
dal 1945  VENEZIA
Confartigianato

in collaborazione con



promovetro.com



Murano: un'economia fragile? I numeri, le problematiche, le prospettive

con il supporto di



A cura di



Indice

Prefazione	p. 5
Murano: un'economia fragile? Numeri e tendenze del settore	p. 7
1. Il vetro di Murano, storia e tecniche	p. 11
1.1. La storia del vetro, dall'Egitto a Murano	p. 11
1.2. La produzione a Murano: gli strumenti e le tecniche	p. 12
2. Il comparto del vetro e del vetro artistico: le dinamiche	p. 17
2.1. Imprese e addetti "storici"	p. 18
2.2. Le esportazioni	p. 19
2.3. Le imprese e gli addetti negli ultimi dieci anni	p. 23
2.4. Fotografia attuale del comparto del vetro a Venezia e Murano	p. 34
3. Opinion Leader: voci dalle vetrerie	p. 47
3.1. Verso l'indagine alle imprese: il focus group	p. 47
3.2. Il settore del vetro e il suo stato di salute.....	p. 51
3.3. Il processo produttivo	p. 53
3.4. Principali problematiche	p. 55
3.5. La crisi e le prospettive future	p. 57
4. Vetrerie di Murano: l'analisi quali-quantitativa	p. 59
4.1. Premessa metodologica	p. 61
4.2. L'impresa: proprietà, fondazione, attività	p. 63
4.2.1. <i>L'attività e le lavorazioni</i>	<i>p. 63</i>
4.2.2. <i>La nascita delle imprese e la loro acquisizione</i>	<i>p. 67</i>

4.3.	La struttura occupazionale.....	p. 70
4.3.1.	<i>I dipendenti medi</i>	p. 70
4.3.2.	<i>Gli uomini delle fornaci</i>	p. 71
4.3.3.	<i>Il personale, ricambio e difficoltà</i>	p. 76
4.3.4.	<i>L'apprendistato</i>	p. 78
4.4.	La gestione dell'attività e le sue dinamiche.....	p. 80
4.4.1.	<i>Il fatturato</i>	p. 80
4.4.2.	<i>La dinamica degli addetti</i>	p. 87
4.4.3.	<i>I principali canali di vendita</i>	p. 88
4.4.4.	<i>I costi dell'impresa</i>	p. 89
4.4.5.	<i>La provenienza dei fornitori</i>	p. 92
4.5.	Il marchio "VETRO ARTISTICO® MURANO" e un focus sulle aziende aderenti a Promovetro	p. 94
4.5.1.	<i>L'adesione al marchio</i>	p. 95
4.5.2.	<i>Le imprese aderenti al Consorzio</i>	p. 98
5.	Affrontare il cambiamento	p. 103
5.1.	Cosa sono le strategie aziendali	p. 104
5.2.	Il mercato e la sua recente evoluzione	p. 109
5.3.	I cambiamenti per il prossimo triennio.....	p. 111
5.4.	Le azioni prioritarie per il distretto	p. 113
5.5.	Le fiere, le mostre e la promozione	p. 115
	Bibliografia.....	p. 119

Prefazione

Del vetro artistico di Murano, delle sue eccezionali tecniche lavorative, della sua storia gloriosa, della sua inconfondibile gente, sappiamo molto se non tutto. Quasi nulla sappiamo dei suoi numeri: quante sono le aziende, quanti gli occupati, i volumi di fatturato; quanto pesa la produzione vetraria muranese nell'economia della regione, quanto vale l'export, ecc.

Troppo spesso e per troppo tempo si è parlato dell'economia di questo settore senza il supporto di dati certi o di stime attendibili. L'indagine, commissionata da Confartigianato Venezia a Centro Studi Sintesi e realizzata in collaborazione con il Consorzio Promovetro Murano, oltre che con il fondamentale sostegno di Venezia@Opportunità - Azienda Speciale Camera di Commercio Venezia, intende finalmente colmare questo vuoto. Dai numeri, quindi, dobbiamo partire: qualsiasi azione di politica economica finalizzata al rilancio della produzione vetraria muranese, che voglia definirsi seria e non velleitaria, non può prescindere da un'attenta analisi dei dati contenuti in questo studio.

Un ringraziamento ai rappresentanti del settore che ci hanno supportato nella realizzazione dell'indagine partecipando ai focus group introduttivi ai lavori. Grazie anche ai tanti imprenditori che non si sono tirati indietro, ma hanno partecipato attivamente rispondendo ai questionari conoscitivi loro somministrati e ad EBAV - Ente Bilaterale dell'Artigianato Veneto che ha collaborato concretamente alla divulgazione dei contenuti in occasione del convegno tenutosi a Murano il 29 maggio scorso.

Venezia, maggio 2015

CONFARTIGIANATO VENEZIA

Murano: un'economia fragile? Numeri e tendenze del settore

Murano: un'economia fragile? Il titolo di questo lavoro di ricerca pone una domanda non scontata ed accende il riflettore su un sistema locale di impresa molto specifico, riconoscibile, qualificato e per questo caratterizzato da luci ed ombre; alcune sono probabilmente trasversali ad altri settori economici e determinate dalla fase recessiva in atto; altre sono determinate da punti di forza peculiari della lavorazione del vetro di Murano, la riconoscibilità del marchio appunto, la notorietà e la sua storia prima di tutto che però possono trasformarsi anche in un punto di debolezza, se da tradizione diventano "tradizionalismo" e non riescono ad innovarsi, rinnovarsi e reinventarsi per intercettare nuove tendenze, nuove esigenze e nuovi mercati.

Lo studio ha permesso, attraverso l'esame di dati statistici ufficiali su natalità, mortalità imprenditoriale, addetti ed esportazioni, un'indagine empirica ad un campione molto ampio di imprese operative nel settore del vetro di Murano ed all'incrocio tra queste due fonti di avere una fotografia, non solo statistica ma anche dinamica, delle dimensioni del comparto, della sua evoluzione nell'ultimo ventennio, dell'organizzazione produttiva e strategica, delle prospettive per il futuro di medio periodo.

Attualmente le imprese attive del vetro artistico localizzate nel comune di Venezia sono circa 260: si tratta del 25% di tutte le imprese italiane del settore, una concentrazione enorme e non riscontrabile in nessun altro settore produttivo. Basti pensare che i comuni che vengono dopo Venezia, Napoli e Milano, hanno meno di un decimo delle attività presenti nell'isola. Una parte di queste nel tempo ha abbandonato l'attività di produzione concentrandosi esclusivamente nella commercializzazione del prodotto e **le imprese localizzate nella sola isola di Murano, dedicate alla lavorazione del vetro artistico di qualità sono 150**. La specificità nazionale dell'isola rimane comunque tale, anche depurata da quella parte di aziende non muranesi e più commerciali, poiché Napoli, secondo comune in graduatoria, ne conta 25.

Probabilmente a chiunque venga interrogato su cosa voglia dire "vetro artistico" viene in mente innanzitutto il vetro di Murano, ma è sicuramente molto più problematico definire il vero peso che ha Murano su questo comparto. Dei numeri delle imprese si è detto, ma c'è un

altro dato emerso dalla ricerca che va evidenziato: dei **quasi 165 milioni di euro di fatturato prodotti dal sistema muranese nel 2013 ben il 40%, circa 66 milioni, derivano da vendite all'Estero**. Questo numero di per sé potrebbe non dire nulla, ma se si affianca al fatto che il totale delle esportazioni italiane della lavorazione del vetro a mano e a soffio artistico è stato di circa 84 milioni si capisce una volta di più il peso che ha il vetro di Murano non solo in termini economici ma anche come biglietto da visita del "Made in Italy" nonché del "Made in Veneto": **da qui partono infatti quasi l'80% dei prodotti che vanno all'Estero**.

Bastano questi numeri a capire lo stato di salute del comparto, e soprattutto dove esso stia andando e quale futuro potrà avere? Naturalmente no, se non affiancati in primis ad una dinamica che mostri come il settore è cambiato nel corso degli anni. Ed anche qui i dati sono eloquenti. Negli anni Settanta l'Istat accreditava il comparto del vetro di Murano di un numero inferiore di imprese rispetto all'attuale, per la precisione 146, ma di quasi tre volte gli addetti attuali. All'inizio del nuovo millennio le imprese erano sui livelli attuali ma con quasi 2.000 addetti impiegati. Attualmente gli addetti si sono quasi dimezzati, ma dall'inizio della crisi se ne sono persi "solo" circa 200. Ecco allora che **si delineano i contorni di un ridimensionamento del settore che ha radici di vecchia data, sicuramente appesantite dalla recessione ma non certo determinate da essa**.

Altre conferme di questa chiave di lettura vengono dall'esame dell'andamento dei due dati economici prima riportati come fotografia: il fatturato prodotto dal sistema e la performance esportativa. **Se nel 2013 il fatturato dell'azienda media è diminuito in termini reali del 12%, rispetto agli anni Novanta la diminuzione del giro d'affari sfiora il 40%**. Nonostante l'esame di alcune indagini storiche abbia dimostrato come la quota di fatturato derivante dalle esportazione si sia mantenuta stabilmente superiore ad un terzo del fatturato da oltre vent'anni, **nella crisi la perdita media annua del valore delle esportazioni è stata del 7% (corrispondente a quasi 23 milioni di euro in meno)**, mentre prima della crisi la crescita media era quasi dell'11% annuo.

Questi dati evidenziano incontrovertibilmente come, sebbene il comparto del vetro di Murano continui a rappresentare un *brand* dall'elevata appetibilità anche e soprattutto sui mercati internazionali, le trasformazioni dell'economia e della società abbiano influito profondamente sul mutamento delle aziende e delle loro performance, testimoniando da una parte la forza di un settore che affonda le sue radici in un passato indubbiamente glorioso, ma dall'altro la fragilità di un sistema che viene messo in discussione, e non in anni recenti, nella sua capacità

di continuare a vivere, perdurare e proliferare in una dimensione artigianale: quest'ultimo aspetto emerge soprattutto esaminando le dinamiche per classe di fatturato delle aziende intervistate, che vedono quelle con maggiore giro d'affari (sopra al milione di euro) registrare dinamiche migliori ed addirittura espansive, con crescita del personale.

La struttura delle imprese secondo la tipologia di attività appare attualmente più spostata sulle prime lavorazioni piuttosto che sulle seconde, mentre il vetro a lume costituisce circa una impresa su cinque. La struttura media è di poco superiore ai 4 dipendenti, con indubbe difficoltà nel ricambio del personale, soprattutto per l'inadeguatezza dei candidati.

In questo contesto di ipercompetitività e di difficoltà di mantenimento delle proprie posizioni delle imprese dell'artigianato artistico, soprattutto nell'esposizione verso i mercati internazionali, assume un ruolo fondamentale il marchio del Vetro Artistico® Murano, che oltre a tutelare le imprese con la garanzia dell'origine del prodotto può supportare le aziende nella promozione e nella visibilità dei prodotti. Non è un caso che le aziende che aderiscono al Consorzio Promovetro mostrino una maggiore propensione all'evoluzione ed al cambiamento, soprattutto nella realizzazione di nuovi prodotti o nel restyling degli esistenti, in una struttura produttiva che, per affermazione stessa degli imprenditori, continua ad evolvere da oltre un decennio, non solo per le esigenze della committenza, ma anche per i mutamenti della moda e culturali.

Ecco allora che le azioni prioritarie non solo per il rilancio del distretto, ma anche e soprattutto per la sua sopravvivenza stessa, devono passare necessariamente per un rafforzamento del marchio, in particolare sui mercati internazionali, attraverso iniziative di promozione e commercializzazione del settore nella sua interezza.

1. Il vetro di Murano, storia e tecniche

1.1. La storia del vetro, dall'Egitto a Murano

Il vetro fa la sua comparsa nella Storia circa 4.000 anni prima della nascita di Cristo, in Egitto, da dove provengono alcuni degli oggetti più antichi conosciuti di questo materiale, semplici vasetti e ampole decorate ritrovati nelle tombe dei faraoni. Alessandria d'Egitto potrebbe essere stata il centro produttivo più importante, dal quale i manufatti venivano esportati nel mondo allora conosciuto grazie probabilmente ai mercanti fenici. Secondo le fonti è grazie a questi ultimi se il vetro conobbe la sua prima diffusione al di fuori dei paesi di produzione, l'Egitto e la Siria, mentre più dubbio è che gli stessi fenici ne siano stati a loro volta produttori.

Attorno al I secolo a.c. in Siria, grazie all'invenzione di un semplice strumento come la canna da soffio, vede la luce la tecnica della "soffiatura", che rimpiazzerà la precedente tecnica della "colatura" e rimarrà, a parte vari perfezionamenti, pressoché immutata nel corso dei secoli sino alla modernità e consentirà l'uso del vetro, allora destinato alla fabbricazione di oggetti di lusso, nella produzione di oggetti d'uso quotidiano come fiasche, brocche e bottiglie. L'invenzione della canna da soffio rappresenta dunque una delle tappe fondamentali nella storia dell'arte vetraria.

Roma e l'impero, dopo la conquista delle sponde orientali del Mediterraneo, ebbero un ruolo determinante nella diffusione delle tecniche di produzione del vetro, e officine per la sua fabbricazione si diffusero in Italia, Gallia, Belgio, Iberia e fino in Germania dando vita ad uno stile internazionale con caratteristiche di produzione comuni. I romani svilupperanno miglioramenti produttivi e ad essi si deve sia l'uso del biossido di manganese per ottenere la limpidezza del vetro, sia l'invenzione della bottiglia, oggetto di vita quotidiana per eccellenza.

A lungo si è pensato che la nascita dell'industria vetraria veneziana fosse dovuta all'arrivo in Laguna dei profughi della città romana di Aquileia nel V secolo d.c., in fuga dai barbari. Questa ipotesi è stata però messa in discussione a causa dei parecchi secoli di vuoto che separano la fine di Aquileia e le prime tracce di produzione vetraria veneziana, produzione per la cui nascita un ruolo fondamentale ebbero invece i rapporti della Serenissima con l'Oriente.

Di tali tracce, la più antica oggi conosciuta è un atto di donazione veneziano risalente al 982 d.c. dove compare il nome di Domenico Florianus, ossia “vetrario”, mentre le notizie relative ai vetrai cittadini si fanno più frequenti a partire dal 1279, pochi anni dopo l’insediamento del Potestà di Murano incaricato dal governo della Repubblica di rappresentarlo sull’isola. Nel 1291 tutte le vetrerie veneziane sono spostate a Murano al fine di limitare il rischio di incendi in città e, nel corso dello stesso secolo, i vetrai si danno uno statuto che regola la vita della loro corporazione e che verrà riformato, e scritto per la prima volta in volgare, nel 1441.

I vetrai muranesi, maestri nella loro arte, nel corso del tempo migliorarono e affinarono sempre di più la loro produzione; intorno al 1450 viene inventato il cristallo e nel cinquecento, il secolo di maggior splendore per il vetro di Murano, nasce la filigrana. Infine nel XVII viene creata l’avventurina, una pasta cristallina translucida al cui interno sono immerse pagliuzze o cristalli di rame.

Nonostante il divieto imposto ai vetrai muranesi di espatriare, al fine di proteggere il primato di Venezia nella produzione vetraria di lusso, già dal XVI secolo sorgono in tutti i paesi europei delle fornaci produttrici di vetro. La concorrenza, soprattutto boema, porta alla crisi del XVIII secolo, parallela alla crisi politica dello Stato veneziano che proprio sul finire del settecento cessa di esistere ed è inglobato prima nell’Impero francese, poi in quello asburgico. Per la ripresa dell’industria vetraria bisognerà attendere l’entrata della città nel Regno d’Italia.

1.2. La produzione a Murano: gli strumenti e le tecniche

Come detto, da quando nell’antica Siria venne inventata la “canna da soffio” e nacque la “soffiatura”, la tecnica produttiva del vetro è rimasta sostanzialmente immutata.

Attorno ad ogni fornace si ha un complesso produttivo chiamato “piazza” composto dalle attrezzature, tra le quali almeno un crogiolo, una bocca di lavoro e gli utensili necessari alla lavorazione e dalle persone, tra le quali un maestro, un servente, un serventin, un garzone e un garzonetto. Le fornaci dove nasce il vetro sono ancora oggi molto simili a quelle del passato, con la differenza che l’antica fonte di calore, il legname, è stata sostituita da combustibili più moderni.

A monte del processo produttivo è la miscela, ossia l'insieme delle materie dalla cui fusione sarà ricavato il vetro. Il 70% della miscela è composta da sabbia silice alla quale si aggiunge il "fondente", la soda, allo scopo di abbassarne la temperatura di fusione e modificarne le caratteristiche in vista delle successive lavorazioni. Migliore è la qualità del fondente, tanto più il vetro solidifica lentamente rendendo più agevole la lavorazione manuale. Alla miscela vengono inoltre aggiunti il calcare per impedire che il vetro opacizzi in superficie a causa dell'umidità e il nitrato, che facilitano l'uscita delle bolle dal fuso e migliorano l'omogeneità del materiale. A seconda dei casi si aggiungono anche i necessari coloranti. La miscela viene preparata nelle ore serali in modo che la fusione possa avvenire durante la notte, e che il maestro trovi il materiale pronto per la lavorazione il mattino successivo.

La miscela così composta viene versata nei crogioli refrattari ("padelle") che vengono posti su un piano all'interno della fornace dove avviene la fusione ad una temperatura di 1.400° C che viene gradualmente ridotta fino a 800°, col fuoco a diretto contatto coi crogioli, in modo da conferire al vetro la pastosità atta alla lavorazione. Tale fase ha una durata di 12 ore.

Avvenuta la fusione il serventin preleva con la canna da soffio una certa quantità di pasta incandescente (il "bolo") che preme e rotola su una lastra, vi soffia il primo alito creando il palloncino ("colletto") che rotolando assume la giusta simmetria. Successivamente vi unisce altro materiale prelevato dal forno fino a che il colletto non raggiunge le dimensioni volute. Passato dal serventin al servente e infine al maestro, quest'ultimo, sempre tenendo il colletto sospeso alla canna, comincia a dargli le forme desiderate schiacciandolo, piegandolo, segnandolo con l'ausilio di alcuni attrezzi e della rotazione impressa attraverso la canna.

Il pezzo formato viene poi sottoposto alla tempera o ricottura, un lento raffreddamento durevole tra le 4 e le 12 ore che avviene in una galleria a temperatura decrescente o nel forno di ricottura, allo scopo di evitare che l'oggetto si rompa facilmente.

La produzione del vetro vera e propria è arrivata così a conclusione e può iniziare la seconda lavorazione, che con molature, decorazioni, levigature, pitture e altri interventi dà all'oggetto la sua veste finale.

Gli strumenti

I principali strumenti impiegati nella produzione sono la borsella, la canna da soffio, il pontello, lo scagno ed i tagianti.

Borsella: è una pinza elastica che serve per modellare gli oggetti. A seconda dei casi si usano borselle per segare, per pizzicare, a forma di cucchiaio o tegola, con incavo trasversale, con due incavi trasversali, con molti incavi trasversali, a spina di pesce, piatte e larghe senza modellatura.

Canna da soffio: consiste in un tubo cavo lungo circa 140/150 cm. di diametro variante tra 2 e 4 cm. È costituita da un'estremità leggermente conica per agevolare la soffiatura e da un'estremità ingrossata. La canna consente la soffiatura del vetro avvolto attorno all'estremità ingrossata.

Pontello: Canna di ferro massiccio, lunga circa 140 cm. e del diametro tra i 10 e i 30 mm. Usata per rifinire un oggetto in fase di lavorazione.

Scagno: è la sedia del maestro vetraio. Munita di due prolunghie parallele sulle quali viene fatta rotolare la canna durante la lavorazione.

Tagianti: sono le forbici atte a tagliare il vetro nelle fasi iniziali di lavorazione.

Le tecniche

Diverse sono le tecniche che possono venir impiegate per la creazione dei manufatti in vetro di Murano. Alla principale già descritta, la soffiatura, se ne affiancano altre di recente introduzione o di secolare tradizione che permettono la realizzazione di diversi tipi d'oggetti, tra le quali:

Vetro soffiato: L'invenzione della soffiatura risale al I secolo a. C. sulle coste orientali del Mediterraneo e rimane l'evento più importante dell'intera storia vetraria. Soprattutto a Venezia, la soffiatura costituì la tecnica privilegiata per lavori vetrari di alto livello. I maestri muranesi hanno sviluppato, a partire dal Medioevo, una straordinaria abilità nella modellazione a caldo, inventando nuove tecniche e giungendo a proporre forme di notevole eleganza e grande raffinatezza. Tra le tecniche, la più importante è la filigrana: sia il tipo a

retortoli, che quello a reticello, di origine cinquecentesca, creano l'effetto di un delicato merletto all'interno della parete vitrea.

Lampadari: Il "cesendello" fu dal Medioevo al primo Settecento il più raffinato sistema di illuminazione nelle abitazioni e nelle chiese: era un contenitore allungato, generalmente pensile, riempito di acqua e di uno strato superiore di olio e dotato di uno stoppino. Una novità importante, risalente al XVIII secolo, è la nascita della "ciocca", il lampadario di cristallo a bracci portacandele con elementi in vetro soffiato e decorato da fiori vitrei multicolori e da elementi pendenti: questo lampadario occupa ancora oggi un posto di rilievo nella produzione di Murano. Naturalmente esistono oggi anche altri modelli più rispondenti al gusto contemporaneo: lampade a sospensione, appliques, lampade da tavolo o a stelo.

Murrina: Tecnica antichissima, antecedente alla soffiatura, di cui si era persa traccia per quasi duemila anni e che è stata recuperata nel XIX secolo. Consiste nella fusione al calore del forno di tessere monocrome o di sezioni di canna vitrea policroma secondo un disegno previsto, così da ottenere un tessuto vitreo coloratissimo. Famose quelle realizzate nel periodo dell'Art Nouveau e da Carlo Scarpa negli anni Quaranta del secolo passato.

Scultura: Le difficoltà tecniche legate alla modellazione di pesanti masse di vetro incandescente sono state affrontate a partire dagli anni Trenta del secolo passato. Oggi, la corrente scultorea cui appartengono alcuni dei più apprezzati maestri di Murano, occupa una posizione fondamentale nell'ambito della produzione muranese.

Cristalleria: Fin dal Medioevo il servizio da tavola è un tipico prodotto delle vetrerie di Murano. Attualmente i più noti designer collaborano con le vetrerie per la realizzazione dei modelli contemporanei.

Specchi: Nei secoli passati le lastre vitree prodotte a Murano manualmente (ricavate aprendo un cilindro soffiato) venivano elaborate nelle botteghe veneziane degli specchieri. La tradizione si è conservata ed esperti artigiani dello specchio conoscono e applicano oggi le più raffinate tecniche decorative così da eguagliare la qualità dei manufatti antichi.

Decorazione a smalto: Si tratta di una pittura ornamentale eseguita con un materiale formato con gli stessi componenti della parete vitrea su cui viene applicata. Di discendenza islamica e bizantina, l'arte dello smalto si sviluppò a Murano nel XIII secolo.

Incisione: È applicata preferibilmente sul cristallo incolore o lievemente colorato con due modalità: graffito a punta di diamante e incisione a rotina (quest'ultima realizzata con una piccola ruota metallica e più profonda).

Perle vitree: Le più semplici sono le “conterie”: perline arrotondate o a spigolo vivo, ottenute sezionando tubicini forati tirati in fornace per una lunghezza di decine di metri. La manualità si esalta nella cosiddetta lavorazione a “lume”: una canna vitrea non forata viene ammorbidita dal calore del fuoco che fuoriesce da un cannello, in seguito viene avvolta intorno a un tubicino metallico, in modo da conferire alla perla la forma desiderata e infine decorata con vetro policromo.

Lavoro a lume: Si esegue utilizzando come semilavorato una canna vitrea colorata ammorbidita con il fuoco da un cannello. Permette di realizzare oggetti in forma di fiori, animali, figure umane, ecc.

2. Il comparto del vetro e del vetro artistico: le dinamiche

Negli anni Settanta l'Istat dimensionava il comparto del vetro artistico in 146 aziende per oltre 3 mila addetti occupati. Vent'anni dopo le aziende si erano espanse fino a 266, ma ridimensionandosi, con una base occupazionale complessiva inferiore alle 2 mila unità. A differenza del comparto del vetro complessivamente considerato, lo stock di imprese del vetro artistico sembra aver subito una contrazione solo nella prima fase (immediatamente dopo il 2008) per poi stabilizzarsi. Ciò non è avvenuto però in termini di addetti, diminuiti del 7,4% fino al 2011 e nell'ultimo biennio di un ulteriore -6,5%, agli attuali 1.065 (168 in meno del 2008).

Delle 1.030 imprese attive a metà 2014 nella lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico in Italia il 15%, ovvero 150, sono sull'isola di Murano. Non esiste in alcun settore una concentrazione così elevata in un territorio comunale. Si tratta prevalentemente di imprese individuali (due terzi), a forte presenza di addetti familiari (25%), l'86% ha al massimo 5 addetti, per un numero medio di dipendenti inferiore alle 5 unità.

Il sistema del vetro di Murano ha prodotto nel 2013 un fatturato complessivo stimato in oltre 164 milioni di euro. Se si guarda al fatturato dell'azienda tipo, il volume d'affari si è ridotto in termini reali del 12% rispetto al 2008 e del 38% nel confronto con gli anni Novanta.

Le esportazioni ormai da quarant'anni rappresentano circa il 40% del fatturato aziendale delle imprese del vetro, ma anche più della metà in quelle maggiormente strutturate. Nel 2013 si stimava un valore delle esportazioni di quasi 66 milioni di euro, poco meno dell'80% dell'intero export della lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico d'Italia. Ma la crisi ha colpito duro: dal 2008 la caduta media annua è del -7% in termini reali.

2.1. Imprese e addetti “storici”

Come sarà illustrato più avanti nel presente lavoro, non è stato agevole ricostruire un dato affidabile sul numero di vetrerie oggi attive a Murano a causa dei limiti oggettivi delle fonti statistiche a disposizione. Tale difficoltà si è riproposta anche e a maggior ragione quando si è guardato al passato del distretto per ricavarne una serie storica con cui effettuare paragoni con il presente. L’esistenza di dati provenienti da diverse fonti e la loro distribuzione nel corso del tempo tuttavia hanno consentito la ricostruzione di tale serie e l’evidenziazione degli andamenti delle variabili più importanti, numero di imprese e addetti, a partire dagli anni ’50 fino alle epoche più recenti, oltre a fornire alcune informazioni su altre questioni sicuramente interessanti, come le esportazioni.

Si è dunque stati in grado di ricostruire la “storia” della vetreria a Murano nel corso della seconda metà del ’900, presentata nella tabella seguente.

Tabella 1. Andamento “storico” di imprese e addetti

Anno	N° imprese	N° addetti	Fonte
1951	Non disponibile	7.200 ca.	Associazione “Muran Nova”
1961	135	5.000 ca.	ISTAT
1971	146	3.097	ISTAT
1973	144	2.790	Indagine Bedaux Consultants
1981	175	2.300	ISTAT
1986	119	Non disponibile	Associazioni di categoria
1996	266	1.980	Indagine IPL - Istituto per il Lavoro

La diversa provenienza delle fonti e la differente autorevolezza delle stesse, e le differenti metodologie applicate, fanno sì che il quadro che si ricava dai dati sopra presentati debba essere preso con molte cautele e con valore puramente indicativo. Ad esempio il dato sulle imprese risalente al 1986, è frutto di una semplice somma tra le aziende che risultavano iscritte all'associazione degli industriali e a quella degli artigiani e, pertanto, sottostima la realtà in quanto esclude dal conto tutte le vetrerie non iscritte alle associazioni di categoria.

In ogni caso le informazioni a disposizione sono sufficienti per individuare tendenze che, seppur imprecise, sono comunque pienamente indicative di due evidenti andamenti contrastanti. Il primo è il numero di imprese attive che è aumentato costantemente a partire dagli anni '60 e almeno fino al 1981 se si tiene conto esclusivamente dei dati rilevati dall'Istituto nazionale di statistica nel corso dei censimenti sull'industria, e il brusco calo registrato nel 1986 è probabilmente da attribuirsi alla incompletezza della fonte stessa piuttosto che ad una reale moria di imprese avvenuta nel giro di appena un lustro. Il secondo andamento evidenziato dai dati è quello del numero di addetti impiegati attorno alle fornaci, di cui risulta evidente il crollo avvenuto nel corso di poco più di quarant'anni: dai 7.200 addetti stimati nel 1951 si è passati a 1.980 nel 1996, nonostante l'espansione del numero d'imprese in attività nel comparto.

2.2. Le esportazioni

Grazie all'indagine Bedaux, pubblicata nel 1973 e a quella IPL del 1996, si è stati in grado di reperire un'informazione riguardo l'importanza per Murano che rivestivano in due epoche lontane tra loro i mercati locale, nazionale ed estero. Secondo questa ricerca la provenienza del fatturato risultava essere la seguente.

Tabella 2. Suddivisione del mercato nel 1973 e nel 1996

Anno	Venezia	Italia	Estero
1973	6%	57%	37%
1996		62% (compresa Venezia)	38%

Fonte: indagine Bedaux (1973) IPL (1996)

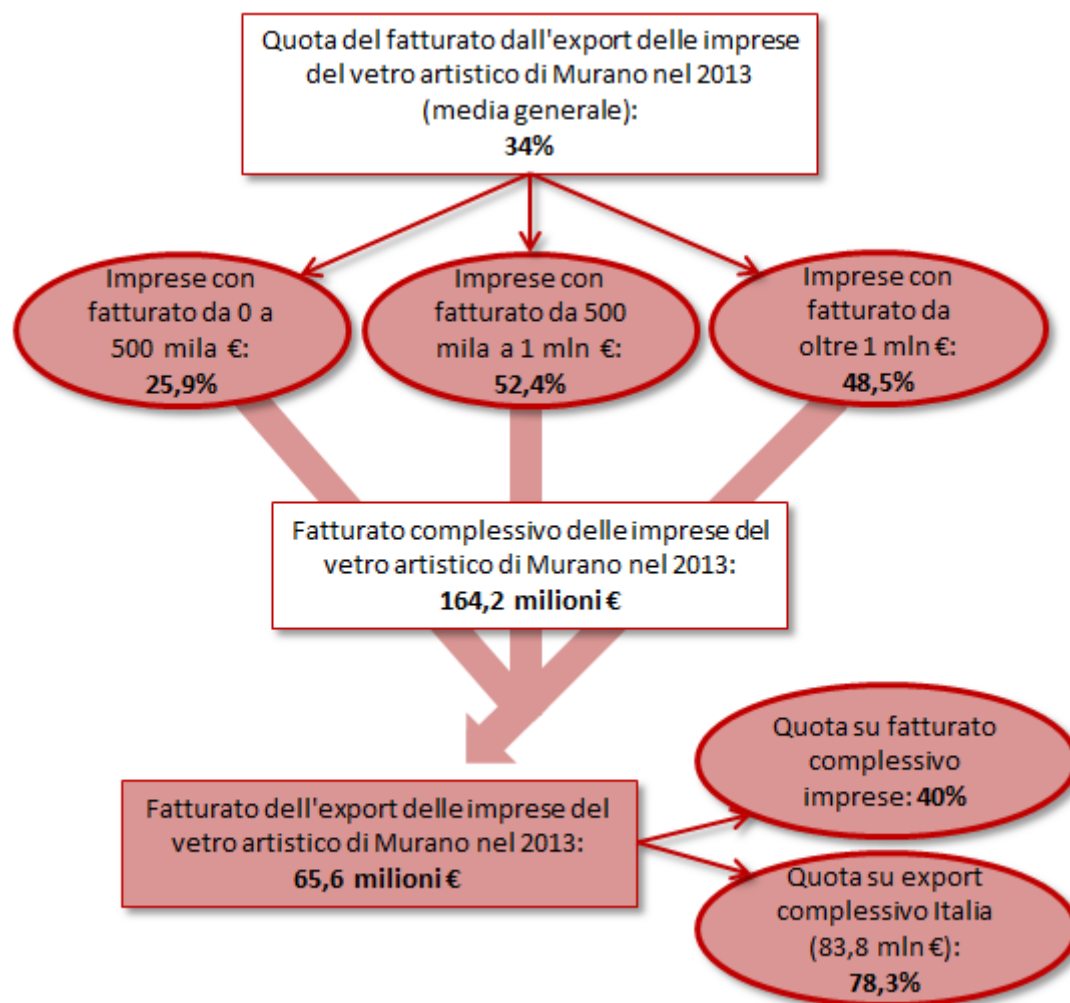
I dati ricavati e presentati in seguito durante la presente indagine mostrano, se paragonati a questi, che nell'arco di più di 40 anni non si è verificata una particolare espansione del mercato estero rispetto a quello nazionale. Nel 2013, come si vedrà in seguito, la quota di fatturato realizzata dalle vetrerie di Murano oltre confine si aggira ancora infatti intorno ad un terzo del totale, con anzi una leggera contrazione rispetto a quanto rilevato nel 1973 e nel 1996. Un avvertimento sull'affidabilità di questo confronto è tuttavia necessario; come in ogni indagine statistica, i risultati possono differire in misura rilevante a seconda della metodologia impiegata. Nel presente lavoro la provenienza del fatturato dal mercato nazionale e da quello estero è stata stimata attraverso domande rivolte ad un campione di produttori che hanno indicato la quota realizzata dalle proprie aziende in Italia e oltreconfine, mentre non si conosce la metodologia impiegata dalla Bedaux nel suo studio. Il dato rilevato dall'Istituto per il Lavoro nel 1996 è invece tratto da una precedente indagine di fonte sindacale pertanto, anche in questo caso, il confronto è da accogliere con beneficio di dubbio.

Questi dati si riferiscono ad indagini piuttosto datate; possono tuttavia essere integrati con dati statistici più recenti e, soprattutto, con dati riferiti ad un campione significativo di imprese del vetro di Murano. Dall'analisi di questi ultimi, che verranno illustrati nel prosieguo dell'indagine, è stato possibile stimare il valore delle esportazioni prodotte dal settore nonché quanto esse incidano sul valore complessivo delle esportazioni italiane per quanto riguarda la specifica categoria merceologica del vetro a mano e a soffio artistico.

Se a livello di media generale del campione indagato la quota di fatturato estero sul fatturato totale si assesta intorno al 34%, vi sono notevoli differenze a seconda si tratti di aziende a minore o maggiore giro d'affari: si va infatti dal 24% circa di vendite all'estero della produzione per le aziende che fatturano meno di 500 mila euro al 48% / 52% per le aziende che si collocano attorno o sopra il milione di euro di fatturato. Si tratta di una panoramica, dunque, estremamente variegata, ma che attraverso i processi di stima combinati dei dati statistici disponibili e da quanto emerso dall'indagine consente di approssimare a quasi 63 milioni di euro il valore delle esportazioni muranesi del 2013, il 40% delle vendite complessive.

Se il dato di per sé è consistente e certamente rilevante in termini economici assoluti, ancora più interessante è comparare questa stima con il dato ufficiale delle esportazioni complessive del nostro Paese per quanto riguarda il vetro artistico: considerando che nel 2013 tale cifra ammontava a poco più di 83 milioni di euro, si può arrivare a dire che il vetro di Murano costituisce poco meno dell'80% delle esportazioni italiane di vetro artistico nel mondo.

Figura 1. Diagramma di stima del valore dell'export della lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico di Murano nel 2013



Elaborazioni e stime Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI e Istat

Avendo verificato dall'indagine empirica che la quota di fatturato riferibile all'export sul fatturato totale è rimasta pressoché stabile dal 2008 al 2013, è stato ipotizzato che anche la quota dell'export del vetro di Murano sull'export totale italiano del comparto sia rimasta tale. In questo modo è stato possibile operare delle stime sull'andamento nella crisi delle esportazioni muranesi.

I dati sono eloquenti: il valore delle esportazioni è passato dagli oltre 88 milioni di euro stimati per il 2008 agli attuali 65,6 milioni, con una perdita di 22,7 milioni di euro che diventano però oltre 31 milioni se si adeguano i dati all'andamento dell'inflazione, cioè in termini reali.

Le tendenze in termini percentuali sono, se possibile, ancora peggiorative. Esaminando infatti l'andamento medio annuo che si verificava nei cinque anni precedenti, si nota come fino al 2008 le esportazioni crescevano ad un ritmo veramente sostenuto, intorno al 13% annuo (11% in termini reali), mentre nel quinquennio della crisi la perdita media è del 5,3% all'anno (7% in termini reali), -9% solo nel passaggio dal 2012 al 2013, e sarebbe andata ancora peggio senza la "ripresina" economica del 2010, che dopo il -20% fatto registrare nel 2009 aveva fatto recuperare un po' del valore perso (-9%).

Tabella 4. Stima dell'evoluzione dell'export della lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico di Murano nella crisi

Anno	Valore dell'export (€)		Variazioni percentuali medie annue del quinquennio precedente	
	valori correnti	valori costanti*	valori correnti	valori costanti*
2008	88.302.979	96.868.368	13,1%	10,8%
2013	65.602.963	65.602.963	-5,3%	-7,0%

* I valori correnti sono stati attualizzati al 2013 utilizzando l'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati (FOI).

Elaborazioni e stime Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI e Istat

2.3. Le imprese e gli addetti negli ultimi dieci anni

Attraverso l'esame dei dati camerali disponibili in serie storica dal 2005 al primo semestre 2014 è possibile fornire un quadro recente della consistenza e dell'evoluzione del comparto del vetro artistico muranese sia immediatamente prima della crisi economica del 2008 che successivamente.

Va già sottolineato ora, tema che verrà ripreso successivamente, che a detta degli operatori le problematiche del settore del vetro artistico erano già iniziate prima della crisi economica, almeno verso la fine dello scorso millennio.

In fase preliminare, è opportuno enunciare alcune premesse metodologiche ai dati che verranno successivamente presentati ed analizzati, evidenziandone i limiti e sottolineando che si tratta di stime interpretative della realtà.

Il primo aspetto da mettere in luce è che per quanto riguarda qualsiasi tipo di dato in serie storica il massimo dettaglio territoriale definibile è quello comunale. I dati che seguiranno sono dunque riferiti all'intero comune di Venezia. Resta il fatto che per l'ultimo periodo disponibile, il primo semestre 2014, è stato possibile operare una analisi anche anagrafica delle imprese del vetro nel comune, rilevando che circa l'80% di esse è localizzata proprio a Murano. Si può dunque supporre che le tendenze rilevate a livello di comune siano fortemente determinate, o comunque in larga misura dipendenti, dalle dinamiche espresse dalla vetrerie di Murano.

Il secondo aspetto importante dal punto di vista metodologico riguarda il codice di attività che definisce le vetrerie artistiche, elemento di base per le necessarie operazioni di estrazione dei dati dall'universo delle imprese veneziane. A rigore, il codice che definisce il comparto del vetro artistico secondo la codifica Ateco 2007 dell'Istat, entrata in uso nel 2009 ed attualmente in vigore, è nella classificazione a 5 *digit* il "23.19.2 - Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico". Si tratta però di una codifica estremamente stringente che molte volte non corrisponde effettivamente a quanto si verifica nella realtà dei fatti: l'esame delle caratteristiche anagrafiche delle imprese muranesi del vetro, possibile come detto solo per il 2014, ha mostrato come una proporzione consistente di esse, nonostante una descrizione estesa dell'attività in tutto e per tutto riconducibile alla lavorazione artistica del vetro, avesse come corrispettivo una codifica differente, che poteva variare dal generico "23.1 - fabbricazione di vetro e di prodotti in vetro" ai più particolareggiati ma non precisamente attinenti "23.11 - Fabbricazione di vetro piano", "23.12 - Lavorazione e trasformazione del vetro piano", "23.13 Fabbricazione di vetro cavo" o "23.19 Fabbricazione e lavorazione di altro

vetro (incluso vetro per usi tecnici), lavorazione di vetro cavo”. Queste generalizzazioni, che avrebbero rischiato di escludere almeno il 20% delle imprese muranesi, hanno indotto a considerare nell’esame dei dati sul comparto del vetro veneziano una molteplicità di codici di attività, quelli appena enunciati appunto. Questa scelta ha portato come conseguenza la decisione di evidenziare nelle analisi dei dati sia le dinamiche dell’intero comparto del vetro sia della sottocategoria teoricamente vera espressione dell’artigianato artistico del vetro, ovvero “23.19.2 - Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico”.

Infine, è importante ricordare che prima del 2009 era in vigore il sistema di codifica delle attività economiche Ateco 2002, differente da quello attuale ma fortunatamente non per il settore del vetro: è cambiata infatti la numerazione (i primi due *digit* riportavano la codifica “26”) ma non la specifica descrizione della attività. Ciò ha permesso di estendere l’analisi di confronto anche prima del 2009, partendo come detto dal 2005.

Per quanto riguarda il comparto del vetro complessivamente considerato, nel comune di Venezia possono essere evidenziate tre momenti ben distinti che caratterizzano l’ultimo decennio per quanto riguarda la dinamica delle imprese. Il primo periodo è relativo al quadriennio 2005 – 2008, che potremmo definire pre-crisi: sebbene le imprese attive, cioè quelle effettivamente operative, risultassero sostanzialmente invariate intorno alle 390 unità, le imprese registrate iniziavano nel 2008 già a prefigurare l’avvento di un periodo di difficoltà. La diminuzione del 5% delle imprese registrate, avvenuta come detto praticamente solo nel passaggio dal 2007 al 2008, con la cancellazione di circa una ventina di aziende è probabilmente da imputare alla scelta di alcuni imprenditori di eliminare dai propri programmi unità locali non ancora operative ma che avrebbero potuto avviare l’attività nel breve / medio periodo.

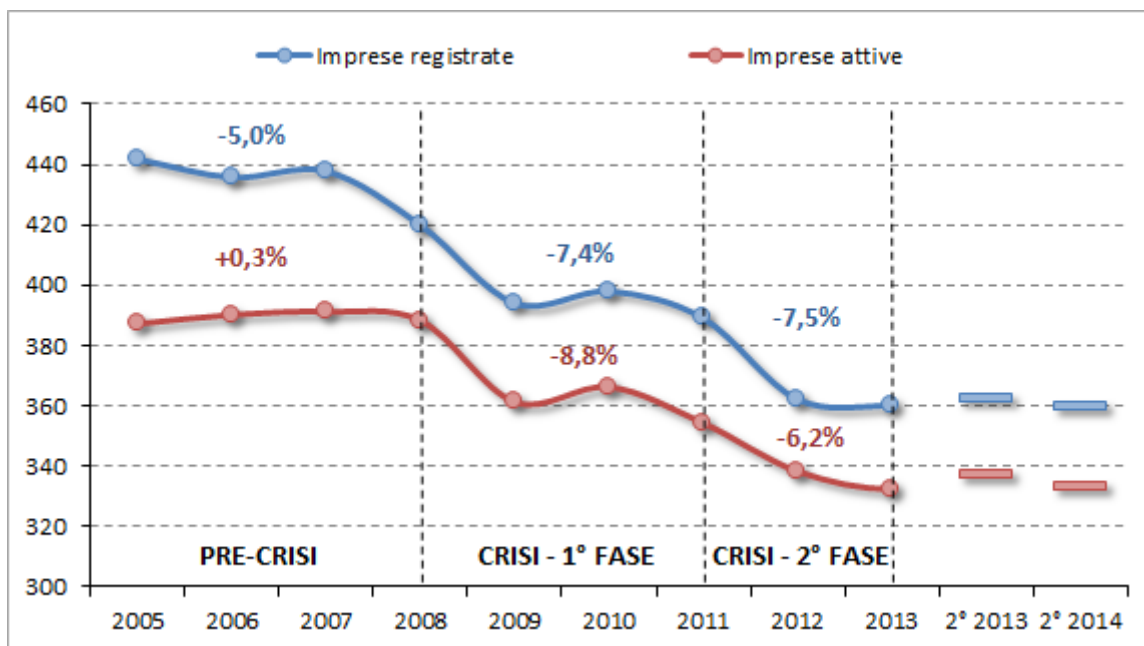
Il quadriennio successivo, dal 2008 al 2011, rappresenta il momento peggiore per il settore, corrispondente alla prima fase della crisi economica, quella che si pensava essere la più dura, con una perdita di imprese attive del -8,8%, e le aziende operative scese sotto quota 360. La flessione delle imprese registrate è sostanzialmente parallela a quella delle imprese attive, sebbene si sia collocata su un livello leggermente superiore, con un risultato del -7,4% ed un livello a fine periodo di circa 390 aziende iscritte alla camera di commercio veneziana. Il risultato avrebbe potuto essere ancora peggiore se, come è noto, nel 2010 non si fosse realizzata a livello nazionale una leggerissima ripresa, che ha coinvolto non solo il comparto del

vetro ma anche altri settori produttivi, ripresa che aveva fatto pensare, erroneamente, ad una inversione di tendenza per gli anni successivi.

Dal 2011 al 2013 possiamo infatti parlare di seconda fase della crisi, forse anche più negativa della prima non tanto per le dimensioni della moria di imprese (determinata purtroppo anche dal fatto che la decimazione è avvenuta nel quadriennio precedente) ma soprattutto perché non si vede alcun bagliore di luce in fondo al tunnel, elemento che può portare alla decisione di altre imprese di chiudere i battenti. In sintesi, dal 2011 al 2013 si è assistito alla “scomparsa” di un'altra trentina di aziende attive, che in termini relativi equivalgono ad una variazione negativa del 6,2%, del -7,5% se invece si esaminano le imprese registrate.

La dinamica del primo semestre del 2014 non lascia presagire purtroppo niente di buono, dato che i livelli di aziende attive e registrate sono inferiori a quelli dello stesso periodo del 2013, ed alla fine del 2013 il valore a consuntivo era più basso di quello osservato a metà anno.

Figura 2. Dinamica delle imprese registrate ed attive del comparto del vetro* nel comune di Venezia dal 2005 al 2° trimestre 2014 – valori assoluti e variazioni percentuali tra inizio e fine di periodi caratteristici



* Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" fino al 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

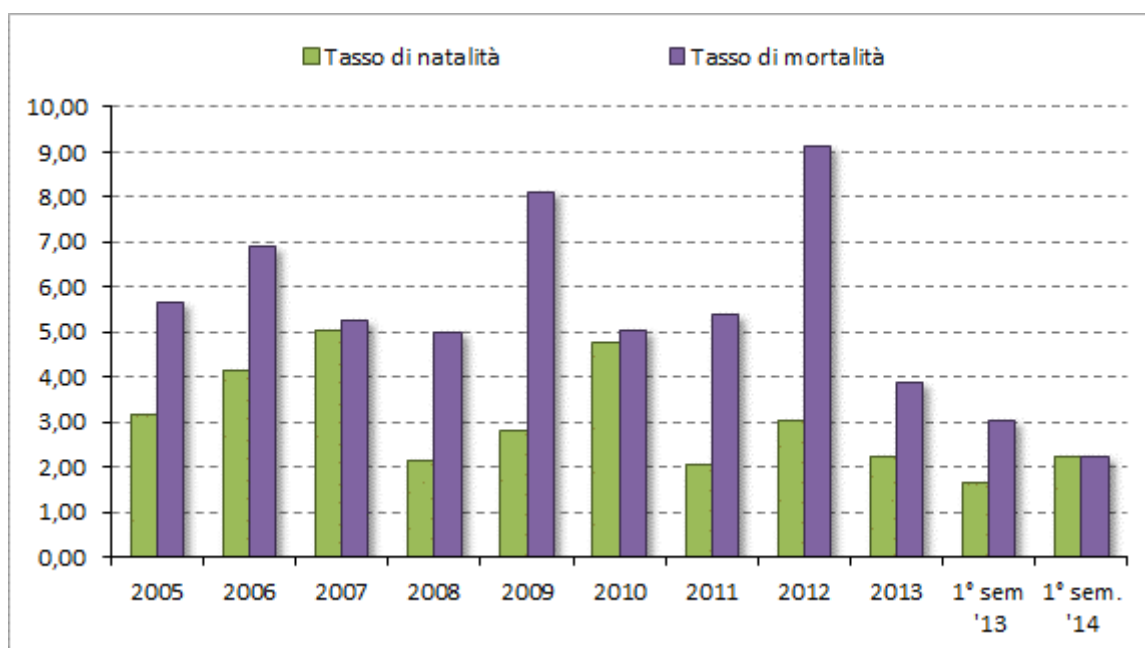
Un altro modo per illustrare i dati primi esposti a livello di stock, cioè scattando una istantanea alla fine di un determinato periodo di tempo, è offerto dall'esame dei tassi di natalità e di mortalità delle imprese, che invece misura l'andamento dei fenomeni in chiave dinamica, o di flusso, rilevando cioè, rispetto alle imprese registrate in un intervallo temporale, quante imprese si sono iscritte al registro delle imprese e quante invece sono state cancellate (in termini reali, cioè al netto delle cancellazioni per motivi d'ufficio).

Questa rappresentazione presenta, del resto, una lettura dei dati e dei fenomeni molto più immediata: balzano infatti subito agli occhi i due momenti di shock negativo per il comparto del vetro veneziano, vale a dire il 2009 ed il 2012, con tassi di mortalità rispettivamente intorno all'8% ed al 9%.

Si potrebbe obiettare che anche prima della crisi, nel 2006, la mortalità di impresa era elevata: questo è sicuramente vero, ma la dinamica di impresa era "ammortizzata" comunque da tassi di natalità più sostenuti, che ad esempio nel 2007 erano pressoché uguali alla mortalità. Si nota poi bene anche il tentativo di inversione di tendenza del 2010, unico anno insieme al

2007 appunto in cui natalità e mortalità imprenditoriale si eguagliavano. In tutti gli altri periodi, purtroppo, l'indicatore di chiusura delle imprese resta sempre più elevato, quasi doppio, a quello di apertura. Il dato del 1° semestre 2014 sembra migliore di quello del periodo precedente ma in realtà nasconde da una parte il fatto che la base di imprese che possono chiudere si sta assottigliando, dall'altra che vi possa essere una accelerazione dei fenomeni di cancellazione nella seconda parte dell'anno.

Figura 3. Tassi di natalità⁽¹⁾ e mortalità⁽²⁾ delle imprese del comparto del vetro⁽³⁾ nel comune di Venezia dal 2005 al 2° trimestre 2014



⁽¹⁾ Tasso di natalità = imprese iscritte / imprese registrate x 100.

⁽²⁾ Tasso di mortalità = imprese cancellate non d'ufficio / imprese registrate x 100.

⁽³⁾ Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" fino al 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

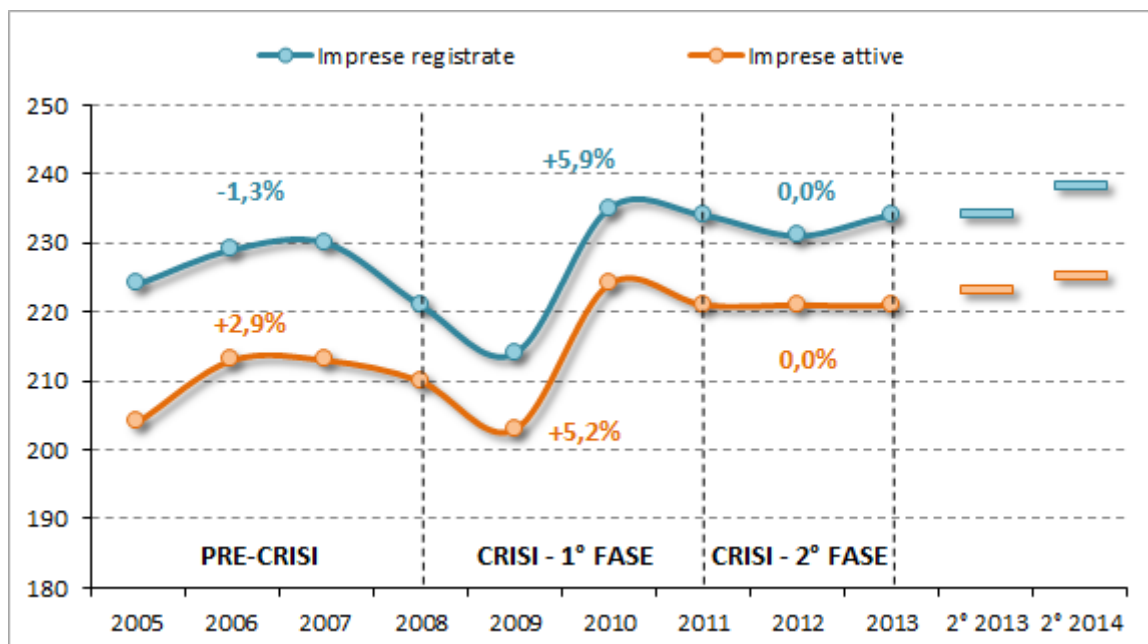
Quanto visto per il comparto del vetro può essere applicato alla sottocategoria della lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico, quella che più si addice al "vero" settore del vetro di Murano e che, come si vedrà più avanti, vede una quasi esclusiva localizzazione proprio nell'isola di Murano. Si ribadisce comunque che, verosimilmente, si tratta di un universo sottostimato, dato che molte imprese che lavorano artisticamente il vetro sono catalogate con codici più generici a livello camerale.

In questo caso le dinamiche sono meno nette di quelle rilevate nel caso del vetro complessivamente considerato, ed anche estremamente differenti soprattutto nel periodo di crisi.

Il pre-crisi vede il settore del vetro artistico comportarsi sostanzialmente come quello del vetro, con le opportune differenze derivante dalle dimensioni assolute dei due ambiti: le imprese registrate perdono infatti un po' di terreno (-1,3%), mentre quelle attive sono in leggera crescita (+2,9%). Nella crisi "dura", invece, il vetro artistico sembra in controtendenza: il saldo 2008 – 2011 segna infatti valori positivi superiori al 5% sia per le registrate che per le attive, che toccano il picco degli ultimi dieci anni.

La seconda fase della crisi è di sostanziale stabilità, e le prime indicazioni che emergono dall'analisi comparata del 2° trimestre 2013 e 2014 fanno ben sperare, addirittura in una leggera espansione del comparto piuttosto che di una stabilità, da salutare in ogni caso come un successo.

Figura 4. Dinamica delle imprese registrate ed attive nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico* nel comune di Venezia dal 2005 al 2° trimestre 2014 – valori assoluti e variazioni percentuali tra inizio e fine di periodi caratteristici

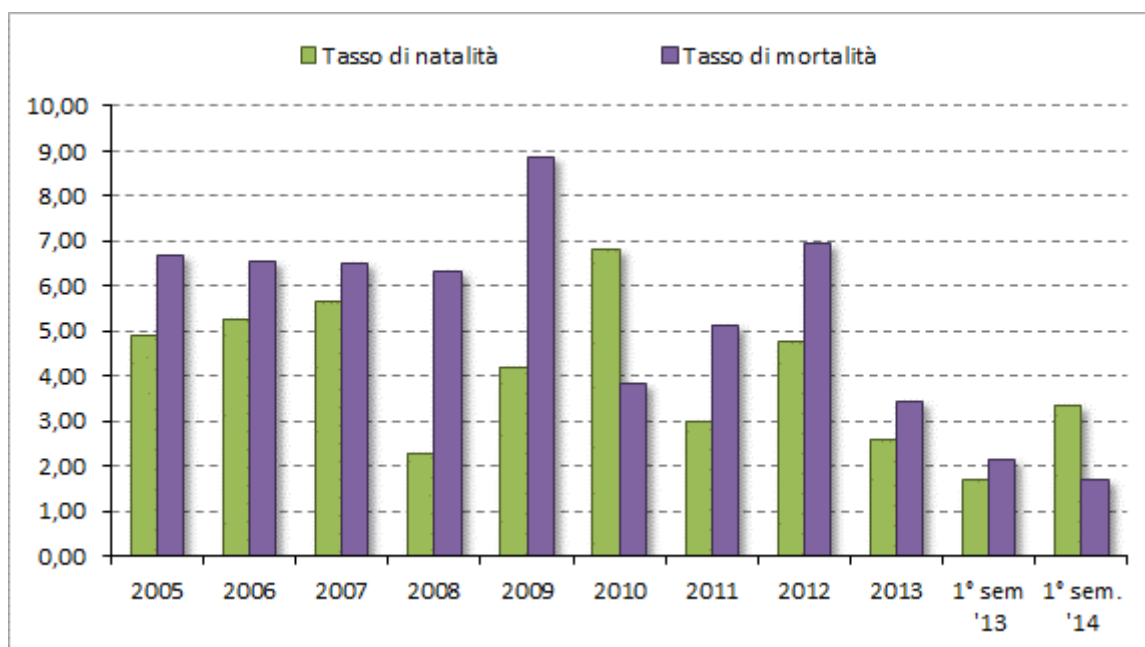


* Sottocategoria con codice Ateco 2002 "26.15.2" fino al 2008, con codice Ateco 2007 "23.19.2" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Anche per il vetro artistico veneziano, a livello di mortalità imprenditoriale, il 2009 ed il 2012 sono stati gli anni peggiori, ma a differenza del comparto del vetro complessivamente considerato nel caso del vetro artistico sembra osservarsi una maggiore dinamicità imprenditoriale, con tassi di natalità più equilibrati: il 2010 è stato l'anno migliore dal punto di vista di avvio di nuove attività imprenditoriali, ma, come già sottolineato, anche il primo semestre 2014 fa ben sperare, con il tasso di natalità consistentemente più robusto di quello di mortalità

Figura 5. Tassi di natalità⁽¹⁾ e mortalità⁽²⁾ delle imprese nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽³⁾ nel comune di Venezia dal 2005 al 2° trimestre 2014



⁽¹⁾ Tasso di natalità = imprese iscritte / imprese registrate x 100.

⁽²⁾ Tasso di mortalità = imprese cancellate non d'ufficio / imprese registrate x 100.

⁽³⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2002 "26.15.2" fino al 2008, con codice Ateco 2007 "23.19.2" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Dopo avere illustrato la dinamica anno per anno dell'ultimo decennio e le differenti fasi che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, appare opportuno fare il punto della situazione degli ultimi dieci anni dei numeri dell'attività imprenditoriale del vetro veneziano attraverso due fotografie scattate nel 2005 e nel 2013, ed una istantanea parziale all'ultimo periodo disponibile, ovvero il 2° trimestre 2014.

Secondo i dati camerali, alla fine del 2013 risultavano attive nel comparto del vetro nel comune di Venezia 332 aziende (valore pressoché identico a quello di fine giugno 2014), 55 in meno rispetto al 2005 (-14,2%).

Decisamente differente, invece, quanto si legge per ciò che riguarda il settore specifico della lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico, che con 17 aziende in più del 2005 (+8,3%) si collocava a fine 2013 a 221 imprese attive, che sono diventate 225 al termine del 2° trimestre 2014.

Tabella 4. Imprese attive del comparto del vetro⁽¹⁾ e nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nel comune di Venezia nel 2005, 2013 e 2° trimestre 2014 e variazioni assolute e percentuali

	Valori assoluti			Variazione 2005 / 2013	
	2005	2013	2° 2014	Assoluta	%
Comparto del vetro	387	332	333	-55	-14,2
Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico	204	221	225	+17	+8,3

⁽¹⁾ Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" fino al 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2002 "26.15.2" fino al 2008, con codice Ateco 2007 "23.19.2" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Naturalmente, la dinamica di impresa si traduce quasi automaticamente in dinamica occupazionale, soprattutto in questi anni di crisi caratterizzati da vere e proprie emorragie di posti di lavoro.

Queste tendenze negative non hanno, purtroppo, risparmiato nemmeno il comparto del vetro veneziano, secondo quanto emerge dai dati camerali. A questo proposito, va sottolineato che i dati relativi agli addetti vanno considerati come stime piuttosto indicative, non essendo questo parametro così affidabile come quello delle imprese, in particolare per gli anni antecedenti al 2008; può capitare infatti che il dato degli addetti non sia presente nei database¹ oppure che tale dato non si riferisca a periodi particolarmente recenti. Nella maggior parte dei casi però si adatta effettivamente alle tendenze imprenditoriali, e dunque può comunque essere

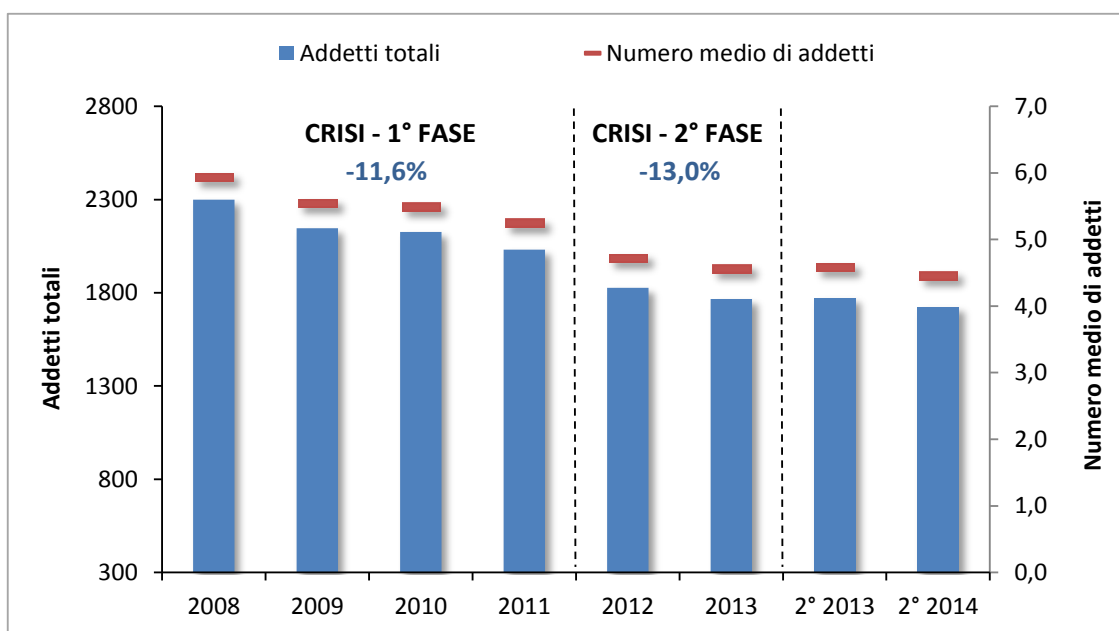
¹ In particolare, per gli anni antecedenti al 2010 il dato non risultava presente per circa il 30% delle imprese. Per fornire una serie dinamica abbastanza confrontabile tra i vari anni si è dunque stimato il numero plausibile degli addetti ante 2010, ipotizzando che anche le imprese senza informazione sugli addetti avessero un numero di addetti pari al dato medio rilevato tra le imprese per cui il dato era fornito.

considerato una valida *proxy* rappresentativa della realtà dimensionale e dinamica del bacino occupazionale del vetro veneziano.

Ecco allora che nella prima fase di crisi si è passati da un numero di addetti complessivo di circa 2.300 unità a poco più di 2.000 del 2011, con una flessione dell'11,6%. Anche il numero medio di addetti si è ridotto, ma non particolarmente (da 6 a 5,3) perché anche la riduzione di imprese è stata piuttosto sostenuta. La seconda fase di crisi è stata anche leggermente peggiore: alla fine del 2013 si era scesi al di sotto dei 1.800 addetti (-13%) ed il numero medio di addetti iniziava a collocarsi più sui 4 che sui 5.

Se si guarda all'ultimo periodo, però, la situazione sembra abbastanza in equilibrio, con la dimensione occupazione del comparto del vetro rimasta quasi invariata, sia nei volumi complessivi che in termini medi, nel 2° trimestre 2014 rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente.

Figura 6. Dinamica degli addetti delle imprese attive del comparto del vetro* nel comune di Venezia dal 2008 al 2° trimestre 2014 – valori assoluti, numero medio di addetti e variazioni percentuali tra inizio e fine di periodi caratteristici

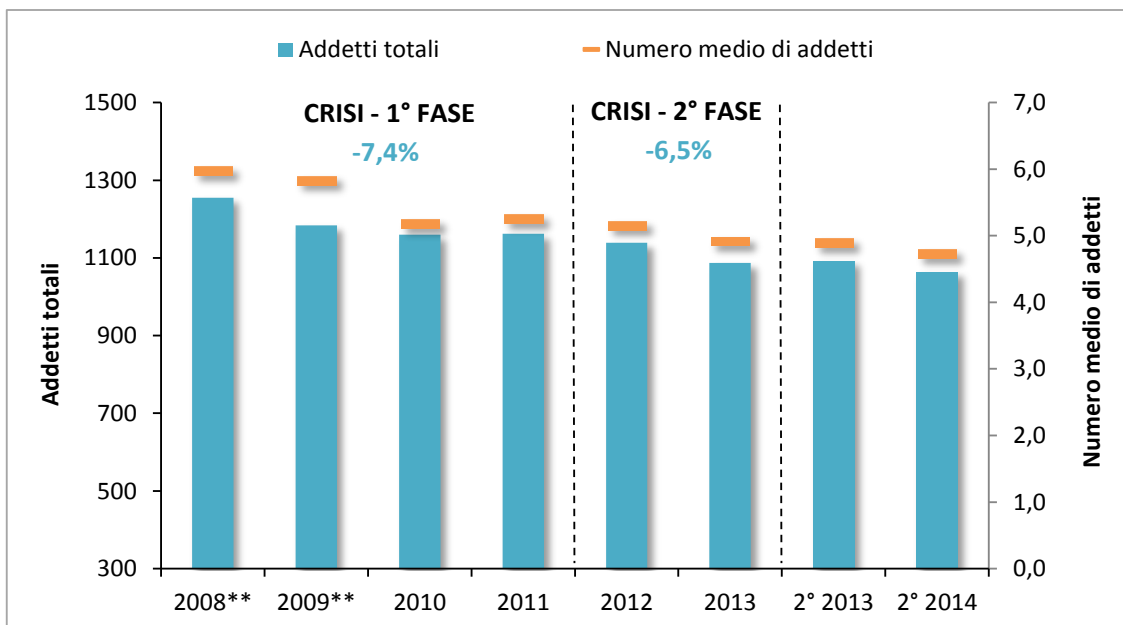


* Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" per il 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

In totale accordo con la difformità nella dinamica delle imprese tra comparto del vetro *tout court* e settore della lavorazione artistica del vetro, anche in termini occupazionali la sottocategoria a “vocazione muranese” si comporta diversamente da quanto visto più sopra, sebbene le tendenze di contrazione siano ben evidenti: nella prima fase della crisi, infatti, alla crescita di imprese si è accompagnata una diminuzione di addetti, passati dai circa 1.250 del 2008 a 1.160 del 2011 (-7,4%%). Questo doppio fenomeno, dunque (aumento di imprese e diminuzione di addetti, con conseguente ridimensionamento della dimensione aziendale) può essere spiegato con quanto avvenuto anche in altri settori nel momento più forte della crisi (un esempio per tutti, l’edilizia): mentre una parte di lavoratori alle dipendenze ha perso il posto di lavoro ed ha cercato di ricollocarsi in altri settori, una parte ha probabilmente avviato l’attività autonoma di impresa, cercando di reinventarsi nell’autoimprenditorialità per mettere a frutto le competenze acquisite. Questo tipo di lettura trova una conferma anche nei dati relativi alla forma giuridica prevalente delle imprese del settore della lavorazione artistica del vetro, che mostrano rispetto al comparto del vetro complessivamente considerato una incidenza maggiore delle imprese individuali sul complesso delle aziende attive.

Figura 7. Dinamica degli addetti delle imprese attive nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico* nel comune di Venezia dal 2008 al 2° trimestre 2014 – valori assoluti, numero medio di addetti e variazioni percentuali tra inizio e fine di periodi caratteristici



* Sottocategoria con codice Ateco 2002 “26.15.2” per il 2008, con codice Ateco 2007 “23.19.2” dal 2009 in poi.

** Stime.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

La seconda fase della crisi (2011 – 2013) ha visto rallentare leggermente la contrazione degli addetti (-6,5%), che tradotta in termini assoluti configura una perdita di circa un'ottantina di unità, ma che comunque sembra essersi maggiormente stabilizzata, o quantomeno abbia limitato la caduta, nell'ultimo trimestre disponibile, con il numero medio degli addetti assestato attorno ai 4,7 per azienda.

In estrema sintesi, la tabella che segue mostra le differenti dinamiche degli ultimi sette anni del comparto del vetro complessivamente considerato e del solo settore della lavorazione artistica del vetro. Per il primo si sono persi oltre 500 addetti, quasi un quarto del bacino occupazionale costituito prima della crisi, arrivando a 1.767 addetti alla fine del 2013, già scesi a 1.724 nel giugno 2014.

Non è naturalmente immune da queste tendenze anche il settore del vetro artistico, che nonostante mostri una variazione degli addetti nel periodo di crisi meno negativa rispetto al comparto del vetro nel complesso (-13,4% vs. -23,1%) si sta portando rapidamente da un livello di addetti che si avvicinava alle 1.300 unità alle probabili 1.000 a fine 2014, se si dovessero confermare le indicazioni che emergono dai primi due trimestri.

Tabella 5. Addetti nelle imprese attive del comparto del vetro⁽¹⁾ e nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nel comune di Venezia nel 2008, 2013 e 2° trimestre 2014 e variazioni assolute e percentuali

	Valori assoluti			Variazione 2008 / 2013	
	2008 ⁽³⁾	2013	2° 2014	Assoluta	%
Comparto del vetro	2.299	1.767	1.724	-532	-23,1
Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico	1.255	1.087	1.065	-168	-13,4

⁽¹⁾ Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" fino al 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2002 "26.15.2" fino al 2008, con codice Ateco 2007 "23.19.2" dal 2009 in poi.

⁽³⁾ Per la lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico si tratta di stime.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

2.4. Fotografia attuale del comparto del vetro a Venezia e Murano

Dopo aver illustrato dettagliatamente quali movimenti imprenditoriali ed occupazionali abbiano interessato gli ultimi dieci anni del comparto del vetro e della lavorazione artistica del Vetro nel comune di Venezia, si analizzano ora i dati più recenti, sempre di fonte camerale e relativi al 2° trimestre 2014, per cristallizzare la situazione di queste attività ed inquadrarla più compiutamente nella realtà nazionale prima, e calandosi nell'isola di Murano poi.

Forse pochi sanno che non esiste provincia italiana paragonabile a quella di Venezia per quanto riguarda la concentrazione di imprese attive nel comparto del vetro: le 436 aziende veneziane attive alla fine di giugno 2014 rappresentano infatti circa il 9% di tutte le aziende italiane del comparto (poco più di 4.900). La seconda provincia per numerosità è Napoli, staccata di circa 170 aziende e che non arriva al 6% di rappresentatività nazionale, mentre il terzo gradino del podio è occupato da Milano, 231 imprese e 4,7% sul totale nazionale. Tutte le altre province rimangono al di sotto delle 200 imprese attive.

Tabella 6. Prime 10 PROVINCE italiane per numero di imprese attive del comparto del vetro* nel 2° trimestre 2014 – valori assoluti e incidenze percentuali sul totale nazionale

Provincia	Valore assoluto	Inc. % sul totale nazionale
VENEZIA	436	8,9
NAPOLI	269	5,5
MILANO	231	4,7
ROMA	195	4,0
TORINO	190	3,9
FIRENZE	139	2,8
TREVISO	138	2,8
MONZA E BRIANZA	107	2,2
PALERMO	106	2,2
SALERNO	102	2,1
Totale Italia	4.921	100,0%

* Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Se la provincia di Venezia spicca nel panorama nazionale per quanto riguarda il comparto del vetro nel suo insieme, si può certamente dire che “è” il settore della lavorazione artistica del vetro italiano: non si può definire in altro modo una realtà che con le sue 314 imprese attive rappresenta oltre il 30% della realtà nazionale (ed oltre il 70% del suo comparto del vetro), soprattutto se si vanno a vedere le posizioni di rincalzo: Napoli, 59 aziende ed appena il 5,7% a livello nazionale, Treviso (probabilmente indotto di Venezia) con 51 aziende, 5% d'Italia, e via di seguito.

Tabella 7. Prime 10 PROVINCE italiane per numero di imprese attive nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico* nel 2° trimestre 2014 – valori assoluti e incidenze percentuali sul comparto del vetro provinciale e sul totale nazionale

Provincia	Valore assoluto	Inc. % sul comparto vetro provinciale	Inc. % sul totale nazionale
VENEZIA	314	72,0	30,5
NAPOLI	59	21,9	5,7
TREVISIO	51	37,0	5,0
MILANO	47	20,3	4,6
FIRENZE	38	27,3	3,7
ROMA	30	15,4	2,9
PALERMO	26	24,5	2,5
TORINO	24	12,6	2,3
PADOVA	23	25,8	2,2
VICENZA	22	33,8	2,1
Totale Italia	1.030	20,9	100,0

* Sottocategoria con codice Ateco 2007 “23.19.2”.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Nel territorio del Comune di Venezia sono attive 333 imprese, il 6,8% nazionale, superando realtà di ben più vaste dimensioni, come i comuni di Roma (131 imprese) o di Napoli, che ne ha meno di un terzo rispetto a quello di Venezia.

Per non parlare, poi, della sola sottocategoria della lavorazione artistica del vetro. In questo caso solamente 460 comuni italiani hanno almeno una azienda operativa in questo ambito, 107 almeno 2 ed appena 52 almeno 3 aziende. Il comune di Venezia ne conta 258, ma se si considerano solo quelle della lavorazione artistica di qualità (quindi escludendo quelle che hanno privilegiato l'attività commerciale) e localizzate solo nell'isola di Murano, sono 150, il 15% di tutte le aziende italiane del vetro artistico. I primi due comuni dopo il capoluogo lagunare sono Napoli e Milano, che hanno entrambe un decimo delle attività di Venezia.

Tabella 8. Primi 10 comuni italiani per numero di imprese attive del COMPARTO DEL VETRO* nel 2° trimestre 2014 – valori assoluti e incidenze percentuali sul totale nazionale

Comune	Valore assoluto	Inc. % sul totale nazionale
VENEZIA	333	6,8
ROMA	131	2,7
NAPOLI	107	2,2
MILANO	98	2,0
TORINO	90	1,8
PALERMO	56	1,1
FIRENZE	36	0,7
COLLE DI VAL D'ELSA	31	0,6
EMPOLI	27	0,5
GENOVA	27	0,5
Totale Italia	4.921	100,0%

* Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Tabella 9. Primi 10 COMUNI italiani per numero di imprese attive nel SETTORE LAVORAZIONE DI VETRO A MANO E A SOFFIO ARTISTICO* nel 2° trimestre 2014 – valori assoluti e incidenze percentuali sul comparto del vetro comunale e sul totale nazionale

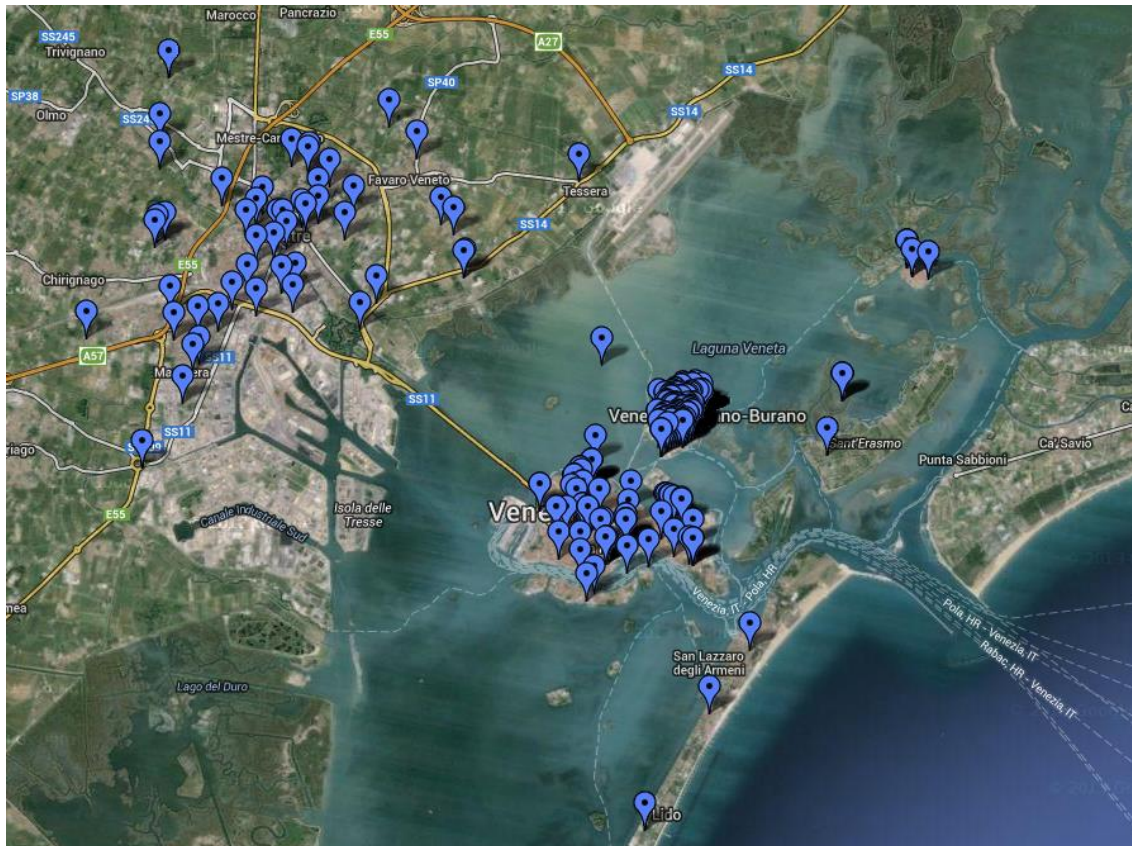
Comune	Valore assoluto	Inc. % sul comparto vetro provinciale	Inc. % sul totale nazionale
VENEZIA	258	77,5	25,0
<i>- di cui Isola di Murano</i>	150	45,0	14,6
NAPOLI	25	23,4	2,4
MILANO	25	25,5	2,4
ROMA	17	13,0	1,7
TORINO	15	16,7	1,5
PALERMO	14	25,0	1,4
COLLE DI VAL D'ELSA	12	38,7	1,2
MARCON	12	63,2	1,2
MOGLIANO VENETO	11	68,8	1,1
EMPOLI	8	29,6	0,8
Totale Italia	1.030	20,9	100,0

* Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Grazie alle nuove elaborazioni dei dati provenienti dall'archivio anagrafico delle imprese di Infocamere è stato possibile scattare delle vere fotografie della localizzazione delle imprese del comparto del vetro nel comune di Venezia e nel suo centro storico.

Figura 8. Localizzazione delle imprese attive del comparto del vetro* nel comune di Venezia nel 2° trimestre 2014



* Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Figura 9. Localizzazione delle imprese attive del comparto del vetro* nel centro storico di Venezia nel 2° trim. 2014



* Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

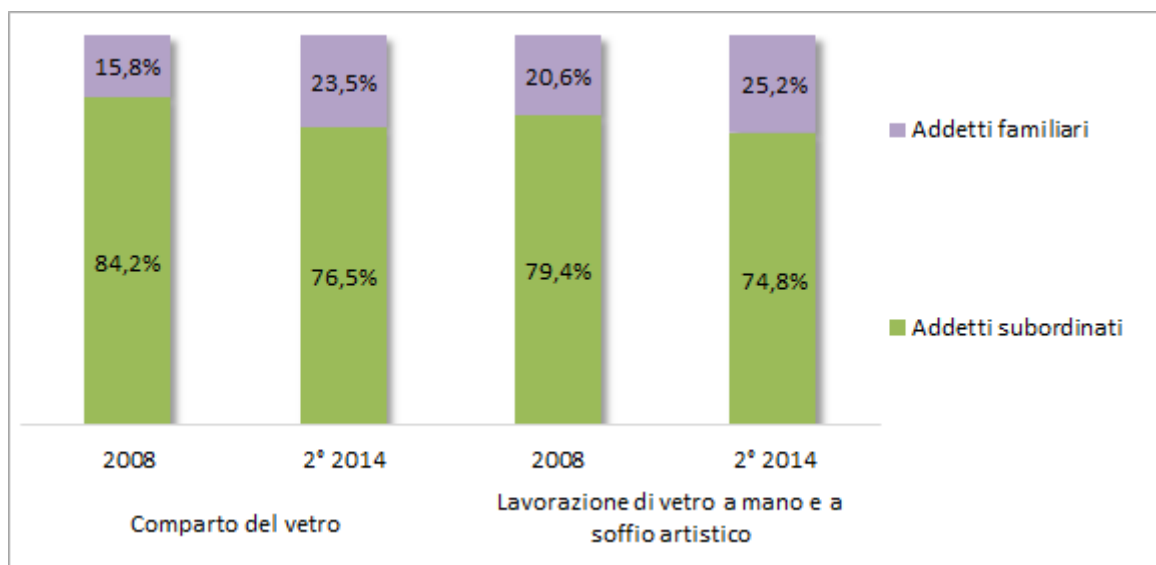
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Grazie a questi archivi è stato possibile ottenere ulteriori informazioni, più dettagliate, relativamente alla struttura occupazionale in termini di addetti per il comparto del vetro e per la lavorazione artistica del vetro nel comune di Venezia (per la seconda tipologia, come si vedrà anche più avanti, è lecito parlare di "isola di Murano").

È interessante notare come con la crisi vi sia stato un ridimensionamento delle strutture del comparto del vetro che ha portato ad una distribuzione degli addetti nel 2014 molto più simile a quella della lavorazione artistica del vetro, normalmente caratterizzata da lavorazioni artigianali e da strutture occupazionali di minori dimensioni. Si è passati infatti dall'84% di addetti subordinati del 2008 ai 76,5% del 2014, una diminuzione di circa 8 punti percentuali, contro un cambio di struttura a favore degli addetti familiari di meno di 5 punti per la

lavorazione artistica. Ciò conferma che le ristrutturazioni occupazionali determinate dalla crisi hanno avuto minori effetti sulla componente di lavoro dipendente della lavorazione artistica del vetro rispetto al comparto del vetro in generale.

Figura 10. Struttura degli addetti familiari e subordinati nelle imprese attive del comparto del vetro⁽¹⁾ e nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nel comune di Venezia nel 2008 e nel 2° trimestre 2014



⁽¹⁾ Comprende i codici Ateco 2002 "26.1", "26.11", "26.12", "26.13", "26.15" fino al 2008, i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19" dal 2009 in poi.

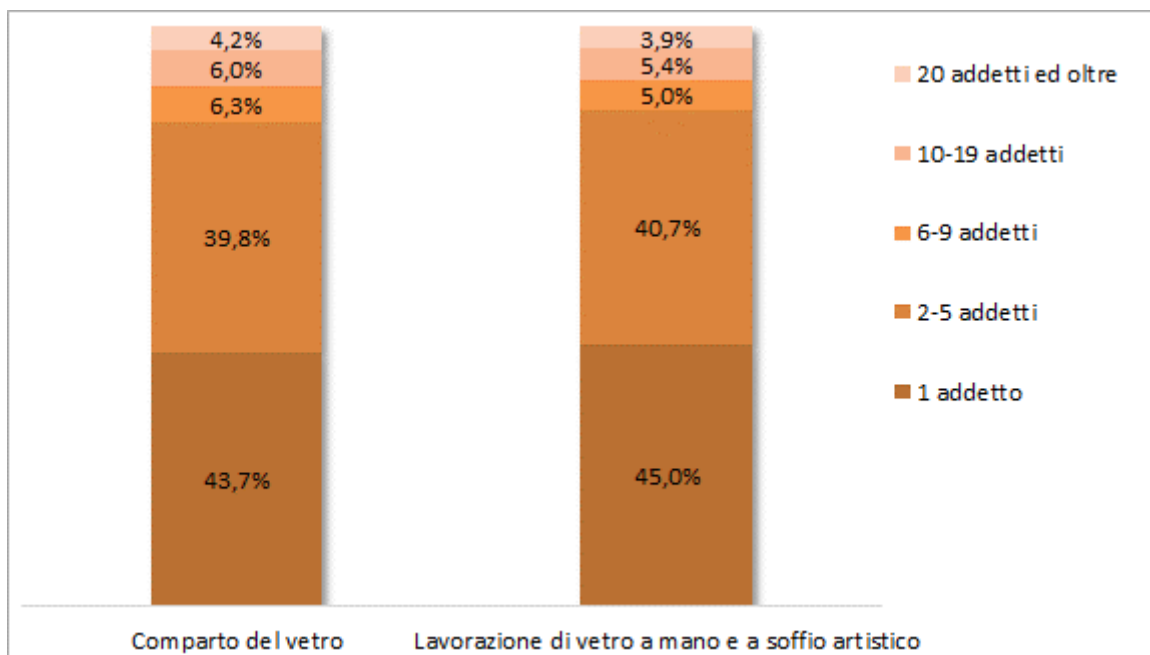
⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2002 "26.15.2" fino al 2008, con codice Ateco 2007 "23.19.2" dal 2009 in poi.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

A giugno 2014 oltre il 16% delle aziende del comune di Venezia del comparto del vetro aveva almeno 6 addetti, contro poco più del 14% della lavorazione artistica del vetro. In quest'ultimo settore ben il 45% dell'organico aziendale è rappresentato unicamente dal titolare.

Non stupisce dunque che la distribuzione delle aziende per forma giuridica veda una fortissima polarizzazione della lavorazione del vetro artistico su imprese individuali (circa due terzi), 6 punti percentuali in più rispetto a quanto avviene nel comparto del vetro complessivamente considerato.

Figura 11. Imprese attive del comparto del vetro⁽¹⁾ e nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nel comune di Venezia per classe di addetti nel 2° trimestre 2014

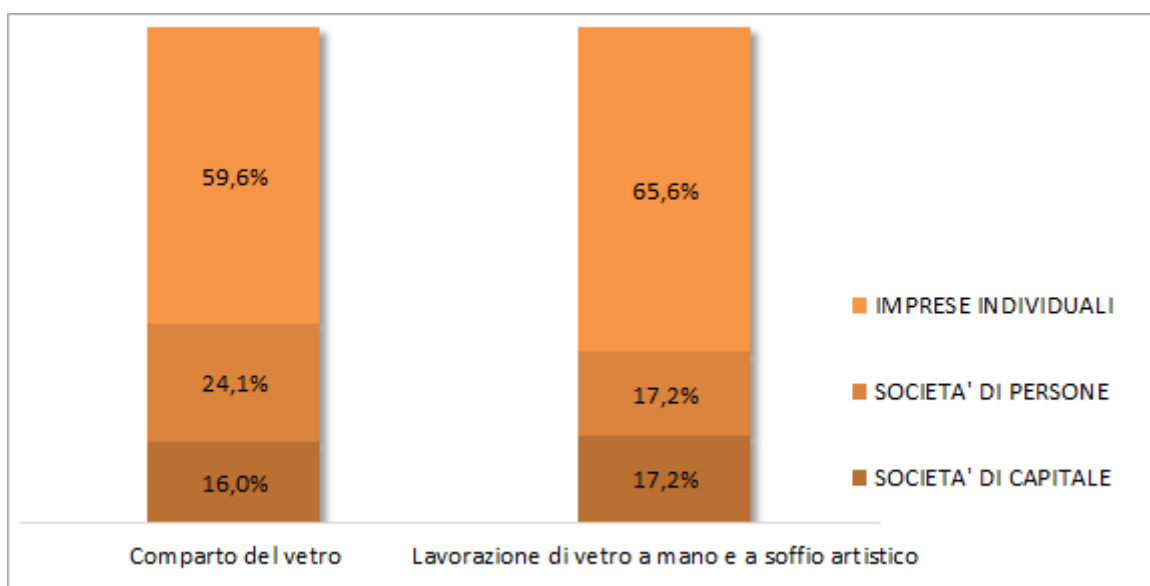


⁽¹⁾ Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Figura 12. Imprese attive del comparto del vetro⁽¹⁾ e nel settore Lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nel comune di Venezia per natura giuridica nel 2° trimestre 2014



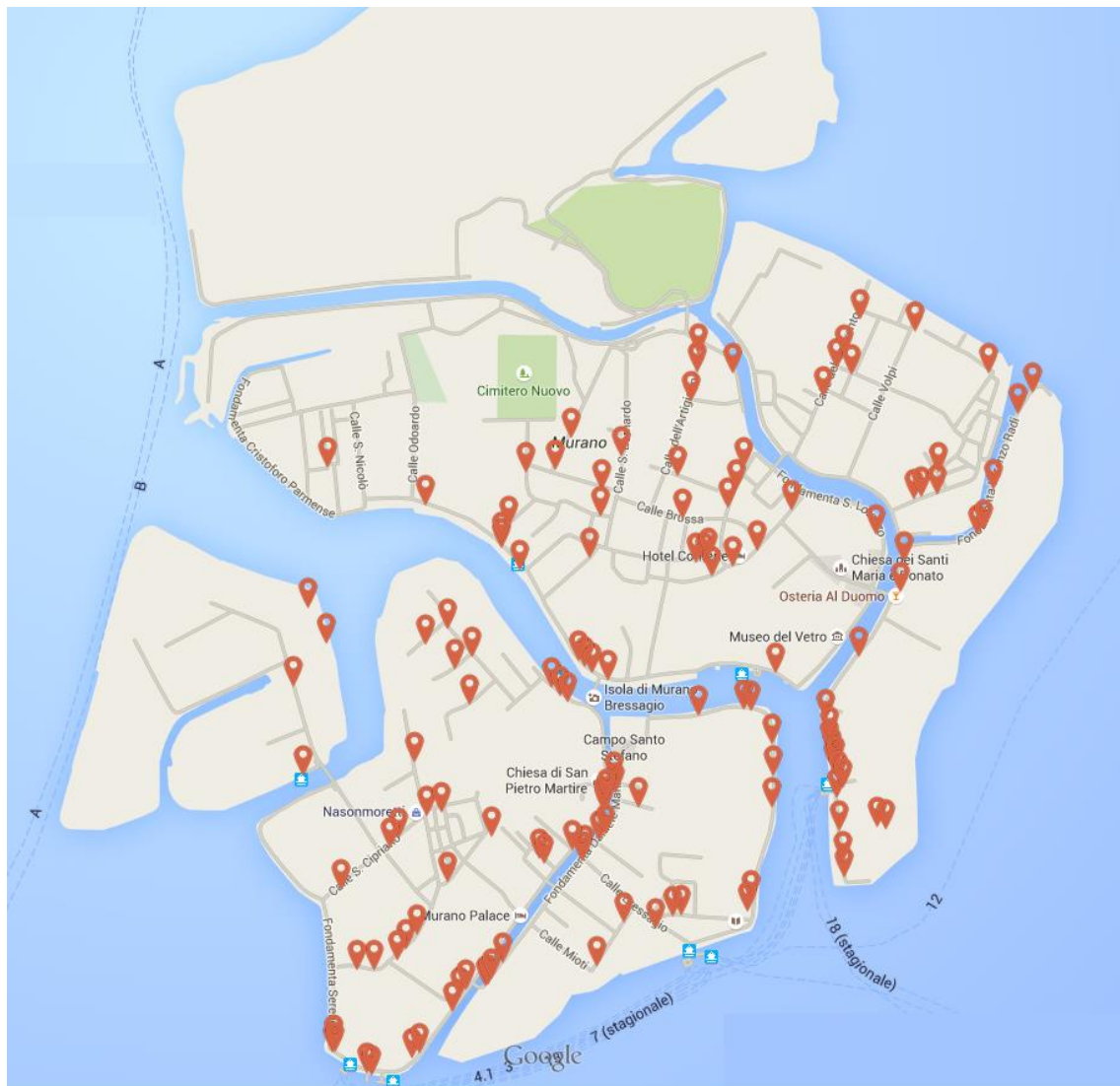
⁽¹⁾ Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Come prima per comune e centro storico di Venezia, è stato possibile spostare l'obiettivo della fotografia delle imprese attive anche esclusivamente sull'isola di Murano².

Figura 13. Localizzazione delle imprese attive del comparto del vetro* nell'isola di Murano nel 2° trimestre 2014



* Comprende i codici Ateco 2007 "23.1", "23.11", "23.12", "23.13", "23.19".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

² La mappatura attraverso Google Maps sulla base dell'indirizzo riportato nel database camerale è da considerarsi indicativa, in quanto imprese con via o numero civico non mappato da Google non vengono evidenziate nella cartina.

Grazie agli archivi anagrafici estesi relativi alle aziende attive nel comparto del vetro nel comune di Venezia nel 2° trimestre 2014 è stato possibile estrarre il “vero” sottoinsieme delle imprese effettivamente operative nell'isola di Murano. A questo risultato si è infatti pervenuti esaminando il codice di avviamento postale dell'azienda, che per Murano è identificato in 30141.

L'estrazione ha portato ad identificare 257 attività, di cui 216 sedi di impresa e 41 unità locali (va evidenziato, per la precisione, che tra esse ne risultano 5 in fallimento ed 11 in liquidazione). Di queste, 150 sono quelle che operano nella lavorazione di vetro artistico di qualità. Più in dettaglio, 24 imprese hanno anche una unità locale separata, 9 due unità locali e 8 tre o più unità locali. In circa l'80% dei casi le unità locali risultano essere dei veri e propri siti di lavorazione, avendo come unico codice di attività ATECO quello relativo alla lavorazione e trasformazione del vetro piano o alla lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico.

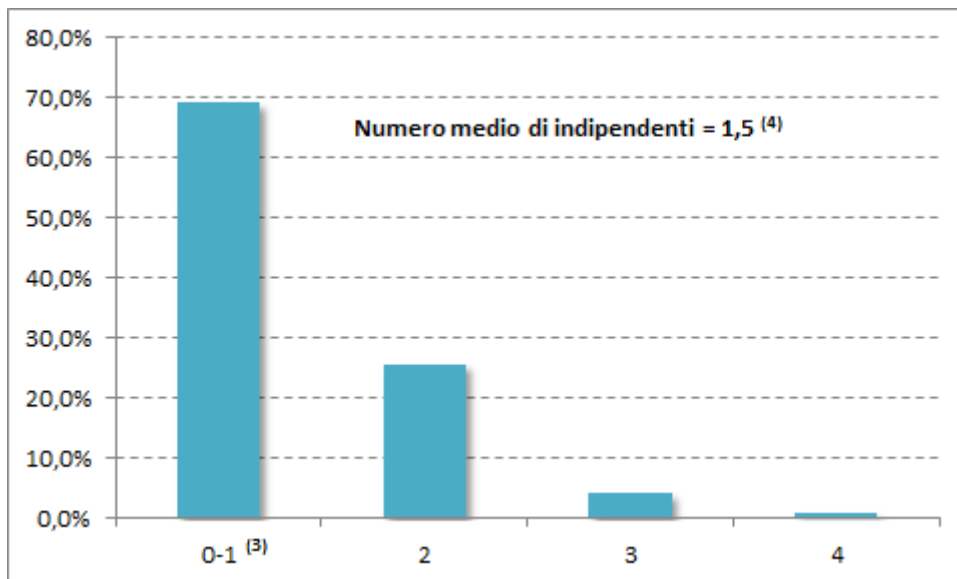
Delle 195 sedi di impresa per cui è disponibile il dato, il 14,4% ha iniziato l'attività (con l'attuale denominazione di impresa e codice fiscale / partita iva) prima del 1990, circa il 30% negli anni Novanta, il 35% nella prima decade del nuovo millennio ed il 22% dal 2010 in poi.

Il 45% delle imprese è rappresentato da ditte individuali, una su quattro è una società a responsabilità limitata e nel 16% dei casi si tratta di società in nome collettivo. Più rare appaiono le società in accomandita semplice o le s.r.l. unipersonali.

È stato possibile anche esaminare la struttura degli addetti, dipendenti ed indipendenti, delle imprese di Murano, sempre tenendo in considerazione che per quanto riguarda i dati occupazionali le banche dati camerali offrono un livello qualitativo non così affidabile come quello relativo alla numerosità delle imprese, soprattutto quando si scende, come in questo caso, su dettagli territoriali e settoriali molto specifici.

Complessivamente, una stima ad inizio 2014 del bacino occupazionale del sistema del vetro di Murano può essere individuata in circa 1.100 addetti diretti, di cui 270 indipendenti e 800 dipendenti. Si tratta di stime, in quanto i dati sono mancanti o parziali per il 10% delle imprese, ed inoltre per un ulteriore 10% non è possibile verificare se il dato sia effettivamente aggiornato ad un periodo recente (perlomeno il 2012).

Figura 14. Distribuzione delle imprese attive⁽¹⁾ nel settore lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nell'isola di Murano per classe di addetti indipendenti nel 2° trimestre 2014



⁽¹⁾ Dati mancanti per il 9% delle imprese.

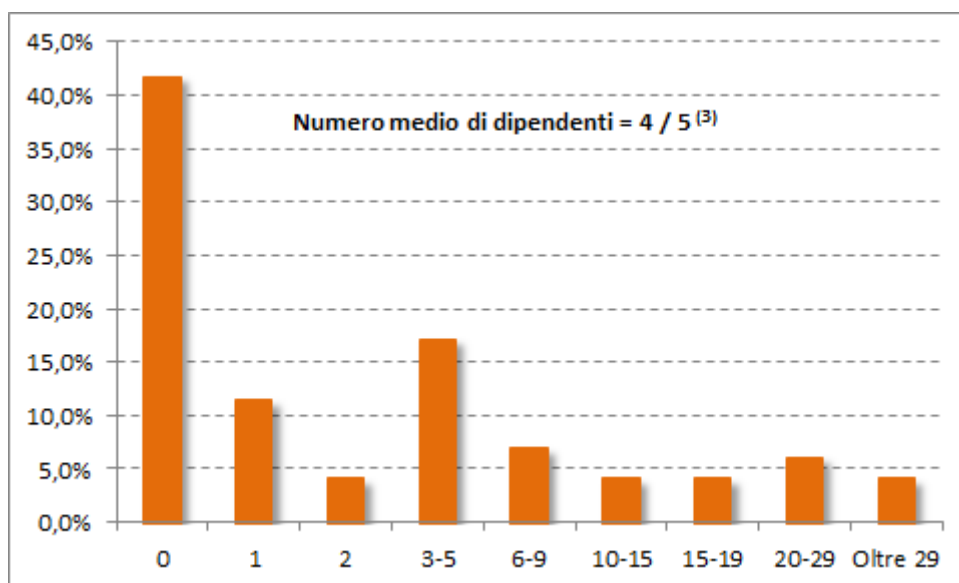
⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

⁽³⁾ Poiché il numero di addetti riportato nei dati camerali è un valore medio annuo, il numero di addetti viene distribuito lungo tutto il periodo annuale e può capitare, nel caso in cui l'azienda sia diventata attiva nel corso dell'anno, che il valore presente sia 0. Ciò non può corrispondere ad una situazione reale, in quanto sono state considerate nell'analisi le imprese attive. Tali imprese sono state accumulate a quelle con un solo addetto indipendente, riportandole però come classe.

⁽⁴⁾ Per i motivi esposti al punto 3, il numero medio di indipendenti è stato calcolato attribuendo alle imprese con 0 indipendenti il valore minimo, pari ad 1.

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Figura 15. Distribuzione delle imprese attive⁽¹⁾ nel settore lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽²⁾ nell'isola di Murano per classe di dipendenti nel 2° trimestre 2014



⁽¹⁾ Dati mancanti per il 5% delle imprese.

⁽²⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

⁽³⁾ Il numero medio di dipendenti varia dai 4 ai 5. Più precisamente, la mediana (calcolata escludendo dalla distribuzione le aziende senza dipendenti) si colloca sulle aziende con 4 dipendenti; il valore medio è di 4,7 dipendenti (calcolato non considerando gli "outliers" della distribuzione, ovvero le uniche 5 aziende attive con più di 40 addetti, che da sole occupano però il 22% dei dipendenti. Inserendo tali aziende nel computo complessivo si arriva ad un valore medio poco realistico di 6 dipendenti per impresa).

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere

Grazie a questi dati ed all'indagine ad un campione significativo di imprese del vetro di Murano che verrà presentata nel dettaglio più avanti nel corso del rapporto, è stato possibile stimare il fatturato complessivamente prodotto dal settore del vetro muranese. Nel processo di stima è stato necessario innanzitutto attribuire una "dimensione" in termini di addetti alle aziende di cui non si disponevano informazioni in proposito (circa il 10%); il criterio maggiormente prudentiale è stato quello di redistribuire le aziende proporzionalmente rispetto alla stessa distribuzione presente nelle aziende con dato valido. Successivamente, le aziende sono state accorpate in classi che garantissero, sulla base del campione di osservazione, una numerosità minima di almeno 5 imprese, in modo da poter calcolare un fatturato medio per classe che potesse essere sufficientemente veritiero. Infine, il fatturato medio di ogni classe è stato applicato al numero di imprese effettivo "stimato" per la totalità del settore del vetro artistico. Inoltre, il campione intervistato, per espressa scelta di tararsi su una media il più possibile rappresentativa del comparto del vetro di Murano (per maggiori informazioni si rimanda alla

nota metodologica in testa al capitolo relativo all'indagine empirica), contava solo due aziende con più di 25 addetti; l'universo stimato di 15 aziende con più di 25 addetti implica, proprio per effetto di una dimensione di addetti che può variare anche di molto, di dotazioni strutturali e strategie di mercato molto diversificate e dunque di mercati anche molto differenti, una particolare difficoltà a stimare il fatturato medio prodotto. Per questo motivo si è deciso di ricorrere alla lettura dei bilanci depositati nel 2014 (quindi relativi all'esercizio 2013) da tre delle aziende più conosciute del settore, in modo da fornire una indicazione più realistica del giro d'affari delle aziende di maggiori dimensioni.

Il valore stimato del fatturato complessivo prodotto nel 2013 dal settore del vetro di Murano è di oltre 164 milioni di euro.

Tabella 10. Stima del fatturato prodotto dalle imprese attive nel settore lavorazione di vetro a mano e a soffio artistico⁽¹⁾ nell'isola di Murano nel 2013

Classe di addetti	Stima numero imprese	Stima fatturato medio 2013	Stima fatturato classe
1	68	51.563	3.511.098
2	53	125.000	6.589.744
3-5	57	334.135	19.082.799
6-9	27	560.714	15.395.681
10-15	16	861.111	14.186.254
16-19	9	1.866.667	16.401.140
20-25	11	2.025.000	22.240.385
oltre 25	15	3.972.222	66.820.494
Totale	257		164.227.593

⁽¹⁾ Sottocategoria con codice Ateco 2007 "23.19.2".

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

3. Opinion Leader: voci dalle vetrerie

3.1. Verso l'indagine alle imprese: il focus group

L'indagine ha origine nella volontà di Confartigianato Venezia di conoscere la situazione attuale del comparto del vetro di Murano e si è composta di due fasi. Ad una prima, qualitativa, svoltasi attraverso un focus group, è seguita una seconda fase di tipo quantitativo che è consistita nella realizzazione di un'indagine campionaria condotta presso un numero statisticamente significativo di aziende vetrarie, al fine di ottenere dati credibili e accurati in grado di dare una risposta agli interrogativi posti in partenza.

Tali interrogativi, che hanno costituito la traccia attraverso il quale è stato approntato il questionario sottoposto al campione, sono emersi nella prima fase dell'indagine attraverso il focus group, che ha coinvolto un numero ristretto di partecipanti definiti di seguito Opinion Leader. Attraverso un incontro a cui hanno preso parte 6 titolari di vetrerie è stato possibile ricreare un microcosmo della categoria allo scopo di avviare una discussione grazie alla quale individuare le principali problematiche del comparto del vetro di Murano a partire dall'esperienza diretta dei testimoni qualificati invitati.

IL FOCUS GROUP

L'idea di focus group risale agli anni '40, quando Robert King Merton mise a punto una nuova tecnica per la rilevazione delle opinioni, denominata "intervista di gruppo" o "intervista di gruppo focalizzata". Dopo un lungo periodo nel quale l'idea era stata dimenticata, intorno agli anni '80 si è avuta una sua riscoperta nell'ambiente del marketing come tecnica di rilevazione delle opinioni dei consumatori. Oggi, è una tecnica ampiamente adottata anche nelle scienze umane e sociali.

Il focus group consiste nella discussione informale tra un piccolo gruppo di soggetti chiave o testimoni qualificati (da 6 a 12) alimentata da un moderatore che, seguendo una traccia più o meno strutturata, propone spunti di riflessione ai partecipanti.

Non si tratta di una "intervista in gruppo", ma di una "discussione di gruppo". L'unità di analisi non è il singolo partecipante ma il gruppo nella sua interezza. Le informazioni prodotte nel gruppo, infatti, non sono semplicemente la somma delle risposte che i partecipanti avrebbero fornito qualora fossero stati intervistati individualmente, in quanto risentono di processi di feedback e di influenza reciproca con un effetto moltiplicativo, anziché addizionale, delle informazioni.

L'interazione che si instaura tra i partecipanti è determinante nel processo di negoziazione, costruzione e raccolta delle informazioni. In primo luogo, consente ai partecipanti di formare un proprio punto di vista, confrontandosi con i presenti, definendo meglio la propria posizione ed acquisendo maggiore consapevolezza delle proprie idee, mediante un procedimento di sharing and comparing che conduce all'esplicitazione delle posizioni individuali. Il confronto tra i partecipanti agevola, poi, un'osservazione diretta delle somiglianze e delle differenze tra le opinioni, favorendo l'emergere dei punti di forza e di debolezza delle varie posizioni. Infine, attraverso la discussione è possibile che si passi da una visione individuale ad una visione collettiva e condivisa del fenomeno da indagare, arricchita rispetto a quella fornita dai singoli, ad esempio in un'intervista face to face, perché composta dagli interventi di tutti.

Lo strumento principe del focus group è la traccia della discussione: a partire da questa, il moderatore sostiene e rilancia il dibattito, adattandolo alla natura dell'oggetto in esame, al tipo di partecipanti e al genere di informazioni ricercate. Essa può presentare diversi livelli di strutturazione, consistendo in una lista di "stimoli" o spunti di riflessione piuttosto che in una serie di domande vere e proprie.

Cfr. Acocella I., Il focus group: teoria e tecnica, Franco Angeli, 2008

La discussione tra gli Opinion Leader è stata alimentata da una traccia guida, un insieme di spunti di riflessione finalizzati a comprendere i fabbisogni e le problematiche delle vetrerie e, in particolare, a sviscerare temi-chiave di interesse della categoria.

Di seguito la traccia guida:

1° tematica | Le caratteristiche del settore del vetro e il suo stato di salute.

- I primi dati che abbiamo preso in esame mostrano una sostanziale tenuta del comparto del vetro artistico a Venezia dal 2010 ad oggi, quantomeno in termini di numero di imprese. Si tratta però – è evidente – di un dato "sporco". Qual è la vostra opinione in merito allo **stato di salute del settore**? Come si è evoluto negli ultimi anni?
- Il **personale** occupato nel settore del vetro. Quali sono i profili oggi impiegati nella filiera del vetro? Trovate difficoltà nel reclutare il personale? Vi rivolgete anche al di fuori del territorio veneziano?
- **La struttura del settore** del vetro a Murano. E' riduttivo parlare di vetro artistico? Quali altre produzioni comprende la filiera del vetro a Murano?
- In Italia è sicuramente Murano la località più conosciuta per quanto riguarda la produzione di vetro artistico. Quali sono i vostri principali competitor? Conoscete ad esempio le produzioni di Altare (vicino Savona)? Avvertite maggiormente la **concorrenza** sul mercato italiano o straniero?

2° tematica | Il processo produttivo.

- Il tema dei **costi** è sempre prioritario, soprattutto in un momento come quello attuale. Quali sono gli elementi di costo che incidono in misura maggiore nel processo produttivo? Dove si potrebbe intervenire e in che modo?
- Il processo produttivo del vetro consuma molto gas. Quanto incide il **costo dell'energia** sul costo di produzione complessivo? A quali risultati hanno portato i progetti dedicati alla riduzione del consumo di gas delle vetrerie?
- Un aspetto con il quale dovete confrontarvi è quello delle **normative ambientali**. Oggi quanto restrittive sono le normative ambientali per la produzione del vetro? Sono state messe in atto migliorie del processo produttivo che hanno portato ad una diminuzione degli inquinanti e delle emissioni? Ci sono particolari adempimenti amministrativi connessi alla normativa ambientale? La burocrazia legata ad essa è fonte di problemi? Quali soluzioni proporreste?
- Negli ultimi anni uno dei temi posti continuamente in agenda è stato quello dell'**innovazione**. A livello di nuove soluzioni produttive, nuove miscele, nuovi prodotti, si sono raggiunti risultati significativi di recente? La via della sperimentazione anche in relazione all'utilizzo di materiali di scarto può essere quella vincente, anche in una prospettiva di riduzione dei prezzi? Quale ruolo ha oggi (o può avere in futuro) la *Stazione Sperimentale del Vetro*, in particolare in relazione a iniziative di sperimentazione e/o di innovazione legate al processo produttivo?

3° tematica | Le principali problematiche del settore del vetro.

- Quale indichereste come **principale problema** del settore del vetro a Murano? Quali sono le priorità da affrontare?
- Un tema di cui oggi si parla molto è quello della **contraffazione**. Quali azioni sono state messe in campo negli ultimi anni sul fronte della contraffazione? Quali novità e/o miglioramenti introduce l'ultimo protocollo? Quali azioni andrebbero implementate nei prossimi mesi? In che modo si possono sensibilizzare produttori, venditori e consumatori?
- Il tema della contraffazione è indubbiamente legato a quello del **Vetro Artistico® Murano** e quindi alle iniziative di promozione, comunicazione e commercializzazione. Quanto il fenomeno della contraffazione fa leva sulla debolezza del marchio? Quali attività sono state realizzate negli ultimi anni per la promozione del marchio? Come sarebbe opportuno muoversi sul fronte promozionale in futuro? Si è a conoscenza di quali mercati potrebbero essere interessanti per i prossimi anni? Ci si sta muovendo nei mercati esteri?

4° tematica | La crisi e le prospettive future.

- Oggi si continua a parlare molto di **crisi**. Qual è stato l'impatto della crisi sul vetro di Murano? Che conseguenze ha avuto in termini di produzione e occupazione? La crisi di comparti come quello edilizio ha avuto ripercussioni oppure il fatto di produrre prevalentemente vetro artistico ha limitato effetti di questo genere?
- Proviamo ora a pensare al **futuro** del settore del vetro a Murano. Quali sono le prospettive future del comparto? Come vedete i prossimi anni? Qual è la situazione a livello di ricambio generazionale? Quali attività sono state messe in atto per avvicinare i giovani a questa realtà produttiva? Esiste una qualche forma di collaborazione con gli istituti scolastici? Come procedono le attività della *Scuola del Vetro Abate Zanetti*?
- Il **turismo** continua a mostrare trend di crescita a livello internazionale (la domanda è prevista in crescita anche nei prossimi anni) ed anche a Venezia aumentano i turisti, soprattutto stranieri. Quanto è importante il turismo per il settore del vetro di Murano? Che ruolo ha per voi il museo del vetro (attualmente in ristrutturazione)?

Nelle pagine seguenti si riportano le riflessioni emerse nel corso del focus group. Il confronto ha permesso di mettere alla prova le prime congetture dei ricercatori sul mondo del vetro artistico muranese con l'esperienza pratica di alcuni suoi protagonisti, e di far emergere, attraverso le considerazioni espresse da questi ultimi, alcune tematiche principali ritenute dagli Opinion Leader di estrema importanza per comprendere la realtà del distretto e l'evoluzione in corso.

Quanto emerso nel corso del focus group è stato successivamente elaborato e, sulla base dei risultati, è stato progettato un questionario al quale il campione di vetrerie prescelto è stato invitato a rispondere nei giorni successivi, in modo da verificare, grazie ad una platea di attori numericamente significativa, quanto e se le considerazioni emerse nel confronto con gli Opinion Leader sono sentite e condivise all'interno della comunità dei vetrai di Murano.

Le tematiche e le preoccupazioni per il futuro più avvertite dai partecipanti all'incontro sono quelle relative alla reale **consistenza numerica delle imprese produttrici di vetro artistico** stante l'inaffidabilità delle fonti oggi disponibili, **l'invecchiamento della forza lavoro** e la scarsa attrattività che l'impiego alle fornaci pare esercitare oggi sui giovani, gli **elevati costi** coi quali le aziende devono fare i conti, **l'evolversi delle produzioni** nel tempo e la **concorrenza sleale** esercitata dai prodotti contraffatti, **l'impatto della crisi economica globale su un comparto già in difficoltà e la difficoltà a coinvolgere tutti i produttori nel marchio Vetro Artistico® Murano**, indispensabile secondo il Consorzio Promovetro per la garanzia dell'origine dei prodotti dell'isola.

3.2. Il settore del vetro e il suo stato di salute

I partecipanti al focus group hanno espresso forti riserve sui dati camerali riguardanti l'andamento numerico del comparto del vetro artistico all'interno del Comune di Venezia, che dal 2009 al 2013 avrebbe avuto un incremento in termini di imprese registrate pari al 9% a fronte di un decremento generale della manifattura pari all'11% rilevata nello stesso periodo. Tale dato, se letto acriticamente, evidenzerebbe una situazione decisamente ottimale per le vetrerie, in netta controtendenza al resto della manifattura veneziana. In aggiunta a ciò, Confartigianato Venezia ha registrato 220 aziende di cui buona parte a Murano attive nel vetro artistico.

Un primo problema emerso è stato la difficoltà di giudicare la consistenza di un comparto fortemente concentrato sull'isola di Murano partendo da un dato che, al minor dettaglio geografico disponibile, raccoglie le aziende di tutto il Comune di Venezia, dalle isole alla terraferma e che, anche a questo livello, suscita dubbi circa la sua precisione.

Opinion leader: "Potrebbe essere che la Camera di Commercio abbia dati non aggiornati a causa delle aperture di nuove sedi in sostituzione delle vecchie, che vengono conteggiate assieme."

Opinion leader: "Bisogna vedere quali attività sono commerciali e quali produttive, e successivamente bisogna capire dove c'è stato eventualmente un incremento."

Quale che sia la ragione della possibile imprecisione del dato camerale, a prescindere dal dettaglio geografico differente da quello che interessa conoscere ai fini del presente lavoro, ossia la situazione delle vetrerie attive a Murano, i partecipanti al focus group, conoscendo il proprio comparto, dubitano dei dati sopra citati sia per quanto riguarda il numero di imprese produttrici, forse confuse con semplici esercizi commerciali aventi solo una marginale componente produttiva, sia per quanto riguarda le numerose aperture che parrebbero essersi verificate recentemente.

Opinion leader: "Noi come associazione ne rappresentiamo una fetta importante [di aziende]: l'80-85% del vetro di Murano, e io so che aziende non sono nate e hanno invece chiuso. Quindi dal punto di vista esperienziale so che c'è una contrazione che potrei azzardare a quantificare in un 23-25%."

Necessaria per capire lo stato di salute di un comparto è certamente l'informazione relativa alla condizione della forza lavoro. I giovani, che nelle fornaci di Murano hanno tradizionalmente visto una buona opportunità lavorativa grazie alla possibilità di fare carriera e portare a casa stipendi interessanti, secondo i partecipanti al focus group ormai da anni hanno smesso di prendere in considerazione l'impiego nelle vetrerie. Le ragioni vanno imputate al cambiamento di percezione nei confronti del mestiere che, se in precedenza era percepito come un lavoro sicuro, ora, a causa della contrazione del numero di addetti, delle fabbriche in difficoltà e di quelle che hanno chiuso, non è più considerato appetibile da chi è in cerca di lavoro.

Opinion leader: “Mentre prima era percepito come lavoro sicuro, che dava la possibilità di fare anche straordinari, adesso ormai [...] non c'è più questo tipo di garanzia. Una volta si vedevano anche i ragazzi più giovani, anche non provenienti da Murano, venire a cercare lavoro qui perché c'era sempre bisogno e possibilità di fare carriera. [...] Il lavoro qui ha perso appetibilità.”

Oggi anche il bisogno di personale delle aziende è però molto diminuito a detta degli Opinion Leader, secondo i quali rispetto ai tempi non troppo lontani in cui trovare un nuovo dipendente poteva diventare problematico a causa della forte concorrenza tra imprese, adesso bastano pochi giorni per trovare il rimpiazzo di qualcuno andatosene che, è importante sottolineare, difficilmente si riuscirà a ricollocare all'interno dello stesso comparto.

Opinion leader: “Oggi sostituisci un dipendente fino al grado di servente, perché per i maestri è una cosa a se stante, nell'arco di due giorni. Una volta andavi a rubarli alla fabbrica di fianco magari.”

Opinion leader: “Di gente che da me è andata via ne conosco di più che sono andati a fare un altro lavoro, si sono ricollocati in altri settori piuttosto che nel vetro. Cosa che una volta sarebbe stata impensabile.”

Nonostante le diverse difficoltà a cui deve far fronte, Murano rimane, in Italia, la località più conosciuta e leader per la produzione di vetro artistico. I partecipanti al focus group non paiono essere molto al corrente di quali siano, se ve ne sono, i loro possibili competitor all'interno del territorio nazionale.

Opinion leader: “Da quello che so, se Murano è in crisi, le altre produzioni vetrarie in Italia sono in crisi più di noi, nonostante fossero più avanti nell’adozione di tecniche consortili tipo cooperative che potevano godere di aiuti pubblici, ma nonostante questi sono messi peggio di noi.”

Opinion leader: “Partiamo dal presupposto che noi abbiamo una grande tradizione che loro non hanno. Inoltre noi abbiamo un vetro tale da rendere possibili così tante varianti e un’isola che permette che tutta la cultura resti all’interno, e che nel tempo è riuscita comunque a sostenere questo comparto.”

3.3. Il processo produttivo

Approfondendo la discussione sulle origini della crisi che stanno attraversando i vetrai di Murano, è emerso dai partecipanti all’incontro una concordanza nel far risalire le origini dei problemi alla fine degli anni '90, quando vennero eliminati gli incentivi sul gas che sino a quel momento avevano garantito alle fabbriche di pagare l’energia a prezzi fortemente inferiori a quelli di mercato (il 40% del prezzo di quest’ultimo). Da quel momento il costo dell’energia ha subito un’impennata che ha messo in difficoltà tutte le aziende, per le quali la bolletta energetica è diventata la principale voce di costo, superando anche il personale. Questo ha obbligato le vetrerie a cercare soluzioni e, inevitabilmente, la perdita degli incentivi si è riflessa in una perdita di competitività dei prodotti.

Opinion leader: “Io ricordo che sui miei listini il passaggio dalle agevolazioni al prezzo di mercato ha influito di un 10 e qualcosa per cento, però ricordo che la Formia lo aveva valutato in un 4%, ed era un’azienda con 100 dipendenti contro i 14-15 che avevo io.”

Opinion leader: “Adesso coi miei attuali consumi, per 16.000 metri cubi l’anno, spendo mediamente sui 7.000 euro [...]. Consumo molto meno della metà e spendo rispetto a quando c’era la Lira più del doppio.”

Oltre a queste passate facilitazioni, esistevano fino al 1995 sgravi concessi a tutte le imprese della Gronda Lagunare sui contributi INPS e, i partecipanti ricordano, fino ad un certo periodo la questione ambientale e di sicurezza sul lavoro è stata trascurata in tutta Venezia. Ad un certo punto però le imprese hanno dovuto adeguarsi alle normative e fare in pochi anni molti adeguamenti che non erano mai stati fatti in precedenza, il che ha provocato un aumento non

solo dei costi, anche superiori rispetto alle aziende della terraferma a causa della particolare situazione ambientale della laguna, ma anche del carico di lavoro a causa dei numerosi adempimenti necessari.

Opinion leader: “Dal '98 in poi si sono iniziate a fare tutte delle opere d'adeguamento (collettamento dei forni, abbattimento delle polveri, depurazione dell'acqua, etc.). Noi non avevamo mai fatto niente e ci siamo ritrovati a fare tutto in una volta. Un giorno ci siamo messi a contare e abbiamo capito che, se uno volesse essere perfettamente in regola, dovrebbe avere 10-12 registri per il conteggio dei fanghi, delle polveri... cose inenarrabili per aziende che, a parte alcune, hanno veramente una struttura artigiana.”

All'aumento dei costi non è stato possibile secondo gli opinion leader rispondere con innovazioni del processo produttivo come nuove fonti energetiche, nuovi materiali, sviluppo delle tecniche di lavorazione, a meno di non sobbarcarsi di costi iniziali insostenibili nell'attuale contesto.

Opinion leader: “Qui abbiamo un'arte millenaria, i nostri padri le hanno pensate e inventate tutte, quindi alla fine difficilmente si riescono a trovare nuove metodologie, più facile è innovare nella forma.”

Opinion leader: “Ci sono forni indubbiamente di nuova tecnologia che fanno risparmiare qualcosa, però comportano nuovi investimenti che adesso non abbiamo la forza di effettuare. Non vedo come l'innovazione e la tecnologia possano darci qualcosa di nuovo.”

3.4. Principali problematiche

Alle mutate condizioni economiche e legislative che, sommatesi l'un l'altra a partire dagli anni '90, hanno dato il via ad un periodo di declino del distretto, si è aggiunta l'invasione dei prodotti contraffatti e low cost che in pochi anni ha cambiato l'immagine stessa del commercio del vetro artistico a Venezia, sempre più invadendo le calli con negozi traboccanti di oggettistica economica e di scarsa qualità, purtroppo però, agli occhi del turista medio, difficilmente distinguibile dal prodotto made in Murano. Il costo dei manufatti originali dell'isola, alto rispetto a quelli di altra provenienza, ha fatto sì che i negozianti veneziani abbiano, volenti o dolenti, sempre più preferito proporre sui loro scaffali questi ultimi, marginalizzando dal mercato locale il vero vetro di Murano e danneggiando soprattutto le attività artigiane minori che avevano in esso la fonte principale, se non unica, dei loro guadagni.

Opinion leader: "Il mercato interno muranese, che era un mercato interessante per noi, si è modificato e si rivolge ad altri produttori non di origine veneziana, dall'entroterra al Sud Italia e ai paesi del Nord Europa, ma soprattutto a quelli asiatici."

I danni non si sono limitati però alla sola perdita di fatturato. La difficoltà per i clienti nel riconoscere il prodotto originale, l'avvento del turismo di massa con conseguente calo della qualità e delle aspettative del turista, la vendita di oggetti in vetro a bassissimo costo hanno causato una svalutazione del prodotto originale stesso, che ha cominciato ad essere associato a manufatti di scarso valore. A ciò si aggiunge il calo di alcuni storici importanti mercati come quello statunitense che i mercati emergenti non sono per ora stati in grado di compensare.

Opinion leader: "Questo ci ha portato in un circolo vizioso che ha fatto sì che l'immagine del vetro a Venezia fosse sempre più bassa e meno credibile, e di conseguenza anche chi provava e continua a provarci non riesce, di fronte a questo degrado, a mantenere prodotti di alta qualità. Manca il mercato principale, cioè lo statunitense, quello da sempre con più cultura del vetro e che riusciva a riconoscere la qualità e aveva una grande capacità d'acquisto. Ci sono nuovi mercati che sono però più facilmente confondibili; russi e cinesi dal momento in cui si dice che questo è vetro di Murano non si fanno troppe domande, però lo collocano in un contesto di paccottiglia, per cui sono spariti grandi negozi che trattavano il vetro."

Davanti a tale degrado appare necessaria una politica volta a restituire dignità al vetro originale di Murano, con una strategia mirante a rendere facilmente distinguibili i prodotti locali di alta qualità dai manufatti importati prodotti in serie e venduti a basso prezzo. La nascita del marchio Vetro Artistico® Murano va in questa direzione, proponendosi l'obiettivo di tutelare l'origine muranese dei manufatti.

Opinion leader: “Noi troviamo in questo qualcosa di imprescindibile per la salvezza del vetro di Murano, perché, se non riusciamo a determinare cosa è di Murano e cosa no lo è, non andiamo da nessuna parte.”

Emerge tuttavia che ancora oggi una parte delle vetrerie muranesi non ha aderito al marchio, diminuendone l'efficacia e riducendo di fatto le possibilità di raggiungere lo scopo prefisso. Secondo i partecipanti al focus group le ragioni di questa mancata adesione sarebbero incomprensibili e frutto per lo più di una serie di equivoci, dicerie, mancanza di una visione d'insieme e diffidenza consolidatasi del tempo oggi difficile da vincere, e forte è la volontà di capire, dati alla mano, le ragioni di questa incapacità di fare squadra nell'interesse di tutti.

Opinion leader: “Abbiamo un marchio che tutela l'origine, e abbiamo aziende che non aderiscono a tale marchio, con tutto un mondo intorno a questo rifiuto fatto di leggende metropolitane, cattive informazioni, rapporti personali e soprattutto di scarse capacità imprenditoriali. Ha del bizzarro pensare ai motivi addotti per non partecipare al marchio.”

Gli Opinion Leader esprimono, inoltre, la mancanza in Isola di una politica di commercializzazione gestita direttamente dai produttori che limita dunque il loro ruolo di intermediari nel complesso e articolato circuito commerciale di vendita.

Questa opportunità, a loro dire, appare compromessa e si scontra con una ormai consolidata realtà di gestione dei flussi turistici (alberghi, intromettitori, tassisti, ecc.) in grado di pilotare gran parte dei clienti verso quella specifica rete di rivenditori inserita nel circuito. La conseguenza di tali dinamiche è una vera e propria alterazione del mercato sia per quanto concerne i prezzi sia per quanto riguarda la qualità dei prodotti stessi.

3.5. La crisi e le prospettive future

A Murano si sono sommate due crisi. La prima, interna, che ha avuto origine come detto verso la fine degli anni '90 quando mutate condizioni legislative hanno provocato forti contraccolpi sull'attività delle vetrerie e la seconda, globale, avviatasi nel 2008. Nonostante i noti, disastrosi effetti avuti da quest'ultima in Veneto, secondo i partecipanti al focus group il loro comparto non ha risentito più di tanto della recessione; il declino era iniziato prima e l'aggravarsi della situazione generale ha contribuito più che altro a dare il colpo di grazia ad alcune aziende già in seria difficoltà da anni, coinvolgendo marginalmente le altre.

Opinion leader: "La crisi l'abbiamo vista prima, quando è arrivata la crisi vera e propria abbiamo avuto la sensazione della morte di un po' d'aziende, ma erano quelle che avevano iniziato dal 2001 ad avere problemi. Quelle che sono rimaste hanno continuato a fare gli stessi fatturati o addirittura li hanno aumentati. Il problema che abbiamo avuto è stato l'accesso al credito."

Opinion leader: "La mia percezione è che proprio l'isola dal 1998, con tutto il discorso sgravi e adeguamenti, abbia iniziato lentamente, e dopo gli ultimi anni in maniera più veloce, ad avere dei problemi di decadimento."

La preoccupazione per il futuro del distretto è emersa con chiarezza nel corso della discussione, stante la difficoltà nel riuscire a tutelare il prodotto originale di Murano, la mancanza o quasi della possibilità di innovare le tecniche di lavorazione e il rischio di perdita di un patrimonio di conoscenze e cultura del vetro costituitosi all'interno delle singole vetrerie e tramandatosi nel corso del tempo ma che, con il declino in corso, rischia almeno in parte di scomparire assieme ai maestri più anziani. Il mancato ricambio generazionale e il conseguente progressivo invecchiamento della forza lavoro è infatti una sensazione condivisa dai partecipanti alla discussione. L'età dei serventini, ossia il primo passo per ambire a diventare maestro vetraio, è ritenuto un buon termometro per capire lo stato di salute delle aziende sotto questo aspetto.

Collegato a questo aspetto vi è quello della formazione professionale dei nuovi addetti, importante per poter dare ai futuri lavoratori del vetro quella base di conoscenze da affinare poi con la pratica in azienda. All'inizio degli anni '90 con quest'ottica nacque la Scuola del Vetro Abate Zanetti, frutto di un accordo tra Confartigianato, Confindustria e le associazioni sindacali, ma a detta degli Opinion Leader tuttavia i frutti non sono mai arrivati e quando la

scuola fu pronta, dopo lunghi ritardi, la sua evoluzione l'aveva portata lontano da quello che erano i bisogni originari del distretto, che nel frattempo iniziava a impoverirsi di mano d'opera a causa dell'inizio delle prime difficoltà.

Opinion leader: "Va detto che a Murano la formazione è una storia di fallimenti."

Opinion leader: "Questa cosa è andata avanti mi pare 12 anni e mano a mano è cambiato il mondo, perché da quando abbiamo iniziato a quando c'è stata l'inaugurazione, i problemi di Murano erano cambiati. Ci siamo trovati con un contenitore bellissimo con tutto quello che serviva (addirittura la mensa), che era però una scuola per stranieri, non per muranesi. [...] Questo è il timbro del fallimento della politica delle istituzioni."

In ultimo, il turismo in aumento negli ultimi anni, e presumibilmente anche nei successivi, non pare avere particolare rilevanza per gli affari. Gli Opinion Leader lamentano di essere infatti esclusi dal giro turistico in mano non ai produttori, ma bensì ai commercianti. Fino a che è esistita una unione di interessi tra i primi e i secondi la questione non ha suscitato problemi ma, nel momento in cui i commercianti hanno iniziato a vendere vetro estero a basso costo intuendone la convenienza, le vetrerie, soprattutto quelle più legate al mercato locale, si sono trovate sottoposte alle condizioni peggiorative dei negozianti ed impossibilitate sia a trovare nuovi sbocchi per i propri prodotti a Venezia, sia prive dei mezzi per rivolgersi ad altri mercati. L'incapacità delle aziende produttrici di rivolgersi direttamente ai turisti ha fatto sì che l'aumento degli arrivi e la presenza costante di visitatori durante tutto l'anno non abbia arrecato alcun vantaggio a Murano.

Opinion leader: "L'impatto è inesistente [...]. Nessuna delle nostre aziende ha avuto la possibilità di aprirsi al turismo, ma non è neanche della nostra natura, noi non siamo dei commercianti ma dei produttori. C'è sempre stata l'unione tra le aziende produttrici e chi commercializzava il nostro vetro. Il momento in cui c'è stata la spaccatura è stata penso intorno a metà degli anni '90, quando si sono cominciati a vedere i primi vetri commercializzati che inizialmente venivano spacciati per vetri di Murano e venduti allo stesso prezzo."

4. Vetrerie di Murano: l'analisi quali-quantitativa

La produzione del vetro artistico a Murano è tradizionalmente un'attività svolta «in famiglia». Le imprese nascono e si tramandano ai discendenti, le acquisizioni di vetrerie esistenti da parte di terzi estranei al nucleo familiare sono rare e, le poche verificatesi, sono avvenute in anni relativamente recenti.

La prima lavorazione, ossia la realizzazione di manufatti partendo dalla produzione del vetro stesso, è la tipologia di attività più frequentemente condotta tra le imprese muranesi in esclusiva o in combinazione con seconde lavorazioni, ma anche la realizzazione di prodotti tramite la tecnica "base" del vetro a lume è praticata da buona parte delle imprese. Scultura e oggettistica sono le realizzazioni di prima lavorazione più frequenti, mentre per le seconde prevalgono vetrofusione e molatura.

Le vetrerie si caratterizzano per la loro natura di micro-imprese che, mediamente, tengono alle proprie dipendenze meno di 5 dipendenti ognuna. Di questi, solamente i maestri risiedono ancora prevalentemente a Murano, mentre la maggioranza degli altri lavoratori risiede comunque generalmente a Venezia. Il ricambio generazionale è un problema sentito. L'età media dei lavoratori delle vetrerie si attesta a ben 46 anni e il mestiere non pare più molto ricercato dai giovani, almeno in base all'opinione dei datori di lavoro, i quali nella metà dei casi temono di incontrare difficoltà qualora si trovassero alle prese con la necessità di assumere nuovo personale, soprattutto a causa dell'inadeguatezza dei candidati e del disinteresse dei giovani per il mestiere.

Le difficoltà da tempo lamentate dagli operatori del distretto del vetro di Murano trovano evidente conferma della loro fondatezza nei dati relativi ai fatturati medi delle imprese. Il principale canale di vendita rimane il proprio negozio e quelli più prossimi all'azienda, quali quelli a Murano o nel centro di Venezia, ma una quota interessante di vetrerie indica in negozi situati all'estero il principale sbocco commerciale dei propri prodotti. L'E-commerce rappresenta per il momento il primo canale di vendita per circa il 6% delle aziende.

Tre voci di spesa valgono da sole i tre quarti dei costi di produzione: energia, personale e materie prime, e proprio a causa dell'energia, nel 2000, si è aperto un periodo di difficoltà economica causata dalla fine delle agevolazioni fiscali sul gas delle quali le imprese avevano beneficiato fino a quel punto. Escludendo una maggioranza di vetrerie che non si è impegnata in alcun ripensamento dell'attività per far fronte alla crescita dei costi energetici, le contromisure più frequentemente messe in campo per "parare il colpo" hanno consistito soprattutto in riduzione dei margini e tagli al personale.

L'adesione al marchio «Vetro Artistico® Murano», che nelle intenzioni del Consorzio Promovetro dovrebbe consentire di tutelare il prodotto originale di Murano e differenziarlo dalla concorrenza estera, suscita ancora alcune perplessità e diffidenza tra le imprese. Le ragioni principali del rifiuto espressi da una parte delle imprese intervistate riguardano i costi che comporterebbe l'adesione da un lato e i dubbi sull'utilità del marchio dall'altro, tuttavia tra chi ha aderito emerge, al contrario, una forte fiducia nelle potenzialità del brand di tutelare il prodotto originale, oltre che per le opportunità offerte in termini promozionali.

Le aziende aderenti a Promovetro, messe a confronto con quelle che non fanno parte del Consorzio, risultano essere mediamente di maggiori dimensioni rispetto alle seconde in termini di fatturato e dotate di maggiore capacità di penetrare i mercati esteri, vista la notevole quota di fatturato realizzato oltreconfine. Le aziende aderenti appaiono più solide, strutturate e gestite secondo una visione più industriale e meno artigianale, come emerge dall'osservazione delle strategie previste per il prossimo triennio, dove queste aziende mostrano indubbiamente di possedere un maggior dinamismo e capacità di cambiamento.

4.1. Premessa metodologica

La statistica ufficiale non è purtroppo in grado di scendere a dettagli territoriali e settoriali particolarmente accurati, così come non è in grado di fornire informazioni di carattere qualitativo indispensabili per descrivere, non solo le tendenze recenti e come esse si siano determinate, ma anche e soprattutto quali siano le prospettive future.

È questo il caso del comparto della lavorazione del vetro a mano e a soffio artistico, ed a maggior ragione in un'area estremamente circoscritta come l'isola di Murano che viene identificata nei database esclusivamente grazie al codice di avviamento postale specifico.

Ecco allora che per tentare di fornire un quadro completo dell'attività svolta dalle imprese del settore è stato deciso di utilizzare lo strumento dell'indagine empirica; grazie al focus group illustrato nelle pagine precedenti è stato costruito un questionario strutturato che ha toccato svariati temi:

- La tipologia di attività e produzione: fondazione dell'impresa, lavorazioni svolte, tipologia di produzioni;
- La struttura occupazionale: caratteristiche degli occupati attuali, modalità e difficoltà di reperimento del personale, aspetti contrattuali;
- L'evoluzione economica del settore: dinamica del fatturato interno ed estero, paesi di esportazione, canali di vendita, partecipazione a fiere e manifestazioni, strategie commerciali;
- Il marchio del Vetro Artistico® Murano e le strategie future: promozione e difesa del marchio, prodotti e lavorazioni del futuro, cambiamenti previsti, azioni istituzionali prioritarie.

Nella scelta dell'universo di riferimento a cui somministrare il questionario ha avuto un carattere predominante il criterio della maggiore rappresentatività possibile mantenendo le caratteristiche medie del settore indagato: per questo motivo è stato deciso di escludere dall'indagine le dieci fornaci più grandi e note dell'isola, in modo da evitare che l'indiscutibile peso che esse hanno sia in termini di giro d'affari che di addetti, così come di strategie aziendali, potesse inficiare e fuorviare dalle indicazioni medie di imprese che sono mediamente di piccole dimensioni.

Si è pervenuti dunque ad un elenco di 203 aziende (dopo avere eliminato numeri di telefono inesistenti o irreperibili, aziende in liquidazione, contatti doppi, imprese con più unità locali), per le quali si è deciso di utilizzare un mix di metodologie di indagine, CATI (indagine

telefonica) e CAPI (indagine face-to-face) supportate in entrambi i casi (come indica la lettera “C” posta all’inizio degli acronimi) da un software dedicato su pc, un programma che dopo l’informatizzazione del questionario consente in modo automatico di seguire la consecuzione logica dell’intervista (i cosiddetti salti di risposta) evitando nel contempo di inserire risposte errate o di procedere nel questionario con risposte mancanti.

L’indagine CAPI ha interessato 36 aziende. L’indagine CATI, il cui sub-universo era di 167 imprese, ha portato all’intervista di 78 aziende (a seguito di 50 rifiuti, 11 contatti telefonici rivelatisi errati e non reperibili, 28 aziende non disponibili all’intervista entro i termini previsti dall’indagine). Nel complesso dunque l’indagine ha permesso di ottenere informazioni su 114 aziende. La rilevazione si è svolta nel mese di giugno 2014.

In alcune sezioni dell’indagine quantitativa presentata nelle pagine seguenti, si è scelto di elaborare i dati raccolti disaggregando il campione di imprese contattate in tre classi di fatturato diverse, allo scopo di poter affinare l’analisi e trarre informazioni più approfondite su aspetti come l’evoluzione nel tempo delle imprese, i loro mercati di riferimento, le loro “letture” della situazione distrettuale e le strategie previste per il prossimo futuro.

Le imprese sono state suddivise, dove ritenuto d’interesse, per le seguenti classi di fatturato:

- da 0 a 500mila euro (piccole);
- da 500mila a 1 milione (medie);
- superiori a 1 milione (grandi).

Si tratta di una suddivisione arbitraria valutata sulla base dell’ordine di grandezza riscontrato nelle vetrerie di Murano, e non tiene conto di alcuna particolare definizione tecnica o normativa sulle dimensioni delle imprese. Imprese che nel testo verranno definite piccole, medie e grandi a seconda della classe di fatturato d’appartenenza.

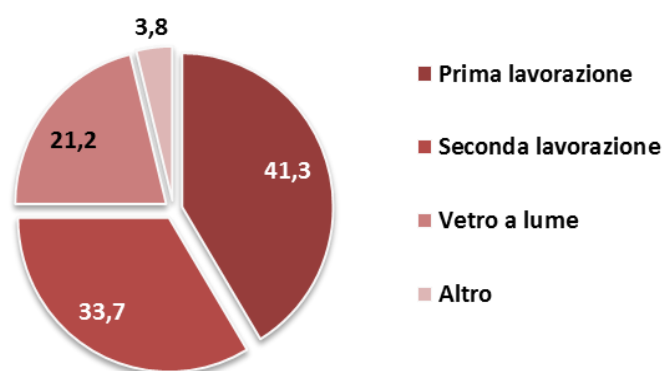
Inoltre, è emersa tra gli opinion leader del settore un particolare interesse nel suddividere, ove possibile e se vi fossero i “numeri” per operazioni di questo tipo, le elaborazioni per due gruppi di imprese a seconda della tipologia di lavorazione: vetro a lume da una parte e tutte le altre dall’altra. Si troveranno dunque spesso le elaborazioni alle singole risposte incrociate per questi due insiemi di lavorazioni.

4.2. L'impresa: proprietà, fondazione, attività

4.2.1. L'attività e le lavorazioni

La maggioranza delle imprese, il 41%, si dedica alla prima lavorazione del vetro esclusivamente o in combinazione con ad altre tipologie di produzione, mentre le seconde lavorazioni (molatura, incisione, vetrofusione, decorazione, ecc.) sono praticate dal 34%. Più di 2 vetriere su 10 si dedicano invece, in via esclusiva o assieme ad altre forme di lavorazione, alla pratica del vetro a lume. Esiste in ultimo una piccola quota di imprese che si dedica ad ulteriori lavorazioni quali, ad esempio, l'assemblaggio di componenti spesso nel campo dell'illuminazione, il restauro di manufatti, ecc.

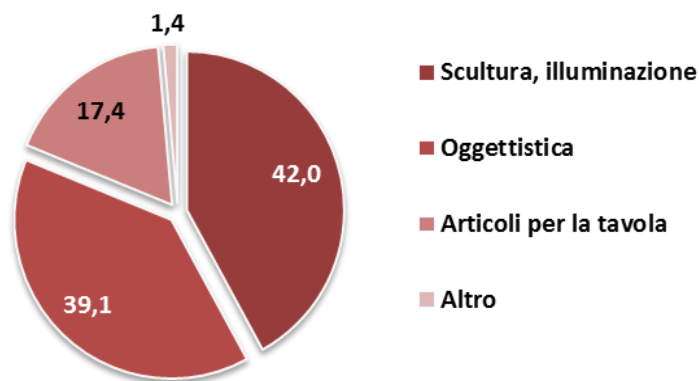
Figura 16. Attività dell'azienda (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

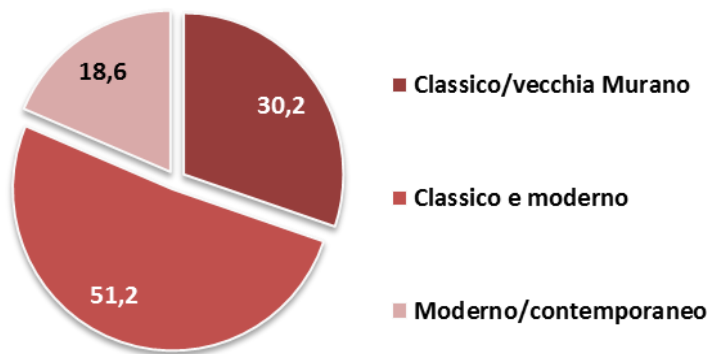
Osservando ora quello che viene realizzato, risulta che nel 40% delle vetrerie che praticano la prima lavorazione le produzioni più gettonate sono la scultura e i manufatti per l'illuminazione, seguite dall'oggettistica e dagli articoli per la tavola. Per quanto riguarda lo stile di lavorazione, metà delle imprese adotta per i propri prodotti sia quello classico sia quello moderno, relativamente meno frequenti sono invece le vetrerie che hanno abbandonato il classico per dedicarsi in esclusiva a manufatti in stile moderno.

Figura 17. Tipologie di prime lavorazioni (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

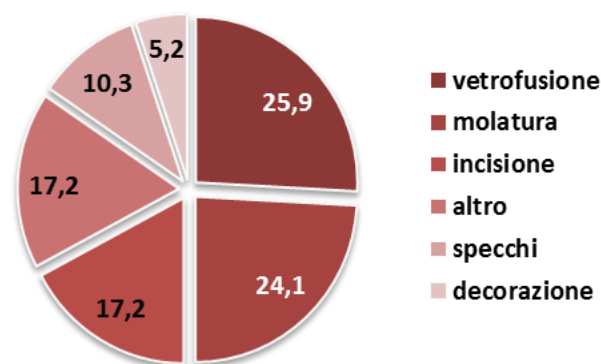
Figura 18. Stile di lavorazione (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Passando ora all'analisi delle tipologie di seconde lavorazioni eseguite dalle imprese muranesi si osserva una certa eterogeneità. Prevalgono la vetrofusione e la molatura, che vengono praticate ognuna da poco più di un quarto delle aziende, seguite dall'incisione, dalla fabbricazione di specchi e dalla decorazione. Esiste anche una quota consistente, circa il 17%, di vetrerie che si dedica ad ulteriori e variegati tipologie di lavorazione non attribuibili ad una categoria univoca.

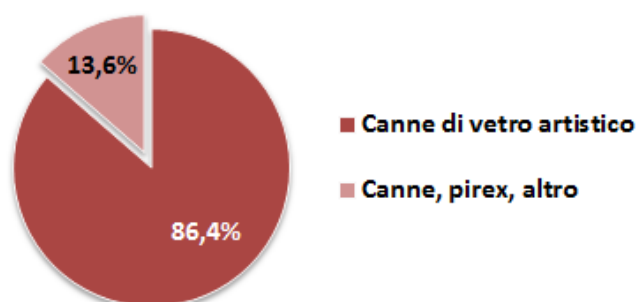
Figura 19. Tipologie di seconde lavorazioni (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

A conclusione di questa analisi delle tipologie di lavorazione eseguite e degli stili adottati, si evidenziano le produzioni realizzate tramite la tecnica di lavorazione a lume praticata a Murano, come riportato in precedenza, da poco più del 20% delle imprese. La quasi totalità di queste lavorazioni riguardano le canne di vetro di Murano e, in misura assai minore, di pirex.

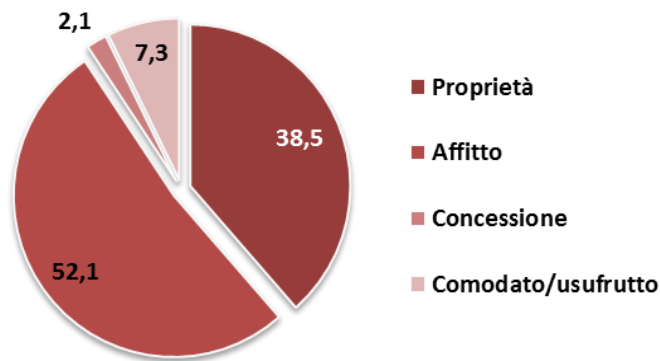
Figura 20. Tipologie di lavorazione a lume (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

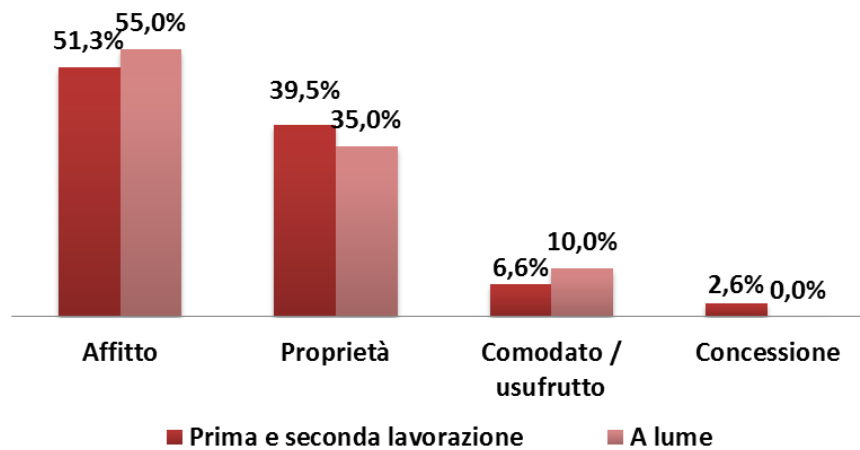
La maggioranza delle imprese, poco più del 52%, svolgono l'attività presso locali di cui sono affittuarie, mentre quasi 4 su 10 ne sono invece proprietarie. Ulteriori forme di godimento degli immobili, quali ad esempio concessioni d'uso, comodati e usufrutti riguardano invece una minoranza di vetrerie.

Figura 21. I locali in cui si svolge l'attività (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Figura 22. I locali in cui si svolge l'attività: distribuzione % per la lavorazione a lume e per le altre lavorazioni

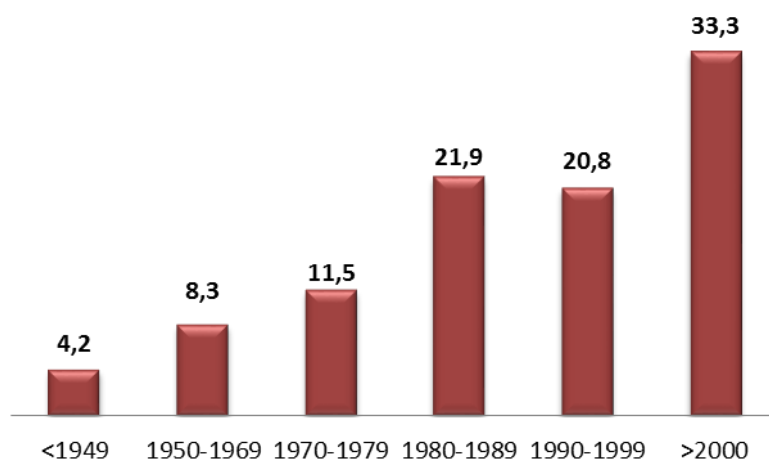


Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.2.2. La nascita delle imprese e la loro acquisizione

Con l'aprirsi del nuovo millennio, a causa di modifiche normative i vetrai di Murano si sono trovati a far fronte ad un sensibile aumento dei costi e all'insorgere di altre problematiche che hanno dato inizio ad un periodo di seria difficoltà per le imprese, di cui si darà conto più avanti. Nonostante questo, a partire dal 2000, si sono registrate numerose nuove aperture: un terzo del totale delle imprese raggiunte dall'indagine hanno infatti aperto i battenti a partire da quell'anno, mentre quelle «storiche», ossia le aziende nate nella prima metà del secolo scorso o addirittura nel corso dell'800 sono oggi una esigua minoranza. Significativo anche il consistente numero di aziende sorte nel corso della decade degli anni '80 e '90.

Figura 23. Anno di nascita delle imprese (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

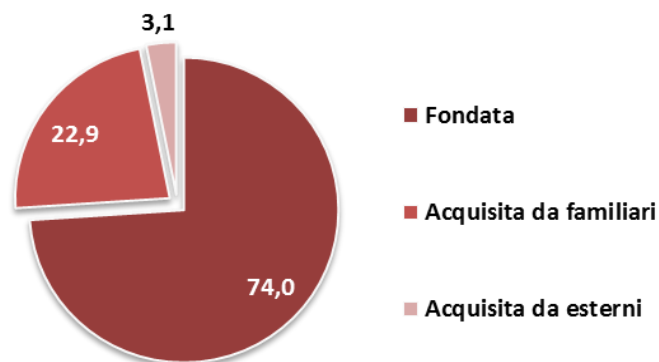
Tabella 11. Anno di nascita delle imprese: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Anno di nascita	Lavorazioni	Vetro a lume
<1949	5,3	0,0
1950-1969	10,5	0,0
1970-1979	13,2	5,0
1980-1989	17,1	40,0
1990-1999	21,1	20,0
>2000	32,9	35,0
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

La quota preponderante di imprese è oggi ancora guidata dal fondatore stesso. Nel 74% delle vetrerie in attività il titolare odierno è infatti anche il fondatore della vetreria stessa, mentre nel 23% dei casi si è avuto nel corso dell'attività il passaggio del testimone ai figli (o ad altri parenti), e ciò vale soprattutto ovviamente per le imprese più vecchie, mentre solamente in rare occasioni la vetreria è stata ceduta a terzi estranei al nucleo familiare del fondatore.

Figura 24. Forma di acquisizione dell'impresa (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 12. Forma di acquisizione dell'impresa: distribuzione % tipologia di lavorazione

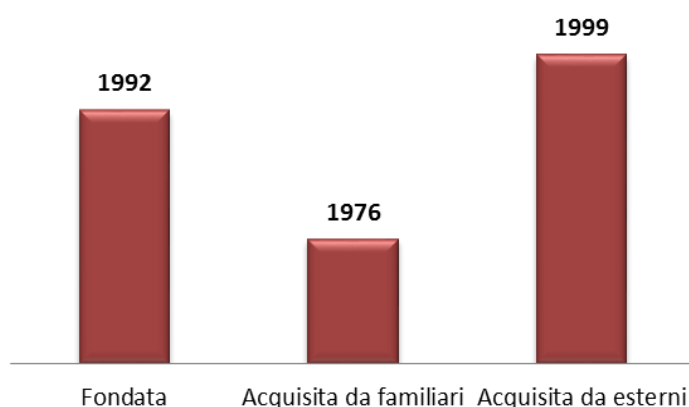
Forma di acquisizione	Lavorazioni	Vetro a lume
Fondata	71,1	85,0
Acquisita da familiari	26,3	10,0
Acquisita da esterni	2,6	5,0
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

La tipologia di acquisizione dell'impresa appare più significativa se letta in relazione all'anno di nascita.

Le imprese fondate dall'odierno titolare mediamente hanno aperto i battenti nell'anno 1992, mentre quelle che sono passate di mano ai familiari, dunque giunte almeno alla seconda generazione di vetrai, sono comprensibilmente quelle di più datata fondazione, risalente in media alla seconda metà degli anni '70. Le imprese acquistate da terzi al di fuori della famiglia fondatrice, oltre ad essere come detto un fenomeno quasi sconosciuto a Murano, sono per lo più state acquistate in anni relativamente recenti. Non è possibile, al momento attuale, a causa della scarsa numerosità dei casi registrati affermare se ciò sia dovuto semplicemente al caso o se piuttosto segnali l'inizio di un trend futuro nel quale le vetrerie di Murano "usciranno" sempre più spesso dalla famiglia del fondatore.

Figura 25. Anno di nascita dell'impresa per tipologia di acquisizione



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 13. Anno di nascita dell'impresa per forma di acquisizione: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Forma di acquisizione	Lavorazioni	Vetro a lume
Fondata	1994	1990
Acquisita da familiari	1973	1986
Acquisita da esterni	1973	2011
Totale	100,0	100,0

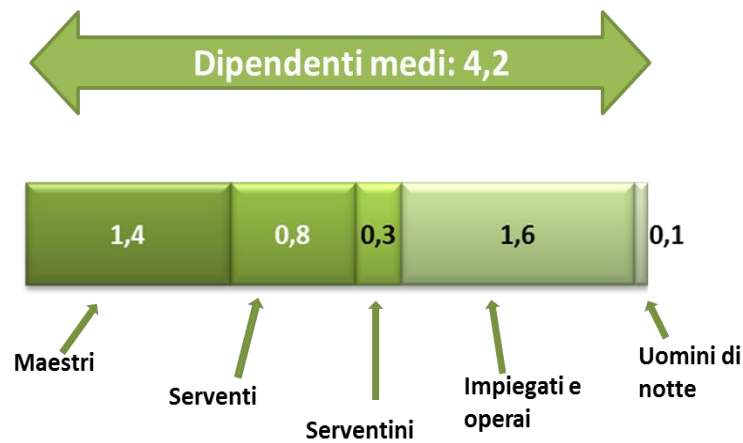
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.3. La struttura occupazionale

4.3.1. I dipendenti medi

Mediamente sono 4,2 i dipendenti di una vetreria, suddivisi come dall'immagine seguente: 1,4 sono i maestri, 0,8 i serventi, 0,3 i serventini, 1,6 gli impiegati e gli operai e solamente 0,1 gli uomini di notte, mansione pur necessaria ma che forse viene ricoperta da addetti genericamente definiti operai.

Figura 26. Dipendenti medi per impresa



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 14. Numero medio di dipendenti per impresa per tipologia di lavorazione

Dipendenti	Lavorazioni	Vetro a lume
Maestri	1,3	1,7
Serventi	1,1	0,1
Serventini	0,4	0,0
Impiegati/operai	1,9	0,3
Uomini di notte	0,1	0,0
Totale	4,8	2,1

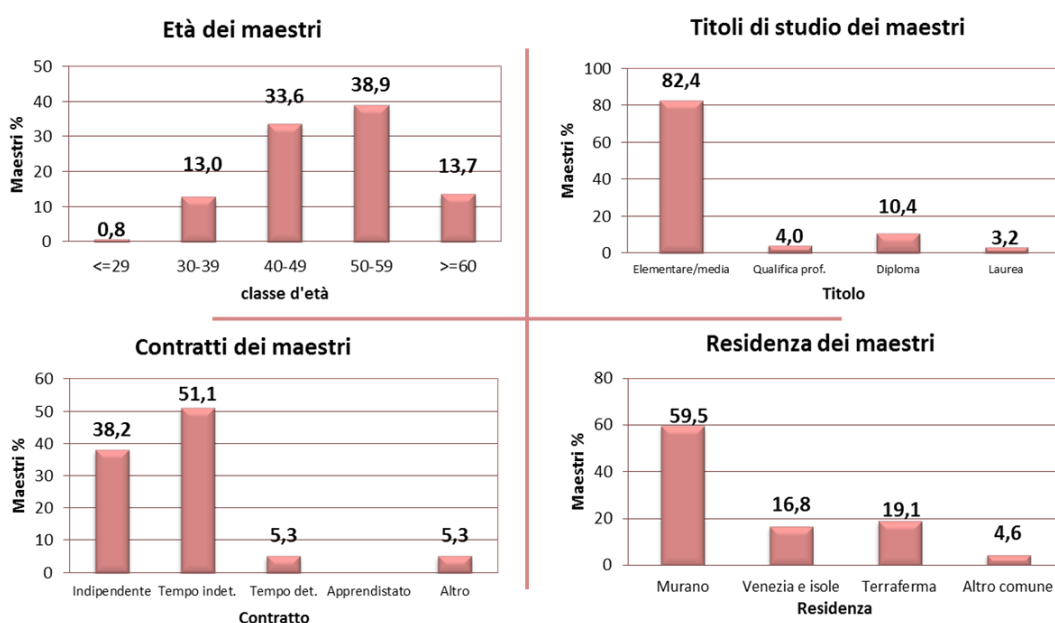
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.3.2. Gli uomini delle fornaci

In questa sezione si approfondiscono le condizioni delle diverse figure professionali che si possono incontrare all'interno di una vetreria, dai maestri fino ai semplici impiegati, e se ne dà un'inquadratura in termini d'età, livello d'istruzione, residenza e inquadramento contrattuale.

I maestri

Figura 27. Età, titolo di studio, contratto e residenza dei maestri (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Il ruolo di maestro è il “grado” più elevato che si possa raggiungere in vetreria e solo dopo molti anni di attività e se in possesso delle capacità necessarie. Non sorprende dunque che tra tutte le tipologie di lavoratori che operano nelle fornaci, quella dei maestri vetrai sia la categoria che registra la maggiore età media: ben 49,1 anni e, dato che in vetreria si entra da giovani perché tanti sono gli anni di pratica che servono per apprendere il mestiere, la carriera scolastica di più dell’80% dei maestri non è andata oltre la scuola elementare o media. Solo un maestro su 10 ha conseguito invece il diploma mentre appena il 3,2% è in possesso di una laurea.

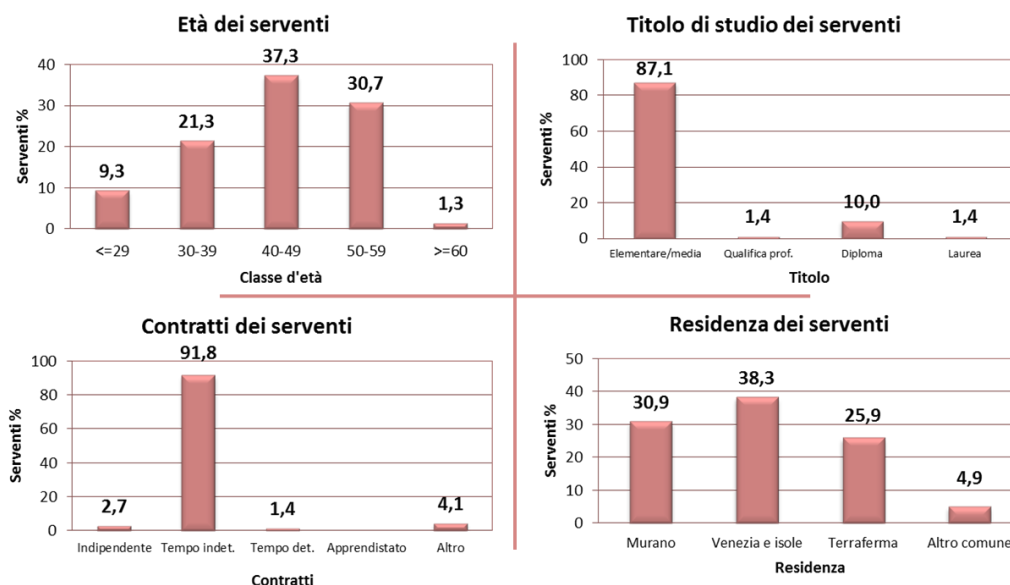
Poco più di metà dei maestri, il 51%, è assunta con un contratto di lavoro a tempo indeterminato, una quota molto inferiore rispetto alle altre figure professionali, dato che

rispetto ad esse diffusissimo è il lavoro indipendente che riguarda quasi 4 maestri su 10. Si tratta forse di maestri che collaborano con una o più vetrerie senza essere tuttavia legati ad esse in esclusiva o che, semplicemente, lavorano per conto proprio.

Come tradizione vuole, i maestri sono ancora indissolubilmente legati a Murano, dove risiede quasi il 60%, mentre circa il 17% abita comunque su un'isola della laguna. Tuttavia è degno di nota che ormai il 19% di essi abbia deciso di trasferirsi in terraferma, assieme ad una piccola, ma comunque non irrilevante quota, che abita al di fuori del Comune di Venezia.

I serventi

Figura 28. Età, titolo di studio, contratto e residenza dei serventi (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

I serventi oggi all'opera presso le fornaci di Murano, primi aiutanti del maestro, hanno un'età media di 44,2 anni, dunque inferiore di circa 5 anni a quella dei loro superiori. L'87% di essi è in possesso del solo titolo di studio elementare o medio, mentre non si discostano dai maestri per la quota di possessori del diploma superiore; è invece molto più basso il numero di serventi in possesso di una qualifica professionale o di un titolo di studio universitario.

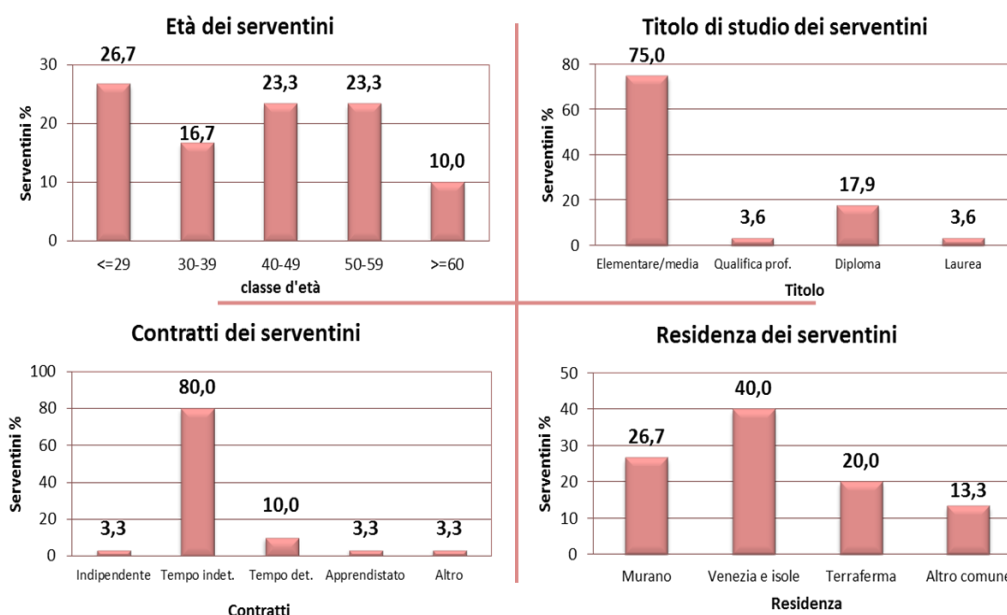
Tra i contratti di lavoro domina quello a tempo indeterminato, col quale sono assunti più di 9 serventi su 10. Quasi irrilevante è il lavoro autonomo dato che i serventi sono legati alla

vetreria presso la quale sperano di diventare un giorno, finalmente, maestri, e anche ulteriori forme contrattuali non sono particolarmente frequenti.

La maggioranza dei serventini vive sulle isole della laguna, anche se non necessariamente a Murano. Tuttavia almeno un quarto di essi risiede in terraferma e poco meno del 5% in un comune diverso da Venezia.

I serventini

Figura 29. Età, titolo di studio, contratto e residenza dei serventini (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

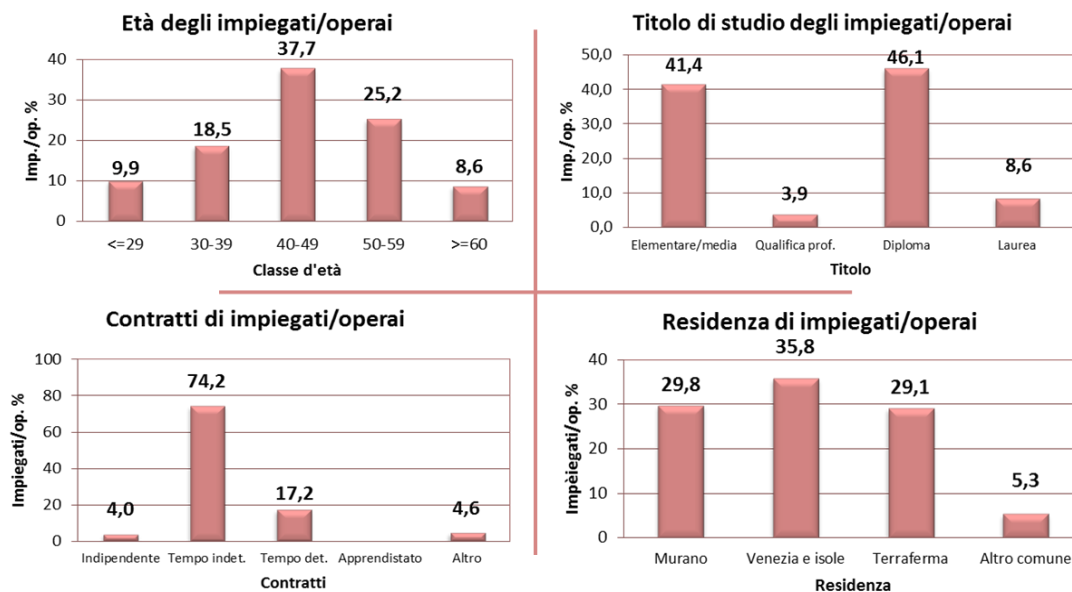
I serventini hanno in media 42,6 anni e sono più giovani dei serventi di un paio d'anni. Il 75% di essi, così come i serventi e i maestri, è entrato in fornace da giovane interrompendo gli studi dopo le scuole elementari o al massimo medie, ma tuttavia si nota un deciso incremento della quota di diplomati che raggiunge ben il 18% del totale, mentre la proporzione di laureati è simile a quanto riscontrato tra i maestri.

Così come per i serventi predominano i rapporti di lavoro dipendente tramite assunzioni a tempo indeterminato, ma assume significatività anche la quota di serventini reclutata tramite contratti a termine e fa per la prima volta la sua comparsa l'apprendistato, al quale si ricorre per reclutare circa il 3% dei serventini.

Rispetto alle precedenti figure professionali, dal punto di vista della residenza, assume una certa importanza anche la quota di coloro che risiedono al di fuori del Comune di Venezia, nonostante la maggioranza risieda sempre nelle isole della laguna.

Impiegati e operai

Figura 30. Età, titolo di studio, contratto e residenza di impiegati e operai (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Gli impiegati e gli operai che lavorano nelle vetrerie hanno un'età media pari a 45 anni, e risultano essere la tipologia di personale maggiormente istruito. Il 46% di essi risulta in possesso del diploma e quasi il 9% ha conseguito la laurea.

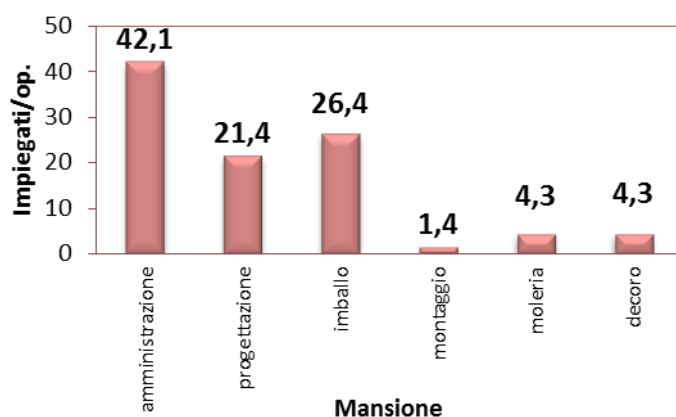
Tra i rapporti di lavoro prevalgono i contratti a tempo indeterminato, ma assume sempre maggior rilevanza il lavoro a termine, col quale è assunto il 17% dei lavoratori.

Dal punto di vista della residenza, trattandosi delle figure meno "specialistiche" impiegate nel distretto, non sorprende vedere che quasi un terzo degli impiegati e degli operai risiede sulla terraferma, la percentuale più alta tra tutti i dipendenti delle vetrerie, mentre la quota di quelli che abitano in un altro comune è però inferiore a quanto osservato per i serventini.

Dal punto di vista della diversa natura delle mansioni svolte nelle imprese dal personale impiegatizio e operaio prevalgono, per il primo, gli addetti all'amministrazione che

rappresentano il 42% della categoria, seguiti dagli incaricati della progettazione, mentre la mansione più frequentemente assegnata agli operai è l'imballo della merce, seguita da moleria e decoro.

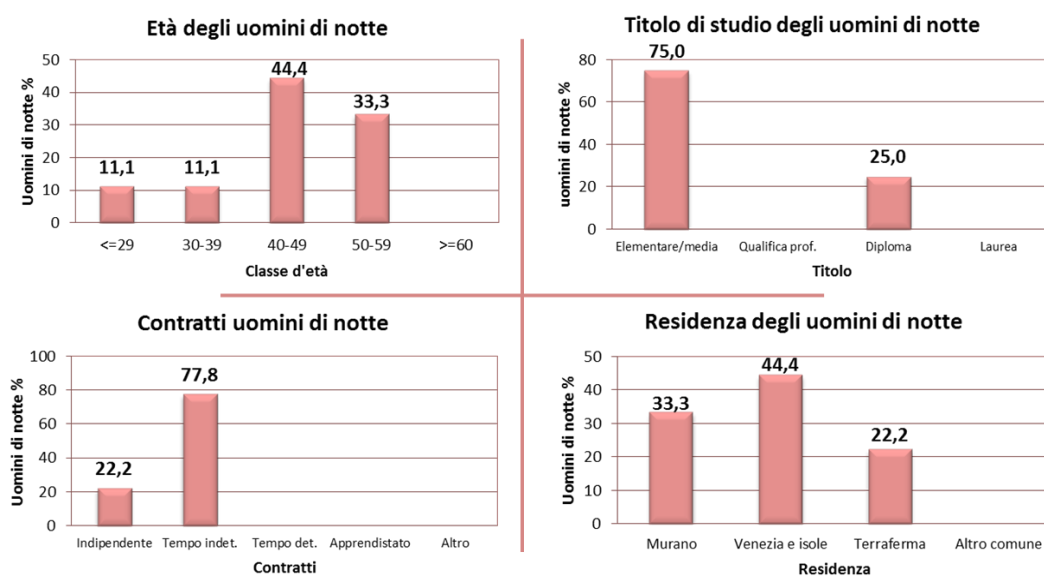
Figura 31. Mansioni di impiegati e operai (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Gli uomini di notte

Figura 32. Età, titolo di studio, contratto e residenza degli uomini di notte (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

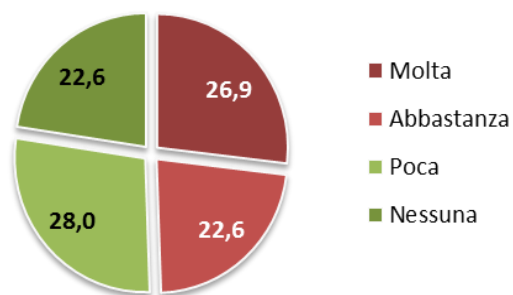
Premessa la scarsa presenza riscontrata nel corso dell'indagine di questa figura professionale nelle vetrerie, l'età media degli uomini di notte si attesta a 45 anni. Il titolo di studio prevalente è la licenza elementare o media, ma un quarto ha conseguito il diploma.

A fronte di un 78% di uomini di notte assunti con contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato, esiste una consistente parte, seconda solo a quanto visto per i maestri, che lavora in forma indipendente.

La residenza dei lavoratori di notte è prevalentemente localizzata a Murano o nelle isole, mentre poco più di 2 su 10 risiedono in terraferma.

4.3.3. Il personale, ricambio e difficoltà

L'occupazione nella lavorazione del vetro a Murano è in calo da anni, e progressivamente il mestiere ha perso molto dell'appeal che possedeva in passato quando era anzi un'occupazione assai ambita mentre oggi, quando altre attività garantiscono comunque uno stipendio paragonabile, la fatica che comporta il lavoro attorno alle fornaci ha iniziato ad allontanare molti potenziali novizi. La spaccatura tra i titolari delle vetrerie non potrebbe essere più netta: la metà di essi prevede difficoltà quando sarà il momento di assumere nuovo personale mentre l'altra metà, al contrario, non teme quel momento; precisamente, il 50,5% dei titolari prevede molta o abbastanza difficoltà, mentre i restanti ne prevedono poche o nessuna. Agli estremi si collocano, da un lato, il poco meno del 23% dei padroni di vetrerie che non credono di incontrare alcun problema a rimpiazzare il personale, mentre dall'altro troviamo il 26,9% dei loro colleghi che, al contrario, ritengono che al momento del bisogno sarà molto difficile reperire le figure adeguate.

Figura 33. "Con quanta difficoltà pensa di trovare nuovo personale?" (distribuzione %)

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

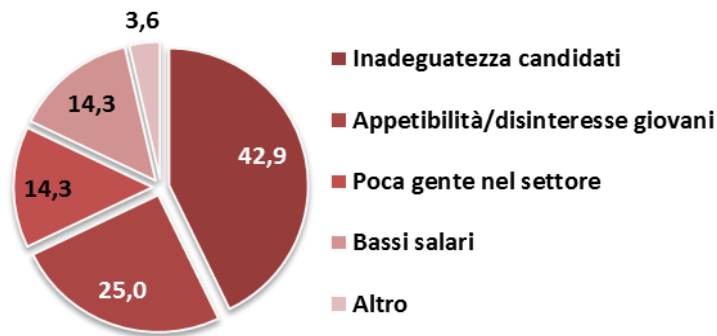
Tabella 15. "Con quanta difficoltà pensa di trovare nuovo personale?": distribuzione % per tipologia di lavorazione

Difficoltà	Lavorazioni	Vetro a lume
Molta	24,3	36,8
Abbastanza	27,0	5,3
Poca	27,0	31,6
Nessuna	21,6	26,3
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

I titolari delle imprese si dividono esattamente a metà riguardo alla difficoltà o meno di reperire nuove leve; diverse sono le ragioni di chi ritiene di avere questo problema. Ben il 43% di coloro che temono il momento della ricerca di nuovi dipendenti indicano come principale ostacolo quella dell'inadeguatezza dei candidati; il 25%, invece, teme di non vedere nessuno presentarsi all'eventuale selezione poiché vedono nella scarsa appetibilità dell'impiego e nel conseguente disinteresse dei giovani la principale causa di difficoltà. Seguono ragioni quali la ristrettezza del settore e la concorrenza tra imprese stesse operanti nell'Isola.

Figura 34. Ragioni della difficoltà a trovare personale (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

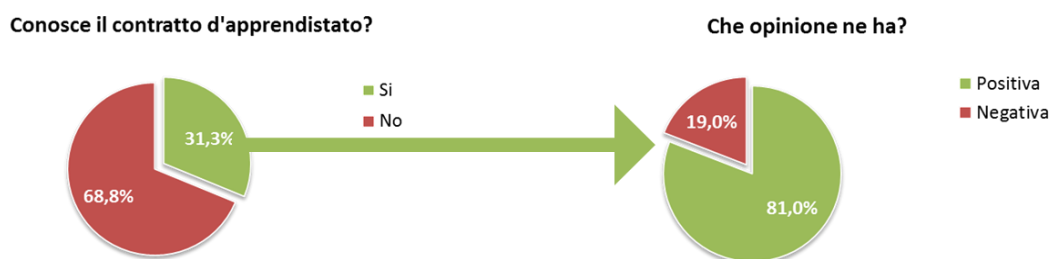
Tabella 16. Ragioni della difficoltà a trovare personale: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Motivo	Lavorazioni	Vetro a lume
Inadeguatezza candidati	40,4	55,6
Appetibilità/disinteresse giovani	27,7	11,1
Poca gente nel settore	12,8	22,2
Bassi salari	17,0	0,0
Altro	2,1	11,1
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

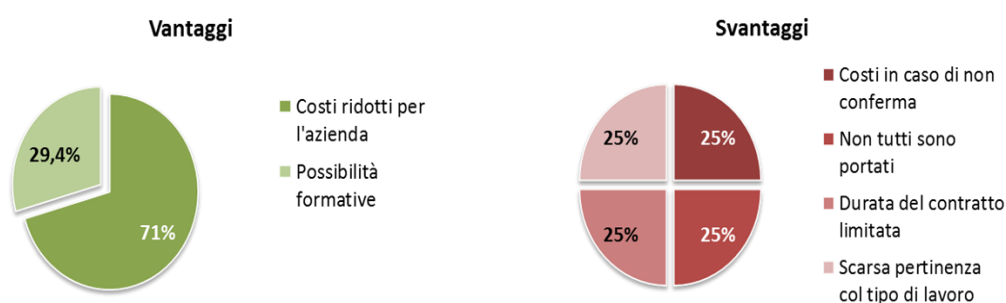
4.3.4. L'apprendistato

Nel corso dell'indagine è emerso che il contratto d'apprendistato non è tra le forme contrattuali abitualmente o almeno significativamente impiegate dalle vetrerie per assumere i collaboratori. La scarsa conoscenza rilevata tra i titolari delle imprese delle particolarità proprie di questo tipo di contratto non deve dunque sorprendere: soltanto il 31% conosce l'apprendistato, a fronte dunque di più dei due terzi che o non ne conosce l'esistenza o almeno le caratteristiche salienti; tuttavia, di questo 31%, l'80% ha maturato un'opinione decisamente positiva..

Figura 35. Il contratto d'apprendistato (distribuzione %)

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

I primi sono in particolare attratti dalla possibilità di assumere i lavoratori tramite apprendistato grazie ai ridotti costi per l'azienda che ciò comporta, ma è rilevante anche la quota, poco inferiore al 30%, di coloro che vedono soprattutto nelle possibilità formative del personale il suo principale vantaggio. Equamente suddivisi tra i costi in caso di non conferma del rapporto di lavoro al termine del periodo, lo scarso talento dei lavoratori, la durata troppo limitata del periodo d'addestramento e la scarsa pertinenza della tipologia contrattuale con la natura del lavoro sono indicate invece come svantaggi dalla minoranza di titolari che ha un'opinione negativa dell'apprendistato.

Figura 36. Vantaggi e svantaggi del contratto d'apprendistato (distribuzione %)

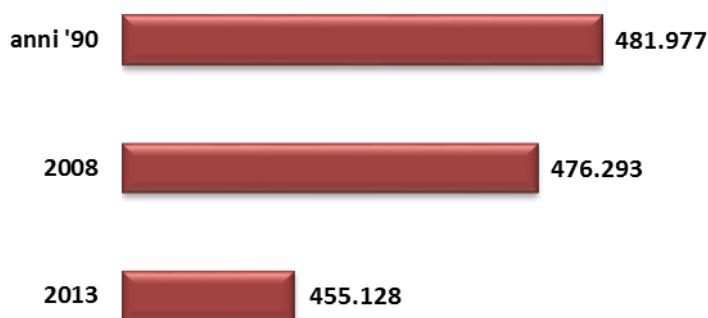
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.4. La gestione dell'attività e le sue dinamiche

4.4.1. Il fatturato

Nel corso degli ultimi anni, a partire dalla fine del millennio, il fatturato medio delle vetrerie è andato incontro ad una sensibile riduzione; tra gli anni '90, quando un'impresa vetraria realizzava una produzione del valore medio di 482mila euro e il 2013, quando tale valore è sceso a 455mila, si è verificata una contrazione del fatturato per un ammontare medio di 26.849 euro.

Figura 37. La dinamica del fatturato medio



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 17. La dinamica del fatturato medio (in euro) per tipologia di lavorazione

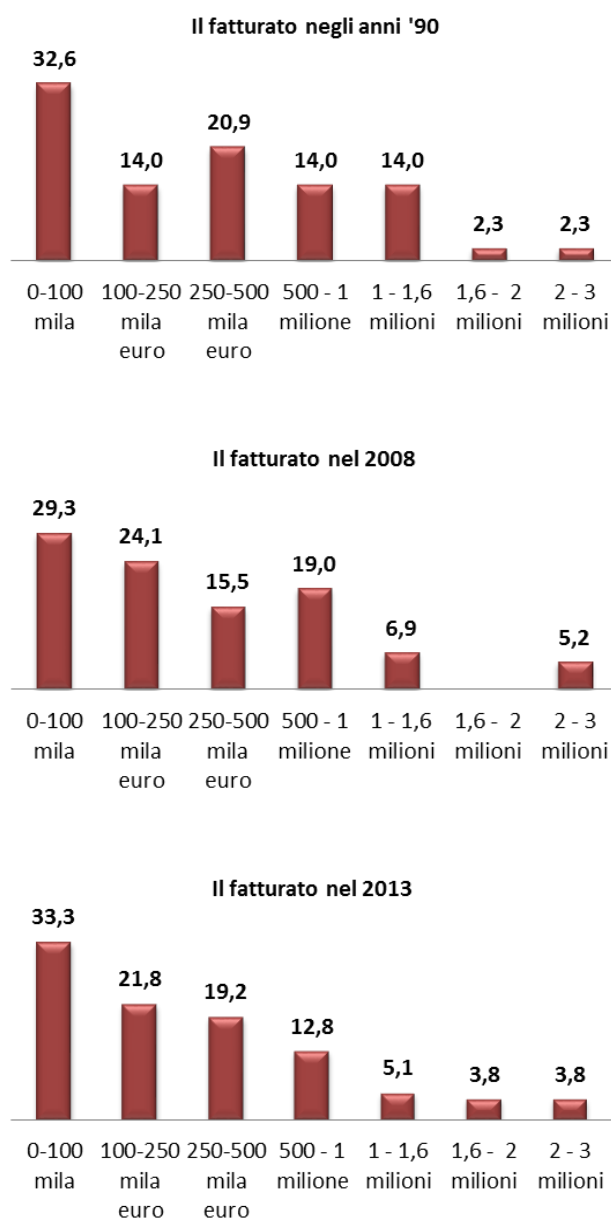
Periodo	Lavorazioni	Vetro a lume
Anni '90	573.986	62.500
2008	544.133	45.833
2013	532.692	57.692

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Osservando l'evoluzione delle imprese suddivise per classi di fatturato è però possibile affinare questa prima analisi con un'osservazione ulteriore. Nel corso del periodo considerato si è verificata una riduzione della quota di imprese che realizzavano fatturati di ammontare compreso tra 500 mila e 1,6 milioni di euro, con una corrispondente crescita della quota di

imprese che si posizionavano in classi di fatturato inferiori (nuove imprese e/o vecchie imprese in fase di contrazione), ma al contempo si è verificato un leggero aumento del numero di vetrerie che realizzavano, nel 2013, fatturati superiori a 1,6 milioni di € passate complessivamente dal 4,6% al 7,6% del totale, meno imprese nelle fasce intermedie e dunque una maggior polarizzazione tra grandi e piccole.

Figura 38. Dinamica delle classi di fatturato: anni '90, 2008 e 2013 (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Analizzando la dinamica del fatturato medio delle aziende del comparto del vetro di Murano, possiamo fare due considerazioni: la prima che un gruppo ristretto di imprese ha mantenuto,

nonostante la recessione economica, volumi di fatturato assolutamente rilevanti (anche di molto oltre il milione di euro); la seconda che, nonostante la crisi, anche per il comparto dei "piccoli" la crisi sembra aver avuto un impatto limitato: analizzando alcuni dati così come dichiarati si tratterebbe, infatti, di una perdita nel 2013 del 4,4% rispetto all'inizio della crisi e del 5,6% nel confronto con gli anni Novanta. Se così fosse si potrebbe dire che il sistema non solo abbia tenuto, ma che anzi abbia reagito abbastanza bene alla crisi, soprattutto se si considerano gli andamenti che si stanno registrando in altre realtà produttive, sia artigianali che non.

In realtà i dati vanno resi confrontabili in senso temporale tra loro: è evidente infatti che alle domande "Quanto ha fatturato la sua azienda nel 2013", e "Quanto fatturava nel 2008 e negli anni Novanta" l'imprenditore sarà andato con la memoria ai bilanci di quegli anni, dichiarando dunque il valore del venduto così come risultava dal conto economico. Se ciò non implica particolari problematiche da un anno all'altro, riferendosi a periodi più lunghi si pone la questione del costo della vita e della dinamica dei prezzi: i 100 mila euro fatturati nel 1995 infatti (tralasciando poi la conversione "mentale" da lire ad euro) non corrispondono ai 100 mila euro fatturati nel 2013, ma a molto di più, per l'esattezza oltre 151 mila euro (utilizzando la media dell'inflazione dal 1991 al 1999), così come con i 1.000 euro spesi negli anni Novanta per l'energia oggi se ne compra probabilmente la metà.

Ecco allora che se si attualizzano i dati medi del fatturato 2008 e degli anni Novanta al 2013 si capisce come la perdita netta di valore della produzione muranese sia stata consistente, con il fatturato medio delle aziende sceso del 12% nella crisi e quasi del 40% dagli anni Novanta. Si conferma dunque come la recessione dell'ultimo quinquennio abbia solo appesantito una dinamica che ha radici di più lungo periodo.

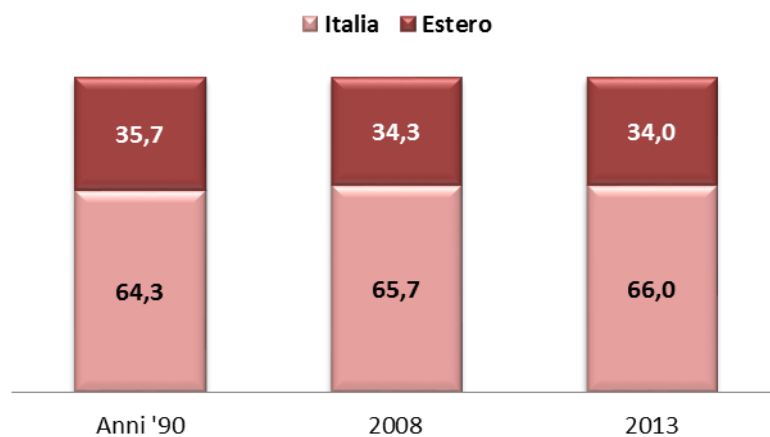
Tabella 18. Dinamica del fatturato medio a valori correnti e costanti

Fatturato medio	2013	2008	Anni Novanta
Valori correnti	455.128	476.293	481.976
Valori costanti	455.128	518.683	728.748
Variations % 2013	Su 2008	Su anni Novanta	
Valori correnti	-4,4%	-5,6%	
Valori costanti	-12,3%	-37,5%	

I valori correnti sono stati attualizzati al 2013 utilizzando l'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati (FOI).

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI e Istat

Tra gli anni Novanta e il 2013 le fonti di fatturato restano sostanzialmente invariate rispetto all'area geografica: così come alla fine del secolo il mercato estero rappresentava poco più di un terzo del valore complessivo della produzione, nel 2013 tale quota non ha subito una variazione significativa, attestandosi al 34%.

Figura 39. Ripartizione media del fatturato (distribuzione %)

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

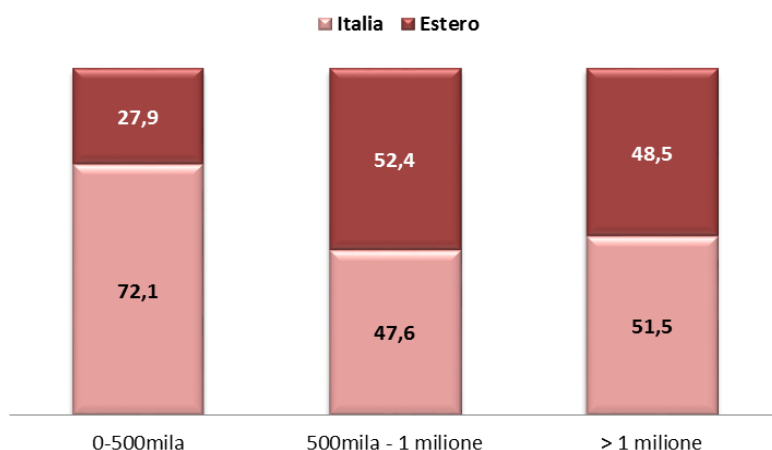
Tabella 19. La dinamica del fatturato medio nella ripartizione tra mercato italiano e estero: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Periodo	Mercato	Lavorazioni	Vetro a lume
Anni '90	Italia	61,3	73,4
	Estero	38,7	26,6
	Totale	100,0	100,0
2008	Italia	61,8	79,0
	Estero	38,2	21,0
	Totale	100,0	100,0
2013	Italia	62,1	80,8
	Estero	37,9	19,2
	Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

La provenienza del fatturato mostra una realtà decisamente più sfaccettata se filtrata attraverso le dimensioni economiche dell'impresa. Come è legittimo attendersi, nel 2013, le vetrerie di più modeste dimensioni e dunque, tendenzialmente, meno vocate all'export, hanno realizzato sui mercati internazionali solamente il 27,9% delle proprie vendite, e hanno dipeso in misura determinante dal mercato italiano. Per contro, le imprese con fatturati superiori al mezzo milione di euro mostrano di essere decisamente più internazionalizzate, realizzando circa metà del proprio fatturato all'estero. Per la precisione le imprese di medie dimensioni sono quelle che hanno ottenuto oltreconfine la maggior parte dei ricavi, il 52,4%, seguite da quelle maggiori che sul mercato internazionale hanno realizzato il 48,5% del proprio fatturato.

Figura 40. Ripartizione del fatturato per sua classe (anno 2013) (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 20. Ripartizione del fatturato (anno 2013) per classe (in euro) tra mercato italiano e estero: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Fatturato (euro)	Mercato	Lavorazioni	Vetro a lume
0-500 mila	Italia	66,7	90,0
	Estero	33,3	10,0
	Totale	100,0	100,0
500 mila – 1 milione	Italia	47,6	0,0
	Estero	52,4	0,0
	Totale	100,0	0,0
>1 milione	Italia	50,6	67,0
	Estero	49,4	33,0
	Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Scendendo nel dettaglio e osservando per ogni periodo di tempo preso in esame in questa indagine i tre principali mercati di sbocco esteri, si osserva che, così come per la ripartizione del fatturato che dagli anni '90 ad oggi non è variata, anche i paesi da cui proviene la domanda più consistente dei manufatti delle vetrerie non sono, secondo l'opinione dei titolari e nonostante la nota crescita dei mercati dei paesi emergenti, variati, o meglio, i mercati di questi ultimi non hanno per ora scalzato dal podio i tradizionali mercati stranieri più importanti, che continuano ad essere gli Stati Uniti, la Russia e il Giappone, con i primi che rappresentano il primo o almeno il secondo mercato di sbocco secondo la maggioranza delle imprese.

Tabella 21. Paesi di maggiore esportazione (percentuale di imprese che esportano in quel Paese)

Periodo	1°	2°	3°
Anni '90	USA (47%)	Giappone (11%)	Francia (10%)
2008	USA (36%)	Giappone (11%)	Russia (9%)
2013	USA (30%)	Giappone (13%)	Francia e Russia (11%)

Nota: in tutti e tre i periodi considerati la voce "Paesi europei in generale" rappresenta la seconda voce di esportazione, con percentuali comprese tra il 13% ed il 15%

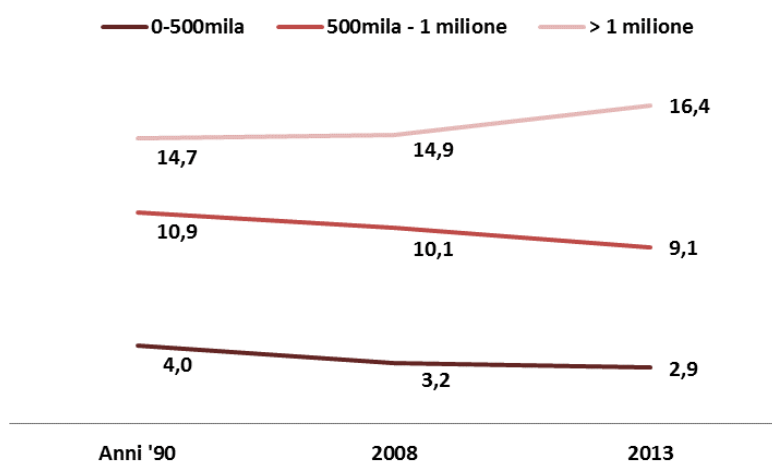
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.4.2. La dinamica degli addetti

La crisi del comparto e la riduzione dei fatturati hanno provocato contraccolpi sul piano occupazionale, e molte aziende non si sono più potute permettere di mantenere il personale di una volta. A partire dagli anni '90 si è dunque verificata una riduzione del numero medio di addetti, ma ciononostante la dinamica non è stata omogenea per tutti e, anzi, una parte delle vetrerie ha invece continuato ad aumentare le maestranze.

Le aziende più piccole e di medie dimensioni, che rappresentano la maggioranza di quelle attive nel distretto di Murano, hanno effettivamente ridotto gli addetti: le prime sono passate mediamente da 4 a 2,9, mentre le seconde da 10,9 a 9,1. Le vetrerie maggiori hanno invece seguito una dinamica diversa, dal momento che la manodopera è aumentata dai 14,7 addetti a 16,4, acuendo così la forbice tra le vetrerie maggiormente strutturate e quelle di minori dimensioni.

Figura 41. Dinamica degli addetti medi per classe di fatturato



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 22. Dinamica degli addetti medi nella classe di fatturato 0-500 mila euro: distribuzione % per tipologia di lavorazione

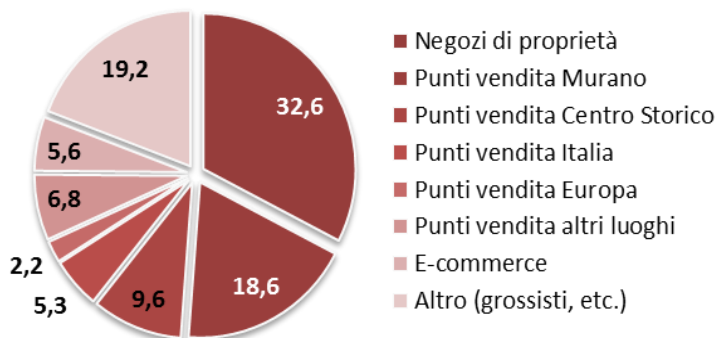
Periodo	Lavorazioni	Vetro a lume
Anni '90	3,3	3,0
2008	3,4	2,2
2013	3,2	1,8

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.4.3. I principali canali di vendita

Da quanto emerge dall'analisi campionaria i negozi di proprietà sembrano rappresentare di il canale di vendita più importante per la maggioranza delle vetrerie: ciò vale per un terzo delle imprese del campione. Al negozio gestito direttamente seguono in ordine di rilevanza i punti vendita terzi a Murano, quelli nel centro storico, nel resto del Paese e, a seguire, i punti vendita localizzati in Europa e nel resto del mondo. In particolare è significativo come questi ultimi rappresentino il canale più importante per una tutt'altro che irrilevante quota di imprese, quasi il 7% del totale. Degno di nota è anche l'innovativo settore dell'e-commerce, attraverso il quale il 5,6% delle aziende commercializza ormai la maggior parte della propria produzione. Esiste in ultimo una importante realtà costituita da un insieme di ulteriori canali di vendita di varia natura, in particolare la distribuzione attraverso grossisti, che costituisce lo sbocco più importante per ben 2 aziende su 10.

Figura 42. Principali canali di vendita (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 23. Principali canali di vendita: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Canali di vendita	Lavorazioni	Vetro a lume
Negozi di proprietà	28,7	44,7
Punti vendita Murano	18,4	19,1
Punti vendita Centro Storico	8,7	13,8
Punti vendita Italia	5,0	6,9
Punti vendita Europa	2,7	0,5
Punti vendita altri luoghi	8,5	0,5
E-commerce	6,2	3,7
Altro (grossisti, etc.)	21,8	10,6
Totale	100,0	100,0

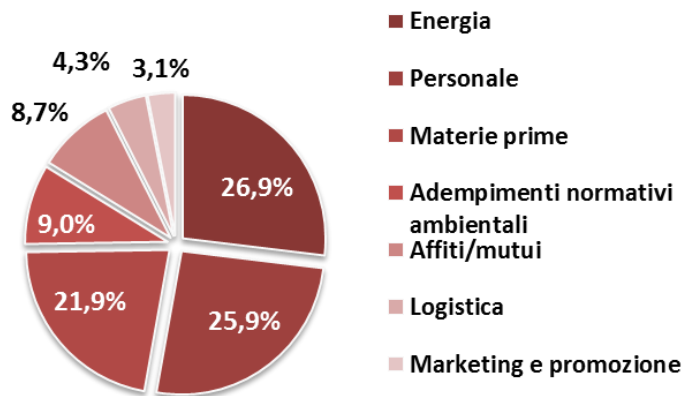
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.4.4. I costi dell'impresa

I costi delle vetrerie sono rappresentati, per oltre la metà, da fattori di produzione primari quali l'energia, che da sola rappresenta il 27% del totale, e il personale, che sommato alla prima, porta il totale di queste due voci a pesare per oltre la metà dei costi complessivi. Indispensabili al pari delle prime due voci, le materie prime pesano per un ulteriore 22% dei costi e rappresentano la terza voce più rilevante alla voce "uscite" dei bilanci.

Gli adempimenti ambientali, e appare qui opportuno ricordare che le vetrerie di Murano sono localizzate in un'area, la Laguna di Venezia, delicatissima dal punto di vista ecologico, rappresentano anch'esse una rilevante voce di costo per le imprese, pari al 9% del totale e addirittura superiori, anche se marginalmente, alla spesa per affitti e mutui (va qui ricordato che la maggior parte delle attività è sita in locali in affitto). Voci residuali di costo sono la logistica e, ultimo, il marketing dei prodotti.

Figura 43. Le principali voci di costo (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 24. Le principali voci di costo: distribuzione % per tipologia di lavorazione

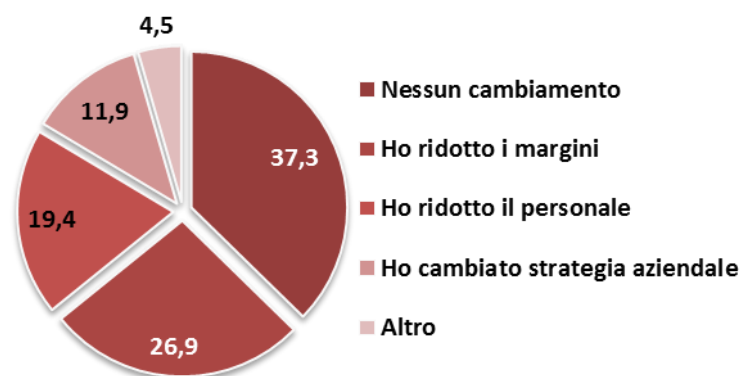
Voci di costo	Lavorazioni	Vetro a lume
Personale	29,4	8,7
Energia	24,9	36,9
Materie prime	21,8	22,5
Affitti/mutui	8,8	8,7
Adempimenti normativi ambientali	7,5	16,7
Logistica	4,3	4,8
Marketing e promozione	3,4	1,8
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Come visto, la bolletta energetica rappresenta il maggior costo per le imprese, le quali, basando il proprio processo produttivo sulle fornaci, svolgono un'attività decisamente energivora. Tale condizione non ha rappresentato un problema fino a che lo Stato ha concesso alle imprese del distretto una consistente riduzione sul prezzo del gas, ma alla fine degli anni '90 sono state cancellate le agevolazioni fiscali che avevano permesso fino ad allora di abbattere i costi dell'energia, aprendo un periodo di difficoltà economiche per le imprese trovatesi a far fronte ad un improvviso aumento dei costi di produzione. A tale sconvolgimento tuttavia la gran parte delle vetrerie, il 37%, non ha saputo o potuto mettere in campo alcuna contromisura e si è limitata a subire gli eventi. Molte altre aziende hanno invece risposto

riducendo i propri margini di profitto, il 27%, o riducendo il personale, il 19%. Poche vetrerie hanno invece cercato altre strade che non comportassero necessariamente tagli dolorosi; solamente il 12% ha infatti cercato di parare il colpo dell'aumento del costo dell'energia variando la propria strategia aziendale.

Figura 44. "Come ha reagito alla fine delle agevolazioni fiscali?" (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 25. "Come ha reagito alla fine delle agevolazioni fiscali?": distribuzione % per tipologia di lavorazione

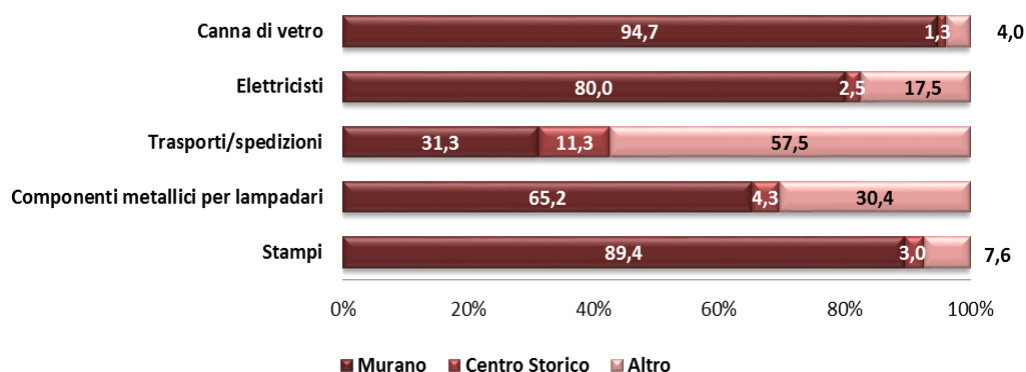
Reazione	Lavorazioni	Vetro a lume
Nessun cambiamento	28,3	71,4
Ho ridotto i margini	32,1	7,1
Ho ridotto il personale	22,6	7,1
Ho cambiato strategia aziendale	11,3	14,3
Altro	5,7	0,0
Totale	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.4.5. La provenienza dei fornitori

Per meglio comprendere la realtà produttiva delle vetrerie è interessante approfondire la provenienza geografica dei fornitori di un così particolare comparto. Da tale analisi risulta in maniera evidente la predominanza di fornitori provenienti dalla medesima area delle vetrerie stesse, ossia Murano. Ciò è comprensibile data la particolarità del prodotto trattato, il vetro artistico, che richiede necessariamente forniture parimenti particolari la cui produzione si è sviluppata nel tempo parallelamente alle imprese vetrarie stesse. Non sorprende quindi affatto che ben il 95% della canna di vetro (impiegata ad esempio nella produzione delle murrine) provenga dalle vetrerie muranesi stesse delle quali rappresenta un'importante produzione, o che gli stampi impiegati nelle lavorazioni e gli elettricisti che intervengono sugli impianti provengano da Murano per il 90% e 80% rispettivamente dei casi. Solamente un servizio che non ha necessariamente bisogno di essere specializzato nel comparto del vetro artistico quale quello della logistica non vede come principale provenienza dei fornitori l'isola. In ultimo, ad eccezione di quest'ultimo servizio e a conferma dell'estrema concentrazione della produzione di vetro artistico nella sola isola di Murano, il Centro Storico di Venezia, economicamente vocato a tutt'altri settori che la manifattura, appare decisamente poco rilevante per qualsiasi tipo di fornitura.

Figura 45. Provenienza dei fornitori (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 26. Provenienza dei fornitori: distribuzione % per tipologia di lavorazione

Provenienza fornitori	Stampi	Compon. metallici lampadari	Trasporti/spedizioni	Elettricisti	Canna di vetro
Lavorazioni					
Murano	89,1	67,5	28,1	82,4	94,5
Centro Storico	1,8	2,5	10,9	0,0	0,0
Altro	9,1	30,0	60,9	17,6	5,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vetro a lume					
Murano	90,9	50,0	43,8	66,7	95,0
Centro Storico	9,1	16,7	12,5	16,7	5,0
Altro	0,0	33,3	43,8	16,7	0,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.5. Il marchio “Vetro Artistico® Murano” e un focus sulle aziende aderenti a Promovetro

Consorzio Promovetro Murano

Il Consorzio Promovetro di Murano nasce nel 1985. Nel corso degli anni è divenuto un'importante realtà consortile tanto da annoverare tra i suoi soci le due principali associazioni di categoria del settore vetro, Confartigianato Venezia e Confindustria Venezia, e rappresentare attualmente circa 50 aziende artigiane ed industriali muranesi e veneziane.

L'attività di Promovetro si concentra nella partecipazione alle maggiori manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali; nell'organizzazione di missioni commerciali, seminari e workshop, nella realizzazione di importanti mostre di immagine, di eventi e installazioni e nella fornitura di servizi alle imprese, coordinando e supportando le proprie aziende in ogni necessità.

Inoltre il Consorzio si occupa della realizzazione di supporti promozionali quali cataloghi, depliant, cd-rom, web-site, video. Il Consorzio è anche dotato di un forno fusorio e di un forno di ricottura mobili, facilmente trasportabili, che vengono spesso utilizzati su richiesta per dimostrazioni dal vivo della lavorazione del vetro in fiere ed eventi.

Fin dalla sua nascita, Promovetro si è impegnato a valorizzare l'immagine del vetro artistico di Murano allo scopo di conservare, custodire e difendere questa arte millenaria ed al contempo promuovere, valorizzare e curare una corretta commercializzazione nel mondo di questo importante patrimonio culturale.

Nel 2001 la Regione Veneto ha affidato a Promovetro la gestione e la promozione a livello nazionale ed internazionale del Marchio *Vetro Artistico® Murano* (legge, regionale n. 70, del 23-12-1994).

Ecco perché Promovetro, a pieno titolo, può essere considerato uno dei principali custodi della produzione dell'originale vetro artistico di Murano.

Un marchio di origine per il Vetro Artistico® Murano

Dal 2002 anche il vetro di Murano entra a pieno diritto nel ristretto novero dei prodotti

italiani che possono fregiarsi di un marchio di origine: *Vetro Artistico® Murano* è una garanzia di provenienza e origine per i consumatori e una tutela per i produttori muranesi che, soli, possono vantare i segreti di una tradizione artistica e manifatturiera millenaria che si tramanda di padre in figlio. Un riconoscimento importante per un'isola che, nel mondo, è ormai diventata uno dei simboli del Made in Italy.

Istituito ufficialmente dalla Regione del Veneto e registrato presso l'Ufficio Europeo per l'Armonizzazione di Alicante, il Marchio *Vetro Artistico® Murano*, è affidato in gestione al Consorzio Promovetro di Murano, l'organismo nato nel 1985 per difendere e promuovere la tradizione millenaria della produzione artistica del vetro sull'isola di Murano, valorizzandone l'immagine in tutto il mondo.

L'utilizzo del Marchio è disciplinato da un Regolamento d'Uso che ne consente l'applicazione solo su manufatti artistici in vetro prodotti nell'isola di Murano e realizzati con criteri che, anche se innovativi e moderni, rispettino pienamente la tradizione muranese per composizione del vetro e tecniche di lavorazione. Rientrano in questa tipologia i vetri di prima lavorazione; articoli per illuminazione; vetri incisi, decorati - per acidatura o sabbiatura - e molati; lavorazioni murrine; specchi; conterie, vetri a lume e perle.

A tutt'oggi sono circa 50 le aziende che hanno già aderito al Marchio.

4.5.1 L'adesione al marchio

La prima domanda rivolta alle imprese ha naturalmente riguardato la loro situazione rispetto all'adesione al marchio che, nelle speranze di Promovetro, dovrebbe un giorno essere apposto su tutti i prodotti realizzati dalle vetrerie muranesi.

Il 42% delle imprese intervistate dichiara di aver aderito al Marchio: questa percentuale potrebbe essere letta in vari modi è tuttavia indubbio che l'attività promozionale oltre che all'esterno va necessariamente mantenuta e rafforzata anche all'interno del comparto. Le 6 imprese su 10 che non hanno aderito giustificano la propria scelta principalmente per ragioni di eccessivo costo legate alla concessione del marchio stesso; la seconda ragione è che il marchio non viene ritenuto utile all'incremento del fatturato aziendale in quanto non richiesto dai clienti. Una minoranza afferma che la ragione della non adesione riguarda invece la tipologia di prodotti trattati dall'azienda. Esaminate queste principali argomentazioni, rimane comunque una vasta "zona grigia" che riguarda il 20% delle vetrerie che enuncia una pluralità di motivazioni che l'hanno portata alla scelta della non adesione e che vanno dalla contrarietà

tout court al rifiuto di aderire al Consorzio, dall'identità aziendale che sentirebbero minacciata, a coloro che avevano aderito e poi si erano tirati indietro.

Figura 46. "Aderisce al marchio?" (distribuzione %)



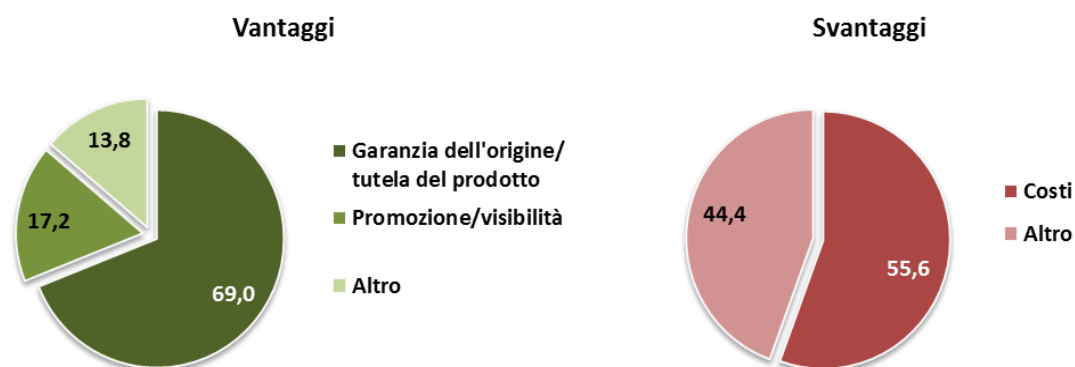
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tabella 27. "Aderisce al marchio?": distribuzione % per tipologia di lavorazione

Adesione	Lavorazioni	Vetro a lume
Si aderisco	49,3	15,8
No, è costoso	13,7	36,8
No, è inutile/ disinteresse dei clienti	11,0	21,1
No, per via dei prodotti trattati dall'azienda	5,5	5,3
No, altro	20,5	21,1
Totale	100,0	100,0

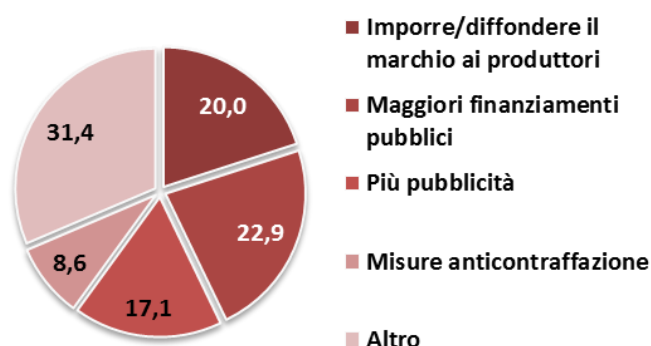
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Tra le imprese che aderiscono al marchio si è voluto approfondire i vantaggi e gli svantaggi che le stesse attribuiscono ad esso, e le posizioni, sia quelle favorevoli sia quelle contrarie, sono risultate piuttosto polarizzate. Tra i vantaggi la grande maggioranza delle imprese, quasi il 70%, individua la possibilità di offrire al cliente la garanzia dell'origine del prodotto, mentre il 17% mette invece al primo posto la promozione e la maggiore visibilità che i prodotti otterrebbero grazie all'adesione al marchio Vetro Artistico® Murano. Tra gli svantaggi vengono indicati, da una minoranza di imprese, soprattutto i costi.

Figura 47. Vantaggi e svantaggi del marchio (distribuzione %)

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Quali che siano i suoi pregi e difetti, il rafforzamento del marchio richiede prioritariamente più attenzione da parte del settore pubblico tramite l'erogazione di finanziamenti in misura maggiore, secondo l'opinione del 23% delle imprese aderenti invitate ad esprimere la propria opinione su come farebbero funzionare meglio il marchio, seguiti da un 20% che invece imporrebbe o in ogni caso punterebbe alla diffusione del bollino a tutti i produttori. Fare più pubblicità al comparto e adottare, o richiedere alle istituzioni di provvedere allo scopo, misure anticontraffazione più severe, vengono proposte come misure necessarie per il rafforzamento rispettivamente dal 17% e da poco meno del 9% delle imprese aderenti. È da notare a questo punto che quasi un terzo delle aziende esprime ulteriori suggerimenti sul da farsi che non rientrano nelle precedenti categorie e sono difficili da inquadrare a causa dell'estrema pluralità delle proposte espresse.

Figura 48. Come le imprese farebbero funzionare meglio il marchio (distribuzione %)

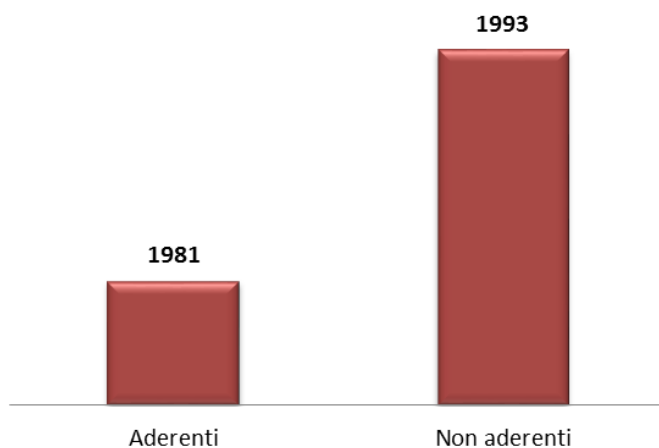
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

4.5.2. Le imprese aderenti al Consorzio

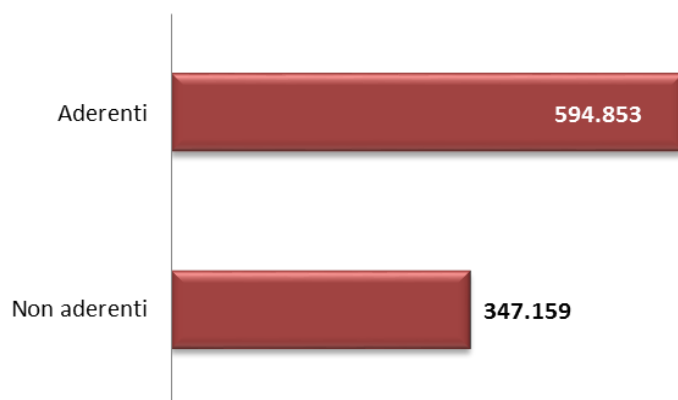
Analizzate le principali questioni riguardanti il marchio, la seguente parte del lavoro si concentra invece su un approfondimento riguardante le imprese che aderiscono al Consorzio Promovetro, che del marchio è gestore, e quelle che invece non ne fanno parte, allo scopo di far emergere eventuali differenze di dimensione, prodotti o quant'altro tra le imprese associate e quelle che hanno scelto di andare per la propria strada.

La prima differenza significativa che emerge dal confronto è che le imprese aderenti al Consorzio sono mediamente molto più vecchie delle altre. L'anno di nascita medio delle prime è il 1981, contro il 1993 delle seconde. Le aziende iscritte a Promovetro operano dunque generalmente da un decennio più delle altre, e questo si riflette nella loro maggior dimensione economica dovuta al periodo considerevolmente più lungo di attività; la differenza è davvero notevole: le imprese di Promovetro hanno registrato, nel 2013, un fatturato medio che sfiora i 600mila euro annui a fronte di un dato che, per le aziende non aderenti, non raggiunge i 350mila.

Figura 49. Anno di nascita e adesione a Promovetro

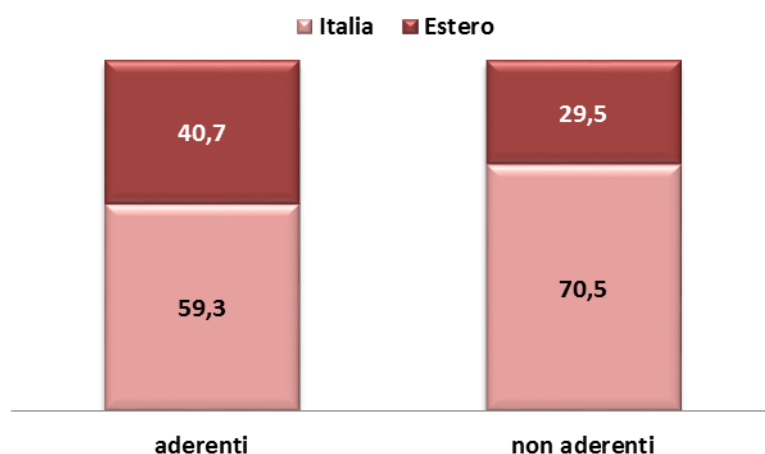


Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Figura 50. Fatturato medio delle imprese aderenti e non a Promovetro nel 2013

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Anche l'analisi della provenienza del fatturato fornisce ulteriori conferme all'impressione iniziale, ossia che al Consorzio aderiscono in media le imprese più grandi e strutturate, con una rilevante quota di fatturato realizzato all'estero e superiore di più di dieci punti percentuali a quella che le imprese non aderenti realizzano oltreconfine. Le imprese del Consorzio si mostrano dunque maggiormente internazionalizzate e con una maggior propensione all'esportazione, come era supponibile osservandone la dimensione più elevata.

Figura 51. Provenienza del fatturato delle imprese aderenti e non a Promovetro (distribuzione %)

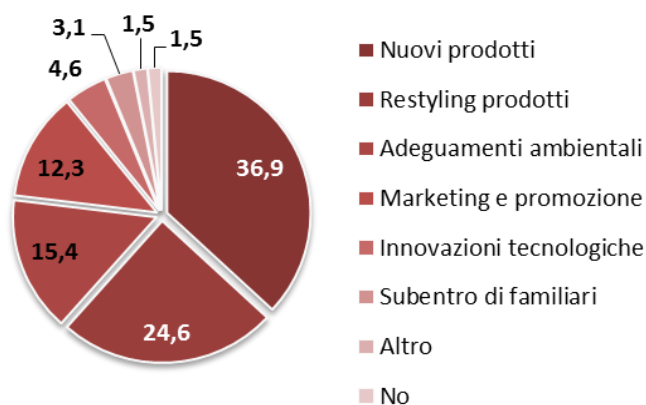
Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

A conclusione di questo approfondimento sulle imprese aderenti a Promovetro, si è voluto brevemente guardare alle strategie aziendali che le stesse hanno in previsione di mettere in campo nel prossimo triennio, in modo da comprendere se, oltre alla condizione attuale che le vede emergere come realtà più solide e strutturate, anche nella visione dello sviluppo futuro differiscono dalle altre vetrerie.

Salta subito all'occhio quella che è la principale differenza tra i due gruppi di imprese, ossia la capacità di quelle iscritte al Consorzio di programmare il proprio futuro contro la diffusa mancanza di ogni progetto anche a breve termine mostrata da quelle non aderenti. A fronte infatti di una scarsissima quota di aziende del Consorzio che non hanno in mente nessun cambiamento per il triennio in arrivo, solamente il 2%, spicca un 37% di aziende fuori dal Consorzio nella stessa situazione. Le differenze non terminano qui; le vetrerie associate a Promovetro punteranno in più della metà dei casi sul lancio di nuovi prodotti e sul restyling di quelli oggi in listino mentre una parte considerevole, il 15%, realizzerà adeguamenti ambientali nella propria fabbrica. Un numero comunque significativo di aziende intende invece puntare le proprie carte su una maggior promozione dei propri prodotti tramite un incremento delle attività di marketing.

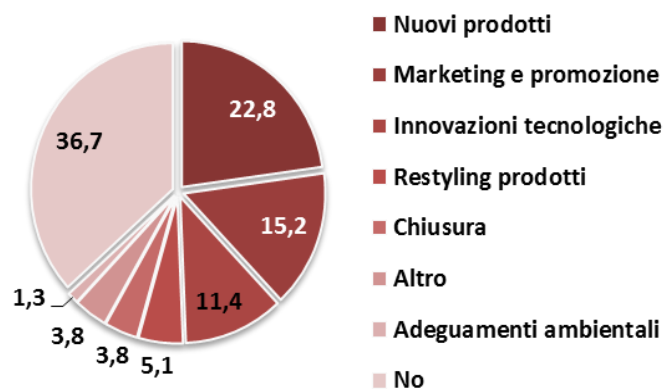
Le imprese non iscritte punteranno in misura meno decisa sul lancio di nuovi prodotti e sul ripensamento dei precedenti rispetto alle prime, mentre daranno maggiore importanza al marketing e soprattutto all'innovazione tecnologica, infine, il 4% pensa alla soluzione estrema, ossia la chiusura dell'attività.

Figura 52. Cambiamenti previsti dalle imprese aderenti a Promovetro nel prossimo triennio (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

Figura 53. Cambiamenti previsti dalle imprese non aderenti nel prossimo triennio (distribuzione %)



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su indagine CATI / CAPI

5. Affrontare il cambiamento

Nell'ultimo decennio la produzione delle aziende muranesi è stata influenzata soprattutto dalle esigenze della committenza, direttamente connesse alla moda ed al cambiamento culturale; i margini di profitto non sono determinanti. Le produzioni attualmente più richieste dal mercato sono l'oggettistica e l'illuminazione.

Le aziende che hanno in previsione cambiamenti nel prossimo triennio puntano soprattutto su nuovi prodotti e sul restyling di quelli esistenti, in accordo con le tendenze del mercato. Appare una netta flessibilità e capacità di rispondere al cambiamento, soprattutto dalle aziende con volumi d'affari maggiori e dunque più attente al mercato.

Le azioni prioritarie che devono essere portate avanti come distretto sono essenzialmente quelle di rafforzamento del marchio Vetro Artistico® Murano attraverso iniziative di promozione e commercializzazione. La lotta alla contraffazione emerge solo in successiva battuta, ed in particolare dalle aziende più piccole che ne soffrono maggiormente gli effetti.

Le strategie devono essere comuni ed unitarie: partecipare a fiere e mostre non viene più visto come unico elemento di promozione e sviluppo per le imprese, mentre tutte le aziende, anche quelle più piccole, hanno iniziato ad attuare azioni di marketing e promozione diretta, attraverso l'utilizzo del web marketing e del social media marketing.

5.1. Cosa sono le strategie aziendali

Quest'ultimo capitolo, a conclusione dell'indagine quantitativa, è dedicato ad un approfondimento sulle strategie e sulle opinioni delle imprese riguardo al futuro della propria attività e, più in generale, del distretto di Murano, per il quale le imprese sono state invitate ad esprimere giudizi riguardo le misure più importanti e urgenti da adottare per rispondere alla situazione di difficoltà in cui versa attualmente. Verranno analizzati anche i comportamenti sin qui tenuti dalle aziende per far conoscere i propri prodotti al mercato, per comprendere quali sono i canali sui quali hanno deciso di puntare per pubblicizzarsi. In apertura si propongono inoltre dati che si propongono di dare una rappresentazione delle dinamiche che hanno guidato l'evoluzione del mercato nel recente passato, quali elementi sono stati decisivi per le scelte aziendali e quali no, e a quale situazione queste dinamiche hanno portato.

La strategia è un sistema di scelte relativo alle risorse da impiegare e alle azioni da intraprendere a livello produttivo, commerciale, amministrativo, finanziario e organizzativo affinché l'azienda possa raggiungere i propri obiettivi.

In altri termini la strategia:

- indica la strada da seguire per raggiungere gli obiettivi;
- presuppone determinate azioni e l'impiego di determinate risorse;
- è interpretabile come collegamento tra l'impresa e l'ambiente esterno.

La pianificazione strategica, di conseguenza è il processo con il quale si definiscono gli obiettivi dell'impresa e si elaborano in termini di risorse, operazioni e comportamenti le strategie che consentono di conseguire gli obiettivi stessi.

Indipendentemente dagli obiettivi, qualsiasi strategia aziendale deve tenere in forte considerazione l'ambiente esterno, che influenza in modo esogeno il raggiungimento degli stessi.

Analizzare l'ambiente nei suoi aspetti generali significa considerare l'ambiente politico, economico, sociale, culturale, tecnologico e naturale. Per quanto riguarda l'ambiente politico l'imprenditore dovrà prevedere se in futuro saranno emanate leggi che potranno cambiare gli scenari e porre nuovi vincoli alle strategie stesse. Anche le previsioni relative all'evoluzione dell'ambiente sociale che circonda l'impresa e alla tendenza futura nei rapporti con i lavoratori, con i consumatori e con la società sono utili all'impresa per la formulazione delle strategie.

La strategia aziendale si può riassumere quindi nelle manovre e nelle azioni di mercato concrete tese a migliorare le performance economico-finanziarie dell'impresa, a rafforzare la propria posizione nel lungo periodo ed a conquistare un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Una strategia aziendale, se è originale e creativa, può rappresentare la risorsa in più per il conseguimento di un profitto superiore alla media del mercato. Rispetto a concorrenti penalizzati da una condizione di partenza sfavorevole, un'impresa che gode di un vantaggio competitivo può contare su una maggiore redditività e su profitti ben più elevati.

Esistono varie strategie, o azioni da attuare, per realizzare un vantaggio competitivo sostenibile:

- **politica dei prezzi:** essere capaci di praticare i prezzi più bassi dell'intero settore, puntando a un vantaggio competitivo basato sul contenimento dei costi;
- **politica della differenziazione:** battere i concorrenti puntando su tratti distintivi come una maggiore qualità, una più vasta scelta di prodotti, una performance più elevata, servizi a valore aggiunto, uno styling più attraente, la superiorità tecnologica o un ottimo rapporto tra l'offerta e il prezzo;
- **politica del posizionamento di nicchia:** concentrarsi su una ristretta nicchia di mercato e conquistare un vantaggio competitivo soddisfacendo i bisogni e i gusti dei suoi acquirenti in modo più efficace rispetto ai concorrenti.
- **politica del posizionamento qualitativo:** sviluppare punti di forza legati all'esperienza e alle risorse dell'impresa per creare capacità competitive difficilmente imitabili o superabili da parte dei concorrenti.

In sostanza, la strategia aziendale rappresenta una serie di iniziative finalizzate ad accrescere il volume d'affari, ad attirare e soddisfare i clienti, a competere con successo sul mercato, a svolgere le mansioni operative e a migliorare la performance finanziaria e di mercato dell'impresa. Di conseguenza, una strategia ha maggiori possibilità di successo quando è fondata su iniziative finalizzate a creare un richiamo per gli acquirenti che distingue l'impresa dai concorrenti e ricavare una propria posizione di mercato. Per queste ragioni deve contenere elementi distintivi e caratteristici in grado di attirare i clienti e generare un vantaggio competitivo.

Più concretamente, ciò che le imprese solitamente fanno in termini di iniziative e approcci commerciali, si possono individuare nelle seguenti azioni:

- iniziative mirate a incrementare il volume delle vendite e la quota di mercato mediante una riduzione dei prezzi, l'offerta di ulteriori caratteristiche del prodotto, un design attraente, una qualità più elevata o un migliore servizio clienti, una più vasta scelta di prodotti e altre iniziative simili;
- iniziative di reazione al cambiamento delle condizioni di mercato e ad altri fattori esterni;
- iniziative per l'ingresso in nuovi mercati geografici o di prodotto, oppure per l'abbandono di alcuni mercati esistenti;
- iniziative mirate a rafforzare la competitività e la posizione di mercato dell'impresa mediante fusioni e acquisizioni, partnership e alleanze strategiche;
- iniziative e approcci per la gestione della R&S, produzione, vendite e marketing, finanze e altre grandi aree funzionali;
- iniziative mirate a diversificare i ricavi e i prodotti dell'impresa con l'ingresso in nuovi settori;

L'azienda che attua strategie di mercato non ha però garanzie che il vantaggio competitivo si stabilizzi nel tempo. Ciò dipende dalle azioni che si intraprendono, che devono generare una preferenza stabile da parte dei consumatori verso i prodotti dell'impresa, rispetto a quelli della concorrenza. Per questa ragione la strategia di una impresa è sempre in continua evoluzione. La strategia di un'impresa presenta un'evoluzione costante e graduale, frutto del continuo sforzo del management di rifinire e adeguarne i singoli aspetti in base ai nuovi eventi.

In alcuni settori il cambiamento presenta un ritmo piuttosto moderato, il che consente di mantenere le componenti principali di una strategia aziendale valida per un lungo arco di tempo. Quando invece i cambiamenti del settore e delle condizioni competitive sono frequenti e molto incisivi, il ciclo di vita della strategia è breve. I contesti caratterizzati da un cambiamento ad alta velocità impongono alle imprese un rapido adeguamento strategico.

La strategia aziendale è frutto in parte dell'analisi e delle scelte del management e in parte della necessità di adeguarsi alle condizioni di mercato e di imparare dall'esperienza.

La strategia aziendale è in continua evoluzione in quanto risultato di reazioni e sviluppi e condizioni di mercato imprevedibili. Come abbiamo visto, è spesso il risultato di comportamenti dettati dalla contingenza, da reazioni a nuove manovre strategiche dei concorrenti, a cambiamenti imprevisi nelle richieste e nelle aspettative dei clienti, al rapido progresso tecnologico, a opportunità di mercato emergenti, a mutamenti politici o economici o ad altri eventi inattesi dell'ambiente che circonda l'impresa.

Pertanto la strategia aziendale tende ad essere un mix di elementi di azione e reazione, alcuni dei quali lungo il processo finiscono per essere eliminati in quanto ormai obsoleti o inefficaci.

Un elemento strettamente collegato alla strategia aziendale è il modello di business dell'impresa, che ci spiega come l'impresa è in grado di generare ricavi tali da coprire i costi e realizzare profitti. La strategia si riferisce a tutte le iniziative competitive e al piano d'azione dell'impresa per lo svolgimento della propria attività. Il modello di business invece si concentra su come e perché l'impresa riuscirà a produrre ricavi sufficienti a coprire i costi e generare un profitto e una redditività del capitale allettanti.

Le imprese che da tempo operano in un mercato traendone profitti soddisfacenti possiedono un modello di business consolidato, perché la loro strategia è in grado di generare profitto. Le imprese che operano in perdita possiedono modelli di business di dubbia validità e le loro strategie non hanno prodotto ancora risultati soddisfacenti. Quando manca la capacità di generare un profitto soddisfacente, vuol dire che la strategia è inefficace ed è in pericolo la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Un aspetto interessante delle strategie aziendali è che spesso le strategie delle imprese rivali si basano su modelli di business estremamente diversi fra loro.

Per valutare i punti di forza di una strategia aziendale, soprattutto quando è stata individuata tra varie alternative adottate da aziende concorrenti, è necessario valutare alcuni elementi.

- Coerenza con la situazione attuale di mercato dell'impresa

Perché possa avere successo, la strategia deve tenere conto delle condizioni competitive e del settore, delle migliori opportunità di mercato per l'impresa e di altri aspetti dell'ambiente esterno. Allo stesso tempo deve essere adeguata ai punti di forza e di debolezza dell'impresa, alle sue competenze e capacità competitive.

- Stabilizzazione dei vantaggi competitivo

Una strategia aziendale vincente consente all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo che si mantiene nel tempo. Più questo vantaggio è duraturo, più la strategia è influente per l'impresa.

- Valutazione delle performance

Una strategia efficace potenzia la performance dell'impresa. Le tipologie di miglioramento più significative ai fini della validità strategica devono tenere conto dell'aumento della redditività e della forza finanziaria, del miglioramento nella forza competitiva e nella posizione di mercato.

Una strategia vincente deve essere consona alle condizioni dell'ambiente interno ed esterno, in grado di creare un vantaggio competitivo sostenibile e di generare un miglioramento della performance.

- Individuare il grado di rischio

E' necessario capire che cambiamenti strutturali implicano l'adozione della strategia, per valutare la possibilità di ritorno alle performance precedenti nel momento in cui si dovesse valutare la non efficacia del metodo adottato.

- Flessibilità e capacità di adattarsi al cambiamento.

Nonostante le strategie aziendali siano mutevoli, soprattutto nelle strutture di minori dimensioni, è necessario valutare l'adattabilità delle strategie a leggeri mutamenti di mercato, senza imporre all'azienda di adottare di volta in volta piani strategici differenti.

Le strategie delle imprese con una modesta quota di mercato e che si trovano a dover affrontare molti concorrenti, come nel caso delle vetrerie di Murano, possono essere distinte a seconda che si riferiscano alla fase della frammentazione o a quella del riconsolidamento del settore. I settori attraversano varie fasi, in quella iniziale, le imprese sono poche e la concorrenza si svolge sulla qualità dei prodotti, sul design, sulla capacità tecnica dell'impresa. Successivamente entrano nuove imprese che occupano nicchie di mercato.

Nella fase di frammentazione, la strategia migliore è quella di trovare una "nicchia" che possa essere protetta mediante la creazione di barriere. In questa fase i concorrenti più deboli abbandonano il mercato, mentre altre imprese pongono in essere azioni di riconsolidamento, raggiungendo rapidamente una posizione dominante.

Il riconsolidamento può essere avviato attraverso l'introduzione di un nuovo prodotto standardizzato a basso costo o con il ricorso a forme di marketing aggressivo o con l'acquisto di imprese concorrenti.

Quando invece detiene una modesta quota di mercato e si trova a operare in presenza di una o più imprese leader, l'impresa può adottare una delle seguenti strategie:

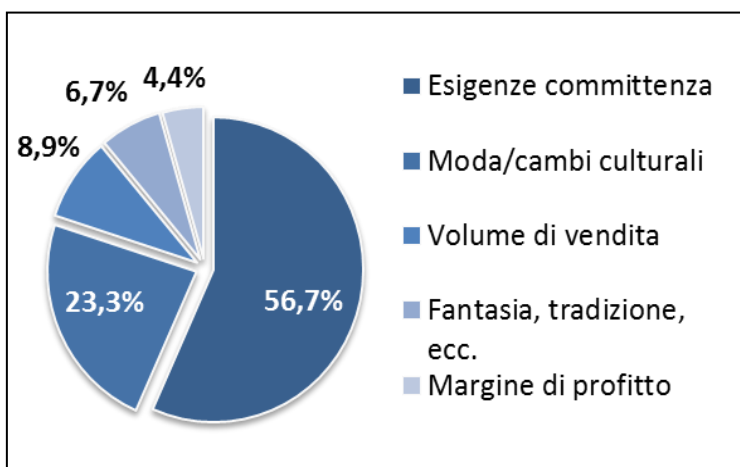
- ricercare una nicchia non occupata da altre imprese;
- concentrarsi in uno o pochi segmenti;
- presentare prodotti migliori rispetto a quelli dei concorrenti più forti;
- cercare nuove forme di distribuzione;
- sviluppare un'immagine del prodotto o del servizio offerto "più visibile" rispetto a quella dei concorrenti maggiori.

5.2. Il mercato e la sua recente evoluzione

Per avviare un'analisi sulle strategie che le imprese intendono adottare, è opportuno cercare di capire prima quali sono state le determinanti del mercato che ne hanno guidato l'evoluzione in un periodo di tempo significativo e qui fissato nell'ultimo decennio. Le imprese sono state invitate a elencare i fattori che, a loro avviso, hanno influenzato la produzione nei 10 anni precedenti e, successivamente, a indicare quali sono oggi i prodotti più richiesti dal mercato.

Nell'ultimo decennio le esigenze della committenza hanno senza ombra di dubbio, e senza sorpresa, dominato il mercato, o almeno questa è opinione di ben il 57% delle imprese, che al secondo posto tra gli elementi più importanti che hanno influenzato la produzione pongono la moda e i cambiamenti culturali avvenuti nel frattempo, volumi di vendita e margini di profitto sono invece stati meno rilevanti. Appare dunque chiaro che le decisioni su cosa produrre non vengono prese dai produttori in maniera endogena, ma da un mercato che impone le proprie preferenze. A questa evidenza fa però da contraltare una minoranza di aziende, meno del 7% del totale, che non si è "piegata" e che, nonostante tutto, ha compiuto le proprie scelte produttive in autonomia, seguendo chi la tradizione aziendale, chi la fantasia e l'estro del suo maestro.

Figura 54. "Cosa ha influenzato negli ultimi 10 anni la produzione?"

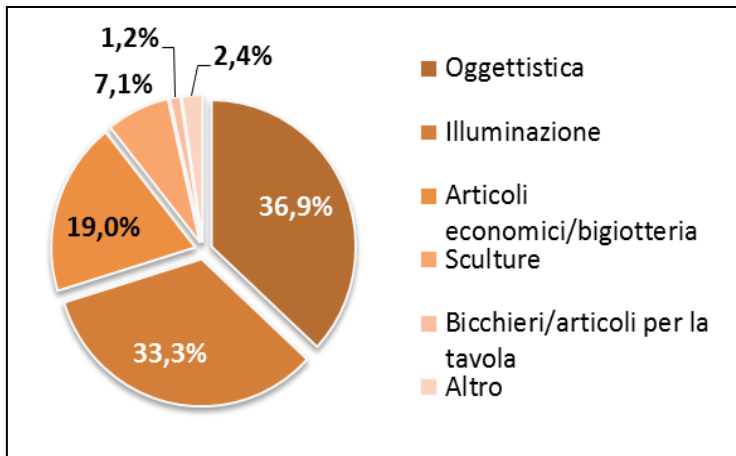


Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

Esaminati gli elementi che hanno influenzato la produzione nell'ultimo decennio, si passa ora all'analisi delle tipologie di prodotti attualmente più richieste dal mercato secondo le imprese. L'oggettistica rappresenta la tipologia più richiesta per il 37% di esse, seguita a breve distanza dai manufatti per l'illuminazione che rappresentano un buon terzo della domanda. Altre produzioni molto richieste, secondo il 19% dei rispondenti, sono concentrate soprattutto nella

fascia bassa del mercato rappresentata da articoli economici e bigiotteria. Segue poi una minoranza, pari al 7%, di vetrerie che indicano nelle sculture i prodotti più gettonati e appena l'1,2% che indicano invece bicchieri e articoli per la tavola.

Figura 55. Le produzioni più richieste dal mercato



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagini CATI / CAPI

5.3. I cambiamenti per il prossimo triennio

Le imprese del campione sono state invitate a rispondere al seguente quesito: "Ha in mente, nel prossimo triennio, dei cambiamenti significativi nella gestione ed organizzazione dell'impresa?". L'intenzione era, attraverso una domanda sulle iniziative previste nei tre anni successivi, comprendere in che modo le imprese pensano, individualmente, di rispondere al prolungato periodo di difficoltà in un orizzonte temporale non particolarmente lungo ma comunque significativo e sufficiente per introdurre cambiamenti apprezzabili nell'impresa.

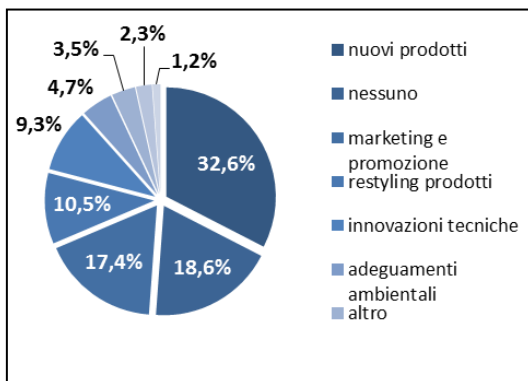
I titolari delle vetrerie, grandi o piccole che siano, paiono concordare almeno su un punto, ossia che nel prossimo triennio la strada da seguire è quella del lancio di nuovi prodotti, strategia che verrà adottata da grossomodo un terzo delle imprese, e dal restyling di quelli attualmente in listino, anche se le imprese più piccole punteranno mediamente molto meno delle altre su quest'ultima azione.

Dall'analisi emergono però chiaramente anche differenze evidenti tra le strategie che hanno in mente i titolari; tra le imprese più strutturate, ossia quelle con fatturati superiori al mezzo milione di euro, ben 2 su 10 hanno in programma di realizzare adeguamenti ambientali per le loro attività produttive, mentre solamente il 5% delle imprese più piccole dichiara, probabilmente a causa dei costi elevati, di avere grosse difficoltà nel procedere su questa strada. In compenso le vetrerie minori comunicano di voler puntare decisamente sul marketing e la promozione dei prodotti. Questo in controtendenza con le aziende maggiori le quali, si suppone, già mettono in campo una politica commerciale più strutturata e capillare di quanto sia nelle possibilità delle piccole vetrerie.

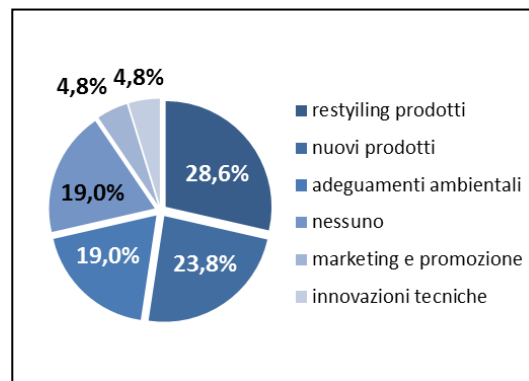
In ultimo, è necessario sottolineare come tra le vetrerie meno strutturate si registri una frequente condizione di "immobilismo" nei confronti del futuro, che porta il 19% delle imprese rientranti nelle due classi minori a non prevedere alcun cambiamento, sia di prodotto sia di organizzazione e politica aziendale per i tre anni successivi.

Figura 56. I cambiamenti per il prossimo triennio – Imprese per classe di fatturato

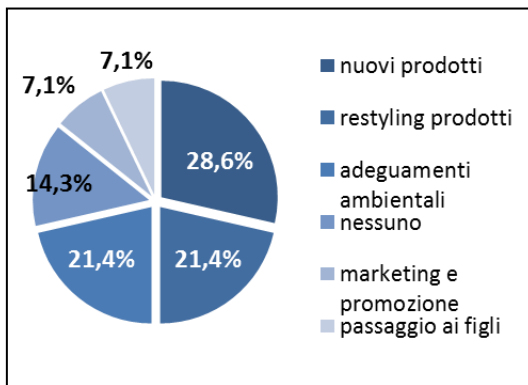
Tra 0 e 500 mila €



Tra 500 mila e 1 milione di €



Superiore a 1 milione di €



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

5.4. Le azioni prioritarie per il distretto

Le imprese sono state invitate anche ad esprimersi su quali siano secondo loro le azioni prioritarie da intraprendere per il futuro del distretto del vetro di Murano. Emerge subito una maggiore concordanza riguardo il futuro del distretto rispetto a quanto emerso a proposito delle strategie delle singole aziende. Il rafforzamento del marchio Vetro Artistico® Murano è ritenuto la priorità dalla maggioranza delle imprese a prescindere dalla dimensione, seppur con una evidente tendenza ad attribuire sempre più importanza a questa azione al crescere della dimensione aziendale. Le vetrerie con fatturato superiore al milione di euro che avvertono questa necessità per il bene del distretto sono addirittura la metà, contro il 30% e 28% delle vetrerie medie e piccole.

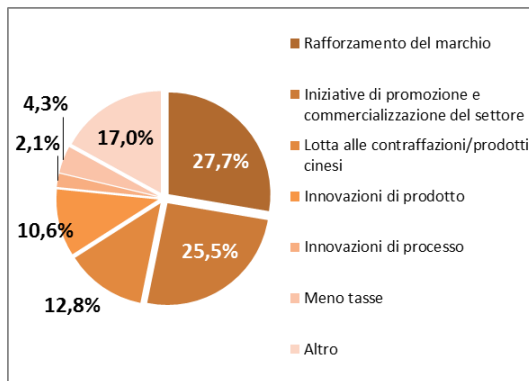
Come seconda misura più importante vi è di nuovo consonanza di risposta nell'indicare il bisogno di più iniziative di promozione e commercializzazione a livello di settore, dunque eventi in grado di richiamare l'attenzione del mercato sui prodotti muranesi grazie ad un maggiore impegno diretto del Consorzio nella fase di promozione.

La lotta alle contraffazioni a basso costo dei prodotti muranesi, che da anni hanno invaso i negozi di Venezia mettendo in crisi i produttori locali, è singolarmente avvertita più dalle piccole vetrerie che da quelle di maggiori dimensioni, che anzi non indicano affatto questa azione come prioritaria. La ragione è probabilmente da cercarsi nella dimensione locale del mercato dei produttori più piccoli, che difficilmente possono ricorrere all'esportazione in misura significativa e pertanto maggiormente danneggiati da un'invasione di prodotti low cost nei negozi veneziani. Evidentemente i produttori maggiori, per i quali il mercato nazionale e internazionale assumono maggiore rilevanza, avvertono meno la concorrenza dei falsi. Tuttavia pare opportuno ricordare che lo scopo principale del marchio è proprio quello di rendere riconoscibile il prodotto realizzato realmente a Murano differenziandolo da quello che non lo è. Rafforzare il marchio e lottare contro la contraffazione sono dunque due facce della stessa medaglia, in quanto complementari l'una all'altra; appare dunque interessante questa tendenza delle vetrerie più grandi a preferire la prima e quelle minori la seconda. Una possibile spiegazione potrebbe essere che difendere l'originalità attraverso il rafforzamento del marchio richiede la costituzione di un ambiente di maggior cooperazione e sinergia tra le imprese all'interno del Consorzio, e dunque una spiccata visione imprenditoriale di lungo periodo che è più facilmente riscontrabile in una realtà di tipo industriale che nella piccola bottega artigiana,

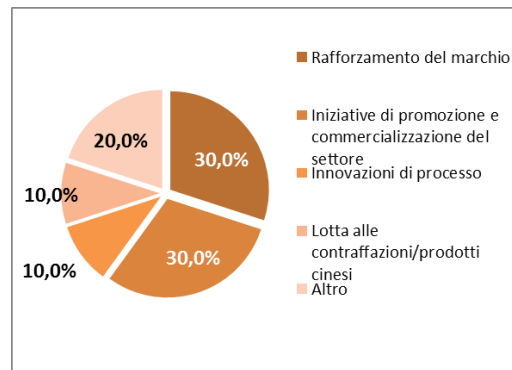
forse più incline a limitarsi a sperare nell'intervento pubblico ad ostacolo della vendita dei prodotti contraffatti.

Figura 57. Le azioni prioritarie per il distretto – Imprese per classe di fatturato

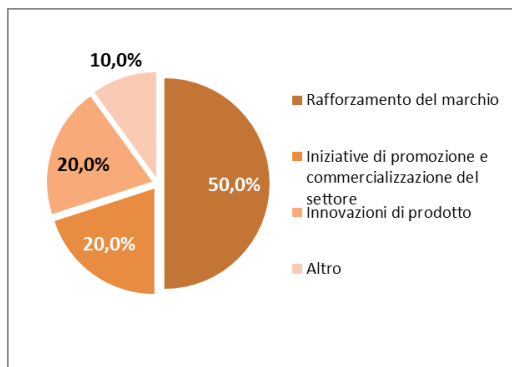
Tra 0 e 500 mila €



Tra 500 mila e 1 milione di €



Superiore a 1 milione di €



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

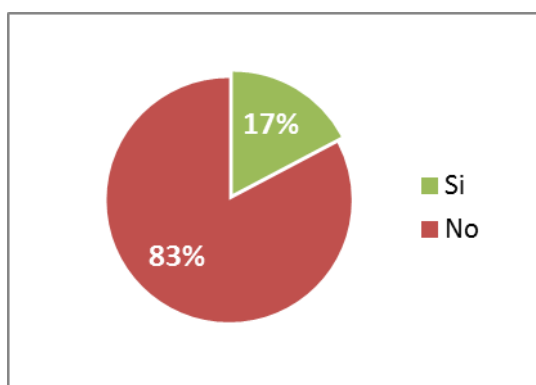
5.5. Le fiere, le mostre e la promozione

La partecipazione alle fiere di settore, una su tutti il Macef, ma anche molti eventi internazionali, è da anni in calo tra le vetrerie di Murano a causa soprattutto degli elevati costi che una trasferta, magari all'estero, comporta sui bilanci di imprese di dimensione mediamente modesta. Che la questione della partecipazione sia legata, seppur certo non esclusivamente, alle possibilità finanziarie della vetreria, emerge con chiarezza nei seguenti grafici, che riportano le risposte date dalle imprese alla domanda sulla loro eventuale partecipazione o meno, nel corso del 2013, a fiere e mostre sia nazionali che internazionali.

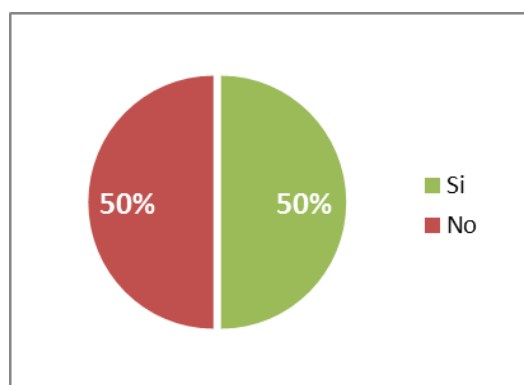
Le vetrerie medie e grandi hanno partecipato in grande numero alle fiere, la metà per quanto riguarda quelle con fatturato compreso tra 500mila e un milione di euro e il 40% di quelle con fatturato superiore al milione. Delle imprese minori solo il 17% si è invece sobbarcato dell'onere di partecipare ad un evento fieristico. Costi di partecipazione e organizzazione della trasferta paiono dunque difficilmente sopportabili dalle realtà muranesi più piccole, dove spesso lavorano appena un pugno di dipendenti e che sono prive del know-how necessario per partecipare ad una fiera. In secondo luogo, se le produzioni di queste ultime sono in maggior misura destinate al mercato locale rispetto ad una grande vetreria in grado di operare su mercati anche internazionali, appare evidente come la partecipazione a eventi promozionali lontani da casa non appaia troppo necessaria per gli affari.

Figura 58. Partecipazione a fiere e mostre nel 2013 – Imprese per classe di fatturato

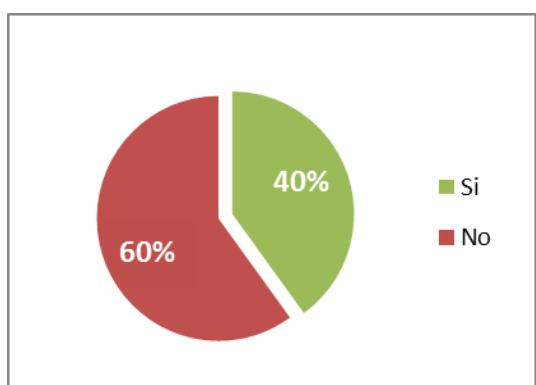
Tra 0 e 500 mila €



Tra 500 mila e 1 milione di €



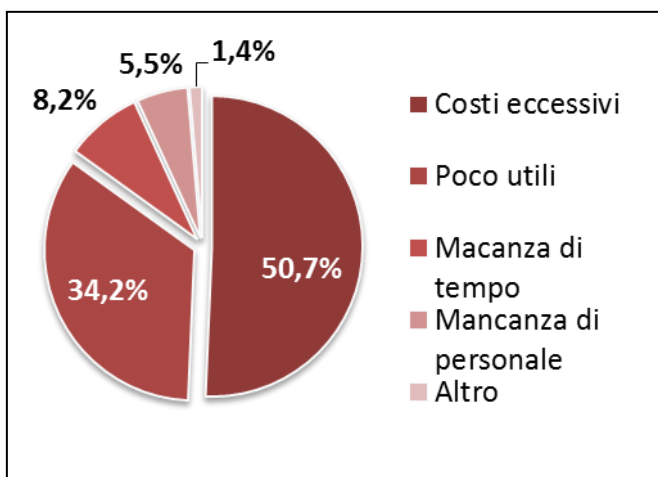
Superiore a 1 milione di €



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

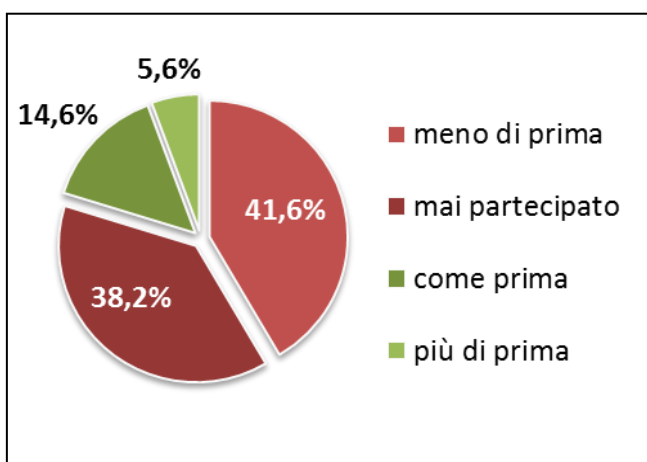
Le ragioni indicate dalle imprese per la mancata partecipazione alle fiere consistono, come previsto, in più della metà dei casi nei costi troppo alti che comporta la partecipazione alle manifestazioni, indicata come principale motivo di rinuncia dal 50,7% del campione, mentre il 34,2% attribuisce invece alle fiere una scarsa utilità e non vede il bisogno di parteciparvi. Infine, la mancanza di tempo e quella di personale hanno fatto desistere rispettivamente l'8,2% e il 5,5% delle imprese.

Figura 59. Ragioni della non partecipazione a fiere e mostre



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

Le fiere non sono più considerate dalle vetrerie di Murano come una volta e, nel corso degli anni, la partecipazione è calata. Ben il 42% afferma di parteciparvi oggi meno che rispetto a 10 anni prima contro solamente poco meno del 6% che ha incrementato la propria presenza e il 14,6% che continua a parteciparvi tanto quanto in passato. Infine, esiste un 38% di aziende che non ha mai preso parte ad una manifestazione fieristica.

Figura 60. Frequenza di partecipazione a fiere e mostre rispetto a 10 anni fa

Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

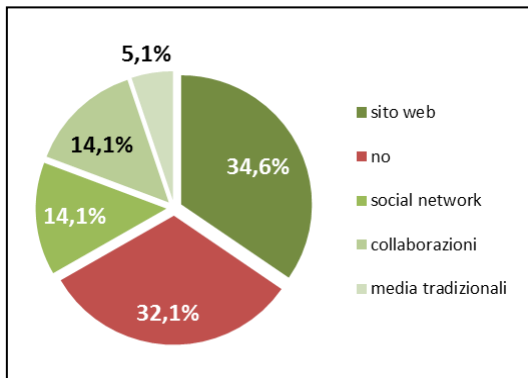
Anche dal punto di vista delle strategie di marketing le imprese si comportano in maniera differente a seconda delle loro dimensioni e delle loro possibilità economiche; emergono tuttavia dei punti di convergenza. Il sito web rimane per tutte, strutturate e meno strutturate, il principale strumento pubblicitario, scelto per promuovere i propri prodotti mediamente da un terzo delle aziende, con un massimo, il 35%, tra quelle maggiori e un minimo, 32%, tra quelle medie. La collaborazione con designer e architetti assume invece sempre più rilevanza man mano che aumenta la dimensione aziendale. Sono ben il 30% delle imprese maggiori a rivolgersi a queste figure, mentre solamente circa il 16% e 14% delle medie e piccole vetrerie scelgono questo canale. Un terzo strumento di marketing molto apprezzato è quello dei social network, le "reti" che hanno acquisito nel tempo sempre più interesse anche come strumento di lavoro e che oggi, a Murano, rappresentano un canale di marketing relevantissimo per le aziende di tutte le dimensioni, pur con una netta preferenza da parte di quelle medie e grandi, mentre inferiore, ma comunque secondo solo al sito web, per quelle più piccole. I media tradizionali, giornali, televisioni, ecc., non sono invece particolarmente sfruttati per la promozione, forse per gli alti costi che generalmente richiede l'acquisto di spazi su di essi o per il target a cui si rivolgono, fatto sta che solamente il 5% delle imprese più piccole e di quelle più grandi vi fanno ricorso, mentre si distinguono invece quelle medie: una su 10 di esse "crede" nei media tradizionali per promuovere la produzione.

Per completare la nostra analisi degli strumenti di marketing a cui fanno ricorso le vetrerie è ora necessario considerare anche quelle che, di pubblicità, non se ne fanno. Una rinuncia molto frequente tra quelle più piccole e verosimilmente più legate al mercato locale, delle

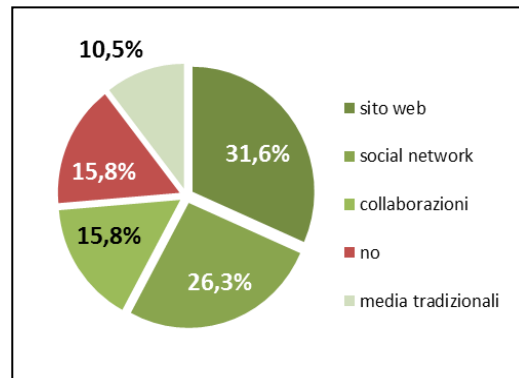
quali poco meno di un terzo non fa nulla per farsi conoscere al pubblico, ma che cala drasticamente al crescere dell'azienda. Sono soltanto rispettivamente il 16% e 10% delle imprese di medie e grandi dimensioni infatti a non intraprendere azioni di marketing di un qualche tipo.

Figura 58. Iniziative di marketing / promozione dei propri prodotti intraprese -- Imprese per classe di fatturato

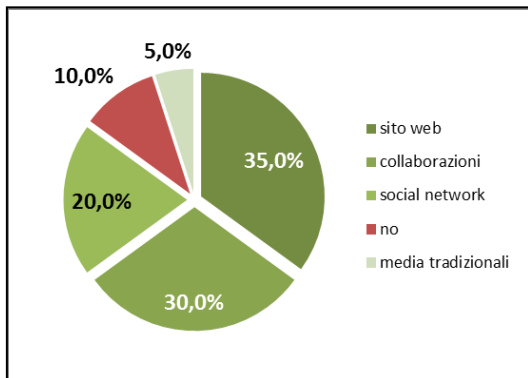
Tra 0 e 500 mila €



Tra 500 mila e 1 milione di €



Superiore a 1 milione di €



Elaborazioni Centro Studi Sintesi su dati Infocamere ed indagine CATI / CAPI

Bibliografia

Bibliografia e sitografia:

Bastianello A. *Le aziende vetrarie di Murano studiate in aspetti tipici*, Tesi di laurea, Università di Venezia, 1985-86.

Consorzio Promovetro Murano, *Vetro di Murano: la storia e le tecniche di un'arte unica*.

www.promovetro.com

www.abatezanetti.it

Opere consultabili relative alla storia del vetro e alle tecniche di produzioni muranesi:

Barovier Mentasti R. *Il vetro veneziano*, Milano, 1982.

Gasparetto A. *Il vetro di Murano dalle origini ad oggi*, Venezia, Neri Pozza, 1958.

Mariacher G. *Il vetro soffiato da Roma antica a Venezia*, Milano, Electa, 1959.

Santi A. *Origine dell'arte vetraria in Venezia e Murano*, Venezia, A. Francesconi, 1986.

Zecchin L. *Appunti di storia vetraria muranese*, Venezia, S. Marco, 1957.