



Phil Harkins, Keith Hollihan

Przedmowa:

Dave Liniger

prezes i współzałożyciel firmy RE/MAX

Z KORZYŚCIĄ DLA WSZYSTKICH

Historia firmy **RE/MAX**

— jednej z największych sieci na rynku nieruchomości na świecie —
i płynąca z niej lekcja.

*Ta historia może pomóc wielu ludziom w opracowaniu
skutecznej recepty na realizację własnych marzeń*

BESTSELLER THE WALL STREET JOURNAL

*Niniejszą książkę dedykujemy Dave'owi i Gail Linigerom
oraz ich marzeniu...*

SPIS TREŚCI

	Podziękowania	7
	Przedmowa	11
	Wprowadzenie	17
Rozdział 1	Radykalny pomysł dzielenia się korzyściami, który dokonał przewrotu w branży	35
Rozdział 2	Każdy, kto powiedział „tak”	61
Rozdział 3	Czym się tak naprawdę zajmujemy?	95
Rozdział 4	Jedno polano słabo się pali	121
Rozdział 5	Przywództwo w stylu Shackletona	157
Rozdział 6	Orły nie latają w stadach	203
Rozdział 7	Tworzenie kultury realizacji projektów metodą pociągu	229
Rozdział 8	Wznoszenie się ponad tłumem	265
Rozdział 9	Projekt badawczy	303
	Wyniki badań	327
	Realia amerykańskiej branży handlu nieruchomościami	343
	Zalecana lektura	357

PODZIĘKOWANIA

Chcielibyśmy podziękować wielu osobom, dzięki którym marzenie o powstaniu tej książki mogło się ziścić. Jeśli nie wymieniliśmy tu kogoś z imienia i nazwiska, prosimy o wybaczenie — przez dwa lata swój wkład w ten projekt wniosło kilkaset osób.

Niniejsza książka nigdy by nie powstała bez Steve’a Ozoniana, który jako pierwszy przedstawił nam firmę RE/MAX. Na wyrazy wdzięczności zasługują członkowie głównego zespołu kierowniczego firmy RE/MAX, czyli Dave Liniger, Gail Liniger, Bill Echols, Daryl „Jes” Jesperson, Joe Reynolds, Vinnie Tracey, Diane Metz, Bob Fisher i Margaret Kelly. Poświęcili nam oni mnóstwo czasu i aktywnie zaangażowali się w nasz projekt. Dziękujemy również Ellen Rosenberg, Karinie Wilhelms oraz agencji BG Dilworth za niestrudzoną pracę w pogoni za perfekcją.

Najbliższe wyrazy uznania kierujemy do członków Linkage Research Team, którzy poświęcili swój czas, umiejętności i wiedzę na badanie firm wzrostowych. Do tego grona zaliczają się: Stephen Cartelli, Lou Carter, David Giber, Ellen Rosenberg, James Snow, Russell Sullivan, Andrew Wilhelms i Karina Wilhelms.

Dziękujemy również setkom przedstawicieli RE/MAX, którzy poświęcili swój czas na udział w naszym projekcie. Na szczególne podziękowania zasłużyły osoby wymienione poniżej, które poświęciły

nam wiele godzin podczas spotkań: John Alexander, Pam Alexander, Kelli Amundson, Dennis Anderson, Judy Austin, Bob Baker, Tracy Baker, Nick Bailey, Tom Baron, Jay Belson, Charlie Bengel, Bruce Benham, Jeff Benson, Barry Binder, Bob Blount, Jack Brennan, Lynn Britt, Rob Campbell, Ben Christopher, Joe Clement, Frank Colatosi, Adam Contos, Judy Crowley, Ken Crowley, Leanne Crowley, Peter Crowley, Timothy Crowley, Dennis Curtin, Don Dahlberg, Jim DeCam, Peter DeGroot, Bill Echols, Bob Fisher, Brian Frantz, Mary Ann Frolick, Emily Moerdmoo Fu, Verne Gantz, Peter Gilmour, Ray Glynn, Dave Gravelle, Marilyn Guty, Don Hachenberger, Glenda Hachenberger, Gary Hackney, Gale Haisley, Jason Hall, Steve Haselton, Jim Homolka, Judy Jenson, Daryl Jespersen, Nan Jespersen, Daniel Jiminez, Margaret Kelly, Robert Kline, Gregory Koons, Jack Kreider, Howard Lein, John Lichtenwald, Dave Liniger, Gail Liniger, Ann McAfee, Matthew McAfee, Michael McAfee, Robert McAfee, Norman McClain, Ed McCloud, Ken McLachlan, Richard Mendenhall, Dave Messner, Diane Metz, David Milot, Paul Motzkus, Geoffrey Mountain, James Nelson, Chuck Ocshner, Alice O'Hare, John O'Hare, Bill Owens, Barbara Pearson, Bill Perdue, Alex Pilarski, Richard Pilarski, Frank Polzler, Edwin Quirk, Mike Reagan, Joe Reynolds, Nancy Rieger-Koons, Charles Richard Rose, Ted Rowe, Mike Ryan, Sandra Sanders, Walter Schneider, Kent Sheppard, Heather Skuce, Carolyn Smith, Greg Smith, Bill Soteroff, Stephen Squeri, Jerry Stadtler, Stephanie Stadtler, Gary Stager, Charolette Steed, Kerron Stokes, Sid Syvertson, Gary Thomas, Bob Todd, Vinnie Tracey, Gene Vaughan, Kay Wolfe, Mark Wolfe, Mike Wolfer, Wayne Wyvill, Graham Young.

Chcielibyśmy podziękować również wszystkim naszym czytelnikom, którzy przekazują nam swoje liczne uwagi, zwłaszcza zaś tym, którzy pracowali nad kolejnymi wersjami maszynopisu. Do grupy tej należą: Cheryl Smith, Lou Carter, Lin Coughlin, Bill Echols, David Giber, Judy Mahaffy, Steve Murray, Richard Rosier, John Stefano i Judy Timmerman.

Jesteśmy niezmiernie wdzięczni niesamowitym profesjonalistom z badanych przez nas firm, którzy poświęcili czas na gromadzenie danych historycznych i finansowych, a także informacji kadrowych niezbędnych w naszych pracach. Na wyrazy uznania zasłużyli: Christa Krieger z BMW, James Cappell z Canona, Will Davis z Nokii, Robert Peterson z McDonald's i Victor Vanov z Toyoty.

PHIL HARKINS
KEIT HOLLIHAN

PRZEDMOWA

Na początku zawsze jest marzenie.

— Carl Sandburg

O d samego początku marzyłem o tym, aby stworzyć najlepszą i największą na świecie sieć handlu nieruchomościami, organizację funkcjonującą z *korzyścią dla wszystkich* — dla naszych klientów, agentów, właścicieli, pracowników, *dla wszystkich*. Zajął mi to trzydzieści lat, ale w końcu moje marzenie się ziściło.

Kiedy pierwszy raz otrzymałem propozycję przedstawienia naszej historii w tej książce, odmówiłem. Nie ulega wątpliwości, że to marzenie przestało być już tylko moje. Stało się marzeniem całej wielkiej rodziny RE/MAX. To dzięki wysiłkom całej naszej rodziny udało się je urzeczywistnić. Dlaczego jednak mielibyśmy się nim dzielić ze światem zewnętrznym? Musielibyśmy pokazać nasze prywatne życie i przedstawić osobiste historie badaczom, osobom prowadzącym wywiady, wreszcie, pisarzom. Nigdy nie chodziło nam o pojedyncze osoby — przez cały czas chodziło o *nas*, o całą sieć, o marzenie.

Mniej więcej rok temu zmieniłem zdanie. Stało się to po tym, jak usłyszałem słowa: „Ta historia może pomóc wielu ludziom w opracowaniu skutecznej recepty na realizację własnych marzeń”. Temu argumentowi nie umiałem się oprzeć. Bądź co bądź w firmie RE/MAX zawsze chodziło o to, by dzielić się naszym marzeniem. Dzisiaj niniejsza

książka to w moim odczuciu jeden z elementów tego marzenia oraz narzędzie propagowania zasady *z korzyścią dla wszystkich* poza granicami firmy RE/MAX. Jestem głęboko przekonany, że opracowana przez nas formuła *z korzyścią dla wszystkich* może znaleźć zastosowanie wszędzie, w tym w nowo zakładanych firmach oraz w przedsiębiorstwach, które chcą się rozwijać, ale także w szkołach i kościołach, a być może nawet na korytarzach instytucji publicznych. Jeżeli nasza historia pomoże Ci opracować skuteczny przepis na realizację Twoich marzeń, z radością powitam Cię jako członka rodziny *z korzyścią dla wszystkich*.

W tym miejscu pragnę jednak uprzedzić, że realizacja marzeń to bardzo ciężka praca. Większość osób nie opuszcza nawet bloków startowych. Dlaczego tak się dzieje? Ponieważ ludzie często myślą marzenia z pomysłami. *Pomysł* jest tylko koncepcją. Ludzie miewają mnóstwo różnych pomysłów, niestety tylko nieliczne z nich zostają przekute w marzenia. Wyobraź sobie mnie za młodu, jak próbuję dostać się do branży handlu nieruchomościami, cudownego świata nieograniczonych możliwości. Wpadłem na pomysł, który uznałem za fantastyczny. Opracowywałem go w myślach, układałem i planowałem. Następnie zacząłem opowiadać o nim każdemu, kto tylko chciał mnie wysłuchać. Szybko jednak doszedłem do pewnego wartościowego wniosku — mój pomysł przemawiał do umysłów moich słuchaczy, nie przemawiał jednak do ich serc. Taki potencjał ma tylko marzenie. Chciałem przemawiać *zarówno* do umysłów, *jak i* do serc moich słuchaczy. W chwili stworzenia pierwszego zespołu RE/MAX doszło do zjednoczenia serc i umysłów w pełni zdeterminowanych do urzeczywistnienia naszego marzenia.

Tworząc nasz „zespół marzeń”, poszukiwałem ludzi utalentowanych, gotowych do ciężkiej pracy i — co najważniejsze — skłonnych doprowadzić do sytuacji, w której praca staje się nieodłącznym elementem ich życia. Niełatwo jest znaleźć takich mistrzów i wojowników, którzy będą z Tobą ramię w ramię walczyć o spełnienie marzenia. Jak dowiesz się z naszej historii, znalezienie księcia bądź księżniczki wymaga obcałowania naprawdę wielu żab. Mimo wszystko można ich znaleźć — trzeba tylko odpowiednio długo i intensywnie szukać. Tak też zrobiliśmy, dzięki czemu powstał zespół stanowiący trzon naszej organizacji. Dzisiaj RE/MAX to tysiące niezwykle skutecznych zespołów

rozsianych po całym świecie. Z niecierpliwością wyczekuję też powstania nowych grup, które będą kontynuować dzieło przemiany branży handlu nieruchomościami.

Ktoś może stwierdzić, że sukces firmy RE/MAX to wyłącznie kwestia szczęścia. Nie przeczę, że wielokrotnie los się do nas uśmiechał. Chciałbym jednak podkreślić, że wybór odpowiednich członków zespołu oraz rekrutacja znakomitych ludzi na partnerów na całym świecie to dwie sfery, w których nie można mówić wyłącznie o przypadku. W tych dziedzinach najważniejszą rolę odegrały wiedza, analizy, wysiłek i ciężka praca.

Rodzinę RE/MAX budujemy w przekonaniu, że jej potencjalnym członkom sprzedajemy nasze marzenie, oni zaś muszą nas przekonać, że potrafią stać się częścią tego marzenia. Muszą być w nie prawdziwie i autentycznie zaangażowani. To również od samego początku stanowiło jedną z fundamentalnych zasad przyświecających nam w naszej działalności. Chciałem wówczas — i chcę nadal — otaczać się ludźmi, którzy podobnie jak ja wierzą w to marzenie, którzy tak samo mocno jak ja chcą je zrealizować i którzy są gotowi pracować równie ciężko jak my wszyscy od samego początku. Także teraz każdego kolejnego dnia staram się dawać z siebie wszystko, aby dzień za dniem mijały *z korzyścią dla wszystkich*. Wszyscy członkowie naszej firmy doskonale wiedzą, że poświęcam się jej w pełni. Taki już jestem i nie zamierzam udawać nikogo innego. Chcę pracować z ludźmi, którzy żywią wobec firmy takie samo zaangażowanie, taką samą pasję i taką samą motywację.

W tych wszystkich moich wysiłkach nigdy nie byłem osamotniony. Nie ma najmniejszych wątpliwości co do tego, że zespół, który dał początek całej organizacji, włożył w nią całe swoje serce i duszę. Dzisiaj w ten sam sposób powstają kolejne oddziały RE/MAX na całym świecie. Pierwszy zespół RE/MAX wyznaczył również standardy związane z pracą zespołową i wspieraniem się nawzajem — zasady te stanowią dziś fundament naszej globalnej sieci, w ramach której ponad 100 tysięcy partnerów z ponad 50 krajów podejmuje wspólne starania *z korzyścią dla wszystkich*. Nigdy nie zdołałem wyrazić do końca wielkiego podziwu i wdzięczności, które czuję wobec członków tamtego pierwszego zespołu. Chciałbym podziękować wszystkim tym, którzy uczestniczyli w naszym rozwoju na wszystkich jego etapach. Od pierwszych

dni w latach siedemdziesiątych, przez burzliwe lata osiemdziesiąte i lata dziewięćdziesiąte, stanowiące okres szybkiego wzrostu, aż po dzień dzisiejszy, po XXI wiek — to była naprawdę szalona podróż, i ta podróż będzie trwać.

Chciałbym podkreślić, że nasza historia absolutnie nie zbliża się do zakończenia. W globalnej branży obrotu nieruchomościami, w której mam zaszczyt działać już od ponad trzydziestu lat, ciągle jeszcze tkwi potencjał do dalszego rozwoju. W Ameryce Północnej, czyli w regionie, w którym działamy obecnie najprężniej, ponad połowa amerykańskich i kanadyjskich rodzin (wyrażana wartością ich majątków) mieszka w domach. Mamy zaszczyt współtworzyć branżę, która zajmuje się ochroną i zabezpieczaniem ich stanu posiadania. Możemy być również dumni z tego, że nasza branża doprowadziła do usunięcia tak wielu barier. Firma RE/MAX może się poszczycić tym, że jako jedna z pierwszych organizacji aktywnie kierowała oferty rekrutacyjne do kobiet, włączając je do naszych zespołów i do naszej rodziny. Będziemy podejmować dalsze działania na rzecz usuwania barier rasowych, kulturowych, religijnych, płciowych czy związanych z wiekiem. Chcemy, aby balony RE/MAX unosiły się nad głowami przedstawicieli najróżniejszych grup.

Z dzisiejszego punktu widzenia uważam, że o sile naszej firmy zadecydowała nieustanna walka. Stawiliśmy czoła każdemu możliwemu kryzysowi. Wspólnie zbudowaliśmy zjednoczony zespół, którym zamierzaliśmy pozostać — nawet wówczas, gdy ogarniały nas wątpliwości i nie wiedzieliśmy, czy nam się uda. Nie sądzę, aby jakakolwiek firma, która nie wyznaje filozofii *z korzyścią dla wszystkich*, zasługiwała na miano naprawdę wielkiej. To właśnie ten cel jest spoiwem, które łączy zespół w każdych okolicznościach — to on stanowi sedno każdego udanego przedsięwzięcia.

Niedawno ktoś mnie zapytał, która z cech mojego stylu zarządzania pomogła doprowadzić firmę RE/MAX do dzisiejszych sukcesów. Przyznam, że nie bardzo wiedziałem, co odpowiedzieć, ponieważ nigdy nie uważałem się za wybitnego menedżera. Właśnie z tego powodu zawsze starałem się otaczać świetnymi menedżerami. Rozwijając wspólnie firmę, przez trzydzieści lat kierowaliśmy się zasadą *z korzyścią dla wszystkich*, która obowiązywała nie tylko w naszych biurach i domach,

lecz również poza nimi. Dzięki wypracowanym sukcesom mogliśmy stworzyć Wildlife Experience Museum. Finansujemy badania nad nowotworami, szpitale i fundacje. Im bardziej się rozwijamy, tym więcej pieniędzy możemy przekazywać na te cele. Oto nasze dziedzictwo — właśnie to chcielibyśmy przekazać następnemu pokoleniu: że ono również może uwierzyć w nasze marzenie i zrozumieć, co to naprawdę znaczy działać *z korzyścią dla wszystkich*.

DAVE LINIGER
RE/MAX
PREZES I WSPÓŁZAŁOŻYCIEL

Denver, Kolorado
Październik 2004

WPROWADZENIE

Sukces tworzą ludzie

RE/MAX to niekwestionowany lider w branży nieruchomości na świecie. Firma rozwija się od 40 lat, działa w ponad 90 krajach i zrzesza w tej chwili prawie 90 tysięcy agentów, którzy pracują w niemal 7000 biur nieruchomości na całym świecie. Agentami sieci są z założenia ludzie profesjonalni, etyczni i samodzielni, przedsiębiorcy nastawieni na sukces i doskonalenie zawodowe — najlepsi z najlepszych. W ramach swojej działalności na rynku podejmują oni decyzje o charakterze strategicznym: budują portfel ofert nieruchomości oraz szerokie grono klientów sprzedających, wynajmujących i poszukujących nieruchomości. Rozbudowują również własne sieci poleceń i kontaktów z innymi pośrednikami, aby w ten sposób szybciej realizować sprzedaż czy zakup nieruchomości. Inwestują w marketing własny oraz w marketing pozyskanych przez siebie ofert. Najlepsi sprzedawcy zatrzymują nawet do 95 procent (w Polsce 80 procent) wypracowanego przez siebie wynagrodzenia. Wszyscy korzystają bez ograniczeń z dorobku sieci i wszystkich dostępnych narzędzi. Właściciel biura wspiera natomiast działania agentów poprzez tworzenie zaplecza organizacyjnego, obsługę administracyjną, zapewnienie dostępu do technologii oraz szkolenia i marketing. Duży wpływ na wynik firmy i jej agentów ma dzielenie się wiedzą i praktycznymi doświadczeniami zawodowymi, a także wzajemna współpraca. Źródło siły stanowi

synergia działania wszystkich uczestników sieci oraz marka, którą agent nieruchomości posługuje się na lokalnym rynku, a w której budowaniu uczestniczą wszyscy członkowie sieci.

$$1+1 = 11 \text{ ☺}$$

Warto też zwrócić uwagę na jeszcze jeden bardzo istotny element — współodpowiedzialność za sukces: samodzielny, ale nie sam.

Udaną karierę na rynku nieruchomości może zbudować niemal każdy. Jednak nie każdy, kto podejmuje aktywność na tym rynku, dostaje dożywotnią gwarancję satysfakcji zawodowej, osobistej i finansowej. Dla świeżo upieczonego przedsiębiorcy jednym z najlepszych sposobów na maksymalizację szans na sukces jest bez wątpienia przyłączenie się do znanej i rozpoznawalnej marki, której know-how i zdobyte przez lata doświadczenie pozwolą uniknąć wielu błędów i przyswoić sobie najlepsze metody prowadzenia działalności z wykorzystaniem sprawdzonych i powszechnie stosowanych działań marketingowych, technologii, szkoleń, standardów, procesów i procedur.

Powracający emigranci, którzy znają markę RE/MAX z rynków zachodnich

7 stycznia 2007 roku. Dwoje ludzi — małżeństwo, które spędziło 20 lat poza granicami Polski — właśnie usiadło wygodnie w fotelach samolotu, który miał ich zabrać z powrotem do Toronto po kolejnej wizycie w kraju. Była to wizyta szczególna, ponieważ miała na celu poszukiwanie nowej drogi życiowej i zawodowej w związku z planowanym powrotem na stałe do Polski. Dwa tygodnie spędzone na intensywnym przeszukiwaniu dostępnych opcji, rozpoznawaniu rynku i jego możliwości oraz świadczym wypoczynku w gronie rodziny spotęgowały w nich chęć zmiany. Przez jakiś czas rozmawiali o tym, jak zmieniła się Polska od czasu ich poprzedniej wizyty cztery lata wcześniej, oraz o tym, ile pozytywnych zmian dokonało się w ciągu zaledwie kilku lat. Wspominali między innymi o tym, jak wiele nowoczesnych inwestycji budowlano-drogowych zostało ukończonych lub jest obecnie w trakcie realizacji. Temat był bliski ich sercom, ponieważ od dłuższego czasu małżeństwo to łączyło pracę

dla międzynarodowych korporacji z prowadzeniem własnej firmy. W Kanadzie dobrze im się wiodło, zajmowali liczące się stanowiska, prowadzili ustabilizowane i szczęśliwe życie, dysponowali też dostatecznymi środkami, aby poprzez inwestycje w nieruchomości zabezpieczyć własną przyszłość. Coś jednak coraz bardziej ciągnęło ich do Polski, gdzie mieszkała cała ich rodzina i gdzie zostawili znajomych oraz przyjaciół. Przeglądając w samolocie kupione na lotnisku czasopisma, Adam na dłuższą chwilę skupił wzrok na jednym z artykułów w magazynie „Własny Biznes Franchising”, po czym spojrzał na swoją żonę i powiedział: „Wiesz, że RE/MAX jest już w Polsce?”. Znali tę markę z Kanady. Dalej porozumieli się już bez słów, wymienili tylko wymowne spojrzenia. Sieć RE/MAX znali z „własnego, kanadyjskiego podwórka”. Ta marka stanowi synonim jakości, profesjonalizmu, a przede wszystkim sukcesu. Udział marki w rynku wynosi około 30 procent, a w niektórych miejscach dochodzi do 40 procent. Co trzecia transakcja jest przeprowadzana przez agenta RE/MAX. Biura tej firmy cieszą się porównywalną rozpoznawalnością jak Apple, BMW czy McDonald's. Adam i Ewa znaleźli swoją niszę. Czuli się wypaleni pracą dla korporacji i wiedzieli, że po powrocie chcieliby prowadzić własny biznes. Skoro firma RE/MAX funkcjonuje w Polsce, a oni interesują się branżą nieruchomości (Ewa posiadała nawet uprawnienia pośrednika w Kanadzie), to zakup licencji franczyzowej RE/MAX wydawał im się jedynym możliwym rozwiązaniem, zwłaszcza w — bądź co bądź — nowym dla nich kraju, który opuszczali jeszcze za czasów komunizmu. Startowanie od zera z zupełnie nową firmą (np. „Adam i Ewa Nieruchomości”) nie wchodziło dla nich w grę. Wiedzieli, że nie tędy droga. Byłoby to przedsięwzięcie zbyt czo- i kapitałochłonne oraz zdecydowanie zbyt ryzykowne jak na ich standardy. Uważali za zupełnie oczywiste, że jeśli mają prowadzić własny biznes, to tylko na zasadzie franczyzy i tylko z najlepszym graczem na rynku. Już wkrótce — po kilkudniowych poszukiwaniach w internecie, rozmowach ze znajomymi z obydwu krajów i kontakcie z przedstawicielami firmy RE/MAX oraz kilku innych rodzimych i zagranicznych sieci franczyzowych i bankowych funkcjonujących na polskim rynku — doszli do wniosku, że lepszego rozwiązania po prostu nie ma. Żadna inna firma nie

mogła się pochwalić tak długą i spektakularną historią sukcesów czy globalnym zasięgiem. W ich przekonaniu marka RE/MAX nie miała sobie równych. Odpowiadała im też filozofia firmy działającej „z korzyścią dla wszystkich”.

Kolejny raz przylecieli we dwoje do kraju we wrześniu 2008 roku, tym razem na stałe. Ewa musiała załatwić wcześniej kilka formalności w maju 2008 roku — podczas tygodniowego pobytu w Warszawie szukała odpowiedniego lokalu, zakładała spółkę i podpisywała umowę franczyzową. Już kilka dni po powrocie do stolicy Adam i Ewa uczęszczali na studia podyplomowe w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Dziś oboje prowadzą własne biuro nieruchomości, które rozpoczęło działalność w styczniu 2009 roku. Dodatkowo w maju 2012 roku nabyli prawa master do pięciu województw w Polsce i zarządzają rozwojem sieci w ramach Regionalnego Biura RE/MAX w Polsce Środkowo-Wschodniej.

Gotowy koncept i możliwość wzięcia spraw w swoje ręce zapewnia sukces wielu ludziom, którzy postawili na markę RE/MAX. Znakomicie odnajdują się tutaj zarówno młodzi, którzy uczą się zawodu od podstaw, jak i osoby, które z wcześniejszych doświadczeń zawodowych czerpią dodatkową siłę w budowaniu własnej działalności w strukturach sieci. Najlepsze wyniki (w kategorii „samodzielny agent nieruchomości lub własne biuro”) uzyskują dzisiaj osoby w przedziałach wiekowych od 30+ do 50+, które porzucają etat lub rezygnują z pracy w korporacji, wychodząc często z założenia, że krępuje to ich kreatywność lub po prostu ogranicza ich niezależność czy swobodę działania i zarobkowania. Często są to też osoby wykonujące wolne zawody, które czerpią z zasobów sieci wsparcie dla realizacji swoich celów i z powodzeniem rozwijają swoją działalność. Dobrze sprawdzają się również ludzie, które powracają do kraju „z dorobku”. Możliwości związane z funkcjonowaniem w sieci wykorzystują chociażby przez wielostopniowy rozwój kariery — od agenta nieruchomości do właściciela niezależnego biura RE/MAX.

**Rezygnuję z etatu — czyli młoda, przedsiębiorcza
i ambitna porzuca karierę w korporacji,
by w końcu rozwinąć żagle we własnym biznesie**

Lipiec 2008 roku. Ewa od kilkunastu lat pięła się po szczeblach kariery zawodowej w międzynarodowej korporacji, doświadczając wszystkich jej blasków i cieni. Gdy nadszedł odpowiedni moment, postawiła wszystko na jedną kartę. Porzuciła etat, żeby realizować swoje marzenia o niezależności zawodowej i posiadaniu własnej firmy. Początkowo miała to być restauracja. Miała odpowiednie doświadczenia, wiedzę i pomysł, rozpoczęła więc poszukiwania właściwego lokalu, w którym mogłaby urządzić wymarzoną restaurację. Pierwsze kroki stawiała oczywiście w internecie. Przejrzała dostępne oferty sprzedaży lokali spełniających jej podstawowe kryteria, takie jak: lokalizacja, wielkość i możliwości adaptacji lokalu do projektu oraz — oczywiście — cena. Już przeglądając pierwsze oferty nieruchomości na portalach internetowych, zwróciła uwagę na to, że są one bardzo enigmatyczne, niewiele mówią o samej nieruchomości i że żadna z nich nie wskazuje choćby przybliżonej lokalizacji, co miało dla Ewy bardzo duże znaczenie. Rozpoczęła więc regularną współpracę z kilkoma agentami nieruchomości, którzy z racji wykonywanego zawodu mieli większe rozeznanie na lokalnym rynku i — pracując za wynagrodzeniem (bo z każdym z nich Ewa musiała podpisać umowę pośrednictwa na wypadek nabycia jednej z oferowanych nieruchomości) — powinni umożliwić jej znalezienie odpowiedniego lokalu w krótszym czasie. Spodziewała się również wsparcia w negocjacjach i zapewnienia bezpieczeństwa finalizacji transakcji. Po kilku miesiącach oglądania ofert, które zupełnie nie odpowiadały jej oczekiwaniom, rozczarowana dotychczas współpracującymi z nią pośrednikami Ewa zadała sobie pytanie: „Może tutaj, bardziej niż kolejna restauracja, przydałoby się naprawdę nowoczesne, zorientowane na klienta biuro obrotu nieruchomościami?”.

Warto się temu przyjrzeć bliżej.

Początki polskiego rynku pośrednictwa w obrocie nieruchomościami

Ukształtowanie się na polskim rynku zawodowej działalności w zakresie obsługi obrotu nieruchomościami datuje się umownie na koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. Czas wielkiej transformacji i przejście do gospodarki rynkowej zapewniającej swobodę kształtowania rynku przez podmioty w nim uczestniczące oraz uwolnienie prywatnej przedsiębiorczości stał się również początkiem rozwoju zawodu pośrednika w obrocie nieruchomościami i wzrostu zapotrzebowania na specjalistów z tej branży. Wielu upatrywało w rynku nieruchomości swojej szansy na wielki sukces biznesowy. W tym czasie każdy, kto chciał robić karierę na rynku nieruchomości, mógł — bez względu na wykształcenie, indywidualne predyspozycje czy dotychczasowe doświadczenia zawodowe — zarejestrować i rozpocząć działalność w obszarze obsługi tego rynku. Trudno było jeszcze mówić o uporządkowanym i profesjonalnym segmencie usług w zakresie nieruchomości.

Formalno-prawne podstawy świadczenia usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami w Polsce

Dopiero rok 1997 przyniósł bardziej uporządkowane przepisy dotyczące samego obrotu nieruchomościami. Wtedy to uchwalono Ustawę z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami. Nowe przepisy zostały poszerzone o regulacje dotyczące działalności zawodowej, której przedmiotem jest gospodarowanie nieruchomościami. Przepisy weszły w życie 1 stycznia 1998 roku. Potem podlegały modyfikacjom, choćby w 2002 roku, kiedy to wprowadzono wymóg uzyskania państwowej licencji zawodowej przez osoby wykonujące czynności z zakresu pośrednictwa w obrocie, zarządzania czy rzeczoznawstwa majątkowego w obszarze nieruchomości. Działania te zmierzały przede wszystkim do uregulowania rynku oraz zapewnienia jak najwyższego poziomu usług w tym zakresie. Ważnym elementem funkcjonowania zawodów nieruchomościowych stały się też obowiązujące standardy zawodowe.

Regulacje dotyczące statusu pośrednika w obrocie nieruchomościami wymagały od agentów pracujących w Polsce przede wszystkim uży-

skania uprawnień do wykonywania zawodu — wpisu do centralnego rejestru pośredników (sam tytuł podlegał zaś ochronie prawnej). Licencjonowany pośrednik posiadał uprawnienia do wykonywania czynności pośrednictwa w nabywaniu i zbywaniu praw do nieruchomości oraz najmu i dzierżawy nieruchomości lub ich części. Ponadto pośrednik miał również uprawnienia do wykonywania opracowań, ekspertyz oraz świadczenia doradztwa w zakresie rynku nieruchomości. W swych działaniach mógł korzystać z pomocy osób trzecich, nieposiadających uprawnień zawodowych (bez licencji), niemniej ponosił wszelką odpowiedzialność zawodową za ich działania. Ponadto pośrednik w obrocie nieruchomościami zobowiązany był do posiadania ważnego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej za szkody wyrządzone w związku z wykonaniem czynności pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Ustawa nakładała również na pośredników obowiązek ustawicznego kształcenia. Pod tym względem pośrednicy mogą się czuć usatysfakcjonowani, gdyż oferta skierowanych do nich szkoleń zawodowych jest bardzo szeroka. Na naszym rynku ciągle jednak jest zbyt mało ofert specjalistycznych szkoleń i treningów doskonalących umiejętności sprzedażowe, negocjacyjne czy też w zakresie budowania długoterminowych relacji i systemów poleceń, dedykowanych dla profesjonalistów z branży nieruchomości.

Czynności pośrednictwa w obrocie nieruchomościami mogły być wykonywane tylko i wyłącznie na podstawie umowy zawartej w formie pisemnej (pod rygorem nieważności) ze zleceniodawcą, który korzysta z usług pośrednika. Wykonywanie usług pośrednictwa w obrocie nieruchomościami winno się odznaczać najwyższą starannością, chronić w sposób szczególny interesy osób, na rzecz których działa pośrednik, i uwzględniać zasady równego i uczciwego traktowania wszystkich stron transakcji. Pośrednikom zapewniono również swobodę stowarzyszania się w ramach organizacji zawodowych (stowarzyszenia i federacje).

Posiadając ogólną wiedzę na temat organizacji polskiego rynku nieruchomości, Ewa zadała sobie kolejne pytanie: „Czy podołam zadaniu stworzenia dobrze prosperującego biura nieruchomości i znajdę odpowiednich współpracowników, z którymi uda mi się zbudować system świadczenia usług zdolny zaspokoić oczekiwania

i potrzeby klientów? A może ktoś przede mną już to wymyślił i ma gotowy, sprawdzony pomysł na sukces w branży nieruchomości?”.

Trzeba to sprawdzić.

Struktura polskiego rynku pośrednictwa

Od początku swojego istnienia zawód pośrednika w obrocie nieruchomościami był w Polsce utożsamiany raczej ze specjalistami wykonującymi pracę samodzielnie lub z ramienia niewielkich biur pośrednictwa, w których pośrednik zatrudniał osoby wspierające jego działalność. Często były to po prostu firmy rodzinne. Pierwsze lata XXI wieku przyniosły w Polsce częściową konsolidację na rynku pośrednictwa. Wtedy to zaczęliśmy obserwować narodziny pierwszych sieci zrzeszających od kilku do kilkunastu biur nieruchomości pod jedną marką, a także powstawanie zupełnie nowych marek, które wysoko oceniały potencjał rosnącego rynku nieruchomości i dążyły do powiększania swojego w nim udziału poprzez wcielanie w swoje struktury już istniejących niewielkich agencji pośrednictwa w handlu nieruchomościami oraz proponowanie gotowego konceptu i marki podmiotom dopiero rozpoczynającym działalność na rynku. W tym czasie zaczęły się rozwijać w Polsce również pierwsze systemy franczyzowe w branży pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Standardy świadczenia usług pośrednictwa na polskim rynku nieruchomości

Ustawa o gospodarce nieruchomościami wskazywała wyraźnie, że czynności pośrednictwa mogą być wykonywane jedynie na podstawie umowy pośrednictwa zawartej w formie pisemnej. Kwestia została doprecyzowana poprzez wskazanie, że „umowa pośrednictwa może być zawarta z zastrzeżeniem wyłączności na rzecz pośrednika w obrocie nieruchomościami lub podmiotu prowadzącego działalność”. Jednak wciąż najbardziej rozpowszechnioną formą współpracy na rynku pośrednictwa w obrocie nieruchomościami pozostaje tak zwana umowa otwarta. Takie umowy stanowią odpowiedź na utrwaloną wśród klientów w Polsce praktykę powierzania sprzedaży jednej nieruchomości wielu pośrednikom jednocześnie, wynikającą z oczekiwania, że pozwoli

to przyciągnąć wielu potencjalnych kupujących i przyspieszyć sprzedaż. W praktyce zaś takie działanie skutkuje raczej słabszą ekspozycją oferty na rynku, chaosem informacyjnym, brakiem ukierunkowanego marketingu oraz mniejszą motywacją pośredników do skutecznego zajęcia się sprzedażą, a niekiedy wręcz ograniczeniem potencjalnym kupującym dostępu do oferty poprzez uzależnienie go od podpisania umowy pośrednictwa również przez potencjalnego kupującego. Nagrodę, czyli wynagrodzenie za czynności pośrednictwa, otrzyma przecież tylko ten pośrednik, który zdoła udokumentować, że do skojarzenia stron transakcji doszło w wyniku jego działania. Odrębną kwestią jest to, czy któryś z konkurujących ze sobą pośredników w ogóle będzie miał szansę na sfinalizowanie transakcji. Dlaczego? Ponieważ najczęściej sam sprzedający również próbuje sprzedawać — nie współpracuje, lecz konkuruje z zatrudnionymi przez siebie pośrednikami (na przykład ceną). Zwyczaj zawierania umów pośrednictwa z obiema stronami przyszłej transakcji — zarówno ze sprzedającym, jak i z kupującym — oraz pobieranie wynagrodzenia za pośrednictwo od obu stron może również budzić wątpliwości natury etycznej i rodzić pytanie, czy uda się w takim razie pogodzić interesy i zadbać o równe traktowanie wszystkich uczestników transakcji. Regulacje prawne dotyczące rynku pośrednictwa w obrocie nieruchomościami pozwalały na reprezentowanie przez pośrednika równocześnie obu stron, natomiast nie wyłączały odpowiedzialności zawodowej pośrednika z tytułu wykonywanych czynności wobec sprzedającego i kupującego — bez względu na to, czy na mocy umowy pośrednictwa działał on na zlecenie jednej, czy obu stron.

Pytanie Ewy: „Na ile sprawdza się taki model pracy na rynku pośrednictwa? Czy w innych krajach o dużo dłuższych tradycjach pośrednicy pracują podobnie? Co tak naprawdę powinno stanowić istotę pracy profesjonalnego i skutecznego pośrednika w obrocie nieruchomościami?”.

Długoletnia tradycja zawodów z branży nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie czy krajach Europy Zachodniej stanowi źródło dużego prestiżu tych profesji. Interdyscyplinarny charakter zawodu pośrednika, a także wymagania co do jego wszechstronnej wiedzy,

wysokiego profesjonalizmu, dużych umiejętności interpersonalnych, uwagi i empatii wobec potrzeb klienta oraz skuteczności działania decydują o tym, że zalicza się on do zawodów dużego zaufania. Podobnie jak wybiera się lekarza rodzinnego, doradcę podatkowego czy prawnika — tak wybiera się odpowiedniego agenta, który w naszym imieniu zajmie się wszelkimi jego sprawami związanymi z nieruchomościami.

W Polsce wciąż jeszcze nie udało się zbudować odpowiedniego prestiżu zawodu pośrednika w obrocie nieruchomościami. Może dlatego, że jest to nadal bardzo młody rynek, a może dlatego, że sami pośrednicy nie zawsze dbają o wysoką jakość pracy, etykę i najlepiej pojęty interes swoich klientów.

Ewa podsumowała swoje dociekania dotyczące pośrednictwa na rynku nieruchomości. „Co będzie niezbędne, aby osiągnąć sukces w tym biznesie?” Wiedza, doświadczenie, umiejętności negocjacyjne i interpersonalne, narzędzia pozyskiwania klientów i podtrzymywania ich lojalności, rozwinięta technologia zarządzania firmą, wielostopniowy marketing i możliwość świadczenia usług również poza wąsko zdefiniowanym rynkiem lokalnym. I najważniejsze — odpowiedni zespół! Klamka zapadła — pięć lat temu Ewa zdecydowała się przystąpić do międzynarodowej sieci biur nieruchomości, która właśnie rozpoczynała ekspansję na polskim rynku. Wybrała markę RE/MAX. Jej biuro w Bielsku-Białej rozpoczęło działalność we wrześniu 2008 roku.

Od stycznia 2011 roku Ewa zarządza też rozwojem sieci w ramach Regionalnego Biura RE/MAX w Polsce Południowej, będąc właścicielką praw master do pięciu województw.

Idzie nowe

Rok 2014 będzie rokiem przełomowym dla osób z polskiej branży pośrednictwa w obrocie nieruchomościami ze względu na realizowany obecnie proces deregulacji zawodów związanych z nieruchomościami, na skutek którego zostaną wprowadzone daleko idące zmiany. Z Ustawy o gospodarce nieruchomościami zostanie wykreślony zawód pośrednika w obrocie nieruchomościami. Od 1 stycznia 2014 roku pośredniczyć w obrocie nieruchomościami będzie mógł każdy, bez ograniczeń.

A kogo wybierze rynek? Komu pisane będą stabilizacja prowadzonej działalności i sukces? Które biura nieruchomości spotkają się z pozytywną opinią uczestników rynku, zadowolonych z zawartych transakcji i skłonnych udzielać swoim agencjom pozytywnych rekomendacji?

Rynek postawi na najlepszych

W 2008 roku sieć niezależnie zarządzanych, franczyzowych biur nieruchomości RE/MAX, wywodząca się ze Stanów Zjednoczonych, była już obecna niemal na wszystkich kontynentach. Od kilkunastu lat (od 1995 roku) za sprawą Franka Polzlera i Waltera Schneidera sieć rozwija się sukcesywnie również na terenie całej Europy i obecnie liczy prawie 12 000 agentów działających w 1500 biurach w 33 krajach. Każdy, kto decyduje się na uruchomienie własnego biura w sieci lub przystąpienie do niej jako stowarzyszony agent nieruchomości, uzyskuje dostęp do sprawdzonych rozwiązań w zakresie prowadzenia własnej firmy na rynku nieruchomości. Do podstawowych atrybutów uczestnictwa w zorganizowanej sieci należy dostęp do rozbudowanych narzędzi technologicznych. Umożliwiają one sprawne planowanie i zarządzanie działalnością. Ułatwiają też rozwijanie współpracy z dotychczasowymi klientami i pozyskiwanie nowych poprzez wykorzystanie aplikacji marketingu elektronicznego. Sprawdzony i skuteczny system współpracy pomiędzy agentami całej sieci — międzynarodowy MLS RE/MAX (Multiple Listing System, czyli system wymiany ofert nieruchomości i informacji o klientach poszukujących) pozwala na szybsze odnalezienie oferty odpowiadającej oczekiwaniom klienta, a tym samym na skrócenie czasu realizacji transakcji. Wciąż jednak najważniejszy jest bezpośredni kontakt z żywym człowiekiem i umiejętność szybkiego reagowania na jego potrzeby w zakresie zakupu czy sprzedaży nieruchomości. Największą sztuką i wyzwaniem w pracy z ludźmi będzie rozpoznanie ich faktycznych potrzeb, motywacji i ograniczeń oraz pomoc w urzeczywistnieniu ich celów. Mówimy tutaj między innymi o wyborze odpowiednich ofert, wsparciu w procesie negocjacji warunków przyszłej transakcji, dbałości o jej bezpieczeństwo czy też zapewnieniu dodatkowych usług innych specjalistów (takich jak współpraca z architektem czy ekipą budowlaną, organizacja przeprowadzki

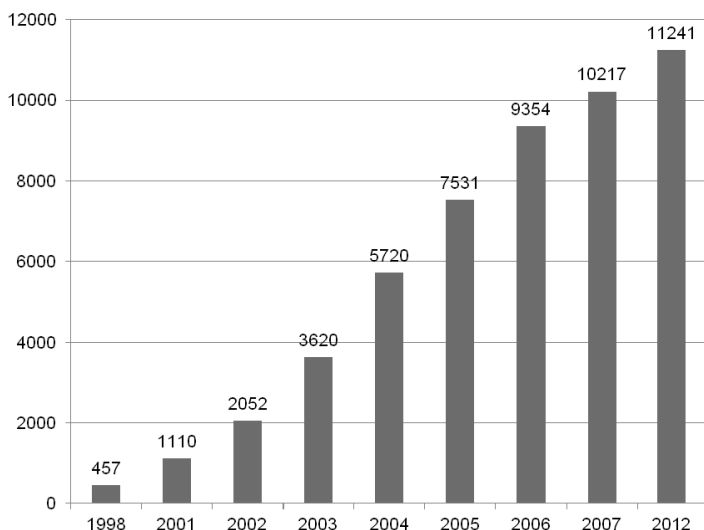
czy też ubezpieczenie nieruchomości). Trzeba też dbać o podnoszenie kwalifikacji zawodowych i doskonalenie umiejętności dostosowania się do wymagań współczesnego rynku nieruchomości. Odpowiednio dobrane szkolenia — zarówno w formach tradycyjnych, jak i online — dodatkowo wspierają rozwój działalności właścicieli, kadry zarządzającej i agentów nieruchomości. Klienci, uczestnicy rynku nieruchomości, wysoko cenią również etykę zawodową oraz koncentrację na zaspokojeniu ich rzeczywistych potrzeb, a nie na doprowadzeniu do finalizacji transakcji za wszelką cenę. Liczą się ludzie, a nie budynki. Wszystkich agentów RE/MAX wiązała postanowienia kodeksu etycznego.

Oprócz sprawdzonego know-how, wsparcia i doświadczenia sieci, technologii czy systemów szkoleniowych istotnym argumentem jest również rozpoznawalność marki. Umacnia to zaufanie klientów i pozwala na pozyskiwanie coraz szerszego ich grona, klienci bowiem chętniej ufają sprawdzonej i rekomendowanej przez innych firmie. A marka zobowiązuje. RE/MAX od lat jest stawiany na równi z największymi i najbardziej rozpoznawalnymi markami świata — z najlepszymi z najlepszych, takimi jak Apple, Boeing, Microsoft, Coca-Cola, Hewlett Packard i wiele, wiele innych.

Z korzyścią dla wszystkich

Twórcą sukcesu RE/MAX jest Dave Liniger. Czterdzieści lat temu, wybierając nazwę dla swojej firmy, kierował się przede wszystkim jej główną misją: **Real Estate MAX**imums. Koncepcja sieci opiera się bowiem na dążeniu do zapewnienia maksymalnych korzyści wszystkim jej uczestnikom: klientom, którzy uzyskują najlepszą jakość usług, agentom pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, którym umożliwia się nieograniczony rozwój działalności i maksymalne zyski, oraz właścicielom biur, których sukces opiera się na współpracy z najlepszymi sprzedawcami i którzy korzystają z najskuteczniejszych na rynku technik pracy. Powodzenie w realizacji ich wspólnego celu oraz celów i zamierzeń każdego z nich z osobna zależy przede wszystkim od sprawnego i skutecznego współdziałania.

wykres



Skuteczności tego systemu współdziałania dowodzi obecna, utrzymująca się od wielu lat pozycja firmy RE/MAX na świecie. Slogan „NIKT NA ŚWIECIE NIE SPRZEDAJE WIĘCEJ NIERUCHOMOŚCI NIŻ RE/MAX” nie jest wynikiem pracy specjalistów od marketingu i PR, ale rzeczywistych sukcesów w sprzedaży.



RE/MAX w Polsce — czy tutaj da się powtórzyć ten sukces?

Wprowadzanie koncepcji RE/MAX w naszym kraju rozpoczęło się z końcem 2007 roku, kiedy w Polsce trwał jeszcze boom na rynku nieruchomości. Nieudane próby wejścia na polski rynek nieruchomości zdążyły już przeprowadzić inne silne marki z rodowodem amerykańskim — Century 21 i Coldwell Banker. Założyciele RE/MAX w Polsce mieli się wtedy zmierzyć nie tylko z nadchodzącym załamaniem (z kryzysem

na rynku nieruchomości), ale również z szeregiem przeszkód proceduralnych, pewną niechęcią ze strony środowisk zawodowych pośredników w obrocie nieruchomościami oraz wciąż silną wśród osób aktywnych zawodowo obawą przed podjęciem wyzwania w postaci prowadzenia własnej działalności gospodarczej i pracy na własny rachunek — obawą przed braniem na siebie odpowiedzialności za własny sukces. Pojawiła się także jeszcze jedna przeszkoda. RE/MAX od początku stawiał na model pracy rozpowszechniony od lat na rynkach rozwiniętych, opierający się na zasadzie reprezentowania wyłącznie jednej strony transakcji, pobierania wynagrodzenia za pracę tylko od jednej strony transakcji i stosowania we współpracy tak zwanej ekskluzywnej umowy pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Wspomniana „ekskluzywna umowa pośrednictwa” to nic innego jak obecna od wielu lat na polskim rynku nieruchomości „umowa z zastrzeżeniem wyłączności na rzecz pośrednika w obrocie nieruchomościami lub podmiotu prowadzącego działalność”. Wówczas również okazało się, że niewielu specjalistów rynku nieruchomości rozumie ideę umów z klauzulą wyłączności oraz że wielu klientów (uczestników rynku nieruchomości) nie wykazuje gotowości do podjęcia współpracy na wyłączność, zwyczajnie nie zdając sobie sprawy z tego, jak wiele korzyści ona niesie dla nich samych i jaką przewagę na rynku daje agentowi reprezentującemu wyłącznie ich interesy. To również znakomite i wciąż niedoceniane przez polski rynek narzędzie skutecznej współpracy pomiędzy samymi agentami.

Pomimo tak trudnych uwarunkowań rynkowych sieć RE/MAX zaczęła otwierać na terenie Polski kolejne biura nieruchomości. Pierwsze biura, rozlokowane strategicznie w największych polskich aglomeracjach, powstały w Warszawie, Łodzi, Poznaniu, później również we Wrocławiu, Krakowie i Katowicach, a także w Zakopanem i wielu innych miastach. Franczyzobiorcami i menedżerami w biurach sieci RE/MAX w Polsce są osoby, które już wcześniej zgromadziły praktyczne doświadczenia na rynku nieruchomości i poszukiwały nowych rozwiązań dla rozwoju swojej działalności, ale także przedsiębiorcy, którzy zainwestowali w silną, światową markę, aby korzystając z jej doświadczenia, zapewnić sobie możliwość sprawnego i bezpiecznego wejścia na rynek i utrzymania się na nim bez względu na koniunkturę.

Tajemnica powodzenia tkwi przede wszystkim w silnym przywództwie, konsekwencji w działaniu, ciągłym doskonaleniu umiejętności i wysokiej jakości świadczonych usług. W takim środowisku powstają i rozwijają się zespoły agentów nieruchomości pracujących z marką RE/MAX w Polsce.

Rozwój biur czy agencji nieruchomości marki RE/MAX na terenie Polski opiera się na współdziałaniu z biurami regionalnymi, których zadaniem jest zapewnienie dostępu do narzędzi technologicznych, wdrożenie systemu szkoleń oraz prowadzenie działań marketingowych.

Żyjemy i pracujemy w cyberprzestrzeni

Jeżeli chodzi o technologie, RE/MAX udostępnia swoim współpracownikom najnowocześniejszy system zarządzania pracą — jest to interaktywna platforma iConnect. Podstawowe jej funkcje to dostęp do ogólnosiwiatowego MLS RE/MAX: kojarzenie klientów, aplikacje do zarządzania kontaktami z klientami, opracowanie materiałów marketingowych dotyczących ofert nieruchomości i promujących działalność agentów, narzędzia do prowadzenia statystyk i analiz rynku na podstawie danych dostarczanych przez wszystkich uczestników sieci, dostęp online do wybranych paneli szkoleniowych oraz materiałów promocyjnych. Wiele funkcjonalności tej platformy cieszy się również uznaniem użytkowników zewnętrznych, czyli klientów — zarówno tych zlecających firmie RE/MAX sprzedaż nieruchomości, jak i tych poszukujących ciekawych ofert nieruchomości na sprzedaż i do wynajęcia. Tym pierwszym RE/MAX zapewnia publikowanie ofert sprzedaży w czasie rzeczywistym na wszystkich stronach internetowych sieci w Polsce, Europie i na świecie, a tym samym ich dostępność dla wszystkich agentów nieruchomości i potencjalnych kupujących na całym świecie. Z punktu widzenia kupujących duże znaczenie mają szczegółowe i sprawdzone informacje dotyczące ofert RE/MAX, funkcje lokalizacji i wyszukiwania ofert na mapach satelitarnych czy też korzystanie z mobilnych narzędzi wyszukiwania ofert przy użyciu smartfonu lub tabletu. Do ciekawych i niezwykle użytecznych funkcji systemu należy natychmiastowe informowanie zainteresowanych (klientów i innych agentów nieruchomości) o wszystkich

nowych ofertach i potencjalnych kupujących odpowiadających indywidualnie zdefiniowanym kryteriom (takim jak lokalizacja, typ nieruchomości, liczba pokoi czy określony przedział cenowy).

Zmieniają się techniki i narzędzia — pomaga Akademia

Gwarancją sukcesu każdego przedsięwzięcia biznesowego jest dotarcie do odpowiedniej grupy odbiorców (klientów) i utrzymanie ich poprzez zdobycie ich lojalności. Dopasowanie do realiów dnia jutrzejszego oraz do przyszłych potrzeb uczestników rynku można zapewnić przez ciągłe doskonalenie pracy i umiejętności. System szkoleń i warsztatów opartych o doświadczenia najlepszych sprzedawców i trenerów jest rozwijany od 40 lat — odkąd koncepcja Dave’a Linigera jest upowszechniana na ogólnoswiatowym rynku nieruchomości. Korzystając z tego zasobu, firma RE/MAX ustawicznie rozbudowuje w Polsce system szkoleń wspierających działania właścicieli biur i agentów nieruchomości. Specjalnie w tym celu powołano do życia Akademię RE/MAX.

Misją Akademii jest przede wszystkim zapewnienie polskim agentom RE/MAX najwyższej jakości szkoleń i treningów w zakresie sprzedaży, marketingu i technologii. Wychodząc z założenia, że dobra edukacja uczestników rynku przekłada się na większe szanse na współpracę, a tym samym wywiera pozytywny wpływ na szybkość realizacji transakcji, przewidziano też możliwość udostępnienia niektórych szkoleń dotyczących skutecznej pracy na rynku nieruchomości osobom niestowarzyszonym z RE/MAX. Podobnie jak w innych krajach, również w Polsce RE/MAX stara się tworzyć warunki do rozwoju udanej kariery poprzez systemy edukacyjne — oferując możliwość ustawicznego doskonalenia zawodowego. Warto zwrócić szczególną uwagę na fakt, że RE/MAX nie stawia na typowe techniki kształcenia akademickiego — kształci przez praktyczne warsztaty, kursy online i coaching bezpośredni. Dla wszystkich uczestników korzystających ze szkoleń i warsztatów w ramach Akademii są one jednym z podstawowych narzędzi zapewniających skuteczny start i rozwój działalności. Dodatkową wartością jest też to, że RE/MAX oferuje szkolenia „od podstaw”, krok po kroku wprowadzające w arkana nowej działalności. Są one skierowane do osób spoza branży, które dopiero zaczynają pracę

w zawodzie agenta nieruchomości. Bez względu na wcześniejsze przygotowanie, doświadczenie czy wykształcenie kandydata umożliwia mu one zdobycie w ciągu kilkunastu tygodni wiedzy wystarczającej do rozpoczęcia etycznej, profesjonalnej i nastawionej na jakość działalności w branży nieruchomości. Naśladowanie sprawdzonych i skutecznych praktyk oraz ich modyfikacja i dopasowywanie do realiów rynku, na którym się pracuje, zwiększają szansę na osiągnięcie sukcesu. Analizując wcześniejszy przebieg kariery zawodowej i wykształcenie uczestników sieci, łatwo dojść do wniosku, że mamy do czynienia z biznesem przyjaznym zarówno kobietom, jak i mężczyznom, osobom młodszym i starszym, wywodzącym się z różnych obszarów rynku, a więc byłym menedżerom korporacji, handlowcom z firm ubezpieczeniowych czy farmaceutycznych, doradcom kredytowym, nauczycielom, architektom, prawnikom, przedsiębiorcom (pokrewnych, jak i zupełnie odmiennych profili), pielęgniarkom, matkom powracającym na rynek pracy itd. — jednym słowem tym wszystkim, którzy pragną się dalej rozwijać zawodowo, są ambitni, głodni wiedzy i sukcesu, niezależni i zmotywowani oraz, nade wszystko, wykazują pozytywne nastawienie do życia.

Marketing jest sztuką

Internet jest globalną wioską, której wszyscy jesteśmy mieszkańcami. Dlatego techniki nowatorskiego, wyróżniającego się marketingu w sieci stanowią tak istotny element aktywności firmy RE/MAX i jej współpracowników. Tutaj na wspólny efekt pracują wszyscy: agent promujący swoją działalność na lokalnym rynku, biuro nieruchomości RE/MAX, biuro regionalne, RE/MAX Europe i RE/MAX International. Dotyczy to zarówno promowania produktu, jakim są nieruchomości, osób, które są specjalistami na lokalnych rynkach, jak i marki.

Mimo nieustannego rozwoju internetu i mediów społecznościowych RE/MAX wciąż wysoko ceni także inne techniki marketingowe stosowane na rynku. Sieć „wychodzi na ulicę” poprzez reklamę wizualną (banery, ulotki, newslettery, gazetki, biuletyny, magazyny nieruchomości itd.), promującą ludzi czy produkt (nieruchomości) i zwiększającą rozpoznawalność marki. Jako pierwsza na polskim rynku firma

promuje również — poprzez bezpośrednie kontakty z uczestnikami rynku nieruchomości — seminaria o rynku nieruchomości, techniki „domu otwartego” czy też uczestnictwo w życiu lokalnych społeczności i akcje społeczne.

Wszystko dla ludzi, czyli zaangażowanie społeczne

RE/MAX słynie z zaangażowania w ważne sprawy społeczne. Na całym świecie przekazuje znaczne sumy z wypracowanych zysków lub prowadzi działalność charytatywną. Również na terenie Polski podejmuje się takie działania — w skali lokalnej poprzez udział w akcjach na rzecz wspierania najuboższych, pomocy zwierzętom czy ochrony środowiska. Jedną z większych i bardziej znaczących form aktywności na polu zaangażowania społecznego podjęto w 2012 roku, kiedy RE/MAX Polska nawiązał ścisłą współpracę z międzynarodową fundacją DKMS — bankiem dawców komórek macierzystych. W akcjach poszukiwania dawców szpiku kostnego oraz edukowania społeczeństwa w zakresie ratowania życia poprzez oddanie komórek macierzystych uczestniczą solidarnie wszystkie biura i współpracownicy sieci.

Firma RE/MAX ma aspiracje i wszelkie narzędzia, by stać się w Polsce niekwestionowanym liderem branży i powtórzyć sukces sieci na świecie. System sprawdza się od 40 lat — z korzyścią dla wszystkich!

RADYKAŁNY POMYSŁ DZIELENIA SIĘ KORZYŚCIAMI, KTÓRY DOKONAŁ PRZEWROTU W BRANŻY

Tworzenie marzenia



Każde usprawnienie i każda innowacja zaczynają się od pomysłu. Pomysł stanowi jednak wyłącznie wyraz pewnej możliwości — niewielki załączek, który należy pielęgnować, rozwijać, projektować, modyfikować, promować, testować, wdrażać i sprawdzać. (...) Niewdrożony pomysł nie ma żadnej wartości.

— Alan Robinson, Dean Schroeder, *Ideas Are Free*

Mężczyzna siedzący tamtego dnia w biurze nie mógł tego wiedzieć, ale właśnie miał zostać świadkiem wydarzeń, które na zawsze odmieniają branżę handlu nieruchomościami. Nazywał się Jack Bradbury i był człowiekiem Van Schaacka. Tamtego jesiennego poranka 1972 roku obrót nieruchomościami pozostawał jeszcze w dużej mierze działalnością lokalną, ewentualnie regionalną. W Denver w stanie Kolorado, zamożnym i błyskawicznie rozwijającym się mieście, marka Van Schaack cieszyła się zupełnie niezłą pozycją. Funkcjonowało tam około tysiąca małych firm pośredniczących w handlu nieruchomościami,

które obsługiwały co najwyżej pięć ofert jednocześnie, około stu agencji średniej wielkości, z pięć czy dziesięć dużych organizacji, które mogły zaoferować więcej niż pięćset nieruchomości, oraz Van Schaack — niekwestionowany numer jeden. Firma zresztą zachowywała się stosownie do swojej pozycji w tej hierarchii.

Jako lider firma Van Schaack posiadała największy udział w rynku i najlepsze nieruchomości w ofercie, przyciągała też najlepszych agentów, których nazywano „ludźmi Van Schaacka”. Firma zatrudniała ludzi z wyższym wykształceniem, o wyrafinowanych gustach, dobrze ubranych i obytych. Wszyscy byli biali, po czterdziestce, pięćdziesiątce lub sześćdziesiątce; oczywiście sami mężczyźni. Mieszkali w pięknych domach, jeździli drogimi samochodami i należeli do country clubów. Ich żony grywały w golfa lub tenisa i udzielały się na rzecz lokalnej społeczności oraz aktywnie działały w radach rodziców — zawsze przecież warto nawiązywać znajomości z innymi kobietami, których mężowie mogą kiedyś szukać pośrednika w obrocie nieruchomościami. Osobista znajomość wiele znaczyła w przypadku nabycia lub zbycia najważniejszego składnika majątku. Do dziś zresztą wiele znaczy.

Jackowi Bradbury’emu towarzyszył mężczyzna, który również pracował w firmie Van Schaack, ale którego nie można by nazwać człowiekiem Van Schaacka. Nazywał się Dave Liniger. Był młody, miał zaledwie dwadzieścia kilka lat. Pomimo wątłej budowy ciała i niemal chłopięcej twarzy był twardy i silny. Przywodził na myśl zawodnika uczelnianej drużyny futbolowej, który z racji budowy ciała nie ma szans na grę w lidze zawodowej, ale potrafi rozkwaśić nos każdemu, nawet potężniejszemu od siebie graczowi, który stanie mu na drodze. Miał krótko przycięte włosy, jak gdyby właśnie wypuszczono go do cywila — co zresztą faktycznie nastąpiło, tyle że już parę lat wcześniej. Miał żonę i trójkę małych dzieci, brakowało mu jednak wyrafinowania, ogłady i wykształcenia charakterystycznego dla innych agentów. Liniger przerwał studia i przez kilka lat inął się różnych zajęć. Bardzo ciężko pracował, ale niewiele udało mu się osiągnąć. Wtedy odkrył, że znakomicie radzi sobie ze sprzedażą nieruchomości. W firmie Van Schaack osiągał zupełnie dobre wyniki, a mimo to niekiedy doprowadzał Jacka Bradbury’ego do szału. Cza-

sami w niedzielę Dave przyjeżdżał do pracy na motocyklu, ubrany w dżinsy i T-shirt. Oczywiście miało to miejsce o szóstej rano i po kilku godzinach pracy przy biurku Liniger zawsze zdążył się przebrać w garnitur jeszcze przed spotkaniem z klientem, niemniej ludzie Van Schaacka nie zachowywali się w ten sposób. Dave Liniger miał w sobie zapał, głód i energię, czym zaskakiwał nieco dojrzałych, sytych i eleganckich ludzi Van Schaacka. Dave miał też pomysł, który miał już na zawsze położyć kres ich wygodnemu życiu w country clubach.

Pod wieloma względami Jack Bradbury stanowił dla Dave'a Linigera wzór do naśladowania. Był inteligentny, obyty, udało mu się dotrzeć na sam szczyt. Dobrze traktował swoich agentów, przez co cieszył się ich szacunkiem. Liniger nie pasował do kultury firmy Van Schaack, nie przeszkadzało mu to jednak darzyć Bradbury'ego szczerym podziwem. Siedząc w gabinecie Bradbury'ego, Liniger z trudem opanowywał entuzjazm wobec swojego nowego pomysłu. W jego głowie dosłownie roilo się od nowych koncepcji, a zapał do działania niemal tryskał mu uszami. Żył głębokie przekonanie, że Bradbury zrozumie jego wizję i bezzwłocznie rzuci się do jej realizacji. Jego koncepcja opierała się na niepodważalnej logice. Przedsięwzięcie Linigera musiało się powieść, porażka w ogóle nie wchodziła w rachubę. Działalność na rynku handlu nieruchomościami miała charakter lokalny — i to miało się nigdy nie zmienić, Liniger sądził jednak, że firma mogłaby z powodzeniem rozpocząć ekspansję na skalę globalną i stworzyć największą na świecie sieć handlu nieruchomościami. Wymagało to jedynie odpowiedniego systemu, skupienia na odpowiednich rzeczach i odpowiedniego marzenia. Kilka dni wcześniej Liniger doznał olśnienia, dzięki któremu zrozumiał, jak powinien wyglądać taki system, na czym należy się koncentrować i o czym powinno się marzyć.

Pomysł pojawił się w jego głowie dość nagle, ale nie wziął się tak zupełnie znikąd. Przez kilka poprzednich lat Liniger uczył się sprzedawać, a potem został jednym ze skuteczniejszych sprzedawców. Pracował w kilku agencjach handlu nieruchomościami, miał więc okazję uważnie przyjrzeć się tej branży. Stopniowo zaczynał dostrzegać jej największy błąd i — podobnie jak wszyscy inni wizjonerzy — zaczął się zastanawiać nad tym, dlaczego dotychczas nikt nic z tym nie zrobił. Wszystkie firmy na rynku realizowały praktycznie ten sam model

biznesowy. Różniły się między sobą wyłącznie rozmiarami, reputacją oraz klasą swoich agentów. Jednocześnie w ujęciu średnim agent z Van Schaacka otrzymywał taką samą prowizję jak agent z najmniej liczącej się firmy w mieście — wynosiła ona 50 procent. Większość agentów nie miała z tym problemu, dopóki nie uświadomiła sobie, że musi oddawać połowę swojego dochodu (uzyskanego dzięki swoim kontaktom, ciężkiej pracy i umiejętnościom w zakresie sprzedaży) firmie, która tak naprawdę niewiele daje w zamian. Liniger rozumiał, że agenci w handlu nieruchomościami, podobnie jak wszyscy inni przedsiębiorczy ludzie, chcieliby zarabiać jak najwięcej. Należało też wziąć pod uwagę, że do pracy motywowały ich nie tylko pieniądze. Co do zasady, agenci w handlu nieruchomościami starali się rozwijać i osiągać sukces. Jeśli nie mogli tego dokonać sami, chętnie korzystali z pomocy i okazji do nauki. Potrzebowali zatem nauczycieli, trenerów i prelegentów specjalizujących się w dziedzinie motywacji, którzy mogliby im pomóc odnosić sukcesy. Krótko mówiąc, zależało im na narzędziach, które wspomagałyby osiąganie sukcesu oraz zapewniały samodzielność i swobodę w maksymalnym wykorzystywaniu nadarzających się okazji. Tradycyjne firmy z branży nieruchomości w ogóle nie interesowały się tymi potrzebami swoich agentów. Interesowało je tylko ich 50 procent, najlepiej uzyskane jak najmniejszym nakładem sił.

Zakłęty krąg

Niezadowolenie agentów z takiej postawy pracodawców skutkowało powstaniem w branży nieruchomości czegoś, co można by nazwać zakłętym kręgiem. Bariery wejścia nie należały w tej branży do wysokich. Na początku lat siedemdziesiątych za mniej więcej tysiąc dolarów miesięcznie pośrednik mógł wynająć ładne biuro o powierzchni od 50 do 60 metrów kwadratowych, opłacić usługę automatycznej sekretarki i dwie linie telefoniczne, a nawet zatrudnić sekretarkę na pół etatu. Agenci nie kosztowali dużo, ponieważ ich wynagrodzenie sprowadzało się do części prowizji. Większość pośredników przyjmowała każdego, kto się nawinął — znajomych, sąsiadów, ale też przypadkowych ludzi, którzy porzucili dotychczasową pracę i szukali czegoś nowego. W branży obowiązywała ogólna zasada, że jeśli wypróbuje się

dostatecznie dużo ludzi, znajdzie się wśród nich ktoś, kto się utrzyma. Naprawdę niewielu pośredników inwestowałoby choćby nieduże kwoty w szkolenia, dzięki którym agenci mogliby odnosić większe sukcesy. Świeżo upieczony agent musiał zatem sam nauczyć się swojego rzemiosła i we własnym zakresie zapoznać się z jego poszczególnymi elementami, takimi jak wycena nieruchomości, tajniki kredytów hipotecznych, finansowanie czy ubezpieczenia. Musiał też samodzielnie opanować zasady postępowania z rzeczoznawcami i kredytodawcami — a przecież nie otrzymywał żadnej stałej pensji, z której mógłby się w tym czasie utrzymać. Oprócz tego liczyła się jeszcze sama sztuka sprzedaży. Agent musiał się nauczyć, gdzie szukać klientów i jak z nimi rozmawiać. Musiał wiedzieć, co ma największe znaczenie dla danej społeczności. Musiał również sprawnie poruszać się po okolicy, odróżniać ulice od alei i wiedzieć, czy dana nieruchomość znajduje się w pobliżu szkoły, zbiornika wodnego lub kładki nad ruchliwą arterią komunikacyjną. Okres nauki trwał zwykle od sześciu do dwunastu miesięcy. W tym czasie agenci nie uzyskiwali żadnych środków na przetrwanie. Właśnie dlatego w branży dominowali wówczas starsi biali mężczyźni, którzy zakończyli już karierę w sektorze publicznym lub w wojsku albo sprzedali własne firmy. Oni dysponowali wystarczającymi zapasami gotówki, aby przetrwać okres zdobywania umiejętności niezbędnych do tego, aby zacząć zarabiać w nieruchomościach.

W miarę nabierania doświadczenia zadanie agenta stawało się łatwiejsze. Dotychczasowi klienci, o ile tylko zostali obsłużeni na przyzwoitym poziomie, wykazywali się niesamowitą lojalnością. Gdy dotychczasowi klienci zaczęli polecać go znajomym, agent mógł nieco zmniejszyć nakłady na reklamę i nie musiał już z taką intensywnością podejmować prób nawiązania kontaktu z potencjalnymi klientami zupełnie „w ciemno”. Osoby zainteresowane zakupem domu zaczynały się same zgłaszać do jego biura, z gotówką w ręku. W tym momencie agent zaczynał kwestionować system, którego był trybikiem. Skoro to on pozyskiwał potencjalnych klientów dzięki swoim znajomościom i poleceniom, to dlaczego musiał oddawać firmie połowę zarobionej prowizji? Skoro odniósł sukces zupełnie sam, dlaczego miałby wykazywać się lojalnością wobec marki, pod której szyldem pracował? Dlaczego nie miałby zmienić pracodawcy albo założyć własnej firmy?

Zatrudniłby w niej paru kumpli i sam zacząłby pobierać połowę od ich prowizji.

Przed tym krokiem agentów powstrzymywał głównie strach. Nie wszyscy byli wystarczająco twardzi, by przetrwać. Należy podkreślić, że ośmiu na dziesięciu agentów rezygnowało już w pierwszym roku i nie przedłużało licencji. Liniger miał świadomość, że w oczach tych dwóch, którzy przeżyli pierwszy rok, firmy takie jak Van Schaack stanowiły dużą atrakcję. Van Schaack kładł bardzo duży nacisk na szkolenia i prowadził działalność w sposób niezwykle nowoczesny. Co więcej, z uwagi na reputację, markę i udział firmy w rynku to właśnie do niej zwracali się sprzedawcy najbardziej atrakcyjnych nieruchomości. Potencjalny klient był zdecydowanie bardziej skłonny sprzedać swój dom za pośrednictwem firmy Van Schaacka niż jakiegokolwiek innej, o której nigdy nawet nie słyszał. Firma Van Schaack dysponowała więc licznymi atutami, brakowało jej jednak najważniejszego elementu układanki. Podobnie jak wszystkie inne agencje, Van Schaack nie rozumiała, ile mogłaby zyskać, gdyby zapewniła swoim pracownikom swobodę w zakresie rozwoju i odnoszenia sukcesów. Z najlepszymi agentami, świetną marką i właściwym systemem firma taka jak Van Schaack byłaby nie do zatrzymania.

Liniger zdawał sobie z tego wszystkiego sprawę, ponieważ w swojej karierze zgromadził nieco inne doświadczenie niż pozostali pracownicy Van Schaacka. Sprzedaży uczył się w sposób najtrudniejszy z możliwych, czyli ponosząc porażkę za porażką. Nie należał do tych dwóch na dziesięciu pracowników, u których sukces gonił sukces i którzy cały czas awansowali w organizacyjnej hierarchii. Należał do tych ośmiu na dziesięciu, którzy powinni pójść za głosem rozsądku i dać sobie spokój. Liniger nie dawał jednak za wygraną. Do każdej nowej porażki podchodził jak do inspirującego wyzwania, aż wreszcie zrozumiał, w jaki sposób należy coś robić skutecznie. Gdzieś po drodze uświadomił sobie coś równie ważnego — owszem, pieniądze zarobione dzięki sfinalizowanej transakcji bardzo go cieszyły, jednak w jego wnętrzu działa się o wiele więcej. Przyjemność sprawiało mu otwieranie się na drugą osobę i poszukiwanie sposobów na zaspokojenie jej potrzeb. Lubił uczucie towarzyszące podnoszeniu kompetencji i wzrostowi pewności siebie. Pieniądze nie były dla niego celem samym w sobie,

lecz raczej marchewką, ułatwiającą dążenie do samorozwoju. Liniger zrozumiał, że ludzie, którzy spodziewają się większej nagrody za swoje wysiłki, starają się coraz bardziej i bardziej. Odbierając agentom 50 procent ich wynagrodzenia, firmy niejako odbierały im połowę motywacji i woli walki.

O ileż lepiej by było z punktu widzenia motywacji, gdyby agenci zatrzymywali 100 procent swojej prowizji, a w zamian odprowadzali do firmy stałą miesięczną opłatę. Pochylając się w fotelu, Liniger wyjaśniał swoją koncepcję Bradbury'emu. Wszystko zasadzało się na założeniu, z którym Liniger po raz pierwszy zetknął się w Arizonie, gdzie pracował w firmie Realty Executives. Firma działała według niezwykle prostej formuły, która sprowadzała się do tego, że udostępniała agentom freelancerom swoją markę, pewne usługi w zakresie obsługi działalności oraz licencję na obrót nieruchomościami. Oczywiście Liniger w pełni zdawał sobie sprawę, że pomysł pozostawienia agentom 100 procent prowizji sam w sobie nie zrewolucjonizuje branży. Jednak koncepcja kryjąca się za tym pomysłem miała w sobie wielki potencjał, zwłaszcza w zestawieniu z filozofią firmy pokroju Van Schaacka. Bradbury skinął głową, jak gdyby faktycznie dojrzał jakiś skrawek wizji, którą kreślił przed nim Liniger. Dave kontynuował, usiłując nie mówić zbyt szybko.

Firma Realty Executives była de facto spółdzielnią bez żadnej renowy. Van Schaack tymczasem znajdował się na świeczniku i mógł się poszczycić świetną reputacją, przeszkolonymi pracownikami oraz procesami kontroli jakości. Co więcej, z racji swoich rozmiarów firma posiadała też duży udział w rynku oraz możliwość prowadzenia grupowej reklamy. Na przykład miejsce na billboardach mogła kupować z dużymi rabatami. Korzystała w szerokim zakresie z usług prasy i dysponowała silną marką. Była to firma przez duże F. Liniger przyznał nawet w rozmowie z Bradburym, że właśnie z tych powodów wydawała mu się tak bardzo atrakcyjna. Bradbury wiedział zresztą, że Liniger świetnie sobie wcześniej radził jako niezależny sprzedawca, ale chciał czegoś więcej. Chciał współtworzyć coś wielkiego i ekscytującego. Chciał zdobyć pozycję, chciał należeć do klubu. W głębi duszy zdawał sobie jednak sprawę, że do tego klubu nie należy i że to się nigdy nie zmieni. Na szczęście nie utrudniało mu to dostrzegania możliwości,

które ten klub oferował — zwłaszcza w zestawieniu z koncepcją, która mogła na zawsze odmienić całą branżę.

„Nie rozumiesz? — pytał Bradbury’ego — Który agent zatrudniony w najlepszej i najbardziej prestiżowej firmie nie zaharowywałby się na śmierć, gdyby otrzymywał 100 procent prowizji od swoich transakcji? Dlaczego najlepsi agenci świata mieliby w ogóle chcieć pracować dla innej firmy? Dlaczego taka firma nie miałaby się rozrosnąć do rozmiarów, które zapewniłyby jej dominację na rynku nie tylko w Denver, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale na całym świecie?”.

Jack Bradbury uważnie się temu przysłuchiwał. Nawet jeśli nie potrafił w pełni tego dostrzec, musiał choćby częściowo wyczuwać potencjał tkwiący w marzeniu Dave’a. Liniger starał się, jak mógł, ale nie udało mu się oczarować Bradbury’ego tą — jakby nie było — radykalną wizją. Bradbury po prostu tego nie widział. Liniger opuścił więc jego gabinet z frustrującym przekonaniem, że nie zdołał dostatecznie skutecznie wyjaśnić, co mu konkretnie chodzi po głowie. Nie stracił jednak wiary w słuszność samego pomysłu.

Nie zrezygnował też z prezentowania go innym przedstawicielom firmy. Przy każdej nadarzającej się okazji informował najważniejszych ludzi, że model firmy spółdzielni, podpatrzony przez niego w Arizonie, dobrze się sprawdza i że w zestawieniu z atutami firmy Van Schaack mógłby doprowadzić do powstania największej na świecie firmy specjalizującej się w obrocie nieruchomościami. Jeśli nawet ktoś zgodził się go wysłuchać, śmiał się potem z jego naiwności. Gdy Liniger stwierdził w końcu, że nic w ten sposób nie wywalczy, postanowił zrezygnować ze swojej jakże prestiżowej i komfortowej pracy. Choć poza swoim marzeniem i determinacją miał niewiele, przystąpił do budowy własnej organizacji.

Ludzie Van Schaacka nie byli w stanie pojąć jego marzenia z kilku powodów. Wszyscy byli po czterdziestce, pięćdziesiątce lub sześćdziesiątce. Odnosili duże sukcesy i odczuwali silną awersję do wszelkich nowych pomysłów — zarówno tych związanych z przedsiębiorczością, jak i wszystkich innych. Nie mieli powodów do powątpiewania w system, który sami wtedy tworzyli. Podobnie jak wszystkie inne dinozaury u zarania nowej ery, żyli w samozadowoleniu i zupełnym braku świadomości nadchodzących zmian. Liniger był dla nich po prostu dziecia-

kiem, naiwnym dzieciakiem. Nie brakowało mu entuzjazmu, nie miał jednak ich oglądy i wyrafinowania. Nawet nie zdawali sobie sprawy, jak bardzo radykalny charakter miał jego pomysł — być może dlatego, że wtedy jeszcze sam Liniger nie zdawał sobie z tego sprawy. Opracowany przez niego model postawił całą branżę na głowie, zwłaszcza w takich kwestiach jak sposób funkcjonowania, dążenie do sukcesu czy tożsamość klientów.

To była rewolucja na miarę Kopernika, choć sam Liniger — zdeterminowany i prostolinijny dzieciak bez wyższego wykształcenia, a jedynie niezwykle inteligentny i z bezgraniczną wiarą we własne możliwości — niezbyt przypominał Kopernika.

Jak rodził się pomysł

Aby lepiej zrozumieć, jak Liniger mógł wpaść na tego rodzaju pomysł, warto poznać nieco jego historię. Pozorny brak oglądy i elegancji mógł zwieść postronnego obserwatora, w rzeczywistości jednak Liniger był nieoszlifowanym diamentem. Przypominał nieco swoich osobistych bohaterów, postacie z książek o Dzikim Zachodzie autorstwa Louisa L'Amoura. Kto przeczytał od deski do deski jedną z książek tego autora, prawdopodobnie zauważył, że styl tekstu z czasem ulega zmianie. Duża część tych historii na początku jest pisana językiem na poziomie czwartej lub piątej klasy szkoły podstawowej. W tych fragmentach można często trafić na monolog jakiegoś rewolwerowca czy szeryfa z okresu, gdy miał on na przykład dwanaście lat. Prostota historii wciąż czytelnika, który pod koniec książki ze zdumieniem stwierdza, że narrator — ta sama osoba, choć starsza, mądrzejsza i z większymi sukcesami — stał się mądrym i elokwentnym człowiekiem, sporo przeszedł oraz odebrał od życia wiele istotnych lekcji. Pod wieloma względami w takich samych ramach można osadzić historię Dave'a Linigera i firmy RE/MAX.

Liniger wychował się na rodzinnej farmie w Marion w stanie Indiana. Jego rodzice prowadzili niewielką firmę w miasteczku, więc większość swojej ziemi dzierżawili innym farmerom. Sami zostawili sobie jakieś cztery hektary otoczone lasem. Latem, dwa razy w tygodniu, Liniger musiał kosić te cztery hektary za pomocą kosiarki spalinowej,

którą całymi godzinami pchał tam i z powrotem. Praca fizyczna i szeroko pojęta pracowitość stanowiły element rodzinnej etyki. Podobnie jak inni chłopcy ze Środkowego Zachodu, Dave należał do harcerstwa. Sporą część wolnego czasu poświęcał na wpatrywanie się w pola kukurydzy oraz soi i rozmyślanie o tym, że świat musi przecież oferować coś więcej niż tylko to. Za swoich idoli uważał Tarzana i Johna Wayne'a. Lubił kowbojów, żołnierzy i pilotów myśliwców. Powtarzał też rodzicom: „Jak tylko skończę osiemnaście lat, znikam stąd”.

Jako dziecko wykazywał się ponadprzeciętną inteligencją i świetnie radził sobie w testach, był jednak niedojrzały. Zamiast nieco go przystopować, rodzice posłali go do szkoły już w wieku pięciu lat. Niewiele go tam interesowało, więc z reguły jechał na trójkach. Piątki zbierał tylko wówczas, gdy coś zainteresowało go na tyle, by w ogóle zaczęło go obchodzić. Rodzice nieustannie karcili go za takie podejście do nauki, ale jemu po prostu brakowało samodyscypliny, by wytrwać nad czymś, co go w ogóle nie interesowało. Dave wykazywał się natomiast ponadprzeciętną zaradnością. Już od bardzo młodych lat podejmował każdą drobną pracę, jaką znalazł. Kosił trawniki, ciął blachę w arkuszach, roznosił gazety, a nawet opiekował się dziećmi. Jedno wiedział na pewno — chciał się dorobić dużego majątku.

Gdzieś w tamtym okresie, prawdopodobnie w wieku szesnastu lat, przeczytał książkę *Mysł i bogać się* Napoleona Hilla. Liniger przez całe swoje życie był właściwie samoukiem. Pochłaniał książki bez opamiętania i w każdej z nich znajdował jakiś jeden lub dwa genialne pomysły warte zastosowania w praktyce. Książka Napoleona Hilla była pierwszą z wielu, które wywarły na niego duży wpływ. Do przekonania trafił mu szczególnie pogląd Hilla, zgodnie z którym umysł człowieka może osiągnąć wszystko to, co tylko potrafi wymyślić i w co zdoła uwierzyć. Niestety młodemu Linigerowi brakowało czegoś wystarczająco konkretnego, do czego mógłby dążyć. Ponieważ wcześniej zaczął szkołę, wcześniej poszedł też na studia — miał wówczas zaledwie siedemnaście lat. W ten sposób jednak uwolnił się od nadzoru, który wcześniej sprawowali nad nim rodzice i nauczyciele ze szkoły średniej. Jako że brakowało mu jakiegokolwiek samodyscypliny, błyskawicznie narobił sobie zaległości. Pierwszy semestr zaliczył tylko warunkowo. Był to dla niego solidny zimny prysznic, obiecał więc sobie, że w drugim seme-

strze nie wyściubi nosa z książek. Przez jakiś czas wytrwał w tym postanowieniu, ale potem znowu stracił zainteresowanie nauką. Uświadomił sobie wtedy, że brakuje mu dyscypliny, ponieważ brakuje mu celu. Część dzieciaków pilnie studiowała po to, aby zostać lekarzami czy prawnikami, on natomiast nie miał żadnej konkretnej wizji swojej przyszłości. Wiedział jedynie, że chce się zająć działalnością biznesową.

Z braku lepszych pomysłów podjął pracę w firmie ojca. Była to typowa praca fizyczna — montowanie spryskiwaczy, prace hydrauliczne, cięcie blachy — i Liniger szybko doszedł do wniosku, że to nie dla niego. Chciał być biznesmenem, co wówczas objawiało się chęcią noszenia garnituru. Dave wychodził wtedy z założenia (które po kilku latach miał zupełnie zmienić), że praca fizyczna była brudna, poniżająca i świadczyła o braku klasy. Chociaż gardził samą pracą, zazdrościł części innych pracowników firmy ojca zainteresowania, jakim darzyli swoje zajęcie. Traktowali tę pracę jako sposób na realizację swojej kariery zawodowej. Liniger, którego interesowały polowania, wędkarstwo i dziewczyny (w tej kolejności), najzwyczajniej w świecie nie potrafił się w tym odnaleźć.

Jak twierdzą ludzie, którzy ukończyli szkołę ulicy, uczyć należy się na cudzych błędach, ponieważ życie jest za krótkie, aby wszystkie te błędy popełnić samemu. Liniger znajdował się tymczasem na najlepszej drodze do tego, aby podważyć to twierdzenie. Żył z rozmachem i tak samo się bawił. Pewnego dnia poznał na strzelnicy piękną młodą kobietę, która później została jego żoną. Oboje pochodzili z małych miast, byli w podobnym wieku i oboje uwielbiali przygody. Kiedy ona zaszła w ciążę, Liniger wstąpił do wojska, licząc na zaszczytne zajęcie sanitariusza. Niestety był to akurat rok 1968 i armia potrzebowała przede wszystkim szeregowych żołnierzy, których mogłaby wysłać do Wietnamu. Liniger przeszedł podstawowe przeszkolenie, a następnie został wysłany za ocean. Napisał stamtąd list do rodziców, w którym żartował, że bez względu na to, jak źle to wygląda od nich z domu, Wietnam to bez wątpienia miejsce lepsze niż Indiana. Czarny humor czarnym humorem, ale dla Linigera to było naprawdę lepsze miejsce. Oglądał tam śmigłowce, czołgi i karabiny — znalazł przygodę, której szukał przez całe życie.

Tak czy owak, to, że miał żonę i dziecko, wiele w jego życiu zmieniło. Musiał utrzymać rodzinę, co okazało się niełatwym zadaniem. Zarabiał 99 dolarów miesięcznie podstawowej pensji, a otrzymywał dodatkowo 33 dolary, ponieważ żywił się poza bazą. Łącznie dawało mu to co miesiąc 132 dolary. W firmie ojca zarabiał 4,5 dolara na godzinę. Teraz wychodziło ponad dwukrotnie mniej, a jeszcze pojawiła się rodzina. Żołnierze mający rodziny nie otrzymywali z tego tytułu żadnych dodatków. W wojsku mówiło się, że gdyby Wujek Sam chciał, aby ktoś miał żonę, to żona ta pochodziłaby z przydziału. Liniger postanowił jednak, że nie zniży się do pobierania zasiłku i jakoś zadba o to, aby jego rodzina miała za co żyć.

Popęnił również pewien poważny błąd życiowy — nie zgodził się na to, aby jego żona poszła do pracy. Jego matka nigdy nie pracowała, a mimo to ojciec radził sobie z utrzymaniem rodziny. Dave Liniger nie wyobrażał sobie, by jego żona miała rano wychodzić z domu i zarabiać na ich utrzymanie. W związku z powyższym musiał podjąć trzy różne zajęcia na pół etatu. Codziennie o drugiej w nocy dostarczał gazety małym gazeciarzom, wieczorami pracował na stacji benzynowej, a dodatkowo w weekendy dorabiał na tej samej stacji albo w kinie. Pieniądze otrzymywane od Amerykańskich Sił Powietrznych oraz z trzech dodatkowych źródeł dawały mu łącznie nieco ponad 400 dolarów miesięcznie. Nie były to kokosy, ale na podstawowe potrzeby wystarczało. Inne rodziny w podobnej sytuacji radziły sobie inaczej. Kobiety szły do pracy, a dzieci do przedszkola, dzięki czemu wszyscy mieli nieco łatwiej. Liniger spał po trzy, cztery godziny dziennie i w rezultacie nieustannie dokuczało mu zmęczenie. Sam nie miał z życia nic, a jego rodzina ledwo wiązała koniec z końcem, mimo to jakoś udało mu się kupić dom za 10 450 dolarów. Wpłata własna wyniosła zaledwie 150 dolarów. Rok później, po przeprowadzeniu podstawowych prac remontowych, Liniger sprzedał tę nieruchomość, zarabiając na tym 4000 dolarów. Innymi słowy, na samym domu zarobił niemal tyle, ile pracując w czterech miejscach przez cały rok. Kości zostały rzucone. Liniger postanowił, że zajmie się nieruchomościami i zostanie inwestorem. Tacy ludzie chodzą przecież w garniturach, potrafią zatroszczyć się o rodzinę i zbijają majątek.

Tamte przemyslenia znakomicie komponowały się z treścią innej książki, którą Liniger wówczas czytał. Jej autorem był listonosz, który kupił nieruchomość w opłakanym stanie, wyremontował ją i sprzedał z zyskiem. Potem kupił bliźniak i postąpił dokładnie tak samo. Ostatecznie listonosz został milionerem i napisał książkę, w której wyjaśniał, jak tego dokonał. Oprócz opisu strategii bogacenia się książka zawierała również praktyczne informacje na temat zarządzania nieruchomościami, wynajmu, pobierania czynszu i innych podobnych spraw. Liniger przeczytał ją od deski do deski i wyobrażał sobie, że mógłby wieść podobne życie.

Latem 1969 roku zakończył swoją zmianę w Wietnamie i wrócił do Stanów. Razem z rodziną został przeniesiony na Arizona State University, który wówczas pełnił rolę ośrodka szkolenia dla oficerów rezerwy Amerykańskich Sił Powietrznych. Praca nie należała do wymagających, dlatego też Liniger postanowił wcielić w życie swój plan. Przystąpił do kupowania domów. Potrafił z taką pasją i przekonaniem opowiadać o perspektywach związanych z tym planem, że przekonał dziesięciu oficerów do utworzenia grupy inwestycyjnej. Każdy z nich wpłacił do wspólnej kasy po tysiąc dolarów. Liniger otrzymał za darmo jedną jedenastą udziałów w tym przedsięwzięciu. Poza tym miał otrzymywać prowizję zarówno od nabywcy, jak i zbywcy nieruchomości. Liniger doskonale wiedział, co robi, więc szybko wypracował 200-procentowy zysk. Wszyscy na tym interesie zarobili, więc wszyscy byli zadowoleni.

Aby obsługiwać te transakcje, Liniger zorganizował sobie licencję agenta w obrocie nieruchomościami, tak naprawdę jednak nie chciał wykonywać tej pracy. Należy przypomnieć, że Liniger żywił pewne błędne przekonania dotyczące tego zawodu, kojarzył mu się on bowiem z ciężką, fizyczną i poniżającą pracą. Zdaniem Linigera pośrednictwo w handlu nieruchomościami było zajęciem bez klasy — poszukiwanie potencjalnych klientów i chodzenie od drzwi do drzwi wymagało dużo wysiłku. Zupełnie inaczej przedstawiała się natomiast rola inwestora. W tym zawodzie człowiek ma do czynienia z zamożnymi ludźmi, staje się ich zaufanym powiernikiem, rozmawia z nimi jak równy z równym, zarabia dla nich pieniądze i należy do ich klubu. Poglądy Linigera na ciężką pracę miały się w najbliższych latach radykalnie zmienić wraz z tym, jak wreszcie zaczął coś osiągać. Wtedy jednak, w latach młodości,

oceniał zawód agenta w handlu nieruchomościami na podstawie monotonicznego, dorywczego i mało profesjonalnego wizerunku całej branży.

W latach sześćdziesiątych większość agentów w handlu nieruchomościami prezentowała bardzo niski poziom. W niektórych stanach nie organizowano nawet egzaminów licencyjnych — pośrednicy uiszczali odpowiednią opłatę i mogli przystąpić do pracy. Dzisiaj, na przykład w Kolorado, uzyskanie licencji wymaga zaliczenia niemal trzystogodzinnego kursu. Co więcej, co roku trzeba spełnić liczne wymagania dotyczące ciągłych szkoleń i akredytacji. W tamtych czasach nie było jeszcze odpowiednich rozwiązań technologicznych, więc wszystko odbywało się na papierze. Agent zaczynał pracę od jednostronicowego formularza oferty oraz jednostronicowego formularza sprzedaży. Wszystkie informacje zawarte w ofercie pochodziły z ogólnego serwisu ofertowego. Zapisywano je na pojedynczych kartkach i wpinano do segregatora, do którego agent dokładał coraz to nowe formularze oferty, jednocześnie usuwając inne. Nikt nie myślał wtedy o kreatywnej księgowości. Dwudziestoprocentowy wkład własny uchodził właściwie za normę. Pośrednicy nie konkurowali między sobą ceną. Na formularzach oferty widniała informacja, że na mocy obowiązujących przepisów branżowych agent pobiera prowizję w wysokości od 6 do 7 procent. Dzisiaj wszelkie uzgodnienia dotyczące wysokości prowizji pobieranej przez pośredników zostałyby uznane za znowę cenową.

Był to okres gospodarczego boomu, więc stopy procentowe kształtowały się na poziomie 5 – 6 procent. Na rynku nieruchomości panował duży ruch, w związku z czym na ambitnych agentów czekało mnóstwo różnych możliwości i okazji. Niestety, Liniger trafiał głównie na starych i zmęczonych pośredników. Zwykle byli to ludzie dopiero co po pięćdziesiątce, dwudziestoparolatkowi wydawali się jednak dinozaurami. Na prowizjach dało się wówczas zarobić na tyle bezproblemowo, że Liniger postanowił spróbować — wydawało mu się, że jest znacznie obrotniejszy niż wszyscy inni.

Zatrudnił się w firmie Ed Thirkhill Realty. Ed był miłym starszym facetem, który prowadził kilka biur pośrednictwa w handlu nieruchomościami, jakich wiele funkcjonowało w tamtym okresie. Liniger tymczasem był młodziutkim chudzielcem świeżo po wojsku. Rzecz działa się w Phoenix w stanie Arizona, a on po tamtejszych pustynnych

okolicach jeździł sfatygowanym volkswagenem z pękniętą przednią szybą i bez klimatyzacji. Nosił tani garnitur i sprawiał wrażenie zapaleńca. Krótko przycięte włosy i drobna sylwetka przydawały mu wygląd szesnastolatka. Niestety, tak też właśnie traktowali go wszyscy ludzie, którym usiłował sprzedać dom. Pośredników w handlu nieruchomościami nie brakowało, a ktoś tak entuzjastyczny i tak pełen energii jak Liniger doskonale sobie radził na etapie chodzenia od drzwi do drzwi i poszukiwania potencjalnych klientów. Ponieważ w ramach wynagrodzenia Liniger otrzymywał jedynie prowizję od sfinalizowanych transakcji, jego wysiłki nie stanowiły kosztu dla firmy — a zawsze istniała choćby niewielka szansa, że trafi w końcu na kogoś, kto będzie chciał sprzedać dom i postanowi powierzyć to zadanie właśnie jemu. Przez pierwszych sześć miesięcy pracy Liniger nie uzyskał ani jednej oferty i nie sprzedał ani jednej nieruchomości.

Początek kariery przyniósł mu zatem wielkie rozczarowanie i skłonił go do czegoś, czego nigdy wcześniej nie zrobił — do rezygnacji.

Potencjał tkwiący w sprzedawaniu marzenia

Gdyby nie pewien bilet za 20 dolarów, ta historia mogłaby się na tym skończyć. W legendach i baśniach w pewnym momencie następuje zawsze przełomowy moment, w którym głównemu bohaterowi nagle dopisuje szczęście. Na przykład Jaś z angielskiej baśni o Jasiu i magicznej fasoli wrócił do domu z trzema magicznymi nasionkami, za które oddał największy składnik majątku swojej rodziny, a mianowicie krowę. Jego matka, rozgoryczona olbrzymią nieroztropnością syna, wyrzuciła trzy fasolki przez okno. I na tym ta historia powinna się zakończyć. Okazało się jednak, że nasiona rzeczywiście były magiczne. Wyrosły z nich ogromne pędy. Jaś wspiął się po nich i znalazł u góry królestwo pełne rozmaitych bogactw, którym rządził pewien olbrzym. Jaś zabił go i wrócił do domu owiany chwałą bohatera. Jego stara i uboga matka ostatecznie poczuła dumę z dokonań syna.

W przypadku Dave’a Linigera odpowiednikiem trzech magicznych nasion fasoli okazał się bilet na wystąpienie mówcy motywacyjnego specjalizującego się w handlu nieruchomościami. Bilet kosztował 20 dolarów.

Liniger poszedł na to spotkanie głównie dlatego, że już za nie zapłacił, oraz dlatego, że... było mu już wszystko jedno. Magicznym prelegentem był Dave Stone. Jego wystąpienie w Mountain Shadow Country Club w Phoenix okazało się punktem zwrotnym w życiu Dave'a Linigera, który siedział w pierwszy rzędzie oniemiały z wrażenia. Stone był genialnym pośrednikiem w handlu nieruchomościami z zamiłowaniem do nauczania. Można go nazwać przodkiem wszystkich późniejszych instruktorów tego fachu. Liniger miał poczucie, że jeszcze nigdy nic nie trafiało mu do przekonania tak bardzo jak tamto wystąpienie. Podczas przerwy Dave podbiegł do Stone'a i się przedstawił. Rozmawiali aż do chwili wznowienia wykładu. Liniger dalej przysłuchiwał się Stone'owi z pierwszego rzędu i czuł, że w jego głowie kielkują kolejne pomysły.

Podczas kolejnej i wszystkich następnych przerw Liniger ponownie podchodził do Stone'a, by jeszcze trochę z nim porozmawiać. Ten musiał być zaskoczony entuzjazmem i zapałem młodego człowieka, niemniej poświęcił mu całą swoją uwagę. Liniger oświadczył, że gdyby tylko umiał tak przemawiać i tak wszystko wyjaśniać, ktoś z pewnością powierzyłby mu w końcu nieruchomość do sprzedania. To wyznanie nieco zbiło Stone'a z tropu, zapytał więc, ile ofert udało się Linigerowi pozyskać w jego dotychczasowej karierze. Liniger odparł, że żadnej, a wówczas Stone zapytał go, od jak dawna się stara. W odpowiedzi usłyszał, że od pół roku. Najprawdopodobniej bardzo go to zaskoczyło, zachował jednak niewzruszoną minę i przekazał Dave'owi rozsądną, logiczną i pomocną radę: „Daj sobie spokój”.

Radę z ust tak znakomitego prelegenta nie tak łatwo zignorować. Liniger uznał, że Stone bawi się z jego psychiką, że poddaje go próbie, która ma potwierdzić, czy zdoła podolać wyzwaniu. Nigdy wcześniej żaden inny bodziec nie podział tak mocno na jego motywację. Miał wrażenie, jak gdyby ktoś zdzielił go młotem przez głowę, dzięki czemu obudził się zupełnie innym człowiekiem. Tamtego wieczora w drodze powrotnej do domu zatrzymał się w sklepie spożywczym, żeby kupić kartonik mleka dla rodziny. Przed nim w kolejce stała dziewczyna latynoskiego pochodzenia. Miała mniej więcej osiemnaście lat. Rozmawiała z ojcem, starszym mężczyzną, który stał tuż obok niej. Liniger znał hiszpański na tyle dobrze, aby zrozumieć, że rozmawiają chyba

o nieruchomościach. Postanowił zrobić coś nieszablonowego — odezwał się do nich i zapytał, czy przypadkiem nie próbują sprzedać domu. Dziewczyna powiedziała Linigerowi, że jej ojciec przeprowadza się z Tempe w stanie Arizona do Albuquerque w Nowym Meksyku i musi się pozbyć dotychczasowego domu. Liniger spojrzał na starszego mężczyznę i zapytał: „Señor, czy wie pan, ile wynosi prowizja od takiej transakcji?”. Mężczyzna pokręcił głową, a dziewczyna dodała, że jej ojciec nie mówi po angielsku i między innymi z tego wynika cały kłopot.

W tym momencie Liniger zrozumiał, że klient potrzebuje go bardziej, niż on potrzebuje klienta. Orientował się na rynku nieruchomości zdecydowanie lepiej niż ten starszy mężczyzna, a do tego mówił po angielsku. Jeszcze nigdy dotąd nie czuł się tak kompetentny i pewny siebie. „Mogę panu pomóc”, powiedział. Starszy mężczyzna skinął głową, jak gdyby rozumiał jego słowa. Liniger dostrzegł w jego oczach zaufanie i bezradność, które go głęboko poruszyły.

Następnego dnia udał się z nimi na oględziny domu. Była to typowa nieruchomość do remontu, wręcz podręcznikowy przykład domu, który kupuje się w opłakanym stanie, remontuje, a następnie sprzedaje z zyskiem. Z uwagi na wcześniej realizowane projekty inwestycyjne Liniger doskonale znał się na takich nieruchomościach, więc poczuł jeszcze większą pewność siebie. Wiedział, że potrafi sprzedać ten dom. Wiedział też, że za tak zaniedbaną nieruchomość ludzie są skłonni zapłacić więcej, niż powinni. Wystawił ofertę sprzedaży i jeszcze tego samego dnia ktoś kupił dom za cenę wywoławczą. Następnego dnia Liniger obudził się w łóżku obok żony i zapytał ją: „Kochanie, zdajesz sobie sprawę, że śpisz z cholernie dobrym agentem pośrednictwa w handlu nieruchomościami?”. Żona nie bardzo rozumiała, co mąż ma na myśli, więc jej wyjaśnił: „Sto procent moich nieruchomości sprzedaje się za 100 procent ceny w godzinę lub mniej”. Oboje się wtedy roześmiali, gdyż zrozumieli, że oto właśnie, niemal z dnia na dzień, w ich życiu zaszła radykalna zmiana.

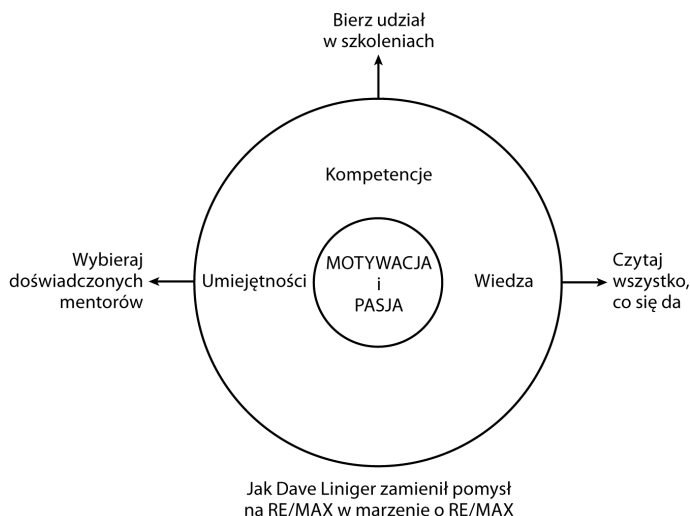
Tamte wypadki miały jeszcze swój ciąg dalszy. Młoda Latynoska i jej narzeczony planowali ślub. Tamtego dnia Liniger zaprosił ich na spotkanie, rozmawiał z nimi jak ze starymi znajomymi i jeszcze przed wieczorem sprzedał im bardzo ładny dom. Oni polecieli go kolejnej parze Latynosów, którzy również kupili dom. Po 48 godzinach Liniger

— agent, który przez pół roku nie zdołał sprzedać nic — miał na koncie cztery sfinalizowane transakcje i niezłą listę ofert sprzedaży. On sam zmienił się tylko o tyle, że czuł teraz pewność siebie i doświadczał czegoś w rodzaju sukcesu. Nagle naszła go myśl, że cały ten handel nieruchomościami to nic innego jak jedna wielka magiczna fasola, po której można się dostać do krainy mlekiem i miodem płynącej. Linigerowi nie przeszkadzało nawet to, że może tam na niego czekać jakiś olbrzym.

Łączenie koncepcji

Pierwsze doświadczenia Linigera z rynku nieruchomości prawdopodobnie wydadzą się znajome każdemu, kto kiedykolwiek miał okazję zetknąć się z potencjalnym klientem i spróbować sprzedać mu dom. Sprzedaż nieruchomości w niczym nie przypomina sprzedaży innych dóbr, ponieważ tutaj gra idzie o bardzo wysoką stawkę. Z finansowego punktu widzenia nabywca domu oddaje swoje życie w ręce pośrednika. Dla takiego klienta, który już z definicji bardzo się całą transakcją przejmuje, istnieje olbrzymia różnica między początkującym agentem, rozpaczliwie usiłującym doprowadzić sprawę do końca, a doświadczonym pośrednikiem, który wie, co robi. Nabywca rozluźnia się nieco pod opieką kogoś, kto umie rozpoznać jego prawdziwe potrzeby. W takich warunkach znacznie łatwiej jest doprowadzić do finalizacji transakcji. Dave Liniger zrozumiał, że jego stan umysłu ma ogromne znaczenie. Zrozumiał, że dopiero zaczyna odkrywać drzemiący w nim potencjał.

Rzucił się zatem w wir sprzedaży, czytał wszystko, co wpadło mu w ręce, i zapisywał się na wszelkie możliwe kursy i szkolenia. Został fanem Dave'a Stone'a i jeździł za nim z wykładu na wykład, coraz lepiej go poznawał i budował z nim relację mentorską (por. rysunek 1.1). Nic zatem dziwnego, że wiodło mu się w życiu wyraźnie lepiej. Wraz z nowo odkrytymi kompetencjami sprzedażowymi pojawiły się też spore pieniądze oraz szacunek otoczenia. Liniger mógł kupić porządny samochód z klimatyzacją. Nawet się nie zorientował, gdy został sprzedawcą miesiąca.



Rysunek 1.1. Model procesu uczenia się w firmie RE/MAX

Liniger — jako człowiek niespokojnego ducha, wiecznie pragnący się rozwijać — uznał, że w takim razie czas iść do przodu. W Ed Thirkhill Realty Liniger nauczył się sprzedawać i poznał tajniki funkcjonowania branży, firmie brakowało jednak ambicji i nic nie wskazywało na to, aby w tej kwestii miało się cokolwiek zmienić. Liniger postanowił wykonać krok do przodu i zobaczyć, dokąd go to zaprowadzi. Dwadzieścia lat później w sali wypełnionej po brzegi agentami RE/MAX opowiadał, ile nauczył się w swojej pierwszej pracy w Ed Thirkhill Realty i jak bardzo był za to wdzięczny. Pod koniec wystąpienia podszedł do niego młody mężczyzna i wręczył mu wizytówkę z logo firmy RE/MAX. Widniało na niej nazwisko Ed Thirkhill Jr.

Po zakończeniu współpracy z Ed Thirkhill Realty Liniger zatrudnił się w niedużo większej agencji Realty Executives. Firma należała do pewnego uprzejmego człowieka, który wyznawał dość niestandardową filozofię funkcjonowania w tej branży. Zamiast inkasować połowę prowizji wypracowanej przez agentów, pobierał od nich stałą opłatę. W zamian agenci zachowywali prawo do całości prowizji uzyskanej z każdej transakcji. Inni przedstawiciele tej branży określali ten model biznesowy nieco pogardliwym mianem „wynajmu biurek”. W opinii

Linigera niczym nie różniło się to od modelu pracy stosowanego przez lekarzy czy prawników, którzy zrzucali się na przestrzeń gabinetową i wsparcie administracyjne, aby móc prowadzić samodzielną działalność. Dave'owi zależało na tym, aby wszyscy dali mu spokój. Potrzebował tylko biurka, telefonu i wizytówek. Wolał uiszczać z tego tytułu stałą opłatę, niż dzielić się prowizjami. Takie rozwiązanie wydawało mu się pod każdym względem korzystne. W okresie pierwszych sześciu miesięcy pracy, gdy nie mógł pozyskać nawet jednego klienta, nie byłoby go na to stać. Teraz jednak odnosił sukcesy i miał na koncie tytuł sprzedawcy miesiąca, więc taki scenariusz bardzo mu odpowiadał — pociągał za sobą większe ryzyko, ale jednocześnie oferował większe zyski.

Liniger zarabiał, był niezależny, a jego rodzinie żyło się lepiej niż kiedykolwiek wcześniej. Z każdym dniem nieco wyżej piał się po pnączach magicznej fasoli. Mógłby powiedzieć, że znalazł pracę idealną, gdyby nie jedna rzecz — Dave Liniger nienawidził pustyni. Zimą było super, ale latem... pokazywanie domów w temperaturze ponad 40 stopni Celsjusza wydawało mu się średnio atrakcyjnym sposobem zarabiania na życie. Wiele nasłuchiwał się o Kolorado, raj dla wędkarzy, myśliwych i narciarzy. Stan ten jawił mu się jako ziemia obiecana. Wiedział, że chce od życia czegoś więcej, dlatego wspólnie z żoną podjęli decyzję o przeprowadzce.

Pomysł nowego otwarcia w nowym miejscu bardzo im się spodobał. Przez półtora roku pracy w firmach Ed Thirkhill Realty i Realty Executives Dave odnotowywał niesamowite statystyki sprzedaży. Mógłby po prostu pójść do największych i najlepszych firm w Denver i stwierdzić: „Oto moje wyniki sprzedaży. Właśnie się tu przeprowadzam. Co możecie mi zaproponować?”. W porównaniu z obietnicą lepszej jakości życia ryzyko związane z przeprowadzką w nowe miejsce i poszukiwaniem pracy wydawało się niewielkie.

Liniger poszedł na rozmowę do siedmiu najlepszych firm w Denver i ostatecznie wybrał Van Schaack and Company. Spodobał mu się poziom jej zaawansowania operacyjnego. W porównaniu z firmami pokroju Ed Thirkhill Realty, Van Schaack podchodziła do swojej działalności w zdecydowanie korporacyjnym stylu. Oferowała dobre programy szkoleniowe, mogła się pochwalić dużym udziałem w rynku

i świetną rozpoznawalnością marki. Posiadała nawet własny oddział przeprowadzkowy. Dysponowała dużą siecią biur, w tym jednym eksperymentalnym biurem po drugiej stronie ulicy. Powstało ono po to, aby agenci mieli do dyspozycji własną, prywatną przestrzeń do pracy i nie musieli przesiadywać w typowym dla branży wspólnym pomieszczeniu.

W Halloween 1971 roku Dave zapakował rodzinę do samochodu i wszyscy pojechali do Denver. Liniger miał wtedy dwadzieścia sześć lat. Na miejscu wynajęli dom, a Dave zrobił sobie kilka miesięcy wolnego na przygotowania do egzaminu, który uprawniał do otrzymania licencji pośrednika w handlu nieruchomościami w Kolorado. W tamtym okresie zapraszał na obiady absolutnie wszystkich najlepszych sprzedawców Van Schaacka. Chciał się jak najwięcej dowiedzieć o tym, w jaki sposób firmie udało się zdobyć tak świetną pozycję. Usiłując przypodobać się swoim przyszłym kolegom z pracy, zadawał im liczne pytania. Co zadecydowało o twoim sukcesie? Co byś zrobił, gdybyś dopiero co się tu przeprowadził i właśnie zaczynał pracę? W ten sposób Liniger starał się zaspokoić swój nienasycony głód wiedzy i najlepszych porad. Chciał zostać najlepszym agentem na świecie.

Pracę zaczął na początku 1972 roku, jednak już po kilku miesiącach sukcesów sprzedażowych znów znalazł się w branżowym zaklętym kręgu. Początkowo, gdy musiał stanąć na własnych nogach, Van Schaack zapewnił mu dom i dostęp do swojej marki. Po pewnym czasie Liniger dysponował już jednak siecią kontaktów, solidną listą nieruchomości na sprzedaż oraz licznymi klientami z polecenia. Nie potrzebował już firmy, która zabierała mu połowę jego dochodów, niewiele dając w zamian.

Znajdował się oto na samym końcu branżowego łańcucha pokarmowego. Doprowadziło go to do wniosku, że źródłem jego niezadowolenia nie jest firma, w której pracuje, lecz cały system i sposób jego funkcjonowania. Van Schaack cenił swoich agentów, ale — podobnie jak wszystkie inne firmy z tej branży — ich nie doceniał. Firmy tak naprawdę nie interesowało, czy jej ludzie się rozwijają. Między firmami a agentami panowały w najlepszym razie chłodne relacje, a podstawową przyczynę tarć stanowiły pieniądze. System poboru połowy prowizji przynosił firmie korzyści w krótkim okresie, ale w długim — zniechęcał agentów do współpracy. Agenci dostawali od firmy tak niewiele, że byli gotowi w każdej chwili ją opuścić. Udawało się ich

zatrzymać wyłącznie za pomocą różnych gróźb, sztuczek i manipulacji. Wszystko sprowadzało się do pieniędzy. Najlepsi agenci dostawali w lutym premię w wysokości 5 procent sumy prowizji wypracowanych przez nich w poprzednim roku. Dlaczego wypłata następowała dopiero w lutym? Ponieważ wówczas agent zarobił już coś na poczet przyszłorocznej premii, był więc mniej skłonny odejść z firmy. Część agentów nie wykazywała zainteresowania usamodzielnieniem się, ale to właśnie na tych firmie zależało najmniej. Dryfowali sobie gdzieś na obrzeżach i od czasu do czasu udawało im się coś sprzedać. Polegali na agencji i jej marce, ponieważ dzięki niej udawało im się zarobić na życie. Skoro jednak brakowało im motywacji, aby odejść, nie mieli też motywacji, aby zwiększać efektywność sprzedaży i generować większe zyski dla firmy. W ogólnym rozrachunku sytuacja była niekorzystna zarówno dla firmy, jak i dla agentów.

Liniger miał świadomość, że klienci kupują domy *od niego*, nie od Van Schaacka. Nadal podobał mu się profesjonalny wizerunek firmy, wiedział też doskonale, jaką wartość mają jej wsparcie, szkolenia, marka oraz udział w rynku. Nie mógł się jednak oprzeć nostalgii, która natchodziła go na wspomnienie pracy w Realty Executives. Pewnego dnia siedział w kawiarni i rozmyślał nad zaletami tamtego modelu biznesowego, gdy nagle w głowie pojawiło mu się kompleksowe rozwiązanie całego problemu.

Nie należało przedkładać jednej koncepcji nad drugą, lecz je połączyć. Gdyby udało się powiązać znakomitą reputację, profesjonalizm oraz wyrafinowanie Van Schaacka z przedsiębiorczym modelem funkcjonowania Realty Executives w ramach jednej organizacji, świat stanąłby przed nim otworem. Agenci mieliby finansową motywację do skuteczniejszej pracy, otrzymywaliby wsparcie w postaci znakomych szkoleń i mogliby się swobodnie rozwijać. Nabywcy domów odnieśliby wielkie korzyści wynikające z bardziej profesjonalnej obsługi oraz bardziej długoterminowego poczucia zaangażowania i lojalności. Korzystałaby na tym również firma, ponieważ agenci waliliby do niej drzwiami i oknami. Cała koncepcja cechowała się wewnętrzną logiką i elegancją. Gdyby tylko powstała w ten sposób firma wytrwała przy tych podstawowych zasadach dzielenia się korzyściami, mogłaby się rozwijać i rozwijać, aż w końcu stałaby się największą agencją pośred-

nictwa w obrocie nieruchomościami na całym świecie. Był to pomysł na działalność z *korzyścią dla wszystkich*.

W Van Schaacku nikt potrafił spojrzeć na problem w ten sposób, ale Linigera jakoś w ogóle to nie martwiło. Doskonale rozumiał, że pracownicy tej firmy mieli wiele powodów, aby nie naruszać status quo. Sam Dave dostrzegł wreszcie cały obraz systemu, który miał wywrócić branżę do góry nogami, nie miał więc najmniejszych wątpliwości, że nadszedł czas, aby wykonać krok w nieznanie i samodzielnie przystąpić do urzeczywistniania jego wizji. Zaledwie po roku pracy w Van Schaacku Liniger zdecydował się odejść. W ten sposób narodziła się firma RE/MAX. Podobnie jak w przypadku wielu innych rewolucji, mało kto zauważył wówczas, że cokolwiek się wydarzyło. Z dzisiejszego punktu widzenia możemy stwierdzić, że branża handlu nieruchomościami zmieniła się w tym momencie na zawsze. Dzięki swojemu marzeniu Dave Liniger stworzył ją na nowo.

Kwestie strategiczne

Firma RE/MAX miała marzenie i receptę, a nie sam pomysł

Podając badania nad genezą marzenia RE/MAX, nie mieliśmy pojęcia, jak wiele czasu, cierpliwości i przygotowań wymagało jego opracowanie. Choć Liniger zdefiniował je w stosunkowo młodym wieku, cała koncepcja kształtowała się w jego umyśle przez wiele lat. Chwilą największej inspiracji okazał się moment, w którym wiele różnych włókien zostało ze sobą splecionych w jedną tkaninę. Z naszych badań jednoznacznie wynika, że wielkie koncepcje (takie jak RE/MAX) przeradzają się w konkretne marzenia w drodze pewnego procesu. Naszym zdaniem jest to kluczowy czynnik sukcesu w budowaniu i rozwijaniu organizacji.

- Koncepcje nie są równie potężne jak marzenia. Marzenia to koncepcje wzbogacone o pasję.
- Możesz wzmocnić swoje marzenie, łącząc je z innymi koncepcjami.

- Po nakreśleniu istoty swojego marzenia należy poddać je weryfikacji, a następnie opowiadać o nim każdemu, kto tylko zechce słuchać!
- Utalentowanych ludzi, którym brakuje samodyscypliny, można zmotywować za pomocą marzenia. Wystarczy zaszczyć w nich marzenie, a będą ciężko pracować, aby je urzeczywistnić.
- Punktem przełomowym w początkowym okresie kariery zawodowej Linigera było przemyślenie, że klient potrzebuje go bardziej niż on klienta. W tym momencie Liniger poczuł się pewny siebie i kompetentny.
- Nabywca rozluźnia się nieco pod opieką kogoś, kto umie rozpoznać jego prawdziwe potrzeby. W takich warunkach łatwiej jest doprowadzić do finalizacji transakcji. Podobnie jak inni wielcy sprzedawcy, Dave Liniger przekonał się, że jego stan umysłu ma ogromne znaczenie. Zrozumiał, że dopiero zaczyna odkrywać drzemiący w sobie potencjał. Praca nad stanem swojego umysłu pomaga dzielić się z innymi swoim marzeniem.
- Znajdź kandydata na mentora w swojej dziedzinie i zacznij budować z nim relację mentorską — nieważne, ile masz lat i na jakim etapie rozwoju kariery zawodowej się znajdujesz.
- Wskaż najwybitniejszych przedstawicieli swojej dziedziny i ucz się od nich. Zaproś ich na obiad i spróbuj ustalić, w jaki sposób odnieśli sukces. Poproś o radę — zapytaj, jak zachowaliby się na Twoim miejscu. Chcesz być najlepszy? Musisz podejmować świadome działania, które umożliwią Ci pobieranie nauki od najlepszych.
- Przeznacz odpowiednio dużo czasu na *zdobywanie wiedzy* związanej z interesującym Cię zagadnieniem. Bądź najlepszy. Ucz się od ekspertów, a potem sam zostań ekspertem w kwestii swojego marzenia.
- Kiedy Twój pomysł przeobrazi się w marzenie z konkretnym systemem, zacznij je realizować!

Wnioski**Pomysły niewcielone w życie są bezwartościowe**

Przekształcanie świetnych pomysłów w dające się zrealizować marzenia to bardzo ciężka praca. Dobrze przemyślane marzenie staje się realne dopiero w momencie, gdy leżący u jego podstaw pomysł w pełni się wykrystalizuje. Urzeczywistnianie marzeń to proces, który należy realizować bardzo rzetelnie. Dave Liniger wpadł na swój pomysł, a następnie przekształcił go w marzenie o jednej z najlepszych firm na świecie. Realizował w związku z tym proces składający się z pięciu kroków (warto podkreślić, że inne badane przez nas firmy realizowały podobne procesy — tak postępowali między inni Ray Kroc w McDonald's, Sam Walton w Walmarcie, Bill Gates w Microsocfie). Naszym zdaniem jest to znakomity schemat przekształcania pomysłów w marzenia, które mogą się później przełożyć na rzeczywistość. Kroki podjęte w celu przekształcenia pomysłu na firmę RE/MAX w marzenie prezentują się bardzo prosto:

Krok 1. Spisz swój pomysł, uważnie dobierając słowa.

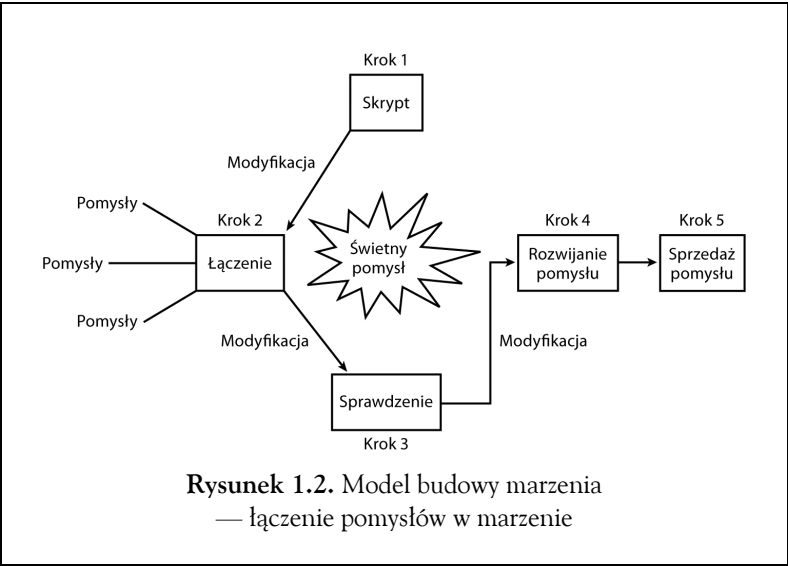
Krok 2. Połącz pomysł z innymi pomysłami, aby w pełni wykorzystać jego potencjał.

Krok 3. Sprawdź pomysł — przekonaj się, czy da się go sprzedać.

Krok 4. Rozwiń pomysł.

Krok 5. Nazwij pomysł marzeniem i sprzedaj je.

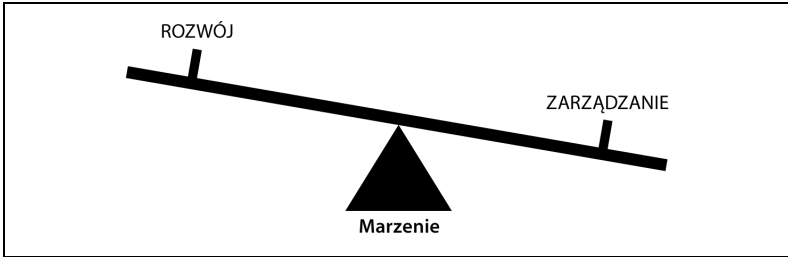
Rysunek 1.2 przedstawia kolejne kroki w procesie modyfikowania pomysłu. Całość prezentuje model procesu uczenia się zastosowany przez Dave'a Linigera w próbie przekształcenia pomysłu na firmę RE/MAX w przekonujące marzenie.



ROZDZIAŁ 2

KAŻDY, KTO POWIEDZIAŁ „TAK”

Przyciąganie właściwych ludzi ku marzeniu



Chcesz zbudować statek? Nie zwołuj ludzi, by zaczęli gromadzić drewno, i nie rozdzielaj między nich zadań. Lepiej rozbudź w nich tęsknotę za morzem.

— Antoine de Saint-Exupéry

Zaczynaliśmy się przyglądać firmie RE/MAX International w momencie, gdy pod względem uzyskiwanych przychodów była już największą siecią pośrednictwa w handlu nieruchomościami na świecie. Wyróżniała się też jako jedna z najlepszych w historii Stanów Zjednoczonych i Kanady firm pozostających w prywatnych rękach. Dave Liniger, współzałożyciel i prezes firmy, zrobił na nas wrażenie człowieka dynamicznego i wybitnego lidera. Na jego korzyść przemawiały również sukcesy, które doprowadziły do powstania ogólnostanowej sieci agentów pośrednictwa w handlu nieruchomościami, wartej wiele miliardów dolarów. Innymi słowy, Dave’a Linigera poznaliśmy już jako człowieka sukcesu, człowieka potężnego, o znakomitej reputacji, który niejako automatycznie wzbudza u innych podziw, szacunek i zachwyty. *Kim był Liniger, zanim odniósł te wszystkie sukcesy?*

zastanawialiśmy się. Czy ludzie, z którymi spotykał się w początkowym okresie, jeszcze na etapie, gdy RE/MAX był zaledwie pomysłem, mieli szansę dostrzec drzemiący w nim potencjał? Co szczególnie ciekawe, w jaki sposób Liniger zaczął przyciągać ku sobie ludzi, którzy poparli jego pomysł? Jaką strategię i plany (jeśli takowe snuł) zastosował przy doborze właściwych osób do pracy nad jego marzeniem?

Gdy Jack Bradbury i inni ludzie Van Schaacka odrzucili jego pomysł, Liniger długo się nie zastanawiał. Co więcej, brak poparcia z ich strony ani go nie zniechęcił, ani nie osłabił jego entuzjazmu. Na szczęście był już w tym punkcie swojej kariery, w którym mógł spokojnie spróbować zrealizować swój pomysł. Miał trochę oszczędności i kilka nieruchomości, wiedział też, że zawsze może zarobić na utrzymanie rodziny, pracując jako wolny agent pośrednictwa w handlu nieruchomościami. W ogólnym rozrachunku decyzja o odejściu z firmy Van Schaack i założeniu własnego biznesu nie wydawała się bardzo ryzykowna.

Początki

Początek tej nowej podróży przypadł na styczeń 1973 roku. Tamtego ranka Liniger obudził się wcześniej rano i razem z żoną zasiadł przy kuchennym stole, aby dokładnie zaplanować pierwsze działania. Zdążyli już wypić po dwie filiżanki kawy i zapisać pół notesu, gdy zadzwonił telefon. Za chwilę Liniger miał odbyć jedną z tych zupełnie niespodziewanych rozmów, które utwierdzają człowieka w przekonaniu o słuszności obranego kierunku.

Dzwonił Jim Collins z firmy deweloperskiej Weydert. Dobiegły go słuchy, że Liniger odchodzi z firmy Van Schaack, i zwietrzył w tym okazję. Liniger był wschodzącą gwiazdą o znakomitej reputacji i rozległych znajomościach w branży handlu nieruchomościami, a poza tym w ciągu niespełna roku udało mu się sfinalizować mnóstwo transakcji. Tymczasem firma Weydert w ramach swojej misji starała się rozkręcić w Denver nowy rodzaj działalności deweloperskiej. Była już właścicielem znajdującego się w okolicy kompleksu narciarskiego Marble Ski Area i wychodziła z założenia, że najnowszym hitem na rynku mieszkalnictwa mogłyby się stać piękne przedmieścia, których mieszkańcy mieliby łatwy dostęp do szerokiej oferty rekreacyjnej. Denver błyska-

wicznie się wtedy rozwijało, a poziom zamożności jego obywateli stale się podnosił. Logika podpowiadała, że ludzie zaczną przeprowadzać się w bardziej atrakcyjne okolice i korzystać z niesamowitych zasobów naturalnych, które oferuje stan Kolorado. Chcąc przystąpić do realizacji swojego marzenia, firma Weydert postanowiła założyć oddział zajmujący się sprzedażą nieruchomości mieszkalnych. Dave Liniger wydawał się idealnym kandydatem na menedżera ds. sprzedaży.

Liniger uprzejmie wysłuchał Collinsa, ale przez cały czas się zastanawiał, w jaki sposób przedstawić mu swój pomysł na biznes. Gdy tylko rozmówca zrobił pauzę, Liniger wypalił: „Brzmi świetnie, Jim, naprawdę świetnie, ale ja zakładam własną firmę”. Wyjaśnił, że jego firma będzie łączyć koncepcję realizowaną przez Van Schaacka, czyli wysokiej jakości wsparcie szkoleniowe i rozpoznawalność marki, z wielooddziałową siecią i modelem biznesowym „wynajmu biurek”. „Wierzę, że pewnego dnia rozrośnie się to do największej sieci sprzedaży nieruchomości na całym świecie”.

Liniger po raz pierwszy zyskał okazję, aby się przekonać, jak na jego propozycję zareaguje ktoś z zewnątrz. Trzeba przyznać, że Collins umiał rozpoznać przełomowy pomysł, gdy się na niego natknął. Zaprosił Linigera na spotkanie z pozostałą częścią kierownictwa firmy Weydert w celu kontynuowania rozmów o nowym przedsięwzięciu Dave’a.

Sprawy nabrały wówczas tempa, co najlepiej dowodzi, że Liniger wyzwał niesamowitą ilość energii wszędzie tam, gdzie tylko się pojawił. Dave pojechał na spotkanie z kierownictwem firmy Weydert. W jego skład wchodził czterech inwestorzy, byli wojskowi z sukcesami w biznesie i deweloperce oraz z ambitnymi planami na przyszłość. Co więcej, chcieli, aby Liniger wniósł swój pomysł do ich wspólnego przedsięwzięcia, które określali mianem „większego namiotu”. Nietrudno zrozumieć, dlaczego im na tym zależało. Liniger wierzył, że jego pomysł utworzenia międzynarodowej sieci pośrednictwa w handlu nieruchomościami skusi setki agentów. Jak stwierdził sam Dave: „Agent, który nie chciałby dla mnie pracować, musiałby być chyba głupi”. Inwestorzy doskonale rozumieli, jak świetnie ta wizja wpisuje się w ich koncepcję. Dostęp do ogólnokrajowej sieci agentów umożliwiłby im sprzedaż ziemi, niezabudowanych działek, nieruchomości udostępnianych na

zasadzie timesharingu oraz nieruchomości mieszkaniowych w górach praktycznie we wszystkich stanach.

Bud Weydert spojrzał na Linigera i powiedział: „Dave, chciałbym, abyś się do nas przyłączył. Jesteśmy rodziną. Damy ci jedną piątą wszystkiego, co do tej pory zbudowaliśmy, a ty dasz nam w zamian cztery piąte firmy, którą dopiero stworzysz. Damy ci też kilkaset tysięcy dolarów na początek. Co ty na to?”

Co mógł powiedzieć Liniger? Z jednej strony miał poczucie, że nie należy uwspólniać działań z firmą, która może przeszkadzać w realizacji jego planów. Z drugiej strony jednak był pod olbrzymim wrażeniem. Ludzie z Weyderta jeździli mercedesami, latali prywatnymi odrzutowcami i realizowali kilka różnych projektów deweloperskich naraz. Byli eleganccy i doświadczeni. Przyszłość stała przed nimi otworem. Dysponowali szeroką siecią kontaktów w armii i wśród emerytowanych wojskowych, którzy stanowili dużą grupę klientów potencjalnie zainteresowanych przeróżnymi okazjami inwestycyjnymi. Co prawda w myślach Liniger zbudował już globalną sieć handlu nieruchomościami, na razie jednak był jej jedynym pracownikiem. Kilkaset tysięcy dolarów i pomoc doświadczonych wspólników mogłyby mu znacząco ułatwić realizację jego marzenia. Co więcej, ta grupa inwestorów naprawdę przypadła mu do gustu. Sam będąc weteranem, od razu poczuł, że świetnie się dogadują. Zespół z Weyderta był odważny i nie bał się marzyć. Ich oferta pojawiła się zupełnie niespodziewanie, co oczywiście nie oznaczało, że Dave nie powinien wykorzystać okazji, która mu się w związku z tym nadarzyła.

„Do dzieła”, powiedział Dave, a potem panowie uścisnęli sobie dłonie.

Jeszcze tego samego wieczora wszyscy znaleźli się w pokoju hotelowym z butelką tequili, solą i cytrynami. Trzeba było wymyślić nazwę nowej firmy. Niemal natychmiast pojawiło się kilka pierwszych pomysłów, ale wszystkie zostały równie szybko odrzucone. Gdy butelka została opróżniona do połowy, wśród krążących możliwości pojawiła się nazwa „Real Estate Maximums Incorporated”. Przez chwilę nikt się nie odzywał — wszystkim się spodobała. Element *Maximums* miał nawiązywać do faktu, że budowane relacje będą przynosić korzyści wszystkim zainteresowanym — zarówno agentom, jak i klientom. Nazwa zu-

pełnie dobrze informowała o zasadzie z *korzyścią dla wszystkich*, która legła u podstaw całego przedsięwzięcia. Po kilku minutach wspólnicy uświadomili sobie, że to jeszcze nie to. Nazwa nie bardzo nadawała się na chwytliwą markę, była też zbyt długa, aby zmieścić się na tabliczkach, które ustawia się przed nieruchomościami wystawianymi na sprzedaż.

Tequila lała się dalej. Jakoś nikt nie wpadł na nic, co wydawałoby się zgromadzonym równie trafne jak Real Estate Maximums. Wreszcie ktoś zaproponował skrócenie nazwy do postaci R. E. Max. W ten sposób nabierała ona atrybutów marki, ale niestety w formie pisemnej za bardzo przypominała inicjały i nazwisko jakiegoś człowieka. Uczestnicy spotkania zaczęli snuć wizje o tych wszystkich ulotkach i broszurach reklamowych, które zaczną przychodzić pocztą na adres pana i pani Max. Collins zauważył wówczas, że jeden z „iksów” w nazwie powstałego kilka lat wcześniej Exxonu został przecięty ukośnikiem i że wygląda to bardzo elegancko. Liniger usunął kropki, przeciął powstałe w ten sposób słowo ukośnikiem, a następnie zapisał całość wielkimi literami. Wszyscy wpatrywali się w notes, w którym stało: RE/MAX. Najpierw zapadła cisza, a potem zaczęło się poklepywanie po plecach i okrzyki radości. Wszystko w tej nazwie wydawało się wręcz idealne, jak gdyby opisywała ona istniejącą już firmę o globalnym zasięgu.

Dobrze, a co z kolorami? Panowie byli jak w transie i nie zamierzali przerywać pracy — dyskutowali nad wyglądem swojej nowo stworzonej marki, wspierając się następnymi kolejkami tequili. Na to akurat nie potrzebowali dużo czasu: wszyscy zebrani w pokoju byli wielkimi patriotami i weteranami wojny w Wietnamie. W ogóle nie brali pod uwagę innej kolorystyki niż zestawienie barw czerwonej, białej i niebieskiej. Kiedy jeszcze raz spojrzeli na całość, nie mieli wątpliwości, że trafili w dziesiątkę. W ten sposób narodził się pomysł na charakterystyczną markę RE/MAX. Gdyby wziąć pod uwagę to, ile czasu i zasobów pochłaniają dziś prace nad markami, zastosowaną wówczas metodę należy uznać za dość nieortodoksyjną, ale też niesamowicie efektywną. Założyciele firmy RE/MAX nie wydali ani dolara na agencję reklamową, badania rynku czy rejestrację znaku towarowego. Zainwestowali po prostu w butelkę porządnej tequili, a jedyną grupę fokusową stanowiło kilku facetów, którzy dobrze się bawili w swoim towarzystwie w pokoju hotelowym.

Tamten dzień upłynął w lekkiej i przyjemnej atmosferze, a mimo to Liniger miał poczucie, że oto wydarzyło się coś niezwykle doniosłego. Jego marzenie nabrało formy i zmaterializowało się jako RE/MAX — coś, co Dave mógł zobaczyć i co wydawało mu się najzupełniej słuszne. Co więcej, tamtego dnia powstał nowy układ partnerski, przypieczętowany uściskiem dłoni. Cały ten dzień zdecydowanie należało uznać za udany; gdy jednak Liniger wrócił wieczorem do domu, zaczął się zastanawiać, czy faktycznie postąpił słusznie, podczepiając swoje marzenie pod przedsięwzięcie zapoczątkowane przez kogoś innego. Wizja współpracy z firmą Weydert oraz opracowanie nazwy i logotypu RE/MAX bardzo go cieszyły, ale gdzieś w głębi duszy czuł, że jakaś część ideału przeciekła mu przez palce. Coś mu podpowiadało, że będzie musiał bardzo ciężko pracować, aby to odzyskać. Cóż, przynajmniej miał firmę, nazwę i świetną kolorystykę — to już samo w sobie stanowiło niewyobrażalny krok naprzód.

Poszukiwanie równowagi

Ekspres Weydert niemal natychmiast zaczął gwałtownie zwalniać. Oczywiście nikt Linigera nie okłamał, nikt też niczego nie ubarwiał. Firma Weydert była po prostu wysoce lewarowaną grupą finansową i funkcjonowała w trudnym okresie gospodarczym, w warunkach znacznego wzrostu stóp procentowych. Liniger poznawał rzeczywistą sytuację firmy powoli i stopniowo.

Pierwszy cios nastąpił praktycznie natychmiast. Gdy z końcem stycznia 1973 roku zarejestrował firmę RE/MAX, udał się do swoich nowo pozyskanych wspólników po przyręczone mu kilkaset tysięcy dolarów na start. Firma miała chwilowo problemy z płynnością finansową i potrzebowała trochę czasu na wygospodarowanie takiej kwoty. Liniger dostał z Weyderta pierwsze 15 tysięcy dolarów, które firma pożyczyla z banku. Jednocześnie wspólnicy zapowiedzieli, że wpłacą obiecany kapitał w ciągu dwóch lub trzech miesięcy. Ostatecznie miało się okazać, że zastrzyk finansowy nie pojawi się nigdy, a Liniger zostanie z olbrzymimi długami, które jego wspólnicy wygenerowali, jeszcze zanim panowie zdążyli się w ogóle poznać.

Liniger miał jednak do dyspozycji 15 tysięcy dolarów, co wystarczało na najbardziej niezbędne wydatki. Wynajął między innymi 40 metrów kwadratowych powierzchni biurowej w eleganckim budynku, co pozwoliło mu zorganizować dwa gabinety i recepcję. Mógł zatem zacząć zamieszczać ogłoszenia o poszukiwaniu pracowników administracyjnych. Skorzystał z usług agencji pośrednictwa pracy, przeprowadził rozmowy z dwudziestoma dwoma kandydatami i znalazł idealnych ludzi. Każdy przedsiębiorca, który jeszcze nie wie, jak ważne jest zatrudnianie właściwych ludzi w pierwszym okresie funkcjonowania firmy, powinien ze szczególną uwagą przeczytać tę historię. Asystentka zatrudniona tamtego dnia przez Linigera miała zostać w przyszłości jednym z liderów jego organizacji.

Nazywała się Gail Main. Była młoda, piękna, dobrze wykształcona i niesamowicie bystra. Niedawno wyszła za mąż. Jej mąż, dyrektor pewnej firmy, został właśnie przeniesiony w okolice Denver ze Środkowego Zachodu. Jeszcze w St. Louis ukończyła studia z zarządzania i marketingu, a następnie podjęła pracę w Ralston Purina. Chętnie pozostałaby w tej firmie, gdyby zaoferowano jej jakieś stanowisko w Denver, niestety nie było tam żadnych wakatów. Gail musiała znaleźć sobie nową pracę.

Nawet jeśli w związku z wcześniejszymi, raczej tradycyjnymi doświadczeniami zawodowymi Gail miała jakiekolwiek wątpliwości co do pracy w raczkującej dopiero firmie Linigera — była w końcu młodą mężatką ze Środkowego Zachodu, która rozpoczynała karierę w dużej, tradycyjnej organizacji — to nigdy nie dała tego po sobie poznać. Nowo wynajęte biuro nie było jeszcze gotowe, więc Liniger nie mógł jej go pokazać, przedstawił ją za to pozostałym inwestorom. Przez cały czas usilnie starał się ją przekonać do przyjęcia jego oferty. Gail miała coś, czego jemu brakowało. Miała styl i potrafiła się znaleźć w różnych sytuacjach. Dave potrzebował tych cech, aby realizować swoje marzenie. Kobieta była również urodzonym menedżerem, podczas gdy Liniger doskonale zdawał sobie sprawę, że nie nadaje się do prac administracyjnych — Gail była mu *potrzebna*. W drodze na kolejne spotkanie wyjaśniał jej, jak wyobraża sobie ich współpracę. „Wszystko wyjdzie znakomicie. Będę menedżerem ds. sprzedaży i przez cały czas będę w terenie, rekrutując agentów. Ty będziesz prowadzić biuro, zajmiesz

się rekrutacją sekretarek, zaprowadzisz system księgowania i będziemy mogli działać”. Wszystko miał już ułożone w głowie. Zarażał entuzjazmem.

Gail nie potrzebowała dużo czasu na decyzję. Zgodziła się podjąć tę pracę z dwóch powodów. Po pierwsze, rozumiała zasadę z *korzyścią dla wszystkich* i dostrzegała jej logikę. Po drugie, nie miała najmniejszych wątpliwości, że Liniger będzie w stanie zbudować największą na świecie sieć pośrednictwa w handlu nieruchomościami, a sama chciała wziąć udział w tej przygodzie. Dla Linigera natomiast bezwarunkowe uznanie, które Gail wyrażała dla jego marzenia, stanowiło znakomity prognostyk na przyszłość. Ludzie, do których koncepcja Linigera przemawiała, nie zawsze wywodzili się z branży obrotu nieruchomościami — czasami Dave osiągał lepsze wyniki, gdy jego rozmówcy zajmowali się czymś innym. Ludzie, którzy go rozumieli, rozumieli również, że Liniger sprzedaje nie domy, lecz system jako taki. Niuanse zawarte w tej koncepcji miały się stać zupełnie oczywiste już w ciągu najbliższych kilku lat, które upłynęły na dopracowywaniu strategii.

Gail Main zajęła się prowadzeniem biura (projektowała wystrój, organizowała systemy, a potem kierowała też jego pracownikami), więc Liniger mógł się skupić na rekrutowaniu nowych agentów. Firma RE/MAX oferowała agentom możliwość zatrzymania 100 procent uzyskanej prowizji, w związku z czym jej sukces zależał od tego, czy uda jej się przyciągać nowych agentów i zwiększać ich liczebność. Krótko mówiąc, agenci uiszczali stałą miesięczną opłatę za możliwość działania pod marką RE/MAX. Firmie zależało na zatrudnianiu najlepszych agentów, ponieważ ich sukcesy w sprzedaży oraz zadowolenie klientów stanowiły ważne czynniki promujące system RE/MAX wśród innych agentów, potencjalnie zainteresowanych podjęciem współpracy z firmą. Liniger wierzył, że nie będzie miał najmniejszych problemów z przyciągnięciem najlepszych ludzi. Wydawało mu się logiczne, że agenci odnoszący sukcesy będą woleli zatrzymywać dla siebie 100 procent zamiast dotychczasowych 50 procent. System mógł natomiast w mniejszym stopniu interesować młodych agentów, ludzi niepewnych swoich umiejętności sprzedażowych, ponieważ każdy kolejny miesiąc rozpoczynałoby w nim na minusie. Liniger spodziewał się, że najlepszy agenci

pośrednictwa handlu nieruchomościami z Denver i okolic sami ustawia się do niego w kolejce, a on przywita ich z otwartymi ramionami.

Cóż, nie do końca tak to się odbyło, ale ewolucja, która się wówczas dokonała, zasługuje na chwilę uwagi. Powinien się nią zainteresować każdy, kto chce rozwijać własną firmę.

Na początku Liniger zamieścił w „Denver Post” niewielkie ogłoszenie o następującej treści: „Po co dzielić się prowizją, skoro możesz ją w całości zatrzymać dla siebie?”. Zagranie było ewidentnie wymierzone w lokalne firmy z branży handlu nieruchomościami i miało wywołać szok. Ogłoszenie wyraźnie sugerowało, że Liniger podejmuje aktywne działania na rzecz pozyskania agentów dotychczas zatrudnionych w innych firmach. W świecie ludzi należących do country clubów takich rzeczy się po prostu nie robiło (albo przynajmniej nie robiło się tego otwarcie). Tak naprawdę bowiem wszystkie firmy usiłowały podbierać sobie najlepszych agentów. Najlepsze firmy kusily ich swoją pozycją w branży. Agenci nieustannie zmieniali pracodawców, a ich zatrzymanie okazywało się znacznie trudniejsze niż ich pozyskanie. Tymczasem Liniger zaczął otwarcie kopać grób dla tego starego systemu. Nikomu się to nie podobało.

W następnym miesiącu Gail Main odebrała ponad tysiąc telefonów w odpowiedzi na ogłoszenie. Liniger odbył dwieście cztery osobiste spotkania z agentami, w wyniku których zatrudnił... cztery osoby.

Zastanawialiśmy się, co takiego Liniger w nich dostrzegł — niewykluczone przecież, że te cztery osoby stały się wzorem dla kolejnych agentów. Zapytaliśmy go o to. Liniger zamyślił się na chwilę, jak gdyby chcąc w pełni zrozumieć sens pytania, a następnie odchylił się w fotelu i uśmiechnął przebiegle: „Cóż, tylko ta czwórka powiedziała »tak«”.

Innymi słowy, z ponad tysiąca osób, które odpowiedziały na ogłoszenie, oraz z dwustu czterech, które odbyły rozmowę z Linigerem, zaledwie cztery postanowiły wziąć udział w realizacji marzenia RE/MAX. Odrzucenie ze strony tak wielu potencjalnych kandydatów do pracy ani na jotę nie osłabiło zapału Linigera. Liniger nie przejmował się tym, że w pierwszej rundzie rekrutacji zainteresowanie jego ofertą wyraziło tylko czterech kandydatów, każdy z nich miał bowiem w sobie coś, co czyniło go kluczowym czynnikiem docelowego sukcesu. Liniger nie przywiązywał szczególnej wagi do inteligencji, dotychczasowego

dorobku, skuteczności w sprzedaży czy atrakcyjnego wyglądu — dla niego najbardziej liczył się głód. Ta czwórka chciała pracować w jego firmie. Wierzyli w potencjał systemu RE/MAX. Sądziła, że dzięki niemu ich życie będzie lepsze, i chcieli się w to włączyć. Liniger właśnie takich ludzi chciał widzieć w swojej armii.

Symptomatyczna wydaje się jeszcze jedna rzecz dotycząca tej pierwszej czwórki: *w tym gronie znalazły się trzy kobiety*. Aby lepiej zrozumieć nietypowość tej sytuacji, warto się zapoznać z kilkoma statystykami. Van Schaack, najlepsza firma w mieście, zatrudniała trzystu agentów, a w tym ani jednej kobiety. Moore and Company, plasująca się w mieście na drugim miejscu i depcząca po piętach Van Schaackowi, również zatrudniała wyłącznie mężczyzn. Kobiety podejmujące karierę w tej branży doświadczały zjawiska zaklętego kręgu. Panie, którym udawało się odnieść sukces, przenosiły się do coraz lepszych firm, stopniowo wspinając się na szczyt. Niestety firmy ze ścisłej czołówki były dla nich niedostępne. Nikogo nie powinno to dziwić, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę panujące wówczas w branży realia konserwatywnych country clubów. Był to niewątpliwie istotny słaby punkt kultury panującej wówczas w branży. Jeśli chodzi o sprzedaż domów, kobiety pod wieloma ważnymi względami górowały nad mężczyznami. Przede wszystkim rozumiały, jakie znaczenie ma dom dla życia rodzinnego, co mężczyznom czasem umykało. Dla agenta w handlu nieruchomościami umiejętność zrozumienia potrzeb „pani domu” i wczucia się w jej sytuację stanowiła często kluczowy czynnik decydujący o losach transakcji. Co więcej, wiele kobiet szukało zajęcia zapewniającego elastyczne godziny pracy, co pozwalało im wywiązywać się z obowiązków rodzinnych. Pokazywanie domów świetnie się pod tym względem sprawdzało, a same panie doskonale odnajdywały się w branży.

Niestety, wiodące firmy zapatrywały się na tę sprawę inaczej, w związku z czym najlepsze w swoim fachu przedstawicielki płci pięknej nie bardzo miały co ze sobą zrobić. RE/MAX szybko stał się rozwiązaniem ich rozterek. Krótko mówiąc, kobiety odgrywały zasadniczą rolę w sukcesie projektu RE/MAX, zwłaszcza że bardzo im zależało na sukcesie tej firmy. Choć w branży niemal niepodzielnie królowali mężczyźni, w firmie RE/MAX w pierwszym okresie jej rozwoju ponad 75 procent agentów stanowiły kobiety. W 1977 roku firma zatrudniła

dwieście osiemdziesiątego dziewiątego agenta i stała się największą agencją pośrednictwa w obrocie nieruchomościami w Denver. Nadal jednak na próżno było szukać w jej szeregach choćby jednego mężczyzny wywodzącego się z dwóch najlepszych firm w mieście. Dopiero w kolejnym roku dwustu mężczyzn z czołowych agencji podjęło wspólną decyzję o przejściu do RE/MAX, co zresztą spowodowało gwałtowny rozwój tej organizacji na lokalnym rynku.

Ten sam model rozwoju miał się sprawdzić na rynkach lokalnych całego świata — najpierw powolne postępy, a potem eksplozja wzrostu.

Książęta i księżniczki

Doświadczenia związane z zatrudnieniem Gail Main oraz czterech pierwszych agentów miały się okazać typowe w procesie dalszej rekrutacji zespołu pracującego nad urzeczywistnianiem marzenia Linigera. Duże znaczenie miał fakt, że zatrudniano właściwych ludzi, a nie po prostu kogokolwiek. Liniger szybko się przekonał, że do tej pracy najlepiej nadają się osoby zmotywowane do udziału w jego projekcie — które tak naprawdę starają się rekrutować jego. To kryterium spełniali ludzie, którzy usłyszeli o systemie RE/MAX od innych, zainteresowali się nim, sami kontaktowali się z Linigerem w celu pozyskania dalszych informacji, a następnie dochodzili do wniosku, że system ma im wiele do zaoferowania, i zostawali jego zagorzałymi zwolennikami. Właściwie można by powiedzieć, że dokonywała się tu swego rodzaju autoselekcja. Tylko najbardziej szaleni, najbardziej śmiali, najbardziej kreatywni, najbardziej zdeterminowani i obdarzeni największą pasją ludzie byli gotowi zawierzyć marzeniu Linigera i razem z nim sięgnąć gwiazd. Pod pewnymi względami dla firmy było lepiej, gdy to ludzie wybierali ją, niż gdy Liniger musiał wybierać sam. Dave wiedział jednak doskonale, że trzeba pocałować mnóstwo żab, zanim znajdzie się księcia lub księżniczkę.

Jednym z takich książąt był młody Bob Fisher pochodzący z Kolorado. Podobnie jak Liniger, był niedojrzałym i roztrzepanym dzieckiem, który średnio radził sobie w szkole i chciał przede wszystkim żyć kolorowo. Był jedynakiem. Podjął studia na Colorado State University tylko po to, aby spełnić oczekiwania, jakie wobec niego formułowano.

Szybko stamtąd wyleciał, ponieważ imprezy absorbowały go znacznie bardziej niż nauka. To go trochę otrzeźwiło. Postanowił wrócić na studia, uznał jednak, że tym razem powinien poszukać sobie mniejszej uczelni. W związku z tym podjął naukę w Adams State College w Alamosa w stanie Kolorado. W tamtejszej spokojniejszej atmosferze odkrył w sobie wielkie zamiłowanie do zdobywania wiedzy. Ukończył studia biznesowe, które postanowił uzupełnić tytułem MBA. Brak takiego programu na macierzystej uczelni Fisher potraktował jako wymówkę do podjęcia studiów na kierunku, który interesował go znacznie bardziej. Chodziło o kulturoznawstwo.

Kulturoznawstwo stanowiło gałąź szerszej dziedziny, a mianowicie antropologii kulturowej. Miejscowość Alamosa w Kolorado zamieszkiwała duża populacja latynoska, w związku z czym wydział tamtejszej uczelni skupił się na jej kulturze i relacjach zachodzących w obrębie tej grupy. Fisher uzupełniał studia z kulturoznawstwa jak największą liczbą przedmiotów biznesowych. W ten sposób udało mu się zdobyć wykształcenie w zakresie budowania organizacji, jeszcze zanim tego typu kierunki zostały oficjalnie uruchomione.

Po ukończeniu studiów podjął pracę na stanowisku analityka rynku w firmie Gates Rubber Company. Jako jeden z szeregowych pracowników sporo podróżował po kraju. Wizytował poszczególne oddziały i rozmawiał z ich pracownikami, dokonując oceny efektywności poszczególnych zespołów sprzedażowych. Był kimś w rodzaju korporacyjnego szpiega. Starał się jak najlepiej poznać rzeczywiste mechanizmy funkcjonowania zespołów i wskazać charakter relacji nawiązywanych przez ich poszczególnych członków, aby na tej podstawie stwierdzić, w jaki sposób tworzyli oni jedną całość i uzyskiwali określone miejsce w ogólnym rankingu wydajności. Po ukończeniu badań Fisher pisał raporty z oceny technicznej, które miały bardzo duży wpływ na ostateczną ocenę przyznawaną poszczególnym zespołom. Sprzedawcy bardzo szybko zauważyli, że raporty Fishera stanowią główny czynnik decydujący o ich przyszłości w firmie.

Obserwując codzienne funkcjonowanie zespołów, Fisher zachowywał się jak antropolog kulturowy. Taki naukowiec obserwuje zachowania danej społeczności, która zdaje sobie sprawę z obecności kogoś z zewnątrz, ale szybko się do przybysza przyzwyczaja i z czasem

coraz bardziej się na niego otwiera. Była to niesamowita okazja do gromadzenia wiedzy na temat dynamiki zespołów i skuteczności sprzedaży. Niestety, Fisher szybko wpadł w tarapaty. Podobnie jak wielu młodych mężczyzn w tamtym okresie, zapuścił wąsy — a jego przełożony nalegał na ich zgolenie. Fisher zupełnie nie rozeznawał się w zagrywkach politycznych, więc prosto z mostu oświadczył, że nie zamierza tego robić. Przełożony odparł, że w takim razie Fisher powinien sobie poszukać nowej pracy, ten zaś zastosował się do jego sugestii. Przynajmniej zachował wąsy.

Fisher pozostał w firmie Gates Rubber Company, ale przeniósł się do oddziału zajmującego się oponami i prowadził jeden z tamtejszych ośrodków. Okazało się, że ma talent menedżerski. W ciągu dwóch lat powierzony mu ośrodek awansował z ostatniego na drugie miejsce w kraju, jeśli chodzi o produkcję. Fisher liczył na to, że dzięki tym sukcesom i doświadczeniu na stanowisku analityka pewnego dnia dołączy do ścisłego kierownictwa firmy.

W międzyczasie Gordon Schick, jeden ze współlokatorów Fishera z okresu studiów, skierował swoją karierę zawodową na dość niecodzienne tory. Po ukończeniu Adams State Schick został nauczycielem, ale oprócz tego dorabiał sobie na boku, prowadząc księgowość w H&R Block. Oboje z żoną chwyтали się najróżniejszych zajęć, a mimo to ledwie starczało im na utrzymanie siebie samych i dwóch córek. Z czystej konieczności wpadli więc na nowy pomysł. Jako księgowy zajmujący się rozliczaniem podatków Schick miał regularny kontakt z klientami prowadzącymi rodzinny styl życia. Przyszło mu do głowy, że gdyby miał licencję pośrednika w handlu nieruchomościami, mógłby odwołać się do tej samej grupy klientów i oferować im domy. Postanowił rzucić pracę nauczyciela i zatrudnić się w niewielkiej agencji handlu nieruchomościami.

Wkrótce po wejściu do branży dobiegły go słuchy o firmie RE/MAX. Jako że był człowiekiem pełnym energii, werwy i samodyscypliny, pragnącym jak najwięcej zarabiać, uznał tę koncepcję za bardzo atrakcyjną. Fisher zainteresował się planami Schicka, który „chciał wypróbować cały ten RE/MAX”, ponieważ sam otrzymał dość niepokojące wieści. Gates Rubber Company wycofywała się z produkcji opon, w związku z czym Fisherowi groziła utrata pracy. Któregoś wieczora przy piwie

Schick założył się z Fisherem, że ten drugi nie zda egzaminu na agenta. Fisher doskonale wiedział, że świetnie radzi sobie w testach bez względu na to, czego dotyczą, więc przyjął zakład. Kilka tygodni później zapisał się na egzamin. W ogóle się nie uczył, a mimo to udało mu się naśmiennić i zdać. Już wkrótce miał poczuć wobec losu wielką wdzięczność z tego powodu. Kilka miesięcy później Gates Rubber Company faktycznie wycofała się z branży oponiarskiej, a wówczas Fisher postanowił spróbować szczęścia w handlu nieruchomościami. Dołączył do niewielkiej firmy, w której pracował Gordon Schick. Gdy niedługo później Schick przenosił się do RE/MAX, Fisher poszedł za nim.

Było to w 1973 roku. RE/MAX działał na rynku od zaledwie pół roku, a Bob Fisher był trzynastym zatrudnionym tam młodszym sprzedawcą. W przeciwieństwie do większości innych ludzi, którzy nawiązali współpracę z Linigerem, Fisher był całkowitym żółtodziobem w sprzedaży nieruchomości i doskonale wiedział, że musi się jeszcze dużo nauczyć. Zabrał się więc do ciężkiej pracy. W kolejnych kilku miesiącach od czasu do czasu spotykał się z Dave'em Linigerem i Gail Main. Liniger robił na nim niesamowite wrażenie, gdyż nieustannie sprzedawał swoje marzenie. Powtarzał bez końca, że RE/MAX zrewolucjonizuje branżę handlu nieruchomościami. Często ujmował to w następujący sposób: „Najpierw obejmiemy cały stan, potem cały kraj, a jeszcze później staniemy się firmą intergalaktyczną”.

Fisher nie posiadał się z radości. Miał dwadzieścia sześć lat i wielkie marzenia. Przepelniał go też entuzjazm wobec nieskończonych możliwości oferowanych przez życie. Jeszcze na studiach opowiadał o tym Schickowi i innym: „Moja przyszłość to prywatne odrzutowce”. Wtedy jeszcze nie wiedział, jaka droga doprowadzi go do sukcesu, wierzył jednak, że któregoś dnia dokona wielkich rzeczy. Jeżeli musiał w tym celu sprzedawać opony albo domy, to czemu nie. Teraz jednak, gdy odkrył Linigera i RE/MAX, pieniądze przestały być dla niego jedynym czynnikiem motywacyjnym. Liniger stanowił źródło nadzwyczajnej siły, której Fisher dał się porwać. W głowie Fishera pojawiła się wtedy myśl: *Jeżeli ten facet jest w stanie urzeczywistnić wizję, o której opowiada, to chętnie mu w tym pomogę.*

Kilka lat później wpadł na pewien pomysł. Angażował się już w pełni w realizację marzenia Linigera, które w zasadzie stało się również jego

udziałem. Nieustannie zastanawiał się nad tym, w jaki sposób można by jeszcze szybciej rozwijać RE/MAX. W minionych latach udało mu się dobrze poznać Dave’a i Gail. Okazji do spotkań na gruncie towarzyskim nie brakowało. Spędzili przy drinkach niezliczone wieczory, rozmawiając o tym, w jaki sposób dalej usprawniać firmę. Pewnego razu Fisher wyłożył kawę na ławę: „Zanim do was przeszedłem, przez trzy lata pracowałem w firmie Gates Rubber i sporo jeździłem po całej Ameryce Północnej, pracując nad usprawnianiem kolejnych zespołów. O rozszerzaniu działalności na cały kraj wiem wszystko, co można wiedzieć. Cieszyłbym się, gdybyście pozwolili mi robić to samo dla was. Wyślijcie mnie w trasę, a ja przyprowadzę wam nowych ludzi”.

Choć propozycja została sformułowana w sposób dość bezpośredni, przypadła Linigerowi do gustu. O rozszerzaniu działalności na skalę ogólnokrajową Fisher wiedział zapewne mniej, niż sądził, jednak braki w doświadczeniu z nawiązką nadrabiał entuzjazmem i pewnością siebie. Dave przez chwilę wpatrywał się w oprawki okularów, a następnie spojrzał Fisherowi prosto w oczy i powiedział: „Fish, będę z tobą szczerzy. Nie mam pieniędzy, żeby ci płacić. Mamy za to zamiar udzielać licencji na korzystanie z naszej marki. Jeśli chcesz sprzedawać nasze licencje pośrednikom w handlu nieruchomościami w całym kraju, możesz zatrzymać 50 procent tego, co w ten sposób zarobisz”.

Innymi słowy, Fisher miał sprzedawać układ partnerski z firmą RE/MAX (tak to się wówczas nazywało) za 5 tysięcy dolarów, z których 2,5 tysiąca trafiałoby na jego konto. Liniger nie zapewniał mu bezpieczeństwa w postaci pensji podstawowej, co gorsza, Fisher prawdopodobnie zarabiałby mniej na prowizjach, niż gdyby skoncentrował się w pełni na sprzedaży domów. Tak się jednak złożyło, że propozycja idealnie wpisywała się w jego plany zawodowe i wizję rozwoju firmy. Zyskiwał niniejszym dostęp do kręgu wtajemniczonych i brał na swoje barki część ciężaru związanego z budową firmy, nie mógł więc zżymać się na warunki. Liniger i Gail też nie zarabiali kokosów, ponieważ chcąc zapewnić firmie sukces, ograniczyli swoje pensje do niezbędnego minimum. Fisher spodziewał się, że nowe zajęcie zapewni mu świetną zabawę. Uścisnął więc dłoń Linigerowi, po czym obaj stuknęli się szklaneczkami. Fisher wyruszał w drogę.

Palił się do pracy, tryskał optymizmem i miał wielkie plany. Wiedział, co to znaczy żyć w trasie, spotykać nowych ludzi i obserwować ich zachowanie. Znał się na kulturze organizacji i był bystry. Co więcej, podjął tę pracę w wyniku autoselekcji. Właśnie tak to się odbywało w firmie RE/MAX. Ludzie dostrzegali nowe okazje, stwierdzali, że będą je potrafili dobrze wykorzystać, i brali na siebie odpowiedzialność za dany aspekt urzeczywistniania marzenia. Liniger był zdecydowanym i charyzmatycznym liderem, który potrafił zgromadzić wokół siebie określoną grupę ludzi i rozbudzić w nich coś, co do tej pory pozostawało w ukryciu. Nie miał problemów z tym, aby pozostawić ludziom pełną swobodę w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Tego rodzaju nastawienie jak ulał pasowało do osobowości Boba Fishera. Młody człowiek, który wołał zrezygnować z pracy, niż zgolić wąsy, z pewnością nie dałby się ograniczać przełożonemu z przerosniętym ego. Fisher szanował Linigera, ponieważ ten swoim działaniem potwierdzał wszystko to, o czym tak przekonująco opowiadał. Pozostawienie wolnej ręki Fisherowi bardzo się opłaciło. Przez kilka kolejnych lat Fisher podróżował po całym kraju, dzięki czemu firma RE/MAX dowiadywała się niezwykle cennych rzeczy o swojej własnej branży.

Czas wspomnieć o współlokatorze numer trzy. Zarobki Fishera i Schicka zwróciły uwagę ich współlokatora z czasów studenckich, Daryla Jespersona.

Po studiach drogi Jespersona i Fishera się rozeszły, jednak pomimo różnych charakterów obaj panowie pozostawali w kontakcie. Fisher żył z rozmachem, lecz był przy tym głodny wiedzy, niezwykle inteligentny i szybko się nudził. Takie połączenie cech powodowało, że bez wahania podejmował nowe wyzwania, czasami zapominając nawet sprawdzić, czy przed skokiem założył plecak ze spadochronem. Fisher kierował się tą samą maksymą co Liniger: „Do dzieła. Jakoś to będzie”. Jesperson należał tymczasem do ludzi bardziej przezornych i rozważnych. Gdy podejmował ryzyko, zwłaszcza z gatunku tych największych, zawsze poprzedzał to uważną analizą. Wszystkie czynniki i wszystkie procenty musiały się zgadzać. Podobnie jednak jak rozsądek i dyscyplina w przypadku Gail Main, równie dużym atutem w przypadku Jespersona miały się okazać zaangażowanie i pasja dla przedsięwzięcia.

Po studiach Fisher postanowił kontynuować naukę i zająć się kulturoznawstwem, a Jesperson został oficerem marynarki wojennej USA. Gdy jego służba dobiegła końca, rozważał powrót na studia, ponieważ wydawało mu się, że tak właśnie postępowali wszyscy dookoła. Okazywało się jednak, że w świecie biznesu zbyt dobre wykształcenie nie tylko nie jest istotnym atutem, ale czasami wręcz utrudnia znalezienie dobrej pracy, więc Jesperson podjął pracę w Texaco.

Texaco prowadziła stacje benzynowe rozsiane po całym kraju. Firma potrzebowała młodego człowieka takiego jak Daryl Jesperson, który zająłby się współpracą z właścicielami i kierownikami tych stacji oraz wspierał ich w osiągnięciu progu rentowności i przestrzeganiu standardów marki Texaco. Krótko mówiąc, była to praca związana z rozwijaniem sieci franczyzowej, choć oficjalnie Texaco i inne koncerny naftowe nie uznawały swoich stacji za franczyzy — udało im się zdobyć wyłączenie spod stosownych przepisów. Tak czy owak, doświadczenie Jespersona w pracy z właścicielami francyz, w rozwijaniu ich potencjału oraz wspieraniu ich przy rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów miało mu się później bardzo przydać w firmie RE/MAX.

Jesperson znakomicie radził sobie w korporacyjnym świecie, powoli zaczynał się jednak zastanawiać, jak by to było zająć się czymś innym. Gordon Schick został właśnie „sprzedawcą roku” w RE/MAX. W związku z powyższym jego rodzina doczekała się prawdziwego awansu — wcześniej Schick i jego żona na kilku etatach zarabiali łącznie 15 tysięcy dolarów rocznie, a teraz ze sprzedaży nieruchomości wyciągali aż 44 tysiące. Schick i Fisher żyli pełnią życia. Mieli mnóstwo pieniędzy, jeździli nowymi samochodami, mieli też własne jachty i samochody kempingowe. Wakacje spędzali wspólnie z Jespersonami, którzy coraz częściej zastanawiali się: „Czyż nie byłoby miło tak żyć”. W końcu Jesperson doszedł do wniosku, że musi albo zmienić znajomych, albo znaleźć nową pracę.

W tamtych czasach nie tak łatwo było się przekwalifikować, podobnie jak niełatwo było zmienić pracodawcę. Lojalność miała wówczas dużą wartość. Długoterminowe zaangażowanie pracownika uchodziło za przejaw dojrzałości i niezawodności. Na rynku pracy rzadko pojawiała się coś, co nie stanowiło wiernej kopii dotychczas piastowanego stanowiska. Czasami oczywiście udawało się trafić na firmę, w której

warto by się zatrudnić, niekiedy nawet z niewielką podwyżką wynagrodzenia, jednak szanse na wykręcenie takiego numeru, jaki udał się Schickowi, i na dwukrotny wzrost dochodów były minimalne. Jespersen pomyślał jednak: *Co właściwie mam do stracenia? Zrobię licencję agenta w handlu nieruchomościami i spróbuję.*

Początkowo nawet nie myślał o firmie RE/MAX. Oczywiście o niej słyszał i spotkał się nawet raz z Dave'em Linigerem, na początku skłaniał się jednak ku bardziej tradycyjnym firmom. Jego kandydatura zainteresowała między innymi firmę Van Schaack. Dla nich był to kandydat idealny: mężczyzna, były oficer, były pracownik jednej z dziesięciu największych firm z listy magazynu „Fortune”, wreszcie, ktoś, kto znakomicie prezentował się w granatowym garniturze i białej koszuli. Zaproponowano mu pracę i tradycyjny model podziału prowizji 50/50. Rozważając tę propozycję, Jespersen skonsultował się z Schickiem i Fisherem. Usiedli razem i zaczęli liczyć. Przy jednej transakcji miesięcznie Jespersen nie był w stanie przetrwać ani w Van Schaacku, ani w firmie RE/MAX. Przy dwóch transakcjach nieco lepiej wiodłoby mu się w Van Schaacku, a u Linigera wyszedłby na zero. Jednak już przy trzech transakcjach miesięcznie w firmie RE/MAX zarabiałby więcej, niż gdyby udało mu się zawrzeć cztery transakcje dla Van Schaacka. Co ważne, wraz ze wzrostem liczby sprzedanych domów rozbieżność cały czas się powiększała. Dla Fishera sprawa była jasna. Nawet idiota (albo współlokator z czasów studiów, który poszedł do pracy w dużej korporacji) musiał rozumieć, że łatwiej jest sprzedać trzy domy niż cztery. Po uważnej analizie faktów i szans Jespersen, który nigdy w życiu niczego nie sprzedał, poszedł do banku i pożyczył niezbędne środki, aby dołączyć do firmy Linigera.

Szczęście dopisało mu już pierwszego dnia pracy. Właśnie rozkładał się na swoim nowym biurku, umieszczał ołówki w kubeczku i kładł notes w prawym górnym rogu blatu, gdy nagle zadzwonił telefon. Akurat nie było nikogo w pobliżu, więc Jespersen sam podniósł słuchawkę. Rozmówca wyjaśnił, że chętnie obejrzałby jedną z nieruchomości wystawioną na sprzedaż przez RE/MAX. Była to jedna z ofert Fishera, w której Jespersen akurat nieźle się orientował. „To nieruchomość przejęta za długi — wyjaśnił. — Czy sądzi pan, że mógłby pan sfinalizować zakup w ciągu tygodnia? Pytam, gdyż w przeciwnym razie praw-

dopodobnie ktoś pana ubiegnie”. Mężczyzna nie zamierzał zwlekać. Zarabiał na życie, kupując nieruchomości w kiepskim stanie i odsprzedając je po remoncie. Jespersen pojechał z nim obejrzeć nieruchomość. Transakcja została sfinalizowana w ciągu ośmiu dni i w ten sposób Jespersen zainkasował pierwszą prowizję w niecałe dwa tygodnie od rozpoczęcia nowej pracy.

Całkiem nieźle jak na początek, nic więc dziwnego, że Jespersen bardzo zapalił się do projektu RE/MAX. Udało mu się uzyskać tytuł „Beniaminka Roku” — i to nie tylko w firmie, lecz również w ramach stowarzyszenia branżowego Board of Realtors. Pomagała mu w tym atmosfera panująca w biurze. Jespersen nie miał żadnych doświadczeń w branży, a egzamin licencyjny nauczył go tylko tego, jak wypełnić formularz umowy kupna/sprzedaży. Podobnie jak wszyscy inni nowicjusze, nie miał pojęcia, jak szukać klienta i co należy z nim robić, kiedy się go już znajdzie, jak sfinalizować transakcję oraz jak zachęcić nabywcę nieruchomości do tego, aby polecał go kolejnym osobom. Jak to jednak często bywa w przypadku nowych przedsięwzięć, inni pracownicy RE/MAX wzięli Jespersena pod swoje skrzydła i pokierowali jego rozwojem.

Okazało się, że to naprawdę świetna zabawa — dokładnie tak, jak obiecywał Dave Liniger.

Sprzedawanie marzenia

Pionierzy z firmy RE/MAX wyznawali zasadę „My kontra reszta świata”. Wszyscy agenci, którzy dołączali do zespołu, mieli mniej więcej podobne nastawienie: bardzo nie podobało im się, w jaki sposób funkcjonuje branża handlu nieruchomościami, więc chcieli pokazać całemu światu, że może funkcjonować inaczej. Odczuwali olbrzymią dumę w związku z faktem, że mogą rozmawiać z innymi agentami i sprzedawać im marzenie RE/MAX. *To właśnie oferujemy — najlepsze warunki w mieście, prosta sprawa. Dołącz do nas.*

Firma postawiła sobie za cel przerwać zakłęty krąg branży handlu nieruchomościami. Każdy skuteczny agent rozumiał, na czym polega problem. Osiągali sukcesy dla firmy, która ich z tych sukcesów ograbiała. Przenosili się zatem do większej agencji, gdzie cały scenariusz się

powtarzał. W końcu zdecydowali się na założenie własnej firmy funkcjonującej według tych samych, znienawidzonych przez agentów zasad. W ten sposób wychowywali sobie przyszłą konkurencję. Cały ten model nie miał najmniejszego sensu i należało z nim skończyć. Wyjaśnianie potencjalnym agentom, czym firma RE/MAX różni się od pozostałych przedstawicieli branży, i podjęcie współpracy z nią oznaczało, że nie trzeba już nigdy więcej szukać kolejnego pracodawcy, i dawało ludziom wiele satysfakcji.

Grupa pionierów firmy (pierwszy zespół liczący około pięćdziesięciu osób) charakteryzowała się pełnym zaangażowaniem w tę misję. Jej członkowie pracowali po dwanaście godzin na dobę przez siedem dni w tygodniu. Gdy ktoś zjawiał się w pracy o wpół do siódmej, stwierdzał, że właściwie wszyscy już tam są. W ramach wewnętrznego dowcipu zaczęto nawet sprawdzać, o której godzinie przyszła do pracy pierwsza osoba. Pewnego dnia Fisher wpadł do pracy o piątej rano przekonany, że wreszcie to on zdobędzie tytuł pierwszego na posterunku. Ku swojemu przerażeniu niemal potknął się o rozłożonego na podłodze Linigera, który siedział tam w samych szortach i podkoszulku. Liniger spędził w biurze całą noc. Przygotowywał do wysyłki materiały, które miały ruszyć do adresatów z samego rana. Całą powierzchnię wykładziny pokrywały koperty, ulotki i znaczki, a Liniger uwijał się między nimi, składając coś, pakując, liżąc i oklejając. Fisher zdjął marynarkę i krawat, po czym zszedł do parteru i zaczął pomagać koledze. Tak samo zachowali się zresztą wszyscy inni, którzy zjawili się po nim. Gdyby w tamtym momencie do biura zajrzał przypadkowy przechodzień, zapewne stwierdziłby, że nikogo tam nie ma — wszyscy bowiem znajdowali się poniżej poziomu biurek.

Fisher przez większość czasu jeździł po kraju i sprzedawał licencje RE/MAX. Wynajął samochód kempingowy, wykorzystując w tym celu prywatną kartę kredytową, zapakował go materiałami informacyjnymi i pokonywał trasę od miasta do miasta, podczas przystanków organizując seminaria. W Illinois sprzedał licencję małżeństwu Dickowi i Betty Hegnerom. Jakimś sposobem o tej transakcji dowiedziała się stanowa komisja papierów wartościowych, która uznała, że RE/MAX sprzedaje nie licencje, lecz franczyzę. W związku z tym nakazała firmie zaprzestania tej działalności. Fisher i Liniger złożyli odwołanie od tej decyzji,

ale dowiedzieli się jedynie, że mogą zapłacić grzywnę, iść do więzienia, trzymać się z dala od Illinois albo zarejestrować działalność polegającą na sprzedaży francyz i spokojnie dalej robić interesy. Ta ostatnia opcja wydała im się najlepsza. Liniger spojrział na Fishera i powiedział: „Cóż, zacznijmy sprzedawać francyzę”. Tak też zrobili.

Początkowo nie było łatwo. Liniger i Fisher testowali pomysł z francyzami, prowadząc sprzedaż testową w okolicach Colorado Springs. Jeździli tam dzień w dzień i organizowali prezentacje. Czasami zatrzaśkiwano im drzwi przed nosem, a czasami po prostu ich wyśmiewano. Fisher nie potrafił zrozumieć, dlaczego nie udaje mu się odnieść sukcesów na tym polu. Odczuwał z tego powodu duże rozczarowanie.

Jespersion zajmował się obsługą nieruchomości Fishera, aby ten miał jakiś dochód w okresie sprzedaży francyz. Stosunkowo często wieczorami Jespersion i Fisher spotykali się w barze w celu omówienia bieżących spraw. Rozmowa niemal zawsze schodziła na temat sprzedaży francyz i związanych z tym trudności. Żaden z nich nie potrafił zrozumieć, dlaczego ludzie nie dostrzegają potencjału tkwiącego w marzeniu RE/MAX. Fisherowi i Jespersionowi udział w tym systemie przynosił wymierne korzyści — zarabiali więcej, niż zarobili by gdziekolwiek indziej, i z wielkim optymizmem patrzyli w przyszłość. Czego nie dostrzegali inni? Jespersion i Fisher wyrobili sobie nawyk organizowania burzy mózgów, podczas której analizowali potencjalne problemy. Na czym polegał błąd Fishera i Linigera? Co mogliby zrobić lepiej następnym razem? Jak można by inaczej zaprezentować ich koncepcję, aby skuteczniej zachęcić innych do zaangażowania się w jej realizację?

Fisher powiedział Jespersionowi, że znalazł jednego potencjalnego klienta, Owena Hyde’a. Niestety Hyde nie spełniał wymogów. Zawsze coś musiało utrudniać im pracę.

„To czego mu brakuje?” — zapytał Jespersion.

Fisher pomyślał przez chwilę o różnych elementach tej układanki: „Cóż, licencję pośrednika w handlu nieruchomościami ma”. W stanie Kolorado taka licencja była niezbędna do prowadzenia biura pośrednictwa w handlu nieruchomościami. „Ma też wyrobione nazwisko”. Hyde był przewodniczącym lokalnego oddziału Multiple Listing Service, więc miał dostatecznie dobre znajomości wśród agentów, aby założyć własne biuro. „Niestety, brakuje mu kapitału”. Stać go było na to, aby

wykupić franczyzę lub otworzyć biuro, na jedno i na drugie już nie. „Poza tym facet nie do końca wierzy w to, że ten pomysł wypali”.

Podeszli do problemu w sposób systematyczny i wtedy wpadli na oczywiste rozwiązanie. Jespersen stwierdził: „On ma to, czego nam brakuje, a my mamy to, czego brakuje jemu”.

Jespersenowi i Fisherowi nie brakowało wiary w słuszność ich projektu — mogli bez problemu rekrutować agentów, opierając się na własnych pozytywnych doświadczeniach. Co więcej, gdyby udało im się znaleźć kilku partnerów, a Fisher zdecydował się wykorzystać część prowizji ze sprzedaży franczyzy, udałoby się zgromadzić środki, których brakowało Hyde’owi.

„Skoro sprzedaż francyz nam nie idzie — roześmiał się Fisher — znajdziemy sposób na to, aby je kupować”.

Omówili pomysł z samym Hyde’em oraz z Gordonem Schickiem i jeszcze jednym agentem RE/MAX, Olliem Wintersem. Wszyscy uznali, że pomysł jest dobry. Niezwykle dumni z siebie, Jespersen, Fisher i Schick udali się późnym popołudniem do gabinetu Linigera i obwieścili mu, że są gotowi wykupić franczyzę na Colorado Springs.

Liniger, choć zaskoczony, przyjął te wieści ze spokojem. „Jak zamierzacie za nią zapłacić?”, zapytał, a wtedy oni wszystko mu wyjaśnili. Liniger uznał pomysł za świetny, po czym włożył kartkę papieru do maszyny do pisania i przystąpił do spisywania umowy. Po kilku uderzeniach w klawisze podniósł wzrok i spojrzał na nich raz jeszcze.

„Chłopaki, świetnie znacie też rynek w Boulder. Może chcielibyście kupić franczyzę również na tamten rejon?”

Przybyła trójka uznała pomysł za intrygujący. Popołudnie przeszło w wieczór, więc spotkanie zostało przeniesione do pobliskiego baru i tam je kontynuowano. Jeszcze tej samej nocy Liniger sprzedał Jespersenowi, Fisherowi i Schickowi franczyzy na obszar ciągnący się od Kolorado do Nowego Meksyku wraz z rejonem Front Range w obrębie Gór Skalistych, ale z wyłączeniem miasta Denver i jego najbliższych okolic. Liniger wiedział, że ma do czynienia z ludźmi, którzy zdołają wprowadzić jego marzenie na właściwy etap rozwoju. Jako że nie mieli pod ręką maszyny do pisania, spisali umowę na serwetce, po czym wszyscy złożyli na niej podpisy.

Następnego dnia Fisher nadal tryskał entuzjazmem, ale Jespersona ogarnęły wątpliwości. Nie dotyczyły one samego marzenia — miał przecież wystarczająco dużo dowodów na jego zasadność. Obawiał się natomiast, że sprawa rozwija się w zbyt dużym tempie. Czy on sam nie rzucił się na zbyt głęboką wodę? Dorastał w konserwatywnej rodzinie, zaciągnął się do marynarki, a potem pracował w jednej z największych firm na świecie. Teraz, zupełnie nieoczekiwanie, miał mnóstwo pieniędzy, jeździł cadillakiem i kupił nawet własny samochód kempingowy. To wszystko wydawało mu się niemal nierealne. Obawiał się, że jeśli za bardzo się rozpędzi, jego życie może wypaść z torów.

Rozmawiał na ten temat z rodziną i przyjaciółmi. Wszyscy radzili mu, by zwolnił. Rady te pokrywały się z jego obawami, ale jakoś do niego nie przemawiały — postanowił skonsultować się jeszcze z kimś z branży. Spośród ludzi sukcesu Jespersen znalazł osobiście między innymi Terry'ego Weisnera, który był kiedyś człowiekiem Van Schaacka, a obecnie sprzedawał nieruchomości pod szyldem RE/MAX. Zajmował się również deweloperką i budową domów. Był to człowiek dojrzały, elegancki i rzetelny. Jespersen zaprosił go na drinka i przedstawił mu swoje obawy.

Weisner obracał w palcach wykałaczkę i słuchał, jak Jespersen opowiada o swoich obawach związanych z podejmowanym ryzykiem. Po tem zadał mu jedno proste pytanie: „Na ile kawałków cię potną?”.

Jespersen nie rozumiał. „Co masz na myśli?”

„Jeśli sprawa nie wypali, na ile kawałków cię potną?”

Wtedy Jespersen pojął, o co chodzi. Nawet gdyby przedsięwzięcie się nie powiodło, nie czeka go przecież śmierć. Zabezpieczyć się przed porażką można tylko poprzez całkowitą rezygnację z podejmowania ryzyka. Jespersen zrozumiał, że jego obawy przed wykonaniem kolejnego kroku wynikają wyłącznie z jego nastawienia. Ryzyko zostało skalkulowane, to nie był żaden szalony projekt. Jespersen znał branżę i nakreślił plan działania, miał też dobrych współników. Nawet gdyby im się nie powiodło, nikt przecież nie będzie się domagał ich głowy. Jeżeli natomiast w ogóle nie spróbują, nigdy się nie przekonają, czy ich pomysł miał szanse się sprawdzić.

Jespersion podziękował Weisnerowi za radę i już więcej nie oglądał się za siebie.

W ciągu następnych kilku lat Jesperson i Fisher otworzyli dziewięć nowych oddziałów. W charakterze wspólników zatrudniali kompetentnych menedżerów, dzięki czemu oddziały zaczęły osiągać dobre wyniki. Odnieśli niezaprzeczalny sukces, lecz równocześnie trafili na pewną trudność, którą firma RE/MAX musiała pokonać. System RE/MAX funkcjonował najlepiej jako sieć. Oddział firmy można by przyrównać do faksu. Pierwsze takie urządzenie nie było zbyt przydatne ani wartościowe z uwagi na brak innych maszyn, z którymi mogłoby się ono komunikować. Gdy jednak faks stoi w każdym biurze na całym świecie, wartość i przydatność tych urządzeń rośnie nieporównywalnie. Innymi słowy, oddziały franczyzowe RE/MAX generowały znacznie większą wartość, gdy w sieci funkcjonowały również inne oddziały franczyzowe RE/MAX. Wszystko sprowadzało się do budowania obecności na rynku i świadomości marki, wymiany pomysłów oraz generowania impetu. Współwystępowanie tych wszystkich niematerialnych czynników pomagało agentom sprzedawać więcej nieruchomości. Ogólny sukces systemu RE/MAX powodował, że oddziały z większą łatwością rekrutowały nowych agentów. System przynosił korzyści jego pojedynczym uczestnikom tylko wówczas, gdy przynosił korzyści ogółowi. Właśnie ten mechanizm legł u podstaw zasady *z korzyścią dla wszystkich*.

Uświadomiwszy sobie ten fakt, Jesperson i Fisher zaczęli sprzedawać franczyzy w kolejnych regionach. Robili to w interesie firmy, ale również w swoim własnym. Zdawali sobie sprawę, że oddziały w ich regionie będą odnosić większe sukcesy, jeśli na całym świecie będzie więcej agentów RE/MAX — bez względu na to, czy ci ludzie będą pracować w Kolorado, czy w Ohio.

Pewnego dnia Fisher i Jesperson pojechali do Fort Collins, miejscowości na północ od Denver, gdzie postanowili otworzyć nowy oddział. Wyjazd zakończył się sukcesem, panowie wykonali kolejny krok naprzód. Wracając wieczorem do domu, mieli okazję podziwiać niesamowitą panoramę oświetlonego Denver. „To wszystko w dole to nasza rezerwa”, stwierdził Jesperson. Fisher się roześmiał, ponieważ doskonale rozumiał, co jego kolega miał na myśli. Zawsze mogli się oprzeć na tych zasobach i dzięki nim zarobić na utrzymanie własnych rodzin.

Praca agenta w handlu nieruchomościami oferowała wyjątkowy styl życia i bardzo dobre zarobki, ale rozwijanie firmy dawało zdecydowanie więcej frajdy — to było coś wyjątkowego. Fisher i Jesperson zmieniali mentalność innych ludzi. Zmieniali świat, w którym żyli.

W 1977 roku z pomocą Linigera Fisher i Jesperson sprzedali sto dziesięć franczyz na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Część z nich stanowiły franczyzy indywidualne, obejmujące pojedyncze małe miasta, inne miały charakter regionalny, jak choćby ta obejmująca ich rodzinny stan Kolorado. Odnieśli wielki sukces, lecz jednocześnie zrozumieli coś jeszcze: chcąc przeszkolić tych wszystkich ludzi, musieli nieco podnieść poziom organizacji przedsięwzięcia. Cóż, z takimi problemami można się zmagać choćby nawet codziennie.

„I inne”

W 1976 roku Vinnie Tracey grał w koszykówkę w drużynie University of Tennessee. Był wysoki i miał dobre warunki fizyczne, znakomicie nadawał się też na lidera zespołu, słynął jednak z czegoś innego niż dokonania sportowe. Tracey był drużynowym konikiem. Jeżeli jeden z absolwentów uczelni chciał kupić lub sprzedać bilety na ważny mecz, udawał się do Tracey’ego, ten negocjował warunki, ubijał interesy i dostarczał bilety, jak gdyby talenty networkingowe wyssał z mlekiem matki.

Jeden z tych absolwentów, dr Robert Overholt, został jego mentorem. Overholt, którego Tracey nazywał po prostu „Doktorkiem”, z powodzeniem prowadził własną praktykę lekarską, ale wykazywał również zacięcie biznesowe. Gdy Tracey skończył studia, Doktorzek zapytał go, co chciałby robić w życiu. Tracey nie znał odpowiedzi na to pytanie, więc Doktorzek załatwił mu pracę sprzedawcy w firmie American Trophy and Award, w której Doktorzek był jednym ze współwłaścicieli. Tracey jeździł służbowo po kraju i odwiedzał drużyny młodszych lig oraz inne firmy. Miał znajomości wśród najbardziej znanych sportowców z University of Tennessee, więc wiele drzwi stało przed nim otworem. Ta praca sprawiała mu wiele frajdy.

Glenn Glass grał w drużynie futbolu amerykańskiego i studiował na pierwszym roku, gdy Tracey był na trzecim. W 1977 roku Glass spotkał

się z Doktorkiem i opowiedział mu o nowej, niesamowitej firmie. Nazywała się RE/MAX i proponowała tak zwany model 100-procentowej prowizji. Glass i Doktorek polecieli do Nowego Jorku na spotkanie z Dave'em Linigerem i wrócili stamtąd przekonani, że RE/MAX to przyszłość całej branży obrotu nieruchomościami. Doktorek zgodził się wesprzeć finansowo Glassa, który chciał kupić franczyzę na region Kentucky i Tennessee.

Tracey dowiedział się o tym nowym przedsięwzięciu od Doktorka. Sprawa wydała mu się ciekawa. „Co to takiego ten RE/MAX?”, zapytał.

Doktorek wyjaśnił całą koncepcję oddziałów RE/MAX w sposób odwołujący się do znanej mu dziedziny. „Oddział tej firmy funkcjonuje w podobny sposób jak praktyka lekarska, agenci pracują na podobnej zasadzie jak lekarze. Zrzucają się na pokrycie kosztów funkcjonowania oddziału, ale zachowują dla siebie wszystko, co zarobią. To model 100-procentowej prowizji”.

Tracey wykazywał dalsze zainteresowanie: „Hm, brzmi świetnie. Ale czym to się różni od innych firm z branży?”.

Doktorek należał do ludzi religijnych, więc jego odpowiedź mocno zaskoczyła Tracey'ego: „Vinnie, nie wiem, jak miałbym ci to inaczej wyjaśnić. Tradycyjna agencja pośrednictwa w handlu nieruchomościami jest jak alfons — wystawia agentów na ulice i zabiera im połowę tego, co zarobią na sprzedaży domów”.

Tracey roześmiał się i zaczął wydobywać od Doktorka kolejne informacje: „W porządku, kupiliście franczyzę na region, ale przecież nie będziecie sprzedawać domów. Co w takim razie będziecie robić?”.

„Będziemy sprzedawać franczyzy”, odparł Doktorek.

„Ja mogę je sprzedawać”, zaproponował Tracey.

„Vinnie, czy ty w ogóle wiesz, co to jest franczyza?”, zapytał Doktorek.

„To bez znaczenia — odparł Tracey. — Nie chcecie, żebym sprzedawał domy, mam sprzedawać model biznesowy. Z tego, co mi powiedziałeś o tym modelu, wnioskuję, że potrafię sprzedać RE/MAX”.

Tracey miał wtedy dwadzieścia cztery lata. Co mógł wiedzieć o systemach biznesowych? Niewiele. Potrafił za to dotrzeć do innych firm i przeprowadzić atrakcyjną i przekonującą prezentację sprzedażową. Przez pierwszych sześć miesięcy z większości biur go wyrzucano,

w ogóle go to jednak nie zniechęcało. Głęboko wierzył, że koncepcja RE/MAX to najlepszy pomysł pod słońcem i że inni w końcu to zrozumieją — że to tylko kwestia czasu.

W 1978 roku Tracey pojechał do siedziby głównej firmy w Denver na szkolenie w zakresie sprzedaży francyz. Podczas zajęć przeróżne kwestie zostały przedstawione w taki sposób, że Tracey mógł uporządkować własne przemyślenia na temat skutecznej sprzedaży francyz. Pod koniec tygodnia Tracey podszedł do ścisłego kierownictwa firmy, którego przedstawiciele zgromadzili się w przedniej części pomieszczenia. Dave Liniger, Gail Main, Daryl Jesperson i Bob Fisher patrzyli, jak zbliża się do nich szczupły były koszykarz z University of Tennessee. Tracey oznajmił: „To były najlepsze zajęcia, w jakich kiedykolwiek brałem udział, a zatrudniony przez was wykładowca to najbardziej uprzejmy facet na świecie. Tylko że tak naprawdę potrafiłbym wyłożyć tę materię lepiej niż on. Gdybyście mieli kiedyś wakat na tym stanowisku, dajcie znać”. Wypowiedział te słowa, po czym natychmiast odwrócił się i odszedł. Spieszyło mu się do Tennessee, aby trochę posprzedawać.

Jeszcze tego samego roku Liniger i Gail zaprosili Tracey’ego do Lake Tahoe na rozmowę w sprawie pracy. Gail postawiła na stole talerz z kanapkami. „Jesteś głodny?”, zapytał Liniger, na co Tracey odparł, że trochę tak. Lot do Lake Tahoe do końca wyczerpał jego skromne zapasy finansowe. Już od kilku dni nie jadł porządnego posiłku. Liniger i Gail zadawali mu pytania, a w tym czasie Vinnie pochłonał wszystkie kanapki z talerza. Zasadniczo przygotowano je dla wszystkich kandydatów zaproszonych tego dnia na rozmowę, więc Liniger i Gail nie mogli powstrzymać się od śmiechu.

Pomimo swojego wilczego apetytu Tracey otrzymał propozycję pracy. Niestety, Liniger mógł mu zaproponować pensję w wysokości zaledwie tysiąca dolarów. „Jeśli w ciągu pierwszych trzech miesięcy potwierdzisz swoją wartość, dostaniesz podwyżkę w wysokości 250 dolarów. Jeśli się nie sprawdzisz, będziesz mógł pakować walizki i wracać do Tennessee”.

Tracey pozostawił sobie jeden dzień na rozważenie tej propozycji. Denver stanowiło centrum wszechświata RE/MAX. W Tennessee działało zaledwie trzydziestu czy czterdziestu agentów, a w Kolorado

— niemal czterystu. Pieniądze proponowane przez Linigera ledwo wystarczałyby mu na życie, ale jakoś się tym nie przejmował. Chciał się znaleźć w centrum akcji. Powiedział Linigerowi, że przyjmuje propozycję.

Kultura intensywnej pracy i intensywnego życia panująca w biurze w Denver była dla niego najwspanialszym doznaniem, jakiego dotąd doświadczył. Każdy moment dnia upływał tam na ciężkiej pracy. Po jej zakończeniu najważniejsi członkowie zespołu zwykle udawali się do Gail Main na kolację. Mało kogo z nich było stać, żeby się samodzielnie wyżywić, a poza tym w ten sposób mogli nieustannie dopracowywać szczegóły swojego marzenia. Liniger wrzucał steki na ruszt, a Gail podawała zapiekankę z zielonej fasolki. Tracey konsumował wszystko, co tylko wpadło mu w ręce.

Mało brakowało, a Tracey straciłby nową pracę zaledwie trzy tygodnie po tym, jak ją podjął. Firma urządziła w swojej siedzibie wielkie przyjęcie dla wszystkich agentów z Kolorado. Stawiło się na nim ponad dwieście osób. Tracey był rozluźniony i świetnie się bawił. Pod koniec wieczoru Liniger poprosił go, aby został do końca i posprzątał. Tracey obiecał, że tak zrobi, po czym szybko wyszedł z innymi młodszymi pracownikami, aby kontynuować imprezę gdzie indziej.

Wrócił po kilku godzinach z przekonaniem, że wszystko posprząta jeszcze przed porankiem i że Liniger nigdy się nie zorientuje. Wcisnął przycisk windy, a gdy otworzyły się drzwi, Tracey ujrzał w środku Linigera obłożonego workami śmieci. „Gdzie się do cholery podziewałeś?” — zapytał Liniger. Niestety Tracey nie umiał się wytłumaczyć. Schylił się w kierunku worków, chcąc pomóc Linigerowi je wynieść, ale natychmiast usłyszał: „Zbytek łaski. Już sam się tym zajmę”.

Tracey zamartwiał się tym przez cały weekend. W poniedziałek z samego rana pojawił się w biurze. W każdy poniedziałek Gail zwoływała zebranie, podczas którego kluczowi ludzie omawiali bieżącą sytuację w swoich działach. Stała na środku pomieszczenia, z prawą ręką opartą na mównicy i kubkiem kawy w lewej. Kiedy nadeszła kolej Tracey’ego, zapytała go, jak idą szkolenia. Tracey odparł: „Cóż, na ten tydzień mamy zaplanowane zajęcia, na które przyjeżdżają dwie osoby z Calgary, dwie z Atlanty...”.

Nie zdążył skończyć, gdy na tyłach pomieszczenia pojawił się Liniger i stwierdził: „Ktoś z tu zgromadzonych ostatnio bardzo mnie rozczarował i nie jestem pewien, czy dziś wieczorem będzie tu jeszcze pracował”.

Tracey’emu serce waliło jak młotem. Po zakończeniu zebrania odczekał pięć minut, po czym skierował się do biura Linigera i zapukał do drzwi.

„Czego chcesz?”, zapytał Liniger. Tuż obok jego fotela stała Gail.

„Wiem, że zawałęm — powiedział Tracey. — Przepraszam, to się nigdy więcej nie powtórzy”.

Liniger nie odzywał się przez chwilę, po czym skinął głową: „Przepraszam, przepraszam”.

Tracey’emu spadł kamień z serca. „Będę pracował ciężiej, niż można to sobie wyobrazić”.

„Pracujesz już wystarczająco ciężko. Chciałem się tylko przekonać, z jakiej gliny jesteś ulepiony”, odparł Liniger.

Liniger odnosił się do Tracey’ego z dużym dystansem przez cały miesiąc. W maju, pewnego sobotniego popołudnia, wpadli na siebie w biurze. Tracey pracował przez siedem dni w tygodniu, a mimo to od czasu pamiętnej imprezy Liniger raczej się do niego nie odzywał. Dopiero teraz przerwał milczenie: „Chodź, idziemy wszyscy na grilla do Gail”.

Razem udali się na parking, a potem Tracey zajął tylne miejsce na motocyklu Linigera. Choć żaden z nich nie założył kasku, Liniger mocno odkręcił manetkę gazu i wypadł na ulicę. Motocykl osiągał momentami prędkość 130 kilometrów na godzinę i jak błyskawica przemierzał kolejne ulice. Tracey kurczowo trzymał się pleców Linigera, spoglądał mu przez ramię i myślał: *Boże, proszę, pozwól mi żyć*. Liniger mówił do niego podczas jazdy, choć Tracey ledwie mógł go zrozumieć: „Vinnie, ja tu jestem właścicielem. Skoro jestem gotów wynosić śmieci i skoro jestem gotów zaparzyć komuś kubek kawy, skoro jestem gotów zostać w firmie, gdy wszyscy poszli już do domu, to ty musisz być gotów na takie same poświęcenia”. Kazanie to idealnie wpisywało się we wszystko, czego Tracey nauczył się na temat etyki pracy w firmie RE/MAX. Te same wartości sam miał potem przekazywać następnym jej pracownikom. Wszystkie opisy stanowisk w firmie wymieniały obowiązki pracowników i zawsze kończyły się punktem: „i inne”. W świecie

Linigera właśnie ten punkt miał większe znaczenie niż cokolwiek, co zostało zapisane wcześniej.

Gdy w końcu dotarli do domu Gail, Tracey włączył się jak truposz. Po pewnym czasie wrócił jednak do żywych. Jadł, śmiał się i rozmawiał. Dobrze się bawił. Gdzieś w połowie wieczoru zrozumiał, że został ponownie przyjęty do wewnętrznego kręgu.

W 1978 roku Liniger i Gail całkowicie zrezygnowali z własnych pensji, aby podratować sytuację firmy. Każdego dolara zarobionego na sprzedaży nieruchomości Liniger reinwestował w firmę. Trzy miesiące po tym, jak Tracey przeprowadził się do Denver, Liniger przyznał mu przyrzeczoną podwyżkę. Po kolejnych trzech miesiącach Tracey dostał jeszcze jedną.

„Nie potrzebuję tych pieniędzy — powiedział Linigerowi. — Dopiero co dostałem jedną podwyżkę”.

„Vinnie, odwalasz kawał dobrej roboty. Zaslugujesz na to”.

Po tamtej rozmowie Tracey był gotów skoczyć za Linigerem w ogień. Bezgranicznie go podziwiał. Przyjął podwyżkę i wrócił do pracy. Poza firmą RE/MAX nie widział już świata. Przy każdej okazji obaj panowie rozmawiali o tym, co można by robić inaczej lub lepiej.

Projekty szkoleniowe nabierały impetu. W 1980 roku Liniger kupił działkę w pobliżu siedziby firmy i pokazał Tracey’emu plany budynku, który chciał tam postawić. Tracey odniósł wrażenie, że to gigantyczna chatka narciarska. „Vinnie, to będzie twój nowy ośrodek szkoleniowy”, stwierdził Liniger.

Tracey ucieszył się na sam widok projektu. „Wow, jak duże to jest?”, zapytał.

„Będiesz mógł tam szkolić sto osób naraz”, odparł Liniger. Tracey kręcił głową z niedowierzaniem.

„Dave, na razie najliczniejsze grono moich słuchaczy liczyło dwadzieścia pięć osób. Co ty kombinujesz?”

„Nie martw się, Vinnie. Zobaczysz, przyda ci się dużo miejsca”.

Gdyby powiedział to ktokolwiek inny, Tracey miałby wątpliwości. Powiedział to jednak Liniger, więc Tracey po prostu przyjął do wiadomości, że tak właśnie będzie.

Kwestie strategiczne**Należy tworzyć kulturę organizacyjną,
w której ceni się książęta i księżniczki**

To nie tak, że firma RE/MAX zatrudniała każdego, kto przekraczał jej próg — zatrudniała tylko tych, którzy mówili marzeniu „tak”. Ujmując rzecz fachowo, RE/MAX jak najszerzej popularyzował swoje marzenie, skupiając na sobie jak najwięcej uwagi potencjalnych pracowników. Na ofertę pracy mogła liczyć jedynie osoba, co do której firma miała pewność, że w takim samym stopniu jak cała organizacja pragnie urzeczywistnić to marzenie. Cel w postaci popularyzacji marzenia można osiągnąć wyłącznie za pośrednictwem marzycieli — promotorów z pasją, którzy będą to marzenie sprzedawać i pracować równie ciężko jak jego twórcy.

- Uważaj, dzieląc się swoim marzeniem. Inni liderzy mogą próbować odwrócić Twoją uwagę albo wykorzystać Twoje marzenie do własnych celów. Czasami możesz mieć wrażenie, że tak będzie bezpieczniej albo pewniej, pamiętaj jednak, że to nie jest właściwa droga dla Twojego marzenia.
- Znajdź trochę czasu, aby na podstawie marzenia wyobrazić sobie kompleksowy obraz z konkretnym kształtem i kolorami. W ten sposób stworzysz sobie markę. Obraz ten podniesie Cię na duchu za każdym razem, gdy przydarzy Ci się potknięcie.
- Marzenia są równie odporne i wytrzymałe jak ich twórcy. Można popełnić wiele błędów, a mimo to marzenie przetrwa. Praktyczna rada: nie zatrzymuj się i nie oglądaj się za siebie, to dopiero początek. Nie rezygnuj z marzenia.
- Pracując nad swoim marzeniem, pamiętaj o swoich słabych punktach. Od samego początku staraj się zatrudniać ludzi, którzy są dla Ciebie dopełnieniem, którzy znakomicie radzą sobie w obszarach, w których Ty jesteś słabszy.
- Zatrudniaj ludzi zaangażowanych w marzenie, którzy z taką samą pasją jak Ty będą dążyć do urzeczywistnienia marzenia.

- Opracuj własny, wyjątkowy profil kandydata. Być może znajdziesz marzycieli, których inne firmy przeoczyły. RE/MAX jako jedna z pierwszych firm z branży handlu nieruchomościami zaczęła aktywnie zatrudniać kobiety, zapewniając sobie w ten sposób przewagę konkurencyjną.
- Odpowiedni kandydaci na pracowników dokonują autoselekcji. Ludzie zatrudniani w firmie RE/MAX wierzyli w słuszność jej marzenia i aktywnie chcieli się stać częścią tego przedsięwzięcia.
- Szukaj ludzi zdolnych osiągnąć szczyt. Zabiegaj o to, aby rekrutować odpowiednich ludzi. W firmie RE/MAX od samego początku obowiązywała zasada: „Trzeba pocałować mnóstwo żab, zanim znajdzie się księcia lub księżniczkę”.
- Nieustannie sprzedawaj swoje marzenie — zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Jako lider powinienes przez cały czas skupiać się na marzeniu i zarażać swoją pasją ludzi ze swojego otoczenia. Gdy tylko pracownicy zaangażują się w urzeczywistnianie marzenia, stanie się ono również ich udziałem, a wtedy będą pracować równie ciężko jak Ty.
- Bądź gotów modyfikować swoje marzenie i rozszerzać je o oczekiwania rynku. Kierownictwo firmy RE/MAX doszło w pewnym momencie do wniosku, że może odnieść sukces dzięki modelowi franczyzowemu, o którym w pierwotnej wersji marzenia w ogóle nie było mowy.
- W firmie RE/MAX ludzie sami dopatrywali się właściwych dla siebie okazji i sami wybierali sobie funkcje. Wskazywali na samych siebie jako tych, którzy są najlepiej przygotowani do tego, aby dokonać czegoś istotnego dla organizacji i urzeczywistnić któryś z aspektów marzenia RE/MAX — jak gdyby było to ich własne marzenie. Zdolności przywódcze Linigera i jego wiara w ludzi sprawiały, że współpracownicy korzystali z zapewnianej im swobody i samodzielnie pracowali nad własnymi wycinkami marzenia.

- Gdy w końcu powstanie grupa pracowników, którzy powiedzieli marzeniu „tak”, ci pracownicy zaczną rozmawiać z innymi i przekonywać ich do zaangażowania się w Twoje przedsięwzięcie.
- W pierwszym okresie rozwoju firmy, gdy boryka się ona jeszcze z niedostatkiem zasobów, należy dawać dobry przykład i unikać ścisłego podziału na funkcje. Staraj się angażować wszystkich i tworzyć kulturę, w której nikt nie boi się żadnej pracy.

Wnioski

Dzielenie się marzeniem powoduje, że staje się ono rzeczywistością

Subtelny wniosek płynący z historii przedstawionej w tym rozdziale można by sformułować w następujący sposób: dziel się swoim marzeniem, a stanie się ono bardziej wiarygodne i osiągalne. Dave Liniger wykazał się niesamowitą umiejętnością przedstawiania marzenia RE/MAX w taki sposób, jak gdyby po prostu musiało się ono spełnić. Potrafił prezentować marzenie jako pewną perspektywę wykraczającą poza bieżącą rzeczywistość i w ten sposób przyciągał do siebie najbardziej utalentowanych ludzi.

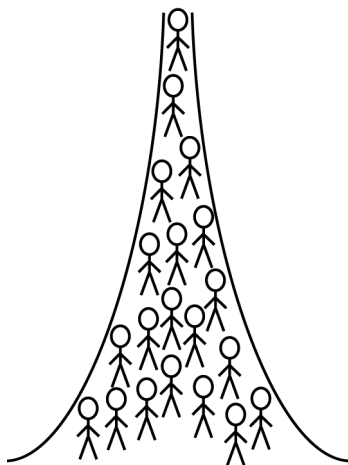
Najważniejszy wniosek z tego rozdziału jest natomiast taki, że aby sprzedawać marzenie, należy jak najszerzej zarzucić sieci (por. rysunek 2.1). W szczególności należy jednak pamiętać, że z całej dużej sieci należy wybrać tylko kilka ryb. Przykład firmy RE/MAX pokazuje, że największe znaczenie ma to, aby wybierać wyłącznie ryby, które chcą się znaleźć w akwarium.

W firmie zastosowano odwrotny proces rekrutacji, który skutkuje budowaniem niesamowitej lojalności względem marzenia, marki i pozostałych pracowników. Na początku całego

procesu firma dokonuje sprzedaży ambitnego marzenia, potem zaś kandydaci muszą skutecznie wypromować samych siebie jako marzycieli — w przeciwnym razie nie zostaną zatrudnieni. Oto jak działa ten mechanizm:

- Krok 1.** (Na początku) zarzuć sieci jak najszerzej, abyś miał jak najwięcej ryb do wyboru.
- Krok 2.** Odsiej część kandydatów na podstawie umiejętności (**niezbędnych**) oraz cech wewnętrznych (**nastawienia i dopasowania do kultury organizacyjnej**).
- Krok 3.** Przeprowadź rozmowy rekrutacyjne i intensywnie sprzedawaj kandydatom swoje marzenie.
- Krok 4.** Wybierz tylko tych, którzy zdołają Cię przekonać, że faktycznie gorąco pragną uczestniczyć w realizacji Twojego marzenia.

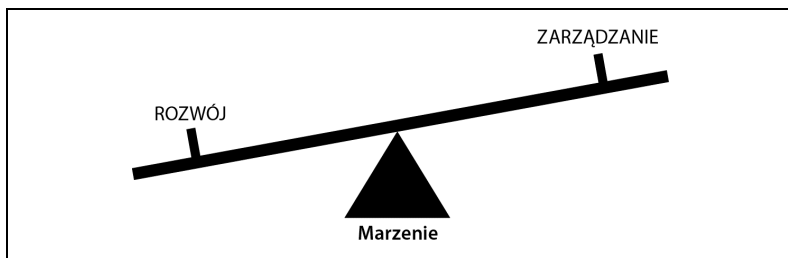
Każdy, kto powie „tak”



Rysunek 2.1. Zarzuć sieci jak najszerzej

CZYM SIĘ TAK NAPRAWDĘ ZAJMUJEMY?

Poszukiwanie niszy i dopracowywanie marzenia



*Odkrycie polega na tym, że patrzy się na to samo co wszyscy,
ale myśli się co innego.*

— Albert Szent-Györgyi, laureat Nagrody Nobla

Gdy w 1973 roku Dave Liniger zakładał firmę RE/MAX, branża pośrednictwa w obrocie nieruchomościami ciągle miała jeszcze dość zaściankowy charakter. W całych Stanach Zjednoczonych funkcjonowało zaledwie kilka firm o zasięgu ogólnokrajowym zatrudniających ponad dwustu agentów. W tamtym okresie były pracodawca Linigera, agencja Van Schaack, zatrudniał ponad trzystu agentów. Najprawdopodobniej to właśnie tej firmie należałoby przyznać miano najbardziej profesjonalnej, najlepiej zarządzanej i najlepszej firmy w tej branży w całych Stanach Zjednoczonych. Kilka początkujących agencji usiłowało rozwinąć działalność na cały kraj, wykorzystując w tym celu model franczyzowy. W grupie tej znalazły się między innymi firmy Red Carpet Realty, założona przez Andy'ego Yingissa w Walnut Creek w 1966 roku, ERA, która powstała z inicjatywy rodziny Jacksonów w 1971 roku, oraz Century 21, założona przez Arta Bartletta

i Marsha Fishera w 1973 roku. Zdecydowaną większość agencji pośrednictwa w handlu nieruchomościami stanowiły jednak małe firmy rodzinne, zatrudniające po kilku agentów (których znaczna część pracowała na pół etatu lub dorabiała w ten sposób do emerytury).

Tak właśnie przedstawiała się sytuacja w branży przez większą część XX wieku. Pośrednicy w handlu nieruchomościami toczyli boje o to, by amerykańskie marzenie wielu rodzin mogło się urzeczywistnić. Pomagali swoim klientom kupić pierwszy dom, a potem zapewniaли im dalsze wsparcie, gdy nadszedł czas przeprowadzić się do większego mieszkania albo przenieść się w inne miejsce w poszukiwaniu lepszego życia. Ich praca miała wysoce osobisty charakter. Agent siadał z rodziną przy kuchennym stole i omawiał z nimi ich prywatne obawy i nadzieje. Kraj się rozwijał i coraz więcej ludzi decydowało się na zakup domu, nic więc dziwnego, że agenci odczuwali patriotyczną dumę z powodu wykonywanego zajęcia. W nieco pompatycznej formie emocje te zostały nawet wyrażone w *Kodeksie etycznym* National Association of Realtors, obowiązującym od 1913 roku aż do dziś:

„Z tej racji bierzemy na swoje barki zobowiązanie wykraczające poza zakres zwykłej działalności komercyjnej. Spoczywa na nas wielka odpowiedzialność i patriotyczny obowiązek, w związku z czym powinniśmy się ze wszystkich sił angażować w wykonywaną pracę i zawsze rzetelnie się do niej przygotowywać. Agenci pośrednictwa w handlu nieruchomościami z pasją dążą do utrzymania i podnoszenia standardów swojego powołania, a nasze środowisko jako całość odpowiada za uczciwość i honor w relacjach z klientami”.

Kodeks etyczny organizacji NAR pozwala sobie uzmysłwić, jak radykalny musiał się wydawać model biznesowy RE/MAX w świetle tradycji świata handlu nieruchomościami. Fundament tego kodeksu stanowiła tak zwana złota zasada: „Zachowuj się względem innych agencji tak, jak chciałbyś, aby one zachowywały się względem ciebie”. Oczywiście zasada ta została również sformułowana w języku prawniczym w postaci ponad trzydziestu różnych artykułów i paragrafów. W artykule 24. czytamy na przykład: „Nie będziesz podbierał agentów innej firmie”. W branży obrotu nieruchomościami model franczyzowy

niejako z definicji naruszał tę zasadę. Firma RE/MAX jako pierwsza z całej branży otwarcie tę regułę złamała, zadając agentom jedno proste pytanie: „Po co dzielić się prowizją z agencją? Chodź pracować dla nas, a zatrzymasz 100 procent swojej prowizji”.

Na skutek pierwszych sukcesów firma RE/MAX zaczęła przyciągać kolejnych agentów, a wówczas część organów branżowego samorządu zawodowego zareagowała defensywnie i podjęła próbę usunięcia Linigera ze swoich szeregów. Podnoszono w związku z tym argument, że Liniger narusza postanowienia artykułu 24. Dla początkującej firmy stanowiło to spore zagrożenie, a dodatkowo Liniger traktował ten zarzut niezwykle osobiście. Nie miał prawnika, więc sam siedział na rozmaitych przesłuchaniach, podczas których frustrował się i wpadał w gniew. Kiedy wreszcie pozwolono mu wystąpić we własnej obronie, rzucił całej branży rękawicę, wzywając ją do wprowadzenia konkretnych zmian: „Chcę, żebyście wiedzieli, że to, co się tu dzisiaj odbywa, to tłamszenie wolnego handlu. Wasze zachowanie narusza przepisy o nieuczciwej konkurencji, a za to idzie się siedzieć. Nie po to walczyłem w Wietnamie, żebyście mi teraz opowiadali, że nie mogę proponować waszym agentom lepiej płatnej pracy. Złożę na was doniesienie w prokuraturze i odmawiam dalszego udziału w tych posiedzeniach, ponieważ w ten sposób tylko staję się współuczestnikiem tej zмовы cenowej”. Po tych słowach opuścił salę.

Nie były to jedynie czcze pogroźki. NAR oraz kilka lokalnych organizacji branżowych stały się niewiele wcześniej przedmiotem postępowania wszczętego przez władze federalne z powodu zмовы cenowej w zakresie wysokości prowizji agentów. Praktyka ta przez wiele lat stanowiła branżowy standard i miała nie tyle charakter zмовы, ile raczej wspólnego domyślnego porozumienia. Perspektywa zarzutów karnych spowodowała jednak, że liderzy wielu znanych firm z branży poczuili się bardzo niepewnie. Liniger ani przez chwilę nie wahał się odwoływać do tych obaw, a jego strategia okazała się skuteczna. Ostatecznie organizacja NAR usunęła ze swojego kodeksu artykuł 24. Liniger wyszedł zwycięsko z pojedynku, który miał donieść znaczenie dla przyszłości całej branży. Podczas tej walki nie wydał ani centa na prawników. Prawdę powiedziawszy, najzwyczajniej w świecie nie mógł sobie na to pozwolić.

Rozpoznawanie prawdziwego klienta

Gdy Liniger dopracowywał swoje marzenie, uważnie analizował modele franczyzowe stosowane wówczas przez firmy Red Carpet, ERA, Century 21 oraz organizacje spoza branży nieruchomości. Dostrzegł pewne ograniczenia związane z korzystaniem z tych rozwiązań i zrozumiał, że może zapewnić sobie przewagę konkurencyjną. Źródło tej przewagi stanowiła prowizja, która w całości zostawała w kieszeni agentów, jednak to nie ona była kluczowym czynnikiem różnicującym. W przekonaniu Linigera jego organizacja w pewnym momencie miała odnieść sukces dlatego, że oferowała agentom szansę na lepsze życie, a nie po prostu większe wynagrodzenie.

Pomysł na wyróżnienie się był równie prosty, co świetny. Liniger rozumiał, że jego firma nie działa na rynku nieruchomości, lecz na rynku agentów w handlu nieruchomościami. Prawdziwym klientem Linigera był nie nabywca domu, ale agent w handlu nieruchomościami, zaspokajający potrzeby tego nabywcy.

To być może niuans, ale niezwykle istotny. W każdej branży w pewnym momencie pojawiają się przełomowe pomysły, technologie bądź strategie, które zmieniają reguły i cel gry, a czasem dają wręcz początek czemuś zupełnie nowemu. Teoretycy strategii mówią czasem o „krótkowzroczności marketingowej”, czyli o zjawisku, w ramach którego firmy nie potrafią właściwie określić, czym się tak naprawdę zajmują. Naukowcy starają się w ten sposób zwrócić uwagę na fakt, że firmy koncentrujące się na tym, co we własnym mniemaniu robią najlepiej, pozostają ślepe na prawdziwy charakter prowadzonej przez siebie działalności. Liniger zauważył, że firmy stosujące model franczyzowy w handlu nieruchomościami oraz agencje funkcjonujące w tym systemie trwają w mylnym przekonaniu o istocie prowadzonej działalności. Wydaje im się mianowicie, że zajmują się kupnem i sprzedażą nieruchomości. Liniger potrafił wyzwolić się od tego ograniczającego przekonania. Zrozumiał, że sprzedażą domów zajmują się agenci, natomiast zadanie firmy RE/MAX polega na tym, aby stworzyć im możliwość osiągania jak największych sukcesów, co wymaga zapewnienia im najlepszej możliwej obsługi.

Tego rodzaju jasność widzenia potrafi wyróżnić firmę na tle innych i doprowadzić do przemiany w całej branży. Na przykład w XIX wieku do najbogatszych firm w całych Stanach Zjednoczonych należały spółki kolejowe. Społeczeństwo, którego liczebność błyskawicznie rosła, potrzebowało surowców i towarów, które kolej transportowała na bardzo duże odległości. Przez pewien czas po prostu nie było żadnej innej możliwości. Samochody, ciężarówki, sieci autostrad i samoloty pojawiły się dopiero później. Te nowe możliwości spowodowały jednak, że firmy kolejowe weszły w fazę stałego spadku rentowności. Ich działalność nadal pozostaje kluczowym elementem współczesnej gospodarki, ale firmy te straciły status gigantów o nieograniczonym potencjale.

Wyobraźmy sobie, co by się stało, gdyby firmy kolejowe zrozumiały, że nie działają w branży kolejowej, lecz w branży transportowania towarów. Tego rodzaju szersze, a jednocześnie bardziej precyzyjne podejście do wykonywanej działalności mogłoby się przyczynić do powstania nowych strategii, koncepcji i sposobów myślenia. Wyobraźmy sobie, że firma B&O Railroad zaczęłaby się pozycjonować jako ekspres oferujący transport z dnia na dzień, czyli coś na kształt dzisiejszego FedExa. Wyobraźmy sobie, że Union Pacific zaczęłaby oferować swoje usługi na podobnej zasadzie, jak robią to dziś United Airlines za pomocą swojej floty samolotów.

Niektórym firmom jednak się udaje. Przedsiębiorstwa, które potrafią uniknąć marketingowej krótkowzroczności, dokonują zmiany punktu widzenia poprzez skupienie się na swoich *głównych kompetencjach*. Microsoft zrozumiał, że nie działa w branży komputerowej, lecz w branży oprogramowania. Dzięki temu firma bezapelacyjnie zdominowała swój rynek. Disney uświadomił sobie, że nie działa w branży filmowej ani w branży kreskówek, ale w branży rozrywkowej, zaczął więc budować parki rozrywki i wycieczkowce. W ten sposób udało mu się zbudować niepowtarzalny wizerunek marki. Firma Amazon.com zrozumiała, że nie zajmuje się sprzedażą książek, lecz działa w branży handlu internetowego, w związku z czym poszerzyła swoją ofertę o wiele innych produktów. Oczywiście warto pamiętać, że tego rodzaju czynniki różnicowania nie zapewniają wiecznej przewagi konkurencyjnej, ponieważ prędzej czy później konkurentom uda się skopiować skuteczną strategię. Niemniej w pewnym niezwykle ważnym okresie takie działania

pozwalają wyróżnić misję firmy na tle misji realizowanych przez jej branżowych rywali. Konkurenci zostają wówczas zmuszeni do pogoni i naśladowania innowatora — przynajmniej do momentu pojawienia się jakiejś nowej, przełomowej koncepcji.

Dave Liniger postrzegał branżę pośrednictwa w handlu nieruchomościami zupełnie inaczej niż ludzie z jego otoczenia. W swojej pierwszej informacji prasowej napisał, że RE/MAX nie może oferować wszystkiego wszystkim. Dlatego też firma miała się specjalizować we wspieraniu najskuteczniejszych agentów. Oczywiście nie oznacza to, że RE/MAX ignorował nabywców domów, w których inne firmy upatrywały swoich prawdziwych klientów. Nic bardziej mylnego. Po prostu w firmie RE/MAX wierzono, że oferując najlepszą możliwą obsługę agentom, jednocześnie zapewnia się najlepszą możliwą obsługę klientom zainteresowanym zakupem domu.

Wszystko opierało się na prostej koncepcji — organizacja dbająca o swoich pracowników buduje kulturę znakomitej obsługi klienta, ponieważ dumni pracownicy czują się osobiście odpowiedzialni za jakość relacji łączącej ich z klientami. Na początku lat osiemdziesiątych w sieci handlowej Sears rozpoczęły się działania rewitalizacyjne oparte na tej właśnie zasadzie. Uczyniono z niej wymierny cel, a stopień jego osiągnięcia mierzono za pomocą ankiet badających zadowolenie pracowników. Krótko mówiąc, poziom zadowolenia pracowników stanowił kluczowy wyznacznik kondycji finansowej firmy, ponieważ zadowolenie pracowników przekładało się na zadowolenie klientów, a to z kolei oznaczało większe przychody. Jedną z pierwszych firm, które uznały publicznie, że klient nie zawsze ma rację, były linie lotnicze Southwest Airlines. Oczywiście nie oznaczało to, że firma ignoruje klientów lub nimi gardzi. Chodziło raczej o pewne przekonanie, zgodnie z którym zatrudnianie odpowiednich ludzi i zapewnianie im odpowiedniego szkolenia miało spowodować, że pracownicy zachowają się właściwie w najróżniejszych sytuacjach związanych z obsługą klientów. Zapewne nie każda taka decyzja spodoba się klientowi — chodziło jednak o to, aby pracownicy wiedzieli, jaką rolę odgrywają z punktu widzenia ogólnego sukcesu firmy, i aby czuli się upoważnieni do podejmowania takich działań, jak gdyby występowali z pozycji dyrektora generalnego albo założyciela przedsiębiorstwa.

Liniger uznał, że klient końcowy — czyli nabywca domu — zostanie właściwie obsłużony, jeśli tylko firma RE/MAX będzie zapewniać swoim agentom najlepsze możliwe wsparcie i szkolenia. Opiekowanie się nabywcami domów leżało przecież w najlepiej pojętym interesie agentów, którzy zatrzymywali całość wypracowanej prowizji. Z tego względu firma RE/MAX musiała dolożyć wszelkich starań, aby agenci czuli się właściwie traktowani. Najlepsi agenci mogą w każdej chwili zrezygnować z dotychczasowej współpracy i zmienić wizytówkę równie łatwo, jak łatwo mogą przebrać garnitur. Taka już natura zakłętego kręgu branży handlu nieruchomościami. Firma, która nie zapewniała agentowi świetnego wsparcia, nie miała szans na jego zatrzymanie i przez to sama nie mogła się rozwijać.

Pamiętając o tym wszystkim, Liniger zrobił coś, czego nigdy wcześniej nie zrobiła żadna inna agencja, a mianowicie zorganizował swoją działalność w sposób umożliwiający regularne pozyskiwanie informacji dotyczących potrzeb i oczekiwań agentów związanych z ich staraniami o uzyskanie jeszcze lepszych wyników.

Pierwszą dużą innowację opracowaną z myślą o agentach nazwano „promocją osobistą”. Wszystkie inne firmy wpajały agentom przede wszystkim zasady promowania agencji. Większość firm mogła sobie na to pozwolić finansowo, natomiast organizacja Linigera zawsze finansowała reklamy ze zrzutek. W związku z powyższym Liniger został niejako zmuszony do opracowania koncepcji promocji osobistej — częściowo wynikało to z filozofii, a częściowo z konieczności. Tak czy owak, rozwiązanie okazało się skuteczne. RE/MAX kierował do swoich agentów następujące przesłanie: „Promuj siebie. Jesteś najważniejszą osobą w całym tym biznesie. Siedemdziesiąt procent twoich przychodów generują powracający klienci i klienci z polecenia. Wykorzystaj to do budowania własnego wizerunku”.

Zgodnie z tą myślą firma RE/MAX uczyła swoich agentów, że mają promować się z wykorzystaniem marki RE/MAX i w jak największym stopniu korzystać z jej sieci, ale że we wszystkich działaniach i materiałach promocyjnych na pierwszym miejscu powinni stawiać siebie. To absolutnie rewolucyjne podejście bardzo przypadło do gustu agentom. Inne firmy ostro sprzeciwiały się takim praktykom, uważając, że w ten sposób same wychowywałyby sobie konkurencję. Liniger tymczasem

zachęcał swoich agentów, aby nie tylko promowali swoją osobę, ale także zakładali własne, prywatne biura. Dotąd większość agentów pracowała w dużych, wspólnych pomieszczeniach. W firmie RE/MAX, gdzie agenci zarabiali więcej i sami za siebie płacili, zastosowano inne podejście: *Jesteś profesjonalistą. Musisz się promować. Potrzebujesz własnego biura, a nie boksu wciśniętego między inne boksy*. Własny gabinet miał się przyczyniać do wzmacniania w klientach przekonania, że oto pracują z najlepszymi specjalistami w branży.

Liniger dostrzegał również wartość płynącą z posiadania osobistego asystenta. Nastąpiło to w związku z tworzonym przez niego systemem zarządzania czasem, który miał wspierać agentów aspirujących do grona najlepszych. Większość firm zmuszała agentów, aby wszystkim zajmowali się sami — aby samodzielnie pisali reklamy, rozstawiali tabliczki, przyjmowali wiadomości, pakowali koperty, wypisywali umowy. Liniger przeprowadził badania, sporządził szczegółowe notatki i na tej podstawie napisał program zajęć z zarządzania czasem, które miały umożliwić agentom maksymalnie efektywne wykorzystanie dnia pracy. Dlaczego firmie RE/MAX zależało na tym, aby jej agent, który i tak całą prowizję zatrzymuje dla siebie, miał więcej czasu na sfinalizowanie jednej dodatkowej transakcji? Z prostego powodu — im więcej sprzedaje dany agent, tym większy odnosi sukces i tym lepsze ma zdanie o firmie, a dzięki temu również inni częściej dostrzegają korzyści płynące z dołączenia do sieci.

Na podstawie przeprowadzonych badań Liniger ustalił, że najlepsi agenci poświęcają 20 procent swojego czasu na bezpośredni kontakt z klientami. Pozostałe 80 procent schodziło im na posiedzenia samorządu zawodowego, wizytacje nowych nieruchomości oferowanych do sprzedaży, zebrania sprzedażowe i inne poboczne zajęcia. Liniger uznał, że zadania składające się na te 80 procent można by zlecić komuś innemu albo w ogóle całkowicie wyeliminować. Przeprowadził rozeznanie w wielu agencjach: „Dlaczego organizujecie cotygodniowe zebrania sprzedażowe?”. W odpowiedzi słyszał, że tak właśnie od zawsze postępują wszystkie firmy z branży. „A może należałoby poświęcać dwie godziny tygodniowo na prowadzenie szkoleń lub coaching?”, dopytywał. Przedstawiciele innych agencji nie potrafili sobie jednak wyobrazić, czego mogłyby uczyć swoich agentów przez dwie godziny

tygodniowo. W związku z tym Liniger zaczął samodzielnie opracowywać i dostarczać treści szkoleniowe podkreślające konieczność traktowania agentów jak najcenniejszych klientów.

Przekonanie agencji do prowadzenia wydajnych biur handlu nieruchomościami leżało w najlepiej pojętym interesie wszystkich zainteresowanych. Gdyby agentom udało się odwrócić tradycyjny stosunek zagospodarowania czasu, czyli przejść od stosunku 20/80 do 80/20, mogliby zawierać czterokrotnie więcej transakcji. Wszystkie działania, które nie miały bezpośredniego związku z finalizacją transakcji, należało albo całkowicie zarzucić, albo scedować na asystenta. Za 10 dolarów na godzinę asystent mógłby rozwozić po mieście tabliczki, a w tym czasie agent spotykałby się z klientami. Jeździłby z nimi oglądać nieruchomości znajdujące się w ofercie, dobijałby targu i zabiegał o dobre słowo. Początkowo opór był silny, nie minęło jednak dużo czasu, a jedna trzecia agentów należących do sieci korzystała z pomocy osobistego asystenta. Ta koncepcja miała później w naturalny sposób wyewoluować do postaci bardziej zespołowej, w ramach której najlepsi agenci występowali w roli mentorów dla świeżo upieczonych sprzedawców, oferowali szkolenia w postaci możliwości zdobywania praktycznego doświadczenia, a jednocześnie oszczędzali dzięki nim czas i mogli się dalej koncentrować na rozwoju swojej działalności.

Firma RE/MAX dążyła przede wszystkim do zwiększania wydajności i skuteczności agentów, a oprócz tego dała się poznać również jako branżowy lider w dziedzinie motywowania ich do zdobywania różnego rodzaju dyplomów i wyróżnień zawodowych. W różnych wystąpieniach, na zebraniach oraz w kontaktach osobistych Liniger zachęcał agentów firmy do udziału w szkoleniach, przystępowania do egzaminów i zdobywania certyfikatów. Sugerował, że należy w sposób bardzo wyraźny informować o tego typu dokonaniach w materiałach promocyjnych. Po pierwsze, agenci z większą liczbą odznaczeń zawodowych więcej zarabiali. Po drugie, Liniger wiedział, że stowarzyszenia zawodowe mają wrogi stosunek do jego firmy, dlatego chciał nieco poprawić sytuację, wprowadzając tam jak najwięcej swoich agentów.

Udział w tego typu kursach wymagał poniesienia sporego wydatku, ale Liniger i jego bezpośredni pracownicy zapisali się na nie, aby przekonać się o ich wartości. Linigerowi nieraz zdarzyło się siedzieć

w zatłoczonej sali i słuchać, jak prowadzący odchodzi od głównego tematu zajęć i sztydzi z firmy RE/MAX oraz jej modelu 100 procent prowizji dla agenta. Wiedział jednak, że agenci dysponujący dyplomami stowarzyszeń zawodowych więcej zarabiają. Tacy agenci wykazywali się większą ciekawością i bardziej angażowali się w życie swojej branży, a to zawsze świadczyło o potencjale. Poza tym podczas tego typu szkoleń nawiązywało się nowe znajomości, co również miało ogromne znaczenie. Jadąc na szkolenie odbywające się w Chicago, agent na przykład z St. Louis spędzał pięć dni w towarzystwie ludzi, którzy od tamtej pory znali kogoś w St. Louis, do kogo w razie potrzeby mogliby skierować klienta w zamian za 20-procentową prowizję. Co mądrzejsi agenci zdobywali listę uczestników szkolenia, a następnie wprowadzali ich do swojej książki adresowej.

Dobry agent rozumie, że klienci z polecenia to kluczowy czynnik sukcesu. Większość klientów trafia do niego za pośrednictwem innych agentów z tej samej organizacji samorządowej, ponieważ wszyscy jej członkowie uwspólniają swoje listy nieruchomości wystawionych na sprzedaż. Równie istotnym źródłem klientów są jednak także ludzie z innych regionów. Utrzymywanie kontaktów w innych miejscach pozwala bardzo wyraźnie zwiększyć uzyskiwane dochody. Dwadzieścia procent wszystkich klientów kupujących nieruchomości w Ameryce robi to w związku z przeprowadzką co najmniej do innego hrabstwa, przy czym większość z nich przenosi się wręcz do innego stanu. Najlepsi agenci doskonale wiedzą, że *drugim w kolejności* najlepszym potencjalnym klientem jest klient skierowany do agenta przez innego wielokrotnego klienta. *Trzecie miejsce* w klasyfikacji najlepszych potencjalnych klientów zajmują osoby, które stoją przed domem i chcą obejrzeć wnętrze, więc dzwonią na numer telefonu podany na tabliczce „Na sprzedaż”. *Najlepszym* potencjalnym klientem jest natomiast klient skierowany przez innego agenta. Dlaczego? Ponieważ agent kierujący wie, jakim budżetem dysponuje klient i czego szuka. Przesyła zatem koledze klienta poważnie zainteresowanego zakupem w zamian za jedyne 20 procent prowizji. Klient przylatuje w nieznanie sobie miejsce, a agent odbiera go z lotniska. Na zakup domu ma zaledwie dwa dni. Agent wie, czego taki klient potrzebuje, podczas gdy on sam nie ma czasu, żeby

spotykać się z pięcioma innymi agentami. To praktycznie „pewniak” — i do tego taki, z którym finalizuje się transakcję w krótkim czasie.

RE/MAX kładł nacisk na wszystkie zawodowe i profesjonalne odznaczenia właśnie z opisywanych wyżej względów politycznych, a także z uwagi na funkcjonowanie mechanizmu poleceń. Agenci korzystali na większych dochodach z tytułu prowizji. Im bardziej rozwijała się natomiast sama firma, tym bardziej stopniowo zmieniał się układ sił w stowarzyszeniach zawodowych, a wraz z nim również postrzeganie firmy RE/MAX w branży. Liniger osobiście nakłaniał najlepszych agentów, aby zostawali szefami tych stowarzyszeń albo lokalnych oddziałów samorządu zawodowego. Wreszcie, po wielu latach jeden z agentów firmy RE/MAX został przewodniczącym organizacji National Association of Realtors. Firma, którą wielu członków NAR publicznie dyskredytowało i wobec której aktywnie stosowano obstrukcję, pokonała naprawdę długą i trudną drogę. Dzisiaj jednak RE/MAX ma więcej swoich ludzi w kierownictwie lokalnych oddziałów NAR, niż wynikałoby to z liczbeności agentów tej firmy. Liniger rozumiał, że umiejętność odnalezienia się w rozgrywkach politycznych i kształtowanie opinii panujących w branży stanowią istotny element tej gry. W tej grze Liniger był odpowiednikiem arcymistrza szachowego.

Po jednym kliencie

W 1973 roku, czyli w roku powstania firmy RE/MAX, pracowało w niej zaledwie czterech agentów. W połowie 2004 roku było ich już niemal 100 tysięcy. Praktycznie wszyscy agenci dołączyli do sieci w ramach procesu rekrutacji osobistej. Lokalna agencja albo właściciel franczyzy obserwują najlepszych agentów na swoim rynku, nawiązują z nimi znajomość, starają się stwierdzić, czego brakuje w ich życiu, a następnie szukają sposobu na to, by przekonać ich do marzenia RE/MAX. Jednym słowem — agentów rekrutuje się po jednym.

Wyobraźmy sobie, jak by to było budować największą firmę w dowolnej branży metodą „po jednym kliencie”. Rekrutowanie najlepszych agentów wcale nie było łatwe. Sytuację świeżo upieczonych właścicieli francyz, którzy usiłowali pozyskać najlepszych ludzi ze swojego rynku, można by scharakteryzować w sposób następujący. Oto

nagle trafiasz na ceglany mur pozbawiony jakichkolwiek okien czy drzwi. Musisz się przedostać na drugą stronę, ale masz do dyspozycji tylko wielki młot. Bierzesz zatem zamach i z całej siły uderzasz młotem w mur, ten jednak tylko lekko drży, ale się nie przewraca. Przebicie się przez niego wydaje się niemożliwe. Ty jednak wierzysz, że dasz radę, więc bierzesz kolejny zamach i uderzasz jeszcze raz. Udaje Ci się odkruszyć kilka odłamków. Uderzasz jeszcze raz i wybijasz kilka pojedynczych luźnych cegieł. Odczuwasz przypływ siły, ponieważ już wiesz, że od celu dzieli Cię jeszcze tylko kilka uderzeń. Wreszcie zadajesz ostateczny cios, po którym odpadają cegły z samej góry. Twoja ciężka praca w końcu przyniosła skutek.

W podobnej sytuacji znajdował się świeżo upieczony właściciel franczyzy RE/MAX. Stawał przed murem, który można było rozbić jedynie poprzez rekrutowanie agentów jednego po drugim. W większości przypadków nową franczyzę zakładał agent z wyrobionym nazwiskiem w branży, posiadający znajomości wśród najlepszych agentów. Czasami ktoś po prostu zamieniał dotychczasową firmę we franczyzę RE/MAX. Tak naprawdę jednak był to dopiero pierwszy zamach młotem. Większość agentów, nawet tych najlepszych, zaskakująco trwożliwie podchodzi do wszelkich zmian. Ludzie nie lubią poczucia niepewności, niechętnie też pozostawiają za sobą dotychczasowych znajomych i współpracowników. Te pierwsze upadające cegły to pierwsi agenci, którzy przechodzą do nowej agencji. Zwykle nie są to najlepsi agenci w regionie, a raczej po prostu naprawdę dobrzy sprzedawcy, którzy są sfrustrowani ograniczeniami tradycyjnego systemu pracy lub odrzuceni przez dotychczasowego pracodawcę z powodów osobistych. Najczęściej są to kobiety, przedstawiciele mniejszości i młodzi agenci z dużymi ambicjami, za to z niewielkim doświadczeniem, których można by nazwać śmiałkami lub wyrzutkami — zwykle to właśnie oni jako pierwsi nawiązują współpracę z nową agencją RE/MAX. Ich późniejsze sukcesy stanowią dla firmy najlepszą możliwą reklamę.

Nowi agenci uzyskują w systemie RE/MAX lepsze wyniki od swoich kolegów z innych firm, dzięki czemu coraz częściej się o nich mówi. To z kolei ułatwia pozyskiwanie kolejnych świetnych współpracowników. Działalność francyzowa się rozrasta i zyskuje sobie dobrą renomę w danej okolicy. Równocześnie właściciel franczyzy aktywnie

obserwuje najlepszych agentów i nawiązuje z nimi znajomości. Dzięki tym relacjom stara się ich jak najlepiej poznać i dowiedzieć się, czego im najbardziej potrzeba i czego naprawdę chcą. Udany zabieg pozyskania najlepszego agenta wywołuje wstrząs w innych firmach na rynku. Agenci RE/MAX własnym przykładem potwierdzają skuteczność systemu, a wówczas pozyskiwanie kolejnych agentów staje się znacznie prostsze. Może to zająć pięć, dziesięć, a nawet piętnaście lat, ale prędzej czy później właściciel franczyzy buduje stabilną firmę gotową do dalszego wzrostu.

Koncentracja na najważniejszych wskaźnikach

Inne firmy z branży nieruchomości stosujące model franczyzowy koncentrowały się raczej na wroście niż na pozyskiwaniu najlepszych agentów. Dlaczego zatem firma RE/MAX skupiała się przede wszystkim na pozyskiwaniu najlepszych sprzedawców i zapewnieniu im dobrych warunków do rozwoju? Częściowo dlatego, że taka strategia stanowiła naturalne przedłużenie modelu 100-procentowej prowizji. Tylko najlepsi agenci byli na tyle pewni siebie, aby pracować bez żadnej siatki zabezpieczającej. Liniger miał jednak również inne powody, dla których tak bardzo zależało mu na najlepszych sprzedawcach — dzięki przeprowadzonym analizom wiedział, jak duże znaczenie mają oni dla ostatecznych wyników finansowych firmy.

Inne amerykańskie ogólnokrajowe sieci franczyzowe kierowały do niewielkich agencji pośrednictwa w handlu nieruchomościami bardzo prostą propozycję wartości: Połączcie się z nami. Wspólnie zapewnimy sobie silną pozycję na regionalnym rynku. Będziecie mogli konkurować nawet z takimi firmami jak Van Schaack. Wasi agenci uzyskają dostęp do szkoleń oraz systemów biznesowych. Zaoferujemy wam takie same stawki reklamowe w prasie, jakie udaje się wynegocjować największym firmom z branży. Poza tym pod względem liczby agentów, liczby ofert itd. będziecie sprawiać wrażenie nawet większych. Staniecie się częścią naszej ogólnokrajowej organizacji. Zyskacie dostęp do naszego wielkiego źródła klientów z polecenia. Klienci będą napływać do was z całych Stanów Zjednoczonych. Będziecie niezależni, ale będziemy stanowić jedną firmę i korzystać z tej samej papeterii, tych samych tabliczek, tej

samej kolorystyki i tych samych identyfikatorów. Tak naprawdę oczekujemy od was jedynie noszenia naszej marynarki.

Wspomniane marynarki stanowiły źródło żartów wśród tych przedstawicieli branży, którzy nie musieli ich nosić. W firmie Red Carpet miały one kolor czerwony, w Century 21 były złote, a w ERA — niebieskie. Gdy podczas branżowych konwencji kierownictwo firmy RE/MAX, złożone z ludzi ceniących sobie niezależność i patriotyzm wyrażający się choćby w czerwono-biało-niebieskiej kolorystyce, zauważało tłumek agentów w takich samych marynarkach, ktoś zawsze wykrzykiwał: „Czerwoni nadchodzą! Nadchodzą czerwoni!”. Firma RE/MAX opublikowała nawet reklamę, nieco bardziej uszczypliwą niż zwykle, w której pokazano agenta płci męskiej w świetnie skrojonym, eleganckim garniturze oraz kobietę w pięknym futrze i eleganckiej garsonce. Na futrze widniał napis: „Oto *nasze* marynarki”.

Przytyk był niezwykle czytelny. Inne agencje stosujące model franczyzowy traktowały firmowe marynarki jako narzędzie budowania marki silnej wizualnie. Dla firmy RE/MAX, która stawiała na zaspokajanie potrzeb najlepszych agentów, marynarki stanowiły formę obowiązkowego mundurka, który nie miał nic wspólnego z godnością oraz szacunkiem należnym najbardziej utalentowanym i świetnie zarabiającym ludziom. W branżowych plotkach niekiedy nawet z nich szydzono. W obieg szły dowcipy o tym, że agencje rozprowadzają marynarki wśród sprzedawców współpracujących firm, ponieważ tych nie stać na zakup profesjonalnego stroju.

Mniejsze agencje, które dołączały do większych regionalnych sieci franczyzowych, takich jak Century 21 czy Red Carpet, poszukiwały siły i bezpieczeństwa płynących z przynależności do grupy. W jakim stopniu jednak pojedynczy agenci przyczyniali się do sukcesu całości? Liniger przystąpił do analizy ofert dostępnych na rynku oraz danych sprzedażowych w nadziei na to, że znajdzie odpowiedzi na najbardziej nurtujące go pytania. Chciał się dowiedzieć, ile ofert obsługuje przeciętny agent oraz ile przeciętnych agentów potrzebuje agencja, aby mieć tyle samo ofert nieruchomości co duża firma, jak choćby Van Schaack. Wyniki wykonanych analiz dodatkowo potwierdziły zaobserwowaną wcześniej zależność 80/20. W tamtym okresie 80 procent agentów aktywnych na rynku generowało zaledwie 20 procent przychodów ze

sprzedaży. Czy silna ogólnokrajowa marka poprawi wyniki osiągane przez dolne 80 procent sprzedawców? Liniger podejrzewał, że nie. Analizował dane wieloletnie, chcąc na tej podstawie ocenić słuszność swojej teorii. Okazało się, że dolne 80 procent agentów nie poprawiło swojej efektywności nawet pomimo dołączenia do ogólnokrajowej sieci franczyzowej. Najlepsi agenci nadal bili na głowę wszystkich innych i finalizowali znakomitą większość transakcji.

Dla Linigera sprawa była oczywista. Dużej sieci franczyzowej nie dałoby się pokonać, gdyby — podobnie jak Van Schaack — koncentrowała się na najlepszych agentach oraz oferowała im najlepsze wsparcie szkoleniowe i obsługowe. Liniger wiedział też, że wielu agentów z grupy tworzącej górne 20 procent znajdzie liczne powody, aby nie dołączyć do sieci RE/MAX. Część pozostawała w związkach małżeńskich albo w innego rodzaju koligacjach rodzinnych z właścicielami dotychczasowej agencji. Inni pracowali w najlepszej agencji na danym rynku i nie mieli ochoty donikąd odchodzić. Jeszcze inni zachowywali się arogancko bądź nieetycznie i w związku z tym nie pasowali do marki RE/MAX, więc wyrządziliby jej więcej szkody niż pożytku. Liniger uznał, że należy z tych agentów zrezygnować i skupić się na pozostałych, stanowiących mniej więcej połowę czołowych 20 procent. Liczył, że pozyskując te 10 procent agentów, jego firma zdobyłaby 30- lub 40-procentowy udział w rynku z uwagi na większą wydajność tych sprzedawców. Cel ten został nawet wpisany w treść umowy franczyzowej. Wojna o pozycję największej sieci obrotu nieruchomościami na całym świecie miała polegać na zdobywaniu kolejnych miast, czyli pozyskiwaniu połowy z 20 procent tamtejszych najlepszych agentów, którzy mieli ułatwić zdobycie udziału w rynku na poziomie 30 – 40 procent. Był to jasny, wymierny i kluczowy cel, do osiągnięcia którego mogli dążyć wszyscy członkowie sieci. Dla nas jest to dowód na to, że nie wystarczy marzyć — organizacja potrzebuje również wymiernej recepty na wzrost.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych, kiedy to poziom profesjonalizmu agentów wyraźnie wzrósł, firma RE/MAX zarzuca sieci szerzej i rekrutuje połowę z górnych 30 procent najlepszych sprzedawców, chcąc w ten sposób uzyskać 40-procentowy udział w rynku. Praktyka pokazuje, że takie wyniki udaje się osiągnąć. W Kanadzie, prawdziwej

kopalni złota dla firmy, RE/MAX pozyskał 18 procent wszystkich tamtejszych agentów w handlu nieruchomościami, a udział firmy w rynku kanadyjskim wynosi 38 procent. W Stanach Zjednoczonych do sieci RE/MAX należy 7,5 procent wszystkich sprzedawców, a udział firmy w tamtejszym rynku sięga 16 procent. W planach na przyszłość zakłada się pozyskanie 15 procent wszystkich amerykańskich sprzedawców nieruchomości, co pozwoli na uzyskanie 40-procentowego udziału w rynku wartym wiele miliardów dolarów. Ta sama proporcja sprawdza się na innych rynkach na całym świecie.

Zgodzimy się z każdym, kto uzna te wskaźniki za proste i warte monitorowania. Prowadzenie takich obserwacji rozbudza w człowieku silne zainteresowanie, porównywalne z tym, jakiego doświadcza fan baseballu w końcowym okresie rozgrywek ligowych. Biurko Dave'a Linigera jest duże i puste. Dwudziestego każdego miesiąca na tym idealnie czystym biurku pojawia się raport. Oczywiście nie musi się on już pojawiać dokładnie dwudziestego — to tylko pamiątka z czasów sprzed epoki komputerów, kiedy ręczne zestawienie wszystkich danych zabierało kilka tygodni. Jako człowiek przyzwyczajony do dyscypliny i przywiązany do starych nawyków Liniger nadal lubi dostawać raport dwudziestego. Zawiera on dane zestawione w czytelnych kolumnach: liczba agentów, odsetek całkowitej liczby agentów, wartość powyżej lub poniżej docelowych 15 procent. Uczeń szkoły podstawowej potrafiłby na podstawie tych danych precyzyjnie określić, jak bardzo firma musi się jeszcze rozwinąć, aby osiągnąć globalne cele. Agencje rozsiane po całym świecie wiedzą, do czego dążą. Mają w głowie cel i dążą do niego z determinacją porównywalną do tej, jaką wykazuje zespół, który dostał się do pucharowej fazy rozgrywek dzięki dzikiej karcie. Każdy nowy agent dołączający do sieci wie, że pomaga jej zbliżyć się do wyznaczonego celu. Jeden dobry agent pozyskany z czołowej firmy to jeden agent mniej dla tej firmy i jeden więcej dla organizacji RE/MAX. Można tu zatem mówić o podwójnym zwycięstwie, podobnie jak wtedy, gdy drużyna baseballowa pokona zespół ze swojej dywizji. Cel na poziomie 15 procent podsyca emocje i energię napędzające tę pogoń.

Oczywiście na każdy region składa się wiele oddziałów sprzedażowych, których skuteczność decyduje o skuteczności całego regionu. Z tego powodu RE/MAX dokonuje bardziej szczegółowego podziału

danych i monitoruje wyniki uzyskiwane w poszczególnych oddziałach, ze szczególnym uwzględnieniem wzrostu liczby agentów. Dyrektor regionu może obserwować, czy w okresach rocznych liczba agentów rośnie szybko, czy raczej powoli. Jeżeli liczba agentów z jakiegoś powodu spadła, na miejsce natychmiast udaje się firmowy konsultant ds. rozwoju oddziałów franczyzowych (FDC, od ang. *Franchise Development Consultant*). Problemy, z którymi zmaga się dany oddział, uznaje się za problemy firmy RE/MAX, więc FDC pomaga w ich rozwiązaniu.

Przez pierwszych dwadzieścia lat swojego istnienia firma koncentrowała się wyłącznie na tego rodzaju najistotniejszych wskaźnikach. Co ciekawe, żaden z członków organizacji nie okazywał szczególnego zainteresowania sprawozdaniami finansowymi. Podzielali oni przekonanie Linigera, że zamiast myśleć o krótkoterminowych celach wynikowych, należy się koncentrować wyłącznie na długoterminowym celu postawionym przed firmą. Trudno sobie wyobrazić, aby dziś spółka giełdowa mogła zastosować tego rodzaju podejście. Zupełnie niewykluczone, że należałoby w tym upatrywać wady obecnego systemu, czynnika utrudniającego firmom organiczny wzrost. Firma RE/MAX rozwija się nieustannie od ponad trzydziestu lat, które minęły od jej powstania. Nie odnotowała w tym okresie nawet jednego miesiąca, w którym wzrost byłby ujemny.

Ewolucja w branży i ślepe uliczki

Firma nabierała rozpędu, a mimo to przez długi czas w pierwszym okresie jej istnienia pozostawała w dużej mierze niezauważana. Zjawisko to utrzymywało się co najmniej do 1983 roku. Firma RE/MAX była po prostu zbyt radykalna i zbyt mała, aby inni gracze z branży upatrywali w niej realnego zagrożenia. Na przykład w regionie Kolorado, gdzie RE/MAX wypracował większość swojego wczesnego wzrostu, agencja Van Schaack traktowała nowego gracza raczej jak uciążliwie brzęczącą muchę niż jak konkurencję. Warto jednak zauważyć, że w tym samym okresie, w którym RE/MAX wywierał presję na zmiany niejako od wewnątrz, branża handlu nieruchomościami zaczynała doświadczać również presji zewnętrznej, związanej ze zmianą realiów gospodarczych.

Pod koniec lat siedemdziesiątych amerykańska gospodarka przeżywała prawdziwy koszmar, więc realia związane z zakupem domu gwałtownie się zmieniały. Inflacja wymknęła się spod kontroli. W szczytowym momencie stopy procentowe osiągnęły poziom aż 18 procent. Agenci, którzy w lepszym okresie nie mieli większych problemów ze sprzedażą domu, stwierdzali, że nagle stało się to niemal niemożliwe. Nawet najlepsi sprzedawcy z trudem wiązali koniec z końcem. Także firma RE/MAX odczuła skutki załamania koniunktury. Gdy agenci zatrudnieni w oddziałach przestali uiszczać należne miesięczne opłaty, franczyzy przestały przelewać pieniądze firmie RE/MAX. Biznes kręcił się już tylko dzięki wierze w marzenie oraz niezwykle cennej pomocy z Kanady, której udało się uniknąć większości problemów związanych ze stagflacją. Ogólnie jednak rzecz biorąc, wszystkie firmy z branży bardzo mocno wtedy ucierpiały. Przetrwać miały tylko najlepsze z nich.

Zmieniał się również styl życia nazywany powszechnie amerykańskim marzeniem. Dawno temu było tak, że rodziny kupowały dom, a następnie przez trzydzieści lat rzetelnie spłacały kredyt hipoteczny. Na początku lat osiemdziesiątych rodziny zaczęły kupować domy, na które w ujęciu konwencjonalnym nie było je stać. Miało to związek z faktem, że koszty zakupu nieruchomości stawały się mniej istotne niż wzrost jej wartości. Innymi słowy, z powodu wysokiej inflacji lepiej było przyspieszać zakupy i już dzisiaj nabyć to, co normalnie kupiłoby się dopiero jutro. Joseph Nocera, redaktor magazynu „Fortune”, napisał książkę zatytułowaną *A Piece of the Action: How the Middle Class Joined the Money Class*. Oto jej fragment:

„Wzrost cen domów stanowił bezpośredni skutek inflacji. (...) Ludzie zaczęli zupełnie inaczej postrzegać swoje domy właśnie dlatego, że zyskiwały one na wartości. Domy przestano »kupować« i zaczęto w nie »inwestować«. »Wkład własny« zamienił się w »kapitał własny«. Po czterech czy pięciu latach, gdy wartość inwestycji ulegała podwojeniu, wiele osób postępowało podobnie

jak z każdą inną inwestycją — realizowało zyski, a następnie re-inwestowało je w coś droższego, czyli w kolejny dom”¹.

Po raz pierwszy w historii ceny nieruchomości i stopy procentowe stały się modnym tematem rozmów przy grillu, na polach golfowych oraz podczas spotkań biznesowych. Być może z tego powodu to właśnie firmy z sektora usług finansowych jako pierwsi gracze spoza branży nieruchomości postanowiły uszczknąć dla siebie kawałek tego tortu.

Firma Merrill Lynch nieco się wyróżniała na tle innych organizacji świadczących usługi finansowe. Prowadziła agresywne działania na rynku detalicznym i koncentrowała się na poszukiwaniu nowych, niewykorzystanych dotąd źródeł przychodów z usług pokrewnych. Donald Regan, późniejszy szef kancelarii prezydenta Ronalda Reagana, stworzył nową, radykalną wizję, zgodnie z którą Merrill Lynch działał bardziej jako superbank niż jako dom maklerski. Nieruchomości miały stanowić tylko kolejną furtkę wprowadzającą klientów do banku. Chcąc osiągnąć swój cel, w 1978 roku bank zaczął przejmować znane firmy handlujące nieruchomościami, dążąc do stworzenia prawdziwego imperium.

Century 21 była już wtedy spółką notowaną na giełdzie. W 1981 roku wykorzystwała okazję i pozwoliła się przejąć większemu konglomeratowi. Nabywcą była firma Transworld Corp., właściciel Trans World Airlines, sieci hoteli Hilton oraz różnych innych przedsięwzięć. Nowy właściciel nie wtrącał się do strategii operacyjnej firmy Century 21, był natomiast zainteresowany bazą jej klientów. Wszystko zasadzało się na prostej koncepcji: klienci mieli kupować bilety lotnicze, płacić za wynajem samochodów i pokoje hotelowe, a także nabywać domy za pośrednictwem Transworld.

W 1981 roku do gry weszła również firma Sears. Jako największa sieć handlowa w Stanach Zjednoczonych postanowiła poszerzyć swoją ofertę o usługi finansowe. Skoro i tak ściągała już klientów poszukujących węży ogrodowych, dywanów i farb, to dlaczego nie miałyby

¹ Joseph Nocera, *A Piece of the Action: How the Middle Class Joined the Money Class*, Simon & Schuster, New York 1995, s. 188 – 189.

zapropnować im również możliwości zakupu domu, zaciągnięcia kredytu hipotecznego czy opłacenia polisy ubezpieczeniowej? Podobnie jak w przypadku Transworld, działania te miały na celu integrację pionową i osiągnięcie efektów synergii, które znakomicie wyglądały na papierze, ale których osiągnięcie w rzeczywistości nastroczało pewnych trudności. Tak czy owak, sieć Sears dokonała przejęcia firmy Coldwell Banker, regionalnego giganta, któremu z dnia na dzień nadała ogólnokrajowy rozmach.

Powszechnie sądzono wówczas, że kto ma kontrolę nad agentem, kontroluje również klienta. Niestety nie tak to działało. Owszem, na lukratywnym rynku relokacji przedsiębiorstw najwięksi gracze pokroju Merrill Lynch czy Sears zyskiwali automatyczną przewagę, ponieważ znali i doskonale rozumieli dużych klientów korporacyjnych. Problemy pojawiały się jednak na rynku detalicznym, ponieważ oddziaływanie na klienta zainteresowanego zakupem nieruchomości mieszkalnej okazywało się już znacznie trudniejsze. Oczywiście w najlepiej pojętym interesie korporacji leżało, aby agent wysłał do niej swojego klienta z zamiarem dokonania zakupu ubezpieczenia, zaciągnięcia kredytu hipotecznego, skorzystania z usług podatkowo-księgowych czy nawet usług maklerskich. Tak się jednak składało, że ten sam agent miał szwagra, który sprzedawał ubezpieczenia, osobistego księgowego, który podrzucał mu bilety na mecze hokeja, oraz bankiera, który regularnie podsyłał mu klientów. Obrót nieruchomościami to biznes lokalny, w którym gęsta siatka wzajemnych zależności odgrywa niezwykle istotną rolę. Korporacyjni szefowie przeliczyli się w swoich założeniach dotyczących zmiany sposobu funkcjonowania tych sieci.

Transworld ostatecznie sprzedał Century 21 firmie Metropolitan Life Insurance Company, która wpadła na świetny pomysł. Jako że firma dysponowała już silną marką na rynku ubezpieczeniowym, postanowiła uzbroić wszystkich agentów Century 21 w licencje uprawniające do sprzedaży polis i pomóc im zarabiać na sprzedaży nieruchomości i ubezpieczeń. Niestety, również i to przedsięwzięcie nie wypaliło.

Merrill Lynch postanowił wycofać się z branży handlu nieruchomościami, w 1989 roku sprzedał więc około czterysta pięćdziesiąt swoich oddziałów firmie Prudential, która z kolei przystąpiła do mozolnego budowania własnego imperium, wykorzystując w tym celu ten

sam model co Merrill Lynch. Zadanie okazało się trudne do wykonania. Firma Prudential szybko doszła do wniosku, że sprzedawane przez nią wyłączne franczyzy i wyłączne franczyzy Merrill Lynch nierzadko stanowią dla siebie bezpośrednią konkurencję. Opracowanie kompromisowych rozwiązań tych problemów miało pochłonąć całe lata i setki milionów dolarów.

W 1993 roku firma RE/MAX objęła pozycję lidera amerykańskiego rynku, jeśli chodzi o liczbę sprzedanych nieruchomości. Co więcej, sukces ten udało jej się osiągnąć nie dzięki przejęciom, lecz poprzez organiczny wzrost „po jednym agencie”. Firma wychodziła z założenia, że kluczowe znaczenie z punktu widzenia sukcesu ma wyjątkowe podejście do kształtowania relacji z agentami. W większości innych agencji agenci byli pracownikami i to oni pracowali dla agencji, natomiast w przypadku firmy RE/MAX sytuacja kształtowała się odwrotnie — to RE/MAX pracował na rzecz swoich agentów.

Stopniowo atrakcyjność modelu 100-procentowej prowizji zaczęła robić wrażenie na wszystkich przedstawicielach branży. W związku z tym praktycznie we wszystkich agencjach podział prowizji zaczął się zmieniać i przesunąć w stronę modelu proponowanego przez firmę RE/MAX. Również Liniger zaczął eksperymentować z różnymi wersjami swojego modelu. Ogólnie dało się zaobserwować narastającą zbieżność stosowanych strategii, charakterystyczną dla dojrzewających branż — inne firmy zaczynały stosować modele 70/30 lub 80/20, a RE/MAX testował model 95/5. Strategie i biznesplany można naśladować, jednak kluczowe kompetencje zawsze pozostają czynnikiem wyróżniającym. Inne firmy przedstawiały się na model promowany przez firmę Linigera, a mimo to RE/MAX nadal rozwijał się szybciej niż one. Na tej podstawie można wnioskować, że koncentracja na agentach jako klientach firmy okazała się słusznym rozwiązaniem.

Opisane wyżej realia ekonomiczne doprowadziły do konsolidacji w branży. Niewielkie firmy, konkurujące z największymi lokalnymi graczami oraz z firmą RE/MAX (oferującą agentom całość prowizji), straciły swoich najlepszych sprzedawców. W związku z tym albo zaprzestały działalności, albo zostały wchłonięte przez większych graczy. Znawczy branży przewidzieli tę konsolidację już w 1978 roku i prognozowali wówczas, że w 1983 roku 80 procent branży zostanie

zdominowane przez dwóch lub trzech największych graczy. Życie pokazało, że branża potrzebowała na to dwadzieścia lat więcej, a stosunek agentów pracujących dla dużych firm do sprzedawców zatrudnionych w mniejszych agencjach nie miał przekroczyć 50 procent. Branża handlu nieruchomościami utrzymywała swój lokalny charakter pomimo presji wywieranej na nią z różnych stron. Nie zmienia to oczywiście faktu, że dominacja graczy o zasięgu ogólnokrajowym powoli rosła. Ostatecznie liderem rynku została firma Hospitality Franchise Systems (HFS), która dokonała zakupu trzech innych marek — Coldwell Banker, Century 21, ERA — i zmieniła nazwę na Cendant (por. tabela 3.1).

Natomiast zastosowana przez RE/MAX strategia rekrutowania i rozwijania najlepszych agentów okazała się skuteczna. Wydajność firmy w przeliczeniu na jednego sprzedawcę znacząco przekraczała branżową średnią i zapewniła firmie dominację w branży pod względem liczby sprzedanych nieruchomości, a jednocześnie pozwoliła jej zachować impet w dalszym zwiększaniu liczby agentów.

Po trzydziestu latach wzrostu metodą „po jednym agencie” firma RE/MAX osiągnęła dokładnie to, co planowała, pomimo licznych wstrząsów w branży nieruchomości. RE/MAX stał się marką numer jeden w branży obrotu nieruchomościami. Gail Liniger stwierdziła: „Zawsze uważałam, że powinniśmy byli osiągnąć to szybciej”. Poza branżą tylko nieliczni wyobrażali sobie, jak szybko i w jak dramatycznych okolicznościach dojdzie do tych zmian. Idź do lokalnego sklepu z narzędziami albo do kawiarni i zastanów się, ile czasu potrzeba, aby objęły one swoim zasięgiem cały świat. Być może w ten sposób lepiej uzmysłowisz sobie, jak daleką drogę pokonała firma RE/MAX.

Kwestie strategiczne

Poznaj swojego klienta

Wzrost z górnej półki to efekt odpowiedniego nastawienia, a dodatkowo rezultat wdrożenia właściwej strategii oraz odpowiedniego planu gry. Firma RE/MAX skoncentrowała się na rozwijaniu działalności na podstawie swojego marzenia i przez cały czas aktywnie działała na

Tabela 3.1. Ewolucja sieci handlu nieruchomościami

Rok	Wydarzenia w porządku chronologicznym
1906	Colbert Coldwell zakłada firmę Coldwell Banker.
1971	Rodzina Jacksonów zakłada firmę ERA.
1973	Dave Liniger i Gail Main zakładają firmę RE/MAX.
1973	Art Bartlett i Marsh Fisher zakładają firmę Century 21.
1977	Merrill Lynch przejmuje TICOR Relocations.
1979	Meredith Corp. (wydawca magazynu „Better Homes and Gardens”) uruchamia Better Homes & Gardens Real Estate Division.
1979	Merrill Lynch otwiera własny oddział zajmujący się obrotem nieruchomościami.
1980	Firma ERA sprzedana Commercial Credit Corp. (spółki zależnej Control Data).
1981	Century 21 sprzedana Transworld Corp. (właścicielowi Trans World Airlines, Canteen Corp. i Hilton Hotels).
1981	Coldwell Banker sprzedana Sears Financial.
1985	Century 21 sprzedana Metropolitan Life Insurance.
1986	ERA sprzedana EMB Capital (rodzina Gouletis przejmuje kontrolę nad firmą Condo Developers).
1987	Firma Prudential tworzy oddział zajmujący się handlem nieruchomościami.
1988	Prudential sprzedaje pierwszą franczyzę.
1989	Oddział Merrill Lynch zajmujący się handlem nieruchomościami i relokacją sprzedany firmie Prudential.
1992	Coldwell Banker sprzedana Freemont Group (należącej do rodziny Bechtel).
1995	Century 21 sprzedana Hospitality Franchise Systems (HFS).
1995	ERA sprzedana Richard L.S. (której wyłącznym właścicielem jest Dick Schlott).
1996	ERA sprzedana HFS.
1996	Coldwell Banker sprzedana HFS.
1997	HFS zmienia nazwę na Cendant.
1998	Better Homes & Gardens sprzedana GMAC Home Services.

rzecz osiągnięcia wyznaczonego celu. Dostosowała opracowany przez siebie model do realiów branży, a następnie jako innowator zmieniała reguły gry w taki sposób, aby z powodzeniem realizować swoje cele w postaci znakomitego wzrostu. Należy podkreślić, że zmiana reguł gry (czyli koncentracja na agentach) dała firmie przewagę konkurencyjną.

- Wzrost nie jest ani niemożliwy do uzyskania, ani nieunikniony. Można go uzyskać poprzez wytrwałą koncentrację na marzeniu, zdecydowane przywództwo oraz stosowanie nowego modelu, opracowanego z pominięciem dotychczasowych reguł i konwencji.
- Zastanów się, czym się tak naprawdę zajmujesz. Formy działalności dające największe szanse na sukces pozostają poza tradycyjnym modelem biznesowym. Co Cię odróżnia od wszystkich innych?
- Nie pozwól, aby bezwartościowe tradycje lub przyzwyczajenia stały Ci na drodze do podejmowania słusznych w Twojej opinii działań.
- Firmy, które koncentrują się na tym, co we własnym mniemaniu robią najlepiej, nierzadko nie zdają sobie sprawy, jakiego rodzaju usługi tak naprawdę świadczą.
- Firma, która traktuje swoich pracowników jak klientów, kształtuje kulturę znakomitej obsługi klienta. Tego rodzaju firma musi się nieustannie zastanawiać nad tym, czego tak naprawdę chcą i potrzebują jej ludzie, aby osiągać coraz lepsze wyniki.
- RE/MAX skoncentrował się na pozyskiwaniu najlepszych ludzi, ponieważ rozumiał, że to oni mają największy wpływ na ostateczne wyniki finansowe firmy.
- Dążąc do uzyskania wzrostu, firma RE/MAX wyznaczyła jasne, wymierne i najistotniejsze wskaźniki, które wszyscy członkowie organizacji mogli bez przeszkód monitorować.
- Konsekwentny wzrost osiąga się, pozyskując po jednym pracowniku i po jednym kliencie.
- Pozwól ludziom korzystać z Twojej marki i pracować na siebie, a z pewnością Ci za to podziękują.
- Ucz swoich ludzi, jak wydajniej zarządzać czasem i zasobami, a Twoja firma osiągnie szybszy wzrost.
- Szkolenia dla pracowników to inwestycja, która zwraca się powoli, jednak w długim okresie przyniesie wielokrotny zysk.

- Naucz się poruszać w świecie branżowych rozgrywek politycznych. Wewnętrzna polityka w branży to pierwsze pole bitwy o możliwość wspierania klientów.

Wnioski

Liderzy nie boją się zadawać trudnych pytań

Kiedy lider koncentruje się na rozwoju, całkowicie zmienia to jego zapatrywania na kwestię prowadzenia działalności. Aby zmienić obowiązujące zasady, musi dokładnie poznać branżę, w której działa jego firma. Niektórzy eksperci nazwaliby to cyklem innowacji. Naszym zdaniem jest to ćwiczenie z myślenia systemowego składające się z trzech kroków. Ćwiczenie to sprawdza się we wszystkich branżach i we wszystkich organizacjach (por. rysunek 3.1).

Krok 1. Poznaj mechanizmy funkcjonowania swojej branży. Wymień wszystkie najważniejsze reguły i procesy.

Krok 2. Wskaż kluczowe założenia, które legły u podstaw zidentyfikowanych powyżej reguł i procesów.

Krok 3. Opracuj lepsze rozwiązania, które pozwolą zmienić te założenia.

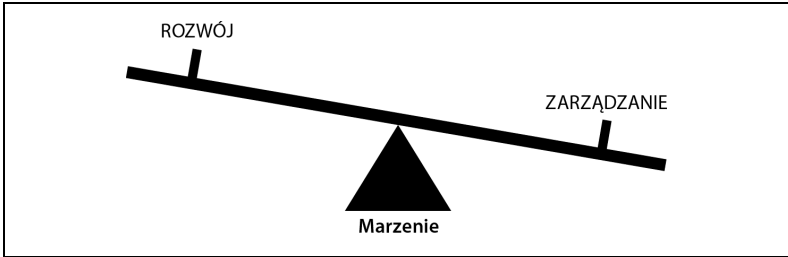


* Ćwiczenie: poproś grupę ludzi, aby wyobrazili sobie, że miał miejsce cud – zmienili się reguły gry i można sformułować własne dowolne założenia. Jak wyglądałaby Twoja branża?

Rysunek 3.1. Przepływ innowacji — jak osiągnąć coś nowego i lepszego

JEDNO POŁANO SŁABO SIĘ PALI

Budowanie marki i popularyzacja marzenia



Praca zespołowa to umiejętność wspólnej pracy na rzecz urzeczywistnienia tej samej wizji, zdolność nakierowania indywidualnych wysiłków na osiągnięcie celów całej organizacji. Praca zespołowa to paliwo, dzięki któremu zwykli ludzie potrafią osiągać niezwykle wyniki.

— Andrew Carnegie

Firma RE/MAX otrzymała ofertę dotyczącą tabliczek. Szczęśliwy finał sprawy oznaczał, że Don i Glenda Hachenbergerowie zostaną nieoficjalnymi dostawcami ciągle jeszcze raczkującej firmy. W tamtym okresie RE/MAX nie odgrywał istotnej roli w branży, była to jednak świetna okazja biznesowa, więc Hachenbergerowie podeszli do sprawy bardzo poważnie. Don Hachenberger zjawił się w firmie RE/MAX z próbkami, cenami i gotowym planem.

Hachenberger był przedsiębiorcą z krwi i kości. Zaliczał się do grona najlepszych sprzedawców pewnej dużej firmy, nie potrafił się jednak oprzeć pokusie rozkręcenia czegoś własnego — mimo że miał na utrzymaniu rodzinę. Ostateczną decyzję podjęli wspólnie z Glendą

w dniu, w którym poznali inne małżeństwo zainteresowane sprzedażą swojej agencji reklamowej. Firma zatrudniała sto trzydzieści osób w siedemnastu stanach na zachodzie USA i specjalizowała się w gadżetach promocyjnych — od ołówków, przez kalendarze i korporacyjne upominki, aż po tabliczki umieszczane przed nieruchomościami wystawionymi na sprzedaż. Hachenbergerowie kupili firmę na początku lat siedemdziesiątych i wszystko szło świetnie. Kierowali nią wspólnie, więc dzielili między siebie związane z tym obowiązki. Kilka lat później zadzwonił do nich Louis Lowe, ich sprzedawca z Kansas City. Lowe pozyskał w charakterze klienta oddział firmy RE/MAX w Kansas, należący do Dennisa Curtina, oraz nieco mniejszy oddział z miasta Lincoln w stanie Nebraska. Zaopatrywał ich w tabliczki. Na skutek tej współpracy zaraził się gorączką RE/MAX, która objawiała się niepohamowanym entuzjazmem dla zasadniczej koncepcji funkcjonowania firmy oraz poczuciem, że kiedyś odniesie ona wielki sukces. Lowe zdawał sobie sprawę, że najlepiej byłoby dogadać się z centralą firmy w Denver. „Sądzę, że powinienes tam kiedyś zadzwonić i sprawdzić, czy nie chcieliby z nami współpracować”, powiedział Lowe Donowi. Wtedy też Hachenberger zaczął się sam bliżej przyglądać całej sprawie.

Tak się akurat złożyło, że siostra Glendy umawiała się z jednym z agentów firmy RE/MAX. Agencja miała wówczas piętnaście biur w samym Denver oraz kilka oddziałów w innych stanach. Co prawda RE/MAX nie miał jeszcze zasięgu ogólnokrajowego, ale rzeczony agent zapewniał, że to się wkrótce zmieni.

Hachenberger znalazł niejakiego Dave'a Whitmana, który miał kiedyś okazję pracować z Linigerem. Postanowił się z nim skontaktować. Whitman barwnie scharakteryzował Linigera jako człowieka, z którym zdecydowanie należy się liczyć. „Gdy się z nim spotkasz, zrozumiesz, co mam na myśli”, powiedział Hachenbergerowi, po czym się roześmiał, czym tylko dodatkowo rozbudził jego ciekawość.

Biuro RE/MAX w Denver było dość ciasne, ale panował tam gwar. Hachenberger spotkał się z Dave'em Linigerem oraz Gail Main i był pod wrażeniem tego, co udało im się zbudować (choć jednocześnie entuzjazm pracowników firmy nieco go bawił). Liniger rzeczywiście

okazał się człowiekiem niezwykle pewnym siebie. Robił jednak bardzo pozytywne wrażenie, był optymistycznie usposobiony i otwarty na innych, a ponadto emanował zdecydowaniem i śmiałością. Miał wizję i potrafił ją sprzedawać. Otaczający go ludzie zachowywali się jak wyznawcy jakiejś nowej religii, jak wierni dążący do realizacji misji zakładającej przeprowadzenie rewolucji w branży handlu nieruchomościami.

Hachenbergera coraz bardziej to wszystko intrygowało, nadal jednak raczej na płaszczyźnie intelektualnej niż emocjonalnej. Instykt przedsiębiorcy podpowiadał mu, że model polegający na zostawieniu 100 procent prowizji w kieszeniach agentów to genialne rozwiązanie. Był nim do tego stopnia zauroczony, że postanowił poszukać sposobu na wykorzystanie go we własnej firmie. W sumie borykał się z tym samym problemem — 20 procent jego sprzedawców osiągało 80 procent wyników. Musiał jednak pamiętać, że sprzedaż produktów reklamowo-promocyjnych rządziła się innymi prawami. Reklama to nie to samo co nieruchomości, gdzie praktycznie nie ma żadnych ograniczeń. W całym tym systemie Hachenberger dostrzegał jeden problem: doskonale rozumiał, dlaczego model 100-procentowej prowizji wydaje się atrakcyjny agentom i samej firmie RE/MAX, nie potrafił natomiast pojąć, jak mają na nim zarabiać oddziały franczyzowe. Tymczasem dla niego to właśnie one miały największe znaczenie. Tak czy owak, wiedział, że oto zetknął się z niezwykle perspektywicznym modelem działalności i dobrze rokującą kulturą organizacji.

Hachenberger i Lowe przywieźli ze sobą próbki tabliczek, oprócz tego przygotowali też konkretną propozycję biznesową dla Linigera i jego zespołu. Spotkanie upływało w luźnej i przyjaznej atmosferze. Przedstawiona oferta wydawała się zadowalać przedstawicieli firmy RE/MAX. Nie wyklócali się o szczegóły i nie próbowali uszczknąć dla siebie, ile się tylko dało, jak to robiły niektóre mniejsze firmy. Liniger miał jedynie wątpliwości dotyczące sposobu regulowania płatności. „Czy będziecie prowadzić dla nas otwarte konto?”, zapytał Hachenbergera. Ten nie miał z tym problemu, o ile należności będą regulowane w czasie 30 dni. „Dlaczego nie?”, odparł, po czym obaj panowie przypieczętowali umowę uściskiem dłoni.

Dołączyć do zespołu

Hachenberger nie zdawał sobie z tego sprawy, ale Liniger aż palił się do podpisania tej umowy. W rzeczywistości bowiem RE/MAX doświadczał właśnie poważnych trudności. Wszyscy dotychczasowi dostawcy wstrzymali współpracę z firmą, ponieważ ta nie nadążała z regulowaniem rachunków. Swobodne zachowanie Linigera było czysto pokerową zagrywką, ponieważ w rzeczywistości nie miał on w ręce żadnych atutów. Nie miał pieniędzy. Nie pozostało mu nic innego, jak epatować pewnością siebie i sugerować w ten sposób, że wszystko zmierza w dobrym kierunku i każdy, kto podpisze z nim umowę, będzie bardzo zadowolony ze współpracy. Nie wszyscy dostawcy reagowaliby pozytywnie na wiadomość o zaległościach płatniczych firmy RE/MAX, zanim jednak Hachenberger zdążył się o tym dowiedzieć, sprawa miała już drugorzędne znaczenie. Z perspektywy czasu okazało się bowiem, że trafił w idealny moment, ponieważ został dostawcą firmy, która miała zacząć rozwijać się jak szalona. Co prawda młodzi śmiałkowie stojący za tym przedsięwzięciem mieli jeszcze sporo pracy przed sobą i musieli nabyć więcej wyczucia marketingowego, jednak Hachenberger już podczas pierwszego spotkania dostrzegł w nich świetny materiał na przedsiębiorców.

Życie Hachenbergerów miało się zmienić na zawsze. W 1976 roku Glenda towarzyszyła Donowi na pierwszej konwencji RE/MAX, która odbyła się w Las Vegas. Żaden inny dostawca firmy nie pofatygował się na to spotkanie. Hachenbergerowie ustawili swoje stoisko z próbkami i stertami kserówek, na których widniał cennik oferowanych przez nich tabliczek. Don już od jakiegoś czasu opowiadał żonie o Linigerze. Zachwycał się jego energią i wizją, więc Glenda bardzo chciała poznać tego wybitnego człowieka. Zupełnie nie spodziewała się niskiego, barczystego mężczyzny o długich włosach i z wąsem, ubranego w brązowy, formalny garnitur i... sandały. Liniger mówił zupełnie do rzeczy i Glenda świetnie to rozumiała, te nieszczęsne sandały nie dawały jej jednak spokoju. Potem okazało się, że Liniger ubrał je z uwagi na niedawną operację stopy — jakoś zupełnie nie pomyślał o tym, jak dziwnie będzie to wyglądać.

Don był zafascynowany energią i zaangażowaniem Dave'a Linigera, natomiast Glendzie bardziej przypadła do gustu solidność i rzetelność Gail Main oraz Daryla Jespersona. Dorastała w środowisku baptystów, w związku z czym zawsze ceniła solidność. Sam Liniger i jego rozmach nie do końca do niej przemawiały. Zdaniem Glendy to Gail Main i Daryla Jespersona należało uznać za fundament gwarantujący równowagę całego tego śmiałego przedsięwzięcia. W Gail widziała mądrą, uprzejmą i piękną kobietę, zrównoważoną i wystarczająco kompetentną, by zająć stanowisko dyrektora generalnego dowolnej firmy. Co więcej, Gail Main wierzyła w powodzenie całego przedsięwzięcia tak samo mocno jak reszta ryzykantów. Glenda natychmiast polubiła Gail i miała do niej zaufanie. Dostrzegała w niej coś, co dawało jej poczucie bezpieczeństwa.

W następnych latach przyjaźń obu pań rosła w siłę. Glendę bardzo to cieszyło, ponieważ ich wspólna przygoda dopiero się zaczynała. Liniger również lubił Hachenbergera. Widział w nim bystrego marketera i doświadczonego biznesmena — kogoś, kto znał się na branding w handlu, na reklamie oraz sprzedaży, a ponadto nie obawiał się ryzyka. Hachenberger należał do książąt, którymi Liniger tak chętnie się otaczał. Zaczął więc go urabiać, licząc na to, że Hachenberger zrezygnuje choćby w części z przywiązania do własnej firmy i zgodzi się przyłączyć do przedsięwzięcia pod szyldem RE/MAX. „W takie rzeczy trzeba wchodzić od razu — powiedział mu podczas jednego ze spotkań. — Potrzebujemy twoich umiejętności. Pewnego dnia będziemy mieli dziesięć tysięcy agentów. Będziemy latać odrzutowcami i odwiedzać wszystkie zakątki kraju. Człowieku, naprawdę nie chcesz tego przegapić”.

Liniger potrafił nakreślić kuszący obraz przyszłości. Dziesięć tysięcy agentów. Hachenberger nie mógł przestać myśleć o tej liczbie. Oznaczało to, że organizacja Linigera rozrośnie się piętnastokrotnie. Gdyby opowiadał o tym ktoś inny, Hachenberger uznałby to za czczą gadaninę. Gdy jednak mówił o tym Liniger, ziemia obiecana rysowała się przed nim jak na dłoni — jak gdyby Dave pociągnął za linę, odsłonił kurtynę i pokazał Hachenbergerowi, co się za nią kryje.

Firma RE/MAX została najlepszym klientem Hachenbergera. Hachenberger uznał, że mógłby zrezygnować z innych klientów. Postanowił więc sprzedać część swojej firmy, zostawiając sobie tylko tę, która obsługiwała agencję RE/MAX. Liniger poparł ten pomysł. Prowadzeniem nowo powstałej organizacji miała się zająć Glenda. Jej pierwszym nowym pracownikiem został grafik Bob Brown, hipis z kucykiem oraz talentem w dziedzinie posługiwania się słowem i obrazem (później Brown został dyrektorem działu artystycznego firmy RE/MAX). Nowa firma nie miała jeszcze nazwy. Brown przeprowadził małe badania i zaproponował nazwę „Special Effects”. Był rok 1977, w kinach sukcesy święcił film *Gwiezdne wojny*, więc pomysł spotkał się z ogólną aprobatą. Don rozpoczął pracę w dziale marketingu firmy RE/MAX jako pracownik numer osiem. Jego biurko stanęło w korytarzu, tuż przy drzwiach do gabinetu Gail Main.

To była wielka szansa, a Hachenberger był gotowy rozpocząć nowy rozdział w swoim życiu. Miał mnóstwo różnych pomysłów na to, jak sprzedać wszystko to, co kryło się pod hasłem RE/MAX. Glenda również czuła się gotowa na objęcie samodzielnego kierownictwa nad firmą Special Effects. Zdarzały się jej chwile zwątpienia, co miało z związku z intensywnością wykonywanej pracy, częstymi podróżami służbowymi i licznymi imprezami. Rozumiała jednak, jak bardzo Don cieszy się z tej szansy, a ponadto zdawała sobie sprawę, że tak naprawdę RE/MAX to firma zdecydowanie bardziej zrównoważona, spokojniejsza i poważniejsza, niż można by sądzić na pierwszy rzut oka. Być może właśnie dzięki temu potrafiła zachować spokój, gdy w pewien niedzielny poranek odebrali telefon od Linigera. Liniger powiedział, że mają nie wierzyć w ani jedno słowo, które napisano o nim w „Rocky Mountain News”. Rzecz działa się na krótko przed tym, jak Don miał rozpocząć pracę w firmie. Egzemplarz gazety jeszcze do nich nie dotarł, więc Glenda pobiegła ją kupić. Ujmując rzecz ogólnie, nie był to przychylny artykuł. Stanowił nie najlepszy wstęp do nowego życia Hachenbergerów. Z nagłówka wynikało, że RE/MAX bankrutował. Tymczasem Liniger przysięgał, że to nieprawda. Glenda potrafiła się tylko śmiać. Miała przed oczami obraz Linigera w długich włosach, garniturze i sandałach, jednak tym razem w wersji czarno-białej.

Szeregowi żołnierze

Nazwali zespół Crack Marketing Team. Opracowali plan ataku, który miał być realizowany w kolejnych miastach na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Hachenberger został pułkownikiem, a oprócz niego grupę tworzyło jeszcze siedmiu innych komandosów. Liniger był generałem, który przylatywał na miejsce z kwatery głównej celem dokonania przeglądu wojsk i zapoznania się z polem bitwy. Chodziło o to, aby sprzedawać jak najwięcej francyz i szerzyć rewolucję RE/MAX. Jako obowiązującą strategię wybrano walkę partyzancką.

Na pierwszy cel operacyjny wyznaczyli sobie Cincinnati. Oddział poleciał tam w niedzielę i skoszarował się w tanim hotelu The Carousel. Pierwsza misja miała potrwać tydzień. Wszyscy spotkali się w poniedziałek przy śniadaniu, ze skupionymi minami i gotowi do boju. Hachenberger wziął do ręki plan miasta, podzielił go liniami, a następnie pociął na osiem części i rozdał po jednej poszczególnym komandosom. Każdy dysponował swoim wynajętym samochodem. Opuścili restaurację i rozjechali się w różnych kierunkach z zamiarem przemierzenia wszystkich ulic w mieście w poszukiwaniu agencji handlu nieruchomościami.

U pracowników tych agencji wizyty komandosów wywoływały totalną konsternację. Nigdy wcześniej nikt nie chodził po firmach i nie rekrutował agentów. W agencjach pojawiali się jedynie potencjalni nabywcy domów, ewentualnie ludzie planujący karierę w branży nieruchomości albo inkasenci. Tymczasem członkowie zespołu Crack Marketing Team wchodzili do biura uzbrojeni w ulotki, jak gdyby reprezentowali jakiś napastliwy kościół. Ulotka nosiła tytuł „Nowe trendy w branży handlu nieruchomościami”, a roznoszący ją posłańcy zachęcali wszystkich zainteresowanych do udziału w seminarium zaplanowanym na czwartkowy wieczór. Tam mieli się dowiedzieć, co te nowe trendy oznaczają dla ich działalności.

Część osób to bawiło, inni wydawali się zaciekawieni, a jeszcze inni wyrzucali komandosów za drzwi. W czwartek do Cincinnati przyjechał Dave Liniger, aby osobiście poprowadzić seminarium. W tamtym pierwszym tygodniu zespołowi udało się ściągnąć około trzydziestu zainteresowanych, choć również lekko zdziwionych słuchaczy. Wszyscy rejestrowali się w recepcji, gdzie zostawiali wizytówki, a następnie szli

zając miejsca. Liniger wyszedł na scenę, ustawił się tuż obok podium i rozpoczął pokaz slajdów. Musiał robić wyjątkowo dziwne wrażenie. Opowiadał o tym, jak tworzyły się oddziały samorządu zawodowego oraz jak funkcjonuje Multiple Listing Service. Następnie przeszedł do początków firm o zasięgu regionalnym oraz do powstania ogólnokrajowych sieci franczyzowych. Wygłosił naprawdę ciekawy wykład — przedstawił niejako rzut oka z lotu ptaka na zmiany zachodzące w branży handlu nieruchomościami. Liniger był świetnym prelegentem, charyzmatycznym i bystrym. Słuchacze zastanawiali się nad wpływem tych zmian na swoje życie, tymczasem Liniger zmieniał kurs. Stwierdził, że nowym istotnym trendem w branży obrotu nieruchomościami jest model 100-procentowej prowizji. Wyjaśnił zasady jego funkcjonowania, ponieważ prawie nikt wcześniej o tym nie słyszał, odpowiedział też na kilka pytań z sali. Potem przeszedł do charakterystyki sieci RE/MAX oraz zasad jej funkcjonowania. Franczyza o zasięgu ogólnokrajowym. Kultura oparta na koncepcji z *korzyścią dla wszystkich*. Sto procent prowizji w kieszeni agenta. Na zakończenie dwugodzinnego wykładu, tuż przed imprezą z drinkami, Liniger obwieścił, że wraz z nim na sali znajduje się kilku przedstawicieli firmy RE/MAX, którzy chętnie odpowiedzą na wszelkie pytania. Zadeklarował, że przyjechał sprzedawać franczyzy, więc chętnie porozmawia z każdym, kto chciałby się dowiedzieć czegoś więcej na ten temat.

W piątkowy poranek Liniger wrócił do Denver, a członkowie zespołu Crack Marketing Team spotkali się przy śniadaniu. Tym razem podzielili się zebranymi wizytówkami i udali się na spotkania z potencjalnymi klientami. Umawiali się na konkretny termin, czasem w agencjach, czasem poza nimi, a w niektórych przypadkach po prostu zjawiali się bez zapowiedzi. Część potencjalnych klientów miała już po dziurki w nosie świrów RE/MAX z Denver i w ogóle nie chciała z nimi rozmawiać. Inni przespali się z tematem i chcieli uzyskać pewne dodatkowe informacje. W tamtych czasach można było kupować bilety lotnicze hurtem, w związku z czym każdy z członków zespołu Crack Marketing Team miał w kieszeni po dwa bilety na samolot do Denver. Mieli wręczać je najbardziej obiecującym potencjalnym klientom. Nie było innego sposobu, aby przekonać kogoś do zakupu franczyzy, jak tylko ściągnąć go do Denver i pokazać mu, jak to wszystko świetnie

działa. Trzeba to było zobaczyć, żeby w to uwierzyć. Sześć osób zgodziło się polecieć do Denver w następnym tygodniu.

Trzy tygodnie później zespół Crack Marketing Team jeszcze raz przypuścił atak na Cincinnati. Tym razem jednak miasto było gotowe na ich przyjazd. Pośrednicy z konkurencyjnych agencji opowiadali sobie historie o dziwnej grupie z Denver, która zjawiała się u nich w mieście. Ostrzegali kogo się dało, że lepiej trzymać się z dala od seminarium zatytułowanego „Nowe trendy w branży handlu nieruchomościami”. Na czwartkowym seminarium pojawiło się zaledwie osiem osób. Ósemka ta była jednak nieco bardziej zaintrygowana niż trzydziestka, która wysłuchała Linigera trzy tygodnie wcześniej. Członkowie zespołu Crack Marketing Team poczuli, że oto zdobywają pierwsze przyczółki. W ciągu pięciu miesięcy sprzedali w mieście piętnaście francyz.

Dalej przyszła kolej na Pittsburgh, a po nim na Toledo. Praca polegała na codziennym chodzeniu od drzwi do drzwi. Przez cały czas powstawały nowe, lepsze strategie. Komandosi Linigera próbowali wszystkiego, co wydawało się sensowne, a potem powtarzali to, co się sprawdzało. Organizowali wysyłki bezpośrednie. Stosowali czerwone broszury, a potem niebieskie broszury. Wysyłka 10 tysięcy ulotek pozwalała pozyskać od dwudziestu do trzydziestu potencjalnych klientów. Dzwonili do takich osób, umawiali się z nimi na kolejne spotkania i wręczali im opłacone bilety lotnicze do Denver. Sprzedaż francyz szła świetnie.

Był to marketing detaliczny w swojej najbardziej uciążliwej postaci: długie tygodnie spędzane w drodze, długie godziny pracy po powrocie do biura, nieustanne przekonywanie do marzenia RE/MAX, podpisywanie umów z każdym, kto mówił „tak”. Stając przed pełną salą i opowiadając o koncepcji RE/MAX, Dave Liniger zawsze potrafił ożywić i poderwać wszystkich słuchaczy. Członkowie zespołu Crack Marketing Team znali na pamięć każde jego słowo, ponieważ słyszeli je już tysiąc razy. Dave Liniger mawiał jednak: „Dla nas to jak zdarta płyta, ale dla nich to jak premiera spektaklu na Broadwayu”. Uniesione brwi, uśmiechy, niecierpliwe pytania — to wszystko było niezwykle wyczerpujące, lecz jednocześnie dawało wielką frajdę.

Co jednak najważniejsze, zespół zaczynał obserwować coś niesamowitego — ich marzenie zaczynało się popularyzować, po jednej franczyzie, po jednym agencie i po jednej tabliczce.

Dlaczego sieć się sprawdza

Wszystko sprowadzało się do prostej zasady dotyczącej budowy wielkiej organizacji. Jak ujął to później Sid Syvertson: „Jedno polano słabo się pali”.

Syvertson stanowi uosobienie największego sukcesu, jaki RE/MAX odniósł po dziś dzień. Wspólnie ze Steve'em Haseltonem prowadził w Kalifornii świetną agencję Spring Realty. Uznawano ją za jedną z najlepszych w całych Stanach Zjednoczonych. Stosowała ona model biznesowy zbliżony do modelu franczyzowego, w którym główny nacisk kładziono na wynagrodzenia i upewnienie kierowników oddziałów. Liderzy Spring Realty wiedzieli jednak, że jeśli chcą się dalej rozwijać, będą musieli przejść na system czysto franczyzowy.

Syvertson i Haselton uważnie obserwowali swoich najgroźniejszych konkurentów, w związku z czym zgromadzili gruby folder informacji na temat firmy RE/MAX. Gdy zaczęli rozpytywać o firmę z Denver, żeby dowiedzieć się czegoś więcej na jej temat, natknęli się na dość negatywne opinie. Ludzie opowiadali, że koncepcja RE/MAX jest „groźna”. Firma Linigera posiadała niesamowitą umiejętność pozyskiwania niezależnych, kompetentnych i dojrzałych sprzedawców nieruchomości. Przechodzili oni do nowego pracodawcy wraz ze swoimi klientami, pozostawiając dotychczasowe agencje na łasce początkujących sprzedawców. *Co w tym złego?*, zastanawiał się Syvertson. Haselton i on również podkreślali profesjonalizm i wysoki poziom kompetencji swoich agentów. Koncepcja 100-procentowej prowizji wydawała im się zupełnie logiczna, postanowili więc bliżej przyjrzeć się możliwości współpracy z agencją z Denver.

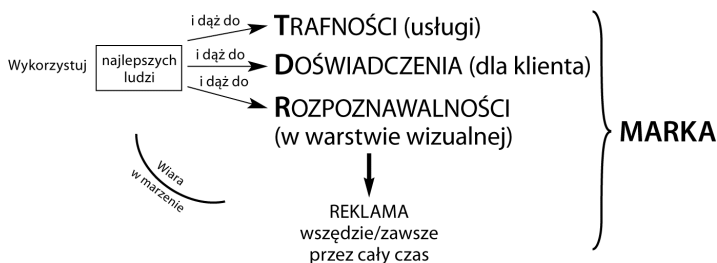
Syvertson zadzwonił do Linigera, gdy ten przebywał akurat w Kanadzie. Powiedział mu, że chciałby wykupić franczyzę na Kalifornię. Liniger zareagował w typowy dla siebie sposób: „A pan to do cholery kto?”. Syvertson zasugerował mu, aby rozważył ofertę i się z nim skontaktował. Liniger zadzwonił już następnego dnia. Nie ulegało wątpliwości, że tym razem był lepiej przygotowany do rozmowy: „Czy rozmawiam z właścicielem agencji Spring Realty?”. „Zgadza się”, odparł Syvertson. „Mówimy o Spring Realty Company, firmie zaliczanej do Parszywej Dwunastki nieruchomości?”. „Owszem”. W tym

momencie Liniger się roześmiał: „Cóż, właśnie mamy zjazd właścicieli oddziałów z całej Kanady. Proponuję, żebyście razem ze współnikiem wsiedli w samolot, przylecieli do nas i przekonali się na własne oczy, o co nam chodzi”. Syvertson i Haselton udali się do Toronto. Na miejscu zetknęli się z dużą grupą profesjonalistów, która zrobiła na nich bardzo dobre wrażenie.

Niedługo potem Syvertson i Haselton kupili prawa do reprezentowania firmy RE/MAX w stanie Kalifornia. Do tej pory agencja RE/MAX nie musiała wykonywać żadnych większych projektów konwersyjnych, a tu nagle okazało się, że trzeba zorganizować przejście całej grupy oddziałów, w których pracuje łącznie niemal tysiąc agentów. Na szczęście Syvertson i Haselton dobrze się do tego przygotowali. Ich biurami kierowali ludzie skoncentrowani na wzroście, a agenci byli bardzo kompetentni. Syvertson i Haselton chcieli skupić ich uwagę na budowie sieci, sprzedawaniu kolejnych francyz i zapewnianiu jak najlepszego wsparcia ich nabywcom. Już nigdy nie oglądali się za siebie.

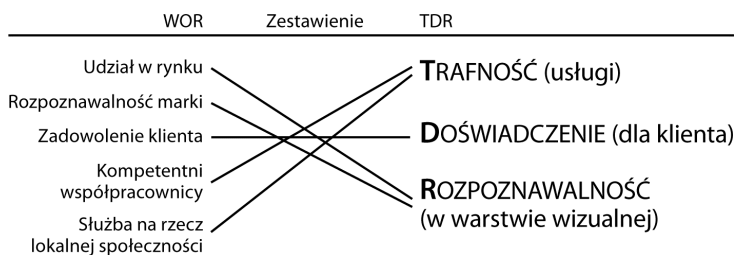
Syvertson i Haselton doskonale rozumieli, do czego zmierzał Liniger, realizując strategię maksymalizacji obecności marki RE/MAX na danym rynku poprzez rekrutowanie jak największej liczby agentów i sprzedawanie jak największej liczby francyz. Większość agencji i sprzedawców była tej strategii przeciwna. Obawiali się wzajemnej ostrej konkurencji, ponieważ nie potrafili dostrzec całościowego obrazu sytuacji. Liniger rozumiał, że „przytłaczająca obecność na rynku” (POR) przyniesie korzyść wszystkim agentom i właścicielom francyz. Musiał jedynie znaleźć sposób, aby ich do tego przekonać.

W związku z tym Liniger ukuł termin „wiodąca obecność na rynku” (WOR). Na WOR składało się pięć aspektów: (1) udział w rynku, (2) rozpoznawalność marki, (3) zadowolenie klientów, (4) kompetencja współpracowników i (5) służba na rzecz lokalnej społeczności (por. rysunki 4.1 i 4.2). Większość agentów i właścicieli francyz miała kłopot ze zrozumieniem koncepcji udziału w rynku. Niechętnie odnosili się do wizji spoufalania się z innymi agentami i agencjami RE/MAX. W pierwszych latach działalności firmy Liniger wykazywał duże uwrażliwienie na ten problem, dlatego też sprzedawał franczyzy na duże regiony i oferował francyzobiorcom wyłączność, co minimalizowało ryzyko konkurencji ze strony innych sprzedawców RE/MAX.



Uwaga: w przypadku działalności usługowej najlepsi ludzie wspomagają budowanie marki poprzez TDR (trafność, doświadczenie i rozpoznawalność), które w połączeniu z konsekwentną i skuteczną reklamą pozwala osiągnąć przytłaczającą obecność na rynku (POR)

Rysunek 4.1. TDR: strategia brandingowa firmy usługowej



Rysunek 4.2. Zestawienie WOR z TDR

Jednocześnie potrafił udowodnić, że im więcej agentów RE/MAX pracuje na danym terenie, tym większe średnie zarobki uzyskuje każdy z nich. Korzyści rosły wykładniczo. Na nowo pozyskanych terenach, gdzie agentów RE/MAX było niewiele, sprzedaż nieruchomości i pozyskiwanie nowych sprzedawców okazywały się trudne. Na obszarach, gdzie udało się osiągnąć WOR, 70 procent dochodów agentów RE/MAX pochodziło od wielokrotnych klientów lub klientów z polecenia. Agenci korzystali również na większej rozpoznawalności marki. Każda oferta sprzedaży z logo RE/MAX, każda tabliczka oznaczona tą marką, każda ulotka promocyjna, każdy billboard i każda impreza dla członków lokalnej społeczności stanowiły formę reklamy wszystkich sprzedawców należących do sieci. Im więcej agentów RE/MAX i oddziałów tej firmy działało na rynku, tym bardziej wszyscy na tym korzystali.

Liniger na własne oczy obserwował błędy popełnione przez Realty Executives, pierwszą agencję, która zastosowała model 100-procentowej prowizji i zaczęła sprzedawać franczyzy na wyłączność. Nie chciał wpaść w tę samą pułapkę. Wszystko sprowadzało się do czynników decydujących o atrakcyjności modelu franczyzowego. Franczyza jest atrakcyjnym narzędziem biznesowym, ponieważ oferuje potencjał związany z silną marką, wyjątkowym produktem lub usługą, dostępem do dobrych szkoleń oraz grupowych zakupów. Agencja Realty Executives sprzedawała franczyzy na wyłączność w odseparowanych od siebie miastach ze strachu przed wewnętrzną konkurencją, tym samym ograniczając korzyści płynące ze stosowania modelu franczyzowego. W tym samym mieście, w którym Realty Executives miała jeden oddział franczyzowy i dwunastu sprzedawców, RE/MAX planował sprzedać trzydzieści francyz. Nowe oddziały firmy mogły powstawać w tej samej dzielnicy, a nawet przy jednej ulicy. Zakładając, że każdy z nich zaczynał od zera, można było liczyć na to, że w ciągu roku w każdym pracę podejmie dziesięciu sprzedawców. W ten sposób firma RE/MAX miałaby w mieście trzystu swoich agentów. W tym samym czasie firmie Realty Executives udałoby się być może potroić dotychczasowy stan posiadania, co dawałoby jej trzydziestu sześciu agentów. Przy takich proporcjach nie było mowy o równych szansach. Firma RE/MAX dysponowałaby dwudziestokrotnie większą liczbą ofert sprzedaży, dziesięciokrotnie większą rozpoznawalnością marki i dziesięciokrotnie większą obecnością na rynku. Co równie ważne, grupa franczyzobiorców RE/MAX znacząco zwiększyłaby swój potencjał w zakresie hurtowych zakupów mediów reklamowych, oferowałaby ten sam niepowtarzalny zestaw produktów i usług (oprogramowanie, komputery, powierzchnia biurowa, ośrodki szkoleniowe), jednak przy znacznie niższych kosztach w przeliczeniu na jedną osobę. Ponadto mogłaby sobie pozwolić na więcej lepszych szkoleń — i to nie tylko w skali regionalnej, lecz również na terenie całego kraju. Po pierwszym roku działalności agencji należący do sieci RE/MAX byłoby lepiej obsługiwani i lepiej szkoleni, a wszystko to przy niższych kosztach. Na dodatek marka RE/MAX zyskałaby znacznie większą rozpoznawalność wśród klientów. W kolejnym roku funkcjonowania obu firm przepaść ta tylko by się powiększała. Na etapie wprowadzania marki RE/MAX

na nowe tereny z wykorzystaniem strategii WOR wszędzie na świecie miał występować ten sam schemat: najpierw pojawiały się trudności, potem następował stopniowy wzrost i pierwsze duże sukcesy, przedsięwzięcie nabierało rozpędu, aż dochodziło do pokonania progu, za którym firmę czekał już tylko wykładniczy wzrost.

Niemniej Liniger miał spore trudności z racjonalnym przekonywaniem innych do tego, co intuicyjnie uważał za słuszne. Nikogo nie powinno dziwić, że franczyzobiorcy i agenci interesowali się przede wszystkim własną sytuacją i nie bardzo potrafili zrozumieć istotę danych statystycznych prezentowanych przez Linigera. Liniger omawiał ten problem z grupą pośredników i liderów RE/MAX pewnego wieczoru podczas weekendowego wyjazdu do Lake Apache w stanie Arizona. Uczestnicy tego spotkania mieli za sobą intensywny dzień, solidnie posilili się przy grillu, a wieczorem sporo wypili. Po prostu świetnie czuli się w swoim towarzystwie. Robiło się jednak bardzo późno, więc większość udała się do łóżek. Pozostali siedzieli wokół ogniska i piekli puste butelki po winie, przyglądając się, jak się topią. Ni stąd, ni zowąd, Sid Syvertson spojrzął na Linigera i powiedział: „Dave, jedno polano słabo się pali”. Liniger wyczuł, że Syvertson miał na myśli coś konkretnego, zapytał więc, o co mu chodzi. „Chodzi o sens funkcjonowania sieci RE/MAX — odparł Syvertson. — To jak z polanami w ognisku. Bierzesz jedną szczapę drewna i próbujesz ją podpalić, ale żywego ognia nie uzyskasz. Polano ledwie się tli. Gdy natomiast weźmiesz dziesięć szczap i jeszcze dodasz coś na podpałkę, to wystarczy jedna zapalka, żeby uzyskać świetne ognisko. RE/MAX pozwala coś osiągnąć. Dave, twoje działania można porównać do rozpalenia tysiąca szczap drewna. Takiego ognia nie da się już zatrzymać”.

Liniger skinął głową. Udało im się. Właśnie to usiłował osiągnąć. Syvertson ujął istotę systemu RE/MAX w jednym zrozumiałym zdaniu. Jedno polano słabo się pali. Do tego sprowadzała się cała strategia RE/MAX, a korzyścią z jej realizacji miało być właśnie ognisko, przy którym można by wygodnie usiąść, ogrzać się i z którego można być dumnym. Tamtej nocy przed zaśnięciem Liniger jeszcze przez wiele godzin kontemlował ten pomysł, wpatrując się w płonące drewno.

Korzyść dla wszystkich

Trzymając się metaforyki ogniska, należy stwierdzić, że Liniger stanął przed zadaniem, którego istota polegała na znalezieniu drewnianych polan i podpałki oraz podsycaniu płomieni. Musiał rozpalać ognisko kawałek po kawałku. Nie było to łatwe, zważywszy, że Liniger zaczynał od zera. Wykonanie tego zadania wymagało niewiarygodnej wręcz rzetelności, cierpliwości, śmiałości oraz chęci podjęcia pracy, która przyniesie efekty dopiero po dłuższym czasie.

Fundamentem firmy RE/MAX był — i pozostaje nim do dziś — powolny, stały wzrost. Liniger wiedział od samego początku, że nie jest w stanie konkurować z największymi i najpotężniejszymi agencjami. Dysponowały one praktycznie nieograniczonymi funduszami, a poza tym do gry wchodziły coraz to nowe, potężne firmy, które pożerały konkurentów i pompowały w nich pieniądze, aby za wszelką cenę zapewnić sobie rozpoznawalność marki. Jedyne źródło przewagi konkurencyjnej firmy Linigera stanowiła zasada z *korzyścią dla wszystkich*. Umożliwiając właścicielowi oddziału zarabianie pieniędzy i odnoszenie sukcesów, a jednocześnie zapewniając agentom swobodę promowania własnej osoby i rozwijania własnej kariery na wzór przedsiębiorstwa, RE/MAX proponował swoim współpracownikom spore korzyści, a w zamian otrzymywał kolejne polana podsycające ognisko.

Dla porównania zaznaczmy, że w większości dużych agencji obowiązywała kultura poddaństwa (dotyczyło to również firm stosujących system franczyzowy). W centrali stawiano na to, aby agencja dzierżyła pełnię władzy, a poszczególni sprzedawcy mieli na każdym kroku okazywać jej wdzięczność. Przesłanie było jasne: sukcesy odnosisz wyłącznie dzięki sile naszej marki — bez niej jesteś nikim. W RE/MAX dążono do stworzenia innej kultury. Liniger rozumiał, że tak naprawdę marka liczy się znacznie mniej niż osoba agenta. To przecież konkretny człowiek obwoził klienta po sześciu albo dziesięciu domach. To konkretny człowiek miał różne znajomości i kontakty. Gdyby ten człowiek odszedł z firmy, jego klienci najprawdopodobniej zachowaliby się lojalnie wobec niego, a nie wobec agencji czy marki.

Innowacyjny pomysł Linigera sprowadzający się do zachęcania agentów do autopromocji był z pewnością dość radykalny, ale lider firmy RE/MAX kładł na niego bardzo duży nacisk. *Promuj sam siebie,*

zamieść na tabliczce swoje nazwisko. W branży handlu nieruchomościami nikt nigdy czegoś takiego nie słyszał. Zawsze liczyła się przede wszystkim firma, a człowiek stanowił tylko mały trybik w maszynie. Liniger zdawał sobie jednak sprawę, że ludzie pracują nie tylko dla pieniędzy — że potrzebują miejsca, w którym będą mogli dobrze o sobie myśleć i poczuć się jak w domu.

Podczas większych i mniejszych seminariów Liniger przekazywał agentom wiedzę na temat podstaw planowania własnego budżetu reklamowego. Uczyl ich, jak monitorować liczbę odebranych telefonów, obserwować wydatki na reklamę i przekładać je na przychód w przeliczeniu na jednego klienta, wreszcie, jak dopracowywać i maksymalnie skutecznie realizować strategię rozwoju osobistego. On sam ewoluował w roli lidera — była to ewolucja absolutnie niezbędna. Przez cały czas motywował się do pracy i pozostawał na bieżąco z wszelkimi nowinkami. Brał udział we wszystkich nowych szkoleniach, kursach i seminariach, jakie mógł znaleźć i jakie uznawał za przydatne. Jeździł na spotkania American Management Association. Wiele dni w roku spędzał w salach wykładowych, ucząc się zarządzania własną firmą. Poznawał zasady interpretowania sprawozdań finansowych (nie miał żadnego wykształcenia w tym zakresie). Uczyl się tworzyć spersonalizowane wysiłki bezpośrednie. Wszelkie cenne informacje i wskazówki uwzględniał we własnych wykładach. Dawał agentom i pośrednikom wszystko, co sam miał najlepszego — zależało mu na tym, aby radzili sobie jak najlepiej, ponieważ dzięki temu do jego ogniska trafiało więcej drewna.

Budowanie rozpoznawalności marki

Oczywiście najtrudniej było zacząć. Regionalni właściciele oddziałów RE/MAX zabiegali o jakiegokolwiek przyczółki, które zapewniłyby im powszechną rozpoznawalność. Detaliczne podejście do sprzedaży marzenia RE/MAX dobrze się sprawdzało — co do tego nikt nie miał najmniejszych wątpliwości. Pewien problem stanowiło natomiast rozpoczęcie działalności, przyspieszenie rozwoju i osiąganie większych sukcesów. Właśnie wtedy Bill Echols, współwłaściciel regionalnego oddziału w stanie Nowy Meksyk, wpadł na pomysł z gatunku tych,

które pojawiają się zupełnie znikąd, ale które potem wydają się zupełnie oczywiste.

Echols zajął się nieruchomościami tuż przed trzydziestką i czerpał z tej pracy autentyczną satysfakcję. W jego przekonaniu branża nieruchomości oferowała duże możliwości, jeśli chodzi o zarobki i poziom zadowolenia z życia, zwłaszcza jeśli ktoś lubił kontakt z innymi ludźmi. Jak sam to ujął: „W tej pracy można być sprzedawcą i dobrze się z tym czuć”. Wspólnie z ojcem i bratem zajmował się prowadzeniem firmy, ale w wieku trzydziestu pięciu lat zaczął się zmagać z syndromem wypalenia zawodowego. Sprzedał wówczas firmę i przerzucił się na consulting oraz szkolenia związane z branżą nieruchomości. Właśnie w tym okresie po raz pierwszy usłyszał o modelu 100-procentowej prowizji, stosowanym przez agencję Realty Executives. Ta koncepcja przypadła mu do gustu. Gdy prowadził własną firmę, wielokrotnie zdarzało mu się szkolić młodych agentów, którzy zaraz potem odchodzili do innej agencji albo zakładali własną. Poza tym powoli zastanawiał się nad powrotem do sprzedaży. Nie odpowiadała mu jednak struktura opłat obowiązująca współpracowników Realty Executives.

Pewnego dnia podczas zajęć w Clovis w Nowym Meksyku Echols dostał pilny telefon. Wyszedł z sali, podniósł słuchawkę i natychmiast rozpoznał głos swojego rozmówcy. To był Darrel Stilwell, jego najlepszy przyjaciel i współlokator z czasów studenckich. „To się nazywa RE/MAX — tajemniczo stwierdził Stilwell. — Spotkajmy się jutro w Denver”.

Stilwell brał udział w zjeździe National Association of Realtors (NAR) w Miami i trafił tam na stoisko firmy RE/MAX. To było dokładnie to, czego Echols i on szukali. W listopadzie 1977 roku obaj polecili do Denver. Spodobało im się tam do tego stopnia, że wykupili franczyzę na Nowy Meksyk, Arizone i Nevadę.

Praca była ciężka. W tamtych czasach właściciel oddziału obejmującego cały region musiał się zajmować wieloma różnymi rzeczami. Otwierało się biura, rekrutowało i szkoliło agentów oraz sprzedawało franczyzy. Już sama rekrutacja stanowiła zajęcie na pełen etat, a przy tym odgrywała najważniejszą rolę — bez agentów nie było przychodów. O ile w ogóle można tu mówić o jakimkolwiek kluczu do sukcesu, to należałoby wskazać na umiejętne pozyskiwanie kandydatów na

agentów. Echols i Stilwell przejęli kilka taktyk od Linigera, Fishera i Jespersona. W ramach zjazdów NAR organizowali panele dyskusyjne, podczas których spekulowali na temat przyszłości branży handlu nieruchomościami i pytali innych agentów, jak wyobrażają sobie swoją pracę za osiem czy dziesięć lat. W ten sposób rozbudzali w odbiorcach ciekawość, która skłaniała kolejne osoby do zgłaszania się po dodatkowe szczegóły. *Gdzie będę za dziesięć lat? Co przez to rozumiecie? Czy nie będę tu gdzie teraz? Nie będę robił tego samego co dziś?* Odpowiedzi na te pytania stanowiły znakomity przyczynek do rozmowy na temat systemu RE/MAX, modelu 100-procentowej prowizji, francyz oraz innych „nowych trendów w branży handlu nieruchomościami”. Gdy padało pytanie o system RE/MAX, artykuł 24. przestawał obowiązywać i można było rozpocząć otwartą rozmowę na ten temat. Echols próbował tej samej taktyki podczas pokazów domów oferowanych do sprzedaży. Co weekend chodził po wszystkich takich nieruchomościach w całym mieście i wręczał swoją wizytówkę agentowi opiekującemu się daną nieruchomością. „RE/MAX? A co to jest ten RE/MAX?”. „Cóż — odpowiadał wówczas Echols. — Pozwól, że ci o tym opowiem”.

Absolutnie nie można powiedzieć, żeby początki były łatwe, zresztą początkowo wszelkie postępy przychodziły bardzo powoli. Dzięki wcześniejszym doświadczeniom innych osób Echols i Stilwell wiedzieli, że tak to musi wyglądać — byli doskonale przygotowani do tego, aby przetrwać ten najtrudniejszy okres. Trudnym początkom towarzyszyły oczywiście niekiedy duże nerwy. Zatrudnienie pierwszego agenta zajęło im trzy miesiące, ale kiedy wreszcie się to udało, wraz z nim zatrudnili od razu czterech innych.

Deanna Dunn, niezwykle miła kobieta, pracowała w największej agencji w mieście. Miała mnóstwo nieruchomości na sprzedaż i co chwila prezentowała jakiś inny dom. Echols wiedział, że stanowiłaby świetną zdobycz dla jego firmy. Dlatego też każdej niedzieli pojawiał się w pokazywanej przez nią nieruchomości, witał się i pytał, co u niej słychać. Postawił na luźny, ale stały kontakt. Dunn doskonale wiedziała, że Echols nie robi tego dla przyjemności. „Deanna, czy jest jeszcze coś, co chciałabyś wiedzieć o systemie RE/MAX?”. Echols zadawał jej to pytanie z uśmiechem, w pełni przekonany co do tego, że kiedy Dunn w końcu zrozumie, jak atrakcyjny jest ten model, sama

się do nich zgłosi. „Cóż, nie wiem”, odpowiadała Dunn — i na tym rozmowa się kończyła, aż do następnego tygodnia.

Ludzie obawiali się przestawiać na nowy system. Bali się przede wszystkim tego, że nie będą w stanie uiszczać comiesięcznych opłat. Żywili zdaniem Echolsa zupełnie niesłuszne przekonanie, że większość klientów udaje im się pozyskać dzięki marce agencji. To był atut, którym Echols zamierzał zagrać po ponad dwóch miesiącach delikatnego urabiania Dunn. „Deanna, dzwonię do ciebie ostatni raz”, zaczął Echols. Dunn zaoponowała. Stwierdziła, że naprawdę poważnie rozważa jego propozycję i w związku z tym nie powinien jej zbyt szybko skreślać. Echols postanowił ją jednak przycisnąć: „Słuchaj, mówię poważnie. Bawimy się już w ten sposób wystarczająco długo. Zrób mi przysługę, a właściwie zrób ją sobie. Idź do swojej szafki z dokumentami i wyciągnij z niej informacje o wszystkich transakcjach, które zawarłaś, odkąd pracujesz dla swojej obecnej agencji. Będziesz mogła sama stwierdzić, skąd pochodzą twoi klienci. Sama ich pozyskałaś czy przysłał ci ich twój pracodawca? Widziałem cię w akcji i podejrzewam, że to jednak twoja zasługa. Kiedy już stwierdzisz, jak to faktycznie wygląda, zadzwoń do mnie i daj mi znać, bo jestem ciekaw”.

Dunn oddzwoniła mniej więcej dwie doby później o wpół do ósmej rano. Mówiła energicznym głosem, jak gdyby właśnie dokonała jakiegoś fascynującego odkrycia. „Nie uwierzysz, Bill — powiedziała. — Wiesz, ilu moich klientów przysłała mi agencja? Ani jednego”. Echols uśmiechnął się z lekka i zapytał: „Aha, więc co w związku z tym zamierzasz?”. Tym razem w głosie Dunn nie było nawet odrobiny wahania. „Dziś po południu wpadam do ciebie na pogawędkę. Będą ze mną cztery inne dziewczyny”. Niedługo potem cała piątka dołączyła do sieci RE/MAX.

Ten i następne sukcesy wzmocniły wiarę Echolsa i Stilwella w to, co sprzedawali. Wiedzieli jednak, że muszą coś zrobić z tym powszechnym strachem przed zmianą. Pierwsze innowacyjne rozwiązanie tego problemu pojawiło się niemal natychmiast — Echols i Stilwell stworzyli program TAP. Skrót ten rozwijał się jako Temporary Associate Program, czyli program dla tymczasowych współpracowników. Jego zadaniem było ułatwienie agentom przestawiania się na system RE/MAX.

Agentom, którzy mieli obawy związane z finansami, proponowano następujące rozwiązanie:

„Obecnie wasza prowizja dzieli się w stosunku 60 do 40. Jeżeli przejście do RE/MAX, przez pierwsze trzy miesiące proponujemy wam te same warunki. Pobierzemy od was dodatkowe 100 dolarów miesięcznie na pokrycie kosztów prowadzenia rachunkowości, ale zapewnimy wam wsparcie dla wszystkich zawartych transakcji. Po zakończeniu trzymiesięcznego okresu próbnego dostaniecie swoje 60 procent. Będziecie to mogli porównać ze swoimi zarobkami gdzie indziej i zastanowić się, czy chcecie się przestawić na model 100-procentowej prowizji, czy nie”.

Wspieranie procesu przejścia na nowy system okazało się przełomowym rozwiązaniem, które pozwoliło w krótkim czasie pozyskać dużą grupę agentów. Echols i Stilwell zadbali nawet o to, by ułatwić sprzedawcom polubowne rozstanie z dotychczasowymi agencjami. Zgodzili się na to, aby ich dotychczasowi pracodawcy zatrzymywali należną im część prowizji z tytułu sprzedaży starych ofert. Dzięki temu agenci nadal zarabiali na nieruchomościach, które w przeciwnym razie zostałyby im odebrane. Przy okazji nie palili za sobą mostów. W końcu zawsze lepiej jest działać *z korzyścią dla wszystkich*.

Nie ulegało wątpliwości, że bardzo wiele można by osiągnąć, gdyby udało się znaleźć sposób na wcześniejsze rozpoczęcie rozmów rekrutacyjnych, przyspieszenie procesu pozyskiwania nowych agentów oraz nakłonienie ludzi do samodzielnego zgłaszania się do firmy. Problem polegał na tym, że rozpoznawalność marki RE/MAX była wówczas zerowa. Agenci nie znali tego systemu, musieli się więc sporo o nim dowiedzieć. Niebagatelne znaczenie miał również fakt, że marka pozostawała nieznana wśród nabywców domów, a tymczasem agenci przywiązywali dużą wagę do tego, co myślą ich klienci. W każdym regionie należało więc przeprowadzić podobną, szybką edukację branży i rynku. Do momentu osiągnięcia punktu przełomowego, kiedy to ludzie zaczęli rozpoznawać firmę, należało wytrwale toczyć trudną walkę o każdego kolejnego agenta. Inaczej nie dało się ani rozwijać firmy, ani popularyzować jej marzenia.

Raz na kwartał odbywał się zjazd dyrektorów regionalnych z całych Stanów Zjednoczonych. Spotkania miały stwarzać okazję do rozmowy, wymiany pomysłów i wspólnego omawiania problemów, a także do porównywania uzyskanych wyników. Na jednym z takich zjazdów ktoś rzucił propozycję powołania komitetu reklamowego. Dotychczas RE/MAX w ogóle nie podejmował działań związanych z grupowym inwestowaniem w reklamę, ponieważ brakowało na to pieniędzy. Najwięksi właściciele oddziałów i francyz zaczęli jednak dostrzegać taką potrzebę. Bill Echols, zanim zajął się nieruchomościami, przez dwa naście lat pracował w radiu, został więc wybrany na przewodniczącego komitetu. Podczas kolejnego kwartalnego zjazdu, który odbył się w Lake Tahoe, sprawa reklamy wymagała już pilnej uwagi uczestników. Główny rywal firmy RE/MAX, Century 21, wyemitował właśnie nową reklamę, w której wykorzystano dzieci w okolicy mieszkaniowej. *Dzieciaki w tej reklamie były naprawdę świetne.* Wszyscy doskonale rozumieli siłę tego przesłania. Propagowany przez Century 21 wizerunek „profesjonalisty z sąsiedztwa” okazał się skutecznie przemawiać do klientów. W sumie właśnie o to chodziło w handlu nieruchomościami — o dzieci, sąsiedztwo, rodziny oraz o przyjaznych i profesjonalnych agentów, zawsze gotowych służyć pomocą. Członkowie komitetu reklamowego RE/MAX zawzięcie omawiali temat. Wiedzieli, że potrzebują pomysłu na jakieś przesłanie, które mogłoby się kojarzyć z gospodarstwem domowym. Potrzebowali jakiegoś słowa, sloganu, emocji... czegoś odpowiedniego. Nikt nie potrafił jednak wskazać, co to konkretnie miałoby być.

Echols uważał, że należy pozwolić mózgowi podążać własnymi ścieżkami, nie należy natomiast zmuszać go do wymyślania rozwiązań. Wiedział, że Einstein zasypiał na krześle, trzymając w zaciśniętej dłoni gwóźdź, a pod ręką stawiał sobie metalowe wiadro — tak w każdym razie głosiła anegdota. Kiedy w końcu pogrążał się we śnie, jego dłoń się otwierała, a gwóźdź wypadał i spadał do wiadra, wywołując hałas. Gdy Einstein otwierał oczy, jasno i wyraźnie widział w głowie to, nad czym wcześniej usilnie się zastanawiał. Jako przewodniczący komitetu reklamowego Echols uznał, że najwyższy czas pójść w ślady Einsteina. Komitet powinien zakończyć obrady, a wszyscy winni rozjechać się do domów. Echols był pewien, że prędzej czy później ktoś wpadnie na

właściwy pomysł brandingowy i że stanie się to prawdopodobnie w najmniej oczekiwanym momencie. Nie spodziewał się tylko, że tym kimś będzie on sam.

Tydzień później Echols był już w Nowym Meksyku. Właśnie zjadł lunch i wracał samochodem do biura. Na fotelu pasażera siedziała obok niego pewna kobieta, agent z innej firmy, którą Echols starał się ściągnąć do siebie. Rozmawiali o różnych błahych sprawach, większość kwestii biznesowych omówili bowiem jeszcze w restauracji. Nagle w narożniku szyby Echols zobaczył coś, co całkowicie odwróciło jego uwagę od toczącej się rozmowy. Gdzieś na horyzoncie unosiły się cztery balony na gorące powietrze. Dla mieszkańca Nowego Meksyku nie był to szczególnie niecodzienny widok. W Albuquerque już od początku lat siedemdziesiątych organizowano festiwal balonów i choć wówczas nie było to jeszcze tak wielkie wydarzenie, jakim stało się później, ludzie zdążyli już przywyknąć do widoku balonów na niebie. W tamtej konkretnej chwili na widok tamtych balonów Echols poczuł, jak gdyby gwóźdź właśnie wypadł mu z dłoni i zadzwonił o dno metalowego wiadra.

Jego pasażerka zorientowała się, że coś się stało, Echols tak mocno pogrążył się we własnych myślach, że nie był nawet w stanie porozmawiać z nią na ten temat. Odstawił ją do jej biura, pojechał do siebie, zaparkował i wbiegł do środka. Zobaczył tam Stilwella i chwycił go za ramię. „Musimy pogadać”, powiedział. Stilwell wpadł w konsternację: „Bill, mamy umówione spotkanie. Obiecałem Tommy’emu, że porozmawiamy z nim, gdy tylko wrócisz”. Chodziło o Tommy’ego Thompsona, ich nowego menedżera. Echols rozumiał, że nie mogą tego przełożyć. Oprócz spotkania z Tommym od natychmiastowej realizacji jego nowego pomysłu powstrzymać mógł go chyba tylko autobus pełen nowych agentów gotowych bezzwłocznie podpisać umowy. Niechętnie, bo niechętnie, ale zgodził się iść na spotkanie.

Echols siedział w biurze z walącym sercem i natłokiem myśli. Kiedy zjawił się Tommy, panowie uścisnęli sobie dłonie i zaczęli rozmawiać. Thompson miał pewien pomysł, to była pierwsza rzecz, która wyszła z jego ust: „Mój sąsiad z domu obok jest przedstawicielem handlowym Kodaka i jest pilotem balonów sportowych. W zeszłym roku pozbył się swojego balonu, ale teraz myśli o zakupie nowego. Zaproponował,

żebym wszedł w to razem z nim. Odpowiedziałem, że balony mnie nie fascynują, ale że może moi szefowie będą zainteresowani. Co myślicie? To byłaby dobra reklama”.

Echols nie wierzył własnym uszom. „Wchodzimy w to”, stwierdził.

Stilwell patrzył na niego zszokowany. „O czym ty do cholery mówisz?”

„Właśnie o tym chciałem ci powiedzieć — zaczął Echols, w pełni świadomy, że w swoim entuzjazmie prawdopodobnie brzmiał jak szalelec. — Marka. Image. Właśnie tego szukamy. To jest to. Potrzebujemy balonu RE/MAX. Nie rozumiesz?”. Ułożył dłonie w taki sposób, aby na tle kasetonu pojawił się charakterystyczny obrys. „Czerwień, biel i błękit RE/MAX na balonie unoszącym się na niebie!”

Thompson i Stilwell spojrzeli w górę. Faktycznie, do nich to też przemawiało!

Balon RE/MAX

Nikomu nie powiedzieli, co planują — żadnemu z członków komitetu reklamowego, nikomu z innych regionów. Nie poinformowali też Dave’a Linigera. Chcieli się najpierw przekonać, czy pomysł wypali. Chcieli, żeby to była niespodzianka. Koleś z Kodaka chciał umieścić na balonie banner z logo RE/MAX, ale Echols stwierdził: „Mowy nie ma. Cały balon będzie czerwono-biało-niebieski. Sam balon ma być reklamą RE/MAX!”. Oczywiście żaden z nich nie potrafił obsługiwać takiego balonu, nie wiedzieli, jak się go przechowuje ani konserwuje, dlatego też zamiast od razu kupować balon na własność, postanowili go najpierw wynająć. Zamówili gotowy produkt w firmie Barnes Balloon Company, zlecając wybarwienie go w kolorach 192 Red i Reflex Blue. Balon został im dostarczony zgodnie z umową bez napisu. Dopiero teraz zaczynało się robić ciekawie. Zabrali balon do firmy World Balloon Corporation z Albuquerque, która miała umieścić na nim jeszcze logo — czerwone litery z niebieskim ukośnikiem. Projektant balonów powiedział im: „Radzę zastanowić się nad tym jeszcze raz. Czerwone litery na białym tle balonu będą słabo widoczne na niebie”. Echols poświęcił sprawie jeszcze dziesięć sekund, po czym kazał odwrócić kolorystykę.

Prace nad balonem zakończyły się na dzień przed rozpoczęciem festiwalu. Tommy Thompson pasjami kręcił amatorskie filmy na taśmie 8 mm. Pilotem balonu został przedstawiciel handlowy z Kodaka. Cały projekt fascynował go tak samo jak ludzi z firmy RE/MAX, zupełnie za darmo przekazał im więc ogromne ilości taśmy filmowej. Wystarczyłoby tego do nakręcenia remake'u *Przeminęło z wiatrem*. Thompson sfilmował balon dosłownie ze wszystkich stron.

Film został zmontowany i zapakowany do kasety, a następnie Echols i Stilwell zabrali go ze sobą na pokład samolotu. Rozpoczął się właśnie kulminacyjny weekend festiwalu balonów, równocześnie jednak w chicagowskim hotelu Marriott O'Hare odbywał się zjazd właścicieli oddziałów regionalnych RE/MAX. Tuż przed rozpoczęciem spotkania Echols odciągnął Linigera na bok i poprosił o kilka minut. Chciał zaprezentować nową formę promocji. Liniger miał tego dnia sporo na głowie, był więc zrzędlivy i rozkojarzony. „Może po przerwie — powiedział. — Chociaż może się okazać, że zabraknie nam czasu. Wtedy tej waszej prezentacji nie będzie”. Tuż po przerwie Echols i Stilwell przygotowali ekran i włączyli projektor. Obraz zamigotał, pojawiło się odliczanie, a potem wszystko stało się jasne: na błękitnym niebie, wśród wielu kolorowych punkcików, unosił się czerwono-biało-niebieski balon RE/MAX.

Właściciele oddziałów regionalnych dosłownie oszaleli na punkcie tego pomysłu. Odnosili się entuzjastycznie do każdej formy promocji logo RE/MAX, to jednak przechodziło ich najśmielsze wyobrażenia. Unoszący się w powietrzu balon wielkości siedmiopiętrowego budynku w firmowych kolorach i z logo RE/MAX miał w sobie coś niesamowitego. Rzucił wszystkich na kolana.

Wszystkich za wyjątkiem Dave'a Linigera. Ten siedział ze skrzyżowanymi rękami, ewidentnie niezadowolony i poirytowany otaczającym go zewsząd entuzjazmem. „Nie podoba mi się — powiedział. — Do cholery, kolory są nie tak”.

Liniger nie potrafił też zrozumieć, co niby balony mają wspólnego z nieruchomościami. Jego zdaniem taki symbol odwracał uwagę klientów od głównej misji firmy — same fajerwerki, mało treści. Spokoju nie dawała mu również odwrócona kolorystyka. Zawsze konsekwentnie bronił integralności marki, więc zamienienie miejscami czerwonego

i niebieskiego uważał za błąd. Nie chciał słuchać żadnych wyjaśnień, widział tylko unoszący się w powietrzu błąd drukarski.

Pozostali właściciele rozumieli jego punkt widzenia. Wniosek o proponowane odwrócenie kolorystyki logo został jednogłośnie odrzucony. Liniger stwierdził wówczas: „Jeśli chcecie dla frajdy wypróbować ten balon w swoim regionie, pokazujcie go podczas zawodów sportowych, uroczystych premier i imprez charytatywnych. Ale w Kolorado kolory będą na nim takie same jak na wszystkim innym, na czym zamieszczamy nasze logo”.

Uczestnicy spotkania mieli się właśnie rozejść na lunch. Właściciele oddziałów regionalnych rozmawiali ze sobą w luźnej atmosferze, a Liniger i Jesperson poszli w tym czasie do hotelowego Firehouse Bar, żeby zamówić dla wszystkich drinki i je przynieść. W oczekiwaniu na barmana Liniger i Jesperson spojrzeli w telewizor. Na ekranie zobaczyli szybujący po niebie balon RE/MAX. „Co jest, do diabła? Co to jest?”, Liniger zapytał barmana. Ten wyjaśnił: „To *Dinah Shore Show*. Dinah prowadzi relację z jakiegoś festiwalu balonów w Albuquerque i przed każdą przerwą na reklamę pokazują właśnie balon RE/MAX”.

Jesperson pobiegł po resztę. Wszyscy zgromadzili się z drinkami w rękę wokół telewizora i czekali na następną przerwę reklamową. Nie zawiedli się, gdyż w telewizji po raz kolejny pojawił się wielki balon RE/MAX. Właściciele oddziałów regionalnych wydali głośny okrzyk radości, stuknęli się szklaneczkami, pokleпали się po plecach, wymienili kilka przekleństw i zamówili następną kolejkę.

Spontanicznie zorganizowano jeszcze jedno głosowanie. Czy balon RE/MAX powinien stać się oficjalnym logo firmy oraz czy należy odwrócić dotychczasową kolorystykę? Wszyscy za?

Niestety, znów jednogłośnie odrzucono tę propozycję. Echols i Stilwell wrócili do Nowego Meksyku. Nie mogli mówić o triumfie, ale i tak czuli się dumni z siebie. Echols wierzył, że pozostali w końcu zmieniają zdanie, a na razie zamierzał przy każdej możliwej okazji prezentować swój balon RE/MAX.

Uważał, że to najlepsze możliwe rozwiązanie. Gdy otwiera się nową, nikomu nieznaną firmę, każde pytanie typu: „*Co to w ogóle jest?*” stwarza okazję do przedstawienia się. Balon świetnie się do tego przyczyniał.

Echols i Stilwell zabrali na przejażdżkę balonem przewodniczącego lokalnego samorządu zawodowego. Do kosza zabierali też agentów, miejscowych oficjeli i przedstawicieli mediów. Jeden z agentów RE/MAX wziął nawet ślub na pokładzie tego balonu. Po pewnym czasie reklama zaczęła przynosić pierwsze efekty. Balon przyciągał tłumy, gdziekolwiek się pojawił. Wzbudzał w ludziach pozytywne emocje. Na festiwal balonów organizowany rok później Echols i Stilwell ściągnęli zainteresowanych z różnych biur. Każdego dnia festiwalu obsługa balonu musiała być na miejscu o wpół do piątej rano, aby przygotować wszystko do startu zaplanowanego na piątą trzydzieści. W tamtym okresie firma Echolsa współpracowała z siedemnastoma agentami. Echols zapytał, kto chciałby wziąć udział w imprezie. Zgłosili się wszyscy, co do jednego. Uczestnicy postanowili zorganizować sobie klubowe kurtki, szybko też pomyśleli, że być może na taką kurtkę należałoby naszyć jakieś hasło. Tommy Thompson zaproponował: „Ponad chmurami”. Echols pomyślał wtedy, że cała koncepcja RE/MAX zasadza się na tym, aby wznieść się ponad inne firmy z branży nieruchomości, zaproponował więc: „Ponad tłumem!”. Pomyśl został przyjęty z entuzjazmem. Firma RE/MAX usiłowała pozyskiwać najlepszych agentów, oferując im ponadprzeciętną obsługę oraz całość wypracowanej prowizji. Hasło „Ponad tłumem!” świetnie do tej wizji pasowało. Zamówiono kurtki. Poszczególni członkowie organizacji zostali rozpisani na kolejne dni festiwalu. We wskazanym dniu mieli się stawić gotowi do pracy. Na każdy dzień wyznaczono od czterech do pięciu osób. Ludzie przychodzili z całymi rodzinami, sąsiadami, przyjaciółmi. Balon urósł do rangi lokalnej atrakcji, dzięki czemu firma RE/MAX stawiała się coraz bliższa mieszkańcom okolicy. Poszczególni sprzedawcy znali się, ponieważ przed przystąpieniem do sieci RE/MAX konkurowali ze sobą w ramach tej samej branży. Teraz spotykali się na przyjacielskim gruncie, dzięki czemu firma z większą łatwością rekrutowała kolejnych współpracowników — tym bardziej że ich rodziny i znajomi również zaczęli opowiadać o firmie RE/MAX. Chwalili się wszem wobec, jak świetnie się bawią, jak dobrze pracuje się w tej firmie i jak duże sukcesy się tam odnosi. W ich oczach RE/MAX przeobraził się ze zwykłej firmy, wyróżniającej się ofertą

100-procentowej prowizji dla agenta, w miejsce, w którym ludzie świetnie się bawią, w którym mogą się rozwijać i którego chcą być częścią.

Zorientowawszy się, jak dużą sensację wzbudzają balony latające ludziom nad głowami, przedstawiciele innych regionów zaczęli zabiegać o własne statki powietrzne tego typu. Rok później balon pojawił się także w Kolorado. W tamtym czasie w regionie Kolorado pracowało już kilkuset agentów i firma szybko zyskiwała pozycję lidera pod względem udziału w rynku. Niestety nie do końca szło to w parze z aktywną obecnością na tym rynku. Firma RE/MAX jakoś zupełnie nie potrafiła przebić się do mediów, a jeśli już w ogóle o niej pisano, to tylko źle. Panujący wówczas układ sił skutecznie zapobiegał publikacjom jakichkolwiek pochlebnych materiałów na jej temat w prasie branżowej. W związku z tym Liniger uznał, że czas założyć własne pismo. Miało nosić tytuł „Liniger’s Real Estate” i wzorować się na magazynie „Forbes”. Zanim Liniger sam rzucił się w wir pracy przy tym przedsięwzięciu, zatrudnił w roli konsultanta wydawcę lokalnego tygodnika biznesowego. Rzecz miała miejsce w 1978 roku. Dave chwalił się, że RE/MAX zajmuje pierwsze miejsce wśród agencji pośrednictwa nieruchomości w Kolorado. Konsultant postanowił zweryfikować niektóre dane. Tydzień później wrócił i powiedział: „Dave, czy nie mówiłeś, że jesteście numerem jeden?”. „Owszem, jesteśmy”, odparł Dave, na co konsultant wzruszył ramionami. „Cóż, co roku wykonujemy badania opinii klientów dotyczące najróżniejszych branż, od ośrodków narciarskich i salonów spa aż po firmy handlujące nieruchomościami. Z tych badań wynika, że klienci plasują was na ósmym miejscu w mieście”.

Liniger przyjrzał się tym danym. Zostały podzielone na setki różnych kategorii, co pozwalało segregować je według przeróżnych kryteriów demograficznych, nawet według czasu zamieszkiwania w Denver. Okazało się, że w grupie ludzi zamieszkujących w Denver od ponad dwudziestu lat RE/MAX nawet nie zbliżał się do ósmego miejsca, za to wśród nowo przybyłych mieszkańców firma plasowała się jako pierwsza lub druga. Wysiłek reklamowy podejmowany przez wiele lat przez agencje takie jak Van Schaack czy Moore okazał się mieć zdecydowanie większy wpływ na rzeczywistość, niż wydawało się Linigerowi.

Jedno polano słabo się pali.

To była chwila prawdy dla Linigera. W rozmowie ze swoimi agentami stwierdził, że firma ma poważny problem. „Jesteśmy najlepsi, ale nikt o tym nie wie. Chyba powinniśmy zacząć pojawiać się w telewizji”. W drodze głosowania ustalono, że wszyscy dorzucą dodatkowo po 50 dolarów miesięcznie na reklamę telewizyjną. Po całym roku oszczędzania udało się zbierać na ten cel 180 tysięcy dolarów.

Liniger zadzwonił do stacji telewizyjnych i zapytał, czy same kręcą one reklamy, czy też RE/MAX powinien zgłosić się gdzie indziej. Stacje telewizyjne poleciły mu zewnętrzną firmę Communi-Creations. Gail i Dave udali się tam osobiście, aby dowiedzieć się, o co chodzi w całym tym kręceniu reklam.

Nakręcenie naprawdę dobrego spotu miało kosztować mniej więcej 150 tysięcy. Ta kwota nie obejmowała jednak zakupu czasu antenowego. Liniger znów udał się zatem do swoich agentów i przedstawił im istotę problemu: „Dobry spot będzie nas trochę kosztował. Jeśli chcecie, mogę wbić w trawnik tabliczkę, stanąć obok niej i powiedzieć: »Cześć! Nazywam się Dave Liniger, jestem założycielem firmy RE/MAX. Chciałbym wam o niej opowiedzieć. Jesteśmy liderem w branży obrotu nieruchomościami«. Sądzę jednak, że to kiepski pomysł”. Taki pomysł nikomu się zresztą nie podobał, nie po to wszyscy tak bardzo się wysilali na rzecz tej organizacji. Wreszcie ktoś się odezwał: „Dave, ty masz uprawnienia pilota, a my mamy nasz czerwono-biało-niebieski balon. Może trzeba posłać go w powietrze? Mógłbyś polatać wokół niego helikopterem i zrobić mu trochę zdjęć. Na to wszystko nałożyłoby się głos, który wypowiada hasło: »RE/MAX. Ponad tłumem!«”.

Ten pomysł spotkał się z wielkim entuzjazmem wszystkich zebranych, postanowiono więc, że zostanie wcielony w życie. RE/MAX działał już wówczas na terenie całego kraju, więc w charakterze tła wybrano po prostu błękitne niebo — chodziło o to, aby uniknąć górskiego krajobrazu albo innych cech charakterystycznych dla jakiegoś konkretnego regionu. Nakręcenie balonu z pokładu samolotu w taki sposób, aby w kadrze nie pojawiały się góry ani ziemia oraz aby balon nie znalazł się w cieniu drugiego statku powietrznego, okazało się dużym wyzwaniem. W końcu, po mniej więcej dwóch godzinach latania w kółko, udało się nakręcić 25 sekund materiału nadającego

się na reklamę. Firma opłaciła ośmiotygodniową kampanię reklamową, która pochłonęła absolutnie wszystkie zgromadzone środki. Udało się ją przeprowadzić tuż przed kolejnym corocznym badaniem opinii klientów z regionu Kolorado. Po publikacji wyników konsultant zatrudniony przez Linigera wprost nie mógł uwierzyć własnym oczom. „Z tego wynika, że 66 procent ankietowanych samodzielnie przywołuje z pamięci wasz symbol, czerwono-biało-niebieski balon. Co więcej, 36 procent ankietowanych potrafi bez żadnego naprowadzania przywołać z pamięci wasz slogan: »Ponad tłumem!«. Mam bogate doświadczenie w prowadzeniu badań reklamowych, ale jeszcze nigdy nie spotkałem się z przypadkiem, by logo wywarło aż taki wpływ na świadomość klientów”. Liniger jeszcze nie zdążył nacieszyć się tymi słowami, gdy padło następne pytanie: „Wyjaśnij mi jedno: skoro ta reklama z balonem kosztowała was tak niewiele, dlaczego, do diaska, nie zrobicie z tego prawdziwego logo firmy?”.

Liniger podjął ostatecznie decyzję o odwróceniu kolorystyki napisu na balonie i pobłogosławił całe to przedsięwzięcie. Balon trafił na tabliczki, wizytówki i firmową papeterię.

Sila marki

Opór Linigera wobec balonu i odwróconej kolorystyki logo wydawał się wyjątkowo silny, stanowił on jednak wyraz jednego z ważnych aspektów jego filozofii sprawowania funkcji przywódczej. Owszem, w porównaniu z innymi liderami, których mieliśmy okazję poznać, Liniger wykazuje się większą otwartością na nowe pomysły i większą gotowością do uczenia się od ludzi ze swojego otoczenia. W zarządzaniu stosuje zasadę „otwartej książki” i przedkłada jednostkę ponad organizację. Należy natomiast podkreślić, że jednocześnie zdecydowanie i ostro broni wszelkich aspektów swojej marki. Wyklócał się, składał pozwy do sądu, zdarzyło mu się nawet wszczać bójkę, jeśli tylko ktoś w jakikolwiek sposób zagroził jego marce czy jej kolorystyce. Podobnie jak liderzy innych wielkich marek naszych czasów, tacy jak choćby Richard Branson, Philip Knight, Walt Disney czy Ray Kroc, Liniger zdaje sobie sprawę, że to przede wszystkim dzięki sile marki firma osiąga rozpoznawalność na globalnym rynku. Nie można więc

mieć do niego pretensji o to, że nie dostrzegał błędu w swoim podejściu do tej sprawy. Gdy w końcu zrozumiał, jak wielki potencjał tkwi w balonie, bez wahania poparł ten pomysł. Podejście Linigera do kwestii marki zostało dostosowane do realiów branży, w której przyszło mu działać. Jak już wcześniej podkreślaliśmy, branża handlu nieruchomościami ma wybitnie lokalny charakter. Duże firmy z korzeniami w innych branżach nie zawsze rozumieją, jak niewielki wpływ marka może mieć na klienta. W branży nieruchomości liczą się przede wszystkim klienci z polecenia oraz renoma konkretnego agenta, natomiast reputacja reprezentowanej przez niego firmy odgrywa zdecydowanie mniejszą rolę. Trzeba naprawdę wielu drewnianych polan, aby ludzie zauważyli ognisko — a co dopiero mówić o tym, żeby poczuli jego ciepło. Liniger to dyrektor najwyższej klasy i jeden z najwybitniejszych marketerów naszych czasów, a przy tym ekspert w dziedzinie rozpoznawalności marki. Mimo to nawet on doszedł do wniosku, że branża pośrednictwa w handlu nieruchomościami to wyjątkowo niestandardowe środowisko. Podczas pewnej branżowej konferencji rzucił od niechcienia, choć z lekką nutką frustracji w głosie: „Wiecie co? Do szewskiej pasji mnie to doprowadza, że tylko w tej branży rozpoznawalność marki nie przekłada się na jej zastosowanie. To zupełnie bez sensu, ale tak właśnie jest”.

W przeciwieństwie do innych sieci franczyzowych, RE/MAX pozostawiał kwestię reklamy raczej w rękach pojedynczych agentów. Autopromocja zawsze stanowiła fundament niezależności najlepszych sprzedawców. Mieli oni w założeniu kształtować i rozwijać swoją działalność wedle własnego uznania. Liniger powtarzał swoim agentom i brokerom: „Swoją sukces zawdzięczacie sobie, a nie firmie. Niemniej im większe sukcesy odnosimy jako całość, w tym większym stopniu wspomagamy was w drodze na szczyt”. Jeżeli któryś agent chciał uwiódzić na wizytówce przede wszystkim swoje imię i nazwisko, Liniger się temu nie sprzeciwiał. Jednocześnie przestrzegał jednak swoich sprzedawców, aby nie lekceważyli siły marki. Agentom zdarzało się czasem odchodzić — pod wpływem przekonania, że reprezentują sobą coś więcej niż sieć. Często jednak wracali. Dopiero z czasem uświadamiali sobie bowiem, jak trudno prowadzić działalność na własną rękę, bez wsparcia ze strony marki RE/MAX.

Im więcej polan płonęło w ognisku, tym więcej marka RE/MAX mogła zaoferować poszczególnym agentom. Dzisiaj przeciętny amerykański sprzedawca należący do tej sieci wydaje na reklamę niemal 10 tysięcy dolarów. W USA działa obecnie 75 tysięcy agentów RE/MAX, co przekłada się łączny budżet reklamowy na poziomie mniej więcej 750 milionów dolarów. Tylko około 35 milionów dolarów z tej puli zostaje przeznaczone na reklamy w telewizji ogólnokrajowej, dalsze 30 milionów na reklamy to środki na promocję w stacjach regionalnych i lokalnych. Większość firm załamuje dziś ręce nad spadkiem skuteczności telewizyjnych spotów reklamowych, a tymczasem RE/MAX inwestuje znakomitą większość swojego budżetu reklamowego w tabliczki, strony internetowe, ulotki, ogłoszenia w prasie oraz w przeróżne inne narzędzia dowodzące swojej skuteczności w terenie. Przy praktycznie zerowych nakładach pojedynczy agent zyskuje zatem wsparcie w postaci 100 innych pracowników, którzy płacą za reklamy, wzmacniają wśród swoich klientów świadomość wysokiej jakości oferty firmy i dbają o jej znakomitą reputację. Wpływu tej reklamy na odbiorców nie da się oszacować, ponieważ w ostatecznym rozrachunku rozpoznawalność marki sprowadza się do percepcji selektywnej. Jeśli miałeś kiedyś golden retrievera, zapewne zauważasz je na każdym kroku. Jeżeli raz spotkasz się z wizerunkiem balonu RE/MAX, będziesz potem dostrzegał go w różnych częściach miasta na tabliczkach informujących o wystawieniu danej nieruchomości na sprzedaż.

Kluczowe znaczenie ma tu siła marki popularnej w danej okolicy. Ludzie zainteresowani zakupem lub sprzedażą domu chcą korzystać z pomocy osoby, która mieszka gdzieś w pobliżu. Firma RE/MAX przekonała się o tym dobitnie w związku z jedną z pierwszych swoich reklam. Prace szły nad wyraz opornie. W 1974 roku, czyli w drugim pełnym roku swojego istnienia, agencja starała się walczyć z niekorzystnymi skutkami pojawienia się doniesień o jej rzekomym bankructwie. Liniger skontaktował się telefonicznie ze swoimi agentami i poinformował ich, że chciałby zamieścić całostronicową reklamę prasową, ale w tym celu wszyscy musieliby się zrzucić po 100 dolarów. Po zakończeniu pierwszego roku działalności firma mogła umieścić w nagłówku swojej reklamy kwotę 33 930 000 dolarów. Pod spodem znajdowała się lista nazwisk agentów RE/MAX. Tekst reklamy głosił: „W pierwszym

pełnym roku naszej działalności pracujący dla nas mężczyźni i kobiety ustanowili rekord sprzedaży, jakiego nie osiągnęła dotąd żadna inna firma z branży”. Rok później reklama ukazała się ponownie, tym razem z kwotą 400 milionów dolarów. W czwartym roku działalności firma przekroczyła próg miliarda dolarów, a lista sprzedawców obejmowała ponad pięćset osób i liczyła aż osiem stron. Na wkładkę z reklamą wszyscy czekali z wielką niecierpliwością, ponieważ czuli wielką dumę ze swoich dokonań. Tymczasem Dean Gattis, jeden z pierwszych menedżerów firmy, który został również właścicielem oddziału, zawetował tę publikację.

Liniger był wściekły. Chciał uczcić odniesiony sukces i potrzebował do tego jednomyślnej zgody. Gattis obstawał jednak przy swoim. „Nie możemy tego opublikować. Jaki przekaz skierujesz do opinii publicznej za pośrednictwem tej reklamy? Ludzie widzą, że jeździmy mercedesami, i automatycznie dochodzą do wniosku, że pobieramy zbyt wysoką prowizję, a ty chcesz im jeszcze powiedzieć, że jesteśmy miliarderami”. Liniger uznał ten argument, ale był niepokieszony: „To co byś, do diabła, zamieścił? Pracowaliśmy na ten wynik latami”. Gattis zastanowił się przez chwilę, po czym powiedział: „Wiem! Grupa 530 mężczyzn i kobiet pracujących dla firmy RE/MAX pragnie podziękować 39 tysiącom rodzin, które w minionym roku zdecydowały się skorzystać z naszej pomocy w związku z kupnem lub sprzedażą domu. Mieszkamy w tej samej okolicy, nasze dzieci chodzą razem do szkoły, uczęszczamy do tych samych kościołów i synagog. Jesteśmy sąsiadami. Kochamy handel nieruchomościami i kochamy naszych klientów. Dziękujemy wam za to, że w związku z zaspokajaniem waszych potrzeb możemy zarabiać na utrzymanie naszych rodzin”. Trafne, genialne i prawdziwe.

W wiodącej obecności na rynku chodziło również o to, aby dawać coś od siebie. Można powiedzieć, że na tę strategię składało się wiele różnych czynników. Agent wyruszający do walki o klienta ma do dyspozycji pełen kołczan strzał. Na jednej ze strzał widnieje napis: „Świadczymy usługi najwyższej jakości, ponieważ agenci RE/MAX są najlepsi”. Inna strzała informuje: „Mieszkamy w waszej okolicy i wspomagamy lokalne społeczności, ponieważ dzięki temu nasza działalność ma sens”. Na jeszcze innej można przeczytać: „Jesteśmy największą

siecią handlu nieruchomościami na świecie i dysponujemy jedną z najlepiej rozpoznawalnych marek”. Balon RE/MAX — podobnie jak kolory Coca-Coli, złote łuki McDonald’s czy charakterystyczne logo Nike — niesie ze sobą przesłanie organizacji zrozumiałe we wszystkich językach świata.

Kwestie strategiczne

Firma RE/MAX stworzyła skoncentrowaną kulturę opartą na marce

RE/MAX nigdy nie ignorował potencjału, który tkwi w branding. Liderzy firmy zdawali się niemal intuicyjnie rozumieć, że punkt wyjścia w budowie marki stanowi nagromadzenie historii na temat organizacji, które później można by opowiadać. Dosłownie wszystko stało się elementem strategii brandingowej RE/MAX — z kolorystyką i symboliką włącznie. Z jednej strony był to proces oparty na wielokrotnych powtórzeniach (markę kształtowano z dnia na dzień), z drugiej jednak strony wszystkie działania zostały zaplanowane i były niezwykle umiejętnie prowadzone. Odwołanie się do potencjału tkwiącego w branding stanowiło niejako element działań strategicznych firmy RE/MAX i przyczyniało się do aktywacji odpowiedniego zestawu zachowań. Strategia ta zakładała, że każdy nowy agent zostanie przygotowany do myślenia charakterystycznego dla menedżera produktu. Właśnie dzięki skupieniu się na marce w firmie zrodziły się świetne koncepcje, takie jak „przytłaczająca obecność na rynku” (POR) czy też „wiodąca obecność na rynku” (WOR).

- Kiedy w innej firmie, a nawet w innej branży trafisz na księcia lub księżniczkę, postaraj się ściągnąć ich do siebie, nawet jeśli akurat nie szukają nowej pracy. Zaraż taką osobę swoim marzeniem. Nigdy nie przestawaj pozyskiwać dla swojej firmy najlepszych ludzi (strona 74).
- Przedstawiając swoje marzenie, pamiętaj, że: „Dla nas to jak zdarta płyta, ale dla nich to jak premiera spektaklu na Broadwayu” (strona 78).

- RE/MAX wykorzystał koncepcję wiodącej obecności na rynku do zapewnienia sobie pozycji lidera. To sprawdzona metoda koncentrowania się na wzroście udziału w rynku. Na koncepcję WOR składa się pięć elementów:
 1. Udział w rynku.
 2. Rozpoznawalność marki.
 3. Zadowolenie klientów.
 4. Kompetencja pracowników.
 5. Służba na rzecz lokalnej społeczności.
- Jedno polano słabo się pali. Jeśli jednak zgromadzisz takich polan dziesięć (i jeszcze znajdziesz coś na podpałkę), jedną zapałką zdołasz rozpałcić świetne ognisko. Jeśli będziesz miał do dyspozycji sto tysięcy takich polan, wzniesiesz pożar nie do zatrzymania. Dbaj zatem o dobre relacje ze swoimi pracownikami i klientami.
- Rozpalanie ogniska ze stu tysięcy kawałków drewna to długi i powolny proces. Musisz znaleźć właściwe polana, przez cały czas podsycać ogień i stopniowo rozpałcać ognisko całkowicie od zera. Wymaga to czasu, cierpliwości, odwagi i rzetelności, jednak w długim okresie pozwala posłać w niebo naprawdę duże płomienie. Dzięki zasadzie z *korzyścią dla wszystkich* firmie RE/MAX udało się zbudować wielką sieć. Polegało to na wspieraniu właścicieli oddziałów na drodze do sukcesu oraz umożliwieniu agentom promowania własnej działalności i rozwijania swoich karier.
- Uwierz w swoich pracowników (i potencjalnych pracowników) mocniej, niż oni sami wierzą w siebie, a dorosną do Twoich oczekiwań.
- Sprawdź, czy ludzie nie mają problemu z dostosowaniem się do nowych systemów lub sytuacji. W razie potrzeby opracuj program ułatwiający im przestawienie się.
- Zadbaj o to, aby kultura Twojej organizacji stanowiła źródło frajdy. Wówczas Twoi pracownicy będą z radością angażować się w różne projekty, wciągać w nie innych, nieustannie dopra-

cowywać marzenie z punktu widzenia pełnionej przez nich funkcji oraz зараżać innych miłością do swojej pracy.

- Zawsze zdecydowanie broń swojej marki, a w jej publicznym promowaniu posuwaj się nawet do skrajności.
- O sile Twojej marki decyduje to, na ile mocno doświadczają jej Twoi klienci. Pamiętaj, że „branding ma zawsze charakter lokalny”. Dla siły marki kluczowe znaczenie ma jej oddziaływanie na poziomie „okolicy”. Żyjemy dziś w globalnej rzeczywistości, a mimo to ludzie nadal chcą robić interesy z kimś, kto „mieszka” na ich lokalnym rynku. Twoja reklama powinna zatem budować rozpoznawalność marki właśnie na tym poziomie.

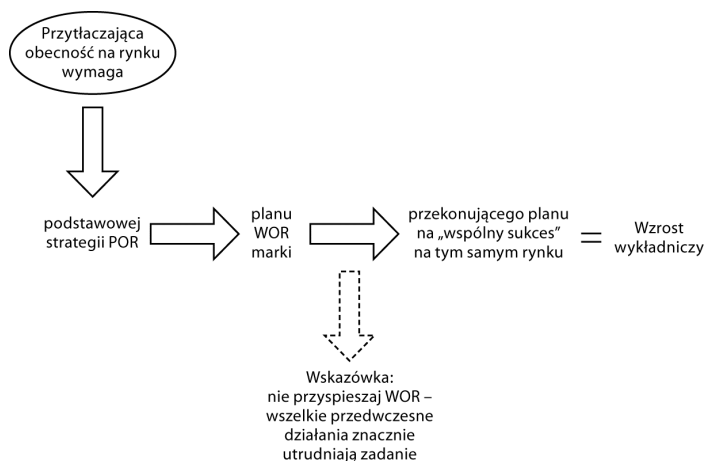
Wnioski

Przytłaczająca obecność na rynku (POR) pomaga rozwijać marzenie

Aby z powodzeniem rozwijać swoje marzenie, należy koniecznie dążyć do osiągnięcia przytłaczającej obecności na rynku (POR). Gdy za najważniejszy cel uznaje się konsekwentny wzrost, o sukcesie decyduje umiejętność zdobycia i utrzymania udziału w rynku w kluczowych regionach. Przytłaczającą obecność na rynku osiągnęły wszystkie firmy, które poddaliśmy badaniu i które opisujemy w rozdziale 9. Wśród fundamentalnych założeń systemu RE/MAX należy wymienić przekonanie, że agenci odnoszą tym większe korzyści, im więcej ich działa na tym samym rynku. Jako doskonały przykład potwierdzający skuteczność strategii pozycjonowania punktów franczyzowych w niedużej odległości od siebie można wskazać sieć McDonald's. Zwróć uwagę na zależność między marką a dominacją na rynku. Uzyskanie POR wymaga przygotowania planu osiągnięcia wiodącej obecności na rynku (WOR). WOR odgrywa oczywistą rolę w modelu z *korzyściami dla wszystkich*, ponieważ generuje wewnętrzne koło konkurencji, w ramach którego marka wydaje

się konkurować sama ze sobą, tak naprawdę jednak z uwagi na większą rozpoznawalność na rynku powoduje poszerzenie wachlarza możliwości dla wszystkich jej reprezentantów. Realizacja skutecznego programu WOR wymaga konsekwentnej promocji wewnętrznej, która pozwoli przezwyciężyć występującą w organizacji niechęć wobec tych działań. Firma RE/MAX poświęciła wiele czasu na to, by udowodnić na płaszczyźnie wewnętrznej, że WOR faktycznie pozwala zwiększyć przychody na danym rynku. Dopiero w późniejszym okresie przystąpiła do realizacji tej strategii na szeroką skalę.

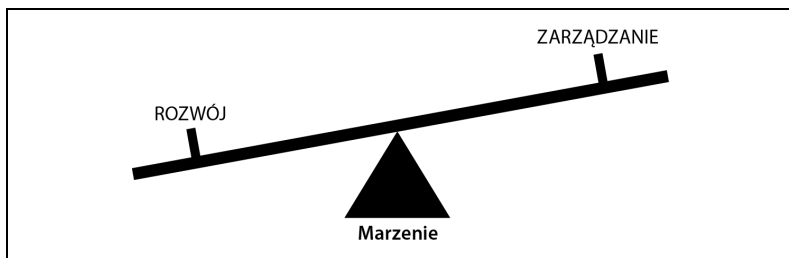
Strategia POR, wspomagana planem osiągnięcia WOR, ma kluczowe znaczenie dla wypracowania i utrzymania rozpoznawalności marki oraz dominacji rynkowej. Przypadek firmy RE/MAX nie pozostawia najmniejszych wątpliwości co do tego, że obie te koncepcje odegrały kluczową rolę z punktu widzenia turbodoładowanego wzrostu. Naszym zdaniem jest to cenny wniosek, który z powodzeniem mogą wykorzystać również inne firmy zainteresowane trwałym wzrostem (por. rysunek 4.3).



Rysunek 4.3. Turbodoładowany wzrost

PRZYWÓDZTWO W STYLU SHACKLETONA

Wytrwałość pozwala nam zwyciężać



Poczekaj, każdy ma w sobie swoją Antarktydę.

— Thomas Pynchon

O powieści o liderach osiągających wielkie cele nie brakuje, rzadko wspomina się w nich natomiast o tym, w jaki sposób poszczególni liderzy stawiali czoła przeciwnościom losu. Oczywiście radzenie sobie z trudnościami nie zawsze stanowi wątek na miarę hollywoodzkich produkcji, naszym zdaniem jednak znaczenie tego rodzaju działań dla kształtowania wybitnych organizacji nie zostało jeszcze dostatecznie zbadane. W przypadku firmy RE/MAX za najważniejsze składowe kultury organizacyjnej, a jednocześnie za kluczowe czynniki sukcesu należy uznać bez wątpienia walkę z przeciwnościami, przetrwanie, odwagę oraz wytrwałość.

Miedzy innymi z tego powodu Dave Liniger i pozostali członkowie głównego zespołu kierowniczego wysoce sobie cenili historię o tym, jak Ernest Shackleton przemierzał pieszo Antarktydę. Na relację z wyprawy trafili w 1999 roku i natychmiast doszli do wniosku, że znajduje

ona przełożenie na ich własne trudne doświadczenia związane z trwaniem na posterunku pomimo licznych przeciwności losu. We wnioskach płynących z tej historii dostrzegli świetne narzędzia edukacyjne, zaczęli więc przekazywać je agentom i liderom RE/MAX z całego świata. Dzięki zestawieniu historii Shackletona i jego załogi z doświadczeniami firmy RE/MAX z pierwszych dziesięciu lat jej istnienia można lepiej zrozumieć, jak dużej determinacji wymagają wszelkie wielkie przedsięwzięcia.

Historia Shackletona

Ernest Shackleton, obywatel brytyjski pochodzenia irlandzkiego, był podróżnikiem i eksplorował najdalsze zakątki świata. Dwukrotnie brał udział w wyprawach na Biegun Południowy, ostatecznie jednak ubiegł go Roald Amundsen z Norwegii. Mimo to jego obsesja na punkcie Antarktydy nie straciła na sile. Jego marzenie stopniowo ewoluowało i w pewnym momencie Shackleton zapragnął zostać pierwszym człowiekiem, który przemierzy całą Antarktydę na piechotę. Zespół porywający się na tego rodzaju przygodę musiał przygotować się na pokonanie trasy mierzącej 2,5 tysiąca kilometrów, wiodącej przez skute lodem pustkowie, przy wietrze wiejącym z prędkością dochodzącą do 160 kilometrów na godzinę oraz temperaturach spadających prawie do minus 60 stopni Celsjusza. Shackleton zdawał sobie sprawę, że temu wyzwaniu podołają tylko nieliczni, ludzie o odpowiednim charakterze. W 1915 roku zamieścił ogłoszenie następującej treści: „Poszukiwani mężczyźni do udziału w niebezpiecznej wyprawie. Niskie zarobki. Siarczysty mróz. Marne szanse na powrót”.

Trudno powiedzieć, czy to z uwagi na skrajną szczerość Shackletona w sprawie wyjątkowych trudności, z powodu emanującego z ogłoszenia ducha przywództwa, czy z racji awanturniczego charakteru tamtych czasów, ale chęć udziału w wyprawie zgłosiło w sumie 5 tysięcy mężczyzn. Shackleton osobiście wybrał spośród nich dwadzieścia osiem osób. Jego statek, *The Endurance*¹, nosił imię nawiązujące do rodzinnego motta: „Wytrwałość pozwala nam zwyciężać”. Uczestnicy

¹ *Endurance* to po angielsku „wytrwałość” — przyp. tłum.

wyprawy wyruszyli z Anglii i skierowali okręt w stronę odległej Antarktydy. Wśród załogi panowały świetne nastroje, choć nikt nie mógł mieć pewności, czy kiedykolwiek wróci do domu.

Późniejsze wydarzenia stały się kanwą jednej z najlepszych opowieści o przywództwie, jakie kiedykolwiek zapisały się na kartach historii. Jak wynika ze wszystkich dostępnych relacji, Shackleton stanowił wielkie źródło inspiracji dla swoich ludzi. Mężczyźni zostali poddani wielu niewyobrażalnym próbom, a mimo to nigdy nie stracili wiary w swojego lidera. Kiedy ich okręt utknął w lodzie z dala od stałego lądu, Shackleton nie okazał swoim ludziom ani krzty rozczarowania. Najzwyczajniej w świecie obwieścił, że będą musieli przerobić statek na obozowisko i przeczekać zimę. Z troski o morale w nadchodzących długich miesiącach przywódca wyprawy przez cały czas dbał o to, aby każdy miał coś do roboty. Poza tym odkrywcy grali w różne gry, śpiewali i ćwiczyli. Przez cały czas obowiązywało racjonowanie niezwykle skromnych zapasów żywności, wszystko odbywało się jednak w duchu braterstwa i przyjaźni. Shackleton miał nadzieję, że wraz z nadejściem wiosny ich statek zostanie uwolniony z lodu. Niestety, okręt został zmiażdżony przez lód. Szanse na bezpieczny powrót do domu zmalały niemal do zera.

Shackleton porzucił swoje pierwotne plany, ponieważ stało się jasne, że jego załoga nie będzie w stanie przemierzyć Antarktydy. Wyzначył sobie jednak nowy cel — sprowadzić wszystkich bezpiecznie do domu. Jego determinacja pomogła wszystkim podległym członkom wyprawy dalej walczyć o życie. Shackleton nie rozpamiętywał ani nie opłakiwał wcześniejszych porażek, zawsze koncentrował się na przyszłości. Co było, to było. Przyszłość to jedyna rzecz, w którą warto inwestować uwagę i energię. Wszyscy mieli przetrwać tę przygodę — i to w dobrych nastrojach oraz z poczuciem historycznej doniosłości realizowanego przedsięwzięcia. W chwilach słabości — czy to cielesnej, czy duchowej — mogli polegać na sobie nawzajem.

Kolejne pięć miesięcy członkowie wyprawy spędzili na dużym kawałku kry. Swoją nową dom nazwali Bazą „Ciepłiwość”. Przez cały czas wyczekiwania, aż kra zbliży się do stałego lądu, starali się utrzymywać aktywność fizyczną oraz dobry nastrój. Shackleton nakierowywał swoje działania przywódcze na podtrzymanie ducha jedności

zespołu pomimo narastającego zmęczenia i coraz bardziej pogarszającej się sytuacji. Kiedy kra dotarła wreszcie dryfem w korzystniejsze miejsce, Shackleton podjął decyzję o porzuceniu obozu. Członkowie wyprawy przesiedli się do szalup ratunkowych, które udało im się zachować ze zniszczonego okrętu. Resztę drogi mieli pokonać dzięki pracy wiosła. Chcieli dotrzeć na wyspę, gdzie znajdowały się pozostawione wcześniej zapasy. Do pokonania mieli 800 mil morskich. Ryzykowali bardzo wiele. Sztorm mógł превrócić ich niewielkie szalupy albo roztrzaskać je o lód. Warunki pogodowe były tak złe, że po czterech dniach nieustannego wiosłowania wyprawa znalazła się o dodatkowe 30 mil dalej od celu — znoszący ich prąd okazał się zbyt silny. Shackleton nie zważał na praktycznie zerowe szanse powodzenia całego przedsięwzięcia i przez cały czas motywował swoich ludzi do pracy. Obrali sobie za cel inną wyspę.

Wreszcie dotarli do Wyspy Słoniowej i po raz pierwszy od pół roku stanęli na stałym lądzie. Shackleton wiedział, że na tej odległej wyspie nie mogą liczyć na ratunek, podjął więc kolejną śmiałą próbę. Z materiału z szalup zbudował małą łódź żaglową, którą ochrzcił imieniem *James Caird*. Wraz z czterema ludźmi podjął desperacką próbę przedostania się na Georgię Południową, gdzie znajdowała się stacja wielorybników i gdzie można było szukać pomocy. Pięcioosobowa załoga pokonała wówczas jedno z najbardziej burzliwych mórz świata, więc ich rejs można z powodzeniem zaliczyć do najodważniejszych w historii podróży otwartą łodzią. Niestety statek stracił ster, w związku z czym mężczyźni wylądowali na wyspie po stronie dokładnie przeciwnej w stosunku do lokalizacji stacji wielorybniczej. Dwóch członków załogi ciężko chorowało i nie mogło iść. Shackleton razem z dwoma pozostałymi członkami ekspedycji stanęli przed zadaniem przebicia się przez góry, których nikt nigdy dotąd nie zbadał. Bez zatrzymywania się na odpoczynek odkrywcy pokonali góry w czasie trzydziestu sześciu godzin, wspomagając się jedynie liną, siekierką stolarską oraz gwoździami wbitymi w podeszwy butów dla uzyskania lepszej przyczepności. Shackleton wrócił na Wyspę Słoniową dopiero po sześciu miesiącach, ale uratował wszystkich członków swojej wyprawy — nie stracił ani jednego człowieka.

Dzięki jego niesamowitym instynktom przywódczym wszyscy członkowie wyprawy przetrwali ponad dwa lata w niewyobrażalnie trudnych warunkach i przy minimalnych szansach na ratunek. Ich przywódca wykazał się wielką siłą i charyzmą oraz umiejętnością nieustannej koncentracji na jednym celu. Nie można mu też odmówić kreatywności w poszukiwaniu sposobów na przezwyciężanie kolejnych trudności. Równie duże znaczenie miało poczucie braterstwa oraz wspólnej misji, które Shackleton zaszczerpił w swoich ludziach. To właśnie dzięki niemu zachowali oni wiarę w pomyślną przyszłość — inni w podobnych okolicznościach dawno by się poddali. Przemierzyli pół świata i musieli zrezygnować ze swojego pierwotnego celu, ale razem osiągnęli coś znacznie trudniejszego i ważniejszego: przetrwali.

Wytrwałość

Nietrudno zrozumieć, dlaczego Liniger tak chętnie odwoływał się do historii Shackletona. Istne piekło rozpętało się przecież niemal na samym początku jego przygody z firmą RE/MAX. W pierwszych miesiącach, gdy udało mu się zapewnić wsparcie finansowe od deweloperów z Weydert Group, Liniger wierzył, że oto jego organizacja otrzyma zastrzyk kapitału niezbędny do szybkiego wzrostu. Niestety, wkrótce potem kraje OPEC nałożyły embargo na eksport ropy naftowej do Stanów Zjednoczonych.

Na skutek gwałtownego pogorszenia się sytuacji gospodarczej Weydert Group, podobnie jak wiele innych wysoce lewarowych firm, straciła grunt pod nogami. Strategia dewelopera zakładała budowę osiedla mieszkaniowego na wzór kurortu turystycznego. Kompleks miał stać z dala od miasta, w górach. Ofertę adresowano do gospodarstw domowych o bardzo wysokich dochodach. Niestety, pomysł wyprzedził swoje czasy o całe dziesięciolecie. Recesja zahamowała szybki wzrost, na który liczyli ludzie z firmy Weydert. Wysokie ceny paliw i długie kolejki na stacjach benzynowych spowodowały, że ludzie zaczęli zupełnie inaczej myśleć o przyszłości. Pomysł zamieszkania w odległości 50 kilometrów od centrum miasta i codziennego dojeżdżania do pracy już nie wydawał się taki dobry. Projekty deweloperskie Weydert Group upadły. Jako współnik firmy Liniger nie tylko stracił całe wsparcie finansowe, ale też musiał udźwignąć swoją część zadłużenia.

Tamte kłopoty można by jednak uznać za jedną z pomniejszych trosk Linigera. Znacznie większym problemem miał się okazać opór branży handlu nieruchomościami wobec raczkującej firmy opartej na modelu 100-procentowej prowizji. Zewsząd napływały głosy krytyki, a firmę RE/MAX oskarżano o nieprzestrzeganie zasad etyki. Rozkręciła się nawet kampania pisania anonimowych listów adresowanych do urzędników z różnych agencji rządowych. Liniger nie mógł sobie pozwolić na prawnika. Osobiście odpierał wszystkie ataki prawne, opierając swoją strategię obrony na świetnej znajomości branży. Niestety ataki nie ustawały. FBI wszczęło dochodzenie w sprawie anonimowych donosów, z których wynikało, że firma RE/MAX stosuje nieuczciwe praktyki kredytowe polegające na zaangażowaniu środków dwóch instytucji publicznych, a mianowicie Federal Housing Authority i Veterans Administration. Tak naprawdę agencja RE/MAX w ogóle nie zajmowała się udzielaniem kredytów hipotecznych, w związku z czym FBI szybko zamknęło dochodzenie, informacje na temat postępowania zdążyły jednak przeciec do prasy i mleko się wylało. Potem dochodzenie wszczęła Securities and Exchange Commission (SEC). Tym razem sprawa dotyczyła nieuczciwych praktyk związanych z emisją akcji, choć firma RE/MAX nigdy żadnych akcji nie emitowała. W następnej kolejności agencją Linigera zajęła się stanowa komisja ds. rynku nieruchomości stanu Kolorado. Udzieliła ona firmie pisemnej reprimendy w związku z nieprawidłowościami księgowymi. Na rachunku powierniczym firmy dopatrzyła się jednego dolara za dużo — okazało się, że bank nie pobrał opłaty za wstrzymanie realizacji zagubionego czeku na okaziciela. Pisemna reprimenda została podana do wiadomości publicznej, nikt nie poinformował jednak, o jaką kwotę chodziło.

Firma RE/MAX przez cały czas starała się wygenerować wzrost, nieustannie jednak musiała zmagać się z różnymi wyzwaniem i zagrożeniami, gdyż cały czas ktoś rzucał jej kłody pod nogi. Cóż, może nie powinniśmy się temu dziwić. RE/MAX zdecydował się, co wcześniej wydawało się nie do pomyślenia w branży nieruchomości, aktywnie rekrutować agentów zatrudnionych w innych firmach. Pozostali przedstawiciele branży uznawali te działania za przejaw arogancji i braku szacunku. Każda rewolucja wzbudza wrogie reakcje osób

przeciwnych zmianom. Nie ulega jednak wątpliwości, że bezkompromisowa, ostra i śmiała osobowość Dave'a Linigera skłaniała ludzi do przyjmowania nie tylko skrajnie lojalnych, ale również skrajnie wrogich postaw. Liniger zachowywał się arogancko, miał cięty język, a przy tym był niesamowicie inteligentny i bez obaw atakował tych, którzy się mu przeciwstawiali, utrudniali mu działalność lub z lekceważeniem odnosili się do jego organizacji. W głębi duszy był jednak nieśmiały i otaczał się wyłącznie ludźmi, do których miał pełne zaufanie — na tym polegała samoobrona w jego wydaniu. Trzeba natomiast zauważyć, że nie obawiał się zwrócić na siebie uwagi opinii publicznej, gdy trzeba było bronić wszystkich tych i wszystkiego tego, w co wierzył. Można odnieść wrażenie, że Liniger urodził się z darem przewodzenia w tego rodzaju partyzanckich warunkach. Miał mentalność człowieka obłąkanego, przejawiającą się wielką lojalnością i wielkim współczuciem wobec ludzi walczących u jego boku. Niestety, wzbudzał również dużą wrogość wśród ludzi, którzy upatrywali w nim zagrożenia.

Liniger zdawał sobie sprawę, że w zespole kierowniczym powinna panować równowaga. Ludzie z jego bezpośredniego otoczenia nie brali tych jego potyczek tak bardzo do siebie. Starali się przeciwstawiać jego intensywności działania bardziej dyplomatyczne, spokojne i rozważne. Zdawali sobie sprawę, że otoczenie traktuje firmę RE/MAX bardzo niesprawiedliwie i też ich to denerwowało, ale koncentrowali się na podejmowaniu działań zmierzających do załagodzenia sytuacji. Pod względem determinacji dorównywali Linigerowi i wykazywali taką samą jak on gotowość do przekraczania granic w imię marzenia, a mimo to jakoś udawało im się tłumić złość i poskramiać emocje. Zdawali się rozumieć, że cała ta pasja — również ta będąca udziałem samego Linigera — rodzi się w kontekście ważkiej, a jednocześnie niesamowicie emocjonującej gry. Zachowując ten względny spokój, grupa najbliższych współpracowników potrafiła okazać Linigerowi miłość i podziw w sposób absolutnie szczerzy, o jaki bardzo trudno w warunkach korporacyjnych.

Podobnie jak uczestnicy wyprawy Shackletona, członkowie kierownictwa RE/MAX wiedzieli, że Liniger ma wizję i znakomicie zna się na ludzkiej naturze. Sami doświadczali tego dostatecznie często, by wiedzieć, że w tej kwestii ich szef praktycznie ociera się o geniusz.

Liniger bez wahania przyznawał się do błędów, słabości i braku wiedzy, w związku z czym jego ludzie też chętniej przebacжали innym i wyciągali do ludzi pomocną dłoń. Zdawał się rozumieć ludzi na najbardziej osobistym i indywidualnym poziomie. Oni sami często uświadamiali to sobie dopiero wtedy, gdy otrzymywali od niego dokładnie taką szansę, nagrodę czy wyzwanie, jakich potrzebowali, by poczuć, że życie jest piękne. Liniger opiekował się ludźmi, gdy tego potrzebowali — troszczył się o nich zarówno na płaszczyźnie fizycznej i psychicznej, jak i finansowej. To jeden z takich ludzi, o których mówi się, że oddaliby innym ostatnią koszulę. Marzenie RE/MAX było całym jego życiem, zainwestował w nie cały swój majątek, ale nic z niego nie czerpał. Dbął o to, aby wszystkim wokół zapewnić nie tylko to, czego potrzebują, ale również i to, na co zasługują. Swoim niewyczerpanym optymizmem i śmiałością w walce z przeciwnościami losu „wbrew rachunkowi prawdopodobieństwa” potrafił podbudowywać morale pracowników. Był to typ lidera, który stwierdziwszy w piątek, że brakuje mu pieniędzy na wypłaty, poleci na weekend do Las Vegas i wróci stamtąd z gotówką, która zapewni mu płynność finansową na kolejnych kilka tygodni. Ciężko pracował, ostro zagrywał i aktywnie dzielił się swoimi marzeniami i przemyśleniami, porywając w ten sposób wszystkich wokół. Nieustannie się rozwijał i uczył, własnym przykładem zachęcając innych do podążania wyznaczoną przez niego ścieżką.

Nic zatem dziwnego, że wszyscy mu wierzyli, gdy mówił, że ostatecznie firma nie tylko przetrwa, ale odniesie spektakularny sukces.

Wiele problemów, z którymi RE/MAX zmagał się w pierwszych latach swojej działalności, miało charakter zewnętrzny. Bardzo szybko okazało się też, że na skutek zadłużenia i popełnionych błędów finansowych Liniger nie ma pieniędzy na wypłatę pensji. Zrezygnował wówczas z własnego wynagrodzenia (nieco później to samo zrobiła Gail Main). Gdy okazało się to konieczne, również Bob Fisher i Daryl Jesperson przez dłuższy czas nie pobierali wypłat. Przez dwa lata Liniger żył z kart kredytowych, coraz bardziej się zadłużając. Nie płacił rachunków, wierzyciele zaczęli przysyłać mu wezwania do zapłaty. Odcięto mu telefony. Śmiertelnym ciosem mogły się okazać działania organów podatkowych, które zagroziły zamknięciem firmy. W swojej naiwności biznesowej Liniger sądził, że skarbowka to wierzyciel taki sam jak

wszyscy inni — nie zdawał sobie sprawy, że opóźnienia w regulowaniu płatności na rzecz urzędu skarbowego mogą skutkować natychmiastowym zamknięciem działalności.

Rzeczywistość powoli zaczynała go przerastać. Na szczęście jednak Liniger, podobnie jak Shackleton, wyznaczył sobie nowy cel — *nie zamierzał ogłaszać upadłości*. Oczywiście nie miał jeszcze pomysłu na to, co zrobić, aby jego firma przetrwała. Właśnie wtedy Gail Main zaprosiła go do swojego gabinetu, zamknęła drzwi i nakreśliła przed nim schemat dalszego postępowania. Dotychczas oni również zajmowali się sprzedawaniem domów, jednak całość uzyskanych prowizji reinwestowali w firmę. Byli już naprawdę na skraju wytrzymałości — i fizycznej, i psychicznej. Nawet jednak w takich okolicznościach Gail potrafiła przytomnie i ze spokojem zaplanować dalsze działania.

„Uratujemy tę firmę tylko pod warunkiem, że ty skoncentrujesz się na sprzedaży i rekrutowaniu agentów — powiedziała łagodnym, choć stanowczym tonem. — Ja zajmę się całą resztą. Zajmę się wierzycielami, więc nie będziesz już musiał z nimi rozmawiać. Wyprowadź nas z tego. Ty się skoncentruj na rozwoju”.

Ten prosty podział pracy przyniósł Linigerowi dużą ulgę oraz dał mu nowy zastrzyk energii i wiary. Gail Main zyskała w ten sposób możliwość zmierzenia się z nowym wyzwaniem, przed jakim staje bardzo niewielu członków kierownictwa.

Do relacji z wierzycielami wprowadziła urok, otwartość i uczciwość, czym zdołała ich do siebie przekonać. Podczas gdy Linigerowi zdarzało się napastliwie argumentować na rzecz słuszności realizowanego planu, Main traktowała wierzycieli jak partnerów firmy, a nawet jak jej współpracowników. Liniger doznawał w takich sytuacjach upokorzenia i odczuwał głęboką przykrość, Gail natomiast potrafiła zachowywać się obiektywnie, kompetentnie i dojrzałe, a przy tym wykazała się wrażliwością na emocje i relacje. Z każdym wierzycielem przeprowadziła prywatną rozmowę. Podczas tych rozmów omawiała stan finansów firmy, opowiadała o jej słabych punktach oraz o nadziejach na świetlaną przyszłość. Opracowywała plany spłacania wierzycielności i ściśle się ich trzymała, miesiąc po miesiącu i dolar po dolarze stopniowo redukując zadłużenie. Liniger przekonywał innych do swojego

marzenia, natomiast Gail Main pokazywała wierzycielom, w jaki sposób ich potrzeby zostaną zaspokojone, jeśli nie stracą wiary w RE/MAX.

Taki podział obowiązków doskonale się sprawdził. Przywrócił zespołowi energię oraz poczucie, że wszystko jest możliwe. Liniger odzyskał zdolność pełnej koncentracji. Nawet problemy z zadłużeniem potrafił rozwiązywać z właściwym sobie spokojem. Pewnego razu, podczas rozmowy rekrutacyjnej z agentem, do jego biura weszła sekretarka. W recepcji znajdował się mężczyzna, który usiłował zabrać jedyną ich maszynę do pisania, IBM Selectric, ponieważ firma nie zapłaciła dotąd 142 z należnych za nią 200 dolarów. Liniger przeprosił na chwilę swojego rozmówcę, wyszedł do recepcji, dokonał oceny sytuacji i poprosił sprzedawcę maszyn do pisania, aby ten zechciał zaczekać pięć minut. Następnie wrócił do swojego gabinetu i podjął przerwana rozmowę z agentem. Tym razem zaczął jednak bardziej zdecydowanie naciskać na swojego rozmówcę. „Tu jest twoje miejsce — powiedział. — To tu najlepiej zadbasz o swoją rodzinę. U nas rozkwitniesz — stwierdził, po czym niemal jednym tchem dodał: — Dzisiaj potrzebowalbym od ciebie pięciuset dolarów zaliczki”.

Nie do końca rozumiejąc, co go do tego skłania, agent przekazał Linigerowi kilkaset dolarów, które miał w gotówce, a na pozostałą kwotę wypisał czek. Liniger przyjął pieniądze, oświadczył, że zaraz wraca, a następnie wyszedł do recepcji i zapłacił sprzedawcy maszyn do pisania. Natychmiast znalazł się z powrotem w swoim gabinecie i spokojnie wrócił do opowieści o swoim marzeniu. Zdumiony agent nie bardzo potrafił zrozumieć, co się właśnie wydarzyło. Pół godziny później opuszczał gabinet Linigera gotowy wstąpić na nową ścieżkę kariery. Odniosł wrażenie, jakby właśnie jakieś tornado porwało go z ziemi i przeniosło w inne miejsce, tyle że poza zmierzwieniem fryzury nic mu się nie stało. Jego przyszłość zaczęła się nagle rysować w różowych barwach.

Agenci, którzy nigdy nie odchodzą

Nawet pomimo wszystkich tych turbulencji agenci odnoszący sukcesy nie opuszczali szeregów firmy RE/MAX. To głównie dlatego agencja przetrwała i mogła się dalej rozwijać. Od samego początku działalności Liniger koncentrował się przede wszystkim na agentach, gdyż to

w nich upatrywał swoich prawdziwych klientów i współpracowników. Tak samo postępowała zresztą cała jego organizacja. Wszyscy jej przedstawiciele dbali o podtrzymywanie zaangażowania agentów i zapewnienie im poczucia, że ktoś się nimi opiekuje — nawet gdy firma boryka się z poważnymi kłopotami.

Wszyscy jechali na jednym wózku. Nawet gdy po piętach deptali mu windykatorzy i nawet gdy koniecznie trzeba było sprzedać jakąś nieruchomości, aby nie stracić płynności finansowej, Liniger zawsze znajdował czas dla swoich sprzedawców. Podczas każdej przerwy w ciągu dnia — śniadaniowej, na lunch, na kolację, na drinka — każdy, kto dostrzegał taką potrzebę, mógł się do niego zgłosić. Wielu liderów jego pokroju mogłoby się obawiać okazywania innym słabości, Liniger natomiast otwarcie mówił o swoich problemach i nie ukrywał faktu, że nad firmą krąży widmo bankructwa. Dodatkowo w przekonujący sposób prezentował też swoją wizję przyszłości i wykazywał entuzjazm wobec tego wielkiego przedsięwzięcia. Mówił swoim ludziom: „To wasza firma. Ja nie wiem, jak tym cholerstwem kierować. Zastanówcie się nad wszystkimi naszymi problemami i powiedzcie mi, co byście zrobili w tej sytuacji”. Pytał agentów, co najlepiej sprawdzało się w ich poprzednich agencjach, co się nie sprawdzało w ogóle i co zrobiliby inaczej, gdyby żyli w świecie idealnym. Nie robił tego na pokaz, nie wykazywał się fałszywą skromnością — zawsze mówił najzupełniej szczerze. Wszystkie najlepsze pomysły pochodziły od jego najbardziej lojalnych ludzi. „Jak pokierowałbyś naszą firmą?” Liniger świetnie rozumiał, że potrzebuje informacji ze wszystkich poziomów organizacji, dlatego też brał udział we wszystkich zebraniach komitetów i organów doradczych, nalegał też, aby w różnych zjazdach brali udział przedstawiciele wszystkich oddziałów RE/MAX. Dzięki temu utrzymywał kontakt z wszystkimi grupami i miał rozeznanie co do obaw i pomysłów pojawiających się w różnych gronach.

Jeden z takich pomysłów dotyczył sposobu wynagradzania agentów. Najlepsze tradycyjne agencje handlu nieruchomościami uprawiały ze swoimi sprzedawcami przeróżne gierki — przetrzymywały należną im część prowizji tak długo, jak tylko się dało, czasami nawet przez cały miesiąc. W związku z powyższym, gdy jakiemuś agentowi zabrakło gotówki, musiał z kapeluszem w ręku udawać się do przełożonego

po „zaliczkę”. Było to dość poniżające. Dlatego też Liniger postanowił: „W porządku, będziemy wam płacić w dniu zawarcia transakcji”. Firma utworzyła osobne konto do obsługi prowizji dla agentów, zabezpieczone w taki sposób, aby wierzyciele nie mogli naruszyć zgromadzonych tam środków. Agencja dbała o to, aby sprzedawca otrzymywał należny mu czek maksymalnie w ciągu godziny po tym, jak przekazał firmie czek z zapłatą za sprzedany dom. Nie miało przy tym najmniejszego znaczenia, że członkowie kierownictwa utrzymywali się z kart kredytowych i żyli z dnia na dzień. Agenci sami zarobili te pieniądze i zasługiwali na to, aby bezzwłocznie trafiły one do ich kieszeni. W okresie, gdy nawet agenci reprezentujący najlepszych rynkowych graczy dotkliwie odczuwali skutki recesji, ten gest kierownictwa RE/MAX miał dla jej pracowników ogromne znaczenie, a jednocześnie zapewniał agencji rozwój w kolejnych miesiącach.

Liniger skupiał się na tym, co agenci powinni robić lub czego powinni się nauczyć, aby osiągać lepsze wyniki i zarabiać więcej na prowizjach. Zależało mu na tym, aby jego sprzedawcy odnosili sukcesy, ponieważ zdawał sobie sprawę, że ma to kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji jako takiej. Publicznie wypowiadał się o swoich agentach w samych superlatywach. *Byli najskuteczniejsi, najlepsi z najlepszych, ludzie najwyższej próby*. Tymczasem w rzeczywistości RE/MAX zatrudniał przeciętnych sprzedawców, tyle że z niesamowitym potencjałem, dzięki któremu przeobrażali się oni potem w wybitnych specjalistów. Liniger szkolił ich i kształtował. Udzielał im wskazówek i rad, udostępniał narzędzia. Towarzyszył im w spotkaniach z klientami i zapewniał wsparcie coachingowe. Im bardziej organizacja się rozrastała, tym więcej potrzebowała nauczycieli i trenerów zdolnych popularyzować ducha „organizacji uczącej się”, wyczulonej na swoich ludzi.

Zainteresowanie Linigera sprzedawcami miało kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji. Jeden z ważniejszych momentów w jej historii nastąpił w czerwcu 1975 roku. Firma zaczynała powoli wychodzić na prostą w sferze finansowej, gdy nagle pewnego wieczoru Liniger odebrał telefon od menedżerów jednego z oddziałów. W samym Kolorado zatrudniał ośmiu takich menedżerów i nie ze wszystkimi dobrze się dogadywał. Tymczasem tamtego wieczora jeden z menedżerów zapraszał go na drinka.

Zanim Liniger zdążył wyjść z pracy do baru, telefon zadzwonił po raz drugi. Dzwoniła pierwsza sprzedawczyni zatrudniona przez Dave'a. Korzystała z automatu i mówiła głosem, w którym pobrzmiwały niepokój i panika: „Dave, twoi menedżerowie zwołują awaryjne spotkanie z wszystkimi agentami. Chcą doprowadzić do upadku RE/MAX, a potem założyć nową agencję. Twierdzą, że nie jesteś w stanie już dłużej tego ciągnąć. Co powinnam robić?”.

Do diabła, pomyślał Liniger, z którego natychmiast uszło powietrze, zrozumiał bowiem, co się święci. Nawet nie obwiniął swoich menedżerów, ponieważ doskonale wiedział, że w ostatnim roku stracił z nimi kontakt. Firma znajdowała się pod olbrzymią presją, więc on też na nich naciskał, nie bawiąc się przy tym w uprzejmości. Menedżerowie mieli go serdecznie dość. Szczególnie przygnębiało go to w kontekście faktu, że firma właśnie zaczynała wychodzić na prostą. Przedstawił menedżerom dowody na to, że prawie udało im się wyjść z długów i że w ciągu dwóch lat zadłużenie zostanie spłacone w całości. Wszystko dzięki doskonałej i realistycznej strategii Gail. To właśnie tego było mu najbardziej szkoda. Co gorsza, musiał iść na drinka z jednym z tych menedżerów i udawać, że nic nie wie, mając pełną świadomość, że w tym czasie inni spiskują za jego plecami.

„Idź na spotkanie — powiedział swojej rozmówczyni. — Zobacz, co mają do powiedzenia, a potem daj mi znać, co się dzieje. I dzięki za informację”.

Dave poszedł na drinka z menedżerem. Przez cały czas ktoś im przerywał, co chwila odbierali telefony w barze. Wreszcie około dziesiątej wieczorem Liniger poczuł się zbyt zmęczony, aby dalej się w to bawić. Miał dość całego tego udawania, po raz pierwszy tego wieczoru spojrzał więc menedżerowi prosto w oczy i powiedział: „Słuchaj. Czy jeśli obiecuję, że nie pójdę na wasze spotkanie w zamkniętym gronie, to będę mógł iść do domu i się wyspać, zamiast siedzieć tu i pić z kimś, z kim nie mam ochoty pić?”.

Menedżer sprawiał wrażenie zaskoczonego. „O czym ty mówisz?”, zapytał.

Liniger czuł, jak wzbiera w nim gniew. „Wiem, gdzie odbywa się to spotkanie. Połowa moich agentów do mnie dzwoniła. I tak się od nich

dowiem, o czym rozmawialiście. Nie widzę zatem większego sensu w tym, żebyśmy tu dalej siedzieli i udawali”.

Na tym cała rozmowa się skończyła. Liniger pojechał do domu i już miał się położyć spać, gdy zadzwonił telefon. W słuchawce odezwał się jeden z jego lojalnych agentów. Sprzedawcy proponowali mu spotkanie przy śniadaniu następnego ranka. Chcieli spotkać się z nim sami, bez udziału swoich przełożonych.

Liniger nie poszedł na to spotkanie sam, lecz w towarzystwie Gail Main i Boba Fishera. Już w drzwiach napotkali opór. Liniger miał przecież przyjść sam. Wtedy Dave stracił cierpliwość: „Chyba o czymś zapominacie. Licencję na handel nieruchomościami macie ode mnie. To ja jestem właścicielem firmy. Nie będziecie mi mówić, jak mam ją prowadzić. Jeśli chcecie, możecie odejść, ale dopóki tego nie zrobicie, to ja reprezentuję agencję i będę prowadził spotkanie w taki sposób, jaki uważam za stosowny, z udziałem wszystkich osób, które powinny wziąć w nim udział”. To był pierwszy publiczny wyraz gniewu, na który Liniger pozwolił sobie od momentu wybuchu całej tej rewolty. Zachwiana jeszcze przed chwilą równowaga sił została w ten sposób szybko przywrócona. Liniger poczuł, że odzyskuje grunt pod nogami, usiadł więc przy jednym ze stołów i rozłożył ręce, po czym powiedział: „W porządku, powiedzcie teraz, po co chcieliście się spotkać”.

Agenci opowiedzieli o tym, co się wydarzyło poprzedniego wieczoru. Usłyszeli od menedżerów oddziałów, że RE/MAX bankrutuje i że jeśli chcą ratować firmę, powinni odejść wszyscy naraz i razem z menedżerami założyć nową agencję. Tego rodzaju rozmowy wzbudziły w nich wiele obaw oraz niedobrych przeczuć. Mieli serdecznie dość wewnętrznych sporów między Linigerem a menedżerami oddziałów, mieli dość czarnego PR-u i plotek o bankructwie, byli zmęczeni ciągłym kryzysem zarządzania. Chcieli raz na zawsze wyjaśnić sytuację.

Kiedy skończyli mówić, Liniger podniósł karton z dokumentami i postawił go na stole. „To jest nasze zadłużenie — powiedział. — W tym kartonie znajdują się wszystkie dokumenty, każdy jeden papier. Przejrzyjmy to razem, a ja przedstawię wam nasz plan spłaty zadłużenia i wyjaśnię, jak tego dokonamy”.

Otwarta rozmowa na temat zadłużenia spowodowała natychmiastową zmianę nastroju. Agenci widzieli rachunki oraz podpęte pod

nie plany ich uregulowania, mogli zapoznać się z cyframi wyszczególnionymi na żółtych kartach notesu. Po udzieleniu odpowiedzi na pytania sprzedawców Liniger po raz pierwszy odniósł się do wydarzeń z poprzedniego wieczoru.

„Uda nam się — stwierdził. — Menedżerowie oddziałów widzieli te same dokumenty dwa dni temu. Właśnie to mnie najbardziej martwi. Nie chcą doprowadzić mnie do bankructwa po to, aby ratować wasze miejsca pracy, ale po to, aby założyć nową firmę i abyście zaczęli pracować dla nich. Nie mam im tego za złe. Sam starałem się odebrać was innym firmom, tyle że problem polega na tym, że ja nie byłem tym firmom nic winien. To byli moi konkurenci. Wasi menedżerowie próbują natomiast zniszczyć moją firmę, a przecież to ja im płacę”.

Agenci zgodnie uznali, że tak to nie powinno wyglądać. Liniger wiedział, że oto dostał szansę, aby z każdym z nich zacząć od nowa. Mógł zaproponować im swobodę wyboru — zostają z nim albo odchodzą. „Zróbcie, jak chcecie — powiedział, przerywając panującą ciszę. — RE/MAX sobie poradzi. Jeśli ktoś postanowi odejść, niech zapłaci składkę za ostatni miesiąc, a ja przekażę mu jego listę nieruchomości na sprzedaż”.

Agenci nie zdecydowali się na to rozwiązanie. Liniger wykazał się wielką odwagą i szczerze odniósł się do ich największych obaw, dzięki czemu przestały się one wydawać takie straszne.

„Zostajemy z tobą — powiedział jeden z nich. — Bardzo ciężko pracowaliśmy, aby zbudować tę firmę. Nie zrezygnujemy z tego”.

„W porządku — odparł Liniger. — Dziękuję za te słowa. W takim razie czas wracać do pracy”.

Godzinę później w gabinecie Linigera zjawiała się cała ósemka menedżerów. Byli ewidentnie podminowani. „Wygrałeś — stwierdzili. — Oto nasze wypowiedzenia”.

Dla Linigera był to jeden z najtrudniejszych i najbardziej wyczerpujących dwudziestoczworgodzinnych okresów w życiu. Spojrzał na ósemkę menedżerów i od razu dostrzegł ich słabość. „Posłuchajcie — powiedział nie bez emocji. — Tu nie chodzi o to, kto z kim wygra. Nie winię was za to, co zrobiliście. Naprawdę was nie winię. Przez ostatnie dwa lata na nikogo nie spadło tyle pomyj co na was. Wiem też, że niełatwo się ze mną współpracuje. Dajcie spokój, uratowaliśmy

dzisiaj tę firmę. Bez was jej nie poprowadzę. To nie jest dobry moment na składanie wypowiedzeń. Idą lepsze czasy. Szkoda, żebyście rezygnowali teraz, gdy jesteście tak blisko sukcesu”.

Mało nie brakowało, a zgromadzonym stanęłyby w oczach łzy. Cóż mogli zrobić innego, jak uczcić to toastem? Otworzyli butelkę czegoś mocniejszego i siedli do rozmowy. Jedni płakali, inni się śmiali. Wylewali swoje uczucia, neutralizowali gniew śmiechem. Dotychczasowe obawy się rozwiały. Cała rewolta niemal natychmiast zaczęła nabierać właściwego kontekstu — stała się jeszcze jednym barwnym wydarzeniem w historii wielkich i szalonych bitew, które mieli stoczyć w walce o wspólną sprawę. Oczywiście już wcześniej w firmie zdarzały się kłótnie i karczemne awantury. Padały groźby, w ludziach wzbierała furia. Dochodziło do przepychanek, toczyła się walka o władzę. Zwykle jednak dość szybko zapominano o wszelkich animozjach. Ta sytuacja należała do najpoważniejszych i najtrudniejszych, jednak w szerszym kontekście okazała się tylko jednym z czynników, które umożliwiły firmie przetrwanie. Zgromadzeni dopili drinki i poklepalili się po plecach, łącząca ich więź została odtworzona. Uznali, że czas wrócić do pracy i na nowo podjąć walkę z konkurencją. Znowu byli jednym zespołem, który musiał przeciwstawić się całemu światu.

Piknik religijny

Dennis Curtin nie mógł wiedzieć, w co się pakuje. Szybko się jednak zorientował w sytuacji, a mimo to został. Jako pierwszy zdecydował się na zakup franczyzy RE/MAX. Pojawił się w październiku 1975 roku, czyli w pół roku po rewolcie menedżerów oddziałów, w idealnym momencie, aby dać firmie impuls niezbędny do przetrwania kolejnego wielkiego kryzysu.

Curtin pochodził z Kansas City i do branży handlu nieruchomościami trafił trochę przez przypadek. Po studiach chciał zostać maklerem, wszystko jednak wskazywało na to, że firma, w której się zatrudnił, nie przetrwa trudnej recesji 1973 roku, przeszedł więc do niewielkiej rodzinnej firmy prowadzonej przez ojca i syna, zajmującej się handlem nieruchomościami. Został kierownikiem jednego z jej oddziałów. Firma była mała, ale stawiała sobie ambitne cele. Kładła

duży nacisk na intensywne szkolenie agentów i w pewnym momencie jej kierownictwu zaczęło przeszkadzać, że najlepsi agenci przenoszą się do bardziej znanych agencji.

Curtin i jego partnerzy zaczęli poszukiwać lepszego modelu biznesowego. Ich uwagę przykuł artykuł opublikowany w „Kansas City Star”. Opisywał pewnego człowieka, który przyjął model 100-procentowej prowizji i założył agencję Real Estate 100. W artykule pojawiła się też wzmianka o firmie RE/MAX z Denver, w której zrodziła się cała ta koncepcja. Curtin zadzwonił do Linigera i powiedział mu, że on i Jim Donaldson, syn jego szefa, chcieliby się z nim spotkać i wymienić przemyśleniami. Liniger nie miał pojęcia, kim są ci ludzie i dlaczego chcą z nim rozmawiać, ale i tak zgodził się z nimi spotkać. Chłopaki z Kansas City wsiedli więc w samolot i polecili do Denver.

Do wizji rozmowy z Linigerem i wymiany przemyśleń podchodził z ogromnym zapalem, ten jednak szybko opadł, ponieważ Dave miał ich odebrać z hotelu Marriott, ale się spóźnił. Wreszcie pod hotel podjechał poobijany samochód z pięknią przednią szybą, z którego wysiadł mężczyzna w kurtce lotniczej. *To na tego faceta marnowaliśmy pieniądze?*, pomyślał Curtin. Z przodu siedziała również Gail Main, więc Curtin i Donaldson zapakowali się do tyłu, aby udać się w krótką podróż do siedziby RE/MAX. W ciągu piętnastu minut drogi Curtin i Donaldson zdążyli rozstać się z przekonaniem, że oto popełnili poważny błąd. Uwierzyli, że mają do czynienia z niezwykle oryginalnym wizjonerem. Liniger prezentował naprawdę zdumiewające przemyślenia na temat przyszłości branży handlu nieruchomościami oraz sposobu pozycjonowania agencji RE/MAX.

Curtin i Donaldson wykazywali poważne zainteresowanie współpracą, więc negocjacje ruszyły jeszcze tego samego wieczoru w pokoju hotelowym Curtina. Liniger, Gail Main i Bob Fisher stawiali twarde warunki. Na początek zażądali astronomicznego wpisowego w kwocie 250 tysięcy dolarów. Tymczasem ojciec Donaldsona, który uczestniczył w negocjacjach przez telefon, chciał dostać franczyzę na Kansas City za darmo. Padało wiele trudnych do zbitcia argumentów, więc rozmowy się przeciągały. Curtin zasnął na łóżku. Gdy obudził się w środku nocy, Donaldson i Liniger ciągle jeszcze negocjowali warunki współpracy. Rano ojciec Donaldsona zrezygnował z dalszych rozmów. Jako

tradycjonalista, przyzwyczajony do określonego trybu postępowania, nie potrafił przejść do porządku dziennego nad myślą, że jego firma miałaby zmienić nazwę na RE/MAX. Donaldson i Curtin, rozczarowani, wrócili do domu z niczym.

Minęło pół roku. Recesja ciągnęła wszystkich na dno. Sprawy rysowały się w bardzo nieciekawych barwach nie tylko dla agencji RE/MAX, ale też dla całej branży handlu nieruchomościami. Firmie Linigera udawało się jednak osiągać wzrost dzięki niezachwianej koncentracji na najważniejszych wskaźnikach oraz dzięki pasji, z jaką upowszechniała one swoje marzenie. Firma Curtina wstrzymała wypłacanie prowizji. Curtin był świeżo po ślubie i miał małe dziecko, zaczął więc rozglądać się za pracą, która zapewniłaby mu większe możliwości. Ciągle miał w pamięci wizję RE/MAX, postanowił więc ponownie zadzwonić do Linigera.

„Nie wiem, czy mnie pamiętasz — powiedział Curtin do słuchawki — ale odszedłem z mojej dotychczasowej firmy. Zastanawiam się, czy byłbyś zainteresowany sprzedażem mi franczyzy RE/MAX?”.

„Pewnie — odparł Liniger, po czym zakrył słuchawkę dłonią i krzyknął: — Hej, czy ktoś wie, co to jest franczyza?”.

Curtin znów poleciał do Denver, tym razem z książeczką czekową. Do południa tego samego dnia został pierwszym nabywcą franczyzy RE/MAX. Resztę dnia brał udział w szkoleniach prowadzonych przez Linigera i kilka innych osób. Wieczorem Dave zaprosił go na kolację do domu Gail Main. Posiłek przebiegał w miłej atmosferze. Curtin czuł się jak u siebie, towarzystwo też mu odpowiadało. Zanim jednak wrócił do hotelu, na podjeździe dogonił go Liniger i odciągnął na bok.

„Proszę, to twój czek — powiedział Curtinowi. — Niestety nie mogę go przyjąć”.

Curtin był w szoku. „O czym ty mówisz?”, zapytał w przekonaniu, że w jakiś sposób nie udało mu się spełnić oczekiwań Linigera.

„Zupełnie nie o to chodzi — zapewnił go Dave, po czym dodał: — Otrzymałem dzisiaj kiepskie wieści. Wierzyście depczą nam po piętach. Jutro złożą wnioski o naszą upadłość. »Denver Business Journal« napisze o tym na pierwszej stronie”.

Curtin nie mógł w to uwierzyć. „Co zamierzasz zrobić?”, zapytał.

Liniger wzruszył ramionami i odparł: „Na jutro mam zaplanowane spotkanie sprzedażowe ze wszystkimi moimi ludźmi. Powiem im po prostu, że to koniec. Zrobię, co w mojej mocy, aby chronić należne im prowizje, ale nawet to może się okazać trudne. Jeśli chcesz, możesz przyjść”.

Curtin miał poczucie, że nie powinien tak łatwo rezygnować z przedsięwzięcia, którego nieomal sam został członkiem, więc zdecydowanie potwierdził chęć udziału w tym spotkaniu. Liniger oświadczył mu na to, że przyjedzie po niego o szóstej rano.

Liniger był zmęczony i przekonany, że oto nadszedł koniec. Rano pojechał z Curtinem na spotkanie. Oczywiście gdy tylko podjechali pod restaurację, w której miało się odbyć spotkanie, ich wzrok od razu przykuły koszarne nagłówki na jedynce „Denver Business Journal”. Słowa „RE/MAX” i „bankructwo” aż kłuły w oczy. Liniger wrzucił ćwierćdolarówkę do automatu z gazetami i wyciągnął z niego wszystkie egzemplarze, żeby nikt, kto dotąd nie widział jeszcze najnowszego wydania gazety, już go nie zobaczył. Curtin wszedł z Linigerem na spotkanie. W sali zgromadziło się blisko pięćdziesiąt osób. Potem wydarzyło się coś, co na zawsze zapadło mu w pamięć.

Liniger stanął przed zebranymi i powiedział im, co się stało. Przedstawił przy tym skrajnie nieprawdopodobną, żeby nie powiedzieć szaloną wersję wydarzeń. Nikt ze zgromadzonych nie słyszał w życiu niczego dziwniejszego. Liniger stwierdził, że gazety usiłują doprowadzić do upadku ich firmy. „Wierzcie mi, naprawdę próbowaliśmy. Przykro mi, że się nie udało”.

Wszyscy oniemieli. Pomimo wszystkich dotychczasowych trudności nikt nie spodziewał się, że firma upadnie, a tymczasem teraz Liniger oświadczał publicznie, że to koniec. Posypały się pytania, w których wyraźnie pobrzmiwała wrogość.

Gdy emocje sięgnęły zenitu, Grant Goodson, dobrze ubrany, elegancki i obyty agent ubezpieczeniowy, który jako jeden z pierwszych poparł pomysł Linigera, wstał i przemówił. „Dave’a Linigera znam już parę lat — zaczął. Agenci ucichli, chcąc go wysłuchać. — To porządny facet. Muszę przyznać, że sam wierzę w koncepcję RE/MAX. Wierzę, że to skuteczny model. Wierzę w Dave’a i Gail. I zamierzam w tym wytrwać”.

Następny odezwał się rosły mężczyzna, mierzący blisko dwa metry, który z powodu charakterystycznego południowego akcentu brzmiał trochę jak kaznodzieja baptystów: „Wiecie co, zajmuję się handlem nieruchomościami od ponad dwudziestu pięciu lat. Pracowałem w tym czasie dla sześciu różnych agencji. RE/MAX to największe cholerstwo z nich wszystkich. Co kwartał wybucha tu jakiś wielki kryzys. Nie pamiętam takiego spotkania sprzedażowego, na którym byśmy się nie kłócili i nie śmiali, czasem równocześnie. Nie wiem jak wy, ale ja się nigdzie nie wybieram. Za nic w świecie nie zrezygnuję z możliwości przekonania się, jak to wszystko się ułoży”.

Wszyscy się roześmiali, choć niektórzy śmiali się przez łzy. Curtin obserwował emocje panujące w trakcie spotkania i nie do końca potrafił w to wszystko uwierzyć. Czuł się trochę tak, jak gdyby uczestniczył w pikniku religijnym w kościele baptystów, podczas którego dochodzi do odrodzenia grzeszników. Ani się obejrzał, gdy stał przed innymi i sam do nich przemawiał. Miał nieodparte wrażenie, że powinni go wysłuchać.

„Wiem, że mnie nie znacie. Nazywam się Dennis Curtin i pochodzę z Kansas City. Właśnie kupiłem franczyzę RE/MAX. Wczoraj wieczorem Dave Liniger zwrócił mi mój czek. Powiedział, że będę potrzebował tych pieniędzy, bo skoro dołączyłem do RE/MAX, ja również zostanę zaatakowany. Przyznam, że nie mam pojęcia, jakiego rodzaju organizację tu zbudowaliście, wiem tylko, że osiągnęliście coś naprawdę niesamowitego”. Wręczył czek Linigerowi i powiedział: „Proszę, potrzebujesz tych pieniędzy bardziej niż ja, choćby na prawników. Jestem twoim pierwszym franczyzobiorcą”.

Deklaracja Curtina stała się punktem kulminacyjnym spotkania. Deklaracje lojalności składane przez członków organizacji to jedno, sytuacja przedstawia się natomiast zupełnie inaczej, gdy takie wyznanie wiary składa zupełnie obca osoba. Wśród zgromadzonych niemal natychmiast zapanował powszechny optymizm. „Pieprzyć to! — krzyknął któryś z agentów. — Idźcie ratować firmę, a my pójdziemy sprzedawać domy. Nie opuścimy was teraz. Pokażmy tym draniom, gdzie raki zimują”.

Liniger, Gail Main i Bob Fisher, podniesieni na duchu tym zastrzykiem optymizmu, opuścili restaurację z poczuciem odpowiedzialności

spoczywającej na nich jako na liderach tego przedsięwzięcia i zabrali się do pracy, aby ratować RE/MAX. W ich głosach dało się słyszeć emocje i energię charakterystyczne dla pikniku religijnego. W ciągu 48 godzin udało im się przekonać wszystkich wierzących oraz wszelkie inne osoby, które należało przekonać, że RE/MAX nie tylko wykaraska się z kłopotów, ale że będzie też w stanie odnosić wielkie sukcesy.

Dla Dennisa Curtina był to jeden z najważniejszych i najbardziej emocjonalnych dni w życiu. Czuł się tak, jak gdyby dogłębnie poznał tę firmę, jak gdyby przy tej jednej okazji doświadczył jej najtrudniejszych chwil i najbardziej pierwotnych uczuć z nią związanych. Tamtego tygodnia wyjechał z Denver całkowicie odmieniony. Ten wyjazd wiele nauczył go o przywództwie, biznesie oraz koncepcji jednoczenia się z innymi we wspólnej sprawie. Wniosków tych miał już nigdy nie zapomnieć. Spotkanie ze sprzedawcami pełniło jednocześnie funkcje terapeutyczne i spajające. Trzy godziny skarg i pytań, odpowiedzi i deklaracji, obietnic i przyrzeczeń. Ponad połowę uczestników spotkania stanowiły kobiety, co nadal było jeszcze dość niecodzienne w zdominowanej przez mężczyzn branży obrotu nieruchomościami. Ich obecność w pomieszczeniu spowodowała, że również mężczyźni bardziej otwarcie opowiadali o swoich uczuciach.

Liniger przyznał się do porażki, a jego szczere wyznanie słabości doprowadziło do rozładowania nagromadzonej złości i rozczarowania. Curtin zaobserwował, że w ciągu godziny w liderze RE/MAX zaszła jakaś zmiana. Ze stojącego przed ludźmi sukinsyna przeobraził się w „naszego sukinsyna” — niech nikt spoza naszej organizacji nawet nie próbuje mu podsłakiwać. Mężczyzna, który jeszcze dzień wcześniej usiłował zwrócić Curtinowi czek i sprawiał wrażenie przytłoczonego całą sytuacją, wydawał się najpotężniejszym człowiekiem, z jakim Curtin miał kiedykolwiek do czynienia. „Skloniłem was do wstąpienia na nową ścieżkę kariery zawodowej — powiedział Liniger na zakończenie. — Zaryzykowaliście i postawiliście na mnie, postawiliście na tę firmę. Część z was odeszła z najlepszych agencji. Obiecuję, że dopóki wy mnie wspieracie, jak też będę was wspierał. Trzymajmy się tego, a nic nie zdoła nas pokonać. Uda nam się”.

Curtin zdawał sobie sprawę, że został świadkiem chwili, w której firma RE/MAX mogła upaść i zakończyć działalność. Tymczasem

funkcjonowała dalej dzięki nieustępliwości i uporowi, chęci osiągnięcia czegoś nowego i czegoś wielkiego, a także dzięki poczuciu braterstwa w obliczu przytłaczających przeciwności. Tamtego dnia Curtin zrozumiał sens motto: *Wytrwałość pozwala nam zwyciężyć*.

Jak generał z generałem

W wyniku osobistej przemiany, do której doszło tamtego październikowego dnia w 1975 roku, Liniger bynajmniej nie stracił dotychczasowego nieokreszania. Nie wyzbył się zachowań charakterystycznych dla człowieka, który nieustannie toczy jakąś walkę. Tamto spotkanie stało się źródłem sukcesu agencji. Od tamtej pory w firmie pojawiła się jakby zupełnie nowa energia.

Członkowie zespołu Crack Marketing Team wyruszyli w drogę, a Gail, Fisher i Jesperson zostali, aby strzec fortu w Denver. Z czasem granica między ich życiem zawodowym a osobistym zacierała się coraz bardziej. Wspólnie stawiali czoła problemom małżeńskim (i rozwodom), w gorszych okresach nocowali u siebie na kanapach. Wzajemnie się sobą opiekowali, gdy z powodu kłopotów rodzinnych czy zdrowotnych ktoś na pewien czas wypadał z obiegu. Pracowali codziennie do późnego wieczora, potem razem pili, a następnego dnia wczesnym rankiem stawiali się w pracy. W pracy i poza nią byli nierozłączni. Kupowali jachty i samochody kempingowe, by móc razem jeździć na rodzinne wakacje. Siłą rzeczy zostali najlepszymi przyjaciółmi.

Działalność na terenie Kolorado błyskawicznie się rozwijała. W 1976 roku z pomocą Dennisa Curtina otworzyli pierwszy oddział franczyzowy w Kansas City. Ich biura pojawiły się również w Calgary w kanadyjskiej prowincji Alberta oraz w Waszyngtonie. W ciągu dwóch lat RE/MAX rozrósł się do stu oddziałów franczyzowych. Na początku 1977 roku firma podzieliła kraj na regiony i rozpoczęła sprzedaż franczyz głównych. Każdy nowo otwarty region przechodził początkowo przez ten sam okres trudności. Należało liczyć się z kampanią pisania listów, anonimowymi zarzutami i plotkami o nieetycznym postępowaniu. Ta niemal śmieszna przewidywalność zachowań konkurentów dawała właścicielom oddziałów regionalnych odwagę i pomagała im wytrwać w dalszej walce. Im bardziej RE/MAX się rozwijał, tym

bardziej skomplikowane procesy zarządzania należało wprowadzać. Umowy franczyzowe, które kiedyś spisywano na serwetkach albo na kartach z notesu, stawały się stopniowo coraz dłuższe. Za każdym razem, gdy pojawiał się jakiś problem, do wzoru umowy dodawano nowe zapisy albo poprawiano dotychczasowe. Firma przeobrażała się w istny dom wariatów, który niemal wymykał się spod kontroli — cały czas potrafiła jednak odmieniać życie tworzących ją ludzi i pozyskiwać nowych wyznawców swojego marzenia.

Jedną z takich osób był Frank Polzler, Austriak, który w wieku dwudziestu lat wyemigrował do Kanady. Prawie nie mówił po angielsku, a w kieszeni miał ledwie 30 dolarów. Przez pięć lat miał się różnych przypadkowych zajęć w Toronto, aż wreszcie trafił do branży obrotu nieruchomościami. Po roku sprzedawania domów w 1959 roku wykupił licencję pośrednika i nauczył się wszystkiego, co należało wiedzieć o tej działalności.

W 1967 roku Polzler założył własną firmę, Polzler Real Estate. Wkrótce zatrudniała ona sto sześćdziesiąt osób w sześciu biurach. Pod koniec lat siedemdziesiątych Polzler uświadomił sobie jednak, że bez względu na to, co będzie robić i w jaki sposób będzie zabiegać o przetrwanie, jego organizacja pozostaje skazana na działalność w skali regionalnej. Inaczej niż w Stanach Zjednoczonych, na kanadyjskim rynku dominowały duże firmy o zasięgu ogólnokrajowym. Polzler wiedział, że rozwijać się może jedynie pod szyldem znanej marki.

Wśród pracowników Polzlera znajdował się młody menedżer, Walter Schneider. Miał zaledwie dwadzieścia cztery lata i dopiero niedawno skończył studia, a mimo to Polzler zdążył już awansować go na kierownika ds. rozwoju i szefa działu szkoleń. Schneider był człowiekiem o nastawieniu korporacyjnym i dążył do nadania branży handlu nieruchomościami bardziej profesjonalnego wizerunku. Wspierał więc Polzlera w poszukiwaniu jakiegoś innowacyjnego produktu, czegoś, co pozwoliłoby przełamać dominację dużych międzynarodowych agencji na kanadyjskim rynku handlu nieruchomościami.

W 1979 roku Polzler i Schneider pojechali do Detroit na branżowe sympozjum. Polzler umówił się na lunch ze znajomym, pracownikiem dużej agencji, zatrudniającej ponad tysiąc sprzedawców w stanie Michigan. Wypytywał go o nowe trendy w branży. Dowiedział się,

że coraz większą rolę odgrywa technologia, a firmy nabierają coraz bardziej korporacyjnego charakteru. Oddziały franczyzowe miały się rozrastać, ponieważ małe i nieznane firmy potrzebowały znanej marki, lepszych szkoleń oraz lepszej organizacji prowadzonej działalności. To ostatnie stwierdzenie zwróciło szczególną uwagę Polzlera, postanowił on więc drążyć ten temat: „Czy znalazłeś coś konkretnego, co warto by sprawdzić?”. Jego znajomy skinął głową. „W Denver funkcjonuje niewielka agencja sprzedająca franczyzy, RE/MAX. Zatrudniają tylko znanych i dobrych agentów. Robią tam olbrzymie postępy”.

W tamtym okresie z firmą RE/MAX współpracowało zaledwie kilka tysięcy osób. Polzler i Schneider wrócili do zajęć związanych z sympozjum i żaden z nich nie wspomniął o nowej agencji ani słowem. Polzler wrócił do tematu w samochodzie, podczas pięciogodzinnej podróży powrotnej. „Pamiętasz, jak nazywała się tamta firma sprzedająca franczyzy?”, zapytał. Schneider doskonale wiedział, o którą agencję chodzi. „RE/MAX — odpowiedział, po czym dodał: — Ty też nie możesz przestać o tym myśleć, co? Może przyjrzałbyś im się trochę bliżej, jak już wrócimy do domu?”.

Schneider znalazł informacje o firmie Linigera w jednym z czasopiśmie. Napisał do niego list, ale z uwagi na niepoprawny adres przesyłka została zwrócona nadawcy. W międzyczasie poleciał do Calgary, aby zobaczyć tamtejszy oddział RE/MAX. Ludzie z Calgary otworzyli już kilka biur i przez cały czas rozwijali działalność. Ich entuzjazm i optymizm tylko wzmożyły zainteresowanie Schneidera i Polzlera. Pierwszy z nich postanowił porozmawiać bezpośrednio z ludźmi z Denver. Wspólnie skontaktowali się z Gregiem Gilmorem, tamtejszym najlepszym sprzedawcą, i umówili się na spotkanie.

Firma RE/MAX zrobiła na nich naprawdę świetne wrażenie i tylko jedna rzecz budziła ich zastrzeżenia — otóż nigdzie nie można było znaleźć Linigera. Polzler i Schneider zakładali, że umówili się z nim na spotkanie. Liniger zapatrywał się na to inaczej. Był zbyt zajęty, zbyt dużo podróżował i zajmował się naraz zbyt wieloma sprawami, aby gwarantować spotkanie komuś, kto chciał tylko porozmawiać o jego firmie. Polzler zostawił mu krótki liścik: „Przyjechałem się z tobą spotkać jak generał z generałem, ale ty nie chciałeś się ze mną widzieć”. Zespół z Toronto wrócił do domu rozczarowany i sfrustrowany.

Liniger miał sobie za złe, że się z nimi rozminął, ale był też zdeenerwowany. W liściku dostrzegł coś, co go mocno zakłóło, jakąś insynuację, która nie dawała mu spokoju. Poleciał więc do Toronto, a następnie wsiadł w taksówkę i pojechał do biura Polzlera. Pan Polzler był akurat na spotkaniu. Liniger się nie przejął i po prostu ominął jego sekretarkę. W pomieszczeniu, do którego wszedł, zobaczył trzech mężczyzn. „Który z was nazywa się Frank Polzler?”, zapytał władcym tonem. „Ja”, odparł Polzler. „Nazywam się Dave Liniger i przeleciałem z Denver do Toronto, żebyśmy mogli spotkać się osobiście, gdyż takim właśnie jestem generałem. A teraz wracam do domu”. Liniger odwrócił się na pięcie i wyszedł z pomieszczenia równie nagle, jak się w nim znalazł.

Polzler i Schneider zaniemówili. Co się właśnie stało? Nigdy wcześniej nikogo takiego nie poznali. A może to było jakieś nieporozumienie? Podskoczyli i wybiegli za Linigerem, dzięki czemu złapali go, gdy wsiadał do taksówki. Dave ciągle jeszcze kipiał ze złości, więc załagodzenie całej sytuacji wymagało licznych wyjaśnień i kontrwyjaśnień. Ostatecznie uzgodnili, że Liniger zostanie w mieście na noc w celu omówienia możliwego zakupu franczyzy RE/MAX przez firmę Frank Polzler Real Estate.

Przenieśli się do hotelu Harbor Castle Hilton, gdzie kontynuowali rozmowy w pustej sali konferencyjnej. Liniger odnosił wrażenie, że Polzler w ogóle nie pasuje do modelu RE/MAX. Miał typowo europejskie maniery, był starszy, niesamowicie uprzejmy i bardzo dystyngowany. Jego firmę niechybnie czekała porażka. Jemu samemu brakowało cech istotnych dla sukcesu modelu RE/MAX. Nie potrafił też przedstawić żadnych danych finansowych. Z kolei dwóch młodszych przedstawicieli firmy było zbyt młodych. Nie mieli żadnego doświadczenia z franczyzą. Jak jednak przekonał się Liniger, Polzlerowi w żadnym razie nie można było odmówić nieustępliwości — w tej kwestii Dave spotkał wreszcie równego sobie przeciwnika. Polzler chciał kupić prawa do całej wschodniej części Kanady i Liniger wreszcie zmiękł, godząc się przyjąć czek na 20 tysięcy dolarów.

„Dobra, to na czym polega to całe sprzedawanie francyz?”, zapytał Polzler.

Liniger chciał coś napisać, ale nie miał przy sobie długopisu. Hotel znajdował się akurat w remoncie, więc szklane blaty stołów pokrywał kurz. Liniger nakreślił więc palcem mapę Toronto na grubej warstwie kurzu, pociął miasto siatką, a następnie przedstawił swój pierwszy i najlepszy wykład poświęcony sprzedaży francyz. Potem wrócił do Denver.

Gdy dotarł na lotnisko, zadzwonił do Gail, już wtedy żałując swojej decyzji. „Nawaliłem — powiedział. — Nie powinienem być nic sprzedawać tym facetom. Nie mają najmniejszych szans”. Uznał tę swoją decyzję za największy błąd w życiu. Zważywszy na długą historię różnego rodzaju gaf, tego typu deklaracja stanowiła poważny powód do niepokoju. Potem okazało się jednak, że Liniger skrajnie się mylił. Ze wszystkich instynktownych decyzji, które podjął z myślą o firmie RE/MAX, akurat nawiązanie współpracy z Frankiem Polzlerem i Walterem Schneiderem miało się okazać tą najlepszą. Później Liniger sam opowiadał wszem wobec, że jego firmę „uratowali Kanadyjczycy”.

Zmiana strategii w imię wierności celowi

Tymczasem Polzler i jego ludzie zabrali się do pracy. Co by tu zrobić z połową kraju? Polzler skupił się na budowie własnego oddziału francyzowego, natomiast Schneider udał się w teren i zaczął sprzedawać francyzę innym przedsiębiorcom. Kupili prawa do obszaru rozciągającego się od Ontario w środkowej Kanadzie aż po Nową Fundlandię na burzliwym Północnym Atlantyku. Polzler pokładał w Schneiderze niesamowitą wiarę, ponieważ miał on rzadką umiejętność dostrzegania rozwiązań tam, gdzie inni widzieli tylko problemy. Być może brakowało mu nieco pewności siebie, z całą pewnością jednak nie motywacji i determinacji. Schneider zastanawiał się, czy przypadkiem nie rzucił się na zbyt głęboką wodę, nie miał jednak czasu się bać. Miał dwadzieścia pięć lat i po raz pierwszy w życiu podróżował po kraju jako przedstawiciel „prawdziwej firmy” i pomimo bardzo skromnego budżetu musiał jakoś nad tym wszystkim zapanować. Z czasem stał się też wytrawnym sprzedawcą.

Na początku jednak ze sprzedażą szło mu bardzo ciężko. Urząd regulujący handel nieruchomościami w Ontario nie wydał zgody na

wypróbowanie modelu 100-procentowej prowizji. Organ regulacyjny prowincji uznał to rozwiązanie za sprzeczne z prawem, a Polzler został poinformowany, że powinien w ogóle zapomnieć o tym modelu i nie zawracać nim głowy urzędnikom. Polzler, poirytowany, ale niezmiennie uprzejmy, poinformował, że porozmawia z prawnikiem. „Jeśli to faktycznie niezgodne z prawem, nie będę wam się naprzykrzał. Jeśli zaś wymaga tylko drobnych modyfikacji, które dostosują go do obowiązujących przepisów, to jeszcze tu wrócę”. Wierzył, że ma szansę wyjść z tej walki zwycięsko. Zdawał sobie sprawę, że nowy model odmieni oblicze branży handlu nieruchomościami. Po długich rozmowach i negocjacjach prawnych Polzler postawił na swoim. W ramach kompromisu zgodził się przewidzieć 5-procentową opłatę za obsługę dla pośrednika. W ten sposób model 100-procentowej prowizji w Kanadzie zaistniał jako model 95/5.

W kanadyjskiej branży handlu nieruchomościami Polzler cieszył się dobrą renomą i uznaniem, więc przyjęcie szyldu RE/MAX wzbudziło niemalą sensację. Jego konkurenci i współpracownicy dopytywali się, po co w ogóle podjął taką decyzję. Cóż takiego ma w sobie RE/MAX i na czym polega? Ludzie rozpaczliwie poszukiwali wówczas lepszych rozwiązań.

Na początku lat osiemdziesiątych w branży obrotu nieruchomościami nastał dotkliwy kryzys. Szczególnie trudna sytuacja zapanowała w Stanach Zjednoczonych, gdzie stopy procentowe sięgnęły w szczytowym okresie 18 procent. Bankrutowało wiele firm, które istniały na rynku od lat. Tymczasem innowacyjne podejście stosowane przez agencję RE/MAX uodparniało ją na recesję, ponieważ jej system opierał się na najlepszych agentach, lepiej przystosowanych do przetrwania.

Choć trudno w to uwierzyć, Schneider i Polzler sprzedali w pierwszym roku ponad trzydzieści francyz. Początkowo nawet nie zdawali sobie sprawy, jak wielki sukces udało im się osiągnąć. Dopiero gdy porównali się z innymi właścicielami regionów ze Stanów Zjednoczonych, zrozumieli, że udało im się uzyskać kosmiczny wzrost. Mniej więcej w połowie drugiego roku ich działalności Polzler zadzwonił do Linigera z nowym problemem. Zgodnie z wynegocjowanym kontraktem Polzler mógł sprzedać maksymalnie czterdzieści pięć francyz. „Dave, wydaje mi się, że sprzedamy ich ze sześćdziesiąt”. Liniger tylko

się zaśmiał. „Zapomnij o tej durnej umowie i sprzedawaj dalej”. Naabrał do Polzlera i Schneidera dużego zaufania, wykraczającego poza wszelkie zapisy umowne czy prawne. Nie chodziło tylko o ich sukcesy. Miał okazję obserwować ich w akcji i zrozumiał, że na początku całkowicie źle ich ocenił. Wiedział już, że nie tylko sobie poradzą, ale wręcz przełamiają dotychczasowe schematy.

Pozostała część firmy RE/MAX nie zdawała sobie sprawy z sukcesu Polzlera. Kanada była najdalej wysuniętym przyczółkiem, czymś w rodzaju Fort Apache na Dzikim Zachodzie. Nikt o nich nie słyszał. Latem 1983 roku Polzler pojawił się na zjeździe zorganizowanym w Kansas City. Grupka właścicieli oddziałów regionalnych siedziała przy barze i dyskutowała o tym, kiedy Liniger spłucze się do reszty. Polzler był zaskoczony negatywnym tonem tych spekulacji. Do tej pory nie miał okazji uczestniczyć w wewnętrznych rozgrywkach, te bowiem toczyły się na południe od granicy amerykańsko-kanadyjskiej. Poza tym rozwijanie własnej działalności pochłaniało go do tego stopnia, że nie miał głowy do takich rzeczy. Zasłyszane uwagi dość go poirytowały. „Właśnie dołączyliśmy do tej sieci — zaczął, gdy inni właściciele zapytali go o jego doświadczenia — ale idzie nam świetnie. Nie mam zamiaru uczestniczyć w tego rodzaju rozmowie. Panowie, wszyscy zbankrutujecie, jeśli nie zmienicie swojego podejścia. Może zamiast wymieniać się negatywnymi uwagami, poszlibyście między ludzi i coś sprzedali?”. To była ostatnia rozmowa, jaką z nimi przeprowadził. Wszyscy jej uczestnicy mieli ostatecznie zrezygnować ze współpracy z firmą RE/MAX. Polzler uważał, że im szybciej to się stanie, tym lepiej.

W Stanach Zjednoczonych RE/MAX przeżywał poważne trudności. Stopy procentowe kształtujące się na rekordowo wysokich poziomach zniechęcały konsumentów do zakupu domów. Agenci nie pobierali prowizji i nie mieli z czego płacić swoim pośrednikom, a ci nie mieli z czego płacić właścicielom oddziałów regionalnych. Właściciele regionalni nie płacili natomiast firmie RE/MAX. Gdyby nie pieniądze napływające z Kanady, firmie groziłby upadek. Zresztą nawet z kanadyjską pomocą ledwie przetrwała.

Rozstania

Na początku 1983 roku sprawy w Denver przybrały tak zły obrót, że z firmy odszedł Vinnie Tracey, szef ds. szkoleń. Powiedział Linigerowi, że chce się zająć czymś innym. Nie mógł mu podać prawdziwego powodu swojej decyzji, tak naprawdę jednak uważał, że RE/MAX nie może sobie pozwolić na zatrzymanie jego osoby. Gail i Liniger ciągle dawali mu podwyżki i nieustannie chwalili jego ciężką pracę, ale w rzeczywistości tej ciężkiej pracy dla niego nie starczało. Liczba zajęć wyraźnie zmalała. Kiedyś wykłady odbywały się mniej więcej raz na dwa tygodnie, a firma zatrudniała pięciu albo sześciu szkoleniowców. Teraz organizowano jedno zajęcia raz na trzy tygodnie i firma nie potrzebowała więcej niż trzech trenerów. Gdy ktoś z księgowości albo działu sprzedaży zachorował, Tracey natychmiast podejmował się go zastąpić — organizował wysyłki, porządkował materiały, robił właściwie wszystko. Rodzaj wykonywanej pracy nie odpowiadał jednak poziomowi jego wynagrodzenia i ta myśl nie dawała mu spokoju. Nie chciał już dłużej brać pieniędzy firmy za nic, więc im nakłamał. Powiedział, że nadarzyła mu się inna okazja, którą musi wykorzystać. Serce mu się krajało, ale odszedł.

W tym samym czasie nieswojo czuli się również Glenda i Don Hachenbergerowie. Wiedzieli, że firma powoli wychodzi na prostą, ale sytuacja wciąż wyglądała nieciekawie. Don stale podróżował. Ich życie przypominało nieustanną żonglerkę. Don należał do kierownictwa firmy, więc zdarzały się tygodnie, w których proszono go o rezygnację z wynagrodzenia, ponieważ firmie najzwyczajniej w świecie brakowało pieniędzy. Podobnie jak inni członkowie kierownictwa, Don miał kilka francyz. Zakładał, że nawet podróżując po kraju w ramach pracy zespołu Crack Marketing Team, będzie ich w stanie bez trudu dopilnować. Zarządzanie na pół etatu okazało się jednak po prostu niewystarczające w obliczu dotkliwego kryzysu panującego w branży handlu nieruchomościami. Glenda, jako szef firmy Special Effects, większość czasu poświęcała na wizyty w oddziałach RE/MAX, które nie były w stanie uregulować swoich należności finansowych. Jednocześnie usiłowała kierować swoją firmą. Pomagały jej w tym dzieci, pomagał jej nawet teść. Wierzyła w ideę RE/MAX oraz przede wszystkim w skupionych wokół niej ludzi, jednak miała coraz większy problem

z mentalnością intensywnej pracy, intensywnego imprezowania i intensywnego życia, która zdawała się stanowić siłę napędową dla wszystkich pozostałych. Gdy tylko nadarzyła się ku temu okazja, Glenda sprzedała firmę Special Effects. Zbudowała ją od podstaw i odniosła duży sukces w marketingowym świecie RE/MAX, zakończenie tej przygody przyjęła jednak ze sporą ulgą.

Właściciel oddziału fanchyzowego z Denver namawiał ją do podjęcia pracy w jego firmie i Glenda się w końcu zgodziła. Pomimo bliskiej współpracy z RE/MAX nie miała zielonego pojęcia o sprzedawaniu nieruchomości, postawiła więc na swoim biurku wielką misę z cukierkami i zadawała pytania wszystkim nowym kolegom, którzy podeszli, aby się poczęstować. Stwierdziła, że fajnie jest znaleźć się dla odmiany po drugiej stronie i poczuć się częścią większego zespołu. Niestety, Don i ona nadal nie potrafili odnaleźć szczęścia, na jakim im zależało. Don coraz bardziej męczył się całym tym podróżowaniem i powoli miał dość korporacyjnego stylu życia. W głębi serca był przedsiębiorcą. Gdy firma RE/MAX znajdowała się w najbardziej przedsiębiorczej fazie swojego rozwoju, Don każdego dnia odczuwał nowy przypływ energii. Teraz jednak RE/MAX się rozrastał i kierowanie organizacją stawało się coraz bardziej skomplikowane, więc praca nie była już tak ekscytująca. Jesienią 1983 roku Hachenbergerowie uznali, że najwyższy czas pomyśleć o jakiejś zasadniczej zmianie.

W październiku 1983 roku Glenda odebrała telefon od Boba Fishera. Mówił łamiącym się głosem. Od razu się zorientowała, że czeka ją trudna rozmowa. Po plecach przeszedł jej dreszcz.

„Wydarzył się okropny wypadek lotniczy — powiedział Fisher. — Gail jest ranna”.

Mój Boże, pomyślała Glenda. Tylko nie Gail. Potem Fisher wypowiedział słowa, których obawiała się najbardziej.

„Posłuchaj, nie wiemy, czy Gail przeżyje”.

Nigdy się nie poddawaj

Nikt o tym nie wiedział, ale Dave Liniger i Gail Main zamierzali się pobrać. Ich małżeństwa rozpadły się w pierwszych, najtrudniejszych latach funkcjonowania agencji. Właśnie wtedy oboje głęboko się

w sobie zakochali. Chcieli zorganizować ślub-niespodziankę, zabawną imprezę dla znajomych. Dla niepoznaki mieli zamiar rozesłać zaproszenia na uroczystą kolację w Chateau Pyrenees. Liniger zarezerwował restaurację i wszystko przygotował. Ślub miał się odbyć zaraz po powrocie z odbywającego się w Kanadzie zjazdu RE/MAX.

Na miejscu zamieszkali w ośrodku wypoczynkowym Deer Hearst w północnym Ontario. Frank Polzler zaprosił Linigera i Gail na krótką wycieczkę hydroplanem, który miał zabrać ich do jego nowego domku zlokalizowanego nad pobliskim jeziorem. Gail nigdy wcześniej nie leciała takim samolotem i bardzo chciała tego doświadczyć. Liniger zrezygnował z propozycji, ponieważ tego dnia chciał się jeszcze spotkać z kilkoma osobami. Start samolotu obserwował z nabrzeża. Znał się trochę na lataniu i odniósł wrażenie, że maszyna reaguje jakby zbyt ociężale. Wszedł do baru na drinka z kilkoma współpracownikami, ale przez cały czas nie mógł się pozbyć przeczucia, że wydarzy się coś złego.

Samolot miał do pokonania zaledwie 25 kilometrów, po czym bezpiecznie usiadł na tafli jeziora należącego do Polzlera. Pogoda nie za bardzo sprzyjała, uczestnicy wycieczki nie zamierzali więc pozostawać tam zbyt długo. Wsiadli na pokład samolotu i wyruszyli w drogę powrotną. Zaczęli rozpędzać samolot i oderwali się od wody, ale Polzler obserwował sytuację z narastającym zdumieniem. Stwierdził, że wznoszą się zbyt wolno. Pilot błędnie ocenił odległość niezbędną do bezpiecznego wzniesienia ponad poziom linii brzegowej. Nie mogło im się udać.

Zanim samolot zahaczył o drzewa, Polzler zdążył przełożyć przez głowę kamizelkę ratunkową. Śmigło wydawało dźwięki podobne do kosiarki, która z trudem przebija się przez zbyt gęstą roślinność. W wyniku uderzenia Polzlerem szarpnęło do przodu, a potem do tyłu. Samolot odwrócił się w powietrzu, po czym uderzył w ziemię. Polzler stracił przytomność. Gdy otworzył oczy, miał wrażenie, jak gdyby budził się z koszmaru. Potem jednak spróbował się poruszyć i poczuł przeszywający ból w boku i biodrze.

Liniger czekał w ośrodku wypoczynkowym. Wiedział, że od ich wylotu minęło już zbyt dużo czasu. Zadzwoił do miejscowego szpitala i zapytał, czy nie pojawiły się jakieś informacje o upadku samolotu. Wiedział, co może usłyszeć, więc obawiał się najgorszego. Powiedziano

mu, że owszem, rozbił się jakiś samolot. Karetki już jechały na miejsce. Wśród pasażerów maszyny były ofiary śmiertelne.

Ludzie przebywający nad jeziorem widzieli katastrofę i ruszyli na pomoc ofiarom. W momencie uderzenia w drzewa od maszyny odpadły oba skrzydła. Wszędzie unosił się zapach rozlanego paliwa. Spadający hydroplan zerwał linię wysokiego napięcia, więc chyba tylko cudem nie doszło do pożaru. Kadłub samolotu zgiął się w pół i zgniótł jak puszka sardynek. Pilot nie przeżył, udało się natomiast wydobyć Polzlera i Gail. Polzler odniósł ciężkie obrażenia, ale jego stan nie był krytyczny. Zdecydowanie gorzej wyglądała sytuacja Gail. Zamiast zabrać ją do miejscowego szpitala, karetka popędziła z nią do Sunnybrook w Toronto, szpitala specjalizującego się w leczeniu ofiar najcięższych wypadków.

Liniger nie odstępował od jej łóżka. Dla niego funkcjonowanie RE/MAX uległo wstrzymaniu. Lekarze powiedzieli mu, że Gail może się już nigdy nie obudzić, a jeśli się ocknie, to może już nigdy nie chodzić i nigdy nie być taka jak kiedyś. Liniger nie chciał im wierzyć i nie pozwalał, aby ktokolwiek mówił takie rzeczy w jej obecności. Czytał jej. Przyprowadził do niej w odwiedzinach ich golden retrievera. Odtwarzał jej nagrania motywacyjne. Przez cały czas do niej mówił. Nieustannie powtarzał jej, że wyjdzie z tego. „Poradzimy sobie z tym — mówił. — Jesteś silniejsza, niż myślisz. Dasz radę”.

Liniger odwiedził też Polzlera, który również wiele przeszedł, ale potrafił myśleć tylko o Gail. Miał polisę ubezpieczeniową i wiedział, że Liniger będzie potrzebował każdego grosza, aby Gail mogła przeżyć i wrócić do zdrowia. „Weź te pieniądze — powiedział Linigerowi. — Ja ich nie potrzebuję, ja sobie poradzę. Już niedługo znów będę chodził”. Miał zmiażdżone biodro i posiniaczoną nerkę, ale w porównaniu z Gail jego obrażenia okazały się nieznaczne. Ona bowiem doznała urazu głowy, częściowego paraliżu i licznych złamań. Choć znajdowała się w okropnym stanie, Liniger nie tracił wiary. Jako weteran wojenny wyznawał jedną, niepowtarzalną zasadę: nigdy dotąd nikogo nie zostawił na pastwę losu, więc z Gail też wszystko będzie dobrze.

Pozostali członkowie kierownictwa RE/MAX wiedzieli, że muszą zadbać o dalsze funkcjonowanie firmy. Pod pewnymi względami musieli przejąć obowiązki Linigera, zupełnie jak gdyby on również znajdował się na pokładzie samolotu w momencie katastrofy. Fisher codziennie

dzwonił do Linigera. Chciał odwiedzić Gail, zresztą wszyscy chcieli. Jej szpitalny pokój wypełniały kwiaty nadsyłane z różnych oddziałów RE/MAX. Liniger powiedział Fisherowi, że ma nie przylatywać — że jest potrzebny w Denver. Fisher zignorował to polecenie i zjawił się w Toronto. „Ona jest również moją przyjaciółką”. Gdy wszedł do szpitalnej sali, przeżył szok. Pacjenci z ciężkimi obrażeniami głowy nie leżą w standardowych łóżkach. Kładzie się ich na specjalnych łóżkach przypominających brodziki dla dzieci. Chodzi o to, aby mogli się swobodnie rzucać w okresie największego obrzęku mózgu, gdy dochodzi do kształtowania się nowych połączeń motorycznych. Fisher stał przy łóżku Gail i rozmawiał z Linigerem, który wydawał mu się bardziej nieprzejeđnany niż zwykle. Gail z tego wyjdzie. Jej stan się poprawia. Trzeba przetrwać najgorsze, potem można będzie myśleć o powrocie do zdrowia. Liniger planował, że gdy stan Gail się ustabilizuje, znajdzie jakiś sposób, aby przetransportować ją do Craig Hospital w Denver. Znajdował się tam najlepszy oddział leczenia urazów głowy w całych Stanach Zjednoczonych.

Gail musiała chyba wyczuć, że obaj znaleźli się w jej pokoju. Jej słowa były ciche i bełkotliwe, ale zrozumiałe.

„Cześć, Fish — powiedziała. — Masz dla mnie piwo?”.

Fisher i Liniger płakali.

Gail została przetransportowana specjalnym samolotem do Craig Hospital w Denver. Zaczęły się długie miesiące rehabilitacji i stopniowego powrotu do zdrowia. Wymagało to od Gail wypracowania zupełnie nowej rutyny. Od lekarzy usłyszała, że powinna przyzwyczajać się do myśli o życiu na wózku inwalidzkim. Ona zaś, z trudem wypowiadając kolejne słowa, przez cały czas im powtarzała, że się mylą — że kiedy wyjdzie ze szpitala, zrobi to na własnych nogach.

Liniger spędzał z nią każdy dzień, ale nie zapomniiał o swojej firmie. Sprzedaż praw do regionu Nowej Anglii negocjował z Frankiem Polzlerem w szpitalu w Toronto. Pozostawał na bieżąco z wszystkimi zapadającymi decyzjami, śledził przebieg ważniejszych spotkań. Całą nieprzeciętną siłę woli skupiał jednak na pomocy Gail. Ona go potrzebowała. RE/MAX jej potrzebował. Obiecał sobie, że dopilnuje jej powrotu do zdrowia. Codziennie ktoś pojawiał się u nich z wizytą. Odwiedzający starali się w ten sposób wspomóc Linigera. Pilnowali,

aby nie zapominał jeść. Zabierali go na drinka i robili dosłownie wszystko, aby choć na chwilę opuścił mury szpitala. Dostarczali mu nowe książki do czytania. Fisher ze zdumieniem obserwował, z jak wielkim zapalem Liniger oddaje się lekturze. W kolejnych kilku miesiącach przyswoił wiedzę odpowiadającą pełnym studiom MBA. Czytał wszystkie książki biznesowe, jakie tylko wpadły mu w ręce. Z każdej z nich wyciągał jakieś cenne wnioski i przyswajał jakieś wartościowe koncepcje.

Odpowiedzialność za codzienne funkcjonowanie firmy przejęli Fisher i Jespersion, którzy połączyli siły. Formalne tytuły i tak nic w ich firmie nie znaczyły — wszyscy robili to, co akurat trzeba było zrobić. Pod pewnymi względami w tym trudnym okresie zachowanie koncentracji przychodziło im z większą łatwością. Tragedia i wysoka stawka, o którą toczyła się teraz gra, stanowiły dodatkowy czynnik skupiający uwagę — należało po prostu stawiać nogę za nogą i nie oglądać się za siebie. Z powodu recesji i wysokich stóp procentowych firma znajdowała się w krytycznej sytuacji finansowej. Inne firmy z branży, które stosowały model franczyzowy, w szybkim tempie się zwijały — zrywały umowy z franczyzobiorcami, którzy nie uiszczali należnych opłat. RE/MAX nie chciał tego robić, wychodząc z założenia, że zbudowanie całej sieci wymagało bardzo ciężkiej pracy. Firma wierzyła w swoich ludzi. Dopóki franczyzobiorcy utrzymywali aktywny kontakt z firmą i informowali centralę o swoich planach i zamiarach, a przy tym wpłacali choćby po 5 dolarów miesięcznie, mogli liczyć na wsparcie z góry. Pod wpływem wypadku Gail wcześniej przytłaczające wyzwania nagle zaczęły się wydawać mało istotne. Wszyscy zaczęli zupełnie inaczej patrzeć na życie. To było szczęście w nieszczęściu — wszyscy jeszcze bardziej się zjednoczyli i zacieśnili dotychczasowe więzi.

W marcu Gail mogła powiedzieć, że najgorsze już minęło. Wyszła ze szpitala, o lasce i w ortezach, ale jednak o własnych siłach. Lekarze i pielęgniarki mówili o spektakularnym powrocie do zdrowia. Większość ludzi cieszyłaby się, że żyje, Gail tymczasem chciała wrócić do gry, a Liniger nie miał zamiaru jej do tego zniechęcać. Tamtego roku coroczny zjazd członków RE/MAX odbywał się w Orlando na Florydzie, więc Liniger zatrudnił specjalną pielęgniarkę i wynajął specjalny samolot, aby Gail również mogła wziąć w nim udział. Kiedy w dniu

otwarcia zjazdu pojawiła się na scenie z głową ogoloną z jednej strony, ale z anielskim uśmiechem na twarzy, na sali rozległ się huragan oklasków. Ten cud powrotu do zdrowia nie miał wyłącznie wymiaru jednostkowego — wszystkim członkom organizacji udzieliło się to poczucie, że wszystko jest możliwe. Przez minione dziesięć lat RE/MAX zmagał się z tak wieloma problemami i przeżywał tak wiele trudnych chwil, że niewiele osób spoza wewnętrznego kręgu dawało organizacji jakiegokolwiek szanse na przetrwanie. Pośród całego tego aplauzu i łez pojawiło się przekonanie, że agencja, którą z takim trudem dotąd budowali, wreszcie wyszła na prostą. Tak naprawdę przybyli na zjazd potrzebowali na to tylko jednego dowodu — dowodu, który uśmiechał się do nich ze sceny.

Reszka — ty wygrywasz

Gail i Dave Liniger nigdy nie dotarli do Chateau Pyrenees, gdzie planowali wziąć ślub. W 1984 roku pobraли się u siebie w biurze. Czyż nie było to idealne miejsce? Ślubu udzielił im Steve Woolley, jeden z ich wiceprezesów, jednocześnie piastujący funkcję biskupa w Kościele mormonów. Wszyscy żartowali sobie, że Liniger zatrudnił go po to, aby mieć Boga po swojej stronie. Pan i pani Liniger złożyli przysięgę w obecności swoich przyjaciół, a potem wszyscy przeszli na drugą stronę ulicy na kolację. Panowie grali w Pac-Mana, nową grę wideo, która cieszyła się wówczas wielką popularnością. Całe wydarzenie odbyło się bez pompy, a mimo to było przepięknie. Wyjątkowości nadawał mu fakt, że w ogóle do niego doszło.

Liniger się zmienił, podobnie zresztą jak wszyscy inni. Gdy ma się trzydzieści kilka lat i zajmuje się czymś tak wspaniałym jak rozwijanie firmy, latanie po kraju, ubijanie interesów czy walka z rynkowymi rywalami, człowiek czuje się nieśmiertelny. Wypadek Gail nieco ich wszystkich otrzeźwił i spowodował, że dojrzeeli. Przyniósł większą świadomość własnej śmiertelności oraz sensu życia. Poczuli potrzebę rozwijania sieci nie tylko dla własnych korzyści, lecz również po to, aby coś po sobie pozostawić.

Oczywiście nie oznaczało to, że stracili upodobanie do dobrej zabawy.

Minęło naprawdę sporo czasu, odkąd Liniger po raz ostatni zajmował się czymś, co choćby ocierało się o świetną zabawę. Teraz zaczął powoli wracać do normalnego funkcjonowania i brakowało mu tamtej energii. Wszyscy stali się nagle tacy cholernie poważni. Uskarżał się na to podczas lunchu z Hachenbergerem. „Hack, ostatnio w ogóle mnie to wszystko nie bawi. Musimy się wybrać na wycieczkę. Czy możecie wyrwać się w sobotę? Jedźmy na Bahamy. Chętnie wstąpiłbym do kasyna”.

Sobota?, pomyślał Hachenberger. W sumie to był już czwartek. Kiedy jednak wrócili do biura, Liniger zarezerwował lot i pokoje hotelowe. Firma ledwo mogła sobie pozwolić na taką ekstrawagancję, ale co tam — potrzebowali tego. Zafundowali sobie więc weekendowy wypad i już na pokładzie samolotu cieszyli się życiem jak dawniej — dwie pary, czworo przyjaciół. Po kolacji w hotelu wszyscy spędzili razem trochę czasu w kasynie. Don i Glenda nie byli tak zapalonymi hazardzistami jak Dave i Gail, wyszli więc jako pierwsi i poszli spać. Około drugiej w nocy Hachenberger gwałtownie się przebudził. Usłyszał walenie w drzwi łączące przylegające do siebie pokoje. „Hack, wpuść mnie! Wpuść mnie!”. To był głos Linigera. *Gail*, natychmiast pomyślał Don. *Coś musiało się jej stać!* Wyskoczył z łóżka w samej bieliźnie i podbiegł do drzwi. Do pokoju wbiegł Liniger w kolorowej koszuli, szortach i sandałach. Był zlany potem, w oczach miał szaleństwo, a w obu zaciśniętych dłoniach trzymał pieniądze.

„Wygrałem!”, krzyknął i podrzucił banknoty w powietrze. Pieniądze dostały się w śmigło sufitowego wentylatora i rozproszyły się po całym pokoju. Tysiące banknotów (ściśle rzecz biorąc, prawie 20 tysięcy dolarów) fruwało tu i tam, lądując na stoliku, podłodze, łóżku. Glenda, która ciągle jeszcze leżała pod kołdrą, zaczęła je łapać i chować je do łóżka z okrzykiem: „Moje, teraz są moje!”. Liniger, ośmielony jej zachowaniem, rzucił się na łóżko i próbował ściągnąć z niej kołdrę: „Tak łatwo ich nie oddam! Idę po nie!”.

Od lat się tak nie uśmiali. Naprawdę dobrze im to zrobiło. Niewiele brakowało, a wszystko zostałoby po staremu.

Wkrótce po powrocie do Denver Hachenberger odbył rozmowę z Linigerem. Razem z Glendą odsunęli w czasie realizację swoich planów z uwagi na wypadek Gail, teraz jednak sytuacja wróciła do

normy, więc należało wrócić do sprawy. Liniger musiał się chyba tego spodziewać. „Dave, zamierzam się wycofać. Dla mnie przyszedł czas na zmiany”. Firma była już duża i nie potrzebowała go tak jak kiedyś. Hachenberger był przedsiębiorcą i chciał znaleźć dla siebie zajęcie, które na nowo wyzwoliłoby w nim energię. Zdawał sobie sprawę, że Liniger prawdopodobnie przyjmie tę wiadomość ze smutkiem, ale jego rzeczywista reakcja bardzo go poruszyła. Liniger nie próbował wyperswadować mu jego planów ani nie starał się zmusić go do zostania groźbami. Zamiast tego wyraził po prostu szczerze zainteresowanie dalszymi planami Hachenbergera. „Jeszcze nie wiem — usłyszał w odpowiedzi. — Może będziemy razem z Glendą sprzedawać domy. Sid Syvertson zaprosił mnie do Kalifornii, żebym dołączył do jego firmy, mam też na oku kilka innych możliwości”. Hachenberger wzruszył ramionami. To wszystko pozostawało jeszcze do rozstrzygnięcia. Trudno mu było się nad tym zastanawiać, gdy ciążył mu zamiar odejścia z RE/MAX. Teraz wszystko się zmieniło. Liniger nie tylko zwolnił go z obowiązku martwienia się jego osobą, lecz również aktywnie stanął po jego stronie — zachował się jak prawdziwy przyjaciel.

„W porządku — stwierdził Liniger. — Chciałbym spędzić z tobą trochę czasu i się tym wszystkim zająć. Jest już prawie czwarta, więc proponuję, żebyśmy dali sobie spokój z pracą na dzisiaj i poszli do mnie”.

Wyjechali z biura dwoma samochodami i udali się do Linigera do domu. Tamtego dnia od godziny czwartej po południu do czwartej nad ranem stali przy barku, pili i rozmawiali. Liniger chciał poznać wszystkie przemyślenia i emocje Hachenbergera. „Powiedz, o co chodzi. Naprawdę nic nie możemy z tym zrobić? Co zamierzasz?”.

Tamtego wieczora Liniger zrozumiał, że Hachenberger naprawdę odchodzi. „Do diabła — powiedział. — Chciałbym, żebyś został w systemie. Nie możesz ograniczyć się do sprzedawania domów. Masz za dużą wiedzę i doświadczenie. Chcę, żebyś uczestniczył w różnych przedsięwzięciach. Potrzebuję twojej pomocy. Szkoda byłoby rezygnować akurat teraz, gdy stoimy u progu wielkiego sukcesu”.

Hachenberger się wahał. Wydawało mu się, że powinien zacząć wszystko od nowa. Był otwarty na wszelkie propozycje, sam nie dostrzegał jednak żadnych sensownych rozwiązań. Szukał czegoś nowego.

„Wiem — wykrzyknął nagle Liniger. — Sprzedam ci Kolorado”.

Kolorado było najlepszym regionem franczyzowym w całym kraju, stanowiło własność Linigera. Hachenberger nie mógł przyjąć tak hojnego prezentu. „Dave, wiem, do czego zmierzasz, ale nie możesz tego zrobić. Kolorado przynosi zbyt duże zyski. Ty nie możesz pozwolić sobie na jego sprzedaż, a mnie nie stać na jego zakup”.

„Głupoty gadasz — odparł Liniger, nie rezygnując ze swojej propozycji. — Z pewnością coś wymyślimy. Spotkajmy się jutro w biurze o siódmej rano”.

Siódma rano. Hachenbergerowi wystarczyło czasu zaledwie na to, aby przejechać 50 kilometrów na drugą stronę miasta, ogolić się, wskoczyć pod prysznic, przebrać się i wyruszyć z powrotem do biura. Liniger już tam na niego czekał. Hachenbergera nigdy nie przestawało to dziwić. Facet miał posturę niedźwiedzia — miał najmocniejszą głowę ze wszystkich, potrafił zdecydowanie wyrażać swoje niezadowolenie, w każdej sytuacji dawał z siebie wszystko, a na dodatek wstawał z łóżka wcześniej rano, jak gdyby chciał się ukarać za swój styl życia albo udowodnić wszystkim wokół, że jest prawdziwym twardzielem. W tej konkretnej dziedzinie Hachenberger nie dorastał mu nawet do pięt.

Liniger zaprosił Hachenbergera do pokoju planistycznego. Na całym biurku leżały już rozłożone dokumenty. „OK, masz rację. Nie stać mnie na to, żeby sprzedać ci Kolorado. Ale, do cholery, mamy przecież inne regiony. Zobaczmy, czy nie znalazłoby się coś odpowiedniego dla ciebie”.

Liniger zaproponował Północny Zachód. RE/MAX właśnie tam wchodził: Oregon, Waszyngton, Montana, Idaho. Hachenberger miał świadomość, że oto podejmuje naprawdę ważną życiową decyzję. „Dave, bez jaj, pamiętaj o pogodzie. A poza tym tak daleko od rodziny? Nie wiem, czy dalibyśmy radę”.

W następnej kolejności Liniger wspomniał o obu Karolinach, ale Hachenberger też nie zapalił się do tego pomysłu. Zdążył się już jednak oswoić z myślą o zakupie jednego z regionów i Liniger wiedział, że cel został osiągnięty. „Zastanów się tylko, co by ci odpowiadało, a potem daj mi znać — stwierdził. — Zrobimy tak, żeby było dobrze”.

Hachenberger zaczął gromadzić informacje między innymi na temat stopy przestępczości czy poziomu szkolnictwa. Wychodził z założenia,

że powinien zapewnić trójce swoich dzieci dobre warunki do zakładania własnych rodzin. Przyjrzał się danym, poszczególnym hrabstwom, liczbie ludności oraz prognozowanemu wzrostowi dla poszczególnych regionów. Idąc na kolejne spotkanie z Linigerem, nadal jeszcze nie wiedział, co powinien zrobić. Jakoś nic nie pasowało do jego oczekiwań. Wydawało mu się, że najlepszym rozwiązaniem będzie dołączyć do Syvertsona w północnej Kalifornii. Syvertson wspomniał nawet, że gdy za kilka lat będzie odchodził na emeryturę, Hachenberger mógłby go wykupić.

Liniger jednak nie zasypiał gruszek w popiele. „A co byś powiedział na Florydę?”, zapytał.

Na Florydzie już kilka razy ponieśli porażkę. „Jakoś nie przeszło mi to przez myśl — przyznał Hachenberger. — Przecież Floryda jest podzielona na cztery regiony”.

„Mogę je połączyć”, zasugerował Dave.

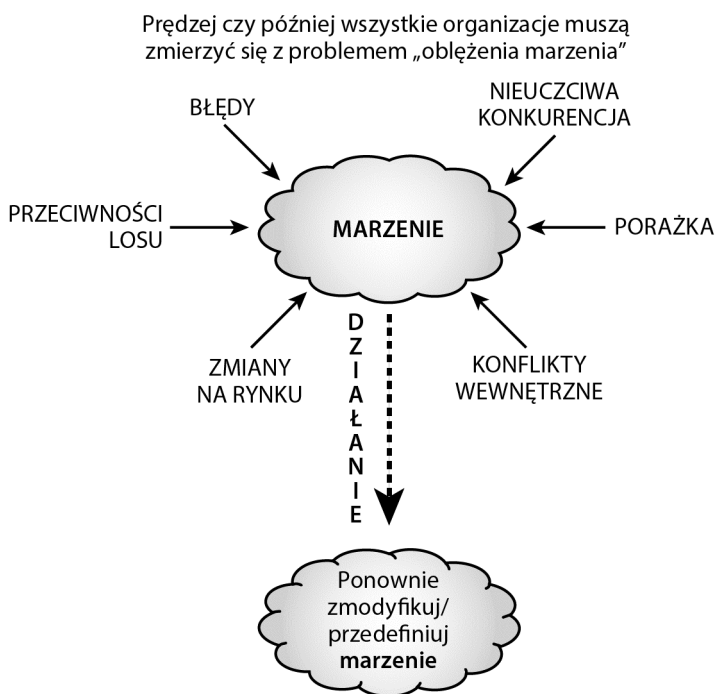
„Nie sądziłem, że coś takiego w ogóle wchodzi w grę”.

„Przyjrzyj się danym i pomyśl nad tym, a potem dobijemy targu”, stwierdził Liniger.

Hachenberger wyszedł, miał sporo spraw do przemyślenia. Podał analizie cały system RE/MAX, zastanawiając się, co się w nim najlepiej sprawdza. Jak na razie najszybszy wzrost udało się osiągnąć Kanadyjczykom, więc Hachenberger zadzwonił do Waltera Schneidera. Polzler i Schneider kupili właśnie region Nowej Anglii i znów odprawiali tam swoje czary. Schneider udzielił Hachenbergerowi kilku porad, wskazując, które rozwiązania działają, a które wywołują problemy. Po przeprowadzeniu pewnych obliczeń Hachenberger zrozumiał, że tajemnica ich sukcesów kryła się w podziale prowizji charakterystycznym dla modelu kanadyjskiego — model 100-procentowej prowizji był świetny dla samych agentów i świetny dla firmy RE/MAX, rodził natomiast pewne problemy z punktu widzenia pośrednika.

Dla Linigera rzeczony 100 procent stanowiło coś więcej niż tylko liczbę — był to symbol pewnej absolutnie podstawowej zasady. Funkcjonowanie systemu RE/MAX opierało się na zasadzie z *korzyścią dla wszystkich*. To właśnie ona skłoniła Linigera do założenia firmy i to właśnie o niej nieustannie myślał. Opracowany przez Polzlera model 95/5 powstał w drodze kompromisu wymuszonego przepisami prawa.

Na poziomie zdroworozsądkowym Liniger przyjmował argumenty Hachenbergera, który twierdził, że pośrednicy powinni czerpać nieco większe korzyści z funkcjonowania całego systemu. Instynkt podpowiadał mu jednak, że nie należy się na to zgadzać. Warto pamiętać, że Liniger nigdy nie był zasadniczo przeciwny eksperymentowaniu z jego systemem (por. rysunek 5.1). Właśnie na tym polegało piękno koncepcji RE/MAX. Z uwagi na cechujące go zróżnicowanie system można było dostosowywać do lokalnych uwarunkowań, a przy tym umożliwiał on popularyzację i globalne stosowanie najlepszych pomysłów.



Rysunek 5.1. Teoria nieuniknionych skutków

Ostatecznie Liniger się ugiął. Hachenberger dostał zgodę na zakup Florydy jako jednego regionu oraz na wprowadzenie tam modelu 95/5. Panowie uścisnęli dłonie, nic więcej nie musieli robić.

„W porządku — zakończył Liniger. — A teraz jedź tam i rozwijaj to w cholere”.

Oczywiście firmę czekały kolejne kryzysy oraz inne wyzwania, w obliczu których wytrwałość organizacji miała zostać wystawiona na próbę — trudności, porażki, lewe interesy, błędy, choroby czy problemy małżeńskie. W 1988 roku wybuchł konflikt między Linigerem a właścicielem trzech regionów, które obejmowały obie Karoliny, Maryland i Wirginię. Liniger uważał, że właściciel tamtych regionów niewystarczająco przykłada się do pracy, w związku z czym konkurenci zostawiają go w tyle. Liniger twierdzi, że próbował pochlebstw, prośb i gróźb, aż w końcu doprowadziło to do zepsucia ich wzajemnych relacji. Liniger miał jak najlepsze intencje, tamten człowiek obawiał się jednak, że oto szef firmy próbuje się go pozbyć, więc złożył pozew do sądu. Liniger odwdzińczył mu się tym samym. Wtedy interwencję podjęli właściciele z innych regionów, w tym Don Hachenberger, ponieważ procesy sądowe groziły podważeniem legalności całego systemu RE/MAX. Negocjacje się przedłużały, ale nie przynosiły rozstrzygnięcia. Wreszcie Liniger zaproponował rozwiązanie sporu w drodze arbitrażu. W roli arbitrów mieli wystąpić dyrektorzy regionalni i ich decyzja miała być niepodważalna. Chodziło o to, aby wyeliminować wszystkich prawników i doradców. Decyzja miała zapaść w gronie przyjaciół, ponieważ tylko oni mogli działać w najlepiej pojętym interesie organizacji. Liniger wygrał spór bezapelacyjnie.

Negocjacje trwały jednak dalej, aż udało się dojść do porozumienia. Liniger utrzymuje, że tuż przed podpisaniem ostatecznych dokumentów mężczyzna postawił jeszcze jeden warunek — chciał od niego 250 tysięcy dolarów w gotówce. Liniger się wściekł. Żądanie to mogło doprowadzić do zerwania rozmów. Dave wrócił jednak do pokoju i stanął twarzą w twarz ze swoim adwersarzem. „Wyjaśnijmy sobie coś. Dogałaliśmy się, prawda?”. Właściciel potwierdził. „Tymczasem teraz twierdzisz, że dodatkowo powinienem zapłacić ci 250 tysięcy dolarów, tak?”. Mężczyzna znów potwierdził. „W porządku — stwierdził Liniger. — Zrobimy tak: rzucimy monetą”.

Mówił poważnie. Hachenberger miał w kieszeni specjalną monetę większą od standardowych, którą dostał w prezencie od jednej ze swoich ciotek w charakterze pamiątki z Las Vegas. Odkąd skończył

dwanaście lat codziennie nosił ją przy sobie — na szczęście. Wręczył ją Linigerowi, a ten posłał ją w powietrze, złapał na jedną dłoń i przykrył drugą. „Żeby wszystko było jasne — powiedział — jeśli wygram, nie muszę ci płacić. Jeśli ty wygrasz, muszę ci zapłacić. Tak czy inaczej, ostatecznie załatwiamy tę sprawę”. Właściciel się zgodził. „OK, w takim razie wybieraj”. Właściciel wybrał reszkę. Liniger nawet nie spojrzał na monetę i powiedział: „Tylko dla orłów”. Odkrył dłoń z monetą. Wypadł orzeł. Nowi właściciele tych regionów nazwali je później Tails Incorporated².

Po przeprowadzce na Florydę Hachenberger nadal należał do systemu RE/MAX, ale patrzył teraz na centralę w Denver z pewnego dystansu. RE/MAX International wreszcie zaczął błyskawicznie się rozwijać. On i Glenda również w tym uczestniczyli, jednak działali pod nieco innym kątem i osiągalni w swoim regionie wzrost przekraczający najśmielsze oczekiwania. W związku z przeprowadzką sprzedali cały swój majątek i zaczęli wszystko od zera. Otworzyli małe biuro RE/MAX nad punktem naprawy telewizorów. Ich doświadczenie zebrane w pracy w RE/MAX International i zdobyta dotychczas wiedza okazały się nieocenione. W ciągu dwudziestu lat Don i Glenda mieli otworzyć sto dziewięćdziesiąt pięć biur i zatrudniać ponad 5300 agentów, osiągając obroty na poziomie 19 miliardów dolarów rocznie. Historia ich sukcesu miała się okazać porównywalna z tymi, które napisali Sid Syvertson i Steve Haselton w Kalifornii oraz Frank Polzler i Walter Schneider w Kanadzie oraz Europie.

Firma RE/MAX osiągnęła niesamowity wzrost, choć z początku wszystko wskazywało na to, że w ogóle nie przetrwa. Na jej drodze znalazło się mnóstwo różnych przeszkód, ostrych zakrętów i stromych przepaści. Nikt nie mógł zakładać, że tak małej firmie uda się utrzymać na powierzchni, a co dopiero odnosić sukcesy. Ludzie rozpoczynający własne przedsięwzięcia powinni zatem zwrócić uwagę na nieustępliwość, z jaką RE/MAX stawiał czoła przeciwnościom, niedoborom zasobów, osobistym tragediom i niewielkim szansom na sukces. Historia RE/MAX uczy nas, że trzeba wierzyć w marzenie i trzymać się razem, a prędzej czy później osiągnie się wyznaczony cel. Oczywiście

² *Tails* to po angielsku „orzeł”, rozumiany jako wynik rzutu monetą — *przyp. tłum.*

trzeba się liczyć z tym, że po drodze pojawią się ogromne trudności, wykraczające dalece poza najczarniejsze scenariusze. Gdy coś takiego się wydarzy, trzeba wytrwać w wierze w swoje marzenie i opiekować się ludźmi ze swojego otoczenia bez względu na to, co przyniesie los. Ten, kto zrezygnuje, kto się podda, ten nigdy się nie dowie, co mógłby osiągnąć. Wytrwałość pozwala nam zwyciężać.

Kwestie strategiczne

Nawet w opałach nie można tracić koncentracji

Stabilność firmy RE/MAX w obliczu kryzysu zasługuje na podziw. Nawet jako początkująca organizacja w stanie ciągłego kryzysu RE/MAX potrafił przez cały czas skupiać się na najważniejszych wskaźnikach oraz na wzroście. Dave Liniger nie zaprzestał czytania raportów z najważniejszymi wskaźnikami, nawet gdy dzień i noc siedział w szpitalu przy łóżku Gail. Przez cały czas wysyłał też wiadomości do kluczowych członków swojego zespołu kierowniczego. Nawet bez dwójki swoich współzałożycieli zespół RE/MAX krok po kroku bezbłędnie dążył do celu.

- Gdy Twojemu marzeniu coś zagraża, wyznacz zespołowi nowy cel związany z tym marzeniem, aby ludzie mieli wokół czego na nowo się zjednoczyć i aby coś zagrzewało ich do walki. Nieustanne skupienie na celu pośrednim pozwoli zespołowi odzyskać poczucie sensu i misji.
- W walce z przeciwnościami losu, błędami, brakiem zasobów, osobistymi tragediami i niskimi szansami na sukces należy się wykazać nieustępliwością. Gdy trafisz na przeszkodę, musisz wierzyć w swoje marzenie i opiekować się ludźmi ze swojego otoczenia bez względu na to, co przyniesie los. Wytrwałość pozwoli Ci zwyciężyć.
- Zgromadź wokół siebie ludzi, którzy powiedzą Twojemu marzeniu szczerze „tak”, a będą Cię oni wspierać nawet w okresach największych trudności i prześladowań. Będą wierzyć w marzenie, nawet gdy Tobie przydarzą się chwile zwątpienia. Dzięki nim przywództwo pozostanie silne.

- Przez cały czas — nawet w najtrudniejszych okresach — inwestuj w swoich ludzi. Wtedy ludzie wytrwają przy Tobie, będą Cię wspierać i staną się siłą gwarantującą Twojej firmie przetrwanie.
- Gdy firma wpada w tarapaty, bądź szczery wobec ludzi i nie obawiaj się okazywać im słabości. W ten sposób zyskasz ich zaufanie i lojalność. Zapytaj o ich zdanie — mogą mieć naprawdę świetne pomysły na to, jak lepiej pokierować organizacją.
- Zwracaj uwagę na to, czego potrzebują Twoi ludzie, aby uzyskiwać lepsze wyniki. Powinno Ci zależeć na sukcesach Twoich ludzi, ponieważ firma może odnieść sukces tylko wtedy, gdy działa zgodnie z zasadą *z korzyścią dla wszystkich*.
- Polegaj na tych, z którymi dzielisz swoje marzenie — oni pomogą Ci uporać się z kryzysem: pomogą Ci utrzymać koncentrację w najtrudniejszych chwilach i krok po kroku przemieszczać się do przodu (RE/MAX nie stracił koncentracji i podtrzymał wzrost nawet po katastrofie samolotu).
- Kiedy najważniejsi członkowie organizacji odczuwają niezadowolenie ze swojej pracy, poświęć im trochę czasu. Postaraj się ustalić, na czym polega problem, a następnie zrób wszystko, co tylko w Twojej mocy, aby znaleźć im nową funkcję, lepiej dopasowaną do ich potrzeb.
- Osiągnięcie ostatecznego sukcesu wymaga zachowania elastyczności. Czasami trzeba nieco zmienić cel, aby móc dalej pracować nad urzeczywistnieniem marzenia.

Wnioski

**Zawsze koncentruj się na marzeniu,
nawet w obliczu przeciwności losu**

Stare angielskie powiedzenie głosi, że pech może się przerodzić w szczęście, trzeba mu tylko na to pozwolić. John F. Keane, założyciel firmy Keane Inc., średniej wielkości przedsiębiorstwa,

które wytrzymało czterdzieści lat w branży usług programistycznych, powiedział kiedyś coś innego: „Podczas odpływu odsłaniają się skały”. Owszem, czasami zdarzają się odpływy, podobnie jak przydarza się pech. Przetrwanie firmy zależy od tego, jak jej liderzy zachowują się w obliczu przeciwności losu — jak radzą sobie z nawigowaniem po płytkich wodach. Historia Shackletona i płynące z niej wnioski na temat wytrwałości można zastosować do firm osiągających znaczny wzrost na wiele różnych sposobów. Zarówno w agencji RE/MAX, jak i w innych firmach wybranych do naszego badania wytrwałość sprowadzała się do odwagi w walce o przetrwanie, bez której nie byłoby późniejszych sukcesów. Niektóre z firm osiągających spektakularny wzrost już nie istnieją, ponieważ nie zdołały poradzić sobie w trudnych czasach (por. rysunek 5.2). Na przykład firma Digital Equipment Corporation zbyt długo pozostała przy swoim produkcie, pomyliła go z marzeniem i w rezultacie działała zbyt wolno.

Pod ostrzałem			
Tak		Nie	
Firma	Działanie	Firma	Działanie
IBM	Zmiana linii biznesowych	Digital Equipment	Zanegowanie zmian zachodzących na rynku
Canon	Nieustanne dopasowywanie miksu produktów	Xerox	Zbyt długie zwlekanie z decyzją o zmianie struktury
McDonald's	Wprowadzenie na rynek produktów o wyższej wartości odżywczej	Enron	Wykorzystanie branży
Intel	Dwukrotna całkowita zmiana miksu produktów	AT&T	Poddanie się ograniczeniom kulturowym
Gillette	Przebudowa produktu	Bethlehem	Wiara w nieomylność

Rysunek 5.2. Działania prowadzące do modyfikacji bądź przededefiniowania marzenia

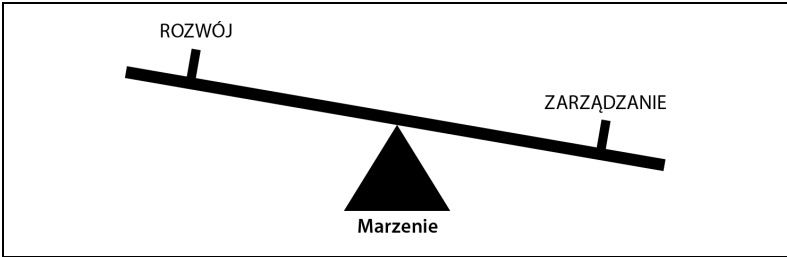
Kiedy RE/MAX stanął wobec zagrożenia i trudności, jego liderzy się zjednoczyli i przystąpili do działania. Wniosek z tego taki, że w trudnej sytuacji organizacja powinna umieć się skoncentrować, ale też zmieniać punkt koncentracji. Rysunek 5.3 przedstawia trzy metody koncentrowania się i zmiany punktu koncentracji, zaczerpnięte z analizy agencji RE/MAX oraz firm wytypowanych do naszego badania.

Koncentracja	→	Zebrać prawdziwych wyznawców w celu zaplanowania dalszych działań
Zmiana punktu koncentracji	→	Chronić marzenie poprzez wyznaczenie celu pośredniego
Koncentracja	→	Wzmocnić dotychczasowe działania w zakresie badań i rozwoju nad kluczowymi kompetencjami
Zmiana punktu koncentracji	→	Stworzyć nowy produkt lub usługę, które mogłyby się stać źródłem poczucia pewności na przyszłość
Koncentracja	→	Opowiedzieć historię marzenia wszystkim pracownikom
Zmiana punktu koncentracji	→	Sprowadzić nowych pasjonatów zdolnych myśleć nie tylko o zagrożeniach, ale też o innych rzeczach

Rysunek 5.3. Zagrożona firma lub firma pod ostrzałem — metody koncentrowania się i zmiany punktu koncentracji

ORŁY NIE LATAJĄ W STADACH

Popularyzacja zasady „z korzyścią dla wszystkich”



Liderzy są jak orły — nie latają w stadach... występują pojedynczo.
— źródło nieznane

O d 1977 roku RE/MAX zaczął ekspansję na kolejne tereny, a właściciele franczyz zaczęli zjeżdżać do Denver na szkolenia. Przyjeżdżali z najróżniejszych miast i miasteczek, między innymi z Milwaukee w stanie Wisconsin, Coppell w stanie Teksas czy Jefferson City w stanie Missouri, a nawet tak odległych jak Hearts Content z kanadyjskiej Nowej Fundlandii (miejscowość ta sąsiaduje z miasteczkami Hearts Desire oraz Hearts Delight). Przyłączyli się do tego marzenia pod wpływem przekonania, że branża obrotu nieruchomościami zaczyna się zmieniać, a RE/MAX staje się liderem innowacji na tym rynku. Odkąd powstała pierwsza ogólnokrajowa agencja pośrednictwa w handlu nieruchomościami, eksperci zapowiadali konsolidację branży. Ich zdaniem miała się ona zakończyć dopiero w momencie, gdy rynek zostanie zdominowany przez dwóch lub trzech wiodących graczy (tak jak zrobiły to Pepsi i Coca-Cola z rynkiem napojów bezalkoholowych). Choć takiego scenariusza nie dało się do końca wykluczyć,

zjeżdżający do Denver właściciele francyz dostrzegali nieco inny trend. Doszli mianowicie do wniosku, że w branży handlu nieruchomościami wyraźnie zarysowują się dwa odrębne modele działalności. W tradycyjnym modelu *skoncentrowanym na agencjach* agent był tylko pracownikiem i przez cały czas znajdował się w zakłętym kręgu. Drugi model, model przyszłości, miał się tymczasem koncentrować właśnie na *agentach* i doprowadzić do ustanowienia całkowicie nowych reguł gry.

Odczuwając presję ze strony tego rodzącego się modelu, niektórzy pośrednicy zaczęli się rozglądać po rynku. Dostrzegali wówczas początkującą firmę RE/MAX, która zdawała się faktycznie rozumieć nadchodzące zmiany. Richard Mendenhall zapisywał na swoim koncie liczne sukcesy, a przy tym uchodził za znawcę branży i aktywnie działał w ważniejszych stowarzyszeniach. Jako członek rozmaitych branżowych komitetów obserwował, jak szybko rozwijał się RE/MAX w porównaniu z innymi firmami francyzowymi. Rozumiał, że model skoncentrowany na agencie to przyszłość. Ted Rowe z Hearts Content w Nowej Fundlandii dostrzegł w tej koncepcji coś zupełnie nowego i całkowicie logicznego. Miał dość relacji z agentami, którzy tymi samymi obrotowymi drzwiami przychodzili, a potem odchodzili. Zatrudniał coraz to nowych, obiecujących ludzi tylko po to, by po kilku miesiącach się z nimi pożegnać. Chciał zbudować firmę na jakimś stabilniejszym fundamencie. Dla niego RE/MAX miał być narzędziem przyciągającym ludzi z prawdziwie profesjonalnym zacięciem, których mógłby wyszkolić i zatrzymać. Z tym samym problemem borykała się Heather Skuce z Ottawy w prowincji Ontario. Skuce zdawała sobie sprawę, że dni małych niezależnych agencji są już policzone. Tradycyjne podejście do rekrutowania agentów sprawdzało się do zasady: „Masz wolne biurko, to kogoś za nim posadź”. Skuce rozumiała, że takie myślenie to relikwyt przeszłości — przede wszystkim z uwagi na ostrą konkurencję ze strony największych marek. Wspólnie z partnerami przeanalizowała wszystkie dostępne modele francyzowe i zbliżała się do podjęcia decyzji o wykupieniu którejś z tych francyz, przez cały czas jednak coś ją od tego odwodziło. Kiedy zjawił się u nich przedstawiciel firmy Franka Polzlera i Waltera Schneidera z Toronto, spojrziała na swoich partnerów, a oni na nią, po czym wszyscy zrozumieli, że *to jest to*.

Agenci przybywali do Denver z uwagi na rewolucyjny pomysł, ale zostawali pasjonatami tego systemu z uwagi na kulturę, którą tam poznawali — ta kultura od razu ich wciągała. Zresztą, jakże mogłoby być inaczej? Dave Liniger stanowił całkowite przeciwieństwo wszelkich wyobrażeń dotyczących wizerunku szefa rodzącego się imperium. Żył z rozmachem, był nieokrzesany i wiecznie gotowy do działania, a jednocześnie świetnie znał się na ludziach, potrafił wypowiadać proste stwierdzenia w sposób niesamowicie doniosły i realizował swoją wizję z niewyczerpaną energią. Niczego nie udawał, nikogo nie odgrywał — zachowywał się autentycznie. Ted Rowe wspomina, jak z dużą prędkością jechał z nim przez ulice Denver. Z obawy o życie kurczowo trzymał się drzwi corvetty Linigera, ale jednocześnie omawiał z nim przyszłość branży nieruchomości. Przeciwwagę dla Linigera stanowiła Gail, istna oaza spokoju. Każdemu gościowi odwiedzającemu Denver potrafiła okazać ciepło, uwagę i troskę, dzięki czemu ludzie czuli się tam raczej jak przyjaciele po dłuższym okresie rozłąki niż jak przyszli partnerzy w interesach. Za liczby, argumenty finansowe i biznesplan, niezbędne do funkcjonowania całego systemu, odpowiadał Daryl Jespersen. Bob Fisher miał w oczach błysk charakterystyczny dla prawdziwych wyznawców, przy czym jego rzeczowy sposób przedstawiania wizji stanowił znakomite uzupełnienie wypowiedzi Linigera. Don Hachenberger był z kolei człowiekiem rozluźnionym i optymistycznym. W kontekście jego zaangażowania w funkcjonowanie sieci RE/MAX energia tych wszystkich ludzi jeszcze bardziej przemawiała przybyszom do przekonania. Liniger zbudował zespół złożony z wielu indywidualności, a jednocześnie spójny jak najbliższa sobie rodzina. Zespół ten stanowił czynnik stabilizujący, a przy tym z determinacją dążył do urzeczywistnienia ich marzenia. Właśnie na skutek tego połączenia różnych elementów każdy człowiek stykający się z kulturą RE/MAX odnajdywał w niej coś dla siebie.

Szkolenia prowadził Vinnie Tracey, jeden z aktywniejszych członków organizacji spoza jej głównego zespołu. Fascynowało go to, że może poznawać nowych apostołów marki. *Skończyliście z branżą nieruchomości. Teraz pracujecie w branży agentów w handlu nieruchomościami.* Za tym hasłem kryła się myśl, że oto teraz pośrednicy powinni zmienić sposób postrzegania własnej roli oraz swojej relacji

z agentami — że powinni podchodzić do nich bardziej selektywnie, budować bardziej osobiste relacje z agentami oraz w większym stopniu zwracać uwagę na ich potrzeby. Pośrednicy mieli obserwować najlepszych sprzedawców, powoli budować z nimi relacje, a potem zachęcać do nawiązania współpracy — co z kolei miało odmieniać nie tylko życie zawodowe, ale i osobiste zainteresowanych. Wszystko zaczęło się od rekrutacji, czyli procesu, do którego spora grupa pośredników odnosiła się ze sporą rezerwą. Wielu przedstawicielom branży handlu nieruchomościami tego typu działania wydawały się nieco przesadnie agresywne, po trosze kojarzyły się z nawracaniem na inną religię, a po trosze z telemarketingiem.

Heather Skuce to właśnie to nowe wyzwanie wydawało się szczególnie przytłaczające. Zdecydowanie pewniej czuła się z dokumentami finansowymi, dobijaniem targów, myśleniem strategicznym i opracowywaniem koncepcji niż z przekonywaniem ludzi do marzenia Dave'a Linigera. Podczas odgrywania scenek treningowych Vinnie Tracey mocno na nią naciskał, ale Skuce jakoś nie potrafiła się zdobyć na odgrywanie scenki rekrutacyjnej na oczach innych osób. „Czego się boisz, Heather?”, pytał Tracey. Skuce przyznała, że rozmowa z innymi ludźmi nieco ją kępuje. Tracey skinął głową, po czym odparł: „Pozwól, że powiem coś, co zmieni twoje podejście do tej kwestii”. Po tych słowach nakreślił przed nią obraz kanadyjskiej branży handlu nieruchomościami. Funkcjonowało tam pięć dużych firm powiązanych z funduszami powierniczymi lub bankami. Zdominowały one 80 procent rynku. Sytuacja w Kanadzie wyglądała nawet gorzej niż w Stanach Zjednoczonych, ponieważ tamtejsi agenci mieli jeszcze większy kłopot ze znalezieniem opcji alternatywnej w stosunku do tradycyjnego modelu, w którym pierwsze skrzypce odgrywali pośrednicy. RE/MAX pod tym względem oferował zupełnie nową jakość, za swojego klienta uznawał bowiem samego agenta. Heather miała zatem oferować ludziom ścieżkę kariery zawodowej, na której mogliby lepiej i korzystniej zarabiać na utrzymanie swoje i swojej rodziny. „Nie powinnaś obawiać się rozmów na temat przejścia do RE/MAX, *ponieważ w ten sposób możesz zmienić ich życie na lepsze*”. Słowa te miały przez długi czas towarzyszyć Heather w jej własnej przygodzie z firmą RE/MAX.

Do najciekawszych aspektów historii RE/MAX zalicza się bez wątpienia skuteczność nowych właścicieli franczyz w popularyzacji tej filozofii działania rynku nieruchomości w poszczególnych miastach i miasteczkach. Kultura i wizja firmy RE/MAX opierały się na zasadzie, która zapewne napawałaby dumą wszystkich klasyków kapitalizmu, od Adama Smitha aż po Alana Greenspana — chodzi o zasadę oświeconego *działania we własnym interesie*. Daj innym to, czego chcą, a w zamian otrzymasz od nich to, czego sam chcesz. Znajdź agentów nastawionych na zapewnienie klientom jak najlepszej obsługi i zapewnij im wszystko, czego potrzebują, żeby odnieść sukces, a z pewnością Ci się to opłaci. Pośrednicy wynieśli ze szkoleń podstawową wiedzę w tym zakresie. Z tą wiedzą pojechali do siebie, by sprawdzać jej przydatność w lokalnych warunkach, a następnie wymieniać się doświadczeniami na temat skuteczności bądź nieskuteczności poszczególnych rozwiązań. Wszyscy osiągnęli zbliżone wyniki, co najlepiej świadczy o uniwersalizmie geograficznym i osobowościowym kultury RE/MAX, opartej na niezmiennym podstawowym katalogu wartości. Pośrednicy zjeżdżający do Denver mogli nie zdawać sobie sprawy, jak wielkie wyzwania przed nimi stoją. Wyjeżdżali jednak stamtąd z wielkim zapałem, by iść między ludzi i zmieniać świat. Jak wspomina Jeff Benson z Milwaukee w stanie Wisconsin: „Mogliśmy polecieć do domu nawet bez samolotu”.

Podstawy sukcesu jednostki

W kolejnych latach swojej działalności firma utrzymywała rozwiązania skuteczne i rezygnowała z tych, które się nie sprawdzały. Praktyka pokazała, że niepodważalnym fundamentem każdego nowego oddziału franczyzowego RE/MAX jest agent. Jednym z kluczowych czynników sukcesu całego systemu RE/MAX była zmiana podejścia agenta do charakteru jego zajęcia. Typowy agent 1 stycznia każdego kolejnego roku budził się rano z tym samym problemem. Przez kolejne dwanaście miesięcy musiał jakoś zarobić 100 tysięcy dolarów, ponieważ tyle pieniędzy potrzebował na utrzymanie rodziny, zachowanie dotychczasowego stylu życia oraz sfinansowanie swojego hobby. Ponieważ strach stanowi świetny czynnik motywujący, agent od razu zaczynał z wysokiego C. W czerwcu podsumowywał półrocze i stwierdzał, że dotychczas

udało mu się zarobić już 70 tysięcy dolarów — mógł więc odetchnąć z ulgą. Mógł bezpiecznie założyć, że to kolejny rok, w którym się udało, a ściślej rzecz biorąc, kolejny rok, w którym na pewno mu się uda. Nie musiał już panikować i walczyć o przetrwanie. Dotychczas agent rezygnował z kolejnych weekendów z rodziną, nie wyjeżdżał na wakacje i ciągle odkładał zakup nowego samochodu. Teraz mógł sobie pozwolić na to, aby nie pracować w weekendy, pomimo że mógłby w tym okresie pokazać komuś jeszcze jeden dom. Trudno się dziwić, że w takich okolicznościach jego wyniki sprzedaży spadały. Jesienią ponownie ogarniał go więc niepokój i strach, znów zaczynała się walka o przetrwanie. Ostatecznie agent kończył rok nieco poniżej lub nieco powyżej celu w wysokości 100 tysięcy dolarów; jedna rzecz pozostawała jednak niezmienna: 1 stycznia znów stawał się chomikiem, który wchodził do karuzelki, by bez wytchnienia pędzić przed siebie.

Takie błędne koło stawało się udziałem większości agentów. Świetnie sobie radzili ze sprzedażą, brakowało im natomiast umiejętności biznesowych, aby na swojej pracy zbudować coś trwalszego i bardziej wartościowego. Nawet najlepsi agenci, zdolni zarobić na prowizjach kwoty przewyższające ich potrzeby, ograniczali sami siebie poprzez wyznaczane sobie cele. Jedni zakładali wyższe zarobki, innym zależało na przyjęciu do elitarnego klubu sprzedaży, jednak w każdym kolejnym roku wyznaczali sobie pewien górny pułap osiągnięć. Każdy kolejny rok agenci rozpoczynali od zera, zastanawiając się, w jaki sposób tym razem uzyskają niezbędne dochody.

Dążąc do stworzenia kultury z *korzyścią dla wszystkich*, pośrednicy należący do sieci RE/MAX zaczynali od zmiany zasad pracy agentów. Najbardziej oczywistym i najodważniejszym posunięciem była zmiana struktury prowizji. Agent, który miał zachować dla siebie 100 procent prowizji, myślał zupełnie inaczej niż ten funkcjonujący w tradycyjnym systemie. Duże znaczenie miała też kwestia autopromocji. Agenci RE/MAX umieszczali na najlepiej widocznym miejscu tabliczki swoje imię i nazwisko, większość z nich korzystała też z możliwości prowadzenia własnego biura i posiadania własnego wsparcia administracyjnego. W tamtym okresie żadna inna firma z branży nie oferowała tego rodzaju udogodnień sprzyjających kreowaniu bardziej profesjonalnej atmosfery.

Kolejnym istotnym czynnikiem była powierzchnia biurowa. Po powrocie do Ottawy Heather Skuce zachowała się tak jak wielu nowych pośredników otwierających oddział franczyzowy RE/MAX, to znaczy uruchomiła całkowicie nowe biuro. W ten sposób starała się zdemontować agentom uczestniczącym w procesie rekrutacji, że oto firma rozpoczyna nowy rozdział swojej działalności. Mogła zaprosić kandydatów na sprzedawców do nowej siedziby, zaprezentować im rozkład pomieszczeń, ich kolorystykę oraz przyszłe lokalizacje gabinetów poszczególnych agentów. Choć na początku brakowało wewnętrznych ścian, a na podłodze leżał gruz, nowa przestrzeń biurowa skutecznie przemawiała do wyobraźni agentów.

Ważną innowacją okazał się również sposób prowadzenia biura. Większość tradycyjnych agencji zatrudniała do prac administracyjnych sekretarki, agenci zaś występowali w roli ich przełożonych i menedżerów. Takie podejście sprzyjało prezentowaniu postaw typu „ja tu jestem najważniejszy”. Pracownicy administracyjni nie zawsze rozumieli niuanse funkcjonowania branży, natomiast agenci jako ich przełożeni wykazywali naturalną skłonność do stronniczości w kwestiach rozdzielania najbardziej obiecujących klientów zgłaszających się do firmy „z ulicy”. Przejście do modelu opartego na korzystaniu z profesjonalnej pomocy administracyjnej oraz usług menedżerów odpowiedzialnych za funkcjonowanie biura, rekrutację nowych agentów oraz poprawę ogólnych uzyskiwanych wyników nadawało działalności operacyjnej bardziej sprawiedliwy i zespołowy charakter. W ten sposób ludzie pracujący w jednym biurze bardziej się do siebie zbliżali i chętniej dążyli do realizacji zarówno celów indywidualnych, jak i wspólnych, a dzięki temu lepiej reprezentowali interesy swojej agencji.

Następnym dużym krokiem w kierunku profesjonalizacji branży było przejście na stałe koszty działalności. Początkowo pośrednicy uważnie śledzili poziom wydatków i ponosili je wspólnie z agentami, niejako zgodnie z filozofią „otwartej książki”. Przedstawianie wyszczególnionych list poniesionych wydatków powodowało jednak, że agenci kwestionowali poszczególne pozycje i w ten sposób zajmowali pośrednikowi mnóstwo czasu. Gary Thomas, pośrednik z Kalifornii, miał dość marnowania cennej energii na takie drobiazgi. Wiedział, że wszyscy wyszliby na tym lepiej, gdyby firma skupiła się na rozwoju. Odwołując się

do swoich doświadczeń sprzed okresu współpracy z siecią RE/MAX, kiedy to piastował funkcję menedżera ds. biznesowych, Thomas podsumowywał wszystkie najdrobniejsze nawet wydatki i obliczał średnie roczne koszty generowane przez agentów. Na tej podstawie określał stałe koszty współpracy obowiązujące w kolejnym roku. Z punktu widzenia kształtowania podejścia biznesowego było to rozwiązanie korzystne, ponieważ agent wiedział z wyprzedzeniem, jakie koszty stałe będzie musiał ponieść, i mógł bezpośrednio opłacać je z kolejnych czeków, zamiast dostawać rachunek na koniec każdego miesiąca. Zyskiwał więc punkt wyjścia do podnoszenia swoich zarobków i mógł podchodzić do kwestii rozwoju bardziej biznesowo.

Pośrednicy tacy jak Gary Thomas odegrali również kluczową rolę w poszerzaniu strumieni przychodów agentów o kolejne źródła, takie jak choćby escrow, obsługa prawna czy kredyty hipoteczne. Wszystko sprowadzało się do tego, aby spojrzeć na klienta z punktu widzenia agenta i zastanowić się, w jaki sposób agent może zwiększyć swoją wartość dla potencjalnego klienta. Jakie usługi i jaka oferta pomogą mu dobić interesu lub przyczynią się do wzrostu rentowności prowadzonej przez niego działalności? Jakie działania sprawią, że współpraca z tym konkretnym agentem stanie się dla klienta bardziej atrakcyjna niż współpraca ze sprzedawcą reprezentującym jedną z największych firm na rynku?

Ta ogólna profesjonalizacja branży — koszty stałe, całość prowizji w kieszeni agenta, autopromocja, sposób organizacji i prowadzenia biura, bogatszy wachlarz usług — doprowadziła do wykreowania nowego rodzaju atmosfery, sprzyjającej rozwojowi i rozkwitowi agentów. Większość agentów nie radziła sobie najlepiej w systemie opartym na 100-procentowej prowizji. Aby zrobić miejsce dla najlepszych sprzedawców, pośrednicy musieli przerzucić swoje szeregi. Można by zatem powiedzieć, że to podejście polegało na wykonaniu dwóch kroków w tył, by potem dało się zrobić wielki skok naprzód. Odpowiednio przygotowany sobie grunt, pośrednik mógł się skupić na swoim głównym celu — nakłanianiu najlepszych sprzedawców do odejścia z dotychczasowych agencji i dołączenia do zespołu RE/MAX.

Firma RE/MAX rozumiała coś, czego inne agencje nie brały pod uwagę. Istotę tej prawdy najlepiej oddają słowa, którymi często posługiwał się Vinnie Tracey: *orły nie latają w stadach*.

Najbardziej kompetentni ludzie, podobnie jak orły, nie czują potrzeby podążania razem z tłumem. Wniosek z tego taki, że będą się u Ciebie zjawiać pojedynczo. Latają wyżej niż ich koledzy. Są mniej lękliwi, sami zaś sięją strach u innych. Dysponują wyjątkowymi umiejętnościami. Nie najlepiej reagują na bezpośrednie polecenia, potrzebują natomiast przekonywania i zachęty. Muszą dostrzec konkretny powód, dla którego mieliby się przenieść z jednego gniazda do drugiego. Z ich punktu widzenia poszczególne gniazda są do siebie bardzo podobne — przynajmniej dopóki ktoś nie zaprezentuje im konkretnych różnic.

Pośrednicy RE/MAX nie ograniczali się do rekrutowania najlepszych agentów — oni ich aktywnie wyszukiwali. Wyobraź sobie współczesną firmę — dowolne przedsiębiorstwo z dowolnej branży — która pozyskuje pracowników poprzez poszukiwanie w innych firmach ludzi dysponujących odpowiednim zestawem umiejętności, która obserwuje ich skuteczność z oddali, nawiązuje z nimi osobiste relacje, poznaje ich potrzeby i pragnienia, a przy tym czeka na właściwy moment, aby zachęcić ich do zmiany pracodawcy. Dla pośredników należących do sieci RE/MAX to zdecydowanie więcej niż tylko jeden z pobocznych obowiązków. Bynajmniej nie jest tak, że od czasu do czasu odrywają się od ważniejszych spraw, żeby się tym zająć. *Pośrednicy RE/MAX koncentrują się tak pojętej rekrutacji, ponieważ to zadanie ma dla nich priorytetowe znaczenie*. Większość czasu poświęcają na rozmowy telefoniczne, wykonywanie telefonów, wymianę poglądów i opinii, zachęcanie, poznawanie prawdziwych potrzeb danej osoby i... kolejne rozmowy telefoniczne. W ten sposób sprowadzają do firmy RE/MAX absolutnie najlepszych ludzi.

Pośrednicy należący do sieci RE/MAX wiedzą, co wyróżnia najlepszego agenta RE/MAX. Wyniki sprzedażowe to zdecydowanie nie jedyne kryterium. Liczy się również dopasowanie do kultury organizacyjnej firmy. Zatrudnienie agenta, który nie wyznaje wartości przyświecających działalności firmy RE/MAX — nawet gdy chodzi o prawdziwą gwiazdę sprzedaży — wpłynęłoby negatywnie na morale pozostałych

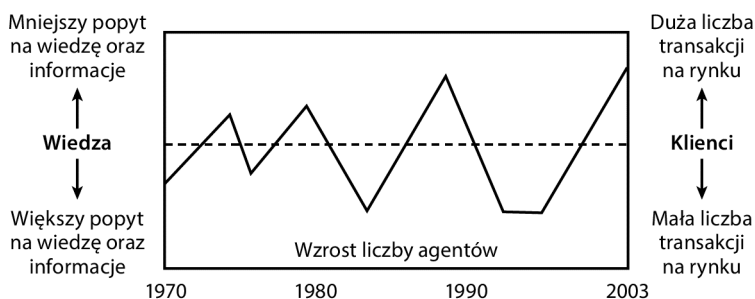
członków organizacji. Przyniosłoby to równie negatywne konsekwencje jak zatrudnienie kiepskiego sprzedawcy, nienadążającego za resztą. Oczywiście nie każdy wybór okazuje się słuszny. Jak ujął to Gary Thomas, tych, którzy nie pasują, „jak najszybciej awansuje się do konkurencyjnych firm”. Można wskazać pewien zestaw kryteriów stosowanych przez większość pośredników RE/MAX w różnych krajach. W cenie są ludzie przedsiębiorczy, jednak nie nadmiernie nachalni. Pośrednik poszukuje ludzi pozytywnie nastawionych i ambitnych, z wewnętrzną motywacją do osiągania własnych celów. RE/MAX cieszy się reputacją firmy innowacyjnej, przedsiębiorczej i nakierowanej na zdobywanie udziału w rynku, w związku z czym nie przyciąga agentów, którzy liczą na to, że klient zostanie im podany na tacy, ani też takich, którzy starają się ukryć w cieniu znanej marki.

Pośrednicy starają się pozyskiwać ludzi zrównoważonych, czyli takich, w przypadku których ambicje zawodowe nie odbijają się negatywnie na życiu osobistym. Niewykluczone, że znajduje to przełożenie również na inne cechy istotne z punktu widzenia sukcesu. Najlepsi sprzedawcy chętnie się uczą, ponieważ absorbuje ich wykonywana praca i są jej wiecznie ciekawi. Dzięki temu chętniej korzystają z nadarzających się okazji szkoleniowych oraz rozwojowych i łatwiej pielęgnują posiadaną wiedzę. Zwykle wykazują też duże zainteresowanie życiem rodzinnym, funkcjonowaniem lokalnej społeczności oraz różnymi sposobami spędzania wolnego czasu, dzięki czemu z większą empatią odnoszą się do potrzeb nabywców domów. Najlepsi agenci nie koncentrują się wyłącznie na finalizowaniu transakcji — zdają sobie bowiem sprawę, że należy zadbać o stworzenie warunków sprzyjających finalizacji *właściwej* transakcji. W odniesieniu do najdroższego i najważniejszego składnika swojego majątku klienci podejmują często nieoptymalne decyzje, więc dobry agent powinien pomóc im spojrzeć na problem z dystansu, wykorzystując w tym celu swoje bogate doświadczenie i dokonując oceny sytuacji. Klient, który po kilku miesiącach, a nawet po kilku latach od zakupu nadal z zadowoleniem myśli o swojej decyzji, chętniej poleci agenta znajomemu albo koledze z pracy. Prawdziwa wartość obsługi na najwyższym poziomie uwiadacznia się w długim okresie — dotyczy to w równym stopniu samego agenta, jak i firmy.

W celu zidentyfikowania tego rodzaju orłów pośrednicy RE/MAX uważnie analizują dane z systemu Multiple Listing Service (MLS). W ten sposób mogą łatwo stwierdzić, ile transakcji zawierają poszczególne agencje. Agentu uzyskującego stabilne wyniki trudno wywabić z wygodnego gniazda. Warto natomiast zwrócić uwagę na sprzedawcę, którego wyniki się poprawiają lub pogarszają. Agent unoszący się na fali wzrostowej błyskawicznie poprawia wyniki i stanowi łatwiejszy cel, ponieważ najprawdopodobniej nie otrzymuje należnego uznania ze strony swojej tradycyjnej agencji. Zupełnie niewykluczone, że telefon od pośrednika RE/MAX będzie pierwszym wyrazem uznania dla jego sukcesów. Stosunkowo łatwym celem okazuje się również sprzedawca, któremu ostatnio idzie gorzej. Ma to związek z faktem, że jego agencja najprawdopodobniej nie poświęca zbyt wiele uwagi jego potrzebom i nie pomaga mu w rozwiązaniu ewentualnych problemów. W rozmowie z agentem uzyskującym coraz lepsze wyniki przedstawiciel RE/MAX mówi: „Jesteś gwiazdą. Dzięki naszej pomocy twój interes może się kręcić jeszcze szybciej”. Agentowi znajdującemu się w dołku przedstawiciel RE/MAX powie: „Pomożemy ci stwierdzić, co jest nie tak, poprawić słabe wyniki i podnieść skuteczność. Pokażemy ci, jak gospodarować czasem i energią, aby odnosić większe sukcesy”. Wyobraź sobie, że siedzisz przy stole z kimś, kto okazuje szczerze zainteresowanie Twoimi wynikami i przedstawia Ci konkretne propozycje dotyczące wzrostu efektywności. To naprawdę potężne narzędzie.

Bez tych osobistych relacji oraz dużego nacisku na wsparcie w drodze do sukcesu przekonanie agenta do zmiany firmy stanowiłoby ogromne wyzwanie. Liczby to nie wszystko. Pośrednik może czarno na białym pokazać, że agencje należące do sieci RE/MAX uzyskują wyższe przychody niż inni sprzedawcy. Większość orłów wychodzi jednak z założenia, że to oni sami, a nie ich agencja, odpowiadają za relacje z klientami i własne osiągnięcia. Rzeczywiście, w związku z narastającą zbieżnością strategii wypłacania prowizji argumenty finansowe stopniowo tracą na sile, a jeśli ktoś wcześniej osobiście nie doświadczył korzyści związanych z marką, mechanizmem poleceń oraz dostępem do szkoleń, trudno trafić do niego i z takim uzasadnieniem.

Realizacja tej strategii okazuje się podwójnie trudna w okresie dobrej koniunktury. W sprzyjającej sytuacji gospodarczej wszystkie agencje pośrednictwa w handlu nieruchomościami radzą sobie zupełnie nieźle. Kiedy pieniędzy na rynku jest więcej i ludzie chętniej kupują domy, wszyscy agenci i wszystkie firmy mają po prostu łatwiej. Warto jednak podkreślić, że RE/MAX odnosi sukcesy nawet w czasach złej koniunktury. W trudnych okresach, gdy na rynku nieruchomości dochodzi do zapaści, przeciętne firmy upadają albo borykają się z poważnymi trudnościami. Mierni agenci wiedzą, że długo w ten sposób nie pociągną, zmieniają więc ścieżkę kariery zawodowej, natomiast dobrzy agenci kierują się ku firmom, które wydają się silniejsze, bardziej stabilne i skuteczniejsze od innych. Z tego właśnie powodu RE/MAX lepiej radzi sobie z rekrutacją agentów w trudnych okresach i od ponad trzydziestu lat nie odnotował ani jednego miesiąca ujemnego wzrostu (por. rysunek 6.1).



RE/MAX odnosi sukcesy w każdych warunkach gospodarczych dzięki konsekwentnym inwestycjom w proces uczenia się. Nieustannie wzmacnia swoje kompetencje w tym zakresie (informacje i szkolenia), co przekłada się na stały napływ agentów. W dobrych okresach firma więcej sprzedaje, a w gorszych okresach koncentruje się na pozyskiwaniu klientów

Rysunek 6.1. Sytuacja gospodarcza a pozyskiwanie agentów
— odwrotna zależność

Pozyskanie orła często sprowadza się do poznania konkretnych potrzeb i oczekiwań tej osoby. Co fascynuje agenta w jego pracy? Na czym mu w życiu zależy? Czy szuka sposobów na to, aby spędzać wię-

cej czasu z rodziną? A może potrzebuje dostępu do systemów, które pozwolą mu efektywniej pracować? Czy zależy mu na tym, aby zapewnić swoim dzieciom lepszy start? Może potrzebuje wsparcia coachingu, które pozwoliłoby mu skuteczniej sprzedawać? Czy zależy mu na tym, aby odgrywać rolę lidera w ramach lokalnej społeczności? Może chciałby bardziej intensywnie promować własną osobę? W czasach, w których wiele osób podchodzi do biznesu skrajnie cynicznie lub rozpatruje swoją działalność w kategoriach czysto finansowych, pośrednicy RE/MAX wyróżniają się tym, że próbują zmienić życie swoich pracowników na lepsze.

Doskonałego przykładu w tej kwestii dostarcza przypadek Heather Skuce, właścicielki agencji, która początkowo nie bardzo potrafiła przełknąć myśl o rekrutacji agentów. Po odbyciu szkolenia w Denver zaczęła rozwijać swój biznes w Ottawie, aż w końcu została pośrednikiem numer jeden w swoim regionie. Sieć RE/MAX oraz jej agencja cieszyły się znakomitą reputacją. Skuce sama starała się pozyskiwać agentów, ci jednak zgłaszali się do niej również z własnej inicjatywy. W końcu nadszedł czas na ruch strategiczny, który za pomocą analogii szachowej można by określić jako szach-mat.

Największym rywalem Skuce była firma Royal LePage, ogólnokrajowa agencja pośrednictwa w handlu nieruchomościami. Najlepszy sprzedawca tej agencji, Bill Renaud, działał na tym samym rynku co Skuce. Pozyskanie go zajęło Skuce dwa i pół roku. Renaud był jednym z tych agentów, którzy przeprowadzali transakcje opiewające w sumie na kilka milionów dolarów rocznie. Wewnątrz swojej firmy cieszył się ogólnokrajową sławą, miał też własną niszę rynkową, w której bardzo dobrze się czuł. Skuce wiedziała, że tego orła trudno będzie zwabić, uznała jednak, że kto nie ryzykuje, ten nie je. Spotkali się kilka razy i lepiej się poznali. Renaud jako człowiek zrobił na Skuce doskonałe wrażenie, dostrzegła w nim również świetnego profesjonalistę. Zrozumiała, że same tylko warunki finansowe czy dodatkowe korzyści, które może mu zaproponować, to dla niego za mało. W systemie RE/MAX mógł zarobić więcej, niż przypuszczał, ona jednak wiedziała, że w ten sposób niewiele ugra, pieniądze bowiem nie miały dla Renauda zasadniczego znaczenia jako czynnik motywacyjny. W swojej firmie wziął na siebie nowe obowiązki nauczyciela,

eksperta i wzoru do naśladowania. Często występował na zjazdach Royal LePage. Z wielką satysfakcją stwierdziła, że potrafi wzmocnić wśród swoich słuchaczy wiarę w siebie i we własne możliwości. Skuce zaczęła się zastanawiać nad tym, co się dla niego najbardziej liczy i co go w życiu motywuje. W ten sposób wpadła na pomysł, jak go przeciągnąć na swoją stronę. „Bill, mogę zaoferować ci coś, czego Royal LePage nie może ci dać”, powiedziała. Renaud milczał, bo nie bardzo w to wierzył, potem jednak usłyszał: „Mogę zaproponować ci cały świat”.

Royal LePage zajmowała drugie miejsce na liście agencji kanadyjskich, nie działała jednak na rynku globalnym. RE/MAX był natomiast największą firmą na świecie i był obecny w czterdziestu dziewięciu krajach. „Dysponujesz wiedzą, którą chętnie posiadliby ludzie z Izraela, RPA i Holandii. Dzięki nam możesz dotrzeć do tych ludzi”. Renaud co prawda nie od razu zgodził się przyjąć tę ofertę, ale od tamtej chwili krążył nieco niżej i uważniej przyglądał się firmie Skuce. Kiedy w końcu zdecydował się podpisać umowę, negocjacje i ustalenia prowadzono bez rozgłosu. Był koniec roku, więc Skuce i Renaud wstrzymali się do momentu, gdy Royal LePage po raz kolejny ogłosiła Renauda swoim najlepszym sprzedawcą w całej Kanadzie. Dopiero następnego dnia gruchnęła inna wiadomość: Renaud przeszedł z Royal LePage do RE/MAX.

Kanadyjska branża nieruchomości była w szoku. Historia stała się pożywką dla lokalnych mediów. Wiadomość okazała się ciosem dla Royal LePage i kartą atutową dla firmy RE/MAX. Renaud zaczął więcej zarabiać, a Skuce zdobyła większy udział w rynku. Skuce najbardziej cieszyło jednak to, że najlepszy sprzedawca w regionie postanowił dołączyć do jej zespołu. Dla Renauda zaś liczył się fakt, że oto teraz cały świat stanął przed nim otworem.

Zalety przyjaznej rywalizacji

W tradycyjnym modelu, w którym pierwsze skrzypce gra pośrednik, stosunkowo trudno znaleźć uzasadnienie dla koncepcji prowadzenia uważnych i wyteżonych poszukiwań czy rekrutacji najlepszych agentów. Zwiększanie udziału w rynku metodą po jednym agencie trudno uznać za najlepszy sposób na błyskawiczny wzrost. W krótkim okresie

znacznie szybciej może się rozwijać firma nastawiona na przejęcia, to samo można powiedzieć o agencji, która zatrudnia wszystkich zainteresowanych sprzedawców. Trzeba jednak wiedzieć, że tylko ostrożna rekrutacja metodą po jednym agencie pozwala osiągnąć organiczny wzrost, który w długim okresie znacznie przyspieszy. Jak ujął to Mark Wolfe z Coppel w Teksasie: „Tworząc kulturę RE/MAX, zaczynaliśmy powoli. Od pierwszego dnia dążyliśmy do osiągnięcia sporego udziału w rynku dzięki najlepszym agentom, a potem budowaliśmy dalej na tym fundamencie, podtrzymując dotychczasowe efekty synergii, zapal do pracy i wiarę w lepsze jutro. Nigdy nie odeszliśmy od tej strategii”. Wzbogacanie organizacji o najlepszych, bystrych i wybitnych liderów (czy to administracyjnych, czy zajmujących się sprzedażą lub zarządzaniem), dobrze wpisujących się w jej kulturę, zwiększa siłę i pozytywnie wpływa na zwartość całej grupy. Wszystkie firmy powinny wyciągnąć z tej historii wnioski dotyczące roli selektywnego procesu rekrutacji, prowadzonego na wszystkich szczeblach bez względu na koszty. Myślenie długoterminowe i przedsiębiorcze podejście pomagają liderowi pozyskiwać właściwych ludzi, rozwijać ich we właściwym kierunku i podejmować wszelkie możliwe działania, aby ci ludzie któregoś dnia nie postanowili po prostu odejść.

Jak nietrudno sobie wyobrazić, najwybitniejszymi orłami nie zawsze łatwo się kieruje. Są to ludzie niezależni, inteligentni, bardzo pewni siebie i odnoszący duże sukcesy, a przy tym na nieruchomościach i ich sprzedaży znają się prawdopodobnie lepiej niż sami pośrednicy. Richard Pilarski, właściciel agencji RE/MAX z północnego Toronto, przyznaje, że dzięki pięciu dobrym sprzedawcom zarabia więcej i w mniej stresującej atmosferze, niż gdyby współpracował z jednym wybitnie skutecznym agentem. Po co więc miałby to zmieniać? Wszystko sprowadza się do kultury doskonałości, która kształtuje się, gdy firma zatrudnia same gwiazdy. Każdy, kto choć trochę zna się na sporcie wyczynowym, przyzna, że wyniki konkretnego sportowca poprawiają się wraz ze wzrostem ogólnego poziomu gry.

Orły bardziej się starają, gdy otaczają je inne orły. Dlaczego? Po pierwsze, wybitny sprzedawca odczuwa w takiej sytuacji wewnętrzną motywację do osiągania jeszcze lepszych wyników. Zdarza się, że agent przyzwyczajony do pierwszej lokaty w swojej dotychczasowej firmie po

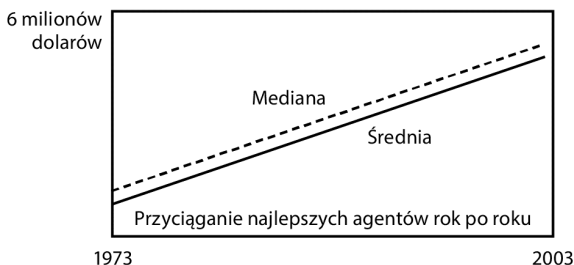
przejściu do RE/MAX plasuje się dopiero na drugiej pozycji. Pilarski wielokrotnie obserwował, jak taki agent wrzuca wyższy bieg i znacząco poprawia wyniki *wyłącznie dzięki nowemu otoczeniu konkurencyjnemu*. Nawet agenci, którym teoretycznie nie zależy na szczytowych pozycjach w firmowych rankingach, uważnie obserwują dane sprzedażowe i motywują się w ten sposób do cięższej pracy, ponieważ łapią bakcyla przyjacielskiej rywalizacji.

Po drugie, inni pracownicy agencji, którzy pracują ramie w ramie z wybitnymi orłami, zaczynają myśleć: *Skoro oni mogą, to dlaczego ja miałbym nie móc?*. Pośrednicy należący do sieci RE/MAX zachęcają swoich agentów do zadawania sobie tego pytania. Do ważniejszych narzędzi realizacji tego celu należą ceremonie wręczania nagród. Heather Skuce wprowadziła prostą i jednocześnie bardzo skuteczną innowację w tej dziedzinie. Polegała ona na organizacji dorocznego bankietu, podczas którego członkom jej grupy przyznawano nagrody. Przekonanie menedżerów, że w Ottawie warto organizować tego typu wydarzenie, wymagało od niej sporego wysiłku. Najpoważniejszy z kontrargumentów głosił, że większość agentów poczułaby się oszukana, gdyby odebrano im możliwość wyjazdu na „wielką imprezę” w Toronto. Skuce skupiła się jednak na organizacji bardziej kameeralnej ceremonii wręczenia nagród, oferującej agentom większą wartość. Ku ogólnemu zaskoczeniu (oczywiście nie dotyczyło to samej Skuce) nowe wydarzenie odniosło wielki sukces i pozwoliło uczcić sukcesy osób, które osiągały znakomite wyniki na szczeblu lokalnym. Bankiet ten zmotywował wielu przeciętnych sprzedawców do tego, aby w kolejnym roku spróbować dołączyć do miejscowej elity (por. rysunek 6.2).

Podczas dużego bankietu organizowanego w Toronto Richard Pilarski zawsze zbiera swoich ludzi na scenie, chwytą mikrofon i opowiada o wszystkich, którzy z nim przyjechali. Zawsze są to członkowie elitarnego Platinum Club, do którego należą agenci zarabiający rocznie od 250 do 500 tysięcy dolarów. „Spójrzcie na nich — zaczyna Pilarski z charakterystycznym dla siebie poczuciem humoru. — Jedni są starzy, inni młodzi. Jedni są wysocy, inni niscy. Jedni są grubi, inni chudzi. Jedni ubierają się świetnie, inni nieco gorzej. Jedni mówią

Dlaczego RE/MAX osiąga lepsze wyniki od innych –
najlepsi sprzedawcy nienawidzą regresji do średniej

Bieżąca wartość pieniężna
transakcji w danym roku



Najwybitniejsi sprzedawcy sami starają się pozostawać
powyżej średniej, dzięki czemu średnia się podnosi

Najlepsi sprzedawcy muszą utrzymywać się powyżej mediany

Rysunek 6.2. Motywacja do większych dokonań

po angielsku, a inni prawie w ogóle. Wicie, co ich łączy? W ubiegłym roku zarobili średnio po 366 tysięcy dolarów”. Po zakończeniu bankietu zawsze znajdzie się kilkanaście osób, które chcą poznać sposób na taki sukces.

„To właśnie cieszy mnie najbardziej — przyznaje Pilarski. — To mi daje ogromną satysfakcję emocjonalną. Gdy spoglądam na moją grupę agentów i widzę ludzi zarabiających po 500 tysięcy i więcej, myślę sobie: *jeszcze rok temu ci ludzie w ogóle nie zarabiali*. Nie chcę sugerować, że zawdzięczają to mnie, ponieważ dokładnie tyle samo serca wkładam we wspieranie tych, którzy nie potrafią utrzymać się ze sprzedaży domów, jak i w pomoc tym, którzy zarabiają w ten sposób nawet milion dolarów rocznie. Z wielką satysfakcją obserwuję, jak inni się rozwijają. System RE/MAX stwarza warunki, w których przestaje się pracować z myślą o przetrwaniu i zaczyna się pracować z myślą o pierwszej lokacie. Moim zdaniem to niezwykle istotne, ponieważ praca dla samego przetrwania nie ma większego sensu. Cały wysiłek sprowadza się wówczas do tego, aby przeżyć kolejny rok. Dla innych, którzy dołączają do firmy, ma to ogromne znaczenie. Ci ludzie

prezentują następujące podejście: *Chwila, chwila. Ci koleś (z Platinum Club) osiągają niemal niemożliwe wyniki. Może ja też bym tak mógł?*”.

Jeff Benson, właściciel franczyzy i pośrednik z Milwaukee w stanie Wisconsin, zapatruje się na to bardzo podobnie. „Zawsze myślę o tym, jak będzie wyglądać życie naszych agentów za pięć, dziesięć czy piętnaście lat. Kiedy ich do siebie ściagam, mówię im, że chciałbym, aby odchodząc na emeryturę, mieli zgromadzony pokaźny majątek, ponieważ większość agentów musi ciężko pracować aż do śmierci”. W jaki sposób można zwiększyć średnią cenę sprzedaży? W jaki sposób można wypromować swoją osobę i zapewnić sobie większą liczbę klientów z polecenia? W co zainwestować pieniądze, aby skończyć z życiem od prowizji do prowizji? Jak zbudować trwałą działalność, dzięki której co roku nie trzeba będzie zaczynać wszystkiego od nowa? Co można zrobić, aby mieć więcej wolnego, ale nadal uzyskiwać pasywny dochód? To wszystko elementy wsparcia, które agencja stara się zapewnić swoim sprzedawcom. „Ciągłe jeszcze doświadczam poczucia euforii, gdy zatrudniam nowego agenta — przyznaje Benson. — Każdy taki agent to kolejna osoba, która zrozumiała, że może zmienić swoje życie na lepsze. Dla mnie RE/MAX to coś więcej niż firma z branży handlu nieruchomościami — dla mnie to *firma oferująca życiowy sukces*”.

Aby wrzucić wyższy bieg, potrzeba wsparcia coachingowego, szkoleń, pomocy w rozwoju oraz dostępu do lepszych zasobów. Skąd agent bierze motywację do dokonania takiej zmiany? W branży handlu nieruchomościami, ale też w sprzedaży w ogóle olbrzymi wpływ na wyniki okazuje się mieć postrzeganie samego siebie. Wielu inteligentnych, elokwentnych i pracowitych agentów z pasją do swojego zawodu nieświadomie zatrzymuje się na pewnym poziomie. Ich percepcja zmienia się dopiero wtedy, gdy spotykają na swojej drodze innych ambitnych ludzi, którzy osiągają lepsze wyniki. Wtedy zaczynają się skupiać na tym, co można osiągnąć. W ten sposób rozpoczyna się proces eliminacji ograniczających przekonań. Nagle taki agent dochodzi do wniosku, że wyjście poza dotychczasową fazę stabilizacji jest jak najzupełniej możliwe.

Popularyzacja kultury RE/MAX, skupionej przede wszystkim na agencie, zapewnia korzyści zarówno na szczeblu lokalnym, jak i globalnym. Balony RE/MAX pojawiają się dziś na billboardach, przy-

stankach autobusowych, w reklamach telewizyjnych i radiowych, na ulotkach, w materiałach rozsyłanych pocztą oraz na tabliczkach „Na sprzedaż” umieszczanych w oknach i na trawnikach nieruchomości na całym świecie. Duża lokalna rozpoznawalność marki dała początek ciekawemu zjawisku. Otóż ludzie często dzwonią do biur RE/MAX w sprawie nieruchomości, których firma nie ma w swojej ofercie, zarzekając się, że widzieli przy nich tabliczki RE/MAX. Na dojrzałych rynkach taki wizerunek przynosi agentom oczywiste korzyści, a w nowych regionach działalność prowadzi się dziś łatwiej niż trzydzieści lat temu. Ludzie otwierający nowe oddziały franczyzowe we Włoszech, Botswanie czy Portugalii stwierdzają, że balon RE/MAX jest już tam znany. Mark Wolfe opowiada historię o wystąpieniu przed setką pierwszoklasistów z Teksasu. Miał im wyjaśnić, na czym polegają jego obowiązki jako burmistrza miasta (funkcji tej poświęcał kilka godzin w tygodniu). Dzieci zapytały go oczywiście, co robi w pozostałym czasie, a on wspomniał wówczas o firmie RE/MAX. Dzieci od razu się ożywiły: „To ten balon, to ten balon!”.

Z uwagi na duży udział w rynku i rozmiary firmy agenci pozyskują zdecydowanie więcej klientów z polecenia. W przeciwieństwie do innych głównych rynkowych graczy, RE/MAX nie pobiera prowizji od dużej liczby poleceń funkcjonujących w ramach całej swojej sieci agentów. Biorąc pod uwagę, jak dużo firma mogłaby na tym zarobić, należy uznać to za kolejny godny uwagi przejaw stosowania filozofii *z korzyścią dla wszystkich*. Tak samo można by interpretować inwestycje w sprzęt do transmisji internetowych i satelitarnych, wykorzystywany na potrzeby szkoleniowe. RE/MAX jako pierwsza i jak dotąd jedyna globalna sieć pośrednictwa w handlu nieruchomościami posiada własną infrastrukturę do transmisji satelitarnych. Po co organizacja uszczupla swój kapitał w celu świadczenia agentom usług na aż tak wysokim poziomie? Najnowocześniejsza technologia ma oczywiście wiele zalet, jednak naszym zdaniem to tylko połowa historii. W tym przedsięwzięciu chodziło bowiem przede wszystkim o nieustanne podnoszenie poziomu pracy agentów, zgodnie z pragnieniem wyrażanym przez Dave’a Linigera już od pierwszych dni funkcjonowania RE/MAX. *Daj innym to, czego chcą, a w zamian otrzymasz od nich to, czego sam chcesz.*

Nigdy nie przestawaj pedałowac

Nieustanne dążenie do wzrostu na poziomie najwyższego kierownictwa oraz przedsiębiorcze nastawienie pracowników tysięcy oddziałów RE/MAX na całym świecie to połączenie, z którym trzeba się liczyć. Wszyscy zachowują stałą gotowość do walki, ponieważ wyznają w życiu zasadę „nigdy nie spoczywaj na laurach dotychczasowych osiągnięć”. Owszem, osiągnięte dotąd sukcesy nadają firmie wielki impet w bieżących działaniach, pośrednicy zdają sobie jednak sprawę, że RE/MAX nie jest ani promem oceanicznym, ani samolotem odrzutowym — przypomina raczej rower, który będzie wyprzedzał inne rowery tylko pod warunkiem, że ludzie ani na chwilę nie przestaną pedałowac. Przedstawiciele firmy RE/MAX mają świadomość, że po trzydziestu latach od otwarcia swoich biur nie muszą już gonić konkurencji. Teraz to konkurencja goni ich, a to rodzi dla firmy zupełnie nowe zagrożenia. Mówią o tym, jak trudno jest koncentrować się na innowacyjności i wzroście, kiedy przez cały czas odczuwają pokusę, aby odwrócić się za siebie i spojrzeć, ile dzieli ich od rywali. To zupełnie inne wyzwanie niż kiedyś.

Dążenie do powiększania udziału w rynku globalnym nie zmniejszyło intensywności prac prowadzonych lokalnie. Wiele firm traci ducha rywalizacji, gdy przestaje toczyć drobne potyczki i przystępuje do realizacji wielkich ambicji. Z uwagi na specyfikę branży nieruchomości oraz strukturę firmy RE/MAX jej system wydaje się odporny na tę chorobę. Jeżeli rzeczywiście jest tak, jak się zwykło mówić, i polityka ma w istocie wymiar lokalny, to zjawisko to w sposób szczególny dotyczy branży nieruchomości. Liczy się tylko to, co dzień po dniu dzieje się na rynku lokalnym. Pośrednik starający się utrzymać i powiększać udział w rynku poczytuje sobie za sukces każde udane przedsięwzięcie jednego ze swoich agentów. Trudno znaleźć inną firmę, która w takim stopniu jak RE/MAX doceniałaby metodę stopniowego wzrostu po jednym kliencie. W firmie panuje też powszechne przekonanie, że pomimo wszystkich dotychczasowych osiągnięć oraz całego tego rozpędu, który udało się nabrac agencji, od ostatecznego urzeczywistnienia marzenia dzieli ją jeszcze bardzo długa droga. Warto podkreślić, że to marzenie — promowane przez mądrych, racjonalnych i dojrzałych

ludzi biznesu — wydaje się cały czas rozrastać, ponieważ sami marzyciele w coraz większym stopniu rozumieją jego doniosłość.

Branża handlu nieruchomościami nieustannie się zmienia. W Ameryce Północnej sprzedaż domów utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie bez względu na wahania koniunkturalne. Niektórzy mówią o bańce spekulacyjnej na rynku nieruchomości i możliwości powrotu wysokich stóp procentowych, niewielu prognozuje jednak, aby branża miała ponownie doświadczyć podobnych trudności jak pod koniec lat siedemdziesiątych i na początku osiemdziesiątych. Nieoficjalnie mówi się też, że ten trudniejszy okres nie byłby taki zły. Siła lokalnych oddziałów RE/MAX szczególnie dobrze uwidacznia się właśnie w trudnych czasach, kiedy to z większą łatwością przyciągają one do siebie najlepszych agentów z innych firm. Nawet w okresach pogorszenia koniunktury RE/MAX nieustannie doskonalą umiejętność dostosowywania się do bieżącej rzeczywistości, dokładnie tak samo, jak robił to na samym początku swojego istnienia. Wielu pośredników i właścicieli francyz z własnej inicjatywy lub pod wpływem powszechnej świadomości zmian zachodzących w branży podejmuje działania związane z wychowywaniem nowego pokolenia agentów. Trzydzieści lat temu zawód sprzedawcy nieruchomości był ostatnim krokiem na ścieżce kariery zawodowej. Wykonywali go ludzie, którzy myśleli o częściowym przejściu na emeryturę. Dzisiaj praca w tej branży przynosi tak duże zyski i daje tak dużą satysfakcję, że zawód agenta bywa często pierwszym wyborem absolwentów oraz ludzi, którzy chcą zmienić kierunek rozwoju zawodowego i spróbować swoich sił w nowej dziedzinie. Obecnie wielu pośredników RE/MAX zapewnia takim osobom specjalne szkolenia oraz wsparcie mentorskie i zespołowe. Podejście do orłów się nie zmieniło, zmieniły się tylko stosowane narzędzia. Pośrednicy dalej *zatrduniają z uwagi na postawę*, a potem *szkolą ludzi w zakresie uzyskiwania wyników*.

Przez ostatnie trzydzieści lat pośrednicy i właściciele francyz przebyli długą drogę. Dołączając do zespołu realizującego marzenie Linigera, podejmowali wielkie osobiste ryzyko, dzisiaj zaś z podziwem mówią o tym, ile udało im się osiągnąć dzięki nowemu pokoleniu pośredników, którzy samodzielnie stają na nogi. Reprezentatywną przedstawicielką tego nowego pokolenia jest Pamela Alexander, córka Franka

Polzlera. Jej ojciec to jeden z najwybitniejszych właścicieli francyz RE/MAX w całej historii firmy. Pamela Alexander rozpoczęła pracę w 1979 roku jako sekretarka w jego biurze, a dzisiaj sprawuje pieczę nad funkcjonowaniem firmy na całym obszarze Ameryki Północnej, co oznacza, że nadzoruje działania ponad 14 tysięcy agentów. Pragnie zaskarbić sobie pozycję ogólnokrajowego eksperta ds. rynku nieruchomości, chce zająć się nieco innym aspektem rozpoznawalności marki RE/MAX.

Alexander uważa, że branża handlu nieruchomościami przechodzi właśnie kolejne duże przeobrażenie. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych normą był model, w którym pierwsze skrzypce grali pośrednicy, natomiast w latach dziewięćdziesiątych największą popularnością cieszył się system oparty na agencie. Zdaniem Alexander w nowym modelu, który właśnie się kształtuje, główną rolę odgrywa klient — i to właśnie ten model zdominuje branżę w przyszłości. Dzisiaj klienci mają lepszy dostęp do informacji i większy wybór niż kiedykolwiek wcześniej. Zależy im na maksymalnej prostocie transakcji, w szczególności zaś na tym, by zakupu nieruchomości dało się dokonać niejako „za jednym zamachem”. Biura RE/MAX odpowiadają na te potrzeby i włączają do swojej oferty ubezpieczenia, escrow, pomoc prawną oraz usługi przeprowadzkowe, tak naprawdę jest to jednak dopiero początek innowacji czekających nas w przyszłości.

Kwestie strategiczne

**Należy stworzyć maszynę uczenia się,
która stanie się fundamentem
dla „firmy oferującej życiowy sukces”**

Od samego początku firma RE/MAX rozumiała zależność między szkoleniami a wynikami. Jej przedstawiciele zdawali sobie sprawę, że muszą stworzyć model kapitału intelektualnego, który dałoby się łatwo skopiować i zastosować w branży usługowej. Bez takiego modelu nie zdołaliby urzeczywistnić swojego marzenia. Można wskazać trzy zasady, na których ten model się opiera. Zostały one przedstawione w poniższych punktach:

1. Wszyscy ponoszą odpowiedzialność za przebieg procesu uczenia się — uczą się dla siebie, ale też dla innych.
2. Należy inwestować w najlepsze materiały szkoleniowe i programy rozwoju.
3. Chociaż początkowo szkolenia wymagają nakładów czasowych na wdrożenie kultury uczenia się, w ostatecznym rozrachunku pozwalają oszczędzić czas.

W RE/MAX panuje powszechne przekonanie, że najlepsi ludzie z najwyższego kierownictwa organizacji odpowiadają za zapewnianie wsparcia szkoleniowego i nadzorowanie tych działań (chodzi o szkolenia, coaching, mentoring oraz codzienne wsparcie i opiekę).

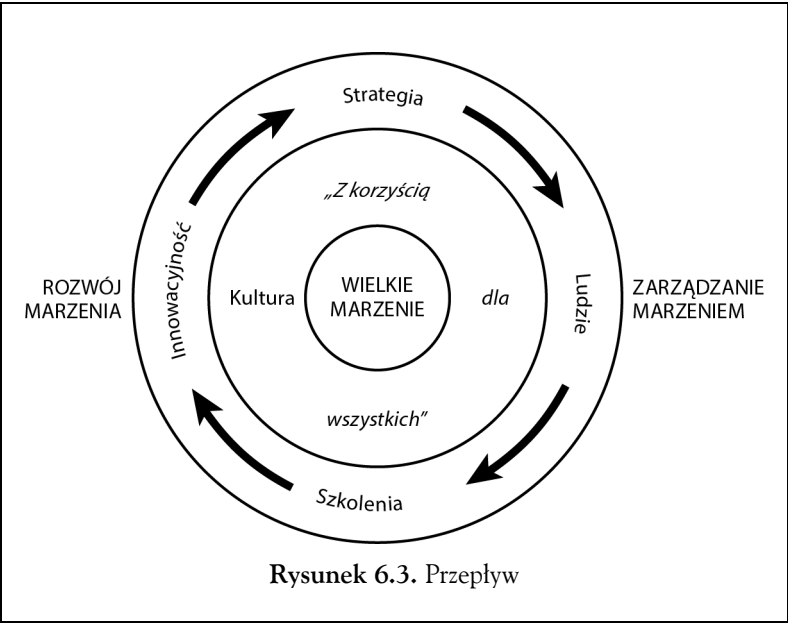
- Nie można po prostu wprowadzić ludzi do nowej kultury i oczekiwać, że się jej nauczą i do niej dostosują. Aby mogli rozkwitnąć, trzeba zapewnić im szkolenie.
- Prowadzisz znakomitą firmę? W takim razie rekrutacja sprowadza się do informowania o tym fakcie innych ludzi i zapraszania ich do udziału w przedsięwzięciu, które zmieni ich życie na lepsze.
- Daj innym to, czego chcą, a w zamian otrzymasz od nich to, czego sam chcesz. Znajdź pracowników, którzy będą dążyć do zapewniania klientom najlepszej możliwej obsługi, a następnie zapewnij im wszystko to, czego potrzebują, aby odnosić sukcesy. Takie postępowanie na pewno przyniesie Ci korzyści.
- Myśl pozytywnie o tworzeniu stanowisk, które wzmocnią ducha pracy zespołowej w całej grupie.
- Inwestując czas i pieniądze we wzmacnianie profesjonalizmu swoich ludzi i poprawę ich wizerunku w oczach klienta, działasz z korzyścią dla wszystkich.
- Nieustannie rozglądaj się za najlepszymi ludźmi, których mógłbyś ściągnąć do swojej firmy.

- Zadbaj o to, aby ludzie, których zatrudniasz, pasowali do Twojej kultury organizacyjnej. Sprowadzenie do zespołu osoby, która nie podziela wartości wyznawanych w firmie, negatywnie odbije się na morale pozostałych pracowników.
- Naucz się rekrutować orłów ze swojej branży. Znajdź ich, postaraj się poznać ich indywidualne potrzeby i pragnienia, a następnie cierpliwie i wytrwale nakłaniaj ich do przejścia do siebie.
- Ostrożna rekrutacja po jednym pracowniku to przepis na zrównoważony, organiczny wzrost, który w długim okresie znacznie przyspiesza.
- Otaczaj swoje orły innymi orłami, ponieważ atmosfera zdrowej rywalizacji zmusza do większego wysiłku.
- „System RE/MAX stwarza warunki, w których przestaje się pracować z myślą o przetrwaniu i zaczyna się pracować z myślą o pierwszej lokacie”. Uwierz w to, że gdy kogoś zatrudniasz, pomagasz mu odmienić jego życie na lepsze. Prowadź *firmę oferującą życiowy sukces*.
- Nie przestawaj się koncentrować na wzroście i innowacyjności, nawet gdy masz ochotę oglądać się za siebie i sprawdzać, czy nie dogania Cię konkurencja.
- Gdy firma jest w pełni skupiona na urzeczywistnianiu marzenia, to marzenie nieustannie się rozwija, nawet gdy organizacja przybliży się jego spełnienia.

Wnioski**Proces uczenia się powinien zostać powiązany
ze strategią, ludźmi i innowacyjnością,
aby w ten sposób osiągnąć „przepływ”**

Kultura zbudowana na filozofii z *korzyścią dla wszystkich* to kultura „przepływu” — jej poszczególne elementy świetnie do siebie pasują i wzajemnie się uzupełniają. Kiedy jeden z jej aspektów przestaje działać prawidłowo, całość się rozpada. Wielkie marzenie (którego oś stanowi RE/MAX) co roku ulega wzmocnieniu na skutek oddziaływania przepływu łączącego ze sobą strategię (cele), nowych ludzi (nowych marzycieli) oraz nieustanny proces uczenia się (rozwijanie najbardziej pożądanых umiejętności). Tak rozumiany przepływ stanowi źródło niewyczerpanej mocy, dzięki której na wszystkich szczeblach organizacji powstają innowacyjne projekty.

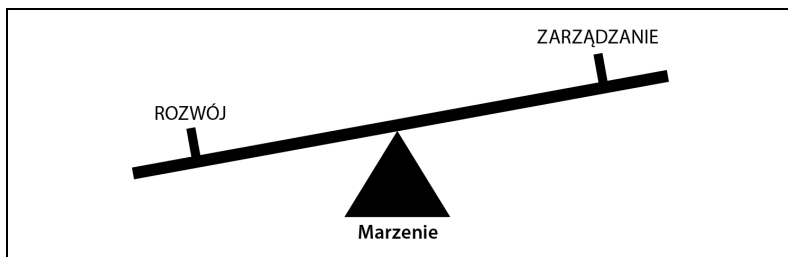
Jednym z czynników umożliwiających firmie RE/MAX nieustanny wzrost jest kultura przepływu. To właśnie przepływ stanowi jego siłę napędową. Przepływ to coś, co można w firmie wyczuć. Gdy wystąpi, najbardziej uwidacznia się w szybkości podejmowania decyzji oraz procesu uczenia się. Przepływ pozwala firmom zachować równowagę, dzięki której dochodzi do wzmocnienia procesu innowacyjności, co przekłada się z kolei na powstanie nowych pomysłów doskonalących marzenie. Dzięki przepływowi marzenie urzeczywistnia się każdego dnia. Niektórzy ludzie określają to zjawisko mianem *zestrojenia*. Przepływ można wzmocniać poprzez szkolenia. We współczesnym świecie przepływ stanowi niezwykle istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji, rekrutowaniu najlepszych ludzi oraz kreowaniu nowych świetnych pomysłów. Tak rozumiany przepływ obserwowaliśmy we wszystkich firmach, które wytypowaliśmy do naszego badania (por. rysunek 6.3).



ROZDZIAŁ 7

TWORZENIE KULTURY REALIZACJI PROJEKTÓW METODĄ POCIĄGU

Od pomysłu do wzrostu



Innowacyjność to paliwo napędzające wzrost. Gdy firmie zabraknie innowacji, przestanie się rozwijać.

— Gary Hamel i Gary Getz

L atem 2004 roku Lance Armstrong jako pierwszy kolarz w historii sześć razy z rzędu wygrał wyścig Tour de France.¹ Większość ludzi zna jego niesamowitą historię — Armstrong nie tylko pokonał chorobę nowotworową, lecz został później jednym z największych sportowców świata. Fani Armstronga z pewnością wiedzą, jak niehumanitarnego wysiłku wymaga ukończenie Tour de France. Jest to wyścig kolarski o długości 3390 kilometrów, rozgrywany w ciągu dwudziestu jeden dni. Trasa wiedzie górkami podjazdami i zjazdami, w ekstremalnym zimnie i upale, w słońcu i ulewnym deszczu. Na mecie okazuje

¹ Oryginał książki powstał przed wybuchem znanej powszechnie afery dopingowej — *przyp. red.*

się, że zwycięzcę od reszty stawki dziela minuty, jeśli nie sekundy. Zapewne wiele osób zgodziłoby się ze stwierdzeniem, że ten wyścig to najtrudniejszy sprawdzian indywidualnych możliwości sportowych, jaki człowiek kiedykolwiek wymyślił. Nie ulega wątpliwości, że udział w tej rywalizacji stanowi wyzwanie na płaszczyźnie indywidualnej, nie można jednak zapominać o innym jego aspekcie, bez którego nikt nie mógłby nawet marzyć o triumfie. Sam Lance Armstrong z pewnością przyznałby, że Tour de France to *impreza fundamentalnie i bezwzględnie zespołowa*.

Pociąg

Pewnego dnia ktoś napisze książkę, w której przedstawi wnioski na temat przywództwa sformułowane na podstawie analizy strategii, pracy zespołowej oraz międzypołowych sojuszy, istotnych już choćby z punktu widzenia ukończenia Tour de France, o zwycięstwie nie wspominając. My skupimy się na jednej ze strategii stosowanych w kolarstwie, a konkretnie na prostej koncepcji przywódczej wykorzystywanej w zespołowej odmianie tego sportu zwanej pociągiem kolarskim.

Wystarczy choćby przez kilka minut oglądać wyścig Tour de France, aby zauważyć, w jak niewielkiej odległości od siebie jadą członkowie poszczególnych zespołów. Pomimo bardzo dużych prędkości i długości pokonywanego dystansu kolarze z tego samego zespołu jadą jeden za drugim w odległości kilku centymetrów od siebie, tworząc tym samym tak zwany *pociąg*. Zachowanie to jest podyktowane zasadami aerodynamiki. Kolarz jadący z przodu przecina powietrze i toruje drogę reszcie, co kosztuje go dwukrotnie więcej energii. Układ strug powietrza powoduje, że kolarze jadący za liderem zostają niejako zassani w jego kierunku. Podobnie rzecz się ma w przypadku kluczy kaczek, na czele których latają zawsze ptaki najsilniejsze. Kiedy pierwszy kolarz z pociągu opada z sił, przemieszcza się na tył, aby trochę odpocząć. Jego miejsce zajmuje jeden z kolegów, który teraz z całych sił pracuje na rzecz reszty zespołu. Wspólnym wysiłkiem zespół jako całość utrzymuje prędkości, których pojedynczy kolarz po prostu nie mógłby rozwinąć. Silny zespół wykorzystujący strategię pociągu potrafi dogonić kolarza,

który zdecydował się na samotną ucieczkę, nawet jeśli udało mu się wyrobić 10-minutową przewagę nad peletonem.

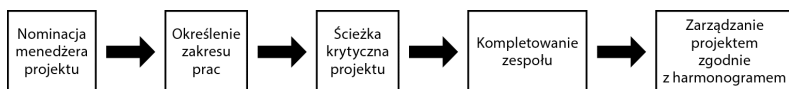
Lance Armstrong jest jednym z najwybitniejszych sportowców naszych czasów, to jednak nie wyjaśnia, w jaki sposób jako jedyny kolarz w historii sześciokrotnie triumfował w Tour de France. Tajemnica jego sukcesu tkwi w umiejętności budowania najlepszego zespołu, przewożenia mu oraz korzystania z jego wsparcia. Jeśli chodzi o pracę zespołową, to grupa U.S. Postal Service, do której należał Armstrong, jeździła w pociągu z dyscypliną niespotykaną w żadnym innym zespole. Zespół potrafił zmęczyć każdego, kto próbował utrzymać ich mordercze tempo, a także doganiał i wyprzedzał wszystkich rywali, którzy decydowali się na ucieczkę. Kiedy wyścig wjeżdżał na ulice Paryża, Lance Armstrong przekraczał linię mety w towarzystwie swoich kolegów z zespołu. Razem przez trzy tygodnie najzwyczajniej w świecie niszczyli swoich rywali.

Do charakterystycznych cech organizacji nastawionych na wzrost, takich jak RE/MAX, zalicza się umiejętność przechodzenia od pomysłu do realizacji w czasie krótszym niż rywal. O znaczeniu innowacyjności dla osiągnięcia wzrostu napisano już wiele, tak naprawdę jednak to nie brak pomysłów stanowi tu zasadniczy problem. Człowiek jest niezwykle kreatywnym stworzeniem, a organizacja stanowi żyzny grunt dla generowania przydatnych, genialnych, a często wręcz rewolucyjnych pomysłów. Niestety bardzo niewiele firm te pomysły realizuje, uruchamia na ich podstawie konkretne projekty, wdraża swoje pomysły w sposób szybki i korzystny konkurencyjnie — jednym słowem, niewiele firm przypomina RE/MAX.

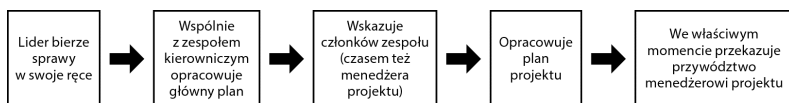
Wyjaśniając trudności związane z przechodzeniem od pomysłu do czynu, eksperci posługują się pojęciami takimi jak *opór organizacji*, *marazm biurokratyczny* czy *brak umiejętności wykorzystania okazji*. Jakkolwiek to nazwiemy, zasadniczą przyczynę tego rodzaju problemów stanowi *nieumiejętne przywództwo*. Zbyt wielu liderów pozwala sobie na to, aby *nie stanąć na czele* projektu wdrożeniowego. Liderzy zbyt często godzą się na to, aby przywództwo związane z realizacją danego pomysłu pozostawało gdzieś na niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Nie przeszkadza im, że odpowiedzialność spada na kogoś innego albo spoczywa ona w rękach jakiegoś komitetu

czy innej grupy, czyli *de facto* się rozmywa. Dlaczego tak się dzieje? W różnych organizacjach różnie to bywa, wiele zależy też od konkretnego lidera. Niektórzy z nich najzwyczajniej w świecie nie pasjonują się nowymi pomysłami, interesują się natomiast innymi aspektami funkcjonowania organizacji. Inni nie lubią brudzić sobie rąk konkretnymi zadaniami związanymi z osiąganiem wzrostu. Jeszcze inni obawiają się, że jeśli okażą zbyt duże zainteresowanie konkretnym projektem, negatywnie odbije się to na postawie szeregowych pracowników. Okazuje się jednak, że liderzy wybitnych współczesnych organizacji osiągających spektakularny wzrost nie obawiają się stanąć na czele zespołu i aktywnie kierować jego pracami. Michael Dell, Bill Gates, Charles Schwab czy Jack Welch to liderzy, którzy potrafili wykorzystywać swoją władzę, zasoby oraz prestiż i pokierować swoimi firmami w taki sposób, aby jak najszybciej osiągały one nowe cele.

Dave Liniger także nie obawia się stanąć na czele nowego projektu o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania jego sieci. Należałoby wręcz stwierdzić, że właśnie taka rola najbardziej mu odpowiada. Kiedy na jego orbicie pojawia się pomysł potencjalnie przydatny dla organizacji, on błyskawicznie rozpoznaje jego wartość i bezzwłocznie przystępuje do ataku. Zachowuje się jak kolarz dostrzegający przed sobą lukę, w którą można by się wcisnąć, albo stwierdza, że jego rywal słabnie. Nie przekazuje przywództwa innym, nie tworzy też żadnych komitetów ani innych ciał zbiorczych, które miałyby coś weryfikować albo aprobować. Liniger dobiera sobie ludzi z pasją — ludzi, którzy wierzą w dany pomysł równie mocno jak on, lecz którzy są lepiej przygotowani technicznie do jego realizacji — i razem z nimi wdraża pomysł w zatrważającym tempie. Gdy projektowi przewodzi sam Liniger, zespół pedałuje z całych sił, aby przejść od pomysłu, przez fazę jego implementacji, aż do jego urzeczywistnienia. Gdy prace nad realizacją pomysłu nabiorą wystarczającego impetu, Dave Liniger usuwa się z czoła kolarskiego pociągu i pozwala, aby prowadzenie objęli mistrzowie z prawdziwą pasją (por. rysunki 7.1 i 7.2).



Rysunek 7.1. Standardowy model zarządzania projektem



Rysunek 7.2. Zarządzanie projektem zgodnie z modelem pociągu

„Co masz zamiar zrobić?”

Jednym z takich mistrzów pasjonatów jest Mike Ryan. Rodzina Mike’a od pokoleń mieszkała na północy stanu Kentucky. Gdyby ktoś mu powiedział, że pewnego pięknego dnia przeniesie się do Denver w Kolorado, Mike nigdy by w to nie uwierzył. Potem jednak poznał Dave’a Linigera.

Ryan był dyrektorem w firmie MAC Productions. Przez lata kierował sporymi produkcjami medialnymi dla klientów takich jak Ford, GE, American Express czy Anheuser-Busch. Pracował nawet kiedyś nad projektem dla firmy RE/MAX, związanym z organizacją międzynarodowych konwencji. Doskonale wiedział, że kultura organizacyjna RE/MAX znacznie różni się od kultury typowej dla korporacji pokroju IBM czy GE. Spotykając się z przedstawicielami tej firmy, Ryan przekonał się, że nie są to typowi biznesmeni w klasycznych garniturach — byli buntownikami, którzy spontanicznie podejmowali ryzyko i zawsze pozostawali w świetnym nastroju, bez względu na to, ile rzeczy mieli na głowie. Ryan tylko utwierdził się w tym przekonaniu, gdy pewnego razu w piątek odwiedził centralę firmy w Denver.

Owszem, słyszał wcześniej, że RE/MAX cieszy się w branży reputacją firmy rodem z Dzikiego Zachodu, ale to, co zobaczył na miejscu, wydało mu się wręcz śmieszne. Wszyscy członkowie organizacji, których zastał wtedy w biurze — od przedstawicieli kierownictwa aż po sekretarki — mieli na sobie stroje kowbojskie: wielkie kapelusze z szerokim rondem, charakterystyczne koszule, dżinsy i wysokie buty. Ryan wówczas o tym nie wiedział, ale trafił akurat na pewną firmową tradycję. Z założenia w piątek można było tam trochę zaszaleć. Czasami

urządzano grilla na parkingu albo pokazy mody. A gdy akurat ludzie mieli na to ochotę, ubierali się jak kowboje.

Piękny górski krajobraz, westernowy styl, skala projektu, o którym mieli rozmawiać... to wszystko powodowało, że perspektywa spotkania z prezesem firmy RE/MAX bardzo Ryana onieśmiewała. Wszedł do jego gabinetu, uścisnął mu dłoń, a potem zasiadł w jednym z dwóch skórzanych foteli stojących przed bardzo dużym biurkiem, na którym panował idealny porządek. „Panie Liniger — zaczął, sztucznie dodając sobie odwagi. — Rozumiem, że zastanawia się pan nad uruchomieniem własnej stacji telewizyjnej”.

Liniger zawahał się przez króciutką chwilę i Ryan mógł się wtedy przekonać, jak by to było wpaść w wir jego aktywności. „Po pierwsze, mów mi Dave — oświadczył. — Po drugie, my się nad tym nie zastanawiamy, decyzja już zapadła. To świetny pomysł i jestem jego wielkim zwolennikiem. Będziemy nadawać po cztery godzinny dziennie przez pięć dni w tygodniu przez cały rok”. Jeśli założyć, że Ryan był nieco zaskoczony tą deklaracją, to następne słowa Linigera położyły go na łopatkę. Liniger zaczął mówić dalej, jak gdyby uzupełniał swoje stwierdzenie o jakąś luźną myśl: „A, no i nasza pierwsza transmisja będzie miała miejsce w listopadzie”.

Był maj 1992 roku. Liniger zakładał, że całkowicie nowy pomysł utworzenia satelitarnej stacji telewizyjnej doprowadzi do uruchomienia stacji w ciągu sześciu miesięcy. Na razie firma nie miała jeszcze kupionej ani jednej kamery ani nie znalazła nawet jednego nowego pracownika, który miałby się tym zająć. Najkrócej rzecz ujmując, to był najbardziej szalony plan, z jakim Mike Ryan się kiedykolwiek spotkał. Trzeba jednak podkreślić, że rzuciło go to na kolana. Kowbojskie kapelusze. Buntownicy. Prezes, który zza swojego biurka poleca mu zwracać się do siebie po imieniu. Ryan nie miał wątpliwości, że wydarzy się tam coś wspaniałego, i chciał być tego częścią.

„Wchodzę w to” — zadeklarował.

Liniger obdarzył go szerokim uśmiechem.

Sam pomysł wykluwał się już od pewnego czasu. Miał zaspokajać potrzebę, która już od wielu lat nie dawała Linigerowi spać.

RE/MAX od dawna zmagał się z krytyką pod adresem jednego szczególnego aspektu swojej działalności, a konkretnie szkoleń. Inne

firmy podkreślały, że RE/MAX zatrudnia *wyłącznie* doświadczonych agentów, więc nie musi się przejmować ich szkoleniem. Zarzut, choć całkowicie bezpodstawny, sprawiał Linigerowi i jego ludziom dużą przykrość. Owszem, w tamtym okresie firma nie oferowała szkoleń na poziomie podstawowym, ale wiązało się to z faktem, że nie miała żadnych początkujących agentów. RE/MAX oferował natomiast szkolenia na poziomie zaawansowanym, te bowiem lepiej odpowiadały potrzebom najlepszych sprzedawców. Co więcej, nie ograniczał się do zorganizowania kilku godzin wykładów, jak robiły to inne firmy, ale szedł w tej kwestii na całość. Liniger uważał, że z punktu widzenia sukcesu całej firmy największe znaczenie ma proces ciągłego uczenia się. Osobiście promował to przekonanie i uczynił z tego swoją misję. Chciał, aby szkolenia stały się jedną z kluczowych kompetencji jego firmy. Od początku istnienia firmy RE/MAX Liniger brał udział we wszystkich kursach poświęconych branży handlu nieruchomościami, na jakie tylko gdzieś trafił. Sam dysponował isticie encyklopedyczną wiedzą na temat branży, więc uważnie filtrował napływające informacje i najważniejsze z nich przy każdej nadarzającej się okazji przekazywał agentom z całej Ameryki Północnej. Nieustannie promował szkolenia, naciskał w tej kwestii na pośredników i agentów, przedstawiał im statystyki i wyniki badań porównawczych, aby mogli się przekonać, jak duże korzyści może przynieść ten dodatkowy wysilek. Organizował niezliczone kursy i egzaminy certyfikujące, aby mieć pewność, że RE/MAX ma *najlepiej wykwalifikowanych i najlepiej wyszkolonych agentów w całej branży*. Nic zatem dziwnego, że bardzo mu przeszkadzało, gdy ludzie z zewnątrz starali się zniechęcać rynek do jego marki, powołując się na argument o „braku szkoleń”. Wróćmy jednak do naszego głównego tematu. Bezpodstawne opinie wygłaszane na temat jego firmy nie były w stanie skłonić go do podjęcia nowego wyzwania, ostatecznie zmotywował go do tego inny czynnik, a mianowicie atrakcyjny pomysł, który pojawił się w szeregach jego firmy.

Liniger i inni liderzy RE/MAX uważnie wsłuchiwali się w opinie ludzi pracujących w terenie. Była to jedna z głównych cech charakterystycznych zespołu kierowniczego. Liniger sporo wiedział o branży nieruchomości, miał jednak w sobie wystarczająco dużo pokory, aby przyjąć do wiadomości, że nie wie wszystkiego. Dlatego też kierował

swoją organizacją jak grupą wolontariuszy, nie bawił się w dyktatora. W pierwszych latach działalności firmy, gdy wspólnie z pierwszymi właścicielami francyz walczył o przetrwanie na rynku, Liniger nieustannie powtarzał to samo: „Co byś zrobił? Jak twoim zdaniem powinno to wyglądać? Co się u ciebie sprawdza?”. To nie był przejaw fałszywej skromności, lecz mieszanka ciekawości, otwartej postawy wobec wszelkich nowych i lepszych metod działania oraz entuzjastycznej gotowości do przyjmowania i wcielania w życie dobrych pomysłów. Przez lata Liniger niejednokrotnie miał się okazję przekonać o słuszności swojego podejścia. Najlepsze pomysły nie rodzą się na samym szczycie, *lecz powstają w terenie*.

Nie oznacza to oczywiście, że Liniger automatycznie popierał wszystkie pomysły powstające w szeregach organizacji. Wielokrotnie zdarzało mu się uznać pomysł za zły, szalony, nie wart zachodu, niewykonalny, a czasem wręcz szkodliwy dla marki. Czasami sam skrajnie się mylił, odrzucając jakiś pomysł, czego najlepiej dowodzi historia Billa Echolsa i balonu RE/MAX. Nawet w takich sytuacjach Liniger nie wykazywał się jednak nieprzejednanym uporem — jego ludzie wiedzieli, że jeśli naprawdę wierzą w swój pomysł, to on nie będzie stawał im na drodze. Linigerowi odpowiadało to, że RE/MAX funkcjonuje jak wielkie laboratorium pracy nad pomysłami. Przez cały czas ktoś prowadził gdzieś jakieś eksperymenty, co bardzo go cieszyło. Pośrednicy i agenci wykazywali się wielką przedsiębiorczością, a gdy coś wydawało im się słuszne, wkładali w to mnóstwo energii i pasji. Po co ktoś miałby tłamsić ten zapał i kreatywność? To pośrednicy i agenci dysponowali wiedzą na temat lokalnego rynku. To oni walczyli z konkurencją o każdą kolejną nieruchomość. W świecie opartym na filozofii *z korzyścią dla wszystkich* ludzie potrzebują możliwości swobodnego działania we własnym interesie, oczywiście na podstawie jasno wyznaczonych zasad. Oznaczało to, że Liniger nie musiał każdego pomysłu firmować swoim nazwiskiem. Miał na głowie zbyt dużo obowiązków związanych z kierowaniem całym systemem, aby zajmować się każdym drobiazgiem. RE/MAX stanowił tak bogaty rynek pomysłów, że wystarczyło, aby Liniger przychylnie spojrzął na któryś z nich, a wszyscy pozostali pośrednicy i agenci z entuzjazmem się na niego rzucali. To trochę tak, jak gdyby Alan Greenspan polecił inwestorom zakup akcji którejś konkretnej spółki. Innymi

słowy, Liniger musiał dość ostrożnie podchodzić do szefowania tej społeczności zapalonych przedsiębiorców.

W imię ostrożności Liniger nauczył się postępować w pewien ściśle określony sposób, który wśród członków organizacji przysporzył mu przydomek „papieża”. Przemykał oko na wiele eksperymentów prowadzonych w terenie, które niekoniecznie chciał firmować swoim nazwiskiem, ale których nie chciał też blokować. Interweniował dopiero wtedy, gdy uznawał, że coś ewidentnie szkodzi marce lub stojącym za nią wartościom. Wtedy odwoływał się do swojej niemałej siły perswazji i powstrzymywał niesłuszne działania. Miał niezwykle opiekuńczy stosunek do swojej marki i zaciekle bronił jej przed każdym, kto próbował jej zaszkodzić. Dopóki jednak podejmowane działania mieściły się w pewnych określonych granicach, Liniger nie stosował metody silnej ręki, ponieważ ogólnie zależało mu na zachęcaniu ludzi do kreatywności oraz aktywnego dążenia do osiągania sukcesów. Gdy tylko dostrzegał coś, co jego zdaniem mogło przynieść korzyści firmie i zasługiwało na publiczne uznanie, udzielał pomysłowi swojego błogosławieństwa — trochę jak papież. Takie pomysły szybko łapały wiatr w żagle i upowszechniały się za pośrednictwem przeróżnych wewnętrznych kanałów komunikacji, takich jak konferencje czy konwencje, ale także za pomocą kaset magnetofonowych, kaset wideo oraz wykładów.

Zdarzały się również pomysły na tyle ważne, że Liniger postanawiał poświęcić im swoją niepodzielną uwagę i udzielić pełnego wsparcia. Do tej kategorii należy zaliczyć moment, w którym pojawił się załączek pomysłu na własną telewizję satelitarną. Na kilka miesięcy przed tym, jak Mike Ryan przybył do Denver w dzień westernowy, u Linigera zjawili się kilku pośredników i agentów. Liniger zorganizował u siebie w domu burzę mózgów poświęconą przeróżnym istotnym kwestiom. Przy tej okazji Bob McWaters, współwłaściciel franczyzy obejmującej Karolinę Północną i Południową, poruszył temat telekonferencji. „Wiecie co? — zaczął. — Ostatnio wiele mówi się o telekonferencjach. Część najlepszych programów szkoleniowych, organizowanych przez firmy takie jak Wal-Mart czy General Electric, wykorzystuje właśnie tę technologię. Branża handlu nieruchomościami ma tak złożony charakter, że ani na chwilę nie możemy przestać się uczyć. Z drugiej

strony te wszystkie podróże są dość uciążliwe. Sporo kosztują i zabierają nam czas, a poza tym teraz wszyscy mamy już rodziny. Może RE/MAX powinien zainwestować w telewizję satelitarną, kablową albo coś w tym rodzaju?”

Liniger nie od razu się do tego pomysłu zapalił, ale zgodził się bliżej przyjrzeć tej kwestii. Obawiał się, że inwestycja we własną telewizję kablową lub satelitarną stanowiłaby duży wysiłek logistyczny oraz mocno nadszarpnęłaby finanse firmy. Czy to miało jakiś sens z punktu widzenia sieci jako takiej? Właśnie udało im się osiągnąć rozmiary, przy których mogli się zdecydować na duże inwestycje, ale czy właśnie w ten sposób należało ten nowy potencjał wykorzystywać? Liniger miał wątpliwości co do wartości i wykonalności tego pomysłu, ale dotrzymał słowa. Poprosił swojego dyrektora ds. IT, Bruce’a Benhama, aby ten przeanalizował dostępne możliwości.

Benham pracował w firmie RE/MAX od niedawna. Jeśli chodzi o samą nazwę stanowiska, to wykonał raczej krok wstecz, coś mu jednak podpowiadało, że tę agencję czeka świetlana przyszłość, i dlatego zdecydował się do niej przejść. Do tej pory bardzo dobrze czuł się na fotelu wiceprezesa ogólnokrajowej organizacji franczyzowej. Mógł liczyć na to, że któregoś dnia zostanie jej dyrektorem generalnym. Zupełnie nieoczekiwanie skontaktowała się z nim jednak znajoma z klubu golfowego, zawodowo zajmująca się headhuntingiem. Powiedziała, że pojawiła się pewna okazja, po czym zapytała, czy w ogóle byłby skłonny rozważyć przejście na inne stanowisko. Benham stwierdził, że nie bardzo — że może inaczej by się na to zapatrywał, gdyby dowiedział się na ten temat czegoś więcej. Z zaskoczeniem stwierdził, że znajoma niewiele mu może powiedzieć o tej nowej pracy. Nie mogła nawet zdradzić, o jaką firmę chodzi. Wyjawiła jedynie tyle, że sprawa dotyczy firmy franczyzowej z Denver i że ta firma poszukuje kogoś, kto pokierowałby jej rozwojem na polu IT. Benham, który nie znał nazwy firmy ani szerszego kontekstu sytuacyjnego, nie był zainteresowany dalszym zgłębianiem tego tematu. Kilka tygodni później znajoma zadzwoniła do niego ponownie. „Bruce, zaufaj mi — powiedziała. — Przez następne dziesięć albo piętnaście lat ta firma będzie się rozwijać jak szalona, a ty jesteś najlepszym kandydatem na to stanowisko. Moim zdaniem powinieneś się nad tym zastanowić”. Benham postanowił nie

ustępować, dopóki bezimienna firma się nie ugnie i nie ujawni swojej tożsamości. Jego zainteresowanie tematem znacząco wzrosło, gdy w końcu dowiedział się, że chodzi o firmę RE/MAX.

Dlaczego miałby tego nie zrobić? Nawet jego żona pracowała jako agent RE/MAX. Wcześniej pracowała w agencji Van Schaack i zmieniła pracodawcę, gdy ostatnia grupa tamtejszych superagentów postanowiła odejść i założyć własny oddział franczyzowy RE/MAX. Deborah Benham przeszła tam z nimi i była zachwycona nowymi warunkami. Dowiedziawszy się, że chodzi o firmę RE/MAX, Bruce Benham uległ namowom znajomej headhunterki i zgodził się wziąć udział w szeregu rozmów kwalifikacyjnych.

Firma RE/MAX chciała go zatrudnić na to stanowisko, przy okazji jednak Benham miał się okazję przekonać, że nie próbuje ona wyolbrzymiać własnych atutów w celu nakłonienia kandydata do podjęcia pracy. Przedstawiciele agencji starali się przede wszystkim sprawdzić, na ile kandydat pasuje do ich kultury organizacyjnej i na ile zależy mu na dołączeniu do zespołu. Dave Liniger nadal podchodził do procesu rekrutacji tak samo jak na etapie rozmów z Gail Main, Bobem Fisherem, Darylem Jespersonem i Vinniem Traceyem. RE/MAX szukał ludzi, którzy powiedzą jego marzeniu „tak”. Podczas pierwszej rundy rozmów Benham stanął twarzą w twarz z tak zwanym gangiem RE/MAX, w skład którego wchodziłi Jesperson, Fisher, Tracey oraz nowa członkini najwyższego kierownictwa firmy, Margaret Kelly. Pomimo znaczącej przewagi liczebnej przeciwnika Benham bardzo miło wspomina tanto doświadczenie. Podczas rozmów padały bardzo trafne pytania, dotyczące głównie jego zapatrywań na różne kwestie. Gdy proces dobiegał końca, jego pozytywne wrażenie na temat firmy tylko się wzmocniło. Pomyślał sobie wówczas: *To dobrzy ludzie i dobra organizacja.*

Nie był jeszcze jednak gotowy do podjęcia decyzji o zmianie pracy. Jeżeli chodzi o najistotniejsze szczegóły, propozycja firmy RE/MAX nie należała do wyjątkowo atrakcyjnych. Firma nie szafowała obietnicami. Benham miał się później przekonać, że przedstawiciele agencji muszą najpierw wpuścić kogoś do swojego kręgu i sprawdzić, jak osoba ta radzi sobie pod presją i z jakiej gliny jest ulepiona, a dopiero potem otwierają się przed nią i okazują jej nieograniczone zaufanie oraz przyjaźń. Powierzają jej też odpowiedzialność, która umożliwia błyskawiczne

podejmowanie decyzji na najwyższych poziomach struktury organizacyjnej. Sam Benham też chciał się jednak upewnić co do rzeczywistych intencji firmy RE/MAX, dlatego zależało mu na odbyciu wartościowej rozmowy na jego warunkach. Poprosił o ciche spotkanie z Fisherem i Jespersonem, podczas którego chciał omówić kilka konkretów.

„To dla mnie naprawdę ważna decyzja” — stwierdził i przystąpił do przedstawiania własnych obaw związanych z rozważaną zmianą. Ostatecznie przekonało go dopiero to, w jaki sposób Jes i Fish odpowiadali na jego pytania. Bardzo chcieli go zatrudnić, ale nie próbowali przedkładać własnych potrzeb nad potrzeby Benhama. Nie próbowali też namawiać go do zmiany pracodawcy. Najzwyczajniej w świecie mówili szczerze, jak jest, operowali konkretnymi. Wyjaśnili mu, z jakimi wyzwaniem będzie się musiał zmierzyć. Jeżeli chodzi o sferę IT, działalność firmy znajduje się w powijakach i trzeba będzie włożyć dużo pracy w jej rozwój, przy czym dostęp do zasobów nie będzie nieograniczony. Benham musiał się liczyć z tym, że minie trochę czasu, zanim zdobędzie wiarygodność niezbędną do osiągnięcia wszystkich wyznaczonych sobie celów. Miał stanąć za sterami operacji IT w RE/MAX i korzystać ze stosunkowo dużego zakresu swobody — ponieważ kultura organizacyjna firmy była w dużym stopniu niesformalizowana. Oczywiście nie dostałby w pełni wolnej ręki i musiałby się liczyć z pewnym nadzorem ze strony przełożonego. Benham miał spore doświadczenie z wewnętrznymi rozgrywkami politycznymi, więc tego rodzaju otwarte stawianie sprawy stanowiło dla niego miłą odmianę. Miał wrażenie, że oto przedstawia mu się całą prawdę. Odbierał to jako wyraz zaufania, potrafił to docenić. Co więcej, wydawało mu się, że pasuje do tych ludzi. W dotychczasowej firmie również zbudował dobre i praktyczne relacje, czasem oparte na szacunku, a innym razem na przyjaźni, jednak w RE/MAX panowała zupełnie inna kultura. Podejmując decyzję o dołączeniu do tego zespołu, nie mógł się oprzeć wrażeniu, jak gdyby wracał do domu.

Już pierwszego dnia w nowej pracy Benham uświadomił sobie, jak ambitne czeka go zadanie. Jeśli chodzi o kwestie technologiczne, RE/MAX tkwił głęboko w epoce ruchomej czcionki. Błyskawicznie rozwijająca się firma rozpaczliwie wręcz potrzebowała przejścia na zupełnie nowy poziom zarządzania danymi i technologii komunikacyjnej.

To była ta bardziej ekscytująca część wyzwania. W tamtym momencie w systemie RE/MAX funkcjonowało około 30 tysięcy agentów, a ówczesne prognozy mówiły, że w czasie pięciu lat uda się przekroczyć próg 70 tysięcy. Prywatnie Benham uważał te oczekiwania za mocno przesadzone, jednocześnie jednak zakładał, że warto się o to postarać. Był to dla niego silny bodziec motywujący do wprowadzania daleko idących zmian (wtedy nie mógł jeszcze wiedzieć, że firma zrealizuje te prognozy bez najmniejszego problemu).

W swojej pracy cieszył się większym zaufaniem i korzystał z większej swobody, niż się początkowo spodziewał, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę powściągliwe deklaracje formułowane podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Nie miał natomiast nieograniczonego budżetu. Początkowo musiał więc podchodzić do pracy bardzo metodycznie, aby jego działania nie wywoływały nadmiernych perturbacji. Po pół roku pracy w firmie nie miał już wątpliwości co do słuszności swojej decyzji — RE/MAX miał olbrzymi potencjał w zakresie przyszłego wzrostu. Potem zyskał możliwość przyjrzenia się, jak firma funkcjonuje pod presją. Dopiero wtedy w pełni zrozumiał, w jak wyjątkowe miejsce trafił.

Rzecz miała miejsce przy okazji jego pierwszej dużej konwencji, którą zorganizowano w 1993 roku w Las Vegas. Na spotkaniu stawili się wszyscy członkowie najwyższego kierownictwa firmy. Benham został wówczas świadkiem prostego, lecz przy tym niewiarygodnie doniosłego momentu dla kultury organizacyjnej RE/MAX. Otóż pojawił się pewien problem z materiałami, które miały się znaleźć w torbach wszystkich uczestników zjazdu. Materiały zawierające błąd umieszczono już w pięciu tysiącach takich toreb. Nie mogły one trafić w ręce delegatów, coś należało z tym zrobić. Późnym wieczorem zwołano zebranie w celu omówienia tego problemu. Uczestniczyli w nim Dave i Gail Linigerowie oraz wszyscy przedstawiciele najwyższego kierownictwa firmy. Fisher powiedział do zebranych: „Słuchajcie, musimy usunąć ten błąd. Trzeba to zrobić w 100 procentach przypadków”. Już chwilę później wszyscy, z Dave’em i Gail łącznie, mieli pełne ręce roboty. Przez całą noc wymieniali błędne materiały na te poprawione. Zdążyli, zanim 5 tysięcy agentów i brokerów RE/MAX pojawiło się następnego ranka na spotkaniu. Dla Benhama był to chyba najlepszy możliwy dowód na to, że w kulturze RE/MAX, gdy trzeba, wszyscy

zakasują rękawy i siadają do nawet najgorszej roboty. Tego doświadczenia Benham miał już nigdy nie zapomnieć.

Sedno działalności firmy RE/MAX Benham odkrył jednak dopiero wtedy, gdy trafił na sam szczyt, do świata Dave'a Linigera. To właśnie jemu Liniger zlecił zgłębienie tematu organizacji własnej telewizji kablowej lub satelitarnej, proponowanej przez agentów i pośredników RE/MAX. Nie była to nieprzemyślana prośba — Liniger uważnie dobiera ludzi, którym zleca przygotowanie wstępnych analiz. Doskonale zdaje sobie sprawę, że te pierwsze dane powinny być możliwie precyzyjne. Od pewnego czasu bacznie przyglądał się Benhamowi, choć ten nie miał o tym pojęcia. Rozmawiał z przedstawicielami kierownictwa, którzy coraz lepiej poznawali podejście Benhama, jego styl i charakter. Choć sam nie miał jeszcze okazji współpracować z nim bezpośrednio, sporo o nim wiedział i był gotów ruszyć z nim do boju ramię w ramię.

W ciągu kolejnych dziewięciu miesięcy Benham i Liniger mieli się dobrze poznać. Zebranie wszystkich niezbędnych informacji zajęło im parę krótkich miesięcy, po czym obaj utwierdzili się w przekonaniu, że utworzenie własnej telewizji satelitarnej to wyjątkowo dobry pomysł. Rozumieli wartość strategiczną tego posunięcia, zdawała się ona uzasadniać nawet najwyższe koszty. Dzięki odpowiedniej realizacji pomysłu telewizja satelitarna mogła się stać firmowym centrum szkoleniowym i komunikacyjnym. Połączyłaby globalną sieć RE/MAX lepiej niż jakiekolwiek inne medium czy rozwiązanie technologiczne.

Gra toczyła się o wysoką stawkę, projekt wymagał sporych nakładów, ale pracujący przy nim ludzie mieli poczucie ważnej misji do wykonania. Liniger zamierzał zakończyć prace nad własną telewizją jeszcze przed corocznym zjazdem National Association of Realtors (NAR), zaplanowanym na listopad. Każda inna firma przyjąłaby w takim przypadku harmonogram o jakieś dwa do pięciu lat dłuższy. Z czego zatem wynikało agresywne podejście? Liniger posłyszał, że NAR analizuje możliwość zorganizowania własnej telewizji satelitarnej, i chciał być pierwszy. Chciał również raz na zawsze obalić zarzuty, że RE/MAX nie oferuje swoim ludziom szkoleń — zależało mu na tym, by dać niepodważalny dowód na to, z jaką powagą jego firma podchodzi do tego zagadnienia. Podobnie jak wybitny kolarz podczas Tour de France, Liniger zamierzał narzucić mordercze tempo na stro-

mym podjeździe i w ten sposób psychologicznie zniszczyć swoich rywali. Miał charakterystyczne dla sportowca wycucie chwili, w której należało zadać ostateczny cios.

Poza tym Liniger wierzył, że RE/MAX podoła temu wyzwaniu. Jako firma pozostająca w rękach prywatnych z silnym zespołem kierowniczym na czele, RE/MAX był niezwykle szybki w działaniu — mógł przypuszczać agresywne ataki, gdy tylko uznawał to za słuszne, mógł też podejmować błyskawiczne decyzje, które następnie wdrażano z pełnym zaangażowaniem i które przynosiły najwyższej jakości efekty. Przed przystąpieniem do działania RE/MAX nie musiał powoływać komitetów analizujących dane zagadnienie ani tworzyć długoterminowych planów angażowania wszystkich interesariuszy. Zaangażowanie i poparcie dla najważniejszych projektów uzyskiwano poprzez komunikację z najważniejszymi liderami, ocenę wad i zalet danego pomysłu, odpowiedni nacisk w trakcie prac oraz przekonywanie wszystkich o absolutnej konieczności realizacji danego projektu. Pod tym względem tajną broń firmy stanowił sam Dave Liniger, który w razie potrzeby zawsze wskakiwał na czoło kolarskiego pociągu.

Benham przekonał się o tym osobiście. Gdyby tylko udało mu się pozyskać jakieś istotne informacje, Liniger chciał je natychmiast poznać, zagłębić się w szczegóły i dobrze zrozumieć najważniejsze wnioski. Nie należał do ludzi, którzy mówią: „Zrób to, a potem powiedz mi, jak to się odbyło”. Liniger zakasywał rękawy i sam angażował się w realizację prac. Przez kilka kolejnych miesięcy obaj razem latali po całych Stanach Zjednoczonych, brali też udział w ważnych spotkaniach, zbierali i przedstawiali opinie, oceniali wyzwania, wyznaczali kluczowe cele i je osiągalni. Liniger miał dominujący i agresywny styl, ale nie próbował dominować nad partnerem. Byli kreatywnymi współpracownikami, których łączyło wspólne zadanie. Obaj z jednakową pasją podchodzili do możliwości, które się przed nimi otwierały. Obaj świetnie się przy tym bawili.

Tego samego doświadczył Mike Ryan, gdy później dołączył do projektu. Zarekomendował go Benham. Liniger zapoznał się z propozycją, zaakceptował Ryana i włączył go do prac. Występując w tym projekcie w roli zewnętrznego podwykonawcy, Ryan nie mógł wyjść z podziwu. W siedzibie głównej firmy ludzie byli tak podekscytowani,

że aż kipiało. Ryan nigdy nie widział takiej wytrwałości, koncentracji i pracy zespołowej. Po prostu dał się urzec tej magii. W przedsięwzięcie angażowały się wszystkie działy bez wyjątku — RE/MAX zamierzał uruchomić pierwszą w branży prywatną stację telewizyjną. Dave i Gail Linigerowie organizowali spotkania w ośrodku planistycznym RE/MAX, znajdującym się poza główną siedzibą firmy. Omawiano tam najważniejsze pomysły, a wszelkie rozważania o charakterze strategicznym miały ściśle tajny charakter. Nikt nigdy nie powtarzał słów, które tam padły, dopóki nie nadszedł odpowiedni moment. Wszystkie pomysły zespołu Liniger zapisywał na pastelowych karteczkach do notowania, które przypinał na ścianie. Wkrótce powstał więc zasadniczy harmonogram prac, który przypominał nieco kolorową tapetę — zielone, żółte, niebieskie i czerwone pomysły pokrywały całą ścianę. Rozpoczął się wyścig z czasem, w którym stawką było dotrzymanie terminu upływającego jesienią.

Kiedy projekt dostał zielone światło, Liniger na trzy miesiące porzucił wszystkie inne zadania. Liniger, Mike Ryan i zespół RE/MAX wsiedli do samolotów i polecili na wizytacje do różnych fabryk i firm, w których wykorzystywano telewizję satelitarną. Negocjowali warunki zakupu czasu transmisji satelitarnej i pracowali nad własnymi treściami. Każdą chwilę oczekiwania na samolot i wszystkie spotkania wypełniali rozmowami oraz nieustanną wymianą pomysłów. Porównywali się z najlepszymi. Było to ekscytujące doświadczenie, jak gdyby jechali w zdyscyplinowanym kolarskim pociągu. Co więcej, ta fascynacja okazywała się zaraźliwa. W całej sieci pośrednicy i agenci otwierali nie tylko drzwi swoich biur, ale też umysły — przekazywali swoje pomysły, rozmawiali o potrzebach i doświadczeniach. Dzięki temu projekt stał się uosobieniem tego, czego wszyscy chcieli — dzięki temu wszystkim zależało na jego sukcesie.

Pomysły na treści splotywały ze wszystkich stron. Ludzie nie chcieli gadających głów, nie chcieli niskich standardów produkcyjnych. Wiedzieli, że nikt nie będzie oglądał programów realizowanych na poziomie telewizji oferującej publiczny dostęp do anteny. Aby stacja RE/MAX Satellite Network (czyli RSN, jak ją później nazwano) mogła odnieść sukces, musiała być produktem wysokiej jakości i oferować najlepsze treści przekazywane przez najlepszych prezenterów. Treści zostały

podzielone na różne kategorie tematyczne. Pierwotny zamysł przewidywał prowadzenie szkoleń z zakresu technologii. Choć rzecz działa się jeszcze w czasach przedinternetowych, firma miała świadomość, że komputery staną się w przyszłości ważnym czynnikiem sukcesu w pracy agentów. Planowano szkolenia dla asystentek i sekretarek w zakresie obsługi edytorów tekstu i arkuszy kalkulacyjnych. Szkolenia miały obejmować również kwestie sprzedaży i motywacji. Pośrednicy mieli się uczyć, jak prowadzić swoje firmy, a agenci mieli doskonalić umiejętności w zakresie reklamy i networkingu. Wszystkie te treści od wielu lat przekazywano na firmowych konwencjach, nowa stacja telewizyjna dawała jednak możliwość rozszerzenia kultury szkoleniowej RE/MAX na cały świat.

Pierwsza transmisja realizowana przez RSN stanowiła relację z corocznego zjazdu National Association of Realtors, który odbył się w listopadzie 1994 roku w Anaheim w Kalifornii. Do tej pory nikt z branży handlu nieruchomościami niczego takiego nie widział. Zamiast typowego stoiska wystawienniczego RE/MAX zbudował prawdziwe studio telewizyjne, w którym pracowali operatorzy kamer, charakteryzatorzy i reżyser. Liniger zaprosił najlepszych instruktorów obecnych na zjeździe do wystąpienia na antenie RSN. Zaczął podpisywać kontrakty z naprawdę znanymi osobistościami. *Nie będziemy wam płacić za występy w RSN, ale obecność na naszej antenie pomoże wam sprzedawać więcej książek i ogólnie się promować. To obopólnie korzystny układ.* Większość innych agencji obrotu nieruchomościami starała się utrudniać branżowym guru zdobywanie autorytetu i rozgłosu wśród agentów z obawy przed wystąpieniem szczerolapa z Hameln. Liniger miał do tego dokładnie odwrotne podejście. W rozmowach z ekspertami powtarzał: „Dzierżysz w rękę klucz do mojego sukcesu. Może ja też mógłbym ci jakoś pomóc?”. W ramach rewanżu za ich wystąpienia na antenie RSN był gotów uczestniczyć w organizowanych przez nich imprezach i przemawiać tam za darmo.

Nacisk firmy RE/MAX na szkolenia zrobił olbrzymie wrażenie na ponad 20 tysiącach uczestników tamtego zjazdu NAR, a konkurencji firmy przeżyli ciężki szok. Drugiego dnia zjazdu na niektórych stoiskach konkurencyjnych pojawiły się odręcznie napisane informacje, że firma

planuje uruchomić własną telewizję satelitarną już w następnym roku (żadnej z nich się to nie udało).

Uparte dążenie do tego, aby uruchomić telewizję podczas zjazdu NAR, bardzo się opłaciło. Stanowi ono też przykład produktywnego wykorzystania szybkości w dzisiejszym wysoce konkurencyjnym świecie biznesu. Jednym śmiałym posunięciem RE/MAX wywarł na członkach swojej branży olbrzymie wrażenie: *jeśli chodzi o szkolenia i coaching, RE/MAX jest liderem w całej branży handlu nieruchomościami*. Jeszcze rok wcześniej niewiele osób wskazałoby RE/MAX jako lidera w tej kategorii, nawet pomimo jego faktycznej oferty. NAR szybko przekonała się do koncepcji dystrybucji własnych treści z wykorzystaniem tego narzędzia, uznając je za nieodzowne. W 2004 roku ponad 60 tysięcy współpracowników RE/MAX z Ameryki Północnej miało możliwość uzyskiwania certyfikatów zawodowych, korzystania z długoterminowych programów edukacyjnych oraz usług coachingowych świadczonych na żywo, a wszystko to w zaciszu własnego domu lub biura. Gdyby był to wyścig o podbój kosmosu, RE/MAX zwyciężyłby w nim bezapelacyjnie — firma zbudowała najbardziej zaawansowany system szkoleniowy w całej historii branży handlu nieruchomościami, a na dodatek dzięki wykorzystaniu koncepcji kolarskiego pociągu osiągnęła to w rekordowym czasie.

Co więcej, funkcjonowanie stacji telewizji satelitarnej odzwierciedlało ducha i kulturę RE/MAX, co dodatkowo wzmacniało poczucie wewnętrznej jedności, które w tak szybko rozwijającej się organizacji mogło łatwo ulec osłabieniu. RSN to nie wieża z kości słoniowej ani piękna fasada, za którą nic się nie kryje — to rzeczywisty hołd złożony całej organizacji, w skład której wchodzi dziesiątki tysięcy partnerów RE/MAX otwarcie dzielących się swoimi tajemnicami zawodowymi, a dzięki temu zdolnych jednocześnie promować własną osobę i działać dla innych. Pomimo pojawienia się tych nowych możliwości technologicznych firma przez cały czas pamiętała, że nie jest stacją telewizyjną dla branży nieruchomości — ciągle działała w *branży agentów w handlu nieruchomościami*.

Zmiana pozycji w pociągu

Po pomyślnym uruchomieniu projektu RSN Dave Liniger nie musiał już trzymać się na czele kolarskiego pociągu. Przez ponad trzy miesiące po dwanaście godzin na dobę ramię w ramię z nim pracował Mike Ryan. Podróżował z nim po kraju, mieszkał u niego w domu, podziwiał jego sprawność przy grillu, grywał z nim w golfa i miał niczym nieograniczony dostęp do jego przemyśleń na temat szkoleń, edukacji i usług komunikacyjnych, potrzebnych członkom sieci RE/MAX (Liniger nie zważał na to, że Ryan przeszkadza mu czasem w pracy). Potem Liniger się wycofał, zanim się to jednak stało, wykonał jeszcze jeden, ostatni ruch.

Kiedy stacja RSN wreszcie wystartowała, Ryan poczuł się bardzo zmęczony i jednocześnie rozdarty. Dotychczas toczył tę walkę ramię w ramię z firmą, teraz nagle ogarnęło go poczucie, że czas się z nią rozstać. Liniger miał jednak co do niego inne plany. Poznał go osobiście i potrafił ocenić jego potencjał jako menedżera i lidera. Chciał, aby Ryan przeprowadził się do Denver i dołączył do RE/MAX jako szef RSN.

Na tym etapie decyzja nie wymagała już długiego zastanowienia. Owszem, Ryan i jego rodzina czuli silną więź ze stanem Kentucky, wiedzieli jednak, że zostaną ciepło przyjęci w rodzinie RE/MAX. Liniger zdawał sobie sprawę, że córka Ryana uczy się w ostatniej klasie liceum i że przenosiny do Denver mogą być dla niej trudne, dlatego też ułatwił im wszystkim decyzję — zaproponował Ryanowi mieszkanie w Denver, aby na razie mógł kursować między dwoma miastami, dopóki ich sytuacja się nie ustabilizuje. Ryan przystał na tę propozycję. Gdy Ryan zgodził się zostać liderem przedsięwzięcia, Liniger z czystym sumieniem pozwolił mu zająć czołowe miejsce w pociągu kolarskim.

Dzięki temu Liniger mógł skupić uwagę na następnym przedsięwzięciu o charakterze kreatywnym. Włączanie się w kolejne projekty tego typu pozwala mu zachować świeżość i energię, a jednocześnie sprzyja zaspokajaniu jego nienasyconej ciekawości technicznej. Podejrzewamy, że uważne monitorowanie codziennej działalności firmy RE/MAX — czyli praca, której oczekuje się od każdego dobrego menedżera — doprowadziłoby go do szaleństwa. Liniger też świetnie zdaje sobie z tego sprawę, dlatego od samego początku starał się równoważyć to swoje skupienie na nieustannym rozwoju marzenia poprzez

rekrutowanie ludzi, którzy lepiej od niego radzą sobie z zarządzaniem poszczególnymi aspektami tej wizji. Gdy bierze się za jakiś projekt, do budowania odpowiedniego zespołu podchodzi z taką samą uwagą jak do wszystkich innych działań o kluczowym znaczeniu dla sukcesu całego przedsięwzięcia. Gdy od samego początku brakuje mu pewnych elementów przywódczych, uzupełnia je już w trakcie prac i w razie potrzeby odpowiednio je modyfikuje. Zanim projekt dobiega końca, Linigerowi udaje się stworzyć zespół ponadprzeciętnych liderów, którzy są w stanie dalej samodzielnie zająć się tymi pracami. Liniger wychodzi z założenia, że jego rola sprowadza się do jak najwcześniejszego zajęcia miejsca na czele pociągu i rozpędzenia projektu, a także stworzenia zespołu zdolnego realizować przedsięwzięcie z zachowaniem standardów jakości, z których słynie RE/MAX.

Kiedy projekt nabierze już impetu, Liniger pozwala, aby to inni pociągnęli go do mety. Jednocześnie przydziela im zasoby oraz kompetencje niezbędne do doskonalenia przedsięwzięcia na co dzień. Żaden lider nie dysponuje nieograniczonymi zasobami czasu. Dotyczy to zwłaszcza organizacji, które rozwijają się tak szybko jak RE/MAX. Liniger bierze się za najważniejsze sprawy i stara się doprowadzić je do punktu, w którym wszyscy rozumieją cele projektu i jego realia finansowe. Następnie przekazuje kierownictwo nad pracami osobie, która jego zdaniem może je dalej prowadzić i doskonalić.

Bruce Benham miał okazję obserwować ten mechanizm z nieco innej perspektywy, gdy RE/MAX z impetem wkraczał w epokę internetu. Jego dotychczasowa praca w firmie okazała się niewiarygodnie wymagająca i ekscytująca. W ramach jednego z wieloletnich projektów zajmował się migracją baz danych RE/MAX do nowej sieci. W ten sposób udało się zbudować system monitorujący wszystkie dane istotne z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Po raz kolejny ze zdumieniem stwierdził, że Liniger bardzo uważnie przygląda się całemu przedsięwzięciu. Jak na kogoś, w kim wielu upatruje jedynie „gościa od pomysłów”, Liniger przez cały czas mocno trzymał rękę na pulsie. Orientował się w bieżących wydarzeniach lepiej, niż można się było spodziewać. To najlepiej świadczy o wadze, jaką Liniger przypisywał rozwiązaniom IT w kontekście przyszłości całej sieci RE/MAX. Od samego początku prac nad budową Mainstreet, czyli firmowego extra-

netu, to Liniger jechał na czele kolarskiego pociągu. Dzięki temu wszyscy członkowie organizacji pracujący we wszystkich jej działach wiedzieli, że powinni przygotować się na wysokie tempo.

Gdy w 1992 roku pojawiły się pierwsze proste fora internetowe, RE/MAX zaczął dostrzegać wartość komunikacji komputerowej jako narzędzia umożliwiającego agentom wymianę informacji, zadawanie sobie pytań oraz archiwizowanie najlepszych pomysłów. Kiedy internet zaczynał zyskiwać na popularności, firma RE/MAX była już zaznajomiona z zasadami, na których opierało się funkcjonowanie poczty elektronicznej oraz stron internetowych. Liniger i inni liderzy RE/MAX opierali się pokusie zbytniego inwestowania w nierealistyczne obietnice związane z tym medium. Jednocześnie rozumieli, że jego prawdziwej wartości należy upatrywać w wymiarze praktycznym. Po licznych analizach, przemyśleniach i wielu rozpatrzonych pomysłach uznano, że firma powinna wkroczyć w tę nową rzeczywistość na podobnej zasadzie jak w przypadku telewizji RSN — należało zbudować medium służące do przekazywania informacji, zaspokajania potrzeb szkoleniowych oraz zapewniania agentom RE/MAX niezbędnych zasobów. Jednym słowem, internet miał posłużyć firmie do lepszej obsługi współpracowników.

W pracach związanych z budową systemu Mainstreet bliskim współpracownikiem Linigera została Kristi Graning, wchodząca w skład zespołu Bruce'a Benhama. Pracę w RE/MAX podjęła w wieku osiemnastu lat, zaraz po ukończeniu szkoły średniej. Została wówczas asystentką ds. administracyjnych w zespole wsparcia użytkownika w dziale IT. Potem bardzo szybko awansowała, aż w końcu znalazła się w gronie ścisłego kierownictwa IT. Podobnie jak Ryan i Benham przy projekcie RSN, Graning zdobywała nowe doświadczenia jako prawa ręka Linigera. Ten wkroczył do akcji, rozprawił się z biurokracją, usprawnił działanie poszczególnych działów, przyniósł ze sobą dodatkowe zasoby i wymagał od zespołu bardzo ciężkiej pracy. Graning wiedziała, że nie musi prosić Benhama o zgodę na pełne zaangażowanie się w nowy projekt. Miała także świadomość, że Benham sam miał podobne doświadczenia i w związku z tym wiedział, że gdy jej rola w tym projekcie dobiegnie końca, wróci do swoich normalnych obowiązków. W ostatecznym rozrachunku okazało się, że Mainstream stanowił kolejny wielki skok technologiczny, który firma wykonała w służbie swoim

agentom. Wraz z końcem 2004 roku większość agentów RE/MAX korzystała z extranetu Mainstreet, tworząc w ten sposób wirtualną społeczność, z którą nie mogła się równać żadna inna grupa z tej branży.

Przez lata w firmie RE/MAX realizowano wiele innych inicjatyw i wszystkie były prowadzone zgodnie z modelem pociągu kołarskiego. Dzięki temu narzędziu firma przyspiesza wzrost i coraz bardziej zostawia konkurentów w tyle. Liniger to człowiek, który lubi jasne i jednoznaczne sytuacje oraz ma w każdej sprawie sprecyzowane zdanie, a mimo to nie obawia się niejednoznaczności, skomplikowanych spraw i zmiany. Do swojego zespołu liderów najchętniej dobiera ludzi, którzy są pod tym względem tacy jak on. Otwartość na nowe pomysły wynika z pewnego charakterystycznego sposobu myślenia — nastawienia właściwego organizacjom, które rozumieją, dlaczego należy koniecznie wsłuchiwać się w głos klientów. Aby takie nastawienie sprawdzało się w praktyce, niezbędne jest zaufanie. Linigerowi udało się stworzyć w swoim zespole kierowniczym atmosferę najwyższego zaufania. Ludzie należący do tej grupy są dla siebie jak rodzina. Na porządku dziennym są tam szczere rozmowy dotyczące ważnych spraw z życia firmy i spoza niej. Właśnie to domyślne zaufanie powoduje, że poszczególni członkowie kierownictwa doskonale ze sobą współpracują — a to z kolei przekłada się na szybkość.

O poziomie zaufania w firmie świadczy również to, z jaką łatwością Liniger zapomina o codziennym funkcjonowaniu swojej sieci i w pełni poświęca się najistotniejszemu projektom. Liniger zbudował zespół kierowniczy zdolny kierować firmą tak samo dobrze jak on, z takim samym zaangażowaniem i pasją. Gdy on akurat poświęca czas ważnym projektom, pozostali członkowie kierownictwa firmy mogą się rozwijać i wykazywać się kompetencjami bez jego nadzoru. Wszyscy doskonale rozumieją, że ich szef to człowiek tryskający energią, który nie potrafi dłużej usiedzieć w jednym miejscu — wiedzą, że stale potrzebuje nowych wyzwań. Podejrzewamy, że gdyby mu ich zabrakło, zachowywałby się jak znudzony nastolatek, który nie ma nic do roboty. Liniger rozumie, że jego zadanie jako lidera nie polega na sterowaniu pracą innych (oczywiście o ile ktoś nie potrzebuje jego pomocy, by odnieść sukces). Każdy ma własne metody działania, każdemu należy zapewnić swobodę niezbędną do rozwoju. Zespół kierowniczy RE/MAX

szczególnie ceni sobie momenty, gdy Liniger bez reszty angażuje się w jakiś projekt, ponieważ wtedy ludzie wiedzą, że mogą pracować tak, jak chcą. Największy lęk ogarnia ich natomiast wtedy, gdy ich szef udaje się na wakacje — i to wcale nie dlatego, że go nie będzie. Po prostu wszyscy z obawą myślą o tym, coś to za nowe projekty i pomysły przywiezie ze sobą, skoro jego umysł będzie miał czas, aby pobujać w obłokach.

Mówiąc poważnie, absolutnie nie chcemy przez to sugerować, że Liniger funkcjonuje w oderwaniu od codziennej rzeczywistości firmy, gdy akurat angażuje się w jakiś projekt. Podobnie jak większość innych wybitnych mistrzów wielozadaniowości, potrafi interpretować sytuację w organizacji na podstawie informacji napływających od jego zastępców. Liniger czyta tygodniowo ponad trzydzieści różnych raportów oraz od czterystu do pięciuset wiadomości e-mail — taka ilość danych w zupełności wystarcza, aby wskazać obszary wymagające bardziej wytężonej uwagi. Liniger zgromadził wokół siebie zespół niezwykle kompetentnych liderów, a mimo to nikt tak dogłębnie jak on nie rozumie niuansów i historii wszystkich relacji oraz zdarzeń wymagających szczególnego zainteresowania. Dzięki tej wiedzy Liniger potrafi błyskawicznie identyfikować potencjalne problemy na bardzo wczesnym etapie.

Obsesję Linigera na punkcie projektów tłumaczyć może pewien drobiazg. Otóż jego zdaniem życie staje się wyjątkowe dopiero wtedy, gdy uda nam się odkryć w sobie jakąś pasję. Jemu samemu poczucie największego szczęścia na świecie dają nie tyle jego życiowe osiągnięcia czy majątek, ale umiejętność nieustannego wynajdowania sobie nowych zainteresowań. Życie nie sprowadza się do gromadzenia majątku i władzy. Najbardziej życiem cieszą się ci, którzy fascynują się otaczającym ich światem — a to jest możliwe tylko przy silnym poczuciu ciekawości. Tacy ludzie angażują się w nowe przedsięwzięcia, ponieważ to pobudza ich wyobraźnię.

Zdaniem Linigera należy mierzyć wysoko, ponieważ wtedy twórcza pasja staje się paliwem dla duszy. Daje entuzjazm i nadzieję na przyszłość, dzięki którym udaje się dojrzeć coś więcej niż tylko niekończące się bolączki dnia codziennego. Liniger żyje pełnią życia, gdy angażuje się w jakiś nowy projekt — uruchamia telewizję satelitarną, buduje muzeum sztuki ukazującej dziką przyrodę, zakłada zespół wyścigowy

startujący w serii NASCAR. Określony układ pomysłów, urządzeń i ludzi powoduje, że rośnie w nim zainteresowanie mechanizmami działania różnych rzeczy, możliwościami ich usprawniania oraz istotą ich atrakcyjności.

Czyż zatem można się dziwić, że Liniger nie umiał oprzeć się pokusie wzniesienia się balonem w przestrzeń kosmiczną?

To, co naprawdę ważne

Pomysł okrążenia świata balonem nie był nowy. Prawdę powiedziawszy, to samo marzenie towarzyszyło licznym amatorom przygód już w XIX i XX wieku. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia wyścig o palmę pierwszeństwa w tej dziedzinie nabrał rumieńców, ponieważ włączyło się do niego kilku ambitnych śmialków, między innymi Richard Branson, szef Virgin Group. W latach 1991 – 1994 próby okrążenia Ziemi balonem podejmował zespół Earthwinds Hilton pod dowództwem Larry'ego Newmana, niestety wszystkie zakończyły się niepowodzeniem. Richard Branson kilkakrotnie startował z Maroko swoim balonem *Virgin Challenger*, ale nigdy nie doleciał dalej niż do Algierii. Pilotowany przez Bertranda Piccarda balon *Breitling Orbiter* po starcie ze Szwajcarii utrzymał się w powietrzu przez rekordowe dziesięć dni, jednak Chiny nie wydały zgody na przelot nad swoim terytorium i lot został przerwany. Amerykanin Steve Fossett podjął próbę solowego okrążenia świata. Wystartował z Dakoty Południowej w balonie *Solo Challenger*, ale już trzy dni później z powodu problemów technicznych musiał lądować we wschodniej Kanadzie. Podczas drugiej próby, tym razem realizowanej w balonie *Solo Spirit*, Fossett pobił rekordy przemierzonej odległości i czasu trwania lotu, nie udało mu się jednak okrążyć globu.

We wszystkich tych próbach stosowano bardzo skomplikowane technologicznie wersje klasycznego balonu Roziera, czyli wypełnionej helem czaszy, pod którą znajduje się kosz lub ewentualnie kapsuła. To właśnie taki balon staje nam zwykle przed oczami, gdy myślimy o tego typu podróżach. Zastosowanie wspomnianego systemu wymagało przewyżczenia poważnych trudności technicznych, ale do dziś największym wyzwaniem pozostaje globalny układ atmosferyczny.

Balony nie mają własnego zasilania, więc w celu pokonania choćby najmniejszej odległości potrzebują wiatru. Gigantyczne balony Roziera potrzebują bardzo silnych wiatrów, bez nich nie są w stanie okrążyć Ziemi. Miejsca ich startu bardzo uważnie dobierano pod kątem szans nabrania odpowiedniej wysokości, umożliwiającej złapanie jednego z szybkich prądów powietrznych okrążających Ziemię. Problem polega na tym, że na tych wysokościach warunki atmosferyczne ulegają gwałtownym zmianom, co może doprowadzić do podarcia czaszy balonu na strzępy. Właśnie to przydarzyło się Steve'owi Fossettowi podczas jego drugiej próby, gdy startował z Argentyny balonem *Solo Spirit*. Ustanowił wówczas nowy rekord świata, niestety z powodu koszarnej burzy musiał lądować pośrodku oceanu. Podebrano go z tratwy ratunkowej w pobliżu australijskiego wybrzeża.

Pomysł okrążenia globu balonem przykuł uwagę Linigera jak nic dotąd. Oczywiście obraz balonu unoszącego się nad ziemią niemal na całym świecie kojarzył się z marką RE/MAX. Dla Linigera pomysł ten miał jednak w sobie coś jeszcze — coś charakterystycznego dla wypraw Shackletona. To była jedna z ostatnich wielkich wypraw, na które człowiek mógł wyruszyć. W tym miejscu należy podkreślić, że Liniger rozważał podjęcie tego wyzwania już dwadzieścia lat wcześniej.

Pod koniec lat siedemdziesiątych jego znajomy z branży baloniarskiej wyrażał głębokie przekonanie, że taka próba może się powieść, i był nawet skłonny ją zasponsorować. Niestety z różnych przyczyn program ostatecznie nie ruszył. Przyglądając się kolejnym próbom podejmowanym w latach dziewięćdziesiątych, Liniger zastanawiał się nad jakimś lepszym planem. Balony Roziera, wypełnione mieszaniną helu i gorącego powietrza, były zdane na łaskę i niełaskę pogody. W przypadku burzy taki balon nie mógł się wznieść dostatecznie wysoko, żeby ją ominąć, ale nie mógł też obniżyć lotu, ponieważ groziło to przerwaniem próby. Liniger nigdy nie należał jednak do ludzi, którzy zadowalają się konwencjonalnymi rozwiązaniami. Postanowił więc całkowicie zdystansować się od problemów z pogodą i poruszać się balonem w stratosferze. Jak to miał w zwyczaju, najpierw zgromadził trochę informacji, a potem zwołał zebranie zespołu kierowniczego. Dopracował swój pomysł i był przekonany, że to się może udać. Oczywiście wyzwanie zaliczało się do niebezpiecznych. W stratosferze

panuje wyjątkowo nieprzyjazny klimat. Wszelkie problemy techniczne związane z szybką dekompresją oznaczałyby śmierć na miejscu. Członkowie kierownictwa firmy obawiali się o bezpieczeństwo swojego lidera, zdawali sobie jednak sprawę, że Liniger jest doświadczonym pilotem, skoczkiem spadochronowym, nurkiem głębinowym i kierowcą wyścigowym. Wiedzieli też, że zawsze stawia bezpieczeństwo na pierwszym miejscu oraz że planuje wszelkie swoje przedsięwzięcia z iście naukową precyzją. Ostatecznie wszyscy poparli jego pomysł. Bądź co bądź RE/MAX od zawsze kierował się hasłem *Ponad tłumem!*. Uzyskawszy jednomyślne poparcie, Liniger przystąpił do prac nad projektem.

Mniej więcej po roku uważnych i dogłębnych analiz zespół RE/MAX uznał, że stratosferyczne podróże balonem są wykonalne, i przystąpił do kreślenia stosownego planu działania. Wtedy to skontaktowała się z nimi grupa z Albuquerque w Nowym Meksyku, która wpadła na dokładnie ten sam pomysł, nie miała jednak pieniędzy na jego realizację. Niestety w tym wypadku Liniger popełnił błąd. Zwykle zastosowałby się do swojego modelu kolarskiego pociągu i wysłał na rekonesans jednego ze swoich najbliższych współpracowników, tym razem jednak skierował do Albuquerque jednego z szeregowych członków organizacji. Wyśłannik przywiózł z tej wyprawy fenomenalne wieści i zasugerował, że oba zespoły powinny połączyć siły. Wtedy Liniger popełnił drugi poważny błąd, a mianowicie zastosował się do tej rekomendacji i telefonicznie ustalił szczegóły współpracy z zespołem z Nowego Meksyku. Dopiero kiedy osobiście udał się do ich laboratoriów, stwierdził, że ich nowy partner pozostaje za nimi daleko w tyle, jeśli chodzi o stopień technicznego zaawansowania projektu. Teraz nie mógł się już jednak wycofać z danego słowa, więc przejął kontrolę nad całym projektem i zabrał tamten zespół do siebie.

Zapomnijmy jednak o tym chwilowym niepowodzeniu. Firma RE/MAX zainwestowała w przedsięwzięcie swoje zasoby finansowe i menedżerskie, więc parła naprzód. W ten sposób udało się zaplanować i stworzyć naukową przygodę, która przerosła oczekiwania wszystkich zainteresowanych. Do Linigera zgłosiło się tysiąc sześciuset naukowców z całego kraju, proponując pomoc w realizacji jego misji. Firma aeronautyczna Martin Marietta, Colorado University, NASA i dowództwo amerykańskiej armii przyczyniły się do zbudowania kapsuły

załogowej zdolnej wznieść się na wysokość od 4 do 5,5 kilometra. Organizacje te zyskały w ten sposób możliwość przeprowadzenia własnych testów związanych z badaniami na dużych wysokościach.

Czas spędzony w kapsule wyniesionej na tak dużą wysokość można by porównać do wejścia na Mount Everest. Liniger musiał zatem podjąć intensywny trening. Pomagał mu w tym trener olimpijskiej drużyny kolarskiej z Colorado Springs. Nadal pozostawał jednak problem przebywania w przestrzeni kosmicznej. Najlepsze dostępne ośrodki szkoleniowe dla cywili znajdowały się w Rosji. Kombinezon Linigera zaprojektował ten sam człowiek, który projektował sprzęt dla Jurija Gagarina przed jego pierwszym załogowym lotem kosmicznym. Szkolenie, na które Liniger udał się do Rosji, było wymagające, ryzykowne i niebezpieczne. Rozdarcie kombinezonu albo choćby pojedyncze uszkodzenie uszczelnień kapsuły oznaczało dla niego natychmiastową śmierć.

Projekt całkowicie pochłonął Linigera. Można było odnieść wrażenie, że prace nad rozpoczęciem misji z każdym dniem nabierają rozpędu. Ambasadorzy RE/MAX złożyli dyplomatyczne wizyty we wszystkich osiemnastu krajach, nad którymi miała przelecieć kapsuła. Firma przygotowała specjalny program zajęć dla dzieci w wieku od przedszkolnego do dwunastu lat. Obejmował on zagadnienia z zakresu geologii, geografii, meteorologii oraz lotów balonowych i samolotowych, a zajęcia te prowadzono w czterech językach. W 1999 roku Liniger wystąpił przed ponad 40 tysiącami dzieci w wieku szkolnym. Przedstawiciele uczelni wyższych z wielkim zainteresowaniem odnosili się do eksperymentów atmosferycznych na wysokości niedostępnej dla większości samolotów załogowych, a jednocześnie zbyt niskiej dla statków kosmicznych. Z tej wysokości Liniger i towarzyszący mu członkowie zespołu RE/MAX mieli móc dostrzec krzywiznę Ziemi i zobaczyć czerń przestrzeni kosmicznej.

Liniger nawiązywał w tym czasie znajomości z największymi liderami, jakich kiedykolwiek miał szansę spotkać na swojej drodze. Zadzwoił do niego pułkownik Joe Kittinger, pilot z czasów wojny w Wietnamie oraz posiadacz rekordu wysokości skoku ze spadochronem z balonu. Kittinger próbował odwieść Linigera od jego zamiarów: „Wystarczy, że choć najmniejszy szczegół pójdzie nie tak — i zginiesz”. Liniger

przeprowadził z nim rozmowę o zagrożeniach, dzięki czemu Kittinger nabrał przekonania, że śmiałek dobrze się przygotował na ryzyko. Był pod tak dużym wrażeniem, że z własnej inicjatywy zgłosił się do pomocy. Dowódcą operacji startu został Dan Pederson, były oficer lotnictwa w marynarce wojennej i twórca Top Gun Academy. Liniger zyskał też kompana do picia w osobie innego pilota z okresu wojny w Wietnamie, a zarazem szefa rosyjskiego programu lotów kosmicznych. Obaj z Linigerem wprost nie mogli uwierzyć, że po czterdziestu latach dawni wrogowie siadają przy jednym stole, piją wódkę i rozmawiają o świecie jak dwaj przyjaciele. Można powiedzieć, że projekt zgromadził najznamienitszych pasjonatów, miłośników przygód, liderów i naukowców. Miał też wielki wpływ na samego Linigera, dla niego bowiem było to absolutnie bezprecedensowe doświadczenie przywódcze.

Na krótko przed rozpoczęciem procedury odliczania Liniger stworzył zespołowi kierowniczemu i zarządowi jeszcze jedną szansę odwiedzenia go od tego ambitnego zamiaru. Kapsuła kosmiczna o masie ponad 2700 kilogramów. Godna wysiłków NASA czasza balonu wypełniona helem o wysokości ponad 300 metrów i pojemności ponad miliona metrów sześciennych. Niewiarygodne niebezpieczeństwo. Ludzie zgromadzeni w pomieszczeniu odmówili udziału w tajnym głosowaniu — woleli wstać i zacząć bić brawo. Ponad 200 znajomych i zwolenników Linigera z firmy RE/MAX oraz spoza niej przyleciało do Alice Springs w Australii, gdzie miał mieć miejsce start. To właśnie tam istniała możliwość złapania wiatru stratosferycznego wiejącego wzdłuż równika przez cztery tygodnie w roku. Okno czasowe otwierało się w ostatnim tygodniu grudnia.

Mike Ryan, szef RSN, kierował epiką organizującą transmisję na żywo z rozgrywających się tam wydarzeń. Jego zespół przez dwadzieścia cztery godziny na dobę relacjonował na cały świat wywiady z najróżniejszymi osobami. Liniger uczestniczył w każdej transmisji, nawet gdy trzeba było czekać do drugiej lub trzeciej w nocy, aby wyemitować materiał dla CNN lub innej dużej amerykańskiej stacji telewizyjnej. Dwutygodniowe okno, w którym zaplanowano start balonu, rozciągnęło się do pięciu i pół tygodnia z uwagi na niesprzyjające warunki atmosferyczne. Co dzień i co noc zespół RE/MAX wraz z obsługą balonu z NASA przeprowadzał procedurę odliczania, po której zapadała

decyzja o odłożeniu startu. Ryan czuł się trochę tak, jak gdyby utknęli w remake'u filmu *Dzień świstaka* z Billem Murrayem w roli głównej — co rano budzili się tylko po to, aby stwierdzić, że nic się nie zmieniło. Nikt się jednak nie zniechęcał i nikt nie tracił wiary, nawet pomimo niemal czterdziestostopniowego upału. Mike Reagan, członek najwyższego kierownictwa RE/MAX, zorganizował turniej krykieta. Daryl i Nan Jespersenowie zajmowali się dostarczaniem jedzenia na śniadanie i lunch. Przedstawiciele najwyższego kierownictwa dosłownie zamiatali podłogę w tymczasowym hangarze, który postawiono na miejscu startu.

Podjęto ostatnią próbę startu. Załoga balonu stanęła do wywiadów, a potem do zdjęć. Następnie dowódca operacji startowej wyprosił wszystkich z pomieszczenia i wygospodarował trochę czasu wyłącznie dla członków rodziny. Liniger usiadł z Gail i swoimi synami. Wszyscy z wielką pokorą podchodzili do niebezpieczeństwa, z którym miał się zmierzyć. Dave był bardzo pewny siebie i pozytywnie nastawiony. Dziękował losowi za wszystko, co pozwoliło mu dotrzeć do tego punktu. Wreszcie nadszedł czas na ostatnie przygotowania. Przed startem członkowie załogi musieli co najmniej przez osiem godzin pooddychać czystym tlenem. Pod kombinezonami mieli bieliznę z jedwabiu, ponieważ jakakolwiek elektrostatyczna iskra pochodząca z bawełny lub nylonu mogłaby doprowadzić do eksplozji. Kapsuła została szczelnie zamknięta, a następnie uniesiona przez dźwig na długim łańcuchu. Liniger tryskał energią i optymizmem, nawet pomimo wszystkich problemów, z którymi się wcześniej zmagał. „Jestem gotów — stwierdził. — Mogę polatać tym ptaszkiem”. Znał na pamięć rozmieszczenie wszystkich pulpity kontrolnych. Potrafił się poruszać w nadmuchiwanym kombinezonie zarówno po podłożu, jak i w stanie nieważkości. Jeszcze nigdy w życiu nie był w tak dobrej formie fizycznej.

Tuż po świcie procedura startowa została przerwana. Stwierdzono pewne problemy techniczne, poza tym pogoda wciąż była nieoptymalna. Po trzech latach prac naukowców, dziewięciu miesiącach intensywnego planowania i pięciu tygodniach oczekiwania na zielone światło zespół Team RE/MAX Global Balloon Mission ostatecznie nie wzbіл się w górę. Wyglądając przez okno kapsuły, Liniger widział cały teren otaczający lotnisko, na którym zebrало się niemal 20 tysięcy

osób. Koczowali tam już od północy, palili ogniska i machali australijskimi i amerykańskimi flagami. To był niesamowity widok. Liniger doświadczał dotychczas przeróżnych emocji, teraz po raz pierwszy poczuł ból. Gdy wysiadał z kapsuły, o mało co nie rozplakał się na oczach znajomych i członków zespołu.

Tydzień później podjęto ostateczną decyzję o przerwaniu misji. Wielki zawód odczuwał również Mike Ryan, choć w jego przypadku przyczyna była nieco inna. Tamtego wieczora przechadzał się z Linigerem po lotnisku. Omawiali kwestię konferencji prasowej, która miała się odbyć następnego dnia. Liniger wyraził ubolewanie, że członkowie ekipy produkcyjnej Ryana nie spędzili świąt Bożego Narodzenia z rodzinami, tygodniami dzielnie ślęczeli na pustyni i de facto zmarnowali dziewięć miesięcy swojego życia. Ryan nie posiadał się ze zdumienia. On zapatrywał się na to zupełnie inaczej. Oczywiście, że święta spędzone z dala od domu dały się we znaki rodzinom jego ludzi, ale ostatnie dziewięć miesięcy z pewnością nie poszło na marne. Najważniejszą misją zespołu RE/MAX było utrzymanie przy życiu załogi balonu. Drugi najważniejszy aspekt misji stanowił udział w wydarzeniu o charakterze naukowym, które miało przynieść wymierne korzyści dla świata. Za trzecią w kolejności należało uznać kwestię promocji marki RE/MAX w sposób odpowiadający jej rosnącemu globalnemu zasięgowi. Pod wszystkimi trzema względami misja ta zakończyła się sukcesem. Załódze włos nie spadł z głowy, młodzi ludzie z całego świata otrzymali szansę na udział w niesamowitym wydarzeniu edukacyjnym, a cała impreza okazała się niesamowitym narzędziem promującym markę. Jak wykazały późniejsze analizy medialne, efekty brandingowe przekroczyły najśmielsze oczekiwania.

Zdaniem Ryana jeszcze większe znaczenie niż to wszystko miał duch pracy zespołowej. Ryan nigdy w życiu nie był bardziej dumny z przynależności do jakiegoś zespołu. Przedstawiciele kierownictwa dostarczali posiłki. Prezes firmy zamiatał podłogi. Pewnego poranka dyrektor generalny wpadł do Ryana i zabrał jego brudne ubrania, bo jechał akurat do pralni samoobsługowej. Ryan dołączył do firmy RE/MAX na długo po najbardziej dramatycznych wydarzeniach, które miały miejsce w pierwszych, najbardziej szalonych latach jej istnienia. Znał

różne historie o tamtych legendarnych dniach, ale za jego czasów firma stanowiła już na tyle skomplikowany organizm i odnosiła tak duże sukcesy, że zupełnie nie przypominała organizacji z tamtych pierwszych dni. Teraz czuł się trochę tak, jak gdyby tamte doświadczenia stały się również jego udziałem. Właśnie w tym widział największy sens całego przedsięwzięcia — on i pozostali przedstawiciele nowego pokolenia kierownictwa RE/MAX mogli się na własnej skórze przekonać, jak funkcjonowała ich firma w starych, dobrych czasach. RE/MAX był rodziną, która razem świętowała sukcesy i razem przeżywała gorycz porażki. Sukcesy i porażki liczyły się wyłącznie w krótkim okresie, najistotniejsze znaczenie miała natomiast jedność.

Kwestie strategiczne

Przewodzenie projektowi

to nie to samo co zarządzanie nim

Wydańność pracy przy najważniejszych projektach zależy w dużej mierze od tempa, w jakim się one rozpoczynają — to dość dobrze znana zasada zarządzania projektami. W firmie RE/MAX rozkręcanie najistotniejszych przedsięwzięć nieodłącznie wiąże się z zaangażowaniem ze strony liderów organizacji. Dave Liniger daje przykład postawy typu „zagrajmy razem w golfa”, a inni liderzy naśladują ten wzór. Dave nie mówi innym, co powinni zrobić, aby projekt ruszył z miejsca — sam staje na jego czele, wskazuje drogę i zajmuje pierwsze miejsce w pociągu kolarskim. Odrywa się od wszystkich innych zajęć, angażuje do projektu odpowiednich ludzi, wyznacza ambitny harmonogram, a potem — w odpowiednim momencie, gdy projekt nabierze już impetu — ustępuje miejsca innym i służy pomocą oraz wspiera menedżera projektu i jego ludzi. Takie podejście należy uznać za zasadniczy wyznacznik różnicy między przewodzeniem projektom a zarządzaniem nimi. Naszym zdaniem to niezwykle skuteczna metoda, dzięki której liderzy mogą z powodzeniem rozpoczynać najważniejsze przedsięwzięcia.

- Gdy przychodzi czas wdrożenia projektu, liderzy *stają na czele* zespołu i przewodzą jego pracom.

- Lider wybitnej firmy uzyskującej stabilny wzrost wykazuje otwartość w stosunku do pomysłów innych ludzi, umie rozpoznać przydatny pomysł i wykorzystuje okazję, aby nadać projektowi rozpęd.
- Lider działający zgodnie z modelem pociągu kolarskiego identyfikuje mistrzów pasjonatów — czyli ludzi, którzy wierzą w dany pomysł równie mocno jak on, ale są lepiej przygotowani technicznie do jego urzeczywistnienia — i podejmuje z nimi współpracę, przewodząc realizacji całego pomysłu.
- Jeżeli postanowisz przewodzić jakiemuś projektowi, wspieraj go na 100 procent od samego początku do końca.
- Promuj wśród pracowników kwestie wzrostu i rozwoju. Twoja firma powinna priorytetowo traktować kwestię posiadania najlepiej wykwalifikowanej i najlepiej wyszkolonej kadry w całej branży. Wykorzystaj model kolarskiego pociągu jako narzędzie testowania kompetencji przywódczych u innych członków organizacji.
- Prowadź firmę tak, jak gdybyś przewodził grupie wolontariuszy. Nie bądź dyktatorem. Wsłuchuj się w to, co mają do powiedzenia szeregowi pracownicy.
- Najlepsze pomysły nie pochodzą z góry, lecz z dołu — od osób, które mają najbliższy kontakt z klientem.
- W kulturze opartej na zasadzie z *korzyścią dla wszystkich* ludzie potrzebują swobody w zakresie działania w swoim najlepiej pojętym interesie, oczywiście z zachowaniem pewnych jasnych reguł. Zachęcaj ludzi, aby z energią i dużą dozą kreatywności dążyli do osiągania własnych sukcesów. Jeśli zapewnisz im atmosferę zaufania, która sprzyja przedsiębiorczym postawom, wszystko to będzie przynosić korzyści Twojej organizacji.
- Analizując nowy pomysł, starannie dobieraj sobie zwiadowców. Zanim wyślesz swój zespół do boju, będziesz potrzebował świetnego rozeznania w terenie.

- Zbuduj wokół projektu ekscytującą atmosferę. Zadbaj o to, aby zachęcać pracujących przy nim ludzi do wyrażania własnych pomysłów i potrzeb oraz omawiania swoich doświadczeń. Projekt stanie się wówczas uosobieniem czegoś, czego cały zespół będzie chciał dokonać.
- Gotowy produkt powinien odzwierciedlać osobowość pracujących nad nim ludzi oraz ducha całej firmy, gdyż dzięki temu stanie się czynnikiem wzmacniającym kulturę organizacyjną.
- Dave Liniger to lider, który lubi projekty. Nowe przedsięwzięcia podsycają w nim pasję i dają mu energię do działania, karmią jego nienasyconą ciekawość, która stanowi źródło motywacji dla wszystkich ludzi z jego otoczenia.
- Liniger zawsze koncentruje się na rozwoju swojego marzenia, przy czym od czasu do czasu dla równowagi odwołuje się do kompetencji osób, które lepiej radzą sobie z technicznymi aspektami zarządzania tym marzeniem.
- Przewodząc projektowi, dobierz sobie odpowiednich ludzi do zespołu. Jeśli na początku nie trafiłeś najlepiej, dokonuj roszad personalnych tak długo, aż będziesz gotowy przekazać najlepszy możliwy zespół nowym liderom.
- W modelu pociągu kolarskiego rola lidera polega przede wszystkim na tym, aby jak najszybciej włączyć się w tok prowadzonych prac, dogłębnie zrozumieć dane zagadnienie, nadać projektowi rozpęd i zadbać o to, aby przebiegał on z zachowaniem najwyższej jakości charakterystycznej dla danej firmy. Kiedy projekt nabierze już rozpędu, należy przekazać go zespołowi. Wówczas lider powinien zapewnić zespołowi zasoby i swobodę działania niezbędną do kontynuowania prac i ciągłego doskonalenia jej efektów.
- Dzięki kulturze zarządzania projektami zgodnie z modelem pociągu kolarskiego RE/MAX może przyspieszać osiągany wzrost i coraz bardziej zostawiać konkurencję w tyle.

- Twórz kulturę opartą na zaufaniu. Atmosfera zaufania to taka, w której przedstawiciele najwyższego kierownictwa spełniają się na swoich stanowiskach, a lider organizacji jest w pełni oddany konkretnemu projektowi.
- Liderzy firm osiągających duży, stabilny wzrost odznaczają się ciekawością świata. Wielkie marzenia fascynują ich i napawają nadzieją.
- Najbardziej satysfakcjonującym aspektem wielkich przedsięwzięć jest poczucie ducha pracy zespołowej oraz dumy pośród członków organizacji.

Wnioski

Zostań liderem pociągu kolarskiego

Przewodzenie pociągowi kolarskiemu to metafora, za pomocą której można przedstawić najbardziej efektywne zagospodarowanie czasu lidera w związku z realizacją projektu. Wszyscy liderzy stają przed tym samym niełatwym dylematem — ile czasu należy poświęcić danemu projektowi? Firma RE/MAX nauczyła się wydajnie wykorzystywać czas, jaki Dave Liniger może poświęcić różnym przedsięwzięciom. Angażuje się on na wczesnym etapie najważniejszych przedsięwzięć, które mają bezpośredni wpływ na rozwijanie marzenia lub zarządzanie nim. W takich przypadkach wkracza do akcji i poświęca do 90 procent swojego czasu na przewodzenie pracom. Jednocześnie wykorzystuje pełen potencjał zasobów całej sieci RE/MAX. Jasno definiuje kryteria rekrutacji, a potem w odpowiednim momencie pozyskuje do zespołu odpowiednich ludzi (zgodnie z podstawowymi zasadami zarządzania dużymi projektami). Kiedy prace nabierają rozpędu i trzeba zacząć kierować nimi w sposób typowy dla zarządzania projektami, Liniger wskazuje jednego ze swoich najbliższych współpracowników, przekazuje mu pełną kontrolę nad przedsięwzięciem, a potem kibicuje mu z trybun.

Liderzy wysokiego szczebla powinni dobrze zapoznać się z tą koncepcją. Zagadnieniu zarządzania projektami poświęcono tysiące książek, jakoś nikt za to nie pisze o przewodzeniu im. Zadaniem lidera jest zapewnienie siły i jednocześnie nieprzeszkadzanie w pracach — taka postawa umożliwia błyskawiczny start projektu (wiąże się to między innymi z zabezpieczeniem zasobów, priorytetowym statusem i ogólną koncentracją). Następnie lider powinien w odpowiednim momencie „zdać” projekt właściwej osobie, gwarantując jej jednocześnie dostęp do niezbędnych zasobów.

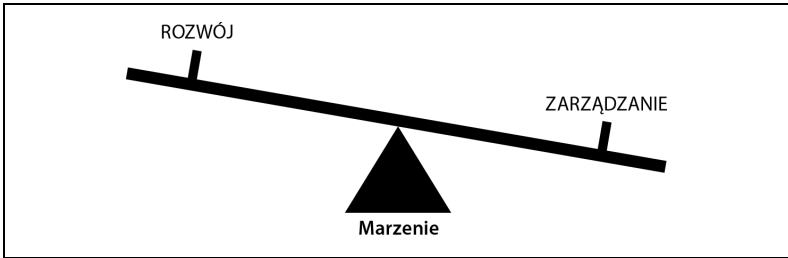
Ostatni istotny wniosek z tej lekcji dotyczy wyboru projektów, w które należy się angażować. Chodzi o najistotniejsze projekty, które mają wymierny wpływ na rozwój marzenia lub zarządzanie nim oraz które wywołują efekt w postaci jednoczenia ludzi — wpływają na ich poczucie dumy i status. Rysunek 7.3 przedstawia mapę, która na przykładzie firmy RE/MAX ma ułatwić wybór projektów wymagających zaangażowania liderów organizacji.

	Rozwijanie firmy	Zarządzanie firmą
Najistotniejsze projekty, 80%	• Ekspansja geograficzna	• Wsparcie mentorskie dla kluczowych ludzi
	• Nowe produkty i usługi	• Zapewnianie zasobów
	• Współpraca i sojusze	• Rekrutacja
Mniej istotne projekty, 20%	• Doskonalenie produktu	• Badania i rozwój

Rysunek 7.3. Mapa przewodzenia projektom zgodnie z modelem pociągu kolarskiego

WZNOSZENIE SIĘ PONAD TŁUMEM

Dochowywanie wierności marzeniu bez względu
na granice państwowe i pokoleniowe



Tak wiele naszych marzeń wydaje się z początku nierealnych. Potem stają się mało prawdopodobne, a następnie zbieramy w sobie siłę woli, dzięki której ich urzeczywistnienie staje się nieuniknione.

— Christopher Reeve

Vinnie Tracey powrócił. Odszedł z firmy wiosną 1982 roku, gdy zabrakło właścicieli francyz, których mógłby szkolić. Była to jedna z najtrudniejszych decyzji w jego życiu, postanowił jednak obrócić tę niefortunną sytuację na swoją korzyść. Znalazł sobie solidną firmę — lidera branży technologii medycznej, swego rodzaju odpowiednik firmy IBM — i zatrudnił się tam jako sprzedawca. Swojemu nowemu pracodawcy mógł zaoferować niemałe doświadczenie w tej dziedzinie. Tracey nie potrafił się oprzeć pokusie porównywania wszystkiego z tym, czego wcześniej doświadczył w RE/MAX. Podobnie jak wiele innych osób, musiał znaleźć drogę z powrotem, ponieważ w żadnej innej organizacji nie czuł się jak w domu.

Jesienią 1982 roku usłyszał dźwięk telefonu. Dzwonił Liniger. „Vinnie, znowu zaczynamy sprzedawać franczyzy — stwierdził. — Potrzebuję twojej pomocy, stary”. Tracey pracował w nowej firmie zaledwie kilka miesięcy, a już został awansowany, przydzielono mu też jeden z najlepszych rejonów. Przecież nie mógł ot tak, po prostu znowu zmienić pracy... chyba. „Dave, oddzwonię do ciebie jutro” — stwierdził Tracey. Musiał porozmawiać na ten temat z żoną Michelle, która swego czasu sama pracowała w firmie RE/MAX i była asystentką Linigera. Przegadali całą noc, wypijając przy tym butelkę czerwonego wina. Rozmawiali o przeszłości oraz o tym, na czym im konkretnie zależało i czego potrzebowali. W godzinach wczesnoporannych podjęli decyzję. Doszli do wniosku, że to niedobry moment, by porzucać nowy dom i by Vinnie znów zmieniał pracę.

Liniger przyjął tę wiadomość w typowy dla siebie sposób. Skłął Tracey’ego, wyzwał go od najgorszych, powiedział, że nigdy więcej nie chce go widzieć, a potem zapytał, czy przyjeżdża do Denver na święta. Tracey się roześmiał i przyznał, że przyjadą w odwiedziny do rodziców Michelle. „Bardzo dobrze — stwierdził Liniger. — Tylko koniecznie zajrzyjcie do biura”. Potem skłął go jeszcze trochę i się pożegnał.

Gdy rok później Tracey dowiedział się o wypadku lotniczym Gail (stało się to mniej więcej w dwie godziny po tych koszmarnych wydarzeniach), zadzwonił do Linigera i zadeklarował, że jest gotów wszystko rzucić i jechać do Denver. Liniger odparł mu na to, że wszystko się ułoży i że to nie jest właściwy moment.

Minęły kolejne trzy lata. W nowej firmie Tracey radził sobie po prostu rewelacyjnie, ale ta praca nie dorównywała poprzedniej. Różnicę odczuł najpełniej w dniu, w którym odniósł swój największy sukces. Sam prezes firmy przybył wówczas na miejsce, aby obserwować go przy pracy. Jak każdy dobry sprzedawca, Tracey umówił spotkania z grupą najlepszych potencjalnych klientów, w przypadku których finalizacja transakcji pozostawała właściwie tylko formalnością. Ostatecznie postanowił jednak zaryzykować. „Proszę pana, jeśli pan woli, mogę odstawić dla pana teatrzyk, ale możemy też obaj zakasać rękawy i pomoże mi pan sprzedać nasz produkt trzem lekarzom, z którymi jeszcze nie współpracujemy. Będziemy musieli wdziać fartuchy i wejść z nimi na salę operacyjną, wydaje mi się jednak, że warto”. Prezes

firmy gorąco poparł tę propozycję, tym bardziej że już od wielu lat nie miał okazji odwiedzić sali operacyjnej. Wspólnymi siłami udało im się podpisać umowy z dwoma z trzech lekarzy.

Ten sukces spowodował, że panowie nawiązali znakomitą relację. W mało której firmie zdarza się, aby pracownicy mieli tak dobry kontakt z przedstawicielami najwyższego kierownictwa. Tracey pomyślał wtedy, że może w końcu przebił się do tych ludzi. Przy lunchu, przy którym świętowali swój sukces, Tracey zaczął zadawać prezesowi najrozmaitsze pytania dotyczące przyszłości firmy oraz branży technologii medycznych. Co nas czeka w najbliższej przyszłości? Co nasze nowe produkty mają do zaoferowania ludziom? Gdzie należy wypatrywać najpoważniejszych zmian? Uwielbiał prowadzić tego rodzaju rozmowy z Linigerem i innymi przedstawicielami najwyższego kierownictwa RE/MAX. Niestety, prezes nie podzielał jego entuzjazmu. „Nie zastanawiam się już nad ogólną sytuacją. Za trzy lata przechodzę na emeryturę — wyznał. — Chciałbym otworzyć gdzieś jakąś księgarnię”.

Pod wpływem tej rozmowy z Tracey’ego uszło całe powietrze. Czuł się zagubiony. Przez cały czas zastanawiał się, co Liniger powiedziałby w takiej sytuacji. Firma RE/MAX cechowała się wysokim poziomem energii i w znacznym stopniu koncentrowała się na przyszłości. Gdy tam pracował, każdego dnia po powrocie do domu zastanawiał się, co można by zrobić choćby odrobinę lepiej. Jak można by pozyskać kolejnego agenta? Jak sprzedać jeszcze jedną franczyzę? Jaki czynnik może odegrać kluczową rolę w walce z konkurentami? Tego dnia Tracey zrozumiał, że nie nadaje się do pracy w firmie, która nie usiłuje dzień po dniu doskonalić swojej wizji.

Tęsknił za rodziną, którą zostawił w RE/MAX. Tęsknił za tamtejszą kulturą. Zadzwoił do Linigera i zapytał, czy może wrócić do domu. Liniger odpowiedział, żeby poczekał do świąt i zadzwonił jeszcze raz — potrzebowali trochę czasu, żeby się zorientować, co da się zrobić. Gdy nadeszły Święta Bożego Narodzenia, Tracey jeszcze raz zadzwonił do Linigera, a ten zaprosił go do siebie do domu. Spotkali się tam z Darylem Jespersonem i Gail, którzy — ku zdumieniu Tracey’ego — przeprowadzili z nim rozmowę rekrutacyjną. Wnioski nasuwały się same. W firmie RE/MAX liczyło się przede wszystkim to, czy dany kandydat pasuje do ich kultury. Liniger, Jesperson i Gail chcieli się

przekonać, w jaki sposób najnowsze doświadczenia Tracey'ego z pracy w innej firmie mogą się przełożyć na przyszłość sieci RE/MAX. Co więcej, musieli sprawdzić, czy Vinnie Tracey to nadal ten sam facet co kiedyś.

Po zakończeniu rozmowy podali mu ręce, uścisnęli go i powitali w domu. Tracey znów był w RE/MAX — w idealnym momencie, aby pomóc firmie wejść na kolejny poziom rozwoju.

Dziesięć lat, a potem boom

W RE/MAX działo się coś niesamowitego. Po mniej więcej dziesięciu latach stopniowego, stabilnego wzrostu zaczęły pojawiać się pierwsze sygnały świadczące o narastaniu potężnego impetu. Tempo wzrostu nadal nie imponowało, notowano jednak coraz lepsze dane. W 1983 roku (w tym samym, w którym miał miejsce wypadek Gail Liniger) sieć obejmowała niecałe 5 tysięcy agentów. Dziesięć lat później, pod koniec 1993 roku, RE/MAX miał ich siedmiokrotnie więcej — tworzyli armię liczącą 35 tysięcy agentów, dzięki której firma stała się jedną z największych sieci sprzedaży nieruchomości na całym świecie. W 1998 roku RE/MAX miał już ponad 50 tysięcy agentów i zaczynał otwierać oddziały w kolejnych krajach. W ciągu następnych pięciu lat firma zbliżyła się do pułapu 90 tysięcy agentów, prowadzili oni działalność na terenie czterdziestu pięciu krajów. Z końcem 2004 roku liczba ta powinna wynieść 100 tysięcy, a liczba obsługiwanych państw powinna wzrosnąć do pięćdziesięciu dwóch. Co prawda stratosferyczny balon Dave'a Linigera nie okrążył globu, bez wątpienia dokonał tego natomiast balon RE/MAX. Niemal z dnia na dzień RE/MAX stał się jedną z największych sieci franczyzowych na świecie. Większość ludzi z pewnością zastanawia się: „Czy ta historia o 20 latach niesamowitego wzrostu jest aby prawdziwa? Czyż od momentu, w którym nastąpił boom, nie powinniśmy czytać o tym, co RE/MAX zaczął robić inaczej?”. Cóż, ujmując rzecz w dużym skrócie, my borykamy się z tym samym problemem. Zastanawialiśmy się nad tym, co firma RE/MAX zaczęła robić inaczej w okresie dwudziestu lat szalonego wzrostu (w porównaniu z pierwszymi dziesięcioma latami, gdy ledwo utrzymywała głowę na powierzchni), ale nie udało nam się znaleźć żadnego wyjaśnienia tego zjawiska. Okazuje się, że RE/MAX nic nie zmienił.

Owszem, pod względem organizacyjnym działalność firmy stała się znacznie bardziej złożona. Weszła ona w posiadanie najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych i najlepszej marki, stworzyła najlepsze szkolenia i przyciągnęła najlepszych agentów. Trzeba jednak podkreślić, że żaden z tych skoków nie miał charakteru rewolucji — wszystkie te elementy stanowiły efekt podążania ścieżką, na którą firma wkroczyła o wiele wcześniej. Najciekawszy aspekt historii firmy RE/MAX stanowi to, co się tam *nie* wydarzyło.

- *RE/MAX nie zmienił głównego zespołu kierowniczego.* Prawdą jest, że w firmie pojawiali się nowi liderzy, przyrost ten następował jednak stopniowo i organicznie. Wszyscy nowi ludzie zostawali z czasem członkami rodziny RE/MAX i dorastali do swojej roli w tym charakterze. Ilu firmom udaje się utrzymać pierwotny skład zespołu kierowniczego? Nie potrafimy podać zbyt wielu przykładów.
- *RE/MAX nie zmienił swojej podstawowej strategii.* Strategia firmy ewoluowała wraz ze zmianą realiów, ale podstawowa zasada — generowanie wzrostu metodą „po jednym agencie”, w drodze rekrutacji prowadzonej przez franczyzobiorców w poszczególnych regionach — pozostała praktycznie bez zmian.
- *RE/MAX nie zmienił swojego marzenia.* Wizja firmy od zawsze zakładała, że RE/MAX zostanie największą siecią handlu nieruchomościami na świecie, a cel ten osiągnie, oferując agentom 100 procent wypracowanej przez nich prowizji. Naszym zdaniem odejście od modelu 100-procentowej prowizji na rzecz modelu, w którym agent zatrzymuje jej 95 procent, a 5 procent trafia do pośrednika lub właściciela franczyzy, pozostaje jak najzupełniej zgodna z założeniami tej pierwotnej wizji. W 1973 roku, gdy RE/MAX rozpoczynał swoją działalność, koszt otwarcia biura handlu nieruchomościami nie przekraczał 10 tysięcy dolarów. Na skutek zmian zachodzących w branży oraz wzrostu kosztów działalności model 100-procentowej prowizji przestał się sprawdzać — pośredników i właścicieli francyz już nie było stać na zapewnianie agentom poziomu obsługi, który ułatwiał

im odnoszenie kolejnych sukcesów. Dzięki tym 5 procentom pośrednik mógł zachować rentowność i nadal świadczyć agentom usługi na najwyższym możliwym poziomie. Co więcej, pierwotny plan firmy zakładał koncentrację na procesie ciągłego uczenia się, rozwoju osobistym i sukcesie życiowym, który miał tak duże znaczenie dla agentów. Technologia umożliwiająca osiągnięcie tych celów z jednej strony oferowała coraz większe możliwości, z drugiej jednak strony stawiała się coraz bardziej kosztowna.

- *RE/MAX nie zmienił swojej marki.* Nazwa RE/MAX, czerwono-biało-niebieska kolorystyka, balon RE/MAX oraz hasło *Ponad tłumem!* należałoby uznać nie tyle za rewolucyjne pomysły, ile raczej za naturalny wyraz tożsamości marki. Sama marka nigdy się nie zmieniła. Najpierw zyskiwała rozpoznawalność ogólnokrajową, a potem międzynarodową, a mimo to RE/MAX ani razu nie odszedł od podstawowej strategii wzmacniania tożsamości marki na rynku lokalnym metodą „po jednym agencie”. Agenci i pośrednicy stosowali zasady autopromocji oraz zindywidualizowane strategie marketingowe, rozwijając w ten sposób swoją działalność w różnych krajach świata.
- *RE/MAX nie zmienił swojej recepty na wzrost.* Nie zmienił się model huśtawki, przewidujący równowagę działań związanych z rozwijaniem marzenia i zarządzaniem nim. Dave Liniger przez cały czas starał się otaczać dwoma rodzajami ludzi: osobami generującymi wzrost oraz wybitnymi menedżerami. Nie miał najmniejszych wątpliwości co do tego, że dynamiczna równowaga w tej dziedzinie ma absolutnie kluczowe znaczenie. Specjaliści od wzrostu i specjaliści od zarządzania codziennie wkładają całe swoje serce w balansowanie na tej huśtawce.
- *RE/MAX nie zmienił swoich podstawowych zasad.* Radykalna koncepcja dzielenia się korzyściami legła u podstaw zasady *z korzyścią dla wszystkich*, która stała się osią marzenia RE/MAX. Liniger zdawał sobie sprawę, że aby firma mogła odnieść sukces, musi się on stać również udziałem jej ludzi. Prawdziwym klientem firmy RE/MAX jest jej agent. Wystarczy, żeby firma każdego

dnia starała się zaspokajać potrzeby swoich klientów i umożliwiać im odnoszenie sukcesów, a wówczas nabywcy domów też są zadowoleni.

Czy tak zatem należałoby zdefiniować przepis na wielkość? Przez trzydzieści lat należy nic nie zmieniać w pierwotnym marzeniu? Czy firma powinna bez względu na wszystko trzymać się zasad, które przyświecały jej w pierwszym, najtrudniejszym okresie? Czy powinna dochować wierności ideałom przywódczym pomimo kolejnych wyzwań i potknięć? Naszym zdaniem tak. Gwałtowna eksplozja wzrostu, która przytrafiła się firmie RE/MAX po dziesięciu latach stabilnego i stopniowego rozwoju, pasuje do modelu opisanego przez Jima Collinsa w jego książce *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Collins opisuje tam kilka najwybitniejszych firm, które w pierwszych latach swojej działalności nie rokowały szczególnie dobrze, a potem nagle zaczęły osiągać szybki i stały wzrost. Píše o nich w następujący sposób: „To prawda, że osiągnęły gwałtowną i znaczącą poprawę wyników, ale droga do tych osiągnięć wcale *nie* była rewolucyjna”¹. My wyciągnęliśmy co prawda nieco inne wnioski na temat źródeł „gwałtownej i znaczącej poprawy wyników” firmy RE/MAX, ale i tak z podziwem przyglądamy się podobieństwu między prawidłowościami wzrostowymi zidentyfikowanymi przez Collinsa a tymi, które sami dostrzegliśmy w firmie Linigera.

Konsekwentne trwanie przy wyznawanych zasadach oraz przy dotychczasowej strategii osiągania wzrostu najlepiej dało się zauważyć w momencie, gdy sieć RE/MAX rozpoczęła ekspansję międzynarodową.

Ponad granicami

W 1989 roku Peter Gilmour zapragnął sprowadzić RE/MAX do swojej ojczystej Republiki Południowej Afryki. Zdaniem Linigera RPA, z jej polityką apartheidu, nie była jeszcze gotowa na przyjęcie jego firmy. Co zatem zrobił Gilmour? Gromadził możliwie dużo informacji na

¹ Jim Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, tłum. Marcin Wąsiel, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 32 — *przyp. tłum.*

temat firmy RE/MAX i cierpliwie czekał na zmiany w swoim kraju. Gdy te w końcu nastąpiły, spróbował jeszcze raz.

Gilmour pochodził z Cape Town, przepięknej stolicy kraju. Miał doświadczenie w pracy w księgowości dla Deloitte & Touche, międzynarodowej firmy rachunkowej. W 1974 roku ojciec poprosił go, aby na kilka miesięcy został księgowym w jego lokalnej firmie zajmującej się handlem nieruchomościami — dopóki nie uda mu się znaleźć nowego księgowego na pełen etat. Tych kilka miesięcy miało się potem przeciągnąć do kilku dziesięcioleci, a współpraca Gilmoura z ojcem miała nabrać niemal dożywotniego charakteru (zakończyła się dopiero na trzy miesiące przed śmiercią starszego z nich).

Ojciec i syn z powodzeniem prowadzili firmę, stosując tradycyjny podział prowizji po połowie. Na początku lat dziewięćdziesiątych współlnikiem Gilmoura została jego żona. Firma zatrudniała wówczas stu agentów i miała siedem biur w Cape Town i okolicy. Gilmour miał podstawy, aby mówić o sukcesie, jednocześnie zdawał sobie jednak sprawę, że da się osiągnąć więcej. Jego agencja od dawna funkcjonowała w typowym zakłętym kręgu — rekrutowała ambitnych ludzi i szkoliła ich na świetnych sprzedawców, a wtedy oni odchodzili i zakładali własne firmy. Jako człowiek uczący się branży obrotu nieruchomościami Gilmour sporo zastanawiał się nad tym, w jaki sposób jego firma mogłaby zapewnić sobie trwalszą przewagę konkurencyjną, koncentrując się na niszowej działalności związanej z obsługą wyłącznie najlepszych agentów.

Mniej więcej w tamtym okresie do RPA przyjechał Tom Dooley, znany prelegent i ekspert ds. handlu nieruchomościami. Miał mówić o nowym trendzie reprezentowania nabywców. Gilmour uważnie słuchał, co Dooley ma do powiedzenia na temat swoich doświadczeń z dużymi sieciami franczyzowymi. Pierwsze samodzielne próby Gilmoura w tej dziedzinie nie przyniosły żadnych większych sukcesów. Wtedy też postanowił napisać listy bezpośrednio do Boba Fishera i Daryla Jespersona. W liście informował, że jeszcze w tym samym roku wybiera się do Stanów Zjednoczonych i chętnie spotkałby się z jednym z nich w celu omówienia pomysłu sprowadzenia firmy RE/MAX do RPA.

Był rok 1989. Gilmour od początku podchodził do tego pomysłu z dużym optymizmem, a po osobistych spotkaniach z Fisherem i Jespersonem jeszcze bardziej się do niego zapalił. Przekonał się, że to pasjonaci, którzy wierzą w słuszość marzenia RE/MAX. To właśnie w urzeczywistnianiu tego rodzaju marzenia Gilmour chciał uczestniczyć i z tego rodzaju ludźmi chciał pracować. Fisher i Jesperson zapatrywali się na sprawę dokładnie tak samo. Zaprosili więc Gilmoura i jego współników na kolejną wizytę w Stanach Zjednoczonych i dalsze rozmowy.

W 1991 roku Gilmour i jego partnerzy ponownie znaleźli się w USA. W Las Vegas odbywała się właśnie konferencja RE/MAX, więc goście mieli okazję zapoznać się z doświadczeniem RE/MAX w całej jego okazałości. Zobaczyli pasję i poznali sukcesy tysięcy różnych agentów i pośredników. Byli gotowi powiedzieć „tak” i dołączyć do projektu. Problemem okazał się tylko Dave Liniger, wielki strażnik swojej marki. Obawiał się wprowadzać RE/MAX do kraju nękanego niepokojami politycznymi, gdzie większa część populacji nie miała nawet prawa uczestniczyć w życiu społecznym. Przecież zupełnie nie o to chodziło w idei RE/MAX. Ostatecznie Gilmour wrócił do domu z pustymi rękami, choć nie bez nadziei.

Trzy lata później, wkrótce po delegalizacji apartheidu, Val i Peter Gilmourowie po raz kolejny udali się do Stanów Zjednoczonych i wzięli udział w jeszcze jednym zjeździe RE/MAX. Tym razem to Liniger powiedział „tak”. Jak mógłby odmówić grupie, która tak bardzo chciała należeć do sieci RE/MAX? Umowa została sfinalizowana i jeszcze tego samego roku Republika Południowej Afryki stała się drugim obok Hiszpanii krajem spoza Ameryki Północnej, w którym pojawiły się franczyzy RE/MAX. W ciągu kilku następnych lat ta lista miała się znacząco wydłużyć.

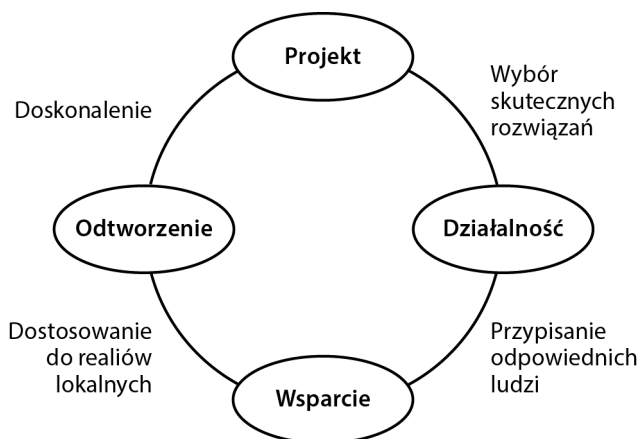
Z dniem 1 stycznia 1995 roku, gdy w Republice Południowej Afryki rozpoczynał się okres odrodzenia, Gilmourowie razem z dwoma współnikami przystąpili do pracy. To był niesamowity moment w historii tego kraju i jednocześnie świetny czas na budowanie nowej firmy. Czarnoskórzy obywatele RPA po raz pierwszy mogli zostać właścicielami domów i oficjalnie uczestniczyć w życiu gospodarczym. Zniesiono sankcje międzynarodowe, więc przed tymi izolowanymi dotychczas ludźmi

otworzył się cały świat. Mieszkańcy RPA mogli wreszcie swobodnie wyjeżdżać za granicę, zniesiono też ograniczenia w napływie zagranicznego kapitału inwestycyjnego. Do RPA ciągnęły znane międzynarodowe marki, a wraz z nimi pojawił się czerwono-biało-niebieski balon RE/MAX. W tamtym okresie atrybut *międzynarodowości* zapewniał markom duże korzyści, ponieważ symbolizował zmiany, postęp i wolność.

Gilmourowie oraz ich partnerzy brali się za coś, do czego wydawali się stworzeni. Cała czwórka miała bogate doświadczenie w obrocie nieruchomościami i cieszyła się szacunkiem wśród członków swojej społeczności. Mimo to nowa organizacja doświadczała tych samych trudności, z którymi zmagali się wszyscy dotychczasowi pionierzy RE/MAX. Południowoafrykańska branża handlu nieruchomościami nigdy nie słyszała o rewolucyjnej koncepcji podziału korzyści. Gilmourowie zostali apostołami nowej koncepcji, opowiadali o idei RE/MAX każdemu, kto tylko chciał ich słuchać. Pracowali po osiemnaście godzin na dobę. Robili wszystko, co tylko mogli, aby wypromować markę RE/MAX. Prezentowali domy, aby nawiązywać bezpośrednie kontakty z agentami, przy każdej możliwej okazji wykorzystywali też balon RE/MAX, aby zwiększać rozpoznawalność marki. Jeżeli chodzi o reklamę na billboardach, w kraju obowiązywały wówczas dość restrykcyjne przepisy, nikt natomiast nie wpadł na to, aby regulować reklamę na balonach. Balon RE/MAX pojawiał się w związku z tym w całym Cape Town. Podczas meczu krykieta transmitowanego przez ogólnokrajową stację telewizyjną balon wznosił się i opadał nad pobliskim polem zlokalizowanym tuż za stadionem (pracownicy RE/MAX urządzili sobie tam piknik), dzięki czemu co chwilę pojawiał się w kadrze. Helikoptery telewizyjne monitorujące ruch uliczny zaczęły kręcić balon za każdym razem, gdy tylko wypatrzyły go gdzieś nad miastem. Balon RE/MAX niewątpliwie spełniał swoje zadanie.

Pionierzy południowoafrykańskiego oddziału RE/MAX nie ograniczali się do przeszczepiania tych rozwiązań, które sprawdziły się wcześniej w Stanach Zjednoczonych. Zasada *z korzyścią dla wszystkich* pozostała oczywiście bez zmian, jednak wiele innych elementów biznesplanu należało dostosować do lokalnych realiów. RE/MAX

zawsze działał w ten właśnie sposób, bez względu na to, jaki teren zajmował. Przedstawiciele tej firmy doskonale zdają sobie sprawę, że handel nieruchomościami to działalność o charakterze głównie lokalnym (por. rysunek 8.1).



Rysunek 8.1. Model operacyjny

Działania dostosowawcze oraz zmiany, których symbolem stała się marka RE/MAX, nabrały w RPA szczególnego charakteru ze względu na różnice kulturowe oraz wyjątkowe realia historyczne tamtego okresu. Weźmy na przykład fakt, że tradycyjne firmy handlujące nieruchomościami zachowywały dużą kontrolę nad swoimi agentami, tymczasem RE/MAX kładł nacisk na autopromocję, samodzielność oraz przedsiębiorczość. Firma kierowała do południowoafrykańskich agentów następujące przesłanie: *Możesz dojść tak wysoko, jak tylko chcesz*. Po wielu latach ograniczeń korporacyjnych i urzędowych tego rodzaju wolność stanowiła wielki przełom. Oczywiście w większości tradycyjnych firm zmiana ta nie zaszła z dnia na dzień. Na szczęście główna działalność RE/MAX polegała na rekrutowaniu i szkoleniu najlepszych agentów bez względu na płeć, rasę czy wyznanie. Po dziesięcioleciach apartheidu Gilmour i południowoafrykański oddział RE/MAX z otwartymi ramionami witali wszystkich gotowych powiedzieć „tak”.

W pierwszych kilku latach tamtejszy oddział RE/MAX powtórzył dużą część schematów utrwalonych przez amerykańskie jednostki. Niewiarygodne tempo wzrostu w pierwszym i drugim roku działalności w następnych kilku latach uległo niemal całkowitemu stłamszeniu, co miało związek z wystąpieniem okresu bardzo wysokich rat kredytów hipotecznych. Potem jednak nastąpił przełom — osiem lat po tym, jak Dave Liniger podpisał umowę uprawniającą do otwarcia południowoafrykańskiego oddziału RE/MAX, firma została krajowym liderem swojej branży. RE/MAX International przyznał firmie Petera Gilmoura tytuł regionu roku.

Republika Południowej Afryki stała się motorem wzrostu w całej południowej części kontynentu afrykańskiego. Pod przywództwem Gilmoura RE/MAX wszedł wkrótce na rynki Namibii, Zambii, Botswany i Mauritiusa. Kilka lat później Peter i Val Gilmourowie otrzymali od Linigera ofertę nie do odrzucenia. *Przyjedźcie do Denver. Nauczcie ludzi z całego świata, jak mogą powtórzyć wasz sukces. Podróżujcie po Europie, Australii, Ameryce Południowej i Azji. Pracujcie z naszymi partnerami nad globalnym sukcesem RE/MAX.* Liniger zaproponował też, że RE/MAX odkupi ich region, jeden z najbardziej rentownych na całym świecie. Bez podpisywania jakiegokolwiek umowy czy choćby negocjowania warunków Gilmourowie spakowali się i przeprowadzili na drugi koniec świata, aby dołączyć do zespołu RE/MAX International. Dorastali w kraju zamkniętym na resztę świata, więc możliwość podróżowania po tym świecie i dzielenia się swoimi doświadczeniami z rozwoju oddziału RE/MAX była dla nich spełnieniem marzeń.

Frank Polzler wraca do Austrii

Frank Polzler opuścił Austrię jako młody człowiek, mając zaledwie 35 dolarów w kieszeni. Wrócił tam w towarzystwie Waltera Schneidera, sprowadzając firmę RE/MAX do Europy.

Polzler i Schneider przecierali szlaki firmie RE/MAX na terytorium Kanady. To oni uratowali ją przed bankructwem w okresie najtrudniejszej koniunktury, czyli na początku lat osiemdziesiątych. Gdy sami zaczęli w 1980 roku, wszystkie kanadyjskie banki miały oddziały specjalizujące się w obrocie nieruchomościami. To one domi-

nowały w branży, zagarniając dla siebie 60 procent rynku. Po siedmiu latach RE/MAX zdobył pierwszą lokatę na terenie Kanady, a duże banki i fundusze powiernicze całkowicie zrezygnowały z działalności w tej branży, ponieważ nie były w stanie w niej konkurować.

W 1983 roku Polzler i Gail znaleźli się na pokładzie samolotu, który uległ wypadkowi. Nawet leżąc w szpitalu, Polzler nie przestawał snuć strategii generowania wzrostu, za punkt wyjścia w tych działaniach uznając silny przyczółek zdobyty we wschodniej Kanadzie. Część regionalnych właścicieli z USA musiała zakończyć działalność na skutek spowolnienia gospodarczego, ale sytuacja ekonomiczna powoli zaczynała się poprawiać, więc Polzler i Schneider chcieli ten fakt wykorzystać. Jak już wspominaliśmy w rozdziale 5., wyrazili zainteresowanie rejonem Nowej Anglii, a RE/MAX International podpisał z nimi umowę. Niedługo potem poważne kłopoty pojawiły się w Wisconsin, więc Polzler i Schneider objęli także ten region. Gdy na sprzedaż zostały wystawione Minnesota i Indiana, również i one stały się ich własnością. Jak się okazało, mieli doskonałe wyczucie czasu. Amerykańska gospodarka zaczęła się podnosić z kolan. Polzler i Schneider zajęli się tym wszystkim, co należało zrobić. Zaczęli sprzedawać franczyzy, rozmieszczać wszędzie swoich zaufanych ludzi i rekrutować agentów. Wyznaczali konkretne cele pośrednie, które koniecznie należało osiągnąć, zasadniczy cel pozostawał jednak niezmienny: wzrost, wzrost i jeszcze raz wzrost.

W 1992 roku obaj zostali zaproszeni do Wiednia na wykład poświęcony branży handlu nieruchomościami oraz historii firmy RE/MAX. Na widowni zebrało się wówczas około siedmiuset osób, w większości nie najmłodszych, siwowłosych mężczyzn, którzy zdawali się przysypiać po obfitym lunchu. Prezentacja zakończyła się kompletnym fiaskiem. Tego samego wieczora w jednym z pięknych wiedeńskich pałaców odbyła się również kolacja. Polzler i Schneider udali się na nią raczej z ciekawości, nie liczyli na żadne rozmowy o charakterze biznesowym. Z zaskoczeniem stwierdzili, że przy ich stoliku czeka niewielka grupka młodych przedstawicieli branży, którzy mieli okazję wysłuchać ich wystąpienia. W przeciwieństwie do swoich starszych kolegów, oni chcieli dowiedzieć się znacznie więcej. Bardzo, niemal rozpaczliwie zależało im na tym, aby RE/MAX przywędrował do Europy. Polzler

i Schneider wymienili się spojrzeniami. „Cóż — stwierdził Polzler w charakterystyczny dla siebie sposób — chyba jednak będziemy mieli trochę pracy w Europie”.

Polzler pragnął nowych wyzwań. Podobnie jak Liniger, był budowniczym, a nie administratorem. Jako lider lubił wytyczać nowe ścieżki przez gęstwinę, machając maczetą na prawo i lewo. Zależało mu też na tym, aby ludzie podążający za nim usuwali obcięte gałęzie i torowali drogę następnym. Powiadomił Linigera o zainteresowaniu, z jakim zetknął się w Europie. „Chłopaki, no to na co czekacie?” — zapytał Liniger. Wtedy wiedział już doskonale, na co stać Polzlera i Schneidera.

Pod względem potencjału gospodarczego Europa dorównywała Stanom Zjednoczonym, tamtejszy rynek był jednak zupełnie inny. Czterdzieści siedem krajów i co najmniej tysiąc odrębnych plemion. W tamtejszych realiach typowy model franczyzowy RE/MAX nie miał prawa się sprawdzić. Przez następny rok Polzler i Schneider próbowali pracować na podstawie skomplikowanych umów z RE/MAX International, ale donikąd ich to nie zaprowadziło. Jesienią 1993 roku na jednej z firmowych imprez dopadli Linigera. „To nie działa — zwierzył mu się Polzler. — Potrzebujemy większej elastyczności, niż zapewniamy nam twoi ludzie. Usuń ich z drogi i zrobmy interes”. Liniger zrozumiał, o co chodzi. W ciągu tygodnia dogadali warunki umowy, na podstawie której Polzler i Schneider mogli działać na dużym terenie ciągnącym się od Islandii aż po granicę polsko-ukraińską, a także w Turcji i Izraelu. Obszar ten obejmował około 500 milionów konsumentów. Wszyscy ci ludzie potrzebowali dachu nad głową i Polzler nie widział żadnego powodu, dla którego RE/MAX nie miałby zaspokajać ich oczekiwań w tym względzie. Można było odnieść wrażenie, że RE/MAX odkrył nowy świat i zaczyna zupełnie od zera.

Konieczność stawienia czoła wyzwaniom napotkanym w tym nowym świecie wzbudziła w nich znane emocje, przywodzące na myśl pierwsze dni z firmą RE/MAX. *Co dalej?* Przypomniawszy sobie Linigera, który na zakurczonym stole hotelu Harbor Castle rysował siatkę, Polzler i Schneider podzielili Europę na regiony. Planowali proponować je lokalnym francyzobiorcom, aby oddziałami w poszczególnych krajach kierowali ludzie znający specyfikę lokalnego rynku.

W tamtym okresie RE/MAX International odszedł od modelu sprzedawania praw do regionów i przestawił się na sprzedaż pojedynczych francyz, Liniger rozumiał jednak ich tok myślenia i zatwierdził ich strategię.

Polzler i Schneider mówili po niemiecku, a mimo to pierwszym sprzedanym przez nich regionem nie były Niemcy, nie były nim nawet Austria czy Szwajcaria. Na pierwszy ogień poszła Hiszpania. W 1994 roku RE/MAX International nabrał prawdziwie międzynarodowego charakteru, ponieważ mniej więcej w tym samym czasie ruszyły oddziały w Hiszpanii i RPA. W dalszej kolejności na liście znalazły się Niemcy, a potem Izrael i Włochy. Przez pierwszych pięć lat była to droga przez mękę. Żona Franka Polzlera umierała na chorobę nowotworową, więc on sam na pewien czas przekazał swoje obowiązki Schneiderowi. Potem jednak wrócił — stwierdził, że przyda mu się „emeryckie hobby”. Ponownie podjął próbę rozwijania firmy RE/MAX w regionie zamieszkanym przez populację niemal dwukrotnie liczniejszą niż ta w Ameryce Północnej.

W 1999 roku usłyszeli, że powinni związać manatki. Wszystko wskazywało na to, że w Europie RE/MAX nie rozwinie skrzydeł. To się nie mogło udać — z uwagi na zbyt duże różnice biznesowe i kulturowe, charakterystyczne dla branży nieruchomości. Polzler był jednak jak pies, który chwycił kość. Stopniowo, ale regularnie osiągał kolejne postępy. Sporo nauczył się od Linigera na temat przywództwa. Wiedział, że sukcesu nie osiąga się poprzez odgórne wyznaczanie kierunku, lecz poprzez wynajdywanie odpowiednich ludzi i zapewnianie im odpowiednich możliwości. Lider musi zawsze wspierać swoich ludzi wiedzą i doświadczeniem, ale jego zadanie ogranicza się do przekazywania im tej wiedzy oraz wspierania ich w rozwoju osobistym. Potem powinien zejść im z drogi. *Rób to, co musisz, aby odnieść sukces. Jeśli popełnisz błąd, później go naprawisz. Jeśli coś nie działa, spróbuj czegoś innego. Dopuszczalne jest wszystko to, co nie szkodzi marce.*

Polzler nie miał również skrupułów przed tym, aby zachęcać do odejścia ludzi, którzy nie pasowali do marzenia RE/MAX. Zgodnie z zasadą *z korzyścią dla wszystkich* należało rozpoznawać słabe punkty i je wyeliminować. Takie działanie stanowiło integralny element zarządzania marzeniem, nie dało się tego ani przewidzieć, ani zaplano-

wać. Pomimo olbrzymiego doświadczenia w rekrutowaniu i szkoleniu ludzi ani Polzler, ani Schneider nie potrafili od razu rozpoznać idealnego kandydata na członka rodziny RE/MAX. Czasami okazywało się, że najwybitniejsze branżowe umysły nie sprawdzają się w tej roli, podczas gdy wielkie sukcesy odnoszą ludzie, którzy wcześniej ledwie się kwalifikowali. Ten paradoks można było najlepiej zaobserwować na przykładzie samego Polzlera. Początkowo Liniger nawet nie przypuszczał, że będzie on w stanie poprowadzić ekspansję firmy RE/MAX w Ameryce Północnej, a potem na całym świecie. Polzler wielokrotnie obserwował przypadki, w których ludzie ponosili sromotną klęskę w ramach systemu RE/MAX, zawsze jednak obwiniał o to nie sam system, lecz właśnie ludzi. Podejmowali tę pracę z nieodpowiednich powodów. Wydawało im się, że RE/MAX to maszynka do drukowania pieniędzy. Nie uświadamiali sobie, że dzień w dzień będą musieli ciężko pracować, wkładając w to olbrzymi wysiłek i mnóstwo determinacji. Polzler doskonale wiedział, że w każdym kolejnym dniu pracy elementy negatywne przeważają nad pozytywnymi i dlatego trzeba nauczyć się te pozytywy rozpoznawać i właśnie na nich się koncentrować. Motywacja i determinacja pochodzą z góry, a następnie są wzmacniane przez ludzi pracujących na dole.

Po dziesięciu latach spędzonych w Europie Polzler i Schneider wreszcie dostrzegli korzyści płynące z ich ciężkiej pracy. Wliczając 700 oddziałów w Ameryce Północnej, podlegające im terytorium obejmowało 1600 spośród niemal 5000 wszystkich oddziałów należących do sieci RE/MAX. Co więcej, rezerwy wzrostowe w Europie pozostały praktycznie nienaruszone. *Marzenie dopiero zaczyna się urzeczywistniać.* Tajemnicą sukcesu europejskiego okazał się nie sam system RE/MAX, lecz zasady leżące u jego podstaw.

W 2004 roku Polzlerowi udało się sprowadzić Dave'a Linigera i Margaret Kelly do Wiednia, do miasta, w którym się urodził. Polzler chciał, aby Liniger przemówił do jego pośredników i agentów oraz aby na własne oczy przekonał się, jak wygląda europejskie ramie RE/MAX. Polzler był tam niemal królem, zdobywcą i bohaterem. Liniger z radością obserwował, z jakim szacunkiem rodacy odnoszą się do tego niedysyjszego piekarza, który zaczynał z zaledwie 35 dolarami w kieszeni. Polzler chciał zrobić na Linigerze wrażenie i przekonać go o wielkim

potencjale rynku europejskiego. Nie musiał się w tym celu zbytnio wysilać. Liniger sam to od razu dostrzegł. Potęga gospodarcza regionu była łatwo wyczuwalna. Nowe reguły obowiązujące w ramach Unii Europejskiej umożliwiały młodym ludziom przenoszenie się w dowolne miejsce w poszukiwaniu lepszych możliwości i budowaniu sobie lepszego życia. „Czuję to. To następny region, w którym RE/MAX osiągnie wielki wzrost — stwierdził Liniger, a następnie dodał z uśmiechem — przynajmniej dopóki nie wejdę do Chin”.

Polzlera przepełniały emocje, przede wszystkim zaś poczucie dumy z powodu tego, że może pokazać Linigerowi efekty pracy nad jego marzeniem. „Dave, jak zapewne słyszałeś, część właścicieli regionów skarży się, że za dużo pieniędzy przekazują RE/MAX International. Cóż, ja się z nimi absolutnie nie zgadzam. Dałeś Walterowi i mnie możliwości, za które nigdy nie będziemy w stanie ci się odplacić”. Miał na myśli możliwość budowania lepszego życia, między innymi również dla siebie. Miał na myśli możliwość przyglądania się temu, jak inni zapewniają lepszy byt swoim rodzinom. Miał też na myśli możliwość odmieniania oblicza całej branży.

Dave był poruszony tym wyznaniem oraz myślą o długiej drodze, którą razem udało im się pokonać. Polzler i Schneider nie tylko pomogli uratować RE/MAX przed bankructwem. Polzler brał udział w tym samym wypadku lotniczym co Gail i przekazał 20 tysięcy dolarów ze swojej polisy ubezpieczeniowej na pomoc w jej rehabilitacji. Co roku w dniu katastrofy Gail dzwoni do Polzlera i składa mu życzenia urodzinowe, ponieważ jak by nie patrzeć, był to pierwszy dzień pozostałej części ich życia. Również sam Liniger odczuwał wdzięczność wobec Polzlera za to wszystko, co ten dla niego zrobił. „Frank, zawsze cię za to szanowałem. Ale czy nigdy nie zwróciłeś uwagi, że ciągle opowiadasz o tym, co ja zrobiłem dla ciebie, a nigdy nie mówisz o tym, co ty zrobiłeś dla mnie? Uratowaliście RE/MAX. Rozwijaliście kolejne regiony w Ameryce Północnej. Teraz budujecie nasz biznes w Europie. Co więcej, rok w rok wysyłacie mi czek opiewający na miliony dolarów i nigdy nie narzekacie”.

„Już nie mogę się doczekać, kiedy będę mógł ci wysłać czek na okragłe 100 milionów dolarów — odparł Polzler. — Wtedy będę wiedział, że zrobiłem coś naprawdę wyjątkowego”.

Liniger wiedział, że Polzler mówi szczerze. W tym wszystkim nigdy nie chodziło o pieniądze. Zawsze liczył się przede wszystkim wzrost oraz to, aby być najlepszym.

Nowe pokolenie liderów

U Margaret Kelly Liniger musiał dostrzec tę samą wrażliwość przywódczą i menedżerską, którą zauważył u Gail na samym początku przygody z RE/MAX. Po katastrofie lotniczej Gail Liniger opuściła fotel prezesa firmy i przekazała go Bobowi Fisherowi, a gdy ten przeszedł na emeryturę, stery po nim przejął jego współlokator z czasów studenckich, Daryl Jesperson. Gdy Jesperson został dyrektorem generalnym RE/MAX, stanowisko prezesa firmy otrzymała Margaret Kelly. Nikt nie miał wątpliwości, że jej talent i podejście do życia idealnie wpisują się w kulturę RE/MAX. Została pierwszym w historii firmy „prezesem humanitarnym”.

Nie oznaczało to bynajmniej, że zanim awansowała na to stanowisko, nigdy wcześniej nie parała się żadną ciężką pracą. Praktycznie wszyscy członkowie najwyższego kierownictwa RE/MAX mieli okazję poznać smak ciężkiej pracy fizycznej i Kelly nie stanowiła pod tym względem wyjątku. Wychowała się w Detroit i pracowała dla ojca, który prowadził zakład tokarski. Kelly jeszcze jako nastolatka zajmowała się toczeniem śrub i nakrętek. To niełatwe doświadczenie — była wiecznie pokryta smarem i obracała się głównie w towarzystwie kierowców ciężarówek — pozwoliło jej wykształcić niesamowitą etykę pracy. Nauczyła się ciężko pracować, nigdy nie tracić pozytywnego nastawienia i podejmować wszelkie niezbędne działania prowadzące do pomyślnego wykonania zadania. To właśnie ze względu na tę etykę pracy zwróciła na siebie uwagę przedstawicieli firmy RE/MAX.

W firmie RE/MAX pojawiła się bez żadnych koneksji. Miała męża i mieszkała w Denver. Pracowała jako szef działu analiz finansowych w służbie zdrowia. W 1987 roku — w tym samym, w którym urodził im się pierwszy syn — jej stanowisko zostało przeniesione do Teksasu. Zamiast jechać za pracą albo szukać nowego zatrudnienia, postanowiła zostać w domu i opiekować się dzieckiem. Znalazła się w nowej sytuacji życiowej, która zresztą dawała jej sporo radości. Gdy nadszedł czas

powrotu do pracy, stwierdziła, że nie interesuje jej już stres związany z obowiązkami menedżera. Zaczęła więc rozglądać się za czymś prostszym. Wtedy też znalazła w gazecie ogłoszenie zamieszczone przez małą firmę RE/MAX, która szukała analityka finansowego.

RE/MAX ją zatrudnił i umieścił w otwartej przestrzeni biurowej wraz z innymi pracownikami zajmującymi się przetwarzaniem danych. Zwróciła na siebie uwagę swoim nastawieniem i ciężką pracą. Pewnego dnia Elaine McCain, jej szefowa, wezwała ją do gabinetu Dave'a Linigera. Kelly nigdy wcześniej z nim nie rozmawiała, a tymczasem on nagle proponował jej nowe stanowisko przedstawiciela ds. obsługi agentów. „Słyszałem o tobie same dobre rzeczy — stwierdził Liniger. — Wiem, że jesteś bardzo pracowita. Czy chciałabyś objąć to stanowisko?”.

„Pewnie, że tak” — zaczęła Kelly. Niestety, zanim wydusiła z siebie następne słowa, odezwał się Liniger. „Świetnie. Elaine, chodźmy na lunch, mamy do obgadania parę spraw”. Oboje natychmiast opuścili gabinet, zostawiając ją tam oniemiałą. Margaret Kelly zaczęła się usilnie zastanawiać, jak to wszystko odwrócić.

Była w ciąży i w najbliższym czasie wybierała się na urlop macierzyński. O swoim stanie dowiedziała się w sumie dopiero niedawno, a teraz niechcący wprowadziła w błąd dyrektora generalnego. Kiedy McCain i Liniger wrócili z lunchu, Kelly podeszła do swojej szefowej i błada jak ściana wyjaśniła przyczyny swojego zdenerwowania. „To wszystko stało się tak szybko — powiedziała. — Próbowałam mu powiedzieć, ale nie zdążyłam zebrać myśli. Nie mogę przyjąć tej pracy”. RE/MAX był wtedy bardzo młodą organizacją. Nikt wcześniej nie znalazł się w podobnej sytuacji. McCain stwierdziła wówczas: „Nie martw się, wszystko będzie dobrze”, po czym poszła wyjaśnić wszystko Linigerowi. Kelly dusiła w sobie emocje przez cały tydzień, aż w piątek spotkała Linigera na firmowym grillu. „Cześć — powiedział do niej. — Chcesz piwo?”. Potem spojrzał na nią i zażartował: „Czekaj, chyba nie możesz teraz pić”. Następnie w ramach gratulacji przybił jej piątkę.

Najwyraźniej w firmie RE/MAX rodzenie dzieci nie stanowiło problemu. Kelly obiecała sobie jednak, że jej ciąża nie będzie miała negatywnych skutków, więc pracowała aż do terminu porodu i wróciła do pracy w pięć i pół tygodnia po narodzinach dziecka.

Okrzepła na nowym stanowisku, rozwinęła się, następnie objęła funkcję wiceprezesa, potem kierowała regionem Kolorado, aby w dalszej kolejności zostać dyrektorem strefy. Przez cały czas awansowała w firmowej hierarchii. Ani razu nie prosiła o awans, w zasadzie nawet nie spodziewała się, że już niedługo będzie zajmować się czymś nowym. Nie miała pojęcia, jak uważnie jest obserwowana, nie wiedziała też, że zespół kierowniczy celowo dobiera jej coraz trudniejsze i coraz bardziej ambitne zadania. Pewnego razu odmówiła objęcia jednego stanowiska, gdyż uznała, że nie jest na to jeszcze gotowa. Wtedy Liniger podszedł do niej i powiedział: „Nie rozumiesz, że nie proponowałbym ci tej pracy, gdybym nie wierzył, że sobie poradzisz?”. Kelly była zaskoczona. „Wszyscy w to wierzymy — kontynuował Liniger — i wszyscy będziemy cię wspierać. Ty też powinnaś w siebie uwierzyć”. Właśnie takich słów otuchy potrzebowała. Doskonale rozumiała, że Liniger potrafił dostrzegać w ludziach coś, z czego oni sami często nie zdawali sobie sprawy. Dave powiedział kiedyś: „Gdybym mógł kupować ludzi za tyle, na ile sami się wyceniają, a sprzedawać ich za tyle, na ile ja wyceniam ich prawdziwą wartość, byłbym bogatym człowiekiem”. Ten wyraz wiary w jej możliwości podziałał na nią jak silny bodziec motywujący. Kelly chciała dorosnąć do tych oczekiwań, choć jednocześnie obawiała się, że przesadzi i że odbije się to niekorzystnie na jej życiu rodzinnym. W tamtym okresie piastowała funkcję wiceprezesa ds. działalności zewnętrznej i kierowała wszystkim, co działo się poza RE/MAX International. To była naprawdę ekscytująca praca.

W 1990 roku zdiagnozowano u niej raka piersi. Dopiero wtedy tak naprawdę przekonała się, do jak wyjątkowej i wspierającej organizacji trafiła. To przerażające doświadczenie odmieniło jej życie. W ciągu trzech tygodni od diagnozy miała już zaplanowany zabieg mastektomii. Liniger podszedł do niej na osobności i powiedział: „Niczym się nie martw. Weź tyle wolnego, ile potrzebujesz”.

Część ludzi spodziewała się, że Kelly zrezygnuje z pracy, tymczasem ona wychodziła z założenia, że jeśli się zwolni, to nowotwór ją pokona. Wróciła do firmy po czterech tygodniach. Z zaskoczeniem stwierdziła, że zakres jej obowiązków został rozszerzony. Trochę ją to zaniepokoiło,

ale z drugiej strony doskonale wiedziała, jak to interpretować — poczuła, że firma w nią wierzy.

Rok później RE/MAX i dwóch dużych regionalnych pośredników spotkało się w sądzie w Ohio. Liniger niewiele stoczył w swoim życiu tak zaciętych potyczek, nie miał jednak zamiaru ustępować ani o krok. Tuż przed rozpoczęciem zeznań Margaret Kelly odebrała telefon z informacją o śmierci ojca. Wysłała do sądu notkę z informacją o zaistniałych okolicznościach. Liniger opuścił salę obrad w środku posiedzenia, zorganizował jej prywatny odrzutowiec i przetransportował ją do Detroit, aby mogła spędzić ten czas z rodziną. Zgodnie z firmową tradycją wszyscy członkowie najwyższego kierownictwa firmy zjawili się na pogrzebie. Nikt z ludzi Dave'a Linigera nie jeździł na pogrzeby sam i nikt sam nie spędził ani jednej nocy w szpitalu. Firma wspierała swoich ludzi na dobre i na złe.

W firmie RE/MAX sprawdzało się powiedzenie, zgodnie z którym nieszczęścia chodzą trójkami. Jesienią tego samego roku Kelly dowiedziała się, że rak wrócił i że w związku z tym musi poddać się kolejnej operacji. Dwukrotnie zdiagnozowany nowotwór i śmierć ojca, wszystko to w jednym roku. Przerosło ją to. Poprosiła o półroczny urlop.

„Przejmę twoje obowiązki — stwierdził Liniger. — Twoi ludzie będą pracować bezpośrednio pode mną. Ty zrób sobie wolne i niczym się nie martw”.

Podczas operacji jakimś sposobem Kelly doznała urazu kręgosłupa, więc po ośmiu tygodniach musiała poddać się kolejnemu zabiegowi, tym razem w celu zreperowania pękniętego dysku. Ludzie z firmy RE/MAX nie mieli wątpliwości co do tego, jak powinni się zachować w takiej sytuacji. Przynosili jej lunchy, dotrzymywali jej towarzystwa. Nocami przy jej łóżku siedział mąż, jednak rano musiał wracać do domu i zająć się dziećmi. Wtedy zawsze pojawiał się ktoś z firmy, kto spędzał z nią czas w ciągu dnia.

Rekonwalescencja i powrót do dawnej formy zajęły jej dziewięć miesięcy. Nikt się nie spodziewał, że po tym wszystkim Kelly wróci do pracy. Ona tymczasem wiedziała, że RE/MAX zapewni jej możliwości, jakich nigdzie indziej nie znajdzie. Pół roku po powrocie do firmy została prezesem RE/MAX International.

Każdy kolejny prezes wносił jakiś dodatkowy wkład w funkcjonowanie firmy. Gail Liniger zorganizowała całe zaplecze i stworzyła atmosferę charakterystyczną dla RE/MAX, pomimo że równocześnie musiała budować rodzinną kulturę firmy i trzymać na dystans wierzycieli. Bob Fisher kładł nacisk na rozwój marzenia, wykorzystując w tym celu swój dar przedsiębiorczości. Daryl Jesperson dopracował funkcjonowanie organizacji, gdy stanęła ona w obliczu szansy na ekspansję globalną. Dzięki niemu RE/MAX stał się firmą światowej klasy.

Margaret Kelly, podobnie jak Gail Liniger, wniosła większą świadomość wszystkiego tego, co członkowie organizacji musieli czuć, aby mogli stać się współtwórcami tego marzenia. W firmie zachodziły zmiany. Intensywne i szalone życie, jakże charakterystyczne dla pierwszego pokolenia ludzi RE/MAX, powoli odchodziło do lamusa. Sieć nabrała globalnego charakteru i teraz tworzyli ją bardzo różni ludzie. Dobra zabawa i rywalizacja nadal zaliczały się fundamentów kultury organizacji, ale definicja ciężkiej pracy i szalonej zabawy przeszła pewną ewolucję.

W starych dobrych czasach Liniger, Fisher i Jesperson znali osobiście niemal wszystkich członków organizacji. Z czasem stało się to nieosiągalne, ponieważ sieć RE/MAX obejmowała pięćdziesiąt dwa kraje i niemal 100 tysięcy współpracowników. Mimo to Margaret Kelly znakomicie radziła sobie z budowaniem kultury, w której wszyscy czuli się świetnie. Jako prezes firmy odpowiadała za nieustanne podejmowanie działań, dzięki którym RE/MAX utrzymywał pozycję branżowego lidera. Jednocześnie uważała, że ma do spełnienia również pewną rolę w sferze czysto ludzkiej. Postanowiła osobiście wpływać na możliwie dużą liczbę członków organizacji. Wiedziała, że proste wyrazy uznania albo krótka wymiana poglądów pozostają w pamięci na długo i wzmacniają przesłanie marki RE/MAX. Jej zdanie podzielał Liniger, który sam również tak postępował, choć robił to na swój własny, bardziej prywatny sposób.

Kobiety zawsze odgrywały kluczową rolę w sukcesie firmy RE/MAX. W rzeczywistości, w której kobiety najczęściej zarabiały mniej od mężczyzn, branża handlu nieruchomościami stanowiła wyjątek — ponieważ tutaj kobiety często zarabiały więcej. W pierwszych latach

działalności firmy Gail Liniger zapoczątkowała tradycję Dnia Pań, który miał służyć wyrażeniu uznania dla szczególnych zasług wszystkich kobiet pracujących na zapleczu. Margaret Kelly podtrzymała ten pomysł i zaczęła organizować imprezy tematyczne poświęcone zagadnieniom niezwykle istotnym w życiu kobiety, takim jak bezpieczeństwo, zdrowie czy sztuka samoobrony. Na krótko po tym, jak Kelly objęła fotel prezesa, jedna z pracownic RE/MAX została zgwałcona, a dwie inne — pobite przez mężów. Kelly, z pełnym poparciem Linigera, zajęła się potrzebami tych kobiet, pomogła im wyrwać się z niezdrowych związków, umieściła je w schronisku lub w szpitalu, załatwiła zakazy zbliżania się, zorganizowała wsparcie terapeutyczne i wszelką niezbędną opiekę. Innym razem jedna z agentek została zgwałcona w domu wystawionym na sprzedaż. To największy koszmar każdego sprzedawcy nieruchomości — wejść do pustego domu i natknąć się tam na zagrożenie. We współpracy ze znajomym Linigera będącym przedstawicielem organów ścigania Kelly opracowała program dbania o własne bezpieczeństwo. Gdy został rozpowszechniony w całej sieci RE/MAX, od pośredników i agentów zaczęły spływać wyrazy podziękowania. Wszyscy doskonale rozumieli, że sprawa jest naprawdę ważna, nawet jeśli ma to niewiele wspólnego z handlem nieruchomościami jako takim.

Firma wspierała również organizacje charytatywne, fundacje i schroniska. W niektórych przypadkach robiła to oficjalnie i publicznie, w innych natomiast nie zabiegała o rozgłos. Dzielenie się korzyściami zawsze stanowiło element polityki nakierowanej na społeczności lokalne, stanowiącej jeden z fundamentów sieci RE/MAX. Firma od dawna finansowała działalność Children's Miracle Network, grupy szpitali dziecięcych. Na liście korporacyjnych darczyńców zajmowała drugie miejsce, zaraz za siecią sklepów Wal-Mart. W 2001 roku za sprawą Kelly RE/MAX został jednym z ważniejszych darczyńców na rzecz Susan G. Komen Breast Cancer Foundation, fundacji stawiającej sobie za cel walkę z rakiem piersi. RE/MAX rozrastał się, ale nigdy nie stracił z oczu tego, co naprawdę ważne. Właśnie z tego powodu Kelly wróciła do pracy po swojej chorobie. Właśnie pod wpływem tego czynnika odczuwała pragnienie rozwijania swoich kompetencji przywódczych.

Całe nowe pokolenie liderów RE/MAX dorastało w tym samym duchu co Margaret Kelly. Diane Metz pracowała wcześniej dla konkurencyjnej firmy z Denver, obsesyjnie skupionej na prowadzeniu pomiarów uzyskiwanych wyników i porównywaniu ich z wynikami RE/MAX. Zdaniem Metz tamtej firmie brakowało jakiegoś przepisu na sukces albo marzenia, a ciągle porównania z firmą Linigera tylko dodatkowo uwidaczniały wszelkie braki. Podczas jednego z wyjątkowo frustrujących zebrań obiecała sobie, że zadzwoni do Dave'a Linigera i poprosi go o pracę. Jej matka była agentem RE/MAX, więc Diane kilkakrotnie spotykała Dave'a przy różnych okazjach. Znała go na tyle dobrze, że nie wahała się spróbować. Spodziewała się, że telefon odbierze automatyczna sekretarka, tymczasem usłyszała w słuchawce typowe dla Linigera słowa: „Cześć, tu Dave”. Zaskoczona Metz odezwała się: „Dave, nazywam się Diane Metz. Pracuję w Metro Brokers. Nie znasz mnie, ale...”. „Ależ skąd, kojarzę cię”. Kolejne zaskoczenie. „Cóż, ta praca strasznie mnie frustruje. Nie mogę przestać myśleć o tym, że RE/MAX byłby dla mnie lepszym miejscem. Słyszałam o waszej nowej telewizji satelitarnej i różnych innych waszych inicjatywach. Chętnie bym się u was zatrudniła”. Liniger odparł, że umówi ją na spotkanie z dwoma wiceprezesami, Margaret Kelly i Jackiem Kreiderem.

Rozmowa kwalifikacyjna przebiegła w sumie bardzo pomyślnie. Dziewięć lat później Metz miała zastąpić Kelly na stanowisku wiceprezesa ds. działalności zewnętrznej, została też żoną Jacka Kreidera. Zanim uzyskała stanowisko w firmie, musiała przez cztery długie miesiące męczyć Linigera, Kelly i Kreidera. Z wielkim zainteresowaniem śledziła wzmianki prasowe na temat poczynąń firmy RE/MAX, wysyłała im wycinki prasowe z relacjami na temat ich dokonań, rozwodziła się nad postępowym charakterem firmy. Sama przyznała: „Męczyłam ich tak długo, aż nie mieli innego wyjścia, jak tylko mnie zatrudnić”. Filozofia RE/MAX w pełnej okazałości. Znaleźć ludzi, którym zależy na urzeczywistnianiu marzenia w takim samym stopniu jak firmie. Zatrudnić osobę z odpowiednim nastawieniem do pracy, nawet jeśli w danej chwili nie ma dla niej wolnego stanowiska. Nie zawsze trzeba jej zdradzać, jakie plany wiąże z nią firma. W pierwszym tygodniu pracy w RE/MAX Diane Metz nie otrzymała konkretnego przydziału i czuła się w związku z tym do tego stopnia zagubiona, że aż zamknęła

się w łazience i rozplakała. Zastanawiała się, czy aby nie popełniła największego błędu w życiu. Nie wiedziała, że Liniger miał już w głowie gotowy plan, w którym ona ma do odegrania swoją rolę. Wkrótce miała okazję wziąć udział w realizacji tego planu. Stawiła czoła wszystkim wyzwaniom, które przed nią stały.

Na pracę w RE/MAX polował również Nick Bailey. Jeśli o kimkolwiek można powiedzieć, że poczuł powołanie do pracy w handlu nieruchomościami, to z pewnością właśnie o nim. Bailey wychował się na północy stanu Wyoming. W wieku siedmiu lat miał już własną listę domów na sprzedaż. Przygotował sobie nawet wizytówki, naklejając swoje zdjęcia na prostokątne kawałki papieru. Potem mieszkał w Colorado, a następnie wrócił do Wyoming, aby podjąć pracę agenta w handlu nieruchomościami dla kilku tamtejszych firm. Zaczął się interesować czynnikami, które decydują o prawdziwym sukcesie agencji pośrednictwa w handlu nieruchomościami. Kiedy zrozumiał, że tak naprawdę chce pracować dla firmy RE/MAX, chwycił za słuchawkę i zadzwonił do jej działu zarządzania zasobami ludzkimi. Dowiedział się, że RE/MAX chwilowo nie szuka pracowników. Mimo wszystko wysłał im swój życiorys i już dwa tygodnie później odebrał telefon z pytaniem, kiedy może się stawić na rozmowę. Odbił dwa spotkania i osiem dni później miał już pracę. Na którymś etapie rozmów Jack Kreider i Diane Metz zapytali go, który z aspektów ogłoszenia najbardziej do niego przemówił. Bailey nieco się zdumiał. „Nie widziałem żadnego ogłoszenia — stwierdził. — To ja wybrałem was, a nie wy mnie”. Kreider i Metz nie potrzebowali już niczego więcej słyszeć. RE/MAX był firmą, do której ludzie lgnęli sami.

Już jako członek zespołu Bailey, podobnie jak inni, musiał sobie radzić z coraz bardziej ambitnymi zadaniami. Nie do końca zdawał sobie sprawę, jak uważnie jest obserwowany. Tak samo jak inni obiecujący liderzy młodego pokolenia, Bailey często towarzyszył bardziej doświadczonym liderom podczas wyjazdów służbowych. Dotyczyło to przejazdów taksówką, partyjek golfa czy spotkań przy lunchu. Wszystko to miało w jak największym stopniu wspomagać proces uczenia się. Bardziej doświadczeni liderzy — czyli Jespersen, Kelly i Liniger — oceniali młodszych kolegów, omawiali z nimi nowe informacje, poszukiwali w nich słabych punktów i tworzyli dla nich

plany rozwojowe. Część tych planów wiązała się z nowymi wyzwaniami, zapewnianiem wsparcia coachingowego albo formalną opieką mentora. Najwyższe kierownictwo nieustannie mobilizowało młodych liderów do cięższej pracy i uważnie im się przyglądało, chociaż jeśli chodzi o sam styl sprawowania zwierzchniej władzy, w RE/MAX obowiązywała pełna swoboda. Podejście przedstawicieli kierownictwa sprowadzało się zatem do opieki nad młodszymi pracownikami. Można by je określić jako „przewodzenie przez formułowanie wysokich oczekiwań”. Po prostu liderzy RE/MAX motywowali innych do tego, aby przekraczali pozorne granice własnych możliwości.

Trzeba podkreślić, że samo najwyższe kierownictwo RE/MAX — z Linigerem włącznie — również nie obawiało się ambitnych zadań. Liniger najwyraźniej wierzy w słuszność powiedzenia, zgodnie z którym *nie należy obawiać się zatrudniania lepszych od siebie*. Zależy mu na najlepszych i na najbardziej utalentowanych ludziach, oczywiście pod warunkiem że wykazują oni odpowiednie podejście do pracy, żywią prawdziwą pasję i kierują się zdrowym rozsądkiem.

Zewnętrzny obserwator mógłby się obawiać, że organizacja z silnym założycielem, który nadal pozostaje jej właścicielem, dysponuje szerokimi kompetencjami i sam wykonuje dużą część obowiązków, może zawalić się jak domek z kart, gdy tylko tego założyciela zabraknie. Zaczęliśmy szukać sygnałów, które mogłyby świadczyć o tym, że taki scenariusz faktycznie może się zrealizować, ale nic takiego nie udało nam się znaleźć. Z pewnym zaskoczeniem obserwowaliśmy, jak poważnie Liniger i jego zespół podchodzą do kwestii poszukiwania swoich następców. Pierwotna grupa złożona z Dave’a i Gail Linigerów oraz Daryla Jespersona nadal zajmuje eksponowane stanowiska, budują oni jednak coraz silniejsze więzi z przedstawicielami młodszych pokoleń, takimi jak Vinnie Tracey, Margaret Kelly, Bruce Benham, Joe Reynolds, Diane Metz i Jack Kreider.

Z rozmów, które przeprowadziliśmy zarówno z przedstawicielami tej organizacji, jak i z ludźmi spoza niej, wyłania się obraz długiej ławki rezerwowych liderów RE/MAX. Jak to jest możliwe? Dzięki specyficznej kulturze organizacji. Odkąd wydarzył się wypadek Gail Liniger, Dave utwierdzał się w przekonaniu, że gdy on schodzi z mostka kapitańskiego i przestaje kontrolować codzienne funkcjonowanie firmy,

któs inny natychmiast przejmuje jego obowiązki. To samo zjawisko występuje wtedy, gdy Liniger angażuje się w jakiś projekt. Jego zdaniem wszyscy zastępcy powinni być gotowi w każdej chwili przejąć obowiązki swoich szefów. Poziom zaufania oraz bliskie relacje osobiste podtrzymywane w ramach kultuwowania rodzinnej atmosfery charakterystycznej dla zespołu kierowniczego RE/MAX wzmacniają zdolność firmy do przetrwania w długim okresie. W prowadzonych rozmowach liderzy RE/MAX rzadko wypowiadają się w liczbie pojedynczej, częściej posługują się natomiast liczbą mnogą. Odczuwają wielką dumę z tego, co razem osiągają. Są ludźmi bezpośrednimi i stąpającymi twardo po ziemi, co widać chociażby po tym, z jakim niesmakiem odnoszą się do wewnętrznych rozgrywek politycznych oraz wszelkich form popisywania się. Znalezienie wykresu organizacyjnego graniczy tam niemal z cudem. Nadal uważa się tam, że opis stanowiska nie kończy się słowami „i inne”, lecz że się od nich zaczyna.

Jako przykład lidera reprezentującego młodsze pokolenie na poziomie regionalnym można przytoczyć osobę Billa Soteroffa. Do 1994 roku pracował dla pewnej dużej, znanej firmy. Nie podobała mu się tamtejsza tendencja do przedkładania rentowności nad interes ludzi, odpowiadało mu natomiast życie w trzyczęściowym garniturze i luksusowe wyjazdy służbowe. Gdy skontaktował się z nim Walter Schneider i zaproponował mu objęcie Nowej Anglii jako początkującego regionu RE/MAX, Soteroff zrozumiał, że dotychczasowe luksusy stanowiły coś w rodzaju złotej klatki. W firmie RE/MAX zafascynował go duch przedsiębiorczości oraz nowe możliwości. Firma potrafiła dostosowywać się do lokalnych warunków panujących w poszczególnych regionach, nie obowiązywała w niej żadna uniwersalna strategia sukcesu. Bardzo podobała mu się atmosfera braterstwa panującego między liderami z różnych obszarów świata. Koncentrowali się oni na generowaniu wzrostu we własnych regionach, a przy tym otwarcie wymieniali się doświadczeniami i rozmawiali o tym, co się u nich sprawdza, a co nie. Kultura oparta na pomysłach i sukcesach stanowiła źródło ogromnej satysfakcji, zwłaszcza w porównaniu z jego doświadczeniami z firmy bardziej tradycyjnej, zarządzanej w sposób odgórny.

W żadnym razie nie można jednak powiedzieć, jakoby w firmie RE/MAX panowała atmosfera pobbżania przeciętności. Walter

Schneider zaprowadził w Nowej Anglii niewiarygodną wręcz dyscyplinę. Podczas spotkania zorganizowanego na Foxboro Stadium w Massachusetts, gdzie debiutował Drew Bledsoe, nowy rozgrywający drużyny New England Patriots, Schneider wyłożył kilka lekcji, które miały na zawsze zapisać się w pamięci Soteroffa i innych pośredników z regionu. Okrzyk bojowy wzywający do generowania wzrostu brzmiał następująco: „Rekrutuj, zatrzymaj, oczekuj, egzekwuj, zdobywaj udział w rynku!”. Gdyby wszystkie grupy funkcjonowały w ten sposób, powstałby zbiór środowisk skoncentrowanych na generowaniu wzrostu. Dążenie do tego celu nie było wyłącznie obowiązkiem prezesa ani żadnej innej osoby — wszyscy ludzie tworzący system RE/MAX powinni wnieść swój wkład w to dzieło. Działania nie wymagały co prawda bezbłędnej implementacji, ale koniecznie należało je podjąć. Dla osiągnięcia wzrostu wystarczyło, że każdy pracownik organizacji, bez względu na miejsce w hierarchii organizacyjnej, będzie postępował zgodnie z tym okrzykiem bojowym.

Walter Schneider zatrudnił Billa Soteroffa, ponieważ wierzył, że zdoła on poprowadzić atak na wzrost. Przez cały czas mobilizował go do przekraczania granic, które Soteroff uznawał za maksimum swoich możliwości. Schneider nie należał do ludzi, którzy pławią się w chwale swoich dotychczasowych osiągnięć — od razu przystępował do kolejnego trudnego wyzwania. Można by odnieść wrażenie, że jego zdaniem nie wolno się nawet na chwilę zatrzymać, nie wolno ani przez chwilę zastanawiać się nad własnymi osiągnięciami, ponieważ wówczas inni zyskują okazję, by nas wyprzedzić. Kiedy Soteroff rozpoczął pracę w Nowej Anglii, w regionie sprzedawano sześć do siedmiu francyz rokrocznie. Soteroff był dumny z tego wyniku. Wypożyczył jeepa cherokee i przejechał nim 80 tysięcy kilometrów więcej, niż dopuszczał regulamin wypożyczalni. Schneider stwierdził tymczasem: „To za mało. Musisz poszukać jakiegoś innego sposobu organizacji działalności, żeby uzyskiwać lepsze wyniki. Co zamierzasz zrobić, żeby w przyszłym roku sprzedać dwadzieścia cztery franczyzy?”.

Cały Schneider, zawsze popychał ludzi do przekraczania kolejnych granic. Siedemdziesiąt dwie godziny później zadzwonił i zapytał raz jeszcze: „A więc jaki masz plan?”. Soteroff doskonale wiedział, że Schneider wierzy w koncepcję zatrudniania właściwych ludzi i inwesto-

wania we właściwe rozwiązania technologiczne. „Wiem, że sam wszystkiego nie uciągnę — odparł Soteroff. — Dlatego zamierzam zatrudnić dwóch nowych sprzedawców francyz, jedną osobę do obsługi i lepszego pracownika administracyjnego”. Schneider naciskał dalej. „To za mało. To nie wystarczy, żeby zrealizować twój plan. Potrzebujesz czterech albo nawet pięciu nowych sprzedawców francyz. I to potrzebujesz ich już teraz, a nie za pół roku”.

Dwa lata później region Soteroffa rozpoczął ośmioletni okres, w którym udawało się sprzedać co najmniej dwadzieścia cztery francyzy rocznie. W Nowej Anglii liczba biur RE/MAX wzrosła z sześćdziesięciu do dwustu pięćdziesięciu, a pracowało w nich 2500 agentów. Firma zajęła pozycję wicelidera w regionie. Przechodząc na emeryturę, szef najstarszej z tamtejszych agencji zadzwonił do Soteroffa i uznał własną porażkę. „Pokonałeś mnie — powiedział. — Sądziłem, że jestem najlepszym menedżerem w okolicy, okazuje się jednak, że nie mogę konkurować z grupą ludzi, którzy posiadają własne firmy i sami nimi zarządzają”. Soteroff wiedział jednak, że problem dotyczył w istocie konkurowania z filozofią *z korzyścią dla wszystkich*.

Schneider nieustannie naciskał na Soteroffa. Wyznaczał mu kolejne wyzwania, w których nie chodziło wyłącznie o liczby, lecz także o przełamywanie narzucanych sobie z wyprzedzeniem ograniczeń. Nowa Anglia liczyła zaledwie kilka milionów mieszkańców, a mimo to udało się tam uzyskać rewelacyjny wzrost liczby agentów (lepiej była tylko Kalifornia). Region charakteryzujący się ponadto dużym zróżnicowaniem, jeśli chodzi o specyfikę prowadzenia działalności na poziomie lokalnym, a mimo to Soteroff zdołał jakoś się do tych uwarunkowań przystosować. Wreszcie Schneider uznał, że Soteroff jest gotowy — miał przylecieć do Europy i wstrząsnąć tym kontynentem, podobnie jak wstrząsnął Nową Anglią.

Schneider i Polzler wybierali w Europie lokalnych menedżerów — ludzi z bezpośrednią znajomością miejscowej kultury i realiów. Niestety, Soteroff nie dostrzegł w nich tej samej motywacji, pasji i oddania marce, które obserwował u swoich ludzi w Nowej Anglii. Podczas pierwszego spotkania zachowywali się uprzejmie, lecz jednocześnie utrzymywali dystans — zupełnie jak gdyby wychodzili z założenia, że długo tam nie zabawi i szybko wróci tam, skąd przyjechał. Soteroff

staął przed tą grupą i nacisnął na nich tak samo, jak kiedyś Schneider naciskał na niego. „Nie radzicie sobie najlepiej — stwierdził. — Gdyby to była tradycyjna firma, już szukalibyśmy nowych menedżerów. Musimy się poprawić, jednak jeśli chcemy cokolwiek zmienić, będziemy musieli podejść do tego zupełnie inaczej. Poświęćcie najbliższe pięć minut na zastanowienie się, czy naprawdę chcecie tu być. Czy chcecie ze mną pracować. Czy chcecie poświęcić długie dni i noce na walkę o wzrost. Jeśli ktoś chce odejść, żaden problem. Mam przy sobie gotowe formularze rozwiązania umowy za porozumieniem stron. Nikt nie będzie miał do nikogo pretensji. Możecie teraz, dzisiaj, stwierdzić, że idziecie do domu”. Usiadł.

Dwudziestu menedżerów otwarło oczy ze zdumienia. Znajdowali się w bezruchu i wpatrywali się w niego. Jeden z nich przyznał później w rozmowie z Soteroffem, że bał się nabrać powietrza. Po pięciu długich minutach Soteroff odezwał się ponownie: „W porządku. Wiemy zatem, na czym stoimy, i możemy z tego miejsca ruszyć naprzód. Będziemy ciężko pracować i odniesiecie sukces”.

Pięciominutowa cisza wymuszona przez Soteroffa okazała się punktem zwrotnym dla regionu europejskiego. Okrzykiem bojowym stał się tam wzrost. Każdy kolejny sukces spotykał się z nagrodą w postaci uścisku dłoni Soteroffa, który następnie zadawał pytanie w stylu Schneidera: „Dobra, jak zamierzasz wspiąć się jeszcze wyżej? Jaki masz plan?”. Presja wywierana na ludzi oraz ich ciężka praca przyniosły wzrost oraz poczucie dumy. Brokerzy i właściciele od Islandii aż po Turcję zaczęli z dumą nosić wpinki RE/MAX. Koncepcja posiadania i prowadzenia własnej firmy handlującej nieruchomościami w ramach międzynarodowej sieci stanowiła w Europie całkowitą nowość i innowację. Liderzy RE/MAX uchodzili w swoich miastach i społecznościach za wybitnych biznesmenów. Pewien menedżer z Portugalii w czasie osiemnastu miesięcy zatrudnił dziewięciuset agentów, za co portugalskie władze przyznały mu nagrodę dla najszybciej rozwijającej się firmy w kraju.

Liniger rezyduje w Denver i stamtąd obserwuje wzrost w poszczególnych regionach, co nie oznacza, że umyka mu ogólny obraz sytuacji. Formułuje przy tym bardzo ambitne prognozy wzrostu: 100 tysięcy agentów w 2004 roku, 115 tysięcy w 2005 roku; dwa kraje w 1994 roku,

pięćdziesiąt dwa kraje w 2004 roku. Nie dostrzegamy absolutnie żadnych sygnałów, które mogłyby świadczyć o tym, że Liniger i jego ludzie zaczynają spoczywać na laurach. Dostrzegamy wręcz przekonujące dowody na to, że firma koncentruje się już na kolejnej fali wzrostu. Wielu właścicieli oddziałów regionalnych zbliża się do końca swojego dystansu. Część z nich ma dzieci albo wychowała sobie liderów gotowych przejąć po nich schedę, inni szukają dopiero optymalnej strategii wyjścia. Obecnie dość dużą popularnością cieszą się fuzje. Pośrednicy lub właściciele franczyz łączą się z innymi właścicielami lub pośrednikami w celu powiększenia swoich firm, dalszego usystematyzowania prowadzonej działalności i przygotowania organizacji do potencjalnego wystawienia jej na sprzedaż. RE/MAX International jest gotów przyjmować coraz więcej tych firm pod swój dach, jak gdyby zawijał się w kokon i przygotowywał do nastania wiosny.

Co jest w tym wszystkim najważniejsze?

Liniger nieco złagodniał przez te wszystkie lata, choć absolutnie nie stracił dawnego zapału i nadal niestrudzenie dąży do generowania wzrostu. Bez problemu oswoił się z sukcesem, jak gdyby od początku się na coś takiego przygotowywał. Udaje mu się również unikać pułapek związanych z majątnym życiem. Pod szorstkim wizerunkiem zewnętrznym zawsze kryło się ciepłe wnętrze. Można odnieść wrażenie, że w pełni akceptuje odpowiedzialność związaną ze sprawowaniem funkcji przywódczej, jak gdyby na myśl o tym, jak duży wpływ ma na życie innych ludzi, odczuwał wielką pokorę. Liniger pokonał daleką drogę, w wyniku czego jego świat znacząco się poszerzył, a w nim samym rozbudziło się jeszcze większe poczucie ciekawości i odpowiedzialności.

Razem z Gail nieustannie poszukują nowych sposobów dzielenia się korzyściami. Zgromadzili wielki majątek, ale dokładają wszelkich starań, aby nie pochłonęła ich potrzeba ciągłego jego pomnażania. Ile można mieć domów? Iloma samochodami można jeździć? Ile steków można zjeść? Starają się łączyć dzielenie się swoim majątkiem ze sprawami, które z jakiegoś powodu uznają za istotne dla siebie oraz dla pracowników RE/MAX. Zbudowali światowej klasy pole golfowe,

na którym odbywają się imprezy charytatywne. Stworzyli muzeum dzikiej przyrody, które walczy o jej zachowanie i upowszechnia wiedzę na jej temat wśród najmłodszych. Pomagają też szpitalom, schroniskom i centrom opieki — Dave i Gail doskonale rozumieją, co to znaczy tej opieki potrzebować.

Liniger pozostał człowiekiem nieśmiałym, choć oswoił się z występowaniem na scenie. Przyzwyczał się do tego, że ludzie oczekują od niego, że zaprezentuje im swoją wizję. Co się wydarzy w ciągu najbliższych dziesięciu lat? Na co powinniśmy uważać? Jak osiągniemy nasze cele? Liniger potrafi wyczuć tę przyszłość, żywi w związku z nią niezachwiany optymizm i doskonale identyfikuje trudności oraz problemy, które trzeba będzie przezwyciężyć. Można odnieść wrażenie, że w dużej mierze przypomina pod tym względem Shackletona.

Zapytaliśmy go, co sam uważa za najważniejszy element całej idei RE/MAX. Odparł, że przez całe lata był głęboko przekonany, że zna odpowiedź na to pytanie. Pewnego dnia zrozumiał jednak, że się myli. W rozmowie z nami rozwinął tę myśl.

Gdy Gail odniosła obrażenia w katastrofie samolotu, Liniger kupił jej małe szklane terrarium. W niewielkiej przestrzeni umieszczono małe rośliny oraz mech. Przez następne trzy lata, które Gail spędzała na zmianę to w szpitalu, to poza jego murami, Liniger dbał o jej terrarium i podlewał je. Ogólnie rzecz biorąc, nie miał ręki do roślin. Korzenie pokryły się glonami, a samo podłoże też nie wyglądało najlepiej. Powiedział wówczas Gail, że zamierza to wyrzucić. „Zniszczyłem to — wyznał. — Kupię ci nowe”. Gail nie chciała o tym słyszeć. „Nie możesz tego zrobić, to moje terrarium — stwierdziła. — Mam je od mojego wypadku”. Liniger starał się nakłonić ją do zmiany zdania, ale bez skutku. Wreszcie się poddał: „W porządku. Pozwól mi chociaż przesadzić te rośliny”.

Wyjął rośliny, które nigdy dotąd nie znajdowały się poza terrarium, a następnie umieścił je w doniczkach. Uwolnione z dotychczasowego zamknięcia, zaczęły rosnać. Dzisiaj napierają na sufit ich domu w Denver — osiągnęły wysokość około trzech metrów.

Zastanawiając się nad tą niesamowitą odmianą, Liniger nagle doznał olśnienia. *Właśnie na tym polega istota idei RE/MAX.* Wcześniej sądził, że cała wartość RE/MAX zasadza się na rekrutowaniu najbar-

dziej produktywnych ludzi i zwiększaniu udziału w rynku, prawda okazała się jednak znacznie prostsza i bardziej doniosła. Chodziło o to, aby stworzyć ludziom przestrzeń do rozwoju. Eliminując bariery i ograniczenia typowe dla tradycyjnego systemu handlu nieruchomościami, Liniger zapewnił agentom swobodę rozwoju. Jego przesłanie było proste: *Promuj siebie. Reklamuj się tak, jak chcesz. Sam negocjuj wysokość swojej prowizji. Negocjuj warunki podpisywanych umów. Rozwijaj swoją działalność w sobie tylko znany sposób.* W warunkach braku ograniczeń, za to przy wsparciu ludzi, którzy bardzo chcieli udzielić im pomocy, agenci osiągnęli rzeczy, które wcześniej zdawały się pozostawać poza ich zasięgiem.

Tak przedstawia się obraz świata, który funkcjonuje zgodnie z zasadą *z korzyścią dla wszystkich*. Naszym zdaniem takie podejście może spowodować, że świat stanie się lepszym miejscem.

Kwestie strategiczne

**Trzymaj się zasady „z korzyścią dla wszystkich”,
a odniesiesz sukces**

RE/MAX ma niewątpliwy talent operacyjny. Obserwując kulturę tej firmy, można zauważyć niezachwiany spokój — całkowite zaangażowanie bez najmniejszych oznak paniki. RE/MAX przewodzi zmianom z taką precyzją, jak gdyby realizował ośmioetapowy model Johna Kottera. Trzeba też pamiętać, że firma dysponuje rezerwowymi, gotowymi objąć każde stanowisko. Tak systematyczne podejście ma tę zaletę, że zapewnia możliwość zachowania organizacyjnej równowagi i koncentracji. Liderzy zdają sobie sprawę, że działalność operacyjna ma istotne znaczenie z punktu widzenia strategii — że wszyscy muszą „zakasać rękawy i wziąć się do roboty”, a przedstawiciele najwyższego kierownictwa powinni świecić przykładem. Nade wszystko jednak, jak wynika z naszych badań, większość organizacji zdaje się zapominać, że *przekazywanie zadań* oznacza dzielenie się zarówno obowiązkami, jak i odpowiedzialnością. Naszym zdaniem wiele organizacji powinno zastanowić się nad tym, czy aby nie warto wziąć z niej przykładu.

- Organizacja musi dzień po dniu dopracowywać swoje marzenie i dążyć do jego urzeczywistnienia. Liderzy tworzą i umacniają kulturę motywującą pracowników do nieustannego doskonalenia marzenia.
- Nawet gdy kogoś znasz, zanim go zatrudnisz, poddaj go szczegółowemu procesowi rekrutacji. Powinieneś się upewnić, że dana osoba stanowi najlepszą odpowiedź na potrzeby Twojej organizacji oraz że szczerze wierzy w Twoje marzenie.
- Wzrost w tempie wykładniczym nie następuje z dnia na dzień. Firma RE/MAX potrzebowała dziesięciu lat ciężkiej pracy, aby pokonać drogę „od dobrego do wielkiego”. Utrzymała ten sam zespół liderów, nie zmieniła strategii, kierowała się tym samym marzeniem, posługiwała się tą samą marką, wreszcie, ciężko i cierpliwie pracowała.
- Bądź otwarty i elastyczny w kwestii modyfikowania szczegółów biznesplanu, zwłaszcza w związku z ekspansją na rynek globalny. Może się okazać, że Twoja organizacja będzie musiała zmienić kilka drobnych elementów, aby skutecznie funkcjonować w nowym środowisku. Nienaruszalny charakter mają jedynie zasadnicze wartości wyznawane przez firmę.
- „Rób to, co musisz, aby odnieść sukces. Jeśli popełnisz błąd, później go naprawisz. Jeśli coś nie działa, spróbuj czegoś innego. Dopuszczalne jest wszystko to, co nie szkodzi marce”.
- Pozwól odejść ludziom, którzy nie pasują do marzenia. Utworzenie systemu opartego na filozofii *z korzyścią dla wszystkich* wymaga zidentyfikowania słabych punktów i bezwzględnego ich usunięcia. Warto też zwrócić uwagę na tych, którzy angażują się w marzenie z niewłaściwych pobudek.
- Uważnie przyglądaj się przyszłym liderom. Świadomie obsadzaj ich na adekwatnych stanowiskach i przydzielaj im ambitne zadania, które pozwolą im się rozwijać. Szkol ich i zadbaj o ich solidne przygotowanie, pracuj nad ich przyszłością oraz nad przyszłością firmy.

- Mądre słowa wypowiedziane przez Dave'a Linigera: „Gdybym mógł kupować ludzi za tyle, na ile sami się wyceniają, a sprzedawać ich za tyle, na ile ja wyceniam ich prawdziwą wartość, byłbym bogatym człowiekiem”. Zachęcaj i motywuj swoich pracowników. Uwierz w nich bardziej, niż oni wierzą w siebie.
- Gdy trafisz na księcia lub księżniczkę, wspieraj ich nawet w najbardziej skrajnych życiowych sytuacjach. Z księżniczkami i książętami obchodź się jak ze skarbem, ponieważ są oni prawdziwym skarbem.
- Jako lider nawiązuj relacje z jak największą grupą pracowników. Miej świadomość, że proste wyrazy uznania albo krótka wymiana poglądów pozostają w pamięci na długo i wzmacniają w pracownikach motywację do urzeczywistniania marzenia.
- Daj swoim ludziom wszystko, czego potrzebują, aby czuli Twoje wsparcie nie tylko w pracy, ale w życiu w ogóle. RE/MAX traktuje bezpieczeństwo, zdrowie i ochronę informacji jako kwestie, które nie ograniczają się wyłącznie do sfery życia zawodowego.
- Twoja organizacja powinna dzielić się korzyściami z lokalną społecznością poprzez podejmowanie aktywności charytatywnej i filantropijnej. W ten sposób nie tylko dasz opinii publicznej oraz swoim pracownikom do zrozumienia, że zależy Ci na czymś konkretnym, ale zmienisz nastawienie swoich ludzi do pracy.
- Podczas podróży służbowych oraz w związku z innymi okazjami zawodowymi celowo łącz w pary potencjalnych przyszłych liderów z liderami bardziej doświadczonymi (przejazdy taksówkami, posiłki, gry, projekty). Chodzi o to, aby maksymalnie wykorzystywać potencjał procesu uczenia się i pomagać młodszym liderom w nawiązywaniu relacji z mentorami.
- Nie obawiaj się zatrudniać lepszych od siebie. Pozyskuj najlepszych i najbardziej utalentowanych pracowników — oczywiście pod warunkiem że wykazują oni odpowiednie podejście do pracy, żywią prawdziwą pasję i kierują się zdrowym rozsądkiem.

- Podejmuj aktywne działania związane z kształceniem następców dla siebie i pozostałych członków najwyższego kierownictwa. Bądź mentorem dla młodszych liderów i staraj się budować więzi z kolejnym pokoleniem. Zadbaj o to, aby w przypadku odejścia jednego z dotychczasowych liderów proces zmiany przywództwa przebiegał możliwie gładko.
- Twórz kulturę, w której „my” jest ważniejsze niż „ja”.
- Z wyprzedzeniem przygotowuj następców. Zadbaj o atmosferę zaufania, aby w razie odejścia jednego z ludzi lub wystąpienia nieoczekiwanych okoliczności zawsze znalazł się ktoś, kto przejmie obowiązki po nieobecny.
- Przywództwo polega na tym, aby zapewniać innym swobodę rozwoju i otaczać ich opieką.

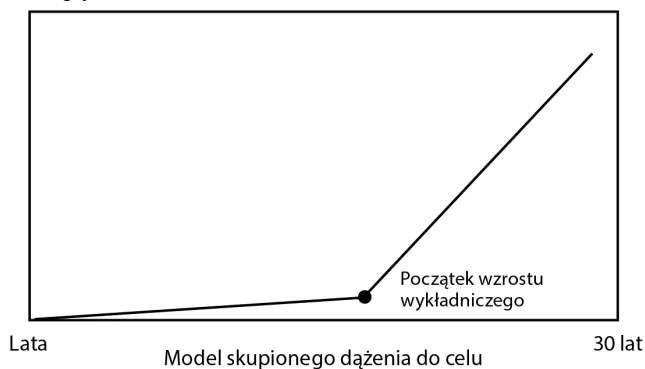
Wnioski

Mentalność operacyjna wymaga systematyczności i wytrwałości, te zaś przekładają się na wykładniczy wzrost

Konsekwentne trwanie przy filozofii *z korzyścią dla wszystkich* to przejaw pewnej określonej mentalności organizacyjnej. Niedawno, tym razem w Europie, firma RE/MAX po raz kolejny miała okazję przekonać się, że wzrost nie jest funkcją liniową. Inwestycje związane z rozwojem marzenia i zarządzaniem nim wymagają czasu. Czasu wymagają budowanie infrastruktury, szkolenie mistrzów pasjonatów i skuteczne wdrożenie koncepcji brandingowych, takich jak choćby POR. Do czynników, które pozwalają osiągnąć gwałtowny wzrost oraz impet nie do zatrzymania, zaliczają się: zachowywanie pełnej kontroli nad sytuacją, sprawowanie silnego przywództwa, nieustanna koncentracja na szczegółach implementacyjnych, ciągle podnoszenie kompetencji ludzi oraz niezachwiana wiara w marzenie

i skuteczne promowanie go. To dzięki takiemu modelowi skupionego dążenia do celu RE/MAX stał się firmą wyjątkową, godną pogłębionej analizy (por. rysunek 8.2). Bądź co bądź wzrost na poziomie 20 procent rocznie łatwiej jest osiągać, gdy ma się 5 tysięcy współpracowników, niż gdy ma się ich 100 tysięcy.

Całkowity wzrost
przychodów
(wartość bezwzględna)



Rysunek 8.2. Wytrwale i skupione dążenie do celu

PROJEKT BADAWCZY

Nie ulega wątpliwości, że analizie historii firmy RE/MAX poświęciliśmy bardzo dużo uwagi. Równolegle jednak prowadziliśmy także badania nad innymi, naszym zdaniem najlepszymi globalnymi firmami, którym udało się uzyskać stabilny wzrost. Niniejszy rozdział stanowi swego rodzaju podsumowanie wniosków sformułowanych na podstawie badań sześciu firm, które dla uproszczenia nazwiemy wpływowymi firmami wzrostowymi. Do tego grona zaliczają się: Wal-Mart, McDonald's, Nokia, BMW, Toyota oraz Canon. Wszystkie opisywane tu firmy wzrostowe są notowane na giełdach papierów wartościowych i dysponują globalnie rozpoznawanymi markami. Przez co najmniej trzydzieści lat odnotowywały regularny wzrost przychodów oraz liczby pracowników, przy czym był to głównie wzrost organiczny, a nie wynikający z fuzji i przejęć. Nasze przeczucie okazało się słuszne — dzięki tym badaniom doszliśmy do wartościowych wniosków, wykraczających daleko poza spostrzeżenia płynące z analizy firmy RE/MAX.

Kryteria

Gromadzenie materiałów do tej książki rozpoczęliśmy mniej więcej trzy lata temu. Przyświecało nam wówczas przekonanie, że organiczny wzrost zawsze przychodził organizacjom z trudem, a w przyszłości jego uzyskiwanie wcale nie stanie się łatwiejsze. Nasz projekt

przypadkowo zbiegł się w czasie z pierwszym etapem spowolnienia gospodarczego, które przypadło na lata 2000 – 2001. Później okazało się, że była to jedna z poważniejszych zapaści gospodarczych w ciągu ostatnich trzydziestu lat, która dziś — w chwili publikacji tej książki, czyli w 2005 roku — nadal dotyka wielu regionów świata. Dla nas jednak zjawisko to stanowi niecodzienną okazję, otrzymaliśmy bowiem od losu niejako laboratorium do prowadzenia badań. Na marginesie chcielibyśmy zaznaczyć, że eksperci, ekonomiści i inni autorzy prognoz z zaskoczeniem obserwowali ten nagły i gwałtowny kryzys, który dziś wiele osób kojarzy z faktem, że firmy przestały się koncentrować na organicznym wzroście. Chcieliśmy zatem ustalić, jakie działania umożliwiają wpływowym firmom wzrostowym regularne osiąganie ponadprzeciętnego wzrostu pomimo występowania tych wszystkich czynników, które wywołują znany efekt powrotu do średniej (chodzi o oddziaływanie naturalnych sił, pod wpływem których organizacje wykazują skłonność do uzyskiwania w długim okresie przeciętnych wyników).

Co więcej, sformułowaliśmy również teorię, zgodnie z którą organizacje najlepsze w swojej klasie, czyli *de facto* zidentyfikowane przez nas wpływowe firmy wzrostowe, osiągają wzrost bez względu na bieżącą koniunkturę gospodarczą. Skutecznie radzą sobie z okresowymi spowolnieniami, nie muszą się też obawiać cykli koniunkturalnych. Postawiliśmy także hipotezę, że być może część z tych organizacji realizuje jakiś przepis na sukces i stosuje konkretne zestawy praktyk, które gwarantują im ponadprzeciętny wzrost. Chcieliśmy się od tych firm uczyć, chcieliśmy opublikować nasze wnioski. Doskonale zdawaliśmy sobie sprawę, że można znaleźć na rynku firmy wzrostowe (takie jak choćby Wal-Mart czy Home Depot w branży handlu detalicznego), które rozwijają się w niemal niewiarygodnym tempie. Oparliśmy się jednak pokusie obrania na cel znanych, sztandarowych historii sukcesów biznesowych, dotyczących General Electric czy Microsoftu. Przyjęliśmy bardziej analityczne podejście i postanowiliśmy zacząć od zera. Zależało nam na tym, aby nie kierować się wyłącznie kryterium wzrostu wykazywanego w sprawozdaniach finansowych, mieliśmy bowiem świadomość, że wiele firm osiąga wzrost głównie poprzez cięcie

kosztów — nam tymczasem chodziło o wzrost organiczny. Zależało nam na firmach, które osiągają wzrost poprzez wprowadzanie nowych produktów i usług oraz poprzez wchodzenie na nowe rynki i ekspansję na nowe tereny geograficzne. Uważaliśmy, że wzrost uzyskiwany przez fuzje i przejęcia mógłby zaciemnić obraz organicznego, „czystego” wzrostu. Chcieliśmy zidentyfikować najlepsze przykłady firm globalnych, które regularnie uzyskują najwyższej jakości wzrost, a jednocześnie uchodzą za organizacje wpływowe. Do naszych badań wybraliśmy spółki notowane na giełdzie, gdyż dawało nam to łatwy dostęp do niezbędnych informacji.

Z tymi właśnie założeniami przystąpiliśmy do analizowania danych dotyczących firm wzrostowych. Czytaliśmy ich roczne sprawozdania finansowe i omawialiśmy zidentyfikowany wzrost z najważniejszymi liderami z całego świata, nieustannie wypatrując jakichś konkretnych kryteriów, na podstawie których można by wyróżnić wpływowe firmy wzrostowe. Mieliśmy tak wiele organizacji do uwzględnienia, że po prostu musieliśmy wskazać te kryteria. Po wielu analizach udało nam się zawęzić definicję firmy wzrostowej w taki sposób, aby obejmowała pięć następujących kryteriów:

1. *Globalny zasięg*. Firma robi interesy na całym świecie, jest obecna w wielu krajach i na co najmniej trzech kontynentach.
2. *Ciągły wzrost*. Firma osiąga wzrost w każdym kolejnym roku (dopuszciliśmy tu kilka wyjątków, które zostaną omówione później) w okresie minimum 20 – 30 lat (najlepiej, gdyby było to 30 lat).
3. Rozpoznawalna globalna *marka*.
4. Dążenie do objęcia pozycji *lidera* w swojej branży.
5. *Organiczny wzrost*. Firma osiąga wzrost dzięki własnym działaniom, a nie poprzez fuzje i przejęcia.

Kryteria te okazały się niesamowitym wyzwaniem dla badanych firm, w związku z czym niewiele z nich zakwalifikowało się do następnego etapu. Ostatecznie ograniczyliśmy naszą listę do najlepszej dwudziestki, ale nawet te firmy nie spełniały wszystkich powyższych kryteriów.

Cała dwudziestka została przedstawiona w tabeli 9.1 z podziałem na regiony oraz wskazaniem kryteriów, na podstawie których postanowiliśmy wyeliminować je z naszych badań.

Tabela 9.1. Dwadzieścia najlepszych firm

	<i>Firma</i>	<i>Kontynent</i>	<i>Rezultat</i>
1	General Electric	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 5
2	Wal-Mart	Ameryka Północna	Przyjęta do badania
3	McDonald's	Ameryka Północna	Przyjęta do badania
4	Johnson & Johnson	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 5
5	Pfizer	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 5
6	Exxon Mobil	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 5
7	Procter & Gamble	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 5
8	Intel	Ameryka Północna	Wyeliminowana, kryterium nr 1
9	Nestlé	Europa	Wyeliminowana, kryterium nr 5
10	GlaxoSmithKline	Europa	Wyeliminowana, kryterium nr 5
11	BP	Europa	Wyeliminowana, kryterium nr 5
12	BMW	Europa	Przyjęta do badania
13	Nokia	Europa	Przyjęta do badania
14	Munich Group	Europa	Wyeliminowana, kryterium nr 3
15	Robert Bosch	Europa	Wyeliminowana, kryterium nr 3
16	Toyota	Azja	Przyjęta do badania
17	Sony	Azja	Wyeliminowana, kryterium nr 5
18	Honda	Azja	Wyeliminowana, kryterium nr 1
19	Canon	Azja	Przyjęta do badania
20	Nippon Telegraph & Telephone	Azja	Wyeliminowana, kryterium nr 1

Jak się okazało, największy problem stanowiło wskazanie firm, które w trzydziestoletnim okresie rok po roku uzyskiwały wzrost, nie poświęcając się przy tym fuzjami bądź przejęciami. Zależało nam na międzynarodowym charakterze projektu, dlatego też postanowiliśmy zakwalifikować do niego sześć firm reprezentujących trzy różne regiony świata. Uznaliśmy, że wybierzemy po dwie organizacje z Ameryki Północnej, Europy i Azji. Jednym z największych wyzwań okazało się znalezienie dwóch europejskich firm, które rozwijałyby się w sposób organiczny. Stwierdziliśmy na przykład, że wszystkie spółki z listy

European High-Growth Value Adders (Stewart, *Champions of Profitable Growth*) uzyskiwały wzrost w dużej mierze dzięki fuzjom i przejęciom. To samo dotyczyło listy 50 największych europejskich firm wybranych z listy 500 największych światowych spółek, opublikowanej przez magazyn „Fortune” w 2004 roku. Aż czterdzieści osiem firm z tej pięćdziesiątki rozwijało się głównie dzięki przejęciom innych podmiotów. Kiedy już udawało się znaleźć organizację z dużym wzrostem organicznym, okazywało się, że nie kwalifikuje się ona do naszego badania z uwagi na brak dostatecznie rozpoznawalnej marki.

Doszlśmy do wniosku, że na przełomie tysiącleci w świecie biznesu zapanowała mentalność przejmowania firm. Wydawało się, że większość analizowanych przez nas firm koncentruje się przede wszystkim na rentowności, natomiast skalowanie wartości oferowanych produktów i usług schodzi na dalszy plan. Sformułowaliśmy przypuszczenie, że w skali ostatnich dziesięciu lat większość wzrostu przychodów firmy te zawdzięczają fuzjom i przejęciom, a nie rozwojowi organicznemu. Zjawisko to szczególnie silnie zarysowało się w Europie. Ogólnie rzecz ujmując, z gospodarczego punktu widzenia zjawisko to może mieć znacznie bardziej doniosłe konsekwencje, niżby to wynikało z uwag sformułowanych w tej książce.

Dlaczego w krajach europejskich wzrost poprzez przejęcia odgrywa tak dominującą rolę? Oto odpowiedź:

Europejskie firmy są mniejsze i mają bardziej regionalny charakter, często działają bowiem w swoich krajach. Europejski rynek nie uległ zjednoczeniu. Weźmy na przykład samą Kalifornię, która jako szósta największa gospodarka świata wyprzedza ponad 90 procent wszystkich krajów rozwiniętych. Małe kraje europejskie, które nie funkcjonują w ramach jednolitej gospodarki europejskiej, mają mniejsze możliwości konkurowania z większymi organizmami, takimi jak Stany Zjednoczone czy Japonia. Niewykluczone zatem, że europejskie firmy łączą się i przejmują inne podmioty, aby bronić się przed tą nierównowagą.

Wychodząc z tego założenia, przy dobieraniu firm europejskich kierowaliśmy się w większym stopniu wysokością wzrostu odnotowywanego nieprzerwanie w okresie trzydziestu lat. Oczywiście nadal

były to organizacje dysponujące rozpoznawalnymi markami, o ogólnosięgiwym zasięgu oraz z ambicjami przewożenia swojej branży. Ostatecznie do naszego badania porównawczego wybraliśmy firmy Nokia i BMW.

Dokonyjąc wyboru finalistów z trzech największych regionów światowej gospoarki, doszliśmy do wniosku, że stały organiczny wzrost to naprawdę rzadkie zjawisko. Nasz zespół badawczy nie mógł się oprzeć wrażeniu, że firmy konsekwentnie koncentrujące się na wzmacnianiu swojej marki i wartości swojej oferty oraz dążące do ekspansji na rynki całego świata stanowią prawdziwy ewenement. Słowem kluczowym jest tu *konsekwentnie*. Na szczęście znalazły się firmy, które spełniły wszystkie zdefiniowane przez nas kryteria. Jak im się to udało? Czy można mówić o zmianie trendu? Czy firmy odchodzą od polityki fuzji i przejęć i zaczynają dążyć do organicznego wzrostu? Wydaje się, że nasz projekt badawczy ruszył w najlepszym możliwym momencie. W związku z powyższym bowiem firmy takie jak RE/MAX — nasz główny przedmiot analizy — oraz organizacje takie jak Wal-Mart czy McDonald's — które również uwzględniliśmy w badaniu — stają się sztandarowym przykładem w dziedzinie dużego wzrostu, utrzymywania silnej marki i budowania znakomitej reputacji w branży.

Badania i wnioski

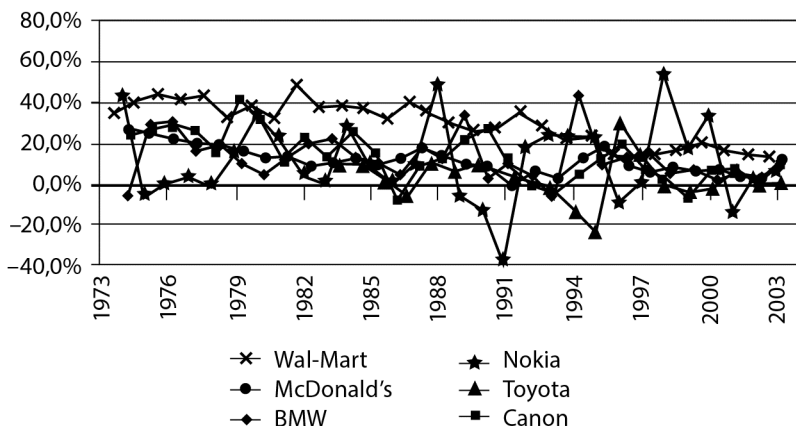
Dzięki mozolnej pracy i kilkakrotnym przymknięciu oka (co zostanie odnotowane), bez którego nie udałooby się nam wybrać dwóch firm z każdego z trzech interesujących nas regionów, wytypowaliśmy sześć najlepszych naszym zdaniem wpływowych firm wzrostowych, które mogliśmy poddać porównaniu. W dalszej części będziemy szczegółowo przedstawiać przeprowadzone analizy oraz wnioski sformułowane na ich podstawie.

Badania zrealizowane na pierwszym etapie prac bardzo nam się przydały, ponieważ dzięki nim szybko stwierdziliśmy, że firmy, które radziły sobie lepiej w okresach spowolnienia gospoarczego, ewidentnie kierowały się jakimś marzeniem i koncentrowały się przede wszystkim na wzroście o charakterze organicznym. Nasz zespół badawczy uznał

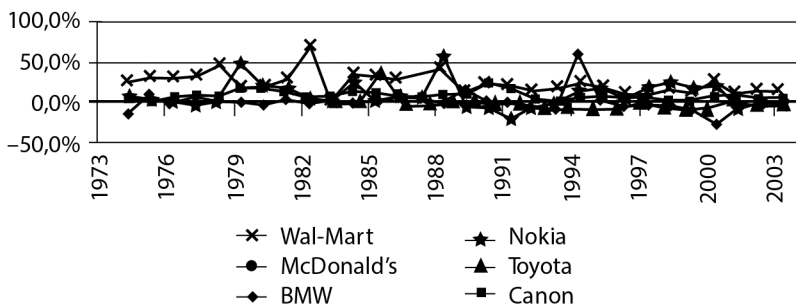
te spostrzeżenia za ciekawe, ale niewystarczające. Chcieliśmy bardziej zagłębić się w to zagadnienie. Czy da się zdefiniować jakiś uniwersalny sposób na sukces, podobnie jak w przypadku firmy RE/MAX? Czy istnieją jakieś ogólne zasady rządzące funkcjonowaniem tych firm i decydujące o uzyskiwaniu przez nie ponadprzeciętnych wyników? Im bardziej zagłębialiśmy się w ten temat, tym wyraźniej zarysowywał nam się przed oczami pewien podstawowy schemat funkcjonowania tych sześciu firm. *Wpływowe firmy wzrostowe potrafią się koncentrować na kilku najistotniejszych czynnikach, wierzą też, że mogą odnosić sukcesy i że będą je odnosić bez względu na sytuację gospodarczą.* Stało się dla nas zupełnie oczywiste, że organizacje uzyskujące konsekwentny wzrost *koncentrują się* właśnie na uzyskiwaniu wzrostu. Wierzą, że mogą się rozwijać nawet pomimo niesprzyjającej sytuacji gospodarczej. Oczywiście te firmy radzą sobie lepiej również wtedy, gdy wiatr wieje im od rufy. Co jednak ważne, dysponują gotową strategią na wypadek flauty albo sytuacji, w której przyjdzie im żeglować pod wiatr.

Sześć firm wybranych do naszego badania

Z sześciu firm wybranych przez nas do grona wpływowych firm wzrostowych (Wal-Mart, McDonald's, Nokia, BMW, Toyota, Canon) tylko dwie odnotowywały nieprzerwany wzrost w ponadtrzydziestoletnim okresie — były to McDonald's i Wal-Mart. Pozostała czwórka również zapisała na swoim koncie wiele sukcesów, niemniej przydarzały im się także drobne, zrozumiałe potknięcia. Cała szóstka to firmy wpływowe o zasięgu globalnym, dysponujące silnymi markami. Dążą do uzyskania statusu lidera w swojej branży lub już taki status uzyskały, a poza tym rozwijają się bez udziału większych fuzji czy przejęć. Na podstawie przeprowadzonych badań doszliśmy do wniosku, że konsekwentny organiczny wzrost rok po roku w długim okresie to prawdziwa rzadkość. Na rysunkach 9.1 i 9.2 przedstawiono wzrost przychodów oraz wzrost liczby pracowników w sześciu wpływowych firmach wzrostowych z podziałem na lata i w ujęciu procentowym.



Rysunek 9.1. Wzrost przychodów w wybranych wpływowych firmach wzrostowych z podziałem na lata i w ujęciu procentowym



Rysunek 9.2. Wzrost liczby pracowników w wybranych wpływowych firmach wzrostowych z podziałem na lata i w ujęciu procentowym

Na podstawie zdefiniowanych przez nas kryteriów przygotowaliśmy arkusz wyników wpływowych firm wzrostowych (por. tabela 9.2), w którym zestawiliśmy sześć wybranych firm oraz agencję RE/MAX. Można tam znaleźć kilka niespodzianek. Zestawienie zostało opracowane przez naszych badaczy na podstawie obiektywnych kryteriów oraz — gdy było to możliwe — indeksów dostarczanych przez zewnętrzne podmioty, aby dało się na tej podstawie formułować możliwie bezstronne i rzetelne wnioski.

Tabela 9.2. Arkusz wyników wpływowych firm wzrostowych¹

Firma	Globalny zasięg	Wzrost	Marka	Ambicje lidera	Przejęcia
BMW	71 krajów	Numer 17 na liście największych europejskich twórców wartości	Numer 17 na liście największych światowych marek	Numer 74 na liście Global 500 magazynu „Fortune”, 2004 rok	Rover, Mini, Rolls-Royce
Suma punktów: 20	6 kontynentów	#7	Numer 15 na liście najbardziej podziwianych firm	#4	#2
Pozycja w rankingu: 5	#1		#6		
Canon	42 kraje	Numer 6 na liście największych azjatyckich twórców wartości	Numer 35 na liście największych światowych marek	Numer 45 na liście The Info Tech 100	Brak
Suma punktów: 22	5 kontynentów	#6	#7	#3	#1
Pozycja w rankingu: 7	#5				
McDonald’s	119 krajów	Ponad 30 lat wzrostu rok po roku	Numer 7 na liście największych światowych marek	Numer 7 na liście 500 największych firm	Firma kupiła udziały w spółkach: Chipotle, Boston Market,
Suma punktów: 8	6 kontynentów	#3	Numer 2 na liście 2000 najlepszych amerykańskich marek wg „Brandweek”	Numer 114 na liście Fortune 500	Donatos Pizzeria, Pret A Manager
Pozycja w rankingu: 1	#1		#1	#2	#1

¹ Im mniejsza całkowita liczba punktów, tym wyższy wynik w arkuszu.

Tabela 9.2. Arkusz wyników wpływowych firm wzrostowych — ciąg dalszy

Firma	Globalny zasięg	Wzrost	Marka	Ambicje lidera	Przejęcia
Nokia	50 krajów	Numer 7 na liście największych europejskich twórców wartości	Numer 8 na liście światowych marek	Nagroda Gold Award w ramach Annual Design Awards 2004 w kategorii Produkty Konsumenckie	Liczne fuzje i przejęcia w historii firmy
Suma punktów: 21	6 kontynentów	#4	#4	#5	#3
Pozycja w rankingu: 6					
RE/MAX	52 kraje	Wzrost miesiąc po miesiącu przez 31 lat	Do końca 2004 roku wyda na promocję marki 5,5 miliarda dolarów	Najszybciej rozwijająca się franczyzowa sieć handlu nieruchomościami na świecie	Brak
Suma punktów: 8	6 kontynentów	#1	#2	#1	#1
Pozycja w rankingu: 1	#3				
Toyota	27 krajów	Numer 1 na liście największych azjatyckich twórców wartości	Numer 9 na liście światowych marek	Numer 8 na liście Global 500 magazynu „Fortune”, 2004 rok	Brak
Suma punktów: 19	6 kontynentów	#4	#5	#3	#1
Pozycja w rankingu: 4	#6				
Wal-Mart	11 krajów	Numer 2 na liście największych amerykańskich twórców wartości	Numer 1 na liście najbardziej podziwianych firm	Numer 1 na liście Fortune 500	Nieliczne przejęcia, bez których firma i tak uzyskiwałaby wzrost
Suma punktów: 13	4 kontynenty	Ponad 30 lat wzrostu rok po roku	#3	Numer 1 na liście Global 500 magazynu „Fortune”	#1
Pozycja w rankingu: 3	#7	#1		#1	

Opracowaliśmy specjalny ranking wpływowych firm wzrostowych, w ramach którego uszeregowaliśmy nasze firmy na podstawie pięciu zdefiniowanych kryteriów. Każda z nich została umieszczona na pozycji od 1 do 7 w zależności od tego, jak wypadła na tle innych. Pozycja numer 1 jest oczywiście najlepsza. Pozycje w poszczególnych kategoriach zostały zsumowane i na tej podstawie wyznaczono całkowitą liczbę punktów. Ostateczne wyniki zostały przedstawione w tabeli 9.2. Miejsce pierwsze przypadło *ex aequo* firmom RE/MAX i McDonald's. Ze sporym zaskoczeniem przyjęliśmy fakt, że Wal-Mart zajął trzecie miejsce. Spodziewaliśmy się, że albo zremisuje z firmą RE/MAX i razem zajmą miejsce pierwsze, albo Wal-Mart stanie na drugim stopniu podium. Trzecia lokata to skutek mniej intensywnej niż w przypadku pozostałych organizacji ekspansji globalnej. W kategorii globalnego zasięgu Wal-Mart zajął ostatnie miejsce (za co otrzymał aż 7 punktów), ponieważ działa w zaledwie jedenastu krajach. Z uwagi na mniej globalny charakter dysponuje również mniej rozpoznawalną marką. Właśnie z uwagi na punktację w tych dwóch kategoriach w naszym arkuszu Wal-Mart zajął dopiero trzecią lokatę.

W jaki sposób wpływowe organizacje wzrostowe osiągają wzrost?

Co takiego pozwoliło tym firmom osiągać konsekwentny wzrost w trzydziestoletnim okresie? Zidentyfikowaliśmy pięć istotnych czynników:

1. Ogromna koncentracja na wzroście poprzez intensywne poszerzanie oferty produktów i usług.
2. Sprawne ujednolicanie.
3. Rozpoznawalność marki.
4. Równowaga między innowacyjnością a działalnością operacyjną.
5. Charyzmatyczne przywództwo.

1. Ogromna koncentracja na najwyższej jakości wzroście poprzez intensywne poszerzanie oferty produktów i usług

Każda z sześciu wpływowych firm wzrostowych potrafi się koncentrować i kreować wysoką energię wokół swoich podstawowych produktów i usług. Oprócz samej koncentracji organizacyjnej firmy te cieszą się również ciągłością równie skoncentrowanego przywództwa.

Pośród sześciu porównywanych firm pierwsze miejsce pod względem najwyższej jakości wzrostu zajmuje Wal-Mart, największa sieć handlowa na świecie. Do tego stopnia koncentruje się ona na wzroście, że ludzie nie wiedzą, czy kochać Wal-Mart za niskie ceny, czy też nienawidzić go za to, jak wielkie zbudował imperium — imperium, które przeraża jego konkurentów, a czasem również dostawców. Bez względu jednak na to, co się myśli o tej firmie, trudno nie podziwiać jej za bezkonkurencyjną umiejętność koncentrowania się na wzroście. „Firma Wal-Mart jest tak bezkompromisowo wydajna, że samodzielnie wygenerowała 4 procent wzrostu produktywności całej amerykańskiej gospodarki w latach 1995 – 1999. Tak wynika z zeszłorocznych szacunków analityków z McKinsey Global Institute. Nie ma innej firmy, która miałaby tak duży wpływ na gospodarkę. Wal-Mart zmusił również konkurentów do zwiększenia wydajności, co dodatkowo przelożyło się na wzrost wydajności amerykańskiej gospodarki, rozumianej jako produktywność w przeliczeniu na godzinę pracy” (Goldman, Cleveland, *An Empire Built on Bargains*).

Ustaliliśmy, że gdy w badanych przez nas firmach dochodziło do spadku koncentracji, od razu negatywnie rzutowało to na uzyskiwany wzrost. Przejęcie przez BMW brytyjskiej grupy MG Rover w 1994 roku wywołało spore problemy marketingowe i brandingowe, co odbiło się na przychodach i wzroście. W BMW rozumiano jednak, że największe znaczenie ma najwyższej jakości wzrost osiągany dzięki sile oferowanych produktów oraz że linia produktów marki Rover utrudnia koncentrację na tym celu. „Odkąd BMW — producent samochodów wart 50 miliardów dolarów — sprzedał w 2000 roku swoje udziały w brytyjskiej grupie MG Rover i zarzucił pomysł kupowania marek pojazdów przeznaczonych na rynek masowy, zaczął wzbogacać swoją ofertę o kolejne rynkowe hity, w tym luksusowe SUV-y, eleganckie coupé i spor-

towe roadstery. Każdy nowy model przekładał się na wzrost sprzedaży. Od 2000 roku firma uzyskała 11-procentowy wzrost przychodów i aż 61-procentowy wzrost zysków” (Edmondson, *BMW: Crasing the Compact Market*). Doświadczenia firmy BMW z marką Rover uczą nas, że zdecydowanie większe sukcesy przynosi koncentrowanie się na głównym obszarze swojej działalności. W przypadku BMW chodziło o to, co uosabia markę, czyli o samochody luksusowe, a nie pojazdy kierowane na rynek masowy.

To samo zjawisko można zaobserwować w firmie RE/MAX. Dennis Curtin, jeden z jej liderów z dużymi sukcesami na koncie, w następujący sposób zestawiał swoje doświadczenia w RE/MAX w porównaniu z wcześniejszym życiem korporacyjnym: „Odnotowaliśmy ponad trzydzieści lat nieprzerwanego wzrostu. Rozmawiamy wyłącznie o rekrutacji i zatrzymywaniu ludzi oraz o zwiększaniu udziału w rynku, co w realiach biznesowych daje ten komfort, że pozwala nie marnować ani chwili z życia na zamartwianie się zwijaniem działalności. Wszystkie problemy można rozwiązać i rozwiązuje się poprzez zwiększanie sprzedaży i rekrutowanie kolejnych ludzi, czyli rozwijanie firmy o jakieś 20 do 30 procent rocznie”.

2. Ujednolicenie

Wszystkie sześć porównywanych przez nas firm potrafi osiągać ujednolicenie. Wszystkie potrafią się koncentrować na swoich największych atutach, czyli najważniejszych obszarach swojej działalności. Działanie w tych obszarach wiąże się z wykorzystaniem kluczowych kompetencji (stanowiących jednocześnie źródło przewagi konkurencyjnej), ściśle powiązanych z konkretnymi umiejętnościami poszczególnych firm i ich pracowników. Analizując porównywane firmy, doszliśmy do ciekawego wniosku: *wpływowe firmy wzrostowe koncentrują się na procesie uczenia się, ale nie uczą się wszystkiego; koncentrują się na nieustannej nauce w tych obszarach, które wyróżniają je na rynku.*

Wszystkie sześć firm prowadzi regularne pomiary wyników uzyskiwanych w najważniejszych dla siebie obszarach. *Dokonują pomiaru kilku czynników o zasadniczym znaczeniu, zawsze koncentrując się na precyzyjnie zdefiniowanych polach aktywności. Potrafią wskazać i opisać*

swoje kompetencje istotne z punktu widzenia wzrostu, ponieważ nieustannie prowadzą pomiary efektów ich wykorzystania w kluczowych obszarach.

Znakomitego przykładu ujednolicenia dostarcza firma RE/MAX. Monitoruje tylko te dane, które mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia uzyskiwanego wzrostu. Pomiarów dokonuje często i w sposób efektywny. Na biurku w gabinecie Dave'a Linigera znajduje się tylko jeden raport — trafia tam każdego dnia i zawiera dane dotyczące liczby biur, liczby współpracowników, produktywności biur oraz produktywności w przeliczeniu na jednego współpracownika. Liniger nie potrzebuje żadnych innych danych, aby wiedzieć, czy RE/MAX uzyskuje wzrost w najważniejszych dla siebie obszarach. Kiedy rośnie liczba biur i liczba współpracowników generujących przychód, Dave wie, że rośnie cała firma.

Wybitne firmy mają własne metody prowadzenia pomiarów uzyskiwanego wzrostu. McDonald's przez wiele lat monitorował liczbę sprzedanych hamburgerów, po czym z dumą informował o „miliardach obsłużonych klientów”. Wal-Mart zwraca uwagę na średnią wysokość rachunku jednego klienta oraz na liczbę klientów obsługiwanych w ciągu jednego dnia. BMW i Toyota interesują się liczbą zamówionych egzemplarzy pojazdów w przeliczeniu na jeden salon sprzedaży. To właśnie ich kluczowe obszary, w których generują wzrost.

3. Rozpoznawalność marki

Każda z sześciu badanych przez nas firm zdaje sobie sprawę z ogromnego znaczenia marki i potrafi ją należycie wykorzystywać. Wszystkie te firmy można znaleźć w rankingach najlepiej rozpoznawanych marek, takich jak 2003 Global Brands Scoreboard magazynu „BusinessWeek” czy 2003 Global Most Admired Companies magazynu „Fortune”. Rankingi te uwzględniliśmy również w naszym arkuszu wyników. Z naszych badań wynika, że istnieje silna zależność między wzrostem a marką. Na tej podstawie wyciągnęliśmy wniosek, że *firmy, które koncentrują się na swoich markach, mają największe możliwości w zakresie generowania dzięki nim dużego wzrostu.*

Umiejętność wykorzystania marki we wszystkich podejmowanych działaniach to dla firm wzrostowych źródło swego rodzaju turbodładowania. W RE/MAX już od pierwszego dnia — nawet gdy z pieniędzmi było kruch — inwestowano w tabliczki, wpinki i wszystko inne, co nawiązywało do balonu RE/MAX.

W kategorii rozpoznawalności marki pierwsze miejsce przyznaliśmy firmie McDonald's. To najbardziej rozpoznawalna marka na całym świecie — 96 procent amerykańskich dzieci w wieku szkolnym rozpoznaje Ronalda McDonalda, a złote łuki cieszą się obecnie większą rozpoznawalnością niż wiele symboli religijnych. Oczywiście firma musi sobie również radzić z czarnym PR-em. Gdy prasa przypuszcza na nią atak, choćby w związku z niskimi wartościami odżywczymi produktów znajdujących się w menu, ona bezzwłocznie modyfikuje linię swoich produktów, aby jak najlepiej zaspokajać oczekiwania swoich klientów. Następnie firma wykorzystuje wprowadzone zmiany jako fundament kampanii promocyjnej, nakierowanej na odbudowywanie wizerunku marki.

Nagrody za koncentrację na marce zbiera również Canon. W firmie tej docenia się działania wzmacniające lojalność wobec marki wśród jej klientów. Niedawno w magazynie „Forbes” ukazał się następujący tekst:

Canon U.S.A., Inc., krajowy lider rynku rozwiązań związanych z wykonywaniem kserokopii oraz drukowaniem w technologii czarno-białej i kolorowej, ogłosił dzisiaj, że magazyn „Brandweek” umieścił go na pierwszym miejscu swojego rankingu w kategorii „Kopiowanie w zastosowaniach biurowych”. Ranking ten stanowił element gali 2004 „Brandweek” Customer Loyalty Awards, sponsorowanej przez Brand Keys. (...) Canon zdominował amerykański rynek czarno-białych kserokopiarek, zajmując na nim pozycję lidera przez 21 z ostatnich 22 lat. Zdominował również amerykański rynek kserokopiarek kolorowych, zajmując na nim pozycję lidera przez 17 ostatnich lat z rzędu (*Brandweek Names Canon No. 1*).

W 2003 roku Nokia zajęła 6. lokatę w rankingu Global Brand Scorecard ogłoszonym przez magazyn „BusinessWeek”. Tej europejskiej spółce nie tylko udało się znakomicie wypromować swoją markę na

rynku amerykańskim, lecz również aktywnie działać na rzecz wzmacniania jej rozpoznawalności w innych częściach świata. Nokia to znakomity przykład firmy europejskiej, która uczyniła z marki ogólnoświatowy motor wzrostu.

4. Równowaga między innowacyjnością a działalnością operacyjną

Wszystkie sześć badanych przez nas firm konsekwentnie inwestowało w rozwój nowych produktów i ich udoskonalanie, nie zapominając oczywiście o ekspansji geograficznej. Te sześć firm świadomie dąży do zachowania równowagi — ich przedstawiciele rozumieją, że koncentrowanie się wyłącznie na wzroście doprowadziłoby je do bankructwa. Zachowywanie równowagi pozwala osiągać trwały wzrost w długim okresie. Znakomitym przykładem firmy zdolnej równoważyć wzrost z dążeniem do doskonalenia swoich produktów i usług jest Toyota. W magazynie „Fortune” ukazał się artykuł (Taylor, *Toyota's Secret Weapon*), w którym mogliśmy przeczytać: „Firma natychmiast wychwytuje choćby najsubtelniejsze sygnały świadczące o pojawieniu się jakiegokolwiek problemu. W ostatnim roku przewaga jakościowa Toyoty nad konkurentami zaczęła topnieć, więc firma natychmiast przystąpiła do weryfikacji wszystkich procesów produkcyjnych i projektowych”. Toyota opanowała do perfekcji procesy tworzenia, niszczenia i ewolucji. Nieustannie równoważy działania związane z dążeniem do wzrostu, tworzeniem innowacji produktowych i doskonaleniem produktów już istniejących.

Ustaliliśmy, że osiągnięcie równowagi między innowacyjnością a działalnością operacyjną wymaga stworzenia kultury, w której kładzie się nacisk na innowacje oraz na uczenie się, aby pracownicy mogli się rozwijać i doskonalić. Wszystkie sześć badanych przez nas firm kładzie nacisk na to, co nowe i lepsze — nie koncentrują się wyłącznie na poprawie wydajności tego, co już mają. Sumantra Ghoshal z London Business School uważał, że najlepsze światowe firmy z roku na rok uzyskują konsekwentny wzrost, ponieważ 25 procent ich przychodów pochodzi ze sprzedaży nowych produktów, programów i usług. Sformułował on „zasadę 525”, która głosi, że 25 procent przychodów firmy powinno pochodzić ze sprzedaży produktów, które wprowadzono na rynek

w ciągu ostatnich pięciu lat. To naprawdę potężna reguła, którą powinny wziąć pod uwagę wszystkie organizacje analizujące wartość swoich przychodów oraz własne możliwości w zakresie utrzymania wzrostu w długim okresie. Fujio Mitarai, dyrektor generalny firmy Canon, pokazuje nam, w jaki sposób można wykorzystywać nowe produkty i usługi do generowania wzrostu. „Mitarai stwierdza, że u podstaw działalności firmy Canon leży polityka wprowadzania do oferty stopniowych usprawnień. Ponad 60 procent oferowanych przez nią produktów zostało wprowadzonych na rynek w ciągu dwóch ostatnich lat” (Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*).

5. Charyzmatyczne przywództwo

W każdej z sześciu badanych przez nas firm można wskazać założyciela lub członka najwyższego kierownictwa, który zasługuje na miano „charyzmatycznego lidera”. Pragniemy podkreślić, że nie chodzi nam tu o *charyzmę* w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Liderzy pokroju tych, których mieliśmy okazję obserwować w firmie RE/MAX oraz w innych wpływowych firmach wzrostowych, cechują się charyzmą, przez co należy rozumieć, że: *mają w sobie mnóstwo energii, są ludźmi czynu, korzystają z licznych znajomości, angażują się w wykonywaną pracę i koncentrują się na tym, co robią*. Ci ludzie nie są po prostu szefami — są liderami, którzy wierzą w realizowane marzenie, informują wszystkich członków organizacji o wizji i kulturze firmy, motywują ludzi do pracy i generują energię skupioną na dążeniu do uzyskiwania wzrostu. Świetnym uosobieniem tego rodzaju lidera jest Dave Liniger — to człowiek raczej nieśmiały, który nie wykazuje się największą ogładą na świecie, a mimo to można go śmiało scharakteryzować jako charyzmatycznego lidera, twórcę kultury RE/MAX oraz motor jej wzrostu. Również w pozostałych badanych przez nas firmach znajdują się ludzie zasługujący na miano charyzmatycznych przywódców.

Firmę Wal-Mart założył Sam Walton. Marzył o tym, aby otworzyć sklepy dyskontowe w miasteczkach w całych Stanach Zjednoczonych. Zależało mu na tym, aby poprzez mądry handel zaoferować klientom niższe ceny. Sam Walton zmarł co prawda w 1992 roku, ale jego wpływ na działania firmy nadal pozostaje zauważalny. Menedżerowie

i pracownicy firmy często go cytują, a sformułowane przez niego zasady nadal stanowią fundament funkcjonowania firmy oraz oferowanego klientom doświadczenia zakupów. Jeden z lepiej znanych cytatów z Sama Waltona brzmi: „Jest tylko jeden szef. Klient. Klient może zwolnić wszystkich pracowników firmy, z samym prezesem włącznie. Wystarczy, że zacznie wydawać pieniądze gdzie indziej”. Sam Walton dzielił się swoją koncepcją podejścia do klienta z 1,5 milionem członków organizacji w Stanach Zjednoczonych i na całym świecie.

W 1954 roku Ray Kroc, współzałożyciel firmy McDonald's, miał okazję odwiedzić kalifornijską restaurację McDonald's działającą pod tym szyldem. Od razu wiedział, że to jest model działalności, który chciałby mnożyć i doskonalić.

Zapewniwszy sobie prawa do sprzedaży francyz McDonald's, Ray Kroc nie zabrał się do pracy „w restauracji” McDonald's, lecz rozpoczął pracę „nad firmą” McDonald's. Pierwszą restaurację McDonald's traktował jedynie jako wzorzec, jako swego rodzaju prototyp, który można było kopiować w kolejnych miastach na całym świecie.

Mógł zakasać rękawy i samemu wziąć się za kierowanie nabytym lokalem, wołał jednak zająć się analizą wszystkich aspektów działalności operacyjnej pierwszej restauracji — od procesu zaopatrzenia, przez przygotowania i gotowanie posiłków, aż po sprzątanie. Nie zmieniając istoty samej koncepcji, wprowadził do niej drobne modyfikacje i usprawnienia, a następnie przystąpił do tworzenia kompleksowego katalogu standardów i procedur, czyli de facto całego SYSTEMU prowadzenia punktów z hamburgerami „w stylu McDonald's”.

Ray Kroc mówił swoim francyzobiorcom, że korzystając z systemu McDonald's, będą mogli zaoferować swoim klientom takie samo jedzenie i taką samą obsługę jak w pierwszej, modelowej restauracji ORAZ że takie rozwiązanie zapewnia im największe szanse na posiadanie firmy odnoszącej sukcesy. Dzisiaj wiemy, że jego model sprawdza się niemal za każdym razem (Laube, *Lessons from Ray Kroc*)!

Dzięki determinacji i perfekcjonizmowi Kroca na całym świecie powstają wierne kopie pierwszej restauracji McDonald's, gwarantujące klientom ten sam smak, tę samą czystość oraz tę samą kulturę. Marzenie to udało się urzeczywistnić między innymi dlatego, że zdaniem Kroca nigdy nie należy się poddawać.

Lider firmy Canon różni się nieco od liderów innych japońskich firm. Fujio Mitarai, dyrektor generalny Canonu, spędził trochę czasu w Stanach Zjednoczonych, kierując tamtejszym oddziałem firmy. „Relacje bywają różne, ale amerykańscy dyrektorzy generalni, którzy mieli kontakt z panem Mitarai, twierdzą, że różni się on od innych japońskich liderów. »W wielu japońskich firmach dyrektor generalny pełni funkcje ceremonialne, jest swego rodzaju marionetką — stwierdza Steve Appleton, szef firmy Micron Technology, producenta półprzewodników oraz klient i dostawca Canonu. — Mitarai jest zupełnie inny. To bardzo zdeterminowany człowiek, który aktywnie kieruje swoją firmą«” (Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*). Sam Mitarai nie charakteryzuje swojego stylu przewodzenia firmie jako „amerykański”. Jego zdaniem to po prostu styl, który pozwala skutecznie rozwijać organizację.

Liderzy, o których tu mowa, wykazują się charyzmą pojmowaną w dość niekonwencjonalny sposób — *ich charyzma dotyczy jak najlepszego kierowania swoimi firmami*. Ci wpływowi liderzy nigdy nie zarzucają ciężkiej pracy, nigdy nie tracą też energii ani pasji. W pełni koncentrują się na celach, które sobie wyznaczyli, ponieważ nawiązują one do ich marzenia. Firma RE/MAX to dziś największa na świecie sieć handlu nieruchomościami, a mimo to nadal można zadzwonić do gabinetu Dave'a Linigera w sobotę o siódmej rano i usłyszeć w słuchawce charakterystyczne: „Cześć, tu Dave”. Płyne z tego oczywisty wniosek, że tacy liderzy potrafią skupić swoje organizacje na właściwych rzeczach. Poprzez odpowiednie ukierunkowanie własnej uwagi wskazują innym, na czym powinni koncentrować podejmowane wysiłki. Wszystkie organizacje, które zakwalifikowaliśmy do naszego badania, mają skupionych i zdeterminowanych liderów, którzy potrafią skłonić ogół jej członków do poświęcania czasu kwestiom najważniejszym z punktu widzenia firmy.

Wnioski

Analizy danych na temat wybranych przez nas firm oraz badania terenowe przeprowadzone w agencji RE/MAX stały się dla nas źródłem ogromnej liczby cennych informacji. Wszystkie najważniejsze wnioski zamieściliśmy na końcu poszczególnych rozdziałów. Opracowaliśmy również szczegółowe charakterystyki poszczególnych badanych firm — znalazły się one w części zatytułowanej „Wyniki badań”. Poniżej przedstawiamy pięć najważniejszych naszym zdaniem wniosków, które niełatwo znaleźć w innych książkach biznesowych. Każdy z nich można natychmiast wykorzystać w praktyce w celu przyspieszenia wzrostu.

1. Wielkie pomysły

Tych zwykle nie brakuje. Z naszych badań wynika jednak, że należy dopracowywać pomysły i przekształcać je w praktyczne rozwiązania, a następnie rozpocząć proces budowania na ich podstawie marzenia, które można by promować wśród ludzi. Proces przekształcania pomysłów w marzenia opisaliśmy pod koniec rozdziału 1. Proces ten sprawdził się w firmie RE/MAX oraz we wszystkich badanych przez nas organizacjach. Zapoznaj się z informacjami na temat poszczególnych firm, zamieszczonymi w części „Wyniki badań”, a następnie porównaj je z danymi dotyczącymi sieci RE/MAX. Z pewnością zwrócisz uwagę na to, że wszyscy założyciele tych firm włożyli mnóstwo czasu i wysiłku w dopracowywanie swoich pomysłów, a następnie tworzyli na ich podstawie dające się promować marzenia. W trakcie naszych badań natknęliśmy się na wiele różnych pomysłów, które ginęły gdzieś po drodze albo donikąd nie prowadziły. Czasem odnosiło się wrażenie, jak gdyby ktoś je porwał. Dobre pomysły przepadają także z innych powodów: zbyt szybko trafiają do etapu realizacji, ktoś pomija pewne kroki przy ich opracowaniu bądź nie zostają właściwie powiązane z innymi pomysłami, które już są wdrażane. Zdecydowanie zbyt często okazuje się również, że pomysł nie został poddany wystarczająco wyczerpującym testom. W rozmowach z liderami pytaliśmy o najważniejsze wnioski związane z przekuwaniem pomysłów w marzenia. Na tej podstawie doszliśmy do wniosku, że najważniejsze to nigdy nie zbaczać

z kursu i wytrwale dążyć do urzeczywistnienia marzenia. Nie chodzi oczywiście o to, aby przeć przed siebie z kłapkami na oczach — należy dostosowywać marzenie do bieżących realiów i zgodnie z radą Winstona Churchilla: „nigdy, nigdy, przenigdy się nie poddawać”.

2. Rekrutowanie ludzi, którzy wierzą w marzenie

O zatrudnianiu właściwych ludzi napisano już bardzo wiele. W RE/MAX i innych badanych przez nas firmach zauważyliśmy jednak nieco inne, być może nowe podejście do tego zagadnienia. Zidentyfikowaliśmy mianowicie pewien czynnik dodatkowy, który można by nazwać odwróceniem procesu rekrutacji. Zamiast określać swoje potrzeby, rekrutować najlepszych ludzi, wybierać spośród nich i przekonywać ich do swojego marzenia, lepiej jest podejść do tego nieco inaczej. Rekrutuj ludzi na podstawie ich umiejętności i wiedzy, finalistów wybieraj przez pryzmat ich nastawienia oraz wyznawanych wartości, a następnie poproś, aby to oni przekonali Ciebie, że chcą być częścią Twojego marzenia. Różnica polega tu na tym, kto kogo ostatecznie przekonuje. RE/MAX poświęca na rekrutację mnóstwo czasu, przy czym od razu stara się przekonać wszystkich do swojego marzenia. Na tym polega proces rekrutacji. Za element nowy i kluczowy dla sukcesu firmy należy natomiast uznać to, że na pracę mogą liczyć tylko ludzie, którzy przyswoją sobie jej marzenie — w rezultacie RE/MAX odnotowuje znacznie wyższy wskaźnik zatrzymania pracowników niż inne organizacje. Strategia ta sprawdziła się również w innych dobrych firmach, takich jak Southwest Airlines, Goldman Sachs i Intel.

3. Generowanie przepływu i równowagi

Już od samego początku naszego projektu badawczego podejrzewaliśmy, że do najważniejszych czynników umożliwiających osiągnięcie wzrostu zalicza się *koncentracja*. Niedawno rozmawialiśmy z Mikiem Ruettgersem, prezesem firmy EMC, która w ciągu ostatnich siedemnastu lat wypracowała niesamowity wzrost. Zapytaliśmy go o klucz do sukcesu w budowaniu świetnych firm, zwłaszcza w okresach słabszej koniunktury gospodarczej. Ruettgers zrobił minę doświadczonego dyrektora generalnego i spokojnym, czystym głosem powiedział: „*Utrzymywanie*

koncentracji”, przy czym wyraźnie zaakcentował słowo „utrzymywanie”. Ta rozmowa tylko utwierdziła nas w przekonaniu, że wszystkie firmy — nawet te wybitne, wykazujące się ponadprzeciętną koncentracją — czasem miewają kłopoty z osiągnięciem ujednolicenia. Brak ujednolicenia prowadzi natomiast do nieustannych problemów z przepływem i równowagą. Naszym zdaniem to właśnie trudności z zachowaniem równowagi uniemożliwiają generowanie wzrostu. Wydaje się, że firmy wykazują naturalną skłonność do zmiany przedmiotu koncentracji — czasem skłaniają się bardziej ku wzrostowi, a innym razem ku ścisłemu zarządzaniu prowadzoną działalnością. W trybie koncentracji na wzroście podejmują liczne działania w obszarze innowacyjności produktywności, co często pozwala uzyskać większy ogólny wzrost. Niestety, w tych okresach spada często wydajność i efektywność, co prowadzi do pogorszenia uzyskiwanych wyników finansowych. Liderzy podejmują wówczas właściwą reakcję i ponownie koncentrują się na kwestii rentowności. Najbardziej wpływowi liderzy, którzy koncentrują się jednocześnie na wzroście i na zarządzaniu działalnością, doskonale rozumieją, że zachowywanie koncentracji wymaga baczного pilnowania wszelkich inicjatyw wzrostowych nawet w okresach zmian. Jak udaje im się to osiągnąć? Nigdy, przenigdy nie zapominają o dążeniu do doskonałości operacyjnej i utrzymują równowagę między wzrostem a zarządzaniem organizacją.

4. Dominacja marki

Wiele organizacji, którym się przyglądaliśmy, nie spełniło naszych kryteriów kwalifikujących do udziału w badaniu, ponieważ zabrakło im odpowiednio silnej marki. Nie mieliśmy najmniejszych wątpliwości, że wskazane przez nas wpływowe firmy wzrostowe bardzo cenią swoją markę i staranie ją chronią. Wszystkie firmy, które trafiły do naszej czołowej dwudziestki (por. tabela 9.1), dysponowały markami rozpoznawanymi w skali globalnej. Wyniki naszych analiz jednoznacznie wskazują, że rozpoznawalność marki może być dla firmy motorem wzrostu, czego najlepiej dowodzą przykłady firm RE/MAX i McDonald's. Organizacje — prywatne i notowane na giełdzie, komercyjne i non profit, a także instytucje publiczne — mogą dążyć do uzyskania tak

zwanej dominacji marki. O dominacji marki mówimy wtedy, kiedy jej elementy wizualne, jej historia oraz pierwsze z nią skojarzenie tworzą jeden obraz. Dominacja marki staje się osiągalna, gdy połączy się rozpoznawalność marki ze strategią skoncentrowaną na wzroście, jak to miało miejsce w przypadku firmy RE/MAX i jej wiodącej obecności na rynku (WOR). Warto podkreślić, że wszystkie badane przez nas firmy realizowały konsekwentne programy inwestowania w rozpoznawalność marki. Weźmy na przykład BMW. Jakie jest Twoje pierwsze skojarzenie z tą marką? Teraz pomyśl o Toyocie. Marki te wyraźnie się od siebie różnią i budzą silne skojarzenia — na tym właśnie polega dominacja marki.

5. Zarządzanie projektem zgodnie z modelem pociągu kolarskiego

Ten ostatni punkt naprawdę zasługuje na zapamiętanie. Zupełnie niewykluczone, że mógłby stanowić samodzielny przedmiot dalszych badań, mógłby bowiem całkowicie odmienić podejście liderów do kwestii alokacji czasu na różne projekty. Uważnie przyglądaliśmy się charakterystyce liderów kierujących wybranymi przez nas wpływowymi firmami wzrostowymi i u wszystkich zauważyliśmy styl nawiązujący do idei pociągu kolarskiego. Mieliśmy do czynienia z ludźmi charyzmatycznymi (w sensie zdefiniowanym wcześniej). Nie bawią się oni w wewnętrzne rozgrywki polityczne, lecz z determinacją, koncentracją i motywacją stają u steru najważniejszych inicjatyw i kierują odpowiedzialnym za nie zespołem. Koncepcja przewodzenia w stylu pociągu kolarskiego bardzo nam się podoba, ponieważ zakłada ona, że przedstawiciele najwyższego kierownictwa aktywnie angażują się w istotne projekty i obejmują nad nimi kontrolę zawsze wtedy, gdy jest to niezbędne do osiągnięcia końcowego sukcesu. Liderzy zawsze mają problem z gospodarowaniem czasem. Podczas sesji coachingowych z liderami Larry Bossidy, jeden z autorów książki *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, zawsze zadaje im pytanie: „Na co przeznaczasz swój czas?”. Czas jest zasobem dostępnym dla wszystkich liderów bez wyjątku. Przywódca musi podejmować strategiczne decyzje co do tego, kiedy się w coś angażować, jak bardzo się angażować, kiedy wysunąć się naprzód i objąć prowadzenie, a kiedy zjechać

na tył — trochę jak w Tour de France. Takie przywództwo wymaga dobrze przemyślanego planu oraz sporej wprawy. Cóż tak niezwykłego kryje się w koncepcji przewodzenia zgodnie z modelem pociągu kolarskiego? Proste założenie, że lider może i powinien zapewnić zespołowi *szybki start*, obejmując w tym celu stery projektu na wczesnym etapie jego realizacji — w ten sposób przeciera szlak swoim następcom i przygotowuje ich do prowadzenia zespołu do mety. Lance Armstrong aż sześciokrotnie pokazał, jak to się robi.

Uwagi końcowe

Na podstawie ogółu prac związanych z powstawaniem tej książki wyciągnęliśmy jeden prosty wniosek: *wzrost jest wypadkową przywództwa*.

Ustaliliśmy, że marzenia spełnia się dzięki przekuwaniu wielkich pomysłów w wiarygodne marzenia, którymi można się dzielić z innymi i które można później promować poprzez przywództwo w stylu pociągu kolarskiego. Gdy połączy się tę strategię z umiejętnością utrzymywania koncentracji, okazuje się, że organizacja naprawdę może działać *z korzyścią dla wszystkich*. Wierzymy w to i mamy nadzieję, że zaraziliśmy Cię tą wiarą.

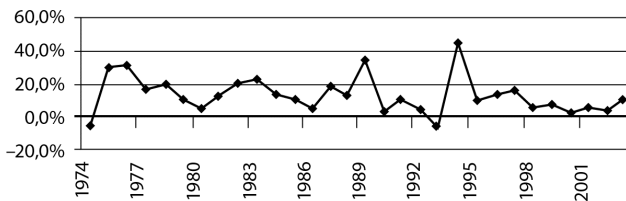
Osoby zainteresowane szkoleniami w zakresie budowania organizacji działającej zgodnie z zasadą *z korzyścią dla wszystkich* oraz kształcenia liderów przewodzących zgodnie z modelem pociągu kolarskiego mogą się kontaktować z firmą Linkage za pośrednictwem strony internetowej www.linkageinc.com albo zadzwonić pod numer telefonu 781-402-5555.

WYNIKI BADAŃ

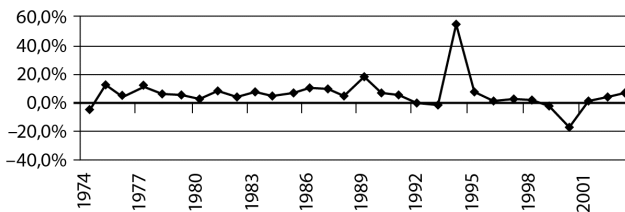
Sześć najlepszych wpływowych firm wzrostowych

BMW

Wzrost przychodów w BMW Corporation, roczna procentowa stopa wzrostu



Wzrost liczby pracowników w BMW Corporation, roczna procentowa stopa wzrostu



Początki firmy BMW sięgają 1913 roku, kiedy Karl Rapp otworzył niedaleko Monachium zakład projektowania silników lotniczych. W 1917 roku nadał swojej firmie nazwę Bayerische Motoren Werke (BMW). Po zakończeniu I wojny światowej w Niemczech zaprzestano produkcji samolotów, więc do lat trzydziestych BMW zajmowało się produkcją układów hamulcowych dla pociągów. W 1932 roku firma

wprowadziła na rynek swój pierwszy motocykl, model R32. W 1933 roku na rynek weszła cała linia dużych samochodów. W latach trzydziestych firma koncentrowała się jednak na budowie silników lotniczych dla Luftwaffe, a w 1941 roku całkowicie wstrzymała produkcję samochodów i motocykli. Po II wojnie światowej zakłady produkcyjne BMW zostały rozwiązane, a firma przestawiła się na wytwarzanie urządzeń kuchennych i sprzętu ogrodowego. W ten sposób udało się jej przetrwać do 1948 roku, gdy wprowadziła do sprzedaży motocykl z silnikiem jednocylindrowym.

W latach pięćdziesiątych firma radziła sobie nie najlepiej, w 1959 roku pakiet kontrolny jej akcji kupił Herbert Quandt, płacąc za niego 1 milion dolarów. Odrodzona firma BMW skupiła się na sedanach ze sportowym zacięciem i zaczęła odnosić spore sukcesy w tej niszy rynkowej. W latach siedemdziesiątych eksport samochodów BMW miał się świetnie, w związku z czym firma otworzyła zależną od siebie spółkę dystrybucyjną na terenie Stanów Zjednoczonych. W 1986 roku firma BMW wprowadziła na rynek linię samochodów z klasy premium, co zapoczątkowało trwający do dziś okres rywalizacji z firmą Mercedes.

BMW to firma dysponująca silną marką i ciesząca się znakomitą reputacją, która ponadto wypracowuje w długim okresie istotny wzrost. Dokonała w swojej historii kilku przejęć, z których najmniej udanym był zakup firmy Rover w 1994 roku. Decyzja okazała się niefortunna z finansowego punktu widzenia i już w 1998 roku w nierentownych zakładach produkcyjnych Rovera trzeba było zredukować zatrudnienie. W 1999 roku zakłady Rovera nadal przynosiły straty, co negatywnie odbiło się na całkowitych przychodach BMW w latach 1998 i 1999. W 2000 roku BMW sprzedało firmę Rover, dzięki czemu przychody organizacji znów zaczęły rosnąć.

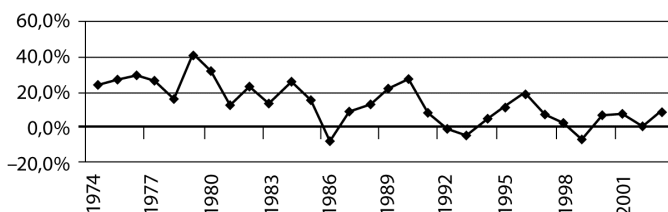
Pomimo przejściowych trudności finansowych w okresie przejęcia Rovera w skali europejskiej BMW pozostało spółką osiągającą znaczny wzrost. W 2004 roku firma znalazła się na 74. miejscu listy Global 500 magazynu „Fortune” oraz na 17. miejscu listy największych europejskich twórców wartości w ramach badania Champions of Profitable Growth, wykonanego przez „Harvard Business Review”. Przez ostatnie trzydzieści lat firmie BMW udało się również utrzymać silną markę. Zajęła 19. miejsce na liście Global Brands Scoreboard, przygotowanej

w 2003 roku przez magazyn „BusinessWeek”, oraz 15. miejsce na liście Global Most Admired Companies magazynu „Fortune” z 2004 roku.

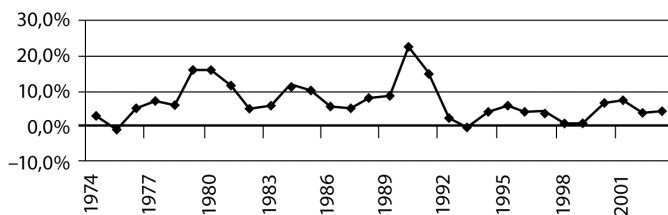
Pod przywództwem swojego charyzmatycznego lidera firma nieustannie zabiega o pierwsze miejsce w całej swojej branży. „W Europie widać dziś prawdziwą dynamikę, której twórcami są wyjątkowi liderzy przedsiębiorstw uzyskujących wyjątkowe wyniki. Pewnie, że Helmutowi Panke, dyrektorowi generalnemu BMW, pomogło niemal niezaspokojone zapotrzebowanie amerykańskich konsumentów na takie samochody jak oferowany przez BMW model Mini. Prawdziwym kluczem do sukcesu tej firmy są jednak kompetencje przywódcze Helmuta Panke oraz jego niemal pedantyczne przywiązanie do wszelkich szczegółów w obszarach produkcji i marketingu” (*Stars of Europe*, wydanie internetowe „BusinessWeek”, 5 lipca 2004).

Canon

Wzrost przychodów w firmie Canon, roczna procentowa stopa wzrostu



Wzrost liczby pracowników w firmie Canon, roczna procentowa stopa wzrostu



W 1933 roku Takeshi Mitarai i jego przyjaciel Saburo Uchida założyli w Tokio firmę Seiki Kogaku Kenkyusho (co można przetłumaczyć jako Laboratorium Badań nad Optyką Precyzyjną). Zbudowali pierwszą japońską kamerę na 35-milimetrową taśmę filmową, którą w 1935 roku

wprowadzili na rynek pod nazwą „Kwanon”, co stanowiło nawiązanie do imienia buddyjskiej bogini miłosierdzia. Później produkt został przemianowany na „Canon”. W 1947 roku ich firma otrzymała nazwę Canon Camera Company i od tego momentu marka ta zyskiwała coraz większą rozpoznawalność. W 1955 roku firma otworzyła w Nowym Jorku swój pierwszy oddział zagraniczny. W ofercie pojawiły się również urządzenia dla przedsiębiorstw. W 1969 roku nazwa została skrócona do Canon.

Przez cały okres swojej historii firma Canon była innowatorem i wynalazcą nowych produktów na rynku kamer oraz sprzętu biurowego. Odkąd w 1976 roku wyemitowała pierwszą reklamę telewizyjną swoich kamer na taśmę 35 mm, cały czas plasowała się w czołówce wyścigu o tytuł największego światowego producenta kamer filmowych. W 1984 roku zmarł Mitarai. W 1993 roku prezesem firmy został jego syn, Hajime, który rozpoczął proces rozszerzania prac nad nowymi produktami. Hajime zmarł w 1995 roku, a wówczas prezesem i dyrektorem generalnym firmy został jego kuzyn Fujio Mitarai, 34-letni pracownik Canona, który w latach osiemdziesiątych kierował amerykańskim oddziałem firmy. Fujio Mitarai przewodzi Canonowi do dziś.

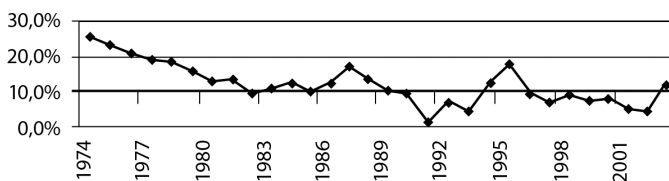
Canon to firma, która potrafi budować lojalność klientów wobec marki. Przez trzydzieści lat udawało jej się generować wzrost bez żadnych fuzji czy przejęć i jednocześnie rozszerzać działalność na cały świat, nie tracąc przy tym koncentracji na innowacyjności i kwestiach związanych z ochroną środowiska. Firma zajęła 6. miejsce na liście największych azjatyckich twórców wartości w ramach badania Champions of Profitable Growth, wykonanego przez „Harvard Business Review”, oraz 45. miejsce na liście 2004 Information Technology 100 magazynu „BusinessWeek”. Zajęła też 35. miejsce na liście Global Brands Scoreboard, przygotowanej w 2004 roku przez magazyn „BusinessWeek”, w stosunku do 2003 roku awansowała więc o cztery lokaty (z 39. miejsca).

Canon zabiega o status najlepszej firmy w branży nie tylko pod względem wzrostu, ale także jeśli chodzi o produkty, usługi, lojalność klientów i świadomość ekologiczną. Potrafi skoncentrować się na swoich kluczowych kompetencjach związanych z produktami i usługami, dzięki czemu mogliśmy zakwalifikować ją do grona wpływowych firm wzrostowych.

- „Większość japońskich producentów radzi sobie z wysokimi kosztami działalności w kraju poprzez przenoszenie jak największej części produkcji za granicę. Canon postępuje inaczej. Jak dotąd ten największy japoński producent sprzętu biurowego stosuje filozofię typu: skoncentruj się na produkcie, a nie na miejscu produkcji. (...) Firma chce »zachować swoje kluczowe kompetencje« poprzez zatrzymanie w Japonii możliwie dużej części produkcji. (...) Chciałaby zatrzymać około 60 procent swoich działań produkcyjnych w kraju, choć aż 75 procent jej przychodów jest generowane za granicą. Na początku tego tygodnia przedstawiciele Canona zadeklarowali, że 80 procent swoich nakładów kapitałowych w trzech kolejnych latach firma przeznaczy na wzmocnienie procesu badawczo-rozwojowego związanego z nowymi produktami. W tym roku odsetek ten wyniósł 75 procent” (*Canon Manufacturing Strategy Pays Off with Strong Earnings*, „Wall Street Journal”, 30 stycznia 2004).
- „»Firma Canon doskonale zna swoje atuty i to na nich się koncentruje«, stwierdza Shin Horie, analityk Goldman Sachs z Tokio” (Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*, „Fortune”, 19 września 2002).
- „Pozycja Canona jest tym bardziej godna uwagi, że wiele innych japońskich ikon sektora technologicznego przeżywa poważne trudności. W roku podatkowym, który zakończył się teraz w marcu, Hitachi, Matsushita, Toshiba, NEC i Fujitsu poniosły stratę. W 2001 roku Canon uzyskał 23,9 miliarda dolarów przychodu, z czego wygenerowano 1,4 miliarda dolarów zysku. Wszystko to w okresie słabszej koniunktury gospodarczej na całym świecie” (Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*).
- „Mitarai koncentruje się na zysku, a nie na udziale w rynku albo powiększaniu firmy tylko w imię wzrostu” (Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*).

McDonald's

Wzrost przychodów w firmie McDonald's, roczna procentowa stopa wzrostu



Uwaga: nie udało nam się zdobyć danych o zatrudnieniu w firmie McDonald's za okres 30 lat

W 1948 roku Dick i Mac McDonald otworzyli pierwszą restaurację McDonald's w San Bernardino w Kalifornii. W 1954 roku w ich restauracji zjawił się 52-letni Ray Kroc, sprzedawca urządzeń do produkcji napojów mlecznych. Lokal typu fast food zrobił na nim ogromne wrażenie, Kroc podpisał więc z właścicielami umowę franczyzową i rok później otworzył swoją pierwszą restaurację McDonald's w Des Plaines w stanie Illinois. W 1957 roku Kroc miał już czternaście lokali w Illinois, Indianie i Kalifornii. W 1961 roku wykupił firmę od braci McDonald za 2,7 miliona dolarów.

W 1961 roku logotypem sieci restauracji zostały słynne złote łuki. W 1963 roku Ray Kroc podał miliardowego hamburgera na antenie programu *Art Linkletter Show*, wtedy też miał miejsce debiut Ronalda McDonalda. W 1965 roku spółka weszła na giełdę, pojawiły się także pierwsze reklamy sieci. W 1967 roku firma otworzyła pierwszy lokal poza Stanami Zjednoczonymi, a konkretnie w Kanadzie. Rok później w jej menu zagościła kanapka Big Mac, uruchomiono też tysięczną restaurację w ramach sieci.

W latach siedemdziesiątych firma rozrastała się w tempie pięciuset restauracji rocznie. W 1974 roku w Filadelfii otwarto pierwszy Ronald McDonald House, „dom z dala od domu” dla rodzin ciężko chorych dzieci poddawanych leczeniu. W 1975 roku pojawiło się pierwsze okienko do obsługi klientów zmotoryzowanych. W 1984 roku zmarł Ray Kroc. W 1990 roku cały świat przyglądał się, jak McDonald's otwiera swoją pierwszą restaurację w Moskwie. Po dwóch latach lokale tej sieci pojawiły się także w Pekinie. Od tamtej pory firma kontynuuje ekspansję na całym świecie.

„Firma prowadzi około 28 tysięcy restauracji na całym świecie. To największy amerykański nabywca wołowiny, wieprzowiny i ziemniaków oraz największy na świecie właściciel nieruchomości o przeznaczeniu handlowym. Firma jest jednym z największych amerykańskich dystrybutorów zabawek oraz największym operatorem placów zabaw. Dziewięćdziesiąt sześć procent amerykańskich dzieci w wieku szkolnym rozpoznaje postać Ronalda McDonalda. Mniej więcej jeden na ośmiu amerykańskich pracowników był kiedyś zatrudniony w tej sieci. Marka McDonald's to najlepiej rozpoznawana i najintensywniej promowana marka na świecie. »Złote łuki — stwierdza Schlosser — są dzisiaj lepiej rozpoznawalne niż chrześcijański krzyż«” (*No Accounting for Mouthfeel*, „New York Times”, 1 stycznia 2000).

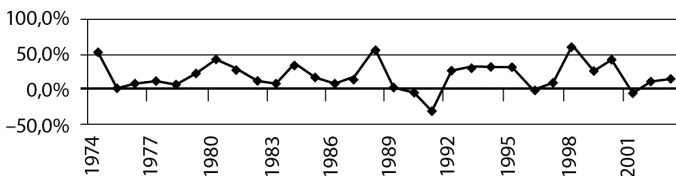
McDonald's Corporation to jedna z niewielu firm, której przez okres trzydziestu lat udało się osiągnąć nieprzerwany wzrost bez fuzji i przejęć. Pod względem rozpoznawalności marki nie ma sobie równych, a ponadto nieustannie dostosowuje swój wizerunek do oczekiwań klientów i stara się być najlepsza w swojej branży. W 2004 roku McDonald's zajął 7. miejsce na liście Franchise 500 oraz 7. miejsce na liście Global Brands Scoreboard, przygotowanej w 2004 roku przez magazyn „BusinessWeek”.

- „McDonald's Corporation stara się odświeżyć swój wizerunek za pomocą dużej kampanii o zasięgu krajowym. (...) Celem tej kampanii, zatytułowanej »Czy ktoś wspominał o McDonald's?«, jest przywrócenie pozytywnych i ciepłych skojarzeń z marką” (*The Media Business: Advertising; McDonald's Starts a Big Campaign to Revive Its Brand Image*, „New York Times”, 2 października 1997).
- „Przychody ze sprzedaży na amerykańskim rynku w zeszłym roku znów podskoczyły dzięki rozszerzaniu sieci restauracji oraz zmianom operacyjnym i nowym pozycjom w menu wprowadzonym w dotychczasowych lokalach. W Europie, na drugim co do wielkości rynku firmy McDonald's, sprzedaż podskoczyła dzięki wprowadzeniu do oferty zdrowych sałatek” (*McDonald's Profit Up 25 Percent*, „New York Times”, 22 lipca 2004).

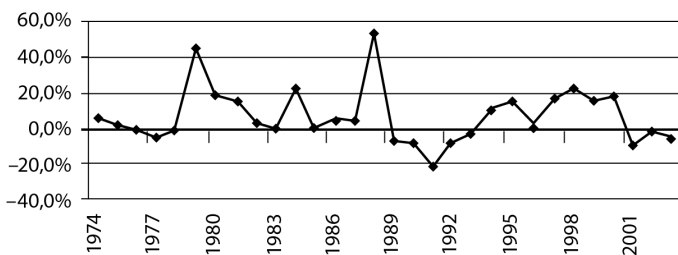
- „»Już na początku 2003 roku, wdrażając działania rewitalizacyjne, mieliśmy na celu wygenerowanie tego stałego impetu biznesowego — powiedział pan Bell. — Będziemy dalej koncentrować się na budowie wizerunku naszej marki w oczach klientów z całego świata poprzez dążenie do doskonałości operacyjnej oraz marketing najwyższej próby«” (*McDonald's Expects to Beat Wall Street's Quarterly Target*, „Wall Street Journal”, 14 lipca 2004).
- „Ray Kroc mógł bez końca oglądać, jak mocuje się kolejne złote łuki na dachu następnej nowej restauracji. Nigdy też nie uważał za stosowne się z tego tłumaczyć. »Dzień za dniem oferujemy jedzenie, za którym klienci szaleją«, stwierdził Kroc. Każdy sprzedawca wie, że na pewno nie popełni błędu, dając ludziom to, czego pragną” (*Ray Kroc: The Creator of the McWorld*, wydanie internetowe „BusinessWeek”, 5 lipca 2004).

Nokia

Wzrost przychodów w firmie Nokia, roczna procentowa stopa wzrostu



Wzrost liczby pracowników w firmie Nokia, roczna procentowa stopa wzrostu



Firma Nokia powstała w 1865 roku, gdy Fredrik Idestam uruchomił na fińskiej rzece Nokia młyn do produkcji papieru i masy papierniczej. Na terenie Finlandii firma radziła sobie nieźle, jednak międzynarodową sławę zyskała dopiero w latach sześćdziesiątych XX wieku, gdy starała się utworzyć regionalny konglomerat. Podjęła wówczas współpracę z francuską firmą komputerową Machines Bull, dla której prowadziła prace badawcze nad technologią transmisji radiowej. Zachęcana do tego przez fińskie władze, w 1967 roku Nokia połączyła się z Fińskimi Zakładami Gumowymi oraz Fińskimi Fabrykami Kabli. W ten sposób powstała spółka Nokia Corporation.

W 1973 roku, z uwagi na światowy kryzys paliwowy, firma zaczęła się przestawiać na elektronikę konsumencką i biznesową. Podstawowe obszary jej działania — branża papierowa, chemiczna, elektryczna i maszynowa — zostały zmodernizowane, dzięki czemu firma mogła się zająć robotyką, światłowodami i papierem wysokiej jakości. Dzięki licznym fuzjom i przejęciom Nokia weszła również do branży telekomunikacyjnej i informatycznej. W 1990 roku firma postanowiła się skoncentrować na telekomunikacji i sprzedała inne swoje oddziały.

W 1993 roku ruszyła sprzedaż telefonów cyfrowych. Firma spodziewała się sprzedaży na poziomie 400 tysięcy sztuk, jednak już w 1995 roku osiągnęła próg 20 milionów sprzedanych aparatów. W 1998 roku firma sprzedała 40 milionów telefonów i została światowym liderem tej branży. Potem zaczęła interesować się również branżą internetową, gdzie zapisała na swoim koncie spore sukcesy.

Nokia nadal pozostaje największym na świecie producentem telefonów komórkowych. Zajęła 8. miejsce na liście Global Brands Scoreboard, przygotowanej w 2004 roku przez magazyn „BusinessWeek”, otrzymała też nagrodę Gold Award for Consumer Products podczas 2004 Annual Design Awards. Nokia koncentruje się na budowie i podtrzymywaniu wizerunku swojej marki. W tym celu skupia się na tym, aby oferować dokładnie takie produkty i usługi, jakich oczekują jej klienci. Przez cały czas dostosowuje swoje działania pod kątem tego celu.

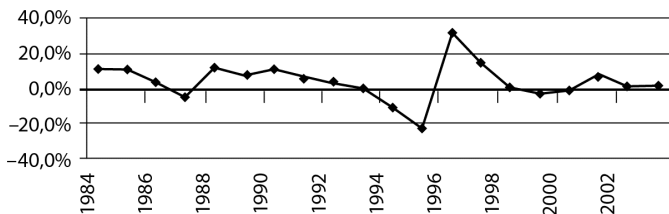
- „Nokia, największy na świecie producent telefonów komórkowych, ogłosiła podjęcie działań (...) zmierzających do odzyskania klientów i zwiększenia kurczącego się udziału w rynku” (Nokia

Aims New Models at the Midprice Market, „New York Times”, 15 czerwca 2004).

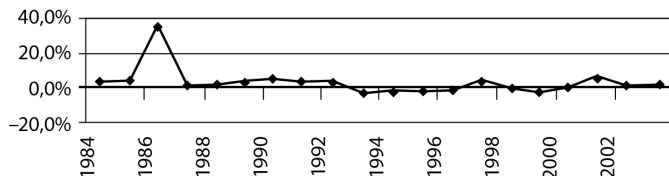
- „Pomimo niższych przychodów w drugim kwartale Nokii udało się zwiększyć ogólny poziom marży zysku z 11,7 procent w ubiegłym roku do 13,7 procent w minionym kwartale. Firma zawdzięcza ten wynik zyskom wypracowanym przez oddziały niezwiązane z telefonami komórkowymi. Zysk netto firmy wzrósł o 14 procent — do poziomu 860 milionów dolarów. Żaden inny producent telefonów nawet nie zbliżył się do tych dwóch wyników. Poza tym firma ma spore zapasy gotówki — w tym kwartale wyniosły one 1,7 miliarda dolarów — i udało jej się utrzymać niemal jedną trzecią globalnego rynku aparatów telefonicznych pomimo starzejącej się oferty modelowej” (*Is Nokia Really So Bad Off?*, wydanie internetowe „BusinessWeek”, 5 lipca 2004).

Toyota

Wzrost przychodów w firmie Toyota, roczna procentowa stopa wzrostu



Wzrost liczby pracowników w firmie Toyota, roczna procentowa stopa wzrostu



W 1926 roku Sakichi Toyota założył firmę Toyoda Automatic Loom Works. W 1930 roku sprzedał prawa do wynalezionej przez siebie krosna i uzyskane w ten sposób pieniądze przekazał synowi, Kiichiro, na rozkręcenie firmy motoryzacyjnej. W 1933 roku Kiichiro otworzył

fabrykę samochodów, a gdy japoński rząd wprowadził protekcjonistyczne regulacje prawne, zwiększające opłacalność produkcji japońskiej, Kiichiro oddzielił swoją fabrykę od firmy ojca i wszedł na giełdę. W 1937 roku zmienił nazwę firmy i nazwał ją Toyota.

Amerykański oddział Toyota Motor Sales zadebiutował w 1957 roku z modelem Toyopet Crown. Niestety okazało się, że samochód ma za słaby silnik jak na gusty klientów z USA. Nieco lepsze wyniki udało się uzyskać w roku 1965 z modelem Corona oraz w roku 1968 z modelem Corolla, który został później najlepiej sprzedającym się samochodem wszech czasów. W 1970 roku Toyota była już czwartym na świecie największym producentem samochodów. Firma błyskawicznie zyskiwała popularność na rynku amerykańskim. Kryzys paliwowy z lat siedemdziesiątych doprowadził do wzrostu popytu na ekonomiczne samochody. Toyota znakomicie zaspokajała tamte potrzeby, dzięki czemu jej udział w rynku rósł. W 1975 roku firma została największym amerykańskim importerem samochodów, a w 1984 roku rozpoczęła własną produkcję na terenie USA. W 1989 roku wprowadzono na amerykański rynek markę Lexus, a w 1997 roku pojawiła się Toyota Prius.

Pod względem sprzedaży Toyota jest największym japońskim producentem samochodów i czwartym producentem w skali świata. Firma zajęła 1. miejsce na liście największych azjatyckich twórców wartości w badaniu Champions of Profitable Growth, wykonanym przez „Harvard Business Review”, oraz 8. miejsce na liście 2004 Global 500 magazynu „Fortune”. W minionych latach wypracowała dużą rozpoznawalność swojej marki oraz zyskała szacunek w oczach klientów. W 2004 roku zajęła 8. miejsce na liście najbardziej podziwianych firm na świecie, opublikowanej przez magazyn „Fortune”, oraz 9. miejsce na liście Global Brands Scoreboard, przygotowanej w tym samym roku przez magazyn „BusinessWeek” (po raz pierwszy przebiła się do pierwszej dziesiątki, awansując z miejsca 11., które zajęła w 2003 roku).

- „Jednym z elementów decydujących o popularności firm japońskich jest pojawienie się konkurencji ze strony Korei i Chin. Zmuszeni do rywalizacji z tańszym towarem, japońscy projektanci różnicowali swoje produkty, kładąc większy nacisk na styl

i modę. Na przykład Toyota Motor Corp. odnotowała wielki sukces na amerykańskim rynku dzięki modelowi Scion xB z charakterystycznym pudełkowatym nadwoziem kierowanym do młodszych kierowców, który wcześniej zyskał sobie dużą popularność w Japonii” (*Is Japanese Style Taking Over the World?*, „BusinessWeek”, 26 lipca 2004).

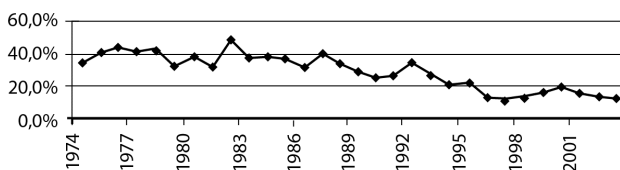
- „Toyota uzyskuje coraz wyższe przychody i generuje coraz większe zyski, ponieważ oferuje nabywcom praktycznie wszystko, czego mogą zapragnąć — od najmniejszych samochodów z segmentu B aż po największe SUV-y i pickupy” (*How Honda Is Stalling in the U.S.*, „BusinessWeek”, 24 maja 2004).
- „Nowa prognoza kładzie nacisk na silną pozycję firmy Toyota, która dzięki agresywnej polityce cięcia kosztów utrzymała ceny na przyzwoitym poziomie, nawet pomimo wyposażenia swoich pojazdów w najnowsze gadzety — od systemów nawigacyjnych i systemów bezpieczeństwa aż po najnowsze rozwiązania w dziedzinie oszczędzania paliwa. Cele sprzedażowe firmy przyczyniają się do realizacji planu prześcignięcia drugiego największego producenta samochodów, koncernu Ford Motor Co. Toyota chciałaby do 2010 roku osiągnąć 15-procentowy udział w światowym rynku (dziś wynosi on 10 procent). Plany zakładają, że w 2010 roku firma sprzeda około 9 milionów samochodów” (*Toyota Pushes Up Its Global Targets for Sales, Output*, „Wall Street Journal”, 21 lipca 2004).
- „W latach dziewięćdziesiątych stało się natomiast jasne, że Toyota ma w sobie coś szczególnego nawet w porównaniu z innymi japońskimi producentami samochodów. Rzecz nie w tym, żeby projekty samochodów czy ich sprawność wprawiały w zdumienie — choć jeździło się nimi dobrze, a projekty często były bardzo wypieszczone. Chodziło o sposób projektowania i wytwarzania, który prowadził do niewiarygodnej spójności procesu i produktu. Toyota produkowała samochody szybciej, niezawodniej, a na dodatek po konkurencyjnych kosztach — nawet przy stosunkowo wysokich płacach japońskich robotników. Równie im-

ponujące było to, że za każdym razem, gdy Toyota ujawniała jakąś wyraźną słabość i wydawało się, że jest wystawiona na ciosy konkurencji, w cudowny sposób usuwała problem i dzięki temu tylko się wzmacniała. Toyota jest dziś trzecim co do wielkości — po amerykańskich firmach General Motors i Ford — producentem samochodów, a jej globalna wielkość sprzedaży przekracza 6 milionów samochodów sprzedawanych co roku w 170 krajach”².

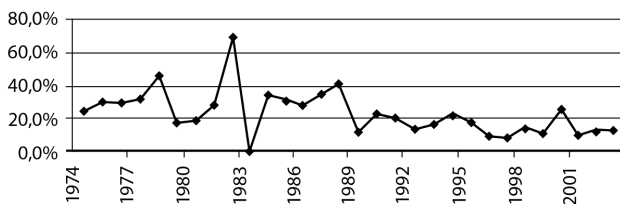
- „Toyota wynalazła »szczupłą produkcję« (znaną również jako »system produkcji Toyoty«), wyzwalając w minionym dziesięcioleciu globalną transformację wszystkich niemal gałęzi przemysłu ku koncepcji i metodom Toyoty w dziedzinie produkcji i zarządzania łańcuchem dostaw”³.

Wal-Mart

Wzrost przychodów w firmie Wal-Mart Stores, Inc., roczna procentowa stopa wzrostu



Wzrost liczby pracowników w firmie Wal-Mart Stores, Inc., roczna procentowa stopa wzrostu



² Jeffrey K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, tłum. Grzegorz Łuczkiewicz, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 29 – 30 — przyp. tłum.

³ Ibidem, s. 31 — przyp. tłum.

Sam Walton rozpoczął karierę w handlu jako uczestnik programu menedżerskiego firmy JCPenney. W 1945 roku wynajął sklep działający pod marką Ben Franklin w Newport w stanie Arkansas. W 1950 roku przeniósł się do Bentonville w Arkansas i otworzył tam sklep Walton 5 & 10. Do 1962 roku posiadał już piętnaście punktów franczyzowych w ramach sieci Ben Franklin. Przedstawił kierownictwu tej firmy swój pomysł otwierania sklepów dyskontowych w małych miejscowościach, ale nie spotkał się on z uznaniem. Wtedy też razem z bratem, Jamesem „Budem” Waltonem, postanowił otworzyć pierwszy Wal-Mart Discount City. Miało to miejsce w 1962 roku. W 1970 roku firma zadebiutowała na giełdzie. Obejmowała wówczas osiemnaście placówek, a jej roczne przychody sięgały 44 milionów dolarów.

Sam Walton starał się unikać regionalnych sieci handlowych, dlatego też otwierał sklepy w małych miasteczkach i średniej wielkości miastach. W 1976 roku firma Wal-Mart sprzedawała sklepy funkcjonujące w ramach franczyzy Ben Franklin. W 1980 roku miała już 276 własnych sklepów, a jej roczne przychody wynosiły 1,2 miliarda dolarów. W 1983 roku Wal-Mart utworzył SAM's Wholesale Club. Sam Walton zmarł w 1992 roku, rok później odszedł jego brat. W 1992 roku firma rozpoczęła ekspansję międzynarodową, wchodząc najpierw na rynek meksykański. Kontynuowała tę ekspansję przez całe lata dziewięćdziesiąte i wydaje się, że dopiero się na tym polu rozkręca. W samym 2002 roku Wal-Mart otworzył 178 supercentrów, 33 dyskonty, 25 sklepów SAM's Wholesale Club oraz 107 jednostek międzynarodowych w Brazylii, Kanadzie, Chinach, Niemczech, Korei Południowej, Meksyku, Portoryko oraz w Wielkiej Brytanii.

Trudno o lepszy przykład wpływowej firmy wzrostowej niż Wal-Mart. W ciągu ostatnich trzydziestu lat odnotowała ona fenomenalny wzrost. Po pierwsze, warto wspomnieć, że był to wzrost nieprzerwany, a po drugie, trzeba wiedzieć, że firma jest największym na świecie sprzedawcą detalicznym i prowadzi obecnie ponad 4800 sklepów. Siedemdziesiąt pięć procent sklepów należących do sieci znajduje się w Stanach Zjednoczonych, jednak firma cały czas prowadzi ekspansję w innych krajach. Obecnie firma stała się największą siecią handlową również w Kanadzie i Meksyku, otworzyła także swoje sklepy w Azji, Ameryce Południowej i Europie. Zajęła pierwsze miejsce na liście

Fortune 500 oraz na liście 2004 Global 500. Jest firmą numer 2 na liście największych amerykańskich twórców wartości w ramach badania Champions of Profitable Growth, wykonanego przez „Harvard Business Review”, oraz zajmuje 1. miejsce na liście najbardziej podziwianych firm na świecie, opublikowanej w 2004 roku przez magazyn „Fortune”.

Wal-Mart jest tak skutecznym motorem wzrostu, że generuje go wszędzie, gdzie się pojawia. „Trzeba przyznać, że stawianie sklepów Wal-Mart na gęsto zamieszkałych terenach miejskich to prawdopodobnie dobry pomysł. Ludzie lubią okazje cenowe, lubią też nowe miejsca pracy. Rynek małych miasteczek jest w coraz większym stopniu zagospodarowany, więc wchodzenie firmy Wal-Mart do dużych miast będzie się tylko nasilać. Jeszcze dziesięć lat temu w miastach powyżej 1 miliona mieszkańców firma miała zaledwie 13 sklepów, dzisiaj jest ich 38, a będzie ich jeszcze więcej” (*Who Says Wal-Mart Is Bad for Cities?*, „BusinessWeek”, 10 maja 2004).

REALIA AMERYKAŃSKIEJ BRANŻY HANDLU NIERUCHOMOŚCIAMI

Na etapie gromadzenia materiałów i redagowania tekstu tej książki z ogromnym zdumieniem odkrywaliśmy, jak wielka jest branża handlu nieruchomościami oraz jak duży wpływ ma i będzie mieć na nasze życie. Posiadanie domu zawsze stanowiło jeden z elementów amerykańskiego marzenia, choć warto też wspomnieć, że marzenie to przestało być wyłączną domeną Amerykanów. O posiadaniu domu marzą ludzie na całym świecie. Rośnie liczba ludności i rośnie liczba właścicieli domów, dlatego też spodziewamy się, że branża obrotu nieruchomościami będzie odgrywać coraz istotniejszą rolę w naszym codziennym życiu. Już niedługo każda rodzina w ramach funkcji szybkiego wybierania ustawi numer do opieki do dziecka, lekarza i agenta pośrednictwa w handlu nieruchomościami.

Niniejsza książka koncentruje się na branży obrotu nieruchomościami, dlatego też postanowiliśmy zebrać i przedstawić kilka zdumiewających faktów na temat tego rynku. Zamieszczone tu dane powinny zainteresować najróżniejszych czytelników — tych, którzy chcieliby dowiedzieć się czegoś więcej o tej branży, tych, którzy zastanawiają się nad dołączeniem do niej, oraz tych, którzy już pracują w tym zawodzie, lecz chcieliby lepiej poznać rynek, ale także tych, którzy w dowolnym momencie swojego życia zamierzają kupić lub sprzedać dom z pomocą agenta. Przedstawiciele tej branży będą mieli wpływ na życie każdego z nas, o ile oczywiście dotychczas się to nie stało.

Fakty i dane na temat RE/MAX

- Firma błyskawicznie zbliża się do granicy dwóch milionów uczestników transakcji rocznie (przez uczestnika transakcji należy rozumieć sprzedawcę bądź nabywcę domu, więc jeśli agent pośredniczy w sprzedaży jednego domu i kupnie innego albo w sprzedaży i kupnie tej samej nieruchomości, w statystykach zostanie zarejestrowanych dwóch uczestników transakcji).
- RE/MAX ma niemal 100 tysięcy agentów na całym świecie, z czego ponad 75 tysięcy pracuje w Stanach Zjednoczonych.
- National Association of Realtors liczy sobie około 1 miliona członków, z czego 7,5 procent stanowią przedstawiciele RE/MAX (członkami NAR mogą być wszyscy pełnoetatowi pracownicy branży, nie tylko agenci).
- Agenci RE/MAX pozyskują przeciętnie od 20 do 22 uczestników transakcji rocznie.
- Przeciętnie agenci z innych firm pozyskują rocznie od 7 do 10 uczestników transakcji.
- RE/MAX zbliża się do sprzedaży na poziomie 360 – 400 milionów dolarów rocznie (wartość została podana w przybliżeniu, ponieważ RE/MAX nie sprzedaje płyt CD, produktów spożywczych ani ubrań, jak robi to na przykład Wal-Mart — RE/MAX sprzedaje nieruchomości o takiej właśnie łącznej wartości, ale należące do innych ludzi; w związku z powyższym wartość ta nie stanowi przychodu firmy).

Dane na temat działalności reklamowej RE/MAX

- W 2004 roku reklamy telewizyjne RE/MAX zostały obejrzone 3,35 miliarda razy (dane dla grupy wiekowej od 25 do 54 lat).
- W 2004 roku przeciętny dorosły amerykański telewidz zobaczy reklamę RE/MAX 29 razy.
- W 2004 roku reklamy RE/MAX w amerykańskiej telewizji hiszpańskojęzycznej zostały obejrzone 56,8 miliona razy (dane dla Amerykanów pochodzenia latynoskiego z grupy wiekowej od 25 do 54 lat).

- W 2004 roku przeciętny dorosły amerykański telewizz hiszpańskojęzyczny zobaczy reklamę RE/MAX 17 razy.
- Na 2004 rok RE/MAX wykupił ponad 11 tysięcy spotów w ogólnokrajowych stacjach telewizyjnych.
- Dla porównania — w 2002 roku reklamy telewizyjne RE/MAX zostały obejrzone 2,65 miliarda razy, a przeciętny dorosły amerykański telewizz zobaczył reklamę RE/MAX 22 razy (wzrost o 50 procent).
- Przeciętny agent RE/MAX wydaje 10 tysięcy dolarów rocznie na reklamę i autopromocję. Na mocy amerykańskich przepisów agent reklamujący swoją osobę ma obowiązek reklamować również firmowe logo RE/MAX. Skoro w Stanach Zjednoczonych działa 75 tysięcy agentów tej firmy, oznacza to, że na jej reklamę wydaje się tam 750 milionów dolarów rocznie.
- Przeciętny agent pośrednictwa w handlu nieruchomościami wydaje na reklamę zaledwie 20 procent tego, co wydaje agent RE/MAX. Zwykle ma to związek z faktem, że przeciętny agent zarabia mniej, więc mniej może przeznaczyć na promocję.

Dane dotyczące sprzedaży domów przez firmę RE/MAX

- W 2003 roku w Stanach Zjednoczonych sprzedano 6,1 miliona gotowych nowych domów.
- Przewiduje się, że w 2004 roku sprzedaż gotowych nowych domów sięgnie od 6,1 do 6,3 miliona sztuk.
- Cena przeciętnego domu sprzedawanego w Stanach Zjednoczonych wynosi 180 tysięcy dolarów (w chwili oddania książki do druku).
- W USA buduje się średnio od 1,25 do 1,5 miliona nowych domów rocznie.
- W hierarchii potrzeb Masłowa schronienie plasuje się tuż za tłem i pożywieniem. Wszyscy potrzebujemy schronienia. Amerykańskie marzenie ma charakter powszechny, dziś przestało już być wyłącznie *amerykańskie*. To marzenie ludzi na całym świecie — marzenie o posiadaniu własnego domu.

- W Stanach Zjednoczonych mieszka ponad 2 miliony osób z licencją na pośrednictwo w handlu nieruchomościami. Skoro licencje te posiada 2,1 miliona osób, a w Stanach żyje 290 milionów ludzi, to znaczy, że jedna na 138 osób jest agentem pośrednictwa w handlu nieruchomościami. Zastanówmy się jednak, ilu z nich faktycznie coś sprzedaje. Część w ogóle nie pracuje w zawodzie, a inni nie finalizują żadnych transakcji. W związku z powyższym różnego rodzaju średnie ulegają zaniżeniu. W rzeczywistości 20 procent ludzi obsługuje 80 procent transakcji.
- Przeciętny amerykański dom zmienia właściciela co pięć do siedmiu lat.
- Przeciętna amerykańska rodzina przeprowadza się sześć do ośmiu razy w życiu.
- Jeden na siedmiu Amerykanów mieszka w Kalifornii.
- Co roku do Kalifornii przeprowadza się 600 tysięcy nowych mieszkańców.

***Dane zaczerpnięte z informacji prasowej firmy RE/MAX:
„RE/MAX Firms Command REAL Trends 500 Survey Again”
(10 maja 2004)***

Właśnie opublikowano wyniki 2004 REAL Trends 500, corocznego badania wiodących firm z branży obrotu nieruchomościami. RE/MAX po raz kolejny wygrywa w kategorii firm franczyzowych i stowarzyszonych agencji niezależnych. Biorąc pod uwagę miejsca zajęte ex aequo, na liście sklasyfikowano 567 firm, z czego 169 (29,8 procent) stanowią firmy należące do sieci RE/MAX. Firm „niezależnych” (nienależących do żadnej sieci franczyzowej) sklasyfikowano 130 (22,9 procent), co daje im drugą lokatę w ogólnym rankingu, trzecie miejsce zajęły natomiast biura należące do sieci Coldwell Banker — było ich 109 (19,2 procent).

W raporcie wspomniano o „rekordowej liczbie firm, w których łączna sprzedaż nieruchomości mieszkalnych osiągnęła wartość 1 miliarda dolarów”. Raport wymienia 141 firm, które weszły do „Klubu

Miliarderów”. Wśród nich 21,9 procent (31 firm) stanowiły agencje należące do sieci RE/MAX.

W tym roku „firmy beniaminki” — czyli te, które nie zakwalifikowały się na listę 500 najlepszych, ale przekroczyły próg 500 uczestników transakcji — również ustaliły nowy rekord. W tej kategorii także przewodzi RE/MAX — do sieci należy 119 na 330 firm (36 procent).

Dane z Amerykańskiego Urzędu Statystycznego z 2000 roku

- Całkowita liczba domów mieszkalnych: 115 904 641.
- Całkowita liczba domów zamieszkałych przez właścicieli: 69 815 753 (66,2 procent).
- Liczba domów wystawionych na sprzedaż: 1 204 318 (11,6 procent).
- 70 procent właścicieli domów ma kredyty hipoteczne.
- 30 procent właścicieli domów kupionych na kredyt spłaca miesięczne raty w wysokości od 1000 do 1500 dolarów.

Dane ze strony <http://recenter.tamu.edu>

Americans Aren't Moving Like They Used To (Amerykanie przeprowadzają się rzadziej niż kiedyś)

- „Wydaje się, że obecnie przeprowadzamy się rzadziej niż 50 lat temu. Z drugiej strony jednak rośnie liczba Amerykanów, którzy przemieszczają się na duże odległości. Przynajmniej tak wynika z danych opublikowanych przez urząd statystyczny. W latach 2002 – 2003 przeprowadziło się 40 milionów Amerykanów, czyli jakieś 14 procent społeczeństwa. To zdecydowany spadek w stosunku do 1948 roku, gdy wskaźnik przeprowadzek wyniósł 20 procent”.

Where Will the People Live? (Gdzie będziemy mieszkać?)

- „Z prognoz urzędu statystycznego wynika, że do roku 2100 liczba mieszkańców Stanów Zjednoczonych ulegnie podwojeniu”.

- „Jakiego życia powinniśmy się spodziewać, skoro ma nas być kolejne 300 tysięcy?” — Richard P. Browne, University of Houston.
- „Browne pyta, jakie plany się przygotowuje w związku z koniecznością zapewnienia 100 milionów nowych domów”.
- „Z prognoz urzędu statystycznego wynika, że do roku 2100 zagęszczenie ludności w USA osiągnie poziom 161,4 osoby na milę kwadratową”.
- „Organizacja Narodów Zjednoczonych prognozuje, że w 2100 roku liczba ludności na świecie wzrośnie z obecnych 6 do 9,4 miliarda”.

Housing Boom to Roll on for Years (Boom na rynku nieruchomości będzie jeszcze trwał latami)

- „Na początku XX wieku niespełna połowa Amerykanów posiadała dom na własność. Dzięki niskim stopom procentowym odsetek ludzi mieszkających we własnych domach sięgnął rekordowych 68 procent, a to jeszcze nie koniec wzrostów tego wskaźnika. Ekspertci oczekują, że w 2013 roku przekroczy on 70 procent”.
- „Zdaniem ekspertów za dziesięć lat liczba szczęśliwych nabywców pierwszych domów wzrośnie o 24 miliony. W nadchodzącym dziesięcioleciu amerykańskie gospodarstwa domowe będą potrzebować 125 milionów kredytów hipotecznych na zakup domu lub refinansowanie wcześniejszego zakupu. Przekłada się to na kredyty o łącznej wartości jakichś 27 bilionów dolarów”.
- „Pod koniec 2003 roku wartość rynkowa amerykańskich domów sięgnęła rekordowych 15,2 biliona dolarów. To o jedną trzecią więcej niż jeszcze trzy lata temu. W tym samym czasie udział własny posiadaczy tych domów sięgnął 8,4 biliona dolarów”.

Home, Sweet Multimillion-Dollar Home (Nie ma to jak w domu, najlepiej w takim za kilka milionów)

- „97 procent multimilionerów korzysta z pomocy agenta w handlu nieruchomościami”.

Dane zaczerpnięte z ALQ Real Estate Intelligence Report
(<http://www.reintel.com/>)

- W Stanach Zjednoczonych mieszka około 290 milionów osób i funkcjonuje tam około 105 milionów gospodarstw domowych.
- Liczba domów zamieszkiwanych przez ich właścicieli wynosi około 72,1 miliona.
- Około 68,4 procent gospodarstw domowych posiada dom na własność (w 1940 roku, pod koniec wielkiego kryzysu, do kategorii właścicieli domów zaliczało się tylko około 43,6 procent Amerykanów, czyli najmniej w całym XX wieku).
- Około 41 procent nabywców domów kupuje swoją pierwszą nieruchomość.
- W 2004 roku sprzedaż domów z rynku wtórnego spadnie o 5,1 procent i o dodatkowe 3,6 procent w 2005 roku, a w 2006 roku utrzyma się na tym samym poziomie (bardzo wysokim jak na standardy historyczne).
- Sprzedaż nowych domów spadnie w 2004 roku o 7,2 procent i 3,3 procent w 2005 roku, w 2006 roku pozostanie natomiast bez zmian.

Dane z Amerykańskiego Urzędu Statystycznego
— „*American Housing Survey for the United States: 2001*”

- 5 645 000 gospodarstw domowych przeprowadziło się w zeszłym roku w granicach Stanów Zjednoczonych.
- Mediana wartości domów zamieszkiwanych przez ich właścicieli: 123 886 dolarów.
- Stosunek wartości domu do bieżących dochodów — mediana: 2,4.
- Mediana ceny zakupu: 68 899 dolarów.

Dane pochodzące z National Association of Realtors

Real Estate Outlook, 2004 (Przegląd rynku nieruchomości, 2004)

Dane za 2004 rok:

- Sprzedaż domów jednorodzinnych z rynku wtórnego: 6 307 000 (wzrost o 3,4 procent w stosunku do 2003 roku).
- Sprzedaż domów jednorodzinnych z rynku pierwotnego: 1 155 000 (wzrost o 6,4 procent w stosunku do 2003 roku).
- Budownictwo mieszkaniowe: 536 miliardów dolarów (wzrost o 6,2 procent w stosunku do 2003 roku).
- Mediana ceny domu z rynku wtórnego: 181 500 dolarów (wzrost o 6,7 procent w stosunku do 2003 roku).
- Mediana ceny domu z rynku pierwotnego: 209 600 dolarów (wzrost o 7,9 procent w stosunku do 2003 roku).

Prognozy na 2005 rok:

- Sprzedaż domów jednorodzinnych z rynku wtórnego: 5 968 000 (spadek o 5,4 procent w stosunku do 2004 roku).
- Sprzedaż domów jednorodzinnych z rynku pierwotnego: 1 033 000 (spadek o 10,6 procent w stosunku do 2004 roku).
- Budownictwo mieszkaniowe: 500 miliardów dolarów (spadek o 7,2 procent w stosunku do 2004 roku).
- Mediana ceny domu z rynku wtórnego: 188 800 dolarów (wzrost o 4 procent w stosunku do 2004 roku).
- Mediana ceny domu z rynku pierwotnego: 219 500 dolarów (wzrost o 4,7 procent w stosunku do 2004 roku).

The 2003 National Association of Realtors Profile of Real Estate Markets: USA, October 2003 (National Association of Realtors, przegląd rynków nieruchomości: USA, październik 2003)

- „Prognozuje się, że w latach 2000 – 2010 liczba gospodarstw domowych wzrośnie o 11,8 miliona. Wzrost ten pokrywa się z dotychczasowymi trendami kształtowania się liczby gospodarstw domowych, która rośnie o 1,1 do 1,3 miliona rocznie.

Jeśli dotychczasowe trendy się utrzymają, w ciągu dziesięciu najbliższych lat liczba ludzi należących do grupy wiekowej 35 – 44 lata zmaleje o 2,7 miliona. W przedziale od 45 do 54 lat powinniśmy mieć 3,8 miliona osób więcej, a liczba ludności w wieku od 55 do 64 lat wzrośnie o 6,5 miliona. Dwie ostatnie grupy stanowią największy odsetek właścicieli domów”.

- „W dziesięcioletnim okresie od 1993 do 2002 roku odsetek osób poniżej 25 roku życia posiadających własny dom wzrósł z 14,8 procent do 22,4 procent, czyli o 7,6 punktu procentowego. Ogólny odsetek ludzi posiadających dom w tym samym okresie wzrósł z 66,1 do 67,8 procent”.
- „Przeciętny właściciel drugiego domu ma 61 lat, żyje w związku małżeńskim, a dochód jego gospodarstwa domowego wynosi 76 900 dolarów rocznie. W tej grupie licznie reprezentowani są przedstawiciele pokolenia powojennego wyżu demograficznego. Jeśli wziąć pod uwagę starzenie się amerykańskiego społeczeństwa, drugie domy będą odgrywać coraz ważniejszą rolę na tamtejszym rynku nieruchomości”.
- „Przeciętny nabywca domu ma 40 lat, żyje w związku małżeńskim, a dochód jego gospodarstwa domowego mieści się w przedziale od 60 tysięcy do 70 tysięcy dolarów rocznie. W 2003 roku 59 procent nabywców domów pozostawało w związku małżeńskim, co stanowi spadek w stosunku do roku 2001, gdy w związku małżeńskim pozostawało 68 procent członków tej grupy. Spadek ten wiąże się z faktem wchodzenia na rynek nieruchomości licznych kohort z niższych przedziałów wiekowych, skuszonych możliwościami, jakie stwarza niskie oprocentowanie kredytów hipotecznych”.
- „Przeciętny kupowany dom to dom jednorodzinny z rynku wtórnego usytuowany na przedmieściach. Niemal czterech na pięciu nabywców zdecydowało się na dom jednorodzinny z rynku wtórnego, co stanowi kontynuację historycznych trendów”.
- „W 2001 roku przeciętny nabywca swojego pierwszego domu miał 32 lata, był zatem o 14 lat młodszy od przeciętnego nabywcy

drugiego lub kolejnego domu, który miał 46 lat. Nie powinien też dziwić fakt, że nabywcy pierwszych domów dysponują skromniejszym budżetem niż osoby kupujące drugi lub kolejny dom, które są zwykle bardziej doświadczone. W 2003 roku mediana dochodów gospodarstw domowych w przypadku nabywców pierwszego domu wyniosła 54 800 dolarów rocznie, czyli znacznie mniej niż w przypadku nabywców drugiego i kolejnych domów, gdzie wskaźnik ten sięgnął 74 600 dolarów rocznie”.

Home Wealth Effect Survey (Badanie znaczenia wartości nieruchomości)

- „Dwie trzecie amerykańskich gospodarstw domowych posiada dom na własność. W przypadku trzech czwartych tych gospodarstw domowych nieruchomość ta stanowi istotny składnik ich majątku”.
- Niezrealizowane zyski — większość właścicieli nieruchomości ma niezrealizowane zyski ulokowane w domach, w których mieszkają.
 - Niezrealizowany zysk przeciętnego właściciela domu wynosi 50 tysięcy dolarów.
 - Gospodarstwa domowe z wyższych przedziałów dochodowych mają większy udział własny w posiadanych domach.
 - W przypadku gospodarstw domowych z dochodami powyżej 75 tysięcy dolarów rocznie mediana udziału własnego w nieruchomości wynosi 100 tysięcy dolarów.
 - W przypadku gospodarstw domowych z dochodami poniżej 40 tysięcy dolarów rocznie mediana udziału własnego w nieruchomości wynosi 40 tysięcy dolarów.
- Starsi Amerykanie mają większy udział własny w posiadanych nieruchomościach.
 - W przypadku gospodarstw domowych tworzonych przez osoby w wieku powyżej 50 lat mediana udziału własnego w nieruchomości wynosi 80 tysięcy dolarów.

- W przypadku gospodarstw domowych tworzonych przez osoby w wieku poniżej 40 lat mediana udziału własnego w nieruchomości wynosi 35 tysięcy dolarów.
- „Szesnaście procent właścicieli domów z niezrealizowanym zyskiem ulokowanym w nieruchomości zmieniło z tego względu swoje nawyki związane z wydatkowaniem lub oszczędzaniem pieniędzy”.
- „Siedemdziesiąt sześć procent nabywców drugiego i kolejnych domów wykorzystało cały zysk ze sprzedaży poprzedniej nieruchomości jako wkład własny przy zakupie bieżącego domu”.
- „Kolejne 10 procent przeznaczyło część zysku na zakup bieżącego domu”.
- „Zaledwie 15 procent nabywców drugiego i kolejnego domu nie przeznaczyło zysku ze sprzedaży poprzedniej nieruchomości na wkład własny przy zakupie bieżącego domu”.

The 2001 National Association of Realtors Profile of Residential Real Estate Brokerages (National Association of Realtors, przegląd agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami mieszkalnymi w 2001 roku)

- Dzisiejszy rynek agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami jest niezwykle zróżnicowany, na podstawie najnowszych badań można jednak w następujący sposób scharakteryzować przeciętną firmę tego rodzaju:
 - ma tylko jedno biuro,
 - działa w branży od dziesięciu lat,
 - współpracuje z czterema niezależnymi agentami,
 - nie należy do sieci franczyzowej i ma własną osobowość prawną,
 - posiada stronę internetową i zamieszcza swoje ogłoszenia w kilku różnych serwisach,
 - co najmniej 1 procent przychodów uzyskuje dzięki internetowi,
 - zapewnia dostęp do swoich sprzedawców drogą e-mailową.

- Zróznicowanie agencji widać najlepiej na przykładzie wielkości firm:
 - 85 procent agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami mieszkalnymi ma jedno biuro, podczas gdy 4 procent ma 4 biura lub więcej.
 - 67 procent agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami mieszkalnymi ma maksymalnie pięciu agentów, a 3 procent ma ich 50 lub więcej.
 - Duże agencje — zatrudniające co najmniej 200 agentów — istnieją na rynku ponad dwukrotnie dłużej niż agencje małe, współpracujące maksymalnie z 20 agentami.
 - Dwie trzecie dużych agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami mieszkalnymi świadczy też usługi związane z udzielaniem kredytów hipotecznych, a w przypadku małych agencji odsetek ten wynosi tylko 16 procent.
 - Dwie trzecie dużych agencji pośredniczących w handlu nieruchomościami mieszkalnymi działa w ramach sieci franczyzowych, podczas gdy w przypadku małych agencji odsetek ten wynosi zaledwie 10 procent.

Real Estate Versus Financial Wealth in Consumption (Majątek ulokowany w nieruchomościach a majątek finansowy w kontekście konsumpcji)

- „Rynek mieszkaniowy pozostaje jednym z najsilniejszych sektorów gospodarki pomimo słabego wzrostu gospodarczego, trudności na rynku pracy oraz rosnącej niepewności geopolitycznej. W wielu regionach kraju ceny nieruchomości nadal rosną, rekompensując częściowo spadek wartości majątku ulokowanego w nieruchomościach, związanego z trzyletnim okresem spadków na rynku akcji. Co więcej, niskie oprocentowanie kredytów hipotecznych umożliwiło gospodarstwom domowym zmniejszenie kosztów obsługi zadłużenia albo realizację zysków ulokowanych w nieruchomościach w celu podtrzymania wydatków konsumpcyjnych na dotychczasowym poziomie lub zmniejszenia zadłużenia”.

- „Nikt nie wątpi, że rynek nieruchomości ma bardzo duży wpływ na gospodarkę, nie zawsze jednak można precyzyjnie zdefiniować zależności między rynkiem nieruchomości a zmianą innych realiów gospodarczych. (...) Rynek nieruchomości nie tylko wspomaga gospodarkę w okresach lepszej koniunktury, lecz również łagodzi skutki kryzysów gospodarczych. Zdrowy rynek nieruchomości nie tylko przynosi bezpośrednie korzyści branży obrotu tymi nieruchomościami, lecz również oferuje liczne korzyści całej gospodarce — choćby jako czynnik stabilizujący przebieg cykli koniunkturalnych”.

ZALECANA LEKTURA

David Allen, *Getting Things Done*, czyli sztuka bezstresowej efektywności, tłum. Marcin Kapela, Helion, Gliwice 2008.

ALQ Real Estate Intelligence Report, <http://www.reintel.com/>.

America's Top 2000 Brands, „Brandweek”, www.brandweek.com, 21 czerwca 2004.

Chris Argyris, *On Organizational Learning*, Blackwell, Oxford 1992.

Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn and Bacon, Needham 1990.

Chris Argyris, David A. Schon, *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Longman, Reading 1996.

Michael Arndt, Ray Kroc: *The Creator of the McWorld*, BusinessWeek Online, 5 lipca 2004.

Warren Bennis, *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1994.

Strona internetowa firmy BMW, www.bmwgroup.com.

Larry Bossidy, Ram Charan, Charles Burk, *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie*, tłum. Ludwik Stawowy, MT Biznes, Warszawa 2003.

Brandweek Names Canon No. 1 in Customer Loyalty Award Survey for Office Copier Product Category, „Forbes”, 23 lipca 2004.

Richard Branson, *Kroki w nieznanie. Autobiografia*, tłum. Iwona Podlaś, Wydawnictwo Natalis, Warszawa 2008.

Strona internetowa firmy Canon, www.canon.com.

- Ram Charan, *Profitable Growth Is Everyone's Business; 10 Tools You Can Use Monday Morning*, Crown, New York 2004.
- Ram Charan, Noel M. Tichy, *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*, Three Rivers Press, New York 1998.
- Clayton Christensen, Michael Raynor, *Innowacje. Napęd wzrostu*, tłum. Dariusz Bakalarz, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
- Dwayne Clark, *Help Wanted: Recruiting, Hiring, and Retaining Exceptional Staff*, nakład prywatny, 2001.
- Rita Clifton, John Simmons, Sameena Ahmad, *Brands and Branding (The Economist Series)*, Bloomberg Press, New York 2004.
- David S. Cohen, *The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers*, John Wiley & Sons, Toronto 2001.
- Jim Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, tłum. Marcin Wąsiel, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jim Collins, Jerry I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, tłum. Tomasz Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Terrance E. Deal, Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Perseus Books, New York 1982.
- Gail Edmondson, *BMW: Crashing the Compact Market*, „BusinessWeek”, 28 czerwca 2004.
- Fastest-Growing Franchises 2000 Rankings*, Entrepreneur.com.
- Fastest-Growing Franchises 2001 Rankings*, Entrepreneur.com.
- Fastest-Growing Franchises 2003 Rankings*, Entrepreneur.com.
- Roger Fisher, Alan Sharp, *Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge*, Harper Business, New York 1999.
- The 500 Largest Brokers in the U.S.*, REALTrends 500, maj 2004.
- Franchise 500 2004 Rankings*, Entrepreneur.com.
- Louis V. Gerstner, Jr., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, HarperCollins, New York 2002.
- Marc Gobe, Sergio Zyman, *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York 2001.

- Abigail Goldman, Nancy Cleeland, *An Empire Built on Bargains Remakes the Working World*, „Los Angeles Times”, 23 listopada 2003, s. 5.
- Matt Haig, *Porażki marek. Największe wpadki rekinów biznesu*, tłum. Roman Zawadzki, Bellona, Warszawa 2006.
- Michael Hammer, James Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, tłum. Urszula Zreda, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Phil Harkins, *Powerful Conversations: How High-Impact Leaders Communicate*, McGraw-Hill, New York 1999.
- Jim Harris, Joan Brannick, *Finding and Keeping Great Employees*, AMA Publications, New York 1999.
- Napoleon Hill, *Mysł i bogać się. Jak zrealizować ambicje i osiągnąć sukces*, tłum. Aleksandra Podsiadlik, Robert Jawień, Magdalena Strzelecka, Helion, Gliwice 2006.
- William J. Holstein, *Canon Takes Aim at Xerox*, „Fortune”, 19 września 2002, s. 3 – 4.
- Hoovers Online, www.hoovers.com.
- Information Technology 100*, „BusinessWeek”, 21 czerwca 2004.
- David S. Jones, *Americans Aren't Moving Like They Used To*, Real Estate Center, <http://recenter.tamu.edu>, informacja prasowa nr 49, marzec 2004.
- David S. Jones, *Home, Sweet Multimillion-Dollar Home*, Real Estate Center, <http://recenter.tamu.edu>, informacja prasowa nr 25, grudzień 2003.
- David S. Jones, *Housing Boom to Roll On for Years*, Real Estate Center, <http://recenter.tamu.edu>, informacja prasowa nr 66, czerwiec 2004.
- David S. Jones, *Where Will the People Live?*, Real Estate Center, <http://recenter.tamu.edu>, informacja prasowa nr 64, czerwiec 2004.
- William Joyce, Nitin Nohria, *What Really Works: The 4+2 Formula Sustained Business Success*, HarperCollins, New York 2003.
- Courtney Kane, *The Media Business: Advertising; McDonald's Starts a Big Campaign to Revive Its Brand Image*, „New York Times”, 2 października 1997, s. D5.

- Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, tłum. Krzysztof Pniewski, Alicja Jaruga, Mariusz Polakowski, PWN, Warszawa 2001.
- Kevin Lane Keller, *Branding and Brand Equity*, Marketing Science Institute, Cambridge 2002.
- John Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, tłum. Małgorzata Głogowska, Helion, Gliwice 2007.
- Jim Laube, *Lessons from Ray Kroc*, www.restaurantowner.com/public/89.cfm.
- James P. Lewis, *Project Leadership*, McGraw-Hill, New York 2003.
- Jeffrey Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, tłum. Grzegorz Łuczkiwicz, MT Biznes, Warszawa 2005.
- McDonald's Expects to Beat Wall Street's Quarterly Target, „Wall Street Journal”, 14 lipca 2004.
- McDonald's Profit Up 25 Percent, „New York Times”, 22 lipca 2004.
- Strona internetowa firmy McDonald's, www.mcdonalds.com.
- Robert McNatt, *Who Says Wal-Mart Is Bad for Cities?*, „BusinessWeek”, 10 maja 2004, s. 77.
- Sebastian Moffett, *Canon Manufacturing Strategy Pays Off with Strong Earnings*, „Wal Street Journal”, 30 stycznia 2004, s. 1.
- National Association of Realtors, *Code of Ethics and Standards of Practice*, National Association of Realtors, Chicago, IL, Form No. 166 – 288 © 2004.
- National Association of Realtors, *Real Estate Versus Financial Wealth in Consumption*, John D. Benjamin, Peter Chinloy, G. Donald Jud. Raport opracowany dla REALTORS® National Center for Real Estate Research. Wykorzystano za zgodą. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej www.REALTOR.org/hcrer lub pod numerem telefonu 1-800-874-6500.
- National Association of Realtors, *Home Wealth Effect Survey*, National Association of REALTORS®, www.REALTOR.org/research. Wykorzystano za zgodą.
- National Association of Realtors, *The 2001 National Association of REALTORS® Profile of Residential Real Estate Brokerages*, © 2001, National Association of REALTORS®. Wykorzystano za

zgodą. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej www.REALTOR.org/research lub pod numerem telefonu 1-800-874-6500.

National Association of Realtors, The 2003 National Association of REALTORS® Profile of Real Estate Firms, © 2003, National Association of REALTORS®. Wykorzystano za zgodą. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej www.REALTOR.org/research lub pod numerem telefonu 1-800-874-6500.

Joseph Nocera, *A Piece of Action: How the Middle Class Joined the Money Class*, Simon & Schuster, New York 1994.

Strona internetowa firmy Nokia, www.nokia.com.

Christopher Palmeri, Nanette Bymes, *Is Japanese Style Taking Over the World?*, „BusinessWeek”, 26 lipca 2004.

Ginny Parker, Norihiko Shirouzu, *Toyota Pushes Up Its Global Targets for Sales Output*, „Wall Street Journal”, 21 lipca 2004.

Virginia Postrel, *The Paradox of Prosperity*, „New York Times”, 15 lipca 2004.

James Brian Quinn, *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Services Based Paradigm for Industry*, Free Press, New York 1992.

Strona internetowa firmy RE/MAX, www.remax.com.

Andy Reinhardt, *Is Nokia Really So Bad Of?*, „BusinessWeek”, 5 lipca 2004.

Laura Reis, Al Reis, *The 22 Immutable Laws of Branding: How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*, Harper-Collins, New York 2002.

John Rossant, *Stars of Europe*, BusinessWeek online, 7 czerwca 2004.

Jen Ryan, *Nokia Handset Portfolio to Improve after 3Q*: Piper Jaffray, „Wall Street Journal”, 26 lipca 2004.

Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.

Peter M. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. Helena Korolewska-Mróż, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

G. Bennet Stewart, III, *Champions of Profitable Growth*, „Harvard Business Review”, lipiec – sierpień 2004.

- Del J. Still, *High Impact Hiring: How to Interview and Select Outstanding Employees*, Management Development Systems, Waco 1997.
- Wayne Strider, *Powerful Project Leadership*, Management Concepts, Vienna 2002.
- Alex Taylor III, *Toyota's Secret Weapon*, „Fortune”, 9 sierpnia 2004.
- Heather Timmons, *Nokia Aims New Models at the Midprice Market*, „New York Times”, 15 czerwca 2004, s. W1.
- Strona internetowa firmy Toyota, www.toyota.com.
- Opracowane przez firmę Linkage i chronione prawem autorskim materiały poświęcone procesowi rekrutacji oraz selekcji pracowników.
- Michael Treacy, *Double-Digit Growth: How Great Companies Achieve It — No Matter What*, Penguin Group, New York 2003.
- 2003 Global Brands Scoreboard, „BusinessWeek”, www.businessweek.com.
- 2004 Global Brands Scoreboard, „BusinessWeek”, www.businessweek.com.
- The 2004 Global 500, Fortune.com, <http://www.fortune.com/fortune/global500/subs/europe.html>.
- 2004 Global Most Admired Companies, Fortune.com.
- U.S. Census Bureau, www.census.gov.
- U.S. Department of Commerce, www.commerce.gov.
- Rob Walker, *No Accounting for Mouthfeel*, „New York Times”, 21 stycznia 2001, cytat z Erica Schlossera za: *Kraina fast foodów. Ciemna strona amerykańskich szybkich dań*, tłum. Lech Niedzielski, Muza, Warszawa 2005.
- Strona internetowa Wal-Mart, www.walmart.com.
- Web Exclusive: *Masters of Organic Growth*, Fortune.com.
- David Welch, Ian Rowley, *How Honda Is Stalling in the U.S.*, „BusinessWeek”, 24 maja 2004.
- What Is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad – grudzień 1996.
- Alina Wheeler, *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, tłum. Jerzy P. Szyfter, PWN, Warszawa 2010.