

6. RISULTATI DELL'INDAGINE: CLUSTER ANALYSIS

L'analisi del campione delle aziende prosegue con la ricerca di alcuni gruppi omogenei di aziende rispetto a determinate variabili.

A questo scopo, si è fatto ricorso alla cluster analysis; in particolare sono stati ottenuti dei buoni risultati clusterizzando il campione sulle prestazioni.

I risultati ottenuti sono rappresentati nella Tabella 6-1, nella Tabella 6-2 e nella Figura 6-1: la Tabella 6-1 riporta i livelli prestazionali medi ottenuti a livello di singolo cluster e del campione complessivo, mentre la Tabella 6-2 e la Figura 6-1 illustrano i valori medi in riferimento alla media complessiva del campione. I dati così elaborati forniscono un'indicazione dell'intensità (valore positivo) o della scarsa considerazione (valore negativo) con cui le varie prestazioni considerate sono perseguite dalle imprese del gruppo, sempre ovviamente rispetto alla media del campione.

L'analisi di cluster ha evidenziato la presenza di tre gruppi o cluster:

1. il *cluster 1* comprende le imprese peggio posizionate rispetto alla media in quasi tutte le prestazioni; l'unico elemento di competitività sono i prezzi di vendita, mentre presentano valori deficitari su tutte le altre prestazioni e in particolare su quelle di qualità e sul servizio;
2. il *cluster 2* è costituito dalle imprese che hanno come elementi competitivi soprattutto le prestazioni di qualità e che sono posizionate meglio della media del campione per quanto riguarda il servizio; viceversa presentano prestazioni deficitarie relativamente ai tempi e alla flessibilità, oltre a non presentarsi competitive sui prezzi;
3. il *cluster 3* comprende le imprese che risultano essere meglio posizionate rispetto tutte le prestazioni presentate (solo in riferimento alla prestazioni di qualità sono di poco superate dalle imprese del cluster 2); in particolare queste imprese eccellono nelle prestazioni di flessibilità, di tempo e di costo.

	Cluster 1 17 imprese	Cluster 2 25 imprese	Cluster 3 37 imprese	Media del campione
prezzi di vendita	3,41	2,68	3,51	3,22
prestazioni di costo	2,59	2,66	3,30	2,94
prestazioni di tempo	3,65	3,32	4,07	3,74
prestazioni di flessibilità	3,41	3,40	4,74	4,03
prestazioni di qualità	3,26	4,16	4,15	3,96
servizio	2,49	3,72	4,04	3,62

Tabella 6-1 Livelli prestazionali medi

	Cluster 1 17 imprese	Cluster 2 25 imprese	Cluster 3 37 imprese
prezzi di vendita	0,19	-0,54	0,29
prestazioni di costo	-0,35	-0,28	0,36
prestazioni di tempo	-0,09	-0,42	0,33
prestazioni di flessibilità	-0,62	-0,63	0,71
prestazioni di qualità	-0,70	0,20	0,19
servizio	-1,13	0,10	0,42

Tabella 6-2 Livelli prestazionali medi valutati in riferimento alla media complessiva del campione (in grassetto le prestazioni migliori)

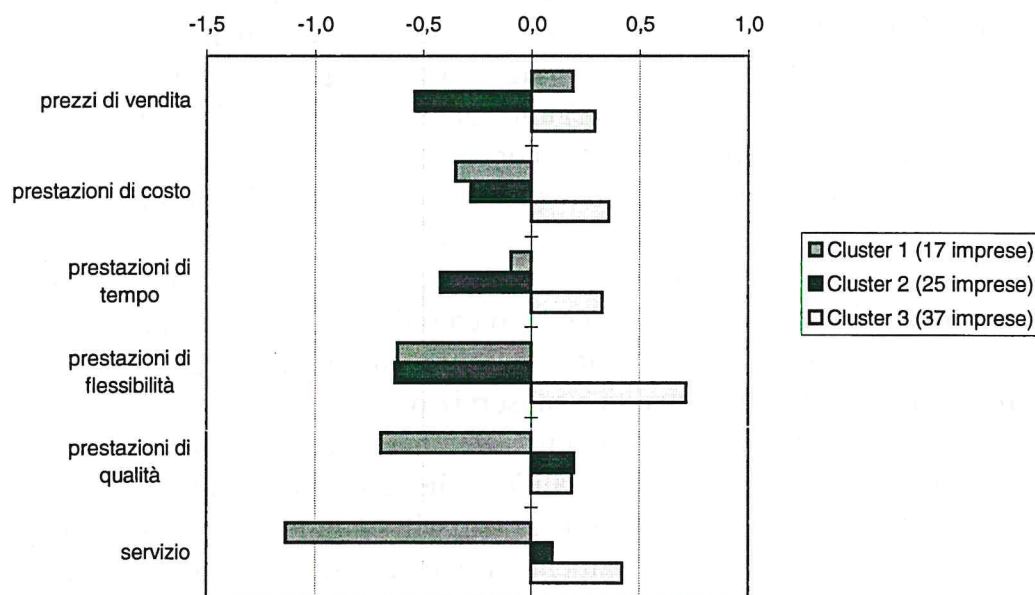


Figura 6-1 Differenze prestazionali dei tre cluster rispetto la media del campione

Interessante notare che delle 79 imprese che hanno risposto alla sezione del questionario riguardante il posizionamento rispetto alla concorrenza in termini di prestazioni, ben 37 appartengono al cluster 3, 25 appartengono al cluster 2 mentre le rimanenti 17 si riferiscono al cluster 1. Quindi quello che emerge è che la maggior parte delle aziende risulta ben posizionata o comunque competitiva, poche sembrano essere le imprese marginali, quelle cioè che non sembrano avere adeguate competenze per un mercato sempre più concorrenziale.

La Tabella 6-3 presenta la distribuzione nei tre cluster delle imprese in base al comparto di appartenenza. Anche se non si possono osservare delle tendenze

marcate, si notano delle differenze che, sebbene debbano essere prese con la dovuta cautela vista l'esiguità di alcuni comparti, è opportuno analizzare.

Delle imprese che producono infissi poco meno della metà (6 su 14) appartengono al cluster 1, 7 si trovano nel cluster 2, mentre solo un'impresa fa parte nel cluster 3; in tal senso questo comparto sembra essere tra quelli peggio posizionati.

I produttori di elementi strutturali per l'edilizia si dividono tra il cluster 2 e 3; viceversa le imprese produttrici di imballaggi sono per la maggior parte (5 su 7) situate nel cluster 1 mentre le rimanenti sono nel cluster 3.

Le imprese che fabbricano oggettistica e articoli per usi diversi appartengono al cluster 2 ma soprattutto al 3.

Quasi tutte le aziende che producono arredo interno appartengono al cluster 3, mentre la maggior parte delle imprese che producono sia infissi che arredo interno sono situate nel cluster 2, anche se non mancano diverse imprese collocate nel cluster 3. Infine le due imprese che producono arredo esterno e urbano si trovano entrambe nel cluster 3.

Quindi il cluster 1 è caratterizzato soprattutto dalle imprese che producono imballaggi e infissi; nel cluster 2 si trovano le rimanenti imprese produttrici di infissi e le aziende che producono sia infissi che arredo interno, mentre il cluster 3 vede una netta prevalenza delle imprese che producono arredo.

	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3		Totale
	n. imprese	% imprese	n. imprese	% imprese	n. imprese	% imprese	
Infissi	6	35,3%	7	28,0%	1	2,7%	14
Elementi strutturali	0	0,0%	2	8,0%	1	2,7%	3
Imballaggi	5	29,4%	0	0,0%	2	5,4%	7
Oggettistica, articoli per usi diversi	0	0,0%	2	8,0%	4	10,8%	6
Arredo interno	4	23,5%	3	12,0%	19	51,4%	26
Arredo interno e infissi	2	11,8%	11	44,0%	8	21,6%	21
Arredo esterno e urbano	0	0,0%	0	0,0%	2	5,4%	2
TOTALE	17	100,0%	25	100,0%	37	100,0%	79

Tabella 6-3 Distribuzione delle imprese nei tre cluster in base al comparto

Si è voluto successivamente condurre un'analisi statistica della varianza (ANOVA)¹, avente l'obiettivo di evidenziare le caratteristiche strutturali, le leve operative e i piani di sviluppo futuri propri di ciascun cluster.

¹ Le differenze esistenti tra i tre cluster vengono ritenute significative qualora il livello di significatività sia risultato superiore o al massimo uguale al 95% ($[Pr > F] < 0,05$). I dati completi delle elaborazioni effettuate sui tre cluster sono riportati in appendice.

Il fatturato risulta mediamente superiore per le imprese del cluster 3, ma le differenze tra le aziende dei diversi cluster non sono molto significative, il che metterebbe in evidenza che la competitività o meno delle aziende non dipende fondamentalmente da aspetti dimensionali. Questo è messo in evidenza anche dal numero medio degli addetti, che risulta minore per le imprese del cluster 2 (7,08), mentre nel cluster 3 il numero medio degli addetti è circa 9.

Riguardo alla modalità di risposta al mercato bisogna sottolineare come nessuna delle imprese del cluster 1 effettui una produzione a catalogo su previsione delle vendite, mentre quasi il 50% delle vendite delle aziende del cluster 2 avviene non a catalogo su disegno interamente proprio, rilevando come prestazioni come la qualità e in misura minore il servizio siano soprattutto prerogative delle imprese che operano “su misura” che, viceversa, prestano poca attenzione a elementi quali il prezzo o le prestazioni di tempo. Le imprese appartenenti al cluster 1 effettuano soprattutto lavorazioni o servizi conto terzi (36,5% della produzione), al contrario le imprese del cluster 2 e del cluster 3 effettuano lavorazioni conto terzi per circa il 7% della produzione (test ANOVA: $[Pr>F]<0,0007$).

Nella Figura 6-2 vengono rappresentati i dati relativi alla modalità di risposta al mercato per i tre cluster.

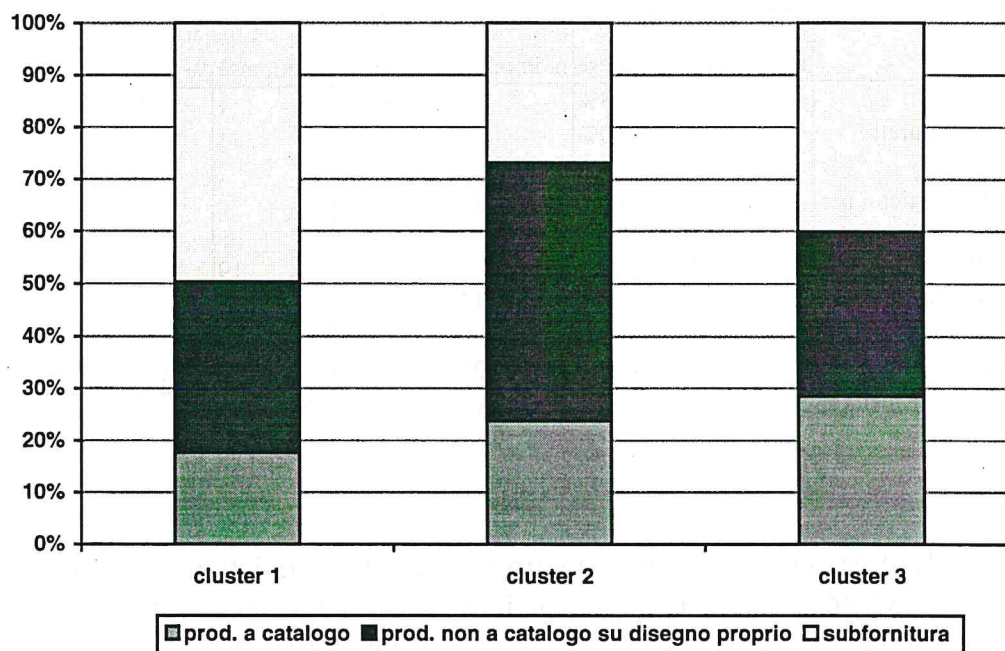


Figura 6-2 Modalità di risposta al mercato nei tre cluster

Mentre le imprese del cluster 2 producono più delle altre a prodotto singolo (49,0%), evidenziando in tal modo il loro connotato di stretto adeguamento alle richieste dei clienti, le imprese del cluster 1 producono soprattutto a lotti (54,3%), coerentemente con la maggiore produzione in subfornitura.

La Figura 6-3 mette in evidenza la diversa localizzazione dei clienti nei tre cluster. Emerge come le imprese del cluster 1 sono quelle che vendono maggiormente in Regione (85,3%) mentre le esportazioni sono assolutamente marginali (0,6% di vendite nel resto d'Europa). Viceversa sono le imprese del cluster 3 quelle che meno legate al mercato locale (63,5% delle vendite sono in Regione) e che maggiormente esportano (15,4%).

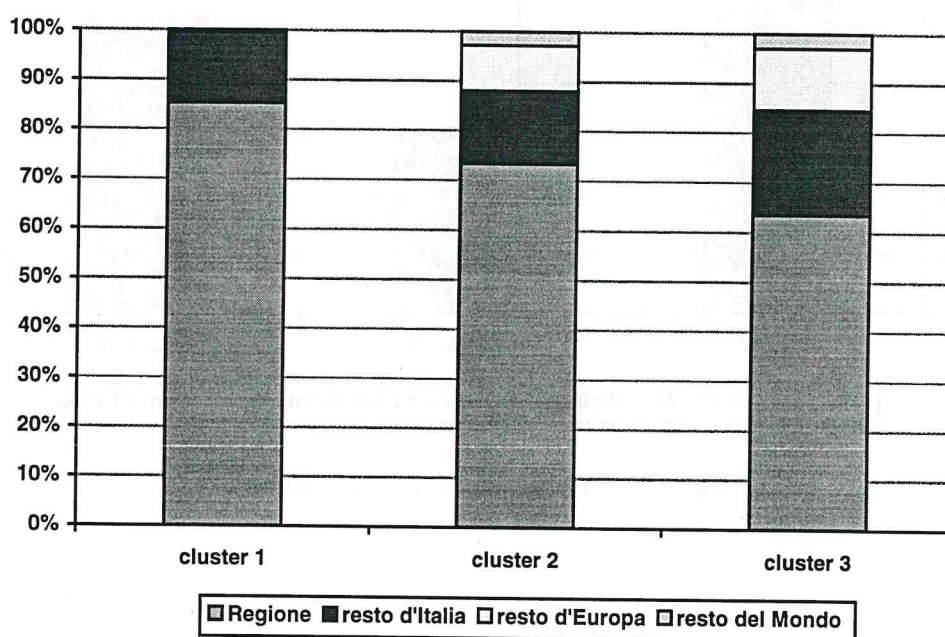


Figura 6-3 Localizzazione dei clienti nei tre cluster

Analizzando la tipologia dei clienti emergono due dati molto significativi. Le aziende che vendono a grandi imprese industriali appartengono quasi esclusivamente al cluster 1 (8,24%; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0166$); questo risultato può derivare dal fatto che si trovano soprattutto nel cluster 1 le imprese di imballaggi, che sono quelle che più di altre vendono alla grande industria. Complessivamente le imprese appartenenti al cluster 1 destinano la maggior parte della loro produzione (57,7% del fatturato) a imprese industriali o artigianali. Viceversa la vendita a privati caratterizza il cluster 2 (61,9%; test ANOVA: $[Pr>F]<0,016$); rilevando come i privati siano maggiormente attenti a prestazioni di qualità e anche di servizio piuttosto che a prestazioni di tempo o altro. Nella

Figura 6-4 vengono rappresentati i dati relativi alla tipologia dei clienti nei diversi cluster; dalla figura emerge inoltre come si trovino nel cluster 3 le imprese che maggiormente vendono ad agenti o aziende commerciali (19,5% del fatturato).

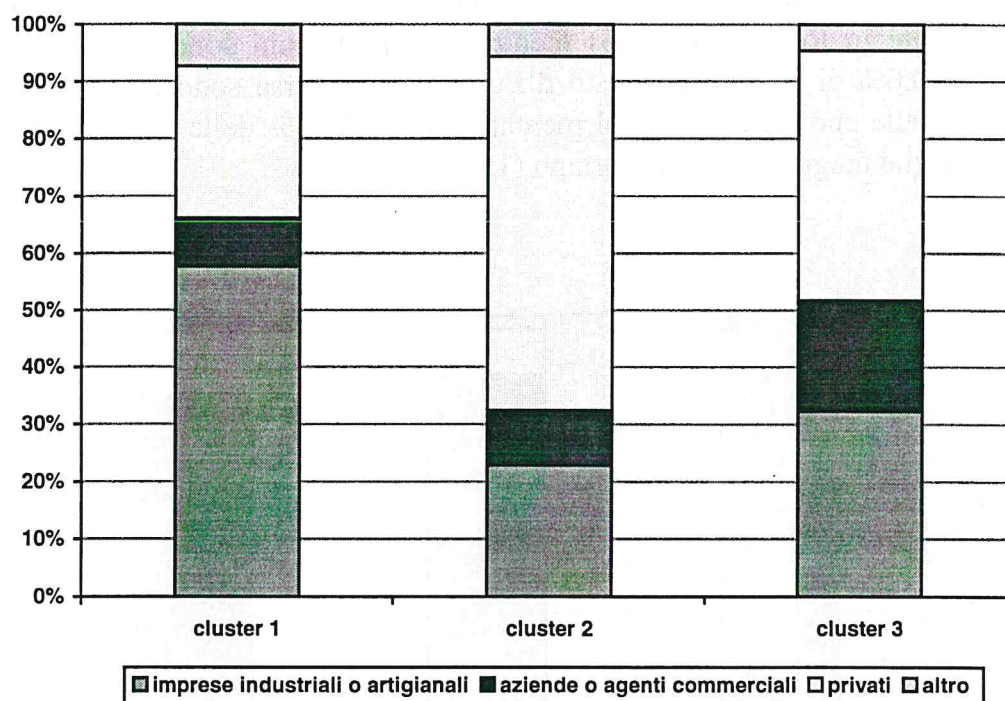


Figura 6-4 Tipologia dei clienti nei tre cluster

E' anche importante mettere in evidenza le diverse caratteristiche dei mercati ai quali si rivolgono le imprese dei tre cluster. Le imprese del cluster 1 sono quelle che maggiormente segnalano l'alta numerosità dei concorrenti (3,53) e il loro carattere locale (3,59); viceversa queste imprese sono quelle che meno delle altre operano su diversi segmenti (2,65). Il dato più interessante è quello riguardante il grado di unicità dei prodotti che per le imprese del cluster 1 è molto basso (1,82; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0248$); questo è coerente con il fatto che queste imprese puntano soprattutto sul prezzo non essendoci altri elementi di diversificazione. Riguardo alle caratteristiche del mercato le imprese del cluster 2 risultano essere quelle maggiormente caratterizzate dall'unicità del prodotto (3,16; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0248$); questo d'altronde era prevedibile dal momento che il cluster 2 punta soprattutto sulla qualità del prodotto e sul servizio (personalizzazione, innovazione, ecc.), elementi fondamentali per differenziare il proprio prodotto sul mercato. Le imprese del cluster 3 sono quelle che maggiormente operano su diversi mercati (3,11), mentre riguardo l'unicità del

prodotto si collocano in una posizione intermedia tra le imprese degli altri gruppi (2,78).

Le percentuali di costi sostenuti per le esternalizzazioni non variano significativamente da cluster a cluster, viceversa risulta più interessante indagare le ragioni che spingono le imprese a delegare all'esterno alcune fasi produttive. Infatti, anche se in tutti i cluster prevalgono le esternalizzazioni per conseguire vantaggi di costo, nel cluster 1 circa il 36% delle esternalizzazioni avvengono in corrispondenza di picchi di domanda, mentre nel cluster 2 il 40% delle esternalizzazioni deriva da una mancanza interna di tecnologia o competenza.

Tramite l'analisi della varianza si è analizzata l'intensità di utilizzo delle leve tecnologiche, organizzative, d'interfaccia cliente-fornitore e gestionali in ciascun gruppo di imprese.

Riguardo alla diversa importanza delle tecnologie presenti, le imprese del cluster 1 presentano alti valori relativi alle tecnologie produttive e a quelle di controllo della qualità, viceversa le imprese del cluster 3 sono quelle che presentano il maggior valore rispetto all'importanza delle tecnologie di magazzinaggio. Però l'elemento più significativo di differenziazione tra i vari cluster, come mette in evidenza l'analisi di significatività (test ANOVA: $[Pr>F]<0,0337$), è relativo all'importanza delle tecnologie di progettazione: importanti per le imprese del cluster 3 (3,86), meno per le imprese del cluster 2 (3,44), di scarsa importanza per quelle del cluster 1 (1,67). Questo conferma ulteriormente gli scarsi elementi di differenziazione richiesti alle imprese del cluster 1.

Le variabili che più di altre sembrano sottolineare la diversità tra i diversi cluster sono quelle relative al livello di avanguardia delle tecnologie utilizzate (Tabella 6-4). La Figura 6-5 illustra i valori medi di ogni singolo cluster in riferimento alla media complessiva del campione. Le differenze tra i comparti rispetto all'avanguardia delle tecnologie produttive sono minime, confermando l'impressione che queste non siano in grado di dare competenze o vantaggi competitivi apprezzabili. Diversa è la situazione relativa all'avanguardia delle tecnologie di controllo qualità che assume il massimo valore per le imprese del cluster 3 (4; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0425$), viceversa basso è il valore raggiunto dalle imprese del cluster 2 (2,5). Le tecnologie di movimentazione sono avanzate nel cluster 3 (3,39; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0423$), mentre sono poco all'avanguardia quelle utilizzate dalle imprese del cluster 1 (2,5). Analogo è il discorso relativo all'avanguardia delle tecnologie di magazzinaggio, anche se in questo caso le aziende del cluster 2 presentano valori simili a quelle del cluster 1 (cluster 3: 3,58; cluster 2: 2,60; cluster 1: 2,67; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0462$). Coerentemente con l'importanza data, l'avanguardia delle tecnologie di progettazione è sopra la media per le imprese dei cluster 3 e 2 (rispettivamente 3,36 e 3,22) mentre è scarsa per il cluster 1 (1,67). Significativo anche il livello di avanguardia delle tecnologie informatiche di comunicazione, che risulta molto

arretrato per le imprese del cluster 1 (1,33; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0214$ rispetto al valore 3,6 raggiunto dalle rimanenti imprese). In generale riguardo all'avanguardia delle tecnologie si deve rilevare come le imprese del cluster 3 siano quelle meglio posizionate rispetto tutte le voci presentate, viceversa la situazione delle imprese del cluster 1 è intermedia rispetto gli altri due gruppi per quanto riguarda l'avanguardia delle tecnologie produttive, quelle di controllo qualità e quelle relative al magazzinaggio, mentre è decisamente peggiore rispetto alle rimanenti tecnologie.

	Cluster 1 17 imprese	Cluster 2 25 imprese	Cluster 3 37 imprese	Media del campione
tecnol. produttive	3,53	3,40	3,89	3,63
tecnol. controllo qualità	3,50	2,50	4,00	3,38
tecnol. di movimentazione	2,50	3,15	3,39	3,08
tecnol. di magazzinaggio	2,67	2,60	3,58	3,10
tecnol. di progettazione	1,67	3,22	3,36	3,11
tecnol. inf. di gestione	3,00	3,67	3,89	3,64
tecnol. inf. di comunicazione	1,33	3,60	3,63	3,06

Tabella 6-4 Livelli di avanguardia delle diverse tecnologie nei tre cluster

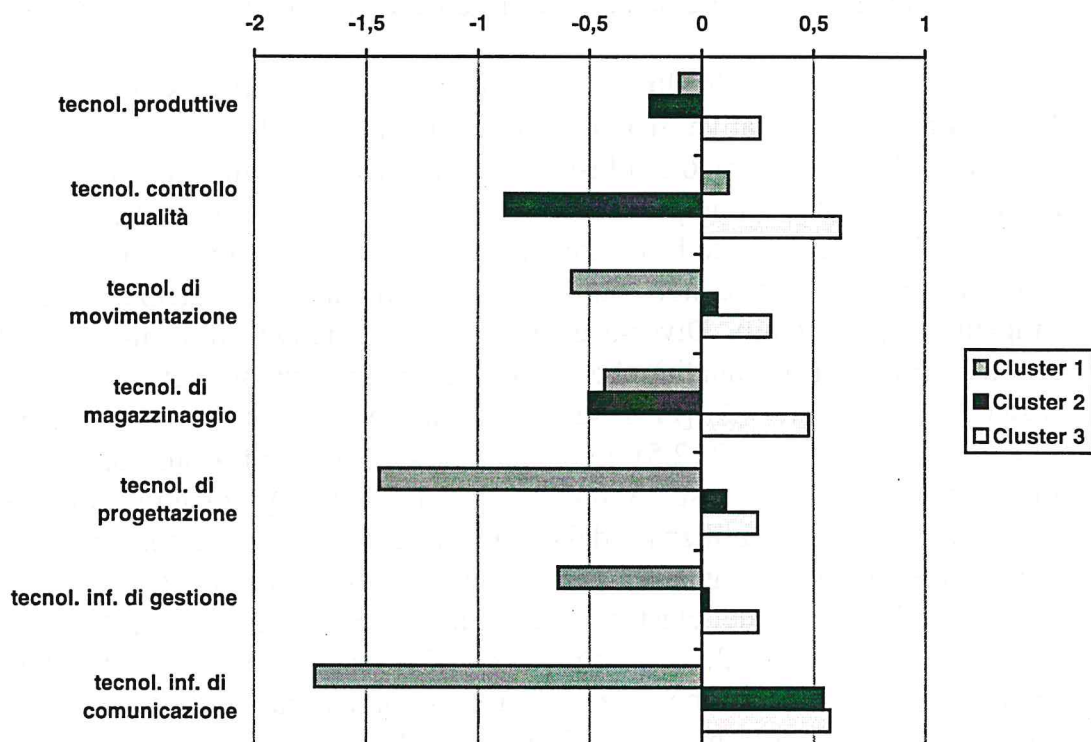


Figura 6-5 Avanguardia delle tecnologie nei diversi cluster rispetto ai valori medi

Riguardo alla presenza dei diversi macchinari, è interessante rilevare l'alto numero di macchine manuali presenti nelle imprese del cluster 2 (mediamente 13,76), soprattutto se confrontato con la minore dimensione di queste imprese in termini di addetti; la maggiore produzione verso privati necessita maggiori personalizzazioni e di conseguenza un numero maggiore di lavorazioni devono essere effettuate. Al contrario le imprese del cluster 1 hanno il più basso numero di macchine manuali (10,71) mentre sono quelle che maggiormente dispongono di sistemi di automazione rigida (0,29; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0124$). Importante è segnalare come le macchine dotate di PLC sono presenti soprattutto nel cluster 2 (0,84), mentre le macchine a CN/CNC e i sistemi di automazione flessibili sono particolarmente presenti nelle imprese del cluster 3 (rispettivamente 0,78 e 0,14).

Riguardo alle leve organizzative, si deve sottolineare come la specializzazione degli operai caratterizzi i cluster 2 e 3 (il valore raggiunto da questa leva è rispettivamente di 3,8 e 3,89). La mobilità interna riguarda in particolare i cluster 1 e 2 (rispettivamente 4,53 e 4,56), gli incentivi economici collegati con i risultati dell'azienda sono relativamente più usati dalle imprese del cluster 2 (2), mentre il ricambio del personale rappresenta un problema soprattutto per le imprese del cluster 3. Comunque, a parte una minore specializzazione del personale delle imprese del cluster 1, non emergono differenze significative riguardo alle leve organizzative, che, come già rilevato, risultano poco applicate dalle imprese del campione.

In riferimento alle leve di interfaccia cliente-fornitore, emerge come le imprese del cluster 1 siano quelle che hanno relativamente minor potere contrattuale nei confronti sia dei fornitori che dei clienti (3,18) anche se le relazioni con questi ultimi sono improntate al lungo periodo (3,93); ciò è spiegabile da un lato dal minor grado di differenziazione del prodotto, dall'altro dalla maggiore presenza come clienti di imprese industriali, che maggiormente ricercano un rapporto stabile e continuativo con i propri fornitori. Le imprese del cluster 2 sono quelle che meno delle altre stabiliscono relazioni di lungo periodo con i clienti (3,36), ma che viceversa ottengono maggiori informazioni sulla soddisfazione dei clienti (4,56); tutto questo risulta coerente con la maggiore presenza di un cliente privato. Infine le imprese del cluster 3 presentano il maggior potere contrattuale nei confronti sia dei clienti che dei fornitori (3,77) e soprattutto con questi ultimi le relazioni sono improntate al lungo periodo (4,49).

Analizzando le leve gestionali di Just-in-Time, pur non riscontrando differenze significative tra i diversi gruppi, si deve rilevare come siano soprattutto le imprese del cluster 1 a usufruire di consegne da parte dei fornitori secondo le proprie necessità (4,47); forse questo deriva dalla maggiore presenza di aziende

che lavorano in conto terzi per le quali è direttamente il committente che si occupa della fornitura degli elementi da lavorare. Viceversa sono le imprese del cluster 3 quelle che riescono a rispondere, anche con breve preavviso, alle necessità del cliente (4,59). Infine bisogna segnalare come siano in particolare le aziende del cluster 2 a adottare una disposizione planimetrica tale da facilitare gli spostamenti (4,52) e a impegnarsi nella riduzione dei tempi di attrezzaggio (3,68).

Maggiormente marcate e significative le differenze riscontrate tra i diversi gruppi di imprese relativamente all'utilizzo di leve gestionali di Concurrent Engineering; infatti un coinvolgimento attivo nella progettazione e ingegnerizzazione del prodotto del cliente è appannaggio soprattutto delle imprese del cluster 2 (3,92; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0272$) mentre risulta sotto la media per le imprese del cluster 1 (2,53); ciò sottolinea una maggiore importanza verso elementi quali la personalizzazione del prodotto soprattutto per le imprese del cluster 2 che, come già più volte ricordato, sono quelle che maggiormente si rivolgono direttamente a un cliente privato. L'importanza della semplicità di fabbricazione e montaggio sembra molto recepita dalle imprese del cluster 3 (3,68; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0211$) mentre trascurata dal cluster 1 (2,29).

Riguardo alle leve di Total Quality Management si sottolinea come la formalizzazione del sistema qualità riguardi in particolare le imprese del cluster 2, che emergono anche per l'importanza assegnata alle prestazioni di qualità dei fornitori (4,6; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0004$); non è un caso quindi che le imprese di questo cluster siano quelle meglio posizionate per quanto riguarda le prestazioni di qualità. Viceversa l'utilizzo della manutenzione preventiva risulta prerogativa soprattutto delle aziende del cluster 3 (3,24).

Diverso è il posizionamento delle imprese dei cluster su alcune competenze specificate nella ricerca (Tabella 6-5 e Figura 6-6). Le imprese del cluster 1 risultano peggio posizionate rispetto la media in quasi tutte le macro-leve presentate; risultano particolarmente significativi i peggiori posizionamenti riguardo alle avanzate tecniche di gestione (2,76; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0213$), alla capacità di progettazione (2,41; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0092$), all'affidabilità e qualità dei fornitori (3,06; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0099$), alla capacità commerciale (2,76; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0413$) e alla fedeltà di marca (3,38; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0036$). Solo riguardo alle avanzate tecnologie di produzione (3,24), alla disponibilità di risorse finanziarie (2,71) e alla possibilità di usufruire di agevolazioni finanziarie (2,71) le imprese del cluster 1 non risultano le peggio posizionate. Questi risultati sottolineano le minori competenze necessarie per le imprese di questo cluster, che spesso effettuano solamente lavorazioni conto terzi. Le imprese del cluster 2 eccellono per quanto concerne la professionalità della manodopera (3,56); una maggiore produzione a prodotto singolo, un maggiore coinvolgimento nella fase di progettazione, maggiore attenzione alla personalizzazione e alle richieste di un cliente privato, migliori prestazioni di qualità necessariamente richiedono manodopera con maggiore

professionalità. Viceversa le imprese del cluster 3 risultano meglio posizionate in quasi tutte le competenze coerentemente con le loro migliori prestazioni.

	Cluster 1 17 imprese	Cluster 2 25 imprese	Cluster 3 37 imprese	Media del campione
manodopera con alta professionalità	3,12	3,56	3,46	3,42
avanzate tecnologie di produzione	3,24	3,16	3,51	3,31
avanzate tecniche di gestione	2,76	2,96	3,35	3,10
elevata capacità di progettazione	2,41	3,16	3,33	3,09
alta affidabilità e qualità dei fornitori	3,06	3,56	3,78	3,56
elevata capacità commerciale	2,76	2,8	3,19	2,97
disponibilità di risorse finanziarie proprie	2,71	2,68	2,76	2,71
agevolazioni finanz. e incentivi pubblici	2,71	2,48	2,26	2,42
fedeltà di marca	3,38	3,54	4,01	3,74

Tabella 6-5 Competenze nei tre cluster

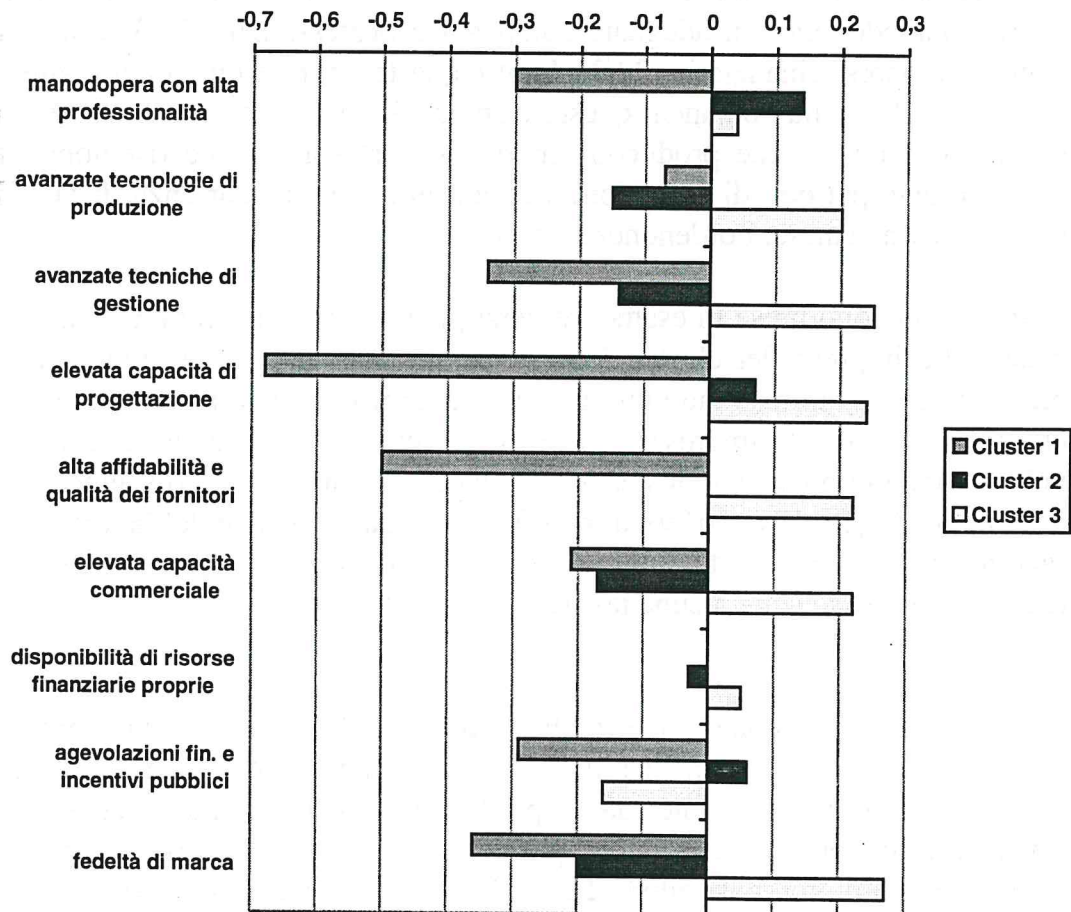


Figura 6-6 Competenze nei diversi cluster rispetto i valori medi

Interessante anche analizzare le diverse intenzioni di miglioramento dei vari gruppi riguardo alle prestazioni. Dai dati risulta come le imprese del cluster 1 vogliano soprattutto migliorare nelle prestazioni di costo (3,00) e in quelle di qualità (2,68); viceversa non vengono indicate particolari intenzioni di miglioramento riguardo al servizio (2,03) e ai prezzi di vendita (2,06) (la riduzione dei costi e più elevati livelli qualitativi, minore difettosità e minori rilavorazioni, sembrano gli unici elementi di differenziazione facilmente praticabili per le aziende di questo gruppo). Le imprese del cluster 2 presentano valori superiori alla media per tutte le prestazioni, comunque emerge soprattutto l'intento di migliorare le prestazioni di tempo (2,84) e di essere maggiormente competitivi sui prezzi di vendita. Il cluster 3 riporta dei valori intermedi e non prevede di migliorare in modo più marcato nessuna delle prestazioni indicate.

In riferimento alle attuali difficoltà che incontrano le aziende, le imprese del cluster 1 lamentano il forte potere contrattuale dei clienti (3,12; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0474$) e dei fornitori (2,12), oltre a una forte concorrenza nel mercato (3,59). Le imprese del cluster 2 più di altre incontrano difficoltà a causa della propria ridotta capacità produttiva (2,2) e dell'inadeguatezza delle proprie infrastrutture (2,24). Viceversa le imprese del cluster 3 lamentano la difficoltà a trovare manodopera con adeguate competenze professionali (3,73) e a reperire opportune risorse finanziarie (3,08). Inoltre queste imprese più di altre lamentano il basso livello della domanda; questo è spiegabile data l'alta presenza, in questo gruppo, di imprese che producono mobili, che probabilmente risentono più di altre l'attuale periodo di recessione dei consumi e la concorrenza di altre zone limitrofe (Manzanese, Pordenonese, ecc.).

Infine vengono prese in esame i diversi piani di sviluppo caratterizzanti i vari cluster. Le imprese del cluster 3 presentano valori superiori in tutti i possibili piani presentati, dimostrando un maggiore dinamismo e una maggiore volontà di crescere rispetto alle imprese degli altri due cluster. Da segnalare la maggiore volontà delle imprese del cluster 3 a espandersi in nuove aree o segmenti (2,85; test ANOVA: $[Pr>F]<0,0199$), a modificare l'organizzazione del lavoro (2,76), a razionalizzare il canale distributivo (2,45), a potenziare il reparto progettazione (2,19) e a esternalizzare alcune lavorazioni (2,03).

Quindi in conclusione si rileva che le imprese del cluster 1, che sono quelle posizionate sotto la media in tutte le prestazioni presentate salvo il prezzo di vendita, sono caratterizzate dalla produzione di beni indifferenziati o da lavorazioni in conto terzi; vendono più delle altre aziende a imprese industriali e meno al privato; non possiedono capacità progettuale ed il livello di avanguardia delle tecnologie è sotto la media salvo per le tecnologie di controllo qualità. Inoltre queste imprese dimostrano scarsa attenzione alle prestazioni qualitative

del fornitore e sembrano subire un forte potere contrattuale dei clienti, dovuto sia al fatto che questi sono generalmente altre imprese a carattere industriale sia dal fatto che la loro produzione non presenta elementi di differenziazione o di specificità sufficienti a determinare un maggiore potere contrattuale.

Le imprese del cluster 2, che sono quelle che hanno come caratteristiche distintive le prestazioni di qualità e di servizio a fronte di peggiori prestazioni di tempo e flessibilità oltre alla presenza di prezzi non competitivi, sono caratterizzate da una minore dimensione media, da un basso valore di produzione in subfornitura e soprattutto da un'alta percentuale di vendite destinate al consumatore finale. Altre peculiarità sono l'elevato grado di unicità dei prodotti e il forte coinvolgimento nella progettazione, anche se supportata da un minor livello tecnologico rispetto a quelle utilizzate dal cluster 3.

Infine le aziende del cluster 3, caratterizzate da valori prestazionali sopra la media, in particolare per quanto riguarda le prestazioni di flessibilità, di tempo e di costo, sono caratterizzate dall'importanza delle tecnologie di progettazione oltre che dall'avanguardia superiore alla media di tutte le tecnologie presenti. Queste imprese danno molta importanza alla semplicità di produzione e ricercano più di altre un'alta affidabilità e qualità dei fornitori; tutto questo, unito a elevate capacità commerciali, permette anche una buona fedeltà di marca, oltre a una maggiore percentuale di vendita in tutta l'Europa e nel resto del Mondo.

