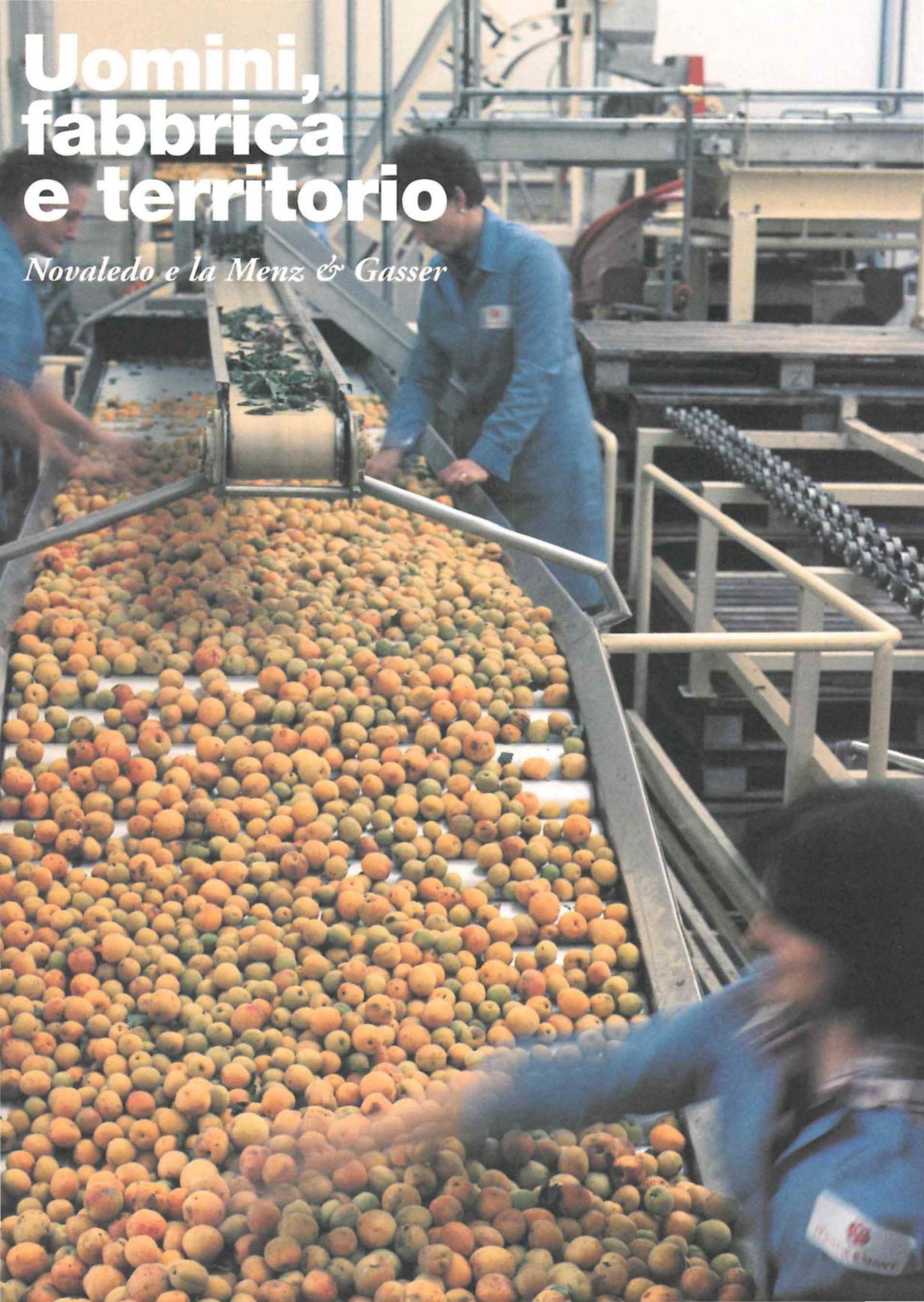


Uomini, fabbrica e territorio

Novaledo e la Menz & Gasser



Uomini, fabbrica e territorio. Novaledo e la Menz & Gasser

Il Comune di Novaledo, da sempre attento allo sviluppo socio-economico del suo territorio, ha seguito da vicino le vicende della Menz & Gasser in questa situazione di particolare difficoltà, dopo il disastroso incendio del dicembre 2002. A questo fine, con la mostra «Uomini, fabbrica e territorio. Novaledo e la Menz & Gasser», si è prefisso lo scopo di far conoscere e approfondire i positivi rapporti tra la gente di Novaledo e della Bassa Valsugana e l'Azienda.

L'esposizione, rivolta peraltro a tutta la collettività della Valsugana, vuole essere infatti, da un lato, uno strumento di informazione e di memoria storica. Vuole far conoscere e apprezzare una realtà produttiva che opera da più di un quarto di secolo, leader indiscussa del settore – con oltre 160 addetti e il conseguente indotto – i cui prodotti vengono commercializzati in oltre quaranta Paesi. Dall'altro, vuole esprimere un momento di solidarietà, di stima e di fiducia nei confronti dei vertici aziendali, delle maestranze e dei dipendenti così duramente colpiti.

Il Comune e la collettività, che esso rappresenta, testimoniano dunque attraverso questa mostra l'apprezzamento alla manifestata volontà della famiglia Gasser e della Provincia Autonoma di Trento nel ricercare soluzioni che consentano la creazione del nuovo stabilimento in loco, continuando così quel positivo rapporto di stretta correlazione tra la popolazione e l'Azienda.

Il Sindaco di Novaledo
Ferruccio Bastiani

Comune di Novaledo

in collaborazione con

Provincia Autonoma di Trento Assessorato alla Cultura

Comprensorio C3 Bassa Valsugana e Tesino

Associazione degli Industriali della Provincia Autonoma di Trento

Cassa Rurale di Levico Terme

Cassa Rurale di Roncegno

Mostra organizzata da

esaExpo
srl

Uomini, fabbrica e territorio. Novaledo e la Menz & Gasser

Novaledo
Ex casa Zen
10 maggio - 8 giugno 2003

Mostra a cura di
Andrea Bonoldi
Claudio Visintainer

Progetto di allestimento
Roberto Festi per Esaexpo

Ricerche d'archivio
Alois Oberhammer
Vittoria Tomio

Traduzioni
Acoma, Trento (inglese)
Studio Gloriette, Trento (tedesco)

Le fotografie alle pagg. 19, 21, 22, 23 e 30
sono di Flavio Faganello e sono state gentilmente
concesse da:

Provincia Autonoma di Trento
Servizio Beni Culturali
Ufficio Beni Storico-Artistici
Archivio Fotografico Storico

La fotografia a pag. 5 è di Gianni Zotta

Si ringrazia la famiglia Gasser per la cortesia
con la quale ha messo a disposizione i materiali
d'archivio

Un ringraziamento particolare a Luciano Zeni
per la preziosa collaborazione e il costante
supporto

Uomini, fabbrica e territorio

Novaledo e la Menz & Gasser

a cura di Andrea Bonoldi



Tra declino e benessere: la parabola di Novaledo

Popolazione e occupazione in un «paese strada»

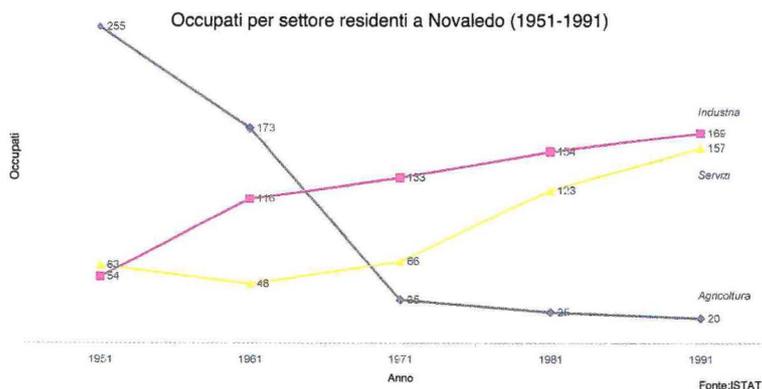
Stabilimento Menz & Gasser
di Novaledo. Operaia alla linea
di cernita della frutta (1976)

Gli ultimi cinquant'anni di Novaledo, piccolo comune a cavallo tra l'Alta e la Bassa Valsugana, il cui centro si srotola in una striscia lunga e stretta attorno al vecchio tracciato della statale, raccontano la storia di una comunità che affronta non senza difficoltà l'inesorabile tramonto della società tradizionale.

Inserito in una realtà territoriale che ancora negli anni Sessanta stenta a dar vita a un tessuto economico vitale e dinamico, capace di rispondere alle trasformazioni in atto, nel mezzo secolo tra il 1921 e il 1971 il comune di Novaledo vede ridurre la propria popolazione di oltre il 25%, passando da 940 a 702 residenti. Le limitate possibilità di trasformazione di un'agricoltura ancora orientata alla sussistenza e la mancanza per lungo tempo di alternative valide inducono una parte degli abitanti a emigrare, mentre altri trovano lavoro fuori dal territorio comunale, dando vita a un pendolarismo diffuso, o sono occupati in settori a elevata mobilità e forte connotazione stagionale, come quello delle costruzioni.

Fino agli anni Sessanta la struttura dell'occupazione vede ancora la prevalenza dell'impiego agricolo, anche se si deve supporre con una produttività piuttosto bassa. La rilevazione del 1971 mostra infatti un crollo verticale dell'occupazione nel settore, mentre era cresciuto fortemente il numero degli attivi nell'industria, sebbene sul territorio comunale non vi fosse a quella data nessuna unità produttiva.

I decenni successivi hanno visto una crescita costante dell'occupazione industriale e nei servizi, e le nuove possibilità di lavoro garantite dal sorgere di impianti di produzione a Novaledo e nei comuni vicini hanno probabilmente contribuito a invertire la tendenza demografica, con una popolazione ancor oggi in crescita, in cui non sono mancati i rientri di chi in precedenza aveva preso la via dell'emigrazione. E dunque il riscatto di Novaledo si lega strettamente al lavoro industriale, lavoro che in qualche modo costituisce ormai una componente importante dell'identità locale.





La Menz & Gasser prima di Novaledo: dalla tradizione all'innovazione

Impresa e storia

A volte il caso può avere un ruolo, anche importante, nel condizionare le vicende di un'attività produttiva. Ma molto più spesso i successi o i fallimenti di un'impresa si spiegano attraverso un complesso di fattori tutt'altro che casuali, legati alla capacità di chi la gestisce di leggere correttamente le esigenze dei mercati e utilizzare in modo adeguato le risorse disponibili sul territorio.

In questo senso ogni impresa non è solo un insieme di impianti, macchinari, scorte, capitale finanziario, management o lavoro in senso astratto; in essa si riflettono in qualche misura le caratteristiche di una comunità, del suo capitale umano, della sua capacità di crescere ed evolversi, delle sue esperienze storiche. Un'impresa dunque non è mai «soltanto» un ente economico, ma anche, e per alcuni versi soprattutto, un soggetto culturale e sociale.

Le vicende di quasi un settantennio di attività della Menz & Gasser, tra Lana d'Adige e Novaledo, costituiscono da questo punto di vista un caso esemplare.



I magazzini Menz & Gasser di Lana d'Adige prospicienti lo svincolo ferroviario per la Bolzano-Merano

Trasporto di una caldaia

Interno del magazzino di Lana d'Adige (ca. 1938)





Operai e addetti nei magazzini di Lana d'Adige (1936)

Lana: dove tradizione e modernità si incontrano

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio della seconda guerra mondiale, Lana, borgata a sud di Merano, conosce un processo di sviluppo della propria struttura economica e sociale che ben si distingue da quello di altri centri simili della parte meridionale dell'antico Tirolo.

Un'attenta trasformazione della struttura produttiva dell'agricoltura consapevolmente orientata al settore frutticolo, e una crescente attenzione all'organizzazione imprenditoriale dello smercio dei prodotti agricoli segnarono un importante momento di rottura con gli schemi statici dell'economia tradizionale. Grazie anche a fattori esogeni, come la connessione ai circuiti ferroviari internazionali, la crescita del commercio su scala mondiale, una graduale modificazione delle abitudini alimentari e il lavoro svolto da agenzie pubbliche e private per la diffusione di conoscenze agronomiche innovative, Lana vide in pochi decenni consolidarsi una produzione frutticola, in particolare di mele, che attentamente commercializzata garantiva crescenti ricadute in termini di reddito.

Scriveva a inizio secolo un viaggiatore germanico: «*Chi volesse veramente conoscere Lana, deve averla vista nel periodo della vendemmia e della raccolta della frutta, quando centinaia di lavoratori sciamano qui da fuori per cercare pane e lavoro, quando i carriaggi stracarichi percorrono le strade e i richiami dei carrettieri, il ripetuto schioccare delle fruste e il cigolio delle ruote riempiono l'aria di un rumore assordante fino a tarda notte. Chi percorresse i campi, troverebbe ovunque ceste da frutta accatastate e scale e scalini - qua grida sguaiate, là canti armoniosi, e ancora motti baldanzosi che si rincorrono da un albero all'altro*» (Reiterer 1911).

Questa ricca produzione di frutta, e lo spirito d'impresa di alcuni operatori locali, fecero sì che sorgessero magazzini e imprese di trasporto e commercializzazione della frutta, ma anche una centrale elettrica (1903), una funivia (1913), una fabbrica di cartoni (1907) e due tramvie (Lana-Merano 1906 e Lana-Postal 1913), manifestazioni di un ambiente dove andavano maturando competenze tecniche e sensibilità imprenditoriale.

La Menz & Gasser: dalla terra al mercato

In questo contesto nei primi anni Trenta comincia a emergere la figura di Matthias Gasser (1901-1965), che grazie a un talento non comune era riuscito, partendo dal nulla, a dar vita a un florida attività di produzione e commercializzazione frutticola. Nucleo centrale di questa attività era il grande magazzino di frutta, dotato di una propria connessione diretta con la ferrovia: nei periodi di punta si caricavano fino a 40 vagoni al giorno.

Se gli anni Trenta sono un periodo di generale crisi economica, è anche vero che il mercato italiano, protetto dalle barriere doganali, sembra mostrare ampi spazi per un prodotto come le conserve di frutta, e ciò induce Gasser, con Hans Menz, a rilevare la fabbrica di marmellate Mader, in stato fallimentare. Fin dalle prime iniziative si delineano i due pilastri su cui si reggerà anche nei decenni seguenti il successo dell'azienda. Da un lato l'attenzione alle esigenze di un mercato, come quello dei beni alimentari, diversificato e dinamico, in cui i mutamenti del gusto e delle esigenze di consumo sono, nel corso del Novecento, rapidi e profondi: Menz & Gasser risponde a questa situazione con una attenta innovazione di prodotto, che cerca di assecondare, e in qualche caso anche di prevenire, i segnali che giungono in tal senso. In secondo luogo c'è la propensione all'innovazione tecnologica, che porta ad accrescere la meccanizzazione e la dotazione d'impianti dello stabilimento di Lana, con conseguente incremento della capacità produttiva e riduzione dei costi.

Operaie del settore confezione nei magazzini di Lana d'Adige (1936)



«La giornata lavorativa cominciava alle sette del mattino, spesso anche alle sei»

Nel 1935 una decina di addetti, in prevalenza donne, danno inizio all'attività. Inizialmente dalla fabbrica esce soltanto marmellata di mele, dal 1936 anche d'uva.

Nel giro di pochi anni la produzione cresce e si diversifica ulteriormente, vengono installati nuovi macchinari e gli occupati arrivano a 70-75 nei periodi normali, 120 in quelli di punta. Ma, come nella maggior parte delle realtà produttive dell'epoca, il lavoro resta duro. Ricorda F.M.: «La giornata lavorativa cominciava alle sette del mattino, spesso anche alle sei. Dopo un'ora di pausa a mezzogiorno, si proseguiva ininterrottamente fino alle sei di sera. Ma questo solo nei giorni normali. Spesso si facevano gli straordinari. Giornate di 10, 12, anche 16 e 18 ore lavorative non erano nulla di eccezionale. Le donne guadagnavano tra gli 80 e i 90 centesimi l'ora, gli uomini 1,20 Lire». (Kiem 1995, p. 63)

La stagionalità e la forte presenza femminile sono le manifestazioni di una realtà produttiva ancora inserita in un contesto tradizionale. Non è solo il prodotto a essere legato strettamente al mondo rurale; anche i modi di produzione, per alcuni versi, lo sono ancora.

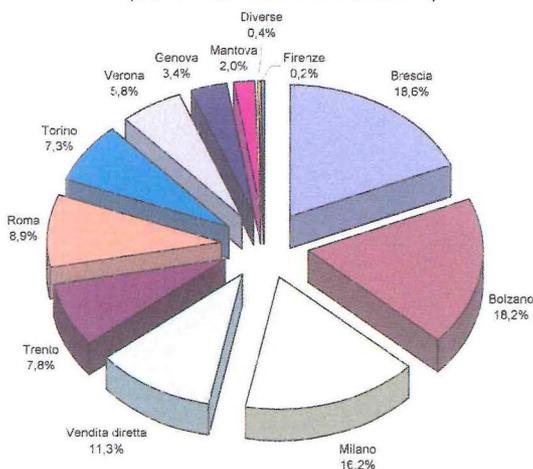
Cognome e nome	Patris	Luogo di nascita	Data di nascita	Data di assunzione in servizio	Data di licenziamento	Categorie professionale	MISURA SALARIO ORDINARIO		VARIANTE		Cassa	Prest. in natura	Altre corrispettivi	OSSERVAZIONI
							Operti	Apprendisti	Diurno	Saltato				
1. Weber & Gasser Gioia		Lecco	25.08.18	25.08.35	1.09.36	1.36								
2. Gaglia Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
3. Corti Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
4. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
5. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
6. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
7. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
8. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
9. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
10. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
11. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
12. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
13. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
14. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
15. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
16. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
17. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
18. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
19. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								
20. Gasser Siroglio Siroglio		Lecco	1.10.14	1.10.35	1.10.36	1.36								

Prodotti e commercializzazione

Nel 1939 la gamma di prodotti offerti dall'azienda è cresciuta notevolmente, e a essa si accompagna una marcata diversificazione delle modalità di confezionamento che risponde a esigenze specifiche dei consumatori. Così si va dalle classiche marmellate di mele, cotogne e uva, cui si aggiungono quelle di prugne e albicocche e di frutta mista (fragole, lampone, prugne, ciliegie etc.), commercializzate in blocchetti, mastelli, cassette e scatole di legno (quantità minima 900 g.), alle più raffinate confetture tipo Jam, immesse sul mercato anche in barattoli litografati da 450 g., ancora allo sciroppo di lampone, agli asparagi in barattolo e alla frutta allo sciroppo.

Durante la guerra le competenze della Menz & Gasser vengono sfruttate anche per le forniture militari e annonarie; lo stabilimento di Lana produce notevoli quantità di carne in scatola per l'esercito e per la Provincia di Bolzano, e raggiunge il massimo di produzione nel 1944. I primi anni del dopoguerra segnano invece una drastica riduzione dell'attività, che comincia a riprendersi con il 1948. Il quadro delle vendite di quell'anno mostra quali fossero i principali mercati di sbocco della produzione, tutti nazionali.

Ripartizione del fatturato per aree di vendita
(1948-totale ca. 175.500.000 Lit.)



Fonte: M&G



Vetrina allestita con prodotti Menz & Gasser presso il negozio della cooperativa di Parma (1950)

Pubblicità a stampa del succo «EoSan» (ca. 1952)



La nascita della «Menz & Gasser SpA» e lo sviluppo fino agli anni Settanta

Le esigenze dell'attività aziendale e ragioni legate all'evoluzione della normativa societaria e tributaria inducono nel 1948 la proprietà ad abbandonare la vecchia forma della società semplice per passare a quella della società per azioni, con capitale distribuito essenzialmente tra le famiglie Menz e Gasser, e in piccola parte anche tra i dipendenti.

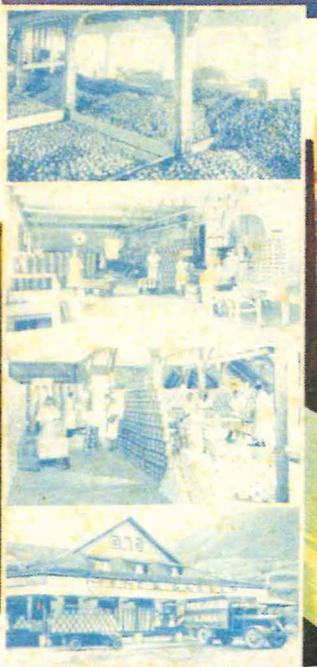
Il mercato resta essenzialmente nazionale, con le difficoltà economiche del dopoguerra che danno luogo ad episodi curiosi. Ricorda W. Z.: «Quando per fare le consegne dovevamo percorrere il tratto appenninico tra Bologna e Firenze – allora non c'era l'autostrada, la strada era ripida e si procedeva molto lentamente – si doveva essere in due, uno alla guida e un altro dietro sul cassone per evitare che, come già successo diverse volte, qualcuno saltasse su a rubare il carico». Sono decenni in cui hanno luogo profonde trasformazioni della domanda, che inducono l'azienda a un costante adeguamento della propria offerta di prodotti.

Alla fine degli anni Cinquanta il succedersi di alcuni esercizi in perdita induce l'azienda a investire nel rinnovo degli impianti e nella razionalizzazione della produzione. Con la morte di Matthias Gasser, nel 1965, prende il via un processo di ristrutturazione societaria guidato dal giovane figlio Wilfried, che porterà la famiglia Menz a liquidare la propria quota, mentre il marchio «Menz & Gasser», ormai affermato sui mercati, viene mantenuto.



Etichette dei prodotti
Menz & Gasser (1957)

Leo Lorenz.
Locandina pubblicitaria
per Menz & Gasser (ca. 1938)



MENZ & GASSER

FABBRICA MARMELLATE

PROV. DI BOLZANO LADA



Una nuova fabbrica per nuove idee: la Menz & Gasser arriva a Novaledo

Rispondere al mercato che cambia

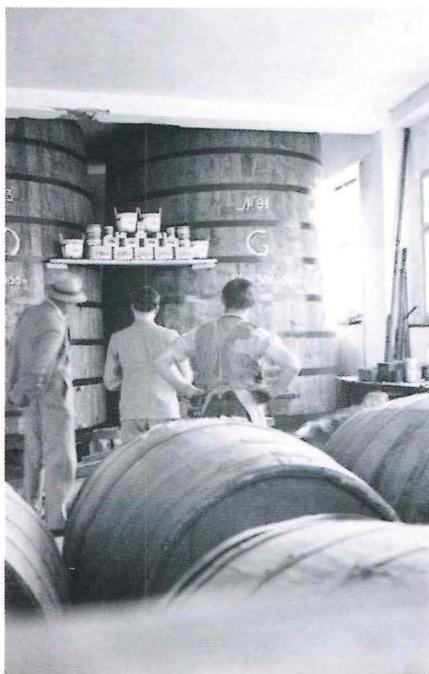
La svolta tra gli anni Sessanta e gli anni Settanta rappresenta un momento di trasformazione cruciale per la società italiana nel suo complesso. Gli effetti del boom economico, la nuova ricchezza, il passaggio da una popolazione prevalentemente rurale e contadina a una in maggioranza urbana e impiegata nell'industria e nei servizi si traducono in questo periodo in un profondo cambiamento degli stili di vita, delle forme di partecipazione alla vita sociale, dei modi di consumo.

Una fascia sempre più ampia di popolazione preme sul mercato per accedere a nuovi prodotti. In questo senso il settore alimentare assume un significato particolare, perché il cibo è spesso associato un valore simbolico, in questo periodo rappresentato appunto dall'aumentata possibilità di consumo di molte famiglie, che in qualche modo percepiscono di essere definitivamente uscite da uno status tradizionale nel quale la ristrettezza e il bisogno costituivano per molti versi la regola.

Le imprese che operano nel campo devono quindi rispondere a questa trasformazione con nuove strategie, che in sostanza si riassumono nel tentativo di aumentare la produzione in senso quantitativo, mantenendo un livello qualitativo medio. E così anche la Menz & Gasser deve affrontare una radicale ristrutturazione della propria struttura produttiva; in breve, c'è bisogno di nuovi impianti.

Wilfried Gasser (al centro) con il direttore vendite Erasmo Benassi e signora in sopralluogo al terreno di Novaledo (luglio 1974)

Contenitori in legno per la preparazione dello sciroppo di lampone. Lana d'Adige (ca. 1950)



Il ruolo della mano pubblica: le politiche di sviluppo locale

L'espansione dell'attività produttiva richiede nuovi terreni da destinare allo scopo, e ciò in una realtà, come quella di una regione di montagna, in cui gli spazi che si prestano all'utilizzazione industriale sono ristretti e fortemente contesi dalle attività tradizionali, in particolare da quelle agricole.

Ma il periodo a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta vede un forte impegno da parte degli enti locali, prima la Regione e poi la Provincia, per una pianificazione dell'uso del territorio con specifiche destinazioni funzionali delle aree coerenti con un piano complessivo di sviluppo economico. In questo progetto un ruolo di tutto rilievo spetta al comparto industriale e, non senza accese discussioni e accenti polemici, alla fine si decide di favorire una distribuzione dell'attività sul territorio per «poli di sviluppo», evitando cioè concentrazioni troppo forti a elevato impatto ambientale e sociale, ma anche una dispersione eccessiva e antieconomica in considerazione, ad esempio, delle necessità infrastrutturali.

Il Piano Urbanistico Provinciale del Trentino, approvato definitivamente nel settembre del 1967, tiene conto di questi principi, proponendo una individuazione delle aree industriali che presta attenzione anche alla necessità di avviare processi di sviluppo in zone in cui appaiono evidenti alcuni segnali di involuzione. La Bassa Valsugana è certamente una di queste.

Novaledo e la Bassa Valsugana alla fine degli anni Sessanta: indici di un disagio

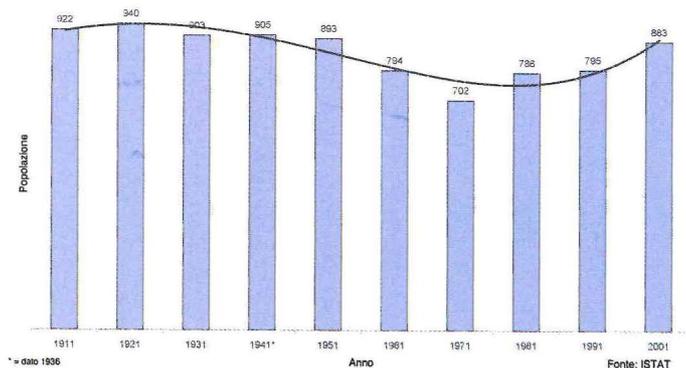
In Bassa Valsugana il disagio era rappresentato abbastanza efficacemente da un dato eloquente: la contrazione demografica. Se la popolazione residente nel 1931 era di 29.062 unità, nei decenni successivi si ha una costante riduzione della popolazione, che arriva a un minimo di 23.828 unità nel 1988, quando la tendenza si inverte, fino a risalire a 25.587 unità nel 2001.

Fino agli anni Ottanta dunque, mentre il resto della provincia faceva segnare un incremento demografico, la Bassa Valsugana mostra un costante processo di spopolamento, il più elevato in assoluto tra i comprensori del Trentino, oltre a un tasso particolarmente elevato di popolazione che lavora all'estero. Un'agricoltura tradizionale e scarsamente produttiva, un turismo con poche prospettive di crescita e un settore industriale con un'elevata percentuale di occupati fuori dal comprensorio e all'estero sono gli elementi che, sul finire degli anni Sessanta, inducono la mano pubblica a intervenire per promuovere la localizzazione di attività manifatturiere. E infatti con la Val d'Adige, la Vallagarina, il Basso Sarca e le Giudicarie, è proprio la Bassa Valsugana a essere individuata dai programmatori provinciali come sede per nuove attività industriali.

La disponibilità potenziale di manodopera e il posizionamento su di un importante asse di comunicazione di cui si prospettava il rafforzamento sono elementi che contribuiscono a spiegare questa scelta. Per tutto il comprensorio il Piano Urbanistico Provinciale del 1967 prevede 194 ettari di aree industriali, di cui ben 21 nel comune di Novaledo, una realtà in cui ancora nel 1971 non operava alcun impianto industriale.

Nell'area individuata dai pianificatori, a est del paese oltre la statale – che già il Comune, nel suo piano regolatore del 1967, aveva indicato come «zona produttiva» – sarebbe sorto, da lì a qualche anno, lo stabilimento della Menz & Gasser.

Popolazione residente nel comune di Novaledo (1911-2001)



**«Ci servivano 40.000 mq,
e a Lana non si poteva...»**

All'inizio degli anni Settanta la Menz & Gasser è consapevole della necessità di dover ampliare i propri impianti per far fronte alle nuove esigenze di un mercato in trasformazione. I primi tentativi in tal senso vengono naturalmente fatti a Lana d'Adige, dove peraltro sta sorgendo una nuova zona industriale. Ma in questa non pare esserci spazio, e non è neppure possibile costruire gli impianti su altri fondi, pur di proprietà della società; per i terreni agricoli le concessioni per la costruzione di edifici destinati all'attività produttiva venivano rilasciate solo a cooperative, non a privati.

Ecco dunque che si pone la necessità di guardare altrove. Attraverso una serie di contatti, personali, professionali e istituzionali, si giunge a individuare nell'area industriale definita dal Piano Urbanistico Provinciale a Novaledo una possibile sede per il nuovo impianto. In breve si avviano le trattative, che vengono condotte privatamente, ossia senza interventi coercitivi da parte dell'autorità pubblica. Il sindaco dell'epoca, Alfredo Angeli, si fa mediatore tra la Menz & Gasser e i numerosi proprietari delle particelle in cui era suddivisa l'area, il tutto sulla base di una sorta di accordo tra gentiluomini, per cui se la comunità locale garantiva la piena collaborazione per la concessione dell'area e l'impianto dello stabilimento, l'azienda a sua volta si impegnava a dare lavoro soprattutto alla popolazione del luogo.

Così, nonostante alcuni problemi legati alla natura del terreno e alle disponibilità idriche, in tempi relativamente brevi prende il via la costruzione dello stabilimento.





Prodotti, mercati, tecnologie: un po' di storia industriale della Menz & Gasser a Novaledo

La conquista della quantità: produrre «in continuo»

La sfida cui deve rispondere il nuovo impianto di Novaledo è dunque quella di incrementare considerevolmente i volumi di produzione, mantenendo stretto il controllo sui costi. Risulta subito evidente come non sia possibile limitarsi a una pura e semplice estensione dei vecchi metodi di produzione, pur dimostratisi validi fino a quel momento, su scala maggiore. Occorre ripensare alle radici l'intera concezione del ciclo produttivo.

Ecco dunque l'idea che tiene a battesimo il nuovo impianto: il lavoro «in continuo». Il procedimento tradizionale seguiva, semplificando un po', il «metodo della polenta»: gli ingredienti venivano immessi in proporzioni fisse nei contenitori dove avveniva il processo di trasformazione, alla fine del quale si otteneva una quantità stabilita di prodotto, per poi ricominciare tutto da capo. Ecco dunque il nocciolo del problema: il fatto di dover riprendere ogni volta ex-novo il processo risultava poco efficiente al crescere delle quantità. Lavorando in continuo invece non c'erano tempi morti: una volta portato a regime il ciclo di produzione si poteva continuare facendo fluire costantemente la quantità di ingredienti necessaria.

Si trattava in sostanza di applicare alla marmellata uno dei principi base della moderna ingegneria industriale. Ma per il settore l'impianto di Novaledo è una novità assoluta; solo negli Stati Uniti, in Tennessee, esisteva uno stabilimento in qualche modo paragonabile a quello che in breve tempo sorge nel piccolo comune della Valsugana, arrivando a garantire una produzione massima di 8000 kg/ora. Una quantità 15 volte superiore a quella che si otteneva seguendo il metodo tradizionale.



Serbatoi inox per la conservazione della frutta pastorizzata (ca. 1990)

Depuratore e linea di confezionamento vasi con etichettatrice (1974)



Il magazzino nello stabilimento di Novaledo (1974)

I primi anni Ottanta: più qualità, il boom della domanda alberghiera e una nuova attenzione per i mercati esteri

Come visto, una costante della storia aziendale della Menz & Gasser è rappresentata dalla sensibilità ai segnali di cambiamento che arrivano dal mercato. Nei primi anni Ottanta si assiste a un'ulteriore trasformazione delle esigenze di consumo: molte famiglie, avendo ormai raggiunto una buona capacità di spesa, cominciano a mostrare un crescente interesse verso gli aspetti qualitativi dei prodotti.

Alla Menz & Gasser, risolto efficacemente il problema della quantità, si presta ora attenzione al miglioramento degli standard di qualità. In questo periodo vi è anche la definitiva affermazione di un fenomeno che ha profonde implicazioni sullo stile di vita delle persone, con importanti ricadute sulle economie delle realtà coinvolte: il turismo di massa. Il settore della produzione destinata agli alberghi era già una parte importante dell'attività Menz & Gasser, che operava su di un territorio nel quale il settore turistico poteva vantare una certa tradizione. La decisione cruciale per l'azienda all'inizio degli anni Ottanta è quella di potenziare la produzione delle monoporzioni per albergo – iniziata già nello stabilimento di Lana – che viene così decuplicata. Si investe anche nel settore del confezionamento al fine di rendere l'imballaggio più consoni ai moderni mezzi di trasporto e alle esigenze della domanda, raggiungendo in tal modo una posizione di punta in questo mercato, nel quale ancor'oggi la Menz & Gasser è leader in Europa.

Sono anni in cui l'azienda si mostra dinamica anche sul fronte commerciale, dando il via a una forte politica di espansione sui mercati esteri, che implica un'attenzione specifica alle peculiari esigenze in termini di gusto dei consumatori locali e porta all'acquisto di materia prima in loco. Da allora il processo di internazionalizzazione dell'azienda non s'è più fermato: oggi la quota di produzione destinata all'estero è arrivata al 50 %, e la Menz & Gasser esporta in oltre 40 paesi, acquistando materie prime in almeno 20, dal Cile alla Polonia, dalla Germania alla Spagna.

Tra anni Ottanta e Novanta: cresce la clientela industriale, crescono gli investimenti in ricerca e sviluppo

Con il mutamento delle abitudini alimentari del consumatore italiano cambiano anche le caratteristiche dell'industria del settore. Si affermano i grandi marchi a diffusione nazionale, per i quali la riduzione dei costi connessa alla produzione su larga scala si lega inscindibilmente alla necessità di garantire l'omogeneità qualitativa e la riconoscibilità dei propri prodotti.

La decisione di Menz & Gasser di entrare in questo segmento del mercato come fornitore, inizialmente per le linee di prodotti da forno con farcitura, ha delle importanti conseguenze per l'organizzazione interna dell'azienda. La clientela industriale manifesta esigenze ben diverse rispetto a quella alberghiera o alla piccola e grande distribuzione; la puntualità nei tempi di consegna diventa requisito essenziale perché i cicli di produzione procedano fluidamente, e allo stesso modo un controllo serrato sugli ingredienti è condizione imprescindibile per garantire al prodotto finale una qualità costante.

La scelta della Menz & Gasser di potenziare il settore ricerca e sviluppo è, in questo senso, strategica. Le risposte che vengono fornite alla clientela industriale in termini di contenimento dei costi e soddisfacimento degli standard richiesti non solo fungono da traino anche per i prodotti più tradizionali dell'azienda, ma aprono nuove prospettive di sviluppo. Il successo di questa politica è testimoniato dalla caratura dei clienti, che vanno dalla Barilla alla Sagit-Unilever, dalla Danone alla Yomo e alla Parmalat. E dal fatto che dallo stabilimento di Novaledo escano alcuni degli ingredienti di notissimi prodotti-totem della grande industria alimentare, come ad esempio le crostatine del Mulino Bianco, i gelati dell'Antica Gelateria del Corso o lo yogurt Yomo.



Reparto di confezionamento (linea «Beker») per i prodotti destinati al mercato estero (1974)

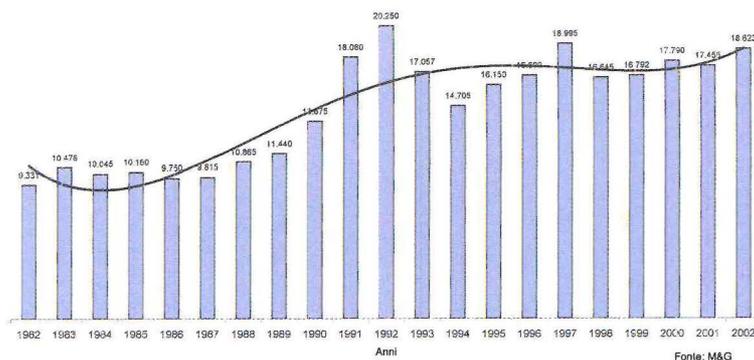
Gli anni Novanta: passaggi difficili e nuovi successi

Le scelte fatte a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta portano a un forte incremento della domanda di prodotti della Menz & Gasser, sia sul mercato italiano che su quello estero. In questo contesto si inserisce, nel 1991, l'acquisto di uno stabilimento a Gardolo, già S.A.T.O. s.c.a.r.l., destinato a diventare un nuovo centro di produzione specializzato nel settore dei semilavorati, l'Agroalimentare s.r.l. Ma una serie di circostanze negative, che vanno da una forte contrazione dei consumi legati alla congiuntura internazionale, che tra 1992 e 1994 mostra segnali di crisi, inducono l'azienda ad abbandonare Gardolo nel 1996, per concentrare nuovamente tutta la produzione a Novaledo.

Intanto l'esperienza sul mercato internazionale aveva consentito alla Menz & Gasser di sviluppare competenze che si sarebbero rivelate estremamente utili in un settore in forte espansione: quello dello yogurt. Negli anni Ottanta il consumo annuo pro-capite del prodotto nei paesi dell'Europa centro-settentrionale arrivava ai 6-8 kg., mentre in Italia si era sotto il chilogrammo. La collaborazione con aziende che all'estero avevano posizioni consolidate in questo campo – come Müller o Bauer – aveva fatto sì che a Novaledo si fossero elaborati processi produttivi, ad esempio nell'ambito della pastorizzazione e dell'asettico, che per l'Italia erano di assoluta avanguardia.

Quando esplose la domanda interna, la Menz & Gasser è già pronta per diventare fornitrice di molti dei principali produttori italiani di yogurt, dalle grandi aziende industriali alle centrali del latte di città come Milano, Firenze, Trieste, Torino, Trento e Bolzano.

Produzione annua dello stabilimento di Novaledo 1982-2002 (tonnellate)

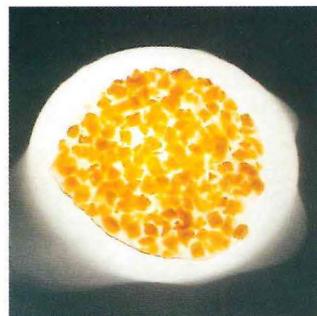


Alcune caratteristiche salienti dell'esperienza industriale della Menz & Gasser

I punti di forza che hanno caratterizzato l'esperienza di Menz & Gasser in quasi settant'anni di attività sono da ricercarsi innanzitutto nell'attenzione riservata all'innovazione per quanto riguarda i prodotti e i processi di produzione. A ciò s'è associata, in particolare negli ultimi decenni, una forte diversificazione dei mercati di sbocco, sia in termini di aree geografiche, che di tipologia di prodotti (dal consumo finale, al catering, ai semilavorati per l'industria).

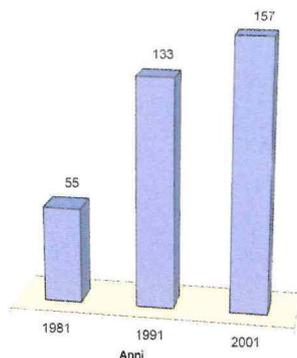
Ciononostante, alcuni tratti distintivi dell'azienda hanno un'impronta che non si può definire in altro modo se non tradizionale. La proprietà, in primo luogo, è rimasta strettamente in mano a una famiglia, che opera direttamente anche nella gestione dell'attività produttiva. E sebbene siano aumentati sensibilmente i volumi prodotti, le dimensioni aziendali sono rimaste tutto sommato contenute. Sia a Lana che a Novaledo si sono evidenziati fenomeni di forte integrazione tra azienda e comunità locale. Tradotto in pratica operativa ciò significa una certa personalizzazione del rapporto tra proprietà, management e manodopera, che aiuta le parti a cooperare anche in forme diverse da quelle previste dagli accordi formali.

Nel primo biennio di attività dell'impianto (1975-1976) 38 dei 55 occupati stabili erano residenti nel comune. Negli anni successivi l'occupazione nello stabilimento cresce, e la maggior parte del personale continua a essere costituita da popolazione locale, anche se aumenta gradualmente il numero dei residenti nel comprensorio e in provincia. Nel 2001 gli occupati stabili sono 157, di cui 130 residenti a Novaledo. Se si considera il numero di posti di lavoro che, tra operatori fissi e stagionali, la Menz & Gasser ha garantito continuamente, si può ben dire che, a differenza di altre più effimere esperienze industriali, una parte non indifferente del miglioramento del tenore di vita della popolazione locale sia legata alla presenza della fabbrica.



Verifica in laboratorio dell'integrità e delle caratteristiche di un prodotto destinato all'industria (ca. 1990)

Occupati stabili alla Menz & Gasser (1981-2001)



Fonte: M&G



Vivere, lavorare: il ruolo del fattore umano

Lavoro e comunità: una «periferia»

Quali motivazioni possono indurre un'azienda a stabilirsi in un territorio del tutto privo di impianti industriali, e anche piuttosto decentrato rispetto alle aree tradizionali di sviluppo del settore? Alcune risposte alla questione si trovano in parte in quanto l'Associazione industriali affermava sul finire degli anni Sessanta, in relazione alla logica ispiratrice del Piano Urbanistico Provinciale, che come detto promuoveva un certo grado di decentramento: «...il disporre di mano d'opera quasi integralmente locale, legata alla propria terra da tradizioni familiari e sicuramente da minori interessi di altra natura, sia di natura materiale che di natura psicologica, cioè di un mano d'opera che ha forti probabilità di vivere in termini di benessere e di felicità globale ad un livello ben più alto che non altrove, è garanzia per l'imprenditore di stabilità aziendale e di maggiore affiatamento – questo è il punto – fra 'capitale denaro' e 'capitale lavoro'» (Problemi e prospettive 1968, pp. 67-68).

Eventuali carenze sul fronte della preparazione industriale specifica potevano essere in parte compensate da una forte attitudine al lavoro, forgiatasi sull'esperienza di un'agricoltura difficile e di esperienze nel settore delle costruzioni o in realtà industriali esterne. Un certo miglioramento nella qualificazione del personale fu poi legato al rientro degli emigrati, che nel nuovo impiego riversarono conoscenze e competenze sviluppate in anni di lavoro di fabbrica all'estero.

Addetto al controllo microbiologico dei prodotti finiti. Cappa sterile a flusso laminare (ca. 1990)

Laboratorio di ricerca e sviluppo e controllo qualità (ca. 1990)



La memoria del lavoro

Nel racconto di alcuni abitanti di Novaledo che hanno lavorato nello stabilimento della Menz & Gasser fin dai primi anni ricorrono diversi elementi comuni. Uno è quello della novità, per molti, del lavoro di fabbrica.

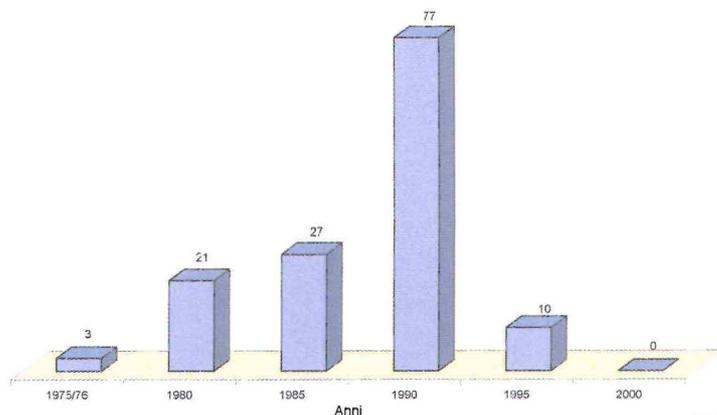
Ricorda B. B. «Un giorno lavoravo fuori ed ho visto che facevano la Menz & Gasser. Io facevo il muratore, ma era febbraio ed ero fermo, così mi sono detto posso andare a lavorare, poi se voglio posso anche mollare. Sono rimasto 22 anni. All'inizio ho fatto un po' di fatica, perché non era il mio mestiere, e poi ho fatto la manutenzione».

M. B., anch'egli assunto fin dal primo periodo di attività della fabbrica, valuta positivamente la sua esperienza: «Per me la fabbrica è stata buona, ha tirato gente in paese, e ha dato un lavoro fisso a chi faceva altro. C'erano sì gli stagionali, ma il proprietario diceva 'Gli stagionali restano stagionali, ma per i fissi il lavoro è garantito'. E così finché ci sono stato io non c'è mai stata un'ora di cassa integrazione, e una sola volta, in un periodo particolarmente difficile, lo stipendio ci è stato pagato in ritardo...di due giorni! Il signor Gasser è sempre stato corretto, con lui si poteva parlare, ma se c'erano due ciliegie per terra, lui le tirava su e sapeva quanto costavano».

In effetti gli stagionali hanno rappresentato una presenza costante dell'organizzazione del lavoro della fabbrica, che serviva a far fronte ai momenti di punta della produzione nel periodo estivo. Tuttavia negli ultimi anni la loro presenza è calata considerevolmente.

Significativo di una certa integrazione tra comunità locale e azienda è stato poi il basso grado di conflittualità tra le parti, in un periodo altrove tutt'altro che facile per le relazioni industriali: «L'unica ora di sciopero che io ricordo – è ancora M. B. che parla – è stata fatta quando è morto Moro.»

Lavoratori stagionali alla Menz & Gasser di Novaledo
(1975-2000)



Fonte: M&G





Un epilogo che non è tale: gli ultimi anni della Menz & Gasser a Novaledo

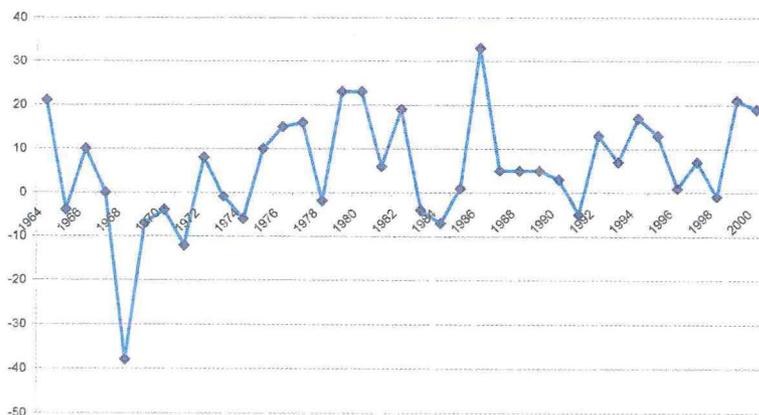
Questi ultimi anni di attività della Menz & Gasser hanno visto un consolidamento della presenza sui mercati esteri e una prosecuzione della scelta strategica di investire fortemente nella ricerca e nello sviluppo. In questo senso, ad esempio, l'azienda ha utilizzato per prima al mondo le radiofrequenze per la pastorizzazione della frutta e dei semilavorati, garantendo così al meglio il mantenimento delle caratteristiche strutturali, estetiche e organolettiche del prodotto. Con la crescita e la diversificazione della produzione, sul finire degli anni Novanta appaiono chiari i limiti dimensionali dello stabilimento di Novaledo. Ma i progetti per l'ampliamento vengono bruscamente interrotti l'ultimo dell'anno 2002, quando un incendio devasta una parte importante della struttura.

Se l'impianto di Novaledo è stato, per la Menz & Gasser, un investimento ben riuscito, che ha accompagnato e in qualche modo determinato il successo dell'azienda, cosa ha rappresentato la presenza dello stabilimento per la comunità locale? Pare quasi banale dirlo, ma la stabilità occupazionale e l'incremento del reddito legati a questa specifica esperienza industriale sembrano avere avuto un ruolo di primo piano nel processo che ha portato Novaledo a uscire da una situazione di declino e marginalità, che ancora nei primi anni Settanta pareva quasi inesorabile.

Non solo la popolazione è tornata a crescere e il flusso migratorio si è in qualche modo invertito, ma anche altri indicatori, come il grado di istruzione o il rinnovo dell'immagine esterna del paese e del suo patrimonio edilizio stanno a indicare come la simbiosi tra azienda e comunità abbia dato buoni frutti. E quanto sia forte e condiviso oggi l'interesse che questa storia possa continuare.

Linea di cernita della frutta fresca nello stabilimento di Novaledo (1974)

Saldo migratorio a Novaledo (immigrati-emigrati; 1964-2000)



Fonte: Comune di Novaledo

Citazioni da:

Reiterer 1911 = Abrogast Reiterer, *Lana: Vergangenheit und Gegenwart*, Lana, Kirchenbau-Verein

Problemi e prospettive 1968 = Associazione degli Industriali della Provincia di Trento, *Problemi e prospettive dell'industria trentina*, in Regione Trentino-Alto Adige, *Conferenza regionale dell'industria*, Trento, Saturnia, pp. 64-73

Kiem 1995 = Othmar Kiem, *Harte Arbeit - Karger Lohn: Lebensgeschichten von «Fabriklern» und anderei* Lananern, Lana, KVW-Ortsgruppe Lana.

Altre citazioni sono tratte da testimonianze dirette raccolte nel marzo-aprile 2003.

Finito di stampare
nel mese di maggio 2003
da Stampalith, Trento

A vintage advertisement for Menz & Gasser jam. The central illustration depicts a smiling woman wearing a large, wide-brimmed yellow hat and a red dress, carrying a large basket of fresh fruit including grapes, oranges, and apples. In the foreground, several jars of jam are displayed, with labels that include 'MARMELLATA', 'LIMONCELLO', and 'FRAGOLE'. To the left of the jars is a small inset image showing a factory or industrial building. Above the jars is a small circular logo with the letters 'MG'.

MENZ & GASSER
FABBRICA MARMELLATE
PROV. DI BOLZANO **LANA ALL'ADIGE**
RAPPRESENTANTE