

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Politiche

Corso di laurea in Economia Territoriale e Reti di Imprese

Economia delle Attività Terziarie

(dott. Fiorenza Belussi)

Internazionalizzazione di una PMI

**Rino Mastrotto Group
Bermas**

**Italia
Brasile**

“Think global, act local”

Indice del documento

Introduzione

Globalizzazione e competitività internazionale.	pag. 2
La Crescita internazionale della PMI	pag. 4

1. La realtà produttiva della concia

1.1 <i>Storia del distretto di Arzignano</i>	pag.6
1.2.3 <i>Fatturato del settore</i>	pag. 7
1.2.4 <i>Occupazione</i>	pag. 7
1.2.5 <i>Export</i>	pag. 7

2. La Rino Mastrotto Group

2.1 <i>Il settore della concia in generale</i>	
--	--

3. Internazionalizzazione della “Rino Mastrotto Group”

Introduzione

Globalizzazione e competitività internazionale.

L'economia e la società sono oggi al centro di una rivoluzione paragonabile alla Rivoluzione Industriale, tanto per le dimensioni, quanto per le conseguenze che essa ha e avrà sull'economia mondiale. La rivoluzione attuale è basata sulla globalizzazione dei mercati resa possibile dal rapido sviluppo e dalla rapida diffusione della tecnologia informatica e dalla creazione di una nuova *information economy*.

La globalizzazione, un tempo, si esauriva nella semplice esportazione di beni e servizi e, al limite, nel trasferimento di alcuni impianti produttivi all'estero. Oggi, la globalizzazione implica molto di più, e cioè il fatto che le decisioni manageriali, anziché essere rivolte alla singola regione o nazione, devono tenere in considerazione il mondo intero come il mercato rilevante.

A causa dell'enorme sviluppo delle telecomunicazioni e dei trasporti, i gusti si stanno uniformando a livello internazionale, e questo vale non soltanto per i prodotti alimentari di basso prezzo (come ad esempio la Coca-Cola) ma anche per beni più costosi di lunga durata, come telefonini, personal computer e automobili. Oggi, più che in passato, molti prodotti sono importati e altri ancora hanno parti e componenti costruite all'estero, con la conseguenza che i produttori nazionali devono affrontare una competizione sempre più agguerrita su scala mondiale. Allo stesso tempo, anche il mercato del lavoro è diventato globale, con i lavoratori dei paesi ricchi sempre più in concorrenza con quelli dei paesi in via di sviluppo, specialmente quelli dei mercati emergenti.

La globalizzazione ha comportato una forte e crescente interdipendenza tra le varie economie, com'è evidenziato dal rapido incremento degli scambi commerciali internazionali di beni e servizi, dai massicci movimenti di capitali finanziari e investimenti diretti e dai forti flussi migratori di persone e di *know how*. Negli ultimi decenni, il commercio internazionale è cresciuto ad un ritmo pari al doppio di quello della crescita del Pil globale, tanto da essere considerato uno dei motori trainanti della crescita mondiale. Anche il flusso internazionale di capitali finanziari e investimenti diretti è più che raddoppiato nell'ultimo decennio in rapporto al Pil mondiale. La liberalizzazione del commercio e della finanza internazionale negli ultimi decenni ha reso tutto questo possibile, mentre la concorrenza internazionale lo ha reso indispensabile – le imprese devono esportare beni e servizi per ottenere economie di scala nella produzione e devono investire capitali e tecnologie all'estero, laddove i ricavi sono superiori, per non perdere competitività e mercati.

Oggi, uno degli aspetti fondamentali della globalizzazione dell'economia è costituito dall'*outsourcing* o approvvigionamento di parti e componenti all'estero. Questa non è una scelta volontaria ma è piuttosto un atto imposto alle imprese per rimanere competitive. Sempre più spesso questo significa importare parti e componenti e delocalizzare parte della produzione nei paesi emergenti più dinamici, specialmente la Cina, dove i costi di produzione sono molto più bassi che negli altri paesi e dove il mercato cresce a tassi prima mai raggiunti altrove. Si asserisce che i giganti del futuro sono Cina, India, Russia e Brasile. La Cina è già un gigante economico; l'India lo sta diventando, mentre Russia e Brasile hanno la potenzialità per esserlo. Esaminiamo le ragioni.

La misura più significativa dell'importanza economica di una nazione è il Pil o prodotto interno lordo, dato dal valore totale di tutti i beni e servizi prodotti da una nazione durante l'anno. Tuttavia, per poter paragonare la dimensione economica delle varie nazioni in modo coerente, è necessario misurare il Pil in termini di potere d'acquisto (*Purchasing Power Parity*). Le economie più grandi al mondo sono oggi quelle americana ed europea con un Pil in eccesso a 10 mila miliardi di dollari ciascuna (in termini di potere di acquisto).

Esse sono seguite dalla Cina con un Pil uguale a circa la metà, il Giappone per un terzo, l'India per un quarto (simile al Pil della Germania), e il Brasile e la Russia con un sesto (o di poco inferiore al Pil italiano). Tuttavia, la ricchezza ed il tenore di vita di una nazione dipendono dal Pil pro capite e non dal Pil totale. In termini di Pil pro capite, i giganti del futuro sono molto lontani, da 4 a 14 volte, dai giganti d'oggi. Infatti, il Pil pro capite in dollari è pari a 35.000 negli Stati Uniti, 26.000 in Giappone, 25.000 per la UE a 15 Paesi, 22.000 per la UE a 25, ma solo 8.000 in Russia, 7.000 in Brasile, 4.400 in Cina e 2.500 in India.

Un fattore ancora più cruciale per il futuro è rappresentato dai forti divari nei tassi di crescita dei vari paesi. Crescendo al tasso medio annuo dell'8% registrato dal 1996 al 2003, il Pil della Cina raggiungerebbe quello degli Stati Uniti intorno all'anno 2020 e quello dell'UE a 25 nel 2112 – sempre che anche questi ultimi continuino a crescere ai precedenti tassi medi. Per quanto riguarda gli altri paesi, l'India impiegherebbe più del doppio della Cina, non ci sarebbe convergenza invece per la Russia e il Brasile. È importante ribadire che tutto questo accadrebbe solo qualora il tasso di crescita futura si mantenga pari a quello medio del passato. In realtà, non c'è nessuna ragione per cui ciò debba verificarsi. Ad esempio, la situazione sarebbe completamente diversa se la Russia e il Brasile continuassero a crescere ai ritmi vertiginosi del 2004.

Ma guardiamo più da vicino i giganti del futuro analizzandone le conseguenze sulla concorrenza per le imprese italiane e per quelle del Nord Est. L'*outsourcing* in Cina e in India è assolutamente necessario per contenere i costi e rimanere competitivi a livello mondiale. Delocalizzare ed essere presenti sul mercato cinese è essenziale per poter avvantaggiarsi della sua rapida crescita. I benefici dell'*outsourcing* e della delocalizzazione in Cina sono enormi, ma tali sono anche i rischi. Come sappiamo, le imprese italiane e quelle del Nord Est che delocalizzano parte della loro produzione in Cina, a differenza di quelle americane, giapponesi, tedesche, inglesi e francesi, sono molto piccole e spesso non riescono a proteggere efficacemente i loro brevetti. I loro prodotti vengono di solito immediatamente copiati e svenduti sul mercato mondiale e nella stessa Italia.

Al contrario, le altre grandi nazioni delocalizzano in Cina interi sistemi integrati. La dimensione è immensa e non è solo la produzione ad essere trasferita, ma anche i fornitori, le banche e tutta la gamma di servizi legati all'impresa stessa. Questo rende molto più difficile copiare il prodotto, duplicare l'impresa e sconfiggerla sul mercato mondiale e nazionale. L'effetto della recente visita del Presidente Ciampi in Cina servirà ad alleviare, ma non risolverà, questi problemi. *Outsourcing* e delocalizzazione in India offrono meno benefici ma anche meno pericoli per la piccola impresa italiana. Infine, la presenza delle imprese italiane e di quelle del Nord Est in Brasile e in Russia è importante per le grandi opportunità che queste nazioni potrebbero offrire in futuro se le loro potenzialità di crescita saranno realizzate.

La Crescita internazionale della PMI

L'internazionalizzazione delle attività rappresenta nell'attuale contesto economico una fondamentale modalità con cui l'impresa crea valore, remunera le risorse investite, estende il proprio vantaggio competitivo, accede a nuove opportunità e mezzi per la crescita. Talvolta, l'internazionalizzazione è una via obbligata per la sopravvivenza e il successo, imposta da una nuova ecologia competitiva in cui concorrenti da ogni parte del mondo mettono in discussione la posizione dell'impresa sul suo stesso mercato domestico. Le forme dell'internazionalizzazione sono numerose e si spingono oltre la tradizionale attività di commercio con l'estero: accordi di cooperazione commerciale, produttiva e tecnologica con partner esteri, alleanze, joint venture e partecipazioni, presenza diretta con sussidiarie e filiali commerciali, industriali, di servizio e assistenza tecnica, ecc. Le possibili aree interessate all'espansione sono altrettanto varie: la globalizzazione coinvolge nello sviluppo economico capitalistico i paesi di tutti i continenti, ciascuno dei quali può presentare peculiari vantaggi comparati, in termini di risorse naturali, costo e qualità dei fattori produttivi, tecnologie e competenze disponibili.

Per l'impresa, l'internazionalizzazione è una decisione complessa, accompagnata da un processo di trasformazione aziendale fondamentale e spesso irreversibile, che riguarda gli assetti finanziari, la struttura organizzativa e tecnica, il posizionamento sul mercato, la gestione delle risorse umane.

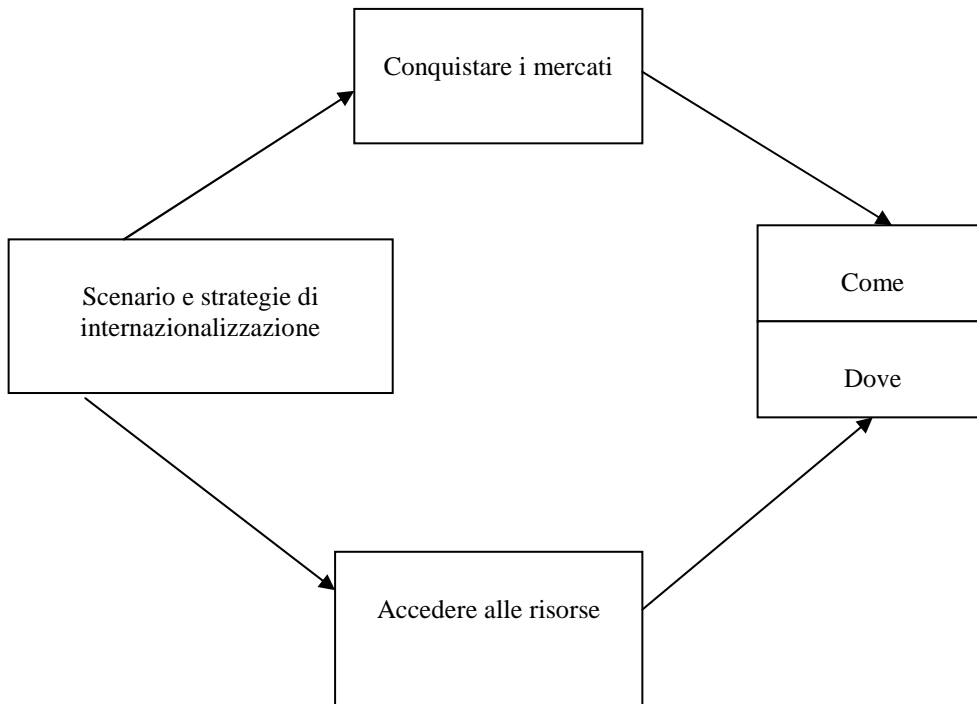
Anche per l'impresa meglio dotata di competenze e risorse, il rischio è importante e non eludibile, poiché le operazioni internazionali vengono spesso decise e implementate senza la possibilità di esercitare una piena razionalità: troppi e imprevedibili sono i fattori da considerare, mai perfettamente conosciuti sono i mercati e le condizioni ambientali all'estero.

Nel passato l'internazionalizzazione era una via seguita quasi esclusivamente dalle imprese maggiori dei paesi industrializzati, le uniche in grado di realizzare una presenza diretta sui grandi mercati, superando ostacoli e barriere. Oggi, uno dei significati profondi della globalizzazione è l'affermarsi di una nuova era di internazionalizzazione diffusa. I mercati si sono integrati e infrastrutturati, i costi di trasporto, di comunicazione e degli altri supporti per "andare all'estero" si sono drasticamente ridotti, le barriere tra paesi - economiche, tecniche e istituzionali - si sono abbassate, nuovi protagonisti - imprese, industrie, paesi - si sono affacciati nell'arena competitiva, le preferenze e i gusti dei consumatori si traducono in una domanda che si affranca sempre più dagli ambiti strettamente nazionali.

Nessuna impresa, di qualunque dimensione e settore di attività, può così ritenersi esente da un coinvolgimento nei processi di internazionalizzazione. D'altro canto l'evidenza di tutti i giorni è buona testimone della nuova condizione. Qualche dato è al proposito illuminante: attualmente le imprese industriali italiane esportatrici di beni sono circa centomila, in larga parte di piccole e medie dimensioni. Si può stimare che oltre ventimila di esse siano state coinvolte in qualche operazione internazionale di natura non puramente mercantile, sebbene siano solo poche migliaia quelle che hanno avviato iniziative più impegnative, quali, ad esempio, la presenza diretta all'estero in attività produttive e/o distributive.

In questo processo diffuso di internazionalizzazione, le imprese di piccola e media dimensione (Pmi) soffrono, nel prendere le decisioni, di limiti finanziari, manageriali, di informazione e di esperienza, in misura assai maggiore delle imprese più grandi. Le loro risposte e soluzioni sono così talvolta inadeguate o approssimate o frutto di scorciatoie che inevitabilmente accrescono il rischio di insuccesso delle iniziative intraprese. Sono peraltro molti i soggetti che si propongono a sostegno e consiglio delle loro iniziative estere: enti pubblici e privati, agenzie territoriali e associazioni di categoria, società di consulenza, istituti di credito, ecc. Tutti svolgono un ruolo prezioso per migliorare lo stato di razionalità in cui le Pmi prendono le decisioni e per supportare sul piano delle risorse le scelte di investimento.

I temi focali di una strategia di internazionalizzazione



Gli aspetti principali del processo di internazionalizzazione



1. La realtà produttiva della concia

1.1 Storia del distretto di Arzignano

L'attività della concia delle pelli è da ritenersi tra i mestieri più antichi della civiltà umana: l'uomo ha imparato ben presto ad utilizzare la pelle degli animali uccisi sia per proteggersi dal clima, sia per realizzare manufatti utili come ripari.

Nel lontano passato è la città di Vicenza ad avere la netta supremazia in campo, come documentato dalle prime testimonianze che risalgono al XIII secolo. I primi riscontri relativi alla Valle del Chiampo, al contrario, sono da ricondurre al XIV secolo, anche se una vera e propria fioritura del "settore" è collocata attorno al 500, unitamente ai settori della lana e della seta.

L'avvio di una produzione "fine" del prodotto conciato viene ascritta al periodo della dominazione della Serenissima Repubblica di Venezia: i suoi traffici marittimi e le importazioni di prodotti di varia manifattura, provenienti da tutto l'Oriente, ebbero un effetto estremamente positivo sulla locale produzione di pelle, la quale poté contare sull'apporto del meglio delle tecniche allora conosciute. Questo benefico influsso diede vantaggio non solo alle produzioni lagunari, bensì anche a quelle dell'entroterra ed in particolare a quella vicentina e della Valle del Chiampo, le quali potevano contare su notevoli quantità d'acqua dolce e d'alberi da cui estrarre il tannino, elementi indispensabili per i processi di lavorazione.

I primi segni di progresso organizzativo si manifestarono tra gli anni '80 e '90 del XIX secolo, anche se lo sviluppo dell'industria vera e propria è legato all'eredità d'impianti, attrezzature ed esperienze, che i setifici, attivi fino ai primi decenni del 1900, lasciarono inutilizzati. L'attività serica venne messa in crisi dalla riduzione di domanda durante le due guerre mondiali e dalla forte concorrenza giapponese: l'ultima filanda venne chiusa nel 1968, mentre il boom delle pelli scoppiò intorno agli anni '50. Dipendenti che avevano lavorato presso le cosiddette concerie storiche si staccarono e svilupparono a nuove unità, necessarie per fare fronte alla domanda. Il patrimonio di conoscenze tecniche, la sovrabbondanza delle acque, la disponibilità manifatturiera e la ridotta necessità di capitali iniziali, abbondanti nella zona di Arzignano – Valle del Chiampo, furono le condizioni che ne favorirono la proliferazione. I nuovi insediamenti, che si avvalsero prevalentemente della manodopera degli ex operai della seta e di ex contadini, inizialmente lavorarono pelli di poco pregio, come quelle equine o bovine, per articoli da foderame. Con il passare degli anni la qualificazione aumentò notevolmente, garantendo una graduale integrazione tra economia agricola, che permaneva nell'alta valle, e sviluppo industriale, ponendo le solide basi per il

raggiungimento degli elevati livelli di sviluppo del sistema concia raggiunto ai giorni nostri.

1.2 Attuale consistenza del distretto Vicentino della Concia

1.2.1 Localizzazione territoriale

La zona delimitata da Arzignano – Valle del Chiampo e Montebello, rappresenta, oggi, l'enclave della concia delle pelli nel vicentino e detiene, oramai da anni, il primato mondiale del settore, riferito sia alla produzione, sia alla qualità.

I comuni interessati maggiormente dalla presenza di imprese conciari sono: Altissimo, Arzignano, Bassano del Grappa, Chiampo, Cison del Grappa, Crespadoro, Gambellara, Lonigo, Montebello Vicentino, Montecchio Maggiore, Montorso Vicentino, Nogarole Vicentino, San Pietro Mussolino, Sarego, Tezze sul Brenta, Trissino, Valdagno, Zermeghedo.

1.2.2 Distribuzione territoriale di aziende ed addetti

<i>Distribuzione delle concerie nei comuni</i>		
COMUNE	NUMERO AZIENDE	NUMERO ADDETTI
ALTISSIMO	4	3
ARZIGNANO	302	3.679
BASSANO DEL GRAPPA	5	100
CHIAMPO	152	1.652
CISMON DEL GRAPPA	1	19
CRESPADORO	11	50
GAMBELLARA	13	85
LONIGO	22	357
MONTABELLO VICENTINO	71	667
MONTECCHIO MAGGIORE	5	33
MONTORSO VICENTINO	33	459
NOGAROLE VICENTINO	4	25
SAN PIETRO MUSSOLINO	40	463

SAREGO	5	94
TEZZE SUL BRENTA	2	103
THIENE	3	36
TRISSINO	32	423
VALDAGNO	9	39
ZERMEGHEDO	47	968

1.2.3 Fatturato del settore (fonte Associazione Industriali Vicenza)

Fatturato in milioni di euro (anno 2002): 3.170, pari al **9,8%** sul totale della provincia di Vicenza

Partecipazione alla produzione nazionale: 54%

1.2.4 Occupazione (fonte CCIAA di Vicenza, anno 2003)

	NUMERO AZIENDE	NUMERO ADDETTI
CONCERIE	816 (5,25% sul totale provinciale)	9.536 (5,13% sul totale provinciale)

1.2.5 Export (fonte Associazione Industriali Vicenza)

Fatturato in milioni di euro (anno 2002): 1.714,7, pari al **15,3%** sul totale provinciale

2. Analisi del sistema distrettuale

2.1. Il vantaggio dell'organizzazione interna del distretto

Il distretto Vicentino della Concia, primo polo conciario italiano e tra i più importanti a livello internazionale, ha subito profonde trasformazioni in questi ultimi anni, riuscendo a reggere l'urto provocato dalla recente crisi che ha segnato, talvolta in modo deciso, i settori tipici del made in Italy.

Fondamentale, in questo senso, è stata la capacità delle imprese, operanti nel triangolo Arzignano – Montebello – Valle del Chiampo, di "subcontrattare" le parti più o meno critiche del processo produttivo, creando economie di scala e mantenendo, all'interno dell'azienda di prodotto finale, unicamente quelle attività, come la tinteggiatura o la finitura, garanzia di un maggiore valore aggiunto del prodotto.

Quest'organizzazione interna al distretto, pur rimanendo un punto di notevole forza si è rivelata, ben presto, non più sufficiente. I vincoli posti dalle normative, dai contingenti di utilizzo delle fonti di approvvigionamento idrico e dai costi del lavoro hanno spinto e continuano a spingere molte imprese ad investire fuori dei confini geografici del distretto, aprendo la strada a nuove problematiche nella gestione dei rapporti con i territori destinati ad ospitare le imprese partners dei produttori locali.

In alcuni casi le imprese hanno *delocalizzato* nei paesi dell'Est Europeo; in altri, hanno *presidiato* le aree di provenienza delle pelli, soprattutto in America Latina.

Giova sottolineare come, in un certo senso, questa ricerca, al di fuori del confine geografico, di una maggiore competitività sia stata facilitata da una certa propensione delle imprese a costruire network internazionali. Non è esistita né esiste, tuttavia, una precisa strategia di comportamento condivisa dai produttori della concia. Né sembrano adeguatamente comprese le criticità collegate al comportamento in atto.

Due appaiono essere le alternative disponibili:

1. investire in un'area densa di risorse favorevoli, ma priva di competenze tecniche di settore. In questo caso si tratta di clonare un sistema locale remoto, partendo da zero ed importando dall'Italia la formazione e le tecnologie necessarie, beneficiando delle locali risorse naturali e capitali.
2. Investire in un'area ad elevata densità di imprese della concia, per sfruttare la presenza di eventuali sinergie di sistema, con la prospettiva di partecipare al rinnovamento del sistema locale ospite.

Ciascun'alternativa comporta dei rischi:

- la prima scommette sulla possibilità di esportare le funzioni tipiche del distretto, compreso il modo di funzionamento del sistema sociale. Nel migliore dei casi essa genera un patto di trasferimento dell'intera catena di attività tecniche e produttive per opera di un gruppo omogeneo di investitori; nel peggiore, la costruzione di uno stabilimento staccato di imprese locali, secondo logiche da multinazionale che non sono facili da gestire.
- La seconda, al contrario, scommette sulla possibilità di trasferire solo una parte delle informazioni e delle conoscenze distrettuali all'interno di un sistema locale remoto, con la prospettiva di indurre processi di innovazione che possono rivelarsi complementari con quelli realizzati in patria. Questa linea si fonda su un'alleanza con attori che non condividono lo stesso sistema di valori e le consuetudini tipiche del vicentino. Una precisazione s'impone. Nel lungo termine è difficile sostenere un vantaggio competitivo costruito unicamente sui differenziali di costo. La possibilità di produrre valore nel lungo termine nasce, al contrario, dagli incentivi di produttività delle aziende del territorio, indicatore di cui il costo del lavoro è solo una delle componenti, affiancata dalla qualità tecnologica e dalla specializzazione. Il ricorso, quindi, ad un'organizzazione distrettuale fondata sulla "delocalizzazione" non può e non deve declinarsi in una ricerca spasmodica di zone con bassi costi della manodopera ovvero bassi vincoli legislativi.

Alcune verifiche effettuate con i dirigenti del BNDES, principale banca brasiliana per gli investimenti (simile al nostro Mediocredito), e del SEBRAE, principale agenzia governativa di assistenza tecnica per le piccole e medie imprese in Brasile, hanno evidenziato un certo interesse per accordi di cooperazione, che permettano alle aree ospiti di diventare luogo di incubazione per sistemi locali integrati con quello vicentino. In cambio del trasferimento di competenze e tecnologie, queste istituzioni potrebbero offrire supporto logistico e agevolazioni per le nostre imprese. Non solo. Esse si sono dimostrate disponibili ad affrontare i problemi legati alla proprietà intellettuale e al riconoscimento del contributo veneto in termini di know-how.

Ipotesi di accordo simile a queste potrebbero essere individuate con istituzioni rappresentative di altri territori (Romania, India, Cina, ecc...): l'ufficio studi e ricerca dell'UNIC, ma anche altre strutture di appoggio al commercio estero italiano, hanno messo a punto sistemi di valutazione delle opportunità di investimento e collaborazione con altri paesi, che potrebbero essere utili alle imprese di Arzignano, pur essendo necessaria una ridefinizione sulla base delle esigenze specifiche del distretto.

Come è peraltro già accaduto per altri settori, un'iniziativa congiunta delle associazioni (UNIC ed Associazioni di categoria) presso organizzazioni internazionali potrebbe risultare di estremo interesse, in particolare per le imprese di minori dimensioni.

La Fiera di Vicenza è, inoltre, interessata a costruire un'ipotesi di lavoro in collaborazione con una rappresentanza autorevole del settore conciario, capace di svolgere la funzione di interfaccia di fiducia per i problemi dell'internazionalizzazione.

Un punto di forza delle imprese della concia vicentina, strettamente connesso con quanto scritto sopra, è rappresentato dalla vocazione all'export. La performance esportativa in questi anni è stata particolarmente buona, pur all'interno di marcate fasi cicliche.

ANNO	EXPORT (MILIONI €)
1998	1.187,8
1999	1.242,5
2000	1.653,6
2001	1.850,2
2002	1.714,7

Fonte: Ass. Industriali Provincia di Vicenza

I dati evidenziano la capacità competitiva delle imprese che, nonostante la crescente complessità ambientale, sono riuscite a tenere il passo con la domanda e a competere con i paesi di recente affacciatisi nell'arena commerciale (Cina, Brasile, Messico).

Non solo. Le imprese del distretto sono presenti in ben 125 paesi esteri, del primo, secondo e terzo mondo. Quelli di seguito riportati sono alcuni dei paesi in cui le aziende operano.

PAESE DI DESTINAZIONE	TONN.
Hong Kong	94.880,1
Cina	48.733
Romania	22.470
Spagna	16.992,6
Stati Uniti	11.538,7
Germania	10.651,4
Francia	7.485,3
Polonia	6.498,8
Portogallo	4.986,4
Corea del Sud	4.781,9
Canada	4.663,4

Regno Unito	4.562,7
Ungheria	4.477,5
Bulgaria	4.045,1
India	3.777,2

Fonte: ISTAT - UNIC

I dati evidenziano l'importanza dell'export per il distretto Vicentino della Concia. Aggiungiamo che, nel corso degli ultimi anni, l'influenza sul venduto del comparto di Arzignano è giunto a ben 54,2% del nazionale (S. Croce, Ponte a Egola si attestano sul 26,6%, Solofra e napoletano sul 7,1%).

2. La Rino Mastrotto group

Il settore industriale della Concia in generale

Occorre fare un passo indietro per spiegare il contesto generale in cui prendeva vita quella iniziativa di partnership tra uno dei primi gruppi industriali della concia in Europa e un gruppo industriale brasiliano esportatore di carne e prodotti lavorati a base di carne bovina e pelli in wet blue.

Il settore della concia delle pelli, parliamo qui soltanto delle pelli bovine, può contare oggi su un patrimonio zootecnico mondiale distribuito dalla Australia e Nuova Zelanda fino alla Russia di **1.023,4 milioni di capi** con una macellazione annua di **234 milioni di capi** di cui il Brasile rappresenta rispettivamente **165,9 milioni di capi** e una macellazione di **41,3 milioni di capi**.

L'importanza ed il peso di un paese relativamente al settore conciario internazionale è rappresentata non soltanto dalla quantità di materia prima di cui dispone, intesa come pelle bovina allo stato grezzo senza alcuna lavorazione che la scuoiatura dalla carcassa dell'animale, ma anche dalla **qualità** della materia prima stessa.

Per una buona qualità della pelle un allevamento bovino richiede particolari cure e accorgimenti relativamente al trattamento dell'animale in vita e anche dopo poiché il momento della macellazione è critico per l'operazione di scuoiatura.

Migliore è la qualità della pelle all'origine come prodotto naturale grezzo, senza difetti fisici o biologici, e maggiore sarà il prezzo sul mercato e maggiore la quantità di valore che può essere aggiunta durante il processo della lavorazione.

Gli U.S.A sono in testa a questa classifica sia come quantità e come qualità, mentre ad esempio in coda, sempre parlando di grandi produttori si trova la Russia che al tempo in cui era U.R.S.S. sotto questo aspetto era messa in condizioni migliori.

E' indispensabile parlare ora brevemente del processo di lavorazione della pelle per comprendere come avvenga il suo commercio su scala mondiale.

Ci sono quattro stati della pelle definiti come segue:

- **Pelle grezza:** si tratta della pelle appena tolta all'animale. Nel caso non possa essere lavorata, ovvero conciata, entro le 24 ore deve essere sottoposta a salatura. Dopo aver subito questa operazione la pelle può essere lavorata entro i due o tre mesi. La salatura avviene quando la raccolta è frammentata e richiede tempi lunghi per il raccogliitore che deve passare di macello in macello a raccogliere piccole quantità. In Italia la poca pelle prodotta è quasi tutta salata all'origine per la conservazione durante lo stazionamento nei magazzini dei commercianti prima e dei conciatori dopo. In generale l'operazione di salatura è sempre necessaria, pena la perdita del prodotto, qualora non si disponga di uno stabilimento conciario nelle immediate adiacenze del macello dove la pelle possa essere conciata con "urgenza".
- **Pelle conciata in wet blue:** la stessa pelle di prima subisce un trattamento chimico a base di cromo trivalente non tossico. Assume un colore bluastrò con un tasso di umidità del 40/50% ed ha l'aspetto di un lenzuolo avente un'area che va da 3 a 5 metri quadrati dipendendo dalla taglia dell'animale. Sotto questo aspetto piena di conservanti antimuffa, bene ripiegata e posta su pallet viaggia attorno al globo la maggior parte della pelle conciata come materia prima. La conservazione teoricamente è illimitata.
- **Pelle semiterminata in crust:** un'ulteriore lavorazione effettuata in conceria sempre mediante un procedimento chimico, questa volta analogo a quello utilizzato per tingere la lana, trasforma il lenzuolo blu in uno colorato. Il colore di fondo e lo spessore sono determinati dal cliente successivo che nella maggioranza dei casi è ancora un conciatore. L'alternativa è che un produttore di salotti si rifornisca direttamente del prodotto semiterminato e commissioni a terzi la lavorazione finale o la effettui presso i propri stabilimenti.
- **Pelle finita:** la pelle che ha terminato completamente il processo di lavorazione è pronta per essere utilizzata nei settori industriali sopraccitati ed è stata come si dice in gergo tecnico conciario "rifinita" secondo le esigenze del Cliente.

Indissolubilmente legato agli stati della pelle appena descritti è legato il problema dell'inquinamento ambientale, oggi definito problema ecologico, generato dalla

lavorazione della pelle. Ogni stadio di lavorazione produce un certo inquinamento che ha un costo per l'ambiente sostenuto in parte dal produttore e in parte dalla società che lo ospita. L'impatto ambientale zero non esiste come sappiamo bene dall'esistenza del fenomeno fisico detto effetto serra.

Più i cosiddetti paesi civilizzati importano pelli ad uno stadio avanzato di lavorazione e meno pagano in termini di costi ambientali nel medio periodo. I grossi complessi industriali dedicati alla depurazione dell'acqua come quello costruito ad Arzignano in provincia di Vicenza hanno potuto svolgere il loro lavoro sopportando il notevole sviluppo produttivo della zona, la prima in Europa, e la più importante nel mondo, grazie soltanto al maggiore utilizzo di pelle nello stato di wet blue e semiterminato.

D'altra parte la principale ragione che spinge i Paesi detentori di materia prima come la pelle bovina grezza ad eseguire nelle proprie industrie conciarie le prime lavorazioni è quella di aggregare valore al prodotto e nel contempo creare occupazione.

Il problema ecologico è il prezzo da pagare in cambio della maggiore ricchezza prodotta.

Il contesto socio-economico della conceria di Arzignano

All'epoca del protocollo pertanto uno dei problemi era sicuramente rappresentato dalla limitazione produttiva posta dalla regolamentazione pubblica sulla qualità delle acque reflue di scarico e degli scarichi aereiformi delle cabine di rifinitura.

I pesanti costi di gestione dell'impianto consortile; la crescente domanda di scarico da parte delle concerie; la notevole produzione di fango derivante dal processo depurativo; il progressivo esaurimento delle discariche che implica in un futuro prossimo un trattamento termico con inceneritore in alternativa; le lungaggini burocratiche nel rilascio delle concessioni o revisioni delle stesse; le continue riduzioni della concessione di scarico consortile imposte per far rientrare nei limiti i parametri di scarico dell'acqua che usciva dal mega depuratore di Arzignano; tutto questo ha convinto qualche industriale che forse era giunto il momento di pensare seriamente a qualche alternativa produttiva in qualche altra parte del mondo.

In aggiunta a tali problemi occorre dire che un contributo importante lo ha dato la battaglia per le 35 ore di lavoro condotta da una parte dello schieramento politico nazionale, nel pio intento di creare così nuovi posti di lavoro. Per inciso oggi nella Germania riunificata si è giunti ad una reale riduzione del salario con un aumento dell'orario di lavoro: esattamente il contrario di ciò che veniva proposto in quegli anni.

Il fenomeno del lavoro extracomunitario era all'inizio e quindi anche le braccia a disposizione per un settore notoriamente "difficile" come quello conciario non erano abbondanti.

Da ultimo occorre dire che il settore conciario italiano importa quasi integralmente, 98%, la materia prima dall'estero. L'Italia è un paese di trasformazione che aggrega un elevato valore aggiunto al prodotto finito per una svariata serie di ragioni: tecnologia migliore al mondo, design e moda.

Il prodotto finito

Il gruppo industriale italiano Rino Mastrotto è produttore di quasi tutte le qualità di pelle richieste dal mercato nazionale ed estero.

Si va dalla pelle per arredamento utilizzata nell'industria del salotto imbottito, alla pelle per interni d'auto, alla pelle per calzature di varia qualità e per finire con la pelle per l'industria della moda o pelletteria.

La pelle per abbigliamento ormai è appannaggio di paesi terzi che praticano prezzi di vendita non più sostenibili dati i nostri costi di produzione.

Il progetto industriale di cui si parla nel protocollo si riferisce esclusivamente al prodotto finito pelle per arredamento per salotti e per interni d'auto.

La pelle brasiliana pur disponibile in quantità, tuttavia presenta un problema di qualità dato il tipo particolare di patrimonio zootecnico e il modo di allevamento allo stato brado, ottimale per sfruttare i grandi spazi aperti di questo Paese che è il quinto al mondo come estensione.

Il bovino attualmente più diffuso in Brasile è la razza zebù, una razza europea incrociata con razze provenienti dall'India, che come particolarità ha la gobba.

La lavorazione di questa pelle richiedeva quindi una particolare attenzione e un'adattamento della tecnologia in uso in Italia, al solo scopo di sfruttare al massimo l'area totale della pelle.

Oggi in Brasile si sta procedendo con la genetica alla selezione di razze più pregiate ed uno degli obiettivi è l'eliminazione della gobba per consentire un miglior sfruttamento della pelle.

La importazione nel nostro Paese della pelle brasiliana nel 1997 era prevalentemente nello stato di wet blue e la lavorazione effettuata in Italia, per quanto avanzatissima dal lato tecnologico, non riusciva a dare al prodotto finito quella qualità che avrebbe permesso di spuntare prezzi più alti sul mercato finale.

In altre parole pelle brasiliana voleva dire pelle di tipo economico, la fascia più bassa della categoria della pelle per arredamento.

La sfida che si presentava era duplice:

- a) andare a produrre pelle in suolo brasiliano utilizzando la materia prima locale e costi locali di produzione ;
- b) applicare tecniche di lavorazione adatte al tipo di pelle tali da aumentarne la qualità e quindi il valore.

Internazionalizzazione della “Rino Mastrotto Group”

I criteri di localizzazione: short list

Ambiente generale sociopolitico ed economico

- Stabilità politica
- Grado di sviluppo industriale ed economico
- Situazione economica, inflazione, stabilità dei tassi di cambio
- Stabilità sociale
- Atteggiamento verso gli investimenti esteri
- Rischio paese

Quadro istituzionale, giuridico e fiscale

- Regolamentazione degli investimenti
- Eventuali limitazioni alla convertibilità fiscale e al trasferimento internazionale delle risorse finanziarie
- Normative contabili e regole di diritto societario
- Fiscalità aziendale e trattamento fiscale degli espatriati
- Regolamentazione dell'immigrazione
- Regolamentazione del lavoro (regole di assunzione e licenziamento, organizzazione e gestione del tempo di lavoro)
- Regolamentazione ambientale
- Regolamentazione della sicurezza
- Norme relative alla protezione dell'attività innovativa e dei marchi
- Regolamentazioni dei sistemi tariffari e dei prezzi
- Procedure amministrative di insediamento e sviluppo

Ambiente industriale e servizi di supporto

- Tessuto economico e industriale (ambiente competitivo, fornitori materie prime ecc.)
- Caratteristiche del mercato locale
- Infrastrutture di trasporto e logistiche
- Collegamenti con l'Italia
- Scienza del sistema bancario, esistenza di filiali di banche italiane
- Servizi alle imprese
- Servizi di sostegno alla formazione, alla ricerca e all'innovazione

Risorse umane e manodopera

- Disponibilità
- Costo del lavoro (per funzione/qualifica) e sistemi di retribuzione
- Produttività (skill, tradizione industriale, competenze);
- Sistema delle relazioni industriali e clima sociale (scioperi, assenteismo, sindacalizzazione)
- Lingua parlata, conoscenza di lingue straniere
- Abitudini culturali dominanti, religione
- Formazione e sistemi educativi nazionali
- Etica nel lavoro, fedeltà all'azienda, tassi di turnover

Immagine della regione e qualità della vita

- Situazione congiunturale
- Presenza di settori e imprese leader

- Storia, immagine culturale, turistica ed economica
- Condizioni di integrazione degli espatriati, costo della vita, disponibilità di alloggi, scuole internazionali ecc.)
- Disponibilità, qualità, accessibilità e costo di siti industriali e commerciali (terreni, edifici uffici, servizi collegati)
- Disponibilità, qualità, affidabilità e costo dei servizi di pubblica utilità (elettricità, gas, acqua, telecomunicazioni)

Agevolazioni (agli investimenti e ordinarie)

- Finanziamenti a fondo perduto
- Finanziamenti agevolati (prestiti, garanzie, partecipazione al capitale)
- Agevolazioni fiscali (esoneri dalle imposte sul reddito e dai contributi sociali)

Il progetto BERMAS inizia ufficialmente il 30 settembre 1997 con la sottoscrizione di un protocollo di intenzioni (così viene chiamato il primo documento che due parti sottoscrivono congiuntamente, quando intendono fare un "affare" insieme) tra un rappresentante del gruppo industriale conciario Rino Mastrotto e la famiglia di industriali di discendenza italiana Bertin, residente nella cittadina di Lins situata a 450 km a nord-ovest di San Paolo del Brasile.

Il protocollo recita testualmente che la intenzione della parte brasiliana è quella di aumentare la produzione di pelli conciate finite per il mercato interno ed il mercato estero.

La parte italiana, a sua volta, dichiara che ha l'intenzione di produrre pelli conciate finite nel paese dove si trova la materia prima.

Come sostanza dell'accordo si esprime l'intenzione di costituire una Joint-Venture per la realizzazione di uno stabilimento industriale in Brasile, per la produzione di 4.700.000 metri quadrati all'anno di pelle finita, destinata al mercato interno (brasiliiano) e al mercato esterno per l'applicazione nei suoi diversi usi.

Che voleva dire in altre parole produrre le pelli per i vari settori dell'industria che fanno uso di questo materiale:

- industria del salotto;
- l'industria automobilistica;
- l'industria calzaturiera;
- l'industria della moda e dell'abbigliamento.

Il protocollo, un testo di 25 righe in tutto escluso firme e date e intestazione si conclude con l'impegno a dare continuità all'operazione mediante la costituzione di una società in forma giuridica nei termini del diritto societario brasiliano nel più breve tempo possibile.

La data del protocollo è 30 settembre 1997.

L'economia brasiliana e l'industria conciaria.

E' opportuno spendere qualche parola sulla situazione economica del Brasile e in particolare sul settore conciaro di questo Paese all'epoca della stipula del protocollo.

Il Brasile esce dalla dittatura nel 1964 e si avvia ad un lento recupero della attività economica e produttiva privo tuttavia di una politica adeguata. La libertà di scegliere con elezioni democratiche i propri rappresentanti istituzionali non era sufficiente a garantirne P assoluta qualità sul piano tecnico e quello morale. Pur avendo notevoli potenzialità umane non fu possibile sfruttarle in tempi brevi preparando una classe politica adeguata alla situazione.

Un elevato tasso di corruzione ed alta impreparazione economica, dovuti anche all'abitudine di essere sfruttati più che aiutati dalle economie del cosiddetto primo mondo, come lo chiamano loro, portano il paese ad una crisi economica con una esplosione di innazione che fa letteralmente saltare il banco.

Infatti nel 1994 viene adottata la nuova moneta il Real che prende il nome dall'ideatore del piano economico volto a gettare le basi di un risanamento dell'economia brasiliana. Il Real inizia il suo corso alla pari con il dollaro americano, moneta di riferimento per eccellenza sul piano internazionale in quel momento.

I danni causati dall'inflazione hanno come al solito sortito l'effetto di impoverire i moltissimi ed arricchire i pochi.

L'industria conciaro brasiliana nel 1994 è praticamente all'anno zero come la nuova valuta ed è piena di debiti verso le banche e lo stato. Il Brasile è costretto ad indebitarsi massicciamente sul mercato finanziario internazionale e questa forma di dipendenza più sottile sostituisce di fatto l'abbandono del regime dittatoriale considerato oramai anacronistico dai suoi stessi "protenori" americani.

Attualmente, nella fase di espansione della economia più intensa mai registrata dall'inizio del piano Real, il Brasile porta sulle spalle ancora un debito di 210 miliardi di dollari verso il resto del mondo con riserve di valuta pregiata di circa 50 miliardi di dollari.

E' naturale che le autorità dei vari stati federati brasiliani ricorrano ad iniziative proprie per attrarre i capitali stranieri che possano rimettere in moto la parte più importante dell'economia nazionale: l'industria, in tutte le sue forme.

Il Brasile ha dalla sua l'enorme disponibilità di materie prime, dal petrolio ai minerali al legname, ai prodotti agricoli ecc... eco... Oggi mentre scriviamo sta raggiungendo l'autosufficienza energetica tra petrolio, gas naturale ed energia idroelettrica.

Pertanto i governatori degli stati più intraprendenti cominciano ad invitare imprenditori europei ed americani per offrire loro vantaggiose collaborazioni nei più svariati settori industriali emergenti o tradizionali.

Uno di questi appunto era il settore conciario.

Il settore conciario era sostanzialmente ridotto alla pura trasformazione della pelle grezza in pelle wet blue con tecniche di lavorazione molto arretrate che penalizzavano la qualità della pelle.

Il macchinario era totalmente obsoleto e prodotto in casa o importato a costi altissimi dati gli elevati dazi imposti dalle autorità che dirigevano l'economia in regime di autarchia.

Le aziende che un tempo erano state famose come la storica Concena Fasolo sorta nel 1888 ad opera di un emigrato italiano, sempre noi!, erano praticamente ferme o facevano piccole produzioni con margini negativi. Molte avevano chiuso i battenti e altre continuavano più per abitudine ad un lavoro vecchio come il mondo, piuttosto che per una strategia di mercato e di sviluppo di un prodotto merceologico ben definito.

Il primo approccio

In questo contesto, sommariamente descritto nei punti precedenti, il signor Rino Mastrotto presidente dell'omonimo RinoMastrottoGroup decide di inviare un suo incaricato in Brasile per una ricognizione presso un potenziale partner per una joint-venture industriale nel settore conciario.

Occorre premettere che tutti i partner potenziali che sono stati valutati dal RinoMastrottoGroup sono stati conosciuti per aver fornito pelle wet blue e quindi il primo contatto è avvenuto sotto la specie di fornitore.

La prima conceria ad essere valutata è proprio la Conceria Fasolo situata a Bento Goncalves nello stato Rio Grande do Sul dove il 95% dei centomila abitanti è letteralmente di discendenza italiana! Ogni anno in una cerimonia privata viene concessa ai cittadini di origine brasiliana più rappresentativi di Bento la cittadinanza onoraria italiana.

L'affare non va in porto a causa dei troppi debiti da pagare per riscattare l'azienda e per la non idonea dislocazione territoriale. E' di fatto situata nel centro storico e per la conceria non basta una qualsiasi area industriale, ne occorre una attrezzata per lo meno per la depurazione di acque industriali che nella zona non c'era. Inoltre il differenziale di costo del lavoro tra il ricco sud del paese e il centro nord è sfavorevole al primo.

La seconda opportunità si presenta con la conceria di Arnaldo Frizzo, anche lui italiano di discendenza, situata a Uberlandia nello stato di Minas Gerais. In questo

caso la cooperazione è avvenuta per il periodo 1995 - 1997 mediante un contratto di fornitura di tecnologia e know-how, finanziato dall'Italia dal gruppo Rino Mastrotto, che è servito a portare avanti di uno stadio la lavorazione della pelle: da wet blue a semiterminato.

Infine entra in gioco il gruppo industriale Bertin di Lins produttore di carne bovina che da qualche anno ha creato una conceria di wet blue assumendo il direttore tecnico di Arnaldo Frizzo per poter conciare tutte le pelli che vengono giornalmente disponibili dalla macellazione del bestiame. In precedenza le pelli venivano vendute a raccoglitori che provvedevano ad venderle a conciatori come il Frizzo.

La scelta del partner

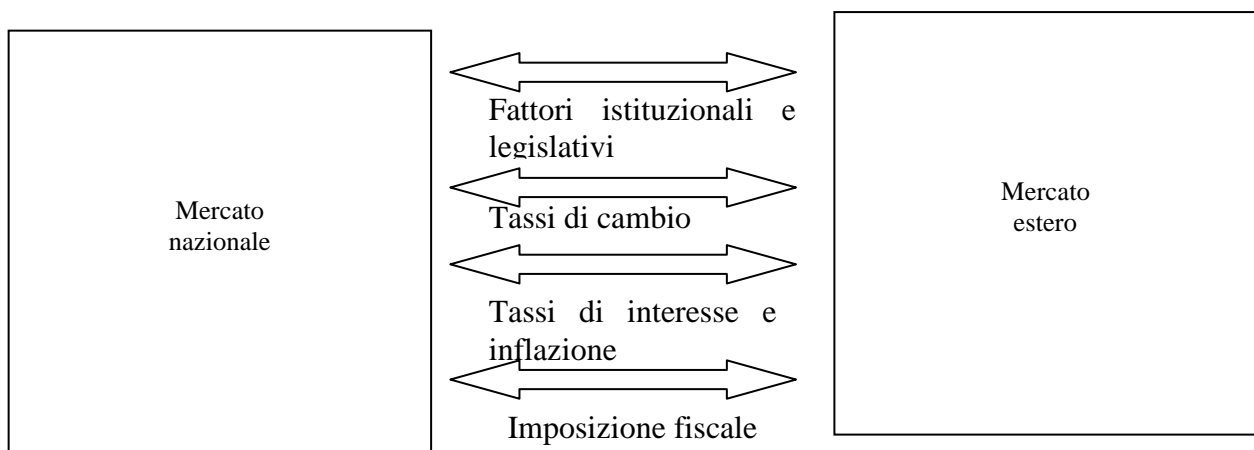
Durante l'estate del 1997, dopo due anni di collaborazione con la conceria Frizzo, ed aver allacciato rapporti commerciali per fornitura di pelli wet blue con il gruppo Bertin, il Presidente Rino Mastrotto decide che è tempo di fare una scelta tra i due partner potenziali previa una visita presso le loro sedi in Brasile per conoscere da vicino il loro potenziale organizzativo, industriale e finanziario. La visita si conclude con la firma del protocollo citato al primo punto e il partner scelto è il gruppo industriale Bertin.

Le ragioni strategiche della scelta sono varie e articolate ma fondamentalmente sono state le seguenti:

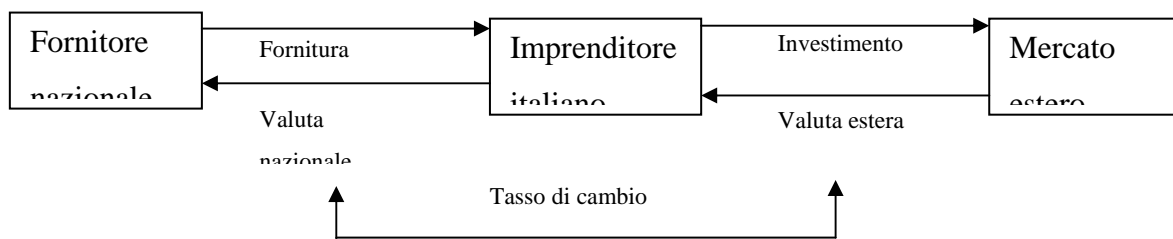
1. 1. Il sito individuato da A.Frizzo era nello stato di Santa Caterina all'estremo sud del Brasile in una località di non agevole accesso e senza sbocchi per lo sviluppo futuro dell'iniziativa, vale a dire allargamento dello stabilimento, con difficoltà di tipo logistico.
2. Il gruppo industriale A.Frizzo si occupava esclusivamente di concia della pelle e una volta sviluppato il know-how necessario con l'aiuto del partner italiano poteva diventare un temibile competitor nel Paese e sul mercato internazionale. Infatti era già allora il maggior produttore di pelle wet blue del Brasile.
3. La valutazione della struttura organizzativa era favorevole al gruppo Bertin che avendo una industria di lavorazione della carne molto moderna, business principale del gruppo, era dotato di tutte le attività funzionali ad essa inerente. Aveva sviluppato una attività di engineering per costruire capannoni, conosceva il mercato zootecnico perché macellava allora circa 2000 capi al giorno, oggi 4500, ed era autoproduttore di una parte delle pelli che lavorava nelle proprie conerie.
4. La famiglia Bertin di cinque fratelli e due sorelle si era divisa i compiti del business e quindi poteva contare su un supporto gestionale al vertice più ampio, mentre A.Frizzo era praticamente l'unico vero punto di riferimento.
5. Pur ammettendo che fosse possibile superare i problemi relativi alla opzione Frizzo un altro elemento che si rivelava in seguito cruciale era la velocità di realizzazione dell'intero progetto, che secondo le valutazioni fatte era sicura solo nel caso si fosse scelto il gruppo Bertin.

6. L'aspetto finanziario infine fu determinante poiché tra i due gruppi il secondo dimostrava una maggior capacità di attingere al credito bancario per tutto l'apparato industriale della carne fino a quel momento realizzato.
7. Da ultimo l'ipotesi di localizzazione suggerita dal gruppo Bertin riguardava il nord-est del Brasile area notoriamente molto povera rispetto al sud del Paese e precisamente le ipotesi erano due: lo stato di Bahia con capitale Salvador o lo stato del Cearà con capitale Fortaleza.

Le variabili dei mercati finanziari internazionali



Investimento diretto estero con rischio di tasso di cambio



Il costo dell'energia in Brasile: uno shock sul lato dell'offerta

Il costo dell'energia è rimasto per molto tempo particolarmente basso in Brasile, influenzando le scelte di alcune imprese multinazionali che hanno localizzato nel maggiore paese latino-americano importanti stabilimenti per produzioni ad alta intensità energetica, come ad esempio quelle di alluminio e di fertilizzanti. Nell'aprile 2001 una crisi energetica di gravi proporzioni ha creato serie difficoltà non solo di ordine economico, ma anche sociopolitico. Era noto da tempo che le centrali idroelettriche, che coprono ben oltre il 90% del fabbisogno nazionale di energia elettrica, fossero al limite massimo di produzione, rendendo il sistema energetico particolarmente vulnerabile a variazioni anche minime della domanda e dell'offerta. Nei primi mesi del 2001 si è verificato un forte incremento dei consumi energetici, alimentato dalla crescita economica, in concomitanza con un'insufficiente piovosità e la conseguente riduzione delle riserve idriche dei principali bacini del paese. Di fronte al concreto pericolo di un disastroso blackout, il governo è stato costretto a varare un severo piano di razionamento energetico, entrato in vigore il 1° giugno 2001, che interessa sia l'utenza domestica, sia quella industriale. In particolare, le famiglie con consumi mensili superiori a 100 kWh hanno dovuto ridurre il proprio consumo del 20%, pena la sospensione dell'erogazione di energia per una durata di 3 giorni la prima volta e di 6 giorni quelle successive. Contemporaneamente sono stati introdotti aumenti tariffari pari al 50% per i consumi domestici compresi tra 200 e 500 kWh e del 200% per i consumi superiori ai 500 kWh. L'ammontare dei tagli è reso ancora più restrittivo dal fatto che la base di confronto per le riduzioni di consumo è stata stabilita nella media del trimestre maggio-luglio 2000, periodo durante il quale i consumi energetici erano risultati piuttosto contenuti rispetto al trend degli ultimi 5 anni.

In caso di superamento dei limiti di consumo stabiliti, le imprese devono invece pagare il prezzo spot del mercato all'ingrosso, 5 volte superiore a quello abituale, e subiscono un blackout di un giorno per ogni 3% di consumo in eccesso.

Le imprese in grado di effettuare risparmi energetici potranno utilizzare tali risparmi in un tempo successivo, oppure venderli sul mercato all'ingrosso realizzando il prezzo di mercato. Anche le attività commerciali sono soggette a un taglio del 20% dei consumi, con i medesimi meccanismi di "punizione" per gli sforamenti in vigore per le imprese industriali. Non è stato risparmiato neppure il settore agricolo: in questo caso la riduzione imposta è pari al 10% dei consumi mensili, con un blackout di un giorno per ogni 6% di consumo in eccesso. Le imprese a più elevata intensità energetica non sono in grado di ridurre in misura così elevata i propri consumi e sono quindi esposte a cospicui aumenti di prezzo dell'energia. Il ricorso a fonti energetiche alternative non è possibile se non nel medio-lungo periodo. Solo nel 2005 dovrebbero entrare in funzione le nuove centrali a gas in corso di costruzione. Nel frattempo i maggiori costi subiti dalle imprese vengono in parte scaricati a valle, contribuendo a creare inflazione, ma in parte vanno a contrarre i margini di profitto, riducendo la propensione a effettuare nuovi investimenti.