
Esame professionale di specialista in marketing

Parte d'esame 4 : studio guidato di un caso, attuazione

Cognome/nome _____

Numero di candidato _____

Data dell'esame _____

Durata dell'esame : 120 minuti

Punteggio : 48 punti

È pregato di prestare attenzione ai seguenti punti :

1. Questo testo comprende 10 pagine, copertina compresa. È pregato di controllare che il suo esemplare sia completo.
2. Scriva sull'esame e su eventuali fogli degli appunti 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

Studio guidato di un caso

Di seguito lei elaborerà un caso pratico concreto. Il caso consiste in 1 descrizione del caso e **3 compiti separati**, ciascuno con una situazione iniziale diversa. Ha a disposizione 120 minuti di tempo per elaborare tutti i compiti.

Compito

Legga attentamente la descrizione del caso. Essa vale per tutti i compiti seguenti. Legga quindi la situazione iniziale relativa al compito 1 ed elabori gli incarichi. Elabori i compiti 2 e 3 nella stessa maniera.

Punti

Massimo 48 punti

Descrizione del caso

L'azienda

Städtische Werke Dübendorf

e-werke SA è oggi un'azienda moderna di medie dimensioni nella Glattal zurighese, a Dübendorf. Venne fondata nel 1904 con la denominazione Städtische Werke Dübendorf per approvvigionare, come si evince dal nome, la città di Dübendorf con l'elettricità. Da azienda elettrica diventò presto anche una società di fornitura di gas con avvio della relativa attività nel 1915. Per motivi economico-aziendali, tale attività venne integrata nell'organizzazione esistente e così i nuovi compiti poterono essere in gran parte assorbiti dal personale esistente. Nell'ambito del Comune vennero assunti nel corso di molti anni anche i seguenti compiti :

- Segheria mobile per legna da ardere
- Organizzazione di un'attività di trebbiatura centrale per cereali
- Esercizio di un impianto di essiccazione per la frutta e la verdura
- Costruzione, esercizio e manutenzione degli impianti di approvvigionamento idrico di Gfenn e Hermikon (entrambi borghi confinanti con Dübendorf)

Le Städtische Werke Dübendorf sono cresciuti rapidamente e presto fu necessario incrementare il personale per evadere i nuovi compiti.

e-werke SA

Nel 1999 il Comune di Dübendorf ha deciso di separare le Städtische Werke dall'amministrazione cittadina e di trasformarle in una società anonima.

Così il 14 gennaio 2000 venne ufficialmente fondata l'azienda e-werke SA che ha portato avanti tutti i compiti delle Städtische Werke Dübendorf.

Oggi oltre 70 collaboratori assicurano che la città di Dübendorf sia approvvigionata con elettricità e gas 365 giorni all'anno, 24 ore su 24, all'insegna dello slogan aziendale : « Approvvigionati in modo ottimale ». Lo slogan è stato creato 4 anni fa in combinazione con il nuovo CI/CD e riassume il messaggio : « Da noi trovate tutto da un unico interlocutore; siamo il vostro solido partner che vi approvvigiona in modo ottimale ». Questo slogan riunisce le seguenti singole affermazioni e affermazioni chiave :

A) Servizio individuale e completo

Con i nostri prodotti e servizi e con le variegate combinazioni possibili avete la libertà di acquistare le prestazioni adatte a voi e rispondenti alle vostre esigenze individuali. Il nostro obiettivo supremo è approvvigionarvi in modo ottimale e in linea con il vostro stile di vita personale.

B) Affidabili e proattivi

Nel nostro ambito di attività rientra tra l'altro lo sviluppo e la manutenzione delle reti per l'approvvigionamento di elettricità, gas e calore garantendo così l'elevata qualità delle infrastrutture. Una pianificazione lungimirante è per noi fondamentale così da assicurare anche in futuro un approvvigionamento ottimale.

C) Radicati e interconnessi

e-werke SA sono circa 70 collaboratori che perseguono elevati standard qualitativi e intenzionati ad ottenere in questo modo la migliore soddisfazione possibile per i clienti. Quale azienda locale operante per voi a Dübendorf e nei comuni confinanti, siamo vicini a voi. Convinciamo la clientela grazie a rapidi tempi di reazione e a servizi affidabili e personali.

D) Innovativi e sostenibili

L'energia ci sta a cuore, proprio come l'ambiente. Per questo motivo pratichiamo la sostenibilità e investiamo anche in progetti innovativi e orientati al futuro. Vi consigliamo e vi sosteniamo per tutte le questioni legate al tema dell'efficienza energetica.

Mercato svizzero dell'elettricità

Negli ultimi anni il mercato dell'elettricità è stato al centro di molte discussioni e dibattiti a livello politico. Le voci secondo cui nessuna energia deve più provenire dalle centrali nucleari si sono levate sempre con più forza. A tal fine sono state analizzate ed elaborate molte proposte per la produzione di elettricità da fonti rinnovabili. Un altro argomento molto discusso è la liberalizzazione del mercato dell'elettricità per i privati, poiché i grandi clienti (a partire da 100'000 kWh l'anno) possono già scegliere liberamente dal 2019 il loro fornitore elettrico.

Date le molte discussioni il Consiglio federale ha sviluppato un pacchetto di misure intitolato « Strategia energetica 2050 ». Tale pacchetto si compone di 3 pilastri e deve essere funzionale al raggiungimento dell'obiettivo principale : completo abbandono dell'energia nucleare. Ovvero è stato necessario modificare l'attuale legge sull'energia ed è stato sottoposto alla popolazione un progetto di revisione della legge sull'approvvigionamento elettrico. Il 21 maggio 2017 gli elettori hanno approvato la revisione della Legge federale sull'energia (LEne). La Strategia energetica 2050 intende conseguire in Svizzera i seguenti obiettivi :

- Riduzione del consumo energetico del 54% entro il 2050
- Riduzione del consumo elettrico privato del 18% a persona e anno entro il 2050
- Entro il 2050 l'energia elettrica deve essere attinta da fonti rinnovabili, prevalentemente dall'energia eolica e solare

In sintesi, la LEne approvata è finalizzata a ridurre il consumo energetico, aumentare l'efficienza energetica e promuovere le energie rinnovabili. Inoltre viene vietata la costruzione di nuove centrali nucleari in Svizzera. Così la Svizzera può ridurre la dipendenza dalle fonti di energia fossile importate e rafforzare le energie rinnovabili di produzione nazionale. Altri punti a favore sono la creazione di posti di lavoro e di investimenti in Svizzera.

Anche e-werke SA vuole aderire a uno di questi 3 pilastri del pacchetto di misure, ovvero la promozione di energie rinnovabili.

Il consumo elettrico in Svizzera fino ad oggi

Nel 2018 in Svizzera sono state prodotte circa 68 terawattora (tWh) di elettricità. L'aumento registrato tra il 2017 e il 2019 nella produzione è da ricondursi alla rimessa in funzione del reattore 1 della centrale nucleare di Beznau. Tuttavia attualmente il maggiore contributo alla produzione di corrente elettrica è dato dalle centrali idroelettriche. I combustibili fossili sono invece di scarsa importanza per la produzione elettrica.

Se si osserva il consumo elettrico per settori si nota che nel 2019 le famiglie sono state i più grandi utenti di corrente della Svizzera. Il consumo elettrico totale della Svizzera nel 2019 è stato di circa 57,2 tWh.

Modo di procedere di e-werke SA nella Strategia energetica 2050

e-werke SA intende assolutamente partecipare in prima linea alla Strategia energetica 2050 per continuare ad essere un fornitore attraente sul mercato. Desidera riuscirci con lo sviluppo dei cosiddetti impianti fotovoltaici (impianti FV). In base all'obiettivo 2050 della LEn tali impianti dovrebbero assicurare il 50% della produzione elettrica. Gli impianti FV producono energia attraverso le celle solari. Dal 1992 e-werke SA costruisce continuamente impianti FV propri sostenendo così la produzione elettrica locale e rinnovabile.

Procedura per la costruzione di impianti FV a Dübendorf

Se un proprietario di una casa unifamiliare o plurifamiliare intende costruire un impianto FV, deve ottenere a tal fine un permesso di costruzione dalla Città di Dübendorf. Una volta ottenuto il permesso, la costruzione dell'impianto deve essere notificata a Pronovo SA (ente certificatore per la registrazione di garanzie di origine e per lo svolgimento amministrativo dei programmi d'incentivazione della Confederazione per le energie rinnovabili) direttamente dal proprietario o dall'installatore in sua rappresentanza. Dopo tale notifica, è necessario presentare anche l'avviso di installazione e la domanda tecnica a e-werke SA. Soltanto dopo che tutti questi passaggi sono stati effettuati e approvati da tutti gli organi preposti, è possibile costruire l'impianto. Non appena la costruzione è terminata, è necessario provvedere al collaudo e ottenere il certificato di sicurezza che deve essere inviato nuovamente a e-werke SA.

e-werke SA è consapevole del fatto che questa procedura spaventa molti proprietari. È necessario investire molto tempo in operazioni preliminari e compilare molti documenti. Tuttavia per dare un contributo importante agli obiettivi 2050 della LEn sappiamo che anche a Dübendorf è necessario promuovere urgentemente la costruzione di impianti FV e renderla attraente per i proprietari. Pertanto in futuro si intende offrire ai proprietari di Dübendorf un servizio di consulenza sugli impianti FV comprendente anche la direzione di progetto.

Pertanto questo servizio dovrebbe funzionare in futuro come segue :

Come avviene ora la domanda viene effettuata direttamente dal proprietario alla Città di Dübendorf, divisione Permessi di costruzione. Una volta ottenuto il permesso, e-werke SA prende in carico autonomamente l'intera direzione del progetto. Tale direzione comprende la notifica a Pronovo SA, l'intera documentazione dell'avviso di installazione, la documentazione della domanda di allacciamento tecnico e il coordinamento della costruzione dell'impianto. Per la costruzione dell'impianto FV e-werke SA si rivolge direttamente ai suoi installatori, ovvero una ditta esterna che comunica direttamente con e-werke SA e fattura tutti i servizi. A costruzione ultimata, e-werke SA organizza il collaudo e redige il necessario certificato di sicurezza.

Incentivi per un impianto FV

Con un impianto FV non si diventa ricchi, né l'impianto si ammortizzerà mai, tuttavia la sua installazione offre diversi incentivi, come ad esempio :

- Rimunerazione unica della Confederazione sotto forma di importo di base di CHF 1'550.— per nuovi edifici e CHF 1'400.— per edifici preesistenti più un contributo in funzione della potenza di CHF 380.— per kW (fino a 30 kW)/CHF 330.— (oltre 30 kW) in caso di nuovi edifici o di CHF 340.— (fino a 30 kW)/CHF 300.— (oltre 30 kW) in caso di edifici preesistenti
- Riduzione media dei costi fissi di circa il 30%/anno
- Durata di vita di circa 25 anni
- Aumento del valore dell'edificio
- Sensazione di benessere per aver fatto « qualcosa di buono » per l'ambiente
- Restituzione/rimborso da parte di e-werke SA : 8 centesimi per 1 kWh

Rimunerazione unica per impianto messo in funzione dopo il 1° aprile 2019		
	Impianti integrati (normalmente nuovi edifici)	Impianti aggiunti (edifici preesistenti)
Importo di base	CHF 1'550.—	CHF 1'400.—
Ulteriore importo in funzione della potenza per kW	Fino a 30 kW : CHF 380.— Oltre 30 kW : CHF 330.—	Fino a 30 kW : CHF 340.— Oltre 30 kW : CHF 300.—

Servizi di e-werke SA nel settore degli impianti FV

Ai proprietari di un impianto FV vengono forniti i seguenti servizi :

- Conteggio del consumo proprio per comunità di autoconsumo : e-werke SA si occupa della vendita dei contatori, della fatturazione, dell'incasso e della manutenzione. Questo modello viene usato per il consumo proprio di diverse parti e viene conteggiato ogni 3 mesi.
- Conteggio del consumo proprio per impianti FV : e-werke SA si occupa del resoconto del consumo proprio, del resoconto della produzione complessiva dell'impianto FV e del relativo rimborso. Questo modello è previsto per il consumo proprio di un singolo utente e viene remunerato ogni 3 mesi.
- Pulizia/manutenzione : l'impianto dovrebbe essere pulito ogni 2–3 anni da uno specialista per prevenire cali di produttività dovuti a polveri fini, piogge acide, pollini, polvere sahariana e fogliame ed evitare danni a lungo termine. e-werke SA dispone a tal fine di sistemi di pulizia innovativi e professionali e si occupa dell'intera pulizia dei pannelli solari.



- Ora l'offerta deve essere completata con la consulenza e l'assunzione della direzione di progetto per la costruzione di un impianto FV.

Obiettivi e-werke SA

Entro il 2025 devono essere installati a Dübendorf il 200% di impianti FV in più. Oggi Dübendorf conta 29'000 abitanti e un totale di 18'660 contatori elettrici allacciati a e-werke SA. Sappiamo che di questi 18'660 solo lo 0,87% comprende un impianto FV. Dunque in totale ci sono 163 impianti FV di cui solo 60 installati in case unifamiliari e il resto in case plurifamiliari e aziende.

Allo stesso modo entro il 2025 è necessario aumentare considerevolmente le consulenze per l'installazione di impianti FV. Il consiglio di amministrazione di e-werke SA ha fissato un aumento del 100% all'anno. Oggi si arriva soltanto a circa 15 consulenze telefoniche e 5 consulenze personali all'anno. Tuttavia si è consapevoli che per raggiungere l'obiettivo prefissato è necessario creare un nuovo posto di lavoro. Entro il 2025 deve essere creato un nuovo posto di lavoro part-time al 60% che copra l'attività di consulente energetico a Dübendorf.

Posizionamento approssimativo e comunicazione attuale

Per tutta la comunicazione interna ed esterna bisogna attenersi scrupolosamente alle singole affermazioni e alle affermazioni chiave del nuovo CI/CD. Lo slogan « Approvvigionati in modo ottimale » figura sempre con il logo.

Tuttavia si registra una certa carenza per quanto riguarda una comunicazione attiva e diretta con i clienti di e-werke SA. Si punta molto di più su sponsorizzazioni e sulla partecipazione a fiere ed eventi regionali. L'unica comunicazione personale è l'invio della fattura per posta, che avviene ogni 3 mesi. Occasionalmente viene allegato un volantino informativo riguardante ad esempio una modifica tariffaria o una modifica della frequenza di fatturazione.

Ogni anno, a parte nel 2020, l'anno del coronavirus, e-werke SA partecipa come sponsor principale ad eventi regionali come il Dorffest Dübendorf, che si svolge ogni 4 anni, o alla Dübi-Mäss (fiera di Dübendorf), che si svolge ogni 3 anni. Gli eventi non vengono sostenuti soltanto finanziariamente, ma e-werke SA gestisce anche uno stand proprio con attrazioni come la ruota della fortuna, il tiro al barattolo, percorsi in bobby car ecc. La partecipazione deve essere finalizzata principalmente al transfer di immagine e avvicinare alla gente alla simpatica e-werke SA.

Inoltre ogni anno vengono accordate diverse somme di denaro per la sponsorizzazione di associazioni legate a Dübendorf. Il budget annuale per le sponsorizzazioni è compreso tra CHF 80'000.— e 100'000.— ed è principalmente destinato alla promozione di associazioni sportive e culturali. In questo modo si vuole dare un contributo positivo al Comune di Dübendorf.

Da 2 anni e-werke SA è presente anche sui social media con un account proprio su Facebook, Instagram e LinkedIn. Tuttavia per motivi di disponibilità di risorse tali account non vengono gestiti attivamente. In media viene pubblicato un post soltanto ogni 3–4 mesi. L'obiettivo è però di pubblicare attivamente post e contributi video non appena si potranno tenere nuovamente eventi e fiere.

Il suo ruolo nell'azienda

È stato assunto in e-werke SA al 1° gennaio 2021 come specialista in marketing. In tale funzione è chiamato ad avvicinare a livello comunicativo la popolazione di Dübendorf e dintorni ai servizi di e-werke SA. Tuttavia l'attenzione principale va posta sull'elaborazione di una comunicazione mirata del nuovo servizio « Consulenza e direzione di progetto impianti FV ».

Inoltre collabora in modo decisivo al miglioramento della comunicazione.

Compito 1

Situazione iniziale

Finora non c'è stata una gestione attiva dei clienti di e-werke SA dato che per coprire il loro fabbisogno di energia elettrica sono vincolati a questa azienda. Tuttavia nell'ottica di raggiungere l'obiettivo 2050 della LEne si desidera sviluppare una comunicazione attiva nei confronti della popolazione, in particolare rivolta ai proprietari di immobili per presentare anche il nuovo servizio « Consulenze e direzione di progetto impianti FV ».

Pertanto il responsabile del reparto Elettricità/Energia necessita del suo aiuto per elaborare una comunicazione mirata su questo servizio ed essere più vicini ai clienti. Le propone di elaborare per lui le seguenti fasi parziali :

Compito

- 1.1 Sviluppi 2 personas rilevanti dal suo punto di vista per la comunicazione del settore Consulenze e direzione di progetto impianti FV. Per il momento si orienti soltanto ai proprietari di case unifamiliari e consideri che sono possibili sia nuovi edifici che ristrutturazioni.
- 1.2 Elabori nella fase successiva 2 obiettivi di comunicazione qualitativi e quantitativi ciascuno da raggiungere entro fine 2022. Si accerti che tali obiettivi assicurino il raggiungimento degli obiettivi del consiglio di amministrazione.

Punti

Massimo 12 punti

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

1. **Rilevanza** : le personas sono definite in modo mirato.
2. **Attuazione** : gli obiettivi sono tecnicamente corretti.
3. **Completezza** : le soluzioni dei compiti sono complete.
4. **Messa in rete** : è riconoscibile il pensiero in rete.

Compito 2

Situazione iniziale

Il responsabile del reparto Elettricità/Energia condivide gli obiettivi di comunicazione da lei proposti e desidera passare il prima possibile alla fase successiva che consiste nel pianificare l'attuazione della comunicazione. In base a tale pianificazione deve essere presentato il nuovo servizio e si deve consentire un dialogo regolare con il pubblico obiettivo.

Compito

- 2.1 Deduca un posizionamento strategico in base agli obiettivi e alle personas che ha elaborato.
- 2.2 In base al posizionamento strategico da lei sviluppato elabori ora primi approcci per i messaggi futuri definendo 2 affermazioni chiave e affermazioni singole ciascuno.
- 2.3 Crei un piano di comunicazione per la presentazione del nuovo servizio a proprietari privati di case unifamiliari. Ha a disposizione un budget totale di CHF 150'000.—. Bisogna prestare particolare attenzione a realizzare un mix equilibrato degli strumenti di comunicazione utilizzando misure online e offline. Con questo mix si deve assicurare entro fine 2022 che il nuovo servizio Consulenza energetica e costruzione di impianti FV sia conosciuto dal pubblico obiettivo predefinito. Ci si aspetta che ogni misura comprenda descrizione, tempistiche e costi.

Punti

Massimo 21 punti

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

1. **Attuazione** : il posizionamento, le affermazioni chiave e le affermazioni singole sono tecnicamente corrette.
2. **Realizzazione** : i messaggi sono formulati in modo significativo.
3. **Rilevanza** : le soluzioni dei compiti sono opportune.
4. **Messa in rete** : è riconoscibile il pensiero in rete.
5. **Realizzabilità** : le proposte di soluzione sono realizzabili (contenuto, tempistiche, costi-benefici).
6. **Realizzazione** : vengono sviluppate misure equilibrate e promettenti.
7. **Completezza** : la soluzione del compito è completa.

Compito 3

Situazione iniziale

Secondo il responsabile del reparto Elettricità/Energia è necessario avvicinare gli abitanti di Dübendorf al tema dell'elettricità/energia e delle energie rinnovabili e propone di prendere in considerazione a tal fine la partecipazione alla Dübi-Mäss 2022. Per 3 giorni Dübendorf si trasforma in una città fieristica e circa 100 espositori intrattengono i 20'000 visitatori provenienti dalla regione di Dübendorf e presentano la propria offerta. Naturalmente ad attendere i visitatori c'è anche una certa offerta culinaria e l'ingresso è come sempre gratuito.

La fiera si tiene nello stadio di hockey sul ghiaccio di Dübendorf, che per l'occasione viene coperto risultando quindi anche a prova di meteo.

Come avvenuto per le partecipazioni negli anni precedenti, è necessario occupare uno stand di superficie pari a 7 × 5 m e attirare molti visitatori di tutte le fasce d'età con opportune attrazioni.

Compito

- 3.1 Crei un motto per lo stand di e-werke SA nel 2022 ed elabori 3 attività con cui poter presentare in modo semplice e interessante il tema delle energie rinnovabili. Motivi la ragione per cui prendere in considerazione proprio queste misure per e-werke SA.
- 3.2 Proponga al responsabile del reparto Elettricità/Energia di sfruttare subito l'atmosfera rilassata e informale della fiera per avviare conversazioni con potenziali interessati agli impianti FV e prendere i loro dati di contatto. Tali contatti potranno essere quindi elaborati dopo la fiera. Sviluppi 3 idee sul come procedere a tal fine.

Punti

Massimo 15 punti

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

1. **Realizzazione** : è stato creato un motto significativo.
2. **Rilevanza** : la soluzione è opportuna.
3. **Consiglio** : la logica è comprensibile.
4. **Completezza** : la soluzione dei compiti è completa.
5. **Pianificazione** : vengono sviluppate procedure realistiche.