

## Intervista a Daniela Brignone

di Giuseppe Paletta

realizzata il 21-12-2004

**G.P.:** La cosa che ci interessa tu racconti è la vicenda dell'archivio Peroni, della sua formazione, e di tutti quelli che sono i rapporti con l'impresa generatrice di questa istituzione culturale. L'altra cosa che ci interessa sono le sinergie ma anche le difficoltà tra l'istituzione culturale e l'istituzione-impresa che spesso presentano priorità discordanti e ciò generalmente, determina nella storia degli archivi d'impresa....

**D.B.:**...priorità!

**G.P.:** ...attriti, a volte, ma tante altre volte anche consonanze con l'impresa e con la sua missione.

**D.B.:** Scherzavo con la parola priorità perché è quella più ricorrente quando un'impresa decide di disinvestire in un'istituzione culturale che pure ha creato, oppure d'investire meno. La frase standard è: «non è prioritario» e rappresenta questa altalenanza di situazioni.

L'archivio Peroni è nato non come obiettivo prioritario di un progetto che invece aveva come finalità quello della ricostruzione della vicenda dell'impresa in occasione dei 150 anni, quindi come spesso succede è stata l'occasione della ricorrenza che ha indotto la proprietà di allora a voler ricostruire la vicenda societaria. C'era la coincidenza al 100% della famiglia con la proprietà e quindi anche questa sicuramente è stata una leva molto forte di motivazione. Il presidente era Giorgio Natali, di madre Peroni: ovviamente la storia della sua famiglia coincideva con la storia dell'azienda e quindi lui era fortemente motivato.

Il contatto con l'azienda è nato nel 1993 perché da libera professionista avevo fatto uno studio sulla Peroni. Avevo studiato le carte aziendali e in particolar modo la fabbrica del ghiaccio che m'interessava e al termine della ricerca il Presidente mi chiese se, in occasione dei 150 anni – che sarebbero caduti dopo 3 anni me la sentivo di ricostruire la vicenda societaria. Quindi il primo obiettivo fu il libro, che doveva essere il prodotto finale del progetto di valorizzazione. Sono state una serie di circostanze che hanno portato a fare il passaggio successivo, cioè alla realizzazione di un archivio storico, che non era assolutamente nelle intenzioni iniziali, anzi! L'azienda ha sempre avuto una forte tradizione di riservatezza che, se vuoi, è stato un elemento di forza della società e della famiglia, motivo per cui l'idea della creazione di un luogo aperto al pubblico per la consultazione delle proprie carte, credo gli facesse orrore. Tuttavia, pian piano, grazie al rapporto di fiducia creato con la proprietà e agli interlocutori istituzionali di cui siamo riusciti ad avere il supporto – cioè la Soprintendenza archivistica per il Lazio – il progetto di valorizzazione dell'archivio, che poi ha incluso non solo le carte ma anche gli oggetti, ha preso piede. È stato un vero miracolo, vista la situazione iniziale di riservatezza e sospetto, che poi è tipica del capitalismo familiare italiano. Si è trattato di un'opera di lenta sensibilizzazione e presa di coscienza e devo dire che c'è stata anche una grossa crescita culturale dell'impresa e,

ovviamente, anche mia. Piano piano, insieme, siamo cresciuti su questa presa di coscienza. Nel frattempo anch'io mi facevo un'idea di cosa avevo per le mani, un archivio assolutamente vergine di carte mai studiate e mai riordinate, trovate sulla base di una serie di indizi. Andavamo a frugare nei sottoscala, negli archivi portati a casa o nei magazzini scorte; soprattutto a Roma fu trovato il grosso della documentazione, vergine, che documentava la storia dell'azienda dalla fine dell'Ottocento agli anni cinquanta. Il grosso della documentazione aziendale era lì, tutto a Roma. Quindi a poco a poco, avendo anche loro capito cosa avevano e che non pensavano di avere, si sono resi conto dell'importanza di un progetto di valorizzazione. Per cui, prima fu fatta l'inventariazione ai fini della redazione del testo poi, con la consulenza della Soprintendenza e una serie d'incontri tra il Presidente Natali e la Soprintendente Salvatori Principe, grazie alla simpatia che si era creata tra i due personaggi, insomma una cosa ha tirato l'altra e si è arrivati alla notifica.

Il dr. Natali seguiva il tutto in prima persona, come nell'Ottocento, perché lui era davvero un uomo d'altri tempi. Dopo la notifica d'interesse storico, l'Azienda è arrivata alla decisione di costruire un luogo fisico da dedicare all'archivio, all'interno dello stabilimento di Roma. Purtroppo non c'era più il legame tra le carte e il luogo dove erano state prodotte perché la sede storica della Peroni, che è a Porta Pia, non è più di proprietà dell'impresa. È stata dismessa come fabbrica agli inizi degli anni settanta, poi per lungo tempo inutilizzata, per ospitare infine la direzione generale sino alla recente cessione finale. Quindi la Peroni non è più nella sua sede storica. Oggi la direzione generale e l'Archivio Storico si trovano presso lo stabilimento di Roma, nato negli anni settanta.

Il luogo fisico che ospita le strutture Archivio e Museo è stato costruito ad hoc e aperto al pubblico tra il 2000 e il 2001. Il progetto di realizzazione del museo aziendale era addirittura precedente a quelli dell'archivio storico e del volume sulla storia dell'azienda.

Da 30-40 anni l'azienda e il personale, i vecchi direttori e soprattutto esponenti della famiglia come Marco e Rodolfo Peroni, avevano intenzione di realizzare un museo, per cui un certo numero di oggetti – vecchi macchinari, le chiavi e le scarpe del cantiniere, il telefono sradicato dalle cantine di deposito – era stato conservato. C'era stato un vero feticismo nella conservazione di ogni singolo oggetto del passato! Ovviamente tanto è stato buttato però tanto è stato conservato al punto che, quando si è deciso di realizzare accanto all'archivio un museo aziendale c'era tutto! Si trattava soltanto di fare una caccia al tesoro in giro per gli stabilimenti dimessi e operativi e ricomporre i pezzi. È stata un'operazione interessantissima durata molti anni, perché dal 1993 siamo arrivati all'inaugurazione del museo nel 2001. A questo processo lento e laborioso hanno contribuito tutti gli stabilimenti, gli ex dipendenti e i dipendenti: è stata un'opera corale molto coinvolgente a livello di comunicazione interna: un bel lavoro insomma.

Purtroppo poi dal '96 il mercato è cambiato, perché Heineken ha comprato la Moretti e la Peroni ha perso una *leadership* che aveva dall'inizio del Novecento. Nella seconda metà degli anni novanta è purtroppo iniziata una fase non felice per l'economia italiana e per il settore birrario, quindi tanto tempo per festeggiare il Centocinquantenario non c'è stato, ma si può dire che la realizzazione delle due strutture Archivio e Museo sia stata un forte incentivo alla coesione interna. Riassumendo, il museo aziendale è stato un progetto fermamente voluto da una proprietà familiare che vi si rispecchiava perché testimoniava indirettamente anche la loro storia.

**G.P.:** È divertente il fatto che l'idea del museo fosse precedente a quella dell'archivio, quasi fosse iscritta nei cromosomi l'importanza di ciò che si stava facendo.

**D.B.:** Abbiamo trovato oggetti degli anni sessanta messi via con l'annotazione «Museo». In Azienda veniva chiamato «museo» un luogo dimenticato da molti, dentro il magazzino scorte dello stabilimento di Roma, dove si è trovato di tutto, compresa l'insegna luminosa più antica della Peroni di fine Ottocento, cose fantastiche che nessuno sapeva di avere e che qualcuno 50 anni fa, 60 anni fa, 70 anni fa aveva cominciato a conservare.

Forse una cosa del genere può avvenire solo nelle imprese familiari, non lo so, ma di certo è avvenuto in Peroni, dove il progetto dell'Archivio e del Museo ha avuto una lunga, lunghissima incubazione.

**G.P.:** Hai trovato qualche documento sulla storia della nascita di questa prima idea? Prima hai detto un'altra cosa che mi ha colpito: il progetto era voluto sia dall'imprenditore, sia da un secondo ramo della famiglia.

**D.B.:** Sì, tutti i rami della famiglia Peroni operativi in Azienda e altri azionisti storici erano convinti della bontà del progetto.

**G.P.:** Azionisti storici?

**D.B.:** All'inizio del XX secolo ci fu una fusione importante tra la Ditta Peroni e la Società Romana di fabbricazione del ghiaccio e della neve artificiale, da cui provennero altre importanti famiglie di imprenditori.

Tra il 2003 e il 2005 l'assetto proprietario della Società Peroni è cambiato profondamente e oggi la multinazionale sudafricana SABMiller è in possesso dell'intero pacchetto azionario. Il progetto Archivio e Museo è però nato nell'assetto precedente, che ho voluto ricordare per correttezza storica.

**G.P.:** Quindi fu un progetto seguito direttamente dalla Presidenza.

**D.B.:** Sì, direttamente, con i tutti i pro e i contro della situazione: da un lato, la procedura «direttissima» assicurata a tutti i progetti, dall'altro il rischio di legare le strutture ad un unico sponsor interno e di non garantire loro una autonoma continuità nel tempo.

Bisognerebbe che gli imprenditori illuminati, nel momento stesso in cui hanno l'illuminazione, pensassero anche: come proseguirà il mio progetto nel futuro?

**G.P.:** E come è proseguita? Organizzativamente, come ha funzionato il museo? È stato affidato alle strutture interne?

**D.B.:** Dal 2002 l'Archivio e il Museo sono stati inseriti nella Direzione Relazioni Esterne il che ha dato una maggiore autonomia alla struttura e consentito un inserimento nel cuore della vita dell'azienda. Un progetto sponsorizzato dall'alto magari ha tante porte aperte ma rimane un po' ai margini della vita reale.

Si era studiata per un breve periodo anche l'ipotesi della creazione di fondazione onlus, però era troppo complicato a livello organizzativo, burocratico e patrimoniale per cui si decise di non farlo. Oggi vi sono realtà che forse hanno maggiore stabilità grazie all'autonomia data all'investimento culturale rispetto alle fluttuazioni dell'Azienda, ma il prezzo da pagare è spesso il distacco dalla vita dell'impresa. Quindi non è certa la formula della felicità. Sicuramente l'Archivio e il Museo Peroni hanno il vantaggio, soprattutto dopo il cambiamento proprietario degli ultimi anni, di essere interpretati come il luogo dove archiviare ed esporre ciò che è utile per l'impresa e che la rappresenta nella sua attualità industriale e commerciale. L'archiviazione del materiale pubblicitario e promozionale dell'anno in corso è una delle finalità prioritarie.

È compito dell'archivista rompiscatole sensibilizzare l'impresa alla conservazione della documentazione cartacea accanto all'oggettistica legata al prodotto: attualmente è in corso il versamento di un nuovo lotto di documentazione che sta per avere la notifica d'interesse storico, proprio perché finalità principale di un archivio d'impresa è quella di essere incrementato con i nuovi flussi documentali.

È una lotta mediare tra la teoria archivistica sulla corretta tenuta degli archivi aziendali e le esigenze pratiche dell'azienda che sono essenzialmente quelle di spazio.

È senz'altro vero che la linfa vitale di progetti di valorizzazione come quello realizzato in Peroni è l'innamoramento da parte dell'imprenditore, che però nel caso Peroni non volle parlare di sé nel Museo. Intelligente fu l'impostazione data all'esposizione museale, come pure alla ricostruzione della vicenda societaria nel volume celebrativo, focalizzando l'attenzione non tanto sulla storia familiare quanto sulla storia dell'azienda, del prodotto, delle persone come parte integrante della storia sociale, economica, culturale e materiale del nostro paese. È quello l'elemento che, secondo me, può funzionare anche rispetto ai nuovi interlocutori che, devo dire, sono sensibili e rispettosi della tradizione Peroni, nonostante abbiano per ora posto come obiettivo il mantenimento minimo delle strutture. Di questi tempi, in fondo non è male!

**G. P.:** Vediamo se ho capito bene: nel momento in cui il museo è passato sotto il coordinamento delle relazioni esterne ne sono state accentuate le funzioni di marketing. Il museo diventa una istituzione a una dimensione, mentre l'obiettivo di una seria operazione culturale è di scoprire l'insieme delle dimensioni. Ma in questa attività sei riuscita a produrre servizi per l'impresa, quindi a interloquire con i processi dell'impresa offrendo loro vantaggi organizzativi e una razionalizzazione dei flussi informativi? È una prospettiva possibile?

**D.B.:** Sì. Se vogliamo si può dire che il miglioramento di funzionalità è il vantaggio principale che l'archivio offre all'azienda. Il marketing, ad esempio, utilizza più frequentemente i servizi dell'archivio perché vi si conserva la storia dei marchi e la storia della comunicazione e del packaging.

Quindi, se occorre fare il *restyling* della storia di «Nastro Azzurro», si viene in archivio. Poi, siccome nel *marketing* c'è un frequente *turn over* di personale, l'organizzazione dimentica le informazioni e quindi predispongo per i colleghi *dossier* sulla storia dei *brand*. E devo dire che questa è una cosa che serve tanto e che effettivamente funziona.

Verso l'esterno c'è un filone di rapporti con le Università che inviano tesisti, interessati principalmente alla storia del messaggio pubblicitario, ma l'attività principale rimane quella del servizio all'impresa.

**G.P.:** Che rapporto c'è?

**D.B.:** Su dieci richieste mensili, sei o sette provengono dall'impresa, il resto dalle utenze esterne. Non è un archivio frequentatissimo però ha una sua utenza. A limitare le utenze esterne vi sono problemi di accessibilità e di sicurezza, trovandosi l'Archivio e il Museo all'interno di uno stabilimento industriale che funziona 24 ore su 24.

Per fare alcuni esempi di utenti del Museo, strettamente connessi alla vita commerciale dell'Azienda, abbiamo avuto in visita 80 sommelier di Roma o i pizzaioli riuniti a Roma per la manifestazione Pizza Time.

È vero che il Museo e l'Archivio hanno molte potenzialità non sfruttate ma essendo di proprietà dell'impresa, l'impresa decide cosa farne. C'è poca teoria da far conoscere al Top Management, pochi esempi illustri da mostrargli come guida nella nebbia: se l'impresa decide che per quell'anno si fa mantenimento minimo e chiusura al pubblico, questo si fa.

**G.P.:** Non esiste un sistema di voci autorevoli, ad esempio, un comitato scientifico, che possa far arrivare una sollecitazione al vertice dell'impresa?

**D.B.:** No

**G.P.:** Quindi il museo si comporta pienamente come una struttura dell'impresa. Nessuna presenza di consiglieri in grado di influenzare l'imprenditore, di fornirgli suggestioni.

**D.B.:** No, soltanto nel momento della realizzazione del museo – il progetto ha avuto un'incubazione di due o tre anni – c'è stata un'opera più corale. È stato costituito una specie di staff, con un responsabile tecnico, un responsabile amministrativo e i responsabili del marketing, una curatrice scientifica, la presidenza come guida e supervisione generale, gli architetti esterni per l'allestimento etc. Sicuramente in quel caso c'è stata una maggiore corallità nella progettazione e nella realizzazione di questo prodotto. Però oggi come oggi no; anzi, nella sua forma definitiva è stato un frutto...un figlio unico nato sotto la grande ala della proprietà.

**G.P.:** D'altro canto anche la riflessione sulla nuova proprietà e sulla multinazionale è ancora prematura. Spesso le multinazionali si comportano molto male con la memoria storica delle imprese acquisite, come abbiamo visto nel caso della Barilla. Ora credo che sia necessario stare a vedere.

**D.B.:** Sì, assolutamente. È prematuro dire che cosa si farà. Esistono situazioni molto diverse, in questo campo: a volte è stata proprio la multinazionale a volere una valorizzazione storica dei propri marchi (Ferrarelle, Buitoni/Perugina etc). La birra Pilsner Urquell di Pilsen nella Repubblica Ceca fa parte del gruppo SABMiller ed ha un museo ed un archivio storico assai attivi e frequentati.

Certo è una realtà più fruibile che non il Museo Peroni di Roma a Tor Sapienza, ma è comunque un segnale positivo di continuità, di rispetto del valore storico del marchio e dell'impresa per il territorio: sarebbe stupido calpestarlo. Naturalmente, chi vivrà vedrà.

**G.P.:** Dal tuo racconto traspare il venir meno della famiglia e dell'affezione all'impresa che ne era il blasone. In parallelo non c'è stata l'emersione di un management interno che abbia fatto della storia dell'impresa una propria opzione.

**D.B.:** No, non c'è mai stato. Non c'erano dei manager con carta bianca: c'era la proprietà operativa. Adesso siamo in una fase di transizione, quella situazione è finita, non so se ciò è atipico.

**G.P.:** Non è atipico, si verifica in casi in cui la famiglia è stata molto presente, troppo presente, come se il mondo dovesse finire con lei.

Ora, naturalmente si tratta di comprendere cosa succederà: se sarà uno dei luoghi della produzione della birra per un'impresa che ha il suo cuore altrove, o se invece si vorrà che essa non sia semplicemente una fabbrica ma conservi un'identità specifica.

**D.B.:** Sì, è la battaglia del futuro, ma qui entriamo in un campo piuttosto delicato a cui tra l'altro non ho nemmeno risposte precise perché non è il mio campo specifico.

Il compito di un archivio storico o di un museo aziendale è quello a mio parere di presidiare la storia e la cultura dell'impresa, che è anche cultura di un prodotto, nel caso birrario. L'Archivio e il Museo Peroni vogliono essere un luogo di formazione e di trasmissione culturale, per l'impresa, per la comunità scientifica, per i consumatori.

Di fronte alla biblioteca conservata in sala studio, con la sezione birraria, la sezione dedicata ai musei d'impresa, la sezione sulla storia della pubblicità italiana, la collezione delle gazzette ufficiali dalla fine dell'Ottocento, la collezione dei bicchieri Peroni dalla fine dell'Ottocento, i visitatori specialmente stranieri rimangono a bocca aperta: il fatto stesso che l'Azienda si presenti con queste credenziali costituisce a mio parere un bel biglietto da visita per l'impresa.

**G.P.:** Se esiste una sensibilità in tal senso, la multinazionale potrebbe valorizzare la rete degli archivi delle imprese che sono entrate a farne parte. Tu parlavi del museo di Pilsen; quello della Peroni è un altro centro di identità; un altro sarà in Sud Africa...quindi, perché non metterli in relazione seguendo una strategia glocal: sposare le identità locali con una flessibilità internazionale...può diventare un progetto culturale. Magari si riesce a fare un ragionamento opposto a quello della Nestlé, che invece è una multinazionale che distrugge le identità locali.

**D.B.:** Però come mai non l'ha fatto con la Perugina? In effetti vi sono in questo campo comportamenti assai diversi, ma è un tema che forse esula dal nostro campo d'interesse.

**G.P.:** Mi ricordo del caso della Poretti: è stata assorbita dalla Carlsberg che ha lasciato sopravvivere solo due e tre marchi dell'impresa originaria...

**D.B.:** Beh se SABMiller diventasse una multinazionale culturale, all'insegna del *glocal*, sarei felice. Ma è tutto da vedersi: non ho idea di cosa succederà in questo campo.

**G.P.:** In conclusione, il museo della Peroni è l'espressione dell'identità forte di una famiglia così radicata nella propria impresa da non aver costruito una dimensione manageriale. Quando la famiglia ha dovuto fare un passo indietro, è rimasta l'identità allo stato puro, cioè un museo, che non aveva però più punti di riferimento.

**D.B.:** Credo che la questione sia più complessa. Certo tu aprì una riflessione sui difetti del capitalismo familiare italiano, però questo va inserito nel quadro dell'espansione delle multinazionali, entrate massicciamente negli anni settanta nel mercato alimentare italiano.

Se prendiamo il settore birrario italiano, solo la Forst di Merano che possiede anche la Birra Menabrea sono italiane. Le altre birre a tutti note Dreher, Moretti, Ichnusa – sono ormai marchi acquisiti da multinazionali.

La battaglia per sopravvivere sul mercato era diventata molto dura negli ultimi anni. La competitività di un'azienda familiare italiana in questo tipo di mercato è dura da difendere: c'è chi vende lo stesso prodotto da Nairobi ad Hong Kong. Insomma, si tratta di problemi strategici di dimensioni ben più ampi di quelli connessi alla promozione della cultura d'impresa. Anche a me, come vedi, capita in certi momenti di ragionare come l'impresa e di comprendere che l'ambito della mia attività può non essere una priorità!

Comunque spero di essere riuscita a presentare la realtà in cui lavoro, che comunque esiste, è aperta al pubblico, è disponibile alla ricerca, a visite, a approfondimenti, a visite di gruppo, tesi, per cui è viva e vegeta. Se fosse a piazza di Spagna a Roma sarebbe meglio, ecco, un po' più visibile e fruibile, ma non si può avere tutto dalla vita!

**G.P.:** E che è costantemente alla ricerca di un ruolo all'interno dell'impresa.

**D.B.:** Sì, sicuramente, essendo strettamente legata all'impresa, non avendo una sua identità autonoma, è legata alle sue fluttuazioni. La cosa importante è che ci siamo, andiamo avanti, stiamo avvinghiati alle gambe dell'impresa nei momenti belli e nei momenti brutti, con una certa solidarietà non solo natalizia!