

**Anna SZWAJLIK, Leszek GRACZ**  
**Uniwersytet Szczeciński**

## **ZASTOSOWANIE STRATEGII KONCENTRACJI PRZEZ LOKALNE AGENCJE REKLAMOWE**

Według prezentowanego przez autorów podejścia na rynku agencji reklamowych w Polsce można wyróżnić trzy główne typy podmiotów: agencje kreatywne, agencje serwisowe oraz agencje lokalne. Rynek usług reklamowych wydaje się być najtrudniejszy dla agencji lokalnych, które przegrywają konkurencję o duże budżety z agencjami kreatywnymi i serwisowymi. W artykule autorzy przedstawiają koncepcję wykorzystania Porterowskiej strategii koncentracji lokalnych agencji reklamowych (na wybranych segmentach rynku), jako odpowiedź na działania konkurencyjnych podmiotów.

### **1. WPROWADZENIE**

We współczesnych gospodarkach rynkowych agencje reklamowe stanowią ważne ogniwo przekazywania informacji pomiędzy nadawcami a odbiorcami reklamy, budowania więzi z otoczeniem, kreowania opinii, formułowania wrażeń i budowania przekonań. Agencje reklamowe jako podmioty oferujące usługi reklamowe na rynku polskim pojawiły się na początku lat dziewięćdziesiątych. Powodem pojawienia się pierwszych profesjonalnych<sup>1</sup> agencji reklamowych było wejście na rynek polski firm zagranicznych w tym głównie światowych koncernów. Ta stosunkowo nowa forma działalności gospodarczej dość szybko została zaadaptowana przez wiele nowopowstających firm w Polsce, które zaczęły świadczyć usługi reklamowe i z czasem przekształciły się w podmioty, które można określić jako agencje reklamowe. Jedną z pierwszych polskich agencji reklamowych powstała w 1989 roku w Warszawie i była to Marcom. W tym samym roku w Krakowie powstała agencja Galicja, a w 1990 wrocławska Aida oraz katowicka PolMedia. W pierwszej fazie rozwoju były to przede wszystkim biura projektowe, które następnie przekształciły się w agencje oferujące kompleksową obsługę. W 1993 roku na polskim rynku było już 2000 agencji reklamowych<sup>2</sup>. Do roku 2000 rynek usług reklamowych w Polsce nabierał właściwego kształtu, powstawały nowe przepisy i uregulowania, które z jednej strony porządkowały funkcjonowanie podmiotów, a z drugiej wprowadzały określone ograniczenia, które miały wpływ na obniżenie poziom wydatków reklamowych. W tymże okresie powstały

---

<sup>1</sup> Słowo „profesjonalne” odnosi się do zaprezentowanej wcześniej definicji agencji reklamowej i na początku lat 90 było przypisane głównie do pojawiających się na rynku polskim agencji sieciowych.

<sup>2</sup> Informacja pochodzi *Businessman Magazin* 1993, należy jednak zaznaczyć że pod pojęciem agencja reklamowa mieściły się wszystkie firmy, które samodzielnie się zakwalifikowały do tej grupy firm.

organizacje branżowe zrzeszające agencje reklamowe, wydawnictwa, właścicieli nośników jak również w niektórych przypadkach reklamodawców.

W latach 2000-2002 rynek reklamowy jak cała Polska gospodarka, stanął przed widmem recesji. Zagrożenie było tym większe, że reklama zalicza się do rynków szczególnie wrażliwych na wahania koniunktury. Jak zostanie ukazane w dalszej części artykułu, w szczególności wrażliwe na zmiany okazały się być niewielkie, lokalne agencje reklamowe. Artykuł przedstawia jedno z możliwych rozwiązań strategicznych pozwalające tym podmiotom odpowiedzieć na wyzwania stojące przed ich działalnością.

## 2. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA AGENCJI REKLAMOWYCH W POLSCE

Agencja reklamowa według definicji American Association of Advertising Agencies to: „*niezależna organizacja kreatywnych i przedsiębiorczych osób specjalizujących się w przygotowaniu i realizacji planu i narzędzi promocji*”<sup>3</sup>. Definicja ta zwraca uwagę na dwa ważne aspekty, otóż na niezależność i kreatywność. Agencja jest więc niezależnym podmiotem zarówno wobec zleceniodawcy jak i wobec mediów, świadczy usługi związane z planowaniem i realizacją kampanii promocyjnych na zlecenie innych firm i instytucji. Zakres usług jaki może realizować agencja obejmuje<sup>4</sup>:

- opracowanie założeń kampanii promocyjnej, nawiązujących do ustaleń strategii marketingowej przedsiębiorstwa,
- sformułowanie szczegółowych celów procesu komunikacji marketingowej,
- zdefiniowanie i analizę segmentów rynku, do których ma być skierowana reklama firmy wraz z pogłębioną charakterystyką marketingową,
- zaprojektowanie szczegółowego kształtu działań promocyjnych i określenie budżetu niezbędnego do ich realizacji,
- sformułowanie harmonogramu realizacji kampanii w czasie,
- opracowanie media planu kampanii, pozwalającego na umieszczenie reklamy w najbardziej odpowiednich środkach masowego przekazu,
- kontrola zgodności emisji reklam w mediach z przyjętym planem alokacji budżetu.

Agencje reklamowe występujące na rynku polskim dzielą się na międzynarodowe agencje sieciowe oraz agencje niesieciowe i do nich zaliczamy przede wszystkim polskie agencje reklamowe<sup>5</sup>. Mimo, że powyższy podział jest raczej kwestią umowną to jednak istnieje wiele przesłanek sankcjonujących jego słuszność. Do głównych wyróżników podziału należą:

- oferowany zakres usług i kompetencji agencji reklamowej,
- rodzaj realizowanych projektów i sposób współpracy,
- rodzaj obsługiwanych klientów,
- struktura organizacji i liczba zatrudnionych osób,
- ściśle określona i zaplanowana orientacja działania.

Autorzy kierując się:

<sup>3</sup> J. W. Wiktor, *Promocja system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s. 110

<sup>4</sup> J. W. Wiktor, *Promocja ...*, op. cit., s. 110

<sup>5</sup> Podział ten jest stosowany przez specjalistyczne wydawnictwa oraz agencje monitorujące rynek usług reklamowych.

- definicją agencji reklamowej podaną przez American Association of Advertising Agencies, a przytoczoną na początku tego podpunktu,
- zakresem stosowanych narzędzi promocyjnych przy tworzeniu propozycji działań promocyjnych dla zleceniodawcy,
- sposobem podejścia do realizowanych projektów (prace typu „per project” czy obsługa mniejszych ale często długoterminowych zleceń),
- miejscem prowadzenia działalności,
- sposobem konstruowania oferty usług reklamowych,

wyróżnili **trzy główne grupy agencji reklamowych**. Pierwsze dwie grupy agencji reklamowych są często prezentowane w mediach branżowych w tym w rankingach różnych wydawnictw.<sup>6</sup> Obie grupy są do siebie pozornie podobne jednak występują między nimi różnice, które wykazuje zamieszczony poniżej podział. Trzecia ilościowo znacząca grupa agencji reklamowych jest bardzo słabo scharakteryzowana, a duży stopień zróżnicowania pod względem zarówno oferty jak i sposobów działania utrudnia dokonanie właściwego opisu.

Do pierwszej grupy agencji, określanej jako „**agencje kreatywne**” autorzy zaliczają te agencje reklamowe, które:

- w większości przypadków posiadają główne siedziby w Warszawie, co pozwala im na łatwiejszy dostęp do znaczących na rynku reklamy zleceniobiorców, których główne siedziby również zlokalizowane są w stolicy kraju,
- prowadzą działania w dużej mierze oparte o obsługę pojedynczego projektu, uzyskując w ten sposób możliwość obsługi w ograniczonym zakresie budżetu znanych międzynarodowych marek,
- silnie stawiają na kreację rozumianą jako interesujący pomysł na projekt dla zleceniodawcy jak również jako formę wyrażania i prezentowania własnej oferty,
- w swoich strukturach organizacyjnych zatrudniają byłych pracowników agencji sieciowych,
- naśladują zakres wykorzystania narzędzi i sposób działania prezentowany przez agencje sieciowe, gdyż aspirują do obsługi klientów tych agencji,
- stają do przetargów o budżety reklamowe znanych marek obok sieciowych agencji reklamowych,
- biorą udział w licznych konkursach i festiwalach w celu podniesienia i wzmocnienia swojej pozycji w branży reklamowej.

Przykładem opisanej powyżej agencji reklamy są np.: Agencja Paralogna (obsługiwała m.in. budżety takich firm jak Idea PTK Centertel, Nikon Polska, Philips, British School), Agencja Brainshop (obsługiwała m.in. budżety takich firm jak MountainDew, Pepsi, ShockWaves, ViVA i MTV), Agencja JUST (obsługiwała m.in. budżety takich firm jak bank BPH PBK, telewizja TVN Turbo, Ceramika Tubądzin, Morfiny).

Do drugiej grupy agencji, określanej jako „**agencje serwisowe**” autorzy zaliczają te agencje reklamowe, które:

- zazwyczaj zlokalizowane są poza stolicą kraju, najczęściej w większych miastach wojewódzkich,
- obsługują budżety mniej znanych marek zagranicznych lub lokalnych producentów o utrwalonej pozycji rynkowej,

<sup>6</sup> Znany jest ranking *Businessman Magazin* czy też *Media Marketing*

- w zakresie swoich usług oferują bogaty mix narzędzi promocyjnych, skupiając się jednak często na narzędziach BTL,
- nawiązują często stałe, długoterminowe relacje ze swoimi klientami,
- starają się również wychodzić poza zakres działań lokalnych i regionalnych sięgając po sporadyczne zlecenia typu „per project” i przystępując do przetargów
- większość pracowników to albo pionierzy polskiego rynku reklamy, albo absolwenci kierunków związanych z marketingiem i reklamą.

Przykładem opisanej powyżej agencji reklamy są np.: Victoria Promotion (agencja ta od dłuższego okresu agencja związana była z Towarzystwem Ubezpieczeniowym Warta S.A., pracowała również nad zmianą wizerunku banku BPH), OskarWegner (specjalizuje się głównie w BTL, obsługiwała m.in. budżety takich firm jak Aviko, Amica Wronki, Polpharma, UnityLine), Miwal Art. (nietypowa struktura produktu usługowego, ponieważ w skład agencji wchodzi również „dom produkcyjny” i drukarnia wielkoformatowa).

Przedstawiciele tej grupy agencji reklamowych poszukują pomysłów na swoje działania przede wszystkim oferując wysoką jakość produktów gotowych zwłaszcza w zakresie BTL i dążą w swoich działaniach do utrzymania stałych więzi z klientem, gdyż w długim okresie jest to opłacalne dla tego rodzaju agencji. Siłą agencji należących „serwisowych” jest ich doświadczenia w obsłudze budżetów firm lokalnych i znajomość zasad funkcjonowania rynku reklamy. Słabością zaś ograniczony dostęp do specjalistów z doświadczeniem w branży reklamowej, a tym samym niższy poziom kreacji.

Trzecią grupę, agencji określaną przez autorów jako „**agencje lokalne**”, charakteryzuje:

- raczej ściśle lokalny zasięg działania,
- oferują klientom tradycyjne narzędzia komunikacji marketingowej, rzadko służąc profesjonalnym doradztwem w zakresie np. strategii marki,
- często występuje brak sprecyzowanej strategii pozyskiwania klientów,
- częsty brak właściwej kadry specjalistów,
- niska lub niestabilna kreatywność prezentowanych zleciennodawcy pomysłów,
- ograniczona możliwością rozwoju w zakresie nowych form i narzędzi komunikacji.

Agencje reklamowe należące do grupy lokalnych są słabo rozpoznawalne, informacje dotyczące zakresu oferowanych usług są często enigmatyczne i mało czytelne. Agencje te przede wszystkim realizują pojedyncze zlecenia o niskim poziomie kreatywności. Słabą stroną większości agencji reklamowych należących do omawianej grupy są braki kadrowe, wysoka fluktuacja pracowników, które w ewidentny sposób przekładają się na sposób realizacji działań reklamowych w tym na jakość i ilość przedkładanych zleciennodawcy projektów.

Brak profesjonalizmu w działaniu „lokalnych” agencji reklamowych z grupy trzeciej może powodować, że potencjalni nabywcy nie zostaną właściwie obsłużeni w zakresie działań promocyjnych. Zgodnie z zamieszczoną definicją agencje te nie spełniają głównych standardów wyznaczonych przez agencje należące do dwóch poprzednich grup. Mimo tak mało interesującego wizerunku w licznej grupie trzeciej znajdują się agencje reklamowe, które specjalizują się w obsłudze rynku lokalnego. Oferta usług oraz sposób obsługi usługobiorcy dostosowana została do potrzeb przedsiębiorstw działających w obszarze jednego rynku lub określonego i ograniczonego obszaru. Do tej grupy agencji zaliczane są między innymi: Padjas z Krakowa, Graf z Torunia, Acca Trend z Lublina, Business Consulting z Katowic.

### 3. ZMIANY W STRUKTURZE PODMIOTOWEJ I PRZEDMIOTOWEJ RYNKU USŁUG REKLAMOWYCH W POLSCE PO ROKU 2000

Na początku obecnego stulecia nastąpił wyraźny spadek dynamiki wydatków reklamowych. Ponadto można było zaobserwować zwiększające się wymagania zleceniodawców, wzrost świadomości odbiorców reklamy spowodowały, że uformowany w latach dziewięćdziesiątych podział i ład panujący na rynku agencji reklamowych został zachwiany. Przejawem tego były następujące działania na rynku usług reklamowych:

- zwiększyła się liczba zleceń opartych o działania na pojedynczym projekcie, realizowanych wcześniej głównie przez agencje małe i lokalne, w omawianym okresie po tego rodzaju działania sięgają również agencje sieciowe,
- zleceniodawcy rozpisywali liczne przetargi, ale tylko niektóre kończyły się podpisaniem umowy na realizację działań promocyjnych,
- zleceniodawcy często zmieniali agencje reklamowe w poszukiwaniu nowych, lepszych pomysłów,
- popularne stały się butiki „ad hoc”, w których można było wykonać projekt nawet w 48 godzin,
- widoczna była tendencja do powstawania grup kapitałowych dla potrzeby dywersyfikacji usług,
- prowizje agencji kształtowały się na poziomie od 6 do 12%<sup>7</sup> a w 2003 nawet na poziomie 4%,
- mniej więcej połowę w stosunku do poprzednich okresów zmalały wydatki na reklamę koncernów międzynarodowych,
- agencje sieciowe dokonały widocznych zmian organizacyjnych, nastąpiła redukcja etatów oraz wprowadzono nowe doskonalsze narzędzia wspomagające planowanie strategii marketingowych w tym pozycjonowania i zarządzania markami produktów<sup>8</sup>.

**W wyniku zaistniałej sytuacji gospodarczej wiele agencji sieciowych sięgnęło po budżety lokalnych przedsiębiorstw, odbierając tym samym zlecenia polskim agencjom reklamowym (w szczególności lokalnym).** Sytuacja ta miała wpływ z jednej strony na odejście klientów z mniejszych agencji a z drugiej na podniesienie jakości usług oferowanych przez polskie agencje reklamowe, które po raz kolejny chciały dorównać sieciowym agencjom reklamowym.

W roku 2003 nastąpiła konsolidacja grup w skład których weszły międzynarodowe agencje reklamowe. Rok 2004 to okres powolnego wzrostu wydatków na reklamę i przychodów agencji reklamowych. Dzięki wyraźnym przemianom w branży reklamowej, rynek zleceniodawców pogłębił się, pojawiło się więcej zleceń, które stały się wyzwaniem również dla lokalnych agencji reklamowych. Należy jednak zauważyć, że **najbardziej profesjonalne podmioty po stronie usługodawców są nastawione na obsługę głównie dużych przedsiębiorstw, cała liczna grupa średnich i małych firm pozostaje poza zasięgiem specjalistów z dziedziny doradztwa w zakresie promocji marketingowej.** Stwarza to istotną szansę znalezienia niszy rynkowej dla lokalnych agencji reklamowych, która może mieć miejsce np. w odpowiednio dobranych segmentach MSP.

<sup>7</sup> Wcześniej prowizje były na poziomie między 25% a 45%

<sup>8</sup> np. Leo Burnett wprowadza Brand Believe System – system planowania strategicznego dla marek, Corporate Profiles system Metro służący do zarządzania projektami w zakresie doradztwa biznesowo-marketingowego oraz komunikacyjnego

#### 4. MOŻLIWOŚCI WYBORU STRATEGII KONKURENCJI PRZEZ LOKALNE AGENCJE REKLAMOWE

Według M.E. Portera można wyróżnić **trzy podstawowe strategie konkurencji**<sup>9</sup>.

Pierwszą z głównych strategii konkurowania na rynku jest **strategia przywództwa kosztowego**. Strategia ta opiera się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które mają najniższe koszty. W przypadku kiedy rynek kształtuje ceny i narzuca je wszystkim producentom, najwyższą marżę uzyskują te przedsiębiorstwa, które produkują najtaniej.

Kolejna możliwa strategia to **strategia dyferencjacji**. Istotą strategii dyferencjacji jest oparcie swej przewagi konkurencyjnej w relacji do innych przedsiębiorstw na atrakcyjności, niepowtarzalności, unikalności swej oferty produktowej<sup>10</sup>. Wybierając tę strategię, przedsiębiorstwa powinny dostosowywać swoje działania do cech określonych segmentów rynku i dążyć do ukształtowania wśród nabywców lojalności wobec marki. Stosowanie strategii dyferencjacji, obejmuje zwłaszcza jednoczesne zróżnicowanie wielu elementów i aspektów działania przedsiębiorstwa, może doprowadzić do osiągnięcia zwłaszcza przez małe przedsiębiorstwa pozycji quasi-monopolistycznej na rynku lub w określonych segmentach ze wszystkimi pozytywnymi tego konsekwencjami.<sup>11</sup>

Trzecią z wymienionych strategii przez M. E. Portera jest **strategia koncentracji**. Polega ona na ograniczaniu działalności przedsiębiorstwa do części regionu, grupy asortymentowej, segmentu nabywców czy technologii. W związku z powyższym wyróżnia się koncentrację:

- rynkową – na wybranym segmencie nabywców,
- geograficzną – na części geograficznej rynku,
- branżową – na grupie asortymentowej.

Powodzenie strategii koncentracji zależy od znalezienia odpowiedniego segmentu rynku dostosowanego do profilu kompetencji przedsiębiorstwa. Ulokowanie się i zajęcie wiodącej pozycji wybranym segmencie rynku umożliwia przedsiębiorstwu podniesienie barier wejścia do poziomu zniechęcających potencjalnych inwestorów. Odpowiednio dobrany segment rynku oraz działania do niego skierowane mogą przynosić wysokie zyski mimo małej skali działania. Źródłem wysokiej marży dla przedsiębiorstw wykorzystujących strategię koncentracji może być doskonałe dostosowanie do potrzeb i wymagań nabywców niepowtarzalnej lub limitowanej ofert produktów lub usług. Źródłem niskich kosztów może być unikanie: kosztów konkurencji, duża wydajność pracowników i właścicieli, małe koszty administracyjne oraz osobiste kontakty z klientami.

Dla potrzeby utrzymania odpowiedniej pozycji przedsiębiorstwa wybrany segment rynku lub nisza rynkowa powinny charakteryzować się następującymi cechami<sup>12</sup>:

- segment jest wystarczająco duży, aby zapewnić rentowność firmy,
- rynek jest rozwojowy i istnieją inne segmenty sektora, w których można wykorzystać te same umiejętności,
- segmentem lub niszą nie są zainteresowane duże przedsiębiorstwa,

<sup>9</sup> M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 54.

<sup>10</sup> M. Strużycki, *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Difin, Warszawa 2002, s. 239.

<sup>11</sup> B. Piasecki, *Ekonomika zarządzania małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, s. 306.

<sup>12</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 373.

- przedsiębiorstwo posiada zasoby i umiejętności potrzebne do dobrego obsłużenia wybranego segmentu rynku i potrafi się obronić dobrą reputacją lub innymi przewagami.

Strategię koncentracji często wybierają małe i średnie przedsiębiorstwa, niekiedy też wybrane duże przedsiębiorstwa zdecydowane na selektywne inwestowanie lub w ramach strategii umiędzynarodowienia interesujące się tylko wybranymi segmentami klientów.

Strategia koncentracji niesie ze sobą również ryzyko niepowodzenia. Źródłem niepowodzeń mogą być czynniki zewnętrzne, takie jak szybkie starzenie się segmentu rynku, zbyt szybki wzrost rynku przyciągający zainteresowanie konkurentów, szybko postępująca globalizacja rynku i upodobań klientów. M. E. Porter wskazuje w swoich pracach na następujące ryzyko związane z wykorzystaniem strategii koncentracji<sup>13</sup>:

- zwiększa się różnica kosztów między konkurentami działającymi na szeroką skalę a firmą skoncentrowaną, co eliminuje korzyści kosztowe wynikające z obsługiwanie wąskiego rynku, albo równoważy zróżnicowanie wynikające z koncentracji,
- różnice w wyrobach lub usługach pożądanym przez wybrany strategiczny segment i przez cały rynek zmniejszają się,
- konkurencji wyszukują wyższe podsegmenty w wybranym segmencie strategicznym, uzyskując jeszcze większą koncentrację niż firmy koncentrujące się.

## 5. WYBÓR STRATEGII KONCENTRACJI PRZEZ LOKALNE AGENCJE REKLAMOWE

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 **lokalne agencje reklamowe powinny zostać przypisane 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 podążanie 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 większość działających podmiotów oferujących usługi reklamowe to małe lokalne

<sup>13</sup> M. Porter, *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, March/April 1980

agencje, które posiadają ograniczone zasoby i możliwości realizacji kilku projektów jednocześnie z uwzględnieniem różnych obszarów działalności usługobiorców.

Z przytoczonych wcześniej analiz rynku reklamy w Polsce wynika również, że branża reklamowa w Polsce weszła już w fazę wczesnej dojrzałości co wymusza na podmiotach oferujących usługi reklamowe podjęcie decyzji co do obszarów i form konkurencji na rynku. Podjęcie takiej decyzji uchroni większość agencji reklamowych od konieczności wycofania swoich usług z rynku, a przede wszystkim umożliwi dalszy rozwój w wybranym obszarze prowadzonej działalności.

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.

## 6. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA PŁYNĄCE Z WYKORZYSTANIA STRATEGII KONCENTRACJI PRZEZ LOKALNE AGENCJE REKLAMOWE

### 6.1. Przewidywane korzyści

Przy wyborze strategii koncentracji w obszarze stosunków negocjacyjnych łatwiejszy staje się wybór składników procesu negocjacyjnego. Określenie preferencji i potrzeb przedsiębiorstw należących do wybranego segmentu rynku umożliwi agencjom reklamowym przede wszystkim wybór właściwych elementów składowych oferty będącej podstawą negocjacji warunków współpracy między podmiotami występującymi po stronie podaży i popytu. W związku z powyższym po stronie agencji reklamowych nastąpi również **lepsze wykorzystanie umiejętności, wiedzy i kompetencji pracowników**. W przypadku potrzeby wdrażania nowych rozwiązań, agencja reklamowa jako usługodawca działający w wybranym segmencie będzie posiadała lepsze rozeznanie w zakresie niezbędnych modyfikacji oraz zmian istniejącego stanu, co przede wszystkim uchroni ją przed groźbą przeinwestowania.



**Dopasowanie oferty oraz procesu świadczenia usług reklamowych do oczekiwań wybranego segmentu rynku może wpłynąć korzystanie na poprawę lojalności wśród istniejących nabywców** jak również na pozyskanie potencjalnych usługodawców.

Poprawa oraz usprawnienie w obszarze stosunków wymiany zachodzących na rynku usług reklamowych, może mieć również **korzystny wpływ na ogólny obraz rynku i zmianę w obrębie sił oddziałujących na siebie podmiotów**. Dotyczy to w szczególności zmiany siły oddziaływania dostawców na korzyść agencji reklamowych. Zwiększenie popytu na usługi reklamowe może doprowadzić do zwiększenia zakupu powierzchni reklamowych w mediach lokalnych jak również materiałów reklamowych u podwykonawców.

**Skierowanie oferty usług reklamowych do wybranej grupy nabywców może w konsekwencji przyczynić się do udoskonalenia reklamowego produktu usługowego**. Nastąpi to w wyniku nawiązania obustronnej komunikacji i ujawnienia się potrzeby w zakresie wypracowania modelu współpracy podobnego do tego, który funkcjonuje między agencjami sieciowymi, a dużymi przedsiębiorstwami jako nabywcami usług reklamowych.

Gromadzenie oraz przetwarzanie informacji o wybranym segmencie nabywców może w konsekwencji doprowadzić do **umocnienia przewagi informacyjnej**, a w dłuższym okresie czasu nawet do zbudowania przewagi konkurencyjnej i stworzenia barier wejścia do wybranego segmentu.

Umacnianie pozycji w sektorze agencji lokalnych może doprowadzić do **wzrostu znaczenia tych podmiotów w układzie lokalnym** (lub nawet regionalnym). Dotychczasowy układ stworzony w oparciu o lokalizację agencji reklamowych w stolicy kraju może zostać zrównoważony przez zwiększenie znaczenia usługodawców pozostających w bliskiej odległości od nabywców usług reklamowych. Bliskość położenia podmiotów wymiany może nie tylko usprawnić działania w obszarze realizacji procesu świadczenia, ale również być warunkiem właściwego doboru narzędzi promocji w kontekście specyfiki rynku funkcjonowania omawianych podmiotów.

## 6.2. Możliwe zagrożenia

Jednym z zagrożeń może być **zmniejszenie się zróżnicowania oferty usługowej pożądanej przez wybrany segment i przez cały rynek**. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji kiedy agencje reklamowe dokonają nieznacznego dopasowania swoich działań w zakresie oferty usług reklamowych i sposobu ich świadczenia do potrzeb segmentu rynku. Wtedy to może zostać zatarta różnica pomiędzy ofertą przedstawianą przez agencję reklamową wchodzącą do danego segmentu rynku, a pozostałymi usługodawcami.

Kolejnym niebezpieczeństwem jest **zbyt szerokie lub zbyt wąskie zdefiniowanie segmentu rynku nabywcy usług reklamowych**. Zbyt szerokie zdefiniowanie segmentu rynku lub też pominięcie istniejących w danym segmencie subsegmentów, może doprowadzić do utraty korzystnej pozycji konkurencyjnej, a w konsekwencji do konieczności poszukiwania nowych odbiorców.

**Wybór słabo rokującego pod względem rozwoju, segmentu rynku** może stać się również poważnym zagrożeniem dla agencji reklamowej. Wśród wytypowanych w dysertacji Segment III reprezentuje takie właściwości, które mogą stać się zagrożeniem dla decydującej się na obsługę agencji reklamowej. Utrwalona postawa i przekonania przedsiębiorstw należących do wskazanego segmentu rynku mogą tworzyć istotną barierę rozwoju o przyczynić się do osłabienia pozycji negocjacyjnej agencji reklamowej.

Istotnym zagrożeniem może być również **pseudodopasowanie** występujące po stronie agencji reklamowej, co w konsekwencji może spowodować rozproszenie kompetencji pracowników i brak konsekwencji w realizacji przyjętych wcześniej założeń. Sytuacja ta wydaje się być dość typowa dla organizacji, które nie potrafią działać w oparciu o przyjęte założenia strategiczne i stale poszukują okazji do realizacji działań wykraczających poza przyjęte obszary funkcjonowania organizacji. Jest to cecha charakterystyczna dla małych przedsiębiorstw, które ze względu na swą elastyczność działania mogą realizować prace o zróżnicowanym zakresie. Jednak w przypadku usług profesjonalnych i specyfikę usług reklamowych wykraczanie poza przyjęte obszary kompetencji może być zgubne dla odczytywanego przez nabywców wizerunku przedsiębiorstwa.

## PODSUMOWANIE

Dokonując porównania możliwych korzyści z zagrożeń z zastosowania strategii koncentracji przez małe agencje reklamowe działające na rynku lokalnym należy stwierdzić, że w obecnym stadium rozwoju rynku i konkurencji wydaje się być to rozwiązanie najbardziej optymalne dla tych podmiotów. U podstaw koncepcji przedstawionej przez autorów leżą zarówno korzyści jak i zagrożenia. Umiejętność odnalezienia się w tym dwubiegunowym układzie zależy już od właściwego wyboru przyjętych kierunków działania przez poszczególne podmioty znajdujące się po stronie podaży w branży reklamowej.

## LITERATURA

- [1] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 373
- [2] B. Piasecki, *Ekonomika zarządzania małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, s. 306
- [3] M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992
- [4] M. Porter, *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, March/April 1980
- [5] M. Strużycki, *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Difin, Warszawa 2002, s. 239
- [6] J. W. Wiktor, *Promocja system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001

## THE USAGE OF CONCENTRATION STRATEGY AS A SOLUTION FOR CHALLENGES FOR SMALL ADVERTISING AGENCIES ON LOCAL ADVERTISING MARKET

According to authors' approach to the market of advertising agencies in Poland there are three main types of agencies on this market: creative agencies, servicing agencies and local agencies. The market of advertising services seems to be the most difficult for the local agencies, that loose competition for big advertising budgets against creative and servicing agencies. The paper presents the conception of using the Porter's concentration strategy by the local advertising agencies (on selected market segments) as an solution for the tough competition.