



## Canali

### Introduzione

La sezione dei canali descrive in che modo le organizzazioni comunicano e raggiungono i propri segmenti di clientela per proporre il proprio prodotto o servizio e per comunicare la propria proposta di valore. Include l'assistenza clienti e il servizio post-vendita.

Esistono 5 fasi distinte per definire i canali:

- Consapevolezza
- Valutazione
- Acquisto
- Consegna
- Post-vendita

### Obiettivo

L'obiettivo del modulo è quello di fornire delle informazioni teoriche e pratiche, fra cui degli esempi e degli esercizi, legate alla pertinenza e all'uso dei canali nel Business Model Canvas; in che modo questi dovrebbero essere utilizzati e in che modo le aziende (consolidate e le start-up) possono capitalizzare le possibilità relative alla comunicazione tramite i vari canali.

### Risultati di apprendimento

- Riconoscere ciascuna delle varie fasi della comunicazione relative ai canali e ai loro obiettivi.
- Distinguere tra i canali di comunicazione legati alla promozione (sensibilizzazione, valutazione e assistenza post-vendita al cliente) e le fasi legate alla distribuzione (acquisto e consegna).
- Valutare i vari canali per comunicare la proposta di valore dell'organizzazione.
- Esaminare e analizzare i canali esistenti per migliorare la comunicazione con tutti i segmenti di clientela e per migliorare le relazioni con i clienti.
- Consolidare ed allineare i mezzi di comunicazione elencati sotto i canali con i segmenti di clientela, con le relazioni con i clienti e con la creazione di valore.
- Applicare il pensiero creativo per progettare delle strategie future vantaggiose e dei canali innovativi.
- **Parole chiave**





### Parole chiave

- Comunicazione
- Canali di marketing
- Canali di vendita
- Canali di distribuzione diretta
- Canali di distribuzione indiretta
- Segmentazione del mercato
- Canali di assistenza al cliente
- Canali del servizio clienti
- Funzioni del canale
- Strategia
- Innovazione
- Post-vendita

### Contesto teorico

Le informazioni relative ai canali rientrano nella parte destra del Business Model Canvas sotto le relazioni con i clienti:

Il Business Model Canvas		Progettato per:	Progettato da:	Data:	Versione:
<b>Partner chiave</b> Chi sono i nostri partner chiave? Chi sono i nostri fornitori? Quali risorse chiave stiamo acquistando dai partner? Quali attività chiave svolgono i partner? <b>MOTIVAZIONI PER UNA PARTNERSHIP</b> Ottimizzazione ed efficienza Riduzione del rischio e dell'incertezza Acquisizione di risorse e di attività particolari	<b>Attività chiave</b> Quali attività chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? <b>CATEGORIE</b> Produzione Problem solving Auto-gestione/serve	<b>Proposta di valore</b> Che valore siamo forniti al cliente? Quali problemi dei nostri clienti stiamo cercando di risolvere? Quali pacchetti di prodotti e servizi offriamo a ciascun segmento di clientela? A quali segmenti dei clienti stiamo rispondendo? <b>CARATTERISTICHE</b> Nuovo Prestazioni Personalizzazione "Ritorno o termine il lavoro" Design Brand/Status Prezzo Riduzione dei costi Riduzione del rischio Accessibilità Convenienza/Qualità	<b>Relazioni con i clienti</b> Che tipo di relazione oggettiva dei nostri segmenti di clientela ci aspetta che stabiliamo e che manteniamo con loro? Quali abbiamo stabilito? Come si integrano con il resto del nostro business model? Quanto costano? <b>ESEMPLI</b> Assistenza personale Assistenza personale dedicata Self-serve Servizi on-demand Community Co-creazione	<b>Segmenti di clientela</b> Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Mercato di massa Mercato di nicchia Segmentazione Clienti/Canali Multi-forme o più parti (multi-sided platform)	
<b>Risorse chiave</b> Quali risorse chiave richiedono le nostre proposte di valore? E i canali di distribuzione? Le relazioni con i clienti? I flussi di ricavi? <b>TIPICI DI RISORSE</b> Fisiche Intellettuali (brevetti di marca, copyright, dati) Umane Finanziarie			<b>Canali</b> Attraverso quali canali i segmenti di clientela vogliono essere raggiunti? Attraverso come il più meglio-generati? In che modo sono integrati i canali? Quali funzionano meglio? Quali sono i più costosi? Come li stiamo integrando con i clienti nelle operazioni di tutti i giorni? <b>FASI DEL CANALE</b> 1. Conoscimento: Come possiamo aumentare la sensibilizzazione sui prodotti o sui servizi della nostra azienda? 2. Visitazione: Come abbiamo i clienti a vedere la proposta di valore della nostra organizzazione? 3. Acquisto: Come possiamo farci di clienti di acquisizione dei prodotti e dei servizi specifici? 4. Consegna: Come facciamo la proposta di valore ai clienti? 5. Post-vendita: Come facciamo l'assistenza ai clienti dopo l'acquisto?		
<b>Struttura dei costi</b> Quali sono i costi più importanti (onerati) al nostro business model? Quali risorse chiave sono più costose? Quali attività chiave sono più costose? <b>LA TUA ATTIVITÀ È PUÒ</b> Basato sui costi (priorità dei costi più snella, proposta di prezzo bassa, massimo automazione, ampio externalizzazione) Basato sul valore (concentrato sulla creazione di valore, proposta di valore premium)			<b>Flussi di ricavi</b> Per quale valore i clienti sono disposti a pagare? Al momento per cosa pagano? Come pagano al momento? Come preferiscono pagare? Quanto contribuisce ogni flusso di ricavi alle entrate complessive? <b>TIPICI</b> Vendita di attività Tariffe per l'accesso Cessione di abbonamenti Commissioni di licenza Commissioni di intermediazione Pubblicità Investimento/Finanziamento <b>PREZZI FISSI</b> Prezzo di listino In base alle caratteristiche del prodotto In base al segmento di clientela In base al volume <b>PREZZI DINAMICI</b> Negoziazione (commissioni) Gestione del rendimento Pay-per-member		





## I canali e la loro posizione nel Business Model Canvas

Il blocco dei canali nel Business Model Canvas definisce il modo in cui un'organizzazione comunica e fornisce valore a ciascuno dei suoi segmenti di clienti. Un'organizzazione mantiene i contatti con i propri clienti attraverso questi canali, che rivestono un ruolo chiave nella definizione della customer experience e che influenzano il comportamento in seguito all'acquisto. I canali possono essere categorizzati come marketing (inclusa la promozione), vendita, distribuzione e assistenza clienti.

Le aziende utilizzano una varietà di canali e di strategie per attrarre e fidelizzare i clienti. Quando si utilizza il Business Model Canvas, si consiglia di elencare separatamente i canali relativi a ciascun segmento di clienti. Nel caso in cui si utilizzino dei post-it, utilizzare dei post-it di colore diverso a seconda di ogni segmento di clientela potrebbe essere una buona idea.

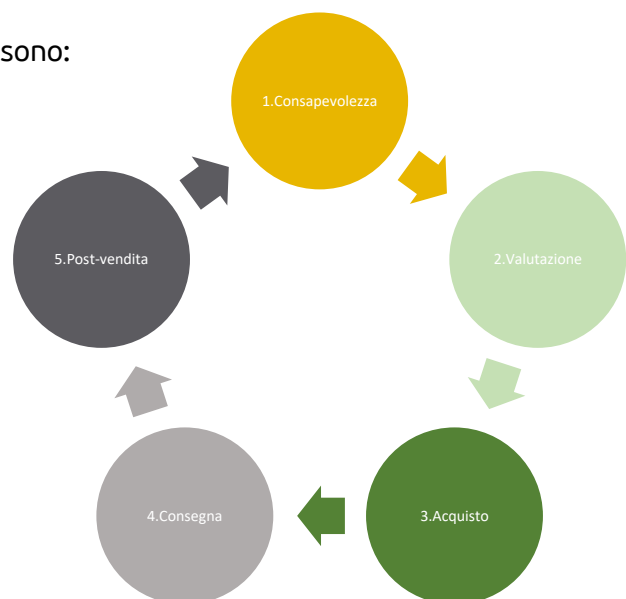
## Quali sono le funzioni chiave dei canali?

- Agire come un mezzo per mostrare e per fornire informazioni ai clienti e ai potenziali clienti relativi ai prodotti e ai servizi offerti da un'organizzazione (marketing/promozione).
- Consentire ai clienti esistenti e ai potenziali clienti di valutare la proposta di valore dell'organizzazione. Questo permette di comunicare i benefici e i potenziali vantaggi dei prodotti o dei servizi offerti (marketing).
- Fornire ai clienti la possibilità di acquistare, di affittare o di abbonarsi ai prodotti o ai servizi (vendite).
- Abilitare dei mezzi efficaci di consegna del prodotto o del servizio al cliente (distribuzione).
- Fornire l'assistenza clienti e i servizi post-vendita.

Esistono **5 fasi distinte dei canali** per comunicare con i segmenti di clientela.

Un canale può coprire più di una di queste fasi. Le fasi sono:

- Consapevolezza
- Valutazione
- Acquisto
- Consegna
- Post-vendita





## Cinque canali o fasi per la comunicazione con i segmenti di clientela

### Consapevolezza

Questa fase implica un'attività volta a rendere consapevoli i clienti e i potenziali clienti dei prodotti, dei servizi e della proposta di valore dell'azienda attraverso le tecniche di marketing, le iniziative promozionali e le strategie pubblicitarie.

### Valutazione

Questa fase consente ai clienti di valutare la proposta di valore di un'azienda. Può prevedere dei sondaggi, delle recensioni, la fornitura di informazioni o dei meccanismi di feedback. L'obiettivo è quello di dimostrare ai clienti che il valore del prodotto o del servizio è migliore rispetto a quello della concorrenza, con lo scopo di motivarli ad effettuare una valutazione positiva che porti alla decisione di acquisto.

### Acquisto

Questo è il processo di acquisto. Questa fase offre ai clienti la possibilità di acquistare, di noleggiare o di abbonarsi ai prodotti o ai servizi dell'azienda. In che modo il prodotto o il servizio raggiungerà il cliente? Si dovrebbe scegliere i canali di acquisto: portali Internet, piattaforme di social media, negozi fisici e/o self-checkout.

### Consegna

Questa fase definisce il modo in cui il prodotto o il servizio raggiungerà il cliente. Comprende la capacità di veicolare la proposta di valore al cliente. Generalmente, questo avviene attraverso la distribuzione diretta (ad esempio, i servizi allo sportello, come nei negozi fisici) o attraverso la distribuzione indiretta (ad esempio, tramite i servizi di consegna, come il servizio postale, il servizio di consegna, ecc.).

### Post-vendita

Questa fase prevede la rassicurazione, la cura e il supporto post-vendita al cliente. Può comportare un servizio di sportello faccia a faccia in negozio, un call center o una politica di reso. Il servizio post-vendita comprende anche la manutenzione, in cui si affrontano i problemi riscontrati.

I canali di promozione possono includere:

- TV digitale.
- Word of mouth marketing (passaparola).
- La copertura delle notizie in TV, dei giornali o della radio.
- Guest posting (ad esempio, scrivere un articolo per un blog, caricare delle recensioni positive o un evento unico per un organo di stampa).





- Forum o piattaforme online (ad esempio, Trip Advisor, Reddit o Quora, o forum di utenti per prodotti come le fotocamere, le automobili, gli smartphone o lo sviluppo di software).
- Schermi/terminali interattivi.
- Crowdsourcing.
- Posizionamento del prodotto (il prodotto, il servizio o il marchio viene incluso all'interno di film o di serie TV popolari).
- Cartelloni pubblicitari.
- Articolo pubbliredazionale.
- Newsletter.

### Il canale di distribuzione

La distribuzione permette ad un'azienda di mettere a disposizione dei consumatori o degli utenti il proprio prodotto o servizio. La distribuzione si riferisce al mezzo con cui il prodotto o il servizio raggiunge il consumatore e il luogo in cui può essere acquistato.

La distribuzione può essere:

- **Diretta** (con il coinvolgimento diretto nella vendita di prodotti o servizi, con organizzazioni che forniscono i prodotti o i servizi direttamente ai clienti), ad esempio, dal proprio negozio o da una fiera, la vendita online, porta a porta, l'impiego di una forza di vendita dinamica, ecc. La distribuzione diretta implica un rapporto più diretto con il cliente e dei maggiori profitti.
- **Indiretta** (tramite degli intermediari o dei partner), ad esempio, grossisti, dettaglianti, negozi convenzionati, broker, agenti, ecc. Nonostante la distribuzione indiretta possa implicare un margine di profitto inferiore, consente ai prodotti o ai servizi di arrivare sul mercato più velocemente, inoltre, implica un minor investimento in infrastrutture.
- Alcune organizzazioni possono utilizzare sia dei canali di distribuzione **diretta che indiretta**.

La distribuzione **diretta** comprende un approccio diretto al consumatore, in cui il produttore o il fornitore di servizi controlla tutti gli aspetti della distribuzione; prevede la possibilità di margini di profitto più elevati e, inoltre, consente alle aziende di avere un maggior controllo sull'intero processo di distribuzione.

La distribuzione **indiretta** coinvolge delle terze parti e svincola i produttori o i fornitori di servizi dai costi del sistema di consegna; consente di rivolgersi ad un pubblico target più ampio; consente alle aziende di concentrarsi sul proprio core business affidando la distribuzione ad esperti di logistica.





## Cinque elementi da considerare nella scelta di un canale di distribuzione

1. Il numero di segmenti di clientela e la dimensione del mercato.
2. L'investimento (se presente) necessario per stabilire il canale di distribuzione. Questo dovrebbe includere un'analisi della redditività (o della potenziale redditività) di ciascun canale.
3. Se il prodotto debba essere standard o personalizzato in base alle esigenze del cliente. In quest'ultimo caso, l'azienda deve stabilire una qualche forma di comunicazione diretta con i clienti.
4. La quantità di controllo che l'azienda desidera esercitare sul canale di distribuzione. In alcuni casi è possibile adottare una comunicazione aperta. In altri, in particolare quando un distributore può diventare un potenziale concorrente, è probabile che la relazione sia molto più controllata e chiusa.
5. È importante valutare un lasso di tempo necessario alla costruzione di un sano rapporto di fiducia e di buona volontà con il distributore, con il broker o con l'agente.

## Il canale di promozione

La promozione di un prodotto, di un servizio o di un brand è un aspetto importante che riguarda i canali. La promozione fa parte del marketing. Consente una maggiore consapevolezza e valutazione, insieme al riconoscimento del valore del prodotto o del servizio in saldo (ad esempio, si veda il caso studio della Volkswagen presentato in seguito).

I canali di promozione possono includere:

- Pubblicità pay per click.
- Ottimizzazione del motore di ricerca.

Social media marketing (questo permette di effettuare un marketing mirato - che, se ben progettato, può portare al marketing virale - e può prevedere il coinvolgimento di influencer, molti dei quali utilizzano delle piattaforme come Instagram, YouTube, Twitter o Tik-Tok).

## Selezione e individuazione di canali efficaci

I canali vengono selezionati ed individuati per avviare una comunicazione efficace tra un'azienda e i propri clienti. La scelta dei canali da parte di un'azienda si dovrebbe allineare con i segmenti di clientela e alle loro caratteristiche geografiche, demografiche, psicologiche e comportamentali. Queste includono le preferenze di comunicazione, le piattaforme e i media preferiti (ad esempio, i media tradizionali, come la radio, la TV o i giornali, che probabilmente si rivolgeranno ad una fascia demografica più anziana che potrebbe non possedere un'alfabetizzazione digitale, o i social media) e la frequenza di utilizzo.

I canali facilitano la ritenzione delle relazioni con i clienti, stabilendo i metodi ottimali per comunicare la proposta di valore di un'azienda ai clienti. Forniscono delle soluzioni vantaggiose che generano delle entrate e che soddisfano al meglio (e possibilmente superano) le aspettative del cliente.





### Alcuni esempi di canali sono:

- Vendita diretta online.
- Rivenditore online (ad es. Amazon, eBay, AliExpress, ecc.).
- Rivenditori tradizionali (nei propri negozi fisici o in negozi esterni).
- Piattaforme social.
- Approccio diretto ai distributori.
- TV/radio/giornali.
- Vendite telefoniche/assistenza clienti.
- Marketing diretto tramite Internet.
- Marketing su catalogo.
- Reparto vendite.
- Rivenditore a valore aggiunto.
- Consulente.
- Agente di commercio.
- Rappresentante del produttore.
- Cartelloni pubblicitari.
- Grossisti.
- Fiere.
- E-mail.
- Servizio postale.





### Esempi e Buone pratiche

#### Caso studio: Spotify

Il modello di business di Spotify, fondato in Svezia nel 2006 e lanciato nel 2008, si basa sull'applicazione di una piattaforma digitale che offre musica in streaming, collegando artisti e fan. Quando è stato introdotto per la prima volta, Spotify ha rappresentato un enorme sconvolgimento per le aziende legate alla distribuzione di musica. Oggi Spotify è una delle principali piattaforme mondiali di streaming musicale. Apple iTunes è il principale concorrente di Spotify.

- I canali di distribuzione Spotify: Spotify distribuisce musica online tramite i browser, i computer e i dispositivi dedicati ai giochi (che funzionano su Windows, su MacOS, sui computer Linux, sulla Playstation, sull'Xbox) e i dispositivi mobili (come iOS, Windows e gli smartphone Android).
- I canali di marketing di Spotify: Spotify utilizza varie piattaforme per il marketing per aumentare la propria base di clienti. Fra cui Snapchat e Facebook. Spotify utilizza anche la pubblicità più tradizionale, come gli spot pubblicitari in TV, i bollettini delle pubbliche relazioni e i cartelloni pubblicitari.

#### Marketing e promozione: il caso di studio della teoria del divertimento

Nel 2010 la Volkswagen ha utilizzato un'agenzia pubblicitaria, la DDB, a Stoccolma (Svezia), per creare dei video promozionali che rientrano nella "teoria del divertimento". Questo ha richiesto una serie di esperimenti, racchiusi in un video, per vedere se il fatto di rendere il mondo più "divertente" avrebbe migliorato il comportamento delle persone. L'idea alla base dei video, che sono diventati tutti virali, era quella di persuadere i clienti a scegliere un'auto ecologica (rispettosa dell'ambiente), che consentisse di ridurre l'impatto sull'ambiente senza compromettere le prestazioni o il divertimento della guida.

I video contenevano il Piano Stairs (probabilmente il più riuscito), dove le scale della metropolitana sono state trasformate in un pianoforte per incoraggiare le persone a salire o scendere sui gradini invece di utilizzare le scale mobili. Un altro esperimento riguardava un bidone della spazzatura che riproduceva il suono della caduta di un oggetto come se fosse all'interno di un pozzo profondo 15 metri; questo ha motivato le persone a gestire i rifiuti in modo appropriato. Un altro ancora riguardava un raccoglitore per il riciclo delle bottiglie che è stato trasformato in un gioco con punteggio. Questi video promozionali utilizzavano un posizionamento del brand molto sottile: mostrando semplicemente il logo VW alla fine del video. Diventando virali, i video hanno sottolineato il fatto che il logo VW è riuscito a creare delle associazioni positive legate al "divertimento" per milioni di persone in tutto il mondo (i video sono disponibili nella sezione bibliografia e link esterni).







## Marketing e promozione: Guerrilla Marketing

Benetton Group Srl, fondata nel 1965 in Italia, è un noto marchio di moda in tutto il mondo, conosciuto per lo sviluppo di forme controverse di promozione del brand, note come guerrilla marketing. Nel 1991 ha lanciato la campagna del preservativo colorato. Questo ha significato il riconoscimento della crisi causata dall'AIDS che ha raggiunto il suo apice alla fine degli anni '80 e all'inizio degli anni '90. Nel 1992 e nel 1993 sono stati lanciati degli ulteriori cartelloni pubblicitari e delle immagini che hanno promosso la sensibilizzazione sulla crisi causata dall'AIDS.

[Clicca qui per vedere la fonte dell'immagine](#)



## Marketing e promozione: Guerrilla Marketing

Un'altra immagine controversa e provocatoria lanciata da Benetton nel 1994 raffigurava l'uniforme intrisa di sangue di un soldato croato ucciso in Bosnia.

[Clicca qui per vedere la fonte dell'immagine](#)



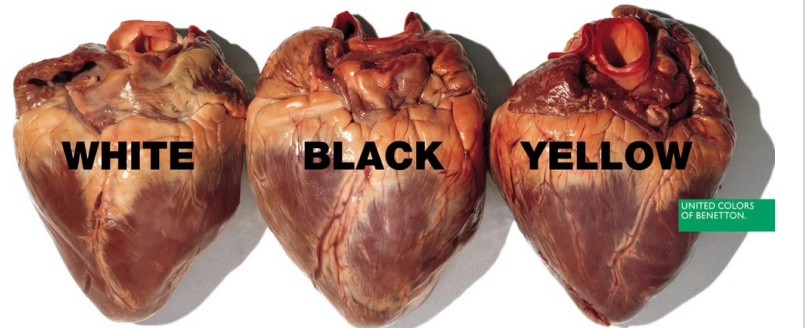
Nel mese di novembre 2011 Benetton ha lanciato la fondazione "UNHATE" e la campagna mondiale "UNHATE". Finalizzate a ridurre la diffusione dell'odio nel mondo e per motivare alla riflessione sulle immagini di riconciliazione. I canali utilizzati per questa campagna sono stati i cartelloni pubblicitari, i siti web, i periodici e i giornali. Le immagini raffigurano delle fotografie sovrapposte di noti leader politici e religiosi come Barack Obama, Angela Merkel, Papa Benedetto XVI, Mahmoud Abbas, Benjamin Netanyahu ed altri, intenti a scambiarsi un bacio.





Le motivazioni alla base della campagna "UNHATE" erano duplici. In primo luogo, la campagna mirava a promuovere la vicinanza tra persone di fedi e di culture diverse. In secondo luogo, tramite questa campagna, Benetton ha voluto dimostrare che l'azienda valorizza i concetti di diversità e di riconciliazione. Tramite l'impiego strategico di immagini controverse da parte dell'azienda, Benetton ha attratto una grande attenzione che ha portato alla creazione di una notevole quantità di contenuti per i social media e per le pubblicazioni di moda dell'azienda

Per ulteriori dettagli si veda il [comunicato stampa](#) di Benetton.



### Marketing e promozione: Crowdsourcing

La pubblicità tramite crowdsourcing si riferisce all'utilizzo di contenuti generati dagli utenti per promuovere prodotti o servizi. In genere viene organizzata tramite un concorso aperto al pubblico, con l'invio di materiali che vengono valutati successivamente. In genere la persona o l'azienda che ha inviato il materiale, che è risultato vincitore, riceve un premio.





### **Crowdsourcing: la campagna Crash the Superbowl di Doritos**

Frito-Lay, Inc. è una filiale americana di PepsiCo che produce vari snack tra cui Doritos, un noto marchio di tortilla chip prodotto dal 1964. Tra il 2006 e il 2016, Frito-Lay ha lanciato otto edizioni della Crash the Superbowl, una competizione di crowdsourcing con un ingente premio in denaro (fino a un milione di USD). La competizione prevedeva che i consumatori inviassero una pubblicità di 30 secondi per Dorito da loro creata. Almeno uno fra questi video sarebbe stato selezionato e poi trasmesso durante il Super Bowl, la partita di campionato annuale della American National Football League che si svolge ogni anno a febbraio. I fan hanno presentato più di 36.000 contenuti nel corso dei dieci anni del concorso. Questo ha portato ad una maggiore consapevolezza del prodotto tramite il crowdsourcing. Ha inoltre consentito di trasmettere uno spot pubblicitario, breve ma molto divertente, a milioni di spettatori e ai presenti.

Pepsi Max si è unita a Doritos per la competizione del Super Bowl 2011. I consumatori potevano inviare degli spot pubblicitari per entrambi i marchi. Per ogni marchio i giudici hanno selezionato cinque finalisti. Durante il Super Bowl 2011 sono stati trasmessi tre spot per ogni prodotto. Il concorso era aperto anche alle realtà internazionali provenienti dai paesi in cui Doritos è stato venduto nel 2013. I video da 30 secondi dei finalisti sono disponibili su YouTube.

Nel 2016, con il termine della competizione, Doritos ha lanciato la 'Legion of the Bold', una nuova competizione che non si limita al Super Bowl. Si tratta di un'altra competizione di crowdsourcing che presenta ai consumatori delle sfide con cadenza regolare legate alla creazione di spot pubblicitari, creando opportunità per i giovani creativi e aiutandoli a finanziare la loro futura carriera.

## **Innovare il segmento dei canali**

### **I canali come stimolo all'innovazione**

All'interno di un Business Model Canvas, il segmento dei canali può avere il ruolo di innescare l'innovazione. Si possono considerare queste tre domande:

- Se gli elementi elencati sotto i canali dovessero essere semplificati, quest'operazione porterebbe ad una maggiore efficienza, redditività e ad un maggior valore per il cliente?
- Cosa succederebbe se si valutasse l'innovazione incrementale (delle piccole modifiche originali ed efficaci)?
- Sarebbe possibile attuare l'innovazione radicale (dei grandi cambiamenti che creano delle interruzioni o un cambio di paradigma) nel caso in cui venissero implementati degli strumenti per creare delle nuove innovazioni radicali?





### Semplicità

Considera a turno ogni canale elencato e valutane il valore. È possibile semplificare i canali elencati? È possibile eliminare alcuni dei canali elencati, che potrebbero non essere molto utili o che potrebbero non essere redditizi?

### L'innovazione incrementale - SCAMPER

Quest'esempio è uno degli strumenti che si possono utilizzare su ciascun flusso di ricavi. Lo strumento richiede:

- **S: Sostituire:** È possibile sostituire un canale qualsiasi fra quelli presenti? Quest'operazione si può effettuare tramite la valutazione dei canali su un Business Model Canvas creato per la concorrenza. Fra i canali utilizzati dalla concorrenza, esistono dei canali che possono sostituire alcuni dei tuoi attuali canali?
- **C: Combinare:** è possibile combinare due o più dei canali correnti?
- **A: Adattare:** esiste un modo in cui un canale redditizio che ha successo potrebbe essere adattato ad un altro segmento di clientela?
- **M: Modificare:** è possibile modificare in qualche modo una valutazione di ogni canale (progettato per ciascun segmento di clientela), per renderla più efficace e redditizia?
- **P: Predisporre un uso diverso:** guardando i canali per la concorrenza (sul loro potenziale Business Model Canvas), alcuni di questi potrebbero essere utilizzati in un altro modo nel business model della nostra azienda?
- **E: Eliminare:** è possibile eliminare dei canali, fra quelli utilizzati, a causa delle risorse impiegate in quel flusso di ricavi o per mancanza di redditività?
- **R: Ribaltare:** Dopo aver esaminato ogni canale, è possibile invertirne alcuni (ad esempio, valutando i canali di distribuzione) e considerando la possibilità opposta oppure valutando uno dei canali promozionali/di marketing?





### Innovazione radicale

Si possono utilizzare vari strumenti di generazione di idee per creare dei nuovi canali o per stimolare l'innovazione radicale. Uno strumento utile è l'input casuale. I canali innovativi possono essere progettati in questo modo. Con questo strumento ci si può focalizzare su una delle relazioni con i clienti o sui segmenti di clientela e applicarvi lo strumento di input casuale, con l'obiettivo di generare nuove idee che verranno testate in seguito.

In alternativa, nel Business Model Canvas si può considerare (e completare) il segmento dei canali guardando al futuro dell'azienda. Si può far questo rispondendo alla domanda: quali canali dovremmo puntare ad avere tra dieci anni per ciascuno dei nostri segmenti di clientela/relazioni con i clienti? Quando si svolge quest'esercizio, è necessario evitare di considerare l'esistenza di alcuni elementi (come il budget ed altri vincoli).

### Bibliografia

- Videoclip sulla "teoria del divertimento"  
[https://www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds&feature=emb_title)
- Ulteriori esempi di marketing creativo  
<http://www.altterrain.com>  
<https://www.adweek.com>
- È possibile raggiungere alcune campagne tramite una semplice ricerca di parole chiave, come la pubblicità virale e il guerrilla marketing su [Google](#), [YouTube](#), [Instagram](#), ecc.  
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194376-how-do-i-use-the-channels-building-block-of-the-bu><https://www.garyfox.co/business-model/business-model-channels/>[https://www.mindtools.com/pages/article/newCT\\_02.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm)
- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- Video: I canali di distribuzione e di marketing  
<https://www.youtube.com/watch?v=80N8cBp2LvU>

