

**A VEDEA PIAȚA CA UN TEATRU
EXPERIENȚIAL – UN MODEL DE TIP
”FORMAT ASEMĂNĂTOR DRAMEI”**

Prof. univ. dr. George NICULESCU
Universitatea „Constantin Brâncuși” din
Târgu-Jiu

Alexandru CARAGEA

Aron JINARU

Smaranda CARAGEA

**VIEWING MARKET AS AN
EXPERIENTIAL THEATRE - A ”LIKE A
DRAMA FORMAT” MODEL**

Ph.D. George NICULESCU
„Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

Alexandru CARAGEA

Aron JINARU

Smaranda CARAGEA

Abstract: Un nou tip de economie se ivește. A fost concepută în 1998 de B. Joseph Pine și James H. Gilmore cu termenul ”economia experienței”. Un nou tip de jocuri de piață apare ca manifestare a acestui tip de economie. Cum am putea schița imaginea în mare a noilor aspecte ale pieței și marketingului generate de această emergență? Lucrarea de față prezintă un model conceptual – modelul teatru experiențial al pieței – pentru a vizualiza procesul subsecvent de structurare a tuturor elementelor care constituie o experiență deosebită, și care dă un context de poveste variilor activități (atât interne cât și externe unei organizații) care joacă un rol în definirea percepției unei persoane despre un produs sau un serviciu.

Cuvinte cheie: teatru experiențial, piață, economia experienței, marketing.

Introducere

Deja telefoanele, tabletele, PC-urile și televizoarele permit consumatorilor un acces din ce în ce mai constant la informație și la alți oameni via rețelele sociale. Această piață complexă este adresată de multi jucători, toți competiționând pentru o parte din portofelul digital al consumatorilor. Scopul lor este de a influența/controla cât de mult posibil

Abstract. A new kind of economy emerges. It was coined in 1998 by B. Joseph Pine II and James H. Gilmore with the term „Experience Economy”. A new sort of market game emerges as manifestation of this new kind of economy. Even the players are the same their roles get new dimensions in this new game. How could we grasp the big picture of the new aspects of market and marketing generated by this emergence? This paper present a conceptual model – the experiential theatre model of a market - for visualizing the underling process of structuring all the elements that make for a great experience, and gives a story context to the various activities (both internal and external to an organization) that play a role in defining a person’s perception of a product or service.

Keywords: the experiential theatre, market, Experience Economy, marketing.

Introduction

Already, phones, tablets, PCs and TVs allow consumers more and more constant access to information and other people via social networks. This complex market is addressed by many players, all competing for consumers' digital wallet share. Their aim is to control / influence as much as it's possible the customer / consumer / user experience - the sum of all experiences a customer has with a supplier of

experiența clientului/consumatorului/utilizatorului – suma tuturor experiențelor pe care un client le are cu un furnizor de bunuri sau servicii, pe timpul relațiilor cu furnizorul, de la atragerea atenției, descoperire, atracție, interacție, cumpărare, utilizare, cultivare și "advocacy" și până la tranzacționare și/sau participare în inovarea experienței în sine.

Concomitent, clienții/consumatorii/utilizatorii caută din ce în ce mai mult după valoarea de "transformare" pe care o experiență avansată ar putea-o oferi. Acesta este fundamentul pe care un nou tip de economie se ivește. A fost concepută în 1998 de B. Joseph Pine și James H. Gilmore cu termenul "economia experienței". Un nou tip de jocuri de piață apare ca manifestare a acestui tip de economie. Cum am putea schița imaginea în mare a noilor aspecte ale pieței și marketingului generate de această emergență? În concepția noastră, cheia pentru a forma o asemenea viziune este mutarea accentului în a vedea actul de consum în termeni de trăire a experienței de a mânca, de a explora, de a purta, etc., în loc de a consuma mâncare, a utiliza browser-ul sau a purta o haină. Acest tip de schimbare a modului de a vedea realitatea este un fel de convenție în interpretarea unui fapt. O asemenea convenție este stabilită natural între spectatori și actori la teatru – într-o piesă, când un personaj mănâncă un măr, suntem emoționați de dialogul său nonverbal cu mărul din contextul jocului, care revelează valoarea experienței trăite și nu valoarea mărului sau foamea actorului.

Acest exemplu sugerează că a privi piața ca un teatru experiențial ar putea fi un exercițiu interesant de schimbare de la vederea pieței specifice ca :

- afacere (business) de mărfuri (care prețuiește produsele nediferențiate)
- afacere (business) de bunuri (care prețuiește lucrurile tangibile, distincte)
- afacere (business) de servicii (care prețuiește activitățile pe care le

goods or services, over the duration of their relationship with that supplier, from awareness, discovery, attraction, interaction, purchase, use, cultivation and advocacy and until the transaction and/or participating in innovation of experience *per se*. Concomitantly, the customers / consumers / users are seeking more and more for the value of the "transformation" that an advanced experience could offer. This is the ground on which a new kind of economy emerges – coined in 1998 by B. Joseph Pine II and James H. Gilmore with the term "Experience Economy". A new sort of market game emerges as manifestation of this new kind of economy. Even the players are the same their roles get new dimensions in this new game. How could we grasp the big picture of the new aspects of market and marketing generated by this emergence? In our view the key for shaping such a vision is moving the accent from the viewing the act of consuming in terms of living the experience of eating, browsing, wearing, etc. instead of consuming food, using a browser or wearing a coat. This sort of shifting the way of seeing a reality is a sort of convention on interpreting a fact. Such a convention is naturally established between spectators and actor in theatre - in a play, when a character eats an apple, we are touched by his nonverbal dialogue with the apple in the actual context of the play, which reveals the value of the lived experience and not the value of the apple or the hunger of the actor.

This example suggests that looking at the market as at an experiential theatre could be an interesting exercise of shifting the view of market from that specific for:

- **Commodity business** (which charges for undifferentiated products)
- **Goods business** (which charges for distinctive, tangible things)
- **Service business** which charges for the activities you perform)

to one more specific for:

- **Experience business** (which charges

performezi)
la una mai specifică de :

- afacere (business) de experiență (care prețuiește sentimentele pe care clienții le obțin prin angajarea lor), și
- afacere (business) de transformare (care prețuiește beneficiile pe care clienții sau "oaspeții" le obțin prin petrecerea timpului acolo).

Această lucrare prezintă un model conceptual – modelul teatrului experiențial al pieței – pentru a vizualiza procesul subsecvent de structurare a tuturor elementelor care contribuie la facerea unei experiențe deosebite și care dă un context de poveste diverselor activități (atât interne cât și externe unei organizații) care joacă un rol în definirea percepției persoanei asupra unui produs sau serviciu.

Modelul "format asemănător dramei" de a vedea piața ca un teatru experiențial

Această dramă are o structură în trei acte.

Primul ACT – are loc pe scena pieței "pre-experiențiale"

Există 2 categorii de participanți pe scena pieței "pre-experiențiale":

- ofertanții – creatori, producători, regizori, actori și toate lucrurile care pot fi controlate de ei
- publicul – oameni, spectatori, "spect-actori", "spect-actori" deținători ai propriului spațiu care pot fi influențați (cu rezultate pozitive sau negative) de ofertanți

Există 3 largi nivele (straturi) de experiență, începând cu experiența cea mai periferică și mergând spre interior:

- nivelul comunicării unde au loc acele eforturi de atragere și care au un efect indirect asupra percepțiilor
- nivelul prezentării unde lucrează elementele secundare (precum canalele

for the feeling customers get by engaging it), and

- **Transformation business** (which charges for the benefit customers, or "guests", receive by spending time there)

This paper present a conceptual model – the experiential theatre model of a market - for visualizing the underling process of structuring all the elements that make for a great experience, and gives a story context to the various activities (both internal and external to an organization) that play a role in defining a person's perception of a product or service.

The "like a drama format" model of viewing market as an experiential theatre

This drama has a three act structure.

First ACT- takes place on the pre-experiential market scene

There are 2 categories of participants on the pre-experiential market scene:

- The Offerer(s) - creator(s), producer(s), director(s), actor(s) and all things that can be controlled by them
- The Public – People, Spectator(s), Expect-actor(s), Spect-actors owning their *personal space* which can be influenced (with positive or negative results) by the offerers

There are 3 broad layers of experiences, starting with the most direct experience and moving outward:

- The Communications Layer where take place those attraction efforts which have an indirect effect on perceptions
- The Presentation Layer where work the secondary elements (such as distribution channels, packaging, or personal recommendations) that have a

- de distribuție, impachetarea, recomandările personale) care au efect direct asupra percepțiilor
- interacțiunea nucleu, care descrie "lucrul" (produsul sau serviciul) care este cumpărat dar nu este consumat încă.

Toate experiențele sunt un mix de componente raționale și/sau emoționale ale dialogului despre produs/serviciu și interacțiunea tematică dintre ofertanți și public:

- rațional
 - Ce face acesta?
 - Cât costă?
 - Care sunt trăsăturile?
 - Este fiabil?
 - Este ceva de care într-adevăr am nevoie?
- emoțional
 - cum ar putea să mă facă să simt?
 - Ar putea acesta să furnizeze sens, plăcere, ambele sau ceva de acest tip?
 - Cum mă face să simt?
 - Cum arată?
 - Ce ar putea să spună despre mine?

Sinopsis

Ofertanții încearcă să influențeze publicul pentru a convinge, câți oameni ar putea ei convinge într-o anumită perioadă de timp, să participe, în ordine ca spectatori, "spect-actori" și "spect-actori" în pre-experiența produs / serviciu al experienței de cumpărare. Vor reuși ei?

Al doilea ACT – are loc pe scena experiențială intimă

Există 2 spect-actori pe scena experiențială intimă:

- produsul / serviciul
- consumatorul

și un jucător active:

- atmosfera generată de actul de consum

direct effect on perceptions

- The Core Interaction, which describes the 'thing' (product or service) being purchased but still no consumed

All experiences are a mix of rational and/or emotional components of the dialogue about the product / service and thematic interaction between Offerer(s) and Public:

- Rational
 - "What does this do?"
 - "How much does it cost?"
 - "What are the features?"
 - "Is it reliable?"
 - "Is it something I really need?"
- Emotional
 - "How could this make me feel?"
 - "Could this provide meaning, pleasure, both of them or something else of this sort?"
 - "How does it make me feel?"
 - "How does it look?"
 - "What could it say about me?"

Synopsis

The Offerers try to influence the public in order to convince, how many people they could convince in a certain period of time, to participate, in order, as spectators, expect-actors and spect-actors in their product / service pre-experiential purchasing experience. Will they succeed?

Second ACT - takes place on the intimate experiential scene

There are 2 spect-actors on the intimate experiential scene:

- The product / service
- The consumer(s)

and an active player

- The atmosphere generated by the consuming act

Există 3 largi nivele (straturi) de experiență, începând cu experiența cea mai directă și mergând spre exterior:

- nivelul experienței nucleu de consum – acolo unde are loc descoperirea experienței reale a consumului / utilizării produsului / serviciului
- nivelul experienței de percepere a valorii – acolo unde are loc edificarea asupra diferenței dintre realitatea ficțională a așteptărilor și experiența trăită reală
- nivelul reflectării experienței – acolo unde are loc sinteza și memorizarea experienței de consum și de piață ca întreg (imaginați-vă Arhimede re-trăind în memorie momentul când a strigat "evrika"!)

Toate experiențele sunt un mix de descoperiri și reflexii emoționale și/sau raționale pe teme precum:

- emoțional
 - Cât de bine se potrivește cu nevoile mele ?
 - Cât de ușor și evident este pentru mine ?
 - Cum mă face să simt ?
 - Cum arată?
 - Ce spune despre mine?
- rațional
 - Ce face acesta cu adevărat?
 - Se justifică costul ?
 - Care sunt trăsăturile ?
 - Este cu adevărat fiabil ?
 - Este într-adevăr ceva de care am nevoie ?

Sinopsis

Consumatorul trăiește experiența concretă a consumării produsului-serviciului împreună cu atmosfera emergentă generată de actul de consum. El trăiește emoții, are simțăminte, se bucură (sau nu) de beneficii. Descoperă transformările reale reversibile și/sau ireversibile pe care noua experiență i le-a adus. Cristalizează povești, reflexii despre

There are 3 broad layers of experiences, starting with the most direct experience and moving outward:

- The layer of Core Consuming experience - where takes place the discovery of the real experience of consuming / using the product / service
- The layer of Value Perception experience - where takes place the edification on the differences between fictional reality of expectations and the real lived experience
- The layer of Reflection Experience – where takes place the synthesis and memorizing the market and consuming experience as a whole (Imagine Archimedes re-living in memory the moment when he cried "eureka"!)

All experiences are a mix of emotional and/or rational discoveries and reflections on themes like:

- Emotional
 - "How well does it match my needs?"
 - "How easy and obvious is it for me?"
 - "How does it make me feel?"
 - "How does it look?"
 - "What does it say about me?"
- Rational
 - "What does this really do?"
 - "Is cost justified?"
 - "What are the features?"
 - "Is it indeed reliable?"
 - "Is it indeed something I really need?"

Synopsis

The consumer lives the concrete experience of consuming the product-service together with the emergent atmosphere generated by the act of consuming. He lives emotions, has feelings, enjoys (or not) the benefits. He discovers the real reversible and/or irreversible transformations which the new experience brought to him. He crystallizes stories, reflects about them and reflects his personal intimate

ele și reflectă în acestea imaginea intimă personală. În final, el pune deoparte povestea memorabilă a experienței sale. Cortina

Al treilea ACT – are loc pe scena pieței post-experiențiale

Există 3 categorii de participanți pe scena pieței post-experiențiale:

- ofertanții – creatori, producători, regizori, actori și toate lucrurile care pot fi controlate de ei
- publicul – oameni, spectatori, "spect-actori", "spect-actori" deținători ai propriului spațiu care pot fi influențați (cu rezultate pozitive sau negative) de ofertanți
- inițiatorii specifici – consumatorii care au trăit experiența de consum a produsului / serviciului

Există 5 nivele (straturi / grupuri) largi de experiențe posibile începând

- Nivelul/grupul familiei, prietenilor și colegilor – unde comunicarea tacită este uzuală
- Nivelul comunităților- în care are loc comunicarea personală, explicită, directă, non-anonimă – comunitățile de practici, de interese, etc.
- nivelul comunicării unde au loc acele eforturi de atragere și care au un efect indirect asupra percepțiilor
- nivelul prezentării unde lucrează elementele secundare (precum canalele de distribuție, împachetarea, recomandările personale) care au efect direct asupra percepțiilor
- interacțiunea nucleu inovativă, în care au loc orizontul viitor al produsului/serviciului care este de fapt sursa-nucleu a experienței trăite.

Toate experiențele sunt un mix de componente raționale și/sau emoționale ale dialogului despre produs / serviciu și interacțiunile tematice dintre:

image in these. Finally, he puts apart the memorable story of his experience. **Curtain**

Third ACT – takes place on the post-experiential market stage

There are 3 categories of participants on the post-experiential market scene:

- The Offerer(s) - creator(s), producer(s), director(s), actor(s) and all things that can be controlled by them
- The Public – People, Spectator(s), Expect-actor(s), Spect-actors owning their *personal space* which can be influenced (with positive or negative results) by the offerers
- The Specific Initiates - Consumers which lived the consuming experience of the product / service.

There are 5 broad groups of possible experiences, starting with the most direct experience and moving outward:

- The layer of family, friends and colleagues – where the tacit communication is usual
- The layer of communities – where takes place the explicit, direct, non-anonymous personal communication – communities of practices, interest etc.
- The Communications Layer where take place those attraction efforts which have an indirect effect on perceptions
- The Presentation Layer where work the secondary elements (such as distribution channels, packaging, or personal recommendations) that have a direct effect on perceptions
- The Core Innovative Interaction, where takes shape the future horizon of the product or service which is the actual core-source of the lived experience.

All experiences are a mix of rational and/or emotional components of the dialogue about

- rațional
- povestiri și controverse de tipul "benchmark" spuse despre experiențele trăite sau în jurul altor probleme pentru care povestea memorabilă sau experiența trăită este relevantă
- emotional
- spunerea cu pasiune a poveștii generate de experiența trăită
- exprimarea non-verbală cu pasiune a feelingului generat de experiența trăită

Această experiență comunicată generată de experiența trăită devine o nouă experiență în sine. (De exemplu, povestea despre reacția cuiva când "Initiatul iPhone" a spus povestea sa despre cum a cumpărat iPhone-ul său, poate să ofere o recompensă pentru povestitor).

Tematica spunerii poveștii experienței trăite nu poate fi anticipată ca în cazul actului 1 și actului 2 – pe de o parte, experiența depinde puternic de consumator, iar pe de altă parte, povestirile comune percepute din experiență sunt banale pentru ceilalți. Doar noutatea sau interpretările nonuzuale sunt interesante.

Sinopsis

Sinopsisul actului 3 este un mister total. Piesa atinge în acest act climaxul de suspans. Această incertitudine poate să afecteze emoțional și rațional ofertantul (tii). Vor reuși ei să influențeze publicul cu scopul de a convinge Publicul să participe (potrivit scenariilor lor) la experiența de cumpărare experiențială a produsului / serviciului lor?

Epilog

Cea mai bună politică a unui ofertant ar fi să încerce să devină un foarte apropiat prieten al clienților săi. Cunoașterea nu mai este proprietatea companiei. Ea se află în angajați, furnizori, clienți, competitori, universități. Dacă organizațiile nu adună sau utilizează cunoașterea care se află într-o categorie, altcineva o va face. După cum **Gaurav Bhalla**¹ sfătuiește, o *Inovare*

the product / service and thematic interaction between:

□ Rational

- The benchmark like stories and controversies told around the lived experience or around other issues for which the memorable story of the lived experience is relevant.

□ Emotional

- The passion driven telling of stories originating in the lived experience
- The passion driven nonverbal expressions originating in the lived experience

This communication experience originating in the lived experience becomes a new experience per se. (By instance, the story about the reaction of someone when the "iPhone-Initiate" told his story about how he bought his iPhone, could offer an identity reward to the teller)

The thematic of story telling of the lived experience can't be anticipated as in the case of ACT 1 and ACT 2 – on one hand, the experience strongly depends on consumer and, on the other, the common stories perceived from the experience are banal for the others. Only the novelty or the unusual interpretations are interesting.

Synopsis

The synopsis of ACT 3 is a total mystery. The play reaches in this Act its suspense climax. This uncertainty might affect emotional and rational the Offerer (s). Will they succeed to influence the public in order to convince the Public to participate (according with their scenario) at experiential purchasing experience of their product / service?

Epilogue

The best policy of an Offerer would be that to try to become a very close friend of its costumers.

Knowledge is not anymore proprietary to the company. It resides in employees, suppliers,

condusă de Client reprezintă o șifare quantum fundamentală în a decide care resurse vor fi utilizate pentru a crea ce valoare pentru cine. Această șifare în putere, cu consumatorii nemai fiind doar o sursă de cerere la sfârșitul lanțului de valoare, a schimbat fundamental modul în care marketingul este practicat și valoarea este creată. In lumea de astăzi, valoarea este creată împreună de companie cu mulții ei clienți / non-clienți. Consumatorul este un input și o resursă fundamentală în identificarea valorii, în crearea ei și în procesul de livrare, iar co-crearea experienței este o parte integrală a ofertei totale de valoare.

Blocurile chei ale co-creării de valoare sunt:

- **ascultarea:** ascultarea experienței consumatorilor, a nemulțumirilor, frustrărilor dorințelor și aspirațiilor lor
- **susținerea conversațiilor de co-creare a valorii:** conversații semnificative care aduc materia primă pentru co-creare
- **experimentarea și prototiparea rapidă:** managerizarea riscului, improvizarea și facerea posibilă a unei rapide co-creări de valoare
- **executarea:** doar când valoarea co-creată este livrată poate viitoarea rundă de co-creare de valoare să fie inițiată

Bibliografie selectiva

Akerlof, George și Rachel Kranton, 2010 - "Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages and Well-Being.", Project Syndicate

Binkhorst, E. (2005) - Creativity in the experience economy, towards the co-creation tourism experience? Presentation at the annual ATLAS Conference 'Tourism, creativity and development', Barcelona

Boal A., The Rainbow of Desire- The Boal Method of Theatre and Therapy, translated by Adrian Jackson 1995

customers, competitors, and universities. If companies do not gather and use the knowledge, residing in one category, someone else will. As **Gaurav Bhalla**² advises, a *Customer-Driven Innovation* represents a fundamental and quantum shift in deciding which resources will be utilized to create what value for whom. This shift in power, with consumers no longer merely being a source of demand at the end of a value chain has fundamentally altered the way in which marketing is practiced and value is created. In today's world, value is created jointly by a company and its many customers/non-customers. **The consumer is a fundamental resource and input in the value identification, creation, and delivery process, and the co-creation experience is an integral part of the total value offering.**

The key building blocks of co-creation of value are:

Listening: learning about consumers' experiences; their angst, frustrations, desires, and aspirations

Sustaining value co-creation conversations: meaningful conversations that yield the raw material for co-creation

Experimenting and rapid prototyping: to manage risk, improvise, and enable speedy value co-creation

Execution: only when co-created value is delivered can the next round of value co-creation be initiated

Selective bibliography

Akerlof, George și Rachel Kranton, 2010 - "Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages and Well-Being.", Project Syndicate

Binkhorst, E. (2005) - Creativity in the experience economy, towards the co-creation tourism experience? Presentation at the annual ATLAS Conference 'Tourism, creativity and development', Barcelona

Boal A., The Rainbow of Desire- The Boal

- Brook P, *The Empty Space*, Harmondsworth, Penguin Books, 1977
- Caragea Alexandru, Jinaru Aron, Niculescu George, Caragea Smaranda, coordonator Adrian Gorun (2010) - *Recadrări transdisciplinare. Un demers focalizat pe cercetarea antreprenorială în turismul cultural*, Editura Academica Brâncuși, Târgu-Jiu
- Creative Economy Report 2008 – The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making, Editor United Nations 2008
- Csikszentmihalyi, Mihaly, 1991 *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial
- Cunningham, 2001, - 'From cultural to creative industries, theory, industry and policy implications', *Culturelink*, Special Issue
- Davenport, Thomas H., and John C. Beck. 2001 - *The Attention Economy*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Grönroos, Christian (2011) - *Value Co-creation in Service Logic. A Critical Analysis*, *Marketing Theory, forthcoming 2011*
- Lanham, Richard A., 2006 - *The economics of attention: style and substance in the age of information*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Nonaka Ikujiro, Ryoko Toyama, and others (2008) - *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, New York: Palgrave Macmillan,
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999) - *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston
- Method of Theatre and Therapy, translated by Adrian Jackson 1995
- Brook P, *The Empty Space*, Harmondsworth, Penguin Books, 1977
- Caragea Alexandru, Jinaru Aron, Niculescu George, Caragea Smaranda, coordonator Adrian Gorun (2010) - *Recadrări transdisciplinare. Un demers focalizat pe cercetarea antreprenorială în turismul cultural*, Editura Academica Brâncuși, Târgu-Jiu
- Creative Economy Report 2008 – The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making, Editor United Nations 2008
- Csikszentmihalyi, Mihaly, 1991 *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper Perennial
- Cunningham, 2001, - 'From cultural to creative industries, theory, industry and policy implications', *Culturelink*, Special Issue
- Davenport, Thomas H., and John C. Beck. 2001 - *The Attention Economy*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Grönroos, Christian (2011) - *Value Co-creation in Service Logic. A Critical Analysis*, *Marketing Theory, forthcoming 2011*
- Lanham, Richard A., 2006 - *The economics of attention: style and substance in the age of information*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Nonaka Ikujiro, Ryoko Toyama, and others (2008) - *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, New York: Palgrave Macmillan,
- Pine, J. and Gilmore, J. (1999) - *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 1999
- Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press, Boston

¹ **Gaurav Bhalla** advises companies on how to create authentic customer-driven innovation strategies to build long-term value. He is the founder of [Knowledge Kinetics](#), a management consulting company, and regularly [blogs](#) on the subject. He served as an adjunct professor at Duke University's Fuqua School of Business and is currently associated with the University of Maryland's R. H Smith School of Business, as adjunct faculty.

² **Gaurav Bhalla** advises companies on how to create authentic customer-driven innovation strategies to build long-term value. He is the founder of [Knowledge Kinetics](#), a management consulting company, and regularly [blogs](#) on the subject. He served as an adjunct professor at Duke University's Fuqua School of Business and is currently associated with the University of Maryland's R. H Smith School of Business, as adjunct faculty.