

ADAM SORNEK | TOGA BEZ WROGA

# PRAWNIKU,

WYLICZ

STAWKĘ!



# spis treści

## O AUTORZE, SŁÓW KILKA 10

### WSTĘP. ZACZNIJMY OD... „DLACZEGO?” 13

KLUCZOWA RZECZ: ZAMIAR, CZYLI INTENCJA 15

TO BARDZO WAŻNY POCZĄTEK DROGI 24

DLA KOGO JEST TEN E-BOOK? 26

O PERFEKCJONIZMIE I BŁĘDACH 29

### ROZDZIAŁ 1. POLICZ, ILE CI TRZEBA! 31

MECENASIE! ILE POTRZEBUJESZ? TAK SZCZERZE... 33

ILE, JAKO PRAWNICZKA, MOŻESZ ZAROBIĆ? 34

WYLICZ POTRZEBY, KOSZTY, MARŻĘ, ZYSK. 37

POZYCJE KOSZTOWE (TWOJE WYDATKI PRYWATNE I FIRMOWE) 39

UWAŻAJ NA WEWNĘTRZNEGO KRYTYKA – SABOTAŻYSTĘ TWOICH ZMIAN 42

CZAS WYPEŁNIĆ TABELĘ W ARKUSZU (KALKULATORZE) 45

WYDATKI DOMOWE 45

WYDATKI FIRMOWE 50

WYLICZENIE STAWKI – POZOSTAŁE ZMIENNE 52

WYLICZENIE STAWKI – PRZYKŁADOWE ZMIENNE 56

CZAS PODSUMOWAĆ POTRZEBY I KOSZTY 60

STAWKA DOCELOWA - METODOLOGIA 64

TWOJA DOCELOWA STAWKA BAZOWA 70

JESZCZE URLOP! CZASEM ODPoczywasz, PRAWDA? 71

STAWKA BAZOWA – PODSUMOWANIE 75

### ROZDZIAŁ 2. KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI! 78

MINDSET, CZYLI O ROLI TWOJEGO OPROGRAMOWANIA 80

NIE ZASŁUGUJĘ NA TAKĄ STAWKĘ 84

KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI 92

KLIENT SIĘ NIE ZGODZI NA ROZLICZENIE GODZINOWE 96

NASZA KONKURENCJA TYLE NIE BIERZE! 98

TAKIE STAWKI, TO TYLKO W WARSZAWIE ALBO POZNANIU! 102

MAM MISJĘ! – NIE MOGĘ TYLE BRAĆ 104

TO NIEMORALNE – TYLE ZARABIAĆ, W TAK LEKKI SPOSOB! 106

PRZECIEŻ JA WIEM, ILE TO KOSZTUJE 107

NA POCZĄTKU TRZEBA BRAĆ WSZYSTKO! 109

NIE WYBIORĄ MNIE! NEGOCJUJĘ, TŁUMACZĘ SIĘ I OBNIŻAM CENĘ! 112

ZEJDĘ ZE STAWKI, BY POZYSKAĆ TEGO KLIENTA NA STAŁE 115

KLIENT MA BUDŻET, A JA MUSZĘ SIĘ W NIM ZMIEŚCIĆ 118

ZA NAUKĘ PŁACĘ SAMA I NIE WLICZAM JEJ W CZAS ZLECENIA 126

APLIKANT NIE MOŻE MIEĆ TEJ SAMEJ STAWKI CO JA 132

... ALE JA MAM W KANCELARII RYCZAŁTY, PO CO MI JAKAŚ STAWKA BAZOWA, CENA GODZINY I TAKIE TAM? 136

JAK PRACOWAĆ Z TYMI WSZYSTKIMI PRZEKONANIAMI? 138

### ROZDZIAŁ 3. JAK WYLICZYĆ MARŻĘ? 148

PRZYZNAJ SIĘ! CHODZI CI RÓWNIEŻ O HAJSI! 150

BOLESNA PRAWDA 152

MARŻA – MOJA PERSPEKTYWA 152

MARŻA – PO CO? 158

MARŻA – NA CO? 159

MARŻA – ZA CO? 160

TWOJE UNIKATOWE ZASOBY UKRYTE W MARŻY 168

WARTOŚĆ KLIENTA (WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI) 177

WYLICZENIE MARŻY – UWAGI OGÓLNE O MARŻY, ZYSKU I MYŚLENIU NIESZABLONOWYM 177

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT I 182

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT II (WYCENA ZASOBÓW) 182

WYLICZENIE MARŻY – WARIANT III 184

WYLICZENIE MARŻY – TWOJA OSTATECZNA DECYZJA 186

WYLICZENIE MARŻY – INNE DROGI 187

### ROZDZIAŁ 4. USTAL DROGĘ DOTARCIA DO SWOJEJ STAWKI! 191

BOGATY PIEKARZ Z JÓZEFOWA 193

UPIERAM SIĘ! KLIENT MI TYLE NIE ZAPŁACI 195

STAWKA TO CEL, A DROGI DO CELU SĄ RÓŻNE! 196

PUBLIKACJE CYFROWE 196

SZKOLENIA I WARSZTATY 198

SPRAWY RYCZAŁTOWE, NA WYSOKIEJ, LECZ UKRYTEJ STAWCE 200

WYCENA OPARTA NA KORZYŚCI KLIENTA 201

USŁUGA ZOPTYMALIZOWANA 202

SUCCESS FEE 204

TWOJA OFERTA TWORZY TWÓJ BALANS 206

BIEDNI DLA BIEDNYCH? BOGACI DLA BOGATYCH? 208

ROBIN HOOD 214

SPRZEDAŻ AKTYWNA CZY PASYWNA? NA ŻYWO, CZY W STUDIU? 219

OSOBA DECYZYJNA 222

GDZIE JEST OSOBA DECYZYJNA? 224

CZEGO OSOBA DECYZYJNA POTRZEBUJE I CZY TY TO MASZ? 225

SPRZEDAWANIE DOTYCHCZASOWYM KLIENTOM 226

### ROZDZIAŁ 5. SPECJALIZACJA, AUTENTYCZNOŚĆ, PASJA I FLOW 229

KASA I KOKA UZALEŻNIAJĄ TAK SAMO! I MOGĄ ZABIJAĆ 231

SENS, TALENT I RADOŚĆ W PRACY PRAWNIKA 237

FLOW, CZYLI STAN PRZEPIŁYWU 240

PASJA 243

AUTENTYCZNOŚĆ 245

## **ROZDZIAŁ 6 KONTROLA, KTÓRA CZYNI CIĘ CHOMIKIEM 247**

NIE OGARNIESZ WSZYSTKIEGO 2249

ZAUFANIE 251

DELEGOWANIE 254

KONTROLA VS. UWAGA 255

NIEWOLA KONTROLI – O CHOMIKACH W KOŁOWROTKU 256

ODDAJ CESARZOWI CO CESARSKIE! 257

BÓLE POCZĄTKUJĄCYCH, ED SHEERAN I JEGO LOOPER! 258

## **ROZDZIAŁ 7. BŁĘDY, KTÓRE ZABIJAJĄ TWÓJ BIZNES 260**

DOBRA CIOCIA I DOBRY WUJEK ZAWSZE CI JASIU POMOŻE 262

RODZINA I PRZYJACIELE – IDEALNY PROFIL KLIENTA! 263

MISJA „WYKRWAWIĆ SIĘ” 265

WIARA PRAWNIKA W WIELKIEGO ARYTMETYKA 267

NIE WIEM ILE TO KOSZTUJE, DLATEGO CHĘTNIE TO WYCENIĘ 273

TEN PAN TYLKO „SIĘ WYDAJE” BYĆ NIEMIŁY 274

GRANICE? CHYBA W GÖRLITZ! 275

DRYŃ, DRYŃ – MECENASIE, MAM MAŁE NIEWINNE PYTANKO! 277

WOJNA CENOWA BLISKO JASNEJ GÓRY 279

UMOWA? TO NIEDORZECZNE! PRZECIEŻ JESTEM PRAWNIKIEM... 280

ADWOKAT PO SPRAWIE, A PRO FORMA PO ZABAWIE 281

JESTEM NAPRAWDĘ BOGATA – SFINANSUJĘ WSZYSTKO! 282

VAT? VAT TO JA MAM NA WACIKI! 286

WALORYZACJA? INFLACJA? – GŁUPIA BIUROKRACJA 287

STRZEL MI PARAFKĘ, A SOBIE GOLA! 288

PODSUMOWANIE, CZYLI DARMOWE OBIADY W KANCELARII 290

## **ROZDZIAŁ 8 OD RYCZAŁTU DO WYCENY OPARTEJ NA WARTOŚCI 292**

NIE UCZ TRAWY JAK MA ROSNAĆ – PODAŻAJ ZA SWOIM PROCESEM 294

RYCZAŁT Z CZAPY 297

STAWKA GODZINOWA, ANALITYKA I SZKLANY SUFIT 299

MODELE MIESZANE, HYBRYDY, MIXPLUSY 304

RYCZAŁTY DOBRZE WYCENIONE 307

WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI 309

NIE ZAWSZE JEST TAK SAMO 310

CECHY OSOBOWOŚCI MAJĄ ZNACZENIE W WYCENIE! 312

## **ROZDZIAŁ 9 PRZYKŁADOWE MODELE WYCENY 317**

TESTOWANIE DAJE NAJLEPSZE WYNIKI! 320

RYCZAŁT JEDNORAZOWY 320

RYCZAŁT Z LIMITEM GODZIN ORAZ STAWKA ZA PRZEKROCZENIE 321

OPŁATA WSTĘPNA (POCZĄTKOWA) 322

RYCZAŁT ZA SPRAWY, ROZPRAWY, DOKUMENTY, SPOTKANIA 323

WYNAGRODZENIE ZA GODZINĘ I RYCZAŁT ZA STAWIENICTWO 323

GODZINÓWKA ZA SPRAWĘ, ROZPRAWĘ, DOKUMENT, SPOTKANIE 324

GODZINÓWKA Z LIMITEM GODZIN LUB LIMITEM KWOTOWYM (TZW. FEE CAP) 325

STAWKA GODZINOWA WG KATEGORII 326

KOSZTY ZASTĘPSTWA PROCESOWEGO 326

SUCCESS FEE 327

MIKSY (TZW. BLENDED RATES) 327

## **ROZDZIAŁ 10 LICZ NIE TYLKO PIENIĄDZE 330**

ESSENTIALIA NEGOTII – WARTOŚĆ CZY CZAS? 332

NIE BĄDŹ JAK WIELKI ARYTMETYKI! LICZ! 334

CO LICZYĆ? 336

## **ROZDZIAŁ 11 WYCENA OPARTA NA WARTOŚCI 347**

„MARGIN CALL” 349

PERSPEKTYWA KLIENTA I KONTEKST WYCENY 353

WARTOŚĆ EMOCJONALNĄ, SENTYMENTALNĄ 356

O NIE! TO PATRZENIE NA TO, JAKĄ FURĄ ZAJECHAŁ KLIENT! 358

NIEKTÓRE ZAŁOŻENIA WYCENY OPARTEJ NA WARTOŚCI 360

TO DOPIERO POCZĄTEK EDUKACJI I JEST DOSKONAŁA KSIĄŻKA! 364

MAGIA, VODOO, BINGO I CENA BAZOWA 366

## **ROZDZIAŁ 12 DOBRY KONTRAKT I RELACJA Z KLIENTEM 369**

DOBRA RELACJA MA WIĘKSZE SZANSE NA DOBRE DOCHODY 371

TRUDNY KLIENT 374

DOROSŁY – RODZIC – DZIECKO 379

KONTRAKT Z KLIENTEM - ĆWICZENIE 381

## **ROZDZIAŁ 13 TRUDNA ROZMOWA Z KLIENTEM 391**

OD SAMEGO LICZENIA, JESZCZE NIKT NIE STAŁ SIĘ BOGATSZY 393

MOI DOTYCHCZASOWI KLIENTCI, W ŻYCIU SIĘ NIE ZGODZĄ! 395

PRZYGOTOWANIE DO ROZMOWY 396

OPÓR I LĘK 396

FAKTY, CZYLI RZECZYWISTOŚĆ 400

NIE CHCĘ SIĘ TŁUMACZYĆ, CHCĘ PODWYŻKI 403

KLIENT MI ODMÓWIŁ - AUA! 404

## **ROZDZIAŁ 14 PRAWNIK DOBRZE ZDEFINIOWANY 407**

DOBRE WYBORY, SĄ DOBRE! 409

USTAL CEL I EFEKT 415

ŚRODOWISKO 416

ZACHOWANIA 419

UMIĘJĘTNOŚCI 421

PRZEKONANIA 422

WARTOŚCI 422

TOŻSAMOŚĆ 423

MISJA 424

WIZJA 424

PODSUMOWANIE 425

## **ROZDZIAŁ 15 WYLICZENIA ZAAWANSOWANE 427**

TWÓJ BIZNES JEST POLICZALNY – POLICZ GO! 429

RZECZY DO POLICZENIA W (PRAWIE) KAŻDEJ KANCELARII 430

## **ROZDZIAŁ 16 PODSUMOWANIE... STAWKA, KTÓRA UZDROWI RYNEK! 439**

UMIESZ LICZYĆ? LICZ NA SIEBIE! WALCZ O SWOJE I EGZEKWUJ! 441

WARTOŚCI RYNKOWE I RYNEK 445

TO KONIEC! CO MOGĘ DLA CIEBIE JESZCZE ZROBIĆ? 445

CZY MOGĘ CIĘ O COŚ PROSIĆ? 448

## **PODZIĘKOWANIA 450**

**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!**

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 przychodzie, 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.

## 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...**

# twoje minimum i maksimum

## MECENASIE! ILE POTRZEBUJESZ? TAK SZCZERZE...

Zacznijmy, od typowej sytuacji, w kancelarii prawnej... Przychodzi do ciebie klient. Nie ma w tej chwili większego znaczenia, czy to klient indywidualny, czy biznesowy. Przychodzi ze zleceniem. Może to być poprowadzenie sprawy procesowej, napisanie lub analiza umowy albo przeprowadzenie jakiejś skomplikowanej transakcji, analiza podatkowa, czy zagadnienie wokół ochrony znaku towarowego. W pewnym momencie, jeśli jest na tyle odważny, padnie z jego ust pytanie, o warunki finansowe. Albo ty uznasz, że już czas by zakomunikować, ile to będzie kosztowało. No właśnie – ile? Wiesz ile?

Zróbmy proszę, na początek tej publikacji, eksperyment. Wyobraź sobie sprawę, z którą przyszedł, ten klient. Niech zadziała twoja wyobraźnia albo doświadczenie i wspomnienia. Niech to będzie coś, co jest możliwe, realistyczne, biorąc pod uwagę profil twojej kancelarii i to czym się zajmujesz. Możesz – rzecz jasna – wziąć na warsztat sprawę, którą prowadzisz, ale która nie jest zakończona. Jaką podasz (podałaś) stawkę ryczałtową, w tym zleceniu? Załóżmy i przyjmijmy, że klientowi zależy na rozliczeniu ryczałtowym, chce znać budżet, w którym się porusza. To jest pewne – klient nie odpuści ryczałtu. Musisz podać sztywną wartość, inaczej go stracisz. Zapisz gdzieś odpowiedź na pytanie. ile to, twoim zdaniem, powinno kosztować. Po przeczytaniu całego e-booka, wyliczeniu stawki bazowej, przepracowaniu tematów wokół przekonań i relacji z klientem, być może przyjdzie czas, na jej weryfikację...

Skąd wiesz, że podana kwota, jest realistyczna tj. zapewnia ci rentowne prowadzenie kancelarii i sprawy tego klienta? Czy masz z góry wiedzę (albo pewność), ile czasu zajmie ci prowadzenie tej sprawy? Czy wiesz, jakie mogą powstać komplikacje? Czy znasz temperament i poziom uciążliwości albo upierdliwości, tego klienta? Czy jesteś w stanie przewidzieć, do którego sędziego trafi sprawa,

## 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.

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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...

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

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> M. Bennewicz, „Coaching i Mentoring...”, s. 552

<sup>31</sup> 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?**



# Masz hobby, misję, pracę, pasję, czy powołanie?

## PRYZNAJ SIĘ! CHODZI CI RÓWNIEŻ O HAJSA!

Zacznę od bardzo prostej i być może brutalnej konstatacji. Jeśli twoja praca zawodowa, nie przynosi ci zysków, to rozważ, czy czasem, to nie jest tylko i wyłącznie, zabawa lub hobby... Serio! Jeśli nie masz zysków, to mam nadzieję, że chociaż się bardzo dobrze bawisz. Gdy piszesz umowy, odpisujesz na maile, jedziesz na rozprawę na drugi koniec kraju, ogarniasz komuś podatki, znaki towarowe, transakcje M&A, a także, gdy spotykasz się z klientami, w ich różnych sytuacjach życiowych oraz stanach emocjonalnych. I nawet, jeśli brzmi to dla ciebie złośliwie, czy uszczypliwie, nie taka jest moja intencja! Serio – mam nadzieję, że się świetnie bawisz i odczuwasz w codziennej pracy radość życia<sup>1</sup>. W innych przypadkach – niezależnie od tego, czy adwokatura, radcostwo, rzecznikostwo, doradztwo podatkowe, restrukturyzacyjne itd., to twoja praca, misja, pasja, czy powołanie – idę z tobą o zakład, że w założeniu, wymienione fuchy, mają przynieść ci każdego miesiąca określony poziom forsy. Określony przychód. Określony zysk. I mają go przynieść każdego roku kalendarzowego lub podatkowego. Na pewno masz jakieś, choćby nieśmiałe, założenia. Na coś liczysz. Na coś pracujesz i na coś czekasz.

Żeby była jasność! Misja nie wyklucza zarabiania. W misji na księżyc, w 1969 roku, Neil Armstrong na pewno nie „przeleciał się” prawie 384 tysięcy kilometrów, białą limuzyną kosmiczną, by badać i eksplorować naturalnego satelitę Ziemi, w zamian za prowiant i możliwość przespania się na pokładzie Apollo 11<sup>2</sup>. Skądś wyruszył. Kogoś zostawił. Gdzieś, po zakończeniu misji, wrócił i po coś to zrobił. Jednym z motywów jego działania, oprócz zapewne innych, bardzo wzniosłych i szlachetnych, były pieniądze. Powołanie i pasja, również nie wykluczają zarabiania, zdobywania pieniędzy. Można być powołanym, nie tylko do

## 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 kałużą. 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

## ROZDZIAŁ 5

# specjalizacja, autentyczność, pasja i flow

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

**...ale produkcja ubrań dla pieniędzy, rodzi inne pytanie. Ponieważ wtedy, chodzi nie o robienie ubrań, ale o zarabianie pieniędzy. Wówczas oszukuje się na robieniu ubrań [...] Dlaczego przyszedłem z wami porozmawiać? Ponieważ lubię to. Lubię dźwięk mojego głosu. Interesuje mnie to, o czym mówię i za to mi płacą. I na tym polega właśnie mądrość w życiu, dostawać pieniądze za coś, co się lubi.  
Alan Watts, „Umysł ponad umysłem” (fragment wykładu)**

# 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 zawodowego<sup>1</sup> 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 wymodnić 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 zastanowić, 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.

**Bóg, honor, ojczyzna... i dobra stawka oraz godziwe zarobki. Większości ludzi bardzo trudno jest realizować wielkie idee i zawodową misję, z pustym żołądkiem i małym obrotem na rachunku, w dodatku, w niedogrzanej kawalerce na peryferiach wielkiego miasta. Ci, którzy noszą wielkie sztandary, potrzebują sił i zasobów, a jednym z tych zasobów, jest godziwy zarobek.**

# 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.

<sup>1</sup> 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”.

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

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

<sup>4</sup> Fismoll, „Na co ci to”, zob: [https://www.youtube.com/watch?v=v\\_47nd8e1oE&t=17s&ab\\_channel=Fismoll](https://www.youtube.com/watch?v=v_47nd8e1oE&t=17s&ab_channel=Fismoll)

<sup>5</sup> *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.

**Gdy uczysz dziecko jazdy na rowerze, nie oczekujesz, że usiądzie, „na dobry początek”, na rowerze górskim lub sportowym. W szkołach nauki jazdy, nie ma, na potrzeby kursantów, samochodów 200-konnych. Droga od zwierząt do ludzi, też była dla nas, długa i zawiła. Zmiana sposobu myślenia o stawce i wynagrodzeniu, jest procesem, który trwa i wymaga czasu. Nie otworzysz drzwi, dopóki nie otworzysz zasuw. Kluczem jest wycena siebie przed sobą, rozpoznanie własnych potrzeb i zaspokojenie ich. Dopiero z tego miejsca, można wyruszyć w dalszą podróż...**



# 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. Zaczynamy<sup>1</sup>, 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.

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 w konstruowaniu oferty, może być twoim wielkim sprzymierzeńcem, a umiejętność zabawy, gwarantem znalezienia dobrego rozwiązania. Wystarczy, że zgodzisz się na testowanie i zaakceptujesz to, że na początku, nie wszystko będzie idealne. Czasem wtopisz. Dzięki takiej strategii odkryjesz, że z każdym zleceniem wyceniasz się coraz mądrzej i lepiej, a to zapewni adekwatne środki finansowe dla ciebie oraz wszystkich tych, którzy razem z tobą współtworzą sukces kancelarii... Waszej kancelarii!**

# 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 zleceń<sup>1</sup>. 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

ROZDZIAŁ 10

# licz nie tylko pieniądze

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

**Nie ufaj wyliczeniom innych, jeśli nie są przez ciebie sprawdzone. Chyba, że masz absolutną pewność, że liczą oni lepiej od ciebie, a metoda ich obliczeń jest miarodajna dla twojej wyceny i rzeczywistości, w której funkcjonujesz. Patrzenie na wyliczenia innych, bez posiadania pewności, że potrafią liczyć i wiedzą, ponad wszelką wątpliwość, co liczyć, jest jedną z najbardziej absurdalnych rzeczy, jakie możesz zrobić!**

# 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. Pamiętasz 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 składniki<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> Jedna z dietetyczek, powiedziała mi, że jakość żywności w ostatnich kilkudziesięciu latach spadła o około 70-80%. Podobno to co jemy, z reguły niewiele ma w sobie witamin, minerałów i innych, istotnych dla naszego prawidłowego funkcjonowania, wartości odżywczych. Powodem ma być masowa produkcja żywności, na olbrzymią skalę, z wykorzystaniem technologii, chemii i procesów obróbki, które psują jakość tego, co człowiek je.

<sup>2</sup> Zachęcam cię do odsłuchania odcinka podcastu „Toga bez wroga” pt. „VIP – twój najlepszy (i najważniejszy) klient”. <https://open.spotify.com/episode/2Ss4ob1zSq347E0e19sqVw>





## ROZDZIAŁ 11

# wycena oparta na wartości

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

**Żadna metodologia wyceny usługi prawnej, nawet pochodząca, z udającej się na Ziemię cywilizacji, w której występuje, znany fizyce „Problem trzech ciał”, nie załatwi twoich problemów z sobą. Żadna nie zdecyduje za ciebie, ile jesteś warta. Żadna ci nie powie, ile jest warta twoja wiedza, doświadczenie lub praca twojego zespołu. Twoja wycena, jest zawsze subiektywna. Uwierzysz innym w to, ile ich zdaniem jesteś wart, dopiero, gdy sobie uwierzysz, że tyle jesteś wart.**

# 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!<sup>1</sup>
- Jezus.

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

<sup>1</sup> 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](https://www.youtube.com/watch?v=m8Mc-38C88g&ab_channel=Movieclips)

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

<sup>3</sup> 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>

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> 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.

**Jak zachowuje się twój klient? Jak partner we wspólnym przedsięwzięciu, rozwyrzone dziecko, a może niczym mało wyrozumiały rodzic, który uważa, że wie lepiej od ciebie, co jest dla ciebie dobre... i przez to próbuje zarządzać twoją samodzielnością i niezależnością? Klienta, który ci nie odpowiada, możesz pokochać lub odrzucić. W każdym przypadku, potrzebujesz znać swoje potrzeby i wyrazić swoje granice. Mało prawdopodobne, że klienta zmienisz. Zmienić możesz tylko siebie, swoje postępowanie, stosunek do rzeczywistości i innych ludzi.**

# 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...

## ROZDZIAŁ 13

# trudna rozmowa z klientem

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



**Co do zasady, są dwie drogi. Pierwsza zakłada, że idziesz po swoją stawkę i rezygnujesz z wszystkich tych, którzy nie mają gotowości, by ci ją zapłacić. Masz mniej klientów, ale wszyscy są rentowni. W drugim wariancie, naginasz się, ulegasz i wycofujesz ze swoich wyliczeń. Rzadziej tracisz klientów, za to częściej tracisz pieniądze - te, których wbrew obliczeniom, nie zarabiasz i które czynią część klientów nierentownymi. To twój wybór! Co wybierasz?**

# 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*

## 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?**

# To już prawie koniec...

## DOBRE WYBORY, SĄ DOBRE!

Jeśli chodzi o wyliczenie twojej stawki bazowej i wykonanie niezbędnej roboty, by stała się ona prawdą w twoim biznesie prawnym, prawdą o tobie, to w zasadzie, zrobione zostało, już prawie wszystko. Zajęliśmy się liczeniem, twoimi przekonaniami, budowaniem relacji z sobą, klientem i pracą. W ostatnim rozdziale zapoznasz się jeszcze z informacjami, jak tworzyć zaawansowane arkusze wyliczenia stawki i na co zwrócić uwagę. Jeśli masz zespół i chcesz policzyć całą kancelarię, a nie tylko swoje potrzeby i swoją marzę, tam znajdziesz wskazówki.

Zanim się rozstaniemy, chcę cię jeszcze do czegoś namówić. Do przyjrzenia się dokładnie swoim potrzebom, dotyczącym pracy zawodowej. Ten rozdział, stanowi mały fragment, mojej pracy w programie „Prawnik dobrze zdefiniowany”. Być może się zastanawiasz, co to ma do rzeczy, jeśli chodzi o temat wyceny usługi prawnej i stawki za tę usługę. W moim odczuciu, bardzo dużo.

Większość ludzi aktywnych zawodowo, których znam, w pewnym momencie przygasa<sup>1</sup>. Coś się w nich zmienia. Gdzieś gubi się ta początkowa energiczność, żywiołowość, spontaniczność i rzutkość... Radość wynikająca z wykonywania prestiżowej pracy, osiągnięcia społecznie zauważalnego sukcesu, podejmowania działań cieszących się, przynajmniej z założenia, podziwem otoczenia, mija. Różnego rodzaju plany i zamierzenia, dotyczące wizji siebie, jako prawnika, z czasem przestają mieć znaczenie. Mimo, że na początku tzw. kariery zawodowej, wydawały się realne i w zasięgu.

W pewnym momencie, coś pęka. Pojawia się rutyna, codzienność, czasem bolesna powtarzalność. Gdy pieniądze się nie zgadzają, boli jeszcze bardziej. Mimo, że praca prawnika, z natury rzeczy nie jest powtarzalna, to i tak, spoglą-

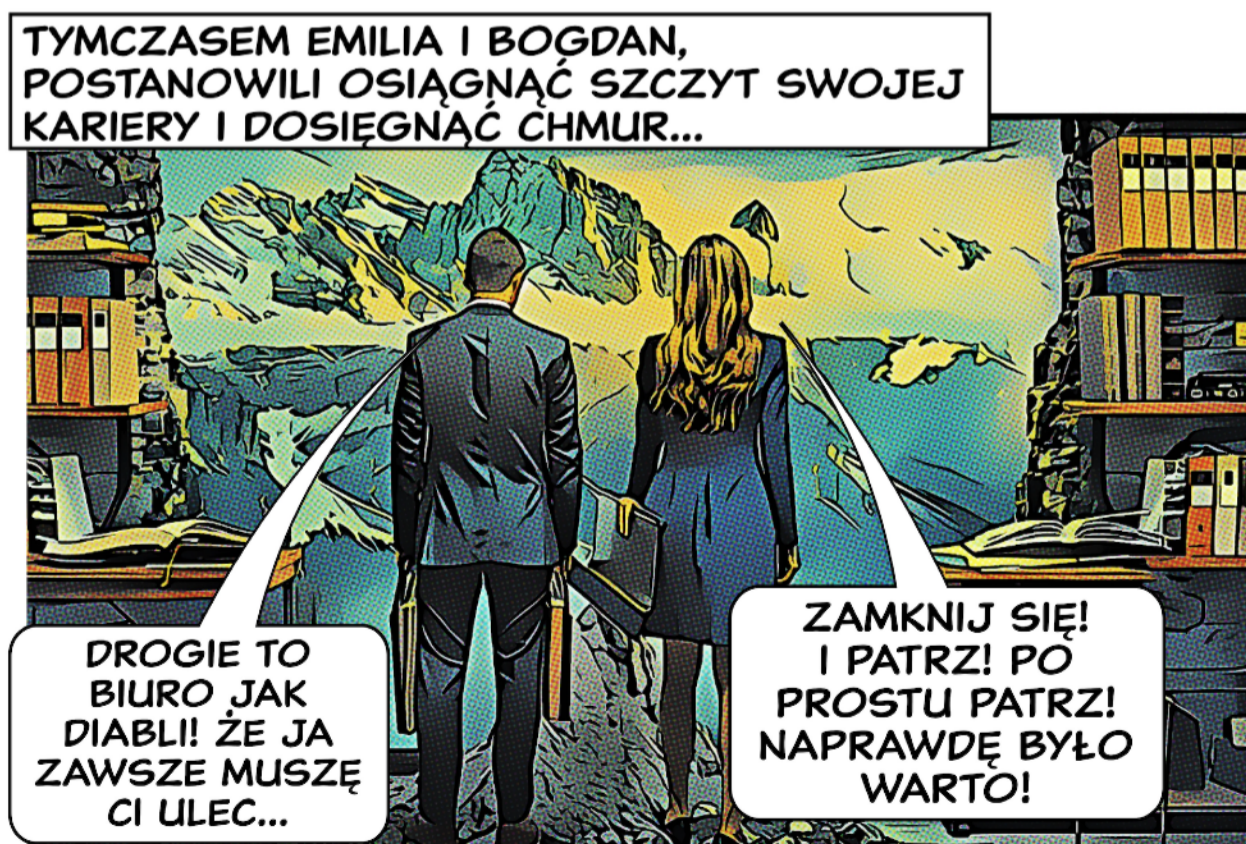
tości, przekonania, umiejętności, zachowania i środowisko. Możesz się zdziwić. Może się okazać, że wiele rzeczy i spraw, które przed chwilą wydawały się być niezbędne i ważne, nagle odpada. Z poziomu wiedzy na temat tożsamości, misji lub wizji, potrzeby na poziomie środowiska, zachowania i umiejętności, mogą się radykalnie zmienić. Może się okazać, że nowa fura z trio motoryzacyjnego BMV, nie jest ci już tak bardzo potrzebna, ponieważ bardziej ci chodzi o coś ważnego, co robisz dla innych, niż o błyskotki. Doktorat i tytuł MBA, też mogą okazać się zbędne. Może tak być. Nie musi. I nie oznacza to, że któraś z dróg, jest lepsza albo gorsza. Każdy z nas ma swoją robotę do zrobienia na tym świecie. I każdy inną. Po swojemu i w zgodzie ze sobą. Tego ci przede wszystkim życzę.

---

<sup>1</sup> Dalsza część tego podrozdziału, stanowi modyfikację mojego pierwszego tekstu opublikowanego w nr 10 „Magazynu Prawniczego”, wydawanego przez Tomczak | Stanisławski Marketing, w ramach cyklu „Prawnik dobrze zdefiniowany”. Jeśli materię, opisaną w tym rozdziale, chcesz poszerzyć, zachęcam do lektury tego magazynu. Magazyn (nr 10 i następne, w których ukazuje się ten cykl) znajdziesz na stronie: <https://marketingprawniczy.com/magazyn/>

<sup>2</sup> Odwołuję się tutaj do genialnego filmu Harolda Ramisa z 1993 r., w którym rolę głównego bohatera, Phila, gra Bill Murray.

<sup>3</sup> Opieram się w tej mierze na modelu góry lodowej, opracowanym i przedstawionym przez Macieja Bennewicza, który z kolei wykorzystał odkrycia i dokonania Carla G. Junga, Clare’a W. Gravesa, Kena Wilbera, Paula Watzlawika, Josepha Campbella i Roberta Diltsa. Zob. M. Bennewicz, „Coaching i Mentoring w praktyce. Podejście kognitywistyczne”, Coach&Couch Autobus i Kanapa 2017, s. 228 i nast.



ROZDZIAŁ 15

# wyliczenia zaawansowane

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

**Nikt nie wie lepiej od ciebie, co jest dla ciebie najlepsze. Ta książka, ma za zadanie, pokazać ci różne drogi dotarcia do celu. Co jest celem, po co się tam wybierasz i jaką wybierasz drogę, to twoje suwerenne decyzje, za które musisz wziąć odpowiedzialność. Policz co chcesz i jak chcesz, byle ci się zgadzało i wszyscy byli zadowoleni - ty, twoi bliscy, zespół i klienci.**



# 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.

**Czekasz na swoją szansę, ale nikt ci jej nie da.  
Dopóki nic nie zrobisz i sam sobie będziesz schlebiał.  
Nie dojdiesz do niczego nawet przez siedmiomilowe  
buty. Zrozum mnie dobrze, nie ma dróg na skróty,  
nie ma...**

**Nie otworzysz drzwi, dopóki nie otworzysz  
zasuw. Zrozum mnie dobrze, nie ma dróg na skróty,  
nie ma. Daj sobie czas na poznanie prawdy.  
Zamiast narzekać, rób coś i zacznij świat swój  
zmieniać...**

**Grammatik (Eldo & Jotuze)**

# 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.

Spółeczności 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](http://www.prawnikodnowa.pl)



# TOGA BEZ WROGA



PODCAST