

**Direttive concernenti il regolamento d'esame per
capo del marketing**

Versione novembre 2018

Sommario

1	Introduzione	3
1.1	Scopo delle direttive	3
1.2	Profilo professionale	3
1.3	Organizzazione	4
2	Procedura amministrativa	5
3	Esame	7
3.1	Piano d'esame/campi operativi	7
3.2	Forma d'esame	8
3.2.1	Parte d'esame 1: domande situazionali marketing/vendita	9
3.2.2	Parte d'esame 2: studio integrativo di un caso	9
3.2.3	Parte d'esame 3: situazioni critiche per il successo	10
3.2.4	Parte d'esame 4: presentazione e colloquio tecnico	11
3.3	Panoramica delle parti d'esame	13
4	Attribuzione delle note	13
5	Allegato 1: glossario	14
6	Allegato 2: competenze per campo operativo	17
6.1	Panoramica delle competenze professionali operative dei capo del marketing diplomati	17
6.2	Campo operativo 1: svolgimento dei compiti di management	19
6.3	Campo operativo 2: analisi del mercato, del contesto e delle tendenze	23
6.4	Campo operativo 3: configurazione della prestazione di mercato	26
6.5	Campo operativo 4: realizzazione della prospezione del mercato	29
6.6	Campo operativo 5: sviluppo di strategie e progetti	32
6.7	Campo operativo 6: gestione della generazione della domanda	34
6.8	Campo operativo 7: assicurazione dell'attuazione	38

1 Introduzione

Il diploma federale di capo del marketing si consegue con il superamento dell'esame professionale superiore, nel quale vengono verificate le competenze indicate per i settori operativi della professione e acquisite sul campo. Tali competenze sono state stabilite con una procedura che coinvolge specialisti della pratica professionale e riepilogate in un profilo delle competenze. L'attenzione è posta sulle tipiche situazioni di lavoro che i capo del marketing sono chiamati a superare nell'esercizio della professione.

1.1 Scopo delle direttive

Le direttive forniscono ai candidati una panoramica dell'esame professionale superiore e si basano sul regolamento d'esame per l'esame professionale superiore di capo del marketing del 23.05.2019.

Le direttive contengono:

- tutte le informazioni importanti per la preparazione e lo svolgimento dell'esame professionale superiore;
- informazioni sui campi operativi;
- una descrizione dettagliata dei contenuti dell'esame professionale superiore;
- un riepilogo delle competenze per ogni campo operativo.

1.2 Profilo professionale

Campo d'attività

I capo del marketing hanno la responsabilità generale del marketing di un'azienda. Il loro campo d'attività comprende la gestione di tutti i processi di marketing, dall'analisi della situazione del mercato allo sviluppo di strategie fino alla definizione delle prestazioni di mercato e al trattamento di quest'ultimo. Di norma sono membri della direzione aziendale.

Principali competenze operative professionali

I capo del marketing sono in grado di:

- sviluppare e perfezionare strategie di marketing e di marchio, tenendo conto di una politica strategica dei prezzi e di un'appropriata strategia di comunicazione e di PR;
- creare progetti per pianificare il marketing, la strategia dell'offerta e la comunicazione/le PR;
- assicurare l'attuazione delle strategie e dei progetti riguardanti lo svolgimento di campagne di comunicazione/PR e l'utilizzo di ulteriori strumenti;
- svolgere tutte le funzioni di management, realizzando sia i compiti manageriali che i processi di cambiamento, e accompagnarli tenendo conto delle possibilità finanziarie;
- analizzare mercati, tendenze e contesto, avendo presenti tutti i metodi di ricerca, interpretare i risultati e attuare le conseguenti misure;
- definire la prestazione di mercato e stabilire e ottimizzare l'assortimento sulla base di considerazioni in materia di imballaggio, prezzo e qualità;
- sviluppare, aggiornare e ottimizzare tutti gli elementi della prospezione del mercato.

Esercizio della professione

Nella loro professione i capo del marketing hanno una grande responsabilità e con il loro lavoro contribuiscono in modo fondamentale al successo aziendale. Le loro decisioni strategiche influiscono notevolmente sulla definizione del processo di creazione di valore dell'azienda. I capo del marketing hanno in genere un'importante responsabilità manageriale.

Contributo della professione alla società, all'economia, alla cultura e alla natura

Con il loro lavoro, i capo del marketing contribuiscono in modo fondamentale al mantenimento e alla promozione della competitività aziendale, concorrendo al benessere dell'economia nazionale. Riconoscono tempestivamente le esigenze e le tendenze all'interno della società e sono in grado di soddisfarle con l'offerta corretta. Il loro comportamento è caratterizzato dal rispetto per l'ambiente e dall'uso sostenibile delle risorse.

1.3 Organizzazione

Tutti i compiti relativi al rilascio del diploma sono affidati a una commissione d'esame. I suoi membri vengono nominati dall'organo responsabile per un periodo di tre anni. L'elenco dettagliato dei compiti spettanti alla commissione d'esame è disponibile al punto 2.2 del regolamento d'esame.

Per lo svolgimento dell'esame, la commissione impiega in ogni sede una direzione d'esame. Tale direzione è responsabile della realizzazione sul piano organizzativo, dell'assistenza sul posto ai periti e della risposta alle domande dei candidati in loco. La direzione d'esame riferisce all'associazione promotrice sullo svolgimento dell'esame professionale superiore nella riunione per l'attribuzione delle note e presenta le richieste di conferimento del diploma.

I periti d'esame sono responsabili dello svolgimento e della valutazione degli esami scritti e orali. I candidati ricevono almeno 20 giorni prima dell'inizio dell'esame orale l'elenco dei periti che li esamineranno. In presenza di un conflitto di interessi riguardante uno o più periti (ex collaboratore/superiore o casi analoghi), i candidati possono presentare una richiesta di ricusazione alla commissione d'esame almeno sette giorni prima dell'inizio dell'esame.

La commissione d'esame si serve di una segreteria. Tale Segreteria esami pubblica il bando almeno cinque mesi prima dell'inizio dell'esame, conferma l'ammissione dei candidati all'esame professionale superiore e organizza il rilascio e la spedizione dei certificati delle note finali e dei diplomi. Informazioni su scadenze e moduli devono essere richieste alla Segreteria esami.

Per ulteriori chiarimenti i candidati possono rivolgersi alla Segreteria esami.

Indirizzo di contatto della Segreteria esami:

suxxess.org ag
Segreteria esami marketing e vendite
Langwiesstrasse 30
8050 Zürich
Tel. +41 44 534 66 00
info@suxxess.org
www.suxxess.org

2 Procedura amministrativa

Al fine della corretta iscrizione all'esame professionale superiore i candidati devono osservare i seguenti passaggi:

1° passaggio: pubblicazione

L'esame è pubblicato almeno cinque mesi prima del suo inizio nelle tre lingue ufficiali (italiano, francese e tedesco). La pubblicazione indica almeno:

- le date d'esame;
- la tassa d'esame;
- l'ufficio d'iscrizione;
- il termine d'iscrizione;
- le modalità di svolgimento dell'esame.

Informazioni su scadenze e moduli devono essere richieste alla Segreteria esami.

2° passaggio: verifica delle condizioni di ammissione

I candidati verificano se adempiono alle condizioni di ammissione elencate al punto 3 del regolamento d'esame:

All'esame è ammesso chi:

- a) è in possesso di un attestato professionale federale conseguito con un esame di professione nel settore specifico (ad esempio come specialista in marketing), un diploma relativo a un altro esame professionale superiore, un diploma di una Scuola Specializzata Superiore, di una scuola universitaria professionale o di una scuola universitaria

e

può attestare almeno tre anni di pratica in una funzione dirigenziale e/o di responsabilità nel campo del marketing

oppure

- b) è in possesso di un attestato federale di capacità in una formazione professionale di base di almeno tre anni, un diploma di una scuola media di commercio o specializzata riconosciuta o un certificato di maturità

e

può attestare almeno sei anni di pratica, di cui tre in una funzione dirigenziale e/o di responsabilità nel campo del marketing.

La pratica professionale richiesta deve essere soddisfatta al momento dell'esame scritto. Se è possibile fornire tutti i documenti giustificativi, si può compilare l'iscrizione.

3° passaggio: iscrizione all'esame e versamento della tassa d'esame

Per l'iscrizione i candidati utilizzano il modulo predefinito. All'iscrizione devono essere allegati (in una delle tre lingue ufficiali):

- un riepilogo del percorso formativo assolto e della pratica professionale svolta;
- le copie dei titoli e dei certificati di lavoro richiesti ai fini dell'ammissione;
- l'indicazione della lingua d'esame;
- la copia di un documento d'identità con fotografia;
- l'indicazione del numero di assicurazione sociale (numero AVS);
- la ricevuta del versamento della tassa d'esame.

I candidati versano la tassa d'esame con l'iscrizione all'esame professionale superiore.

4° passaggio: decisione in merito all'ammissione

I candidati ricevono la decisione scritta in merito all'ammissione almeno tre mesi prima dell'inizio dell'esame. L'ammissione avviene con riserva del versamento entro i termini previsti della tassa d'esame di cui al punto 3.41. In caso di decisione negativa è necessario indicare la motivazione e i rimedi giuridici.

5° passaggio: ricezione della convocazione

Almeno 30 giorni prima dell'inizio dell'esame scritto e almeno 20 giorni prima dell'inizio dell'esame orale, i candidati ricevono la convocazione comprendente:

- il programma d'esame con l'indicazione precisa del luogo, della data e dell'ora dell'esame e degli ausili che il candidato è autorizzato a usare e a portare con sé;
- l'elenco dei periti per l'esame orale.

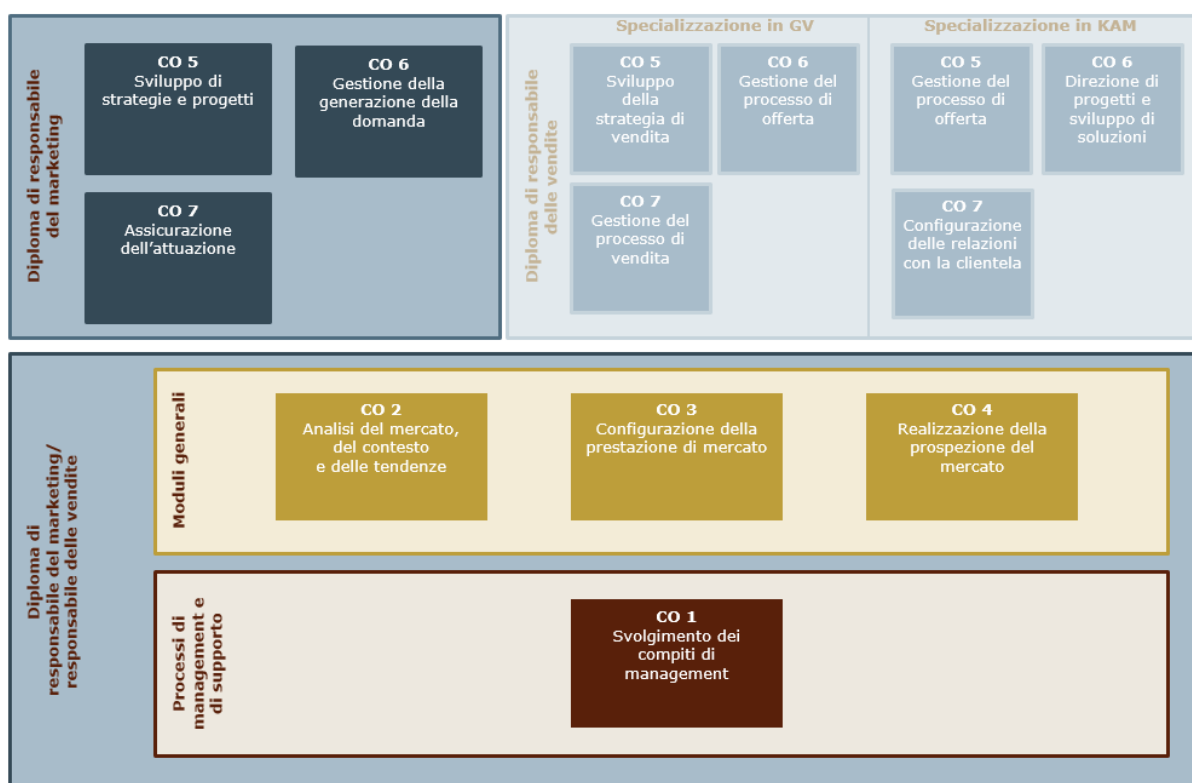
6° passaggio: presentazione della richiesta di ricsuzione (all'occorrenza)

In presenza di un conflitto di interessi riguardante uno o più periti (ex collaboratore/superiore o casi analoghi), i candidati possono presentare una richiesta di ricsuzione alla commissione d'esame almeno sette giorni prima dell'inizio dell'esame. La richiesta deve essere motivata in modo sufficiente e plausibile.

3 Esame

3.1 Piano d'esame/campi operativi

Alla base dell'esame federale ci sono i campi operativi, che riassumono tematicamente le competenze richieste. I campi operativi 1–4 vengono verificati analogamente all'esame professionale superiore per responsabili delle vendite. I campi operativi 5–7 invece riguardano esclusivamente il titolo di capo del marketing diplomato. L'esame professionale superiore verifica le competenze sulla base di compiti collegati fra loro. L'esame copre i seguenti campi operativi:



Il campo operativo «Svolgimento dei compiti di management» (CO 1) comprende competenze dirigenziali nell'ambito della quotidiana attività aziendale, la conduzione del personale e la gestione finanziaria.

Il campo operativo «Analisi del mercato, del contesto e delle tendenze» (CO 2) comprende competenze in materia di analisi degli sviluppi di mercato, delle tendenze e delle innovazioni mediante ricerche di mercato primarie e secondarie nonché di applicazione dei relativi risultati in termini aziendali.

Il campo operativo «Configurazione della prestazione di mercato» (CO 3) comprende competenze nell'ambito della configurazione dell'assortimento e del prezzo in base ai principi derivanti dalla strategia di marketing.

Il campo operativo «Realizzazione della prospezione del mercato» (CO 4) comprende competenze nell'ambito della configurazione della comunicazione e della distribuzione in base ai principi della strategia di marketing.

Il campo operativo «Sviluppo di strategie e progetti» (CO 5) comprende competenze nell'ambito dello sviluppo della strategia di marketing e della valutazione dei business plan e quindi dell'elaborazione della parte relativa al marketing, della definizione della politica strategica dei prezzi e dello sviluppo della strategia di comunicazione.

Il campo operativo «Gestione della generazione della domanda» (CO 6) comprende competenze riguardanti la pianificazione dell'esperienza del cliente all'interno della gestione multicanale tenendo conto di tutti i punti di contatto, l'esecuzione del lead management lungo l'imbuto della vendita, la pianificazione e realizzazione di media e campagne, la creazione di contenuti e la relativa preparazione per tutti i canali nonché la predisposizione del marketing controlling (analytics).

Il campo operativo «Assicurazione dell'attuazione» (CO 7) comprende competenze riguardanti l'esecuzione della pianificazione in materia di marketing, la realizzazione e conduzione di progetti esecutivi e la gestione della collaborazione con agenzie esterne.

I campi operativi sono descritti in dettaglio nell'allegato.

3.2 Forma d'esame

La seguente grafica illustra com'è composto l'esame professionale superiore. Descrizioni dettagliate delle singole parti d'esame sono riportate in allegato.

1	Domande situazionali marketing/vendita (scritto)	360 minuti
2.1	Studio integrativo di un caso 1 (scritto)	240 minuti
2.2	Studio integrativo di un caso 2 (scritto)	240 minuti
3	Situazioni critiche per il successo (orale)	30 minuti
4.1	Presentazione (orale)	80 minuti di cui 60 minuti per la preparazione
4.2	Colloquio tecnico (orale)	30 minuti

3.2.1 Parte d'esame 1: domande situazionali marketing/vendita

La parte d'esame 1 consiste in un esame scritto.

Parte d'esame 1: domande situazionali marketing/vendita (scritto)	
Compito/contenuto	<p>Nel quadro di un esame scritto i candidati dimostrano di disporre di ampie conoscenze in materia di vendita, marketing ed economia aziendale e di poter espletare con competenza mansioni professionali. Questo esame comprende i diversi ambiti e campi operativi nelle loro linee generali.</p> <p>Nell'esame vengono verificate le competenze nei campi operativi 1–4.</p>
Focus	Applicazione, analisi, conoscenze specialistiche, rete
Metodo	<p>L'esame consiste nella risoluzione di diversi tipi di compiti:</p> <p>Applicazione (attività simulate) In queste attività, i candidati svolgono compiti concreti in modo corretto dal punto di vista tecnico e metodologico.</p> <p>Mini-casi Vengono analizzate alcune situazioni e tratte le relative conclusioni e/o verificate competenze specialistiche concrete in relazione alla situazione.</p>
Durata	360 minuti. La verifica può essere suddivisa in esami parziali.
Ausili	Open book come da elenco degli ausili, non sono ammessi ausili elettronici.
Tipo d'esame	Scritto
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.2 Parte d'esame 2: studio integrativo di un caso

La parte d'esame 2 è costituita da due voci d'esame e comprende lo studio integrativo di un caso composto da due parti.

Voce d'esame 2.1/2.2: studio integrativo di un caso di due parti (scritto)	
Compito/contenuto	<p>I candidati elaborano uno studio integrativo di un caso composto da due parti.</p> <p>Lo studio riguarda questioni che vanno dall'analisi all'ideazione di varianti di soluzione. L'enfasi è posta sui campi operativi 5–7 e fungono da base le competenze dei campi operativi 1–4.</p> <p>Con questo studio i candidati dimostrano di saper elaborare analisi, soluzioni, pianificazioni ecc. complete.</p>
Focus	Capacità analitiche e progettuali, tecnicità
Metodo	Gli studi consistono in un caso integrativo di due parti. Può essere fornito materiale aggiuntivo. L'approccio e la struttura alla base della soluzione proposta devono essere elaborati in modo ampiamente autonomo.

Durata	240 minuti (per parte/voce d'esame)
Ausili	Open book come da elenco degli ausili, non sono ammessi ausili elettronici.
Tipo d'esame	Scritto
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.3 Parte d'esame 3: situazioni critiche per il successo

La parte d'esame 3 consiste in situazioni critiche per il successo.

Parte d'esame 3: situazioni critiche per il successo (orale)

Compito/ contenuto	<p>I candidati elaborano 4–5 situazioni critiche per il successo.</p> <p>Le situazioni critiche per il successo riguardano le competenze nei campi operativi 1 e 5–7. L'enfasi è posta sul tema dell'attuazione e le situazioni possono essere suddivise in diversi settori.</p> <p>Nelle situazioni critiche per il successo i candidati dimostrano di essere in grado di trattare in modo rapido e corretto questi casi.</p>
Focus	Capacità di realizzazione, capacità decisionali, tecnica
Metodo	I candidati ricevono 4–5 situazioni critiche per il successo nelle quali sono descritte situazioni di lavoro concrete e complesse. Vengono quindi invitati a descrivere come agirebbero in queste situazioni.
Durata	30 minuti
Ausili	Non sono ammessi ausili.
Tipo d'esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.2.4 Parte d'esame 4: presentazione e colloquio tecnico

La parte d'esame 4 è costituita da due voci d'esame e comprende una presentazione orale e un colloquio tecnico orale.

Voce d'esame 4.1: presentazione (orale)	
Compito/contenuto	<p>All'inizio del tempo di preparazione (60 minuti) i candidati ricevono la descrizione della situazione iniziale. Dopo averla analizzata, sviluppano idee di progetto e di attuazione, preparando una presentazione persuasiva di 20 minuti destinata un pubblico obiettivo prestabilito (ad esempio cliente o direzione aziendale). I candidati tengono la presentazione nel tempo a disposizione per l'esame.</p> <p>L'enfasi è posta sui campi operativi 5–7 e fungono da base le competenze dei campi operativi 1–4.</p> <p>I candidati dimostrano di essere in grado di preparare e tenere una presentazione adeguata al pubblico obiettivo, strutturata con metodo e chiara dal punto di vista dei contenuti.</p>
Focus	Tecnica di presentazione, tecnicità
Metodo	Durante il tempo di preparazione i candidati sviluppano e strutturano la presentazione e ne realizzano la visualizzazione. Quindi tengono la presentazione in modo adeguato al pubblico obiettivo.
Durata	60 minuti per la preparazione 20 minuti per la presentazione
Ausili	Non sono ammessi ausili. Vengono forniti strumenti per la visualizzazione, quali pennarelli e fogli per la flip chart. Non sono consentiti mezzi elettronici quali PowerPoint, beamer o retroproiettore.
Tipo d'esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio. La valutazione riguarda esclusivamente la presentazione di 20 minuti. Il materiale prodotto durante la preparazione non viene valutato.

Voce d'esame 4.2: colloquio tecnico (orale)

Compito/contenuto	<p>Al termine della presentazione i candidati difendono di fronte ai periti l'idea di progetto e di attuazione illustrata nella presentazione. Rispondono alle domande sull'idea di progetto presentata, su eventuali soluzioni alternative o scenari mutati e convincono i periti in merito al progetto.</p> <p>L'enfasi è posta sui campi operativi 5–7 e fungono da base le competenze dei campi operativi 1–4.</p> <p>Nel colloquio tecnico i candidati dimostrano di essere in grado di motivare e argomentare il loro modo di procedere e di soppesare le alternative.</p>
Focus	Saper argomentare e motivare in modo convincente, tecnicità
Metodo	Colloquio tecnico con domande
Durata	30 minuti
Ausili	Non sono ammessi ausili.
Tipo d'esame	Orale
Valutazione	Assegnazione di un punteggio

3.3 Panoramica delle parti d'esame

L'esame è costituito dalle seguenti parti e dura:

Parte d'esame	Tipo d'esame	Durata
1 Domande situazionali marketing/vendita	scritto	360 minuti
2 Studio integrativo di un caso		
2.1 Studio di un caso parte 1	scritto	240 minuti
2.2 Studio di un caso parte 2	scritto	240 minuti
3 Situazioni critiche per il successo	orale	30 minuti
4 Presentazione e colloquio tecnico		
4.1 Presentazione (di cui 60 minuti per la preparazione)	orale	80 minuti
4.2 Colloquio tecnico	orale	30 minuti
Totale		980 minuti

4 Attribuzione delle note

La valutazione della prestazione fornita all'esame si basa su determinati criteri. I criteri di valutazione vengono definiti anticipatamente per ciascun compito.

Il punteggio delle singole voci d'esame viene convertito in note. Calcolando la media delle voci si ottiene la nota della parte d'esame. La media delle parti d'esame costituisce la media complessiva dell'esame. Le note delle voci d'esame sono espresse con punti interi o mezzi punti. La media delle parti d'esame e la nota complessiva vengono arrotondate a un decimale.

Le note vengono calcolate come segue in base alle direttive della Conferenza svizzera degli uffici della formazione professionale (CSFP):

$$\frac{\text{Punteggio ottenuto} \times 5}{\text{Punteggio massimo}} + 1 = \text{Nota}$$

Il 4,0 e le note superiori designano prestazioni sufficienti. Per superare l'esame professionale superiore la nota complessiva (derivante dalla media delle note delle quattro parti d'esame) deve essere pari almeno a 4,0. Non deve essere conseguita una nota inferiore a 4,0 in più di due parti d'esame e nessuna nota inferiore a 3,0, altrimenti l'esame non è superato. In questo caso le parti d'esame insufficienti dovranno essere ripetute.

5 Allegato 1: glossario¹

Richiesta di ricusazione	Con la richiesta di ricusazione si chiede di modificare il perito assegnato a un esame.
Competenza operativa	La competenza è la capacità dell'individuo di risolvere efficacemente determinati problemi e di far fronte a situazioni concrete. La competenza operativa è la capacità di un individuo di esercitare con successo un'attività professionale facendo ricorso alle proprie competenze personali, metodologiche, professionali e sociali.
Profilo professionale	Il profilo professionale è una descrizione sintetica della professione (1–1,5 pagine A4), ossia del campo d'attività (pubblico obiettivo, interlocutori, clienti), delle principali competenze operative o dei criteri legati alle prestazioni nonché dei requisiti per l'esercizio della professione (autonomia, creatività/innovazione, campo d'attività, condizioni di lavoro). Illustra inoltre il contributo della professione alla sostenibilità economica, sociale ed ecologica. Il profilo professionale è parte integrante del regolamento d'esame (obbligatorio) e delle direttive (facoltative).
Criterio di valutazione	Il criterio di valutazione indica il parametro utilizzato per verificare una competenza. Vi rientrano il sapere tecnico e le abilità richieste. I criteri vengono formulati prima dell'esame e indicano cosa ci si attende dai candidati, cosa viene osservato, quali prestazioni devono essere soddisfatte e quali abilità devono essere presenti per fornire una buona prestazione. Tali criteri costituiscono la base per la correzione o la valutazione dell'esame.
Attestato professionale federale APF	Titolo conseguito al superamento di un esame federale di professione.
Certificato federale di formazione pratica CFP	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base biennale.
Attestato federale di capacità AFC	Titolo conseguito al termine di una formazione professionale di base triennale o quadriennale.
Situazioni critiche per il successo	Forma di esame. Una situazione critica per il successo rappresenta una situazione rilevante per il posto di lavoro da risolvere con competenze selezionate. Ai candidati viene presentata una situazione pratica a partire dalla quale devono descrivere concretamente il loro modo di procedere.
Colloquio tecnico	Il colloquio tecnico è una forma di esame nella quale i candidati discutono di un argomento tecnico con un perito. In questo colloquio i candidati dimostrano di avere conoscenze nel settore specialistico e di essere in grado di argomentare, riflettere e immaginare alternative.
Studio di un caso	Nello studio di un caso viene analizzato ed elaborato un caso reale, complesso e stratificato sulla base di materiale autentico (dati, descrizione di processi, statistiche, analisi di gruppi di interesse ecc.) tratto dalla pratica oppure una situazione pratica reale, complessa e stratificata.

¹ Alcuni termini sono stati ripresi dal glossario SEFRI.

Orientamento alle competenze	Per «orientamento alle competenze» si intende l'impostazione dei titoli federali e delle offerte di formazione sulla base delle competenze operative. I futuri professionisti non devono solo conoscere fatti, ma essere in grado di applicare le loro conoscenze in situazioni specifiche nelle quali devono svolgere compiti inusuali o affrontare problemi che non sono correttamente definiti o che richiedono la collaborazione con altre persone e implicano un elevato grado di responsabilità.
Dimensione di competenza: potenziale di realizzazione	→ Competenza (operativa) con riferimento alla capacità di realizzazione. Descrive un'attività/azione concreta in una situazione di lavoro.
Dimensione di competenza: sapere/comprendere	→ Competenza (operativa) con riferimento alle conoscenze tecniche di cui dispone una persona. Comprende ad esempio conoscenze tecniche, fondamenti teorici nonché conoscenze metodologiche e di processo.
Dimensione di competenza: atteggiamento, motivazione	→ Competenza (operativa) con riferimento ad aspetti motivazionali che sono necessari per avere la richiesta disponibilità all'azione.
Dimensione di competenza: metacognizione	→ Competenza (operativa) con riferimento alla capacità di riflettere e analizzare, necessaria per un'impostazione professionale del comportamento descritto.
Cliente	Il cliente è una persona o un'istituzione che dimostra un evidente interesse alla conclusione di un contratto al fine dell'acquisto di un prodotto o di un servizio nei confronti di un'azienda o di un'istituzione.
Consumatore	Il termine consumatore designa una persona fisica che acquista uno o più beni o servizi per il soddisfacimento dei suoi bisogni privati.
Mini-casi	I mini-casi descrivono situazioni o eventi complessi tratti dal lavoro quotidiano degli specialisti. I casi vengono presentati ai candidati, che devono descrivere e motivare un possibile trattamento.
Modello «sistema classico»	Il modello «sistema classico» è costituito da un esame che, sulla base di un campione rappresentativo, verifica nel modo più completo possibile le principali competenze operative in base al profilo di qualificazione.
Organizzazione del mondo del lavoro (oml)	Per organizzazioni del mondo del lavoro si intendono parti sociali, associazioni professionali, altre organizzazioni competenti e altri operatori della formazione professionale. Le organizzazioni a carattere puramente scolastico non sono considerate oml. Le oml rappresentano da sole o insieme ad altre oml l'organo responsabile degli esami federali.
Periti d'esame	I periti d'esame sono esperti qualificati che hanno l'incarico di preparare e svolgere esami o parti d'esame a nome dell'organo responsabile.
Regolamento d'esame	Il regolamento d'esame è il documento di riferimento normativo per gli esami di professione e gli esami professionali superiori. Viene redatto sulla base del modello. Il regolamento d'esame deve essere approvato dalla SEFRI.

Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI)	La SEFRI è l'autorità federale che approva i regolamenti d'esame ed esercita la sorveglianza sugli esami federali di professione e sugli esami professionali federali superiori. Per ulteriori informazioni: www.sefri.admin.ch
Organo responsabile	L'organo responsabile è competente per lo sviluppo, la diffusione e l'aggiornamento periodico del regolamento d'esame e delle direttive. È inoltre responsabile della convocazione e dello svolgimento degli esami federali. L'organo responsabile è composto da una o più organizzazioni del mondo del lavoro (oml) e in genere opera a livello nazionale.
Direttive	Le direttive contengono informazioni più approfondite sul regolamento d'esame. Vengono emanate dall'associazione promotrice, dalla commissione per la garanzia della qualità o dall'organo responsabile. e hanno la funzione di spiegare meglio ai candidati il contenuto del regolamento. A differenza di quest'ultimo, le direttive non contengono disposizioni normative. Devono essere redatte in modo da permettere il superamento dell'esame anche a chi non ha frequentato il corso, ovvero i criteri di valutazione (i criteri legati alle prestazioni) devono essere definiti per ogni parte d'esame.

6

Allegato 2: competenze per campo operativo

6.1

Panoramica delle competenze professionali operative dei capo del marketing diplomati

Campi operativi		Competenze operative					
		1	2	3	4	5	6
A	Svolgimento dei compiti di management	A.1 Applicazione della tecnica di lavoro	A.2 Mantenimento di una rete professionale interna ed esterna	A.3 Accompagnamento dei processi di cambiamento	A.4 Reclutamento di personale	A.5 Introduzione di nuovi collaboratori	A.6 Conduzione dei collaboratori
A		A.7 Valutazione del personale	A.8 Sviluppo di competenze	A.9 Creazione del budget	A.10 Assicurazione del controllo del budget		
B	Analisi del mercato, del contesto e delle tendenze	B.1 Gestione della ricerca di mercato secondaria	B.2 Gestione della ricerca di mercato primaria	B.3 Esecuzione di sondaggi presso gli utilizzatori dei prodotti	B.4 Esecuzione di sondaggi presso i partner di distribuzione o altri gruppi di interesse (fornitori)	B.5 Analisi dei dati sul mercato e sulla situazione	B.6 Esecuzione di analisi della concorrenza
B		B.7 Gestione della ricerca sul futuro e sulle tendenze	B.8 Aggiornamento continuo sulle innovazioni				
C	Configurazione della prestazione di mercato	C.1 Definizione della prestazione di mercato e configurazione dell'assortimento	C.2 Ottimizzazione dell'assortimento	C.3 Responsabilità in materia di progettazione e gestione degli imballaggi	C.4 Definizione della politica dei prezzi	C.5 Assicurazione della qualità dei prodotti e dei servizi	C.6 Partecipazione alla configurazione delle innovazioni
D	Realizzazione della prospezione del mercato	D.1 Accompagnamento delle misure di fidelizzazione della clientela	D.2 Mantenimento delle relazioni commerciali	D.3 Sviluppo di opzioni di cross-selling	D.4 Configurazione del CRM	D.5 Gestione di sponsorizzazioni ed eventi	D.6 Assicurazione dell'attuazione

D			D.7 Responsabilità in materia di esposizioni e partecipazioni fieristiche	D.8 Definizione dei livelli di distribuzione e dei canali	D.9 Configurazione della distribuzione fisica	D.10 Responsabilità dei POS		
E	Sviluppo di strategie e progetti		E.1 Sviluppo, affidamento e assicurazione della strategia di marketing	E.2 Valutazione del business plan e successiva elaborazione della parte relativa al marketing	E.3 Attuazione della strategia di offerta	E.4 Assicurazione dello sviluppo in materia di innovazioni	E.5 Definizione della politica strategica dei prezzi	E.6 Sviluppo della strategia di comunicazione
E			E.7 Sviluppo delle strategie di espansione					
F	Gestione della generazione della domanda		F.1 Comprensione e illustrazione del customer journey	F.2 Pianificazione dell'esperienza del cliente all'interno della gestione multicanale tenendo conto di tutti i punti di contatto	F.3 Esecuzione del lead management lungo l'imbutto della vendita	F.4 Realizzazione della presenza online e offline	F.5 Pianificazione di media e campagne e realizzazione in tutti i canali	F.6 Sostegno dell'e-commerce
F			F.7 Produzione di contenuti e preparazione per tutti i canali	F.8 Realizzazione della marketing automation	F.9 Predisposizione del marketing controlling (analytics)			
G	Assicurazione dell'attuazione		G.1 Esecuzione della pianificazione in materia di marketing	G.2 Creazione e conduzione dei progetti esecutivi	G.3 Verifica e adeguamento dei processi di marketing rilevanti	G.4 Definizione e attuazione di un'adeguata organizzazione in materia di marketing	G.5 Gestione della collaborazione con agenzie esterne	

6.2 Campo operativo 1: svolgimento dei compiti di management

Competenza

Nel proprio lavoro quotidiano i capo del marketing utilizzano una tecnica di lavoro concreta ed efficace. Gestiscono le loro organizzazioni in modo mirato. Formulano obiettivi personali e lavorativi realistici e motivanti. I capo del marketing sviluppano in modo strategico la propria rete professionale interna ed esterna, coltivandola attivamente. Partecipano alle fiere e intrattengono contatti con diversi gruppi di interesse. Utilizzano le attuali piattaforme elettroniche, quali social media ecc., e hanno scambi regolari di opinioni con i colleghi. Verificano periodicamente il raggiungimento degli obiettivi e conducono con i collaboratori colloqui in team o anche personali su riscontri, misure e obiettivi definiti. Valutano regolarmente i collaboratori e definiscono le opportune misure per sviluppare le loro competenze laddove ne sussiste la necessità. Anche in situazioni difficili, i capo del marketing assicurano una gestione professionale e sviluppano soluzioni appropriate. Pianificano e accompagnano i processi di cambiamento. Definiscono gli obiettivi deducendone le necessarie misure per l'attuazione operativa. I capo del marketing definiscono i requisiti richiesti per i posti vacanti, selezionano eventualmente insieme a specialisti i collaboratori idonei, assicurandone un inserimento ottimale all'interno dell'organizzazione. Sono responsabili della trasmissione rapida e mirata di informazioni ai collaboratori attraverso i canali opportuni. Promuovono lo scambio obiettivo e attivo tra i collaboratori a sostegno del processo di miglioramento continuo. I capo del marketing redigono i budget sulla base del budget generale. Calcolano fatturati, vendite e margini di contribuzione e presentano il budget all'organo preposto. Assicurano regolarmente il controllo del budget in base a confronti dei valori auspicati e dei valori effettivi e definiscono e attuano misure appropriate per il raggiungimento degli obiettivi. Riferiscono sulle cifre nella forma appropriata.

Situazione di lavoro tipica

Accompagnamento dei processi di cambiamento

Nei progetti di cambiamento di portata più consistente, i capo del marketing progettano il processo di cambiamento all'interno del loro settore. Definiscono gli obiettivi per il proprio settore deducendone le necessarie misure per l'attuazione operativa all'interno dell'organizzazione. Coinvolgono attivamente il team, portando avanti il dialogo sugli obiettivi e sulle misure. Prendono seriamente le preoccupazioni dei collaboratori e risolvono le resistenze all'interno del team. Controllano regolarmente i risultati, informando eventualmente la direzione aziendale.

Conduzione dei collaboratori

La gestione dei collaboratori rientra tra i compiti principali dei capo del marketing. Questi ultimi assegnano ai collaboratori mansioni lavorative in linea con le loro competenze e la loro responsabilità, controllandone lo svolgimento. Assicurano che la postazione e gli strumenti di lavoro siano di supporto ai collaboratori, mettendo a disposizione i mezzi necessari. Nel quadro dello svolgimento delle mansioni, assistono i collaboratori ove necessario e valutano regolarmente i loro risultati sotto forma di riscontri quotidiani, promuovendo una cultura attiva del feedback. Configurano opportunamente il processo di assistenza nel caso dei collaboratori con i quali non hanno contatti giornalieri, assicurando incontri e riscontri regolari sulle loro prestazioni.

Nelle situazioni difficili il capo del marketing dirige i collaboratori in modo professionale. In caso di situazioni speciali che interessano i collaboratori, informa questi ultimi tempestivamente, affrontando l'argomento con chiarezza e cercando insieme una soluzione appropriata. Se le misure non portano ai cambiamenti auspicati, ne documenta opportunamente lo svolgimento e nei casi più estremi invia una minaccia di disdetta del rapporto di lavoro. In caso di licenziamento, il capo del marketing si basa sui processi previsti in proposito.

Creazione del budget

Il capo del marketing redige un budget per il proprio reparto/settore sulla base del budget generale dell'azienda. Calcola fatturati, proventi, costi ecc. eventualmente con diverse varianti. Presenta il budget all'organo preposto.

Assicurazione del controllo del budget

Durante il periodo di budget, il capo del marketing effettua confronti regolari dei valori auspicati e dei valori effettivi al fine di rispettare il budget previsto, deducendo eventuali misure di ottimizzazione. Individua regolarmente i fattori di costo rilevanti, analizzando i possibili risparmi. Inoltre determina i fattori rilevanti per i risultati e il fatturato e stabilisce regolarmente i più importanti parametri gestionali (cifre chiave). Attua sistematicamente le misure di ottimizzazione con il loro team. Qualora vengano disposte misure a breve termine per risparmiare sui costi, attua anche queste in modo mirato. Il capo del marketing redige regolarmente riepiloghi trasparenti dei costi, del fatturato, delle vendite e dei proventi e li presenta agli organi responsabili.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

Il capo del marketing è in grado di:

- reclutare personale idoneo per il proprio settore in base ai processi standard esistenti;
- istruire e accompagnare i nuovi collaboratori in modo efficace nella fase di inserimento;
- pianificare e tenere corsi di formazione per il loro team in base ai bisogni e alle esigenze;
- pianificare e realizzare progetti di cambiamento completi, strutturati e appropriati alle circostanze;
- assicurare una conduzione mirata e superare situazioni manageriali difficili con metodo e con un approccio orientato alle soluzioni;
- valutare i collaboratori in modo equo e oggettivo in base al sistema di valutazione aziendale;
- informare i collaboratori attraverso i canali appropriati e in modo adeguato ai destinatari;
- redigere il budget per il proprio reparto/settore sulla base del budget generale dell'azienda;
- assicurare un controllo regolare del budget ed eventualmente introdurre le misure appropriate;
- mantenere, sviluppare e organizzare in modo attivo e sistematico le proprie reti professionali;
- configurare in modo efficiente il proprio lavoro e il lavoro dei collaboratori con tecniche, metodi e strumenti adeguati;
- muoversi con professionalità tra le strutture e i processi dell'azienda.

Il capo del marketing dispone di:

- conoscenze approfondite nel settore del reclutamento di personale;
- conoscenze di base nell'organizzazione metodologico-didattica dei corsi di formazione;

- un solido know-how metodologico in materia di pianificazione e accompagnamento dei processi di cambiamento;
- vaste conoscenze operative su strumenti, tecniche e modelli rilevanti per la gestione;
- una comprensione approfondita per quanto riguarda l'attuazione pratica di una gestione e una comunicazione mirate e adeguate alla situazione;
- conoscenze approfondite nel settore delle valutazioni del personale;
- vaste conoscenze sui metodi di comunicazione, presentazione e moderazione;
- vaste conoscenze nel campo del management delle informazioni;
- una comprensione approfondita per quanto riguarda l'impiego di appropriati strumenti e metodi di pianificazione;
- conoscenze consolidate nelle questioni inerenti il diritto del lavoro;
- conoscenze approfondite in materia di elaborazione del budget e in materia di controlling con cifre chiave;
- una comprensione approfondita della gestione dei costi;
- conoscenze approfondite nel campo del networking;
- vaste conoscenze nell'utilizzo delle attuali piattaforme elettroniche.

I capo del marketing sono:

- consapevoli del fatto che il successo aziendale e la riuscita delle misure di attuazione dipendono in modo determinante dal loro lavoro di pianificazione e dall'attiva messa in pratica;
- responsabili di un reclutamento professionale del personale, realizzato in stretta collaborazione con gli specialisti delle risorse umane o del reparto del personale;
- consapevoli dell'importanza della fase di inserimento dedicandole tempo a sufficienza;
- motivati ad avere un atteggiamento di stima nei confronti di tutti i collaboratori, promuovendone lo sviluppo nella giusta misura e consentendo loro di raggiungere i loro risultati;
- nelle condizioni di riflettere regolarmente insieme ai collaboratori in modo costruttivo nell'ambito di riscontri spontanei o di analisi della situazione, concordando all'occorrenza misure appropriate;
- capaci di affrontare in modo chiaro e obiettivo le situazioni difficili e di mirare a una soluzione win-win;
- pronti a coinvolgere fortemente il proprio team nella valutazione dei risultati e nella pianificazione delle misure di cambiamento;
- nelle condizioni di riconoscere e valutare in modo realistico i punti di forza e di debolezza dei collaboratori, deducendone obiettivi appropriati;
- capaci di organizzare e sviluppare il team in modo trasparente e attivo nell'interesse dei collaboratori e dell'azienda, reagendo correttamente e rapidamente in caso di problemi;
- capaci di coinvolgere attivamente il team nel processo di cambiamento e di affrontare in modo attento eventuali resistenze;
- capaci di organizzare corsi di formazione attraenti e mirati utilizzando adeguate tecniche di presentazione e moderazione;
- in grado di valutare la riuscita di misure di formazione, deducendo misure di miglioramento per i corsi futuri;
- consapevoli del fatto che il successo dei progetti in materia di cambiamento dipende in modo determinante da una definizione completa e convincente della comunicazione e dell'informazione;
- in grado di riflettere regolarmente sulla disponibilità al cambiamento propria e anche del team, reagendo eventualmente in maniera appropriata;
- in grado di avere una visione aziendale completa per quanto riguarda l'elaborazione di soluzioni organizzative;

- capaci di comprendere il contesto e prestare particolare attenzione alle interfacce con altri settori di responsabilità;
- capaci di preparare le cifre e il budget in modo chiaro e trasparente;
- in grado di valutare se le proprie ipotesi sono realistiche e coerenti tra loro;
- concentrati ad attuare sistematicamente, in caso di allontanamento dal budget, misure di ottimizzazione anche a breve termine insieme al team;
- pronti a dedicare una particolare attenzione ai budget di progetto, delegandoli e monitorandoli a seconda delle necessità;
- nelle condizioni di riconoscere in breve tempo eventuali discostamenti di segno negativo dal budget e di reagire immediatamente;
- consapevoli dell'importanza di una rete professionale costruita in modo strategico e coltivata attivamente;
- motivati ad essere delle personalità in una comunità di esperti, partecipando attivamente;
- nelle condizioni di valutare realisticamente, sfruttare e sviluppare i vantaggi della propria rete professionale e dei canali utilizzati per quest'ultima.

6.3 Campo operativo 2: analisi del mercato, del contesto e delle tendenze

Competenza

I capo del marketing raccolgono regolarmente dati dalle fonti di informazioni già disponibili, procedendo alla loro valutazione. Analizzare i mercati di approvvigionamento e di vendita e identificare i consumer/customer insight sono elementi fondamentali del loro lavoro e fonte di indicazioni per le azioni da intraprendere. Vengono continuamente acquisiti cifre chiave tramite diversi canali o attraverso istituti di ricerche di mercato (quali fatturato, vendite, penetrazione del fatturato, atti di acquisto, sviluppo dei prezzi e delle promozioni dei propri marchi e prodotti, come anche di quelli della concorrenza e dei rispettivi canali, ma anche la notorietà del marchio, fattori legati all'immagine, la disponibilità all'acquisto o la frequenza di consumo). Se le esigenze a livello di informazione non possono essere coperte dalla ricerca di mercato secondaria, i capo del marketing commissionano agli opportuni specialisti interni e/o esterni analisi dei sondaggi della clientela e dei consumatori, dei gruppi di discussione, dei panel consumatori e delle analisi della soddisfazione dei clienti/consumatori. Acquisendo dati con ricerche di mercato primarie e secondarie e con strumenti appropriati, i capo del marketing possono analizzare gli sviluppi di mercato, incluso quelli della propria azienda e degli altri operatori. I risultati vengono utilizzati nell'interesse dell'azienda. Con appropriate procedure statistiche, sono in grado di rielaborare i dati in base a cifre chiave selezionate. I capo del marketing conoscono le attuali esigenze degli operatori e la loro evoluzione e sono in grado di dedurre tendenze generali. Individuano tempestivamente le innovazioni capaci di influire sul mercato rilevante per l'azienda. Elaborano e gestiscono procedure sistematiche in materia di tendenze e innovazioni, in modo da assicurare il futuro aziendale.

Situazione di lavoro tipica

Gestione della ricerca di mercato primaria

Per quanto riguarda le innovazioni e le nuove occasioni di consumo, i capo del marketing chiedono alla direzione della ricerca di mercato e/o al brand management o product management di analizzare le esigenze dei clienti e dei consumatori. Questo può avvenire da un lato sotto forma di sondaggi dei clienti e dei consumatori, gruppi di discussione, panel consumatori e analisi della soddisfazione dei clienti/consumatori e dall'altro sotto forma di rilevamento delle tendenze e di analisi del successo di innovazioni riguardanti prodotti in altri paesi. Prestano attenzione a coinvolgere clienti e consumatori già nel processo di sviluppo dei prodotti portando avanti la relativa procedura. Inoltre i capo del marketing conducono personalmente interviste con diversi gruppi di interesse (ad esempio partner di distribuzione, clienti, fornitori), documentano i risultati e li inoltrano al product management, valutando in base ai risultati tendenze e sviluppi di mercato.

Gestione della ricerca di mercato secondaria

Analizzare i mercati di approvvigionamento e di vendita e identificare i consumer/customer insight sono elementi fondamentali del loro lavoro e fonte di indicazioni per le azioni da intraprendere. Vengono continuamente rilevati indicatori quantitativi e/o qualitativi tramite diversi canali o istituti di ricerche di mercato. I capo del marketing decidono quali cifre chiave rilevare, come raggrupparle e quali istituti incaricare. Un'ulteriore importante fonte è il reparto Vendite che conosce molto bene, grazie ai contatti personali, le esigenze di clienti e consumatori come pure le esigenze dei commercianti, fornendo dati

preziosi per quanto riguarda la customer experience. Pertanto il Marketing e le Vendite intrattengono una fitta attività di scambio.

Gestione della ricerca sul futuro e sulle tendenze

Nei colloqui con i collaboratori del servizio esterno, i capo del marketing acquisiscono regolarmente informazioni sulla configurazione e disposizione dell'assortimento nei POS, deducendo le tendenze in materia. Nelle occasioni idonee vengono rilevate le tendenze insieme ai PM. Quindi non appena questi ultimi hanno elaborato le condizioni quadro, i capo del marketing conducono, tramite colloqui presso grossisti (Migros, Coop, Manor ecc.) e raggruppamenti (catene organizzate), una verifica della plausibilità di tali tendenze, accertando le opportunità di un eventuale nuovo prodotto. Ne derivano proposte di prodotto e input per un eventuale ampliamento dell'assortimento che vengono inoltrati al product management. Attraverso la partecipazione alle fiere specializzate i capo del marketing si informano sulle nuove offerte di prodotti.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- acquisire con il metodo giusto dati rilevanti e significativi presso clienti/consumatori, concorrenti o partner di distribuzione, applicare tutti i metodi della ricerca sul campo, valutarli e documentarli in modo chiaro;
- assicurare la ricerca di mercato secondaria con organi interni ed esterni;
- seguire gli sviluppi del mercato e delle esigenze della clientela, analizzarli e reagire nel modo corretto;
- pianificare, redigere, attuare e valutare analisi della concorrenza;
- dedurre tendenze a partire da informazioni ottenute in occasione di fiere e colloqui, verificarne la plausibilità e dedurre prestazioni di mercato;
- tenersi sempre aggiornati sulle innovazioni utilizzando diversi canali.

I capo del marketing dispongono di:

- una comprensione dettagliata di tutti i metodi della ricerca di mercato primaria, incluse le tecniche per la conduzione dei sondaggi;
- approfondite conoscenze operative per quanto riguarda la stesura di questionari e di guide per le interviste;
- vaste conoscenze operative nel campo della ricerca di mercato secondaria e dei relativi metodi;
- una comprensione approfondita dei processi e degli indicatori statistici, della valutazione statistica dei dati e della conseguente definizione del pubblico obiettivo per i sondaggi;
- conoscenze approfondite degli strumenti di analisi riguardanti clienti/consumatori e la propria azienda;
- una panoramica completa del mercato, del suo sviluppo e dei prodotti;
- una chiara comprensione delle esigenze e delle strutture della clientela come pure delle tendenze;
- conoscenze approfondite dei canali attraverso i quali è possibile informarsi sulle innovazioni.

I capo del marketing sono:

- capaci e tenuti ad analizzare continuamente le informazioni e le leggi di mercato, valutandole e deducendo le opportune raccomandazioni operative;

- in grado di definire progetti di ricerca di mercato incentrati su pubblici obiettivi specifici, attuandoli e valutandoli;
- in grado di analizzare la catena del valore aggiunto con i relativi processi primari e secondari, formulare le conseguenti raccomandazioni o avviare le azioni opportune;
- in grado di interpretare i dati statistici risultanti dalla ricerca di mercato e trarre le corrette conclusioni;
- capaci di presentare analisi complesse in una forma ben strutturata, mirata e comprensibile;
- in grado di coinvolgere tutte le rilevanti fonti di informazione elaborandone le informazioni;
- in grado di elaborare sulla base di analisi della concorrenza proposte per l'ottimizzazione del proprio assortimento;
- capaci di rilevare tempestivamente le esigenze dei consumatori, le tendenze e le novità del settore;
- capaci di analizzare le tendenze, deducendone misure per la definizione delle proprie prestazioni;
- curiosi e motivati a sfruttare ogni opportunità per informarsi sulle innovazioni e scambiare opinioni in merito.

6.4 Campo operativo 3: configurazione della prestazione di mercato

Competenza

I capo del marketing sono responsabili della politica in materia di assortimento e prestazioni di mercato, configurando l'effettiva prestazione di mercato dell'azienda. Monitorano lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, pianificandone l'introduzione con successo sul mercato. Con la loro politica in materia di assortimento e marchio, posizionano le prestazioni di mercato in base ai principi derivanti dalla strategia di marketing. I capo del marketing stabiliscono la strategia dei prezzi e decidono le condizioni per i diversi canali di vendita. La qualità della prestazione di mercato, degli imballaggi e delle prestazioni accessorie e aggiuntive viene regolarmente verificata in base alle esigenze dei clienti, ottimizzando eventuali carenze insieme agli organi competenti. I capo del marketing conducono e controllano la gestione delle innovazioni. Vengono regolarmente raccolte idee e proposte uniformandole alle tendenze di mercato.

Situazione di lavoro tipica

Definizione della prestazione di mercato e configurazione dell'assortimento

In base alle esigenze dei clienti e dei consumatori, i capo del marketing definiscono tutte le categorie di prodotto e le categorie principali e secondarie che ritengono rilevanti insieme al relativo contenuto (prodotti/servizi). Questa struttura funge da base per tutti i passaggi successivi (analisi, obiettivi, ruoli, strategie, misure ecc.) da loro definiti per ciascuna categoria.

Definizione della politica dei prezzi

I capo del marketing definiscono eventualmente insieme al loro team i prezzi al consumatore tenendo conto delle osservazioni di mercato, delle esigenze dei clienti e dei consumatori, della strategia dei prezzi e dei conseguenti obiettivi. Decidono sulle condizioni di prezzo nel quadro del regolamento sulle competenze. Definiscono inoltre l'ambito di competenza dei loro venditori.

A seconda dei casi approvano le proposte di prezzo presentate dal product management e dal brand management oppure fanno approvare dall'organo competente le condizioni e i prezzi calcolati. Comunicano inoltre i prezzi a tutti i collaboratori coinvolti. Regolarmente verificano la struttura dei prezzi, apportando eventuali correzioni necessarie. Insieme al reparto Acquisti propongono gli adeguamenti di prezzo auspicati all'organo preposto e li comunicano al cliente, direttamente oppure tramite i collaboratori del servizio esterno.

Partecipazione alla configurazione delle innovazioni

I capo del marketing accolgono i suggerimenti provenienti dal mercato e gli utilizzano per innovare i prodotti, raccogliendo tendenze di mercato, idee e proposte in merito in apposite relazioni. Inoltre desumono i trend in atto dai colloqui con i partner di distribuzione, i clienti e la loro rete professionale. Nel caso dello sviluppo di nuovi prodotti riflettono sulle loro caratteristiche dal punto di vista del mercato e dei clienti.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- definire le prestazioni di mercato;
- sviluppare criteri per la progettazione dell'imballaggio e valutare le relative proposte;
- valutare la qualità dei prodotti e dei servizi di competenza su tutta la catena del valore aggiunto e di avviare misure correttive;
- monitorare lo sviluppo dei prodotti e accompagnare la relativa immissione sul mercato;
- definire la politica dei prezzi, stabilire i prezzi dei prodotti e le condizioni tenendo conto della strategia dei prezzi e definire l'ambito di competenza dei collaboratori;
- definire l'assortimento appropriato per le loro categorie di prodotti;
- creare e presentare proposte di assortimento per mezzo di analisi ripetute e mirate;
- registrare i suggerimenti del mercato, riepilogarli e dedurre le tendenze;
- contribuire attivamente alle innovazioni.

I capo del marketing dispongono di:

- ampie conoscenze e una vasta comprensione della concorrenza, del mercato, del portafoglio di prodotti e del pubblico obiettivo, come pure delle tendenze e delle innovazioni;
- vaste conoscenze sulle analisi dei prodotti e delle esigenze di clienti e consumatori;
- vaste conoscenze delle certificazioni e dei marchi di qualità esistenti sul mercato;
- ampie conoscenze nel campo del calcolo degli indicatori, in particolare dei margini di contribuzione;
- conoscenze legali di base nel campo della conformazione degli imballaggi, della protezione dei marchi e dei reclami;
- vaste conoscenze in materia di imballaggio, conformazione degli imballaggi e nuove tendenze in questo campo;
- una vasta comprensione dei principi alla base della politica dei prezzi, dei modelli di prezzo e delle modalità di calcolo;
- vaste conoscenze sugli attuali prezzi di mercato;
- una competenza metodologica per quanto riguarda la creazione di categorie di prodotti e delle relative categorie secondarie;
- una vasta comprensione delle misure finalizzate all'ottimizzazione dell'assortimento;
- vaste conoscenze sulla formulazione dei briefing scritti per le agenzie;
- una comprensione di base del management della qualità, dei requisiti di qualità e in materia di standard e procedure di certificazione.

I capo del marketing sono:

- responsabili per quanto riguarda il controllo dell'intera catena del valore aggiunto, dall'approvvigionamento o dallo sviluppo del prodotto fino al consumatore finale;
- capaci di eseguire analisi dei prodotti, valutare correttamente il ciclo di vita e dedurre eventuali misure;
- tenuti a dare seguito ai riscontri dei clienti e a dedurre proposte per la definizione del portafoglio di prodotti;
- in grado di valutare in base alle analisi del product management e del brand management dove poter introdurre nuovi prodotti o dove semplificare l'assortimento;
- pronti a collaborare attivamente alla presentazione di proposte per l'introduzione dei prodotti e accompagnare l'immissione sul mercato;

- responsabili per quanto riguarda il monitoraggio continuo del mercato e la comunicazione costante con i partner di distribuzione e la loro rete;
- impegnati a considerare tendenze e sviluppi futuri nella definizione della prestazione di mercato e dell'assortimento;
- nelle condizioni di valutare le innovazioni per quanto riguarda la loro rilevanza e di trasferirle nel proprio settore;
- nelle condizioni di valutare gli imballaggi esistenti dal punto di vista delle tendenze, delle esigenze dei consumatori e della concorrenza deducendone principi per la conformazione degli imballaggi;
- in grado di verificare le proposte di imballaggio provenienti da organi interni dal punto di vista dei requisiti posti dai consumatori, dal commercio e dalla logistica nonché in relazione al quadro giuridico e ai principi aziendali esistenti, contribuendo attivamente a eventuali miglioramenti;
- pronti a considerare nella politica dei prezzi diversi fattori attinenti al mercato, ai concorrenti, ai consumatori e ai costi;
- tenuti ad assicurare il rispetto delle condizioni quadro di legge nella politica dei prezzi;
- in grado di analizzare i prezzi definiti ed eventualmente adeguarli;
- motivati a far sì che gli standard qualitativi da loro prestabiliti vengano rispettati da tutti gli organi coinvolti e in caso contrario a intraprendere le opportune misure.

6.5 Campo operativo 4: realizzazione della prospezione del mercato

Competenza

I capo del marketing partecipano in modo determinante all'elaborazione dei sistemi di customer intelligence. Verificano i programmi relativi alla lealtà dei clienti ed eseguono controlli regolari dell'efficacia. Sono in contatto regolare con i clienti più importanti in Svizzera e all'estero. Elaborano i dati dei clienti e le cifre di vendita. Conoscono le esigenze individuali dei clienti e sviluppano offerte e/o offerte supplementari sotto forma di opzioni di cross-selling. Stabiliscono le linee progettuali del customer relationship management (CRM) e sono responsabili del controllo, della gestione e dell'ottimizzazione. I capo del marketing sono responsabili del processo di attuazione del piano di comunicazione, anche nel senso di una comunicazione multicanale integrata. Questo riguarda in particolare anche la gestione degli strumenti di live marketing rilevanti per le vendite e la promozione delle vendite/l'allestimento dei POS, le sponsorizzazioni, gli eventi e le fiere. I capo del marketing definiscono le possibili forme di vendita e sono in grado di elaborare corrispondenti proposte di soluzione per le forme di distribuzione e la scelta del canale.

Situazione di lavoro tipica

Mantenimento delle relazioni commerciali

I capo del marketing intrattengono contatti regolari con i loro clienti. In vista del colloquio preparano i dati disponibili sul cliente e le cifre di vendita. Inoltrano i riscontri ricevuti in occasione dei colloqui con i clienti agli organi interni interessati. Si aggiornano continuamente sulle richieste e sui desideri della clientela. Inoltre i capo del marketing forniscono al reparto Marketing o Acquisti idee per gli omaggi, consegnandoli poi idealmente di persona. I capo del marketing fidelizzano i clienti nei confronti dell'azienda anche attraverso un equilibrato rapporto prezzo-qualità. Inoltre assicurano la competitività di prezzi e soluzioni, apportando un vero valore aggiunto ai clienti, nonché un assortimento equilibrato associato a un servizio costantemente di prim'ordine.

Gestione di strumenti di comunicazione

I capo del marketing si occupano della gestione degli strumenti di comunicazione integrati, in particolare degli strumenti di live marketing rilevanti per le vendite quali la promozione delle vendite e le sponsorizzazioni, gli eventi e le fiere. Supervisionano i lavori del loro team addetto alle sponsorizzazioni e agli eventi, chiedendosi sempre se le attività sono in linea con la strategia di marketing. In caso contrario, intraprendono le opportune misure correttive. Selezionano i clienti da invitare agli eventi, partecipando anche loro personalmente. Utilizzano questa piattaforma per costruire e sviluppare relazioni con i clienti.

Definizione dei livelli di distribuzione e dei canali

I capo del marketing elaborano la questione del tipo di distribuzione da scegliere definendo i criteri per la scelta, in base ai quali valutano l'attrattività di canali/channel level. Definiscono possibili forme di vendita (vendita personale, self-service, distributori automatici, televendita/online shopping ecc.). A tal fine si appoggiano sui dati di ricerche di mercato primarie e secondarie e sulle analisi della concorrenza (ad esempio studi di best practice), avviando se necessario ulteriori studi.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- coltivare e sviluppare le relazioni commerciali con la clientela;
- assicurare l'attuazione del piano di comunicazione nel senso di una comunicazione integrata;
- strutturare, gestire e utilizzare in modo proficuo e sostenibile il CRM;
- concepire, pianificare, attuare e controllare misure efficaci di fidelizzazione della clientela;
- gestire i lavori relativi alle misure di sponsorizzazione e agli eventi in modo completo e mirato al pubblico obiettivo;
- stabilire, pianificare e attuare gli obiettivi delle partecipazioni fieristiche e assicurarne il raggiungimento;
- avviare vendite e offerte supplementari in stretto accordo con i gruppi di interesse interni;
- creare progetti nel quadro della distribuzione fisica ed elaborare proposte di soluzione per i livelli di distribuzione e la scelta del canale;
- prendere decisioni strategiche in merito alla configurazione dell'assortimento nei POS nonché creare e comunicare progetti per la configurazione dei POS;
- stabilire insieme al team un layout master per il POS e definire la gestione delle superfici promozionali.

I capo del marketing dispongono di:

- vaste conoscenze sull'analisi delle esigenze e dei dati dei clienti nonché delle cifre di vendita;
- una panoramica completa del rapporto prezzo-qualità offerto dai loro prodotti rispetto alla concorrenza;
- conoscenze approfondite in materia di meccanismi di promozione e di fidelizzazione dei clienti, insieme a un'ampia conoscenza dei segmenti di clientela;
- una vasta comprensione del sistema CRM e delle sue funzioni;
- vaste conoscenze sulle possibilità e sul funzionamento delle misure di cross-selling;
- un'ampia conoscenza del settore fieristico e delle fiere specializzate;
- solide conoscenze sull'approccio del live marketing;
- conoscenze approfondite in materia di orientamento strategico e organizzazione operativa del POS;
- solide conoscenze nel campo della distribuzione.

I capo del marketing sono:

- impegnati a stimolare i clienti all'acquisto di ulteriori prestazioni attraverso opportuni programmi di fidelizzazione;
- in grado di analizzare e valutare in modo significativo i programmi relativi alla lealtà dei clienti, i dati dei clienti e le cifre di vendita;
- in grado di valutare le modalità per fidelizzare i clienti nei confronti dell'azienda, in modo da dedurre misure appropriate;
- capaci di gestire scrupolosamente il CRM, ottimizzandolo continuamente;
- in grado di comunicare in modo chiaro agli organi interessati le proprie aspettative in relazione alla gestione del CRM;
- in grado di valutare quali informazioni acquisite dai clienti o sul loro conto confluiscono nel CRM, deducendone all'occorrenza opportune misure;
- consapevoli dell'importanza di creare un clima di fiducia per le relazioni commerciali e impegnati a portare avanti un rapporto collaborativo e di fiducia con i clienti;

- capaci e motivati a trattare le critiche dei clienti in modo personale e con un approccio orientato alla loro soluzione, mostrandosi disponibili al compromesso e impegnati a garantire al cliente soluzioni e servizi ottimali;
- in grado di riflettere sulla propria immagine, verificandola dal punto di vista della credibilità;
- pronti a sviluppare e valutare proposte creative per vendite e offerte supplementari;
- motivati a trasmettere consapevolezza al loro team, fornendo stimoli su come impersonare un marchio e renderlo percepibile;
- motivati a prendere personalmente parte agli eventi per la clientela e agli eventi di sponsorizzazione per coltivare le relazioni con i clienti;
- pronti a monitorare e a rispettare sistematicamente il budget per le sponsorizzazioni e gli eventi;
- in grado di riconoscere le interfacce interne ed esterne per quanto riguarda l'attuazione del piano di comunicazione, avviando i passi adeguati per il loro coordinamento;
- in grado di valutare il pubblico obiettivo che può essere raggiunto con una misura di sponsorizzazione o un evento;
- in grado di valutare i lavori dei loro team nel campo del live marketing in accordo con la strategia del marchio e di marketing ed eventualmente stabilire misure correttive;
- in grado di valutare in base a determinati criteri l'attrattività dei canali e dei channel level e di conseguenza di partner di distribuzione selezionati;
- impegnati a definire con gli organi competenti i processi ottimali e realizzabili nonché le interfacce presso il POS;
- in grado di analizzare i riscontri dei clienti e dei collaboratori del servizio esterno per quanto riguarda l'ottimizzazione del POS e dedurre le corrette misure;
- motivati a trovare soluzioni autonome, creative e innovative per la configurazione dei POS.

6.6 Campo operativo 5: sviluppo di strategie e progetti

Competenza

I capo del marketing sviluppano la strategia di marketing o adeguano la strategia attuale alle mutate circostanze. All'interno della strategia di marketing definiscono mercati/sottomercati e segmenti ed elaborano una strategia in materia di concorrenza e trattamento di mercato. Possono sviluppare una strategia di marketing per diversi livelli. Anche lo sviluppo di strategie per mercati esteri e progetti internazionali come pure contributi attivi ai business plan, in base alle situazioni contingenti, rientrano nel loro ambito di competenza. Insieme al loro team attuano il piano di offerta elaborato. Si presuppone che siano capaci di riconoscere la rilevanza di tendenze di mercato e customer insight per il proprio prodotto, come pure di dedurre le opportune misure. I capo del marketing elaborano progetti con specifiche concrete e sviluppano le offerte insieme ai relativi organi specializzati fino alla loro idoneità al mercato. Assicurano che vengano stabiliti i principi di base del pricing (linee di prezzo, posizionamento, differenziazione e bundling).

Rientra tra i loro compiti anche lo sviluppo di strategie di comunicazione su singolo incarico e di strategie di espansione a livello nazionale ed estero.

Situazione di lavoro tipica

Sviluppo, affidamento e assicurazione della strategia di marketing

I capo del marketing sviluppano una strategia di marketing e le corrispondenti sottostrategie, adeguando l'attuale strategia alle mutate circostanze. A tal fine eseguono un'analisi del contesto e della propria azienda e tengono conto delle esigenze della realtà aziendale nel suo complesso. All'interno della strategia di marketing definiscono mercati/sottomercati e segmenti ed elaborano una strategia in materia di concorrenza e trattamento di mercato. Presentano la strategia agli organi del caso.

I capo del marketing possono sviluppare una strategia di marketing per diversi livelli, come ad esempio per l'intera azienda, per settori selezionati oppure per singoli prodotti o marchi. Anche le strategie riguardanti i mercati esteri e i progetti internazionali adeguati alle situazioni contingenti fanno ugualmente parte dell'ambito di competenza dei capo del marketing.

A partire dalla strategia di marketing, deducono misure e piani concreti per il loro settore, inoltrandoli ai rispettivi organi per la relativa attuazione.

Insieme al loro team specializzato i capo del marketing elaborano i progetti operativi a livello di:

- a. offerta (prestazione di mercato, prodotto e servizio);
- b. innovazione;
- c. prezzo;
- d. comunicazione.

Valutazione dei business plan e successiva elaborazione della parte relativa al marketing

I capo del marketing contribuiscono alla creazione efficace del business plan, assumendo il punto di vista del mercato, delle tendenze, dei clienti e dei consumatori. In questo modo assicurano che l'orientamento al mercato pesi tanto quanto l'orientamento alle risorse o alle tecnologie. A tal fine sono anche in grado di tradurre le competenze dell'azienda in una proposta di valore per il mercato.

I capo del marketing mettono in discussione i business plan e sono in grado di valutare business case ed eventualmente formulare proposte sui mezzi con i quali adeguare la pianificazione.

Definizione della politica strategica dei prezzi

I capo del marketing stabiliscono la strategia dei prezzi. A tal fine definiscono i principi di base del pricing (linee di prezzo, posizionamento, differenziazione e bundling).

I capo del marketing sviluppano un sistema per il calcolo dei prezzi di vendita, tenendo in considerazione gli aspetti connessi all'ottimizzazione degli utili, i prezzi dei concorrenti, il computo dei costi e in particolare la propensione al pagamento del prezzo da parte dei clienti. Adeguano la strategia dei prezzi ai requisiti di ordine superiore, soprattutto agli obiettivi finanziari e alla strategia di marketing generale.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- stabilire la strategia di marketing in base ad analisi e obiettivi appropriati derivanti dalle strategie di ordine superiore ed elaborare principi strategici in merito;
- creare business plan chiari e realistici, assicurando in particolare l'alto livello della parte riguardante il marketing;
- gestire la configurazione dell'offerta in modo strategico e orientato al futuro in stretto accordo con il team;
- gestire a livello strategico i lavori connessi alla verifica, allo sviluppo e all'innovazione della prestazione di mercato;
- stabilire una strategia dei prezzi, calcolando prezzi di vendita e fasce di sconto tenendo conto di tutti i fattori importanti;
- creare una strategia di comunicazione all'avanguardia, elaborandola con il coinvolgimento degli specialisti interni ed esterni;
- concepire strategie di espansione sulla base delle informazioni disponibili.

I capo del marketing dispongono di:

- conoscenze approfondite del management strategico;
- conoscenze settoriali approfondite della realtà nazionale ed estera nonché una profonda comprensione della relativa situazione di mercato e delle esigenze di consumo;
- approfondite conoscenze economico-aziendali, in particolare in merito al calcolo dei prezzi e ai principi della politica di pricing;
- una comprensione approfondita della propria azienda e in particolare del sistema finanziario auspicato;
- conoscenze dettagliate sulle proprie prestazioni di mercato;
- conoscenze approfondite sui fattori di influenza rilevanti per la pianificazione e la realizzazione delle innovazioni;
- ampie conoscenze dei mercati di approvvigionamento rilevanti;
- un'ampia panoramica dei prezzi di mercato nonché una conoscenza delle condizioni più importanti e delle esigenze in termini di margini dei partner di vendita e dei clienti;
- un'ampia cultura generale.

I capo del marketing sono:

- impegnati a preparare la strategia di comunicazione e di marketing in modo convincente per tutti i gruppi di interesse e a coinvolgere nel processo gli attori rilevanti;

- motivati a convincere i collaboratori sulla strategia di marketing al fine di raggiungere gli obiettivi a lungo termine;
- consapevoli dell'importanza di una visione d'insieme;
- in grado di mettere in discussione il processo di sviluppo della strategia ed eventualmente apportare correzioni;
- impegnati ad elaborare la parte dedicata al marketing nel business plan in modo fondato e tenendo conto della proposta di valore;
- motivati a verificare regolarmente l'attualità dei prodotti esistenti e delle componenti delle prestazioni con un orientamento al pubblico obiettivo rielaborandoli in caso di necessità;
- impegnati a tenere sotto controllo l'intera catena del valore aggiunto, dall'approvvigionamento o dallo sviluppo del prodotto fino al consumatore finale;
- pronti a garantire un efficiente orientamento al cliente;
- in grado di riconoscere – sulla base degli sviluppi del mercato, delle esigenze dei consumatori e delle lacune nell'offerta – i punti in cui cercare possibili sviluppi o modifiche innovative dei prodotti;
- in grado di valutare correttamente l'offerta dal punto di vista del suo ciclo di vita;
- motivati a tenersi al corrente su tendenze e innovazioni attraverso diversi canali e contatti;
- in grado di trarre, a partire dalle analisi di aziende concorrenti e dall'osservazione delle innovazioni in altri settori, input per i processi di innovazione della propria azienda;
- in grado di riflettere sui fattori (canale di vendita, costi di preinvestimento, vantaggio strategico del prodotto, posizioni della concorrenza ecc.) che devono essere inclusi nella fissazione dei prezzi;
- in grado di verificare la strategia di comunicazione affinché sia in linea con la strategia aziendale e di marketing, gli obiettivi e i messaggi dell'incarico, adeguandola in caso di necessità;
- in grado di trarre le corrette conclusioni per l'espansione a partire da studi, analisi, indagini personali ecc.

6.7 Campo operativo 6: gestione della generazione della domanda

Competenza

I capo del marketing definiscono il viaggio compiuto dal cliente adottando sistematicamente il suo punto di vista e suddividendo il viaggio in diversi cicli. Definiscono l'intera esperienza del cliente, che viene descritta in modo vincolante per tutta l'organizzazione. Uno dei compiti principali è accendere l'interesse di potenziali clienti, identificarli e avvicinarli all'azienda. A tal fine i capo del marketing assicurano un'elevata visibilità del marchio online e offline elaborano un sistema di misure realizzate in modo unitario e continuativo. I capo del marketing hanno la responsabilità delle campagne di comunicazione, decidono in merito ai contenuti e all'attuazione delle campagne nonché ai canali e agli strumenti pubblicitari, alla combinazione di media e anche ai mezzi e alle risorse finanziarie. L'input strategico per l'utilizzo dell'e-commerce e anche la definizione dei requisiti per le misure di e-marketing, la strategia e la determinazione degli obiettivi è a cura dei capo del marketing. Questi ultimi adottano e utilizzano un sistema che automatizza la comunicazione con i clienti, introducendo cicli quali newsletter/e-mail automatizzate, landing page, pop-up o campagne personalizzate. Inoltre eseguono il marketing controlling, che assicura loro in qualsiasi momento la trasparenza sugli indicatori più importanti.

Situazione di lavoro tipica

Pianificazione dell'esperienza del cliente all'interno della gestione multicanale tenendo conto di tutti i punti di contatto

I capo del marketing definiscono l'esperienza del cliente nel suo complesso e la descrivono in maniera vincolante per tutta l'organizzazione. Insieme ad altri settori specializzati, definiscono tale esperienza per tutti i canali, identificando i punti critici per canale e punto di contatto.

I capo del marketing stabiliscono insieme agli altri settori specializzati una visione unitaria della clientela e obiettivi unitari per quanto riguarda la percezione vissuta dal cliente presso ogni punto di contatto con l'azienda.

Pianificazione e realizzazione di media e campagne

I capo del marketing sono incaricati delle campagne di comunicazione, la cui attuazione viene coordinata insieme alla direzione della comunicazione e ad altre istanze interne ed esterne. Essi decidono in merito ai contenuti e all'attuazione delle campagne nonché ai canali e agli strumenti pubblicitari, alla combinazione di media e ai mezzi e alle risorse finanziarie.

I capo del marketing si assicurano che le varie campagne vengano riprodotte in modo coordinato e adeguato sui vari canali e nei media (propri, acquistati, guadagnati ecc).

In seguito alla conclusione di una campagna i responsabili eseguono un controllo dell'efficacia.

Predisposizione del marketing controlling (analytics)

I capo del marketing eseguono un marketing controlling che assicura loro in qualsiasi momento la trasparenza sugli indicatori più importanti. A tal fine portano avanti un reporting sistematico che raggruppa tutte le comuni fonti e le comuni cifre chiave in un semplice strumento di gestione.

Il reporting consente ai capo del marketing di osservare a cadenza regolare insieme al team l'efficacia delle loro misure di marketing, introducendo immediatamente eventuali contromisure.

I capo del marketing utilizzano il marketing controlling per documentare in tutta l'azienda l'efficacia e l'efficienza del marketing, scardinando di conseguenza determinati preconcetti.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- descrivere e pianificare i viaggi del cliente;
- pianificare le esperienze del cliente all'interno della gestione multicanale tenendo conto di tutti i punti di contatto;
- assicurare il lead management lungo l'imbuto;
- realizzare la presenza online e offline;
- definire, creare, attuare e monitorare campagne di comunicazione mirate in stretto accordo con gli organi interni e le agenzie specializzate;
- fornire input strategici e operativi ai gruppi di interesse interni per quanto riguarda l'e-commerce e dirigere in modo mirato questo settore;
- creare contenuti in modo completo, prepararli per diversi canali e distribuirli;
- automatizzare il marketing;
- predisporre un marketing controlling completo.

I capo del marketing dispongono di:

- conoscenze di base sul ciclo di informazione, di acquisto e di fidelizzazione;
- conoscenze di base in materia di esperienze del cliente e management multicanale;
- conoscenze approfondite delle misure e dei sistemi comunemente utilizzati per il trattamento della clientela all'inizio dell'imbuto;
- conoscenze approfondite dei comuni canali di marketing, degli strumenti above the line e dei media digitali;
- conoscenze sugli indicatori delle prestazioni di comunicazione e sulle relative metodologie di controllo;
- un'approfondita competenza online e in materia di social media;
- un'ampia conoscenza dell'effetto prodotto dai diversi strumenti di comunicazione e delle sinergie tra diversi canali di comunicazione;
- conoscenze approfondite per quanto riguarda l'utilizzo dell'e-commerce come canale di distribuzione;
- know-how tecnologico di base nel campo dell'e-marketing;
- conoscenze approfondite in materia di strategia e marketing dei contenuti nonché delle fonti tramite le quali acquisire contenuti;
- ampie conoscenze in materia di automazione del marketing;
- buone conoscenze delle comuni tecniche di lavoro e degli strumenti di analisi e controlling.

I capo del marketing sono:

- impegnati a fidelizzare la clientela a lungo termine;
- in grado di analizzare le tipologie di cliente in base al loro viaggio e a dedurre appropriate misure;
- impegnati a descrivere in modo completo le esperienze del cliente, a pianificarle e a realizzarle in ogni punto di contatto con l'azienda;
- capaci di identificare i punti critici per ciascun canale e punto di contatto, deducendone opportuni passi da compiere;
- impegnati a ottimizzare continuamente i tassi di conversione e la visibilità del marchio tra le diverse misure;
- in grado di identificare potenziali clienti e avvicinarli all'azienda con misure appropriate;

- impegnati a realizzare con grande attenzione un'immagine unitaria nei punti di contatto centrali per la generazione della domanda;
- in grado di valutare con sicurezza i canali nei quali la presenza programmata promette successo;
- impegnati ad assicurare alle agenzie una guida professionale per mezzo di briefing elaborati in modo sistematico;
- pronti a istruire bene i propri collaboratori sulle campagne pubblicitarie e di comunicazione interne e ad accompagnarli a stretto contatto nella relativa attuazione;
- in grado di analizzare i controlli sull'efficacia delle campagne, valutarli e dedurre relative misure;
- in grado di impegnare mezzi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti;
- costantemente impegnati a seguire le tendenze e gli sviluppi attuali nell'e-commerce e le attività della concorrenza in questo campo;
- in grado di valutare le esigenze dei consumatori e dedurre le misure (digitali) necessarie;
- impegnati ad acquisire contenuti da fonti diverse;
- in grado di valutare con precisione i contenuti per distribuirli attraverso i media appropriati;
- impegnati ad automatizzare in modo mirato la comunicazione e ad assicurare una gestione efficiente dei costi;
- in grado di valutare i canali di marketing che è possibile utilizzare in modo efficiente per assicurare un dialogo funzionale con la clientela;
- impegnati a elaborare scrupolosamente gli indicatori nella forma appropriata, mettendoli a disposizione a vari livelli all'interno dell'azienda;
- in grado di analizzare e interpretare le cifre chiave per argomentare in modo circostanziato oppure introdurre eventuali contromisure.

6.8 Campo operativo 7: assicurazione dell'attuazione

Competenza

I capo del marketing creano un piano di marketing per un prodotto, un gruppo di prodotti, un'unità aziendale strategica oppure per l'intera azienda, sempre sulla base della strategia di marketing e in linea con i progetti in materia di prodotti e innovazione. Stabiliscono l'entità e la struttura del budget per il marketing e inducono i relativi indicatori per il controllo dei risultati e dei progressi. I capo del marketing pianificano sistematicamente i progetti più consistenti riguardanti il proprio settore. I processi rilevanti per la loro organizzazione vengono definiti concretamente sotto forma di mansioni e coordinati con i reparti interni. Uno dei compiti principali dei capo del marketing risiede nella verifica e nell'adeguamento permanente della loro organizzazione gerarchica. Se coinvolgono partner esterni nell'incarico, i capo del marketing sono responsabili dell'intera trattativa e della loro gestione.

Situazione di lavoro tipica

Esecuzione della pianificazione in materia di marketing

I capo del marketing creano un piano di marketing per un prodotto, un gruppo di prodotti, un'unità aziendale strategica o per l'intera azienda a partire dalla strategia di marketing e in linea con i progetti in materia di prodotti e innovazione. All'interno del piano eseguono una valutazione dell'attuale situazione del mercato e degli ulteriori sviluppi e descrivono gli obiettivi, la strategia e gli strumenti di mercato da utilizzare per il raggiungimento di detti obiettivi. Stabiliscono l'entità e la struttura del budget per il marketing e introducono i relativi indicatori per il controllo dei risultati e dei progressi.

Creazione e conduzione dei progetti esecutivi

I capo del marketing pianificano sistematicamente i progetti più consistenti riguardanti il proprio settore. A tal fine predispongono appositi strumenti di progetto, stabiliscono l'architettura del progetto, determinano le risorse necessarie (collaboratori, mezzi finanziari ecc.) e redigono un piano di progetto corredato di scadenze.

Nel quadro di un reporting regolare, assicurano che i loro progetti avanzino come descritto in termini di scadenze, costi e qualità e che vengano infine raggiunti gli obiettivi di progetto.

Gestione della collaborazione con agenzie esterne

Se coinvolgono partner esterni nell'incarico, i capo del marketing negoziano con loro le condizioni e li istruiscono in modo dettagliato. Mettono a loro disposizione le informazioni necessarie per il proprio lavoro. Idealmente avviano con le risorse esterne partenariati e cooperazioni a lungo termine. I capo del marketing guidano in modo professionale le agenzie esterne, collaborando a stretto contatto per il successo dei progetti di marketing.

Dettagli in merito alla competenza richiesta/criteri legati alle prestazioni

I capo del marketing sono in grado di:

- elaborare un piano di marketing;
- pianificare i progetti con competenza e gestirli in modo sistematico;
- verificare e adeguare i processi rilevanti e centrali per il marketing;
- concepire e predisporre con competenza adeguate organizzazioni in materia di marketing;
- gestire con successo la collaborazione con partner esterni.

I capo del marketing dispongono di:

- conoscenze approfondite sulla pianificazione del marketing;
- conoscenze sulle differenze tra i diversi settori per quanto riguarda la pianificazione del marketing;
- conoscenze approfondite nel campo del project management;
- un'elevata comprensione di tutta l'organizzazione;
- conoscenze approfondite in materia di capacità progettuali, organizzazione del marketing e pianificazione delle risorse;
- conoscenze approfondite nel campo del change management;
- conoscenze di base sulle procedure utilizzate in altre discipline della comunicazione;
- conoscenze di base in materia di briefing e conferimento di incarichi a partner esterni.

I capo del marketing sono:

- consapevoli dell'importanza di una visione unitaria per la pianificazione del marketing;
- in grado di mettere in discussione il piano di marketing e di apportare eventuali correzioni;
- impegnati a pianificare i progetti sistematicamente e in modo completo e a gestirli in modo mirato e realistico in termini di scadenze, costi e qualità;
- in grado di creare reporting di progetto e di analizzarli per introdurre gli eventuali passaggi necessari al raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- impegnati a collaborare con tutti gli organi specializzati rilevanti e a coordinare le interfacce;
- in grado di analizzare processi di marketing e incarichi per introdurre eventuali misure di ottimizzazione;
- impegnati a verificare e adeguare continuamente l'organizzazione e le tecnologie in materia di marketing, coinvolgendo nel processo le principali risorse di marketing;
- motivati ad analizzare continuamente l'organizzazione di marketing in termini di eventuali modifiche necessarie per la nuova strategia, mutate condizioni quadro o nuovi requisiti oppure in termini di esigenze di ottimizzazione, deducendo adeguate misure;
- costantemente impegnati a istruire i partner esterni, assicurando che non ci siano lacune nelle informazioni fornite;
- impegnati a creare partenariati strategici a lungo termine con agenzie esterne;
- in grado di valutare l'opportunità di coinvolgere partner esterni e di introdurre i passi necessari a tal fine.