

# Anna Szwajlik

---

## Obszary konkurencji w sektorze agencji reklamowych a wybór właściwej strategii przez lokalne agencje reklamowe

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 307-315

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

Anna Szwałik<sup>1</sup>

## OBSZARY KONKUROWANIA W SEKTORZE AGENCJI REKLAMOWYCH A WYBÓR WŁAŚCIWEJ STRATEGII PRZEZ LOKALNE AGENCJE REKLAMOWE

### Wstęp

Rynek usług reklamowych w Polsce jest jednym z wielu rynków, którego mechanizmy ujawniły się w początkach lat dziewięćdziesiątych. Rozwój tego rynku został zapoczątkowany w głównej mierze przez zagraniczne przedsiębiorstwa pozostające zarówno po stronie popytowej jak i podażowej. Wyznaczone przez uczestników rynku w początkowej fazie standardy oraz kierunki rozwoju usług reklamowych, ukształtowały obecną sytuację oraz wyraźny, wewnętrzny podział występujący między dostawcą usług – agencjami reklamowymi, jak również między przedsiębiorstwami jako nabywcami usług reklamowych.

Decydującą pozycję wśród podmiotów oferujących usługi reklamowe zajmują zagraniczne, sieciowe agencje reklamowe, które wyznaczają kierunki zmian oraz rozwój podmiotów pozostających po stronie podażowej omawianego rynku. Poziom oferowanych usług przez wskazane podmioty dostosowany jest w głównej mierze do nabywców działających na rynkach międzynarodowych, jak również przedsiębiorstw świadomych i zorientowanych na potrzebę wykorzystywania profesjonalnego doradztwa w obszarze komunikacji marketingowej. Pozostałe podmioty rynku usług reklamowych w tym lokalne i regionalne agencje reklamowe występujące w roli usługodawców oraz małe średnie przedsiębiorstwa jako usługobiorcy pozostają poza obszarem przejrzystych, uformowanych stosunków rynkowych. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie stosunków konkurencyjnych panujących w sektorze agencji reklamowych oraz zaproponowanie rozwiązań w obszarze strategicznym dla lokalnych agencji reklamowych jako licznej i ważnej z punktu widzenia biznesowego grupy podmiotów.

Agencje reklamowe na polskim rynku usług reklamowych tworzą sektor czyli grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami<sup>2</sup>. Podział podmiotów należących do omawianego sektora jest następujący. Grupę pierwszą stanowią międzynarodowe agencje sieciowe do grupy drugiej zaliczamy polskie agencje reklamowe zarówno

<sup>1</sup> Dr, Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 23.

regionalne, jak i lokalne. Mimo, że powyższy podział jest raczej kwestią umowną to jednak istnieje wiele przesłanek sankcjonujących jego słuszność. Do głównych wyróżników podziału należą:

- Określony zakres usług i kompetencji agencji reklamowej;
- Rodzaj realizowanych projektów i sposób współpracy;
- Rodzaj obsługiwanych klientów;
- Struktura organizacji i liczba zatrudnionych osób;
- Ścisłe określona i zaplanowana orientacja działania.

Charakterystyczną cechą wydzielonej grupy drugiej stanowi liczebność podmiotów stanowi ona ok. 17 000<sup>3</sup> i jest to bardzo zróżnicowaną grupą przedsiębiorstw usługowych. Należy wspomnieć, że w Polsce nie obowiązuje standard określający, która firma usługowa oferująca działania reklamowe jest agencją reklamową oferującą kompleksowe usługi, a która jest innym rodzajem firmy reklamowej.

Sektor według M.E. Portera jest kluczowym elementem otoczenia, jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, które dane przedsiębiorstwo może stosować. Stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił konkurencji: rywalizacji obecnych konkurentów, wejścia nowych podmiotów, groźby substytucji, siły przetargowej klientów oraz siły przetargowej dostawców. Połączona moc tych sił wyznacza ostateczny potencjał zysku sektora, mierzony długofalową stopą zysku. Celem strategii konkurencji przedsiębiorstwa w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo najlepiej może się bronić przed tymi siłami albo spożytkować je na własną korzyść. Rozpoznanie sił leżących u podłoża nacisków konkurencyjnych stanowi podstawę do opracowania strategii konkurencji<sup>4</sup>.

Analiza sektora oraz sił w nim działających może ułatwić identyfikację kierunków rozwoju poszczególnych opisanych wcześniej grup agencji reklamowych, a tym samym w pierwszym etapie sprecyzowanie obszarów konkurowania, a w drugim określenie koncepcji obsługi przedsiębiorstw MSP stanowiących podstawę przemysła autorki pracy.

**Rywalizacja między konkurentami.** Siłą napędową rozwoju sektora agencji reklamowych na polskim rynku reklamy były i pozostają w dalszym ciągu zagraniczne agencje sieciowe. Wiąże się to przede wszystkim z zasobami w obszarach umiejętności oraz wiedzy, których rozwój wymaga również zwiększonych nakładów finansowych. Zwiększanie przewagi potencjalnej w stosunkach konkurencyjnych w sektorze agencji reklamowych umożliwiło sieciowym agencjom reklamowym zajęcie wiodącej pozycji konkurencyjnej u usługobiorców, których znacząca większość należy do grupy przedsiębiorstw działających w obszarze siedmiu branż charakteryzujących się najwyższym poziomem wydatków reklamowych. Pozostała grupa agencji reklamowych albo aspiruje do wejścia do wskazanego obszaru konkurowania lub też poszukuje innych możliwości współistnienia w omawianym sektorze usługodawców. Wykorzystując zasadę Pareto, można stwierdzić iż mniej więcej 20% agencji reklamowych obsługuje ok. 80% budżetu reklamowego ujawnianego po stronie nabywców usług reklamowych. Przedstawiona sytuacja zmusza polskie agencje reklamowe do poszukiwania takich pozycji w sektorze, które umożliwią przede wszystkim efektywne konkurowanie.

<sup>3</sup> Dane uzyskane na podstawie statystyki GUS.

<sup>4</sup> M.E. Porter, *Strategie...*, op. cit., s. 23–25.

**Groźba wejścia** do danego sektora zależy od istniejących barier wejścia połączonych z reakcją istniejących konkurentów<sup>5</sup>. Ze wskazanych przez M.E. Portera źródeł barier wejścia w sektorze agencji reklamowych, występują przede wszystkim źródła związane z: zróżnicowaniem usług, potrzebami kapitałowymi, polityką państwa. Zróżnicowanie usług w przypadku agencji reklamowych oznacza przede wszystkim, iż sieciowe agencje reklamowe mają wyrobioną markę i w większości przypadków klientów związanych na dłuższy okres umowami współpracy. Zróżnicowanie usług jest przede wszystkim efektem przewagi w obszarze umiejętności oraz dostępu do ukształtowanej przez wieloletnie doświadczenie wiedzy przybierającej formę wykorzystywanego przez daną agencję reklamową know-how. Zróżnicowanie usług reklamowych stwarza przede wszystkim barierę wejścia dla lokalnych agencji reklamowych, gdyż zmusza je do ponoszenia dużych wydatków w celu przezwyciężenia istniejącej lojalności klientów. Potrzeby kapitałowe związane są przede wszystkim z inwestycją w niezbędne, ale kosztowne oprogramowanie do planowania mediów, tworzenia skutecznych strategii marki, jak również do gromadzenia i przetwarzania informacji badawczych o potencjalnych odbiorcach działań promocyjnych. Zgodnie z prezentacją, agencje sieciowe stale wzbogacają swój produkt usługowy o nowe możliwości stanowiące o wartościach użytkowych usług reklamowych. W związku z powyższym wśród konkurujących polskich agencji reklamowych również wzrasta zapotrzebowanie na zmiany struktury produktu usługowego, co wywołuje konieczność poniesienia nakładów inwestycyjnych, stanowiących często barierę do dalszego rozwoju. Polityka państwa stanowi kolejne źródło bariery wejścia i zajęcia korzystnej pozycji konkurencyjnej w sektorze agencji reklamowych. Dotyczy to w szczególności ograniczeń ustawowych jakie zostały wprowadzone odnośnie reklamy wyrobów tytoniowych oraz piwa.

Zakaz reklamy wyrobów tytoniowych oraz ograniczenia w czasie emisji reklam piwa doprowadziły do wzmocnienia działań konkurencyjnych w sektorze. Ograniczenia budżetów przedsiębiorstw przynależnych do ważnych z punktu widzenia wydatków reklamowych branż spowodowało, iż sieciowe agencje reklamowe rozpoczęły poszukiwanie nabywców wśród polskich przedsiębiorstw z pozostałych branż i tym samym zagroziły w tym przypadku agencjom reklamowym obsługującym do tej pory wskazane grupy nabywców. Ingerencja ustawowa organów państwowych zmieniła strukturę wydatków, a tym samym wywołała zmianę w stosunkach konkurencyjnych.

**Naciski związane z wyrobami substytucyjnymi.** Wyroby substytucyjne ograniczają potencjalne zyski w danym sektorze, ustalając poziom cen, które firmy w sektorze mogłyby korzystnie wyznaczyć<sup>6</sup>. W obszarze usług reklamowych, ze względu na profesjonalny charakter tych usług brak jest wyraźnych bezpośrednio zagrażających substytutów. Zachodzące jednak zmiany w sektorze zwłaszcza po roku 2000 spowodowały silny rozwój podmiotów określanych mianem „dom mediowy”. Do głównych zadań „domu mediowego” należało przede wszystkim skuteczne działanie w obszarze negocjacji warunków zakupu powierzchni reklamowych w mediach tradycyjnych. Od roku 2003 pozycja „domów mediowych” uległa zmianie, podmioty te umocniły nie tylko swoją pozycję jako pośrednicy, ale przejęły pewne obszary charakterystyczne do tej pory dla oferty agencji reklamowych. W ten sposób „domy mediowe” mogły dostarczyć podobną usługę co agencje reklamowe, po niższej cenie właściwej pośrednikowi na rynku usług reklamowych.

<sup>5</sup> M.E. Porter, *Strategie...*, op. cit., s. 24.

<sup>6</sup> M.E. Porter, *Strategie...*, op. cit., s. 40.

**Sila przetargowa nabywców.** Siła każdej z liczących się grup nabywców w danym sektorze zależy od wielu cech charakteryzujących jej sytuację rynkową oraz względnego znaczenia jej zakupów w danym sektorze w porównaniu z jego całym zbytem. Główna i znacząca grupa nabywców na rynku usług reklamowych jest skoncentrowana w obszarze głównie siedmiu wiodących branż. W poszczególnych grupach znajdują się wiodące przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne, których siła przetargowa jest znacząca, a pozycja negocjacyjna jest uznawana i respektowana przez sieciowe agencje reklamowe. Przedsiębiorstwa te rzadko wchodzi w stosunki negocjacyjne z innymi podmiotami niż sieciowe agencje reklamowe, a jeżeli dochodzi do takich sytuacji to dotyczą one poszczególnych obszarów oferty, w tym głównie realizacji narzędzi typu BTL za znacznie niższą cenę niż miałyby to miejsce w stosunkach negocjacyjnych z agencjami sieciowymi. Opisaną grupę nabywców stanowiąc nieliczną, ale znaczącą grupę oczekują od usługodawców najwyższej jakości usług reklamowych, są również świadomi, iż realizowanie tego rodzaju usług jest kosztowne, dlatego też poszukując czasami oszczędności zwracają się z zapytaniem do mniej znanych, ale rozpoznawanych jako wiarygodne agencji reklamowych. Mniejsza wrażliwość głównych nabywców na usługi reklamowe wobec cen wyznaczanych przez agencje sieciowe związana jest również z oczekiwanym efektem przygotowanych działań promocyjnych, a jeszcze bardziej z ograniczeniem ryzyka źle wykorzystanych środków budżetowych<sup>7</sup>. W związku z powyższym siła przetargowa głównej grupy nabywców na rynku usług reklamowych maleje w stosunku do sieciowych agencji reklamowych, a rośnie wobec pozostałej grupy usługodawców. Sytuacja wygląda odmiennie w kontekście nabywców z sektora MSP, siła ich oddziaływania na agencje reklamowe jest niewielka zwłaszcza w odniesieniu do sieciowych agencji reklamowych. W związku z powyższym w obszarze stosunków negocjacyjnych pozostają agencje reklamowe z najsłabszej grupy, jak również większość małych przedsiębiorstw, których siła oddziaływania ze względu na specyfikę tych podmiotów jest niewielka.

**Sila przetargowa dostawców.** Dostawcy mogą wykorzystać siłę przetargową wobec nabywców w określonym sektorze grożąc podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów czy usług. W przypadku sektora agencji reklamowych, szczególne znaczenie w roli dostawcy przypisane zostaje głównie mediom, w tym przede wszystkim telewizji. Sytuacja ta sprawia, że jedynie duże sieciowe agencje reklamowe uzyskują dogodniejsze warunki współpracy, a pozostałe podmioty mają albo ograniczony dostęp do tegoż medium, albo ustalone niekorzystne warunki cenowe współpracy. Pozostałe media w mniejszym stopniu, ale również liczą się bardziej z pozycją sieciowych agencji reklamowych niż pozostałych usługodawców. Siła oddziaływania mediów zmienia się w przypadku mediów lokalnych, są one zazwyczaj zainteresowane współpracą z lokalnymi agencjami reklamowymi i w zależności od pozycji poszczególnych agencji wyrażanej w ilości zakupywanego czasu lub powierzchni reklamowej natężenie tej siły maleje lub rośnie.

Podążając za twórcą opisanych „pięciu sił” jedną z dróg odnalezienia właściwej pozycji w sektorze jest wybór jednej z trzech strategii konkurowania, można zdobyć wysoką pozycję rynkową, osiągając albo przywództwo kosztowe, albo przywództwo jakościowe działając w obszarze całego rynku lub jego wybranego segmentu.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 41.

<sup>8</sup> Marka i reputacja sieciowej agencji reklamowej ogranicza opisane ryzyko.

<sup>9</sup> M.E. Porter, *Strategie...* op. cit., s. 44.

Wyborem strategii rządzią dwie główne zasady: najlepszego dostosowania strategii do mocnych stron przedsiębiorstwa oraz wysokiego poziomu trudności naśladowania wybranej strategii przez konkurentów. Pierwsza zasada nakazuje opieranie się na przewadze konkurencyjnej, do której utrzymania i rozbudowy przedsiębiorstwo posiada potrzebne zasoby i kompetencje. Zasada druga nakazuje wybierać przewagę, której nie wykorzystują najbliżsi konkurenci lub którą przedsiębiorstwo może skutecznie chronić.

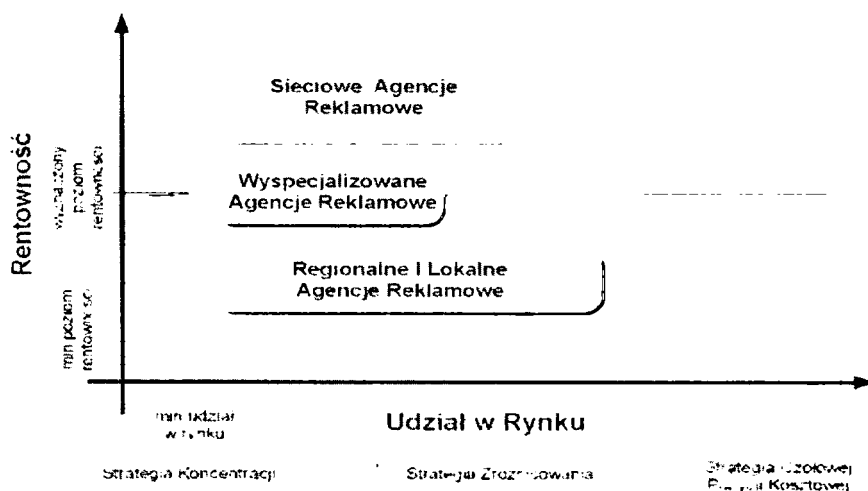
Dokonując aplikacji przedstawionych powyżej strategii konkurencji do sposobu funkcjonowania agencji reklamowych można zauważyć pewne prawidłowości przedstawione na rysunku 1. Biorąc pod uwagę osiągany poziom rentowności oraz udział w rynku usług reklamowych można określić rodzaj wykorzystywanych strategii konkurencji, oraz przewidzieć ewentualne przyszłe zmiany w orientacji działania agencji reklamowych. W części wykresu wyznaczony przez wysoki wskaźnik rentowności oraz rosnący udział w rynku znajdują się agencje reklamowe działające w obszarze strategii dyferencji. Do grupy wymienionych podmiotów rynku należą przede wszystkim zagraniczne sieciowe agencje reklamowe. Zgodnie z tym co zostało już wcześniej zaprezentowane przez międzynarodowe agencje sieciowe, wchodząc na polski rynek reklamy ustanowiły standardy funkcjonowania podmiotów oferujących usługi reklamowe, oraz określiły standardy oferty usług reklamowych. Wysoką rentowność agencje sieciowe uzyskiwały dzięki:

- tworzeniu odpowiedniej kompozycji elementów składowych oferty dobranej zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem rynku nabywców,
- tworzeniu skutecznych i niepowtarzalnych produktów reklamowych,
- przewidywaniu przyszłych trendów i zmian w orientacji działania obsługiwanych rynków odbiorców,
- wprowadzaniu innowacji w zakresie zarówno procesu obsługi klienta, jak i oferty usług reklamowych,
- szczególnej dbałości o zasoby w tym przede wszystkim o kapitał ludzki i rozwój umiejętności pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych,
- wprowadzaniu koniecznych zmian zarówno w obszarze struktury organizacji agencji, jak i rekonstrukcji oferty usług w sytuacjach kryzysowych.

Dzięki konsekwencji w działaniu, doświadczeniu nagromadzonemu przez lata pracy na międzynarodowych rynkach reklamy, sieciowe agencje reklamowe posiadają możliwości i potencjał niezbędny do wykorzystania strategii dyferencji. W związku z powyższym większość z nich stosuje strategię wyróżniania podążając drogą „doskonalenia” w wybranym obszarze ujawnianych kompetencji. Sieciowe agencje reklamowe obsługują przede wszystkim duże przedsiębiorstwa w tym przede wszystkim zagraniczne koncerny oraz polskie przedsiębiorstwa głównie z branży produktów masowej konsumpcji. Kryteria podziału rynku usługobiorców dotyczą głównie: zakresu prowadzonej działalności – rynek produkcji masowej; zapotrzebowania na działania promocyjne – kompleksowa obsługa budżetu promocyjnego; aktywności rynkowej oraz fazy cyklu życia przedsiębiorstwa – preferowana ekspansja rynkowa lub repozycjonowanie produktów/usług.

Koncentracja na powyższych kryteriach wyboru nabywców usług reklamowych umożliwi sieciowym agencjom reklamowym na utrzymanie wysokiej rentowności prowadzonej działalności, a jednocześnie doskonalenie realizowanych działań w zakresie oferty, które stają się wyróżnikami wzmacniającymi pozycję w stosunku do pozostałych konkurentów. Ponieważ liczba potencjalnych nabywców usług oferowanych przez sieciowe agencje reklamowe jest ograniczona stąd udział w rynku rośnie

zazwyczaj wolniej niż rentowność. W obrębie tej samej grupy, sieciowe agencje reklamowe walczą o budżety potencjalnych nabywców opierając swoje argumenty o następujące czynniki: utrwalony wizerunek agencji, ukształtowaną markę, innowacyjny sposób realizacji procesu świadczenia, a także nowatorskie podejścia do rozwiązywania problemów marketingowych zgłaszanych przez nabywcę tych usług. Zazwyczaj kompozycja wyróżników opiera się o połączenie wypracowanych, charakterystycznych elementów wizerunku z wyróżnikiem jakościowym występującym w obszarze oferty lub samego procesu świadczenia. Tak ukształtowana kompozycja umożliwia sieciowym agencjom reklamowym odróżnienie od pozostałych podmiotów w sektorze oraz umocnienie pozycji w obszarze wykorzystania strategii dyferencjacji.



Rysunek 1. Aplikacja strategii konkurencji na rynku usług reklamowych.  
Źródło: opracowanie własne.

Kolejną grupę w sektorze agencji reklamowych stanowią podmioty aspirujące do pozycji jaką zajmują na rynku usług reklamowych międzynarodowe agencje sieciowe. Do grupy tej należą scharakteryzowane szczegółowo w pierwszym rozdziale agencje, które poprzez swoich pracowników lub założycieli wywodzą się z sieciowych agencji reklamowych, posiadają doświadczenie i specjalistyczną wiedzę niezbędną do świadczenia usług reklamowych wysokiej jakości, ale ze względu na mniejszy potencjał ograniczają swoją działalność do określonego obszaru kompetencji. Agencje przynależne do tej grupy skłaniają się w kierunku strategii specjalizacji poszukując wyróżników zwłaszcza w obszarze sposobu przygotowywania produktu reklamowego lub nowatorskiego podejścia do wykorzystania narzędzi promocji. Dla swoich działań poszukują przede wszystkim usługobiorców, którzy zdecydowani są na innowacyjne i często nowatorskie podejście do sposobów prezentacji swoich produktów/usług, są to najczęściej przedsiębiorstwa, które realizują działania związane z odświeżaniem wizerunku firmy/produktu lub wprowadzają nowe produkty/usługi. Ponieważ przedsiębiorstw zakupujących tego rodzaju usługi jest mniej w stosunku do pozostałych potencjalnych usługobiorców, udział w rynku i rentowność wskazanych agencji reklamowych jest mniejsza niż zagranicznych agencji sieciowych, a ich miejsce na wskazanym rysunku znajduje

je się pomiędzy obszarem opisanym przez strategię dyferencjacji a strategię koncentracji. Przejście do obszaru strategii dyferencjacji w przypadku omawianej grupy agencji reklamowych możliwa będzie w momencie utrwalenia wyróżników wizerunku wśród grupy nabywców obsługiwanych przez sieciowe agencje reklamowe, jak również w przypadku kiedy wybrane wyróżniki w obrębie jakości realizowanych usług reklamowych będą na tyle silne, że potencjalny klient zapłaci za nie wyższą cenę.

Kolejnym obszarem wyznaczonym przez wysoki udział w rynku jest obszar przywództwa kosztowego. Zastosowanie wskazanej strategii na rynku usług reklamowych napotyka na ograniczenia związane przede wszystkim z efektem doświadczenia. Wiąże się to bezpośrednio ze specyfiką usług reklamowych, które charakteryzuje między innymi wysoki stopień: niematerialności usługi reklamowej, zróżnicowania usługowego produktu reklamowego, zróżnicowania charakteru potrzeb usługodawców, który warunkuje sposób realizacji procesu świadczenia oraz brak możliwości magazynowania i przechowywania wytwarzanych usług.

W związku z powyższym przy realizacji usług reklamowych najwyższy poziom kosztów generowany jest w obszarze wynagrodzeń pracowników agencji, ale ponieważ to właśnie pracownicy agencji stanowią o sile i pozycji usługodawcy ograniczanie kosztów w tym obszarze może stanowić zagrożenie dla pozycji agencji na rynku usług reklamowych. Również ze względu na charakter usługowego produktu reklamowego oraz brak możliwości określenia najniższego poziomu cen dla danego produktu usługowego stanowi kolejną barierę dla wykorzystania strategii przywództwa kosztowego w czystej, modelowej formie. Jak wskazują zebrane informacje, sieciowe agencje reklamowe dokonywały redukcji kosztów zatrudnienia pod koniec lat dziewięćdziesiątych w celu uzyskania lepszej pozycji cenowej. Jednak było to działanie prowadzące raczej do utrzymania istniejącej pozycji rynkowej niż przesłanki do stosowania strategii przywództwa kosztowego, tym bardziej, że po zakończeniu kryzysu na rynku reklamy omawiane podmioty powróciły do poziomu wyższych cen i zwiększyły ponownie zatrudnienie.

Trzecim obszarem konkurowania podmiotów rynku usług reklamowych jest obszar wyznaczony z jednej strony przez względnie niski poziom rentowności i zmieniający się od bardzo małego do stosunkowo wysokiego udział w rynku. Jest to obszar charakterystyczny dla podmiotów realizujących strategię koncentracji. Mając na uwadze stosunki konkurencyjne panujące na rynku usług reklamowych, liczbę podmiotów oferujących tego rodzaju usługi oraz podział na charakterystyczne dla omawianego rynku grupy agencji reklamowych, należy wskazać, że większość podmiotów zostaje przypisana do obszaru wyznaczonego przez strategię koncentracji. Przemawiają za tym następujące argumenty:

- agencje reklamowe, zwłaszcza lokalne posiadają ograniczone zasoby zarówno kapitałowe, jak i ludzkie aby ukształtować wyraźną kompozycję wyróżników oferty usług reklamowych, za którą usługodawca jest w stanie zapłacić wysoką cenę;
- przedsiębiorstwa posiadające znaczące budżety reklamowe zazwyczaj poszukują partnerów do współpracy pośród agencji reklamowych o ukształtowanym i rozpoznawalnym wizerunku, gdyż jest on pewną gwarancją na właściwe wykorzystanie przeznaczonych na działania promocyjne środków finansowych;
- specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw dostarczających produkty masowej konsumpcji wymaga doświadczenia i wiedzy również w zakresie



tworzenia strategii promocji, a to wymusza na agencjach reklamowych nodażanie za zmieniającymi się preferencjami konsumentów i poszukiwaniem stale nowych rozwiązań w obszarze komunikacji z rynkiem;

- Większość potencjalnych usługobiorców należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, które wykazują określoną specyfikę działania i wykazują odmienne zapotrzebowania na usługi reklamowe niż duże i często rozpoznawalne przedsiębiorstwa.

Jak wynika z przeprowadzonych wcześniejszych analiz rynku reklamy w Polsce<sup>10</sup> większość działających podmiotów oferujących usługi reklamowe to małe lokalne agencje, które posiadają ograniczone zasoby i możliwości realizacji kilku projektów jednocześnie z uwzględnieniem różnych obszarów działalności usługobiorców.

Wykorzystanie strategii koncentracji przez lokalne i regionalne agencje reklamowe może odbywać się w dwóch kierunkach:

- Koncentracja działań na jednym segmencie rynku i specjalizacja w wybranym obszarze oferowanych usług. Działania agencji reklamowej podążającej we wskazanym kierunku powinny być skoncentrowane na podnoszeniu rentowności realizowanych działań usługowych poprzez doskonalenie znajomości potrzeb uczestników segmentu rynku i dopasowywaniu do nich odpowiedniego poziomu oferowanych usług reklamowych. Wzrost specjalizacji powinien zmniejszyć wrażliwość usługobiorców na oferowane przez agencje reklamowe ceny za realizowane usługi.
- Koncentracja działań w wybranym obszarze, który może obejmować więcej niż jeden segment rynku przy założeniu, że występuje pomiędzy tymi segmentami podobieństwo cech np. ze względu na rodzaj rynku odbiorcy finalnego. Agencja reklamowa obsługując większą liczbę usługodawców może obniżyć ceny oferowanych usług reklamowych i zwiększyć swój potencjalny udział w rynku.

Pierwszy kierunek działań w zakresie strategii koncentracji wskazuje na możliwość zwiększenia poziomu rentowności kosztem mniejszego udziału w rynku, w drugim przypadku wzrost udziału w rynku odbywać się będzie kosztem wyższego poziomu rentowności. W obu przypadkach wymagana jest od podmiotów realizujących powyższe kierunki działania umiejętność i rozważne dobieranie poszczególnych obszarów działania w celu właściwego wykorzystania korzyści płynących z wykorzystania strategii koncentracji.

## Zakończenie

Lokalne agencje reklamowe konkurując w sektorze o klienta z często znanymi i wyżej pozycjonowanymi agencjami reklamowymi powinny skoncentrować swoje działania na konkretnie wybranych obszarach, zależnie od posiadanych kompetencji. Koncentracja może opierać się albo o wybrane zakresy oferowanych usług lub też o właściwie sprecyzowane i scharakteryzowane grupy odbiorców. Tego rodzaju działania nie tylko ograniczą rozproszenie kapitału agencji reklamowej, ale przede wszystkim umożliwią dalszy rozwój biznesu, co jest istotnym warunkiem funkcjonowania w oma-

---

<sup>10</sup> Analiza rynku reklamy została przeprowadzona przez autorkę artykułu na podstawie zebranych informacji oraz dostępnych raportów: R. Nowacki, *Rynek reklamy w Polsce na tle rynków reklamy w innych krajach europejskich*, *Handel Wewnętrzny, Rynek reklamowy w Polsce*, Ad Media Raport, listopad 2005.

wianym sektorze. W tym sensie zaproponowana w artykule koncepcja wykorzystania strategii koncentracji, rozpisane następnie na konkretne obszary działania jest propozycją wykorzystania istniejących zasobów wśród omawianych podmiotów i szansą na zajęcie właściwej często bezpiecznej pozycji w branży.

## Literatura

1. Gronroos C., *Strategic Management and Marketing Service Sector*, Cambridge Mass. Cambridge 1983.
2. Karl B., *Strategia biznesu*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.
3. Knecht Z., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, C. H. Beck, Warszawa 2005.
4. Malewski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Porter M., *How competitive forces shape strategy*, „Harvard Business Review” 1979, nr 2.
6. Porter M.E., *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

## Summary

### **CHOOSING RIGHT STRATEGY BY LOCAL ADVERTISING AGENCIES FROM FIELDS OF COMPETITIVENESS POINT OF VIEW IN ADVERTISING AGENCIES SECTOR**

Advertising agencies sector in Poland shows certain specifics and features. Strong and dominant position is held by network advertising agencies from the beginning of this market in Poland. Network advertising agencies are setting standards and rules for other entities offering advertising services. Polish advertising agencies (including local entities) are unable to threaten the position of international agencies, even despite the fact that polish agencies outnumber their international counterparts. Therefore, in order to gain good position on the market and to be able to develop, local agencies should set right diagnose for advertising branch and use contraction strategy to build their market's advantage.