

TIDD, 2009. INNOVATION PROCESSES AND TYPES.

DOBLIN, 2013; TEN TYPES OF INNOVATION

Diego Jorge Alves Borges - 12059102

1. SOBRE OS AUTORES:

Joseph Tidd é professor emérito da *University of Sussex*, no Reino Unido, e de acordo com o Research Gate, foi citado em mais 7835 trabalhos e lido por mais de 200 mil pessoas. Seu índice h é 46 e tem como grandes áreas de pesquisa os estudos de inovação, gestão da inovação, inovação radical, inovação de processo, e desenvolvimento de produto. Trabalhou como conselheiro no “*Confederation of British Industry*”, foi pesquisador no programa quinquenal “*International Motor Vehicle Program*”, no MIT, por onde se identificou o “*Lean Production*”, entre diversas outras atuações tanto no mercado quanto na academia. Autor de nove livros e mais de 90 papers sobre gestão da tecnologia e inovação.

Jay Doblin foi um designer e educador industrial americano, mais conhecido pela sua contribuição para o campo de design e em particular pelo seu trabalho com relação ao pensamento sistêmico, métodos de design e teoria de design. Durante carreira profissional, trabalhou em algumas das maiores empresas de designs, como a *Raymond Loewy Associates*, *Lippincott&Margulies*, e a *Unimark International*. Foi presidente da Sociedade Americana de Designers Industriais (ASID) em 1956 e da Associação de Educadores de Design Industrial (IDEA) em 1962. Em 1981, fundou sua consultoria de planejamento estratégico do design, Doblin, com Larry Keeley.

2. PROCESSOS E TIPOS DE INOVAÇÃO

2.1. Visão da Inovação como processo

A inovação é o processo de tornar ideias em realidade e capturar o valor destas. Para tanto, alguns aspectos chave devem ser levados em consideração. O primeiro passo envolve a procura de elementos que possam alimentar um leque de possibilidades de inovação, sejam sinais de mercado, P&D, comportamento dos players de mercado etc. A esta etapa, segue-se a seleção de quais alternativas podem ajudar a empresa a crescer e a se desenvolver de forma a ter um diferencial de competitividade. Com estas informações em mãos, o desafio passa a ser tornar estas ideias em realidade com a etapa de

implementação, levando-se em conta o grau de incertezas envolvido nesta fase, independentemente de quão robusto possa vir a ser o seu produto e/ou serviço. A pergunta sobre como fazer este processo acontecer gera um grande debate na academia, a qual resulta em sínteses que auxiliam na resolução de problemas envolvendo organização e gerência da inovação.

2.1.1. Tipos e/ou escopos de inovação

Se a inovação é vista como um processo, precisa-se ter como imperativo categórico o output. Ou seja, vislumbrar oportunidades de criar algo diferente para capturar o valor ainda inexplorado, muitas vezes explorando descobertas revolucionárias em tecnologia, tanto no campo farmacológico com a manipulação genética quanto no ramo da telefonia, por exemplo. Não obstante, deve-se levar em conta a habilidade de enxergar quando e como novos mercados podem ser criados e desenvolvidos, como fez Henry Ford ao criar o Modelo T – “o carro para o homem comum”, com preços populares, o que fomentou o grande mercado de transportes pessoais.

Não somente da abertura de novos mercados vive o processo de inovação. Empresas como a *Southwest Airlines* e *Ryanair* revolucionaram o tráfego aéreo ao estabelecer o já maduro mercado de aviação civil com preços de passagem populares. Com a desigualdade de renda em países dos chamados “emergentes”, um dos grandes desafios da inovação tem sido abarcar a parcela de mais quatro bilhões de pessoas com salários abaixo dos 2 dólares por dia. Explorar este potencial de consumo que PRAHALAD chama de “a base da pirâmide” pode impactar de forma drástica os mercados destes territórios.

Além do mercado de produtos, o de serviços também oferece oportunidades de inovação, uma vez que o menor custo de implantação destes últimos se torna uma porta de entrada para novas ideias e a possibilidade de mudanças radicais é ainda maior. O *Online Banking*, a Amazon, o eBay e o Google são grandes exemplos de revoluções neste setor.

2.1.2. Quatro dimensões do espaço de inovação

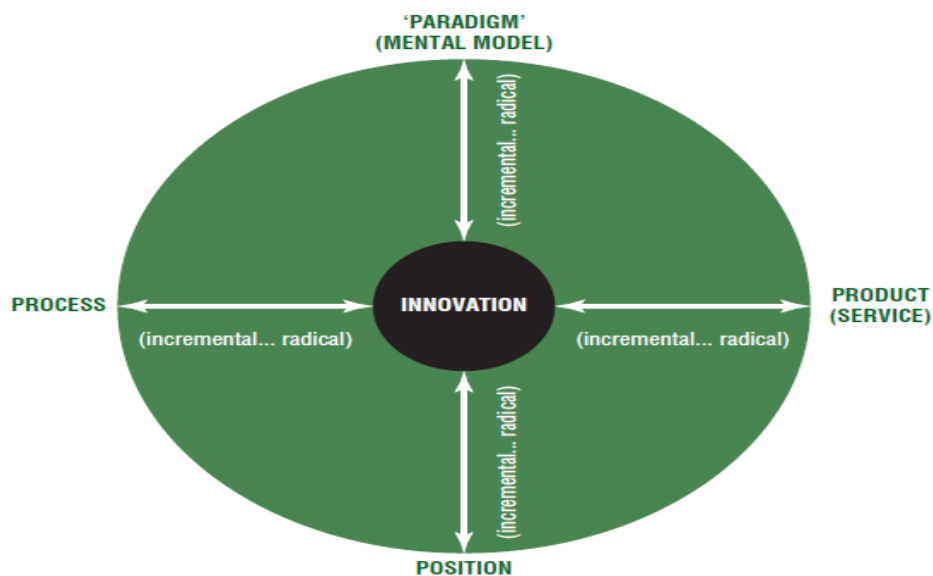
O processo de inovação é fundamentalmente sobre mudança. Para tanto, quatro categorias (4Ps) podem ser exploradas:

- Inovação de produto (*Product innovation*) – mudanças em produtos ou serviços que uma organização oferece;

- Inovação de processo (*Process innovation*) – mudanças nas maneiras com que estes são criados e entregues;
- Inovação de posição (*Position innovation*) – alterações no contexto no qual os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma (*Paradigm innovation*) – mudanças nos modelos mentais subterrâneos que estruturam o que a organização faz.

A figura 1 mostra como estas categorias fornecem uma arquitetura para o mapa do espaço de inovação disponível em qualquer organização. Apesar de diferentes, os 4Ps podem se interligar a depender das necessidades do processo de inovação, como por exemplo no desenvolvimento de balsas marítimas com propulsão à jato, que podem se enquadrar tanto na inovação de processo quanto de produto. A mudança de percepção quanto a um determinado produto também pode ser considerada uma inovação, tal como fez a Häagen-Dazs ao reposicionar o seu produto já estabelecido (o sorvete) para uma experiência sensual voltada a um público mais velho, ao contar “histórias de sorvete para adultos”. Os exemplos citados anteriormente envolvendo reposicionamento de mercado de aéreas para operações de baixo custo podem ser considerados inovação de paradigma.

Figura 1: os 4Ps do espaço de inovação.



Fonte: TIDD, 2009.

2.1.3. Mapeando o espaço de inovação

A área central da figura 1 expressa o espaço potencial de inovação por onde uma dada organização pode operar. O modelo pode ser usado para visualizar se a empresa possui

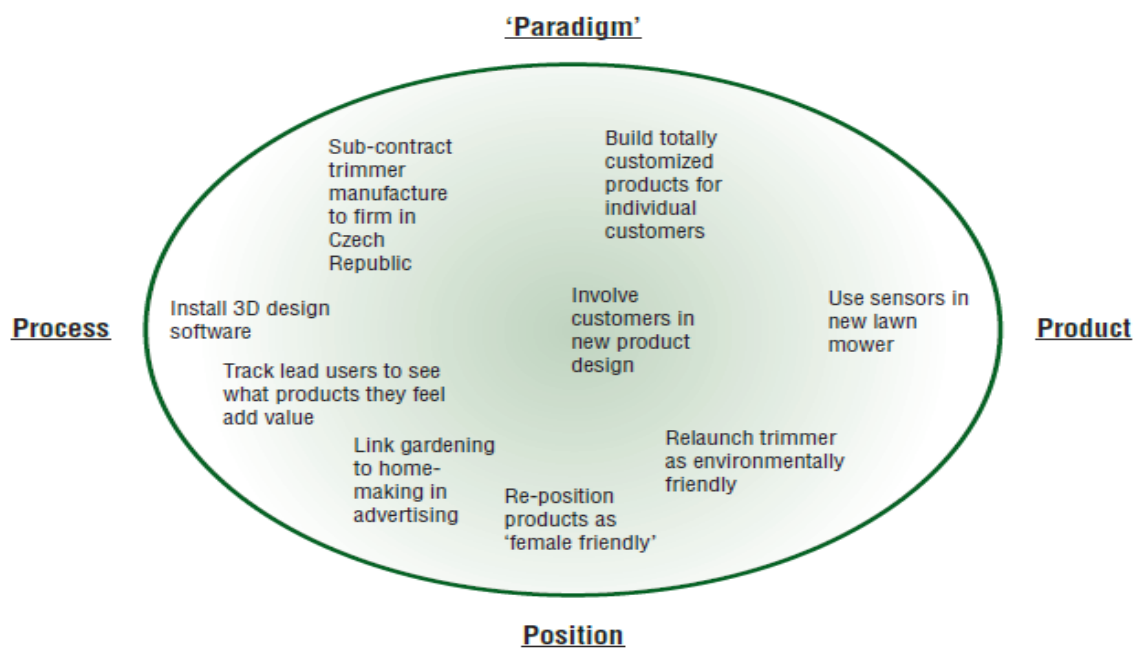
projetos de inovação correntes e a janela de movimentação para o futuro. Ou seja, se uma empresa trabalha com um ou mais dos 4Ps, o modelo permite vislumbrar quais oportunidades de negócio poderiam surgir ao se explorar outras categorias. Pode-se também comparar mapas de diferentes empresas que competem pelo mesmo setor para capturar indicativos de mercados ainda inexplorados e com margem de manobra para oportunidades de inovação.

2.1.3.1. Estudo de caso

A abordagem dos 4Ps foi utilizada em uma empresa de desenvolvimento de maquinário para jardim (R&P Ltd) para visualizar oportunidades de inovação. Dentre elas, destacaram-se:

- A construção totalmente customizáveis de acordo com a necessidade do cliente (Paradigma);
- Utilização de sensores em cortadores de grama para evitar raízes e pedras (produto);
- Reposicionamento dos produtos da companhia para um público “*female-friendly*”, uma vez que mais mulheres vinham se interessando por jardinagem (posição);
- Instalação de softwares de design 3D no departamento de P&D (processo).

Figura 2: Inovações sugeridas em um mapa de arquitetura 4Ps.



Fonte: TIDD, 2009.

2.2. Explorando diferentes aspectos da inovação

O processo de inovação fornece um espaço onde apostas nas mais valorosas podem ser realizadas. No entanto, antes de realizá-las, algumas características da inovação precisam ser postas, uma vez que elas atuam ativamente para moldar decisões estratégicas quanto à questão posta. Dentre elas, destacam-se:

- Grau de novidade – inovações incrementais ou radicais?
- Plataformas e famílias de inovação;
- Inovações descontinuadas – O que acontece quando as regras do jogo mudarem?
- Nível de inovação – componente ou arquitetura;
- *Timing* – o ciclo de vida da inovação.

2.2.1. Inovações incrementais

O grau de novidade é um ponto chave no processo de inovação. Isto porque, por exemplo, mudar o conceito de um carro exige um número muito maior de etapas que melhoras de design de automóveis já existentes. Portanto, para administrar o processo, estas diferenças são absolutamente fundamentais, uma vez que a forma como se lida com mudanças no dia-a-dia diferem da que se torna necessária ao tomar um passo de mudança radical no processo ou produto em questão. Apesar de a inovação geralmente envolver este último, processos incrementais no estilo “fazendo o que fazemos, mas melhor”, tal como a empresa de canetas BIC, criada em 1957 e que ainda permanece firme no mercado ao se utilizar de mudanças incrementais nos seus produtos. Vale ressaltar que, de acordo com ETTLIE, inovações disruptivas ou completamente novas representam de 6% a 10% de todos os projetos nomeados dessa forma, e que pesquisas indicam que ganhos de eficiência cumulativos tendem a ser melhores com o passar do tempo que mudanças bruscas.

2.2.2. Inovações de Plataforma

A definição de plataforma envolve a criação de um espaço em torno da inovação e depende da possibilidade de se estabelecer uma forte plataforma básica ou família a ser estendida. Talvez um dos exemplos mais robustos de plataforma de produto é o “Walkman”, originalmente desenvolvidos pela Sony como um tocador portátil de CDs ou fitas cassete. O conceito de plataforma se deu para sustentar uma ampla gama de ofertas de todos os grandes fornecedores para este mercado e estabelecer tecnologias como o minidisk, CD, DVD e tocadores de MP3.

No caso de empresas dos setores de fabricação de aços ou indústria química, em que o processo de aprimoramento é fundamental para a existência do negócio, inovações de serviço servem para adaptar e “costurar” conceitos básicos de forma a abarcar outras aplicações (não fugindo de sua essência) sem passar pelos altos custos iniciais de design. Nestes casos, as plataformas podem se estender por diferentes setores. Um exemplo disto é o “*lean thinking*” que, apesar de ter sido desenvolvido pela Toyota nos anos 80 para o setor de fabricação de automóveis, passou a ser aplicado em outros setores de fabricação, chegando a ser incorporado em serviços públicos ou privados como hospitais, supermercados e bancos.

Importante frisar que plataformas também são formas de empresas obterem retorno de investimentos com P&D ao entregar tecnologias que possam se adequar a diferentes necessidades, como o caso da marca “Virgin”, de Richard Branson, que forneceu uma plataforma que contempla diversos mercados como trens, telecomunicações, alimentação etc. HAMEL afirma que a plataforma abarca também inovações de paradigma, uma vez que representam conceitos que podem ser moldados de forma a contemplar diferentes contextos, como a ideia fordista da produção em massa ter sido utilizada por empresas como McDonald’s.

2.2.3. Descontinuidade de inovação

Na maior parte do tempo, as inovações surgem em um espaço cujas regras estão bem determinadas e envolvem players desenvolvendo incrementos, como discutido no tópico 2.2.1. No entanto, existe a chance de algo acontecer que desloca essa estrutura e muda o estado de coisas, redefinindo fronteiras e espaços que desafiam os players existentes. Esta mudança pode se dar através da emergência de uma nova tecnologia ou por um novo mercado com novas características e expectativas. Exemplos substantivos de setores radicalmente impactados por essas mudanças são as da indústria de gelo no séc. XIX, por exemplo, que se baseavam fundamentalmente na extração manual de grandes pedaços de gelo natural de regiões frias para então serem vendidas. Com o desenvolvimento de tecnologias de refrigeração, o gelo artificial paulatinamente substituiu o modelo antigo, e as empresas que não se adequaram aos novos tempos foram descontinuadas.

A descontinuidade também pode acontecer ao se remodelar a maneira como um setor da indústria é colocado, acarretando em mudanças no modelo de negócios dominante e consequentemente nas regras do jogo. Um exemplo é o supracitado setor de aviação civil,

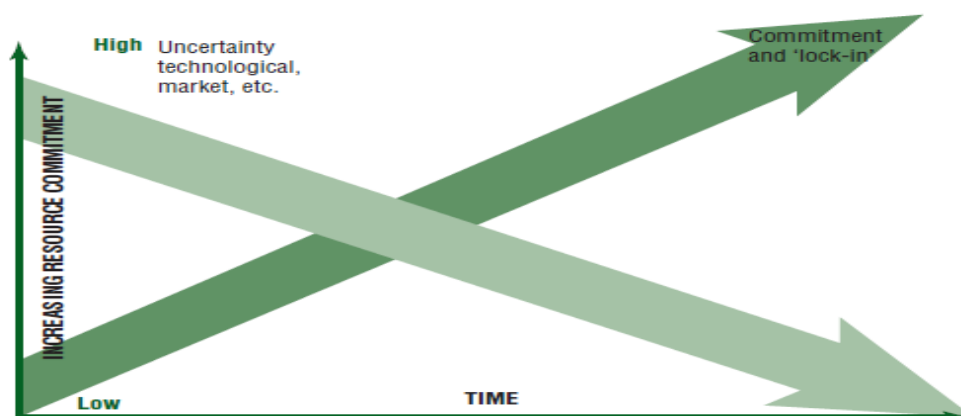
com a introdução de modelos mais baratos. O desafio, neste caso, se mostrou em um novo modelo de negócios, e não necessariamente na inserção de uma nova tecnologia, por onde um mercado popular se manifestou com uma força de transformação radical. O que é comum nestes casos de empresas estabelecidas é a incapacidade destas de se adaptar aos novos tempos, uma vez que a resposta mais comum destas é apenas acelerar o processo de inovação incremental já estabelecida na empresa, o que evidentemente não responde a novas demandas.

2.2.4. Inovação de arquitetura ou componente e a importância do conhecimento

Pode-se pensar na inovação como bonecas russas, pelas quais oportunidades de inovação podem surgir tanto da modificação de todo um sistema quanto de um componente, como por exemplo um transistor mais rápido em um microchip numa placa de circuitos voltada às habilidades gráficas de um computador, ou então readequar um computador para atingir necessidades mais específicas, como por exemplo um e-book, e até mesmo interligá-los por meio da internet. De toda a sorte quanto maior o escopo da inovação, maior vai ser os setores de mercado atingidos.

O conhecimento é a chave para a inovação. Ter a sapiência de diferentes aspectos do processo produtivo permite enxergar uma ampla gama de possibilidades de inovação. No entanto, as condições de incerteza fazem com que um arcabouço de conhecimentos possam não ser suficientes para o estabelecimento de uma inovação, e saber manejá-las é parte fundamental da gestão de inovação, que converte estas incertezas em conhecimentos próprios. Isto só pode ser possível com a alocação de recursos para reduzir incerteza em um processo de balanceamento, que pode ser observado na figura 3.

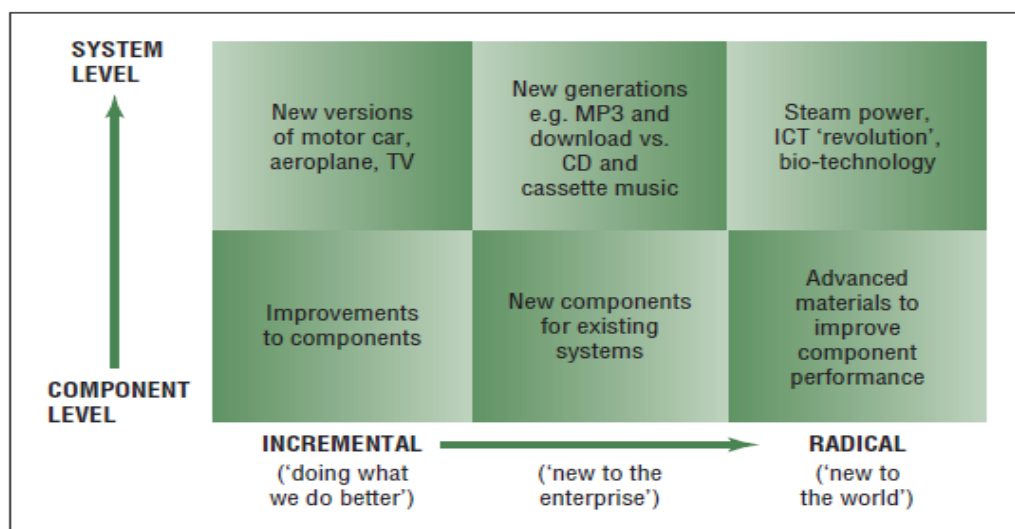
Figura 3: Inovação, incertezas e comprometimento de recursos



Fonte: TIDD, 2009

De acordo com Henderson e Clark, a diferença entre inovação de arquitetura e de componente também se reflete nos níveis de conhecimento necessários para a abordagem ideal destes. Por exemplo, ainda que a mudança de um determinado componente em um computador seja modificada, a base teórica que fundamenta o conjunto em sua totalidade permanece o mesmo, e os canais de inovação e de pessoas com conhecimento das outras partes do computador continuam em comunicação integrada. O mesmo não se pode observar com uma inovação na arquitetura, uma vez que os canais e fluxos existentes podem não ser apropriadas para a implementação da inovação, fazendo com que a empresa em questão tenha que desenvolver novas rotas. A figura 4 apresenta uma gama de escolhas, destacando a possibilidade de acontecimento tanto no nível de componente quanto de sistema (arquitetura).

Figura 4: Dimensões da inovação.



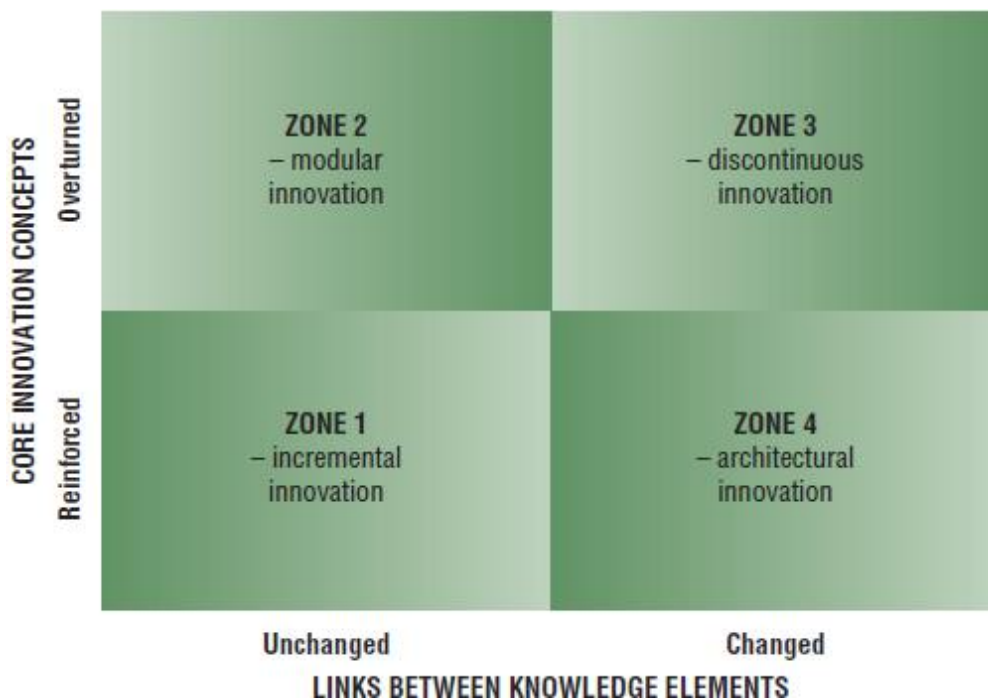
Fonte: TIDD, 2009

No caso de haver uma integração de diferentes streams de tecnologia convergem de forma a criar uma nova arquitetura, no que é chamado de “technology fusion”, que pode ser observado na indústria da automação, um amálgama de setores como computação, telecomunicações, robótica etc., que permite o desenvolvimento de uma nova geração de sistemas domésticos, integrando entretenimento, controle de ambiente e possibilidades de comunicação.

A figura 5 destaca questões acerca da gestão de inovação. Na zona 1, as regras do jogo estão postas, permitindo melhoras estáveis em produtos ou processos e uso de conhecimentos acumulados acerca de componentes essenciais. Na zona 2, muda-se radicalmente um elemento, mas a arquitetura em sua totalidade permanece, seja por

exemplo a mudança da injeção direta para a eletrônica em um motor de carro. Já na zona 3, tem-se a descontinuidade da inovação, onde nem o estado final nem os caminhos a serem percorridos são conhecidos; essencialmente, há uma mudança radical das regras do jogo e se vislumbra possibilidades de novas entradas. Por último, há a condição aonde novas combinações (arquiteturas) emergem, possivelmente em torno das diferentes necessidades de determinados grupos de usuário, onde o desafio se torna reconfigurar as fontes de conhecimentos.

Figura 5: Inovações de componente e de arquitetura.



Fonte: ABERNATHY; UTTERBACK, 1978.

3. TEN TYPES OF INNOVATION

A estrutura de “Dez Tipos de Inovação” é uma ferramenta simples e intuitiva que pode ser usada tanto para diagnosticar e enriquecer uma inovação em andamento, quanto para analisar competições existentes, o que torna mais fácil observar possíveis erros ao dimensionar o conceito para torná-lo mais forte. A estrutura é formada por três categorias separadas por cores. A que se põe mais à esquerda compõe as inovações mais focadas internamente e, portanto, mais distante dos consumidores; quanto mais à direita, mais os tipos de inovação se tornam mais aparentes para o consumidor final, como pode ser observado na figura 6. Quanto mais complexo o processo de inovação, maior a

necessidade de se utilizar desta abordagem para atacar toda a cadeia de inovação de forma a otimizar o processo.

Para se usar efetivamente os Dez Tipos de Inovação, seis princípios devem ser levados em conta: 1) entender todos os dez tipos; 2) tirar a ênfase da confiança em produtos e tecnologias, uma vez que estas capacidades são as mais fáceis de serem copiadas pelos concorrentes; 3) pensar nas categorias bem como nos tipos, ao conscientemente tentar imaginar novas formas de configurar ativos, construir plataformas, e nutrir novas experiências; 4) usar os tipos que mais importam; 5) entender o que seus usuários realmente necessitam; 6) usar a maior quantidade possível de tipos para reinventar uma categoria e se tornar um player importante.

Figura 6: Os Dez Tipos de Inovação.

TEN TYPES OF INNOVATION										
TACTICS OVERVIEW										
Profit Model	Network	Structure	Process	Product Performance	Product System	Service	Channel	Brand	Customer Engagement	
<p>Premium Price at a higher margin than competitors, usually for a superior product, offering experience, service or brand.</p> <p>Cost Leadership Keep variable costs low and sell high volumes at low prices.</p> <p>Scaled Transactions Maximize margins by pursuing high volume, large-scale transactions when unit costs are relatively fixed.</p> <p>Microtransactions Sell very items for as little as a dime—or even only one cent—to drive impulse purchases at volume.</p> <p>Forced Scarcity Limit the supply of offerings available, by quantity, time, time or access, to drive up demand and/or prices.</p> <p>Subscription Create predictable cash flow by charging customers up front for full-time or recurring fee to have access to the product/service over time.</p> <p>Membership Charge a time-based payment for partial access to locations, offerings, or services that non-members don't have.</p> <p>Installed Base Offer a "core" product for slim margins (or even a loss) to drive demand and loyalty, then make profit on additional products and services.</p> <p>Switchboard Connect multiple offers with multiple buyers, the more buyers and offers who join, the more valuable the switchboard.</p> <p>Auction Allow a market—and its users—to set the price for goods and services.</p>	<p>User-Defined Invite customers to set a price they wish to pay.</p> <p>Premium Offer basic services for free, while charging a premium for advanced or special features.</p> <p>Flexible Pricing Vary prices for an offering based on demand.</p> <p>Flat Receive payment prior to building the offering—and use the cash to earn interest prior to making margins.</p> <p>Financing Capture revenue not directly from the sale of a product, but from contractual payment plans and after-sale interest.</p> <p>Ad-Supported Provide content/services for free to one party while selling ads, views or "space" to another party.</p> <p>Licensing Grant permission to some other group or individual to use your offering in a defined way for a specified payment.</p> <p>Bundled Pricing Sell in a single transaction two or more items that could be sold as standalone offerings.</p> <p>Disaggregated Pricing Allow customers to buy custom—and only what they want.</p> <p>Risk Sharing When standardize benefits if certain metrics aren't achieved, but receive custom gains when they are.</p>	<p>Merger/Acquisition Combine two or more entities to gain access to capabilities and assets.</p> <p>Consolidation Acquire multiple companies in the same market or complementary markets.</p> <p>Open Innovation Obtain access to processes or patents from other companies to leverage, enhance, and build on capabilities, and/or do the same with internal IP and processes.</p> <p>Secondary Markets Connect waste streams, by products, or other alternative offerings to those who want them.</p> <p>Supply Chain Integration Coordinate and integrate information and/or processes across a company or functions of the supply chain.</p> <p>Complementary Partnering Leverage assets by sharing them with companies that serve similar markets but offer different products and services.</p> <p>Alliances Share risks and revenue to jointly improve individual competitive advantages.</p> <p>Franchising License business principles, processes, and brand to paying partners.</p> <p>Cooperation Join forces with someone who would normally be your competitor to achieve a common goal.</p> <p>Collaboration Partner with others for mutual benefit.</p>	<p>Organizational Design Make team roles functional and align structures with core qualities and business processes.</p> <p>Incentive Systems Offer rewards (financial or non-financial) to provide motivation for a particular course of action.</p> <p>IT Integration Integrate technology resources and applications.</p> <p>Compliance Center Clarify resources, practices and expertise into support centers that increase efficiency and effectiveness across the broader organization.</p> <p>Outsourcing Assign responsibility for developing or maintaining a system to a vendor.</p> <p>Corporate University Provide job-specific or company-specific training for managers.</p> <p>Decentralized Management Distribute decision-making governance closer to the customer or other key business interfaces.</p> <p>Knowledge Management Share relevant information internally to increase understanding and improve job performance.</p> <p>Asset Standardization Reduce operating costs and increase connectivity and resiliency by standardizing your assets.</p>	<p>Process Standardization Use common practices, processes, procedures, and policies to reduce complexity, costs, and errors.</p> <p>Localization Adapt an offering, process, or experience to target a culture or region.</p> <p>Process Efficiency Create or produce more while using fewer resources—measured in materials, energy consumption or time.</p> <p>Flexible Manufacturing Use a production system that can rapidly react to changes and still operate efficiently.</p> <p>Process Automation Apply tasks and infrastructure to reduce routine activities in order to free up employees.</p> <p>Cloudsourcing Outsource repetitive or challenging work to a large group of semi-organized individuals.</p> <p>On-Demand Production Produce items after an order has been received to avoid carrying costs of inventory.</p> <p>Lean Production Reduce waste and cost in your manufacturing process and other operations.</p> <p>Logistics Systems Manage the flow of goods, information and other resources between the point of origin and the point of use.</p> <p>Strategic Design Employ a purposeful approach that maintains itself consistently across offerings, brands, and experiences.</p> <p>Intellectual Property Protect an idea that has commercial value—such as a recipe or industrial process—with legal tools like patents.</p> <p>User Generated Put your users to work in creating and curating content that powers your offering.</p> <p>Predictive Analytics Model past performance data and predict future outcomes to design and price offerings accordingly.</p>	<p>Superior Product Develop an offering of exceptional design, quality and/or experience.</p> <p>Ease of Use Make your product simple, intuitive and comfortable to use.</p> <p>Engaging Functionality Provide an unexpected or noteworthy experiential component that elevates the customer interaction.</p> <p>Safety Increase the customer's level of confidence and security.</p> <p>Feature Aggregation Combine existing features from across offerings into a single offering.</p> <p>Added Functionality Add new functionality to an existing offering.</p> <p>Performance Simplification Distill a complex process into a simple one.</p> <p>Environmental Sensitivity Provide offerings that do no harm—or minimize harm—to the environment.</p> <p>Consonance Design your product so that customers can realize their use of energy or materials.</p> <p>Customization Enable offering of the product or service to suit individual requirements or specifications.</p> <p>Focus Design an offering specifically for a particular audience or the expertise of others.</p> <p>Shiny Inject a style, fashion or image.</p>	<p>Complements Sell additional related or ancillary products or services to a customer.</p> <p>Extensions/Plug-Ins Allow third- or third-party add-ons that add functionality.</p> <p>Product Bundling Offer several products for sale as one combined product.</p> <p>Modular Systems Provide a set of individual components that can be used independently, but gain utility when combined.</p> <p>Product/Service Platforms Develop systems that connect with other, partner products and services to create a holistic offering.</p> <p>Integrated Offering Combine otherwise discrete components into a complete experience.</p> <p>Personalized Service Use the customer's own information to provide perfectly calibrated services.</p> <p>User Communities/Support Systems Provide a communal resource for product/service support, use and education.</p> <p>Loss or Loan Let customers pay over time to lower upfront costs.</p> <p>Self-Service Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.</p>	<p>Try Before You Buy Let customers test and experience an offering before investing in it.</p> <p>Quantize Normalize customer risk of lost money or time stemming from product failure or purchase error.</p> <p>Loyalty Programs Provide benefits and/or discounts to frequent and high-value customers.</p> <p>Added Value Include an additional service/function as part of the base price.</p> <p>Concierge Provide premium service by taking on tasks for which customers don't have time.</p> <p>Total Experience Management Provide thoughtful, holistic management of the customer experience across an offering's lifecycle.</p> <p>Supplementary Service Offer ancillary services that fit with your offering.</p> <p>Superior Service Provide services of higher quality, efficacy, or with a better experience than any competitor.</p> <p>Personalized Service Use the customer's own information to provide perfectly calibrated services.</p> <p>User Communities/Support Systems Provide a communal resource for product/service support, use and education.</p> <p>Loss or Loan Let customers pay over time to lower upfront costs.</p> <p>Self-Service Provide users with control over activities that would otherwise require an intermediary to complete.</p>	<p>Diversification Add and expand into new or different channels.</p> <p>Flagship Store Create a store to showcase a quintessential brand and product attributes.</p> <p>Co-Direct Skip traditional retail channels and connect directly with customers.</p> <p>Non-Traditional Channels Employ new and relevant avenues to reach customers.</p> <p>Pop-up Presence Create a temporary environment to showcase and/or sell offerings.</p> <p>Indirect Distribution Use others as readers who take ownership over delivering the offering to the final user.</p> <p>Multi-Level Marketing Sell bulk or packaged goods to individuals but independent sales force that turns around and sells it for you.</p> <p>Cross-selling Place products, services, or information that will enhance an experience in situations where customers are likely to want to access them.</p> <p>On-Demand Offer goods in real time whenever or wherever they are desired.</p> <p>Context Specific Offer items/access to goods that are appropriate for a specific location, occasion, or situation.</p> <p>Experience Center Create a space that encourages your customers to interact with your offering—but purchase them through a different (and often better) channel.</p>	<p>Co-Branding Combine brands to mutually reinforce their attributes or enhance their credibility of an offering.</p> <p>Brand Leverage "Use" your credibility and allow others to use your name—that extending your brand's reach.</p> <p>Private Label Provide goods made by others under your company's brand.</p> <p>Brand Extension Offer a new product or service under the umbrella of an existing brand.</p> <p>Component Branding Brand an integral component to make a final offering appear more valuable.</p> <p>Transparency Brand an integral component to make a final offering appear more valuable.</p> <p>Values Alignment Make your brand stand for a big idea or a set of values and express them consistently in all aspects of your company.</p> <p>Certification Develop a brand or mark that signifies and ensures certain characteristics in third party offerings.</p>	<p>Process Automation Remove the burden of repetitive tasks from the user to simplify life and make new experiences seem magical.</p> <p>Experience Simplification Reduce complexity and focus on delivering specific experiences consistently well.</p> <p>Customize Use a distinct point of view to separate the potential whole from the detail—and in the process create a strong identity for yourself and your followers.</p> <p>Experience Enabling Expand the realm of what's possible to offer a previously impossible experience.</p> <p>Mastery Help customers to obtain great skill or deep knowledge of some activity or subject.</p> <p>Autonomy and Authority Grant users the power to use your offerings to shape their own experiences.</p> <p>Community and Subgrouping Facilitate social connections to make people feel they are part of a group or movement.</p> <p>Personalization Alter a standard offering to allow the projection of the customer's identity.</p> <p>Whimsy and Personality Humanize your offering with small flourishes of on-brand, on-message ways of speaking alike.</p> <p>Status and Recognition Offer cues that infer meaning, identity cues—and those who interact with them—in design and nature aspects of their identity.</p>
CONFIGURATION				OFFERING			EXPERIENCE			

Fonte: DOBLIN, 2013.