stagionatura del gorgonzola e avviato la ditta Mattia Locatelli, a lui intitolata. Alla morte di Giovanni (1904) la responsabilità degli interessi familiari ricadde sui fratelli Umberto, Ercole (1881-1947), Mario, Mattia e Tranquillo, ossia la terza generazione della famiglia lecchese. A. Mantegazza, *Locatelli*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 65, 2005.

¹⁷³ Solo nel mercato del formaggio fuso la Dart & Kraft precedeva la Galbani che si posizionava seconda. C. Beltrame, *Galbani ancora leader con 932 miliardi di fatturato nel 1983*, "Stampa Sera", 29 marzo.

¹⁷⁴ La Galbani anche in questo caso era seguita dalla Locatelli e dalla Invernizzi, di recente divenuta parte del gruppo americano Dart & Kraft. Nel maggio '85 la multinazionale acquistò una larga maggioranza nella Società, creando così un gruppo lattiero-caseario destinato a giocare un ruolo importante tra i protagonisti del settore con un'occupazione di oltre 3.000 dipendenti e un fatturato di circa 600 miliardi di lire suddiviso tra i marchi Kraft, Invernizzi e Osella. Che l'Invernizzi fosse in vendita non era un mistero da almeno tre anni e cioè da quando l'età avanzata del presidente Romeo Invernizzi, l'assenza di eredi e il desiderio dei parenti di uscire dall'attività, avevano lasciato intravedere un passaggio di proprietà. Scesero in gara le Cooperative Bianche con 40 miliardi, il gruppo Vender con 60, la Yomo con 80 e altri tra cui la Dart & Kraft, che mise sul tavolo un'offerta oltre 100 miliardi. Sebbene il Presidente Romeo propendesse per una cessione che coinvolgesse un gruppo italiano, la scelta ricadde sugli americani e a pesare furono sia ragioni finanziarie che di natura sentimentale, infatti la Dart & Kraft era quella che più di altre forniva concrete garanzie circa il futuro della Società e dei 2.700 dipendenti. Fu l'ottantenne Romeo a condurre le trattative e incassare la fetta maggiore dei 130 miliardi, pagati tutti in contanti ad eccezione di una piccola parte, una somma per diversi anni mai resa nota. Il colosso statunitense si aggiudicò così una larga maggioranza, circa l'80%, e la rimanente parte restò nelle mani del nuovo presidente onorario Romeo Invernizzi. *Invernizzi spiega la scelta Kraft*, "la Repubblica", 7 giugno 1985.

7.048 addetti, 1.216 miliardi di fatturato e 9 stabilimenti. Dall'87 la Galbani divenne l'oggetto dei desideri di potenti gruppi stranieri che, inutilmente, cercarono di superare il primo grande ostacolo della faccenda: scoprire la vera identità degli azionisti con cui trattare, fatica ogni volta sprecata sia perché la riservatezza che circondava i proprietari della Galbani risultava impenetrabile, sia perché al tavolo delle trattative il prezzo richiesto dai loro rappresentanti toccava livelli praticamente irraggiungibili anche per chi era disposto ad investire somme rilevanti nell'acquisizione. Tra i nomi ricorrenti nell'88 vi era la Unilever, la Kraft e la Yoplait che presto rinunciò in considerazione del prezzo considerato eccessivo, 1.700 miliardi¹⁷⁵. Così la più grande realtà del settore caseario del Paese continuò a rappresentare un sogno proibito e la proprietà un segreto difeso con una determinazione pari solo a quella impiegata per ridurre al minimo le informazioni sulla vita della società, sulla sua organizzazione e sui suoi programmi di sviluppo.

L'IMPERO DEI FORMAGGI

Sulla base dell'analisi dei bilanci relativi agli esercizi del decennio Ottanta della Galbani, è possibile giungere ad alcune valutazioni di ordine generale sui punti di forza e di debolezza dell'azienda, riferendoci in particolare al modello organizzativo, alle quote di mercato e alla situazione finanziaria¹⁷⁶. La vera forza era senz'altro nella rete. Ogni giorno dai 160 depositi aziendali, uscivano 2.700 venditori, controllati da una rete di ispettori, che alla guida dei caratteristici camioncini verdi e gialli riuscivano a garantire un consistente giro d'affari, grazie ad una presenza capillare su tutto il territorio nazionale. Per soddisfare le aspettative della dirigenza, ogni deposito aveva un'organizzazione autonoma e il sistema era, come sempre, quello della tentata vendita¹⁷⁷ che prevedeva il pagamento immediato e in contanti alla consegna della merce, con i vantaggi in termini finanziari che ne conseguivano. In proposito sono indicative alcune voci del bilancio 1986. Gli investimenti in titoli a reddito fisso risultavano di 432 miliardi (ben una quarantina in più rispetto all'85) e la voce cassa e banche valeva 131 miliardi (alla fine dell'85 era 107). In simili condizioni è più che comprensibile come alla voce "debiti a breve verso le banche" comparisse da anni un secco zero e l'incidenza degli oneri finanziari sul fatturato risultasse irrilevante. La differenza tra i tempi di pagamento imposti ai propri fornitori e quelli concessi ai

¹⁷⁵ Le voci di una possibile cessione all'Unilever, già circolanti da tempo, si infittirono nel 1988 ma furono prontamente smentite dalla Galbani. Invece, per quanto riguarda la Kraft, come anzidetto, nel 1985 si era aggiudicata un altro gioiello dell'alimentare italiano, la Invernizzi. Nei suoi piani di sviluppo da sempre c'erano l'Italia e la diversificazione nel campo dei prodotti freschi, inoltre, i capitali da investire non le mancavano. L'obiettivo era quello di crescere in fretta, molto più di quanto permettesse una strategia per linee interne giudicata troppo lenta e dispendiosa, pertanto era senz'altro più vantaggioso puntare alle acquisizioni. Nell'86 il colosso Dart & Kraft, unitosi 6 anni prima, si separò in due conglomerate: la prima cambiò in Premark International il suo nome, raccogliendo partecipazioni nei settori più diversi (dai prodotti della Tupperware a società chimiche, meccaniche e manifatturiere), la seconda, Kraft, si concentrò sul settore alimentare valorizzando con opportuni investimenti i propri punti di forza e puntando al recupero della sua posizione nei settori in cui aveva perso competitività. *La Galbani smentisce la vendita all'Unilever*, "La Stampa", 2 agosto 1988. E. Occorsio, *Per l'azienda americana è il successo in Europa*, "la Repubblica", 1 luglio 1988. L. Terlizzi, *Per un formaggio in più*, "Il Mondo Economico", 4 agosto 1986.

¹⁷⁶ Per i valori del fatturato netto e di altri dati di bilancio dal 1981 al 1986 si rimanda alla Tabella 03. F. Tamburini, *Perché fa gola il Bel Paese*, "Il Sole 24 Ore", 3 ottobre 1987.

¹⁷⁷ La tentata vendita è un sistema ancora attuale, tant'è che nelle grandi città e nei centri urbani di media dimensione, è normale osservare come si sviluppino in parallelo sia i sistemi della grande distribuzione sia quelli della vendita al dettaglio, laddove il piccolo esercizio riesce a competere per localizzazione, personalizzazione e qualità del servizio offerto. L'approccio alla vendita è aggressivo, si adatta alle tendenze, è flessibile, non ha bisogno di costi elevati nella gestione della rete distributiva e in ultimo riesce, talvolta e per taluni prodotti, ad essere competitivo nel rispetto delle grandi catene commerciali. Sta di fatto che il "porta a porta" e la piccola distribuzione restano elementi insostituibili per raggiungere il privato nelle zone di maggiore vulnerabilità: la sua abitazione, il negozio vicino casa, il chiosco abituale rappresentano circuiti privilegiati di riferimento per tutte le offerte di consumo, dirette ai singoli così come alle famiglie. Nella tentata vendita, effettuata tramite personale dipendente o autonomo, l'efficacia del marketing è affidata alla forza di vendita, responsabile della difesa e possibilmente dell'incremento delle quote di mercato occupate dalla propria azienda.

clienti, spiegavano la forte liquidità della Galbani, infatti, secondo stime approssimative, i 2/3 dei crediti erano incassati al momento della consegna, una percentuale molto più elevata di quella che riuscivano ad ottenere i venditori della concorrenza, mentre il costo del latte era saldato dai 30 ai 40 giorni successivi il ritiro. Tuttavia, bisogna precisare che anche la durata dei debiti era inferiore alla media delle altre aziende del comparto, insomma, la Società era una buona pagatrice e ciò le permetteva di ottenere un altro decisivo vantaggio, e cioè quello di conquistare gli allevatori più validi e selezionarne senza difficoltà i migliori¹⁷⁸.

Ridurre al minimo il magazzino era un altro punto chiave della strategia adottata, e per farlo, l'entità della produzione veniva decisa in riferimento alle previsioni giornaliere ricavate dai risultati di vendita e dalle informazioni fornite dai venditori negli anni precedenti. Se poi le performance si rivelavano inferiori, scattavano prontamente i piani di emergenza. È così che, pur di smaltire le scorte, l'ordine era quasi sempre quello di applicare gli sconti necessari, una politica particolarmente aggressiva in cui la tattica seguita era quella di ribattere colpo su colpo alle mosse della concorrenza, sfruttando il vantaggio di una rete commerciale che era di gran lunga la più forte della Penisola, tanto da imporre la rapida ritirata degli avversari. Sebbene la dimensione raggiunta lasciasse pensare a un organigramma aziendale sviluppato, basato sui piani organizzativi di sales manager esperti, in Galbani unico leader restava Carlo Campominosi, amministratore delegato della Galbani dall'80, cui competeva ogni decisione importante, marketing compreso. Proprio questa dipendenza assoluta ed univoca dei dirigenti dall'amministratore delegato può essere vista come un evidente punto di debolezza, almeno nelle previsioni di medio-lungo periodo. Oltre alla funzione marketing, una certa carenza si palesava anche nella ricerca, pecca che per un gigante del settore sembrerebbe impossibile. L'immagine della Società era infatti ancora legata al geniale ma datato slogan "Galbani vuol dire fiducia", secondo l'aneddotica aziendale suggerito da un consigliere di amministrazione, quindi senza nessuna spesa. Altrettanto limitati risultavano gli investimenti nell'ideazione di nuovi prodotti e nuove attività promozionali¹⁷⁹. I magnifici tre, ossia Bel Paese, mozzarella e crescenza, rappresentavano i formaggi che davano le soddisfazioni maggiori in un comparto dove Galbani spadroneggiava (70% circa del fatturato) e nella sostanza la scelta fu quella di puntare su marchi leader da utilizzare come traino per altre specialità, tra cui i salumi (20% del business), il burro (3%), la panna e i dessert (7%).

Difficile è valutare dimensioni e quote di vendita trattandosi di un mercato frammentato, in cui parte della lavorazione veniva commercializzata attraverso rivendite ambulanti e negozi specializzati, non considerati dalle rilevazioni tradizionali. Ciononostante è possibile fornire ugualmente alcune indicazioni di massima. Galbani, secondo stime attendibili, controllava il 17% del mercato, una quota in leggero calo (-1%) nell'ultimo anno ma pur sempre di molto superiore a quella della Locatelli (quasi il 5%), della Invernizzi (intorno al 4%), e della Kraft (il 3% circa)¹⁸⁰. Buona anche l'incidenza sul fatturato dei formaggi molli e freschi, i prodotti a maggiore valore aggiunto, oltre il 65%. Riguardo al Bel Paese, prodotto ormai maturo, pur attraversando occasionali momenti di difficoltà, ancora permetteva alla Galbani di occupare in tranquillità l'85% delle vendite in questo particolare segmento. Inferiori le performance di altri formaggi, prodotti soprattutto nei cinque stabilimenti di Certosa, Corteolona, Bozzolo, Casale Cremasco e Casalbuttano.

¹⁷⁸ Per esempio nella campagna del latte 1986-1987, che come da prassi stabiliva le forniture di tutto l'anno, l'azienda rinunciò a ritirare quasi 1.000 quintali al giorno su oltre 20.000 lavoratori, eliminando gli acquisti dalle stalle meno qualificate. Un taglio così netto consentì alla Galbani di incrementare la quota di latte importato con una consistente riduzione dei costi sostenuti.

¹⁷⁹ Anche uno dei prodotti che negli anni Ottanta ha dato più soddisfazioni, il dessert Galby, lanciato nel 1964, non era certo una novità assoluta per i consumatori, così come lo yogurt da bere, le caciottine rivestite di cera e i fiocchi di latte, relativamente più recenti ma di minor successo.

¹⁸⁰ Per i valori delle quote di mercato in Italia dei principali prodotti di Kraft e Invernizzi in concorrenza con Galbani si rimanda alla Tabella 04. F. Tamburini, *Nei piani Kraft nuovi acquisti*, "Il Sole 24 Ore", 18 giugno 1987.

Con la mozzarella Santa Lucia, Galbani si manteneva alla testa delle classifiche di vendita, con quote stabili intorno al 18% in un comparto aumentato considerevolmente dai primi anni '80¹⁸¹. La leadership era incontrastata anche nella crescita dove la quota superava il 50%, sebbene in lieve diminuzione, nel mascarpone (51%), nella ricotta (13%) e nei formaggi fusi a porzioni (40%). Meno brillanti, invece, le prestazioni per quanto concerne il gorgonzola, secondo posto dopo la Invernizzi, il burro, terza posizione, e i fusi a fette dove Galbani aveva una presenza molto limitata. Per tutti i formaggi, comunque, la Società faceva un ricorso limitato ai terzisti e tra le poche eccezioni la più rilevante era quella del Galbanino, acquistato in Baviera. Mentre nel campo lattiero-caseario la strategia era di puntare al consolidamento sfruttando al massimo le potenzialità degli impianti, rinnovati con un certo anticipo sulla concorrenza, il discorso era differente a proposito dei salumi, settore in cui la Galbani gareggiava alla pari con altri attori¹⁸², ma non fu sempre così. Per rimediare alla presenza di impianti obsoleti, nei primi anni '80 Campominosi stanziò decine di miliardi, c'è chi dice una cinquantina, per la costruzione del nuovo salumificio a Melzo, all'epoca tra i più all'avanguardia d'Europa. Dal 1985 lo stabilimento entrò in funzione¹⁸³ e in poco tempo permise alla Società di iniziare una scalata che vedeva la prima posizione occupata dalla Fiorucci. Sul finire del 1987 la Egidio Galbani S.p.A. controllava il 3,7% di un mercato molto frazionato, quota che saliva al 5,5% per il settore specifico della mortadella¹⁸⁴. Nell'86 fu protagonista di una grande svolta: escludendo la parentesi negativa del disastro di Chernobyl¹⁸⁵, tutti gli indicatori scattarono verso l'alto¹⁸⁶: incrementi record interessarono per esempio il valore aggiunto (da 343 a 408 miliardi), il margine di contribuzione (da 81 a 134 miliardi) e il reddito operativo (da 137 a 198 miliardi). La conseguenza fu che la redditività delle vendite (ROS) balzò dall'11,8% del 1985 al 15,4%, un aumento di rilievo posto che già in precedenza era di gran lunga superiore a quella di concorrenti come la Invernizzi (5%) e la Locatelli (1,5%). L'andamento soddisfacente del business consentì di registrare una crescita significativa delle riserve, portate da 343 a oltre 440 miliardi. Il giudizio degli economisti fu unanime: grandi risultati ma anche potenzialità non ancora manifestate del tutto.

Tabella - 03

(dati in miliardi di lire)	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Fatturato netto	658	835	935	1.025	1.160	1.283
Valore aggiunto	181	237	266	296	343	408
Margine di contrib.	45	56	62	73	81	134

¹⁸¹ Oltre che nel comparto della crescita, la Galbani risultava imbattibile anche nella mozzarella, distanziando di parecchio la Pizzaiola di Locatelli (intorno al 5%), così come la Mozzarè della Invernizzi (sempre al 5%, ma in calo).

¹⁸² Tra le produzioni che riscossero più successo vi erano innanzitutto quelle delle mortadelle e dei salami.

¹⁸³ Vi erano impiegati 800 dei 7.000 dipendenti della Galbani.

¹⁸⁴ Con l'avvio del Salumificio di Melzo si ebbe altresì la riduzione degli acquisti da terzi che nel 1985 rappresentavano quasi un quarto delle vendite di salumi.

¹⁸⁵ "Chernobyl si è fatta sentire. Per circa due mesi, tra maggio e giugno, i produttori di latticini e formaggi sono rimasti con il fiato sospeso. Nei sessanta giorni 'caldi' i consumi nel settore sono calati, secondo stime attendibili, del 30%. Poi, la grande paura è passata. Il mercato ha riacquisito standard fisiologici e l'industria del settore spera ora in una ripresa settembrina. Strano mercato, questo del comparto caseario. Tassi di crescita non eccezionali ma stabili, previsioni di crisi puntualmente smentite dalle cifre di fine anno. Per il 1986, le stime più recenti parlano di una crescita nei consumi nazionali dello 0,5-1%. Ma la partita è ancora in larga misura da giocare. Quello italiano, d'altronde, è un mercato non irrilevante, stimabile in circa 4 mila miliardi di lire. Una torta, anzi una forma, che può far gola, nonostante la crescita contenuta e le incognite della contrattazione del prezzo del latte. E infatti, puntualmente, negli anni scorsi hanno fatto la loro comparsa nella penisola multinazionali di rango, che si contendono la forma in concorrenza con i produttori nazionali. Leader nel comparto resta la Galbani, che quanto a fatturato supera la barriera di 1.000 miliardi. Dietro di lei, e prima delle italiane Prealpi e Polenghi, sgomitano Kraft-Invernizzi e Locatelli. Segue una miriade di piccoli produttori". L. Terlizzi, *Per un formaggio in più*, "Il Mondo Economico".

¹⁸⁶ Unica eccezione il fatturato, che in termini reali aumentò soltanto di pochi punti percentuali.

(dati in miliardi di lire)	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Inter. su tfr	15	16	27	35	40	52
Reddito operativo	70	92	104	122	137	198
Risultato netto	30	47	50	57	70	89
Mezzi propri	157	260	318	392	440	620
Riserve	100	186	241	308	343	441
Investimenti in tfr	53	101	146	206	288	432
Cassa e banche	115	122	106	107	107	131
Oneri fin./fatt.	0,04	0,05	0,06	0,08	0,06	0,05
Dipendenti	6.617	6.774	6.931	6.871	6.944	n.d.

Tabella - 04

QUOTE di MERCATO in Italia nel 1987	Galbani	Invernizzi (Kraft)	Locatelli	Calvé	Altri
Crescenza	51	23	-	-	26
Mozzarella	18	5	5	-	72
Gorgonzola	15,4	19,4	-	-	65,2
Maionese	-	25	-	47	18

L'azienda chiuse l'esercizio del 1987 con un fatturato di 1.359,5 miliardi (+5,5% rispetto al 1986), un utile di 108,4 miliardi (+21,6%) e un cash flow di 151,5 miliardi (+15,2%). Forte la liquidità, circa 680 miliardi, contro mezzi propri per 655 miliardi e un indebitamento in pratica pari a zero. Scarsa, invece, la presenza sui mercati esteri (l'8% del fatturato). Galbani alla fine dell'88 vantava un giro di affari di circa 1.450 miliardi di lire e i profitti raggiunsero i 123 miliardi, una dote di 900 miliardi di liquidità, 9 stabilimenti e 7.000 dipendenti. Dal '74, anno in cui uscirono di scena gli Invernizzi storici¹⁸⁷, il presidente della Società era il belga Constant Frassens, primo dirigente operativo della Kredietbank, Antonio Invernizzi, figlio di Rinaldo, ricopriva il ruolo di vicepresidente, mentre a Carlo Campominosi, come in precedenza accennato, fu assegnato l'incarico di amministratore delegato. La Galbani nell'89 risultava controllata da tre finanziarie estere¹⁸⁸: Lansen (25%), Kraven (25%) e Lufamil (11%) con sede in Lussemburgo, delle quali però era sconosciuto il nome degli azionisti o di chi si nascondesse dietro suddette società¹⁸⁹.

LA GALBANI FIRMATA IFIL-BSN

Nell'89 iniziarono a farsi sempre più insistenti le voci di un possibile passaggio di proprietà, tra i nomi Ifil (Istituto Finanziario Industriale Laniero, una società d'investimento controllata dalla famiglia Agnelli tramite l'Istituto Finanziario Industriale o Ifi) intenzionata a espandere dal 28% a

¹⁸⁷ Delle figure al comando della Società dal 1926, Ermenegildo Invernizzi morì nel 1932, ancora giovane, a causa di un tragico incidente automobilistico, Achille scomparve per malattia nel 1946, Bernardino Nogara, dal '47 designato vicepresidente, morì nell'ottobre del 1963 dopo una vita passata in Galbani, Elvezio Ardiani, anch'egli dirigente per moltissimo tempo, negli anni '40 divenne podestà di Milano, Rinaldo Invernizzi, eletto presidente in seguito alla morte del fratello Achille, si spense nel '77, ed è probabile che dopo la sua morte non ci fosse da parte di suo figlio Antonio e degli altri eredi la stessa volontà di proseguire l'avventura imprenditoriale avviata cento anni prima da Egidio Galbani.

¹⁸⁸ Si scoprì solo in seguito che le finanziarie in realtà erano cinque. L'argomento sarà oggetto di ulteriori approfondimenti.

¹⁸⁹ *L'impero dei formaggi*, "La Stampa", 14 luglio 1989.

oltre il 50% la propria presenza nel settore alimentare. Inizialmente nella trattativa non era coinvolta la francese Bsn, nel cui capitale Ifil era presente con il 5,3%¹⁹⁰. Tali voci furono confermate quando per 2.241 miliardi la Galbani passò all'accoppiata Ifil-Bsn¹⁹¹. Alla prima restò il 65% del pacchetto azionario, mentre alla partner transalpina, che apportò le sue abilità di gestione internazionale nei beni di largo consumo, una quota pari al 35% del capitale. A questa composizione si giunse in seguito all'operazione partita nel luglio del 1989 quando l'Ifil, assistita da Mediobanca, comprò dalla Kredietbank l'intero capitale di 5 finanziarie con il 100% della Egidio Galbani S.p.A, cedute nel settembre dello stesso anno all'Ifil partecipazioni (80% Ifil e 20% Bsn), la quale dovette aumentare il capitale e vendere il suo 7% di azioni Fiat alla Galbani. Per far fronte all'impegno, l'Ifil aumentò a sua volta il capitale, emise prestiti obbligazionari e cedette un altro 15% dell'Ifil partecipazioni alla Bsn.

Il gruppo entrò in possesso di una delle più redditizie società alimentari del Paese, dando vita in pochi mesi a un polo alimentare di dimensioni europee, soprattutto in quanto a mentalità. Verso fine anni Ottanta, le prospettive delineate dal settore agroalimentare non erano affatto incoraggianti tanto che, abituato a pensare in piccolo e ostile alle lusinghe straniere, il tessuto industriale aveva già perso interessanti occasioni finalizzate alla creazione di concentrazioni vantaggiose. Nel 1988, se si considerano le vendite di beni alimentari nel vecchio continente, le prime tre società erano Nestlè, Unilever e Bsn, e per ritrovare un nome italiano occorreva scendere sotto il 15° posto. Il problema era anzitutto quello della resistenza all'espansione, lo confermano i pochissimi gruppi, di piccola dimensione, spesso sottocapitalizzati, presenti solo in alcune nicchie di mercato. Queste le caratteristiche limitanti del sistema italiano di allora che purtroppo perdurano tutt'oggi. Il passaggio di un'azienda come la Galbani ad una holding fu un segnale importante, sintomo che in prossimità dell'abbattimento delle barriere, anche realtà solide e ben gestite ma con una massa critica di produzione limitata, non erano certe di garantirsi un prospero futuro. Si proceda ad una analisi più dettagliata dei passaggi previsti dalla maxi acquisizione dell'anno 1989 firmata Ifil e Bsn.

Martedì 18 luglio sull'aereo con destinazione Lussemburgo presero posto Gabriele Galateri (amministratore delegato Ifil), Franzo Grande Stevens (avvocato della famiglia Agnelli), Luciano Longo (direttore finanziario Ifil), Antonio Marsala (condirettore generale della sede Comit di Milano), Gino Luciani (suo vice), infine Gerardo Braggiotti (direttore centrale per l'area finanza di Mediobanca) e un suo assistente. Il motivo della presenza dei rappresentanti della Comit si legò al fatto che la banca garantì, insieme a Mediobanca, tutti i finanziamenti ponte per realizzare l'acquisizione e l'emissione delle fidejussioni a fronte di un pagamento rateale del prezzo. Il ruolo di Mediobanca fu più centrale e riguardava l'intera operazione di cui si occupò fin dai primi contatti con la Galbani.

¹⁹⁰ A partire dal luglio 1994 la Bsn di Antoine Riboud cambiò nome in "Danone", il suo marchio più famoso e, dopo Coca-Cola, anche il più venduto in Europa. La scelta fu dettata prevalentemente da una necessità d'immagine, tanto è vero che in realtà la sigla del terzo gruppo agroalimentare europeo fuori dai confini francesi era poco conosciuta e ciò rappresentava un handicap per la politica di sviluppo internazionale della società. *BSN cambia nome, si chiamerà Danone*, "la Repubblica", 11 maggio 1994.

¹⁹¹ L'alleanza Ifil-Bsn risale all'87 quando insieme crearono la Sifit e rilevarono il gruppo Sangemini-Ferrarelle. Pochi mesi più tardi l'intesa venne consolidata con uno scambio azionario: Ifil acquistò il 4,3% della Danone e cedette al partner transalpino il 20% di Ifil partecipazioni, società interamente controllata da Ifil nel cui portafoglio c'era anche il 6,7% della Fiat. Nel 1989 la partnership si rinsaldò ulteriormente attraverso una serie di operazioni che coinvolsero un altro grande dell'alimentare italiano, Danilo Fossati della Star. Ifil e Danone avevano rilevato il 45% del capitale Findim, la finanziaria attraverso la quale la famiglia Fossati controllava il gruppo (il 10% a Ifil e il 35% alla Bsn), a sua volta Danilo Fossati entrò in Ifil con una quota del 5,8% e in Bsn con il 4%. Con questa triplice intesa nacque in Italia un polo alimentare con un fatturato che, sommando i 900 miliardi di Star, i 650 miliardi delle attività Ifil-Bsn e i 300 miliardi di Peroni controllata al 25%, sfiorava i 1.900 miliardi. Nel luglio 1989 si compì l'ultima tappa con l'acquisto della Galbani, un colosso da 1.350 miliardi di fatturato con 900 miliardi di liquidità. *I partner*, "La Stampa", 11 novembre 1989.

Unica condizione quella dell'esclusività delle trattative che si intensificarono nei mesi precedenti agli accordi e furono condotte dal prima citato Braggiotti, figlio del presidente della Comit Enrico¹⁹². L'incontro si svolse mercoledì 19 luglio 1989, al 12° piano di un palazzo di fronte all'Hotel Royale di Lussemburgo, sede della Kredietbank, una merchant bank belga che custodiva da sempre i segreti dei proprietari della Galbani, nascosti dietro cinque società di diritto italiano a loro volta controllate dall'estero da Finanziaria Lanser, Finanziaria Kraven, Lufamil, Cif (Commissionaria internazionale finanziaria) e Monti S.p.A.¹⁹³. La plusvalenza per la differenza tra i valori di carico delle azioni Galbani e i 2.241 miliardi pattuiti si realizzò sempre all'interno della Kredietbank, che si era assunta la titolarità delle quote prima della cessione del gruppo alimentare all'Ifil-Bsn. Opera di Braggiotti, Galateri e Grande Stevens fu l'articolata manovra finanziaria che sorresse la cessione senza squilibrare le finanze del gruppo. Nella sostanza, si trattava di una forma originale di leveraged buyout consensuale che utilizzava la liquidità della società acquisita per finanziare l'operazione, Ifil partecipazioni contava infatti sulla quota del 7% di azioni Fiat da scambiare con la liquidità dell'industria alimentare. Uno scambio che non modificava i brillanti parametri di bilancio della coppia, ma semplicemente spostava un investimento da Bot e Cct in azioni Fiat.

Nelle intenzioni degli ex azionisti della Galbani vi era quella di mantenere un solido legame con l'Ifil, il nuovo gruppo di controllo di Melzo, e non lo dimostrava soltanto la nuova carica di presidente e amministratore delegato di Carlo Campominosi¹⁹⁴, indicato come un azionista della società accanto alla famiglia di Antonio Invernizzi e ad altri eredi, ma anche l'esistenza di un legame finanziario che riguardava in modo particolare le modalità esecutive del super aumento di capitale, con un incasso di circa 500 miliardi, che il 15 settembre 1989 Ifil lanciò sul mercato per poter finanziare l'acquisizione¹⁹⁵. La Kredietbank partecipò al pool di garanti della ricapitalizzazione con il 20%, un altro 30% fu di competenza di un consorzio di banche e finanziarie diretto da Mediobanca mentre il resto fu appannaggio del gruppo di controllo di Ifil, l'Ifi. L'Ifil poi girò una parte del suo pacchetto azionario, circa il 6%, eccedente la quota di maggioranza assoluta (56%) a un nuovo socio del Kuwait, così alla fine dell'operazione la stessa Ifi

¹⁹² Di norma fusioni e acquisizioni erano seguite dal direttore centrale partecipazioni Maurizio Romiti, uno dei grandi esponenti della finanza milanese, figlio di Cesare, amministratore delegato della Fiat, ma, così da fugare sul nascere ogni eventuale ipotesi di conflitti di interesse, per la specifica circostanza l'Ifil suggerì di affidare l'incarico ad un altro dirigente.

¹⁹³ La banca lussemburghese si legava alla Galbani anche per il fatto che la presidenza della Società era da molti anni nelle mani del suo primo dirigente operativo, Constant Franssens, mentre altri manager dell'istituto sedevano nel Consiglio.

¹⁹⁴ *“Carlo Campominosi, amministratore delegato della Galbani, ha assunto anche la carica di presidente della società. La nomina è stata decisa dal nuovo Consiglio di amministrazione eletto ieri a Milano dall'Assemblea degli azionisti. La scelta di Campominosi, già amministratore delegato della Galbani dal 1980, era stata preannunciata da Umberto Agnelli che, al momento dell'acquisizione del gruppo alimentare da parte dell'Ifil, la finanziaria del gruppo Agnelli, aveva espresso anche parole di fiducia nei confronti di ‘un manager di indiscusso valore’. Campominosi ha sostituito il belga Constant Franssens, mentre è stato nominato vicepresidente Gabriele Galateri che ha anche la carica di amministratore delegato dell'Ifil. I nuovi consiglieri di amministrazione della società sono: Umberto Agnelli, il presidente della Bsn Antoine Riboud, Carlo Campominosi, Gabriele Galateri, Emilio De Longhi (avvocato), il vicepresidente e direttore generale della Bsn Georges Lecailler, il direttore generale del settore prodotti freschi Europa della Bsn Philippe Lenain, il segretario generale dell'Ifi Virgilio Marrone, e Nicolò Nefri presidente della Rinascente e amministratore delegato della Saes. Nei primi sei mesi dell'89 le vendite della Galbani hanno avuto un incremento dell'8,7% rispetto al primo semestre dell'88”.* Ansa, *Un italiano guiderà Galbani*, “La Stampa”, 7 settembre 1989.

¹⁹⁵ *“Parte domani l'aumento di capitale dell'Ifil, la finanziaria del Gruppo Agnelli. L'operazione collegata all'acquisizione della Galbani, costata 2.241 miliardi, porterà nelle casse dell'Ifil 500 miliardi di lire. Il capitale passerà da 301,6 a 422,3 miliardi con l'emissione di 45,7 milioni di azioni ordinarie e di 74,9 milioni di azioni di risparmio, tutte del valore nominale di 1.000 lire e con godimento dal 1 gennaio 1989. Saranno offerte in opzione agli azionisti al prezzo di 3.600 lire quelle ordinarie e di 3.300 lire quelle di risparmio. Per ogni 15 azioni ordinarie, l'azionista ne potrà sottoscrivere 4 della stessa categoria e due di risparmio”.* Ifil, *parte l'aumento di capitale*, “Stampasera”, 14 settembre 1989.

provvide soltanto ai 143 miliardi per il finanziamento dell'acquisto della Galbani. Per pagare ai venditori della Galbani i 2.241 miliardi pattuiti l'Ifil partecipazioni compì due mosse: la prima consistette nel vendere alla Società il suo pacchetto di azioni Fiat pari al 7% (900 miliardi di liquidità), la seconda fu l'aumento di capitale di circa 1300 miliardi¹⁹⁶. La quota di pertinenza Ifil dell'aumento di capitale della controllata, Ifil partecipazioni, era 850 miliardi che furono così reperiti: 500 miliardi attraverso l'aumento di capitale¹⁹⁷, 200 miliardi dal cash flow e 150 miliardi in cambio della cessione del 15% di Ifil partecipazioni alla Bsn, arrivando così al 35% delle azioni.

Il 29 settembre, presso lo studio milanese dei commercialisti Manfredo Ricciarelli, Giuseppe Cingolani e Fernando Perrone, Luciano Longo e Gabriele Galateri, rispettivamente direttore amministrativo e amministratore delegato dell'Ifil degli Agnelli, convocarono le assemblee del quintetto di società legato alla Galbani per deliberarne la fusione dopo gli anni di onorato servizio a difesa dell'anonimato dei vari soci, che così uscirono di scena (Kraven deteneva il 25% della società, Lanser il 25%, Cif il 23,1%, Monti il 15,9% e Luframil l'11%). Difatti, l'Ifil si assicurò il cospicuo possedimento dell'azienda casearia di Melzo proprio rilevando suddette società, intestatarie dell'intero capitale Galbani, dalla Kredietbank di Lussemburgo, che a sua volta custodiva in gestione fiduciaria quattro anstalt domiciliate a Vaduz ed Eschen che erano le effettive e anonime proprietarie. È sempre apparso credibile che la costruzione di un simile reticolo di società prestanome portasse la firma di Antonio Invernizzi che però, da fine anni Settanta, aveva fatto il possibile per accreditare la sua distanza dall'azienda. Con l'uscita di scena di Nogara e Ardiani subentrarono gli eredi Invernizzi: Tonino, figlio dell'ex presidente Rinaldo, e delle tre figlie di Achille, Rosanna (a lungo consigliere della Galbani), Franca (assistente della regista Lina Wertmüller) e Liliana (nel 1963 protagonista di un epico scontro con Rinaldo e Antonio per il controllo della Galbani). Tra questi, andava ricercato il nome dei veri venditori¹⁹⁸. Galateri e Longo

¹⁹⁶ “Si stanno concretizzando in casa Ifil le operazioni annunciate nel luglio scorso dopo l'acquisizione della Galbani. L'Ifil partecipazioni (controllata al 65% dalla Ifil S.p.A e al 35% dalla Bsn), che ha realizzato l'investimento assieme al gruppo francese e che cederà alla Galbani il 7% di azioni Fiat di sua proprietà, ha deliberato nel corso dell'assemblea tenutasi oggi di aumentare il proprio capitale per un importo di 1.350 miliardi. La copertura finanziaria di tale investimento, per la parte di competenza dell'Ifil S.p.A sarà effettuata anche con l'introito dell'aumento di capitale della stessa da 301,6 miliardi a 422,3 che è attualmente in corso”. Ifil alimentare a pieno regime, “La Stampa”, 26 settembre 1989.

¹⁹⁷ “Agli azionisti saranno offerte due alternative: sottoscrivere nuove azioni oppure nuove obbligazioni con warrant. Ogni pacchetto di 15 azioni ordinarie avrà diritto a ricevere 4 azioni ordinarie a 5.600 lire e 2 azioni di risparmio a 3.300 lire oppure 4 obbligazioni con warrant ordinari a 5.600 lire e 2 obbligazioni con warrant risparmio a 3.300 lire. Per gli azionisti di risparmio l'opzione sarà, sempre per ogni gruppo pacchetto di 15 titoli, tra 6 azioni di risparmio a 3.300 lire e 6 obbligazioni con warrant risparmio a 3.300 lire. Le obbligazioni con warrant ordinari avranno un rendimento del 6,5% lordo all'anno, quelle con warrant risparmio l'8,5%. Il rimborso avverrà alla pari nel luglio 1994 se non verrà anticipato a partire dal luglio del '91. Ma più che le nude obbligazioni, destinate a quotare sotto la pari a causa del basso tasso di interesse offerto, sono interessanti i warrant collegati, ma staccati dal prestito obbligazionario fin dalla data di emissione e quindi immediatamente negoziabili. I warrant potranno essere esercitati in due periodi a diverse condizioni. Fino a tutto il 1991 ogni warrant ordinario consentirà di acquistare un'azione ordinaria a 5.600 lire (contro le 6.900 della quotazione attuale in Borsa) e ogni warrant risparmio una azione di risparmio a 3.300 lire (contro le 3.700 del listino). Dal 1° gennaio 1992 al 1° luglio 1994 il prezzo delle azioni sarà determinato dalla media tra i valori di emissione (rispettivamente 5.600 e 3.300 lire) e la media, scontata del 10%, dei prezzi di chiusura delle azioni nei 3 mesi borsistici immediatamente precedenti. È previsto anche un minimo: le solite 5.600 e 3.300 lire. Ai soci, dunque, sono riservate diverse opzioni anche se alla fine per l'Ifil il risultato sarà sempre lo stesso: quello di incassare 503,3 miliardi di lire di fondi freschi, sia in cambio di azioni che di obbligazioni con warrant, per chiudere l'operazione Galbani”. *Bel Paese in saldo*, “Il Mondo”, 28 agosto 1989.

¹⁹⁸ Sulla destinazione della cifra record pagata da Ifil-Bsn non si seppe nulla per diverso tempo, probabilmente per scongiurare il rischio di sequestri e problemi fiscali, cui si aggiungeva la solita caratteristica riservatezza. Da un'inchiesta condotta da Milano Finanza emerse che: “È stato Antonio Invernizzi a intascare i 2.241 miliardi della vendita della Galbani all'Ifil. Antonio è figlio di Rinaldo Invernizzi, che aveva rilevato l'azienda casearia fondata agli inizi del secolo dalla famiglia Galbani. Ufficialmente è stato un istituto bancario del granducato del Lussemburgo, la Kredietbank, a vendere la Galbani all'Ifil. Ma l'azienda casearia era nelle mani di cinque società italiane, tutte costituite alla fine degli anni Sessanta da Anstalt del Liechtenstein. Soci e amministratori erano direttamente Rinaldo (il padre deceduto nel '77), Antonio Invernizzi e prestanome legati alla famiglia, che gravitavano nell'orbita della

decisero di fonderle sicuramente per eliminare un filtro intermedio tra Ifil e Galbani divenuto ormai inutile, soprattutto dopo l'arrivo di un padrone con tanto di nome e cognome, ma anche per un'altra ragione, infatti, Ifil partecipazioni si proponeva di finanziare i 2.241 miliardi in parte vendendo alla Galbani 98 milioni di azioni Fiat (il 7% del capitale). Per la transazione la società presieduta da Carlo Campominosi avrebbe dovuto sostenere un costo di 900 miliardi, ma in cassa tra liquidità e titoli vi erano soltanto 840 miliardi. Ed è qui che entrò in gioco la fusione tra la Lanser e le quattro gemelle. Al 1° gennaio 1988 la Lanser aveva in totale 14,3 miliardi di liquidità, la Kraven ne aveva 14,5, la Lufamil 5,9 miliardi, la Monti 9,1 e la Cif 12 per un ammontare complessivo di ben 55,8 miliardi. Giusto il volano di liquidità che serviva alla Galbani per coprire i 900 miliardi. Il quintetto oltretutto era stato da tempo ripulito dalle posizioni passive e dagli affari in rosso della vecchia proprietà.

Un breve cenno a due vicende legate all'acquisto della Galbani che riguardarono gli istituti bancari coinvolti nella manovra finanziaria, Mediobanca e Kredietbank. Mediobanca a giugno del 1989 acquistò il 23% del capitale ordinario della finanziaria Ifi per 303,5 miliardi, le cui azioni furono cedute dalla società in accomandita Giovanni Agnelli & C. che con questa dismissione ridusse la sua quota di controllo dal 75% al 52%, mantenendo la maggioranza assoluta. Tale operazione fu motivata dalla necessità di un finanziamento per l'acquisto della Galbani da parte dell'Ifil, alla quale serviva un complemento di 300 miliardi cui fece fronte la Giovanni Agnelli & C. cedendo, per l'appunto, a Mediobanca il pacchetto azionario. In seguito Umberto Agnelli (presidente Ifil), dichiarò che avrebbero fatto qualsiasi cosa pur di rientrare in possesso del pacchetto azionario detenuto da Mediobanca, poiché non considerata un socio stabile. La vicenda giunse al suo epilogo il 26 ottobre 1989: il pacchetto di 14 milioni 200 mila azioni ordinarie Ifi fu interamente riacquistato dalla Giovanni Agnelli & C. al prezzo di 332,99 miliardi contro i 303,5 con i quali era stata regolata la cessione¹⁹⁹. La Kredietbank, la banca che figurava come venditrice della Galbani, sul finire dell'89 entrò nella compagine azionaria dell'Ifil per mezzo di un'emissione di titoli riservata al nuovo²⁰⁰. L'istituto del Lussemburgo sottoscrisse 6,5 milioni di nuove azioni ordinarie e 11,5 milioni di azioni di risparmio con un esborso di 93,1 miliardi di lire, divenendo in sostanza il quarto azionista in ordine di importanza dell'Ifil, con una quota pari al 2,9% del capitale ordinario e al 5,3% delle azioni di risparmio. Il nuovo assetto della finanziaria era così delineato: Ifi era in possesso del 50,5% del capitale ordinario, seguiva il socio del Kuwait Pifss (ossia Public Institution for Social Security) con il 6,7% delle azioni ordinarie, la Findim di Danilo Fossati cui faceva capo il 5,7 % e la giapponese Daiwa con l'1,5%. Per l'Ifil l'operazione segnò la possibilità di chiudere in anticipo i tempi del finanziamento dell'acquisto della Galbani²⁰¹.

Riassumendo brevemente le tappe della lunga e complessa operazione Galbani, l'inizio ufficiale risale al 19 luglio '89, quando la controllata dell'Ifi comunicò la sua acquisizione. L'iniziativa, però, comportò ulteriori scadenze, quali le assemblee delle cinque finanziarie che detenevano il capitale della società alimentare e che, comprate dall'Ifil, vennero fuse in un'unica società con il 100% delle azioni, la Galbani Finanziaria, interamente posseduta, a sua volta, dall'Ifil Partecipazioni. Queste assemblee si svolsero a settembre dello stesso anno a Milano, ma prima di quella data ebbe luogo anche l'assemblea dell'Ifil Partecipazioni per deliberare un aumento di

Banca del Gottardo, all'epoca controllata dal vecchio Banco Ambrosiano. Nel 1981, alle soglie del crack della banca di Calvi, questi prestanome vennero sostituiti da altri, appartenenti al gruppo della Kredietbank, alla quale vennero intestate fiduciariamente le Anstalt. Regista dell'operazione insieme ad Antonio fu Constant Franssens, presidente della Galbani dal 1978 e amministratore delegato e direttore generale dell'istituto lussemburghese. Dietro la Galbani c'era Invernizzi, "la Repubblica", 6 agosto 1989.

¹⁹⁹ A. Gianola, *A Mediobanca il 23% delle azioni ordinarie Ifi*, "La Stampa", 10 ottobre 1989. *Umberto Agnelli: riprenderemo le Ifi*, "Stampasera", 10 ottobre 1989. *La Agnelli & C. riacquista le azioni Ifi da Mediobanca*, "Stampasera", 28 ottobre 1989.

²⁰⁰ L'ingresso della Kredietbank fu concordato all'atto della conclusione del passaggio di proprietà avvenuto a luglio.

²⁰¹ U. Bertone, *Un nuovo socio in casa Ifil*, "La Stampa", 15 dicembre 1989.

capitale di circa 1.300 miliardi, sottoscritti per il 65% da Ifil e per il restante 35% da Bsn, quota raggiunta con il pagamento all'Ifil di circa 150 miliardi per la sua cessione del 15% da aggiungere al precedente 20%. Questo prezzo si spiega con il fatto che nel frattempo l'Ifil partecipazioni si trovò con una dote di 900 miliardi, frutto della cessione di 98 milioni di azioni Fiat alla Galbani. Con i 1.000 miliardi in portafoglio e i 1.300 raccolti con l'aumento di capitale, l'Ifil partecipazioni comprò dall'Ifil la finanziaria che aveva il 100% della Galbani. Risultato finale: Ifil con il 65% della Galbani, Bsn con il 35% e la Galbani arricchita del 7% del capitale della Fiat. I 810/870 miliardi necessari per sottoscrivere nella misura del 65% l'aumento di capitale di Ifil partecipazioni furono reperiti dall'Ifil su tre fronti: ai 150 miliardi derivanti dalla vendita del 15% dell'Ifil partecipazioni alla Bsn si sommarono le risorse generate dal cash flow e i 500 miliardi incassati con l'aumento di capitale dell'Ifil partito il 15 settembre 1989. Questo segnò l'ingresso di un nuovo partner internazionale, un investitore istituzionale del Kuwait che sottoscrisse una quota del valore di 170 miliardi circa. La conclusione delle operazioni relative all'acquisto della Galbani si compì definitivamente tre mesi e mezzo dopo il passaggio di proprietà.

Con Carlo Campominosi alla presidenza, il nuovo Consiglio di amministrazione, nominato il 6 settembre 1989, assicurava la continuità della gestione ma anche un ulteriore sviluppo con le sinergie conseguenti all'entrata di due gruppi dinamici e l'arrivo di manager che in passato resero possibili i loro successi. A farne parte: Umberto Agnelli, Antoine Riboud, Carlo Campominosi, Emilio De Longhi, Philippe Lenain, Nicolò Nefri, Gabriele Galateri (eletto anche vice presidente) George Lecailler e Virgilio Marrone. A novembre Campominosi, alla guida dell'azienda da 27 anni, diede le sue dimissioni e cominciò così una nuova fase per la Galbani. Il rinnovo dei vertici della società alimentare fu commentato da Umberto Agnelli: *“Nel nuovo vertice Galbani, si fondono la capacità e la professionalità del management Galbani, con le competenze della gestione tecnico-operativa di Bsn, al fine di affrontare con successo un'ulteriore fase di sviluppo in Italia e l'apertura ai mercati esteri”*. Franzo Grande Stevens divenne il nuovo presidente, Gabriele Galateri ricoprì l'incarico di vicepresidente e amministratore mentre Michel Cicurel, designato dalla Bsn, fu designato quale secondo amministratore delegato operativo. Nel Consiglio sedettero Umberto Agnelli, Antoine Riboud, Emilio De Longhi, Virgilio Marrone, Georges Lecailler, Philippe Lenain e Nicolò Nefri²⁰². Con la nuova dirigenza, la Galbani fu finalmente pronta a girare pagina.

LO STABILIMENTO DI CASALE CREMASCO

Nel 1928 la Società decise di estendere ulteriormente i propri spazi produttivi acquistando un piccolo caseificio situato nel Comune di Casale Cremasco, con azienda agricola annessa, di proprietà della famiglia Taddei, la quale si occupava della produzione di modeste quantità di latticini servendosi di metodi ancora tipicamente artigianali. La scelta del paesino cremasco fu suggerita dal legame di parentela con i proprietari²⁰³ e da motivazioni quali l'abbondanza di latte e foraggio, la disponibilità di manodopera²⁰⁴ e una più agevole situazione viabilistica garantita dal progetto del nuovo ponte sul fiume Serio²⁰⁵. L'impianto dei Taddei si presentava con una struttura alquanto dimessa, presumibilmente un unico ambiente, al cui interno i pochi dipendenti curavano il processo di trasformazione del latte proveniente dalle vacche dell'azienda agricola. Fu dunque inevitabile, a soli pochi anni dall'acquisizione, dare inizio ai primi importanti lavori di ristrutturazione dello stabilimento, così da renderlo adatto a soddisfare le esigenze di una realtà industriale in pieno sviluppo.

²⁰² Dunque mentre la presidenza della Galbani era di matrice Ifil, la sua gestione passò nelle mani dei francesi.

²⁰³ Giuseppe Taddei, figlio del proprietario, Ettore, avrebbe sposato una cugina degli Invernizzi.

²⁰⁴ Gli abitanti di Casale e dei paesi circostanti erano occupati quasi totalmente nell'agricoltura, inoltre negli immediati dintorni gli insediamenti industriali erano praticamente assenti.

²⁰⁵ I lavori iniziarono nel 1929 e terminarono nel 1930. Il permanere della situazione precedente avrebbe comportato innegabili difficoltà al nuovo insediamento produttivo, difatti, per 16 chilometri il corso del fiume non presentava alcun attraversamento e Casale era collegata a Sergnano, sulla sponda del Serio verso Milano, solo da un servizio di barche.

GLI INIZI

In base alla *Denuncia d'Esercizio Annuale*, un documento che annualmente ogni industriale era tenuto a trasmettere al prefetto della propria provincia, nel 1937 lo stabilimento di Casale impiegava 31 operai²⁰⁶, utilizzava motori elettrici con una potenza totale di 40 cavalli vapore effettivi, estendeva la produzione a tutti i giorni della settimana e possedeva un dormitorio²⁰⁷. Per quanto riguarda il rapporto con il territorio, è possibile intuire l'importanza assunta dalla sede, già dai suoi primi anni di attività, anche solo analizzando i dati riportati nei vari elenchi agricoli, per esempio, dalla *Lista dei possessori di vacche e dei casari che lavorano il latte del Comune di Casale Cremasco-Vidolasco*²⁰⁸ del 24 aprile 1935, risulta che dei 29 allevatori di bovini presenti, 28 conferivano il latte al caseificio Galbani, il quale con le sue 88 mucche, era il più grande proprietario della zona²⁰⁹. L'anno successivo un nuovo elenco informa che i proprietari di vacche erano diventati 40 e che 38 di loro consegnavano la propria produzione alla Galbani, la quale nel frattempo aveva elevato a 100 la propria dotazione di bovini. Sui prodotti realizzati in questo primo periodo a Casale le informazioni sono piuttosto scarse, l'unica certezza, secondo quanto riportato in un catalogo illustrato dell'epoca, pare essere la produzione dei cosiddetti Cremini²¹⁰.

LA GUERRA E L'ARRIVO DI GINO INVERNIZZI

In base all'elenco comunale del 24 aprile 1941, la totalità dei proprietari di mucche lattifere del circondario, 62 per l'esattezza, conferiva latte alla sede di Casale, la quale era in possesso di una mandria di 140 bovini. Il latte giungeva allo stabilimento per mezzo di carri trainati da cavalli che per parecchio tempo anche dopo la fine del secondo conflitto mondiale sarebbero stati adoperati allo scopo: si trattava delle famose "cariage" condotte dai "menalàc", i quali ogni giorno visitavano le cascine degli allevatori per prelevare la preziosa materia prima²¹¹. Negli anni della guerra l'aumento della produzione obbligò ad una drastica riorganizzazione della struttura, un compito certamente molto impegnativo affidato a colui che più di altri fece la storia dell'unità cremasca, il già direttore di Melzo, Gino Invernizzi²¹². Al suo arrivo "il signor Gino" avviò il rifacimento del caseificio, ma i

²⁰⁶ Di questi 31 operai, 26 erano maschi, 4 sotto i 15 anni, e 5 erano femmine, nessuna minore di 15 anni. In genere i dipendenti adulti distribuivano il lavoro su orari che andavano dalle 4 alle 8 e dalle 16 alle 20, mentre ai fanciulli venivano assegnati i turni dalle 8 alle 12 e dalle 14 alle 18. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 42.

²⁰⁷ Lo sviluppo dell'azienda di Casale e il crescere delle maestranze in essa occupate fece nascere l'ipotesi di realizzare in paese un Dopolavoro che, come nel caso di Melzo, rispondesse all'esigenza del regime di curare e controllare anche i momenti ludici della vita dell'operaio. Nel '36, alla richiesta del podestà di un contributo al funzionamento della struttura e di locali da destinare allo scopo, la risposta del presidente Achille Invernizzi fu negativa e ciò in considerazione dei futuri investimenti che la Società si stava preparando ad affrontare. *Ivi*, p. 44.

²⁰⁸ Il documento specifica che il caseificio Galbani ritirava il latte anche da altri comuni.

²⁰⁹ I dati evidenziano la piccola e piccolissima dimensione delle aziende rurali del circondario di Cremona.

²¹⁰ "Il loro stesso nome li fa avvicinare più ad un dolce che ad un formaggio. Essi vengono gustati in vari modi, per esempio con pepe e con prezzemolo. Vi è anche qualche raffinato il quale usa trattarli con un po' di panna di latte, di zucchero e magari con alcune gocce di cognac e ne trae così una specie di poltiglia deliziosamente squisita al gusto". N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 44.

²¹¹ I menalatte erano dipendenti della Galbani e gli animali di proprietà dell'azienda. Il giro tra le cascine del paese e dei comuni vicini veniva effettuato due volte al giorno secondo un percorso prestabilito, a prescindere dalle condizioni meteorologiche. Gli incidenti a causa del buio, del gelo e del fango erano ovviamente piuttosto frequenti, in particolare durante la guerra i menalàc furono esposti ad altri tipi di pericoli quali il furto del carico e delle ruote dei carri. Le cariage saranno sostituite definitivamente dai camion tra gli anni Cinquanta e Sessanta. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 47-48.

²¹² Gino è cugino di primo grado dei tre fratelli Invernizzi. Dopo la scuola tecnica non proseguì gli studi ed entrò nell'azienda di famiglia come semplice operaio, ma le sue indubbie capacità lo portarono a scalare i vertici societari fino a ricevere l'incarico di Casale Cremasco. Egli seguì personalmente lo stabilimento fino al '54, anno in cui, in seguito all'aumento delle responsabilità, fu poi nominato un direttore ad hoc, Vinicio Sangiovanni, cui succedette Nicola Ciampolillo. Gino Invernizzi mancò nel 2003.

problemi da affrontare erano molteplici: il materiale edile scarseggiava²¹³, le requisizioni di fieno, bestiame e carri erano continue²¹⁴, inoltre come se non bastasse, fu imposto che a una parte della produzione di latte ad uso alimentare venisse ridotto il titolo di grasso al 2%, così da aumentare quella di burro da destinare alle truppe. Figurare tra i fornitori dell'esercito garantì uno svolgimento delle attività senza interruzioni e la sola esistenza della Galbani sul territorio evitò a molti abitanti di Casale Cremasco e dei paesi limitrofi di doversi mettere al servizio dei tedeschi durante i continui rastrellamenti dell'occupazione nazista. Un'altra minaccia fu quella dei bombardamenti, che soprattutto dal 1943 aumentarono ovunque il tragico conteggio di morti e distruzioni, tuttavia, i peggiori timori non si concretizzarono e nessun ordigno colpì la sede, ad esclusione della bomba che sul finire della guerra distrusse per errore²¹⁵ l'azienda di suini e ferì lievemente alcune persone. Con il ritorno alla normalità la crescita riprese progressivamente.

L'AZIENDA AGRICOLA E L'ALLEVAMENTO DI SUINI

L'azienda agricola e l'allevamento suino erano parte di un perfetto ciclo integrato: le vacche fornivano una parte del latte necessario alla produzione e venivano alimentate con il foraggio coltivato nei campi, il granoturco era impiegato per la nutrizione dei maiali insieme al siero estratto dal latte, i suini ingrassati partivano per l'unità di Melzo dove venivano abbattuti per la produzione di salumi, le verdure coltivate nei terreni di proprietà giungevano all'impianto centrale tutti i giorni in modo da essere usate per il brodo del lesso in scatola, et cetera. Sia l'azienda agricola che il mulino si collocavano a fianco del caseificio, mentre vicino alla stalla delle mucche vi erano le abitazioni dei mungitori, degli addetti alla cura dei cavalli e di chi si occupava delle pulizie dello stabile. Come confermato da Nicola Ciampolillo, direttore di Casale dagli anni '60, al responsabile spettava la gestione, oltre che dell'allevamento di suini, anche dell'azienda agricola che però smise di operare pochi anni dopo il suo arrivo. Con riferimento all'allevamento di suini, fu il presidente Rinaldo Invernizzi a dedicarsi, in particolare durante le sue frequenti trasferte Milano-Casale. Vinicio Sangiovanni, dagli anni Cinquanta direttore della sede, ricorda che in quel periodo erano presenti diverse migliaia di suinetti, i quali una volta raggiunti i 30 chili di peso venivano mandati a Melzo, e circa 1000 scrofe che partorivano 8-9 maiali almeno un paio di volte l'anno. Un così imponente numero di animali richiedeva ovviamente un rigido controllo sulla loro salute e ciò veniva garantito dalla costante presenza di un veterinario specializzato²¹⁶, tuttavia, malgrado le attenzioni e le cure riservate al reparto, l'allevamento nella sua storia incontrò più di un momento di crisi, come l'epidemia di peste africana che nel 1967, data la contagiosità del morbo e le severe disposizioni sanitarie in merito, portò all'abbattimento di tutti gli 8.276 suini presenti²¹⁷. Nel 1981 l'allevamento fu definitivamente chiuso²¹⁸, gli operai reinseriti nei vari reparti del caseificio e le porcilaie demolite per cedere il posto al "Centro stampanti, archivi e pubblicità prodotti Galbani".

²¹³ Nell'agosto del 1943 i lavori furono temporaneamente interrotti per cause belliche ma ciò non impedì che venissero ultimati con sufficiente celerità, tant'è che già alla fine del conflitto lo stabilimento poteva contare sui nuovi ambienti. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 49.

²¹⁴ Le requisizioni avvennero nonostante Galbani figurasse tra i produttori di latticini destinati alle Forze Armate. La mancanza di fieno, in particolare, rappresentò un serio problema per l'azienda, più volte costretta a far presente alle autorità che le quantità di cui disponeva erano a malapena sufficienti per il nutrimento dei suoi animali. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 50.

²¹⁵ Questo è il parere della moglie di Gino Invernizzi, Angela Tavazza, secondo la quale le cassette dei maiali furono confuse con un accampamento militare. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 51.

²¹⁶ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 55.

²¹⁷ Il danno per la Società fu di oltre mezzo miliardo di lire ed ebbe pesanti ripercussioni anche sul piano occupazionale, infatti, nonostante le ventiquattro ore di sciopero, 17 dei 34 lavoratori impiegati nell'allevamento di suini furono licenziati. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 56.

²¹⁸ Per Nicola Ciampolillo alla base della decisione vi sarebbe stata la cessata convenienza economica dell'allevamento stesso, tant'è che per la Galbani era diventato ormai meno oneroso acquistare gli animali da terzi.

LA RACCOLTA DEL LATTE

Al termine della guerra, la produzione svolta nella filiale cremasca presentava caratteristiche tecniche del tutto simili a quelle degli anni prebellici, difatti la materia prima veniva lavorata ancora manualmente e la riuscita del prodotto era affidata alla sapienza del maestro casaro. La sede di Casale lavorava a pieno regime e garantiva piena occupazione, tanto è vero che in certi casi dovette persino affrontare il problema opposto, ossia la mancanza di manodopera²¹⁹ sufficiente. La produzione comprendeva la crescenza, l'emmenthal, il grana e i provoloni, un prodotto caratteristico del sud che la speciale lavorazione Galbani trasformò in apprezzato formaggio lombardo²²⁰ proposto in formati di varia dimensione e qualità²²¹. L'aumento progressivo della quantità di latte trattato impose mezzi più moderni e più veloci di raccolta, cosicché tra gli anni '50 e '60 il mondo delle cariage tramontò definitivamente a favore dei furgoncini²²². La materia prima veniva conferita sempre nei bidoni e prelevata due volte al giorno, mattino e sera, per via dell'impossibilità di raffreddarla e immagazzinarla²²³, successivamente, ultimato il giro per le cascine, tali recipienti venivano portati negli appositi magazzini per essere svuotati e lavati dagli operatori che poi procedevano alla lavorazione, il tutto nei tempi assai ridotti imposti dal facile deterioramento del latte. Nella raccolta sul territorio la Galbani non era da sola e in particolare si avvertiva la presenza della Invernizzi con il suo stabilimento a Caravaggio, paese a pochi chilometri di distanza da Casale, con la quale però si evitò l'insorgere di inutili conflitti giungendo a un tacito accordo che vedeva le due aziende decidere di comune accordo il prezzo del latte ritirato e spartirsi le aree di competenza²²⁴. Una figura strettamente complementare al menalac era quella dell'addetto al controllo della materia prima, il cui compito era quello di visitare, in genere durante la notte, le cascine dei conferenti alle quali per contratto poteva accedere liberamente, effettuando i prelievi che poi sarebbero serviti alle analisi di laboratorio. In base alle testimonianze raccolte si trattava di un lavoro in relativa autonomia che però comportava disagi a livello di orario e logistici²²⁵. Dai

²¹⁹ La mancanza di manodopera spesso era causata dallo spostamento delle persone verso grandi città come Milano, alla ricerca di un lavoro che non fosse quello del casaro, considerato troppo frustrante e faticoso.

²²⁰ *“La trasformazione è soprattutto quella di aver perduto, in gran parte, la loro aggressività di cibi destinati a gente che desidera un companatico dal sapore forte, per divenire delle specie di collaterali dei formaggi lombardi, delicati e piacevolmente saporiti, di pasta compatta ma tenera”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 63.

²²¹ *“La nomenclatura dei provoloni è ricca di fantasia: i ‘piccanti’ si chiamano ‘Provolette’ (kg 1 e 2), ‘Affettato di Sorrento’ (kg 5), ‘Gigantini’ (kg 10), ‘Giganti’ (kg 20), ‘Sette fette’ (kg 5), ‘Mandarini’ (da 10 a 20 kg), e ‘Salami’ (fino a 100 kg, vere colonne sostenute da robuste corde di palma). I ‘dolci’ hanno invece peso ben più ridotto: ‘Casalini’ e ‘Galbanini’ variano da 250 a 300 grammi, i ‘Silanetti’ si aggirano sui 500, i ‘Salamini’ sugli 850, e i ‘Silani’ raggiungono i 1.800. Avvolti ognuno nel cellofan, riuniti nelle caratteristiche scatole di cartone giallo a disegni rossi, i provoloni dolci raggiungono da Casale, al ritmo di oltre 20.000 al giorno, ogni parte d'Italia e molte città di ogni nazione”*. In generale la produzione dei provoloni aumentava nelle stagioni estive quando quella della crescenza calava a causa della sua facile deteriorabilità. *Ibidem*.

²²² Con il passaggio ai camioncini ad occuparsi della raccolta del latte non furono più i dipendenti Galbani, ma autotrasportatori legati all'azienda da contratti che specificavano l'ambito di raccolta e il quantitativo di latte da ritirare.

²²³ *“Questo significava, per il menalatte, continuare a sobbarcarsi un doppio giro delle cascine, uno in piena notte e uno pomeridiano. Il tutto mentre i quantitativi consegnati crescevano di giorno in giorno, con un aumento proporzionale dei chilometri da percorrere, perché gran parte delle aziende agricole era ancora di piccole dimensioni. Canzio, che ha fatto il menalatte per Galbani per oltre vent'anni, ci ha raccontato di essere arrivato a girare 50 cascine al mattino e 50 al pomeriggio. Nella sola Pianengo c'erano 40 conferenti, ciascuno per pochi litri”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 65-66.

²²⁴ Le parole di Vinicio Sangiovanni: *“La statale 11 divideva idealmente i fornitori della Galbani (sotto) e quelli della Invernizzi (sopra). Noi abbiamo sempre rispettato loro, e loro facevano altrettanto con noi”*. Chiaramente accordi simili non erano che un'eccezione. *Ivi*, p. 66.

²²⁵ La testimonianza di un controllore dei primi anni Settanta: *“Mentre dentro il caseificio era tutto programmato, di fuori il programma lo facevo io, l'unica cosa era che in un mese dovevo far passare tutte le cascine che mi erano assegnate, più di 300 (le stalle erano circa 1000 ed eravamo in tre) e che si trovavano nella bassa Cremonese, nel Bresciano e nel Milanese. Non erano giri brevi, per ognuno erano dai 100 ai 120 chilometri (i giri da seguire erano una trentina). In più non c'erano i segnali come adesso per i cascinali, dovevo basarmi sulla memoria (...)”*. *Ivi*, p. 67.

controlli poteva risultare che il latte fosse stato allungato con acqua²²⁶ o che nel prodotto vi fosse traccia dell'antibiotico usato per curare le mucche quando, ad esempio, soffrivano di mastite²²⁷. Se i controlli davano esito positivo a fine mese l'allevatore percepiva il compenso pattuito sulla base del prezzo del latte in precedenza concordato e dei quantitativi conferiti, annotati su un apposito registro, in caso contrario Galbani provvedeva a multare il conferente con tutte le spiacevoli conseguenze che ne derivavano. La modalità con cui veniva stabilito il prezzo del latte subì un cambiamento nel corso del tempo, infatti, se inizialmente le trattative si svolgevano ogni anno direttamente con ciascun referente e a condurle era il direttore dello stabilimento accompagnato da un assistente, con l'arrivo delle associazioni degli agricoltori, le trattative individuali ebbero fine e, intorno agli anni Settanta, si passò al prezzo stabilito a livello regionale. Col passare del tempo, il progresso generale del settore apportò grandi miglioramenti anche alle modalità di conferimento, controllo e ritiro della materia: nella filiale vennero impiantati dei serbatoi di stoccaggio grazie ai quali il latte poteva essere mantenuto ad una temperatura bassa e controllata, eliminando l'obbligo di una lavorazione immediata²²⁸, inoltre, verso metà degli anni Settanta, sparirono i bidoni e dagli autocarri si passò alle cisterne che aspiravano il prodotto direttamente dai frigoriferi di cui i conferenti si erano dotati²²⁹.

LA VITA NELLO STABILIMENTO

Negli anni Cinquanta e per tutto il decennio successivo l'attività del casaro implicava enormi fatiche e tremendi disagi ambientali per i quali erano previste solo forme piuttosto blande di tutela, un lavoro completamente manuale che, proprio per gli sforzi fisici richiesti, escludeva l'impiego delle donne, andando di conseguenza ad incidere sul salario e sulle opportunità di carriera di quest'ultime. Le fatiche che il casaro doveva affrontare variavano a seconda della produzione cui era addetto: nella lavorazione del grana²³⁰, ad esempio, il disagio più grande era legato alla dimensione delle forme che una volta estratte dalla caldaia potevano arrivare a pesare con il siero più di 100 chili, nella lavorazione della crescenza²³¹ al peso del prodotto si aggiungevano le

²²⁶ Rammenta un allevatore: *“Arrivava il chimico a controllare il latte e a volte trovava l'acqua. C'era quell'orgoglio... E quando si vedeva che i vicini ne consegnavano di più, qualcuno faceva il furbo e allungava un po', anche se era un furto. A quelli cui trovavano l'acqua il mese del latte saltava perché gli facevano pagare i danni. Con il latte allungato si faceva meno produzione, al posto di fare 12 o 13 kg di taleggio con 1 quintale se ne facevano solo 10. Arrivavano di notte, nascosti, perché se li vedevano arrivare facevano finta di inciampare e rovesciavano il secchio”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 68.

²²⁷ Quando l'animale era colpito da mastite produceva un latte salato, di cattivo odore, che presentava tracce di sangue e grumi, risultando dunque inadatto alla pratica casearia. È possibile che il problema della mastite si sia aggravato quando gli allevatori iniziarono a forzare l'alimentazione delle bovine per farle produrre di più, predisponendole a patologie curabili con iniezioni di penicillina, le cui tracce se rinvenute nel latte, avevano per la Società Galbani un costo altissimo, infatti, anche solo un piccolo quantitativo versato in recipienti molto capienti costringeva a gettare l'intero contenuto. Fortunatamente questo era un caso che proprio per la sua gravità si verificava meno frequentemente. *Ivi*, pp. 68-69.

²²⁸ L'aumento della capacità di immagazzinamento consentirà l'introduzione del riposo domenicale per i dipendenti.

²²⁹ La testimonianza di un ex dipendente: *“Con il passaggio alle cisterne tutto è cambiato. Non c'era più il lavoro manuale dei bidoni e succhiavamo il latte dai frigoriferi (...). Con le cisterne si è cominciato a fare il giro una volta al giorno, all'inizio alle due del pomeriggio, poi alla sera alle sei. Nel frattempo il numero delle cascine era diminuito. I piccoli allevatori non potevano più competere, così le stalle sono diventate meno e il latte si è concentrato di più, con giri quindi più corti. A Pianengo, ad esempio, degli oltre 40 coltivatori ne è rimasto uno, che aveva più bestie di tutti gli altri messi insieme”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 70.

²³⁰ *“La lavorazione del grana avveniva in due fasi: alla sera il latte appena arrivato in caseificio era messo in grandi bacinelle e lasciato riposare per far affiorare la panna, la mattina seguente si faceva scendere il prodotto scremato e la panna veniva utilizzata per il burro. Il latte così trattato era poi scaldato nelle caldaie, e ad esso si aggiungeva il caglio, dopodiché la massa solida veniva tagliata e sistemata in recipienti pressati per far uscire il siero. Trascorsa qualche ora di riposo negli stampi, si effettuava il trattamento in salamoia e si avviava il grana alla stagionatura”*. Tale produzione negli anni '50 venne spostata a Corteolona. *Ivi*, p. 73.

²³¹ *“Il latte pesato, riscaldato e innestato, dalle caldaie di rame arrivava in casone attraverso tubature di acciaio e*

ripercussioni del lavoro in cella sulla salute²³², e nel caso dei provoloni²³³ il processo avveniva con le mani immerse in acqua o siero caldissimi. Eppure non era l'aspetto più duramente fisico a scoraggiare i giovani che, orientandosi verso altre occupazioni fuori dal paese, costringevano la direzione ad affrontare le complicazioni derivanti dalla ricorrente carenza di personale. Ciò che rendeva il lavoro del casaro poco appetibile era la mancanza di giorni di riposo, i numerosi straordinari richiesti e, almeno fino agli anni '70, i turni spezzati che obbligavano i dipendenti a percorrere la strada casa-lavoro più volte in un giorno o a non rientrare affatto²³⁴. Le mansioni rivestite dalle donne erano più varie rispetto a quelle degli uomini, tanto è vero che, oltre al lavoro in cella, in salina o nei reparti di stagionatura, spesso queste erano addette al confezionamento, un reparto praticamente composto da solo personale femminile, in cui le diverse fasi venivano svolte, anche qui, senza l'ausilio di alcun macchinario²³⁵: le operaie più giovani si occupavano di mansioni semplici come montare gli scatoloni e rimuovere con un coltellino le piccole imperfezioni dalle crescenze uscite dalla cella, una volta eseguite queste operazioni, gli unici uomini presenti, tre o quattro al massimo, si occupavano di posizionare le assi sul nastro dove le operaie più esperte pesavano e incartavano le forme poi caricate sui bancali. L'ambiente era più sano, il lavoro senz'altro ripetitivo ma non faticoso²³⁶, insomma, una destinazione quasi "privilegiata" se paragonata a mansioni meno gradite quali caricare i camion e fare le pulizie del reparto. La varietà dei compiti assegnati alle dipendenti di Casale aumentava quando la domanda subiva un certo ridimensionamento e per gestire la situazione il direttore dell'unità assegnava loro attività alternative²³⁷.

canne di gomma, e veniva messo nei 'secchioni' (dei bidoni da 200 litri), dove si effettuava la cagliatura. Una volta formata la pasta, questa veniva tagliata". Prima degli anni Cinquanta il trasporto dalle caldaie al casone avveniva a mano, in contenitori portati da due uomini con l'aiuto di un bastone a spalla. *"Mano a mano che con la maturazione della cagliata si formava il siero, entrava in azione la squadra del 'ramino', termine con cui si definiva una specie di grosso colapasta di acciaio con due manici. La squadra era composta da quattro operatori: il primo cominciava ad estrarre il siero, che poi, messo in bacinelle, era mandato alle scrematrici; altri due con il ramino toglievano la cagliata dai secchioni e la travasavano in un cassonetto a sedici stampi; l'ultimo casaro livellava le crescenze e preparava un nuovo cassonetto. Tutto il processo, che durava circa quattro ore, veniva ripetuto due volte al giorno, mattina e pomeriggio. Fra la prima e la seconda lavorazione altri operai estraevano le forme già asciutte dagli stampi e con dei carrelli le spostavano nel reparto salamoia, dove rimanevano due ore. Dopo questo tempo la crescita veniva portata nelle celle di maturazione, in cui era lasciata sei o sette giorni, rigirata ad intervalli regolari per farla spurgare".* N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 74-75.

²³² Il lavoro in cella era spesso svolto anche dalle donne che generalmente si occupavano di rivoltare le forme, ciascuna del peso di almeno 2 chili, per poi portarle al confezionamento con un carrello, una volta giunte a maturazione. Si trattava di un ambiente umido e molto freddo, spesso considerato uno dei reparti peggiori in cui lavorare.

²³³ *"A rendere peculiare questo tipo di lavorazione era il trattamento della cagliata. Essa andava più volte rotta fino a ottenere dei grumi, poi compressa per estrarre il siero. A quel punto la pasta veniva trattata ancora con siero e acqua caldissimi, quindi filata e tirata fino a ottenere una massa omogenea ed elastica (...). Una volta completate, le forme venivano poi messe in acqua fredda per indurirsi, e quindi portate al reparto salamoia per il solito bagno nelle vasche (...). A seconda del tipo, i provoloni venivano in seguito paraffinati, affumicati, oppure portati addirittura in sala stagionatura, dove rimanevano per diversi mesi".* Anche in questo caso il trasporto spettava spesso alle donne. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 76-78.

²³⁴ Trascorrere fuori casa l'intera giornata era la soluzione senza alternative dei molti operai residenti in altri comuni.

²³⁵ Le parole dell'ex direttore Vinicio Sangiovanni: *"Quando sono arrivato si faceva tutto a mano. Prima c'era un tavolo normale con la gente che incartava, poi si è messo un piccolo nastro. Io ho introdotto i due nastri con le donne sedute (prima stavano in piedi). All'inizio si usavano dei seggiolini rotondi che si alzavano e si abbassavano, poi mi sono accorto che questi seggiolini avevano un cordolo di faggio che fermava la circolazione nelle gambe e costringeva le operaie ogni tanto ad alzarsi. Così ho cambiato il tipo di seduta ed tutto è andato a posto".* Ivi, p. 80.

²³⁶ In base alla testimonianza del dottor Ciampolillo, nel reparto confezionamento almeno fino all'arrivo della Bsn-Danone non vi furono drastici cambiamenti, le poche macchine introdotte avevano infatti una bassa efficienza e riproducevano essenzialmente il sistema manuale.

²³⁷ L'esperienza di un'ex operaia di Casale: *"Piuttosto che licenziarci ci mandavano a tirar fuori i sassi nei campi della Galbani vicino al Serio. Poi invece abbiamo migliorato e ci facevano scopare il cortile con la ramazza o pulire i pavimenti dei reparti. A volte ci mandavano all'allevamento a lavare le stalle o a portare i maiali in campagna. Solo se proprio non sapevano cosa farci fare ci lasciavano a casa qualche ora".* Alla base di tali problematiche spesso vi era la repentina variazione della domanda cui era soggetto il mercato della crescita. Ricorda Nicola Ciampolillo: *"La*

LAVORARE IN GALBANI

Negli anni della Seconda Guerra Mondiale il tramite principale per l'assunzione a Casale era rappresentato dalla conoscenza di qualcuno che già vi lavorava oppure dalla sostituzione di un parente giunto al pensionamento o impossibilitato a proseguire. In ogni caso la frequenza e la consistenza dei nuovi ingressi dipendevano dai criteri adottati dai dirigenti e dal bisogno di personale. Nel dopoguerra se ne occuparono gli uffici di collocamento²³⁸, che garantivano l'impiego seguendo criteri di necessità economica e di ripartizione fra i paesi, tale per cui, ad esempio, a Casale Cremasco in quanto sede della fabbrica spettava il 50% dei posti mentre la rimanente parte andava suddivisa tra i comuni circostanti. Nei mesi estivi, con il presupposto di sostituire gli operai in ferie, l'azienda dava accesso ad un'altra categoria di lavoratori, gli stagionali, spesso alunni delle scuole superiori che sfruttavano le vacanze per fare esperienza in vista di una futura assunzione e guadagnare piccole somme. Con questo diversificato sistema di reperimento, lo stabilimento cremasco rafforzò la propria dotazione di forza lavoro, una crescita lenta ma costante che vide i 300 dipendenti degli anni Cinquanta diventare 350 nel decennio successivo, finanche 600 nei primi Ottanta²³⁹. Essere impiegati in azienda assumeva quasi i contorni di un ingresso in famiglia²⁴⁰, non solo perché spesso vi si trovavano parenti e amici i cui racconti facevano sì che il nuovo ambiente di lavoro riservasse poche sorprese, ma anche perché le ore passate a stretto contatto nei vari reparti e la strada percorsa insieme ogni giorno a piedi o in bicicletta per raggiungere l'unità, inevitabilmente rafforzavano la conoscenza e i rapporti reciproci. La condivisione quotidiana delle difficoltà e la vicinanza anagrafica favorivano amicizie che a volte mal si conciliavano con i severi regolamenti della vita lavorativa, i quali proibivano la chiacchiera durante le ore di fabbrica e punivano le persone colpevoli con multe o sospensioni, assegnate a discrezione del caporeparto. L'interessato, in genere, prendeva atto della sanzione mediante un'affissione nella portineria, e ciò rendeva l'accaduto ulteriormente fastidioso in quanto diveniva di pubblico dominio.

Tra le figure principali vi era il direttore dello stabilimento, un riferimento costante e sempre presente per i dipendenti con cui condivideva la quotidianità della routine lavorativa e non²⁴¹. Il rapporto che caratterizzava le relazioni con i superiori, che fossero direttori o capireparto, era, a dispetto delle definite gerarchie e dei provvedimenti disciplinari, estremamente umano: la vicinanza alla gente e le dimensioni ridotte della comunità in qualche modo facilitavano la comprensione delle difficoltà altrui, migliorando il clima aziendale. In quel periodo di sviluppo continuo la Galbani di

richiesta della crescita variava moltissimo, così quando c'erano richieste alte occorreva fare un numero maggiore di ore, mentre c'erano momenti in cui c'era poco da fare. La domanda di questo formaggio era così, dall'oggi al domani ci poteva essere una crescita del 30% e poi, quando si riempivano i depositi la richiesta crollava. Era tutto un ciclo: c'era una certa richiesta, noi non ce la facevamo a soddisfarla per cui davamo quello che avevamo (notare che la crescita si produce oggi ma si vende 10 giorni dopo, fra stagionatura, confezionamento, spedizione, ecc.). A quel punto i depositi che avevano bisogno di più andavano in carenza di prodotto, per cui se avevano bisogno 15 ordinavano 30 o 40, e noi dovevamo produrre molto di più per soddisfare le loro richieste, che per lo più erano false. In questo modo i depositi si riempivano, le richieste crollavano, e il caseificio non aveva più lavoro. La difficoltà più grossa dello stabilimento era proprio gestire questi picchi e queste cadute". N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 82.

²³⁸ La legge "Provvedimenti in materia di avviamento al lavoro e di assistenza dei lavoratori involontariamente disoccupati" del 29 aprile 1949, disciplinò la mediazione nel mercato del lavoro, sottoponendola a monopolio esclusivo degli organi dello Stato. La gestione pubblica implicava l'iscrizione in apposite liste e assegnava a ciascun iscritto un punteggio sulla base dello stato di bisogno e del reddito familiare.

²³⁹ Le donne, almeno fino alla loro ammissione al lavoro nel casone, rimasero una minoranza.

²⁴⁰ La sicurezza di un impiego sicuro spesso faceva anticipare l'avvio dell'attività lavorativa alla terza media, perciò, è possibile affermare che se da un lato "l'effetto Galbani" contribuiva al miglioramento dello status economico della popolazione dall'altro era, indirettamente, una delle cause di un livello di scolarizzazione particolarmente basso.

²⁴¹ Con la crescente autonomia gestionale concessa ai direttori della sede, le visite dei dirigenti milanesi e del presidente Rinaldo divennero meno ricorrenti. Fu così che, nel tempo, il ruolo assunto dai responsabili locali ebbe una centralità sempre maggiore.

Casale si distinse per le iniziative a favore delle maestranze e per gli aiuti alla popolazione locale, una sorta di “paternalismo” in cui era l’impresa a provvedere ai bisogni dei dipendenti, bisogni anche non strettamente legati alla vita lavorativa: assegnava pacchi alimentari alle famiglie, finanziava opere pubbliche, offriva borse di studio e premi, costruiva abitazioni per gli operai e organizzava colonie estive per i loro figli, misure che insomma, nei momenti di difficoltà economica, costituivano un valido sostegno. In un’altra prospettiva, le attenzioni rivolte dalla Società al singolo potrebbero aver creato allo stesso tempo una riconoscenza dipendenza, rallentando l’avanzamento di richieste collettive allo scopo di ottenere migliori condizioni ambientali e di lavoro. A tal proposito un esempio è quello del pacco alimentare che ogni mese la Galbani omaggiava al personale e che consisteva in alcuni chili di burro e formaggio: il sindacato sulla via di un rapporto meno paternalistico decise di eliminare il concetto di “regalo” convertendo il valore in un aumento salariale, e ciò in quanto andava a ledere la dignità del lavoratore. Ma la scelta non riscontrò un’approvazione unanime²⁴². Ulteriori iniziative furono lo spaccio aziendale per la vendita di prodotti con forti ribassi e la “mensa del lunedì” dove dietro pagamento di una cifra esigua si riceveva 1 chilo di riso e una porzione di formaggio. Decisamente apprezzate erano anche le colonie estive, quattro settimane di mare o montagna cui potevano iscriversi gratuitamente i figli dei lavoratori tra i 6 e i 13 anni²⁴³. Le iniziative in ambito turistico non si limitavano ai bambini, infatti, ogni anno per i dipendenti venivano organizzate gite²⁴⁴, soggiorni premio e cure termali sempre offerte dalla società. La possibilità di ottenere facilmente un posto sicuro indusse i giovani di Casale e delle zone limitrofe ad abbandonare presto gli studi, dunque è presumibile pensare che fu proprio al fine di ovviare al problema della loro scarsa preparazione professionale e culturale che l’azienda, in collaborazione con le amministrazioni comunali, istituì borse di studio per merito sia per gli studenti lavoratori, con permessi retribuiti, riduzioni di orario e importi in denaro, sia per i figli dei dipendenti, stimolando così il compimento dell’intero percorso scolastico. Infine, trovarono il sostegno della Galbani ragguardevoli opere e lavori di pubblico interesse, come la ristrutturazione del santuario della Crocetta, dell’oratorio e della chiesa parrocchiale²⁴⁵, la realizzazione dell’asilo del paese nel 1965²⁴⁶ e la realizzazione negli anni Cinquanta di case popolari per la propria manodopera.

L’ATTIVITÀ SINDACALE

L’essere un dipendente Galbani era considerato dalla comunità cremasca un traguardo finale, una specie di privilegio che consentiva di abbandonare la precarietà dell’attività agricola per divenire parte di una realtà in cui venivano garantiti salari superiori a quelli di qualsiasi altro impiego disponibile sul territorio. Inoltre, per chi abitava in paesini come Casale, lontani dai centri industriali e scarsamente serviti dai mezzi pubblici, la fabbrica situata nei pressi della propria residenza rappresentava un aspetto molto vantaggioso. È perciò inevitabile ipotizzare che tali considerazioni abbiano creato una forma di dipendenza dall’azienda, una relazione in cui le problematiche e i disagi del mestiere venivano accettati passivamente per non essere esclusi dalla “famiglia Galbani”. Difatti, il primo lavoro del sindacato consistette nel recidere tale legame: i lavoratori dovevano riacquistare autonomia e denunciare eventuali situazioni di insofferenza senza nessun timore. Una volta superate le iniziali resistenze, resistenze della Società ad adeguarsi alla nuova logica e resistenze del personale nel vincere la sua riluttanza, l’azione sindacale al sostegno

²⁴² N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., pp. 100-101.

²⁴³ Bisogna tenere in considerazione che all’epoca le vacanze rappresentavano ancora un lusso alla portata di pochi.

²⁴⁴ I dipendenti, che per necessità di produzione non potevano parteciparvi, ricevevano il corrispettivo del costo sostenuto dalla Società a persona in aggiunta al proprio salario.

²⁴⁵ Il contributo consistette nella fornitura gratuita di materiali e di prestazioni professionali da parte del personale della sede.

²⁴⁶ Alla donazione del terreno destinato all’edificazione della struttura da parte della Società si aggiunse il contributo economico dell’allora direttore industriale Gino Invernizzi.

dell'interesse comune avrebbe mostrato maggiore incisività e risolutezza. L'avvio dell'attività sindacale in Galbani risale agli anni '50 e come accadeva in tutte le altre aziende, i lavoratori impegnati nel sindacato inizialmente operavano quasi clandestinamente, con le scarse simpatie della direzione e le diffidenze degli altri operai. Ai tempi lo strumento di rappresentanza era la Commissione Interna e le sue lotte erano incentrate più che altro su questioni economiche, solo successivamente si iniziò a trattare il riposo settimanale, le ferie e l'introduzione nei reparti di macchinari che agevolassero il lavoro del casaro²⁴⁷. Nel 1968 le Commissioni Interne cedettero infine il posto ai Consigli di Fabbrica²⁴⁸. La fine degli anni Sessanta segnò un primo passaggio importante nei metodi di confronto tra le parti e negli strumenti di coinvolgimento delle maestranze: nel '70 la Direzione riconobbe per la prima volta il diritto a riunirsi in assemblee retribuite durante l'orario di lavoro per un totale di dieci ore ogni anno solare.

Non era raro che gli accordi raggiunti si estendessero agli altri stabilimenti della società, ed è quanto si verificò nel 1971, quando la Galbani garantì l'installazione dei necessari impianti di deumidificazione e aspirazione, dando priorità ai quei reparti ove le condizioni ambientali si erano ormai rese insostenibili. Ma il maggior potere di contrattazione raggiunto, permise ai Consigli di orientare le azioni dell'azienda non solo verso interventi mirati a ridurre i disagi, ma anche verso la prevenzione degli stessi. Le parole del sindacalista Fulvio Pesenti: *“Come sindacato non ci accontentavamo degli stivali e dei guanti: noi spingevamo perché la gente non dovesse ammalarsi, quindi per un'azione che andasse a incidere a fondo sull'ambiente di lavoro, facendo investimenti di natura tecnologica. Questi investimenti con il tempo sono stati fatti e anche se sono costati delle battaglie pesanti bisognava con onestà dire che l'azienda c'era, non è che non capisse. La difficoltà era trovare delle tecnologie avanzate adatte (...). La Galbani ha sempre avuto presente una politica non soltanto legata alla ricerca del profitto, ma anche legata all'investire, al mettere dei soldi dentro l'azienda per migliorare le sue tecnologie, per produrre meglio, per avere un prodotto di qualità”*²⁴⁹. In seguito vennero ristrutturate le celle di stagionatura con sensibili miglioramenti per i ritmi di lavoro degli addetti ai reparti e per l'ambiente, fu introdotta una pausa giornaliera di circa una decina di minuti per chi era assegnato a reparti di produzione a ciclo continuo e che fino ad allora non aveva avuto diritto ad alcuna sosta nell'arco delle 8 ore, l'indennità sostitutiva di mensa passò da 90 a 250 lire, e ancora, si ottenne il 100% del salario in caso di infortunio e malattia dal 9° fino al 180° giorno, un aumento del premio di produzione e una riforma del piano orario con l'adozione del riposo a scorrimento.

Verso la fine degli anni Settanta l'intensificarsi del confronto e l'influenza progressivamente conquistata dal sindacato condussero ad un fondamentale mutamento dei rapporti in cui il duro conflitto fra le diverse esigenze veniva messo da parte a favore di un dialogo reciproco tra i soggetti coinvolti. Racconta Fulvio Pesenti: *“Il sindacato negli anni Settanta riesce a compiere il grande passo: passa da una cultura conflittuale fra impresa e lavoratori ad un ruolo di partecipazione attiva che mano a mano riesce a conquistarsi dentro le aziende del gruppo. Questo perché di fronte*

²⁴⁷ Una testimonianza confermerebbe che nel corso degli anni Sessanta il personale ottenne un aumento della paga e attrezzature quali stivali, guanti e indumenti adatti per chi lavorava in cella. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 114.

²⁴⁸ *“Dai movimenti del 1968 è cominciata una presa di coscienza generale dei diritti dei lavoratori. Le loro conquiste diventano tali che si percepisce l'inutilità di una divisione o di una concorrenza fra sigle sindacali. Nasce la consapevolezza che occorre unire le forze, per questo le Commissioni Interne saltano tutte e ci si avvia verso i Consigli di Fabbrica. Con questi si genera anche l'idea che per meglio difendere i diritti dei lavoratori non bisogna fare dei delegati generali per tutta l'azienda, ma è meglio fare dei delegati specifici del gruppo chiamato omogeneo, cioè di chi si trova a lavorare insieme nello stesso reparto e quindi ha gli stessi problemi. Nasce quindi la figura del delegato di reparto, eletto da tutti i lavoratori del gruppo omogeneo indipendentemente dall'organizzazione di provenienza. I delegati insieme formavano il Consiglio di Fabbrica”*. La necessità di eleggere un delegato di reparto nasceva anche dai cambiamenti strutturali intervenuti nell'organizzazione della produzione, con fabbriche divise in settori completamente autonomi gli uni dagli altri. *Ivi*, pp. 114-115.

²⁴⁹ *Ivi*, p. 117.

ai giusti diritti che venivano rivendicati (il giusto stipendio, i passaggi di categoria e il miglioramento dell'ambiente di lavoro) l'azienda comincia a comprendere la necessità di confrontarsi con un sindacato che rappresentava quel capitale di intelligenza, creatività, capacità ed esperienza che i lavoratori mettevano insieme"²⁵⁰. Il concetto di partecipazione si ampliò e la direzione riconobbe il Consiglio di Fabbrica come suo interlocutore anche su temi relativi a politiche di sviluppo e investimenti futuri, elementi essenziali per comprendere le prospettive di crescita della sede. Un simile cambiamento però non poteva essere realizzato solo a livello di singola unità produttiva, ma doveva coinvolgere l'intero gruppo: si venne così a costituire una rappresentanza sindacale formata dai delegati dei diversi Consigli di Fabbrica che aveva l'obiettivo di concordare e coordinare le richieste di tutte le filiali Galbani, mediando tra gli interessi generali e particolari. Opinione di alcuni sindacalisti che hanno vissuto le attività del periodo, si presume da prospettive relativamente più marginali rispetto a Casale, è che le contrattazioni unitarie non ebbero automaticamente l'effetto di creare solidarietà tra i lavoratori, poiché ogni realtà produttiva tendeva comunque a curare anzitutto i propri interessi. Un certo spirito di gruppo sarebbe emerso soltanto più tardi con le prime chiusure degli stabilimenti di Chilivani e Aprilia. Esistesse o meno uno "spirito di fabbrica", tra la seconda metà degli anni Settanta e l'inizio del decennio Ottanta, insieme ai primi tentativi di automazione della produzione, si proseguì con il conseguimento di importanti risultati sindacali tra cui numerose misure preventive del rischio malattia e la mensa aziendale mentre, sul piano delle contrattazioni di gruppo, nell'82 si ottenne che gli investimenti non fossero finalizzati unicamente all'incremento dei profitti e delle quote di mercato, ma che si mantenesse altresì un determinato livello occupazionale. In proposito, esercitando il diritto di verifica e intervento, il sindacato poteva esprimersi anche in merito alle possibili implicazioni che nuove iniziative potevano avere per le condizioni di lavoro dei dipendenti. Preoccupazioni legate ad un comparto che dava i primi segnali di recessione caratterizzarono gli anni successivi, così come la crisi dell'unità sindacale in parte causata dalla mancanza di partecipazione attiva da parte dei lavoratori, cosicché dalla seconda metà degli anni Ottanta il tramonto dei Consigli di Fabbrica portò alla ricerca di nuove forme di rappresentanza.

Uno strumento basilare nelle lotte degli operai e degli agricoltori fu lo sciopero. Ovviamente le particolari caratteristiche dell'industria casearia hanno senz'altro influito sulla tipologia di trattativa messa in atto, e ciò in considerazione del fatto che la rapida deteriorabilità del latte fungeva da ottimo stimolo per una rapida risoluzione delle vertenze. Del resto erano gli stessi lavoratori che per non recare eccessivo danno all'azienda spesso preferivano escludere forme estreme di protesta per ricercare, invece, la mediazione dei rispettivi interessi. Gli scioperi, in genere, erano indetti per controversie su straordinari, ferie, condizioni lavorative e salariali, tuttavia, almeno in principio non raccolsero una partecipazione significativa degli operai che, forse per timore di compromettere la propria carriera, si opposero a simili forme di protesta. Al contrario, gli scioperi degli agricoltori furono sempre molto limitati nella loro dimensione e la loro frequenza si mantenne sporadica, forse proprio perché la Galbani, essendo l'azienda principale sul territorio, aveva margini tali da consentirle di pagare il latte ad un prezzo più alto. In seguito, le norme europee sulle quote del latte e i problemi relativi ai prezzi hanno reso meno occasionali le proteste dei produttori.

I GRANDI CAMBIAMENTI

Fino a fine anni Sessanta la trasformazione del latte presentava caratteristiche prettamente artigianali, un sistema di lavorazione in cui il casaro con le sue conoscenze tecniche e la sua esperienza, era al centro dell'intero processo. I supporti tecnologici erano quasi inesistenti, dunque, è possibile affermare che sia la qualità sia la riuscita del prodotto finale dipendevano dall'abilità manuale e dalla resistenza degli operatori alle fatiche fisiche. Questa realtà andò scomparendo verso

²⁵⁰ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 120.

la seconda metà degli anni Ottanta: le nuove esigenze dei consumatori, il progresso del settore e l'intensificazione della competizione portarono un processo di trasformazione che ebbe il suo momento focale nell'89, quando la proprietà della Galbani passò al gruppo francese Bsn-Danone. Ad ogni modo, anche il ventennio precedente conobbe alcune tappe significative. Come anticipato, le innovazioni riguardarono il sistema di raccolta della materia prima per la quale furono adottati giganteschi serbatoi di stoccaggio, la sostituzione degli autocarri con le cisterne e l'adeguamento delle stalle dei conferenti dove vennero installati appositi frigoriferi per la conservazione del latte. Anche il lavoro d'ufficio nel periodo '70-'80 fu interessato da alcuni cambiamenti, per esempio i registri compilati a mano lasciarono gradualmente spazio ai primi calcolatori e ai primi tentativi di informatizzazione²⁵¹. Parallelamente, intorno al '75, cominciò la progressiva meccanizzazione del processo produttivo²⁵² con l'introduzione delle cosiddette macchine polivalenti, enormi contenitori d'acciaio in cui veniva lavorato il latte: qui si effettuava l'agitatura per mezzo di pale azionate manualmente dagli operai, il taglio, il controllo della coagulazione, sempre manuali, e una volta che la cagliata rilasciava parte del siero, essa veniva travasata negli stampi attraverso un porzionatore e poi livellata. Nel 1983 il potenziamento nella produzione dei provoloni dimezzò i tempi di lavorazione, mantenendo lo stesso numero di addetti, nel reparto salatura fu automatizzata l'immersione a bagnomaria dei bancali²⁵³, infine, anche il reparto confezionamento ospitò le prime macchine²⁵⁴ che però, come in passato, avevano un'efficienza piuttosto bassa e riproducevano in pratica il sistema a mano²⁵⁵. Il miglioramento della resa produttiva è solo una delle motivazioni che spinsero la Società ad apportare numerosi aggiornamenti tecnologici sopracitati, in quanto, con ogni probabilità, a spingerla verso tale direzione furono anche i primi segnali di crisi del settore lattiero-caseario di metà anni Ottanta. Fu così che a fronte di un quadro tendenzialmente negativo, la Galbani predispose un piano di investimenti che comprendeva la manutenzione conservativa degli impianti al fine di garantirne la massima efficienza, la sostituzione o l'aggiornamento degli stessi, la ricerca di una standardizzazione ottimale dei processi, l'informatizzazione di tutti i depositi esistenti e l'ammodernamento del parco automezzi. Ma con l'instabilità del mercato e il periodo di stagnazione, oltre ad una certa mancanza di interesse da parte degli eredi del presidente Rinaldo Invernizzi nel proseguire l'attività, verso la fine del decennio iniziarono a circolare le prime voci sulla volontà di vendita della proprietà, voci che trovarono conferma nel 1989 quando Galbani venne infine acquistata dal gruppo Ifil-Bsn.

²⁵¹ Ricorda un ex impiegato della sede milanese: *“Ero responsabile del servizio elaborazione dati. Sono entrato come analista e poi sono andato sui calcolatori. Nel mio lavoro avevo modo di girare i vari stabilimenti, che intorno al 1975-1980 sono stati tutti collegati elettronicamente con il calcolatore principale della sede di Milano: una cosa decisamente avanzata per i tempi”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 134.

²⁵² Le migliorie apportate alla lavorazione non andarono ad incidere sui livelli occupazionali. L'ex direttore Nicola Ciampolillo conferma: *“Intorno al 1975 è cominciata la prima meccanizzazione, che però non ha portato a modifiche nel livello degli occupati. Si è sempre rimasti a 400-500 persone, grazie al grosso aumento della produzione che essa ha prodotto. Galbani non ha mai lesinato sulla manodopera, anche perché il margine che dava la vendita del formaggio permetteva di non farlo. Per chi fa formaggi la cosa veramente importante è la resa del latte: con un punto di resa in più dovuto magari ad un affinamento della tecnica di produzione, si paga un sacco di persone. Conviene lavorare sulla qualità e sull'efficienza produttiva più che sul risparmio del personale”*. Ivi, p. 134.

²⁵³ Le assi venivano ingabbiate in apposite strutture di acciaio ed immerse nella salina tramite un carroponte.

²⁵⁴ Già negli anni Sessanta, sotto la direzione di Vinicio Sangiovanni, vennero avviate le prime modifiche, ad esempio, l'utilizzo del nastro trasportatore con le operaie che operavano sedute sostituì il tavolo intorno al quale le donne, in piedi e manualmente, confezionavano il prodotto.

²⁵⁵ Rammenta un'ex operaia: *“Le macchine c'erano ma erano diverse: una macchina con due persone presenti tagliava il prodotto, poi una macchina a forma di ruota che girava lo incartava e infine c'era una donna che prendeva il prodotto confezionato e lo metteva nelle scatoline. Di seguito il formaggio veniva messo su una passerella, pesato a mano da altre donne e inserito nel cartone”*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 135.

GLI STABILIMENTI DI BOZZOLO E DI CASALBUTTANO

Le vicende di Casale si legarono strettamente a quelle di altre due unità produttive, Bozzolo e Casalbuttano, per ragioni che possono essere senz'altro ricercate nella posizione geografica dei tre paesi, infatti, essendo la distanza rispetto agli altri centri Galbani ben maggiore, i due stabilimenti trovarono nel caseificio cremasco il più logico riferimento, soprattutto nei casi di collaborazione nei processi produttivi, trasferimento della manodopera e gestione condivisa dei problemi comuni. Verso la fine degli anni Quaranta, la Società intraprese la ricerca di una nuova sede da affiancare a Casale Cremasco con lo scopo di aumentare la propria produzione e soddisfare la domanda di un mercato in considerevole espansione. La scelta ricadde sul paese di Bozzolo, e non su luoghi meno decentrati rispetto agli altri impianti, sulla base di svariati fattori: innanzitutto il piccolo comune mantovano non era sconosciuto ai dirigenti in quanto dal 1946 la Galbani vi affittava un caseificio di modeste dimensioni, circa 10-15 dipendenti, per la produzione del grana, poi, la scomparsa del suo proprietario offriva l'opportunità di acquistare dalla vedova la struttura e i terreni adiacenti, infine, secondo Vico Rotelli, responsabile del personale dello stabilimento, si considerò anche la notevole produzione di latte di Bozzolo e la sua posizione strategica, centrale rispetto alle altrettanto ricche province di Brescia, Mantova, Cremona e Parma. Ad aggiungersi, l'opinione dell'ex direttore di Casale, Vinicio Sangiovanni: *“Venne scelta Bozzolo perché classificata zona depressa e la manodopera era disponibile e abbondante. Era un vantaggio per tutti: per la Galbani, perché appunto la manodopera era a basso costo e le tasse erano poche, per il paese perché veniva data occupazione e i piccoli agricoltori potevano conferire il loro latte”*²⁵⁶.

Lo stabilimento, costruito accanto al vecchio caseificio²⁵⁷, fu inaugurato nel '58 e negli anni divenne meta di visitatori interni ed esterni all'azienda per la modernità dell'edificio e degli impianti, in particolare a suscitare ammirazione fu l'allevamento di suini con le sue porcilaie tonde²⁵⁸. In breve tempo Bozzolo assorbì tutta la manodopera locale e con il crescere della produzione arrivò ad impiegare circa 300 dipendenti, numero che aumentava ulteriormente nel periodo estivo con l'arrivo degli stagionali, per lo più studenti. Nelle intenzioni iniziali, il centro mantovano avrebbe dovuto servire da supporto alla produzione di crescenza di Casale, ma in realtà tale specialità non venne mai realizzata, così come presto fu abbandonata anche la lavorazione del grana²⁵⁹. La ragione va probabilmente ricercata nell'esistenza sul territorio di numerose cooperative che si occupavano delle medesime lavorazioni, rendendo perciò più conveniente per l'azienda rifornirsi da loro. Con la fine della produzione del grana, cominciò l'era delle paste filate. Ricorda Vico Rotelli: *“Veniva fatto il cosiddetto Galbanino nelle varie pezzature, da 300 grammi, 500, 1 chilo, 2 chili. Nei momenti in cui c'era abbondanza di latte si producevano anche dei provoloni dolci da 1 chilo o da 5 chili, che poi venivano mandati a Casale per la stagionatura. C'è stato poi un periodo in cui si è cominciato a fare la mozzarella; finita questa è cominciata la ricotta, che è andata avanti fino alla fine”*²⁶⁰. A Bozzolo l'automazione cominciò con un certo anticipo rispetto a

²⁵⁶ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 166.

²⁵⁷ La vecchia struttura prima di essere abbattuta ospitò gli uffici e l'abitazione del casaro. La Società assegnò a Gino Invernizzi l'incarico di sovrintendere al progetto di Bozzolo e, per facilitarlo nello svolgimento di tale compito, gli affiancò direttori locali nelle sedi di Melzo e Casale.

²⁵⁸ Le parole di Vico Rotelli: *“Le porcilaie sono state create su un progetto dell'ingegner Cremaschi di Brescia. Erano del tutto particolari, perché erano rotonde, come una ruota di bicicletta girata in orizzontale. I raggi erano gli alloggiamenti dei suini: fatti in questo modo, lo sterco e le urine venivano convogliate al centro e il resto rimaneva pulito”*. In seguito alla realizzazione delle porcilaie tonde, una vera novità per il settore, i maiali passarono da 7-8 mila a 18-20 mila, inoltre, si decise di abbandonare il solo ingrasso dei suini praticato nella struttura preesistente del vecchio caseificio per dedicarsi all'allevamento vero e proprio. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 167.

²⁵⁹ La produzione del grana veniva effettuata già dal precedente proprietario e fin quando fu mantenuta la Galbani ebbe in affitto anche altri due piccoli punti di produzione dello stesso formaggio nei dintorni di Bozzolo, a Sant'Antonio di Pessina Cremonese e a Ostiano.

²⁶⁰ N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 170.

quanto avvenuto per le altre sedi produttive²⁶¹, conquistando in tal modo la fama di complesso all'avanguardia, inoltre era presente l'unico reparto resi della Galbani dove i prodotti provenienti da tutta Italia venivano macinati, diluiti con il siero e utilizzati per l'alimentazione dei maiali. I cambiamenti negli anni furono continui e già nel 1964 le *Notizie Galbani* annunciarono che il caseificio era tra i primi a poter contare sui metodi della più recente tecnica lattiero-casearia, innovazioni che in particolare riguardavano la fase di ricevimento del latte e la prima fase di lavorazione²⁶². E ancora, furono introdotte decisive trasformazioni negli elementi parte del processo, come il passaggio negli anni Settanta dal confezionamento manuale a quello in linea, l'impiego della paraffina avente la funzione di antimuffa e l'uso di fermenti lattici specializzati del Centro Sperimentale di Milano. Tutto cambiò alla fine degli anni '90 quando la politica di razionamento produttivo attuata da Bsn-Danone portò alla decisione di chiudere lo stabilimento nell'estate del 1999, e cioè, non appena a Casale vennero ultimati i nuovi impianti destinati ad accogliere la produzione delle paste filate e gli operatori inviati a Bozzolo ebbero completato la loro formazione²⁶³. Secondo un antico documento conservato nel Comune di Casalbuttano, la tradizione casearia della zona risale al 1107, anno in cui un certo Giovannino da Butano fondò il primo piccolo caseificio. Otto secoli dopo un imprenditore di Lucerna, Mattia Von Rotz, avviò una società in accomandita semplice finalizzata alla lavorazione di formaggi tipo svizzero, pensando di profittare dell'abbondante quantità di materia prima disponibile²⁶⁴. Ma la produzione stentò a decollare e nel 1907 Von Rotz rinunciò definitivamente all'impresa. La struttura fu rilevata da un gruppo di agricoltori che nel 1917 costituì la Società Anonima Cooperativa Latteria di Casalbuttano, potendo contare su 90 soci e 14 dipendenti. Negli anni '70 l'impianto arrivò a 340 operai e riuscì, nonostante varie difficoltà, a imporre il proprio nome a livello nazionale. Alla fine del '73 i soci decisero di affittare l'immobile e la lavorazione del latte alla Galbani.

Già alla fine del 1978 la Società evidenziò l'impossibilità di continuare le proprie produzioni in uno stabilimento che per ragioni igieniche e funzionali necessitava urgentemente di essere ristrutturato, da qui la proposta alla Cooperativa di acquistare sia l'edificio che i macchinari. Seguirono anni di incertezza durante i quali ai soci si prospettarono tre possibili alternative, ovvero, vendere a condizione di ottenere garanzie sul ritiro del latte e una maggiorazione del suo prezzo rispetto alle quotazioni regionali, riorganizzare a proprie spese lo stabile per poi continuare ad affittarlo alla stessa Galbani, tornare a gestire in proprio la cooperativa. L'accordo venne raggiunto nella primavera del 1980 e divenne applicativo il 1 gennaio 1981: la Cooperativa cedette il caseificio di Casalbuttano alla Società Galbani e tra le clausole fu inserito il ritiro del latte per sei anni a un prezzo superiore del 5% rispetto quello regionale. La Galbani diede così inizio a una grande opera di ammodernamento e valorizzazione della struttura di Casalbuttano, adeguandola alle sempre maggiori richieste del mercato. Le novità furono radicali e interessarono struttura dei reparti, processi di lavorazione e produzione.

²⁶¹ Ciononostante la produzione dei primi anni fu largamente manuale, così come il confezionamento.

²⁶² *“Le vasche sono di acciaio inossidabile, e il vecchio ‘spino’ di legno e ferro col quale il casaro un tempo rompeva, manovrandolo a braccia, la tagliata in formazione, è sostituito da griglie agitate e spostate con regolarità da carrelli elettrici”*. Nuovi impianti a Bozzolo nelle *“Notizie Galbani”* dell'estate 1964.

²⁶³ Delle produzioni realizzate a Bozzolo le paste filate furono trasferite a Casale Cremasco mentre la ricotta passò a Corteolona. Seguendo una logica di risparmio dei costi di gestione, qualcuno attribuisce la fine dello stabilimento di Bozzolo alla politica di accentramento delle produzioni attuata dalla multinazionale francese, mentre altri si soffermano su ragioni prevalentemente di tipo logistico o su un'errata strategia dei sindacati, preoccupati più di salvaguardare l'occupazione che di battersi per mantenere in vita la sede. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 172. In *Galbani oltre mille di troppo*, *“La Stampa”*, 4 luglio 1997. *È possibile evitare i tagli alla Galbani*, *“La Stampa”*, 14 maggio 1997.

²⁶⁴ Casalbuttano si trovava, infatti, al centro di un territorio la cui produzione di latte era molto abbondante.

Con riferimento a quest'ultima, se durante la precedente gestione si realizzavano per lo più grana, burro e provoloni, con l'arrivo della Società si aggiunsero le lavorazioni del taleggio e della crescenza, inoltre già dall'inizio degli anni Ottanta si introdusse quella della mozzarella e si costruirono nuove celle di stagionatura per i provoloni²⁶⁵. A prescindere dalle modifiche strutturali, il processo di lavorazione fu progressivamente meccanizzato con l'introduzione di macchinari all'avanguardia che resero possibile il superamento dei numerosi disagi che un procedimento quasi del tutto manuale comportava. Anche il numero dei dipendenti aumentò, complice il più che soddisfacente andamento delle vendite, passando dal centinaio dei tempi della Cooperativa ai circa 200 della proprietà Galbani. Con l'arrivo della Bsn-Danone nel 1989, lo stabilimento di Casalbuttano dovette fare i conti con il drastico piano di ristrutturazione aziendale²⁶⁶ attuato dai nuovi vertici societari, che si concluse nel 1997 con la chiusura definitiva dell'impianto²⁶⁷.

²⁶⁵ In seguito alla realizzazione delle celle di stagionatura, furono inviati a Casalbuttano anche i provoloni provenienti dagli altri centri.

²⁶⁶ Se fino al 1994 furono messi in mobilità circa una quindicina di lavoratori, dal 1996 il peso della crisi ebbe conseguenze più evidenti. Sulle ragioni che portarono alla chiusura di un sito industriale recente, con macchinari moderni e personale altamente specializzato, le opinioni sono piuttosto contrastanti. Secondo l'ex direttore Gianfranco Mattei: *"A quei tempi l'azienda aveva bisogno di ritrovare competitività perché la dinamica dei prezzi del latte sui mercati internazionali era sfavorevole verso il mercato nazionale. Il management di Galbani propose di recuperare tale competitività attraverso un piano di ristrutturazione che avrebbe evitato la delocalizzazione di attività produttive all'estero. Questo piano prevedeva fra l'altro la chiusura di Casalbuttano perché, data la sua collocazione nel centro del paese, completamente racchiusa in mezzo alle case, non poteva prevedere possibilità di espansione. C'era insomma un limite strutturale che nell'ottica della proprietà rendeva questo uno stabilimento da chiudere"*. N. Bigatti, *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, op. cit., p. 185.

²⁶⁷ *In Galbani oltre mille di troppo*, "La Stampa", 4 luglio 1997. *È possibile evitare i tagli alla Galbani*, "La Stampa", 14 maggio 1997.

ARCHIVIO FOTOGRAFICO



Egidio Galbani



Achille Invernizzi



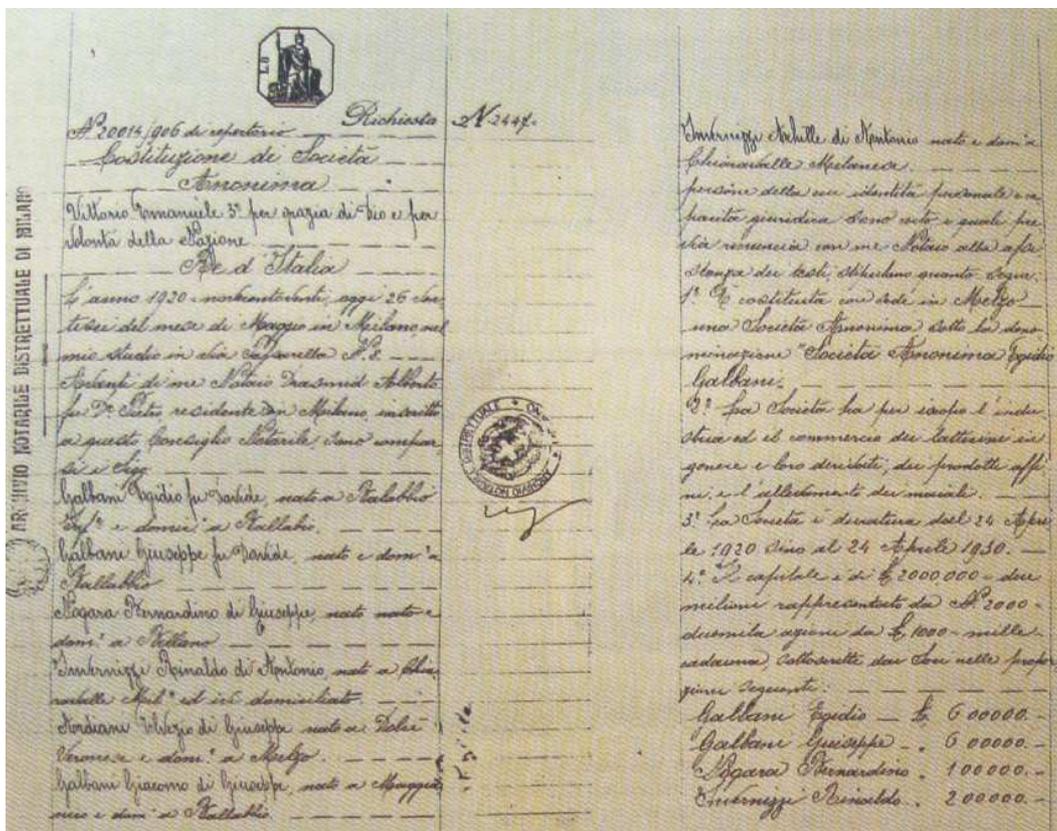
Rinaldo Invernizzi



Ermenegildo Invernizzi



Presidenza della Galbani (1935)



Atto di costituzione della Società Anonima Egidio Galbani (1920)



Studio del presidente Egidio Galbani



Gino Invernizzi firma a nome della Galbani la donazione del terreno per la costruzione di un nuovo asilo (Casale Cremasco, 1961)



Mattia Von Rotz



Prodotti Galbani (1935)



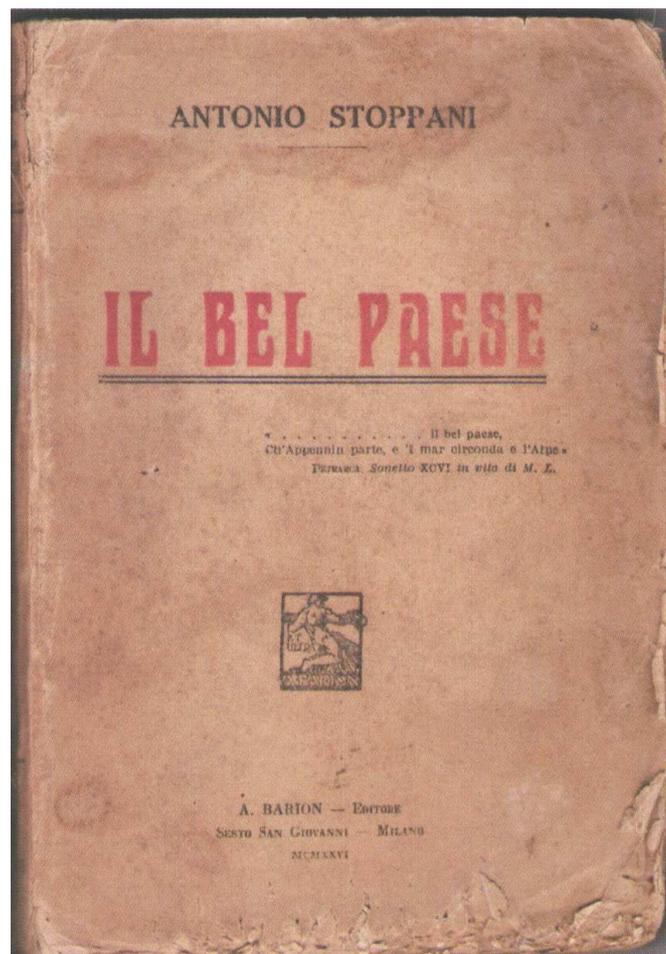
Prodotti Galbani (1935)



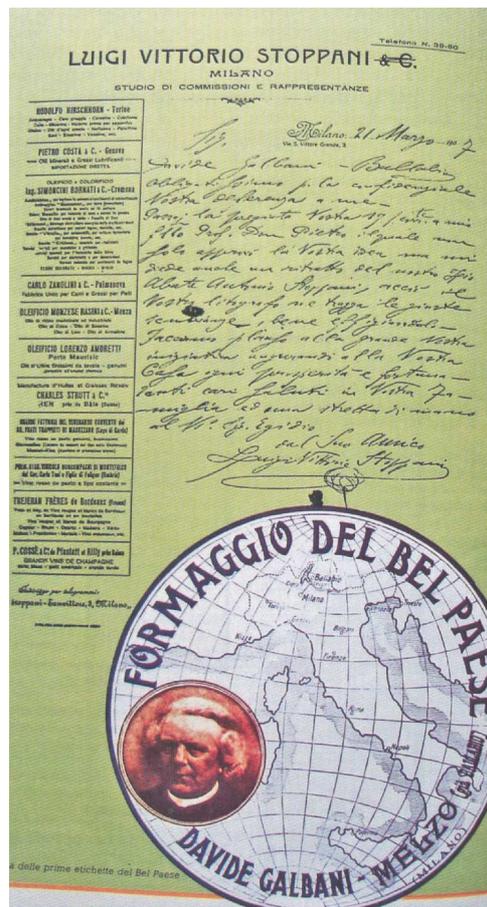
Prodotti Galbani (1935)



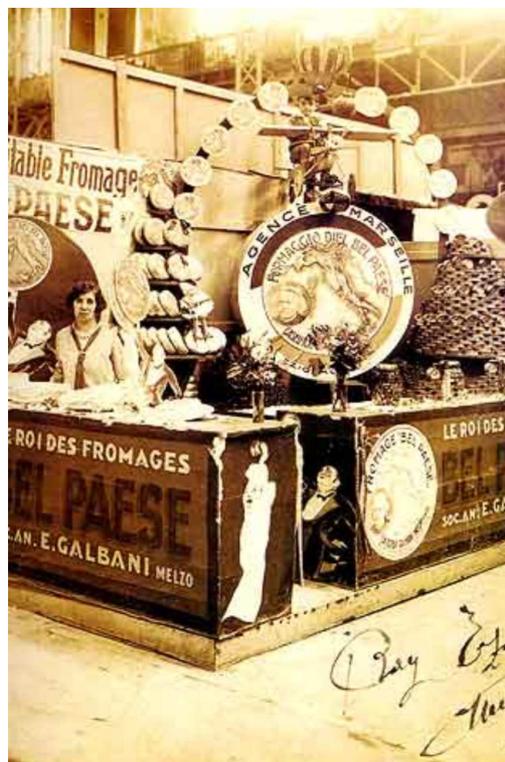
Formaggio del Bel Paese alla Fiera di Milano (1935)



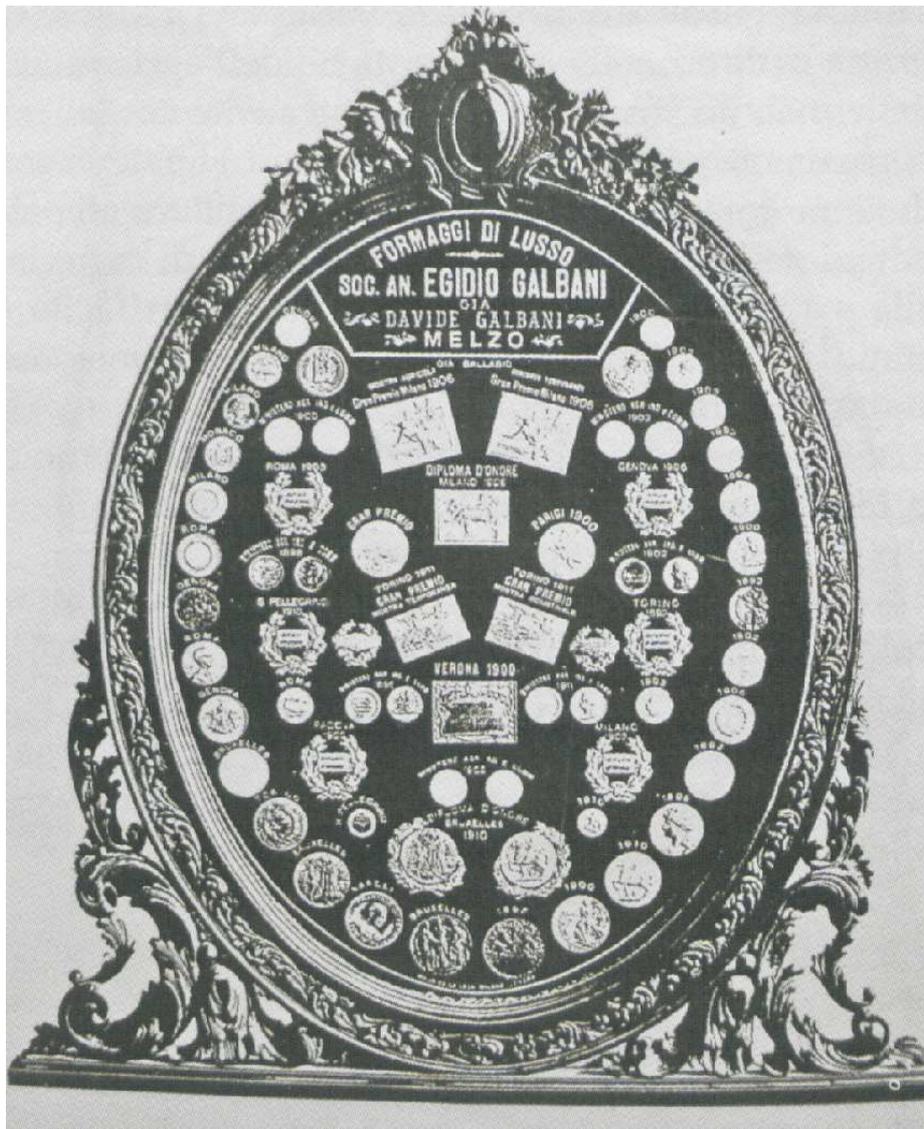
Edizione de Il Bel Paese di Antonio Stoppani (1926)



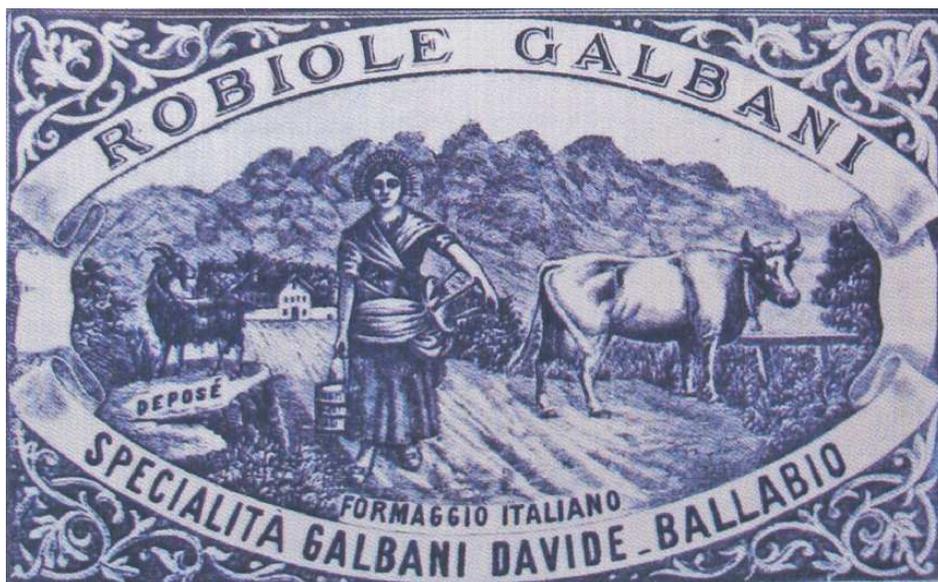
Autorizzazione degli eredi all'uso dell'immagine di Antonio Stoppani sull'etichetta del Formaggio del Bel Paese (1907)



Stand Galbani alla Fiera Internazionale di Marsiglia (1927)



Premi e riconoscimenti per i formaggi Galbani



Robiola Galbani



Robiola Italia



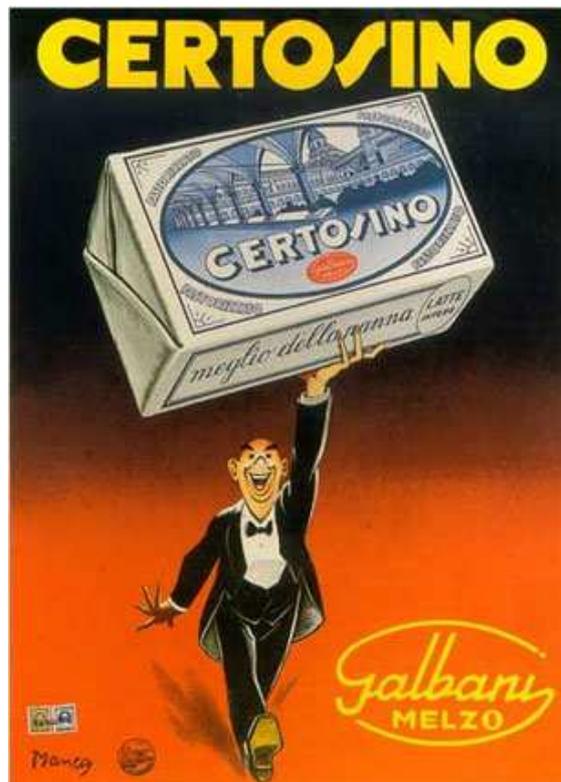
Paolo Panelli interpreta Ercolino Semprinpedi (anni '60)



Pupazzo gonfiabile di Ercolino Sempriniedi



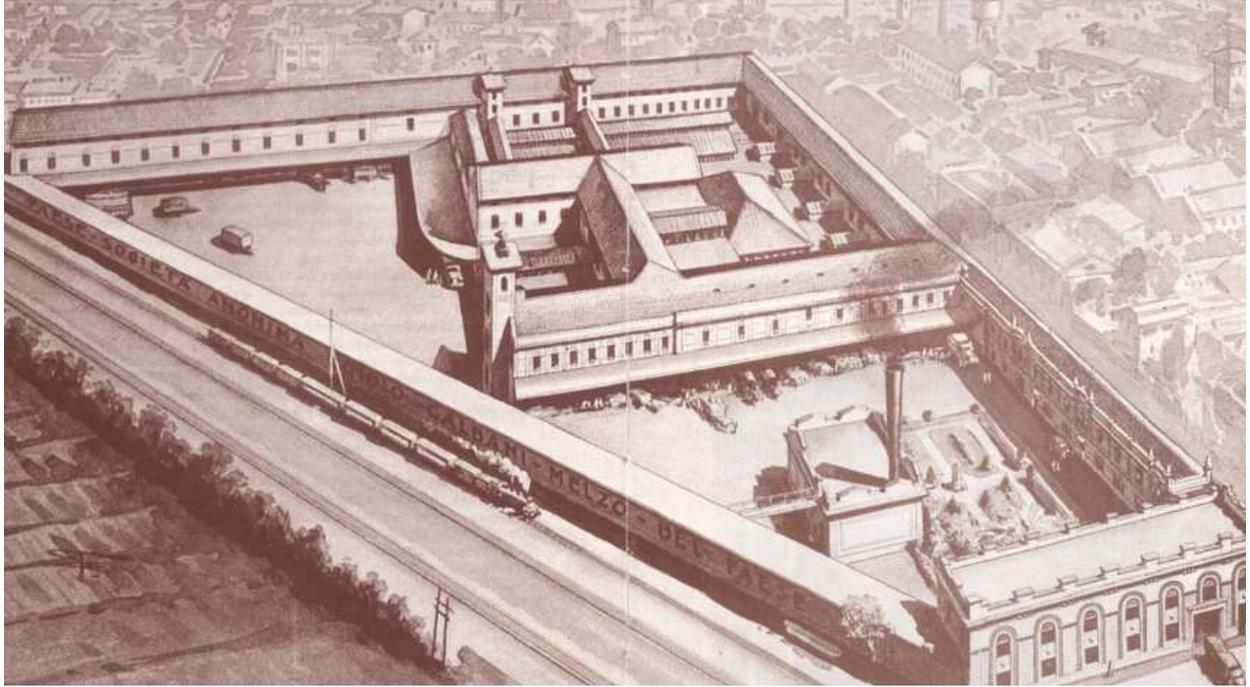
Manifesto del Formaggio del Bel Paese di R. F. Quillio (1933)



Affissione del Certosino di Giovanni Manca (1951)



La Certosa (1925)



Veduta aerea della Società Anonima Egidio Galbani (disegno del 1935)



Stabilimento di Melzo (anni '30)



Laboratorio chimico



Cortile dello Stabilimento di Melzo



Cortile dello Stabilimento di Melzo



Melzo - 6 Ottobre 1934-XII E. F.
Il DUCE visita lo Stabilimento della Soc. An. Egidio Galbani

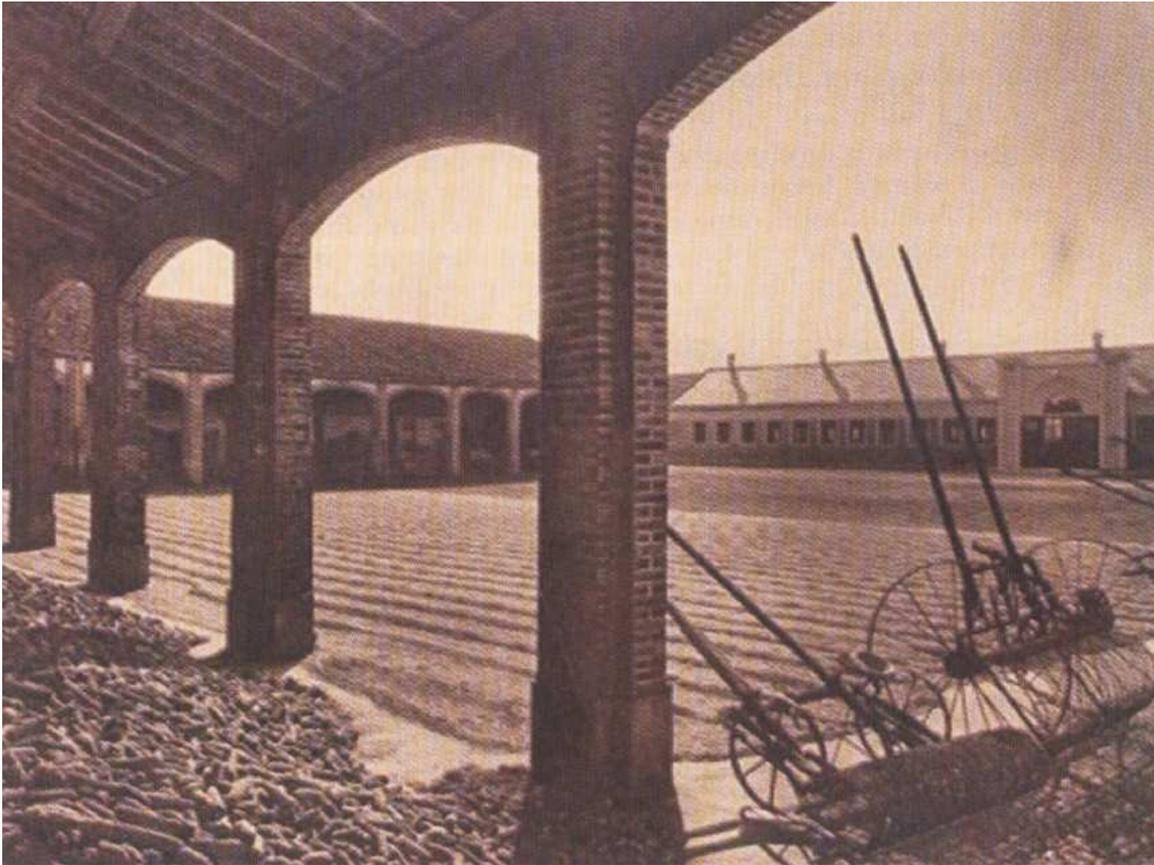
Benito Mussolini in visita allo Stabilimento di Melzo



Antico Stabilimento di Casale Cremasco



Cortile principale di Casale Cremasco



Aia dell'azienda agricola di Casale Cremasco



Carro del menalatte



Mezzi di trasporto Galbani



Mezzi di trasporto Galbani



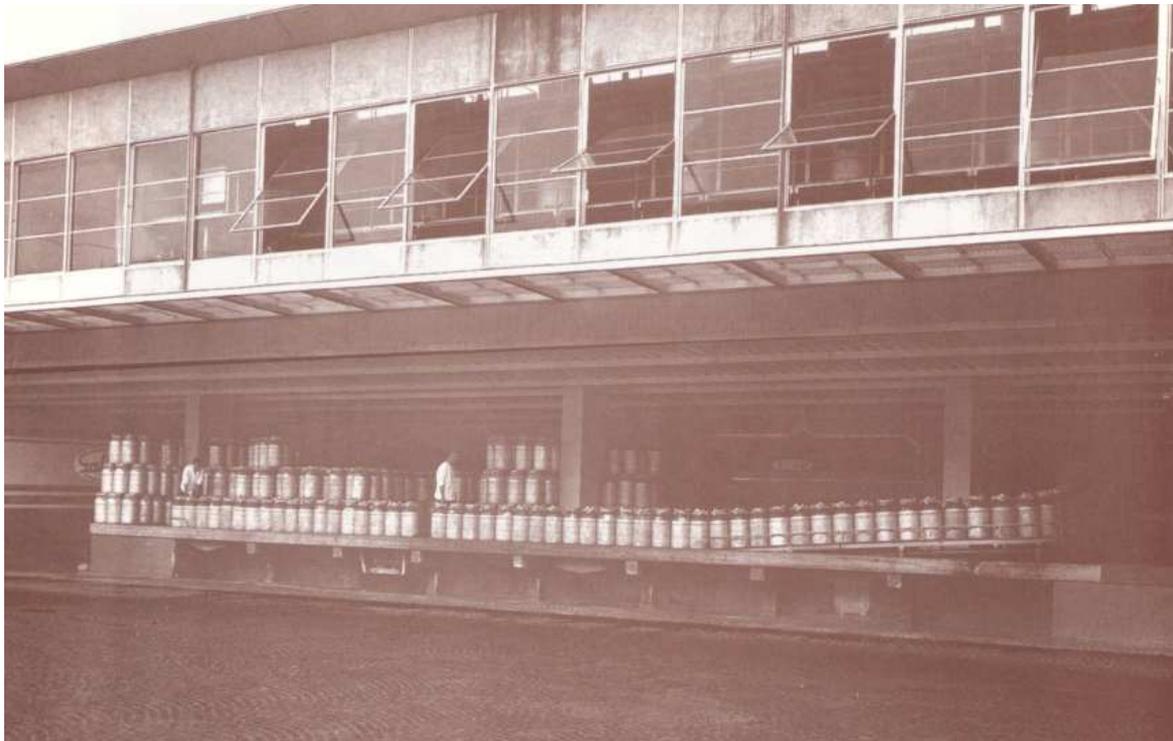
Mezzi di trasporto Galbani



Mezzi di trasporto Galbani nel deposito di Milano (1935)



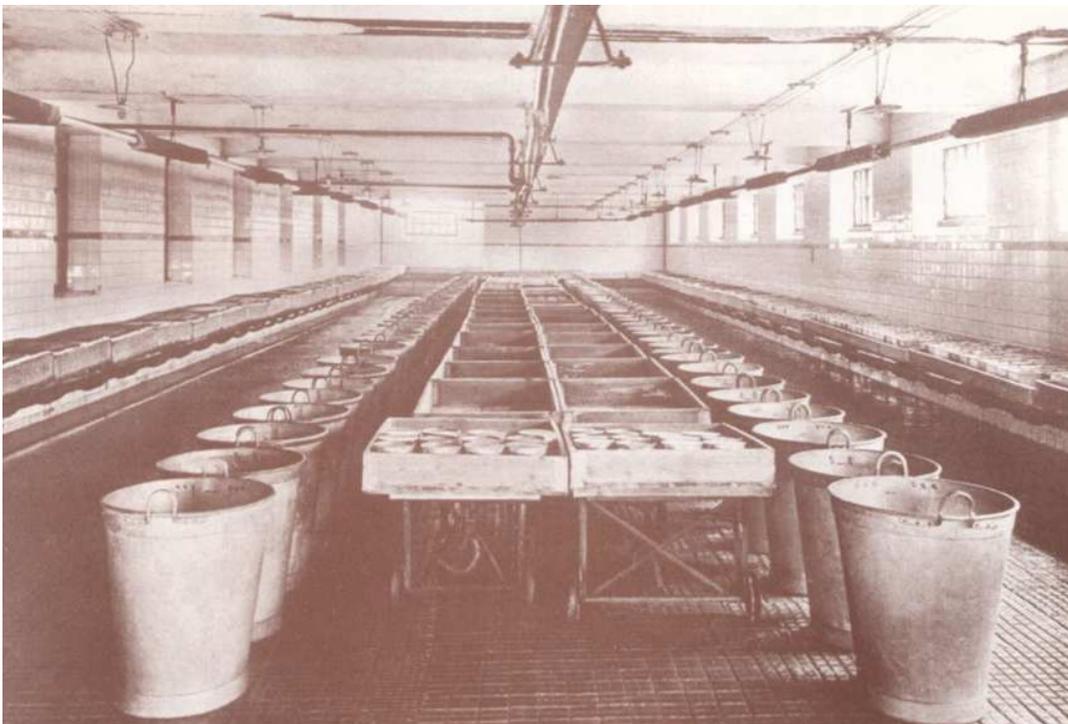
Mezzi per la raccolta del latte (1964)



Lavorazione del latte



Lavorazione del latte



Lavorazione del Bel Paese



Stagionatura del Bel Paese



Cella di stagionatura della crescenza



Cella di stagionatura dell'emmenthal (1958)



Lavorazione del grana (1961)



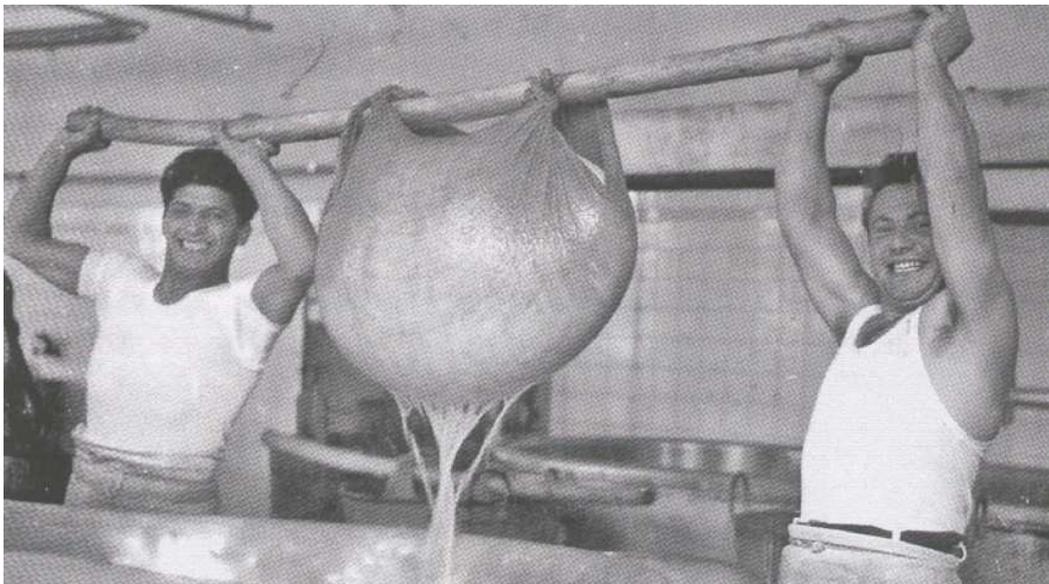
Lavorazione del taeggio



Reparto imballaggi dello stabilimento di Melzo (1934)



*Reparto confezionamento della Certosa
nello stabilimento di Casale Cremasco (1960)*



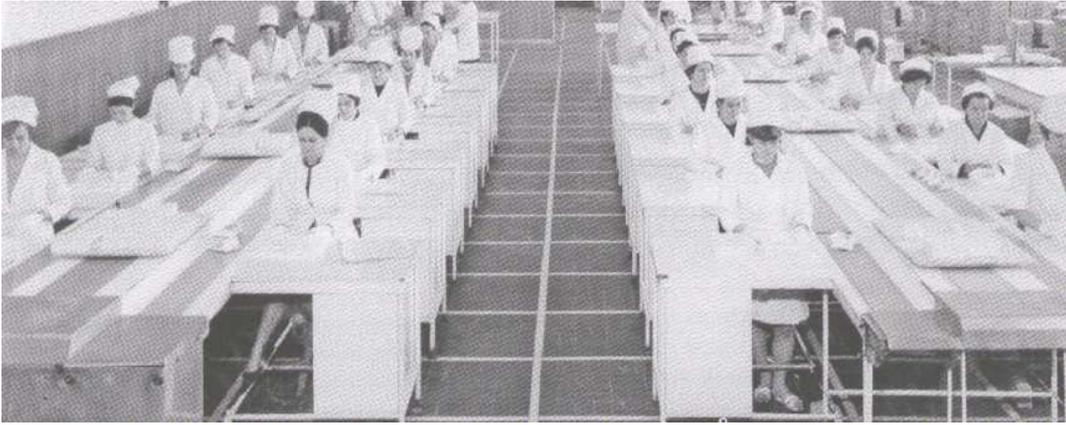
Operai estraggono il siero dalla pasta per la lavorazione del grana (1961)



Confezionamento della crescenza (anni '70)



Legatura dei provoloni



Reparto confezionamento di Casale Cremasco



Dipendenti Galbani

FONTI

Abrate T. M., *Produzioni tipiche e ruolo della cooperazione*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

Ansa, *Per Galbani tratteremo*, “La Stampa”, 28 maggio 1992.

Ansa, *Un italiano guiderà Galbani*, “La Stampa”, 7 settembre 1989.

Assolatte, *Industria privata e produzioni DOC*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

Barberis C., *Formaggi DOC nel vissuto degli italiani*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

Bedoni A., *I prodotti dell'industria casearia nel commercio*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926.

Bel Paese in saldo, “Il Mondo”, 28 agosto 1989.

Beltrame C., *Formaggi, quanti e chi sono i re in Italia*, “Stampa Sera”, 23 marzo 1987.

Beltrame C., *Galbani ancora leader con 932 miliardi di fatturato nel 1983*, “Stampa Sera”, 29 marzo 1985.

Beltramelli T., *Per una politica delle tipicità*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

Bertone U., *Kraft acquista l'Invernizzi*, “La Stampa”, 25 maggio 1985.

Bertone U., *La Galbani entra nell'orbita Ifil*, “La Stampa”, 20 luglio 1989.

Bertone U., *Quel Bel Paese con il marchio Ifil*, “La Stampa”, 21 luglio 1989.

Bertone U., *Un nuovo socio in casa Ifil*, “La Stampa”, 15 dicembre 1989.

Bia S., *Lactalis: i francesi vogliono chiudere la fabbrica Galbani a Caravaggio*, “Il Fatto Quotidiano”, 4 febbraio 2014.

Bosio R., *Galbani naviga col vento in poppa e prevede ricavi per 1.700 miliardi*, “Il Sole 24 Ore”, 9 novembre 1990.

Bosio R., *I profitti dell'Ifil prendono il volo dopo la campagna di acquisizioni*, “Il Sole 24 Ore”, 31 gennaio 1990.

Bosio R., *Ifil e Bsn nel consiglio della Galbani*, “Il Sole 24 Ore”, 7 settembre 1989.

BSN cambia nome, si chiamerà Danone, “la Repubblica”, 11 maggio 1994.

Calata dei Bretoni e presa di Galbani, Mio e Invernizzi, “Il Sole 24 Ore”, 18 marzo 2011.

Carbone E., *Problemi del settore lattiero-caseario dell'arco alpino*, Tipografia La Moderna, Lodi, 1956.

Cornalba G., *Il caseificio della Valsassina*, in Società agraria di Lombardia (a cura di), *I pascoli alpini della Provincia di Como. Atti della Commissione d'inchiesta sui pascoli alpini*, vol. III, Premiata Tipografia Agraria, Milano, 1912.

Cornalba G., *Sguardo alla produzione del latte in Italia*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926.

Corsi G., *La produzione ed il consumo dei formaggi di grana considerando il problema del burro*, tesi di laurea, Università Commerciale Luigi Bocconi, A.A. 1925/1926, rel. G. Mortara.

Creazza A., *Derivati del latte. Nel rispetto della freschezza*, "Logistica", C-log, 2006.

Dall'Aglio A., *Industria casearia*, Marescalchi, Casale Monferrato, 1923.

Danone e Ifil a caccia, "la Repubblica", 25 luglio 1989.

Dart & Kraft con Invernizzi diventa leader, "Il Sole 24 Ore", 20 dicembre 1985.

Dati statistici. *Industria lattiero-casearia italiana*, "FAI-Cisl Servizio documentazione" (estr. da: Assolatte, *Industria lattiero-casearia italiana. Rapporto 2005*, Editoriale Il Mondo del Latte, Milano, 2006).

De Gennaro R., *Bsn mangia ancora Galbani*, "la Repubblica", 1 febbraio 1994.

Dietro la Galbani c'era Invernizzi, "la Repubblica", 6 agosto 1989.

È possibile evitare i tagli alla Galbani, "La Stampa", 14 maggio 1997.

Ecco perché è un affare, "La Stampa", 20 luglio 1989.

Fascetti G., *Sulle vicende del caseificio in Italia*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L'Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926.

Ferraino G., *Galbani passa a BC Partners*, "Corriere della Sera", 28 febbraio 2002.

Ferrari G., *Crescono i profitti Ifil che cede a Bsn il 10% della Galbani*, "Corriere della Sera", 27 febbraio 1993.

Fubini F., *Morto Invernizzi, inventò il formaggio di massa*, "Corriere della Sera", 19 luglio 2004.

G. P., *Danone, fatturato ok. 173 miliardi di ricavi, 200 l'obiettivo 1989*, "Stampasera", 23 dicembre 1988.

Gianola R., *A Mediobanca il 23% delle azioni ordinarie Ifi*, "La Stampa", 10 ottobre 1989.

Gianola R., *I colossi si sfidano a tavola*, "La Stampa", 21 luglio 1989.

Girola E., *Galbani al gusto francese*, "Corriere della Sera", 27 giugno 1992.

I partner, "La Stampa", 11 novembre 1989.

Ifil alimentare a pieno regime, "La Stampa", 26 settembre 1989.

Ifil e Bsn amici come prima, "La Stampa", 27 giugno 1992.

Ifil in buona salute: incrementa i profitti, “Corriere della Sera”, 1 ottobre 1992.

Ifil, parte l'aumento di capitale, “Stampasera”, 14 settembre 1989.

Il boom dei formaggi freschi spinge in alto l'utile Galbani, “Il Sole 24 Ore”, 25 aprile 1991.

In Galbani oltre mille di troppo, “La Stampa”, 4 luglio 1997.

Invernizzi spiega la scelta Kraft, “la Repubblica”, 7 giugno 1985.

Invernizzi: anche il socio di minoranza soddissatto della cessione alla Kraft, “Il Sole 24 Ore”, 7 giugno 1985.

Istituto Centrale di Statistica del Regno d'Italia, *Censimento Industriale 1937 - XV. L'industria della lavorazione del latte e dei prodotti derivati*, n. 3, Tipografia Failli, Roma, 1939.

Jacchia A., *Galbani a Lactalis, il Bel Paese è francese*, “Corriere della Sera”, 15 gennaio 2006.

L'impero dei formaggi, “La Stampa”, 14 luglio 1989.

L'industria lattiero-casearia: le strategie, “FAI-Cisl Servizio documentazione” (estr. da: Rama D., Del Bravo F. (a cura di), *Il mercato del latte. Rapporto 2006*, Franco Angeli, Milano, 2006).

L'utile netto dell'Ifil a 82 miliardi (+50%), “Stampasera”, 27 febbraio 1990.

La Agnelli & C. riacquista le azioni Ifi da Mediobanca, “Stampasera”, 28 ottobre 1989.

La Galbani smentisce la vendita all'Unilever, “La Stampa”, 2 agosto 1988.

La squadra Bel Paese, “Il Mondo”, 31 luglio 1989.

Lactalis: chiude sito, addio gorgonzola Galbani, “Ansa”, 5 febbraio 2014.

Manacorda F., *L'Ifil scommette sul Bel Paese*, “La Stampa”, 31 gennaio 1990.

Mazzucca A., *Conosco la mia azienda e il prezzo l'ho fatto io*, “Il Sole 24 Ore”, 25 maggio 1985.

Mottola G. M., *Galbani: il difficile rilancio di un marchio storico*, “Corriere della Sera”, 6 agosto 2004.

Mucchetti M., *Kraft promette la svolta*, “Il Mondo Economico”, 10 giugno 1985.

Occorsio E., *Per l'azienda americana è l'ingresso in Europa*, “la Repubblica”, 11 luglio 1988.

Oliva G., *Kraft porta Invernizzi all'estero*, “Il Sole 24 Ore”, 25 maggio 1985.

Ora Bsn-Danone vuole un'altra fetta di Galbani, “La Stampa”, 27 maggio 1992.

Pieri R., *Il mercato dei formaggi tipici in Italia*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

Produzioni lattiero-casearie italiane, “FAI-Cisl Servizio documentazione” (estr. da: Assolatte, *Industria lattiero-casearia italiana. Rapporto 2010*, Milano, 2011).

Rama D., *Le politiche lattiero-casearie durante il 1993*, “Unalat informa”, Speciale formaggi DOC, maggio 1994.

- Ramenghi A., *Invernizzi diventa americana*, “la Repubblica”, 25 maggio 1985.
- Sacchi V., *Alla Galbani comincia l’era Ifil-Bsn*, “La Stampa”, 11 novembre 1989.
- Sacchi V., *Ifil in trattative per la Galbani*, “La Stampa”, 14 luglio 1989.
- Sarcina G., Tamos E., *In cambio dell’impero*, “Il Mondo”, 14 agosto 1989.
- Savini E., *Il controllo del latte e dei latticini*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L’Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926.
- Scagliarini R., *Calisto Tanzi è al formaggio*, “Corriere della Sera”, 15 ottobre 2001.
- Sideri M., *Ora Galbani parla solo francese*, “Corriere della Sera”, 25 aprile 2006.
- Sordi C., *Il latte nell’approvvigionamento delle città*, in Federazione Italiana dei Consorzi Agrari (a cura di), *L’Italia Agricola. Il latte e i suoi derivati*, n. 12, Piacenza, 1926.
- Tamburini F., *Nei piani Kraft nuovi acquisti*, “Il Sole 24 Ore”, 18 giugno 1987.
- Tamburini F., *Perché fa gola il Bel Paese*, “Il Sole 24 Ore”, 3 ottobre 1987.
- Terlizzi L., *Per un formaggio in più*, “Il Mondo Economico”, 4 agosto 1986.
- Tropea S., *La Fiat a tavola con i francesi*, “la Repubblica”, 11 settembre 1987.
- Umberto Agnelli: Galbani a Bsn? Si tratta*, “Corriere della Sera”, 28 maggio 1992.
- Umberto Agnelli: riprenderemo le Ifi*, “Stampasera”, 10 ottobre 1989.
- Un gigante misterioso con 1.500 miliardi di ricavi*, “Il Sole 24 Ore”, 14 luglio 1989.
- Vicentini R., *Evviva il buon formaggio*, “FAI Proposte”, Roma, ottobre 2001.
- Alcune informazioni relative alla storia dei prodotti Galbani sono state ricavate, inoltre, dal Sito Internet istituzionale del Gruppo Lactalis Italia:*
- Galbani*, Prodotti Galbani, Bel Paese, Storia, Sito istituzionale, 2014.
- Galbani*, Prodotti Galbani, Certosa, Storia, Sito istituzionale, 2014.
- Galbani*, Prodotti Galbani, Galbani Salumi, Storia, Sito istituzionale, 2014.
- Galbani*, Prodotti Galbani, Galbanino, Storia, Sito istituzionale, 2014.
- Galbani*, Prodotti Galbani, Mozzarella Santa Lucia, Storia, Sito istituzionale, 2014.
- Gruppo Lactalis Italia*, Storia, Galbani, Sito istituzionale, 2014.

BIBLIOGRAFIA

Assessorato alla cultura, Biblioteca Civica di Melzo, Gruppo Fotografico “Le Stelle”, *Melzo, il Bel Paese! L'industria melzese nel primo Novecento*, Archivio Fotografico Civico Melzo, 1998.

Battilani P., Bigatti G. (a cura di), *Oro bianco: il settore lattiero-caseario in Val Padana tra Otto e Novecento*, Giona, Lodi, 2002.

Besana C., *Tra agricoltura e industria. Il settore caseario nella Lombardia dell'Ottocento*, Vita e Pensiero, Milano, 2012.

Besana C., *Tra alpeggi e casere. La Valsassina nel primo Novecento*, “Lecco Economia”, Lecco, marzo 1996.

Bianchini A., *Il romanzo del Bel Paese*, “La Stampa”, 19 luglio 1995.

Bigatti N., *Un mondo di fiducia. Gli 80 anni dello stabilimento Galbani di Casale Cremasco*, Centro Ricerca Alfredo Galmozzi, Biblioteca Civica di Melzo, 2008.

Borghi A., *I paesi della Grigna. Episodi dello sviluppo di Pasturo*, in A. Orlandi (a cura di), *Memorie di Pasturo e Bajedo in Valsassina*, Tipografia editrice Beretta, Lecco, 1991.

Cannavò A., Costantini E., *Così recitava l'Italia del Carosello*, “Corriere della Sera”, 5 febbraio 1992.

Cassinotti L., *L'industria casearia in Lombardia tra le due guerre mondiali*, tesi di laurea, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Corso di Laurea in Economia e Commercio, A.A. 2003/2004, rel. C. Besana.

Chiapparino F., *Tra polverizzazione e concentrazione. L'industria alimentare dall'Unità al periodo tra le due guerre*, in A. Capatti, A. De Bernardi, A. Varni (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 13. L'alimentazione*, Giulio Einaudi editore, Torino, 1998.

Colli A., *Galbani, Egidio* in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 51, 1998.

Federico G., *Oltre frontiera: l'Italia nel mercato agricolo internazionale*, in P. Bevilacqua (a cura di), *Storia dell'agricoltura italiana in età contemporanea*, vol. III, Marsilio Editori, Venezia, 1991.

Ferrari P., *L'industria del latte in Italia*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Piacenza, 1970.

Gallo G., Covino R., Monicchia R., *Crescita, crisi, riorganizzazione. L'industria alimentare dal dopoguerra a oggi*, in A. Capatti, A. De Bernardi, A. Varni (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 13. L'alimentazione*, Giulio Einaudi editore, Torino, 1998.

Gatelli A., *Il cambiamento strategico organizzativo in un'impresa passata sotto il controllo di una multinazionale statunitense*, tesi di laurea, A.A. 1989/1990, rel. V. Coda, Biblioteca Civica di Melzo.

Invernizzi dynasty, “Il Mondo”, 28 agosto 1989.

Maffei G., *In Valsassina sono nate grandi industrie casearie*, “Valsassina, Valvarrone, Valdesino”, n. 2, 1968.

Mandelli G., *Cinquantesimo dell'attività industriale di Egidio Galbani: 1880-1930*, Como, 1930.

Mandressi F., *L'industria casearia dall'Unità agli anni Trenta. Il caso Galbani*, tesi di laurea, Università degli Studi di Milano, Corso di Laurea in Storia, rel. M. Betri, Biblioteca Civica di Melzo.

Mandressi F., *La nascita del caseificio industriale in Lombardia*, "Annali di storia dell'impresa", vol. 10, 1999.

Mantegazza A., *Locatelli*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 65, 2005.

Palombella F., *Per una storia del caseificio lombardo nel Novecento: il caso Invernizzi*, tesi di laurea, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, A.A. 2012/2013, rel. C. Besana.

Prada A., *L'industria casearia tra '800 e primo '900 e la produzione del Gorgonzola nella Martesana*, tesi di laurea, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Corso di Laurea in Economia e Gestione Aziendale, A.A. 2012/2013, rel. C. Besana.

Robbiati G., *La Invernizzi*, Biblioteca Civica di Melzo, Milano, 1990.

Tedeschi P., Stranieri S., *L'evoluzione del settore lattiero-caseario lombardo dall'Ottocento al Duemila*, in G. Archetti, A. Baronio (a cura di), *La civiltà del latte. Fonti, simboli e prodotti dal Tardo antico al Novecento*, Atti dell'incontro nazionale di studio, Brescia, 2011.

Vizzardi M., Maffeis P., *Formaggi italiani: storia, tecnologia e microbiologia lattiero-casearia*, Edizioni agricole, Bologna, 1990.

Zamagni V., *L'evoluzione dei consumi fra tradizione e innovazione*, in A. Capatti, A. De Bernardi, A. Varni (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 13. L'alimentazione*, Giulio Einaudi editore, Torino, 1998.