BOOKLAB.

JAK WYCENIĆ USŁUGĘ

przestań pracować za darmo

Informacje o publikacji

Niniejsza publikacja została przygotowana przy wykorzystaniu technologii sztucznej inteligencji w ramach platformy BookLab.online, na podstawie tematu, parametrów i informacji przekazanych przez użytkownika.

Technologia AI wspiera proces tworzenia i opracowania treści. Przed publikacją, udostępnieniem lub wykorzystaniem materiału zalecana jest jego weryfikacja i dostosowanie przez użytkownika, szczególnie w przypadku treści specjalistycznych.

Publikacja ma charakter informacyjny i edukacyjny. W przypadku treści dotyczących zdrowia, prawa, finansów, psychologii lub innych dziedzin wymagających specjalistycznej wiedzy nie zastępuje indywidualnej konsultacji z odpowiednim specjalistą.

Licencja standardowa
Szczegółowe warunki licencji określa Regulamin BookLab.online obowiązujący dla danego zamówienia.

Spis treści

1. Wprowadzenie . . . 3
1.1. Co dostaniesz po lekturze . . . 3
1.2. Jak czytać tę książkę . . . 4
1.3. Zastrzeżenie . . . 5
2. Dlaczego zarabiasz mniej, niż myślisz . . . 6
2.1. Przychód, zysk i to, co zostaje w kieszeni . . . 6
2.2. Godziny, których nikt ci nie płaci . . . 8
2.3. Koszty, które wypadają z pola widzenia . . . 11
2.4. Test prawdziwej stawki godzinowej . . . 12
3. Jak obliczyć cenę, która pozwoli żyć . . . 15
3.1. Pięć warstw ceny: od kosztów życia do stawki . . . 15
3.2. Ile naprawdę masz godzin płatnych . . . 17
3.3. Przykładowe wyliczenie krok po kroku . . . 19
3.4. Od stawki godzinowej do ceny zlecenia . . . 22
4. Trzy warianty oferty i wycena konkretnego zlecenia . . . 25
4.1. Dlaczego jedna cena pracuje przeciwko tobie . . . 25
4.2. Jak zbudować wariant minimalny, podstawowy i rozszerzony . . . 26
4.3. Kosztorys zlecenia: pracochłonność, materiał, ryzyko . . . 28
4.4. Zakres, poprawki i zmiany w trakcie . . . 30
4.5. Formy rozliczenia i kiedy którą wybrać . . . 31
5. Jak podać cenę i jej bronić . . . 34
5.1. Zanim podasz liczbę: ustal zakres . . . 34
5.2. Jak wypowiedzieć cenę . . . 35
5.3. Gotowa wiadomość z wyceną w trzech wariantach . . . 37

5.4. Co naprawdę znaczy „za drogo” 40
5.5. Odpowiedzi na typowe zagrywki 41
5.6. Lista kontrolna oferty 42
6. Utrzymanie zdrowych cen na dłużej 44
6.1. Kalendarz przeglądu cennika 44
6.2. Sygnały, że twoja stawka już nie wystarcza 46
6.3. Jak zakomunikować podwyżkę obecnym klientom 47
6.4. Którzy klienci zjadają twój zysk 49
6.5. Zaliczki, terminy i pilnowanie płatności 50
6.6. Plan na najbliższe trzy miesiące 52

1. Wprowadzenie

Większość jednoosobowych firm usługowych nie upada z powodu braku zleceń. Upada z powodu cen, które od początku nie miały szansy pokryć kosztów. Kalendarz jest pełny, telefon dzwoni, klienci chwalą jakość, a na koncie i tak nie zostaje tyle, żeby spokojnie zapłacić za życie, odłożyć na urlop i wymienić sprzęt, kiedy się zepsuje. Po kilku latach takiej pracy pojawia się wniosek, że na usługach po prostu nie da się zarobić. Zwykle prawdziwy wniosek jest inny: stawka została ustalona raz, dawno, na czucie, i od tamtej pory nikt jej nie policzył.

Ta książka jest napisana dla osoby, która sprzedaje swój czas i swoją robotę: fachowca, freelancera, właściciela małej pracowni, osoby dorabiającej usługowo i rozważającej przejście na własną działalność jako główne źródło dochodu. Nie zakładam znajomości rachunkowości ani doświadczenia w negocjacjach. Zakładam tylko, że umiesz wykonać swoją usługę i chcesz przestać robić to poniżej realnego kosztu.

1.1. Co dostaniesz po lekturze

Całość jest zbudowana jako jedna droga od diagnozy do nawyku. Pierwszy rozdział pokazuje, dlaczego przychód z faktur nie jest zarobkiem, gdzie ucieka czas, za który nikt nie płaci, i które koszty regularnie wypadają z pola widzenia. Kończy go test prawdziwej stawki godzinowej, czyli krótkie wyliczenie na jednym zakończonym zleceniu.

Drugi rozdział zamienia tę diagnozę w konkretną liczbę. Przechodzisz przez pięć warstw kalkulacji, od kosztów życia do

podziału przez liczbę godzin płatnych, i wyprowadzasz własną minimalną stawkę godzinową. To podłoga, poniżej której nie schodzisz, a nie cena rynkowa.

Trzeci rozdział pokazuje, jak przerobić stawkę na ofertę w trzech wariantach, jak skosztorysować konkretne zlecenie z uwzględnieniem materiału, dojazdu i ryzyka oraz jak zapisać zakres, żeby poprawki i zmiany w trakcie nie zjadły marży.

Czwarty rozdział dotyczy rozmowy: kolejności informacji, sposobu podania kwoty, gotowej wiadomości z wyceną do skopiowania i odpowiedzi na najczęstsze zagrywki, w tym na zdanie „za drogo". Piąty zajmuje się utrzymaniem cen na dłużej: przeglądem cennika, komunikowaniem podwyżki obecnym klientom, oceną rentowności zleceń, zaliczkami i pilnowaniem płatności.

1.2. Jak czytać tę książkę

Rozdziały układają się w kolejność, więc najwięcej zyskasz, czytając je po kolei. Każdy z nich kończy się czymś, co można wypełnić, policzyć albo wykorzystać od razu: arkuszem, tabelą, gotowym tekstem lub listą kontrolną. Warto mieć pod ręką wyciąg z konta firmowego za ostatnie dwanaście miesięcy oraz podsumowanie wydatków domowych, bo bez tych dwóch liczb kalkulacja z drugiego rozdziału pozostanie teoretyczna.

Wszystkie przykłady liczbowe prowadzę na jednym spójnym przypadku, który nazywam pracownią Anny. Jest to przykład umowny, służący wyłącznie pokazaniu mechanizmu rachunku. Kwoty, godziny i stawki, które w nim występują, nie są danymi rynkowymi ani zalecanym poziomem cen w żadnej branży. Twoje liczby będą inne i to jest w porządku: wartością jest sposób liczenia,

nie wynik przykładu.

1.3. Zastrzeżenie

Publikacja ma charakter edukacyjny. Pokazuje, jak zbudować kalkulację ceny i jak prowadzić rozmowę o niej z klientem, ale nie zastępuje indywidualnej porady księgowego, doradcy podatkowego ani prawnika.

Podatki, składki i formy opodatkowania traktuję w tej książce wyłącznie jako pozycję w kalkulacji oraz jako mechanizm, który trzeba uwzględnić, zanim ustalisz stawkę. Nie podaję konkretnych stawek, progów, limitów ani terminów, ponieważ zależą one od formy działalności, formy opodatkowania i indywidualnej sytuacji, a przepisy w tym obszarze zmieniają się często. Wysokość obciążeń, które realnie cię dotyczą, ustal z księgowym lub doradcą podatkowym, a aktualne zasady sprawdź u źródła: w urzędzie skarbowym, w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych albo w Internetowym Systemie Aktów Prawnych (isap.sejm.gov.pl). W kalkulacji wstawiaj ostrożny szacunek, czyli raczej zawyżony niż zaniżony, bo zaniżone obciążenia wracają później jako dopłata, której nikt nie zaplanował.

Nie obiecuję konkretnego wzrostu dochodu ani tego, że każdy klient przyjmie nową cenę. Obiecuję coś węższego i pewniejszego: po przejściu przez te pięć rozdziałów będziesz wiedział, ile musisz brać za godzinę, skąd ta liczba się wzięła i co odpowiedzieć, kiedy ktoś poprosi o rabat.

2. Dlaczego zarabiasz mniej, niż myślisz

Kiedy pytasz fachowca, ile zarabia, najczęściej usłyszysz kwotę z faktur. Dwanaście tysięcy, osiem tysięcy, piętnaście w dobrym miesiącu. To liczba, którą widzi bank i którą widzi rodzina przy niedzielnym obiedzie. Problem polega na tym, że nie jest to zarobek. To tylko kwota, która przepłynęła przez konto firmy w drodze do kogoś innego: do hurtowni, na paliwo, do urzędu skarbowego, do ZUS, na nowy akumulator do wkrętarki, na abonament programu, bez którego nie wystawisz faktury.

Ten rozdział nie liczy jeszcze twojej ceny. Zajmuje się czymś, co trzeba zrobić wcześniej: ustaleniem, ile w rzeczywistości zostaje ci z godziny pracy. Dopóki tego nie wiesz, każda wycena jest zakładem o własne pieniądze.

2.1. Przychód, zysk i to, co zostaje w kieszeni

Trzy pojęcia, które w jednoosobowej firmie bardzo łatwo się zlewają w jedno.

Przychód to suma, którą wystawiłeś klientom. Nic poza tym. Nie mówi, czy zlecenie było opłacalne, ani czy kiedykolwiek zobaczysz te pieniądze, bo faktura wystawiona nie jest tym samym co faktura zapłacona.

Zysk to przychód po odjęciu kosztów firmy, zarówno tych widocznych na fakturach zakupowych, jak i tych rozłożonych

w czasie, o których piszę dalej.

To, co zostaje w kieszeni, czyli kwota, którą możesz wydać na życie, pojawia się jeszcze później. Od zysku trzeba odliczyć obciążenia publicznoprawne: podatek i składki. Ich wysokość zależy od formy działalności, formy opodatkowania i twojej indywidualnej sytuacji, dlatego w tej książce traktuję je jako jedną ostrożnie oszacowaną pozycję w rachunku, a konkretne kwoty ustala księgowy albo doradca podatkowy. Zasady zmieniają się częściej, niż się wydaje, więc aktualny stan sprawdzaj u specjalisty, w urzędzie skarbowym, w ZUS lub w Internetowym Systemie Aktów Prawnych na isap.sejm.gov.pl.

Zobaczmy to na przykładzie, do którego będę wracać w całej książce.

Przykład: Anna prowadzi jednoosobową pracownię. Policzyła, że do normalnego życia potrzebuje 5000 złotych miesięcznie. Stawkę ustaliła „na czucie", patrząc na to, co mówią znajomi z branży: 70 złotych za godzinę. W dobrym miesiącu udaje jej się sprzedać 80 godzin pracy, co daje 5600 złotych przychodu. Z tego odchodzi 1800 złotych kosztów firmy. Zostaje 3800. Po obciążeniach publicznoprawnych, które szacuje ostrożnie na 2200 złotych, na życie zostaje jej 1600 złotych. Brakuje 3400 złotych do kwoty, od której wyszła.

Anna nie pracuje mało. Pracuje intensywnie i ma zajęty kalendarz. Jej błąd nie polega na lenistwie ani na braku klientów, tylko na tym, że zbudowała cenę na liczbie, która nie wynikała z niczego poza rozmową przy kawie. Co gorsza, przez pierwsze miesiące różnicy w ogóle nie widziała, bo wyrównywała ją z oszczędności i z zaległych płatności spływających za starsze zlecenia. Dziura

w rachunku ujawnia się zwykle dopiero wtedy, gdy trzeba kupić coś większego albo wziąć dwa tygodnie wolnego.

Stąd pierwszy wniosek: dopóki liczysz tylko przychód, nie masz pojęcia, czy twoja firma zarabia. Możesz mieć pełny kalendarz i jednocześnie dopłacać do każdego zlecenia.

Z tego samego powodu zawodzi najpopularniejszy punkt odniesienia, czyli porównanie z pensją na etacie. Jeżeli pracowałeś wcześniej u kogoś za określoną kwotę na rękę, to pracodawca płacił znacznie więcej, niż widziałeś na koncie. Finansował składki w swojej części, urlop, dni chorobowe, narzędzia, telefon, samochód, szkolenia, prąd w warsztacie i czas, który zużywałeś na sprawy organizacyjne. Przechodząc na własną działalność, przejmujesz wszystkie te pozycje, a jednocześnie tracisz pewność, że dostaniesz wypłatę w miesiącu, w którym nie ma zleceń. Stawka, która na etacie była przyzwoita, w jednoosobowej firmie może nie pokryć nawet kosztów utrzymania tej firmy. Dlatego cena usługi nigdy nie jest przeliczoną pensją. Jest kwotą, która ma utrzymać dwa organizmy naraz: twoje gospodarstwo domowe i twoją działalność.

2.2. Godziny, których nikt ci nie płaci

Drugi mechanizm, który zjada twoje pieniądze, jest jeszcze mniej widoczny, bo nie zostawia śladu na rachunkach. Chodzi o czas.

Dzień pracy ma osiem godzin, czasem dziesięć. Z tego sprzedajesz tylko część. Reszta jest zużywana na pracę, która jest niezbędna, żeby firma działała, ale której nikt ci nie fakturuje. Wypisz sobie wszystko, co robisz w tygodniu poza samym wykonywaniem usługi:

- oglądanie obiektu, pomiary, rozmowy wstępne i przygotowywanie wycen,
- ofertowanie, które w części przypadków nie kończy się zleceniem,
- dojazdy, parkowanie, stanie w korkach,
- telefony i wiadomości od klientów w trakcie realizacji,
- zamawianie materiałów, odbieranie dostaw, zwroty i reklamacje u dostawcy,
- poprawki po odbiorze, które mieszczą się w cenie, bo tak to kiedyś ustaliłeś,
- fakturowanie, pilnowanie przelewów, przypominanie o zaległych płatnościach,
- porządkowanie dokumentów, kontakt z księgowością, sprawy urzędowe,
- nauka, szkolenia, poznawanie nowych materiałów i narzędzi,
- prowadzenie profilu, zdjęcia wykonanych prac, odpowiadanie na zapytania.

Żadna z tych czynności nie trafia na fakturę, a wszystkie zabierają godziny, których potem nie masz na pracę płatną. W jednoosobowej firmie usługowej nikt nie przejmie od ciebie tej części. Nie ma handlowca, który przygotuje ofertę, ani asystentki, która zadzwoni do dostawcy.

Dlatego liczba godzin płatnych w miesiącu jest znacznie niższa niż liczba godzin przepracowanych. Proporcje zależą od branży i od sposobu pracy. Usługa realizowana u klienta, z dojazdami i częstymi uzgodnieniami, pochłania więcej czasu niepłatnego niż praca

warsztatowa nad powtarzalnym produktem. Niezależnie od branży reguła jest ta sama: im więcej drobnych zleceń, tym większy udział pracy niepłatnej, bo każde zlecenie, nawet najmniejsze, wymaga pełnego cyklu obsługi.

Tutaj powstaje klasyczny błąd kalkulacji. Fachowiec bierze kwotę, której potrzebuje, i dzieli ją przez liczbę godzin, które zamierza przepracować, czyli przez pełne osiem godzin dziennie. Wychodzi mu stawka, która wygląda rozsądnie, a jest niewykonalna, bo opiera się na założeniu, że sprzeda cały swój czas. Stawka policzona od wszystkich przepracowanych godzin jest zawsze zaniżona, bo rozkłada twoje potrzeby na godziny, za które nikt nie zapłaci.

Zapamiętaj to zdanie, bo w następnym rozdziale będzie podstawą całego rachunku: dzielisz przez godziny płatne, nie przez godziny pracy.

Żeby nie zgadywać, zmierz to. Przez dwa typowe tygodnie notuj w telefonie lub w zeszycie każdą czynność dłuższą niż piętnaście minut i przypisuj ją do jednej z dwóch kategorii: „sprzedana" albo „niesprzedana". Nie oceniaj wtedy, czy dana czynność była potrzebna, bo większość niesprzedanych godzin jest konieczna. Chodzi wyłącznie o proporcję. Po dwóch tygodniach zsumuj obie kolumny i policz, jaki procent czasu faktycznie trafia na faktury. To jedno z najtańszych i najbardziej otwierających oczy ćwiczeń, jakie możesz zrobić we własnej firmie, bo zamienia poczucie „ciągle pracuję" w konkretną liczbę. Przy okazji zobaczysz, gdzie uciekają całe godziny, na przykład na dojazdy do wycen, które można było przeprowadzić telefonicznie, albo na odpowiadanie na zapytania osób, które od początku szukały tylko najtańszej oferty.

2.3. Koszty, które wypadają z pola widzenia

Koszty, które widać, zwykle masz pod kontrolą. Materiał na konkretne zlecenie, paliwo na przejazd, faktura z hurtowni. Problem tworzą koszty, które nie przychodzą co miesiąc i nie są przypisane do żadnego zlecenia, więc w codziennym myśleniu po prostu nie istnieją.

Zużycie narzędzi i sprzętu. Wkrętarka, laptop, telefon, samochód, maszyna w pracowni. Każde z tych urządzeń ma określoną żywotność i kiedyś trzeba je odtworzyć. Jeżeli nie odkładasz na to nic z bieżących zleceń, w dniu awarii zapłacisz z oszczędności albo z kredytu. Ekonomiczna nazwa tego mechanizmu to amortyzacja. Praktyczne znaczenie jest proste: sprzęt zużywa się przy każdym zleceniu, więc każde zlecenie powinno finansować cząstkę jego wymiany.

Koszty cykliczne, które łatwo przeoczyć. Ubezpieczenia, przeglądy samochodu, abonamenty programów, hosting, telefon, składki branżowe, odzież robocza, drobne narzędzia ręczne, materiały zużywalne typu tarcze, wiertła, kleje, taśmy, środki czystości. Pojedynczo niewielkie, razem potrafią urosnąć do znaczącej pozycji w miesiącu.

Ryzyko i błędy. Reklamacja, którą uznajesz, uszkodzony materiał, zlecenie wykonane powtórnie, kara za opóźnienie, dojazd na interwencję gwarancyjną. To nie są wyjątki od normalnej pracy, to jej element. Firma, która tego nie wkalkulowała, traktuje każdą reklamację jako osobistą katastrofę finansową.

Dni bez przychodu. Urlop, choroba, przestój między zleceniami, dzień zabrany na sprawy urzędowe, czekanie na decyzję klienta,

który zniknął na dwa tygodnie. Na etacie dostajesz wynagrodzenie także wtedy, gdy nic nie wytwarzasz. We własnej firmie każdy taki dzień opłacasz sam, a koszty stałe nie robią sobie przerwy.

Twoje świadczenia, których nikt nie dopłaci. Dłuższa nieobecność, zabezpieczenie na starość, oszczędności na gorszy okres. Na etacie część tych rzeczy dzieje się automatycznie. W jednoosobowej firmie to pozycja w kalkulacji albo nie ma jej wcale.

Praktyczna wskazówka: nie próbuj odtworzyć tych kosztów z pamięci, bo pamięć je zaniża. Otwórz historię konta firmowego i karty za ostatnie dwanaście miesięcy i przejdź pozycja po pozycji. Dwanaście miesięcy, nie trzy, bo tylko wtedy złapiesz wydatki roczne. Sumę podziel przez dwanaście i masz realny koszt miesięczny. Ta liczba jest zwykle zauważalnie wyższa od tej, którą podałbyś z głowy.

2.4. Test prawdziwej stawki godzinowej

Pora na narzędzie. Test prawdziwej stawki godzinowej sprawdza, ile faktycznie zostało ci z jednego, już zakończonego zlecenia. Nie z planu, nie ze średniej, tylko z konkretnej roboty, którą pamiętasz.

Weź jedno zlecenie zamknięte i zapłacone. Najlepiej typowe, nie najlepsze i nie najgorsze. Potem przejdź przez pięć kroków.

1. Zapisz kwotę, którą klient faktycznie zapłacił, bez podatku od towarów i usług, jeżeli jesteś jego podatnikiem, bo ta część nigdy nie była twoja.
2. Odejmij koszty bezpośrednie: materiał, podwykonawca, wynajem sprzętu, paliwo na dojazdy do tego zlecenia, zużyte mate-

riały pomocnicze.

3. Odejmij udział kosztów stałych. Policz, jaką część swojej miesięcznej pracy płatnej zajęło to zlecenie, i taką samą część miesięcznych kosztów firmy przypisz do niego.
4. Zsumuj wszystkie godziny, które to zlecenie pochłonęło: pracę u klienta lub w warsztacie, pomiary, przygotowanie wyceny, dojazdy, telefony, zakupy materiału, poprawki po odbiorze, fakturowanie i upominanie się o przelew.
5. Podziel wynik z kroku trzeciego przez liczbę godzin z kroku czwartego.

Przykład: Anna wybiera zlecenie, które wyceniła na 30 godzin po 70 złotych, czyli na 2100 złotych. Koszty bezpośrednie wyniosły 300 złotych, więc zostaje 1800. Zlecenie zajęło 30 z jej 80 godzin płatnych w miesiącu, czyli 0,375 miesiąca pracy płatnej. Z kosztów firmy, które wynoszą 1800 złotych miesięcznie, przypada na nie 675 złotych. Po odjęciu zostaje 1125 złotych. Teraz czas: 30 godzin pracy właściwej plus 15 godzin na pomiary, wycenę, trzy dojazdy, zamówienie materiału, dwie poprawki po odbiorze i obsługę płatności, razem 45 godzin. 1125 podzielone przez 45 daje 25 złotych za godzinę. Od tej kwoty Anna jeszcze nie zapłaciła podatku ani składek.

Nominalnie pracowała za 70 złotych. Realnie za 25 złotych brutto, przed obciążeniami. Różnica nie wzięła się z jednego dużego błędu, tylko z trzech mniejszych, które się na siebie nałożyły: zaniżonej stawki, niewidocznych kosztów i niezafakturowanego czasu.

Zrób ten test na trzech zleceniach: najmniejszym, typowym i największym z ostatniego półrocza. Zestawienie wyników niemal

zawsze zaskakuje, bo pokazuje, że zlecenia najmniejsze wypadają najgorzej. Mały zakres prac nie zmniejsza proporcjonalnie obsługi wokół niego. Dojazd, wycena, zakup materiału i fakturowanie są prawie takie same jak przy zleceniu trzy razy większym, ale rozkładają się na kilka godzin płatnych zamiast na kilkanaście.

Jeżeli twój wynik wyszedł wyraźnie niżej, niż się spodziewałeś, nie traktuj tego jako wyroku. To diagnoza i dobra wiadomość, bo od tego momentu pracujesz na liczbach, a nie na przeczuciu. Zapisz cztery rzeczy, które będą punktem wyjścia do kalkulacji: kwotę, której potrzebujesz na życie w miesiącu, średni miesięczny koszt firmy z dwunastu miesięcy, realną liczbę godzin płatnych w typowym miesiącu oraz prawdziwą stawkę godzinową z testu. Następny rozdział zamienia te cztery liczby w jedną: w minimalną stawkę, poniżej której nie opłaca ci się przyjąć zlecenia.

3. Jak obliczyć cenę, która pozwoli żyć

Cena usługi nie jest kwestią odwagi ani charakteru. Jest wynikiem działania arytmetycznego, w którym liczy się kolejność. Jeżeli zaczniesz od pytania „ile mogę wziąć, żeby klient się zgodził", dostaniesz liczbę z cudzej głowy. Jeżeli zaczniesz od pytania „ile muszę pokryć, żeby ta firma miała sens", dostaniesz liczbę z własnego rachunku. Tylko druga z nich daje się obronić, bo stoi za nią konkretne zestawienie, a nie przeczucie.

W tym rozdziale zbudujemy taką liczbę od zera. Potrzebujesz kartki, wyciągu z konta firmowego za ostatnie dwanaście miesięcy i kalkulatora. Efektem będzie minimalna stawka godzinowa, czyli granica, poniżej której przyjęcie zlecenia oznacza dopłacanie do własnej pracy.

3.1. Pięć warstw ceny: od kosztów życia do stawki

Rachunek składa się z pięciu warstw. Pierwsze cztery dodajesz, piąta jest dzieleniem. Kolejność nie jest przypadkowa: każda kolejna warstwa jest trudniejsza do zauważenia, a jednocześnie równie obowiązkowa jak poprzednia.

Warstwa pierwsza: koszty życia. To kwota, którą firma musi wypłacić tobie, żeby gospodarstwo domowe funkcjonowało. Mieszkanie, jedzenie, rachunki, raty, dzieci, dojazdy prywatne, ubrania, zdrowie, jakakolwiek forma odpoczynku. Nie chodzi o minimum przetrwania, bo cena zbudowana na minimum zmusi cię do pracy

bez przerw. Chodzi o kwotę, przy której nie musisz liczyć każdego zakupu. Policz ją raz, uczciwie, z wyciągu konta prywatnego, a nie z wyobrażenia o własnej oszczędności.

Warstwa druga: koszty firmy. Tutaj pojawia się rozdzielenie, które ułatwia dalsze wyceny. Koszty stałe ponosisz niezależnie od tego, czy w danym miesiącu masz zlecenia: czynsz za pracownię, księgowość, ubezpieczenia, abonamenty, telefon, odkładanie na wymianę sprzętu, strona internetowa. Koszty zmienne rosną razem z liczbą zleceń: materiał, paliwo, podwykonawcy, materiały pomocnicze. W minimalnej stawce godzinowej uwzględniasz koszty stałe oraz tę część zmiennych, której nie fakturujesz klientowi osobno. Materiał kupowany na konkretne zlecenie i przenoszony na klienta wyceniasz oddzielnie, o czym piszę na końcu rozdziału.

Praktyczna instrukcja: nie wypełniaj tej warstwy z pamięci. Otwórz historię konta firmowego i karty za dwanaście pełnych miesięcy, przepisz wydatki do dwóch kolumn, zsumuj i podziel przez dwanaście. Dwanaście miesięcy, bo tylko taki okres złapie opłaty roczne: ubezpieczenie samochodu, przegląd, odnowienie licencji, składkę branżową. Osoby, które robią to pierwszy raz, zwykle odkrywają kwotę wyższą od tej, którą podałyby z głowy, i to nie o kilka procent.

Warstwa trzecia: podatki i składki. Prowadząc działalność, odprowadzasz obciążenia publicznoprawne, czyli podatek dochodowy oraz składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Ich wysokość zależy od formy prawnej, wybranej formy opodatkowania, stażu działalności, poziomu przychodu, przysługujących ulg i twojej indywidualnej sytuacji rodzinnej. Mechanizm jest jednak zawsze ten sam: część pieniędzy, które wpłyną od klienta, nigdy nie była twoja. Dlatego w kalkulacji wstawiasz ostrożny szacunek tej

pozycji, najlepiej uzyskany od księgowego na podstawie twoich realnych liczb, i traktujesz go jako koszt obowiązkowy, a nie jako coś, co da się przesunąć na później. Konkretne stawki, progi i terminy sprawdzaj u źródła: u księgowego lub doradcy podatkowego, w urzędzie skarbowym, w ZUS albo w Internetowym Systemie Aktów Prawnych na isap.sejm.gov.pl. Zasady się zmieniają, więc żadna liczba przepisana z książki nie zastąpi aktualnej informacji.

Osobna uwaga dotyczy podatku od towarów i usług. Jeżeli jesteś jego podatnikiem, kwota tego podatku przepływa przez twoje konto, ale nie jest twoim przychodem. Cała kalkulacja minimalnej stawki dotyczy kwot netto, czyli tego, co zostaje po wyłączeniu tej części.

Warstwa czwarta: zapas. Pozycja najczęściej pomijana i jednocześnie ta, która decyduje o tym, czy przetrwasz gorszy kwartał. Zapas finansuje urlop, dni choroby, przestój między zleceniami, wymianę sprzętu wcześniej niż planowano, uznaną reklamację oraz poduszkę finansową na kilka miesięcy działania firmy bez przychodu. Nie jest to zysk w potocznym sensie i nie są to pieniądze na przyjemności. To koszt istnienia firmy rozłożony w czasie. Jeżeli nie wstawisz go do rachunku, pierwszy dłuższy przestój sfinansujesz z własnych oszczędności albo z kredytu.

Warstwa piąta: dzielenie. Sumę czterech poprzednich warstw dzielisz przez liczbę godzin płatnych w miesiącu. Nie przez liczbę godzin pracy. To jedno rozróżnienie decyduje o tym, czy wynik będzie użyteczny, czy fałszywy.

3.2. Ile naprawdę masz godzin płatnych

Zawyżenie liczby godzin płatnych jest najczęstszym i najkosz-

towniejszym błędem całego rachunku, bo działa odwrotnie do intuicji. Im większą liczbę wpiszesz w mianownik, tym niższa wyjdzie stawka, a im niższa stawka, tym więcej godzin musisz sprzedać, żeby się utrzymać. Optymizm w tym miejscu zamienia się w więcej pracy za mniej pieniędzy.

Policz to w trzech krokach.

1. Ustal liczbę godzin, które realnie przeznaczasz na firmę w miesiącu. Dwadzieścia dni roboczych po osiem godzin daje 160 godzin. Jeżeli planujesz urlop i liczysz się z dniami choroby, ta liczba będzie w skali roku niższa, a zapas z warstwy czwartej ma te braki pokryć.
2. Odejmij czas, którego nie da się sprzedać. To wszystkie czynności z poprzedniego rozdziału: wyceny, ofertowanie bez skutku, dojazdy, telefony, zakupy materiału, poprawki w cenie, fakturowanie, dokumenty, nauka, prowadzenie profilu.
3. Wynik potraktuj jako liczbę godzin płatnych i porównaj go z własnym pomiarem z dwóch tygodni. Jeżeli pomiar pokazał niższy udział pracy sprzedanej, przyjmij wartość z pomiaru.

Przykład: Anna pracuje nad firmą 160 godzin w miesiącu. Z pomiaru wyszło jej, że około połowa tego czasu to obsługa zleceń, o której klient nie wie i za którą nie płaci. Do kalkulacji przyjmuje więc 80 godzin płatnych miesięcznie.

Jeżeli twoja praca ma wyraźną sezonowość, policz godziny płatne w skali roku i podziel przez dwanaście, zamiast opierać się na jednym dobrym miesiącu. Dekarz, ogrodnik, fotograf weselny i instalator klimatyzacji mają miesiące, w których kalendarz jest zapełniony, i miesiące, w których sprzedanych godzin jest niewiele.

Stawka policzona od szczytu sezonu nie pokryje kosztów w jego dołku, a koszty stałe i obciążenia publicznoprawne nie znikają razem ze zleceniami. Ten sam zabieg warto zastosować do kosztów: licz rok, dziel na dwanaście, a dopiero potem wyciągaj wnioski.

Udział godzin płatnych na poziomie połowy czasu pracy nie jest oznaką złej organizacji. W usługach wykonywanych u klienta, z dojazdami i uzgodnieniami, bywa niższy. W pracy warsztatowej nad powtarzalnym wyrobem bywa wyższy. Dopóki nie masz własnego pomiaru, bezpieczniej założyć wartość ostrożną, bo błąd w drugą stronę zabiera pieniądze, a nie tylko komfort. Jeżeli później podniesiesz udział godzin płatnych, na przykład odfiltrowując zapytania bez szans na zlecenie, zyskasz nadwyżkę. Odwrotna pomyłka oznacza miesiące pracy pod kosztami.

3.3. Przykładowe wyliczenie krok po kroku

Zestawmy wszystko w jednym miejscu. Kwoty są umowne i służą wyłącznie jako ilustracja mechanizmu, nie jako dane rynkowe ani punkt odniesienia dla twojej branży. Swoje liczby wpisz w ten sam układ.

1. Minimalna stawka godzinowa w pracowni Anny (kwoty umowne, w złotych)

Pozycja	Kwota miesięczna	Komentarz
Koszty życia	5000	Kwota, którą firma musi wypłacić właścicielce na utrzymanie gospodarstwa domowego

Pozycja	Kwota miesięczna	Komentarz
Koszty firmy	1800	Średnia z dwunastu miesięcy: pracownia, samochód, księgowość, telefon i abonamenty, ubezpieczenia, materiały pomocnicze, odkładanie na wymianę sprzętu, reklama
Podatki i składki	2200	Pozycja szacunkowa, przyjęta ostrożnie; dokładną wartość ustala księgowy, a aktualne zasady sprawdza się u źródła
Zapas i odłożone na rozwój	1000	Urlop, choroba, przestój, reklamacje, poduszka finansowa, odnowienie narzędzi
Razem do pokrycia	**10 000**	Suma czterech warstw, czyli kwota, którą muszą wypracować same godziny płatne
Godziny płatne w miesiącu	80	160 godzin pracy nad firmą, z czego połowa to czas sprzedany klientom
Minimalna stawka godzinowa	**125**	10 000 podzielone przez 80 godzin płatnych
Stawka przyjęta do ofert	**130**	Minimalna stawka zaokrąglona w górę, wartość używana w dalszych wyliczeniach

Zwróć uwagę na strukturę tego rachunku. Koszty życia stanowią połowę kwoty do pokrycia, a druga połowa to utrzymanie firmy, obciążenia publicznoprawne i zapas. Właśnie dlatego stawka wyprowadzona z wyobrażenia o godzinowej pensji zawsze wychodzi za nisko. Anna, licząc „na czucie", przyjęła 70 złotych za godzinę. Rachunek pokazuje 125 złotych, czyli prawie dwukrotnie więcej. Nie zmieniła przy tym ani zakresu pracy, ani kalendarza. Zmieniła tylko to, że przestała zgadywać.

Zaokrąglenie w górę do 130 złotych ma trzy powody. Pierwszy jest rachunkowy: każda pozycja w tabeli jest szacunkiem, a szacunki częściej okazują się zaniżone niż zawyżone. Drugi jest operacyjny: okrągłe liczby upraszczają wyceny i składanie pakietów. Trzeci jest praktyczny: niewielki margines pozwala udzielić drobnego ustępstwa przy dużym zleceniu bez schodzenia pod granicę opłacalności.

Najważniejsze zdanie o tej liczbie brzmi tak: 130 złotych to podłoga, nie cennik. Minimalna stawka mówi wyłącznie, kiedy zaczynasz dopłacać do własnej pracy. Nie mówi, ile twoja usługa jest warta dla klienta ani ile płaci rynek za twoje doświadczenie, dostępność, gwarancję i terminowość. Jeżeli masz rzadką specjalizację, pełny kalendarz albo klientów, którzy wracają, cena może być wyraźnie wyższa od podłogi. Jeżeli stawki w twojej okolicy są niższe od wyliczonej podłogi, nie masz problemu z cennikiem, masz problem z modelem działania. Do rozwiązania pozostają wtedy trzy drogi: obniżenie kosztów, podniesienie udziału godzin płatnych albo zmiana rodzaju zleceń na takie, w których twoja praca jest wyżej wyceniana. Praca pod podłogą nie jest żadną z tych dróg, bo tylko odkłada rachunek na później.

3.4. Od stawki godzinowej do ceny zlecenia

Stawka godzinowa jest narzędziem wewnętrznym. Klient najczęściej chce usłyszeć cenę za całość, a nie taryfę za godzinę. Przejście z jednego na drugie wygląda następująco.

Oszacuj pracochłonność zlecenia w godzinach płatnych, czyli dolicz czas na dojazdy, uzgodnienia, zakupy i przewidywane poprawki, bo to również praca wykonana na rzecz tego klienta. Pomnóż godziny przez stawkę. Osobno policz materiał i usługi obce. Sprawdź, czy wynik nie schodzi poniżej podłogi po przeliczeniu na godzinę.

Przykład: Anna szacuje zlecenie na 20 godzin płatnych. 20 razy 130 złotych daje 2600 złotych za robociznę. Materiał za 800 złotych wycenia osobno, z narzutem dziesięciu procent na czas zakupu, transport i ryzyko reklamacji, czyli 880 złotych. Cena zlecenia wynosi 3480 złotych, z czego 2600 złotych to jej praca.

Ten sam mechanizm przenosi się na jednostki, do których przywykła twoja branża.

- **Cena za metr, sztukę lub punkt.** Zmierz czas wykonania jednej jednostki na zamkniętej, już wykonanej robocie, pomnóż przez stawkę i dodaj materiał. Jeżeli metr bieżący zajmuje 0,4 godziny, jego robocizna wynosi 52 złote. Do ceny jednostkowej dolicz jeszcze czas stały zlecenia, czyli dojazd i przygotowanie, albo wprowadź minimalną wartość zamówienia.
- **Pakiet usług.** Zsumuj godziny wszystkich czynności wchodzących w pakiet i pomnóż przez stawkę. Jeżeli powtarzalna usługa zajmuje 2,5 godziny, jej cena zaczyna się od 325 złotych.

- **Minimalna wartość zlecenia.** Drobne roboty wypadają najgorzej, bo pełny cykl obsługi jest przy nich prawie taki sam jak przy dużych. Ustal próg, poniżej którego nie przyjmujesz zamówień, i trzymaj się go. To często najszybsza poprawa rentowności w jednoosobowej firmie.

Po zakończeniu zlecenia wróć do swojego szacunku i dopisz obok niego liczbę godzin, które praca zajęła w rzeczywistości. Dwie minuty notatki wystarczą, a po kilku zleceniach zobaczysz własny współczynnik pomyłki. Większość osób konsekwentnie zaniża czas o podobny procent, zawsze w tę samą stronę, bo pamięta przebieg roboty udanej, a nie tej, w której trzeba było wracać po brakującą część. Gdy znasz swój współczynnik, przestajesz zgadywać przy kolejnych wycenach i korygujesz szacunek świadomie, zamiast dopłacać do każdej pomyłki.

Zanim uznasz rachunek za zamknięty, sprawdź go pod kątem czterech błędów, które najczęściej go psują:

- kwota kosztów firmy przepisana z pamięci, a nie z dwunastu miesięcy historii konta,
- brak warstwy zapasu, co zamienia każdy urlop i każdą chorobę w stratę,
- dzielenie sumy przez godziny pracy zamiast przez godziny płatne,
- pominięcie obciążeń publicznoprawnych przy założeniu, że „rozliczy się to w rocznym zestawieniu".

Każdy z nich obniża wynik, nigdy go nie podnosi. Dlatego stawka wyliczona pobieżnie jest zawsze za niska, a nie przypadkowo błędna w jedną albo drugą stronę. Przelicz całość ponownie po każ-

dej większej zmianie w firmie: po zakupie samochodu, po podniesieniu czynszu, po zmianie formy opodatkowania albo po narodzinach dziecka. Rachunek zajmuje kwadrans, a jego nieaktualna wersja kosztuje przez wiele miesięcy.

Zanotuj trzy liczby, bo będą potrzebne za każdym razem, gdy wyceniasz: kwotę do pokrycia w miesiącu, liczbę godzin płatnych i wynikającą z nich stawkę. Mając je, przestajesz negocjować sam ze sobą przed każdą ofertą i możesz zająć się tym, jak tę cenę przedstawić.

4. Trzy warianty oferty i wycena konkretnego zlecenia

Masz już podłogę, czyli stawkę 130 złotych za godzinę płatną. Teraz trzeba zamienić ją w ofertę, którą klient zrozumie i którą będzie w stanie porównać wyłącznie z samą sobą, a nie z ceną sąsiada z ogłoszenia. To osobna umiejętność. Większość wycen w jednoosobowych firmach przegrywa nie dlatego, że liczba jest za wysoka, ale dlatego, że została podana w formie, która zaprasza do targowania się.

Ten rozdział dotyczy konstrukcji oferty i kosztorysu konkretnej roboty. Nie zajmuje się jeszcze rozmową z klientem, tylko tym, co musisz mieć policzone i zapisane, zanim ta rozmowa się zacznie.

4.1. Dlaczego jedna cena pracuje przeciwko tobie

Kiedy wysyłasz klientowi jedną kwotę, dajesz mu do rozstrzygnięcia pytanie zamknięte: tak albo nie. Człowiek, który ma do wyboru tylko „tak” i „nie”, prawie zawsze szuka trzeciej opcji, a jedyna, jaka mu zostaje, brzmi „a taniej?”. Nie wynika to ze złej woli. Jedna liczba nie daje żadnego punktu odniesienia, więc klient odruchowo sprawdza, czy można ją przesunąć.

Trzy warianty zmieniają charakter tej rozmowy. Klient przestaje rozstrzygać, czy twoja cena jest słuszna, a zaczyna wybierać między zakresami. Pytanie „czy to nie za drogo” zamienia się w pytanie „czego właściwie potrzebuję”. To zupełnie inna rozmowa, bo prowadzi ją na twoim terenie, na materiale, który sam przygotowałeś.

Trzy warianty dają ci jeszcze dwie rzeczy. Pierwsza to miejsce na ustępstwo bez utraty pieniędzy: zawsze możesz zaproponować węższy zakres zamiast niższej stawki. Druga to informacja o kliencie. Osoba, która wybiera wariant rozszerzony, kupuje spokój i czas. Osoba, która od razu pyta o wariant minimalny, kupuje cenę. Wiedząc to po pierwszej wymianie wiadomości, inaczej planujesz całą współpracę.

Jest jeszcze efekt czysto praktyczny. Oferta z trzema wariantami pokazuje, że policzyłeś robotę, a nie podałeś liczby z głowy. Klient, który dostaje rozpisane zakresy, widzi sposób pracy, zanim cokolwiek zamówi. Przy zapytaniach wysyłanych do kilku wykonawców naraz bywa to jedyna różnica, jaką w ogóle da się zauważyć między ofertami.

Dlaczego trzy, a nie pięć czy siedem? Przy dwóch wariantach wybór robi się binarny i wraca problem jednej ceny. Przy pięciu klient przestaje wybierać i zaczyna analizować, a analiza w zderzeniu z niepewnością kończy się odłożeniem decyzji. Trzy poziomy pozwalają pokazać różnicę w zakresie i nie przeciążyć odbiorcy.

4.2. Jak zbudować wariant minimalny, podstawowy i rozszerzony

Najważniejsza zasada konstrukcji: warianty muszą różnić się zakresem, a nie wyłącznie ceną. Jeżeli wariant tańszy daje dokładnie to samo co droższy, uczysz klienta, że pierwsza cena była napompowana. Taki klient wróci po kolejny rabat, bo pokazałeś mu, że twoje liczby są miękkie.

Wariant podstawowy budujesz pierwszy, choć w ofercie stoi

w środku. To rozwiązanie, które według ciebie faktycznie odpowiada na potrzebę klienta: solidne wykonanie, standardowy termin, normalna gwarancja. Ten wariant oznaczasz jako rekomendowany, bo to twoja ocena zawodowa, a klient po nią przyszedł.

Wariant minimalny powstaje przez odjęcie, nigdy przez obniżenie stawki. Z wariantu podstawowego wycinasz to, co da się wyciąć bez szkody dla jakości tego, co zostaje: węższy zakres prac, prostszy materiał, dłuższy termin wykonania w ramach wolnych okienek w kalendarzu, mniej poprawek wliczonych w cenę, przygotowanie podłoża lub sprzątanie po stronie klienta. Każda z tych rzeczy jest realną stratą dla klienta, i o to chodzi. Wariant minimalny ma być uczciwą, tańszą usługą, a nie okaleczonym wariantem podstawowym, po którym będziesz się wstydził zdjęć.

Wariant rozszerzony powstaje przez dodanie pracy, która ma dla klienta wartość i którą jesteś w stanie wykonać bez cudów: szerszy zakres, lepszy materiał, przyspieszony termin, dłuższa opieka po wykonaniu, dodatkowy przegląd po kilku miesiącach, dokumentacja powykonawcza. Nie wymyślaj tu pozycji pozornych. Jeżeli nie potrafisz wskazać konkretnych godzin, które ten wariant doda do twojego kalendarza, to nie jest wariant, tylko podwyżka w przebraniu.

Zobaczmy to na liczbach pracowni Anny. Jej stawka do ofert wynosi 130 złotych za godzinę płatną.

- **Wariant minimalny:** przycięty zakres, 12 godzin pracy, 12 razy 130 daje 1560 złotych. Klient przejmuje przygotowanie pomieszczenia, dostaje jedną turę poprawek i termin w wolnym oknie kalendarza.
- **Wariant podstawowy, rekomendowany:** pełny zakres uzgod-

niony przy wycenie, 20 godzin, 20 razy 130 daje 2600 złotych. Dwie tury poprawek, ustalony termin, uprzątnięcie po robocie.

- **Wariant rozszerzony:** zakres podstawowy plus 10 godzin dodatkowej pracy, razem 30 godzin, czyli 3900 złotych. Dochodzi element, o którym klient wspominał jako o planie na później, skrócony termin i przegląd po trzech miesiącach.

Są to ceny za pracę. Materiał rozliczasz osobno, zgodnie z zasadą z poprzedniego rozdziału. W wariancie podstawowym materiał za 800 złotych z dziesięcioprocentowym narzutem na obsługę zakupu daje 880 złotych, więc pełna cena wariantu wynosi 3480 złotych. W wariancie minimalnym materiału jest mniej, w rozszerzonym więcej, i musi to wynikać z oferty wprost, żeby klient nie porównywał kwot opisujących różne rzeczy.

Zwróć uwagę na rozstawienie tych liczb. Wariant minimalny jest o około 40 procent tańszy od podstawowego, rozszerzony o połowę droższy. Przy zbyt małych różnicach klient wybierze najtańszy, bo różnica w cenie nie uzasadni mu różnicy w zakresie. Przy zbyt dużych wariant rozszerzony stanie się dekoracją, której nikt nigdy nie kupi.

4.3. Kosztorys zlecenia: pracochłonność, materiał, ryzyko

Warianty są opakowaniem. Pod nimi musi leżeć kosztorys, bo inaczej liczby będą wyglądać poważnie i nie znaczyć nic.

Pracochłonność szacuj w widełkach, nie jedną liczbą. Rozbij robotę na etapy i oszacuj każdy z nich osobno, od dołu i od góry. Suma dolnych granic i suma górnych granic dają widełki całego zle-

cenia. Dopiero z nich wyprowadzasz liczbę do oferty. Szacowanie całości jednym rzutem oka prowadzi do systematycznego zaniżania, bo pamięć podsuwa przebieg roboty udanej, w której wszystko było na miejscu.

Przykład: Anna rozbija zlecenie na pięć etapów i wychodzi jej przedział od 18 do 22 godzin. Szerokość widełek to cztery godziny, czyli jedna piąta wartości środkowej, więc ryzyko jest umiarkowane. Do oferty bierze 20 godzin.

Reguła, która porządkuje tę decyzję: jeżeli górna granica przekracza dolną o mniej niż jedną czwartą, bierz środek widełek. Jeżeli rozrzut jest większy, bierz górną granicę albo nie wyceniaj całości ryczałtem, bo nie wiesz jeszcze, co kupujesz.

Dolicz czas, którego klient nie widzi. Do godzin płatnych konkretnego zlecenia wchodzą dojazdy, pomiary, uzgodnienia telefoniczne, zakupy materiału, przygotowanie i uprzątnięcie stanowiska, odbiór z klientem oraz przewidywane poprawki. To praca wykonana na rzecz tego klienta, więc ma być w jego cenie, a nie w twoim prywatnym czasie. Przy zleceniach wyjazdowych dojazd bywa największą ukrytą pozycją całego kosztorysu.

Materiał wyceniaj z narzutem na obsługę. Zakup materiału to twoja praca i twoje ryzyko: wybór, zamówienie, transport, odbiór, reklamacja wadliwej partii, zamrożone pieniądze do czasu zapłaty faktury. Dlatego materiał przechodzi do klienta z narzutem. Alternatywa jest również poprawna: klient kupuje materiał sam, ale wtedy zapisz wprost, że odpowiada za jego jakość, ilość i terminowość dostawy, a przestój spowodowany brakiem materiału jest przestojem płatnym.

Narzut za ryzyko stosuj świadomie i nazywaj go po imieniu. Podnieś wycenę, gdy pracujesz na obiekcie, którego nie widziałeś, gdy zakres jest opisany ogólnie, gdy decyzje podejmuje kilka osób naraz, gdy termin jest napięty albo gdy wcześniej ktoś zaczął tę robotę i jej nie skończył. Narzut dodawaj do godzin, nie do stawki, bo stawka ma pozostać jedna i spójna we wszystkich twoich ofertach. Gdyby Anna robiła to samo zlecenie na nieznanym obiekcie, do wyceny przyjęłaby nie 20, a 24 godziny, czyli 3120 złotych za pracę. Rezygnacja z narzutu też jest możliwa, pod warunkiem że zamiast ryczałtu zaproponujesz rozliczenie godzinowe. Jedno z dwóch, nigdy ryczałt bez narzutu przy nieznanym zakresie.

4.4. Zakres, poprawki i zmiany w trakcie

Najwięcej pieniędzy w jednoosobowej firmie usługowej traci się nie na źle policzonej stawce, lecz na zakresie, którego nikt nie zapisał. Dopisanie w ofercie pięciu krótkich punktów chroni wycenę skuteczniej niż każda rozmowa o cenie.

Pierwszy punkt: **co wchodzi w cenę**. Wymień czynności, nie efekty życzeniowe. Zapis „wykonanie instalacji w pomieszczeniu numer dwa, pięć punktów, zgodnie z uzgodnionym rozmieszczeniem” jest sprawdzalny. Zapis „kompleksowa realizacja” nie znaczy nic i w razie sporu zostanie zinterpretowany na twoją niekorzyść.

Drugi punkt: **co nie wchodzi w cenę**. Ta lista jest ważniejsza od pierwszej, bo właśnie w pominiętych pozycjach powstają darmowe godziny. Wpisz prace sąsiadujące z twoimi, których nie wykonujesz, wywóz odpadów, naprawy ujawnione po demontażu, materiały dostarczane przez klienta, przeróbki wynikające ze zmiany koncepcji.

Trzeci punkt: **liczba poprawek wliczonych w cenę**. Dwie tury w wariancie podstawowym, jedna w minimalnym. Każda kolejna rozliczana godzinowo według stawki podanej w ofercie. Bez tego zapisu poprawki nie mają końca, bo nic ich nie kończy.

Czwarty punkt: **zmiany zamówione w trakcie**. Zasada jest prosta i trzeba ją stosować bez wyjątków: zmiana zakresu oznacza zmianę ceny i terminu. Nie musi to być formalny aneks. Wystarczy krótka wiadomość: „Dochodzi dodatkowy punkt, to około dwóch godzin, czyli 260 złotych i jeden dzień dłużej. Potwierdzasz?". Potwierdzenie na piśmie, choćby w komunikatorze, zamyka temat. Zgoda ustna, po której ktoś zapomni, otwiera go na nowo przy płatności. Nie wykonuj drobnych zmian „w ramach dobrej woli", bo każda z nich przesuwa granicę zakresu, a klient zapamiętuje ostatnią granicę, nie pierwszą.

Piąty punkt: **zaliczka i termin ważności oferty**. Zaliczka pokrywa materiał i rezerwuje miejsce w kalendarzu, dzięki czemu nie finansujesz cudzego zlecenia z własnych pieniędzy. Termin ważności oferty, na przykład czternaście dni, ma dwa zadania. Chroni cię przed klientem, który wraca po pół roku ze starą ceną, gdy koszty materiału są już inne, oraz ustawia granicę czasową dla decyzji. Dopisz też, jak długo rezerwujesz wolny termin w kalendarzu, bo to osobna rzecz od ważności samej ceny.

4.5. Formy rozliczenia i kiedy którą wybrać

Ta sama kwota potrafi być bezpieczna albo ryzykowna w zależności od formy rozliczenia. Dobierasz ją do tego, jak dobrze znasz zakres.

Cena za zlecenie, czyli ryczałt. Klienci lubią ją najbardziej, bo

znają całą kwotę z góry. Dla ciebie jest bezpieczna tylko wtedy, gdy zakres jest precyzyjnie opisany, a robota powtarzalna i przewidywalna. Przy niejasnym zakresie całe ryzyko pomyłki w szacunku leży po twojej stronie.

Stawka godzinowa. Właściwa przy diagnostyce, serwisie, naprawach, pracy na nieznanym obiekcie i konsultacjach. Ryzyko przechodzi na klienta, dlatego oczekuje on przewidywalności: podaj szacunkowy przedział godzin, ustal pułap, po którym kontaktujesz się przed dalszą pracą, i rozliczaj w jasnych jednostkach, na przykład w rozpoczętych półgodzinach. Dodaj minimalną wartość wizyty, bo dojazd na pół godziny pracy jest zawsze stratą.

Abonament. Dobry przy obsłudze ciągłej: stałym serwisie, opiece nad instalacją, bieżącej współpracy. Daje przewidywalny przychód i skraca czas na ofertowanie. Zapisz jednak limit: liczbę godzin lub interwencji w miesiącu oraz zasadę rozliczania nadwyżki. Abonament bez limitu zamienia się w pogotowie na twój koszt.

Cena za rezultat. Kusząca, bo pozwala wyjść poza arytmetykę godzin, ale bezpieczna tylko wtedy, gdy rezultat da się jednoznacznie zmierzyć, jego osiągnięcie zależy przede wszystkim od twojej pracy, a termin i warunki są pod twoją kontrolą. W jednoosobowej firmie usługowej te trzy warunki rzadko spełniają się razem. Jeżeli się nie spełniają, zostaje ryczałt lub stawka godzinowa, a cena za rezultat najwyżej jako premia dodana do jednej z nich.

W jednej ofercie można łączyć te formy, jeżeli robisz to świadomie. Typowy układ wygląda tak: ryczałt za część przewidywalną, stawka godzinowa za prace, których nie da się ocenić przed demontażem, i osobna wycena materiału. Klient dostaje wtedy jedną

kwotę pewną i jedną warunkową, a nie jeden szacunek, który później będziesz musiał tłumaczyć. Zapisz wprost, która część jest ryczałtem, a która rozliczeniem godzinowym, oraz co uruchamia tę drugą.

Przy dużych zleceniach niezależnie od formy rozliczenia dziel płatność na etapy powiązane z postępem prac: zaliczka przy starcie, płatność po etapie pośrednim, resztę po odbiorze. Z tak przygotowanym kosztorysem, wariantami i zapisanym zakresem masz wszystko, czego potrzebujesz, żeby podać cenę i nie negocjować sam ze sobą w trakcie rozmowy.

5. Jak podać cenę i jej bronić

Najtrudniejszy moment wyceny nie jest w arkuszu. Jest w zdaniu, które wypowiadasz na głos albo wklejasz do wiadomości. Policzona cena przestaje wtedy być kolumną liczb i staje się czymś, co klient może odrzucić, skomentować albo wyśmiać. Dlatego wielu fachowców, którzy policzyli wszystko porządnie, w ostatniej chwili obniża kwotę albo zaczyna się tłumaczyć, zanim ktokolwiek o cokolwiek zapytał.

Ten rozdział zajmuje się wyłącznie tą ostatnią częścią: kolejnością rozmowy, sposobem podania liczby, gotową treścią wiadomości i reakcjami na próby zepchnięcia ceny w dół. Zasada przewodnia jest jedna i wraca w każdej z tych sytuacji: nie obniżasz ceny bez zmiany zakresu.

5.1. Zanim podasz liczbę: ustal zakres

Większość przegranych rozmów o cenie przegrywa się wcześniej, w chwili gdy podajesz kwotę, nie wiedząc dokładnie, co klient ma na myśli. Klient pyta „ile by to kosztowało", ty rzucasz widełki z głowy, a potem przez dwa tygodnie tłumaczysz, dlaczego ostateczna wycena jest wyższa. W odbiorze klienta nie wygląda to na uściślenie zakresu. Wygląda na podnoszenie ceny w trakcie.

Kolejność, która chroni wycenę, jest zawsze taka sama. Najpierw pytasz, potem liczysz, a dopiero na końcu mówisz liczbę. Przy pierwszym kontakcie zbierz minimum informacji: co ma zostać zrobione, gdzie, w jakim stanie jest obiekt lub materiał wyjściowy, do kiedy, kto odpowiada za przygotowanie i uprzątnięcie, czy są ograniczenia dostępu, oraz co się stanie, jeżeli w trakcie wyjdzie coś

nieprzewidzianego. Jeżeli czegoś z tej listy nie wiesz, nie masz czego wyceniać.

Gdy klient naciska na kwotę „z grubsza, tak tylko orientacyjnie", masz trzy uczciwe wyjścia. Możesz podać stawkę godzinową zamiast ceny całości, bo stawka jest faktem, a nie szacunkiem. Możesz podać kwotę progową w formie „takie prace zaczynają się od" i od razu dodać, od czego zależy góra przedziału. Możesz też powiedzieć wprost, że wycenisz po obejrzeniu albo po otrzymaniu kilku informacji, i podać termin, w którym to zrobisz. Czego nie warto robić, to podawać szerokich widełek w stylu „od dwóch do sześciu tysięcy". Klient usłyszy dwa tysiące i do tej liczby będzie wracał przez całą współpracę.

Przy okazji zbierania informacji sprawdzasz jeszcze jedną rzecz: czy ten klient w ogóle ma budżet na taką usługę. Pytanie o budżet nie jest nietaktem, jeżeli zadasz je rzeczowo. „Czy mają państwo założony budżet na ten zakres? Pytam, bo przy różnych budżetach proponuję różne rozwiązania" brzmi jak praca projektanta, a nie jak sprawdzanie zawartości portfela. Odpowiedź oszczędza czas obu stronom. Jeżeli budżet jest o połowę niższy od twojej minimalnej wyceny, lepiej wiedzieć to przed przygotowaniem oferty niż po.

Ustalony zakres zapisz i odeślij klientowi w tej samej wiadomości, w której podajesz cenę. To nie formalność. To dokument, do którego wracasz, gdy pojawia się zdanie „myślałem, że to wchodzi w cenę".

5.2. Jak wypowiedzieć cenę

Sama kwota to jedno zdanie. Problem polega na tym, co większość ludzi dokleja do tego zdania z nerwów.

Podaj cenę spokojnie, pełnym zdaniem, bez przedłużania. „Wykonanie w zakresie, który ustaliliśmy, to 2600 złotych za pracę plus 880 złotych materiału, razem 3480 złotych.” Kropka. Nie dodawaj „ale możemy jeszcze pogadać”, „wiem, że to niemało” ani „gdyby to było za dużo, to coś wymyślimy”. Każde takie zdanie jest zaproszeniem do negocjacji, które wysyłasz sam, zanim klient zdążył pomyśleć, czy chce negocjować.

Po podaniu kwoty zrób pauzę. Brzmi banalnie, a jest najtrudniejszym elementem całej rozmowy. Cisza po cenie jest niewygodna i pierwszy odruch każe ją zapełnić, zwykle argumentem, usprawiedliwieniem albo rabatem. Klient w tym momencie po prostu liczy i porównuje z tym, co miał w głowie. Daj mu na to kilka sekund. Jeżeli zapełnisz tę ciszę ustępstwem, dowiesz się, że cena była za wysoka, chociaż nikt tego nie powiedział.

Kilka nawyków językowych, które obniżają cenę szybciej niż jakikolwiek rabat:

- Zdrobnienia i zmiękczenia: „jakieś dwa i pół tysiączka”, „taka mała wycena”. Mała cena za małą robotę. Klient przyjmie tę ramę razem z kwotą.
- Uprzedzanie zarzutu: „wiem, że to może wydawać się drogie”. Sam podsuwasz słowo „drogie” i ustawiasz rozmowę na obronę.
- Tłumaczenie się własnymi kosztami: „bo ZUS, bo paliwo, bo materiały podrożały”. Twoje koszty nie są wartością dla klienta. On płaci za rozwiązanie swojego problemu, a nie za utrzymanie twojej firmy.
- Pytanie o zgodę na cenę: „czy taka kwota byłaby dla pana w porządku?”. To prośba o rabat skierowana do samego siebie.

- Przeciąganie uzasadnienia: trzy minuty opowieści o technologii po podaniu kwoty brzmią jak nerwowe doklejanie wartości.

Zamiast tego buduj wartość przed ceną, nie po niej. Najpierw krótko powiedz, co zobaczyłeś, co z tego wynika i jak zamierzasz to zrobić. Potem podaj liczbę. W tej kolejności cena jest wnioskiem z twojej pracy zawodowej. W odwrotnej jest liczbą, którą próbujesz obronić.

Dwie rzeczy warto przygotować z góry. Pierwsza to jedno zdanie o tym, co klient dostaje poza samym wykonaniem usługi, na przykład odpowiedzialność za efekt, ustalony termin i jeden punkt kontaktu. Druga to twoja własna granica, czyli kwota, poniżej której nie schodzisz przy tym zakresie. Granicę ustal przed rozmową, na spokojnie, przy arkuszu. W rozmowie nie da się rzetelnie policzyć, czy ustępstwo jeszcze się mieści.

5.3. Gotowa wiadomość z wyceną w trzech wariantach

Poniższy szablon jest zbudowany na liczbach pracowni Anny i gotowy do skopiowania. Praca jest wyceniona stawką 130 złotych za godzinę płatną, materiał rozliczony osobno z dziesięcioprocentowym narzutem na obsługę zakupu.

> Dzień dobry,
>
> dziękuję za rozmowę i za czas na obejrzenie zakresu. Poniżej trzy warianty realizacji. Różnią się zakresem prac, nie jakością wykonania.

Wariant 1, podstawowy zakres

Praca: 12 godzin, 1560 złotych. Materiał: 500 złotych plus 10 procent obsługi zakupu, czyli 550 złotych. Razem 2110 złotych. Przygotowanie i uprzątnięcie pomieszczenia po państwa stronie. Jedna tura poprawek. Termin: w pierwszym wolnym oknie kalendarza.

Wariant 2, rekomendowany

Praca: 20 godzin, 2600 złotych. Materiał: 800 złotych plus 10 procent obsługi zakupu, czyli 880 złotych. Razem 3480 złotych. Pełny zakres uzgodniony podczas oględzin, dwie tury poprawek, uprzątnięcie po zakończeniu prac. Termin ustalony przy przyjęciu zlecenia.

Ten wariant polecam, bo odpowiada temu, co państwo opisali, i nie wymaga wracania do tematu po kilku miesiącach.

Wariant 3, rozszerzony

Praca: 30 godzin, 3900 złotych. Materiał: 1200 złotych plus 10 procent obsługi zakupu, czyli 1320 złotych. Razem 5220 złotych. Zakres z wariantu 2 oraz element, o którym państwo wspominali jako o planie na później. Skrócony termin realizacji i przegląd po trzech miesiącach.

Warunki wspólne dla wszystkich wariantów

Zaliczka 30 procent przy przyjęciu zlecenia, pozostała kwota w terminie 7 dni od odbioru. Zmiany

zakresu zamówione w trakcie wyceniam osobno przed ich wykonaniem. Oferta jest ważna 14 dni od dzisiejszej daty, ponieważ po tym czasie zmieniają się ceny materiału i dostępność terminów.

Proszę o informację, który wariant wybierają państwo, albo o pytania, jeżeli coś wymaga doprecyzowania.

Pozdrawiam,

Co podmieniasz w tym szablonie: liczby godzin i kwoty na własne, wyliczone z twojej stawki, kwoty materiału na realne z twojej hurtowni, wysokość narzutu na obsługę zakupu na tę, którą stosujesz, oraz opisy zakresu na konkretne nazwy prac z twojej branży. Wysokość zaliczki, termin płatności i okres ważności oferty dopasuj do swojej praktyki i do wielkości zlecenia.

Trzy elementy tej wiadomości działają niezależnie od branży, więc nie usuwaj ich przy skracaniu. Zdanie o rekomendacji, bo klient przyszedł po twoją ocenę zawodową i brak rekomendacji odbiera jako brak zdania. Zapis o płatnej zmianie zakresu, bo to on zamyka drogę do darmowych dodatków. Termin ważności oferty, bo bez niego wycena z marca wraca do ciebie w październiku jako zobowiązanie.

Wyślij wszystkie trzy warianty naraz, w jednej wiadomości. Wysyłanie ich po kolei, w reakcji na wahanie klienta, zamienia ofertę w licytację w dół.

5.4. Co naprawdę znaczy „za drogo”

„Za drogo” to nie zdanie o cenie. To nagłówek, pod którym mogą kryć się bardzo różne sytuacje, a każda wymaga innej reakcji. Zanim odpowiesz, dowiedz się, z którą masz do czynienia. Najprostsze narzędzie to spokojne pytanie: „Rozumiem. Za drogo w stosunku do założonego budżetu, czy w stosunku do innej oferty?”.

Możliwość pierwsza: brak budżetu. Klient chce tej usługi, ale nie ma na nią tyle pieniędzy. Właściwa odpowiedź to wariant o mniejszym zakresie albo podział na etapy rozłożone w czasie. Nie ta sama praca taniej, tylko mniej pracy za mniejsze pieniądze.

Możliwość druga: brak zrozumienia zakresu. Klient porównuje twoją kwotę z wyobrażeniem o tym, ile to „powinno” kosztować, bo nie wie, co się za nią kryje. Tutaj pomaga rozpisanie zakresu na etapy z czasem pracy, bez zmiany ceny. Często wystarcza, bo zarzut dotyczył innej roboty niż ta, którą faktycznie wyceniłeś.

Możliwość trzecia: porównanie z inną ofertą. Zapytaj, co ta oferta zawiera. Bardzo często okazuje się, że nie obejmuje materiału, przygotowania, uprzątnięcia, gwarancji albo obejmuje węższy zakres prac. Twoje zadanie to zestawić zakresy, a nie krytykować konkurenta. Jeżeli druga oferta faktycznie jest tym samym za mniej, powiedz uczciwie, że w tej cenie tej pracy nie wykonasz, i zostaw decyzję klientowi.

Możliwość czwarta: rutyna negocjacyjna. Część klientów pyta o rabat przy każdym zakupie, bo tak robią zawsze, i nie oczekuje, że go dostanie. Odpowiedź może być krótka: „Cena wynika z zakresu i z czasu pracy. Jeżeli budżet jest napięty, mogę zaproponować wariant o mniejszym zakresie”.

Zdarza się też możliwość piąta: to nie jest twój klient. Jeżeli rozmowa od początku dotyczy wyłącznie ceny, a nie efektu, prawdopodobnie szukacie różnych rzeczy. Grzeczne zakończenie rozmowy jest wtedy decyzją biznesową, nie porażką. Każda godzina spędzona na przekonywaniu kogoś, kto kupuje tylko najniższą cenę, jest godziną niepłatną z rozdziału pierwszego.

5.5. Odpowiedzi na typowe zagrywki

Poniższe sytuacje powtarzają się we wszystkich branżach usługowych. Warto mieć na nie gotową odpowiedź, bo wymyślana na gorąco zwykle kończy się ustępstwem.

„Da pan rabat?” bez żadnego uzasadnienia. „Przy tym zakresie cena jest policzona od czasu pracy, więc nie mam z czego zejść. Mogę natomiast pokazać wariant o węższym zakresie za 2110 złotych.” Rabat zamieniasz na wybór.

„Konkurencja robi to taniej.” „To możliwe. Proszę sprawdzić w tamtej ofercie trzy rzeczy: czy materiał jest w cenie, co dokładnie wchodzi w zakres i kto odpowiada za poprawki. Jeżeli wszystko jest takie samo, to jest dobra oferta i rozumiem decyzję.” Nie licytujesz się i nie podważasz cudzej pracy.

„Teraz niech pan zrobi taniej, a potem będzie więcej zleceń.” „Chętnie podejmę dalszą współpracę. Przy większej liczbie stałych zleceń mogę rozmawiać o warunkach, bo wtedy realnie oszczędzam czas na ofertowaniu i dojazdach. To zlecenie wyceniam normalnie.” Przyszłe zlecenia nie opłacą obecnego miesiąca.

„Zrobi pan za darmo, a ja polecę pana dalej, będzie pan miał portfolio.” „Dziękuję, polecenia są dla mnie ważne i będę

wdzięczny za opinię po realizacji. Pracę rozliczam standardowo.” Polecenie jest skutkiem dobrze wykonanej roboty, nie formą zapłaty.

„Jeszcze tylko przy okazji…” po akceptacji ceny. „Da się zrobić. To dodatkowe dwie godziny, czyli 260 złotych. Dopiszę to do zlecenia i potwierdzę mailem.” Odpowiadasz życzliwie i natychmiast wyceniasz. Milczące zgadzanie się na drobne dodatki jest najczęstszym sposobem, w jaki policzona cena rozpływa się w trakcie realizacji.

„Muszę to przemyśleć.” Nie naciskaj. „Oczywiście. Oferta jest ważna 14 dni, odezwę się w poniedziałek, żeby zapytać o decyzję.” Ustalasz konkretny termin kontaktu i go dotrzymujesz.

Jeżeli mimo wszystko decydujesz się na ustępstwo, zawsze bierz coś w zamian: wyższą zaliczkę, dłuższy termin realizacji, który pozwoli ci wstawić zlecenie w lukę w kalendarzu, zwężony zakres, rezygnację z jednej tury poprawek albo odbiór pracy bez dodatkowych wizyt. Ustępstwo bez ekwiwalentu nie jest negocjacją. Jest korektą błędu, którego nie popełniłeś.

5.6. Lista kontrolna oferty

Przed wysłaniem każdej wyceny przejdź przez te punkty. Zajmuje to dwie minuty i wyłapuje większość strat, które później trudno odzyskać.

1. Zakres opisany konkretnie, z wyliczeniem tego, co w cenie, oraz tego, co poza nią.
2. Liczba godzin wyliczona z pracochłonności, nie dopasowana do kwoty, którą klient chciałby usłyszeć.

3. Doliczony czas na dojazdy, uzgodnienia i poprawki.
4. Materiał wyceniony osobno, z narzutem na obsługę zakupu, i jasno oddzielony od ceny pracy.
5. Stawka nie niższa od twojej minimalnej, a w zleceniach ryzykownych lub pilnych podwyższona.
6. Trzy warianty, różniące się zakresem, z jednym oznaczonym jako rekomendowany.
7. Termin realizacji i warunek, od którego zależy, na przykład potwierdzenie zaliczki.
8. Zaliczka i termin płatności pozostałej kwoty.
9. Liczba wliczonych tur poprawek.
10. Zasada rozliczania zmian zamówionych w trakcie.
11. Data ważności oferty.
12. Arytmetyka sprawdzona: godziny razy stawka, materiał z narzutem, suma każdego wariantu.
13. Żadnego zdania, które usprawiedliwia cenę, przeprasza za nią lub zapowiada możliwość rabatu.

Ostatni punkt jest w tej liście celowo. Oferta policzona poprawnie i podana bez przepraszania broni się znacznie częściej, niż się wydaje. Klient nie ma dostępu do twojego arkusza i nie wie, czy liczba jest wysoka. Czyta ją przez twój sposób podania.

6. Utrzymanie zdrowych cen na dłużej

Stawka policzona raz jest aktualna najwyżej kilka miesięcy. Materiał drożeje, abonamenty rosną, auto robi się starsze, a twoje koszty życia nie stoją w miejscu. Cennik, którego nikt nie rusza przez trzy lata, nie jest przejawem lojalności wobec klientów. Jest po prostu cichą obniżką twojego wynagrodzenia, rozłożoną na raty.

Ten rozdział zamienia jednorazowe wyliczenie w nawyk: regularny przegląd, umiejętność ogłoszenia podwyżki, ocenę opłacalności poszczególnych klientów i zabezpieczenia, które chronią pieniądze już po podpisaniu umowy.

6.1. Kalendarz przeglądu cennika

Przegląd cen nie wymaga wielkiego aparatu. Wymaga trzech różnych rytmów, bo różne liczby zmieniają się w różnym tempie.

Raz w miesiącu, najlepiej przy wysyłce dokumentów do księgowości, sprawdzasz trzy rzeczy: ile godzin płatnych faktycznie sprzedałeś, ile wyniosły koszty firmy i czy wszystkie faktury z poprzedniego miesiąca zostały zapłacone. To kwadrans pracy. Nie liczysz wtedy nowej stawki, tylko pilnujesz, czy założenia z kalkulacji nadal trzymają się rzeczywistości. Jeżeli zakładałeś 80 godzin płatnych, a trzeci miesiąc z rzędu wychodzi 60, problemem nie jest stawka, tylko sprzedaż albo nadmiar pracy niepłatnej.

Raz na kwartał robisz przegląd pozycji kosztowych. Porównujesz średni koszt firmy z ostatnich trzech miesięcy z kwotą, którą wpisa-

łeś do kalkulacji. Sprawdzasz ceny materiałów, których używasz najczęściej, i ceny usług, które kupujesz regularnie: paliwo, abonamenty, podwykonawcy. Kwartał to też właściwy moment na ocenę, czy twoje widełki pracochłonności nadal zgadzają się z rzeczywistym czasem realizacji, bo właśnie tu najszybciej narasta błąd.

Raz w roku przeliczasz całą kalkulację od początku: koszty życia, koszty firmy, pozycję na podatki i składki, zapas, liczbę godzin płatnych. Rok to minimum, poniżej którego cennik zaczyna się rozjeżdżać z kosztami. Przy tej okazji ustal z księgowym, czy twoja pozycja na obciążenia publicznoprawne nadal jest ostrożnie oszacowana. Zasady opodatkowania i składek zmieniają się, a od ich wysokości zależy, ile z twojej stawki zostaje na życie. Aktualny stan sprawdzaj u specjalisty, w urzędzie skarbowym, w ZUS lub w Internetowym Systemie Aktów Prawnych na isap.sejm.gov.pl.

Przykład: Anna wraca do swojej kalkulacji po roku. Koszty życia wzrosły z 5000 do 5400 złotych, koszty firmy z 1800 do 2000 złotych, pozycja na podatki i składki została na 2200 złotych, zapas nadal 1000 złotych. Razem do pokrycia 10 600 złotych miesięcznie. Przy niezmienionych 80 godzinach płatnych minimalna stawka wynosi 132,50 złotego. Jej dotychczasowe 130 złotych przestało wystarczać, choć nic dramatycznego się nie stało. Po zaokrągleniu w górę nowa stawka do ofert to 135 złotych. Gdyby Anna nie zrobiła przeglądu, przez kolejny rok dopłacałaby do każdej godziny pracy po kilka złotych i nie wiedziałaby, skąd ten stały niedobór.

Zapisz te trzy terminy w kalendarzu jako wydarzenia cykliczne, dokładnie tak samo jak przegląd samochodu. Przegląd cennika, który zależy od tego, czy akurat o nim pomyślisz, nigdy się nie odbywa.

6.2. Sygnały, że twoja stawka już nie wystarcza

Między przeglądami warto znać objawy. Są dość charakterystyczne i zwykle pojawiają się wcześniej niż wnioski z rachunków.

Pełny kalendarz przy chronicznym braku pieniędzy. Najczęstszy i najbardziej mylący sygnał, bo zajętość przypomina sukces. Jeżeli pracujesz na maksimum swoich możliwości, a na koncie nie odkłada się nic poza bieżącymi rachunkami, to nie jest problem z liczbą zleceń. Przy zbyt niskiej stawce każde kolejne zlecenie pogłębia problem, zamiast go rozwiązywać.

Każda oferta akceptowana bez jednego pytania o cenę. Zdrowy cennik generuje pewien odsetek odmów i pewien odsetek negocjacji. Jeżeli wszyscy mówią „tak" natychmiast, prawdopodobnie jesteś wyraźnie poniżej tego, co rynek jest gotów zapłacić za twoją pracę.

Brak zapasu na urlop i na przestój. Jeżeli dwa tygodnie wolnego oznaczają sięgnięcie do oszczędności prywatnych, pozycja „zapas" w twojej kalkulacji istnieje tylko na papierze. Ten sygnał dotyczy także sprzętu: jeżeli awaria podstawowego narzędzia byłaby dla firmy kryzysem, stawka nie finansuje jego odtworzenia.

Rosnący udział pracy niepłatnej. Coraz więcej wycen na jedno zlecenie, coraz więcej uzgodnień, coraz więcej poprawek. Liczba przepracowanych godzin rośnie, liczba godzin na fakturach stoi w miejscu. Tu odpowiedzią bywa nie tylko wyższa stawka, ale też twardszy zapis zakresu i selekcja zapytań.

Niechęć do własnych zleceń. Sygnał nieliczbowy, ale praktyczny. Jeżeli zaglądasz w kalendarz i czujesz opór przed konkretną robotą,

zwykle dlatego, że pamiętasz, ile ona naprawdę zajmuje przy cenie, którą za nią dostajesz.

Jeden sygnał to powód do obserwacji. Dwa lub trzy naraz oznaczają, że przegląd cennika należy zrobić teraz, nie w zaplanowanym terminie.

6.3. Jak zakomunikować podwyżkę obecnym klientom

To najtrudniejszy ruch w całej książce, bo dotyczy ludzi, z którymi masz dobre relacje i którzy przywykli do starej ceny. Kilka zasad zmniejsza ryzyko.

Uprzedzaj z wyprzedzeniem i podaj datę. Nowa stawka powinna wchodzić w życie w konkretnym dniu, ogłoszonym wcześniej, a nie przy najbliższym zapytaniu. Miesiąc wyprzedzenia to rozsądne minimum przy współpracy ciągłej.

Zmieniaj cenę między projektami, nigdy w trakcie. Podwyżka ogłoszona w połowie realizacji wygląda jak zmiana warunków pod przymusem i psuje zaufanie, nawet jeżeli liczby są uzasadnione. Zlecenie rozpoczęte na starej stawce kończysz na starej stawce.

Nie przepraszaj i nie uzasadniaj swoimi problemami. Zdania o drogim paliwie, kredycie i trudnym roku przenoszą rozmowę na twoją sytuację życiową, która nie jest argumentem handlowym. Wystarczy neutralna informacja o aktualizacji cennika. Jeżeli masz czym podeprzeć cenę, podeprzyj ją tym, co klient dostaje: doświadczeniem, terminowością, zakresem opieki po wykonaniu.

Przygotuj wariant z mniejszym zakresem. Część klientów nie

przyjmie nowej ceny w pełnym zakresie. Zamiast tracić ich albo wracać do starej stawki, miej gotową wersję okrojoną. Przykład: Anna podnosi stawkę z 130 do 140 złotych dla klientów stałych. Zlecenie, które dotąd kosztowało 2600 złotych przy 20 godzinach pracy, teraz wynosi 2800 złotych. Dla klienta, dla którego to za dużo, przygotowuje zakres skrócony do 18 godzin, czyli 2520 złotych, z wyraźnie opisanym elementem, który z zakresu wypada. Klient płaci mniej niż poprzednio, ale po nowej stawce, a Anna nie wraca do ceny, która jej nie wystarcza.

Licz się z odejściem części klientów i policz, ile to naprawdę kosztuje. Jeżeli dwóch z dziesięciu klientów zrezygnuje, a pozostałych ośmiu zapłaci więcej, wynik bywa lepszy niż przed podwyżką, przy mniejszej liczbie godzin pracy. Zrób to wyliczenie przed rozmowami, żeby decyzja nie zależała od emocji po pierwszej odmowie.

Wzór komunikatu o zmianie stawki

Temat: Aktualizacja cennika od [data]

Dzień dobry,

informuję, że od [data] zmieniam stawkę za swoje usługi. Nowa stawka wynosi [kwota] złotych za godzinę pracy, co przy typowym zleceniu takim jak nasze ostatnie oznacza [kwota] złotych.

Zlecenia rozpoczęte przed [data] rozliczam na dotychczasowych warunkach.

Jeżeli chcieliby Państwo utrzymać dotychczasowy

poziom wydatków, mogę przygotować wariant o węższym zakresie. W takim przypadku z zakresu wypadnie [element], a pozostałe prace zostaną wykonane bez zmian.

Dziękuję za dotychczasową współpracę i pozostaję do dyspozycji, jeżeli pojawią się pytania.

Podmieniasz datę, kwoty i element wypadający z zakresu. Nie dodawaj zdań wyjaśniających, dlaczego zmieniasz cenę. Krótszy komunikat wywołuje mniej pytań niż dłuższy, ponieważ nie sugeruje, że decyzja jest otwarta na dyskusję.

6.4. Którzy klienci zjadają twój zysk

Nie wszystkie zlecenia o tej samej cenie są równie opłacalne. Różnicę robi czas, który klient zabiera poza pracą właściwą, oraz termin, w którym płaci.

Zrób proste zestawienie. Wypisz klientów z ostatniego półrocza i dla każdego podaj cztery liczby: kwotę zafakturowaną, godziny płatne, godziny niepłatne poświęcone na obsługę oraz liczbę dni, po których wpłynęła płatność. Potem podziel kwotę przez sumę godzin płatnych i niepłatnych. Otrzymasz stawkę rzeczywistą dla tego klienta.

Przykład: dwa zlecenia Anny wycenione według tej samej stawki wypadają całkowicie inaczej. Pierwsze, na 2600 złotych, zajęło 20 godzin pracy płatnej i 2 godziny obsługi, razem 22 godziny, co daje około 118 złotych za godzinę. Drugie, na 1560 złotych za ograniczony zakres, zajęło 12 godzin pracy płatnej i aż 8 godzin obsługi,

bo klient dzwonił niemal codziennie, dwukrotnie zmieniał ustalenia i wymagał trzech dojazdów. Razem 20 godzin, czyli 78 złotych za godzinę, wyraźnie poniżej minimalnej stawki 125 złotych. Do tego zapłacił po dwóch miesiącach, po dwóch przypomnieniach.

Takie zestawienie zwykle dzieli portfel na trzy grupy. Klienci, którzy płacą dobrze i obsługują się szybko, to twoja podstawa i im należy się pierwszeństwo w kalendarzu. Klienci przeciętni wymagają korekty: wyższej stawki, węższego zakresu albo twardszych zasad kontaktu i poprawek. Klienci, którzy po policzeniu godzin obsługi schodzą poniżej minimalnej stawki i jeszcze płacą z opóźnieniem, są rezygnacją wartą rozważenia, ale rezygnacją kontrolowaną: najpierw próbujesz skorygować warunki, a dopiero gdy nie zostaną przyjęte, przestajesz przyjmować nowe zlecenia.

Zanim kogokolwiek wykreślisz, sprawdź jedną rzecz: czy wysoki udział pracy niepłatnej wynika z charakteru klienta, czy z twojego własnego sposobu prowadzenia zlecenia. Osiem godzin obsługi przy dwunastogodzinnej robocie bywa skutkiem nieustalonego zakresu, braku limitu poprawek i zgody na kontakt w dowolnym momencie. Taki klient po zmianie warunków potrafi przejść do grupy opłacalnej. Dopiero gdy warunki zostały jasno postawione, a obsługa nadal pochłania tyle samo czasu, problem leży po jego stronie.

Nie rezygnuj jednocześnie z kilku klientów. Zwalniaj po jednym i w miejsce każdego wprowadzaj nowego, już na aktualnej stawce. Pusty kalendarz jest gorszym doradcą w sprawach ceny niż pełny.

6.5. Zaliczki, terminy i pilnowanie płatności

Najlepiej policzona stawka nie znaczy nic, jeżeli pieniądze nie

przychodzą. Niezapłacona faktura to praca za darmo, niezależnie od tego, jak wysoka była cena.

Zaliczka przed rozpoczęciem pracy jest standardem, nie brakiem zaufania. Przy zleceniu za 2600 złotych zaliczka trzydziestoprocentowa to 780 złotych. Pokrywa zakup materiału i oddziela klientów zdecydowanych od tych, którzy zbierają wyceny. Przy większych lub dłuższych realizacjach rozbij płatność na etapy, na przykład 780 złotych przy starcie, 1040 złotych po etapie pośrednim i 780 złotych po odbiorze. Suma pozostaje ta sama, ale ryzyko nie leży w całości na tobie.

Terminy zapisuj liczbą dni i w tym samym miejscu co cenę. Sformułowanie „płatność po wykonaniu" nie jest terminem. Ustal konkretną liczbę dni od wystawienia faktury i trzymaj się jej także w przypomnieniach.

Upominaj się rutynowo, nie emocjonalnie. Przypomnienie w dniu upływu terminu, krótki telefon kilka dni później, pisemne wezwanie przy dłuższym opóźnieniu. Taki rytm działa lepiej niż czekanie przez miesiąc i wysyłanie potem rozżalonej wiadomości. Zasady dotyczące odsetek za opóźnienie, wezwań i dochodzenia należności wynikają z przepisów, które się zmieniają, a wybór dalszych kroków przy dużych kwotach warto skonsultować z prawnikiem.

Pilnuj też własnej dyscypliny: faktura wystawiona w dniu odbioru, a nie pod koniec miesiąca. Każdy dzień zwłoki po twojej stronie przedłuża oczekiwanie na przelew.

6.6. Plan na najbliższe trzy miesiące

Wzrost przychodu nie musi oznaczać dłuższego dnia pracy. Masz trzy inne dźwignie: wyższą stawkę, większy udział godzin płatnych i krótszy czas obsługi jednego zlecenia. Przy stawce 130 złotych podniesienie liczby godzin płatnych z 80 do 90 w miesiącu daje 11 700 złotych przychodu zamiast 10 400, czyli 1300 złotych więcej bez dodatkowej pracy po godzinach. Te same dziesięć godzin odzyskasz, ograniczając dojazdy na wyceny, standaryzując powtarzalne usługi i zawężając specjalizację, bo w wąskim zakresie pracuje się szybciej i wycenia się pewniej.

Na zamknięcie konkretny plan.

1. Pierwszy miesiąc: przelicz całą kalkulację na aktualnych kosztach, ustal nową minimalną stawkę i wpisz do kalendarza trzy terminy przeglądu.
2. Pierwszy miesiąc: zrób zestawienie klientów ze stawką rzeczywistą i wskaż po jednym kliencie do korekty warunków oraz do wygaszenia.
3. Drugi miesiąc: stosuj nową stawkę i trzy warianty w każdej nowej ofercie, bez wyjątków dla zapytań „na szybko”.
4. Drugi miesiąc: wprowadź zaliczkę i termin płatności liczony w dniach do każdej oferty.
5. Trzeci miesiąc: wyślij komunikat o zmianie stawki klientom stałym, z wariantem węższego zakresu w zapasie.
6. Trzeci miesiąc: zmierz ponownie udział godzin płatnych i porównaj z punktem wyjścia.

Sześć kroków w dziewięćdziesiąt dni. Po tym czasie wrócisz do

punktu pierwszego, tylko że z liczbami zamiast przeczuć i z cennikiem, który nadąża za twoimi kosztami.