

**Piotr A. Maicki**

## **KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU W ZAWODZIE POŚREDNIKA OBROTU NIERUCHOMOŚCIAMI**

Na przestrzeni ostatnich lat odnotowano znaczący wzrost osób podejmujących zawód pośrednika obrotu nieruchomościami w Polsce z uwagi na działania deregulacyjne legislatora i w konsekwencji zniesienie licencji koniecznej niegdyś do wykonywania tej profesji. Pomimo wzrostu ilościowego, jakościowo polski rynek pozostaje jednakże w znacznym stopniu wciąż w tyle za rynkami Europy Zachodniej, a zwłaszcza Stanów Zjednoczonych Ameryki.

Amerykański rynek pośrednictwa obrotu nieruchomościami uznawany jest za jeden z najbardziej rozwiniętych na świecie. To ogólne stwierdzenie szczególnie odnosi się także do technik komunikacji marketingowej, które są tam nieustannie wzbogacane o nowe rozwiązania maksymalizujące zyski biur pośrednictwa.

Znaczące różnice zauważalne są w podejściu do komunikacji z klientami i organizacji procesów wewnątrz biura nieruchomości. Aby odnieść sukces na tym niezwykle konkurencyjnym rynku należy odwołać się do takich pojęć, jak marketing, przedsiębiorczość i innowacyjność. Połączenie tych trzech elementów tworzy podstawę dla zorganizowanego, efektywnego i niestandardowo funkcjonującego przedsiębiorstwa, które staje się liderem, w zależności od skali działalności, rynku lokalnego bądź nawet ogólnokrajowego.

Perspektywy rozwoju rynku nieruchomości w Polsce są optymistyczne. Stałe podwyższanie się standardów branżowych zwiększa zaufanie do pośredników w społeczeństwie. Coraz więcej osób postanawia zlecać pośrednikom wyszukanie odpowiedniej oferty oraz korzystać z ich pomocy w procesie transakcyjnym. Nie jest to już postrzegane jako niepotrzebny wydatek czy objaw niezaradności. Obserwuje się również ciągły wzrost standardów etycznych i moralnych wśród pośredników obrotu nieruchomościami, chociaż działania

deregulacyjne sprawiły napływ osób nieprzygotowanych, które niejednokrotnie psują opinię tego zawodu.

Pośrednictwo definiuje się jako „działalność osoby trzeciej mającą na celu porozumienie się między stronami lub załatwienie jakichś spraw dotyczących obu stron”, a w szczególności „załatwianie dla zarobku różnego rodzaju transakcji handlowych między dwiema stronami transakcji”. Biuro nieruchomości działa na zasadzie pośredniczenia na cudzy rachunek i w cudzym imieniu. Zadaniem agencji jest kojarzenie i doradztwo stronom w procesie transakcyjnym polegającym na zakupie, sprzedaży, zamianie, najmie bądź wynajmie nieruchomości.

Z praktycznego punktu widzenia zawód pośrednika wymaga umiejętności wielopłaszczyznowych. Pośrednik obrotu nieruchomościami z agencji Metrohouse, Maria Hilmantel, definiuje całokształt obowiązków, jako spotkanie się z klientem, oglądanie wraz z nim nieruchomości, sprawdzanie stanu prawnego danego mieszkania, weryfikowanie dokumentów i jeżeli wszystko jest zgodne z prawem podpisywanie z klientem umowy o pośrednictwo. Ponadto dodaje, że do zadań agenta należą negocjacje z klientami oraz skompletowanie wszelkiego rodzaju dokumentów dla notariusza.

Rozwój zawodowy pośrednika odbywa się poprzez ustawiczne kształcenie i zdobywanie doświadczenia. Dzięki temu osoba ta staje się bardziej efektywna w realizowaniu coraz to większej liczby transakcji. Efektywność ta znajduje odzwierciedlenie również we wzroście rentowności biznesu.

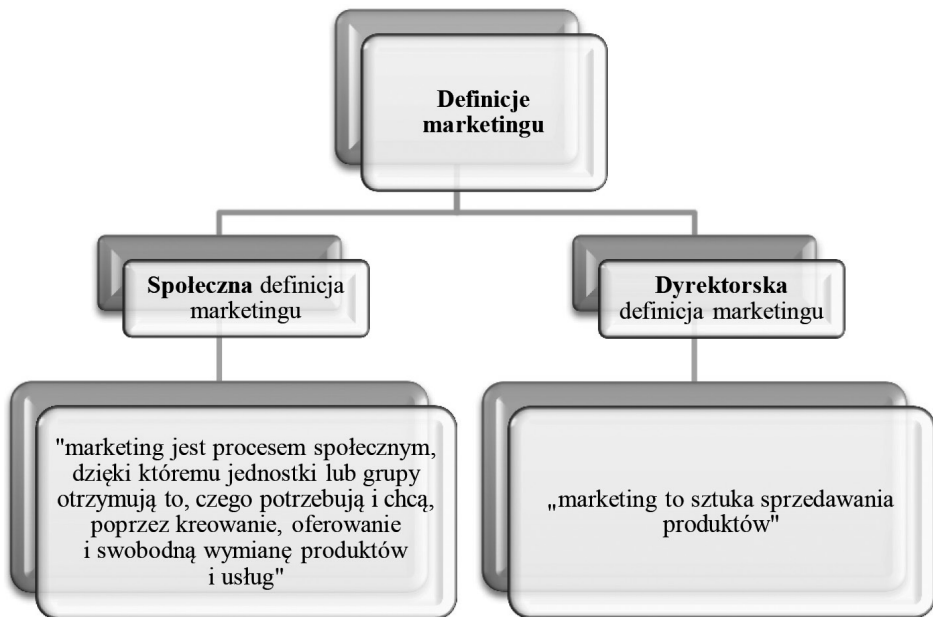
Istnieje wiele „ścieżek” kariery w tym zawodzie. Pierwszą jest praca w dużych korporacjach związanych z rynkiem nieruchomości, gdzie wraz z pogłębianiem doświadczenia awansuje na kolejne szczeble zawodowe. Drugą możliwością jest otwarcie własnego biura nieruchomości. Innym sposobem wykorzystania wiedzy i doświadczenia wyniesionego z pośrednictwa jest rozszerzenie swej działalności o rzeczoznawstwo majątkowe lub zarządzanie nieruchomościami.

Pierwszym pojęciem, do którego należy odwołać się w działalności pośrednika obrotu nieruchomościami jest marketing. Zrozumienie znaczenia oraz nabranie umiejętności finezyjnego posługiwania się nim jest podstawową kompetencją konieczną do opanowania przez osobę, która chce osiągnąć sukces w tym zawodzie.

Zgodnie z Ph. Kotler'em będącym jednym z twórców i pionierów marketingu społecznego oraz marketingu terytorialnego, marketing to: „zyskowne

zaspokajanie potrzeb”. Według niego „marketing zajmuje się rozpoznawaniem i spełnianiem potrzeb ludzkich i społecznych”. Ph. Kotler wyodrębnia dwa podejścia do tego zagadnienia. Pierwsze ujęcie bazuje na społecznej definicji marketingu, będącej wyrazem sytuacji mającej miejsce w społeczeństwie jako całości z uwzględnieniem obu stron transakcji. Definicja dyrektorska opisuje pojęcie marketingu od strony producentów, sprzedawców, usługodawców (strony podażowej).

### Schemat 1. Klasyfikacja definicji marketingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Poznań 2005, s. 8.

Należy zaznaczyć, że w niniejszym artykule w dominującym zakresie przyjęto punkt widzenia dyrektorskiej definicji marketingu. Nie można jednak zapominać, że marketing jest niezwykle bogatym zestawem pojęć i narzędzi, który musi być traktowany całościowo, by wszystkie działania odniosły pożądany skutek. Dlatego też społeczna definicja będzie tłem dla analiz słuszności implementacji poszczególnych metod i zachowań.

Pochodnym pojęciem, niezwykle ważnym w działalności rynkowej pośrednika dla pomyślnej egzystencji i rywalizacji na rynku, niezbędnym dla dalszych wywodów, jest zarządzanie marketingiem, opisywane jako „sztuka i nauka wyboru rynków docelowych oraz pozyskiwania, utrzymywania i powiększania grupy klientów poprzez kreowanie wyższej wartości, dostarczanie jej i informowanie o niej klienta”.

Środkami dla realizacji celów przedsiębiorstwa zarówno operacyjnych i taktycznych, jak i strategicznych jest skoordynowana i nierozłączna wiązka instrumentów pozostających w dyspozycji każdego rynkowego podmiotu. Jest nią marketing mix, definiowany jako „zestaw narzędzi marketingowych, które wykorzystywane są przez firmę do osiągnięcia celów marketingowych na rynku docelowym”. Przy okazji omawianego pojęcia wyodrębniło się popularne określenie tzw. 4P: produkt, cena, dystrybucja i promocja – będące elementami marketingu mix. Jednak ujęcie to byłoby ze wszech miar ograniczone i bez powodu kreowałoby pozycję strony podażowej jako najważniejszej w ogólnie pojmowanym procesie transakcyjnym. Dlatego też dla uzupełnienia 4P marketingu mix, Robert Lauterborn wskazuje, że odpowiednikiem 4P są 4C strony popytowej, a więc: rozwiązanie dla klienta, koszt klienta, wygoda nabycia, komunikowanie się. Uzupełnia to obraz rynkowy firmy, uświadamiając jednocześnie, że jedynie te przedsiębiorstwa, które zaspokajają potrzeby klientów pod względem ekonomicznym, jak i praktycznym oraz efektywnie komunikują się z nimi, wygrywają rywalizację w branży.

Marketing niesłusznie jest niezwykle często utożsamiany w społeczeństwie wyłącznie z reklamą i public relations, które są jedynie częścią tego ogólnego pojęcia. Niektórzy postrzegają marketing jako reklamę, ulotki, broszury, strony internetowe czy elektroniczne formy biuletynów (*newsletter*). Niejednokrotnie można się spotkać z negatywnym podejściem do marketingu argumentowanym przekonaniem, iż działania te sprowadzają się do przekonywania, a czasami nawet manipulacji potencjalnymi klientami w celu nakłonienia ich do zakupu towarów lub usług, których w rzeczywistości nie potrzebują. Specjaliści od marketingu i perswazji pracują nad tym, aby klienci odczuwali potrzebę wymiany zużytych moralnie przedmiotów, które w sensie fizycznym są w pełni zdadne do dalszego wykorzystywania. W obrotach nieruchomości efekt moralnego zużycia jest również wykorzystywany jako podstawa kreacji popytu na usługi pośrednictwa w odniesieniu szczególnie do nieruchomości mieszkaniowych.

Z drugiej jednak strony to dzięki reklamie firma informuje potencjalnych klientów o swej ofercie, nowych, ciekawych rozwiązaniach, a dzięki temu również mniej płaci się za prasę czy można oglądać wartościowe filmy w telewizji. Tak więc reklama pełni ważne funkcje zarówno w odniesieniu do strony podaźowej, jak i popytowej. Najważniejsze jest to, aby obie strony umiały korzystać z tego narzędzia marketingowego rozważnie, uczciwie i świadomie. Reklama powinna być zarówno sztuką na wysokim poziomie, jak i w pełni skutecznym i efektywnym elementem marketingu mix przedsiębiorstwa.

Działania marketingowe biura pośrednictwa obrotu nieruchomościami muszą być realizowane i koordynowane przez specjalistę posiadającego umiejętności dualistyczne – zarówno znajomość teoretyczną i praktyczną instrumentów marketingu, jak i dogłębną wiedzę na temat lokalnego rynku nieruchomości. Z tego względu *outsourcing* całości działań marketingowych wyspecjalizowanej agencji reklamowej nie jest zalecany. Zlecenie poszczególnych działań, których koordynatorem jest specjalista z biura pośrednictwa, wydaje się być rozwiązaniem bardziej racjonalnym.

Cechy charakterologiczne są w tym zawodzie tak samo ważne, jak wiedza teoretyczna i praktyczna. Sukces na rynku odnoszą ludzie z przyjazną osobowością i schludnym wyglądem. Dojrzałość, rozsądek, wiarygodność, uczciwość, zaangażowanie i entuzjazm w stosunku do wykonywanej pracy są cechami niezbędnymi, aby zdobyć klienta w tej niezwykle konkurencyjnej branży. Pośrednik powinien być osobą dobrze zorganizowaną, zwracającą uwagę na szczegóły, posiadającą dobrą pamięć do nazwisk, twarzy i szczegółów biznesowych. Dobra znajomość terenu działania jest niekwestionowaną zaletą.

Szczególnie ważnym elementem działalności są interakcje między pośrednikiem a klientem, na które składają się następujące sfery:

- Tworzenie i świadczenie usług  
Poszukiwanie rzeczywistych potrzeb i problemów, na które napotyka klient, jakie są aktualne sposoby ich rozwiązania i co pośrednik może zaoferować, aby ułatwić życie klientowi.
- Edukacja klientów  
Tłumaczenie im jakie są ich obecne potrzeby i problemy, równocześnie przedstawiając swą ofertę ich zaspokojenia lub rozwiązania.
- Tworzenie dobrych, pozytywnych relacji  
Budowanie prawdziwych, autentycznych relacji z klientami. Nie polegają one na mówieniu jedynie tego, co klient chce usłyszeć. Podstawą jest

rozumienie kim jest klient, pokazanie, że pośrednik dba o jego dobro oraz udowodnienie, że pośrednik ma fachową wiedzę i doświadczenie, aby rozwiązać problemy klienta.

– Szczere zaangażowanie

Sprzedaż polega na dzieleniu się pasją i zaangażowaniem. Agent musi rozmawiać z klientem z autentycznym zaangażowaniem, które pokazuje wiarę w swoje działania i wyniki, które osiąga się dla klienta.

– Stawianie interesów klienta na pierwszym miejscu (zasada „klient nasz pan”). Klienci przychodzą do biura pośrednictwa obrotu nieruchomości z przekonaniem, że otrzymają najświeższe, pełne informacje oraz zostaną obsłużeni z najwyższą starannością i zaangażowaniem, więc to od pośrednika zależy czy należycie i w pełni wywiąże się ze swych zobowiązań.

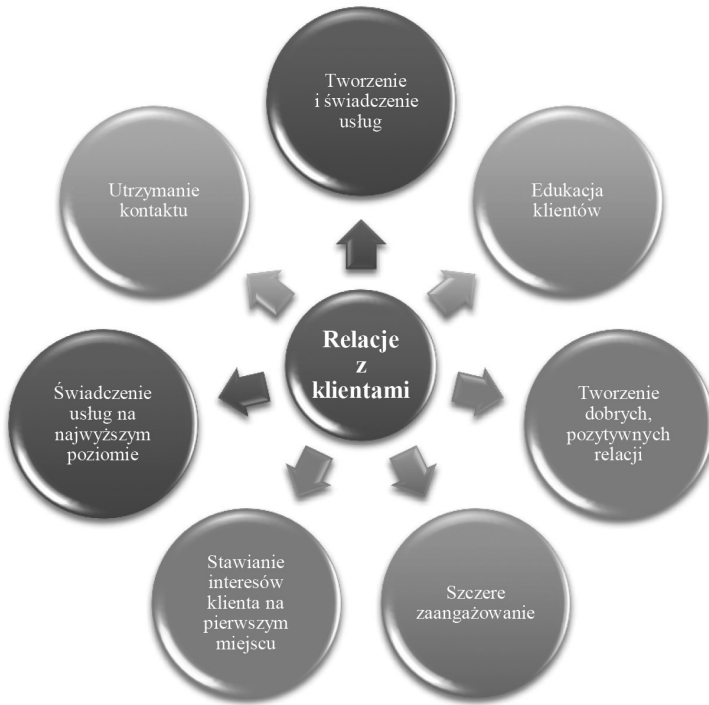
– Świadczenie usług na najwyższym poziomie

Oznacza to, w głównej mierze, bycie ekspertem w swoim obszarze. Składa się ono z profesjonalizmu, doświadczenia i wiedzy o obsługiwanym rynku. Ponadto pośrednik musi być grzeczny, uprzejmy, kulturalny, przyjacielski, odporny na stres, komunikatywny i skoncentrowany na prośbach i potrzebach klienta. Pośrednik powinien posiadać niezwykle dobrze ugruntowane miękkie umiejętności interpersonalne, aby umieć poznać w wyrafinowany sposób przyczyny niechęci podjęcia transakcji związanej z nieruchomością, jak zadowolić klienta formą finansowania i co zrobić, aby jak najbardziej płynnie sfinalizować współpracę. Praca agenta nie odbywa się w stałych godzinach, lecz jest uzależniona od wymagań klienta.

– Utrzymanie kontaktu

Kiedy transakcja została sfinalizowana, pośrednik musi pozostać w kontakcie z klientem i prosić go o polecenie znajomym. Działanie to jest często niedoceniane i traktowane jako niepotrzebne, gdyż wychodzi się z założenia, że rola pośrednika kończy się wraz z realizacją transakcji. Przedłużanie niezobowiązujących relacji z klientami umożliwia tworzenie spójnej bazy klientów na danym obszarze, którzy w przyszłości, w razie potrzeby skorzystania z usług pośrednictwa, w pierwszej kolejności udadzą się do takiego właśnie biura. Pośrednik zapewnia sobie również stałe źródła informacji z terenu, jak również jest polecany na zasadzie marketingu szeptanego.

Schemat 2. Sfery relacji z klientami biura pośrednictwa obrotu nieruchomościami



Źródło: opracowanie własne.

W Stanach Zjednoczonych Ameryki „kolebce” pośrednictwa obrotu nieruchomościami, gdzie działalność ta osiąga najwyższe poziomy profesjonalizmu, zaobserwowano powtarzalną sekwencję działań marketingowych początkujących pośredników bazującą na metodzie „prób i błędów”. Dla wielu pośredników obrotu nieruchomościami marketing oznacza wyłącznie tzw. *farming* albo reklamę (wysyłanie e-maili bądź listów czy zamieszczanie ogłoszeń w gazetach).

- Według zaobserwowanego schematu, początkujący pośrednik na rynku nieruchomości rozpoczyna swą działalność od marketingu telefonicznego najczęściej na początku do sąsiadów. Próbuje w ten sposób nakłonić ich do skorzystania ze swych usług. Jednak w niedługim czasie staje się to dla niego frustrujące, gdyż jest nieefektywne i czasochłonne.
- Następnym etapem jest lokalna reklama ATL. W tym przypadku najczęściej popełnianym błędem jest nieumiejętność dostrzeżenia realnych potrzeb klientów – brak sformułowania przekazu w języku korzyści od-

biorców i koncentrowanie się jedynie na podkreślaniu swej wyjątkowości i prezentacji oferty.

- Po kilku miesiącach nieudanej kampanii reklamowej ATL, wielu pośredników rozwija działania BTL. W tym obszarze bardzo popularny jest tzw. *direct mailing*, zawierający fotografię nieruchomości i pośrednika, kierowany bezpośrednio do potencjalnych klientów. Ten sposób komunikacji marketingowej w swej konstrukcji jest poprawny, ale coraz mniej skuteczny na dzisiejszym rynku z uwagi na małą wyróżnialność tej formy przekazu. Każdy pośrednik powtarza działania według tego samego schematu i prezentuje bardzo podobną ofertę.

Schemat ten świadczy o braku orientacji i wyczucia realiów marketingu. Doprowadza on do chaotycznych i schematycznych działań, efektem których jest nieefektywne alokowanie kapitałów, utrata potencjalnych korzyści i ewentualne niepowodzenie biznesu. Dzieje się tak pomimo niezwykle rozwiniętego amerykańskiego rynku nieruchomości oraz różnorodnych pomocy dydaktycznych, poradników, narzędzi działania i systemów dedykowanych agentom pośredniczącym. Dlatego stosowanie jedynie teorii w praktyce, podporządkowywanie się zaleceniom autorów poradników i radom wykładowców ze szkoleń nie uczyni pośrednika liderem rynku. Często może to również nie wystarczyć do przetrwania na bardzo konkurencyjnym rynku obrotu nieruchomościami. Wiedza nabywana z książek i szkoleń musi być uzupełniana o innowacyjność, kreatywność, przedsiębiorczość i umiejętność niestandardowego myślenia.

Omówiona sekwencja wynika z niskiego stopnia przygotowania do zawodu, bezkrytycznego powtarzania zachowań konkurentów z branży oraz braku umiejętności zauważania szans w otoczeniu, co jest kluczową umiejętnością determinującą postawę przedsiębiorczą zgodnie z koncepcją I. Kerznera. Postrzega on przedsiębiorczość jako dostrzeganie szans, czyli sytuacji, kiedy mogą być wprowadzane na rynek nowe produkty, usługi, kiedy można zastosować nowe rozwiązania organizacyjne, kiedy można drożej sprzedać produkty i usługi. Szanse są dla wszystkich, ale spostrzegają je i korzystają z nich tylko osoby lub organizacje o orientacji przedsiębiorczej. Postawa zaprezentowana w powyższym schemacie nie charakteryzuje się podstawowymi cechami przedsiębiorcy sformułowanymi przez J. Schumpeter'a, twórcę pojęć przedsiębiorczość i przedsiębiorca. Według niego przedsiębiorczość to rodzaj postawy, na którą składają się niezależność (autonomia działania), innowacyjność (nowe pomysły, eksperymentowanie), gotowość do mierzenia się z nowymi wyzwaniami, zdolność



do rozwiązywania nowych problemów, świadomość związanego z tym ryzyka. Sekwencyjne działania zaprezentowane w powyższym schemacie można określić jako zaprzeczenie definicyjnych cech przedsiębiorcy. Największym błędem pośredników na rynku nieruchomości jest nieumiejętność oderwania się od obowiązujących powszechnie schematów postępowania, ograniczonych również barierami czysto psychologicznymi i behawioralnymi, jak również kulturowymi. Odnosząc się tym samym do rynku obrotu nieruchomościami w Polsce, skala jego rozwoju i tradycja zawodowa jest nieporównywalnie mniejsza niż w USA, jednak zauważalne są podobne problemy stosowania schematyzmu działania. A przecież sprawcą rozwoju jest innowator – przedsiębiorca wprowadzający nowe kombinacje czynników operacyjno-strategicznych. Innowator, w poszukiwaniu nadzwyczajnego zysku, burzy istniejący układ i tworzy nowy, a przeplatające się procesy burzenia i tworzenia, czyli ustawiczny proces „twórczego niszczenia”, napędzają mechanizm rozwoju. Dlatego w sytuacji swoistego homogenizmu rynku pośrednictwa obrotu nieruchomościami, zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w Polsce, konieczne jest stosowanie strategii dyferencjacji we wszelkich działaniach, a w szczególności w marketingu.

Dziś, na początku w XXI w., powstają nowe trendy w podejściu do marketingu, obserwowalne są zmiany postaw klientów i ewolucja otoczenia przedsiębiorstwa. Bez wątplenia świat podąża w stronę marketingu zindywidualizowanego, który wywodzi się z idei marketingu precyzyjnego. Nowa koncepcja strategiczna ma na celu maksymalną satysfakcję każdego z klientów poprzez customizację produktów. Indywidualizacja podejścia przejawia się w koncepcji docierania do danej osoby jako klienta, a nie do masy bliżej niezidentyfikowanych osób.

Bodźcem do powyższych przemian w marketingu są wymierne zyski. Są one tym większe, im więcej informacji uzyskuje przedsiębiorstwo o kliencie w oparciu o relacje w długim horyzoncie czasowym. Efektem implementacji koncepcji marketingu zindywidualizowanego jest tworzenie się niemal intymnych relacji z klientami. Obserwowalny jest tym samym powrót do modelu przedindustrialnego z tą różnicą, że dziś cywilizacja dysponuje tanimi środkami masowej komunikacji elektronicznej.

Środkiem do tworzenia i podtrzymywania bliskich i korzystnych informacyjnie relacji z klientami jest Internet. Medium to stało się środkiem przemieniającym monolog w dialog w ramach komunikacji marketingowej z nabywcami. Technologia stała się środkiem urzeczywistniania nowego podejścia do

marketingu. Obserwowalny jest ciągły proces kreacji nowych narzędzi komunikacji z klientami.

Wyróżnikiem XXI w. stał się wciąż pogłębiany indywidualizm będący wyrazem dążeń ludzkich do tworzenia własnego „Ja”. Tendencja ta jest warunkowana zmianami w hierarchii wartości i sposobie myślenia jednostki. Konsumenci oczekują wyróżnienia spośród anonimowej masy popytowej. Obserwowalne jest zjawisko ucieczki od dóbr i usług masowych w poszukiwaniu podejścia zindywidualizowanego zapewniającego niestandardowe korzyści. Tendencja ta szczególnie mocno akcentowana jest na rynku pośrednictwa obrotu nieruchomościami w USA, chociaż dynamiczny rozwój rynku w Polsce również daje podstawy do unaoczniania się tego trendu. Klienci szczególnie mocno zaznaczają potrzebę dużej uwagi ze strony pośrednika. Nie chcą być traktowani jako „jeden z wielu”. Takie podejście wymaga poświęcenia czasu przez pośrednika, zatrudnienia większej liczby osób do pomocy bądź skorzystania z innowacyjnych narzędzi komunikacji z klientami.

Konsekwencją nowego ładu relacyjnego jest zanik pojęcia wyraźnej segmentacji rynku. Coraz większa dywersyfikacja popytu jest konsekwencją zachowań klientów. Heterogeniczność potrzeb oraz preferencji, jak również wysoka świadomość konsumencka, skutkują pogłębianiem się zindywidualizowanego podejścia.

Współczesny rynek obrotu nieruchomościami jest niezwykle konkurencyjny, co wymaga od biur nieruchomości przewycięzania nowych wyzwań w celu przetrwania i zachowania dobrej pozycji konkurencyjnej. Zaprezentowana tendencja marketingu zindywidualizowanego wymusza na przedsiębiorstwach ukierunkowanie procesów biznesowych na potrzeby i wymagania klienta. Osiągnięcie celów działalności w tym zakresie ułatwia implementacja idei *reengineeringu* (tzw. *Business Proces Reengineering* – BPR). Koncepcję tę sformułowali w 1990 r. Michael Hammer i James Champy w studium *Reengineering in the Corporation. A Manifesto for Business*. Koncepcja BPR postrzegana jest jako idea działalności przedsiębiorstwa ukierunkowanego na wdrażanie innowacyjnych, niekonwencjonalnych strategii. Wykorzystuje do tego najnowsze technologie informatyczne, dążąc do maksymalizacji korzystnych rezultatów ekonomicznych i zadowolenia klienta.

Kluczowym aspektem BPR jest innowacyjność zmian będąca wyrazem rezygnacji z schematyczności działania, przyjęcia niestandardowego podejścia do rzeczywistości. W myśl BPR technologia stosowana w przedsiębiorstwie ma

nie tylko usprawniać niektóre procesy, ale też ma podnosić ich skuteczność i standard obsługi konsumenta. Dlatego nie powinno się informatyzować starych procesów, lecz należy je modelować od podstaw bądź tworzyć zupełnie nowe w pełni z informatyzowane.

Procesy zachodzące w obrębie marketingu są kluczowym w kreowaniu relacji jednostki gospodarczej z jej otoczeniem. Oddziałują również na stopień satysfakcji konsumenta.

Cykl rozwojowy procesów marketingowych redefiniuje ich rolę w działalności przedsiębiorstwa. Marketing zaczyna być częścią „globalnego myślenia strategicznego”.

Idea BPR kształtuje procesowe podejście do marketingu, które z założenia ma być czymś więcej, aniżeli informatyzacja i reorganizacja w koncepcji marketingu przedsiębiorstwa.

Implementując BPR w realiach funkcjonowania biura nieruchomości, ważne aby pośrednik miał wizję marketingu, której urzeczywistnieniem jest strategia marketingowa. Musi być ona spójna z celami strategicznymi i misją przedsiębiorstwa. Strategia marketingowa ma pełnić funkcje łączące wszystkie obszary działalności biura nieruchomości.

Koncepcja BPR pozostałaby jedynie teorią, gdyby nie nowoczesne narzędzia i procesy wykorzystujące technologię teleinformatyczną. Mają one za zadanie integrację każdego z obszarów działalności biura wraz z powiązаныmi procesami. Sprawny przepływ informacji ma tu kluczowe znaczenie.

Nowe podejście do marketingu biur nieruchomości jest silnie skorelowane z ogólnoswiatowym trendem w tej dziedzinie. Marketing zindywidualizowany narzuca przedsiębiorstwom nowe wymagania dotyczące efektywności ich funkcjonowania. *Reengineering* jako idea usprawniająca działalność, narzucająca organizacji przemodelowanie i informatyzację procesów. Przejawem tej nieuniknionej tendencji jest rosnąca skala wykorzystania technologii IT w działalności biur nieruchomości. Polski rynek pośrednictwa obrotu nieruchomościami powinien wzorować się na amerykańskim, gdzie informatyczne systemy marketingowe warunkują wysoki profesjonalizm i efektywność działalności biur nieruchomości. Ważnym elementem unowocześniania w tym zakresie jest podejście pośredników do innowacyjności. Nakłady na wszelkiego rodzaju usprawnienia w funkcjonowaniu biura nieruchomości nie powinny być traktowane jako wydatek, ale jako inwestycja, która zdecydowanie wzmacnia pozycję konkurencyjną na rynku i w przyszłości przynosi zwielokrotnione korzyści.

### SUMMARY

In recent years, there is a significant increase in people taking up the profession of real estate agent in Poland due to the deregulatory actions of the legislator and as a consequence of the abolition of the license required to perform this profession in the past. Despite the increase in quantity, qualitatively the Polish market remains, however, largely still behind the markets of the West, especially the United States of America. It should be noted that the development of a professional broker takes place through lifelong learning and gaining experience. As a result, the person becomes more effective in realizing more and more transactions. This efficiency is also reflected in the increase in the profitability of the business. These effects are determined by the relevant marketing of a real estate agency, which must be implemented and coordinated by a professional having dualistic skills – both theoretical and practical, knowledge of marketing tools, as well as in-depth knowledge of the local real estate market. Nowadays, new trends in the approach to marketing are created, there are observable changes in the attitudes of customers and the evolution of the enterprise environment. Without a doubt, the world moves towards individualized marketing which is derived from the concept of precision marketing. The new strategic concept aims at the maximum satisfaction of each customer through the customization of products. Individualized approach is the concept of reaching out to a person as a client and not to the mass of unidentifiable people. The consequence of the new order of relationship is the disappearance of the concept of clear market segmentation. The increasing diversification of demand is a consequence of consumer behavior. The heterogeneity of needs and preferences, as well as high consumer awareness, results in deepening of the individualized approach. Polish real estate market agency should be modeled on these from the USA where computer marketing systems determine high professionalism and effectiveness of real estate agencies. An important element of modernization in this aspect is the approach to innovation. Expenditure on any kind of improvement in the functioning of real estate should not be treated as an expense but as an investment which definitely strengthens the competitive position in the market and brings multiplied benefits in the future.

**Keywords:** real estate agency, broker, marketing, innovation