

*Strategia oceanului Cum **albastru***

*să crezi un spațiu de piață necontestat
și să faci concurența irelevantă*

Traducere din engleză de Dan Bălănescu

*W. CHAN KIM și
RENÉE MAUBORGNE*

|| PUBLICA

Cuprins

Cuvânt înainte	9
Ajutor! Oceanul meu se înroșește!	11
Prefață la ediția originală	25
Mulțumiri	29
PARTEA I. STRATEGIA OCEANULUI ALBASTRU	35
1. Crearea de oceane albastre	37
2. Instrumente și cadre analitice	63
PARTEA a II-a. FORMULAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU	89
3. Reconstruiți grantțele pieței	91
4. Concentrați-vă pe imaginea de ansamblu, nu pe cifre	133
5. Depășiți cererea existentă	157
6. Construiți corect secvența strategică	175
PARTEA a III-a. EXECUTAREA STRATEGIEI OCEANULUI ALBASTRU	209
7. Depășiți obstacolele organizatorice esențiale	211
8. Încorporați execuția în strategii	241
9. Aliniați propunerile de valoare, de profit și de oameni	263
10. Reinnoiți oceanele albastre	279
11. Evitați capcanele oceanului roșu	293

Anexa A. O schiță a modelului istoric de creare a oceanului albastru	307
Anexa B. Inovarea valorică	331
Anexa C. Dinamica de piață a inovării valorice	337
Note	341
Bibliografie	357

Ajutor! Oceanul meu se înroșește!

„Ajutor! Oceanul meu se înroșește!“ surprinde sentimentul exprimat atât de frecvent de managerii din întreaga lume. Din ce în ce mai mulți oameni, fie manageri de companii, șefi de ONG-uri sau șefi de guverne, se regăsesc într-un ocean de competiție sângeroasă de unde vor să iasă. Poate că afacerea voastră și-a atins limitele. Poate competiția devine din ce în ce mai intensă, generând standardizarea ofertei voastre și crescându-vă costurile. Poate știți că urmează să anunțați că nu vor fi niciun fel de creșteri salariale. Sunt situații cu care niciunul dintre noi nu vrea să aibă de-a face. Și totuși, sunt situații cu care foarte mulți dintre noi se confruntă.

Cum puteți face față acestei provocări? Lecțiile, instrumentele și cadrele *Strategiei oceanului albastru* vă vor ajuta să faceți față acestei provocări, indiferent de domeniul sau de sectorul economic în care activați. Vă arată cum puteți ieși dintr-un ocean roșu de concurență sângeroasă și cum puteți intra într-un ocean albastru reprezentat de un spațiu de piață necontestat, caracterizat de o cerere nouă și de o creștere puternică și profitabilă.

Atunci când am scris *Strategia oceanului albastru* am folosit metafora oceanelor roșii și albastre pentru că oceanele roșii păreau să surprindă realitatea cu care se confruntă din ce în ce mai mult organizațiile, în timp ce oceanele albastre surprindeau spațiul nelimitat pe care organizațiile îl puteau crea, așa cum a demonstrat istoria acestei industrii încă de la început.

Astăzi, zece ani mai târziu, s-au vândut peste 3,5 milioane de exemplare din această carte. A devenit un bestseller pe cinci continente. A fost tradusă într-un număr record de patruzeci și trei de limbi. Iar sintagma „ocean albastru“ a intrat în jargonul profesional. Au apărut peste patru mii de articole și postări pe blog despre strategia oceanului albastru, noi articole continuând să apară zilnic în întreaga lume.

Poveștile pe care aceste texte le conțin sunt fascinante. Sunt articole scrise de proprietari de mici afaceri și de oameni din întreaga lume care vorbesc despre felul în care această carte le-a schimbat în mod fundamental perspectiva asupra vieții și despre cum le-a ridicat succesele profesionale la niveluri complet noi. În alte articole, directorii vorbesc despre felul în care strategia oceanului albastru le-a furnizat informațiile necesare pentru a-și scoate afacerile din oceanul roșu și a crea o cerere total nouă. Iar alte articole detaliază modul în care lideri guvernamentali au aplicat strategia oceanului albastru pentru a obține un impact ridicat, la un cost redus, cu o execuție rapidă în domeniul de importanță socială, de la creșterea calității vieții în mediile rural și urban, la consolidarea securității interne și externe și până la descompunerea structurilor ministeriale și regionale.¹

Atunci când ne-am adresat organizațiilor care au aplicat și au lucrat direct cu multe dintre aceste idei după publicarea primei ediții a *Strategiei oceanului albastru*, am învățat multe lucruri din urmărirea călătoriei pe care oamenii au făcut-o după ce au avut acces la aceste idei. Cele mai presante întrebări pe care și le pun în aplicarea strategiilor oceanelor albastre sunt: cum ne aliniem toate activitățile în jurul strategiei oceanului albastru? Ce facem când oceanul nostru albastru se înroșește? Cum putem evita forța de atracție puternică a „gândirii oceanului roșu“ – o numim „capcanele oceanului roșu“ – chiar atunci când urmăm strategia oceanului albastru? Exact acestea sunt

întrebările care au determinat apariția acestei ediții extinse. În această nouă prefață, în primul rând, subliniem tot ce este nou. Apoi rezumăm rapid punctele-cheie care definesc și deosebesc strategia oceanului albastru și arătăm de ce credem că strategia oceanului albastru este mai necesară și mai relevantă decât oricând.

Ce este nou în această ediție extinsă?

În această ediție sunt adăugate două noi capitole și este revizuit un al treilea. Iată principalele elemente care arată esența provocărilor-cheie și a punctelor sensibile ale managerilor și modul în care acestea trebuie gestionate.

Aliniere: ce înseamnă, de ce este esențială și cum poate fi realizată. Una dintre provocările despre care ni s-a spus și pe care am văzut-o înfruntată de organizații este modul în care acestea își organizează sistemul de activități – inclusiv o rețea potențială de parteneri externi – pentru a crea, în practică, o strategie durabilă a oceanului albastru. Există o metodă simplă, dar cuprinzătoare, de a se asigura că părțile-cheie ale unei organizații, de la valoare la profit și la oameni, sunt aliniate pentru a susține schimbarea strategică pe care o necesită strategia oceanului albastru? Este important, întrucât, mult prea frecvent, companiile se axează pe anumite dimensiuni ale organizațiilor lor, acordând mai puțină atenție altora care ar trebui să susțină strategia pentru a o transforma într-un succes durabil. Recunoscând acest lucru, ediția extinsă explorează, în mod special, chestiunea alinierii în contextul oceanelor albastre. Prezentăm cazuri de succes și eșec în aliniere pentru a arăta nu numai cum este realizată în practică, dar și cum poate fi ratată. Capitolul 9 se ocupă de această provocare pe care o aduce alinierea.

Reînnoire: când și cum trebuie reînnoite, în timp, oceanele albastre. Toate companiile cresc și decad în funcție de mișcările strategice pe care le fac și de cele pe care nu le fac. Una dintre provocările cu care se confruntă organizațiile este cum să reînnoiască în timp oceanele albastre, pentru că, în cele din urmă, orice ocean albastru își va atinge limitele și va deveni roșu. Înțelegerea procesului reînnoirii este cheia asigurării că oceanele albastre nu sunt o întâmplare irepetabilă, ci pot fi instituționalizate ca procese repetabile într-o organizație. În această ediție extinsă ne ocupăm de modul în care liderii pot transforma crearea oceanelor albastre dintr-o realizare statistică într-un proces dinamic de reînnoire, pentru generarea de performanță economică durabilă atât într-o afacere simplă care a ajuns la un ocean albastru, cât și într-o organizație multisectorială care trebuie să echilibreze inițiativele de tip ocean albastru și ocean roșu. În acest fel, subliniem rolurile complementare pe care strategiile oceanelor roșii și albastre le joacă în gestionarea profitului companiei astăzi, în timp ce construiesc o creștere puternică și o valoare de marcă pentru mâine. Capitolul 10 tratează această provocare a reînnoirii.

Capcanele oceanelor roșii: ce sunt și de ce ar trebui evitate. În sfârșit, prezentăm cele mai comune zece capcane ale oceanelor roșii în care cad companiile atunci când implementează strategia oceanului albastru. Aceste capcane țin companiile ancorate în oceanele roșii, chiar atunci când încearcă să navigheze în cele albastre. Gestionarea acestor capcane este esențială în realizarea corectă a încadrărilor pentru crearea oceanelor albastre. Înțelegerea corespunzătoare a acestui concept permite evitarea capcanelor și utilizarea cu precizie a instrumentelor și a metodologiilor asociate, astfel încât să poată fi întreprinse acțiunile strategice corecte pentru a naviga în ape albastre și limpezi. Capitolul 11 tratează provocarea capcanelor oceanelor roșii.

Care sunt principalele puncte de diferențiere?

Scopul strategiei oceanului albastru era limpede: să permită oricărei organizații – mari sau mici, noi sau consacrate – să facă față provocării de a crea oceane albastre într-un mod care să maximizeze șansele și să reducă riscurile. Cartea contestă mai multe convingeri vechi legate de această strategie. Dacă ar fi să evidențiem cinci puncte-cheie de diferențiere care fac această carte demnă de considerație, acestea ar fi următoarele:

Competiția nu trebuie să ocupe centrul gândirii strategice. Prea multe companii lasă competiția să le determine strategiile. Ceea ce strategia oceanului albastru evidențiază este că, totuși, acest accent pe competiție ține mult prea frecvent companiile ancorate în oceanele roșii. Pune competiția, nu clientul, în centrul strategiei. Drept urmare, timpul și atenția companiilor sunt dedicate testării rivalilor și reacționării la mișcările lor strategice, mai degrabă decât înțelegerii modului în care li se poate oferi cumpărătorilor un plus de valoare – ceea ce *nu* este același lucru.

Strategia oceanului albastru eliberează compania de competiția sufocantă. La baza cărții stă ideea trecerii de la competiție la crearea de noi spații de piață, competiția devenind, astfel, irelevantă. Am făcut această observație prima dată în 1997, în „Value Innovation“, primul din seria articolelor din *Harvard Business Review* care stau la baza acestei cărți.² Am observat că firmele care se desprind de competiție acordă o atenție scăzută prinderii din urmă sau întrecerii rivalilor ori obținerii unei poziții competitive favorabile. Scopul lor nu este întrecerea concurenților. Este să ofere o creștere spectaculoasă de valoare prin care concurența să devină irelevantă. Accentul pe valoarea inovației, nu pe poziționarea împotriva concurenților, determină companiile să conteste toți factorii

care stau la baza concurenței într-un anumit domeniu și nu să presupună că, pentru simplul fapt că face ceva, concurența este conectată la valorile cumpărătorilor.

În acest fel, strategia oceanului albastru explică paradoxul strategic cu care se confruntă multe companii: cu cât se axează mai mult pe întrecerea concurenței și se străduiesc să-i egaleze sau să-i depășească atuurile, cu atât ajung, în mod ironic, să semene cu aceasta. Recomandarea strategiei oceanului albastru este să nu privească la concurență. Inovați prin valoare și lăsați concurența să vă privească cu îngrijorare.

Structura industriei nu este un dat; poate fi modelată. Domeniul strategiei a presupus mult timp că structura industriei este un dat. Dacă structura industriei este considerată imuabilă, firmele sunt tentate să-și construiască strategiile în funcție de ea. Iar strategia, după cum se practică în mod obișnuit, începe cu analiza industriei – gândiți-vă la cele cinci forțe sau la precursorul lor îndepărtat, analiza SWOT* – în care strategia se referă la egalarea punctelor forte și a punctelor slabe ale unei companii, în funcție de oportunitățile și riscurile prezente într-o anumită industrie. Aici strategia devine, în mod necesar, un joc cu sumă nulă în care câștigurile unei companii sunt pierderile alteia, întrucât firmele țin de spațiul de piață existent.

Din contră, strategia oceanului albastru arată cum poate fi modelată structura în avantajul unei organizații, pentru crearea unui nou spațiu de piață. Se bazează pe ideea că spațiile de piață și structura industriei nu sunt un dat și pot fi reconstruite prin acțiunile și convingerile jucătorilor de pe piață. După cum arată istoria industriei, în fiecare zi sunt create noi spații de piață, pline de fantezie. Cumpărătorii demonstrează acest lucru

* De la *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*, în traducere *Puncte forte, Puncte slabe, Oportunități și Riscuri* (n.t.).

atunci când navighează prin diferite domenii, refuzând să vadă sau să fie constrânși de granițele cognitive pe care acestea și le impun singure. Iar firmele dovedesc acest lucru în timp ce inventează și reinventează industrii, prăbușindu-se, transformându-se și depășind granițele de piață existente pentru a crea o cerere complet nouă. În acest fel, strategia trece de la un joc cu sumă nulă la un joc fără sumă nulă, chiar o industrie neatractivă putând deveni atractivă prin eforturile conștiente ale companiilor. Ceea ce înseamnă că un ocean roșu nu trebuie să rămână roșu. Ceea ce ne duce la al treilea punct de diferențiere.

Creativitatea strategică poate fi descoperită sistematic. Încă de la viziunea lui Schumpeter despre antreprenorul singuratic și creativ, inovația și creativitatea au fost văzute, practic, ca o cutie neagră, accidentale și imposibil de cunoscut.³ Deloc surprinzător, inovația și creativitatea fiind astfel percepute, domeniul strategiei s-a axat, în general, pe concurența pe piețele consacrate, creând un arsenal de instrumente analitice și cadre pentru atingerea corespunzătoare a acestui obiectiv. Dar creativitatea este o cutie neagră? Atunci când vine vorba despre creativitate artistică sau despre realizări științifice – gândiți-vă la arta maiestuoasă a lui Gaudi sau la descoperirea radiului de către Marie Curie –, răspunsul poate fi afirmativ. Dar este la fel de adevărat pentru creativitatea strategică ce generează inovația valorică, cea care deschide noi spații de piață? Gândiți-vă la modelul de autoturism Ford T, la cafeaua Starbucks sau la Salesforces.com în software-ul CRM. Analiza noastră sugerează că nu este așa, fiind descoperite modele strategice comune în spatele creării de oceane albastre reușite. Aceste modele ne-au permis să dezvoltăm cadre analitice, instrumente și metodologii fundamentale pentru a lega în mod sistematic

* Software pentru gestionarea relației cu clienții (n.t.).

inovația de valoare și pentru a reconstrui granițele industriilor într-un fel care să maximizeze oportunitățile și să minimizeze riscurile. Deși norocul, desigur, va juca întotdeauna un rol, așa cum se întâmplă cu toate strategiile, aceste instrumente – precum tabloul strategiilor, cadrul celor patru acțiuni și șase pași pentru recrearea granițelor pieței – structurează ceea ce, istoric, a fost o problemă nestructurată de strategie, oferind informații despre capacitatea organizațiilor de a crea oceane albastre în mod sistematic.

Execuția poate fi incorporată în formularea strategiei.

Strategia oceanului albastru este o strategie care reunește analiza cu dimensiunea umană a organizațiilor. Recunoaște și apreciază importanța alinierii minților și inimilor oamenilor la noua strategie, astfel încât, la nivel individual, aceștia să o adopte de bunăvoie și să treacă spontan de la execuția obligatorie la cooperarea voluntară în implementarea ei. Pentru a realiza acest lucru, strategia oceanului albastru nu separă formularea strategiei de execuție. Deși această separare poate fi marca practicilor majorității companiilor, cercetarea noastră arată că este și o marcă a unei implementări lente și discutabile și, în cel mai bun caz, a unei finalizări mecanice. În schimb, strategia oceanului albastru încorporează de la început execuția în strategie prin procedeul metodei corecte de realizare și lansare a strategiei.

De-a lungul a peste douăzeci și cinci de ani am scris despre impactul metodei corecte asupra calității execuției deciziilor în multe publicații academice și manageriale.⁴ După cum demonstrează strategia oceanului albastru, o metodă corectă pregătește terenul pentru implementare prin recurgerea la elementele fundamentale ale acțiunii: încrederea, devotamentul și cooperarea voluntară a oamenilor dintr-o organizație. Devotamentul, încrederea și cooperarea voluntară nu sunt

simple atitudini comportamentale. Sunt capital intangibil. Permit companiilor să se distingă prin viteză, calitate și coerență în acțiune și să implementeze reorientări strategice la costuri reduse.

Un model progresiv pentru crearea strategiei. Domeniul strategiei a condus la o cunoaștere profundă a conținutului acestei abordări. Totuși, nu a revelat, practic, nimic despre întrebarea-cheie referitoare la inițierea unei strategii. Desigur, știm să facem planuri. Dar, după cum știm cu toții, planificarea nu produce strategii. Pe scurt, nu avem o teorie a creării strategiei.

Deși există multe teorii care explică de ce companiile eșuează și reușesc, acestea sunt, mai degrabă, descriptive decât prescriptive. Nu există niciun model progresiv care să arate în termeni preciși cum își pot companiile formula și executa strategiile pentru a obține o performanță ridicată. Un astfel de model este prezentat aici în contextul oceanelor albastre, pentru a arăta cum companiile pot evita capcanele *conurenței pe piață* și cum pot genera inovații *creatoare de piață*. Cadrul de creare a strategiilor pe care îl prezentăm aici este construit pe baza practicilor strategice pe care le-am aplicat în relația cu multe companii în ultimele două decenii. Îi ajută pe manageri în activitățile lor, prin formularea de strategii inovative și creatoare de bogăție.

De ce este tot mai importantă strategia oceanului albastru?

Când am publicat prima dată *Strategia oceanului albastru* în 2005, existau multe forțe care demonstau importanța creării oceanelor albastre. În fruntea listei era faptul că, în industriile consacrate, competiția se înăsprea, iar presiunea asupra costurilor și a profiturilor creștea. Aceste forțe nu au dispărut. Din

contră, doar s-au intensificat. Dar, dincolo de ele, noi tendințe globale și-au făcut simțită prezența în ultimii zece ani, cu o viteză pe care puțini și-ar fi putut-o imagina când a apărut cartea noastră. Noi credem că aceste tendințe fac din crearea oceanelor albastre o sarcină strategică încă și mai importantă în viitor. În continuare, evidențiem câteva dintre ele, fără a avea intenția de a le epuiza conținutul sau numărul.

O cerere în creștere pentru soluții noi și creative. Priviți doar gama largă de domenii atât de importante pentru noi: sănătatea, învățământul preuniversitar, universitățile, serviciile financiare, energia, mediul și administrația, unde nevoile sunt mari, dar resursele financiare și bugetele, reduse. În ultimii zece ani, fiecare dintre aceste domenii a fost serios criticat. Cu greu mai poate fi găsită o perioadă în istorie când strategiile jucătorilor din atât de multe domenii și sectoare au avut nevoie de o regândire atât de fundamentală. Pentru a rămâne relevanți, toți acești jucători sunt chemați tot mai mult să-și regândească strategiile pentru a obține valoare inovativă la costuri scăzute.

Influența și utilizarea în creștere a megafoanelor publice. E greu de crezut, dar, cu doar zece ani în urmă, organizațiile controlau încă majoritatea informațiilor diseminate publicului despre produsele, serviciile și ofertele lor. Acum acest aspect e istorie. Creșterea rapidă a rețelelor de socializare, a blogurilor, a micro-blogurilor, a serviciilor de video-sharing, a conținutului oferit de utilizatori și evaluările online au transferat puterea și credibilitatea vocii de la organizații la indivizi. Pentru a nu fi o victimă, ci un învingător în această nouă realitate, ofertele voastre trebuie să iasă în evidență mai mult ca niciodată. Asta îi face pe oameni să vă aducă laude, și nu să vă evidențieze erorile pe Twitter; să vă dea evaluări de cinci stele; să primiți aprobarea din partea lor, și nu dezaprobarea lor; și chiar să se simtă inspirați să scrie recenzii pozitive pe blog despre oferta voastră.

Nu vă puteți ascunde sau superpromova oferta similară concurenței când practic oricine are un megafon global.

O modificare teritorială a viitoarei dezvoltări și creșteri. Atunci când oamenii din întreaga lume vorbesc despre piețele în creștere ale viitorului, Europa și Japonia abia dacă sunt menționate. Chiar și Statele Unite, deși încă cea mai mare economie a lumii, fac permanent un pas în spate în privința perspectivei de creștere. În schimb, China și India de astăzi, ca să nu mai vorbim de țări precum Brazilia, se află în capul listei. În ultimii zece ani, toate trei au intrat în topul celor mai mari zece economii. Cu toate acestea, această nouă clasă de mari economii nu se aseamănă cu marile economii pe care lumea le-a cunoscut de-a lungul istoriei și pe care s-a bazat pentru a consuma bunurile și serviciile produse. Spre deosebire de veniturile mari pe cap de locuitori obținute în economiile dezvoltate ale lumii, aceste mari piețe emergente sunt produsul unui venit pe cap de locuitor foarte redus, deși în creștere, pentru mari categorii de cetățeni. Aceasta face ca importanța costurilor accesibil de reduse ale ofertelor organizațiilor să fie mai mare ca niciodată. Dar nu vă lăsați păcăliți. Doar costul redus nu este suficient. Pentru că aceleași mari categorii de populație au un acces tot mai ridicat la internet, telefoane mobile și televiziuni cu canale globale care le cresc gradul de sofisticare, cererile și dorințele. Pentru a capta imaginația și portofelele acestor clienți tot mai experimentați, sunt necesare atât diferențierea, cât și costurile reduse.

Viteza în creștere și ușurința de a deveni un jucător global. Istoric vorbind, principalele companii globale provin în special din Statele Unite, Europa și Japonia. Dar acest lucru se schimbă cu o viteză incredibilă. În ultimii cincisprezece ani, numărul companiilor din China în clasamentul Global 500 al revistei *Fortune* a crescut de peste douăzeci de ori, numărul

companiilor din India – de aproximativ opt ori, iar numărul companiilor din America Latină – de peste două ori. Aceasta sugerează că economiile acestea emergente mari nu reprezintă doar o nouă cerere potențială imensă. Reprezintă și nenumărați noi concurenți potențial, cu ambiții globale deloc diferite de cele ale companiilor ca Toyota, General Electric sau Unilever.

Dar nu numai companiile din aceste piețe emergente sunt în creștere. Ele sunt doar vârful aisbergului a ceea ce prevestește viitorul. În ultimul deceniu a intervenit o schimbare fundamentală în costul și ușurința de a deveni jucător global din, practic, orice colț al globului. Gândiți-vă la doar câțiva factori. Cu ușurința și costurile reduse ale creării unui website, orice afacere poate avea o vitrină globală; astăzi, oamenii de oriunde pot obține bani prin crowdfunding; cu servicii precum Gmail și Skype, costurile de comunicare au scăzut considerabil; siguranța tranzacțiilor poate fi acum obținută rapid din punct de vedere economic prin utilizarea unor servicii precum PayPal, în timp ce companii precum Alibaba.com fac verificarea și căutarea furnizorilor din întreaga lume simple și rapide. Și există motoare de căutare – echivalentul anuarelor globale de afaceri – gratuite. În ce privește promovarea globală, există Twitter și Youtube, unde vă puteți comercializa gratuit oferta. Putând deveni jucători globali cu costuri de intrare reduse, noi jucători din întreaga lume, practic, pot participa din ce în ce mai mult pe piețele globale pentru a-și oferi mărfurile și serviciile. Deși, desigur, aceste tendințe nu elimină toate barierele din calea devenirii unui jucător global, cu siguranță accentuează competiția globală. Pentru a ieși în evidență pe aceste piețe supraaglomerate, trebuie să fiți creativi prin inovații de valoare.

Astăzi, atât provocările, cât și oportunitățile cu care ne confruntăm sunt extraordinare. Furnizând metodologii și

instrumente organizațiilor care pot decide să urmeze oceanelor albastre, sperăm că aceste idei vor ajuta la depășirea provocărilor și la crearea de oportunități astfel încât să ieșim cu toții în câștig. La urma urmei, strategiile nu sunt numai pentru afaceri. Sunt pentru toți – arte, organizații nonprofit, sectorul public, chiar țări. Vă invităm să ne însoțiți în această călătorie. Un lucru e clar: lumea are nevoie de oceane albastre.

**Partea
I**

Strategia
oceanului
albastru

1 | Crearea de oceane albastre

Pe vremuri acordeonist, umblător pe catalige și înghițitor de flăcări, Guy Laliberté este directorul general al Cirque du Soleil, unul dintre cele mai importante produse de export ale Canadei. Producțiile de până acum ale Cirque au fost văzute de aproximativ 150 de milioane de oameni în peste trei sute de orașe din lume. În mai puțin de douăzeci de ani de la creare, Cirque du Soleil a ajuns la un nivel al încasărilor pentru atingerea căruia Ringling Bros. și Barnum & Bailey – odată campioni globali ai industriei ciroului – au avut nevoie de peste o sută de ani.

Ceea ce face această creștere cu atât mai remarcabilă este că nu a fost obținută într-o industrie atractivă, ci, mai degrabă, într-o industrie în declin, în care analiza strategică tradițională indica un potențial limitat de creștere. Puterea de ofertă a vedetelor era mare. La fel era și puterea clienților. Formele alternative de spectacol – de la diferite forme de spectacole urbane live la evenimente sportive și activități recreative casnice – aruncau o umbră tot mai mare. Copiii plângeau mai degrabă după jocuri video decât pentru vizitarea unor circuri ambulante. În parte ca urmare a acestei realități, industria suferea din cauza unui public în continuă descreștere și, drept urmare, a unor venituri și profituri în declin. În grupurile pentru drepturile animalelor se manifesta și un sentiment tot mai pregnant împotriva utilizării animalelor la circ. Ringling Bros. și Barnum & Bailey stabiliseră de mult standardul și, în esență, circurile concurente mai mici le urmau cu versiuni de mai mică amploare. Din