

## **IL SISTEMA MANIFATTURIERO TOSCANO ALLA PROVA DELLA SECONDA ONDATA DI COVID-19**

### **1. Introduzione**

Le perduranti difficoltà economiche conseguenti all'epidemia di coronavirus, tutt'ora in corso, richiedono il dispiegamento, a qualsiasi livello di *policy making*, di misure di sostegno al sistema produttivo con il duplice obiettivo di non disperdere oggi le componenti e le capacità, e di contribuire al suo rilancio una volta che la crisi sanitaria sarà definitivamente superata. Come è noto, tra i più duramente colpiti dalla crisi pandemica vi sono i settori del turismo e del commercio, entrambi di grande importanza nell'economia della Toscana. Vi è però anche il settore manifatturiero, con il suo ruolo particolarmente importante nella generazione e nella distribuzione del reddito e nei processi di esportazione.

L'epidemia e il distanziamento ancora in essere sviluppano conseguenze economiche sempre nuove, che non ha senso fissare in una fotografia statica, come se tutto fosse già passato. Nondimeno, è importante provare ad analizzarne i danni, i rischi e i colli di bottiglia, anche a epidemia in corso, sopportando il rischio che quanto trovato sia rapidamente obsoleto.

L'obiettivo di questa nota è quindi quello di approfondire lo studio delle vulnerabilità del sistema produttivo regionale che si collegano all'epidemia di coronavirus e alle conseguenti misure di distanziamento sociale. Tale processo è iniziato nell'aprile 2020 con una prima ricognizione della percezione dei primi effetti della crisi sul sistema produttivo regionale<sup>1</sup>.

Il focus di questo lavoro è posizionato sulle principali componenti e filiere del settore manifatturiero della Toscana. Lungi dal sottovalutare la gravità degli impatti su commercio e turismo, abbiamo ritenuto utile concentrare l'attenzione sui processi produttivi manifatturieri, dove le conseguenze dell'epidemia sono meno immediate da immaginare, specie dopo la fine dei provvedimenti di sospensione coattiva dell'attività che hanno interessato i settori c.d. non essenziali durante la prima ondata. Il tentativo, anche rispetto alla già ricordata nota IRPET pubblicata in aprile, è quello di "aprire la scatola" di alcune importanti filiere e specializzazioni regionali per cominciare a mettere a fuoco e descrivere, con un approccio qualitativo, cosa vi stia accadendo e come il coronavirus stia cambiando le fasi di produzione e distribuzione.

A questo scopo, abbiamo condotto una campagna di interviste con diversi rappresentanti regionali delle associazioni di categoria datoriali e sindacali<sup>2</sup>. Una prima motivazione sottostante a questo approccio risiede nell'esigenza di effettuare una raccolta ragionata dell'informazione sulle dinamiche in atto, in tempi più celeri di quelli che si avrebbero intervistando direttamente vasti campioni di imprese,

---

<sup>1</sup> IRPET (2020), "La percezione degli effetti del Covid-19 nel sistema produttivo toscano", [Barometro del Covid-19 n. 1/2020](#), Osservatorio Covid-19, 1 aprile, Firenze.

<sup>2</sup> Hanno partecipato rappresentanti toscani di Confindustria regionale, Confindustria Firenze, Confindustria Toscana Nord, Confindustria Livorno e Massa Carrara, Confindustria Toscana Sud, Unione industriale pisana, Confartigianato moda, Associazione nazionale costruttori edili, Assoconciatori, Confartigianato alimentazione, CNA Toscana, CNA alimentare, CNA meccanica, CNA moda, CISL moda, FIM-CISL meccanica e CGIL regionale, per un totale di 17 interviste in profondità, svolte tra l'ottobre e in novembre 2020.

con il rischio che i tempi richiesti da una simile rilevazione siano troppo lunghi per restituire un'informazione attuale. Una seconda motivazione risiede nella convinzione che un approccio imperniato sui corpi intermedi sia idoneo a far emergere in modo qualitativo le problematiche, invisibili dai dati aggregati, che interessano una platea il più possibile ampia di piccolissime, piccole e medie imprese. Esse, in una fase nuova e incerta come quella attuale, necessitano anzitutto di essere messe a fuoco prima di poterne, eventualmente, valutare la consistenza quantitativa attraverso tecniche di indagine diretta presso le imprese.

Le interviste si sono focalizzate sull'individuazione delle principali criticità riscontrate dalle imprese e/o dalle filiere sul fronte dell'organizzazione della produzione e sulle criticità dal punto di vista finanziario e nella gestione ed organizzazione del capitale umano. I settori/filiere su cui gli intervistati sono stati invitati a porre particolare attenzione sono la moda, l'alimentare e la meccanica. In questa nota svilupperemo alcuni punti, a nostro giudizio particolarmente interessanti, riorganizzando in modo originale parte dell'informazione raccolta nel ciclo di interviste. Per un'analisi più completa delle risultanze di tale ciclo si rinvia a Bertini *et al.* (2020)<sup>3</sup>.

## **2. Un calo delle vendite senza precedenti**

Le restrizioni e le misure di distanziamento sociale collegate all'epidemia di coronavirus hanno determinato un calo significativo della domanda di prodotti toscani, a danno delle imprese regionali. La situazione, tuttavia, è molto differenziata per settore: più grave nella moda e nell'orafo, meno nel settore alimentare e in quello della meccanica. In una certa misura, come vedremo più avanti, essa è differenziata anche a seconda del ruolo svolto dalle imprese nell'ambito delle filiere produttive locali.

Un importante calo della domanda ha interessato le imprese finali della moda. Qui, non tutti i marchi presenti sul territorio regionale hanno tenuto allo stesso modo. Pertanto, si è spesso optato per un abbassamento dei prezzi di vendita, anche attraverso promozioni, combinato con una riduzione delle quantità prodotte in modo da smaltire parte del magazzino. Ciò si è ovviamente ripercosso, a monte nella filiera, sui mercati di prodotti intermedi, dove si assiste a una riduzione delle commesse per fornitori e subfornitori. Il calo della domanda ha interessato naturalmente anche diversi marchi extra-regionali e internazionali, che si avvalgono di catene del valore parzialmente localizzate in Toscana. Queste hanno subito, a cadere, una restrizione nelle commesse. In generale, le imprese che guidano le filiere hanno ricalibrato le proprie decisioni produttive cercando soprattutto di adattarsi ai cali di domanda nei mercati di vendita. Pertanto, le conseguenze a monte sulle imprese toscane risultano complesse da decifrare e differenziare, a causa sia della tempistica della chiusura forzata nei diversi paesi.

Il settore orafo ha subito un consistente calo del fatturato nella prima parte dell'anno, avendo la prima ondata del coronavirus e le restrizioni commerciali frenato la domanda in diversi mercati rilevanti, inclusi quelli dell'Estremo Oriente. Come prima reazione, esso si è ricollocato sulla produzione di piccoli oggetti a basso prezzo di vendita, non prodotti dalle gioiellerie, destinati a intercettare l'effimera domanda turistica estiva nelle città d'arte. Con la fine di questa breve stagione, le imprese più dotate di lungimiranza e capacità finanziaria stanno valutando diverse opzioni di riposizionamento per i prossimi mesi.

Nell'alimentare, hanno tenuto le componenti più orientate alla distribuzione organizzata su grandi superfici, a servizio dei consumi domestici dei residenti. Si tratta, tuttavia, di una componente endemicamente fragile, vincolata da contratti poco vantaggiosi con i grandi distributori e potenzialmente penalizzata dai riassortimenti periodici operati da questi. Hanno anche tenuto i produttori legati a reti distributive di vicinato, attive su piccole superfici, orientate a una clientela di tipo residenziale. Invece, i piccoli produttori di alimenti per i settori turistico e del tempo libero (hotel, ristoranti e catering) hanno subito un vero e proprio tracollo.

Ancor più differenziata è la situazione nella meccanica. Qui, la domanda di beni e servizi a consegna a breve – come la produzione o l'installazione e collaudo di pezzi di ricambio, le manutenzioni, ecc. – è

---

<sup>3</sup> Bertini S., Faraoni N., Mariani M. (2020), *Vulnerabilità collegate all'epidemia di coronavirus delle principali filiere manifatturiere regionali*, IRPET, Firenze.

calata molto durante il primo *lockdown*, per poi riprendere leggermente; al contrario, i grandi investimenti o le commesse di lungo periodo sono state confermate. Alcuni segmenti del settore hanno saputo cogliere, almeno in parte, opportunità apertesi proprio con la pandemia, o comunque si sono mostrati più resilienti. Tra questi vi sono i produttori legati alla filiera dei grandi marchi del camper, visti soprattutto nel nord Europa come una valida alternativa alle vacanze in albergo in tempi di distanziamento sociale. Altro settore andato relativamente bene è stato la meccanica ed elettromeccanica per la produzione e l'utilizzo di energie rinnovabili, con la produzione di colonnine per la ricarica di auto elettriche e pannelli fotovoltaici. La situazione non appare particolarmente critica neppure per le imprese produttrici di macchinari per il settore cartario. Qui ha probabilmente influito la tenuta a valle – con l'eccezione di alcuni segmenti specifici – del settore di produzione della carta, la cui domanda è poco sensibile alle perturbazioni indotte dal coronavirus. In modo analogo, sono andate relativamente bene le produzioni di meccanica per le costruzioni, per il biomedicale e la meccanica di precisione. Invece, hanno molto sofferto le componenti della metalmeccanica più legate alla moda, come per esempio la produzione di fibbie, la doratura e la galvanica, che si sono quasi fermate a causa della drastica riduzione della domanda proveniente dal settore a valle. Anche la domanda di macchinari per il tessile ne ha risentito. I produttori toscani servono più che altro produttori tessili extra-locali (internazionali, anche in paesi in via di sviluppo) che, come quelli italiani, risentono delle difficoltà del momento e, pertanto, esprimono una domanda debole di macchinari.

### 3. Cambiamenti e rischi per le imprese e filiere regionali

Nel mese di maggio l'Istat ha svolto un'indagine presso un campione di imprese per avere una prima idea di come l'emergenza sanitaria da Covid-19 stesse investendo le aziende italiane<sup>4</sup>. I dati rilevati sono relativi alla prima ondata, non proprio attuali, e infatti Istat sta conducendo un'indagine analoga in questi mesi. In attesa dei nuovi risultati, può essere utile richiamare alcune evidenze emerse all'epoca, con riferimento alla Toscana. Si ricorda che, in risposta alla prima ondata, un regime di *lockdown* è stato imposto uniformemente su tutto il territorio nazionale dalla seconda settimana di marzo e prolungato fino al 4 maggio. La chiusura, tuttavia, non ha riguardato l'intero sistema economico, esentando, da una parte, le imprese produttrici di beni e servizi essenziali e, dall'altra, le realtà che hanno potuto fare ricorso al lavoro da casa.

Secondo l'indagine ISTAT, all'epoca del primo *lockdown*, il 32% delle imprese toscane, corrispondente a circa il 43% degli addetti, non ha mai chiuso. La moda e la meccanica hanno osservato una chiusura quasi totale (rispettivamente, il 98% e il 90% delle imprese hanno chiuso), mentre il 78% delle imprese alimentari ha continuato a produrre. Sempre secondo la medesima indagine, nel solo bimestre marzo/aprile 2020 il 14% delle imprese non ha conseguito fatturato, mentre il 74% ha subito delle perdite rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tra i motivi all'origine delle perdute opportunità di vendita si hanno certamente le chiusure forzate ma anche, e in diversi casi soprattutto, il calo della domanda locale, nazionale ed estera. La reazione immediata di molte imprese, secondo l'ISTAT, è consistita nel tentare ricorso alla CIG, seguita a notevole distanza da riduzioni orarie e ricorso allo *smart work*.

Con il perdurare dell'epidemia e delle restrizioni continua a gravare sulle imprese un senso di forte incertezza riguardo all'andamento della domanda nel prossimo futuro. L'atteggiamento prevalente presso i piccoli e piccolissimi produttori, spesso ancora improntati a modelli imprenditoriali tradizionali e dotati di capacità strategiche e innovative nel complesso modeste, è quello passivo di "stringere la cinghia". Invece, le imprese con maggiori capacità finanziarie e potere di mercato nelle filiere hanno messo in atto reazioni più attive, talvolta di riorganizzazione della produzione.

Da analisi relative ai mesi più recenti emerge che, nonostante il breve rimbalzo in positivo avuto in estate, sono in netto calo rispetto allo scorso anno, in pressoché tutti i settori manifatturieri rilevanti

---

<sup>4</sup> ISTAT (2020), "Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid19, <https://www.istat.it/it/archivio/244378>", maggio, Roma.

per la regione, sia la produzione industriale che le esportazioni<sup>5</sup>, mentre è sempre assai consistente il ricorso agli ammortizzatori sociali<sup>6</sup>. Il timore diffuso è che alla fine della cassa integrazione si verifichino licenziamenti, soprattutto ai danni del personale meno giovane che non garantisce alle imprese l'accesso alle agevolazioni previste per le fasce più giovani.

La persistente incertezza ostacola la maturazione di vere e proprie risposte strategiche da parte delle imprese, in favore della messa in atto di tattiche adattive di breve periodo che aiutino a superare il brutto momento. Inoltre, il calo delle vendite ha parzialmente compromesso la fluidità dei pagamenti interni all'industria, favorendo il propagarsi di assillanti problemi di liquidità, ai quali le imprese hanno cercato di far fronte con il debito, più o meno assistito dalle garanzie pubbliche. Il forte rischio per il futuro post-coronavirus è quello di ereditare un sistema produttivo eccessivamente indebitato verso le banche, a meno che ciò non venga contrastato mediante erogazioni dirette – anche a fondo perduto – sostenute da politiche pubbliche. Altre difficoltà finanziarie sono legate al pagamento delle rate su mutui per immobili o al pagamento di canoni di affitto. In relazione al primo punto, la quasi totalità delle imprese interessate ha chiesto e ottenuto la sospensione delle rate, alleviando così il problema. Chi invece doveva canoni di affitto ha chiesto la sospensione o la rinegoziazione del canone dovuto, spesso con successo, oppure ha fruito – se possibile – del bonus (credito di imposta) affitto offerto dal governo nazionale.

- *Le immediate conseguenze del distanziamento*

Le misure di distanziamento sociale sono state adottate in Italia alcuni mesi dopo la loro attuazione in Cina. Le misure cinesi avevano causato temporanee interruzioni nei flussi di approvvigionamento da quel paese, con ripercussioni e blocchi a cascata sulle componenti manifatturiere toscane da essi più dipendenti. Ad esempio, le attività legate alla meccanica, alla metalmeccanica, all'elettromeccanica, alla fornitura per la produzione di mezzi di trasporto a due e quattro ruote, hanno inizialmente incontrato problemi legati al reperimento sui mercati esteri di materie prime e semilavorati (prodotti nei settori dell'elettronica e dell'elettromeccanica).

Sebbene con tempi diversi, sia le imprese dei settori essenziali che quelle sottoposte al primo *lockdown*, hanno dovuto affrontare la questione della riorganizzazione dei luoghi di produzione fisica, in modo tale da garantire il distanziamento sociale, minimizzando le possibilità di contagio. La pandemia da Covid-19 ha significato per le imprese mettere in discussione anche la normale gestione delle risorse umane: nuove norme e regolamenti introdotti a scadenze concitate, risoluzione dei problemi di sicurezza legati al distanziamento sociale, nuove soluzioni lavorative come lo smart working, organizzazione del lavoro in vista di possibili chiusure dovute a contagio o a *lockdown* locali e nazionali.

La riorganizzazione dei luoghi di produzione fisica ha richiesto, in diversi casi, la realizzazione di appositi investimenti, risultando più ardua per le piccole e piccolissime imprese, dotate di spazi limitati e di personale in numero insufficiente a garantire la rotazione di squadre di lavoro e, dunque, la continuità delle prestazioni in presenza di casi di contagio. Ciò ha talvolta comportato l'inceppamento temporaneo delle filiere di produzione locali, con i fornitori impossibilitati a completare in tempi utili le commesse già ricevute dai propri committenti. In alcuni casi, questi blocchi temporanei nel ricorso a terzisti locali (o più in generale italiani), specie nella pelletteria e nell'orafo, hanno indotto i committenti a cercare forniture sostitutive in paesi in via di sviluppo, dove le misure di distanziamento non erano state ancora adottate o venivano applicate con minor rigore.

---

<sup>5</sup> IRPET (2020), "L'industria toscana secondo l'IPIR – Agosto-Settembre 2020", [Barometro del Covid-19 n. 16/2020 Osservatorio Covid-19](#), 23 novembre, Firenze; IRPET (2020), "Le esportazioni della Toscana – III trimestre 2020", [Barometro del Covid-19 n. 18/2020, Osservatorio Covid-19](#), 17 dicembre, Firenze.

<sup>6</sup> IRPET (2020), "Il lavoro nella manifattura: quanto in meno e dove?", [Barometro del Covid-19 n. 17/2020](#), 30 novembre, Firenze.

L'utilizzo del lavoro agile ha interessato principalmente le funzioni immateriali ad elevato contenuto di conoscenza, più presenti nelle imprese manifatturiere più grandi e, naturalmente, le funzioni di tipo amministrativo. A questo proposito, sono state segnalate, specie con riferimento a grandi player della meccanica, esperienze di esternalizzazione di tali compiti all'estero – nei paesi dell'est Europa – con lo scopo di ridurre i costi, accompagnate da una riallocazione dei lavoratori interni ad altre funzioni o, laddove possibile, da pre-pensionamenti.

- *Il rischio di erosione delle competenze nelle filiere produttive*

La crisi economica derivante dalla pandemia sta acuendo le debolezze strutturali del sistema produttivo regionale. Uno degli aspetti più allarmanti riguarda l'annosa questione del ricambio generazionale dei piccoli produttori. Le forti difficoltà del momento incoraggiano l'uscita anticipata dal mercato degli imprenditori più anziani, senza che vi sia una nuova generazione pronta a rilevarne l'attività. Questo problema riguarda soprattutto le imprese artigiane, in particolare quelle dedite alle lavorazioni in conto terzi di quantità, che hanno subito una stretta senza precedenti nelle commesse e sostenuto chiusure temporanee. Tale fenomeno rischia di erodere la disponibilità di manodopera artigiana, la cui assenza potrebbe rivelarsi fatale per l'intera filiera nel momento dell'auspicato rimbalzo della domanda al termine della pandemia.

La chiusura delle imprese ha effetti, naturalmente, anche sul lato del lavoro e più in generale può determinare un depauperamento irreversibile delle competenze produttive locali, che negli anni passati hanno attratto gli investimenti di grandi imprese multinazionali. La combinazione del massiccio ricorso alla cassa integrazione per i dipendenti a tempo indeterminato, degli incentivi allo scivolamento verso la pensione dei lavoratori più anziani e dell'espulsione della manodopera precaria attraverso il mancato rinnovo dei contratti potrebbe determinare una dispersione del bacino di saper fare, tipica soprattutto dei distretti, come Prato e Santa Croce sull'Arno. In questi contesti, le difficoltà delle imprese a reperire manodopera specializzata di tipo operaio e artigiano e la perdita di competenze legate alla produzione sono state espresse negli ultimi anni a più riprese, a partire dalla perdita di interesse delle nuove generazioni per le professioni operaie, per arrivare agli ostacoli incontrati nell'organizzazione di una formazione basata sul passaggio di pratiche lavorative, che solo l'affiancamento in fabbrica riesce a garantire.

A ciò si aggiunge un rallentamento dei percorsi di formazione professionale più o meno istituzionalizzati, coincidente con la pandemia. Nell'insieme, questi processi potrebbero aumentare le difficoltà di incontro tra domanda e offerta di lavoro, già presenti prima della crisi e, in generale, impoverire la consistenza delle filiere regionali. A questo proposito, emerge da più interlocutori del sistema moda un richiamo alla necessità di una strategia regionale per la formazione professionale, incentrata sulla qualificazione del capitale umano anche in funzione dello sviluppo o consolidamento delle relazioni di filiera. In questo senso, potrebbe essere utile individuare nei corpi intermedi già esistenti e competenti sui temi della formazione, ma anche della ricerca e sviluppo (ITS, scuole di specializzazione, poli tecnologici e reti di imprese), gli attori responsabili sia della riqualificazione del personale espulso dalle aziende o in cassa integrazione, sia dei progetti per i giovani, in modo più sistematico e prospettico di quanto gli attuali bandi regionali permettano di fare. La formazione costituisce da anni un tallone di Achille soprattutto delle imprese artigiane della moda, che abbiamo visto essere anche le più colpite dall'attuale crisi, ma potrebbe diventare un problema anche per l'intero sistema, se non si prendessero provvedimenti relativi al mantenimento e

all'arricchimento delle competenze manifatturiere oggi presenti. La moda è stata certamente la filiera più colpita, a causa soprattutto del forte calo dei consumi, e questo mette a rischio uno dei principali attori del sistema produttivo regionale.

Per gli altri settori – soprattutto meccanica, ma anche automotive e farmaceutica – il tema del mantenimento delle competenze si sposa maggiormente con una crescita delle conoscenze digitali e con una formazione più avanzata, che si ottiene portando avanti collaborazioni con Università e Enti Locali e che, in certi casi, anche in questo momento di difficoltà, ha generato nuove assunzioni. Per le imprese della meccanica, in particolare, è importante il rapporto con le istituzioni formative terziarie come l'Università e gli ITS, che preparano figure tecniche importanti per l'industria, ma in numeri ancora troppo contenuti rispetto ai fabbisogni delle imprese.

- *Più asimmetria di potere dentro le filiere?*

Le imprese che guidano le filiere regionali hanno gestito i cali di vendite di questi mesi riorganizzando la produzione attraverso una riduzione massiccia dei volumi e un'internalizzazione di alcune fasi, divenute più gestibili a fronte delle minori quantità di prodotto previste. Nel caso delle imprese della moda, per esempio, tale fenomeno era già in atto, tramite acquisizioni dirette, da parte delle principali griffes, di fornitori collocati nel territorio regionale ed ha avuto il vantaggio di contribuire al mantenimento della consistenza e della qualità della manodopera locale. La crisi attuale ha, però, accelerato questa strategia. In altre parole, i capi-filiera si sono focalizzati sulle proprie priorità, tagliando ulteriormente le commesse esterne e lasciando i fornitori nell'incertezza. Ciò sta generando un effetto domino su tutta la filiera produttiva, le cui spese sono pagate soprattutto dai soggetti più deboli. Nel breve periodo, i terzisti hanno subito a cascata la riduzione dei volumi di vendita che si è sommata agli ineludibili costi fissi, vedendo così erodere la stabilità finanziaria e mettendo a rischio la loro stessa sopravvivenza. Le aziende più piccole e meno strutturate hanno inoltre subito maggiormente la chiusura di canali distributivi come le mostre e le fiere di settore, perdendo i propri contatti con i clienti.

L'emergenza che stiamo vivendo ha quindi riaperto le discussioni sulla necessità di strutturare le filiere regionali in favore di modelli fondati su relazioni più stabili e strette tra clientela, committenti e subfornitori, in grado di monitorare i passaggi di produzione, controllare la qualità e indirizzarsi su minori quantità che valorizzino il marchio *Made in Italy*. In questo senso erano pensate, per esempio, le strategie di re-shoring ipotizzate nel recente passato, su cui oggi torna a gravare l'incertezza, soprattutto alla luce della possibilità, prima descritta, che diverse aziende non superino il periodo di crisi e chiudano per sempre.

- *La difficile sfida del commercio online*

La crisi da Covid-19 ha impresso una spinta senza precedenti al commercio *online*, non senza difficoltà per le stesse imprese che già usufruivano di piattaforme digitali. Secondo i dati Istat l'e-commerce è cresciuto nel primo semestre 2020 del 30%, rispetto all'anno precedente. L'improvvisa crescita della domanda ha generato anche problemi nella logistica, carenza di prodotti disponibili e casi in cui non è stato possibile recapitare la merce. Le imprese che già avevano investito in questa direzione, con propri siti di vendita, hanno dovuto quindi superare alcuni ostacoli di tipo organizzativo, ma hanno anche potuto godere di un vantaggio competitivo rispetto a tutte quelle realtà aziendali, in primis le più piccole, per cui la ricerca di sbocchi commerciali sostitutivi online è risultata particolarmente difficile, se non impraticabile. Alla necessità di presentarsi sul mercato online con un marchio forte e un

prodotto facilmente riconoscibile si affianca infatti l'esigenza di elaborare politiche commerciali sufficientemente articolate non alla portata di tutte le aziende, per cui sono necessari adeguati investimenti e nuove competenze.

In altre parole, l'e-commerce sta agendo, in un certo senso, come un meccanismo di selezione, che accelera i processi di digitalizzazione per chi li aveva già intrapresi, ma espone le imprese più tradizionali a un nuovo rischio di marginalità.

Una possibilità per questi ultimi soggetti è rappresentata dall'accesso, a pagamento, a piattaforme commerciali private già esistenti *online*. Alcuni produttori, pur presentando sul mercato una merce di qualità, rimangono comunque scettici su questa opzione. Oltre a una resistenza culturale a cambiare le proprie modalità operative, alcuni temono infatti di perdere il controllo sulle fasi distributive del prodotto. Per giunta i costi di accesso a tali piattaforme possono essere alti, specie se messi in relazione ai volumi solitamente prodotti.

Un'ultima opzione è quella di aderire a piattaforme digitali organizzate da soggetti intermedi, come le associazioni di categoria, che presentano costi accessibili per gli iscritti e garantiscono alle imprese maggiori possibilità di interlocuzione con il gestore della piattaforma stessa. Questo tipo di esperienza si sta diffondendo soprattutto nel settore alimentare, per la vendita al consumo, e nel settore dell'arredo, per l'interscambio tra operatori legati al comparto artigiano, ma in prospettiva presenta opportunità interessanti anche a più ampio respiro per lo scambio di beni intermedi tra produttori.