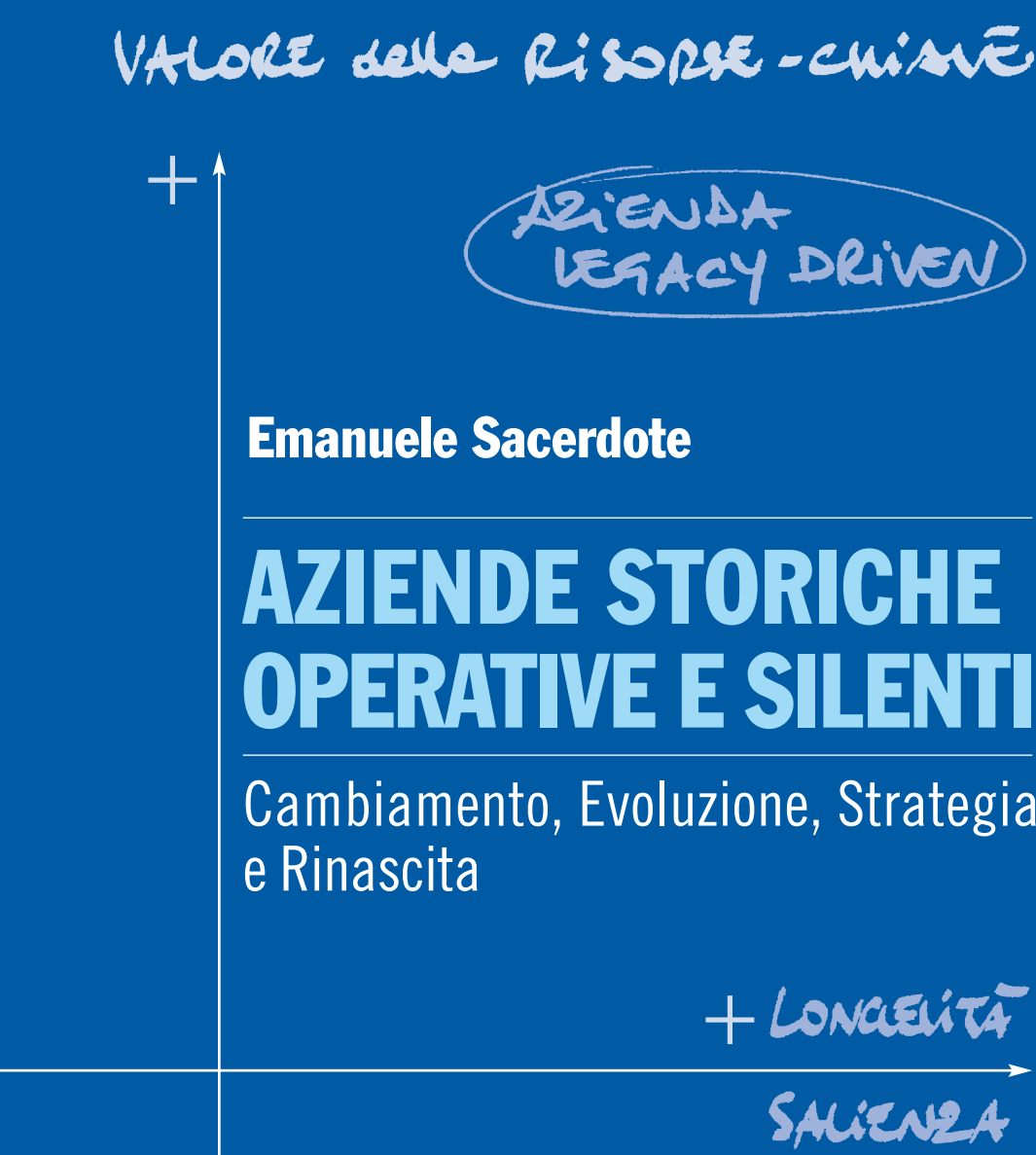


Emanuele Sacerdote

AZIENDE STORICHE OPERATIVE E SILENTI

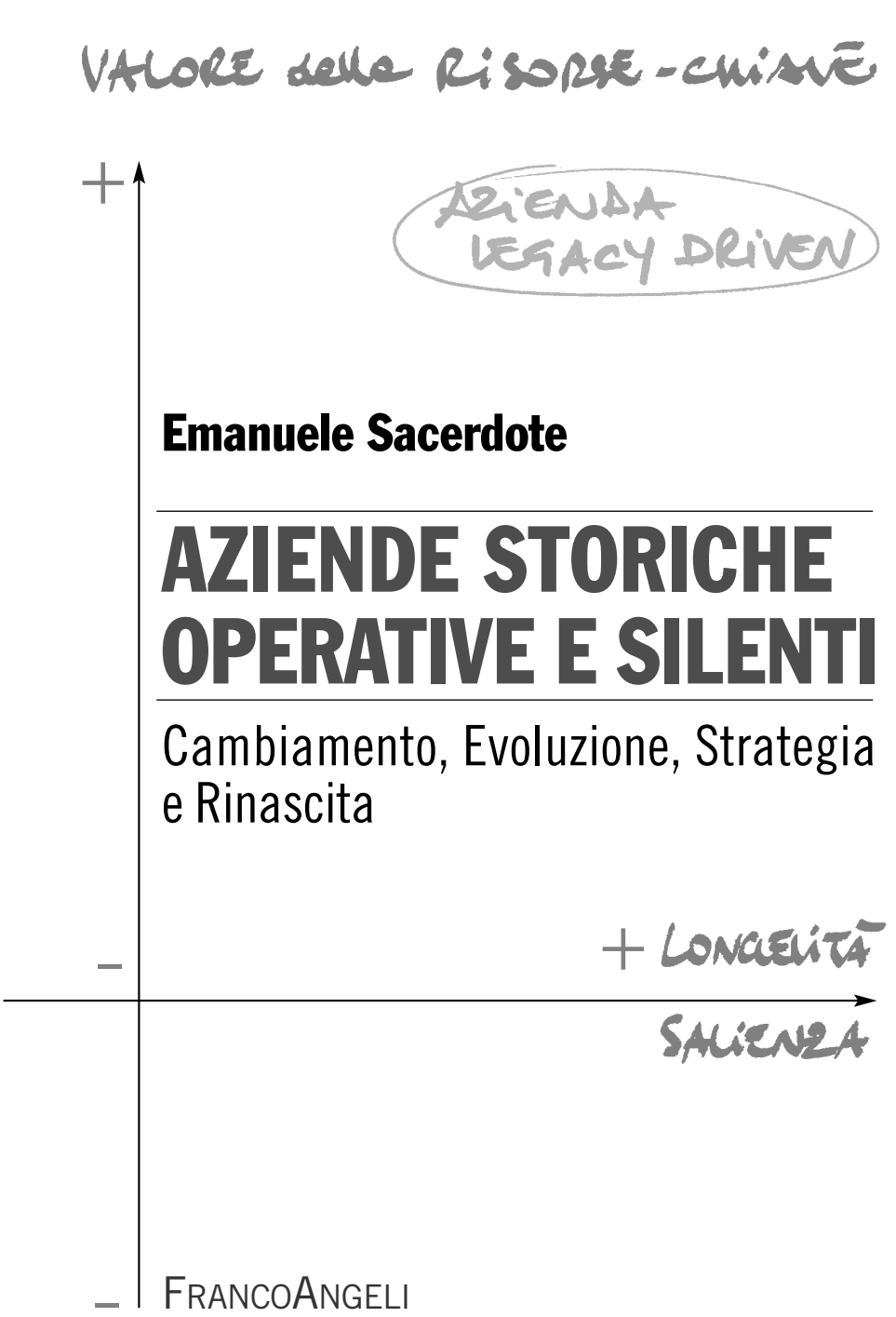
Cambiamento, Evoluzione, Strategia e Rinascita

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative
in tutte le aree della consulenza manageriale,
organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione,
per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Emanuele Sacerdote

AZIENDE STORICHE OPERATIVE E SILENTI

Cambiamento, Evoluzione, Strategia e Rinascita

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di *Patrizia Misciattelli delle Ripe* pag. 11

Presentazione, di *Emanuele Sacerdote* » 15

1. Aziende storiche legacy driven » 19
1.1. Vantaggio competitivo legacy driven » 19
1.2. Azienda storica: definizione » 22
1.3. Obiettivo strategico: longevità e salienza » 25
1.4. Fattori vitali: risorse-chiave e cambiamento » 27
1.5. Una prima conclusione ed anticipazione » 35

2. Interviste ai protagonisti » 41
2.1. Protagonisti aziende storiche » 42
2.1.1. Amarelli. Intervista con Pina Amarelli » 43
2.1.2. Aurora Penne. Intervista con Cesare Verona » 44
2.1.3. Monzino. Intervista con Antonio Monzioni Jr » 44
2.1.4. Pastiglie Leone. Intervista con Gigliola Monero » 45
2.1.5. Piacenza 1733. Intervista con Vasily Piacenza » 46
2.1.6. Poli Distillerie. Intervista con Jacopo Poli » 47
2.1.7. Valstar. Intervista con Stefano Massa » 48
2.2. Protagonisti creatività » 49
2.2.1. Intervista con Davide e Gabriele Adriano » 49
2.2.2. Intervista con Federica Ariagno » 50
2.2.3. Intervista con Giulio Iacchetti » 51
2.2.4. Intervista con Ugo Mauthe » 52
2.2.5. Intervista con Matteo Ragni » 52

3. Strategia di sviluppo per aziende storiche » 55
3.1. Impostazione strategica: evoluzione costante » 55

3.2. Approccio esistenziale e culturale al cambiamento pag. 57
3.3. Innovazione e creatività » 58
3.4. Vantaggio competitivo multi drivers » 60
3.5. Reidentificare la direzione » 62
3.6. Riprogettare la strategia » 64
3.7. Fattore umano » 67
3.8. Indicatori di performance » 68

4. ReModel ed evoluzione costante » 71
4.1. Progetto ReModel » 71
4.1.1. Modalità di cambiamento: intrapreneurship » 72
4.2. Processo ReModel » 74
4.3. Sistema di valutazione » 76
4.4. Casi aziendali » 78
4.4.1. Officine Panerai » 78
4.4.2. Pantofola d'Oro » 80
4.4.3. Riso Scotti » 82
4.4.4. Ermenegildo Zegna » 84
4.5. Elisir di lunga vita? Evoluzione costante e fattori di successo » 86
4.6. Fattori di insuccesso » 87

5. ReNew e la Bella Addormentata » 89
5.1. Progetto ReNew » 89
5.2. Processo ReNew » 93
5.3. Casi aziendali » 95
5.3.1. Moyant » 97
5.3.2. Richard Ginori » 98
5.3.3. Grandi Magazzini Italiani E&A Mele » 104

6. Ricerca di aziende storiche silenti, di *Andrea Lovati* » 107
6.1. Archivi d'impresa » 107
6.2. Dove cercare gli archivi d'impresa » 110
6.3. SAN – Sistema Archivistico Nazionale » 113
6.3.1. Evidenze aziende silenti » 115
6.3.2. Biscotti Wamar » 115
6.3.3. Cappellificio La Familiare » 117
6.3.4. Mobilificio Sello » 118
6.3.4. Walter Albini » 120
6.4. Considerazioni » 120

7. La valutazione delle aziende storiche, di *Alessandro Panno* » 123
7.1. La valutazione delle aziende storiche silenti ed operative: quadro generale e aspetti metodologici » 123

7.2. Aziende storiche silenti: il metodo del costo pag. 129
7.3. Aziende storiche operative: il metodo del mercato » 135
7.4. La Prospettiva del futuro: la valutazione intrinseca » 141
7.5. Le aziende storiche, il valore della flessibilità strategica e le opzioni reali » 150

Postfazione, di *Giuseppe D'Avino* » 155

Allegato – Aspetti generali di diritto proprietà intellettuale » 159

Bibliografia » 165

Riferimenti Web » 168

Autori » 169

Dedicato con profondo
sentimento ed ammirazione
agli uomini ed alle donne
che hanno costruito la storia dell'impresa

Prefazione

di *Patrizia Misciattelli delle Ripe*

Continuità e cambiamento.

Due parole chiave, apparentemente contrapposte e inconciliabili, ma dal cui equilibrio e dalla cui dosata armonia ho imparato che dipende la possibilità per un'azienda familiare di coltivare la propria longevità, attraversando contesti economici diversi, sapendo interpretare arene competitive spesso sconosciute e soprattutto coniugando stili di governo diversi da parte di generazioni che intrecciano le loro storie individuali, le loro aspirazioni, attitudini, ambizioni.

La mia esperienza di consulente "mentor" che aiuta a costruire percorsi che favoriscano un virtuoso passaggio tra generazioni mi ha fatto capire che la famiglia che fa vivere un'Impresa e che attorno ad un'impresa vive ha dei codici relazionali e dei lasciti culturali molto peculiari, che non si possono ignorare e che rappresentano, se coltivati e storicizzati, il valore intangibile e più prezioso dell'Impresa stessa, incidendo sul suo destino economico e sul contesto sociale che all'azienda fa riferimento.

Se questo è vero in assoluto, è ancor più condizionante per le Imprese familiari già storicizzate, *legacy driven*, che collegano il proprio vantaggio competitivo proprio alla rilevanza storica già cumulata.

Ma quali sono i rischi più insidiosi che possono mettere in discussione il corretto equilibrio tra continuità e cambiamento?

Ne cito solo alcuni, tratti dall'esperienza diretta.

Il Senior "regnante" può cadere in derive di "monarchia assoluta", centralizzando le decisioni e dimenticando la complessità del proprio ruolo, annullando non tanto o non solo la democrazia come valore, ma soprattutto l'attenzione all'altro da sé e alle dinamiche dell'evoluzione del mercato perpetuarsi nel racconto di Sé fa dimenticare o disprezzare ciò che attorno si modifica. Continuità senza cambiamento!

La notorietà del brand amplifica, in diverse ampiezze di contesto sociale, un vero e proprio di senso di Immortalità, generando una sorta di status di

privilegio sociale che molto impegna ed assorbe nel mostrarsi, ma poco chiama al dubbio, al rischio, all'interrogativo.

Ed ecco che alcune nuove generazioni possono considerare il brand storico, che molte volte coincide con il loro stesso nome, come un pilota automatico che procede senza la conoscenza, la dedizione, l'attenzione continua.

Di nuovo continuità senza cambiamento.

Il principio della sostituzione tra generazioni al governo dell'azienda, anziché della progressiva condivisione da tener viva per decenni, può portare come conseguenza al desiderio di una affermazione individuale della nuova generazione, ansiosa, dopo una lunga attesa, di cancellare e superamento totale di quanto simbolo dell'operato della generazione precedente.

Assistiamo così ad un cambiamento senza continuità.

Innovare per un'azienda centrata su longevità e salienza non può coincidere con l'inseguire le tendenze di breve o di apertura di nuovi mercati in aree geografiche emergenti o nell'implementare nuovi business in settori a rapido sviluppo. Far guidare dall'esterno i piani di innovazione, non coniugandoli in un processo più complesso con le coerenze interne di crescita sostenibile, può essere effetto di pressioni od esigenze di rami diversi più numerosi dell'albero familiare che inerisce all'impresa, finendo per mettere la stessa al servizio di visioni individualistiche e di breve.

Di nuovo cambiamento senza continuità.

Ma se questi sono i rischi nella costruzione dell'equilibrio tra continuità e cambiamento che ho avuto modo di cogliere, tanta ricchezza ho trovato nella cura degli elementi tangibili ed intangibili del patrimonio che un'azienda storica riesce a far vivere lungo le generazioni.

Sono elementi del "sapere" o "saper fare" è soprattutto di un "saper essere" differenziante, dove longevità significa non sopravvivenza ma vitalità, dove il ricordo di ieri, nelle persone, nei prodotti, nelle creazioni, non è mai autocelebrazione ma la testimonianza di uno spirito e di valori che continuano anche se in codici e linguaggi storicamente diversi.

Questa capacità di attualizzare la storia rappresenta il valore prezioso della rarità, della irripetibilità, della inimitabilità, come confermato da alcune delle grandi tradizioni d'impresa familiare protagoniste delle interviste che animano le pagine del libro.

Emanuele Sacerdote rende con questo libro un grande servizio alle aziende legacy driven, poiché riesce a focalizzarne la peculiarità in una visione dinamica, attuale, orientata alla crescita di quel valore specifico in grado di esaltare il patrimonio di una lunga ereditarietà.

È un preziosa piattaforma di riflessioni e suggerimenti di marketing strategico per questa nicchia ad appetibilità futura sempre maggiore, in quanto oggetto raro per chi, dai nuovi centri della ricchezza, possiede forza finanziaria, forse efficacia, ma non tradizione, longevità, riconoscibilità sociale e di mercato.

E come in un romanzo emerge dalla lettura anche il fascino della ricerca dei marchi silenti, incolpevoli vittime di un'incapacità di coniugare continuità e cambiamento, in attesa di qualche strategia di rinascita, chiamando investitori capaci di piani strategici centrati su un patrimonio intangibile, unico, differenziante.

Patrizia Misciattelli delle Ripe
Presidente Associazione Italiana Family Office
www.familyofficer.it

Presentazione

di *Emanuele Sacerdote*

"Tutto è fatto per il futuro,
andare avanti con coraggio"
Pietro Barilla

L'idea

Questo libro nasce dalla commistione di varie e variegate esperienze e situazioni che mi sono capitate nella vita professionale e non solo.

Con un pizzico di presunzione questo lavoro vuole anche essere un "tributo" dedicato a tutti gli imprenditori, leader e capitani d'Impresa nella speranza di poterli illuminare a prendere decisioni migliori.

Ho deciso di prendere in esame le aziende storiche in quanto rappresentano il risultato più qualificato per raccontare il supremo traguardo dell'azienda, cioè quello di perdurare nel tempo.

Le aziende storiche operative e silenti legacy driven – cioè quelle aziende che fondano la loro esistenza e la loro essenza nella tradizione, ereditata e da tramandare, da almeno 100 anni di attività – **rappresentano la massima espressione di questo obiettivo.**

Sicuramente ho favorito le prospettive delle aziende familiari, in quanto dimostrano e mostrano maggior cuore ed anima nella gestione dell'impresa Storica e, specialmente in Italia, abbiamo un vasto esempio di casi di successo.

Questo lavoro non intende concentrarsi sulla proprietà dell'impresa in senso stretto sia essa la famiglia oppure nuovi proprietari: il destinatario principale è **l'erede regnante.**

Il centro del libro è **la prosecuzione, la continuità e lo sviluppo della longevità e della salienza dell'impresa storica.**

Molto semplicemente lo snodo per la svolta è il **cambiamento.**

Dato l'ampio arco temporale di vita dell'azienda storica, **la gestione del cambiamento** diventa uno tra i passaggi maggiormente rilevanti da governare per la continuità e la coerenza con il passato e la crescita e lo sviluppo per il futuro: **sintonizzarsi e sincronizzarsi al mercato diventa pertanto vitale ed improrogabile.**

Questo lavoro vuole anche valorizzare le aziende storiche come **bene culturale** di rilevanza nazionale.

Da questo punto di vista questi prodotti, questi marchi, questi archivi, questi brevetti ed infine queste aziende sono da considerarsi alla pari dei beni culturali e quindi bisogna conservarli, gestirli e valutarli come tali.

Come per i beni culturali stiamo parlando di fatti, manufatti, opere e persone che hanno contribuito alla storia del nostro Paese e non solo.

Come per i beni culturali bisogna considerare la memoria, il lascito e l'evoluzione storica per le generazioni future.

Come per i beni culturali bisogna sforzarsi di valutare l'impatto del tempo alla non-conservazione e all'erosione del valore.

La finalità

L'intento di fondo è stato quello di tracciare un percorso capace di disegnare una serie di **raccomandazioni strategiche e operative attuabili concretamente**.

In estrema sintesi posso affermare che il libro si snoda secondo tre direttrici portanti.

Una prima chiave è la **prospettiva del mercato**, del consumatore e dei consumi: da buon "*markettaro*" non potevo che utilizzare la lente d'ingrandimento della strategia, del marketing e del commerciale per analizzare questo contesto.

La seconda chiave è la **contaminazione** disciplinare e l'innesto di contenuti e contributi, che a mio avviso, arricchiscono il percorso.

Una terza chiave di lettura è la forte **prospettiva progettuale** per delineare e disegnare concretamente possibili alternative di direzione strategica: a supporto sono presentati aspetti teorici, ma anche esempi, interviste e riflessioni oltremodo operative.

L'ipotesi di partenza, e quindi l'obiettivo del libro, è cercare di rispondere in maniera convincente a due domande:

- ***Come allungare la vita (longevità) delle aziende storiche operative?***
- ***Come ridare vita alle aziende storiche silenti?***

La prospettiva utilizzata prende in esame le **aziende storiche operative** viventi e pulsanti, ma anche le **aziende storiche silenti**, dormienti e decadute.

In realtà, proprio sulle aziende storiche silenti nasce l'interesse di capire e di conoscere: l'aspirazione è di identificare e affermare una metodologia per far rinascere la **"Bella Addormentata".**

Il libro segue un percorso che parte dall'osservazione delle **risorse-chiave**, quali i fattori genetici del vantaggio competitivo dell'azienda.

La concentrazione massima è sulla comprensione delle logiche esistenziali della longevità, della salienza e dei possibili fattori scatenanti i progetti di rilancio e di rinascita.

Il punto di svolta, di pensiero e di riflessione è il **cambiamento** insito nella natura di ogni azienda e mercato, ma maggiormente cruciale per l'azienda centenaria.

I contenuti del primo capitolo sono supportati da interviste con alcuni imprenditori di aziende centenarie e con alcuni protagonisti del settore della Creatività.

Per rispondere alle domande ho proposto un'impalcatura strategica generale all'insegna dell'evoluzione costante ed il dettaglio di due modelli operativi: **ReModel e ReNew**.

Il primo modello ripensa e rimodella l'azienda per affrontare le sfide; il secondo modello applicato all'azienda silente la fa rinascere per un nuovo ciclo di vita.

Entrambi sono corroborati da una casistica e da una valutazione soggettiva dei progetti di rilancio e rinascita.

Inoltre, per dare maggior sostanza all'argomento centrale, ho richiesto a due esperti della materia contributi specialistici molto funzionali e necessari al percorso proposto.

Andrea Lovati tratta la complessa materia degli **archivi d'impresa** e lancia una sfida portando in evidenza alcune aziende silenti.

Alessandro Panno tratta i **metodi di valorizzazione e di valutazione** delle aziende storiche: questo capitolo, oltre alle consuete metodologie di valutazione adattate per le aziende storiche operative, si avventura con successo in rinnovati metodi per valutare le aziende storiche silenti.

L'utilizzo

Un primo impiego potrebbe essere **retrospettivo di auto-valutazione**: in pratica il lettore potrebbe sfruttare questo lavoro come traccia per rileggere e ricostruire il passato e le scelte che ha dovuto/voluto prendere.

Il punto di arrivo dovrebbe essere una rilettura critica, oggettiva ed onesta delle risultanti e dei risultati di queste scelte passate.

Il secondo utilizzo potrebbe essere **previsionale e progettuale** per iniziare a disegnare il futuro.

In questo caso il lettore potrebbe selezionare gli spunti e gli stimoli che lo hanno maggiormente colpito ed iniziare a raccogliere idee ed energie per concepire e architettare la prossima strategia e direzione.

In questo caso il punto di arrivo dovrebbe essere un documento programmatico.

Buona Lettura!

Emanuele Sacerdote
www.emanuelesacerdote.com
emanuele_sacerdote@hotmail.com

Ringraziamenti

Ringrazio in modo speciale i miei compagni di viaggio Patrizia Misciattelli delle Ripe, Andrea Lovati, Alessandro Panno e Giuseppe D'Avino per aver collaborato e partecipato a questo progetto con tanta passione.

Ringrazio inoltre Pina Amarelli, Cesare Verona, Antonio Monzino, Gigliola Monero, Vasily Piacenza, Jacopo Poli, Stefano Massa, Davide e Gabriele Adriano, Federica Ariagno, Giulio Iacchetti, Ugo Mauthe e Matteo Ragni per aver dedicato il loro tempo a rispondere al questionario del capitolo due.

Un riconoscenza particolare alla Facoltà di Storia di Padova Master di Conservazione, Gestione e Valorizzazione del Patrimonio Industriale per avermi supportato e coadiuvato nella preparazione della mia tesi di Master e per aver ispirato la realizzazione di questo libro.

Rinnovo nuovamente ed inesorabilmente il mio ringraziamento a mia moglie Patrizia per avere ancora supportato e assistito questo quarto parto letterario.

1 Aziende storiche legacy driven

1.1. Vantaggio competitivo legacy driven

Prima di affrontare la definizione di azienda storica è necessario introdurre il concetto di vantaggio competitivo legacy driven, in quanto dettaglia ed arricchisce il concetto che si vuole sostenere.

Prendiamo spunto dal concetto del vantaggio competitivo di Michael Porter per iniziare a descrivere ed individuare le peculiarità delle aziende storiche:

La strategia competitiva, in quanto ricerca di una posizione competitiva favorevole in un settore industriale, è il terreno principale su cui si svolge la concorrenza. La strategia competitiva mira a stabilire una posizione redditizia e sostenibile contro le forze che determinano la concorrenza nell'ambito di un settore industriale[1].

Porter identifica due possibili strategie alternative che corrispondono a due diverse tipologie di vantaggio competitivo.

- **La strategia di leadership di costo**. Queste aziende sono capaci di immettere nel mercato prodotti simili o equivalenti a quelli offerti dai concorrenti ma ad un costo minore. Tutta la pressione concorrenziale è sul prezzo. Le aziende che operano in questo mercato commercializzano prodotti fortemente standardizzabili, le così dette "commodity" e, dati i bassi margini, sono di solito segmenti di alti volumi. Ci sono svariati rischi insiti nella capacità di mantenere costante la concorrenza sul prezzo.
- **La strategia di differenziazione**. Queste aziende concorrono sulla loro capacità di imporre un premium price per i propri prodotti superiori ai loro concorrenti offrendo una differenziazione evidente per il consumatore finale.

La leva strategica è data dall'abilità di affermare il fattore differenziante ed i rischi principali sono correlati all'accettazione da parte del consumatore di questo fattore e del prezzo maggiorato rispetto alla concorrenza.

1. M. Porter, *Vantaggio Competitivo*, Ed. Comunità, 1985.

Per le argomentazioni a supporto di questo trattato è interessante approfondire e descrivere la strategia di differenziazione tipica dei segmenti merceologici "*final consumer focus*" (*business to consumer*), "*product quality oriented*" e "*brand intensive experience*".

I driver di differenziazione che sono stati identificati sono tre: innovation, design e legacy.

Per **driver intendiamo** la spinta e la forza motrice principale che muovono e guidano la crescita di un segmento di mercato.

Qui di seguito una prima descrizione e comparazione dei tre driver.

Fig. 1 – Driver di differenziazione

	INNOVATION	DESIGN	LEGACY
spinta / forza differeziante	innovazione sul prodotto	creatività di prodotto e di stilistica	tradizione e patrimonio storico
dimensioni	funzione, utilizzo, materiali, prestazioni, qualità	estetica, forma, colori, dettagli, qualità	eredità, storia, memoria, leggenda, qualità

Le aziende che privilegiano **l'innovation driven** sono focalizzate ad affermare un vantaggio competitivo legato ad un'offerta di prodotti nei quali la prestazione, la tecnologia, le funzioni d'uso, i materiali, sono determinanti per competere e per guadagnare posizioni di favore.

Le aziende che operano sul fronte del **design driven** sono concentrate a competere utilizzando le leve dell'estetica, della presentazione, della creatività e dello stile.

In particolare l'innovation driven, ma in parte anche il design driven, dovrebbero avere la forza e la capacità di anticipare e rinnovare il segmento di mercato tramite introduzione di prodotti e servizi che hanno una forte componente di cambiamento.

Le aziende che privilegiano il vantaggio competitivo legacy driven sono quelle aziende nelle quali la spinta differenziante e la vera ricchezza risiedono nell'eredità, nel patrimonio e nella tradizione storica del "saper fare" in modo autentico, tradizionale e tramandato. Stiamo parlando delle aziende nelle quali il patrimonio aziendale ricevuto in lascito, tramandato e conservato è l'elemento portante, esclusivo e differenziante.

Un possibile sinonimo di legacy è *heritage*: la differenza sostanziale sta nell'accento sull'ereditarietà, sul lascito, sulla conservazione del patrimonio aziendale che la parola legacy esprime in maniera più compiuta e pertanto rafforza il concetto di fondo della longevità.

Nel concetto legacy il patrimonio ereditato è la somma cumulata della conoscenza e del sapere dell'opera dell'azienda (uomini, idee, azioni) che sono stati tramandati per successione (familiare o acquisizione) nel corso di vita dell'impresa.

La costruzione di questo patrimonio avviene nel tempo con lentezza e con dedizione tale da far sedimentare oggettivamente conoscenze, processi, competenze, esperienze.

Il patrimonio sedimentato si trasforma in tradizione quando questa conoscenza diviene collettiva e socialmente condivisa dall'organizzazione e quando viene riconosciuta e affermata nel mercato di riferimento.

Il valore dell'impresa è il senso dell'eredità e della successione, cioè quel saper tramandare e conservare il sapere, la conoscenza, il patrimonio e la tradizione dell'azienda.

Torniamo ora alle differenze e peculiarità dei tre driver evidenziati facendo degli esempi dei tre vantaggi competitivi di alcuni segmenti di mercato diversi tra loro.

Fig. 2 – Segmenti di mercato

	innovation	design	legacy	
SMARTPHONE	70	30		100
PERSONAL COMPUTER	80	20		100
AUTO-SPORTIVE	30	50	20	100
AUTO-UTILITARIE	60	30	10	100
ABBIGLIAMENTO-SPORTIVO	50	40	10	100
ABBIGLIAMENTO-FASHION		80	20	100
LUSSO-SOFT GOODS		40	60	100
LUSSO-HARD GOODS		30	70	100
ARREDAMENTO - LUCI	40	60		100
ARREDAMENTO - CUCINE	30	70		100
ALIMENTARE - LIQUORI		10	90	100
ALIMENTARE - PASTA		10	90	100
RISTORANTI GOURMET		40	60	100
HOTEL 5 STELLE	10	10	80	100

È oltremodo evidente che il segmento degli smartphone e dei pc deve avere una componente maggiormente innovation driven rispetto al segmento dei ristoranti e hotellieri, oppure che il segmento di mercato abbigliamento fashion è maggiormente design driven rispetto al segmento delle auto utilitarie.

1.2. Azienda storica: definizione

Il focus principale di questo lavoro sono appunto le aziende storiche con un particolare approfondimento delle aziende storiche silenti.

Come definito precedentemente, essere un'azienda legacy driven significa utilizzare il proprio patrimonio storico per competere nel mercato di riferimento.

Per inquadrare al meglio questo capitolo bisogna partire da due citazioni che aiuteranno a completare il ragionamento.

Secondo il Codice Civile (art. 2555) *"l'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"*.

Il registro delle imprese storiche definisce le aziende storiche "qualsiasi forma giuridica operante in qualsiasi settore economico, iscritte nel registro delle imprese e attive, con esercizio ininterrotto dell'attività nell'ambito del medesimo settore merceologico per un periodo non inferiore a 100 anni".

Elenco aziende centenarie associate AIDAF http://www.aidaf.it/

AMARELLI Fabbrica di Liquirizia s.a.s	Rossano Scalo CS	1731
ANGELO RANDAZZO SpA	Palermo	1880
AUTOMECCANICA COSENTINA	Cosenza	1908
BANCA DEL PIEMONTE SpA	Torino	1912
BANCA PASSADORE & C. SpA	Genova	1888
BANCA SELLA SpA	Biella	1886
BANCO DI DESIO E DELLA BRIANZA SpA	Desio MB	1909
BERETTA HOLDING SpA	Gardone Val Trompia BS	1526
BUZZI UNICEM SpA	Casale Monferrato AL	1907
CHIORINO SpA	Biella	1906
COLOMBO COSTRUZIONI SpA	Lecco	1905
COLUSSI SpA	Milano	1911
CONTE TASCA D'ALMERITA SpA	Palermo	1830
COTONIFICIO ALBINI SpA	Albino BG	1876
DE AGOSTINI SpA	Novara	1901
EIGENMANN & VERONELLI SpA	Rho MI	1910
ERMENEGILDO ZEGNA SpA	Trivero BI	1910
FABBRI G. HOLDING INDUSTRIALE SpA	Bologna	1905
FALCK SpA	Milano	1833
FERRARI FRATELLI LUNELLI SpA	Trento	1902
FILATURA E TESSITURA DI TOLLEGNO SpA	Tollegno BI	1900
FRATELLI BRANCA DISTILLERIE SpA	Milano	1845
FRATELLI CARLI SpA	Imperia	1911
FRATELLI PAGANI SpA	Milano	1909
GIOBATTA e PIERO GARBELLOTTO SpA	Conegliano TV	1775
GOGLIO SpA	Milano	1850
GRUPPO COE CLERICI SpA	Genova	1895
GRUPPO FIAT SpA	Torino	1908
GRUPPO ZAMBON SpA	Bresso MI	1906
KEYLINE SpA BIANCHI 1770 GROUP COMPANY	Conegliano TV	1770
L'ECO DELLA STAMPA SpA	Milano	1901
LAMBERTI SpA	Albizzate VA	1911
LERCARI Srl	Genova	1879
M.A.GRENDI dal 1828 SpA	Genova	1828
MAGLIOLA ANTONIO & FIGLI SpA	Santhià VC	1829
MAGNETTI BUILDING SpA	Carvico BG	1872