



Osservatorio nazionale distretti italiani

**Idee, esperienze e progetti per rafforzare
o ricostruire la competitività dei territori**

UNIONFILIERE
PER LA VALORIZZAZIONE
DEL MADE IN ITALY

UNIONCAMERE
CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

DISTRETTI ITALIANI

Osservatorio nazionale distretti italiani

L'Osservatorio è la banca dati ufficiale dei distretti italiani realizzata nel 2009 dalla Federazione dei distretti italiani e dall'Unioncamere. Nello stesso anno è stato pubblicato il primo *Rapporto*. Successivamente sono state curate altre quattro edizioni tra il 2010 e il 2013 approfondendo caratteristiche e dinamiche di 100 distretti industriali. Nel 2013 i compiti dell'Osservatorio sono stati rafforzati avendo per obiettivo la messa a disposizione del pubblico di una base dati sempre più ricca e di qualità. Parallelamente è stata avviata un'attività di elaborazione scientifica collegabile alla predisposizione di quadri di riferimento per interventi che il territorio può attivare in favore delle imprese. Dal 2014 la *partnership* con Unioncamere passa dalla Federazione distretti italiani a Unionfiliera, l'associazione di Unioncamere alla quale partecipano le Camere di commercio dei territori interessati allo sviluppo delle filiere e dei distretti, che ha assorbito la Federazione.

In questa attività l'Osservatorio si avvale di un Comitato scientifico composto da autorevoli studiosi, che assicura la qualità degli elaborati che concorrono al Rapporto annuale dell'Osservatorio. Ne fanno parte: *Fulvio Coltorti* (coordinatore), *Giovanni Barbieri*, *Gabi Dei Ottati*, *Maria Antonella Ferri*, *Daniela Fontana*, *Marco Fortis*, *Claudio Gagliardi*, *Giovanni Iuzzolino*, *Domenico Mauriello*, *Riccardo Resciniti*, *Enzo Rullani*.

© Unioncamere 2014

Progetto grafico e impaginazione a cura della Copygraph sas

ISBN 978-88-6077-139-1

L'utilizzo, la riproduzione e la diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni contenute nel presente volume sono consentiti esclusivamente con la citazione completa della fonte "Osservatorio nazionale distretti italiani – *Idee, esperienze e progetti per rafforzare o ricostruire la competitività dei territori*".

Indice

- 1 Una rassegna delle misure regionali a sostegno dei distretti industriali: strumentazioni e modalità di intervento..... 4
(*Gioacchino Garofoli, Cesare Benzi e Domenico Procacci*)
- 2 Per un piano strategico a sostegno dei distretti 24
(*Fulvio Coltorti e Lino Mastromarino*)
- 3 I sostegni finanziari ai distretti: credito, innovazioni finanziarie e interventi pubblici..... 44
(*Pietro Alessandrini e Marco Cucculelli*)
- 4 Capitale relazionale e ruolo dei servizi reali per l'internazionalizzazione 60
(*Gaetano Fausto Esposito e Camilla Sala*)
- 5 La digitalizzazione nei distretti: una prima analisi e possibili strategie..... 84
(*Maria Antonella Ferri*)
- 6 Le infrastrutture per la formazione tecnica superiore: esperienze e proposte..... 105
(*Stefania Cocorullo e Umberto Lonardonì*)
- 7 Il km zero. Progetto pilota nel settore meccanico 128
(*Daniela Fontana, Stefano Pozzi e Valter Taranzano*)
- 8 Filiere, reti e *clusters*: strategie e politiche per i sistemi di relazione emergenti..... 139
(*Enzo Rullani*)

7 Il *Km zero*. Progetto pilota nel settore meccanico

*Daniela Fontana, Stefano Pozzi e Valter Taranzano**

*È possibile salvaguardare un patrimonio di competenze in un distretto industriale e al contempo ottenere un livello di competitività non lontano dai parametri internazionali? Un'azienda italiana operante nella meccanica, Nidec Sole, appartenente a un gruppo internazionale di matrice giapponese, ha voluto avviare un progetto pilota denominato *Km zero* per verificare la possibilità di riportare in un territorio circoscritto una parte significativa delle componenti e delle lavorazioni attualmente acquisite in altre aree italiane, europee e asiatiche. Per arrivare a questo risultato si è lavorato su più fronti: dall'analisi della catena di fornitura allo scouting di potenziali fornitori locali, fino all'identificazione delle modalità attraverso le quali attivare un accordo di partnership con i fornitori del territorio. Quest'ultimo coinvolgendo anche soggetti esterni all'azienda, come istituti di credito, Associazioni, Consorzi, Enti locali e Regioni. La realizzazione del progetto è stata avviata secondo un percorso condiviso all'interno dell'azienda e testato da subito su alcuni fornitori; inoltre, l'approccio non ha riguardato solo una parte o funzione dell'azienda, ma ha messo in discussione e aperto un confronto su tutte le opzioni in campo. Si presenta, quindi, un approccio metodologico per rilanciare la competitività di una filiera e valorizzare il capitale umano locale, replicabile in altre realtà italiane e potenzialmente utilizzabile come strumento di politica economica atto a salvaguardare il sistema produttivo di un territorio.*

7.1 Dall'agroalimentare alla meccanica

Il progetto è partito portando un'esperienza di successo della filiera dell'agroalimentare, il *Km zero* appunto, in un contesto molto differente, quello della meccanica.

Nella filiera agroalimentare il *Km zero* si propone di avvicinare il consumatore finale alla fruizione di prodotti locali, valorizzando il patrimonio ambientale e riducendo i costi di distribuzione. In maniera analoga, nel settore della meccanica si è voluto replicare il principio generale che in un ecosistema locale si possa salvaguardare e valorizzare un patrimonio di competenze e beneficiare altresì di una fornitura di prossimità, anche considerando che l'obiettivo non è solo e semplicemente la riduzione dei costi, ma il mantenimento delle competenze e il potenziamento dell'intera filiera.

* Si ringrazia per la collaborazione: Andrea Bagnariol, Maura De Marco e Andrea Scaramelli.

La responsabilità dei contenuti resta ad esclusivo carico degli Autori e non impegna l'Osservatorio

Il progetto *Km zero* è stato realizzato in un'azienda inserita in un distretto della meccanica a cavallo tra le province di Udine e Pordenone¹. In tale distretto vi è una concentrazione importante di aziende della componentistica per l'*automotive* e l'elettrodomestico.

L'azienda capofila del progetto è la Nidec Sole Motor Corporation (Nidec Sole)² specializzata nella progettazione e produzione di motori elettrici. Le principali applicazioni si ritrovano attualmente nei cosiddetti “elettrodomestici bianchi”: lavatrici, asciugatrici e lavastoviglie.

7.2 I principi e lo sviluppo del progetto

Nel 2013 Nidec Sole ha proposto al Gruppo Nidec l'avvio di un progetto sperimentale³ per verificare le effettive potenzialità di un territorio circoscritto nel quale gravita un distretto storico della meccanica e per stimolare un livello di competitività del mercato di fornitura locale tale da consentire all'azienda di poter continuare “a fare impresa” in Italia.

Per permettere un confronto a 360 gradi con l'offerta e con le caratteristiche del mercato di fornitura, Nidec Sole ha adottato un approccio “critico” verso l'assetto della propria *supply chain* che si è consolidato nel tempo, sempre più orientato alla cosiddetta *global value chain*, e ha messo in discussione le proprie logiche di acquisto delle componenti e delle lavorazioni, fino a riconsiderare il modello di verticalizzazione produttiva.

Il progetto ha richiesto pertanto una serie di analisi interne alla realtà produttiva Nidec Sole e di studio del mercato di fornitura attuale.

¹ COMET: Distretto della componentistica e termoelettromeccanica di Udine e Pordenone, www.osservatoriodistretti.org.

² Nidec Sole Motor Corporation Srl produce negli stabilimenti di Pordenone e Bercel (Ungheria) ogni anno circa 7,5 milioni di motori, verso clienti quali Electrolux, Whirlpool, Indesit oltre ad altri clienti turchi, sudamericani e asiatici. La storia vede la nascita dell'azienda nel 1963 con il nome di Sole e l'avvio della produzione di motori per elettrodomestici e parti di ricambio, come affiliata del Gruppo Zanussi. Nel 1984 Electrolux acquisisce il Gruppo Zanussi con le sue affiliate. Nel 2002 Appliance Components Companies (“ACC”) rileva la divisione motori da Electrolux. Nel 2010 Nidec Techno Motor Corp. acquisisce il segmento motori per elettrodomestici di ACC e la società prende il nome di Nidec Sole Motor Corporation Srl. Il Gruppo Nidec ha un fatturato annuo di 9 miliardi di Euro e 160 mila dipendenti ed è quotato alla Borsa di New York.

³ Il progetto *Km zero* è stato autorizzato dal Gruppo Nidec su proposta del management italiano che, nell'ambito del contesto di continue chiusure di aziende locali, ha pensato di ridiscutere l'individuazione dei fornitori, in modo da salvaguardare competenze strategiche potenzialmente a rischio.

7.2.1 *La scomposizione del prodotto*

Nell'ambito di questa fase, il gruppo di lavoro che ha sviluppato il progetto, ha analizzato il prodotto di Nidec Sole classificandone le principali tipologie di componenti e lavorazioni. Per fare ciò è stata analizzata la gamma prodotto, sono stati identificati e classificati i componenti e le lavorazioni ed è stata analizzata la catena del valore mettendo in luce gli elementi chiave e le aree a maggior valore aggiunto. Dal punto di vista operativo le tre attività principali sono state le seguenti:

- Scomposizione del prodotto in moduli. Le distinte base dei prodotti più rappresentativi sono state scomposte e rappresentate secondo una logica ad albero. Ciò ha permesso di individuare, indipendentemente dalle diversità delle distinte base e dei processi produttivi, alcuni moduli standard in cui sono scomponibili tutti i prodotti Nidec Sole: Rotore, Statore, Albero, Scudi, Cuscinetti, Cablaggio.
- Analisi della catena del valore. L'analisi delle distinte base ha permesso di scomporre la catena del valore produttiva di Nidec Sole, individuando le componenti che contribuiscono alla creazione del valore aggiunto e impattano sul costo pieno (*full cost*) di produzione.

Sono stati quantificati, per ogni prodotto rappresentativo, i costi di produzione in termini di *Buy* (materie prime e lavorazioni in *outsourcing*) e di *Make* (lavoro diretto, lavoro indiretto e altri costi generali).

- Analisi dei materiali. È stato effettuato un *focus* sulla componente *Buy* del costo di produzione, raggruppando e riclassificando gli articoli presenti nelle distinte in categorie merceologiche omogenee, per affinità di materiale o funzionalità. Incrociando tale lista con le due precedenti è stato possibile individuare gli elementi più rilevanti del costo di prodotto di Nidec Sole sui quali focalizzare gli approfondimenti successivi⁴.

7.2.2 *L'analisi del modello di fornitura*

Anche in funzione di quanto svolto nella fase precedente, il gruppo di lavoro ha analizzato la situazione nel 2012 del parco fornitori di Nidec Sole in relazione alle categorie merceologiche acquistate.

⁴ Nello specifico, le principali materie prime sono: acciaio laminato a freddo, rame in vergella, alluminio secondario e alluminio primario. Le principali componenti sono: alberi, cuscinetti, commutatori, spazzole, materiali plastici. Le principali lavorazioni sono: pressofusione scudi, tranciatura acciaio, smaltatura rame e alluminio.

Per ciascuna categoria merceologica sono stati rilevati:

- i volumi acquistati;
- il peso sul totale acquistato;
- l'impatto sui diversi moduli e motori;
- la distribuzione geografica dei fornitori e il peso relativo;
- l'analisi del contesto;
- la complessità del mercato di fornitura;
- le criticità per Nidec Sole;
- la durata dei contratti.

L'analisi ha prodotto diverse evidenze in termini di:

- classificazione dei fornitori per tipologia di componente/lavorazione;
- livello di frammentazione degli acquisti;
- dispersione geografica dei fornitori;
- quantificazione economica dei rapporti con i fornitori.

In particolare è emerso che Nidec Sole acquista il 20% dei propri volumi da circa 40 fornitori presenti in Friuli Venezia Giulia e Veneto. Gli acquisti complessivi sono pari a oltre 90 milioni di Euro di fatturato e circa 160 sono i fornitori attivi, in Italia e nel mondo (tab. 1).

Tab. 1 - I volumi acquistati da Nidec Sole per area geografica

(valori assoluti e in percentuale)

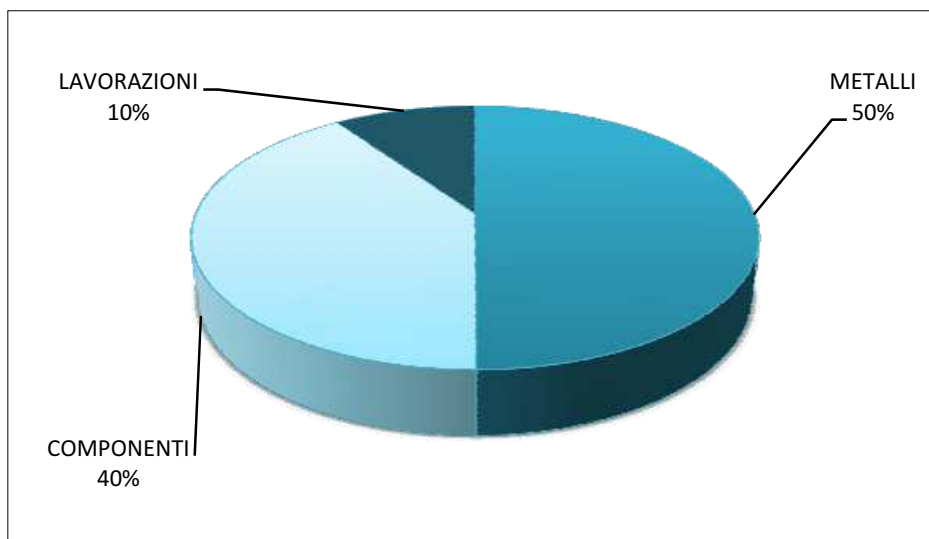
AREE GEOGRAFICHE	FRIULI VENEZIA GIULIA	VENETO	ITALIA	EUROPA	MONDO	TOTALE
Volumi (migliaia Euro)	2.445	15.940	61.689	10.189	1.383	91.646
% Volumi / TOT	3%	17%	67%	11%	2%	100%
Nr. Fornitori	12	25	58	54	9	158
% Fornitori / TOT	8%	16%	37%	34%	6%	100%

Fonte: Elaborazioni Asteria su dati Nidec Sole

Le categorie merceologiche acquistate sono riconducibili a tre macro aree: metalli, componenti e lavorazioni. I metalli rappresentano il 50% dei volumi acquistati, le componenti il 40% e le lavorazioni il 10% (fig. 1).

Fig. 1 - Il peso delle tre macro categorie merceologiche

(valori in percentuale)

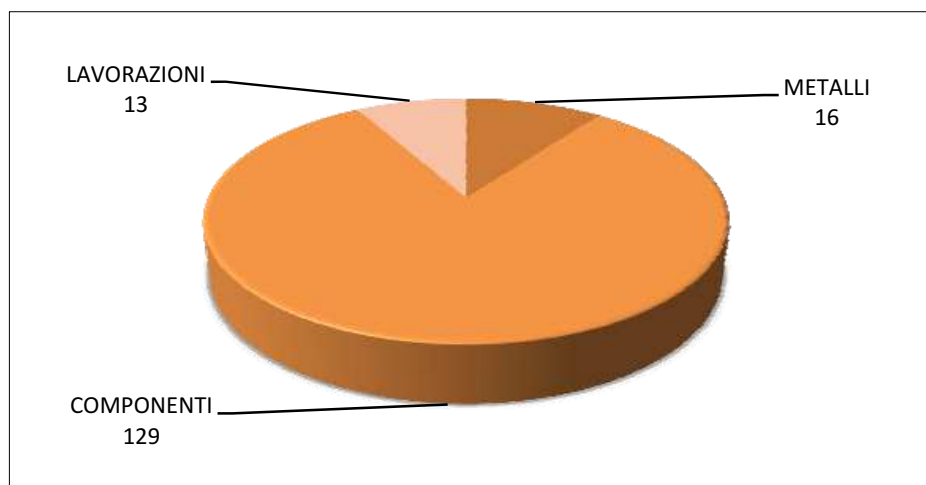


Fonte: elaborazioni Axteria su dati Nidec Sole

Mentre i fornitori dei Metalli sono 16 e quelli delle Lavorazioni 13, sono ben 129 i fornitori che forniscono Componenti a Nidec Sole (fig. 2).

Fig. 2 - Numero di fornitori per le tre macro categorie merceologiche

(valori assoluti)



Fonte: elaborazioni Axteria su dati Nidec Sole

All'analisi sullo stato dell'arte, si è aggiunta una valutazione strategica delle categorie merceologiche in relazione alle strategie di sviluppo di Nidec Sole. Nel medio termine infatti, alla luce dell'evoluzione prevista della gamma di prodotto (meno motori tradizionali, più motori a magneti permanenti) alcune categorie merceologiche ridurranno il loro peso (rame, commutatori, spazzole, ecc.) a favore di altre (alluminio secondario, pressofusione scudi, magneti, ecc.).

La mappatura delle categorie merceologiche di Nidec Sole è stata dapprima rappresentata attraverso una versione personalizzata della matrice di Kraljic (1983) costruita su due assi (fig. 3)

- Complessità del mercato di fornitura: situazioni di monopolio/oligopolio, barriere all'entrata nel mercato.
- Criticità per Nidec: importanza strategica della categoria merceologica, tempi di omologazione del fornitore, complessità sulla gestione finanziaria.

Fig. 3 - Posizionamento strategico e dimensionamento delle categorie merceologiche

(valori assoluti e in percentuale)



Fonte: elaborazioni Axteria su dati Nidec Sole

Il punto di arrivo dell'analisi del modello di fornitura è stato il giudizio, risultato positivo, sulla fattibilità di un progetto *Km zero* per le categorie merceologiche di Nidec Sole.

Tale valutazione viene rappresentata attraverso una matrice che mappa i possibili interventi nel breve, medio e lungo termine: sulla base della criticità delle categorie merceologiche e delle disponibilità delle forniture in loco, Nidec Sole ha definito il percorso logico per l'ampliamento del volume degli acquisti nel territorio.

7.3 Una nuova piattaforma di collaborazione con il mercato locale

Per Nidec Sole il punto di partenza del *Km zero* è pertanto rappresentato dai ca. 40 fornitori presenti in Friuli Venezia Giulia e Veneto dai quali acquista il 20% dei propri volumi. Per ampliare le opportunità di confronto è stata necessaria un'intensa attività di scouting delle aziende del territorio attingendo a varie fonti:

- COMET- Distretto della componentistica e termoelettromeccanica: circa 1.100 aziende in due settori.
- Centro regionale della subfornitura della Regione Autonoma del Friuli Venezia Giulia: circa 450 aziende in sei settori.
- ISTAT Classificazione ATECO per Regioni Friuli Venezia Giulia e Veneto: circa 7.000 in 40 codici.

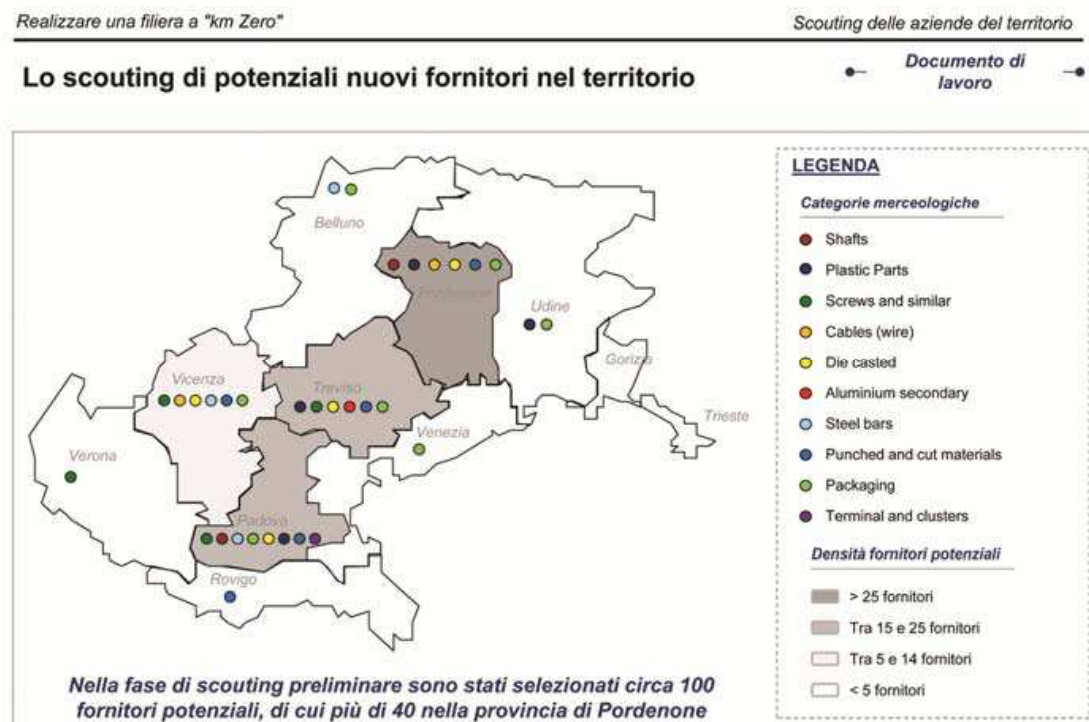
Una prima analisi *desk* ha consentito di verificare l'attinenza dei fornitori con le categorie merceologiche di interesse per Nidec Sole, secondo la logica di intervento espressa dalla *road map* della figura 4.

Da uno *scouting* preliminare sono stati selezionati circa 100 fornitori potenziali, di cui più di 40 nella provincia di Pordenone.

Fig. 4 - Posizionamento strategico e *road map* di intervento per il *Km zero* (valori assoluti e in percentuale)



Fonte: valutazione del Gruppo di lavoro Nidec Sole-Asteria

Figura 5 - *Scouting* di potenziali nuovi fornitori a *Km zero*

Fonte: analisi del Gruppo di lavoro Nidec Sole-Axtertia – documento interno

Con essi si è proceduto ad una serie di incontri per verificare la disponibilità a collaborare, l'adeguatezza degli impianti produttivi e le metodologie di lavorazione.

Ai fornitori *Km zero* sia attuali che potenziali Nidec Sole ha proposto una nuova piattaforma di collaborazione basata su elementi innovativi e di carattere strutturale.

È stata chiesta estrema competitività in termini di costo complessivo della fornitura: non solo quindi un costo di acquisto allineato ai *benchmark* internazionali (o poco distante) accompagnato da livelli qualitativi elevati delle componenti e delle lavorazioni, ma anche l'adesione ad un modello di gestione ottimizzata di una filiera di prossimità. Per Nidec Sole è estremamente importante far fronte a cambiamenti nella produzione e pertanto ottimizzare la logistica *inbound* attraverso leve quali, principalmente, il *Consignment Stock* (la merce si trova in conto deposito presso il magazzino del cliente che la preleva secondo le sue esigenze) e il *Milk Run* (il cosiddetto "giro del latte" per il ritiro della merce, a cura del cliente, presso gli stabilimenti dei fornitori).

Più in generale al fornitore viene richiesta una collaborazione sempre più stretta, attraverso un completo scambio di informazioni e, di fatto, una condivisione di rischi di gestione.

In cambio Nidec Sole mette sul tavolo una serie di iniziative che generano evidenti benefici per i fornitori. Di seguito le cinque iniziative identificate:

- *Ottimizzazione filiera di acquisto.* Definizione volumi e contratti pluriennali: assicurazione di alti volumi predeterminati con rapporti di lungo termine.
- *Aggregazione di fornitori.* Utilizzo di piattaforme comuni per la logistica, magazzini condivisi e gestione condivisa dei trasporti; *partnership* industriali: condivisione degli investimenti e distribuzione dei costi comuni per i fornitori; attivazione di contratti di rete.
- *Centrale acquisti.* Aggregazione dei volumi e accentramento presso Nidec Sole del processo di acquisto di materie prime (es. alluminio, barre di acciaio, ecc.) e di servizi (energia, sicurezza, antincendi, collaudi tecnici, ecc.) comuni a più fornitori.
- *Sviluppo della competitività.* Iniziative presso i fornitori per l'implementazione di metodologie di lavoro quali *Six Sigma* e *Lean Production*.
- *Estensione perimetro al Gruppo Nidec.* Inclusione dei fornitori Nidec Sole tra i fornitori del Gruppo Nidec.

Queste cinque iniziative sono attuabili attraverso il rapporto diretto tra Nidec Sole e il fornitore.

7.4 Il supporto del credito di filiera e le modalità operative

Una leva in grado di rafforzare ulteriormente la filiera e migliorare l'efficacia della piattaforma di collaborazione è rappresentata dall'accesso agevolato al sistema del credito per i fornitori Nidec Sole.

Affinché questa leva possa essere attivata è necessaria una stretta collaborazione tra Nidec Sole e l'Istituto bancario, come emerso durante gli incontri operativi tra le parti che hanno portato alla definizione del modello di funzionamento di seguito riportato⁵.

Nel suo ruolo di azienda capofila della filiera, Nidec Sole presenta all'Istituto bancario un pool di fornitori *partner* ai quali garantisce contratti pluriennali di fornitura. Con questi fornitori *partner* vengono condivisi piani di investimenti su linee produttive, macchinari, attrezzature coerenti con l'evoluzione tecnologica e del sistema d'offerta di Nidec Sole. I fornitori vengono supportati nell'implementazione di metodologie di lavoro quali la produzione snella (*lean production*), già adottate in Nidec Sole e fondamentali per garantire al cliente finale forniture *just in time*.

Nidec Sole ha sviluppato negli anni un sistema di *Vendor Rating* attraverso il quale monitora le *performance* dei fornitori e li supporta nel miglioramento delle aree di criticità.

⁵ Protocollo di intesa riservato Nidec Sole - Istituto bancario.

Il sistema si basa su una serie di parametri, tra cui l'affidabilità del fornitore, la qualità delle sue *performance* e la capacità di rispettare gli standard quali/quantitativi fissati nel contratto di fornitura. Il processo di *Vendor Rating* è articolato su quattro fasi principali:

- Definizione degli obiettivi (PPM⁶ *compliant*).
- Valutazione complessiva (fornitori - categoria merceologica).
- Azioni (visite in loco - audit periodici e *ad hoc*).
- Focus sui fornitori non allineati alla *performance* concordata (*action plan*, selezione).

All'Istituto bancario Nidec Sole mette così a disposizione un set di parametri di natura industriale volti a definire un *Rating* integrabile nei parametri tradizionalmente adottati per le decisioni sugli affidamenti bancari.

Il supporto richiesto all'Istituto bancario è infatti finalizzato al rapporto tra l'azienda capofila e i fornitori *partner* che gravitano nel territorio di riferimento del *Km zero*. Il supporto si concretizza su questi interventi:

- sconto di fatture a condizioni di mercato/fattorizzazione pro soluto delle medesime;
- finanziamento degli investimenti per macchinari dedicati alle produzioni Nidec Sole in corrispondenza di contratti pluriennali.

Dal punto di vista operativo, è fondamentale l'individuazione congiunta dei referenti da parte di Nidec Sole e dell'Istituto bancario in modo da garantire il costante allineamento informativo per l'autorizzazione del *factoring* e dei finanziamenti ai fornitori *partner*.

Con la stessa logica sin qui adottata, il sistema di fornitura Nidec Sole può attirare nuovi *partner* che arricchiscono il progetto in termini di servizi erogati traendone vantaggi a proprio favore. È il caso di un possibile *partner* assicurativo, come quello di una struttura dedita alle certificazioni di prodotto e di processo.

7.5 Le considerazioni sul progetto *Km zero* nella meccanica e la sua estensione ad altri contesti

L'intero progetto parte dal presupposto che vi sia una rivisitazione dell'approccio cliente-fornitore, che spesso avviene in contesti isolati, ma che in questo caso diventa generalizzato e messo in chiaro. La trasparenza, infatti, è uno degli elementi fondanti del progetto: l'azienda capofila mette nero su bianco la programmazione pluriennale del rapporto di fornitura e nello stesso tempo è consapevole di quanto valga tale forn-

⁶ PPM: numero di parti mancanti per numero totale di parti consegnate.

tura, di quali siano i margini e di come sia possibile migliorare per entrambi la competitività, in una logica ancora una volta *win win*; gli interventi che l'azienda capofila mette a disposizione dei *partner* vengono concordati e resi disponibili all'interno del pacchetto di competenze e valori che la capofila presenta e aggiorna periodicamente.

Il progetto *Km zero*, oltre ad ottimizzare la filiera nel suo complesso, dà un contributo concreto al suo rilancio riportando all'interno di un'area produzioni e lavorazioni delocalizzate, valorizzando e qualificando il capitale umano locale. Nello stesso tempo si ritiene possa essere uno strumento straordinario di attrazione di investimenti se pensato non per il singolo caso ma come *policy* regionale o sovra regionale.

Le organizzazioni stanno cambiando, la complessità aumenta e il progetto pilota presentato suggerisce un modello per affrontare un contesto dinamico; nello stesso tempo non suggerisce una soluzione standard, bensì offre un modello per tradurre e personalizzare l'output rispetto alla filiera considerata, mantenendo costantemente monitorate le variabili strategiche.

Il caso Nidec Sole dimostra non solo che l'approccio teorico funziona, ma che è realmente applicabile con successo. La quantificazione del risultato non è possibile in modo assoluto; essa dipende da quante variabili vengono considerate, da quanto è condiviso il modello nella filiera e dalla capacità degli *stakeholder* di interpretarlo e farlo proprio.

Questo modello è stato adottato con successo in altre filiere, come nel caso Gucci in Toscana⁷ e in iniziative più specifiche come quella di Diesel⁸.

Siamo convinti che il futuro dei nostri distretti e, quindi, di quella parte importante della manifattura italiana che si propone di consolidarsi e crescere, passerà anche di qua⁹.

Bibliografia

Kraljic P. (1983). *Purchasing must become Supply Management*, Harvard Business Review, n. 83509, pp. 109-117.

Mastromarino L. (2012). *Italia, è tempo di ripartire*, Il Sole 24 Ore, p. 103.

⁷ Gucci ha attuato le azioni definite dal tavolo di "Comitato per le politiche di filiera" attivato insieme a Confindustria Firenze e ha realizzato un progetto con Banca CR Firenze per facilitare il percorso di accesso al credito per la filiera pelletteria.

⁸ Diesel ha fatto un'operazione di *reverse factoring* per i suoi fornitori certificati con BNL - BNP Paribas.

⁹ Sull'argomento si veda anche Mastromarino (2012). Un richiamo è anche nel saggio di F. Coltorti e L. Mastromarino in questa stessa pubblicazione.

GLI AUTORI

Pietro Alessandrini, Professore ordinario di Politica economica, Università Politecnica delle Marche, Ancona.

Cesare Benzi, Università dell'Insubria, Varese.

Stefania Cocorullo, Responsabile Sviluppo progetti innovativi e internazionali, dell'Istituto formazione operatori aziendali (IFOA).

Fulvio Coltorti, Direttore emerito e Consigliere economico dell'Area studi Mediobanca.

Marco Cucculelli, Professore associato di Economia applicata, Università Politecnica delle Marche, Ancona

Gaetano Fausto Esposito, Segretario generale di Assocamerestero (Associazione delle Camere di commercio italiane all'estero).

Maria Antonella Ferri, Professore associato di Economia e gestione di impresa, Universitas Mercatorum, Roma.

Daniela Fontana, Responsabile Osservatorio e Distretti, Unionfiliera.

Gioacchino Garofoli, Presidente dell'Associazione degli economisti di lingua neolatina e Professore ordinario di Politica economica, Università dell'Insubria, Varese

Umberto Lonardoni, Direttore generale dell'Istituto formazione operatori aziendali (IFOA).

Lino Mastromarino, Presidente della Pricewaterhouse Coopers Advisory, Milano

Stefano Pozzi, Senior manager, Axteria Strategy Consultants, Milano.

Domenico Procacci, Università dell'Insubria, Varese.

Enzo Rullani, Presidente del Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems della Venice International University, Venezia.

Camilla Sala, Funzionario dell'Area comunicazioni, promozione e sviluppo di Assocamerestero.

Valter Taranzano, Presidente della Federazione dei distretti italiani e Presidente e CEO Nidec Sole Motors Corporation srl, Pordenone.