

ADAM SORNEK | TOGA BEZ WROGA

PRAWNIKU,

WYLICZ

STAWKĘ!



spis treści

O AUTORZE, SŁÓW KILKA 14

WSTĘP. ZACZNIJMY OD... „DLACZEGO?” 17

KLUCZOWA RZECZ: ZAMIAR, CZYLI INTENCJA 19

TO BARDZO WAŻNY POCZĄTEK DROGI 28

DLA KOGO JEST TEN E-BOOK? 30

O PERFEKCJONIZMIE I BŁĘDACH 33

ROZDZIAŁ 1. POLICZ, ILE CI TRZEBA! 35

MECENASIE! ILE POTRZEBUJESZ? TAK SZCZERZE... 37

ILE, JAKO PRAWNICZKA, MOŻESZ ZAROBIĆ? 38

WYLICZ POTRZEBY, KOSZTY, MARŻĘ, ZYSK.. 41

POZYCJE KOSZTOWE (TWOJE WYDATKI PRYWATNE I FIRMOWE) 43

UWAŻAJ NA WEWNĘTRZNEGO KRYTYKA – SABOTAŻYSTĘ TWOICH ZMIAN 46

CZAS WYPEŁNIĆ TABELĘ W ARKUSZU (KALKULATORZE) 49

WYDATKI DOMOWE 49

WYDATKI FIRMOWE 54

WYLICZENIE STAWKI – POZOSTAŁE ZMIENNE 56

WYLICZENIE STAWKI – PRZYKŁADOWE ZMIENNE 60

CZAS PODSUMOWAĆ POTRZEBY I KOSZTY 64

STAWKA DOCELOWA - METODOLOGIA 68

TWOJA DOCELOWA STAWKA BAZOWA 74

JESZCZE URLOP! CZASEM ODPOCZYWASZ, PRAWDA? 75

STAWKA BAZOWA – PODSUMOWANIE 79

ROZDZIAŁ 2. KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI! 82

MINDSET, CZYLI O ROLI TWOJEGO OPROGRAMOWANIA 84

NIE ZASŁUGUJĘ NA TAKĄ STAWKĘ 88

KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI 96

KLIENT SIĘ NIE ZGODZI NA ROZLICZENIE GODZINOWE 100

NASZA KONKURENCJA TYLE NIE BIERZE! 102

TAKIE STAWKI, TO TYLKO W WARSZAWIE ALBO POZNANIU! 106

MAM MISJĘ! – NIE MOGĘ TYLE BRAĆ! 108

TO NIEMORALNE – TYLE ZARABIAĆ, W TAK LEKKI SPOSÓB! 110

PRZECIEŻ JA WIEM, ILE TO KOSZTUJE 111

NA POCZĄTKU TRZEBA BRAĆ WSZYSTKO! 113

NIE WYBIORĄ MNIE! NEGOCJUJĘ, TŁUMACZĘ SIĘ I OBNIŻAM CENĘ! 116

ZEJDĘ ZE STAWKI, BY POZYSKAĆ TEGO KLIENTA NA STAŁE 119

KLIENT MA BUDŻET, A JA MUSZĘ SIĘ W NIM ZMIEŚCIĆ 122

ZA NAUKĘ PŁACĘ SAMA I NIE WLICZAM JEJ W CZAS ZLECENIA 130

APLIKANT NIE MOŻE MIEĆ TEJ SAMEJ STAWKI CO JA 136

... ALE JA MAM W KANCELARII RYCZAŁTY, PO CO MI JAKAŚ STAWKA BAZOWA, CENA GODZINY I TAKIE TAM? 140

JAK PRACOWAĆ Z TYMI WSZYSTKIMI PRZEKONANIAMI? 142

ROZDZIAŁ 3. JAK WYLICZYĆ MARŻĘ? 152

PRYZNAJ SIĘ! CHODZI CI RÓWNIEŻ O HAJSI! 154

BOLESNA PRAWDA 156

MARŻA – MOJA PERSPEKTYWA 156

MARŻA – PO CO? 162

MARŻA – NA CO? 163

MARŻA – ZA CO? 164

TWOJE UNIKATOWE ZASOBY UKRYTE W MARŻY 172

WARTOŚĆ KLIENTA (WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI) 181

WYLICZENIE MARŻY – UWAGI OGÓLNE O MARŻY, ZYSKU I MYŚLENIU NIESZABLONOWYM 181

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT I 186

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT II (WYCENA ZASOBÓW) 186

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT III 188

WYLICZENIE MARŻY – TWOJA OSTATECZNA DECYZJA 190

WYLICZENIE MARŻY – INNE DROGI 191

ROZDZIAŁ 4. USTAL DROGĘ DOTARCIA DO SWOJEJ STAWKI! 195

BOGATY PIEKARZ Z JÓZEFOWA 197

UPIERAM SIĘ! KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI 199

STAWKA TO CEL, A DROGI DO CELU SĄ RÓŻNE! 200

PUBLIKACJE CYFROWE 200

SZKOLENIA I WARSZTATY 202

SPRAWY RYCZAŁTOWE, NA WYSOKIEJ, LECZ UKRYTEJ STAWCE 204
WYCENA OPARTA NA KORZYŚCI KLIENTA 205
USŁUGA ZOPTYMALIZOWANA 206
SUCCESS FEE 208
TWOJA OFERTA TWORZY TWÓJ BALANS 210
BIEDNI DLA BIEDNYCH? BOGACI DLA BOGATYCH? 212
ROBIN HOOD 218
SPRZEDAŻ AKTYWNA CZY PASYWNA? NA ŻYWO, CZY W STUDIU? 223
OSOBA DECYZYJNA 226
GDZIE JEST OSOBA DECYZYJNA? 228
CZEGO OSOBA DECYZYJNA POTRZEBUJE I CZY TY TO MASZ? 229
SPRZEDAWANIE DOTYCHCZASOWYM KLIENTOM 230

ROZDZIAŁ 5. SPECJALIZACJA, AUTENTYCZNOŚĆ, PASJA I FLOW 233

KASA I KOKA UZALEŻNIAJĄ TAK SAMO! I MOGĄ ZABIJAĆ! 235
SENS, TALENT I RADOŚĆ W PRACY PRAWNIKA 241
FLOW, CZYLI STAN PRZEPEŁYWU 244
PASJA 247
AUTENTYCZNOŚĆ 249

ROZDZIAŁ 6 KONTROLA, KTÓRA CZYNI CIĘ CHOMIKIEM 251

NIE OGARNIESZ WSZYSTKIEGO 253
ZAUFANIE 255
DELEGOWANIE 258
KONTROLA VS. UWAŻNOŚĆ 259
NIEWOLA KONTROLI – O CHOMIKACH W KOŁOWROTKU 260
ODDAJ CESARZOWI CO CESARSKIE! 261
BÓLE POCZĄTKUJĄCYCH, ED SHEERAN I JEGO LOOPER! 262

ROZDZIAŁ 7. BŁĘDY, KTÓRE ZABIJAJĄ TWÓJ BIZNES 264

DOBRA CIOCIA I DOBRY WUJEK ZAWSZE CI JASIU POMOŻE 266
RODZINA I PRZYJACIELE – IDEALNY PROFIL KLIENTA! 267
MISJA „WYKRWAWIĆ SIĘ” 269
WIARA PRAWNIKA W WIELKIEGO ARYTMETYKA 271
NIE WIEM ILE TO KOSZTUJE, DLATEGO CHĘTNIE TO WYCENIĘ 277

TEN PAN TYLKO „SIĘ WYDAJE” BYĆ NIEMIŁY 278
GRANICE? CHYBA W GÖRLITZ! 279
DRYŃ, DRYŃ – MECENASIE, MAM MAŁE NIEWINNE PYTANKO! 281
WOJNA CENOWA BLISKO JASNEJ GÓRY 283
UMOWA? TO NIEDORZECZNE! PRZECIEŻ JESTEM PRAWNIKIEM... 284
ADWOKAT PO SPRAWIE, A PRO FORMA PO ZABAWIE 285
JESTEM NAPRAWDĘ BOGATA – SFINANSUJĘ WSZYSTKO! 286
VAT? VAT TO JA MAM NA WACIKI! 290
WALORYZACJA? INFLACJA? – GŁUPIA BIUROKRACJA 291
STRZEL MI PARAFKĘ, A SOBIE GOLA! 292
PODSUMOWANIE, CZYLI DARMOWE OBIADY W KANCELARII 294

ROZDZIAŁ 8 OD RYCZAŁTU DO WYCENY OPARTEJ NA WARTOŚCI 296

NIE UCZ TRAWY JAK MA ROSNAĆ – PODĄŻAJ ZA SWOIM PROCESEM 298
RYCZAŁT Z CZAPY 301
STAWKA GODZINOWA, ANALITYKA I SZKLANY SUFIT 303
MODELE MIESZANE, HYBRYDY, MIXPLUSY 308
RYCZAŁTY DOBRZE WYCENIONE 311
WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI 313
NIE ZAWSZE JEST TAK SAMO 314
CECHY OSOBOWOŚCI MAJĄ ZNACZENIE W WYCENIE! 316

ROZDZIAŁ 9 PRZYKŁADOWE MODELE WYCENY 321

TESTOWANIE DAJE NAJLEPSZE WYNIKI! 323
RYCZAŁT JEDNORAZOWY 324
RYCZAŁT Z LIMITEM GODZIN ORAZ STAWKA ZA PRZEKROCZENIE 325
OPŁATA WSTĘPNA (POCZĄTKOWA) 326
RYCZAŁT ZA SPRAWY, ROZPRAWY, DOKUMENTY, SPOTKANIA 327
WYNAGRODZENIE ZA GODZINĘ I RYCZAŁT ZA STAWIENICTWO 327
GODZINÓWKA ZA SPRAWĘ, ROZPRAWĘ, DOKUMENT, SPOTKANIE 328
GODZINÓWKA Z LIMITEM GODZIN LUB LIMITEM KWOTOWYM (TZW. FEE CAP) 329
STAWKA GODZINOWA WG KATEGORII 330
KOSZTY ZASTĘPSTWA PROCESOWEGO 330
SUCCESS FEE 331
MIKSY (TZW. BLENDED RATES) 331

ROZDZIAŁ 10 LICZ NIE TYLKO PIENIĄDZE 334

ESSENTIALIA NEGOTII – WARTOŚĆ CZY CZAS? 336

NIE BĄDŹ JAK WIELKI ARYTMETYK! LICZ! 338

CO LICZYĆ? 340

ROZDZIAŁ 11 WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI 351

„MARGIN CALL” 352

PERSPEKTYWA KLIENTA I KONTEKST WYCENY 357

WARTOŚĆ EMOCJONALNA, SENTYMENTALNA 360

O NIE! TO PATRZENIE NA TO, JAKĄ FURĄ ZAJECHAŁ KLIENT! 362

NIEKTÓRE ZAŁOŻENIA WYCENY OPARTEJ NA WARTOŚCI 364

TO DOPIERO POCZĄTEK EDUKACJI I JEST DOSKONAŁA KSIĄŻKA! 368

MAGIA, VOODOO, BINGO I CENA BAZOWA 370

ROZDZIAŁ 12 DOBRY KONTRAKT I RELACJA Z KLIENTEM 373

DOBRA RELACJA MA WIĘKSZE SZANSE NA DOBRE DOCHODY 375

TRUDNY KLIENT 378

DOROSŁY – RODZIC – DZIECKO 383

KONTRAKT Z KLIENTEM - ĆWICZENIE 385

ROZDZIAŁ 13 TRUDNA ROZMOWA Z KLIENTEM 395

OD SAMEGO LICZENIA, JESZCZE NIKT NIE STAŁ SIĘ BOGATSZY 397

MOI DOTYCHCZASOWI KLIENTY, W ŻYCIU SIĘ NIE ZGODZĄ! 399

PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY 400

OPÓR I LĘK 400

FAKTY, CZYLI RZECZYWISTOŚĆ 404

NIE CHCĘ SIĘ TŁUMACZYĆ, CHCĘ PODWYŻKI 407

KLIENT MI ODMÓWIŁ - AUA! 408

ROZDZIAŁ 14 PRAWNIK DOBRZE ZDEFINIOWANY 411

DOBRE WYBORY, SĄ DOBRE! 413

USTAL CEL I EFEKT 419

ŚRODOWISKO 420

ZACHOWANIA 423

UMIEJĘTNOŚCI 425

PRZEKONANIA 426

WARTOŚCI 426

TOŻSAMOŚĆ 427

MISJA 428

WIZJA 428

PODSUMOWANIE 429

ROZDZIAŁ 15 WYLICZENIA ZAAWANSOWANE 431

TWÓJ BIZNES JEST POLICZALNY – POLICZ GO! 433

RZECZY DO POLICZENIA W (PRAWIE) KAŻDEJ KANCELARII 434

ROZDZIAŁ 16 PODSUMOWANIE... STAWKA, KTÓRA UZDROWI RYNEK! 443

UMIESZ LICZYĆ? LICZ NA SIEBIE! WALCZ O SWOJE I EGZEKWUJ! 445

WARTOŚCI RYNKOWE I RYNEK 449

TO KONIEC! CO MOGĘ DLA CIEBIE JESZCZE ZROBIĆ? 449

CZY MOGĘ CIĘ O COŚ PROSIĆ? 452

PODZIĘKOWANIA 450

**Nazywaj rzeczy po imieniu, a zmienią się
w okamgnieniu.**

Adam Nowak (zespół Raz Dwa Trzy)

ADAM SORNEK | TOGA BEZ WROGA

PRAWNIKU,

WYLICZ

STAWKE!

**Ta sama wiara, która ci pozwoliła uwierzyć,
że możesz skończyć prawo, ta sama wiara, która
była ci potrzebna, by uzyskać uprawnienia
zawodowe, jest ci dziś potrzebna, by godziwie
zarabiać. Kolejny raz, potrzebujesz tak samo
mocno - i często wbrew temu, co mówią wszyscy
wokoło - uwierzyć, że możesz... Że dasz radę!
Że stać cię na więcej! I że na pewno są tacy,
których stać na ciebie i twoje, dobrze wycenione,
usługi!**



o autorze słów kilka

Możemy przejść „na Ty”?

Na dobry - mam nadzieję - początek, opowiem ci coś o sobie. Jeśli mnie nie znasz, być może chcesz wiedzieć, kto jest autorem publikacji, którą właśnie czytasz. Czyli... „kim jestem?”. To ważne, ponieważ najprawdopodobniej, potrzebujesz jakichkolwiek danych, by mi - przynajmniej na początek - odrobinę zaufać i rozważyć wzięcie pod uwagę tego, co napisałem na kartach tej cyfrowej publikacji.

Najpierw ukończyłem technikum mechaniczne. Tak chciała rodzina - żebym miał zawód, gdyż nie było ani jasne, ani pewne, czy będę na tyle bystry, by dostać się na jakiegokolwiek studia. Jak się szybko okazało, perspektywa polibudy i pracy w firmie produkującej detale, dla przemysłu samochodowego, nie były dla mnie. Zdecydowałem się na studia. Wybrałem ambitnie - dzienne prawo.

Potrzebowałem przetrwać. Potrzebowałem kasy na życie. Studia dawały mi możliwość zachowania renty rodzinnej, po nieżyjących rodzicach. Nikt nie wieszczył mi – na dłuższą metę – sukcesu. Chłopak, z robotniczo-chłopskiej rodziny, po technikum mechanicznym, w 1997 r. zamarzył, by zostać prawnikiem. Pewnie się nie dziwisz, że entuzjastów tego pomysłu, nie było zbyt wielu... Polska lat dziewięćdziesiątych, to nie był amerykański sen.

Powiedz mi, że coś jest niemożliwe, szybko dam ci dowody na to, jak bardzo się mylisz... W sumie, też o tym, jest ta publikacja. O sięganiu po niemożliwe, o pieniądzach większych, niż te, które zapewniają „tylko” przetrwanie. Skończyłem prawo, później aplikację adwokacką. Pracowałem, jako prawnik, niespełna 18 lat. Nieomal dekadę z tego okresu, pracowałem jako adwokat. Byłem dobrym prawnikiem i uważam, że dość dobrze zarabiałem. Przechodziłem różne etapy – od kancelarii jednoosobowej i wspólnoty biurowej, przez spółkę partnerską i komandytową, aż do celowej spółki z o.o., której zadaniem było „sprzedać” oprogramowanie dla biznesu. Ten ostatni projekt, z różnych względów, spalił na panewce i doprowadził, jako jeden z wielu czynników, do zakończenia przeze mnie działalności prawniczej. Zanim to się stało, zasuwalem bez opamiętania. I – w moim subiektywnym odczuciu – dostawałem za to zasuwanie, godziwy pieniądz. Dla mnie, prostego chłopaka, z jeszcze prostszej rodziny, który w trudnych okresach życia, musiał sobie radzić bez wsparcia „starych”, to były naprawdę fajne pieniądze. Zresztą fajne pieniądze, to rzecz tak samo względna, jak piękna kobieta, przystojny mężczyzna, szybki samochód albo wygodna sofa. Dla każdego, będzie to coś innego.

Zasadniczy problem – w moim przypadku – nie polegał na braku umiejętności zarabiania, a na tym, że niewiele widziałem poza pracą, w której mnóstwo się nauczyłem. Aż wreszcie, na skutek takiego podejścia, wypaliłem się. Wspólniczka, zapewne chcąc mnie wesprzeć, podarowała mi książkę – dość poczytne go wówczas, w branży rozwojowej – Macieja Bennewicza, pt. „Coaching, czyli restauracja osobowości”. Kilka lat później, autor tej książki, stał się moim mento-

rem, nauczycielem, mistrzem i przyjacielem. Aż wreszcie nadszedł czas kolejnego rozstania... Zostałem zaproszony do samodzielności, dojrzałości, absolutnej dorosłości i podążania własną drogą. To, był dla mnie, czas pełnego wzięcia odpowiedzialności, za całe swoje życie. Bez jakichkolwiek wyjątków...

Dzięki tym perypetiom, odkryłem na nowo, swoją pasję i miłość – psychologię człowieka. Dziś łączę dwa światy – prawo (tzw. biznes prawniczy), z psychologią i głęboką pracą z drugim człowiekiem. Tak powstał projekt „Toga bez wroga”, który prowadzę w fundacji Alchemia Zmiany. W tzw. międzyczasie, równolegle, rozpoczęła się moja przygoda z podcastem „Toga bez wroga”, który być może, już znasz. Jeśli nie, szczerze zachęcam cię, do posłuchania tego, co mam tam do przekazania. Na pewno znajdziesz tam, coś dla siebie.

Jestem wpisany na listę adwokatów niewykonujących zawodu, w Okręgowej Radzie Adwokackiej w Warszawie.

W ramach projektu „Toga bez wroga” prowadzę:

- grupowy program edukacyjno-rozwojowy "Prawnik od nowa", gdzie w grupie do 15 osób, *online*, na platformie Zoom, pracujemy nad zmianą twojej prawniczej rzeczywistości, z wykorzystaniem mojego doświadczenia prawniczego, psychologicznego, sprawdzonych, profesjonalnych i uznanych na całym świecie narzędzi, mentoringowych i coachingowych:
<https://prawnikodnowa.pl>
- pracę indywidualną „1 na 1” w programie edukacyjno-rozwojowym "Prawnik dobrze zdefiniowany": <https://togabezwroga.pl/program>
- superwizję prawniczą, czyli bieżące, doraźne wsparcie edukacyjne w pracy zawodowej: <https://togabezwroga.pl/superwizja>
- warsztat z wyliczenia stawki:
<https://togabezwroga.pl/sklep/wylicz-stawke>

WSTĘP

zaczniemy od...
„dlaczego?”

...o czym jest ten e-book, dla kogo go napisałem
oraz jaka jest moja motywacja?

Najbardziej niedorzeczną rzeczą, jaką można zrobić, to podjąć się próby przekonania prawników - powszechnie przecież uważanych, za świetnie zarabiających - do tego, żeby zaczęli się cenić. Rzecz to do tego stopnia absurdalna, że żaden samorząd, przez dziesięciolecia, nie podjął się tego wysiłku. Jak się okazuje, rzeczy z pozoru głupie, mogą być najbardziej potrzebne. Zwłaszcza, gdy nie chodzi, ani o boga, ani o honor, ani o ojczyznę... a wyłącznie o rzeczy tak trywialne i przyziemne, jak poczucie wartości, godność i matematyka!

ta publikacja powstała, by cię wesprzeć

KLUCZOWA RZECZ: ZAMIAR, CZYLI INTENCJA

Mam dobre i szczerze intencje. Proszę cię o to samo, chyba dlatego, że zdaję sobie sprawę z faktu, jak my, prawnicy, potrafimy być bardzo „na nie”. Zależy mi na tym, abyś odkryła, odkrył, sposób na zarobienie godziwej kasy. Jako prawniczka. Jako prawnik. Każdego miesiąca. Tego lepszego i tego gorszego. Po co? *Why?* Gdyż wiem, że pieniądze, tytuły i sukcesy, to nie wszystko, zaś moment, w którym odkrywa się tę prawdę, bywa transformujący i sprawia, że stosunek do życia, staje się dużo zdrowszy, lepszy, lekki... Jednak, aby do tego miejsca dojść, z reguły – i co do zasady – trzeba najpierw nauczyć się dobrze zarabiać i... dobrze zarobić. Zadbać o byt i przetrwanie. A gdy się już odpowiednio dużo zarobi, można odkrywać inne pokłady życia i egzystencji – te, które prowadzą do samorealizacji, satysfakcji, spełnienia, podążania za swoimi wartościami, realizacji misji, życia z wizją. Tym wszystkim się zajmuję. To wszystko jest ważnym elementem mojej codzienności. Oczywiście, to nie jest tak, że dobre zarobki cokolwiek warunkują. Można być spełnionym i szczęśliwym człowiekiem, żyjąc z dnia na dzień, albo zarabiając dość przeciętnie. Jednak w naszej branży ci, którzy sobie nie radzą i nie odczuwają szczęścia, ci, którzy czują się najbardziej przygniecenii codziennością, to w mojej subiektywnej obserwacji osoby, które z pieniędzmi, mają największą trudność. Takie mam doświadczenie na podstawie licznych sesji „1 na 1” oraz pracy w programie „Prawnik od nowa”. Z czymkolwiek do mnie nie przychodzicie, w pewnym momencie, wszystkie drogi prowadzą do Rzymu, czyli do pieniędzy – stawki, sposobu jej wyliczenia, wyceny i zdrowej, czyli równoważnej relacji z klientem. Pod spodem, jest temat o wiele ważniejszy i grubszy, o tym jednak będzie później.

poprawię z przyjemnością, przy kolejnej edycji, kolejnym wydaniu lub rewizji tej publikacji. Z góry dzięki za zrozumienie i wsparcie.

¹ Od tego miejsca, celowo, w całym e-booku, będę posługiwać się na zmianę formą żeńską i męską, aby każda osoba, która jest czytelniczką lub czytelnikiem tej publikacji, nie czuła się pominięta lub wyróżniona. Nie widzę powodu, by pisać tylko do kobiet, ani powodu, by adresatami publikacji, byli tylko mężczyźni.

² Joanna Lubecka, „Wycena usług prawnych”, Lubecka.law 2022. Wydanie elektroniczne, można nabyć, pod adresem: <https://lubecka.law/produkt/wycena-uslug-prawnych/>. W tym miejscu pragnę wyjaśnić, że jakiegokolwiek rekomendacja w niniejszej publikacji, jakiegokolwiek osoby, produktu, usługi lub wydawnictwa, nie ma charakteru komercyjnego, współpracy gospodarczej lub innego rodzaju wymiany. Wszystkie polecenia są wynikiem przekonania autora, o rzetelności i użyteczności, polecanych osób, ich dzieł lub usług. To ostrzeżenie będzie ponawiane, aby rozwiązać wszelkie wątpliwości.

³ Warto zajrzeć do e-booka Anety pt. „Być prawnikiem. Jak pracować nad sprawą”, Treesk 2023, który to tytuł szczerze polecam. Publikację znajdziesz pod adresem: <https://sklep.treesk.pl>

⁴ Pięknie o tym mówi Dorian Duda, adwokat, gość 22. odcinka podcastu „Toga bez wroga” pt. „Sukces na początku drogi”. Podcast Toga bez wroga znajdziesz w Spotify, Apple Podcasts oraz na YouTube. W dalszej części e-booka, w przypisach, będę podawać linki do Spotify. Wspomniany odcinek możesz odsłuchać pod adresem: <https://open.spotify.com/episode/3pFpbO97WZ8royzxdtabyP>



ROZDZIAŁ 1

policz, ile ci trzeba!

...sprawdź, czy czasem nie biegniesz za króliczkiem,
którego nie da się złapać.

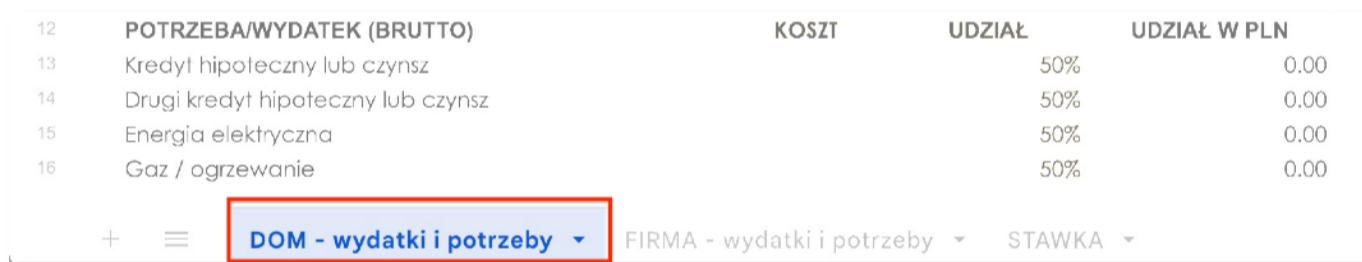
**Kancelaria nie ma innych pieniędzy,
niż pieniądze swoich klientów!
Prawniczka, czy prawnik w kancelarii,
również nie ma innych pieniędzy,
niż pieniądze swoich klientów.
Co do zasady...**

CZAS WYPEŁNIĆ TABELĘ W ARKUSZU (KALKULATORZE)

Przeprowadzę cię krok, po kroku, przez wypełnienie arkusza. Dobrze będzie, gdy na jednym ekranie np. tablecie, będziesz czytać e-booka, a na drugim np. komputerze, wypełniać arkusz. Wyjaśnienia do arkusza mogą być dla ciebie oczywiste. Wyszedłem jednak z założenia, że są osoby, które na co dzień, nie operują na arkuszach kalkulacyjnych i potrzebują właśnie takiego poprowadzenia, niejako „za rączkę”. Pamiętam czasy, gdy nienawidziłem Excela i dziwiłem się wszystkim, którzy wysłali do moich klientów, przygotowane w nim dokumenty prawne, takie jak cenniki, czy warunki handlowe.

WYDATKI DOMOWE

1. Zaczynij wypełnianie arkusza, od zakładki: „DOM – wydatki i potrzeby”. Wybierzesz ją na dole okna, choć powinna być domyślnie zaznaczona, czyli aktywna⁵.



	POTRZEBA/WYDATEK (BRUTTO)	KOSZT	UDZIAŁ	UDZIAŁ W PLN
12				
13	Kredyt hipoteczny lub czynsz		50%	0.00
14	Drugi kredyt hipoteczny lub czynsz		50%	0.00
15	Energia elektryczna		50%	0.00
16	Gaz / ogrzewanie		50%	0.00

Navigation bar: + ☰ **DOM - wydatki i potrzeby** ▾ FIRMA - wydatki i potrzeby ▾ STAWKA ▾

2. W tej zakładce, w arkuszu, policzysz swoje wydatki prywatne. Te, które ponosisz co miesiąc, jak i te, które ponosisz rzadziej, niż raz w miesiącu. Są one potrzebne do wyliczenia stawki, ponieważ pokrywasz je z tego, co przynoszą do kancelarii twoi klienci. Raz jeszcze. Wychodzę z oczywistego założenia, że kancelaria nie ma innych pieniędzy, niż pieniądze swoich klientów, a prawniczka, czy prawnik, na swoje potrzeby prywatne, również nie ma innych pieniędzy, niż pieniądze swoich klientów. Oczywiście, jest tak, co do zasady. Można mieć przecież spadek, wygrać na loterii itd. Zakładam

jednak również, że kancelaria jest po to, by pokrywać twoje potrzeby, fantazje, marzenia i zachcianki, w życiu prywatnym. To biznes. Ma zarabiać na ciebie i dla ciebie. Nie po to prowadzimy biznes, by pokrywać wydatki ze spadku lub nagrody.

3. Wydatki prywatne, pokrywasz jako konsument, dlatego wpisz proszę, we wszystkich właściwych rubrykach kosztowych, kwotę brutto.
4. Wypełnij proszę w arkuszu tylko **żółte** pola. Ta zasada dotyczy całej pracy z arkuszem.
5. Na początek proszę podaj, w ilu procentach partycypujesz w kosztach prywatnych – utrzymania domu itd.? Przykładowo wpisz 50, jeśli w połowie. Ta wartość, zostanie przeniesiona, do dalszej części arkusza, jednak będziesz mogła ją skorygować, w kolumnie „UDZIAŁ”, w przypadku tych wydatków, które ponosisz samodzielnie. Takim wydatkiem może być fryzjer, pralnia, stomatolog etc. Domyślnie, dla typowego polskiego budżetu domowego, przyjąłem 50% udziału w kosztach domu. Może to być 100%, gdy jesteś jedyną osobą utrzymującą dom albo żyjesz jako singiel. Może być 70%. Wpisz tak, jak rzeczywiście jest.

W ilu procentach % partycypujesz w kosztach prywatnych (utrzymania domu itd.)? Np. wpisz 50 jeśli w połowie. Ta wartość zostanie przeniesiona do arkusza poniżej, jednak możesz ją skorygować w kolumnie "UDZIAŁ" w przypadku wydatków, które ponosisz samodzielnie np. fryzjer, pralnia, stomatolog etc.

50.00%

6. Następnie wypełnij lewą tabelę zakładki „DOM – wydatki i potrzeby”, która dotyczy wydatków domowych, miesięcznych, w kwotach brutto. Widzisz ją, na poniższym obrazku. W poszczególnych kolumnach wymieniłem typowe, ponoszone co miesiąc, koszty domowe, a na samym dole tabeli, pozostawi-

tem miejsce, na twoje specyficzne wydatki comiesięczne, które nie pojawiły się w moich przewidywaniach. Wprowadź właściwe wartości tj. kwotę miesięcznego wydatku, który ponosisz lub ponosicie łącznie w gospodarstwie domowym. Wpisz 100% takiego wydatku, całość kosztu – twój udział, przeliczy się automatycznie. W niektórych przypadkach, jak np. ogrzewanie, wprowadź średni miesięczny wydatek, biorąc pod uwagę kwotę całorocznych wydatków. Poza sezonem grzewczym płacisz dużo mniej, niż w sezonie, dlatego warto ustalić, średni miesięczny koszt i taki wpisać do kalkulatora. Proszę, nie przywiązuj się, do wprowadzonych przeze mnie danych, są czysto przykładowe.

	WYDATEK MIESIĘCZNIE	TWÓJ UDZIAŁ W %	TWÓJ UDZIAŁ W PLN MIESIĘCZNIE
Wypełnij tylko ŻÓLTE pola			
Wydatki domowe miesięczne (BRUTTO) - wpisz w kolumnie KOSZT kwotę wydatku w całości (BRUTTO) - Twój udział wyliczy się automatycznie. Dla poszczególnych pozycji możesz go skorygować w kolumnie "Twój udział w %". ! Jeśli dany wydatek ponosisz rzadziej, wpisz go tabeli po prawej !			
POTRZEBA/WYDATEK (BRUTTO)	KOSZT	UDZIAŁ	UDZIAŁ W PLN
Kredyt hipoteczny lub czynsz	2,600.00	50%	1,300.00
Drugi kredyt hipoteczny lub czynsz	0.00	50%	0.00
Energia elektryczna	180.00	50%	90.00
Gaz / ogrzewanie	300.00	50%	150.00
Woda i ścieki	100.00	50%	50.00
Wywóz odpadów	40.00	50%	20.00
Telefon nr 1 - prywatny (firmowy wpiszesz w firmie)	0.00	50%	0.00
Telefon nr 2 - prywatny (firmowy wpiszesz w firmie)	0.00	50%	0.00
Kablówka + usługi cyfrowe (Netflix, Spotify etc.)	150.00	50%	75.00
Internet	99.00	50%	49.50
Meble, AGD, wyposażenie - bieżące	200.00	50%	100.00
Konserwacje, naprawy, remonty - bieżące	150.00	50%	75.00
Opłaty związane z autem prywatne	0.00	50%	0.00
Paliwo prywatne	400.00	50%	200.00
Samochód - naprawy, remonty, przeglądy drobne	0.00	50%	0.00
Parkingi prywatne	0.00	50%	0.00
Transport publiczny	30.00	50%	15.00
Sprzątanie auta prywatnego	30.00	50%	15.00

7. Dla poszczególnych pozycji, możesz skorygować swój udział, w danym wydatku. Zrobisz to w kolumnie "UDZIAŁ". Korekta może być potrzebna, gdy przykładowo większość wydatków w budżecie, pokrywasz z innymi osoba-

ROZDZIAŁ 2

klient mi tyle nie zapłaci!

...o tym, że rzeczywistość jest w gruncie rzeczy taka, jaka wierzysz, że jest, czyli o twoich przekonaniach!

Ludzie, którzy uważają, że rynek jest trudny, pracują na trudnym rynku.

Ludzie, którzy uważają, że trzeba się naharować, by godziwie zarobić, ciągle harują.

Luzacy, którzy twierdzą, że kasa leży na ulicy i wystarczy się po nią schylić, ciągle spotykają okazje do zarabiania i budowania trwałych zasobów majątkowych. Dla tych, którzy uważają, że świat jest zły, jest on faktycznie zły. A dla tych, którzy uważają go za dobry, jest dobry. Twoja rzeczywistość, jest dokładnie taka, jaka wierzysz, że jest...

w głowie się nie mieści

MINDSET, CZYLI O ROLI TWOJEGO OPROGRAMOWANIA

Żyjemy w dość ciekawych czasach, w których mamy, olbrzymi dostęp do wiedzy. Nie jest zadaniem tej publikacji, przekazywać szczegółową wiedzę na temat tego, jak działa nasz mózg, połączenia neuronalne, wzorce myślenia i działania. Możesz o tym wszystkim przeczytać, w licznych publikacjach dostępnych na rynku. Jest też mnóstwo podcastów – krajowych i zagranicznych – które dokładnie opowiadają o tym, jak działają nasze wzorce i potrzeba zachowania *status quo*, czyli strefy komfortu.

W wielkim skrócie! Uwielbiamy robić, to co zawsze i tak jak zawsze. To kosztuje najmniej energii, najmniej wysiłku, nawet, gdy nie prowadzi nas do oczekiwanych rezultatów. Łatwiej nam zrobić to co zawsze i tak jak zawsze, wyznaczyć sobie ten sam cel, osiągnąć tą samą metodą działania, niż wyrwać się z wzorca, pójść gdzieś indziej, zrobić coś inaczej.

W tym rozdziale, chcę przedstawić ci, kilka przykładowych wzorców myślenia i działania, które sprawiają, że znaczna część moich klientów – przynajmniej na początku współpracy – jest w czarnej d... dziurze. Większość tych przekonań jest nieprawdziwych, bierze się z powtarzania zbiorowych przekonań całego środowiska, a nawet zbiorowych przekonań narodowych, które są powtarzane od lat, bez jakiegokolwiek (auto)refleksji, próby podważenia ich i sprawdzenia, czy są, aby na pewno, prawdziwe.

Przekonania, czyli nasz sposób myślenia, tworzą naszą rzeczywistość. Gdyż rzeczywistość jest taka, jaka wierzysz, że jest. Brzmi trochę, jak jakaś tania ezoteryka – prawda? Nic bardziej błędnego i spróbuję ci to udowodnić, na prostych przykładach.

²⁶ Za tymi poleceniami nie stoi żaden interes ekonomiczny fundacji, czy mój jako autora tej publikacji, a wyłącznie przeświadczenie, że zarówno Jakub, jak i Maciej, w sposób solidny wspierają polski rynek prawny w jego rozwoju. I niewątpliwie znajdują się na pewnych obszarach biznesowych, w których mi brak wiedzy, doświadczenia lub chęci pracy z prawnikami. Jakuba i Macieja znajdziesz na LinkedIn, a jeśli to sprawi ci trudność, daj mi znać.

²⁷ Zdaję sobie sprawę, że upraszczam i wyśmiewam ten system. Gdy na stronie internetowej widzę, że „szef wszystkich szefów” chce 500 euro, a za pracę juniora zapłacę tylko 50 euro, to wybór dla mnie jest prosty i oczywisty. W końcu, po coś te ceny na stronie się pojawiły... moim zdaniem sugerują możliwość wyboru. A skoro tak, to chcę z niego skorzystać. A kancelaria niech się martwi...

²⁸ To tylko przenośnia – wyjaśniam, na wypadek głosów krytycznych ekspertów na rynku dużych transakcji gospodarczych.

²⁹ A. Ellis, „Terapia racjonalno-emotywna. Podręcznik”, Sensus 2011; „Terapia krótkoterminowa lepiej, głębiej, dalej”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 1998; „Głębokie uzdrawianie emocji”, Zielona Sowa 2008. Metody tej nauczył mnie Maciej Bennewicz, który dokładnie opisuje ją w swoim podręczniku: M. Bennewicz, „Coaching i Mentoring w praktyce. Podejście kognitywistyczne”, Coach&Couch Autobus i Kanapa 2017.

³⁰ M. Bennewicz, „Coaching i Mentoring...”, s. 552

³¹ Model „The Work” Byron Katie, w języku polskim, znajdziesz na stronie: <https://thework.com/sites/polski/> gdzie do pobrania są darmowe materiały. Znajdziesz je w prawym panelu strony.



ROZDZIAŁ 3

jak wyliczyć marzę?

...o budulcu twojej przyszłości i przekroczeniu modelu,
w którym żyjesz, z dnia na dzień.

Jeśli nie wiesz, ile jest warte to, co robisz, znajdź kogoś, kto wie i może cię tego nauczyć. A jeśli nie chcesz się uczyć, znajdź go, żeby cię zatrudnił. Skoro nie chcesz skorzystać ze swojego potencjału, to niech skorzysta z niego ktoś, kto go widzi. Co wybierasz?

BOLESNA PRAWDA

Jestem zdania, że ci, którzy się źle wyceniają, są zatrudniani przez tych, którzy wiedzą, jak się wycenić i wiedzą, ile dana praca, jest warta. W uproszczeniu, świat dzieli się na tych, którzy są źle wycenieni i tych, którzy zatrudniają źle wycenionych, a przez to zarabiają na właściwym oszacowaniu pracy tych pierwszych. Jest też, pomiędzy skrajnościami, złoty środek. W moim odczuciu, jest on bardzo wąski. Są tam osoby, zatrudnione przez innych i dobrze wycenione. Tutaj lokują się partnerzy – szefowie dużych działów, w dużych kancelariach, których możesz obserwować – z zazdrością lub podziwem – na LinkedIn. W moim odczuciu, to dość wąskie i nieliczne grono. Gro rynku zatrudnienia, nie tylko w usługach prawnych, to ci, którzy się źle wycenili i ci którzy zatrudniają tych pierwszych, gdyż wiedzą, jak ich wycenić przed klientem docelowym. Jest jeszcze jedna kategoria – ci, którzy się źle wyceniają, nie wiedzą o tym i przez to sprzedają za bezcen swoje usługi. Takie osoby mają – jak się zdaje – dwa wyjścia. Mogą zacząć się cenić i temu służy ta publikacja. Mogą też u kogoś się zatrudnić – kogoś, kto potrafi liczyć i zna wartość ich usługi. Niedocenianie siebie bez autorefleksji, prowadzi do frustracji. Pracujesz, wkładasz serce, klienci są zadowoleni, masz sukcesy, jednak kasa się nie zgadza. Naprawdę, w takiej sytuacji, zamiast się męczyć na swoim, lepiej pójść pracować do kogoś i pozbyć się ogromu ciężaru związanego z prowadzeniem własnego biznesu. Alternatywnie, można wziąć się do poważnej wyceny siebie, obliczenia kosztów życia, kosztów firmy i wyliczenia marży.

MARŻA – MOJA PERSPEKTYWA

W moim spojrzeniu na temat wyliczenia stawki bazowej, marżą jest to, co ma ci zostać po pokryciu wszystkich kosztów. Prywatnych i firmowych, comiesięcznych i tych, które pokrywasz rzadziej, niż co miesiąc albo na które zarabiasz dłużej, niż jeden miesiąc. Pewnie paru ekspertów, właśnie łapie się za głowę⁵. Odłóżmy, na chwilę, całą tę ekonomię. O co ci chodzi w kancelarii? Po co to ro-

ROZDZIAŁ 4

ustal drogę dotarcia do swojej stawki!

...o tym, że jesteś w stanie zapłacić więcej za dobry,
rzemieślniczy chleb!

Stan się jak dobry piekarz, który piecze pyszny, zdrowy chleb, wg tradycyjnej receptury. Szukaj tych, którzy są gotowi zapłacić więcej, za twoją usługę, która na poziomie jakości jest taka, jak ten chleb! I daj się takim klientom znaleźć. Jednak nigdy nie zapominaj o tym, jakie cechy ma zdrowy, pyszny, rzemieślniczy chleb. To te cechy sprawiają, że klient jest gotów zapłacić więcej za wartość, którą mu dajesz.

Każda stawka znajdzie swojego klienta

BOGATY PIEKARZ Z JÓZEFOWA

Mieszkam w Józefowie, koło Otwocka. Graniczy on bezpośrednio z Warszawą. To przepiękne miejsce, które traktuję, jak uzdrowisko. Jak by się nie obrócić, to dojazd rowerem, do lasu, zajmuje kilka minut. Mieszka tu i w pobliskim Otwocku, sporo znanych osób: jakiś marszałek, jakiejś Izby; pewien wywrotowy polityk, który uwielbia nawijać, ile w paliwie jest akcyzy; typ, który uważa, że miłości trzeba szukać tylko w okolicach Krupówek; jedna z dwóch bardzo znanych sióstr z mężem (który jak wyczytałem w kolorowej gazecie, chyba jest prawnikiem); ktoś z Wilków; ktoś z Perfectu. Obok miejsca, w którym mieszkam, jest dom, w którym swoje studio nagrań i ostoję spokoju, miał sam Seweryn Krajewski. A nieopodal jego domu, jest fundacja, w której prowadzony jest projekt „Toga bez wroga”...

Po drugiej stronie torów jest piekarnia. To najdroższa piekarnia, w jakiej byłem, „w życiu swoim całym”. Przeciętny klient, wedle moich obserwacji, zostawia w niej, od 60 do około 120 zł. I nie wychodzi, z pełną pieczywa reklamówką, z logo czerwonego elektromarketu. Często, po pieczywo, trzeba postać w kolejce. Stoi 5 albo 6 osób. Chleb bezglutenowy – keto, który kupuję, kosztuje tam około 3 dychy. No właśnie – nie wiem, ile dokładnie kosztuje. Z ręką na sercu – nie wiem dokładnie. Dlaczego, nie wiem dokładnie? Nie ma to dla mnie tak wielkiego znaczenia. I nie dlatego, że jestem super bogatym gościem, który się w życiu nachapał forsę, jak jamnik wody z kałuży. Nie przyrównuję się, pod tym względem, do wyżej wymienionych person, świata radia i telewizji. Nie wiem ile kosztuje ten chleb, gdyż po pierwsze, stać mnie na chleb za 30 zł, jak i na chleb za około 50 zł. Nie kupuję chleba codziennie, tylko – co najwyżej – raz w tygodniu. Nie ma więc dla mnie znaczenia, czy kosztuje on 35, czy 45 zł. Ma za to

znaczenie, coś zupełnie innego. Uwielbiam chodzić do tej piekarni. Czuję się tam ZAWSZE MILE WIDZIANY! To drugi powód, dla którego nie wiem, ile dokładnie kosztuje ten chleb. Zawsze mam poczucie serdecznego przywitania – zarówno przez managera, który być może jest szefem albo właścicielem, sprzedawczynię oraz pana, który na zapleczu piecze *in real time*. Raz, gdy widziałem, że pani która sprzedaje, robi zdjęcia chlebów do mediów społecznościowych, zaoferowałem, że mogę im pożyczyć na cały dzień swoją lampę, która im to ładnie oświetli. Czujesz klimat? Wracając do tego miejsca... Oprócz tego, że jestem tam mile widziany, wiem – choć nie bardzo wiem skąd to wiem – że ten chleb tyle kosztuje, ponieważ jest zdrowy i wypieczony na porządnych składnikach¹. A oprócz tego jest – tutaj mam pewność – smaczny. To już trzeci powód, by nie pamiętać dokładnie ceny. Zakładam, w jakiś tajemniczy sposób, że skoro chleb jest dość drogi, to nie oszczędzają. A wiem, że raczej jest drogi. Chleb w moim ulubionym dyskoncie², nie kosztuje więcej niż 10 zł.

Chwytasz mój tok rozumowania? Kupuję chleb, o dość wysokiej cenie, ponieważ jestem bardzo dobrze traktowany, chleb jest smaczny i zdrowy, tzn. przypuszczam – gdyż nie mam dowodów, nie badałem go chemicznie – że jest zdrowy i został wytworzony, przy użyciu dobrych składników. Łapiesz ten tok rozumowania? Masz tak lub podobnie z chlebem? A może z komputerem np. takim z logiem „gruszki lub pietruszki” na środku, albo ze *smartphonem*? Jest wielce prawdopodobne, że twój potencjalny klient, myśli dokładnie tak samo. Jest gotów zapłacić więcej, za określoną jakość i poziom obsługi. O ile potrafisz i chcesz mu go dać, bo z tym, niestety, czasem pojawia się problem w naszej branży. Niektórzy prawnicy sądzą, że samo to, że „są i robią”, wystarczy i jest najwyższym dowodem ich „samozajebistości” oraz najwyższych standardów obsługi. I to nawet, gdy traktują klienta z góry lub go mniej lub bardziej wprost obrażają. W końcu... kto podskoczy mecenasowi, co nie? Usługa prawna, na dobrym poziomie, jest jak dobry chleb. A dobry chleb, zawsze znajdzie konsumenta, gotowego go kupić, nawet za wysoką cenę.

prawnych. Jednak nie oddawaj komuś, kto walczy albo pieni się, o przystawione buty, swojego czasu, energii i pieniędzy. Prowadząc tak deficytową sprawę, okradasz w ten sposób siebie, swoich bliskich oraz wspierasz patologię, na którą pozwala wymiar sprawiedliwości. I nie odbieram nikomu prawa to sądu. Odbieram prawo snucia założenia, że praca wymiaru sprawiedliwości i pełnomocnika, w sprawie o przykładowe buty za 360 zł, kosztuje tyle, ile podaje ustawa o kosztach sądowych w sprawach cywilnych i rozporządzenie Wielkiego Arystymetyka w sprawie opłat za czynności adwokata, czy radcy prawnego.

I jeszcze jedna rzecz dotycząca klienta, do którego potrzebujesz trafić lub który powinien trafić do ciebie. W programie „Prawnik od nowa”, regularnie pytam uczestników, o koszty prowadzenia różnego rodzaju spraw. W tym pytaniu zawarta jest pewna pułapka. Prawnicy zdradzają nie tylko to, ile ich zdaniem taka sprawa kosztuje np. u nich w kancelarii. Prognozują też – gdy danym rodzajem spraw się nie zajmują – ile ich zdaniem sprawa taka może kosztować na rynku. W gruncie rzeczy, zdradzają przy tym, swoje przekonania na temat tego, ile klient, za daną sprawę jest, czy byłby, w stanie zapłacić.

Zachęcam cię do przyjrzenia się rozbieżnościom, które istnieją w naszej branży. Dane uczestników i edycji, w której padły te odpowiedzi, z oczywistych względów, muszą pozostać anonimowe. Sprawy do wyceny, celowo zostały przedstawione, w tak ogólnikowy sposób. Chodziło o sprawdzenie, jak czujni jesteśmy na sprawy i zapytania ofertowe „nieostre”.

Oto odpowiedzi...

I. Sprawa o rozwód

- Uczestnik nr 1: 5 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 3 do 100 tys. zł netto¹⁰ ;)
- Uczestnik nr 3: od 4 do 15 tys. zł
- Uczestnik nr 4: od 1,5 do 30 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: 3 tys zł brutto bez winy, 5 tys. zł brutto z winą

II. Podział majątku wspólnego

- Uczestnik nr 1: od 4 do 7 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 5 do 100 tys. zł netto
- Uczestnik nr 3: od 8 do 30 tys. zł
- Uczestnik nr 4: od 2 do 50 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: od 4 do 10 tys. zł brutto

III. Stwierdzenie nabycia spadku

- Uczestnik nr 1: 3 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 1 do 10 tys. zł
- Uczestnik nr 3: od 5 do 15 tys. zł
- Uczestnik nr 4: od 1,5 zł do 15 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: 2,5 tys. zł brutto

IV. Sprawa o zapłatę – wartość przedmiotu sporu, na poziomie 100 000 zł

- Uczestnik nr 1: 10 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 5,4 do 20 tys. zł
- Uczestnik nr 3: od 5 do 30 tys. zł
- Uczestnik nr 4: od 4 do 35 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: 4,6 tys. zł netto

V. Napisanie pisma procesowego, w sprawie karnej („na podpis”)

- Uczestnik nr 1: : 1,5 tys. zł
- Uczestnik nr 2: około 3 tys. zł netto
- Uczestnik nr 3: od 1 do 3 tys. zł
- Uczestnik nr 4: od 700 zł do 2,5 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: od 500 zł do 1 tys. zł

VI. Godzina pracy doświadczonego prawnika (adwokat, radca prawny) w Warszawie?

- Uczestnik nr 1: od 450 do 1,2 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 100 do 400 euro netto
- Uczestnik nr 3: od 250 do 1 tys. zł
- Uczestnik nr 4: 500 zł netto
- Uczestnik nr 5: 350 zł netto

VII. Godzina pracy doświadczonego prawnika (adwokat, radca prawny) w Cieszynie?

- Uczestnik nr 1: od 200 do 350 zł
- Uczestnik nr 2: od około 250 do 400 zł netto
- Uczestnik nr 3: od 150 do 500 zł
- Uczestnik nr 4: 280 zł netto
- Uczestnik nr 5: 200 zł netto

VIII. Obsługa spółki zoo (miesięczna, ze sprawami procesowymi w pakiecie, wizytami u klienta, raz w tygodniu)?

- Uczestnik nr 1: 9 tys. zł
- Uczestnik nr 2: od 4 do 20 tys. zł netto
- Uczestnik nr 3: 3 tys. zł
- Uczestnik nr 4: 6 tys. zł netto
- Uczestnik nr 5: 6 tys. zł netto

Tak różne odpowiedzi, mogą prowadzić do wniosku, że nie ma żadnej prawdy na temat tego, ile kosztuje usługa prawna w Polsce. A być może i na całym świecie. Prawnicy nie wiedzą, ile kosztuje dana usługa, więc skąd ma to wiedzieć klient. Rozbieżności wśród prawników, są „kosmiczne”. Takie same rozbieżności i wyobrażenia, będą wśród klientów prawników, czy klientów kancelarii. Jedni sprawdzą – będą chodzić od drzwi do drzwi, by poszukać najtaniej,

ROZDZIAŁ 5

specjalizacja, autentyczność, pasja i flow

...przyjemnie się zarabia, gdy praca staje się pasją
i miłością twojego życia.

Dbaj o siebie!

KASA I KOKA UZALEŻNIAJĄ TAK SAMO! I MOGĄ ZABIJAĆ!

W tym rozdziale, będę zachęcać cię do takiego zorganizowania swojej pracy i sposobu jej wykonania, aby oprócz świetnych zarobków, towarzyszyła ci radość i poczucie spełnienia. Zależy mi na tym, abyś uniknęła wypalenia zawodowego i bólu, który ono powoduje. Zanim przekażę ci narzędzia, jak budować szczęśliwe życie zawodowe i prywatne, dobre również od strony finansowej, potrzebuję cię ostrzec przed sytuacjami oraz zachowaniami, które w gonitwie po kasę, mogą doprowadzić do twojego wypalenia. Ten rozdział, jest o tym, jak wybrać dobrą dla siebie specjalizację zawodową, dobrą na poziomie wewnętrznym – psychicznym), jak i zewnętrznym – materialnym i relacyjnym.

Przyczyny wypalenia zawodowego¹ wciąż są badane i analizowane. Nie jest, celem tej publikacji, relacjonowanie naukowych osiągnięć w badaniu powyższego zjawiska, a wyłącznie jego wymiar pragmatyczny, dla ciebie, jako prawniczki, czy prawnika. Jest parę kwestii, na które chciałbym, wręcz muszę, zwrócić twoją uwagę – jako osoba, która nadal leczy się ze skutków własnego wypalenia zawodowego. Niezależnie od tego, ile masz lat i w jakim miejscu tzw. kariery zawodowej jesteś, potrzebujesz o siebie dbać. Wyliczenie godziwej stawki i dążenie do niej za wszelką cenę, może zabijać. Powoli i na raty. Osiągałem w swoim życiu wszystkie zamierzone – na dany moment – sukcesy. W wieku 37 lat, byłem skrajnie zmęczony i wyczerpany, bez życia, z poczuciem bezsensu wszystkiego tego, co robię i co się dzieje wokół mnie. Odczuwałem, bądź przejawiałem w stosunkach ludzkich – choć wówczas, nie byłem tego świadomy – większość sygnałów wypalenia zawodowego tj. emocjonalne wyczerpanie, depersonalizację oraz obniżone zadowolenie z osiągnięć zawodowych.

Wyczerpanie emocjonalne, to nadmierne zmęczenie, wyraźnie odczuwane każdego dnia, któremu towarzyszy jednocześnie poczucie braku emocjonalny-

ROZDZIAŁ 6

kontrola, która czyni cię chomikiem

...nie musisz się na wszystkim znać, nie wszystko będzie dla ciebie naturalne, sprzedawaj po swojemu.

Znajdź restaurację, w której ta sama osoba planuje menu, przygotowuje posiłki, obsługuje klientów, zbiera ze stolików, wystawia oraz rozlicza rachunki i na koniec dnia sprząta... a pomiędzy tymi wszystkimi czynnościami - w „wolnych chwilach” - stoi przed lokalem, nagania głodnych klientów lub prowadzi profil restauracji w mediach społecznościowych. Gdy w tych poszukiwaniach się poddasz, spróbuj znaleźć tak działającą kancelarię...

No... wrzucić na luz!

NIE OGARNIESZ WSZYSTKIEGO

Bogdan chce sprzedawać, ale – jak twierdzi – nie ma na to czasu. Ma dużo klientów – indywidualnych i obsług. Ma już aplikanta, który też jest zajęty. Jak miałoby być inaczej, skoro aplikant obserwuje Bogdana. Uczy się od niego w ten sposób, wzorców postępowania i wie, że musi być tak samo zajęty, jak patron. Do tego, 3 razy w tygodniu, do kancelarii przychodzi praktykant, który uczy się i wspiera ten mały zespół, w najprostszych pracach. Bogdan pracuje merytorycznie, aplikant też pracuje merytorycznie. Student robi tzw. *back office*. Gdy tylko, szef wszystkich szefów, ma trochę wolnych zasobów, na mega zmęczeniu, próbuje wymodlić treść posta na LinkedIn albo przygotować rolkę na Insta, o ile oczywiście, nie nadszedł koniec miesiąca i nie zajmuje się sprawdzaniem *timesheetów* i rozliczaniem faktur. Męczy się – ze znalezieniem właściwych zdjęć, z napisaniem ciekawej porywającej historii, z przygotowaniem filmu, obróbką dźwięku i montażem wideo. Męczy się też z czymkolwiek, co dotyka księgowości. Wyliczenie stawki bazowej, było dla niego męczarnią, a co dopiero wystawianie każdego miesiąca faktur i analizowanie rozliczeń ewidencji czynności dla klientów oraz sprawdzenie, czy czynności zostały dobrze opisane. Męczy się, mimo tego, że godzina jego pracy kosztuje prawie 500 zł i gdyby dobrze się zastanowił, to każdą z tych czynności, może oddelegować za pieniądze dużo niższe, niż jego stawka. Może to oddać zaufanej osobie wewnątrz organizacji, a gdy jej nie ma, może takiej poszukać. Może to również oddać komuś na zewnątrz, jakiejś firmie, która wie jak, zna się i robi dobrze. Robiąc wszystko samodzielnie, Bogdan traci. Sporo traci. Jeśli godzina jego pracy – zaokrąglimy – kosztuje 500 zł, to zajmowanie się przez niego przygotowaniem TikToka, kosztuje jego firmę 500 zł. Zakładam, że nagranie materiału, montaż, zrobienie okładki i opisu, przynajmniej na początku, może mu zająć 60 minut. Jeśli Boguś jeden dzień roboczy – 8 godzin – przeznaczą na faktury i rozliczenia tj. opłacenie faktur kosztowych, wygenerowanie *timesheetów*, sprawdzenie

ROZDZIAŁ 7

błędy, które zabijają twój biznes

...o dobrych wujkach i ciociach w togach, którzy pamiętają o wszystkim i wszystkich, tylko nie o sobie.

Przestań pozorować bogatego krewnego z USA!

DOBRA CIOCIA I DOBRY WUJEK ZAWSZE CI JASIU POMOŻE

W tym rozdziale, chcę pokazać – ku przestrodze – tobie, Emilii i Bogdanowi typowe błędy, polskich prawniczek i prawników, które zabijają ich biznes i niweczą dobre zarobki. Większość tych potknięć, dotyczy poczucia własnej wartości, świadomości wartości wykonywanej pracy, a także całkowicie niezrozumiałego pojmowania misji zawodowej, wpisanej w taką lub inną ustawę. Jeśli „Bóg, honor i ojczyzna”, to również „dobra stawka i godziwe zarobki”.

Rzeczą pierwszą i najważniejszą, jest to, że część środowiska pozoruje bogatego krewnego z USA. Rozdaje swoje usługi lub czas, na prawo i lewo, próbując chyba, w ten sposób, pokazać innym, że ma status super bogatego prawnika, Orła Temidy. Ten typ szasta czasem, czyli swoimi pieniędzmi. Szasta też swoją usługą, czyli swoimi pieniędzmi... Kto jest takim dobrym wujkiem lub cicią? Każdy, kto rozdaje swój czas i usługi, nie oczekując gratyfikacji. Część z was pomyśli: „Ja tak nie robię!”, jednak, to nie jest z reguły, tak łatwe do uchwycenia, jednoznaczne, widoczne i policzalne. Jedni, obetną bez zastanowienia, konsumentowi podatek VAT z wyceny. Inni poprowadzą szwagrowi albo przyjacielowi sprawę karną... przez dwa lata „tylko”. Jeszcze inni, swojemu ulubionemu klientowi w obsłudze, skredytują prowadzenie sprawy windykacyjnej, sugerując, że: „...rozliczymy się na końcu, gdy sąd prawomocnie zasądzi, a dłużnik zapłaci”, czyli po 5 latach i bezskutecznej egzekucji. Chyba każda napotkana przeze mnie prawniczka, czy prawnik, oddaje komuś, bez rachunku, część swojego czasu, energii życiowej i pieniędzy. Bez rachunku, czyli za darmo. Mogę być w tym nieobiektywny, w końcu spotykam się głównie z tymi, którzy sobie, z jakimś tematem, nie radzą. Bezcześnie szczęśliwi, zadowoleni i bogaci, do mnie nie przychodzą. Nie wiem też, czy istnieją i jak są liczni.

¹ Dla porządku i przypomnienia – czytasz e-booka, napisanego przeze mnie, w ramach działalności odpłatnej fundacji, z którego przychód trafia do fundacji, a wyłącznie jego część, zostanie przekazana do mnie, jako autora tego „dzieła”.

² Nikt nie może przenieść na drugiego praw, których sam nie posiada. Nie możesz być dawcą, obdarowującym, jeśli masz trudności z własną rentownością.

³ Pomijam fakt, że Minister mówi o „opłatach”, Sąd zasądza „koszty” zastępstwa procesowego, a prawnik ma stawkę. To pomieszczenie, o czymś przecież świadczy.

⁴ Fismoll, „Na co ci to”, zob: https://www.youtube.com/watch?v=v_47nd8e1oE&t=17s&ab_channel=Fismoll

⁵ *Sic!* Sobie? Naprawdę sobie?



ROZDZIAŁ 8

od ryczałtu do wyceny opartej na wartości

...patrzenie na stawkę, to proces, który podlega pewnej ewolucji. Nie otworzysz drzwi, dopóki nie otworzysz zasuw.

Zmiana to proces i droga.

NIE UCZ TRAWY JAK MA ROSNAĆ – PODĄŻAJ ZA SWOIM PROCESEM

Temat wyceny i stawki bazowej, to dla polskich prawniczek i prawników, nadal coś nowego. O tym, za bardzo, się nie mówiło. Na studiach, nikt nas tego nie uczył. Podczas aplikacji, również nikt, o pieniądzach nie wspominał wprost, z konkretnymi przykładami. Podejrzewam, że tak samo, jest na etapie zdobywania innych profesjonalnych uprawnień zawodowych, takich jak rzecznik patentowy, doradca restrukturyzacyjny, doradca podatkowy etc. Wiem, że niektórzy patroni, bez względu na płeć, strzegą informacji o swoich stawkach przed aplikantami, jak ognia. Motywy mogą być różne. Powodem, może być, opisywany wcześniej, brak zaufania do siebie i innych, lęk przed przejęciem klientów – czyli, w dalszym ciągu, brak zaufania – itd. Gro świeżo upieczonych zawodowców, wchodzi na rynek, bez świadomości, ile ich usługa prawna, mogłaby kosztować. To się zaczyna zmieniać. Zaczynamy¹, o tym mówić, w kuluarach. Pojawiają się szkolenia, warsztaty, coraz więcej osób, ma gotowość, podzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, by nauczyć tego innych. To oczywiste, że w uczeniu innych o hajsie, też kryje się hajs. Ta motywacja, może sprawić, że staniemy się coraz bardziej otwarci i zdolni, do dzielenia się wiedzą. Ostatecznie zatem dzieje się coś bardzo dobrego.

Dotarcie w kancelarii, do bardzo ostatnio popularnej, wyceny opartej na wartości, to proces. W mojej obserwacji, na pewno są w kraju organizacje, na taką zmianę już gotowe. Liczą zlecenia wg godziwej stawki godzinowej lub mają dobrze wyliczone ryczałty, a biznes, czy zysk, im się co do zasady zgadza. Wówczas jedynym niedomaganiem ich modelu finansowego, może być brak uwzględnienia korzyści, które uzyskuje, dzięki zleceniu, ich klient. Jeśli tak, to widzą swoją pracę, a nie widzą korzyści, czyli efektów materialnych i niematerialnych, które klient, dzięki usłudze prawnej, uzyskuje.

Wydaje się, że przejście na wycenę opartą na wartości, wymaga odrobienia zaległych zadań domowych:

1. rezygnacji z ryczałtów, wycenianych z tzw. „grubego palca” – nazywam to „ryczałem z czapy” albo „ryczałem na pałę”,
2. rozpoczęcia pomiarów i analityki pracy prawnika, kancelarii, zespołu...,
3. rzetelnego wyliczenia minimalnej stawki godzinowej (*base price*), czyli takiej, która daje ci satysfakcję z pracy – finansową i pozapłacową. Taka stawka uwzględnia twoje poczucie własnej wartości, wycenę siebie, swojej pracy i swojego zespołu. To stawka, którą liczysz dzięki tej publikacji,
4. ustalania dobrze wycenionych ryczałtów, z uwzględnieniem dobrze oszacowanego zaangażowania czasowego,
5. stworzenia dobrej oferty, uwzględniającej specjalizację kancelarii oraz zweryfikowania możliwości sprzedawania – oprócz godzin i ryczałtów, ich kombinacji i hybryd – pakietów, „pudełek”, subskrypcji, produktów cyfrowych etc.
6. zdolności uchwycenia korzyści klienta w każdym jednym zleceniu.

To chyba racjonalne myślenie, że każdy z tych etapów jest konieczny, do rozpoczęcia wyceny opartej na wartości. To model na dziś, na „tu i teraz”, na koniec kwietnia 2024 r. Wszyscy jesteśmy w procesie, w drodze – zarówno kancelarie, managerowie tych kancelarii, jak i edukatorzy, coachowie, mentorzy oraz doradcy prawników. Wszyscy szukamy nowych ścieżek i nowych połączeń. Warto przy tym przyjąć, że ślepe wpatrywanie się w prawniczy zachód (USA, Wielka Brytania), bywa dla nas niebezpieczne. Nie wskakuje się na rower MTB, gdy jest się, w początkowej fazie nauki jazdy na rowerze, w ogóle. Aby zrobić przeskok, trzeba wiedzy, doświadczenia, praktyki. Jeśli chodzi o wycenę opartą

ROZDZIAŁ 9

przykładowe modele wyceny

...baw się swoją pracą, kancelarią i tym, jak się wyceniasz.
Testuj, próbuj i znajdź to, co ci najbardziej służy.

Kreatywność rozliczeniowa prawników, nie zna granic!

TESTOWANIE DAJE NAJLEPSZE WYNIKI!

Gdy byłem czynny zawodowo i kancelaria zaczęła się rozwijać, jednym z ważnych tematów organizacyjnych, był wybór oprogramowania dla kancelarii – takiego, w którym można by zarządzać sprawami, zadaniami, delegowaniem, ewidencją zleceń i czasu zaangażowanego przez zespół, w obsługę tych zleceń¹. Byłem, pod tym względem, niezłym świrem. Testowałem rozwiązania dostępne na polskim rynku, ale również rozwiązania amerykańskie i – nie uwierzysz – jedno rosyjskie, choć pozorujące pochodzenie zachodnioeuropejskie. Wiedziałem czego chcę i szukałem oprogramowania, które jak najwięcej, tych cech, będzie posiadać. Testowałem... rejestrowałem konta, logowałem się, zakładałem sprawy, klientów, zadania, uruchamiałem *timer*, by sprawdzić wszystko w akcji... i po paru minutach szedłem dalej. I sprawdzałem kolejne, dostępne na rynku, opcje. Był to proces, z jednej strony przyjemny, z drugiej, bardzo angażujący. Dziś rynek, tego typu oprogramowania, jest dużo bardziej różnorodny. Wybór jest większy i wiadomo, którzy dostawcy są na rynku od lat, przez co prawdopodobieństwo, że się rozmyślą i zwiną interes, nie jest zbyt duże. Warto mieć na uwadze, że zaprzestanie działalności, przez takiego dostawcę, może boleć. W bazie danych programu masz klientów, zlecenia, archiwalne sprawy, rozliczenia, faktury itd. Przeniesienie ich do innego systemu, posiadającego inaczej napisaną bazę danych, jest pracochłonne, kosztowne i może zaburzyć pracę kancelarii. Przynajmniej na jakiś czas. Do tego trzeba pamiętać o zasadach etyki, bezpieczeństwie w sieci, tajemnicy zawodowej oraz ograniczeniach i niebezpieczeństwach związanych z korzystaniem z jakiegokolwiek „chmury”. A dziś, w zasadzie, nie ma dobrego softu, bez „chmury”.

Kancelarii nie współprowadzę od września 2019 r., jednak dostępne na rynku narzędzia, do zarządzania nią, co jakiś czas, testuję nadal. Chcę być na czasie. Czasem moi klienci, potrzebują tego typu wiedzy, a ja, z kolei, mogę i chcę polecać tylko te rozwiązania, co do których mam przekonanie, że sam bym ich

użył, gdybym wrócił do zawodu. Takie testowanie, poza korzyściami dla klientów, daje mi obraz tego, ile różnych systemów, czy modeli rozliczania spraw, zleceń i klientów, stosują prawniczki i prawnicy, w naszym kraju. W tym rozdziale, chciałbym ci kilka z nich, zaprezentować². W każdym z tych modeli, potrzebujesz wiedzieć, ile kosztuje godzina twojej pracy – jaka jest stawka bazowa. Musisz też wiedzieć, ile kosztuje godzina pracy twojego zespołu, jeśli w jego przypadku stosujesz inną stawkę. Nawet, gdy ustalasz ryczałt, świadomość ceny twojej pracy, w relacji do poziomu zaangażowania, jest niezbędna. A to oznacza, że musisz wiedzieć, ile kosztuje, minimalnie, godzina twojej pracy.

RYCZAŁT JEDNORAZOWY

To model, w którym klient płaci ryczałt – za sprawę, transakcję, opinię, umowę, czy cokolwiek innego. I na tym rzecz się, w zasadzie, kończy. Kilkukrotnie w tym e-booku, była już o tym mowa – jeśli ryczałt jest wyceniony bez danych analitycznych, jest niewielkie prawdopodobieństwo, że okaże się twoim wielkim sukcesem. Będzie tak, gdy na skutek podzielenia wynagrodzenia, przez zaangażowanie czasowe, jako wynik otrzymasz wysoką wartość godziny pracy tj. powyżej wyliczonej, minimalnej stawki bazowej – tej z arkusza. Może – taki ryczałt – okazać się również sporą porażką i nieporozumieniem. Tak z kolei będzie, gdy powstanie niska wartość godziny pracy twojej albo twojego zespołu. Jeśli podzielenie stawki ryczałtowej, przez czas zaangażowania, da ci wynik poniżej wyliczonej minimalnej stawki bazowej, z arkusza wyliczenia stawki, to znaczy, że jesteś, w czarnej d... dziurze. Dlatego do wyceniania ryczałtu, potrzeba danych, wiedzy, analityki, doświadczenia, obeznania itd. Nie warto grać w rosyjską ruletkę. Ryczałt może dotyczyć całości zlecenia np. cała transakcja M&A, całe postępowanie administracyjne, obsługa podmiotu w jednym miesiącu, kwartale, a nawet roku³, postępowanie zarówno przed sądem I, jak i II instancji. Może też dotyczyć poszczególnych etapów zlecenia np. osobny ryczałt za I instancję, osobny za II instancję, osobna stawka za czynności wykonane do mo-

ROZDZIAŁ 10

licz nie tylko pieniądze

...gdy nie wiesz, ile pracujesz, nie wiesz, tak naprawdę,
ile jest warta twoja praca.

Co sprzedajesz klientowi?

ESSENTIALIA NEGOTII – WARTOŚĆ CZY CZAS?

Jest parę takich pytań, na które nie sposób odpowiedzieć. Mózg się lasuje i wysiada. Co było pierwsze, jajko czy kura? Wdech następuje po wydechu, czy wydech po wdechu? Jeśli bóg stworzył świat, to kto stworzył boga? No i jest pytanie dla nas najważniejsze! Co sprzedaje Emilia w kancelarii? Czas? A może określoną wartość (korzyść), dla swojego klienta? Są takie zagadnienia i takie pytania, w których po długim namyśle, należy przyjąć, że każda odpowiedź jest prawdziwa. Z punktu widzenia binarnego modelu matematycznego, czy też z punktu widzenia programowania, występuje w takich przypadkach, zarazem „0”, jak i „1”. Coś jest prawdą i fałszem jednocześnie. Pamiętaj Hegla? W jego filozofii jest teza, antyteza i jednocząca je, synergizująca, synteza. Daj mi chwilę. Spróbuję cię przekonać, do tego sposobu myślenia.

Udajmy się do lokalnego rzeźnika. Takiego, który do chwili uboju, dba o swoje krówki, prawie tak, jak o własne dzieci. Jeśli jesteś weganinem, to bardzo cię przepraszam, wyobraź proszę sobie, że rzecz dzieje się w ekologicznym sklepie warzywnym. Co, w gruncie rzeczy, kupujemy? U tego rzeźnika albo w tym sklepie. Kupujemy produkt, o określonej jakości. W powyższych przypadkach, jakość wyróżnia się, na tle innych, podobnych produktów na rynku. Zamiast iść do wspomnianego rzeźnika, czy ekologicznego sklepu, moglibyśmy przecież pójść do lokalnego dyskontu, do Lidronki, w której jest dużo taniego jedzenia, o różnej jakości, jeśli chodzi o wartości odżywcze i użyte składniki¹. Zamiast tego, wybieramy pewną – i być może sprawdzoną wcześniej – jakość. Co zrobi rzeźnik, gdy poprosimy go, o kawałek ekologicznej wołowiny? Co zrobi pani w sklepie *eco*, gdy zażyczymy sobie ziemniaków? Położą produkt na wadze. To by oznaczało, że kupując kawałek mięsa albo porcję ziemniaków, przedmiotem transakcji, objęte są, dwie kategorie. Pierwszą z nich jest jakość, wartość odżywcza albo kaloryczność produktu. Przykładowy produkt, jest lepszej jakości.

Ma większą wartość albo – bardziej metaforycznie – większą kaloryczność. Mają, gdyż pochodzi, z hodowli lub uprawy, ekologicznej. Dostajemy więcej jakości, niż w dyskoncie Lidronka i to jest główny powód naszej decyzji zakupowej. Naszego wyboru – tego, a nie innego, dostawcy. Chcemy jakość i na nią nas stać. Zgodzisz się pewnie, że rolnik nie da ci dowolnej wielkości sztuki mięsa. Pani ekspedientka nie wrzuci, bez jakiegokolwiek rozwagi i granic, kilkunastu ziemniaków, do przeźroczywej jednorazówki. Potrzebne jest drugie, obok jakości, kryterium. To waga, czyli pomiar. Wartość, czy też jakość albo kaloryczność, zostaje, w podanych przykładach, umieszczona we wskaźniku ilościowym. Wysoka jakość, zostaje zmierzona, a właściwie zważona. To zaś będzie oznaczać, że zarówno sklep ekologiczny, jak i rzeźnik, sprzedają wartość, jakość, kaloryczność, w jednostce, którą można obiektywnie opomiarować, czyli zmierzyć albo zważyć. Jestem zdania, że usługa prawna, to właśnie obie te zmienne: określona wartość, jakość, czy kaloryczność, zmierzona, w obiektywnym wskaźniku pomiaru, którym jest czas. Sprzedajemy zarówno wartość, jak i czas. Sprzedajemy wartość w czasie. Sprzedajemy to, co niemierzalne, czyli dobra niematerialne, wskaźniki jakościowe, jak i to, co mierzalne, czyli czas, w którym oddajemy, do dyspozycji klienta, te dobra. W ten sposób, łączy się świat materialny – czas, pieniądz i ilość, z światem niematerialnym i niemierzalnym, czyli jakością, wartością, korzyścią i kalorycznością. Wartość, to zawartość cukru w cukrze. Ilość, to waga, zakupionej przez klienta, porcji cukru. Z połączenia ilości i jakości, powstaje cena. Tak oto z tezy i antytezy, powstaje synteza. Pomi- jam w tym miejscu, że klient, z reguły, chce znać cenę końcową, czyli za ile ostatecznie kupi ziemniaki, mięso, czy cukier.

O tym, co się składa, na wartość usługi, już było. Dla przypomnienia, na wartość, wpływają takie czynniki, jak: poczucie własnej wartości i wartości wykonywanej pracy, twoje doświadczenie, rozpoznawalność, wiedza, dodatkowe uprawnienia, *know-how*, tytuł ekspercki, znajomość branży i sposobu funkcjonowania klienta itd. Później pojawią się, w tym koszyku, korzyści klienta, które również wpływają na wartość usługi prawnej, a tym samym jej cenę.

ROZDZIAŁ 11

wycena oparta na wartości

...niektórzy twierdzą, że czas jest pojęciem względnym,
że nie istnieje. Wówczas sprzedajesz tylko wartość!

Nowy paradygmat!

„MARGIN CALL”

Widziałaś może „Margin call” (Chciwość), z 2011 roku, w reż. J.C. Chandor’a? Jest tam scena, w której dwóch bohaterów – Eric Dale, którego gra Stanley Tucci oraz Will Emerson, którego gra Paul Bettany – prowadzi taką oto krótką, za to bardzo pouczającą, rozmowę:

- Czy wiesz, że kiedyś wybudowałem most? - zaczyna Eric Dale.
- Przepraszam? – odpowiada, sprawiający wrażenie zdziwionego, Will Emerson.
- Most.
- Nie, nie wiedziałem.
- Z zawodu byłem inżynierem. Prowadzi z Dilles Bottom w Ohio, do Moundsville w Zachodniej Wirginii. Wisi 912 stóp nad rzeką Ohio. Dziennie korzysta z niego 12120 osób. Pozwoliło to skrócić czas przejazdu, o 35 mil w każdą stronę, pomiędzy Wheeling i New Martinsville. To łącznie około 847000 mil jazdy dziennie, czyli 25 410 000 mil miesięcznie, 304 920 000 zaoszczędzonych mil rocznie. Ukończyłem ten projekt w 1986 roku, 22 lata temu. Tak więc, w ciągu całego życia tego jednego mostu, zostało zaoszczędzone 6 708 240 000 mil podróży, które nie musiały zostać przejechane! Z jaką prędkością? Powiedzmy 50 mil na godzinę. To daje 134 164 800 godzin albo 559 020 dni... Więc ten jeden mały most, zaoszczędził ludziom, z tych dwóch społeczności, łącznie 1531 lat ich życia, których nie zmarnowali, w pierdolonym samochodzie... 1531 lat!¹
- Jezus.

toologia wyceny. Jeśli potrzebujesz więcej informacji, zajrzyj do publikacji Shauna.

¹ Dziękuję Piotrowi Chodoszowi, który jako pierwszy zainteresował mnie tym tematem. Cytowany fragment filmu „Margin call” możesz obejrzeć tutaj:

https://www.youtube.com/watch?v=m8Mc-38C88g&ab_channel=Movieclips

² Być może teraz pojechałem pewnie po bandzie... - przynajmniej zdaniem niektórych czytelniczek i czytelników.

³ Gość 50 odcinka podcastu Toga bez wroga pt. „Nie ma dróg na skróty!”, który obsługuje organizacje pozarządowe, w tym Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy. Odcinek znajdziesz tutaj: <https://open.spotify.com/episode/46lgI5AYooisbo3poEPR8f>

⁴ Nie wiem, czy tak się mówi w całym kraju, jednak na Śląsku, tak mówimy, gdy sądzimy, że komuś odbiło, podejmuje zupełnie nieracjonalne decyzje i w zasadzie powinien udać się na porządną konsultację psychiatryczną.

⁵ Brzytwa Ockhama (nazywana także zasadą ekonomii myślenia), to zasada, zgodnie z którą w wyjaśnianiu zjawisk, należy dążyć do prostoty, wybierając takie wyjaśnienia, które opierają się na jak najmniejszej liczbie pojęć i założeń (za Wikipedią).

⁶ Mark Ritson to konsultant ds. marki, ekspert z zakresu marketingu, wykładowca w programach MBA wiodących szkół biznesu, takich jak London Business School i MIT.



ROZDZIAŁ 12

dobry kontrakt i relacja z klientem

...o tym, że warto klienta potraktować jako nauczyciela, dzięki któremu możesz lepiej poznać swoje potrzeby i granice.

Zrozum drugiego człowieka!

DOBRA RELACJA MA WIĘKSZE SZANSE NA DOBRE DOCHODY

Wiemy doskonale, jak jest. Klienci bywają różni. Bardzo różni. To temat na książkę, *sitcom* albo serial w platformie *streaming'owej*. Zresztą nie o klientów tu chodzi, co o ich zachowania i gry, które próbują rozgrywać, w relacji z prawniczką, czy prawnikiem, w kancelarii albo w firmie. Zanim jednak przejdziemy do definiowania i układania relacji z klientem, warto sobie, z paru ważnych kwestii, dotyczących klienta, zdać sprawę.

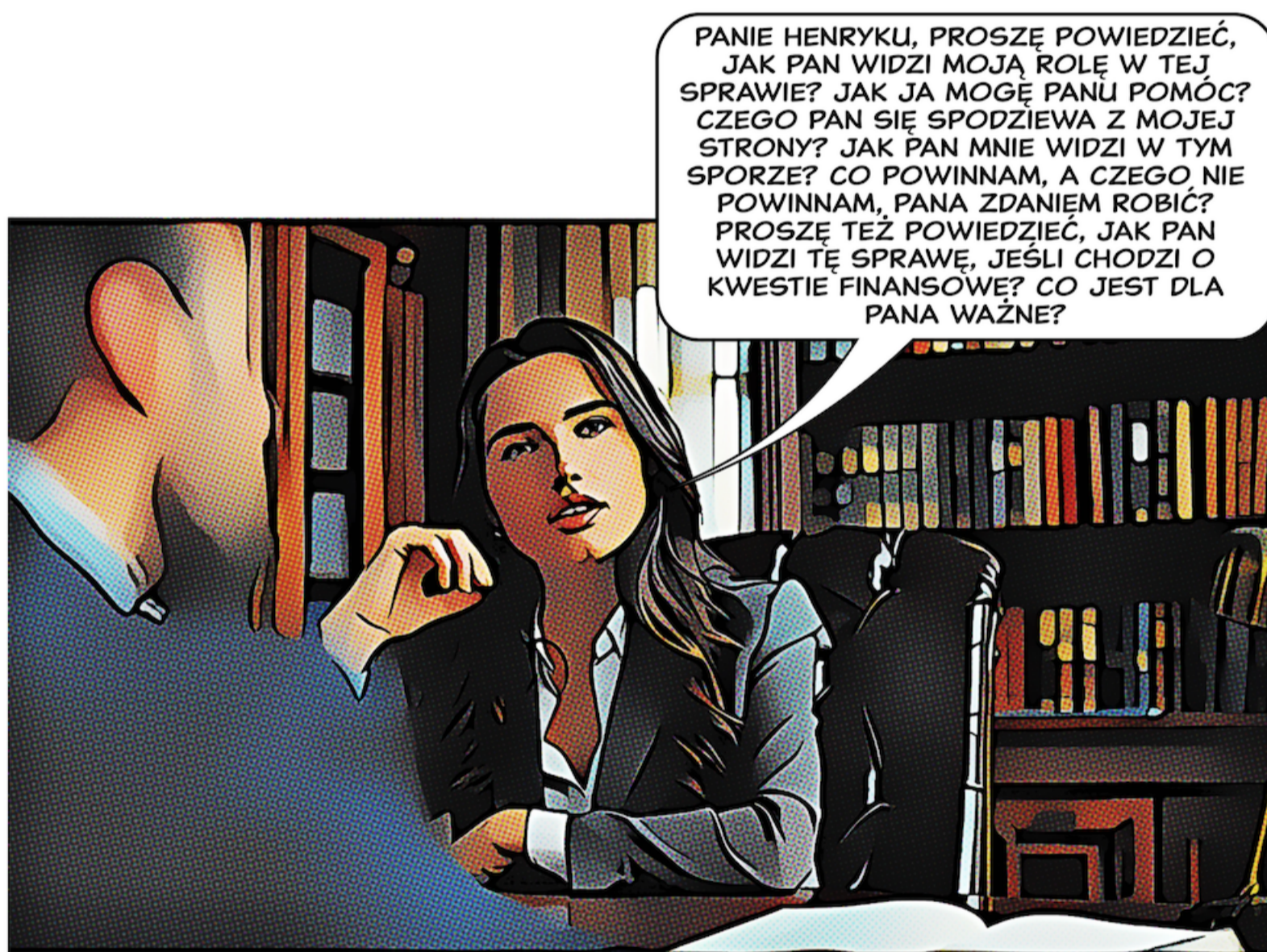
Łatwo nam sprawę oceniać, ze swojego punktu widzenia. Zza biurka. Oczami gospodarza. Przecież to klient jest na meczu wyjazdowym. My gramy u siebie. Potrzebujemy choć odrobinę empatii, by na chwilę wejść, w buty klienta i spróbować sobie wyobrazić, co on przeżywa, co czuje i myśli. Czy mamy świadomość, co na poziomie emocjonalnym, może się w nim dziać?

Oto przykładowe stany, których może doświadczać klient, który korzysta z twoich usług. Nie każdy, będzie doświadczać wszystkich tych stanów, niektóre stany, będą typowe dla konsumenta, inne dla przedsiębiorcy.

1. LĘK – boję się prawników, oni są tacy groźni. Boję się, że ten człowiek, może się nie znać. Boję się, że jeśli źle wybrałam, to przegram. Boję się, że mnie oszuka. Boję się, że to będzie mnóstwo kosztowało!
2. NIEUFNOŚĆ – nie znam go, nie mam powodu, żeby mu ufać. Mówi się w telewizji, że prawnicy nie zasługują na zaufanie. A co jeśli mnie sprzeda, jak Judasz i dogada się z przeciwnikiem? Pewnie chce mnie wycisnąć, jak cytrynę i ma gdzieś to, czy moja firma sobie poradzi, czy wygra tę batalię...

larii zamkniesz wracając do domu, zostaniesz sama, czy sam z sobą i tym, czy jesteś w zgodzie ze sobą, czy nie. Twój bliscy też będą ci wdzięczni, gdy wybierzesz siebie i postawisz się na pierwszym miejscu.

¹ Jeśli ten temat cię absorbuje, możesz go pogłębić analizując literaturę o analizie transakcyjnej, której twórcą jest Eric Berne. Zob. E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2024.



ROZDZIAŁ 13

trudna rozmowa z klientem

...znasz dane liczbowe – czas wdrożyć zmiany, u nowych klientów i poważnie porozmawiać z dotychczasowymi.

Idziemy po podwyżkę!

OD SAMEGO LICZENIA, JESZCZE NIKT NIE STAŁ SIĘ BOGATSZY

Policzyć możemy, dosłownie wszystko. Co z tego? Dopóki wyliczona stawka, jest wyłącznie komórką w arkuszu kalkulacyjnym, podejrzewam, że w twoim życiu, w twojej firmie i twoim zespole, nie zmieni się nic. Stawka, musi stać się faktem, rzeczywistością na twoich fakturach i rachunku bankowym. W poprzednim rozdziale, zachęcałem cię, do zdrowego, uczciwego i rentownego ułożenia relacji z klientem. Relacja to nie tylko pieniądze i wykonane w zamian za nią czynności prawne i procesowe. Relacja to zrozumienie, emocje i bliskość. To również bagaż życiowy, czyli różnego rodzaju procesy psychologiczne, czy psychiczne, które sprawiają, że wzajemnie sobie ufamy, wierzymy i dzięki temu, chcemy ze sobą współpracować. Wówczas klient chce zostawić, właśnie tobie, swoje pieniądze. Gdy będziesz konsekwentna, w stosowaniu reguł, dotyczących układania relacji z klientem, będziesz wówczas wybierać klientów, którzy są gotowi zapłacić ci, twoją wyliczoną stawkę bazową. Temu służyło ostatnie ćwiczenie.

Czas powiedzieć sobie, że poniżej pewnej stawki, spraw i klientów nie przyjmujesz. A jeśli ich przyjmujesz, to dlatego, że masz w kancelarii dedykowany na taki cel budżet, który posiada pokrycie w innych, dużo tłustszych zleceniach. Jeśli sprawy deficytowe, nie będą miały pokrycia, dopłacasz do nich z własnej kieszeni. To oznacza, że masz deficyt budżetowy, w kancelarii lub gospodarstwie domowym. Na coś, przestaje cię, być stać. Co to jest? Wakacje? Lepsza szkoła dla dziecka? Nowy rower albo *smartwatch*? Jeśli twoja wyliczona stawka bazowa, to 400 zł netto i chcesz przyjąć klienta za darmo, *pro bono*, któremu chcesz, z dobroci serca, ofiarować 10 godzin swojej pracy, to potrzebujesz też mieć klienta, który zapłaci ci za 10 godzin twojej pracy, 800 zł netto. Wówczas obsługa *pro bono*, będzie miała pokrycie w dochodach wygenerowanych na innym kliencie. Z pustego w próżne, to i Salomon nie należy. Aktywność *pro bono*

że ci to pokazuję? To i ja nie chcę widzieć ciebie”. Życie w tej branży czasem bywa brutalne. Nie ma miękkiej gry...

¹ Jeśli tak nie jest, napisz proszę do mnie i wyjaśnij w czym rzecz...



ROZDZIAŁ 14

prawnik dobrze zdefiniowany

...obszary życia, których nie nazywasz, nie definiujesz, nie wypełniasz treścią, skazane są na przypadek.

Twoje życie składa się z tysięcy decyzji, które podejmujesz każdego dnia. Jeśli decyzje te są świadome, podejmowane w jasno określonym i z góry założonym celu, kreujesz swoją rzeczywistość. Gdy są przypadkowe, masz przypadkowe życie, przypadkowych klientów, przypadkowe sprawy i przypadkowe zarobki. Możesz zdefiniować każdy obszar swojego życia i w tym sensie je sobie „zrobić”. Masz gotowość?

UMIEJĘTNOŚCI

Które, z twoich umiejętności, zbliżają cię do obranych celów? Na pewno masz bardzo wysokie umiejętności z zakresu prawa materialnego i procesowego. Cała edukacja prawnicza, przygotowała cię do tego, by być dobrym prawnikiem. To nie ulega wątpliwości. Jeśli masz wątpliwości, zejź z siebie drogi i przestań sobie przeszkadzać. Jesteś naprawdę okej! A jeśli, mimo wszystko, wątpisz, to jakich umiejętności potrzebujesz, aby przestać wątpić i mieć pewność? Zostawmy prawo. Czego potrzebujesz się nauczyć albo dowiedzieć, spoza materii prawnej, aby osiągać swoje cele? Komunikacja? Zarządzanie biznesem i zespołem? Marketing? *Business development*? Inteligencja emocjonalna? Wystąpienia publiczne? MBA? Nowoczesne technologie? AI? Co jeszcze? Osiągnięcie celów przez prawnika, wymaga złożonego arsenału umiejętności. Sprawdź proszę, które z umiejętności, które już masz, wspierają cię w osiąganiu swoich celów. Sprawdź też, czego czas się wreszcie nauczyć, aby twoje życie zawodowe – i zapewne prywatne – było takie, jakiego sobie życzysz.

Przyjrzyj się sobie dokładnie. Miewamy tendencję, do umniejszania swoich umiejętności lub ich niedostrzegania. Za co lubią cię inni ludzie? Za co cię cenią? To twoje zasoby i umiejętności, które mogą ci np. pomóc sprzedawać swoje usługi. O ile chcesz i lubisz zajmować się sprzedażą. Jeśli świetnie gotujesz, możesz stać się najbardziej znaną w Polsce prawniczką od gotowania, która dzięki temu zasobowi, będzie pozyskiwać klientów, w zasadzie, bez sprzedawania. Masz wiedzę o komiksach? Sprawdź, czy możesz jej użyć w swojej pracy zawodowej. Gdy dołączysz do swoich różnych kompetencji kreatywność, być może okaże się, że jakość twojego życia i poziom rozwoju twojej kancelarii, ulegną znaczącej poprawie... dzięki gotowaniu albo komiksom. Jesteś urodzonym strategiem? Lubisz to? Zatem sprawdź, jak to wykorzystać, w osiągnięciu swoich celów i pożądaných efektów. Pamiętaj! Masz sporo zasobów, które możesz niestusznie pomijać lub uznawać za nieprzydatne. Przyjrzyj się dokładnie! Możesz niechcący, nieuważnie i nieświadomie, pomijać prawdziwe skarby.

ROZDZIAŁ 15

wyliczenia zaawansowane

...zatrudniasz zespół? A może nie chcesz, w ogóle,
pracować merytorycznie? To też możesz policzyć.

To przedostatni krok...

TWÓJ BIZNES JEST POLICZALNY – POLICZ GO!

Każde zaawansowane liczenie stawki: godzinowej, ryczałtowej, ich miksu itd., wymaga znajomości założeń twojego biznesu prawnego. W zasadzie ostatecznie liczenie stawki, staje się liczeniem całego biznesu, a liczenie całego biznesu, jest też liczeniem stawki. Przynajmniej w moim modelu. Sądzę, że ilość zmiennych, w typowej polskiej kancelarii – małej, średniej, dużej – jest policzalna. Bardzo chciałem stworzyć uniwersalny kalkulator, dla typowej polskiej kancelarii. Liczba zmiennych, jest jednak bardzo obszerna. Nie sposób stworzyć uniwersalnego rozwiązania, dla wszystkich. Próbuję przez to powiedzieć, że jeśli jesteś osobą odpowiedzialną za finanse w swoim biznesie prawnym, to nie uciekniesz przed znajomością podstawowych reguł w Excelu, Numbers albo innym arkuszu kalkulacyjnym. Dobre oprogramowanie do zarządzania kancelarią, może cię z wielu czynności wyręczyć, jednak i tak nie policzy tego wszystkiego, co w biznesie prawnym chcesz, a nawet musisz, policzyć. W dalszej części tego rozdziału, podzielę się z tobą informacjami, co w moim odczuciu warto uwzględnić, przy liczeniu całej kancelarii. Stawka, która wychodzi ci z wyliczeń, nie musi być stawką, którą widzi klient. W gruncie rzeczy pracujemy, w tym e-booku, ze stawką wyliczoną na potrzeby wewnętrzne, która jest miarodajna do stworzenia, skalkulowania, jakiegokolwiek oferty. To stawka, która powinna być bezwzględnie respektowana, jako pewne minimum finansowe, poniżej którego TIR, do wożenia cudzych spraw, nie odpali silnika. W tym sensie, tak wyliczona stawka, jest nieomal święta. Natomiast to, co zobaczy twój klient, może być 2, 3, 5 albo 50-krotnością tej stawki. Jeśli tylko inne zmienne, dotyczące wyceny, podpowiadają ci, że masz wziąć więcej, niż wychodzi z podstawowego arkusza wyliczenia stawki. Więcej może ci też wychodzić w sytuacjach, gdy za 55 minut merytorycznej pracy inkasujesz 40 tys. zł. netto, ponieważ jedynym możliwym sposobem wyliczenia wynagrodzenia, w tym konkretnym przypadku, jest wycena oparta na wartości.

ROZDZIAŁ 16

podsumowanie... stawka, która uzdrowi rynek!

...Twoja kolej! Czas to co się tu wydarzyło, wcielić w życie!
Ceń siebie, swoją wartość, swoich klientów.

Czas się wziąć do roboty!

UMIESZ LICZYĆ? LICZ NA SIEBIE! WALCZ O SWOJE I EGZEKWUJ!

Zrobiłem wszystko, co w mojej mocy, by cię przekonać... Do tego, że masz prawo do godziwego życia, fajnych pieniędzy oraz tego, że poniżej pewnej stawki, nie jesteś w stanie prowadzić rentownie kancelarii, rozwijać się i cieszyć się życiem. Dałem ci chyba wszystkie narzędzia, które posiadam i które udało się „upakować”, w format tego e-booka, byś mogła z podniesioną głową pójść „w rynek”, po bardzo dobre pieniądze. Kto jak nie ty?!

Twoje zachowanie kształtuje rynek. Pamiętaj o tym. Gdy zaczniesz się cenić, inni będą widzieć, że to jest możliwe, że ta metodologia ma jakiś sens. Tak, małymi krokami, stawki zaczną rosnąć i będziemy bogatsi. Skoro ja mogę, to ty też. Skoro ty możesz, to i twoi okoliczni znajomi i przyjaciele mogą. Ważna jest współpraca, a nie rywalizacja. Współpraca i wspólny cel, to klucz do powodzenia w tym temacie. I każdym innym. Jestem zdania, że ci, którzy odrobnią lekcję z matematyki, zmuszą do liczenia tych, którzy liczyć nie chcą. Ci, którzy nie liczą, muszą zacząć, bądź zrezygnować. Na zaniżonych stawkach się zamęczą i łatwiej im będzie pracować dla tych, którzy wycenić się potrafią. Dostaną u nich więcej, niż u siebie. Innej drogi już nie ma. Jeśli puścisz w niepamięć odkrycia z tej książki, powiesz sobie „ma gość rację” i nie zmienisz nic, to jesteś współsprawcą czynu zabronionego, polegającego na psuciu rynku usług profesjonalnych w Polsce. Kiedyś napiszę posta, ile za dokładnie tę samą robotę, biorą nasze koleżanki i koledzy w Wielkiej Brytanii. To są kolosalne różnice. A czym my, obywatele RP, na podstawowym poziomie, się od nich różnimy? Niczym!

Potrzebujemy liczyć, by przekonać zarówno sędziów, jak i Wielkiego Arytmetyka, że stawki z jego rozporządzenia to żart. Wiadomo, że nie musimy ich stosować, jednak sąd wg tych stawek, rozlicza naszą pracę. Za powstały niedobór

podziękowania...

AUTOR DZIĘKUJE:

Mamie i Tacie - za życie.

Do zobaczenia, za jakiś czas, po drugiej stronie lustra! Kocham Was!

Siostrze - za to, że wspólnie przeżyliśmy i dajemy radę! Kocham Cię!

Pezi - kocham Cię czarna bestio! Teraz Ci to wszystko wynagrodzę :)

Przyjaciołom - za to, że dalej wytrzymujecie moje wszystkie zmiany.

Dawnym wspólnikom i współpracownikom - za wspólną prawniczą podróż,
edukację i lekcje, te dobre i te złe.

Maciejowi Bennewiczowi - za bardzo pouczające lekcje i możliwość odkrywania...
przede wszystkim, siebie.

Tinie Rutkowskiej - za drogę do siebie, z której nie sposób było zejść.

Jackowi Stanisławskiemu - za bardzo ważne zaproszenia... i parę innych rzeczy.

Fajnym ludziom, których poznaję dzięki projektowi Toga bez wroga i którzy też kruszą beton:

Joannie Lubeckiej, Kamili Kurkowskiej, Anecie Pacek-Łopalewskiej,

Maciejowi Szczepańskiemu, Maciejowi Trąbskiemu, Shaunowi Jardine, Jakubowi Kalińskiemu,

Piotrkowi Chodoszowi, Bartkowi Jakimcowi

i wszystkim innym, o których

- właśnie w tej chwili i dosłownie na chwilę -
zapomniałem... wybaczcie proszę, tak właśnie mam!

Wszystkim gościom podcastu Toga bez wroga.

Społeczności Toga bez wroga na LinkedIn, Facebooku i Instagramie - za podążanie za...

I za wsparcie w pracach nad tą książką - dostałem od Was wiele cennych rad!

Klientom fundacji - za zaufanie i ten niebywały wysiłek, który podejmujecie,
by wystrzec się tych wszystkich błędów, które ja popełniłem i które - kiedyś - zmiotły
mnie z planszy. Chylę przed wami czoła! Ten projekt istnieje głównie dzięki Wam!

Bogu! Kimkolwiek lub czymkolwiek jesteś, wiedz proszę, że Tobie dziękuję najbardziej!

FUNDACJA DZIĘKUJE:

Czytelnikom, Słuchaczom, Widzom, Subskrybentkom i Subskrybentom,

Matronom i Patronom, Klientom, Darczyńcom i Sympatykom...

oraz Adamowi, za to, że mu się chce. Keep Going Man!

Józefów, 12 maja 2024 r.

WARSZTAT
ONLINE
ZOOM

Wylicz swoją stawkę

[TOGABEZWROGA.PL/SKLEP](https://togabezwroga.pl/sklep)

PRAWNIK OD NOWA



OD CHAOSU DO UPORZĄDKOWANIA

www.prawnikodnowa.pl

TOGA BEZ WROGA



PODCAST