Esame professionale di specialista in marketing

Parte d'esame 3: studio guidato di un caso, pianificazione

Nome _____

Numero di candidato _____

Data dell'esame _____

Durata dell'esame: 180 minuti

Punteggio: massimo 72 punti

È pregato di prestare attenzione ai seguenti punti:

1. Questo testo comprende 18 pagine, copertina compresa. È pregato di controllare che il suo esemplare sia completo.
2. Scriva su ogni foglio personale il suo nome e cognome e il suo numero di candidato.
3. Inserisca i fogli personali ed eventuali fogli degli appunti nella busta dell'esame.
4. Non è permesso unire i fogli con punti metallici.
5. Nell'interesse della leggibilità, nelle designazioni di persone si è rinunciato a utilizzare ogni volta anche la forma femminile.

Le auguriamo buona fortuna!

Incarico di lavoro

Situazione iniziale

Di seguito lei elaborerà un caso pratico concreto. Il caso consiste in una descrizione del caso e 4 compiti separati, ciascuno con una situazione iniziale diversa.

Compito

Legga attentamente la descrizione del caso. Essa vale per tutti i compiti seguenti. Legga quindi la situazione iniziale del compito 1, esamini gli eventuali allegati ed elabori gli incarichi. Elabori i compiti da 2 a 4 nella stessa maniera.

Punti

Massimo 72 punti

Organizzazione

Ha a disposizione 180 minuti di tempo per elaborare tutti e 4 i compiti, il che corrisponde a circa 45 minuti per ogni compito.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Descrizione del caso

Künzli SwissSchuh AG
Invenzioni calzaturiere innovative e pionieristiche caratterizzano la tradizione e la storia della piccola ma selezionata fabbrica di scarpe. L'azienda ha sede in Svizzera da quasi 100 anni: oltre l'80% del valore aggiunto della produzione viene realizzato in Svizzera!
In passato i prodotti di Künzli SwissSchuh erano commercializzati a livello internazionale. In seguito a uno schiacciante contenzioso sul marchio con un produttore tedesco, alcuni anni fa Künzli SwissSchuh è stata costretta a limitarsi al mercato svizzero. Oggi l'azienda occupa 32 collaboratori, è gestita dalla titolare e registra un fatturato annuo di circa CHF 8 milioni, il 75% di cui nel settore delle linee medicali. Nella primavera 2021 si celebrerà il 100º anniversario dell'azienda.

Storia

Nel **1921** Werner Künzli fonda l'azienda. Egli si concentra sulla produzione di scarpe sportive specifiche per i settori sci, calcio, pattinaggio su ghiaccio, pallamano e ciclismo.

Nel **1959** Künzli presenta le 5 strisce Künzli come marchio di fabbrica di tutte le scarpe sportive Künzli. Le scarpe vengono vendute in tutta Europa. Vengono utilizzate dalla nazionale di calcio, inoltre dell'assortimento fanno parte modelli da tennis, pattini, scarpe da ciclismo, da atletica leggera, da jogging, da curling e da paracadutismo.

Nel **2006** Künzli fornisce al team Swiss Olympic sneaker di tendenza. Viene creato il label K style. Le scarpe sportive scompaiono dall'assortimento.

Nel **2011** Künzli perde una causa sul marchio e deve ritirare tutte le scarpe da tutti i negozi tedeschi.

Nel **2013,** oltre alla linea K style, Künzli introduce nell'assortimento anche 2 linee medicali, Protect contro le slogature e Ortho per la riabilitazione dopo le lesioni alle articolazioni tibio-tarsali.

Nel **2014** Künzli apre il proprio shop online. Raffinate sneaker di K style e scarpe medicali intelligenti di Protect e Ortho sono ora disponibili anche in Internet.

Nel **2015** nasce lo slogan «Prodotte in Svizzera con il cuore». Iniziano le attività sui social media.

Nel **2020**, a Windisch 32 collaboratori realizzano ogni anno 2 collezioni moda e scarpe per le 2 linee medicali. La vendita di tutte e 3 le linee avviene tramite il factory store di Windisch, lo shop online e negozi specializzati selezionati.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Le aree operative di Künzli SwissSchuh

k style künzli

protect künzli

ortho® künzli

Künzli K style è una collezione moda con modelli di sneaker come le scarpe di DJ Bobo e della sua crew, che vanno in scena con le scarpe Künzli. Le sneaker sono morbide, flessibili e imbottite di pelle. Ogni anno vengono concepiti nuovi modelli, che vengono pubblicizzati dai cosiddetti amici del marchio (Kurt Aeschbacher, DJ Bobo, Edith Hunkeler, Sonia Kälin, Marco Rima, Francine Jordi, Kilian Wenger, Stefan Gubser). In questo segmento Künzli SwissSchuh propone anche design di scarpe personalizzati per associazioni o aziende (spitex, operatori di soccorso ecc.).

Con il nome di **Künzli Protect** vengono sviluppate delle calzature che, per il loro taglio medio-alto e la speciale allacciatura con striscia sul tallone, sono particolarmente adatte alla profilassi per giovani e anziani, alla riabilitazione dopo il trattamento di lesioni o anche come protezione in caso di andatura incerta. I modelli sportivi proteggono il piede durante lo sport e altre attività.

Künzli Ortho con stabilizzatori integrati assicura la giusta immobilizzazione dopo gli infortuni. In questo settore, oltre ai modelli medicali e alle scarpe antinfortunistiche per l'edilizia, vengono proposte anche calzature speciali per chi pratica la lotta svizzera.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Vendita/commercio
La vendita avviene tramite una rete di commercianti in Svizzera, lo shop online, un factory store a Windisch, negozi di ortopedia specializzati e fiere medicali. I commercianti vengono assistiti dal team di Künzli SwissSchuh, di piccole dimensioni (3 persone, inclusa la titolare), in modo davvero individuale. Con i suoi 600 m^2 di superficie di vendita, la presentazione completa degli ultimi modelli, un'esposizione dedicata alla storia della calzatura e l'originale bar di vendita, il factory store di Windisch è noto a livello regionale, ma troppo poco frequentato. È aperto dal martedì al sabato nei consueti orari di apertura dei negozi.

Comunicazione marketing
Oggi l'azienda non effettua quasi alcuna comunicazione marketing: le 2 linee medicali Protect e Ortho sono molto ambite e si vendono in modo eccellente grazie al passaparola e al piccolo e competente servizio esterno. La collezione moda viene pubblicizzata esclusivamente dai cosiddetti amici del marchio (testimonial). La titolare dell'azienda è attiva nel settore PR e cura contatti costanti con i media più importanti in Svizzera.
Oggi la collezione moda gode di scarsa notorietà e il posizionamento nel commercio e tra i consumatori è troppo poco chiaro perché Künzli SwissSchuh possa avere davvero successo. Pertanto, per l'anno di anniversario 2021 è stato stabilito per la prima volta un budget di CHF 150'000 esclusivamente per pubblicizzare la collezione moda. La direzione è consapevole del fatto che con la collezione moda Künzli SwissSchuh si muove in una nicchia di mercato e che non potrà mai competere con i grandi del settore (Nike, Adidas, Pasito - Fricker ecc.). Tuttavia un nuovo studio di mercato ha anche mostrato che in Svizzera sono proprio i clienti più giovani ad acquistare di nuovo le sneaker in modo mirato presso degli specialisti che non solo producono calzature di tendenza, ma si impegnano anche in modo responsabile a favore dell'ambiente e di un bilancio ecologico positivo, garantendo durevolezza, swissness del marchio e un elevato valore aggiunto in Svizzera. I consumatori intendono sentirsi a casa grazie al loro marchio preferito e vogliono amarlo.

Il settore calzaturiero in generale
In passato l'industria calzaturiera svizzera era la più importante d'Europa. Oggi non sono neppure 10 gli stabilimenti che producono in Svizzera. Per poter sopravvivere, alcune aziende hanno spostato parti della produzione all'estero. Attualmente il settore conta ancora circa 300 occupati. Il mercato calzaturiero svizzero si presenta stabile e si muove su un livello di fatturato stimato di circa CHF 1,6 miliardi l'anno. Ogni anno gli svizzeri acquistano da 5 a 7 paia di scarpe. Il 35% delle persone intervistate si reca in un negozio di scarpe ogni 2–3 mesi e un quinto una volta al mese. Negli ultimi anni sono state acquistate più scarpe, tuttavia i prezzi si sono abbassati. Oltre a Zalando e ad altri commercianti online il turismo degli acquisti aumenta la pressione sul settore. Complessivamente, questi fattori sviluppano una dinamica a cui un produttore di scarpe svizzero difficilmente riesce a sottrarsi. In futuro alcuni marchi potranno effettuare le vendite in modo da coprire i costi solo tramite shop online e fornitori terzi. Una propria rete di distribuzione in Svizzera non è più redditizia per nessuno dei produttori nazionali.

Mercato svizzero
- Nel 2019 il fatturato sul mercato delle scarpe era pari a circa CHF 1,6 miliardi.
- La quota del mercato calzaturiero dei produttori svizzeri nel proprio paese è pari a circa il 6%.
- Secondo le previsioni, nel 2023 si raggiungerà un volume di mercato di CHF 1,9 miliardi.
- Il più grande segmento di mercato sono le scarpe in pelle con un volume di mercato di circa CHF 1,3 miliardi e un fatturato pro capite di circa CHF 210 (2019).

Mercato europeo
- Nel 2019 il fatturato sul mercato delle scarpe era pari a circa CHF 110 miliardi.
- Secondo le previsioni, nel 2023 si raggiungerà un volume di mercato di CHF 121 miliardi convertiti.
- Il più grande segmento di mercato sono le scarpe in pelle con un volume di mercato di circa CHF 52 miliardi e un fatturato pro capite di circa CHF 140 (2019).

© by Commissione d'esame MFL 2020

Quote di mercato sul mercato calzaturiero svizzero (con produzione o produzione parziale in Svizzera)

Ammann & Co.	0,5%	Fretz Men	0,5%
Navyboot	2%	Kandahar Schuhmanufaktur	0,5%
On	1%	Künzli SwissSchuh	0,5%

Concorrenti

Nel settore calzaturiero, nelle attività operative Künzli Protect e Künzli Ortho, in Svizzera non vi sono concorrenti degni di nota. Tuttavia in Germania vi sono diversi grandi fornitori che concorrono direttamente sul mercato: qui Künzli SwissSchuh non è totalmente in grado di competere dal punto di vista dei prezzi, ma da quello qualitativo sì.

Per quanto concerne le scarpe di tendenza di uso quotidiano (sneaker), la concorrenza internazionale è enorme, pertanto in questo caso l'argomento di vendita è chiaramente il fatto che le scarpe vengono concepite e prodotte in Svizzera. Vi sono numerosissimi marchi di scarpe svizzeri, tuttavia una produzione coerente in Svizzera non è garantita ovunque. Tutti i concorrenti si muovono nel segmento di prezzi superiore, in Svizzera non vengono prodotte scarpe a basso prezzo. Ecco una selezione dei concorrenti provenienti dalla Svizzera; per tutti l'elevata qualità è ovviamente garantita:

Ammann & Co.	
Produzione: Italia e Svizzera	alla moda, di tendenza, classe di prezzo media
Fretz Men	
Produzione: Svizzera	classiche, solide, classe di prezzo elevata
Navyboot	
Produzione: Italia	classiche, atemporali, preziose, classe di prezzo elevata
On	
Produzione: Estremo Oriente	alla moda, di tendenza, stravaganti, classe di prezzo elevata
Kandahar Schuhmanufaktur	
Produzione: Svizzera	classiche, funzionali, pratiche, classe di prezzo media

Sfide

Il grado di notorietà e la conoscenza della straordinaria competenza di Künzli SwissSchuh nella produzione calzaturiera devono essere promossi (valore aggiunto in Svizzera, produzione di pellami in Svizzera, 100% swissness). Il fatturato registrato nel settore delle scarpe per il tempo libero dovrà crescere in confronto a quello delle scarpe medicali e antinfortunistiche. La direzione aspira a medio termine a una ripartizione del fatturato pari a 50 : 50.

Lo shop online ha un numero considerevole di visitatori, tuttavia la percentuale di interruzioni della procedura di acquisto è troppo elevata e il carrello per ogni cliente non è soddisfacente. Le spese per il factory store sono troppo elevate se paragonate al fatturato, la frequenza dei visitatori deve essere notevolmente aumentata, incombe la chiusura. Nel 2021 si festeggerà il centenario: ciò rappresenta un'opportunità per verificare le attività di marketing e per creare una pianificazione di marketing specifica.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Il suo ruolo

Lei è stato assunto come specialista in marketing ed è direttamente sottoposto alla direzione. Partecipa in misura determinante all'elaborazione della strategia di marketing e di comunicazione per Künzli SwissSchuh.

Allegati

Allegato 1: pagina portale di Künzli SwissSchuh
Allegato 2: shop online di Künzli SwissSchuh (Künzli K style uomo e donna)
Allegato 3: rete di commercianti Künzli Protect e Künzli Ortho, Svizzera, e rete di commercianti Künzli K style, Svizzera
Allegato 4: collezioni di scarpe dei concorrenti
Allegato 5: analisi SWOT di Künzli SwissSchuh «Collezione moda»
Allegato 6: analisi del posizionamento di Künzli SwissSchuh (solo linea moda)
Allegato 7: offerta di un'influencer – 48'000 follower su Instagram

© by Commissione d'esame MFL 2020

Compito 1

Situazione iniziale
Nel 2021 la direzione intende concentrare le attività di marketing in modo energico sul settore delle scarpe per il tempo libero. Pertanto, nel gennaio 2020, per questo settore sono state elaborate un'analisi SWOT e un'analisi di posizionamento. L'analisi dovrà servire a strutturare in modo ottimale le attività e la comunicazione per il 2021 nonché le misure pianificate per il prossimo centenario di Künzli SwissSchuh, posizionando nel modo giusto l'azienda sul mercato svizzero. Il settore delle scarpe medicali e antinfortunistiche non è stato integrato consapevolmente e non è qui rilevante.

Incarico 1.1 Sviluppi 3 opzioni operative o strategiche sulla base dell'analisi SWOT. Le proposte devono essere attuabili nell'anno dell'anniversario ed efficaci. Scelga una di queste opzioni e motivi la sua decisione.

Incarico 1.2 Sulla base del posizionamento effettivo, elabori una raccomandazione per il posizionamento teorico del marchio Künzli SwissSchuh, che supporti la competenza nel settore delle scarpe per il tempo libero in base alla situazione iniziale. Descriva la conseguenza partendo da questo posizionamento teorico. Anche in questo caso faccia attenzione all'attuabilità nell'anno dell'anniversario.

Allegati
Allegati 5 e 6

Punti
Massimo 18 punti

La prestazione viene valutata in base ai seguenti criteri di valutazione:

1. **Completezza:** La soluzione è completa ed esauriente.
2. **Realizzabilità:** La proposta di soluzione è realizzabile (costi, organizzazione, tempo).
3. **Rilevanza:** Le informazioni/gli aspetti rilevanti dal punto di vista del contenuto sono presi in considerazione.
4. **Messa in rete:** È riconoscibile il pensiero in rete.
5. **Analisi:** Le opzioni di intervento o strategiche sono ... opportune.
6. **Comprensibilità:** Il posizionamento teorico è trattato in modo comprensibile.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Compito 2

Situazione iniziale
In base alle opzioni operative elaborate dall'analisi SWOT e dal posizionamento teorico è necessario sviluppare misure di marketing che abbiano nel mirino il grado di notorietà rispettivamente, e ancora più importante, il grado di apprezzamento. Al centro vi sono la conoscenza e la straordinaria competenza nel settore della produzione calzaturiera in Svizzera e la creazione di un dialogo con i clienti finali.

Incarico 2.1 Sviluppi 2 misure di comunicazione online e 2 offline collegate da un messaggio centrale ed elabori un budget di massima (sviluppo 2020, esecuzione 2021).

Incarico 2.2 Un'influencer del settore della moda fa una proposta a Künzli SwissSchuh. La direzione la prega di controllare l'offerta, presentando e motivando la sua decisione con un catalogo di criteri.

Incarico 2.3 La responsabile del marketing decide di investire nel settore dei social media. Le assegna l'incarico di sviluppare 3 possibilità di comunicazione opportune ed efficaci nel settore dei social media per Künzli SwissSchuh e di suddividerle in base all'importanza.

Allegati
1, 2 e 7

Punti
Massimo 18 punti

La prestazione viene valutata in base ai seguenti criteri di valutazione:

1. **Completezza:** La soluzione è completa ed esauriente.
2. **Realizzabilità:** La proposta di soluzione è realizzabile (costi, organizzazione, tempo).
3. **Messa in rete:** È riconoscibile il pensiero in rete.
4. **Attuazione:** Le misure di comunicazione di marketing online e offline sono opportune.
5. **Realizzazione:** I criteri sono opportuni e comprensibili.
6. **Attuazione:** Le possibilità di comunicazione sono opportune.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Compito 3

Situazione iniziale
Da un'analisi dello shop online è risultato che, in base al traffico, la percentuale di interruzioni della procedura di acquisto è troppo elevata e che i carrelli generalmente non sono sufficientemente pieni. A ciò si aggiunge che la percentuale di persone che tornano ad acquistare è al di sotto della norma di mercato. Il factory store di Windisch registra una diminuzione della frequenza dei visitatori e fatturati in calo. Per generare dei cosiddetti quick win nelle vendite e nel fatturato nel settore delle scarpe per il tempo libero di Künzli SwissSchuh, la direzione marketing ha deciso di effettuare un'azione di promozione vendite per il factory store e lo shop online.

Incarico 3.1 Elabori per ciascun canale di vendita una misura di promozione vendite efficace e attuabile a breve termine, indicando il budget di massima e la tabella di marcia per ciascuna misura.

Incarico 3.2 Nel magazzino di Künzli SwissSchuh a Windisch si trovano 8'000 paia di scarpe provenienti dalle collezioni degli anni precedenti. Sviluppi, affiancando le misure indicate all'incarico 3.1, 2 proposte sul modo in cui è possibile vendere queste scarpe il più rapidamente possibile (entro l'anno in corso). La promozione deve generare un controvalore. Quantifichi (vendite e costi) e motivi queste proposte.

Punti
Massimo 15 punti

La prestazione viene valutata in base ai seguenti criteri di valutazione:

1. **Completezza:** La soluzione è completa ed esauriente.
2. **Realizzabilità:** La proposta di soluzione è realizzabile (costi, organizzazione, tempo).
3. **Rilevanza:** Le informazioni/gli aspetti rilevanti dal punto di vista del contenuto sono presi in considerazione.
4. **Realizzazione:** Le misure di promozione vendite hanno un impatto efficace sulle vendite o sul fatturato.
5. **Attuazione:** Le due proposte sono opportune.

© by Commissione d'esame MFL 2020

Compito 4

Situazione iniziale
Nella primavera 2021, nel factory store di Windisch si terrà un evento su invito in occasione del centenario. La responsabile del marketing le affida la responsabilità di pianificare questo evento. Sono attesi circa 200 ospiti (fornitori, clienti, autorità, personale, media); l'evento si terrà nel factory store e nel padiglione di produzione attiguo e durerà dalle ore 17.00 circa alle ore 22.00. È a disposizione un budget di CHF 60'000 (comunicazione, decorazioni, intrattenimento, cena ecc.).

Incarico 4.1 Per l'evento pianificato sviluppi degli obiettivi per ogni gruppo target e dimostri come ne verificherà il raggiungimento.

Incarico 4.2 Crei una pianificazione eventi completa e dimostri come integrerà i diversi gruppi target nell'evento. Suddivida il budget per i settori in modo opportuno prima, durante e dopo l'evento (il personale proprio non deve essere incluso nei calcoli).

Incarico 4.3 Riceve l'incarico di assicurare che a questo evento siano rappresentati i media locali (eventualmente persino nazionali). Sviluppi delle misure per motivare i media a coprire/presenziare all'evento. Come assisterà i media sul posto, come si comporterà successivamente nei confronti dei media che non erano presenti?

Punti

Massimo 21 punti

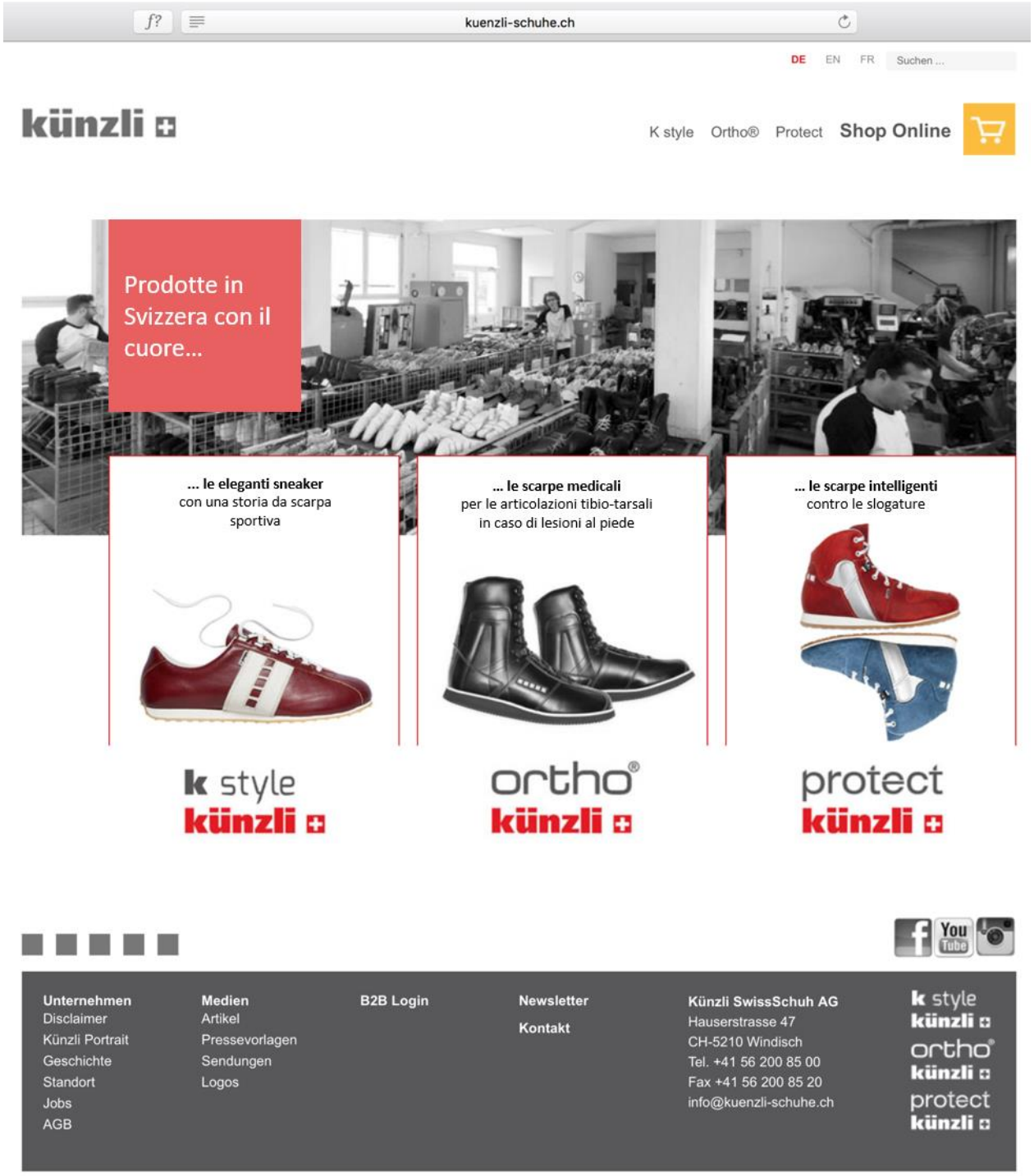
La prestazione viene valutata in base ai seguenti criteri di valutazione:

1. **Messa in rete:** È riconoscibile il pensiero in rete.
2. Realizzabilità: La proposta di soluzione è realizzabile (costi, organizzazione, tempo).
3. **Rilevanza:** Le informazioni/gli aspetti rilevanti dal punto di vista del contenuto sono presi in considerazione.
4. **Realizzazione:** Gli obiettivi sono opportuni (incl. misurabilità e verificabilità).
5. **Pianificazione:** La pianificazione dell'evento è completa (gruppi target, misure, timing, budget).
6. **Completezza:** La soluzione è completa ed esauriente.
7. **Attuazione:** Le misure sono efficaci.

© by Commissione d'esame MFL 2020

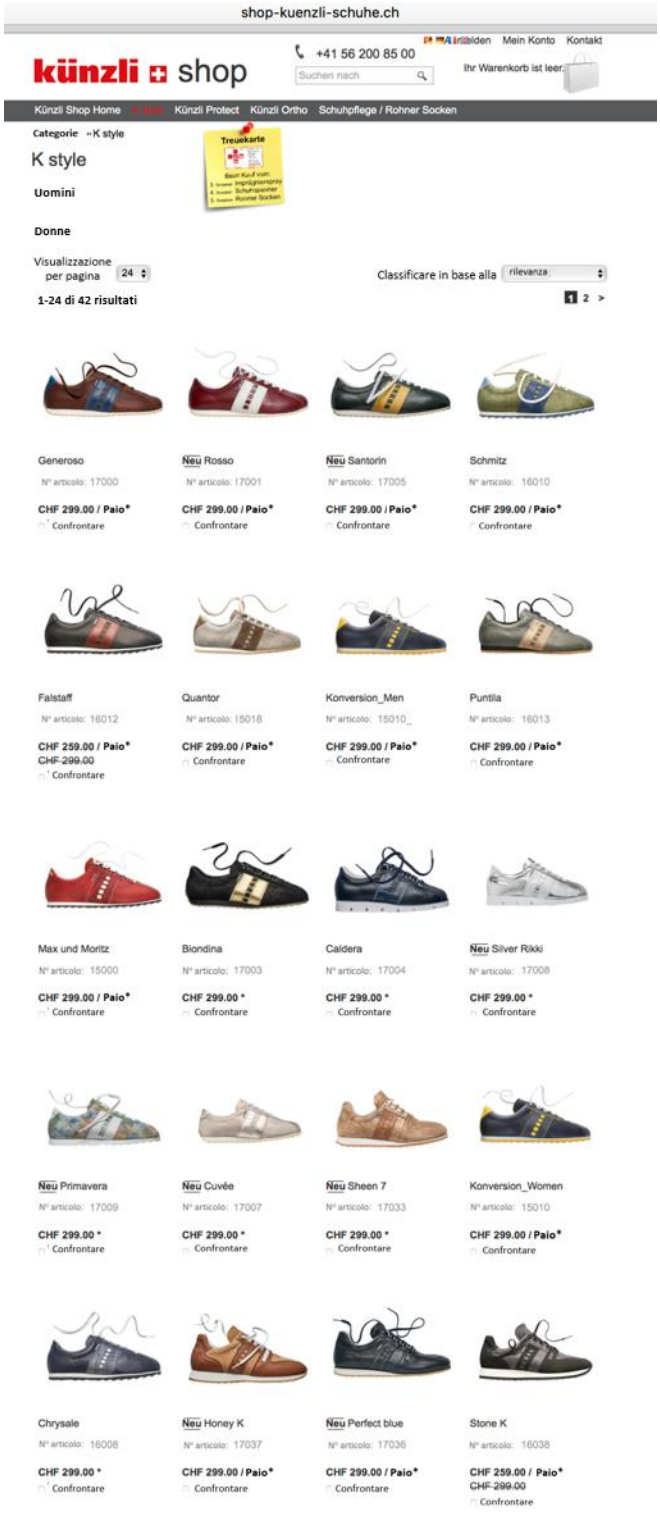
Allegato 1

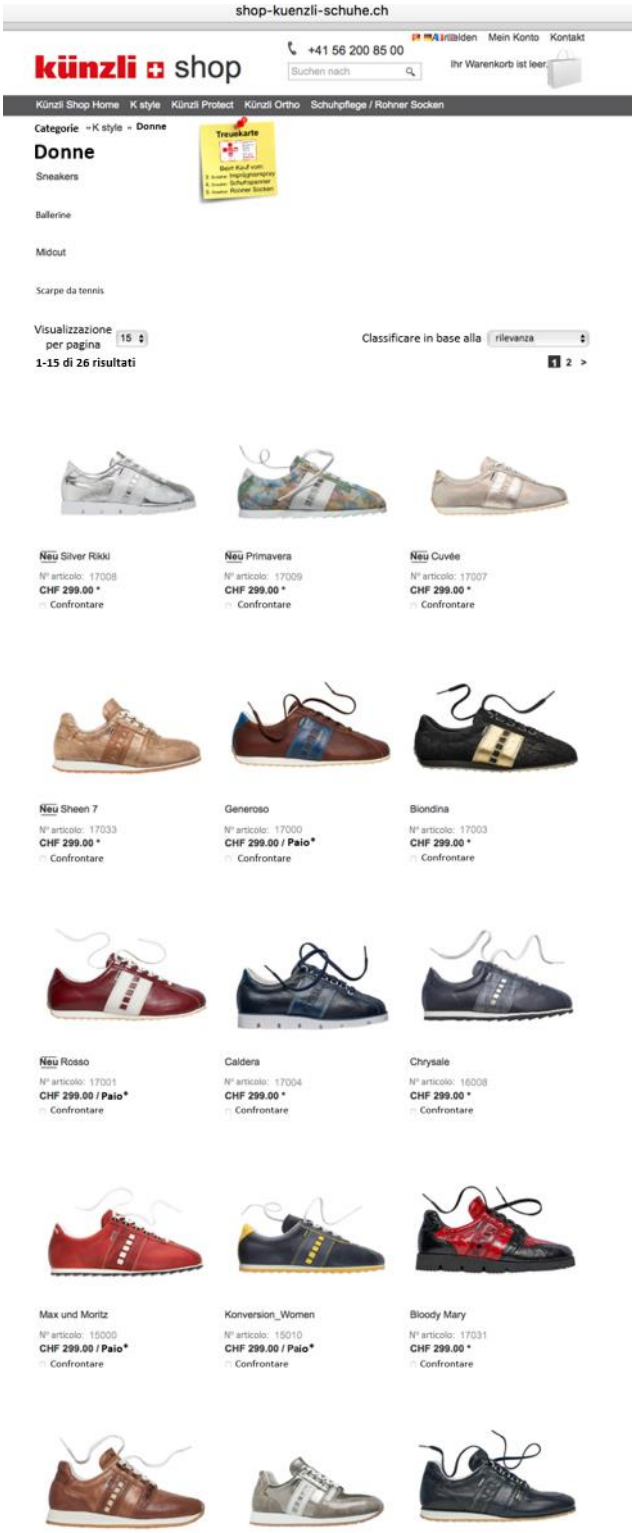
Pagina portale di Künzli SwissSchuh



Allegato 2

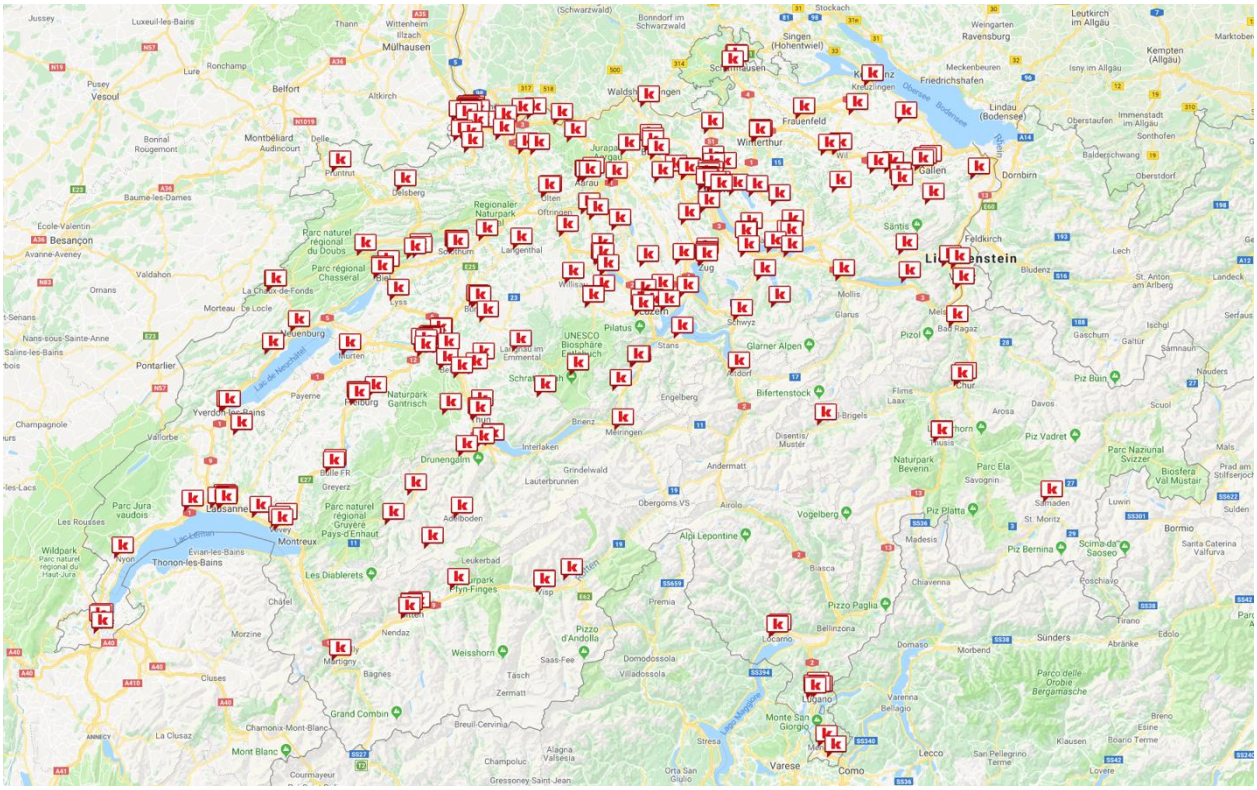
Shop online di Künzli SwissSchuh (Künzli K style uomo e donna)



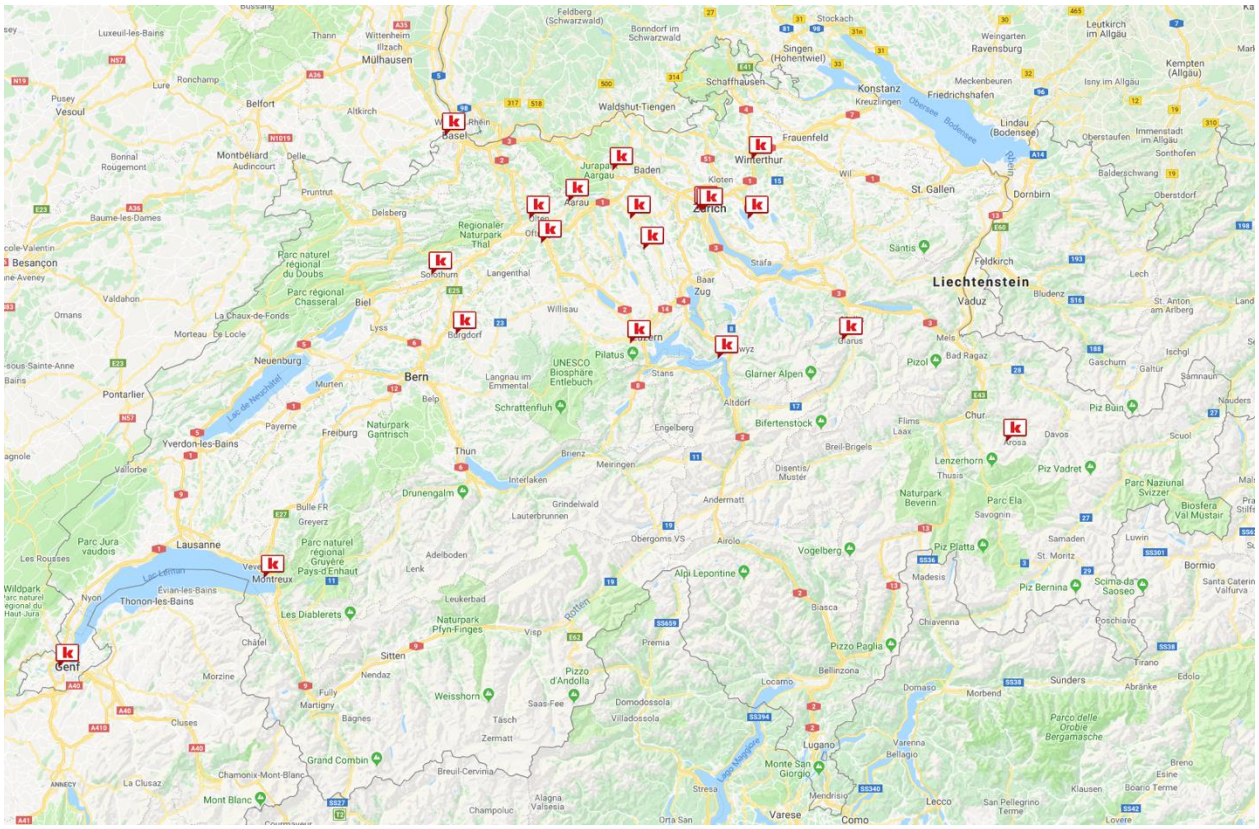


Allegato 3

Rete di commercianti Künzli Protect e Künzli Ortho, Svizzera



Rete di commercianti Künzli K style, Svizzera



Allegato 4

Collezioni di scarpe dei concorrenti

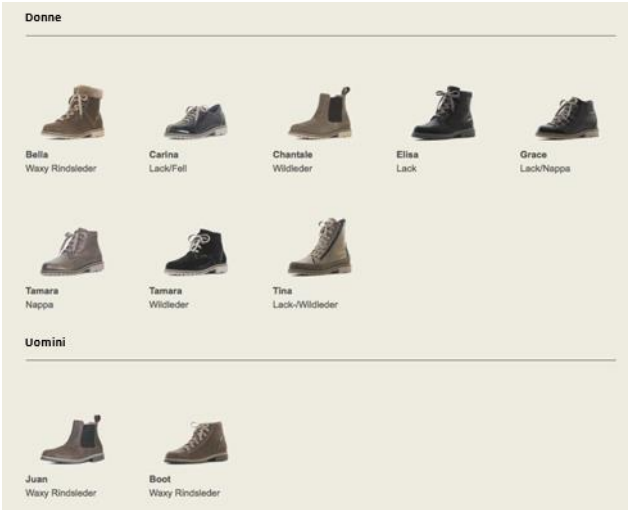
Ammann & Co.

Fretz Men

Navyboot

On

Kandahar Schuhmanufaktur



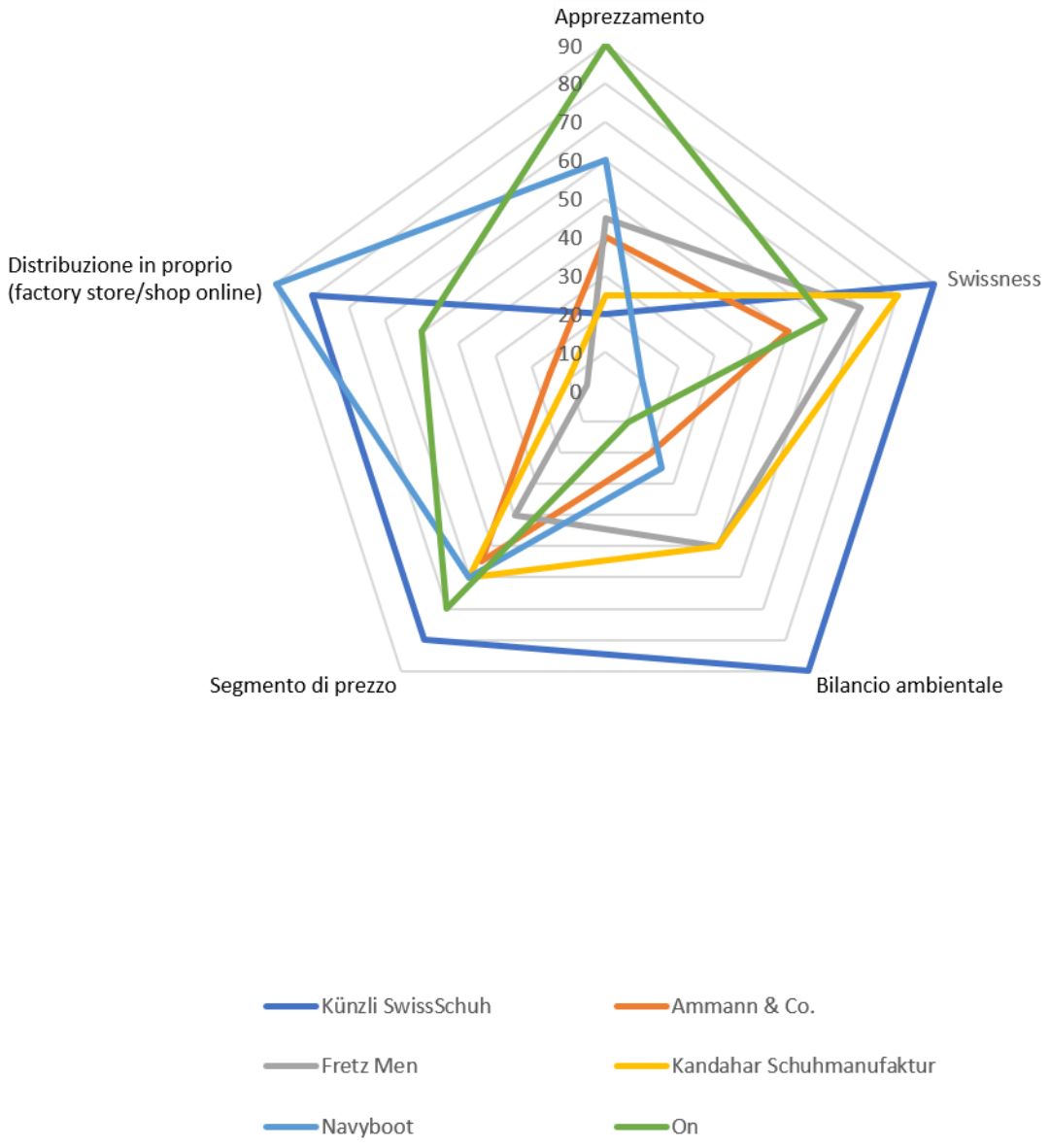
© by Commissione d'esame MFL 2020

Allegato 5: analisi SWOT di Künzli SwissSchuh «Collezione moda»

Fattori interni	
Punti di forza – Swissness – Sede di produzione Svizzera – Bilancio ecologico positivo – Solido artigianato – Valore aggiunto in Svizzera – Durevolezza/qualità – Piccole serie (esclusività)	**Punti deboli** – Design «antiquato» – Notorietà troppo scarsa – Mancanza di apprezzamento – Comunicazione praticamente inesistente – Prezzo elevato dovuto alla produzione in Svizzera – Lo shop online non è performante
Opportunità – Coscienza ecologica dei clienti – Situazione di mercato stabile, buona congiuntura – I materiali naturali sono richiesti – La responsabilità ecologica è di grande attualità – Tendenza: fuori dalla produzione di massa – I clienti vogliono amare il marchio	**Rischi** – Politica dei prezzi aggressiva dall'Estremo Oriente – Tendenze di moda in rapido cambiamento – Crescita del commercio online dei gruppi aziendali
Fattori esterni	

© by Commissione d'esame MFL 2020

Allegato 6: analisi del posizionamento di Künzli SwissSchuh (solo linea moda)



Allegato 7: offerta di un'influencer – 48'000 follower su Instagram

www.hannamueller.com

Künzli SwissSchuh AG
All'attenzione della direzione
Hauserstrasse 47
CH-5210 Windisch

Zurigo, 20 marzo 2020

OFFERTA – **collaborazione come influencer per il marchio Künzli SwissSchuh**

Gentili signore, egregi signori,

mi chiamo Hanna Müller, sono un'influencer di successo nel settore della moda e in futuro porterò i miei follower ad apprezzare anche il footwear.
Sono convinta che le sneaker di Künzli SwissSchuh saranno molto apprezzate dai miei follower. Sono quindi lieta di sottoporvi la proposta seguente:

A cadenza mensile per 1 anno (temi da concordare con voi)
1 post su Blogspot, 2 post su Instagram, 7 story slide, inizio a partire da settembre 2020

Sarò lieta di offrirvi questo impegno per un compenso forfettario di CHF 18'000 (IVA esclusa).

Per maggiori informazioni su di me, vi prego di voler consultare il mio sito web.
Sarei lieta di avere un colloquio personale con voi e di discutere in merito a un'eventuale campagna.
Potete contattarmi allo 079 444 44 44.

Cordiali saluti

Hanna Müller

© by Commissione d'esame MFL 2020