

**NEWSLETTER**  
**JAKUBA KALIŃSKIEGO**

no. 1

**Czy value-based pricing  
to faktycznie taki bajer?**



## Kilka słów o value-based pricingu

Value-based pricing to model wyceny usług, w którym stawka jest uzależniona od wartości, jaką usługa przynosi klientowi, a nie od kosztów czy czasu poświęconego na jej wykonanie. Kluczowe jest zrozumienie, jakie korzyści (np. finansowe, strategiczne lub wizerunkowe) klient osiągnie dzięki naszej pracy. W efekcie cena odzwierciedla (a przynajmniej powinna odzwierciedlać) rzeczywistą wartość ekonomiczną dostarczoną klientowi, a nie tylko nakład pracy. W ten sposób, mamy w teorii uzyskać idealnie wycenioną usługę – skoro coś jest tyle warte, to klient powinien nam za to właśnie tyle zapłacić.

Tyle teorii. Na Legal Market Day pojawi się Shaun Jardine, autor głośnej książki o value based pricingu (VBP), która nosi tytuł: *„Ditch The Billable Hour! Implementing Value-Based Pricing in a Law Firm”*.

I super. Mnie na LMD nie będzie (kolejny rok, kolejne niedopatrzenie organizatorów ☺), więc napiszę dziś dlaczego zamiast skupiać się na **analizie wartości faktycznie dostarczanej klientowi** bezpieczniej jest opierać biznes prawniczy na dobrej analizie kosztów (wycenie opartej o koszt/cost-based pricing/CBP).

Postaram się wykazać, że choć CBP uchodzi za mniej ambitny sposób wyceny, to jest bardziej przewidywalny. Pozwala budować biznes „po poznańsku” – gospodarnie i odpowiedzialnie.

## Wyzwania VBP: konkurencja cenowa, brak silnych marek i komodytyzacja usług prawniczych

Jednym z czołowych argumentów na rzecz korzystania z VBP jest to, że ta metoda umożliwia uzyskanie wyższych (niektórzy powiedzą: adekwatniejszych) stawek za świadczone usługi. W teorii brzmi to bardzo atrakcyjnie – zamiast kalkulować cenę na podstawie kosztów, określamy ją na podstawie wartości dla klienta, która może być wielokrotnie wyższa, a jej oszacowanie pewniejsze („nie wiem ile zajmie mi to

czasu, wiem jednak, że na stole jest problem od którego zależy los przedsiębiorstwa mojego klienta o wartości x zł”). Niestety dla prawników (a „stety” dla naszych klientów) prawnicza rzeczywistość w Polsce jest inna.

Po pierwsze, dość wyraźnie widać, że na rynku dochodzi do komodytyzacji. Usługi prawnicze, kiedyś uznawane za coś wyjątkowego i trudno dostępnego, przestają takie być i stają się zwyczajne niczym masło czy usługa wymiany oleju w samochodzie. Wyjątkowość czy trudnodostępność nie jest już źródłem przewagi. Dla wielu klientów radca prawny to radca prawny: zawód regulowany daje gwarancję jakości i poczucie zastępowalności jednego specjalisty przez innego.

Oczywiście są na rynku „silne marki”. Moje doświadczenie z pracy z bardzo znanymi kancelariami jest jednak takie, że silne marki, to raczej marki osobiste partnerów i o ile kancelaria nie zagwarantuje osobistego zaangażowania znanego nazwiska w sprawę, to stawka bazowa ani drgnie. W mojej ocenie silne marki osobiste zwiększają wartość dla klienta jedynie na sprawach, którymi dany mecenas się zajmuje, a nie zwiększają trwale wartości usług całej kancelarii dla klienta.

Po drugie - branża zdominowana jest przez konkurencję cenową a klient „z ulicy”, który poszukuje pomocy prawnej, nie wchodzi w swoim procesie zakupowym na etap oceny wartości ekonomicznej – nie potrafi jej bowiem ocenić. Wynika to z faktu, że zlecający nie ma często doświadczenia w zakupie usług prwnych, nie wie jak mierzyć ich jakość. Świetnym przykładem są tutaj usługi compliance: regulaminy sklepów internetowych, procedury RODO czy AML, a ostatnio procedury związane z ochroną sygnalistów. Ilu świadomych klientów decyduje się na dedykowane rozwiązania?

## **VBP jest bardzo trudną metodą wyceny.**

Neofici VBP popełniają dwa zasadnicze błędy:

- Mylą pogłębione CBP z VBP. I ten pierwszy błąd popełnia sam Shaun Jardine

i zostaje na tym przyłapany w podcaście Jonathana Starka ([https://www.youtube.com/watch?v=eFpoChQUbly&ab\\_channel=DitchingHourlywithJonathanStark](https://www.youtube.com/watch?v=eFpoChQUbly&ab_channel=DitchingHourlywithJonathanStark) – posłuchajcie opowieści Shauna od 11:30 i celnego pytania prowadzącego z 14:42).

**Błąd polega na pomyleniu wyceny opartej o wartość dla klienta z wyceną opartą o pogłębioną analizę kosztu.** Fakt, że wykonamy pogłębioną analizę kosztu (i zadamy sobie pytania: czy z klientem dobrze się pracuje, czy nasz zespół ma wolne moce przerobowe, czy czegoś się nauczymy jako organizacja podejmując się danej sprawy, czy ma ona potencjał medialny bądź rankingowy etc.) nie zbliża nas do VBP. Nie dotykamy w tej analizie kluczowych kwestii dla wyceny opartej o wartość... czyli wartości dla klienta. Wciąż mówimy o kosztach (tylko nie wprost).

- Drugi błąd to mylenie tzw. willingness to pay (WTP) z wartością ekonomiczną usługi. To, że klient jest gotów zapłacić za usługę 5000 zł nie znaczy, że taka jest wartość tej usługi. Wielu prawników skupia się podczas ofertowania na przeczuciu, co do finansowych możliwości klienta (jaka jest wartość przedmiotu sporu, wysokość kwot w umowach etc. ale i to, jakim autem przyjechał, jak był ubrany, czy torebka/zegarek były podróbką z Turcji czy są tegoroczną kolekcją z Paryża?).

I tutaj anegdota, którą kilka lat temu opowiedział mi jeden z partnerów z kancelarii zajmującej się prawem karnym: jeśli przychodzi do mnie płacząca kobieta i prosi o wyciągnięcie męża z aresztu – biorę 150.000 zł. Jeśli przychodzi z dzieckiem na ręku, biorę 200.000 zł. A jeśli przychodzi z teściową, to minimum 300.000 zł. I to najdrastyczniejszy przykład wyceny w oparciu o WTP (willingness to pay) jaki jestem w stanie przywołać.

## **MIT: VBP pozwala zawsze wycenić wyżej niż CBP**

Przy obecnych kosztach pracy CBP da nam często wyższą wartość końcową oferty niż wynosi faktyczna, ekonomiczna wartość danej sprawy dla klienta (doskonałym przykładem są sprawy o niskiej WPS – ekonomiczna wartość dla klienta w takiej sytuacji będzie co do zasady niższa, niż nasza oferta przygotowana w oparciu o metodę

CBP). Podobnie jest w przypadku wcześniej wspomnianego compliance.

Zawsze będę jednak bronił wycen, które zawierają w sobie element success-fee i w tym zakresie jestem zwolennikiem VBP. Trudno nie zgodzić się z tezą, że success fee (wynagrodzenie uzależnione od sukcesu) jest jedną z najwyższych VBP. Dlaczego? Ponieważ success fee w pełni odzwierciedla ideę powiązania wynagrodzenia prawnika z rzeczywistą wartością, jaką dostarcza klientowi, a nie z nakładem pracy czy czasem spędzonym na sprawie.

Celowo napisałem o elemencie success-fee. Jeśli uzależnimy nasze wynagrodzenie od sukcesu w całości, podjęte ryzyko (świadczenia usług bez wynagrodzenia) jest w mojej ocenie zbyt wysokie.

Przyjrzyjmy się jednak temu, jakie sprawy sprawdzą się przy wycenie opartej o element success-fee):

- **Sprawy o wysokim ryzyku, ale o dużej wartości:** Gdzie wynik jest niepewny, ale potencjalne korzyści są znaczące;
- **Klienci mają ograniczony budżet i nie mogą sobie** pozwolić na „tradycyjne” modele rozliczeń (ryczałt, stawka godzinowa) czy opłatę z góry.

Co łączy te dwa typy spraw? Fakt, że oprócz ogromnej wiedzy i umiejętności, musimy być skłonni do podejmowania ryzyka. I o tym (odwadze, pewności siebie, skłonności do ryzyka i działania na bazie „trial and error”) często mówią apologetyci VBP. Dlatego śmiem twierdzić, że...

## **Value-Based Pricing nie jest dla każdego**

VBP najlepiej sprawdza się w kancelariach o silnej marce, oferujących unikalne, trudno dostępne usługi. Kluczowe znaczenie ma tu rozpoznawalność firmy, jej doświadczenie oraz specjalizacja w obszarach, gdzie nie istnieje znacząca konkurencja. Przykładem może być duże M&A ze specjalistycznym DD.

Niestety, w Polsce dominują niewielkie kancelarie, gdzie większość usług ma standardowy charakter.

Śmieszne były oczekiwania małych i średnich kancelarii, gdy na horyzoncie pojawił się temat sygnalistów. Jak w soczewce zobaczyliśmy, że (oprócz tego, że poważny biznes miał ten temat zaadresowany od 10 lat...) wartość dla klienta działań z obszaru compliance jest co do zasady... mizerna. To typowe commodity. Temat do odfajkowania jak zmiana opon na zimę. Oczywiście znalazło się wiele dużych firm, które wydało na proces szkolenia i opracowania procedur dziesiątki tysięcy złotych – nie zmienia to jednak ogólnego odbioru, którego najlepszym przykładem jest dla mnie produkt dostępny pod tym linkiem: [https://doradcy365.pl/produkt/procedury-ochrona-sygnalistow/...](https://doradcy365.pl/produkt/procedury-ochrona-sygnalistow/)

Przeciętny, ale i coraz częściej „ponadprzeciętny”, przedsiębiorca nie chce płacić za „wartość”, lecz za rozwiązanie swojego problemu po jak najniższej cenie. Brak renomy (marki) sprawia, że większość kancelarii nie ma siły przebicia, by skutecznie stosować ten model. Nie ma wspomnianej odwagi ani, bądźmy szczerzy, argumentów. Przypomnijmy: Shaun zbudował swoje doświadczenia w firmie, w której pracowało ćwierć tysiąca prawników, która istnieje na rynku od 200 lat. Ile takich mamy w Polsce? A może VBP jest tylko dla dentonsów i bejkerów?

## **Czy value-based pricing wyeliminuje potrzebę raportowania czasu pracy?**

Jednym z często podnoszonych argumentów przez zwolenników VBP jest to, że dzięki niemu prawnicy mogą odejść od mierzenia casu pracy. To kusząca wizja: koniec z uciążliwymi timesheetami i koniecznością tłumaczenia klientom, dlaczego pewne zadania zajęły więcej czasu niż przewidywaliśmy.

W rzeczywistości, nawet przy stosowaniu VBP, kancelaria musi (powinna?) monitorować rentowność swoich projektów. Koszty pracy nadal mają kluczowe znaczenie

dla rentowności, a brak precyzyjnego śledzenia czasu może prowadzić do spadku efektywności i błędnych wycen.

Warto pamiętać, że VBP nie eliminuje potrzeby zarządzania wewnętrznymi kosztami – ono jedynie zmienia sposób ich wykorzystania na potrzeby ofertowania oraz komunikowania klientowi (koniec terroru billable-hour jest jednak sam w sobie dużą wartością dodaną).

## **Cost-Based Pricing jako bezpieczna alternatywa**

W polskich warunkach znacznie lepiej sprawdza się model oparty na kosztach (Cost-Based Pricing – CBP)... Szczególnie, że nadal nie działa on prawidłowo w większości kancelarii, które nie rozumieją istoty kosztu zakupu godziny pracy prawnika.

CBP to podejście bardziej konserwatywne, ale zapewniające przewidywalność i stabilność finansową. Jego kluczowe zalety to:

- **Łatwość stosowania** – wycena oparta na kosztach pozwala (dla kancelarii pomierzonej w stopniu podstawowym) już przy pierwszej iteracji uzyskać prawidłowy poziom wynagrodzenia, eliminując ryzyko niedoszacowania.
- **Bezpieczeństwo finansowe** – kancelarie, które przyjmują podejście kosztowe, mają lepszą kontrolę nad rentownością i unikają sytuacji, w której wycena oparta na wartości okazuje się błędna.
- **Dostosowanie do rynku** – w polskim sektorze prawniczym CBP jest powszechnie akceptowane przez klientów, którzy oczekują przejrzystości i przewidywalnych stawek.
- **Dobra baza, by ruszać dalej** - Przejście do VBP bez odebrania solidnej lekcji w CBP (nie potrzeba na to aż dwustu lat, spokojnie) wiąże się z ryzykiem utraty kontaktu z rzeczywistością. Dlatego CBP jako baza i VBP dla wybranych typów spraw, brzmi jak rozsądny pomysł na dobry początek.

## Podsumowanie

Value-Based Pricing to interesująca koncepcja, ale jej zastosowanie na rodzimym rynku usług prawnych jest ograniczone.

Dla swojej skuteczności wycena w oparciu o wartość (przede wszystkim ekonomiczną, ale i postrzeganą) wymaga silnych marek kancelarii (których brak), dużej skali działania oraz klientów, którzy doceniają wartość usługi – a takie połączenie, to rzadkość na naszym rynku.

W warunkach, gdzie usługi prawne traktowane są jak commodity, bezpieczniejszym i bardziej praktycznym podejściem pozostaje cost-based pricing. To strategia, która pozwala kancelariom prawnym działać gospodarnie i odpowiedzialnie, unikając ryzyka nieopłacalnych projektów i błędnej wyceny.

Czy warto eksperymentować z VBP? Zawsze warto. Moje doświadczenie mówi jednak, że problemem w naszej branży nie jest zwiększanie marżowości ale raczej zapewnienie i utrzymanie stałej rentowności.



**Chcesz porozmawiać o tym, jak poprawić jakość obsługi w Twojej kancelarii?**

**Umów się na spotkanie!**

- ✓ Zadzwoń! [697 595 029](tel:697595029)
- ✓ Napisz! [biuro@jakubkalinski.pl](mailto:biuro@jakubkalinski.pl)
- ✓ Zarezerwuj! [calendly.com/jakub-kalinski](https://calendly.com/jakub-kalinski)

## AKTUALNOŚCI

### Już w kwietniu będę prelegentem na dwóch konferencjach dla branży prawniczej!

Zapraszam do posłuchania mojego mędrkowania w Warszawie i Katowicach:

- ◆ **Efektywna Kancelaria w Praktyce** – 23 kwietnia 2025 r., Warszawa To wydarzenie organizowane przez Puls Biznesu, poświęcone optymalizacji pracy kancelarii prawnych i zwiększaniu ich efektywności. W swoim wystąpieniu zatytułowanym „Jak wprowadzać trwałe zmiany usprawniające pracę kancelarii?” przedstawię:
  - Zasady wdrażania zmian organizacyjnych w kancelariach, zarządzanie zmianą;
  - Jak radzić sobie z oporem pracowników różnych szczebli;
  - Jak utrzymywać rezultaty zmian organizacyjnych.

Sam szykuję się także na prelekcje Huberta Sommereya (Pomiary efektywności operacyjnej – co i jak mierzyć?) oraz Bartka Majchrzaka (Technologie – jak wykorzystać automatyzację do poprawy efektywności) na tym wydarzeniu. Szczegóły:

[Efektywna kancelaria w praktyce](#)

- ◆ **Śląski LegalTech** – 18 kwietnia 2025 r., Katowice. Konferencja skupiona na innowacjach i technologii w prawie. Biorę udział w panelu „Technologia w prawie i finansach”, w którym zamierzam obalić parę mitów o narzędziach tzw. LegalTech. Zobaczymy, czy będzie na to przestrzeń i czy podejdą mi pytania (bo z tym różnie bywa). To co mnie bardzo cieszy, to fakt, że w panelu usiądę na scenie obok takich postaci jak Marcin Zręda z Woltersa. Szczegóły: [Śląski LegalTech](#).

Jeśli interesują Cię sposoby na rozwój kancelarii i wykorzystanie nowoczesnych technologii w prawie, serdecznie zapraszam do udziału w tych wydarzeniach. Do zobaczenia!