PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Ustalam Ceny i Zawsze Dorzucam Własny Czas Gratis

Jak wyceniać usługę z uwzględnieniem przygotowania, poprawek i kosztów pośrednich oraz budować czytelną ofertę bez opierania cennika na tym, ile niezręcznie jest poprosić



Max Paradox

Ustalam Ceny i Zawsze Dorzucam Własny Czas Gratis

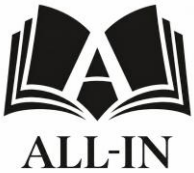
Jak wyceniać usługę z uwzględnieniem przygotowania, poprawek i kosztów pośrednich oraz budować czytelną ofertę bez opierania cennika na tym, ile niezręcznie jest poprosić

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839812

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Cena, która wygląda świetnie, dopóki nie policzysz wszystkiego 10

Rozdział 2 - Niewidzialne godziny, czyli gdzie naprawdę znika twój czas 17

Rozdział 3 - Jedna cena, pięć różnych wyobrażeń o tym, co obejmuje 25

Rozdział 4 - Przepraszam, że chcę zarobić, czyli jak samemu obniżyć własną cenę 33

Rozdział 5 - Jeszcze tylko drobiazg, czyli jak małe przysługi zjadają duże pieniądze 42

Rozdział 6 - Wycena na oko, czyli jak zgadywanie zamienia się w kosztowną obietnicę 50

Rozdział 7 - Wszystko na wczoraj, czyli dlaczego cudzy pośpiech nie powinien być twoim problemem za darmo 59

Rozdział 8 - Nie każdy klient jest dobrym klientem, nawet jeśli płaci 68

Rozdział 9 - Ile naprawdę kosztuje godzina twojej pracy, zanim zaczniesz na niej zarabiać 77

Rozdział 10 - Od kalkulacji do oferty, czyli jak ustalić cenę bez wróżenia z sufitu 86

Rozdział 11 - Godzina, projekt czy abonament? Wybierz rozliczenie, zanim ono wybierze ciebie 96

Rozdział 12 - Faktura to nie pieniądze, czyli jak zarabiać, zanim zabraknie ci środków na wykonanie zlecenia 104

Rozdział 13 - Klient zmienił zdanie. Jak zmienić wycenę, zanim zmieni się twoje życie 113

Rozdział 14 - Rynek nie czyta twojego cennika. Sprawdzaj ceny, zamiast zgadywać reakcje klientów 121

Rozdział 15 - Zlecenie, na którym tracisz. Jak ograniczyć straty, kiedy jest już za późno na idealną wycenę..... 130

Rozdział 16 - Zatrudniasz pomoc i nagle zarabiasz mniej. Jak wyceniać pracę zespołu i podwykonawców 139

Rozdział 17 - Klient kwestionuje cenę po wykonaniu usługi. Jak nie stracić pieniędzy, nerwów i rozsądku..... 148

Rozdział 18 - Cennik, który nie potrzebuje twojej codziennej odwagi. Zbuduj system odporny na chaos 157

Rozdział 19 - Kiedy dobre ceny znowu zaczynają się psuć. Rozpoznaj problem, zanim wrócisz do pracy za półdarmo 167

Rozdział 20 - Twoja cena, twoja decyzja. Jak przestać rozdawać czas i zacząć prowadzić firmę po swojemu 176

INTRO

Jest godzina 21:47. Właśnie kończysz zlecenie, które według pierwotnych ustaleń miało zająć cztery godziny. Zajęło jedenaście. Klient dostał trzy wersje, cztery poprawki i dodatkową konsultację, której nie było w ofercie. Ty dostałeś wiadomość: „Super, dzięki! Mam jeszcze jedną malutką prośbę". Wpatrujesz się w ekran, zastanawiając się, czy słowo „malutka" podlega jakiejś międzynarodowej definicji. Najwyraźniej nie, ponieważ ostatnia malutka prośba kosztowała cię dwie godziny życia i kolację składającą się z herbatników znalezionych przypadkiem w szufladzie. Najciekawsze jednak dopiero przed tobą. Kiedy przyjdzie moment wystawienia faktury, poczujesz wdzięczność, że klient w ogóle chce zapłacić.

Witaj w świecie usług, w którym wszystko ma swoją cenę, oprócz twojego czasu. Ten ostatni rozdajesz z hojnością człowieka, który odziedziczył fabrykę produkującą dodatkowe godziny. Przygotowanie do zlecenia? Gratis. Wymiana dwunastu wiadomości? Gratis. Zastanawianie się nad najlepszym rozwiązaniem podczas zakupów? Gratis. Poprawka wynikająca ze zmiany zdania klienta? Oczywiście gratis, bo przecież nie będziesz robić problemu. A kiedy podliczysz miesiąc, okazuje się, że pracowałeś niemal bez przerwy, lecz twoje konto bankowe najwyraźniej nie zostało poinformowane o tym niezwykłym wysiłku.

Najbardziej podstępne jest to, że możesz naprawdę dobrze wykonywać swoją pracę. Możesz mieć doświadczenie, świetne opinie, pełen kalendarz i klientów, którzy polecają cię znajomym. Możesz nawet zarabiać całkiem przyzwoite pieniądze, dopóki nie podzielisz przychodu przez rzeczywistą liczbę godzin poświęconych na jego uzyskanie. Wtedy odkrywasz, że twoja imponująca stawka godzinowa przypomina cenę promocyjną,

której nikt oficjalnie nie ogłaszał. Tyle że promocja trwa cały rok, a jej sponsorem jesteś ty. Sukces zawodowy zaczyna przypominać działalność charytatywną z obowiązkiem odpowiadania na wiadomości po godzinach.

Problem nie zawsze zaczyna się od źle obliczonej ceny. Czasem zaczyna się od jednego niewinnego zdania: „Nie będę przecież liczyć za każdą drobnostkę". Brzmi rozsądnie, dopóki drobnostki nie zajmują połowy tygodnia. Innym razem źródłem kłopotów jest przekonanie, że klient zapłaci wyłącznie za widoczny rezultat. Jeśli projekt graficzny powstaje w dwie godziny, po co doliczać czas potrzebny na zebranie materiałów, analizę oczekiwań, przygotowanie plików i uzgodnienie szczegółów? Przecież klient tego nie widział. Według tej logiki kucharz powinien pobierać opłatę wyłącznie za moment postawienia talerza na stole. Wszystko, co działo się wcześniej, byłoby jego prywatnym hobby.

Do tego dochodzi niezwykła umiejętność negocjowania przeciwko samemu sobie. Klient pyta o cenę, a ty jeszcze przed usłyszeniem odpowiedzi zaczynasz ją obniżać. „Normalnie kosztuje to tysiąc pięćset, ale możemy się dogadać". Możemy? Kto właściwie rozpoczął negocjacje? Klient dopiero sprawdzał, czy oferta mieści się w jego budżecie, a ty już wystawiłeś rabat, dorzuciłeś dodatkową usługę i niemal zaproponowałeś bezpłatny transport własnej osoby na miejsce realizacji. Wszystko dlatego, że przez kilka sekund poczułeś się niezręcznie, wypowiadając kwotę. Emocja minęła. Obniżona cena została.

Nie oznacza to, że masz od jutra wyceniać każde spojrzenie na wiadomość klienta i doliczać opłatę administracyjną za użycie przecinka. Dobra współpraca wymaga elastyczności, uczciwości i rozsądku. Czasami warto zrobić coś dodatkowego bez osobnej opłaty, zwłaszcza gdy koszt jest niewielki, a korzyść dla relacji istotna. Różnica polega na świadomym wyborze. Jedno to zdecydować, że drobne ułatwienie mieści się w cenie. Drugie to odkryć po zakończeniu zlecenia, że przez przypadek podarowałeś

klientowi trzy dodatkowe dni pracy. Hojność jest sympatyczna, ale zdecydowanie lepiej działa, kiedy wiesz, ile cię kosztuje.

W tej książce przyjrzymy się temu, z czego naprawdę składa się cena usługi. Nie tylko z godzin spędzonych nad wykonaniem zadania, lecz także z przygotowania, komunikacji, poprawek, organizacji pracy, narzędzi i kosztów, których klient nie musi widzieć, aby były rzeczywiste. Nauczysz się odróżniać czas bezpośrednio przeznaczony na realizację od czasu koniecznego, żeby realizacja w ogóle była możliwa. Zobaczysz również, dlaczego przychód, wynagrodzenie za własną pracę i zysk nie są trzema nazwami tej samej kwoty, choć wyjątkowo wygodnie byłoby w to wierzyć.

Nie dostaniesz magicznego cennika, który pasuje do wszystkich zawodów. Fotograf, konsultant, wykonawca, projektant i specjalista świadczący usługi zdalnie ponoszą inne koszty, działają w różnych warunkach i sprzedają odmienne rezultaty. Istnieją jednak pytania, które warto zadać niezależnie od branży. Ile naprawdę kosztuje wykonanie zlecenia? Jak często pojawiają się poprawki? Ile czasu pochłania pozyskanie klienta? Co dzieje się z opłacalnością, kiedy zakres pracy rośnie, a cena pozostaje niezmienna? I wreszcie, czy oferta pozwala klientowi zrozumieć, co kupuje, czy raczej przypomina zagadkę, której rozwiązaniem jest twoje późniejsze rozczarowanie?

Szczególnie ważna będzie umiejętność przedstawiania ceny bez przepraszania za jej istnienie. Pieniądze potrafią wywoływać dziwne reakcje. Osoba, która z pełnym przekonaniem tłumaczy skomplikowane rozwiązania techniczne, przy pytaniu o wynagrodzenie nagle traci zdolność budowania zdań. Pojawiają się sformułowania „tak mniej więcej”, „myślę, że jakoś” i „oczywiście możemy coś pokombinować”. Tymczasem cena nie jest prośbą o ocenę twojej wartości jako człowieka. Jest elementem warunków współpracy. Można ją uzasadnić, omówić i czasem negocjować bez

organizowania przy okazji publicznego egzaminu z własnej samooceny.

Będziemy też mówić o klientach, którzy mają ograniczony budżet. Nie każdy sprzeciw wobec ceny jest próbą wykorzystania usługodawcy. Czasami klient zwyczajnie nie może zapłacić więcej. Czasami nie rozumie zakresu pracy albo porównuje oferty obejmujące zupełnie różne rzeczy. Rozwiązaniem nie musi być ani obrażanie się, ani natychmiastowy rabat. Bywa nim mniejszy zakres, inny termin, prostszy wariant usługi lub spokojne przyjęcie, że tym razem nie dojdzie do współpracy. Odmowa zlecenia, którego nie da się wykonać opłacalnie, nie jest zawodową porażką. Podobnie jak sklep spożywczy nie bankrutuje moralnie, gdy nie sprzedaje wszystkim produktów po cenie zakupu.

Na początek spróbuj prostego eksperymentu. Weź ostatnie zakończone zlecenie i przypomnij sobie wszystko, co trzeba było zrobić od pierwszego kontaktu do przekazania efektu. Uwzględnij także czynności, których nie zapisałeś w kalendarzu: doprecyzowanie oczekiwań, przygotowanie materiałów, sprawdzanie szczegółów, wiadomości i poprawki. Nie musisz teraz odtwarzać każdej minuty. Chodzi o uczciwe zobaczenie pracy, której dotychczas nie uważałeś za część zlecenia. Jeśli okaże się, że zamiast pięciu godzin poświęciłeś na nie dziesięć, nie traktuj tego jak wyroku. To informacja, której wcześniej brakowało ci podczas ustalania ceny.

Pamiętaj również, że wyższa cena nie rozwiąże automatycznie wszystkich problemów. Jeśli obiecujesz nieograniczone poprawki, nie określasz zakresu usługi i pozwalasz zmieniać ustalenia bez rozmowy o konsekwencjach, nawet atrakcyjne wynagrodzenie może z czasem przestać wystarczać. Z kolei doskonały arkusz kalkulacyjny nie pomoże, jeśli ze strachu przed odmową będziesz ignorować własne wyliczenia. Potrzebujesz połączenia trzech rzeczy: znajomości kosztów, czytelnych zasad współpracy i gotowości do spokojnego komunikowania warunków. Żadna z nich

nie wymaga, żebyś zamienił się w bezduszny automat wystawiający faktury za każde „dzień dobry".

Celem nie jest też uczynienie z ciebie najdroższego usługodawcy w okolicy. Chodzi o to, aby cena była świadomą decyzją, a nie wynikiem nerwowego zgadywania, ile klient będzie skłonny usłyszeć bez uniesienia brwi. Dobrze ustalona oferta powinna chronić zarówno ciebie, jak i kupującego. Klient wie, czego oczekiwać, a ty rozumiesz, za co otrzymujesz wynagrodzenie i gdzie kończą się uzgodnione obowiązki. W takich warunkach łatwiej wykonywać dobrą pracę, zamiast przez połowę realizacji zastanawiać się, jak delikatnie poinformować, że kolejna „drobna zmiana" oznacza właściwie nowe zamówienie.

Możesz nadal lubić swoich klientów, być pomocny, elastyczny i czasem zrobić coś ponad ustalenia. Nie musisz jednak finansować tej życzliwości własnym przemęczeniem. Twój czas nie jest bezwartościowy tylko dlatego, że nie da się go zapakować w pudełko i pokazać na zdjęciu produktu. Przygotowanie jest pracą. Poprawki są pracą. Organizacja i odpowiedzialność również mają swój koszt. A jeśli po przeczytaniu tej książki przestaniesz traktować cenę jak niezręczną propozycję, którą należy natychmiast złagodzić przeprosinami, wydarzy się coś całkiem przyjemnego: klient otrzyma jasną ofertę, a ty wreszcie przestaniesz być jedyną osobą w firmie pracującą regularnie w ramach promocji „druga połowa życia gratis".

Rozdział 1 - Cena, która wygląda świetnie, dopóki nie policzysz wszystkiego

Oferta została zaakceptowana bez negocjacji. Trzy tysiące złotych za wykonanie usługi. Klient zadowolony, termin ustalony, zaliczka wpłacona. Przez chwilę można poczuć się jak człowiek, który właśnie odkrył tajemnicę przedsiębiorczości. Przecież trzy tysiące za kilka dni pracy to całkiem przyzwoite pieniądze. W głowie pojawia się nawet niewielka ceremonia wręczenia sobie nagrody za kompetencje biznesowe. Niestety, zanim zdążysz odebrać wyimaginowaną statuetkę, zaczyna się rzeczywistość. Trzeba doprecyzować szczegóły, przygotować materiały, kupić brakujący element, odbyć dodatkową rozmowę i przesunąć inne obowiązki. Potem przychodzi realizacja, sprawdzenie efektu i niespodziewana zmiana ustaleń. Kiedy wszystko jest gotowe, klient dziękuje za profesjonalizm. Ty również jesteś zadowolony, chociaż nie do końca rozumiesz, dlaczego od trzech dni pracujesz na zmianę z ekspresem do kawy.

Największy problem z wyceną usług polega na tym, że cena jest widoczna, a wysiłek potrzebny do jej uzyskania często pozostaje rozproszony. Trzy tysiące złotych widzisz jako jedną konkretną kwotę. Natomiast dwadzieścia minut rozmowy, czterdzieści minut przygotowania, godzinę szukania rozwiązania i kolejne pół godziny porządkowania dokumentacji traktujesz jak drobne czynności, które nie zasługują na osobne miejsce w rachunku. W efekcie porównujesz całe wynagrodzenie z niewielkim fragmentem pracy. To trochę tak, jakby właściciel restauracji obliczał opłacalność obiadu, uwzględniając wyłącznie czas, przez który kucharz trzyma patelnię. Rachunek wyglądałby zachwycająco, przynajmniej do pierwszej faktury za prąd.

Wyobraź sobie usługę wycenioną na 2400 złotych. Zakładasz, że wykonanie zajmie dwanaście godzin, więc w myślach widzisz

stawkę 200 złotych za godzinę. Brzmi świetnie. Problem pojawia się wtedy, gdy po zakończeniu pracy okazuje się, że wszystkie czynności związane ze zleceniem pochłonęły trzydzieści godzin. Twoja rzeczywista stawka przychodowa spada do 80 złotych za godzinę, zanim odejmiesz jakiekolwiek koszty. To nadal może być dobra lub zła kwota, zależnie od branży i sytuacji. Istotne jest jednak coś innego: podejmowałeś decyzję na podstawie liczby, która nie opisywała prawdziwego zlecenia. Twoja kalkulacja była poprawna matematycznie, lecz niekompletna biznesowo. Kalkulator nie zawinił. Po prostu uwierzył we wszystko, co mu powiedziałeś.

W tym miejscu warto rozdzielić trzy pojęcia, które wyjątkowo często mieszkają w jednej szufladzie: przychód, wynagrodzenie za własną pracę i zysk. Kwota zapłacona przez klienta jest przychodem. Z tych pieniędzy trzeba pokryć wydatki związane z realizacją, odpowiednią część kosztów prowadzenia działalności oraz należności publicznoprawne wynikające z konkretnej sytuacji. Trzeba również uwzględnić wartość twojej pracy. Dopiero po takim uporządkowaniu widać, co rzeczywiście zostaje jako nadwyżka ekonomiczna. Szczegółowe rozliczenia podatkowe i księgowe zależą od formy działalności, więc nie da się ich zastąpić jednym uniwersalnym procentem. Można jednak przyjąć prostą zasadę: pieniądze wpływające na konto nie stają się automatycznie pieniędzmi, które możesz bez konsekwencji wydać.

Szczególnie zdradliwa jest sytuacja, kiedy wszystkie obowiązki wykonujesz samodzielnie. Nie dostajesz osobnego przelewu za zarządzanie firmą, przygotowywanie ofert ani obsługę klientów. Skoro nikt ci za te czynności nie wystawia faktury, łatwo dojść do wniosku, że nic nie kosztują. Tymczasem koszt nie znika tylko dlatego, że nie przychodzi w kopercie z terminem płatności. Godzina poświęcona na organizowanie dokumentów jest godziną, której nie przeznaczysz na kolejne zlecenie, odpoczynek ani rozwój zawodowy. Nie oznacza to, że każdą taką godzinę masz

bezpośrednio sprzedawać konkretnemu klientowi. Oznacza jedynie, że model zarabiania musi uwzględniać pracę konieczną do utrzymania całej działalności.

Pułapka pełnego kalendarza

Jednym z najbardziej przekonujących złudzeń przedsiębiorcy jest przekonanie, że skoro ma dużo pracy, to jego ceny muszą być właściwe. Telefon dzwoni, wiadomości przychodzą, terminy znikają z kalendarza. Popyt istnieje, więc wszystko powinno być dobrze. Niestety, duże zainteresowanie może oznaczać zarówno atrakcyjną ofertę, jak i ofertę zbyt tanią w stosunku do zakresu pracy. Jeżeli za każdym razem zgadzasz się na dodatkowe czynności, a klienci otrzymują więcej, niż przewiduje cena, twój kalendarz może zapełniać się szybciej niż konto bankowe. Powstaje biznesowy odpowiednik biegania na ruchomej bieżni: wysiłek rośnie, oddech przyspiesza, a krajobraz za oknem pozostaje dokładnie taki sam.

Rozważ prostą sytuację. Możesz wykonać pięć zleceń miesięcznie, z których każde wymaga rzeczywiście dwudziestu godzin pracy i przynosi odpowiednią nadwyżkę. Możesz również przyjmować osiem podobnych zleceń po niższej cenie, dorzucając do każdego nieplanowane czynności. Drugi wariant wygląda imponująco w zestawieniu liczby klientów, ale może pozostawiać mniej pieniędzy oraz znacznie mniej wolnego czasu. Bez znajomości rzeczywistej pracochłonności i kosztów nie sposób uczciwie porównać tych scenariuszy. Nie chodzi zatem o przekonanie, że mniej klientów zawsze oznacza lepszy biznes. Chodzi o to, żeby liczba zleceń nie zastępowała rachunku opłacalności. Zajętość jest informacją o obciążeniu, a nie certyfikatem rentowności.

Do tego dochodzi jeszcze koszt utraconych możliwości. Jeżeli zobowiązujesz się do pracy za kwotę, która ledwo pokrywa twój wysiłek, blokujesz czas, który mógłby zostać przeznaczony na lepiej dopasowane zlecenie. Nie znaczy to, że takie zlecenie na pewno się pojawi. Przewidywanie przyszłego popytu jest niepewne, a puste

miejsce w kalendarzu również ma swoją cenę. Warto jednak rozumieć, że przyjmowanie każdej propozycji nie zawsze zwiększa bezpieczeństwo finansowe. Czasem zapewnia wyłącznie pewność, że przez najbliższe dwa tygodnie nie będziesz miał kiedy zastanowić się nad poprawą własnej oferty.

Dlaczego mimo to tak łatwo zgodzić się na zbyt niską cenę? Ponieważ odmowa klienta jest natychmiastowa i nieprzyjemna, natomiast konsekwencje złej wyceny pojawiają się później. Strata potencjalnego zlecenia boli teraz. Zbyt mały zarobek można odkryć dopiero po miesiącu, kiedy emocje zdążą ostygnąć, a pierwotna decyzja wygląda już jak rozsądny kompromis. Nasz umysł nie zawsze uczciwie porównuje tak oddalone konsekwencje. Chce uniknąć aktualnego dyskomfortu, nawet jeśli później zapłacimy za tę ulgę wieloma godzinami pracy. To wyjątkowo kosztowna forma kupowania sobie świętego spokoju.

Cennik napisany cudzą ręką

Kolejna pułapka zaczyna się od niewinnego sprawdzania konkurencji. Otwierasz kilka stron internetowych, znajdujesz podobną usługę i próbujesz ustalić, czy twoja cena nie jest przypadkiem przesadzona. Samo porównywanie rynku jest rozsądne. Problem pojawia się wtedy, gdy traktujesz cudzy cennik jak szczegółową dokumentację cudzego biznesu. Widzisz kwotę, ale często nie znasz pełnego zakresu, czasu realizacji, liczby poprawek, doświadczenia wykonawcy, kosztów, warunków płatności ani sposobu organizowania pracy. Dwie oferty mogą wyglądać niemal identycznie, a w rzeczywistości obejmować zupełnie różne zobowiązania. Konkurent sprzedaje określony rezultat w jasno ograniczonym zakresie. Ty sprzedajesz podobny rezultat wraz z nieformalnym abonamentem na własną dyspozycyjność.

Bywa też, że cena konkurencji wcale nie jest dobrze obliczona. Inny usługodawca może właśnie zaczynać działalność, mieć inne źródła dochodu, chwilowo obniżać stawki albo popełniać dokładnie te same błędy co ty. Internet nie przyznaje odznaki „ten cennik

został opracowany po uwzględnieniu wszystkich kosztów". Gdyby przyznawał, wiele stron prezentowałoby wyłącznie komunikat o trwającym audycie. Dlatego obserwowanie rynku powinno pomagać zrozumieć oczekiwania klientów i pozycjonowanie usługi, a nie zwalniać z samodzielnych obliczeń. Informacja, że ktoś pobiera 500 złotych, nie dowodzi, że za 500 złotych da się sensownie wykonać twoje zlecenie.

Warto również uważać na popularne przekonanie, że klient zawsze wybiera najniższą cenę. Niektórzy rzeczywiście kierują się przede wszystkim budżetem. Inni porównują wiarygodność, terminowość, dostępność, doświadczenie i przewidywalność współpracy. Zdarza się też, że wyższa cena budzi pytania, na które trzeba spokojnie odpowiedzieć. Sama kwota nie zastąpi jasnej oferty ani jakości wykonania. Obniżając ją automatycznie, możesz jednak pozbawić się możliwości pokazania, za co klient miałby zapłacić więcej. Jeśli dwie propozycje różnią się ceną, ale nie wyjaśniają zakresu, kupujący będzie miał naturalną skłonność do porównywania samych liczb. To niekoniecznie jego wina. Dostał dwa numery i niewiele więcej.

Kiedy emocje przejmują kalkulator

Wycena ma również wymiar emocjonalny, którego nie da się usunąć samym arkuszem. Możesz doskonale wiedzieć, że usługa powinna kosztować 1800 złotych, a mimo to poczuć potrzebę powiedzenia 1400, kiedy klient zamilknie po usłyszeniu kwoty. Cisza w rozmowie potrafi być niezwykle skutecznym negocjatorem, nawet jeśli druga strona właśnie szuka długopisu. Nie znasz jeszcze jej stanowiska, ale już interpretujesz brak odpowiedzi jako rozczarowanie. Zaczynasz tłumaczyć cenę, proponować dodatki albo zapewniać, że „na pewno coś wymyślicie". W ciągu kilkunastu sekund wykonujesz całą negocjację samodzielnie, przy biernym udziale klienta.

Można temu przeciwdziałać, rozdzielając moment obliczania ceny od momentu jej komunikowania. Najpierw ustalasz zakres,

szacujesz nakład pracy, koszty i potrzebną nadwyżkę. Dopiero na tej podstawie przygotowujesz propozycję. Kiedy klient pyta o cenę, nie musisz odtwarzać całego procesu w obecności jego wyrazu twarzy. Możesz powiedzieć: „Cena za wskazany zakres wynosi 1800 złotych. Obejmuje przygotowanie, wykonanie oraz jeden uzgodniony etap korekty". Następnie pozwalasz rozmówcy odpowiedzieć. Jeżeli ma pytania, wyjaśniasz warunki. Jeżeli budżet jest zbyt niski, rozmawiacie o zakresie. Nie obniżasz kwoty wyłącznie dlatego, że przez chwilę zrobiło się cicho.

Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których obniżenie ceny ma biznesowy sens. Możesz chcieć zdobyć doświadczenie w nowym rodzaju usługi, wykorzystać wolny termin albo zaproponować korzystniejsze warunki przy większym zamówieniu. Takie decyzje wymagają jednak świadomości ich kosztu i celu. Rabat powinien być narzędziem, a nie odruchem obronnym. Jeśli udzielasz go regularnie, warto również sprawdzić, czy cena wyjściowa rzeczywiście odpowiada twojej ofercie. Cennik, którego sam nigdy nie stosujesz, zaczyna pełnić funkcję dekoracyjną. Elegancką, lecz mało przydatną podczas opłacania rachunków.

Pierwszy uczciwy rachunek

Zanim zaczniesz zmieniać ceny, sprawdź trzy ostatnie zlecenia. Nie wybieraj wyłącznie najlepszego ani najbardziej katastrofalnego. Spróbuj odtworzyć ustaloną kwotę, rzeczywisty zakres, poświęcony czas i wydatki, które można przypisać realizacji. Oddziel czynności przewidziane od dodatkowych. Zastanów się, czy po uwzględnieniu pracy i kosztów pozostała nadwyżka, której oczekiwałeś. Jeśli nie masz dokładnych zapisów, użyj ostrożnych szacunków i zaznacz miejsca niepewności. Nie przedstawiaj przypuszczeń jako faktów tylko po to, by tabela wyglądała profesjonalnie. Niedokładny, ale uczciwy obraz sytuacji jest lepszym początkiem niż precyzyjnie sformatowana fantazja.

Podczas takiego przeglądu możesz odkryć, że niektóre zlecenia były bardziej opłacalne, niż przypuszczałeś. To równie cenna

informacja. Nie ma sensu podnosić wszystkich stawek wyłącznie dlatego, że jedna współpraca wymknęła się spod kontroli. Możliwe, że określony typ usługi wykonujesz sprawnie, a inny wymaga znacznie więcej przygotowania. Być może problemy powoduje nie cena podstawowa, lecz niejasny zakres albo określony sposób komunikowania się z klientem. Analiza ma ujawnić różnice, które dotychczas pozostawały niewidoczne. Dopiero wtedy możesz podejmować decyzje oparte na rzeczywistym sposobie działania firmy.

Nie próbuj też natychmiast odzyskać wszystkich historycznych niedoszacowań, przerzucając je na następnego klienta. Człowiek zamawiający usługę w przyszłym tygodniu nie odpowiada za twoje błędy sprzed trzech lat. Nowa cena powinna wynikać z obecnych kosztów, zakresu, wartości oferty i warunków rynkowych, a nie z potrzeby emocjonalnego wyrównania rachunków ze światem. Możesz natomiast wykorzystać wcześniejsze doświadczenia, aby przestać powtarzać niekorzystne decyzje. To znacznie bardziej użyteczne niż opowiadanie znajomym, jak bardzo wszyscy klienci nie rozumieją, ile pracy wymaga twoja działalność.

Dobra cena nie musi być najwyższa, najbardziej efektowna ani przyjmowana bez pytania przez każdego klienta. Powinna być na tyle przemyślana, żebyś rozumiał jej konsekwencje jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Nie potrzebujesz do tego perfekcyjnej prognozy. Potrzebujesz uczciwych założeń, świadomości własnych kosztów i gotowości do sprawdzania, jak wycena wypada po zakończeniu zlecenia. Kiedy następnym razem zobaczysz atrakcyjną kwotę w zaakceptowanej ofercie, możesz nadal się ucieszyć. Po prostu przed rozpoczęciem prywatnej ceremonii wręczania sobie nagród upewnij się, że statuetka nie kosztowała więcej niż całe przedsięwzięcie.

Rozdział 2 - Niewidzialne godziny, czyli gdzie naprawdę znika twój czas

W piątek o dziewiątej rozpoczyna się trzygodzinne szkolenie. Prowadzący przyjeżdża odpowiednio wcześniej, uruchamia prezentację, sprawdza sprzęt i wita uczestników. Wszystko przebiega sprawnie. Po południu klient otrzymuje materiały oraz wiadomość z podziękowaniem za współpracę. W dokumentacji widnieje prosta pozycja: przeprowadzenie szkolenia, trzy godziny. Wygląda elegancko. Gdyby ktoś jednak zajrzał do kalendarza prowadzącego, odkryłby, że trzygodzinne wydarzenie zajmowało mu uwagę przez ostatnie dwa tygodnie. Były rozmowy organizacyjne, analiza potrzeb uczestników, przygotowanie ćwiczeń, aktualizacja prezentacji i ustalenia dotyczące sali. Sam dojazd pochłonął więcej czasu, niż przewidywał pierwotny plan. Trzy godziny szkolenia stanowią więc najbardziej widoczną część usługi, podobnie jak czubek góry lodowej. Z tą różnicą, że góra lodowa przynajmniej nie musi po zakończeniu wydarzenia wystawiać faktury.

Większość usług ma znacznie dłuższy cykl życia niż samo wykonanie zadania. Rozpoczyna się on często przed podpisaniem umowy i kończy dopiero wtedy, gdy rezultat został przekazany, dokumentacja uporządkowana, a ewentualne zobowiązania zakończone. Pomiędzy tymi momentami pojawiają się czynności, które łatwo uznać za tło właściwej pracy. Problem polega na tym, że tło również zajmuje miejsce w kalendarzu. Jeśli regularnie ignorujesz przygotowanie, logistykę, komunikację i zamknięcie zlecenia, budujesz wycenę na fragmencie rzeczywistości. To trochę tak, jakby wycieczkę samochodową planować wyłącznie na podstawie czasu spędzonego na autostradzie, pomijając tankowanie, korki i poszukiwanie parkingu. Na papierze wszystko

przebiega błyskawicznie. W praktyce docierasz na miejsce znacznie później.

Pierwsze niewidzialne godziny pojawiają się często jeszcze przed zdobyciem klienta. Odpowiadasz na zapytanie, sprawdzasz możliwość realizacji, przygotowujesz wstępną propozycję i wyjaśniasz warunki. Nie każda taka rozmowa prowadzi do zamówienia, a przecież wykonana praca nie znika. Jeśli w ciągu miesiąca przygotowujesz dziesięć ofert, z których zaakceptowane zostają cztery, czas poświęcony na pozostałe sześć jest rzeczywistym kosztem pozyskiwania zleceń. Nie oznacza to, że masz wysyłać odrębną fakturę każdemu, kto zapytał o dostępność. Musisz natomiast rozumieć, że obsługa zapytań jest częścią funkcjonowania firmy i ostatecznie wpływa na możliwość zarabiania.

Istnieje przy tym rozsądna granica między bezpłatną rozmową handlową a wykonywaniem właściwej usługi przed jej zamówieniem. Ktoś może zapytać, czy potrafisz rozwiązać określony problem i ile to będzie kosztować. To normalne pytanie zakupowe. Jeśli jednak uzyskanie szczegółowej odpowiedzi wymaga wielogodzinnej analizy, opracowania koncepcji albo przeprowadzenia diagnozy, zaczynasz wykonywać pracę posiadającą samodzielną wartość. W takiej sytuacji można zaproponować płatny etap wstępny, z jasno opisanym rezultatem i ceną. Klient otrzymuje wtedy konkretną usługę, a ty nie musisz liczyć, że po otrzymaniu kompletnego rozwiązania zechce jeszcze zamówić jego realizację. Nie chodzi o nieufność wobec ludzi. Chodzi o odróżnienie rozmowy o zakupie od bezpłatnego dostarczania produktu pod nazwą „wstępne rozeznanie”.

Przygotowanie nie jest magicznym zjawiskiem

Zanim specjalista zacznie wykonywać widoczną część zlecenia, musi często zebrać informacje, sprawdzić dostępne zasoby, przygotować środowisko pracy i zdecydować o sposobie działania. Te czynności bywają niewidoczne dla klienta, ponieważ dobry

wykonawca nie organizuje z każdej z nich publicznego wydarzenia. Kiedy zamawiasz naprawę urządzenia, oczekujesz sprawnego rozwiązania, a nie transmisji z poszukiwania dokumentacji technicznej. Jednak człowiek wykonujący usługę musiał wcześniej zdobyć wiedzę, przygotować narzędzia i czasami zamówić odpowiednie części. Nie wszystko powinno być bezpośrednio doliczane do konkretnego zamówienia, ale wszystkie niezbędne zasoby muszą znaleźć uzasadnienie w modelu kosztów.

Warto rozróżnić przygotowanie specyficzne dla zlecenia od ogólnego utrzymywania kompetencji i gotowości do pracy. Jeśli projekt wymaga przeanalizowania dwudziestu stron materiałów otrzymanych od klienta, jest to bezpośredni element jego realizacji. Jeśli natomiast uczestniczysz w kursie rozwijającym umiejętności wykorzystywane później przy wielu zamówieniach, koszt tego kursu dotyczy działalności szerzej. Podobnie działa zakup oprogramowania, aktualizowanie procedur czy konserwacja sprzętu. Nie musisz rozliczać każdej czynności tak, jakby była osobną usługą. Powinieneś jednak wiedzieć, dlaczego ją wykonujesz i skąd mają pochodzić środki na jej sfinansowanie. Profesjonalizm wymaga przygotowania, a przygotowanie nie utrzymuje się z samego poczucia obowiązku.

Szczególnie ciekawym złodziejem czasu jest organizowanie pracy w odpowiedniej kolejności. Masz rozpocząć realizację, lecz brakuje jednego dokumentu. Wysyłasz wiadomość. Następnego dnia przychodzi odpowiedź, która wyjaśnia połowę wątpliwości i tworzy trzy nowe. Przesuwasz inne zadanie, próbujesz wykorzystać wolne okno, po czym odkrywasz, że potrzebujesz jeszcze jednego potwierdzenia. Żadna pojedyncza czynność nie trwa długo, ale cała sekwencja wymaga uwagi i wielokrotnego wracania do kontekstu. Gdy zapisujesz wyłącznie czas aktywnego wykonywania głównego zadania, pomijasz koszt organizacyjnego rozdrobnienia. Nie każdy przestój należy automatycznie uznać za przepracowaną godzinę. Trzeba jednak zauważyć, kiedy