

Cenotvorba začínajícího živnostníka

Valoa▲

Cenotvorba začínajícího živnostníka

Jak pracovat méně a vydělat více

Dokážete zdražit, aby vám klienti neutekli? Máte správně vypočítanou kapacitu a ceny tak, abyste se nepřepřacovali?

Abyste si slušně vydělali, musíte tyto dvě klíčové otázky správně vyřešit. Klient ovšem [chce platit férovou cenu](#). A tak vzniká mírný rozpor mezi tím, co chcete vy, a co chce klient. Zajímavé je, že toho můžete ovlivnit mnohem více než klient.

Pojďme se podívat, [jak ceny upravovat](#) tak, abyste dospěli do situace, kdy pracujete a děláte, co vás baví, a přitom se slušně užívili. Ukážeme vám, jak pracovat méně a vydělat více.

Tento článek jde hodně do hloubky. Pokud raději čtete na papíře, tisková verze je ke stažení [zde](#).

Bodová navigace:

- Začínající živnostník je datově znevýhodněný
 - Chybějící data znevýhodňují
 - Cenu nestanovíme od stolu, jde o dlouhodobý proces
 - Každý si musí informace přizpůsobit
- Fáze 1: Získejte první platící klienty a sbírejte data
 - Platící klienti - umíte je získat?
 - Vyhodnoťte prvních 20 zakázek
 - Místo slevy [dejte zaváděcí cenu](#)
 - Získejte reference za placenou práci
 - [Hodinovka](#) není [cenotvorba](#), v prvních dvou letech nevádí
 - Projděte konkurenci, zjistíte [cenový strop](#) i [cenové dno](#)
 - Můžete soutěžit v nejnižší ceně
 - První cena bude nepřesná, proto se soustřed'te na vyhodnocení
 - První cena nebude správná

- Fáze 2: Přepracujte ceny, musíte se uživit
 - Máte vlastní data, začněte s revizí
 - Propočítejte klientskou kapacitu
 - Kapacita a ceny: uživíte se?
 - Minimální sazba (cenové dno)
 - Jaký je váš bod zvratu?
 - Zlepšíte se tím, že vyhodnotíte každou zakázku
 - Vylepšení služby se musí komunikovat
- Fáze 3: Metoda postupného zdražení
 - Přehled kapacity po měsících
 - Naučte se validovat své ceny
 - Hlavně nepřekročit [cenový strop](#)
 - Šlapejte do marketingu
 - Vyhodnocení zakázek
 - Znovu službu vylepšete, lépe se bude komunikovat zdražení
 - Balanc mezi kapacitou a cenou
 - Kontrola cen na trhu
 - O kolik procent zdražit?
 - Pravidlo 80 % kapacity
 - Krok 1: zdražte a naplňte 50 % klientské kapacity
 - Krok 2: Zdražte a naplňte klientskou kapacitu na 70 %
 - Krok 3: Zdražte a naplňte klientskou kapacitu na 80 %
 - Udržujte 80 % naplněnost
- Fáze 4: Pravidelně ceny upravujte

Začínající živnostník je datově znevýhodněný

Začínající živnostník má obrovskou nevýhodu: nemá **žádná vlastní data** o tom, jak na jeho nabídku trh reaguje. A zároveň nemívá velký rozpočet na investice.

Chybějící data znevýhodňují

Začínající živnostník (pokud je skutečně začínající) většinou nemá síť kontaktů, nemá klientelu a pro [stanovení ceny](#) mu chybí reálná data, podle kterých se může rozhodnout.

Nefungují rady jako:

1. [Spočítejte si náklady](#) - žádné nemá a nemá přesnou představu toho, jaké budou. Vše jsou jen odhady.

2. Nesmíte dělat cenu podle konkurence - protože i začátečník musí vědět, kde se ty ceny pohybují
3. Propočítejte cenu a pak to zdvojnásobte - podle čeho to má udělat?

Tyto rady nefungují, protože začínající podnikatel prostě nemá žádná data. Nemá klienty a neví, jak budou klienti na jeho ceny reagovat. V této startovací fázi podnikání je jen jeden hlavní cíl: **získat první platící klienty, tzv. mother clients.** A tím získat potřebné zkušenosti, zpětnou vazbu a reference.

Cenu nestanovíme od stolu, je to proces

[Ziskovou cenu](#) nelze dobře stanovit od stolu - ta se musí stanovit na základě dat a zkušeností s klientelou z masa a kostí. V této metodice se soustředíme na popis toho, **jak živnostník rozjíždí svůj byznys.** Spolu s tím, jak získává zkušenosti a vyšší sebevědomí v podnikání, **cenu postupně upravuje.**

V tomto článku ukážeme, jak použít **metodu postupného zdražování.**

[Cenotvorba není jednorázová práce](#), ale dlouhodobý proces, kde postupnými úpravami (iteracemi) spějeme k cenám, které jsou pro nás nejziskovější a zároveň přinášejí ten typ zakázek, který je pro nás i klienta nejlepší.

Správně nastavené ceny, které jsou nastaveny dlouhou dobu, dnes už nefungují. Jen inflace za rok 2022 a 2023 byla kumulativně 27,5%. Takže vaše ceny neodpovídají tomu, kde byly před třemi lety.

Každý si musí informace přizpůsobit

Začínající podnikatel, který ovšem v určitém oboru působí přes deset let a má vybudované dobré jméno, bude postupovat o trochu jinak, než je uvedeno v této metodice. Popíšeme tuto cestu v navazujících návodech.

Zde se soustředíme na **začínající – jak v oboru, tak v podnikání samotném.** Chceme ukázat, že i když **na začátku nejde cenu určit 100% správně**, lze se postupně iterativními změnami a úpravami dopracovat k vyšším částkám.

Tady se soustředíme na popis toho, jak může postupovat i úplný začátečník, který nemá ani moc praxe v oboru a zároveň je na na úplném začátku podnikání.

Value pricing je v rané fázi živnostenského podnikání zbožné přání. Tedy pro ty, co za sebou nemají 10 let praxe v oboru. Sepsat si **nákladovou složku**, když jsem ještě ani nezačal, nebude fungovat, všechno budou jen odhady a na spoustu nákladů zapomenou.

Na internetu najdete hromady kalkulací, ale pokud budete věnovat čas pečlivému propočítávání, v téhle první fázi vás to odvádí od jednoho důležitého cíle. Od získávání prvních klientů a prvních zkušeností na placených zakázkách.

Takže pokud jste v této fázi, raději dělejte takové kroky, které přinesou první zakázky. **Nijak se nefixujte na cenu, kterou nastavujete.** Počítejte s tím, že ji budeme ještě několikrát (nejméně 5x) postupně upravovat. I když tedy v terči netrefíte desítku napoprvé, budeme mít ještě [možnost cenu upravit tak](#), aby vás dobře živila.

Metodu stanovení ceny si můžete představit jako střelbu z luku. I když střílet neumíte a stojíte dostatečně blízko terče, tak trefíte s vyšší pravděpodobností, než když stojíte daleko. Naše metodika vás bude posouvat krok za krokem blíže k terči a bude vám ukazovat, jak zpřesnit zásah.

Vyhodnoťte prvních 20 zakázek

Ve Valoe se nejprve soustředíme **na získání prvních 5 – 20 zakázek** (podle velikosti zakázek, které dělám – korektor se zakázkami na 2 hodiny jich potřebuje na testování 20, zatímco někdo, jehož zakázky jsou dlouhodobější, vystačí s 5).

Celkově chcete tyto věci:

- Získat nejméně prvních 5 klientů.
- Odvést 5 – 20 různých zakázek podle velikosti.
- Cca 100 odpracovaných a vyfakturovaných hodin.

V této fázi testujete, jak umíte prodávat, jak fungujete s klienty, kolik toho odpracujete a kolik vyfakturujete. Co přesně sledovat, najdete níže v tomto článku. Jde o testovací fázi, kdy testujete za peníze. Proto se do tohoto testování nezapočítávají klienti, kteří byli obslouženi zdarma jen za referenci.

Zároveň se jeden klient nerovná jedné zakázce. Jeden klient vám může postupně zadat i více zakázek.

Místo slevy dejte zaváděcí cenu

Klienti, kteří nakupují vaše služby ve fázi, kdy jste ještě **bez referencí a bez zkušeností**, jsou ochotni to udělat výměnou za 2 věci:

- Máte na ně čas.
- Jste levnější než kolegové.

Klienti většinou ví, že vás budou muset věci učit, a že vám věci budou trvat déle než profíkovi, a proto jsou ochotni platit méně. Díky tomu je váš **cenový strop (nejvyšší cenu, kterou můžete stanovit)** mnohem níže než u zkušených kolegů s dobrými referencemi. Ti, kteří navíc dodávají práci včas, **mají cenu zase vyšší**, než je **cena běžná** či **cena průměrná** za podobné služby.

Všem klientům, které **v prvním roce** obsloužíte, je nutné komunikovat, že jde o **zaváděcí cenu**. Že se do budoucna bude zvedat, tedy cca během jednoho roku. Ne až za dva nebo tři roky.

V této metodice pracujeme s postupným navyšováním ceny (metoda postupného zdražení), a i když začínáte na minimální sazbě, nechcete a nemůžete na ní zůstat dlouhou dobu.

Potřebujete každému novému klientovi říci něco v tomto smyslu:

Jde o zaváděcí cenu, během následujícího roku (půl roku, tří měsíců) budu zdražovat. Pokud ode mne potřebujete více práce, využijte ceny, kterou požadují nyní.

V podstatě i když v tuhle chvíli nemáte nic spočítáno a za minutu vás osloví klient, že něco potřebuje, řekněte mu nějakou cenu a omezte ji **jen na jednu zakázku** s tím, že klientovi řeknete, že jde o zaváděcí cenu.

Pokud někomu dáváte cenu od pasu nebo slevu, vždy řekněte, že jde o zaváděcí cenu nebo **jednorázovou nabídku**, a to v krátkém časovém období (max. 3 měsíce).

Pro **speciální nabídky** platí totéž. Vždy je klientovi omezte jak časově, tak počtem zakázek.

I když si z této metodiky nevezmete více než tuto radu, vyhnete se chybě, kterou dělá celá řada začínajících podnikatelů:

Naberou klientelu za nízké ceny a pak nejsou schopni zdražit.

Když rovnou komunikujete, že jde o zaváděcí nebo jednorázovou cenu, usnadníte zdražení sobě i klientovi. Klient navíc bude snáze chápat, že vaše cena je nyní nižší a s nabývajícím zkušenostmi poroste.

Nežřídka se stává, že když dá OSVČ nižší cenu a nekomunikuje klientovi dostatečně, bývá pak frustrován(a), že klient za nízkou cenu není vděčný a ještě si vyskakuje.

Takto napsané to zní jako jasná věc. Nicméně je to častý nářek podnikatelů. Je však jen **zodpovědností podnikatele** dostatečně vykomunikovat, jakou výhodu zákazník dostává, a za co. Povinností klienta není být vám vděčný a ani si být vědom toho, že čerpá nějaká zvýhodnění. To musí komunikovat podnikatel.

Získejte reference za placenou práci

Protože jde v tuto chvíli o to získat **zkušenosti se zakázkami** a zároveň mít v ruce důkazy, že už jsem kus práce udělal, je nutné klienty požádat o referenci. Proto se po dokončení zakázky ideálně zeptejte například:

“Můžete mi prosím napsat referenci (doporučení), kterou si dám na svůj LinkedIn profil? Každá reference, kterou nyní dostanu, mi pomůže v získávání nových zakázek.”

Pokud klienti nejsou ochotni dát psané doporučení, zeptejte se, co můžete příště udělat jinak (metoda DD) pro to, aby byli spokojeni.

Když reference nezískáváte, snižujete schopnost tyto zkušenosti **monetizovat** nebo **zdražovat**. Novým klientům nemůžete ukázat reference, a proto se vám bude hůře jednat o ceně, nebo nebudete moci uplatnit vyšší cenu.

Reference sbíráte z toho důvodu, že klienti, kteří si vás najdou, si zatím nejsou jistí, že vaše služby chtějí, nebo že jste dostatečně kvalitní. Reference v psané podobě mohou nejistého klienta přesvědčit, že peníze na budou dobře vynaložené.

Hodinovka není cenotvorba, v prvních dvou letech nevádí

Stavět produktovou nabídku ve službách (tedy produkt jako služba) na úplném začátku nedává smysl. Nevíte, jak dlouho bude jaká činnost trvat, většinou se něco protáhne a také se stane, že klient mění zadání. Takže vycucát si z prstu nějakou konečnou cenu za službu nepovede k dobrým výsledkům.

Jak odhadnout, kolik něco zabere času, když jsme to zatím sami na sebe nedělali? Hodinová sazba je bezpečná sázka v prvních 1 - 2 letech sólo podnikání. K produktizaci (kdy službu prodáváte jako produkt) se dostanete postupně.

Díky hodinovce získáte poměrně přesnou představu, kolik co zabere času a budete placeni za všechnu práci, kterou uděláte.

Pro pokročilé živnostníky, kteří odvádějí **mimořádně dobrou práci**, znamená hodinovka většinou **příjmový strop**. Klienti, a to, i když ví, že jste nejlepší, nechtějí platit nad určitou sumu za hodinu, protože jim přijde až příliš vysoká.

Tuto sumu často srovnávají s člověkem, který je in-house. To je pak pro mimořádně šikovné živnostníky **velká nevýhoda**, protože i když mohou být mnohem šikovnější než kolegové (mají efektivnější procesy), tak jim určitou [výši hodinové sazby](#) nechce z klientů zaplatit nikdo. U takového člověka musí nastoupit [produktizace \(kdy službu prodáváme jako produkt\)](#) a **value pricing**.

Jsou samozřejmě profese, kde hodinovou sazbu nejde obejít (psycholog, terapeut) a jiné profese, kde se hodinovka kombinuje s balíčky služeb (konzultant).

Projděte konkurenci. Zjistíte cenový strop i cenové dno

Když máte mezi zakázkami volno, udělejte [rešerši konkurence](#). Je to pro doplnění informací. I pokud začínáte, neměli byste být výrazně levnější než nejlevnější konkurence. To, že jste levnější, ještě klientelu nepřinese.

V této rešerši potřebujete zjistit, v jakém cenovém rozmezí se všichni ostatní pohybují.

Udělejte si tedy [seznam 50 - 100 konkurentů](#) a podívejte se na jejich ceny. Pokud jste úzce profilovaní a takto širokou základnu nemáte, přidejte na seznam kolegy příbuzných oborů.

Aby vám to šlo rychle podívejte se například na:

- www.navolnenoze.cz.
- www.poradci.cz

Poradci.cz [mají často cenové stropy](#), nebo se jim blíží. Rozptyl všech cen najdete na portálu Na volné noze.

Taková rešerše zabere většinou pár hodin. Aby to nebyl vyplývaný čas, stojí za to si je seřadit do tabulky a zahrnout následující informace:

- jméno
- web
- obor
- hlavní služba
- cena v hodinovce
- cena za služby jako produkt

Takto získáte poměrně zajímavý **přehled cen a jejich rozptylu**. Zároveň by vás rešerše měla zbavit [strachu zvýšit ceny](#) do budoucnosti.

Jednou za půl roku pak stojí za to si všechny nalezené konkurenty projet a zjistit, kdo je relevantní, jaké služby se více prosazují a kdo fakturuje jinak než hodinovkou. Zůstáváte tak v kontaktu s oborem, ve kterém pracujete, a můžete

tak sledovat, jestli vám někam neujíždí vlak. Seznam uložte, budete s ním pracovat v dalších fázích.

Z rešerše v této fázi vytáhněte tyto 2 základní informace:

- **Cenový strop** - nejvyšší cena, kterou na trhu vidím.
- **Cenové dno** - nejnižší cena, kterou na trhu vidím.

V tomto rozptylu se vaše cena bude pohybovat v příštích třech až deseti letech. A pokud jste zjistili, že ve 100 % případů mají všichni vyšší cenu než vy, už víte, [jaké je cenové dno v oboru](#), a kam se musíte s vaší cenou rychle dostat.

Do kdy můžete soutěžit v nejnižší ceně

Drobnému živnostníkovi se nevyplatí soutěžit s korporacemi v tom, že bude něco dělat levněji. Čistě matematicky to nevychází.

Jedinou výjimku můžete udělat v úplném začátku podnikání. Pokud za sebou nemáte nic, nemáte reference, nemáte bývalé kolegy, kteří vás mohou doporučit, tak [cena je vaše hlavní výhoda](#).

Zásadní je, že u většiny profesí by vaše cena v roce 2023 neměla klesnout pod 300 Kč fakturovaných na hodinu (vysvětlíme níže v klientské kapacitě). Pokud už z nějakého důvodu pod touto cenou jste, berte těch 300 Kč jako orientační bod (benchmark), který musíte rychle pokořit.

Obor je tu klíčový. Pokud je někdo v poradenské oblasti, asi se bude pohybovat spíše okolo 1000 Kč. Pokud někdo dělá virtuální asistentku, bude začínat na těch 300 Kč.

V tomto návodu ignorujeme, že někdo začne na vyšších částkách. Je to v pořádku. Stejně tak ignorujeme, že někdo má 15 let zkušeností z oboru a teď si nastavuje ceny za svoje expertní služby.

[Nastavujeme cenu](#), za kterou dokážete prodat jako začátečník v oboru i v podnikání samotném. Pokud jsou vaše ceny vyšší než námi uvedené minimum a klienti kupují, směle do toho. Jde o to, aby testovací fáze proběhla rychle a netrvala řadu měsíců, ale spíše jen řadu týdnů.

Nízká cena hraje roli **jen pro první klienty**, kteří vám dají šanci. Ti další, získaní z referencí, už budou chtít výsledek, a protože jsou na doporučení, cenu až tolik neřeší. Proto na nejnižší ceně **můžete začít**, ale rychle se z ní musíte dostat výš.

Být na trhu nejlevnější dlouhodobě jako solo podnikatel je cesta do pekel. Nízká cena nesmí být vaše konkurenční výhoda dlouhodobě. Hledejte, v čem budete lepší než konkurence.

Nízkou cenu ve většině případů umí dělat ziskově větší firmy, které mají nastaveny velmi efektivní procesy a u dodavatelů si mohou vyjednat nižší ceny v rámci toho, že kupují vyšší objemy.

Začínající živnostník toto nemá. Aby se dlouhodobě udržel, nemůže být cena jeho hlavní konkurenční výhodou, protože **objem práce** bude pro živnostníka vždy stejný. Ten navýšit nelze.

První cena bude nepřesná

Zabývat se zbytečně dlouho tvorbou ceny před tím, než máte první klienty, jen oddaluje začátek podnikání. Proto můžete v první fázi klidně střelit nějakou cenu od boku a prodávat komukoli, kdo chce koupit.

Ve Valoe tuto fázi zařazujeme proto, abychom při stanovování ceny měli data a mohli z nich vycházet. Cena bude nejprve nepřesná, což nevádí. Hlavní je mít první zakázky rychle a získat zkušenosti.

Každou zakázku poctivě vyhodnoťte:

1. kolik hodin jste na ní strávili
2. kolik hodin jste fakturovali
3. kolik z celkového času zabrala komunikace
4. jaký byl prodejní proces
5. kolik zabrala příprava
6. co v zakázce fungovalo
7. co příště udělat jinak (metoda DD)
8. kde vznikly problémy s klientem
9. jak probíhal záznam klíčových informací
10. jaký byl prodejní proces s klientem
11. jaká byla celá zakázka

Nejllepší je všechno si vyhodnotit za pomoci tabulky. A ano, někdo tabulky rád nemá. Podnikáte. Podnikání nelze řídit bez **řízení financí**. S tabulkami se proto naučte pracovat. Nehleďte výmluvu, že to neumíte. V podnikání se budete muset naučit spoustu jiných a mnohem složitějších věcí. Neselžete přece na první překážce!

Celá tato fáze ovšem nedává smysl, pokud nepřejdete do dalších fází. Pokud by první fáze stála sama o sobě **bez navazujících kroků**, byla by to mimořádně špatná rada. A rozhodně byste se jí neměli držet.

Fáze 2: Přepřepácejte ceny, musíte se uživit

Nyní za sebou máte první zakázky. Data a zkušenosti, které jste získali, jsou klíčové pro to, abyste se během navazujících kroků mohli posunout správným směrem:

- nepodcenili se
- neprodělávali
- uživili se a měli na základní potřeby

V této fázi se soustředíme na to, aby [byla cena nastavena](#) zhruba ze 60 % správně (tedy ziskově). Dosáhnout 100% optimalizace se dá vždy na nějakou dobu, po níž se změní trh a všechny ceny se musí opět pozměnit. 100% přesnost tedy v podstatě neexistuje. Či spíše existuje, ale jen na omezenou dobu.

Máte vlastní data - začněte s revizí

Vyhodnocovat můžete ve chvíli, kdy máte za sebou alespoň 20 zakázek u nejméně 5 různých klientů. Méně klientů a máte nedostatečný vzorek. Méně než 100 hodin odpracovaných na placených zakázkách a máte malé množství času s klienty.

Tato data chceme vyhodnotit, abychom zjistili:

- jaké zakázky proběhly
- kolik klientů jimi prošlo
- kolik času to zabralo
- a kolik z toho bylo peněz

Jako první krok revize vytvořte seznam všech klientů (tuto část bereme z analýzy klientské základny). Do prvního sloupce tabulky uděláte seznam klientů:

Klient 1
Klient 2
Klient 3
Klient 4
Klient 5

Ke každému klientovi přidejte informace do dalších sloupců:

1. Celková fakturace
2. Počet fakturovatelných hodin
3. Hodinová sazba z fakturovatelné práce
4. Komunikace a prodej
5. Nefakturovatelná práce
6. Jaké proběhly zakázky
7. Problémy, které vznikly

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
	Celková fakturace	Počet fakturovaných hodin	Hodinová sazba z fakturovatelné práce	Komunikace a prodej	Nefakturovatelná práce	Jaké proběhly zakázky	Problémy, které vznikly
Klient 1							
Klient 2							
Klient 3							
Klient 4							
Klient 5							

Za celé období chcete ještě vyhodnotit následující:

- Kolik hodin bylo celkově stráveno na marketingu?
- Kolik bylo hodin fakturovatelné klientské práce?
- Jaký je jejich poměr?
- Kolik hodin bylo potřeba na přípravy procesů a budoucí klientské práce?
- Kolik bylo celkově přes všechny klienty fakturováno?

	Leden		Únor	
	počet hodin	procenta	počet hodin	procenta
celkově odpracováno	120	100 %	80	100 %
celkově do marketingu	60	50 %	20	25 %
celkově fakturovatelné práce	40	33 %	40	50 %
fakturováno	20 000		20 000	

V příkladu ilustrovaném výše mohl podnikatel v lednu pracovat všechen dostupný čas. Zato v únoru byl nemocný, a proto udělal všechnu fakturovatelnou klientskou práci tak, jak potřeboval, ale musel ošdit marketing. 50 % času zbývá na fakturovatelnou práci.

Propočítejte klientskou kapacitu

Vždy budete mít práci okolo, která nebude placená. Nebudete ji klientovi fakturovat. Jde o čas na:

- prodej - tedy získání zakázky
- administrativu
- marketing a promo

- zkaženou zakázku
- networking
- vzdělávání
- odpočinek (oběd, svačina, WC)
- úřady, banky

Proto počítejte s tím, že budete **fakturovat cca 50 % svého času**. Určité profese jako virtuální asistentka nebo programátoři jsou schopny po pár letech zkušeností fakturovat i **80 % veškerého pracovního času**. Běžný smrtelník maximálně 70 %. Některé profese jako poradci fakturují jen 30 % svého času.

Následující propočty proto ilustrujeme pro tyto podíly fakturovatelného času:

- 30 %
- 50 %
- 70 %

V prvním půlroce podnikání ovšem zapomeňte na 70 %, protože musíte dělat marketing, prezentovat se, nebo dělat obchod, a to zabírá dost času. Proto 70 % berte jen jako cvičení, realisticky počítejte s 30 % - 50 %.

Kapacita a ceny: uživíte se?

Zásadní otázka je, jestli se [s vaší hodinovkou uživíte](#).

40 hodin týdně

Pokud pracujete 8 hodin denně 5 dní v týdnu, je to 40 hodin týdně. Výpočet klientské kapacity je tedy:

- 30 % je **12 fakturovatelných hodin**,
- 50 % je **20 fakturovatelných hodin**,
- 70 % je **28 fakturovatelných hodin týdně**

týdenní časová dotace v hodinách	klientská kapacita	fakturované hodiny týdně
40	30 %	12
40	50 %	20
40	70 %	28

Počítejte s tím, že vás musí uživit fakturace cca 30 % - 50 % z celkového pracovního času.

4 týdny v měsíci

Jako celkovou pracovní dobu počítám jen 4 týdny v měsíci. Zbytek je jako nárazník proti životu:

- Budete nemocní.
- Pojedete na dovolenou.

Až budete zavedení a budete mít vyšší sazby, tak si přidáte delší dovolenou, nebo si třeba dovolíte pracovat méně. Pro naše hrubé propočty to však teď stačí takto.

Pokud kalkulujete s tím, že pracujete 4 týdny v měsíci, vyjde vám nějakých 29 dní v roce, které nepracujete, a to je zhruba jako pětítýdenní dovolená v zaměstnání (5x5 = 25 dní + 3 dny např. sick day = 28 dní, my máme 29).

Výpočet měsíční klientské kapacity je tedy:

- 30 % kapacity: 12 hodin x 4 = 48 hodin
- 50 % kapacity: 20 hodin x 4 = 80 hodin
- 70 % kapacity: 28 hodin x 4 = 112 hodin

týdenní časová dotace v hodinách	klientská kapacita	fakturované hodiny týdně	fakturované hodiny měsíčně
40	30 %	12	48
40	50 %	20	80
40	70 %	28	112

A takto bude naše tabulka vypadat, když přidáme různé hodinové sazby:

týdenní časová dotace v hodinách	klientská kapacita	fakturované hodiny týdně	fakturované hodiny měsíčně	Hodinová sazba			
				300 Kč	500 Kč	800 Kč	1 000 Kč
40	30 %	12	48	14 400 Kč	24 000 Kč	38 400 Kč	48 000 Kč
40	50 %	20	80	24 000 Kč	40 000 Kč	64 000 Kč	80 000 Kč
40	70 %	28	112	33 600 Kč	56 000 Kč	89 600 Kč	112 000 Kč

Na první pohled. Uživíte se?

Kam se musíte [s hodinovou sazbou posunout](#), abyste se uživilí a ještě zaplatili vše, co po vás byznys chce? Se 70 % počítejte jedině pokud máte důkazy, že jste v předchozím období dokázali tolik svého času vyfakturovat.

Pokud jste vyfakturovali 30 %, počítejte částku na základní uživení při fakturaci 30 % času. Kde pak bude vaše minimální hodinovka? Nejnižší sazba, se kterou se užívíte (a budete mít na základní životní potřeby) prostě bude určitě nejméně 300 Kč. A cílem je jít postupně výše, jak budete zvyšovat své dovednosti.

Také počítejte s tím, že se [vaše hodinovka](#) bude pohybovat v rozmezí běžného [cenového dna](#) a [cenového stropu](#), který jste zjistili z rešerše konkurence.

týdenní časová dotace v hodinách	klientská kapacita	fakturované hodiny týdně	fakturované hodiny měsíčně	300 Kč	500 Kč	800 Kč	1 000 Kč
40	30 %	12	48	14 400 Kč	24 000 Kč	38 400 Kč	48 000 Kč
40	50 %	20	80	24 000 Kč	40 000 Kč	64 000 Kč	80 000 Kč
40	70 %	28	112	33 600 Kč	56 000 Kč	89 600 Kč	112 000 Kč
		Náklady	Zbyde				
		30 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
				10 080 Kč	16 800 Kč	26 880 Kč	33 600 Kč
				16 800 Kč	28 000 Kč	44 800 Kč	56 000 Kč
				23 520 Kč	39 200 Kč	62 720 Kč	78 400 Kč
		Náklady	Zbyde				
		50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
				7 200 Kč	12 000 Kč	19 200 Kč	24 000 Kč
				12 000 Kč	20 000 Kč	32 000 Kč	40 000 Kč
				16 800 Kč	28 000 Kč	44 800 Kč	56 000 Kč

Jaký je váš bod zvratu?

Zatím jsme se bavili jen o výplatě. Nikoli zisku. Pokud začínáte, stejně nejprve musíte zaplatit životní náklady.

Bod zvratu ve firmě je, když firma **zaplatí všechny náklady a nemá ztrátu**.

Pro začínajícího živnostníka můžeme jako **bod zvratu** počítat právě to, že zaplatí základní životní potřeby.

Udělejte si lehký propočet, kolik potřebujete na **základní potřeby**:

- nájem/hypotéka
- jídlo
- pojištění

Dovolenou a spoření, nebo investice v této fázi nezapočítáváme, protože chceme stanovit minimum, které vás **udrží při životě**, i když si ještě nebudete vyskakovat.

Znovu se podívejte do tabulky:

týdení časová dotace v hodinách	klientská kapacita	fakturované hodiny týdně	fakturované hodiny měsíčně	300 Kč	500 Kč	800 Kč	1 000 Kč
40	30 %	12	48	14 400 Kč	24 000 Kč	38 400 Kč	48 000 Kč
40	50 %	20	80	24 000 Kč	40 000 Kč	64 000 Kč	80 000 Kč
40	70 %	28	112	33 600 Kč	56 000 Kč	89 600 Kč	112 000 Kč
		Náklady	Zbyde				
		30 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
				10 080 Kč	16 800 Kč	26 880 Kč	33 600 Kč
				16 800 Kč	28 000 Kč	44 800 Kč	56 000 Kč
				23 520 Kč	39 200 Kč	62 720 Kč	78 400 Kč
		Náklady	Zbyde				
		50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
				7 200 Kč	12 000 Kč	19 200 Kč	24 000 Kč
				12 000 Kč	20 000 Kč	32 000 Kč	40 000 Kč
				16 800 Kč	28 000 Kč	44 800 Kč	56 000 Kč

Hodinovka, [tedy hodinová sazba](#), která pokryje základní potřeby je pro vás v této fázi **cenové dno** (nejnižší částka, kterou můžete fakturovat). Co nejdříve se na tuto hodinovku musíte dostat. Jinak se prostě neuživíte a budete si tvořit dluhy. Nebudeme a nehceme na ní zůstat dlouho. Jen příštích pár měsíců. Jde jen o základní minimum.

Základní hodinovka, která v prvních měsících zaplatí základní životní potřeby, je pro nás **bodem zvratu**. Není to ovšem dlouhodobě udržitelný stav, cílem je dostat se na **optimální hodinovku**, do které jsou započítány i další věci, které do života patří (spoření, dovolená, koníčky....).

Proč volíme tento postup?

Ono je totiž velmi lehké vypočítat si krásný život, super hodinovku, třeba 1000 Kč za hodinu, ale pokud nejste schopni prodat za více než 400 Kč na hodinu, tak vám to moc nepomůže.

Pokud je velký rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem budoucím, je to deprimující, a co jsem většinu lidí viděla, tak i silně demotivující.

Na vyšší sazby hodinovky se můžete dostat jedině tak, že za ně **dokážete dlouhodobě prodávat**. A než nastavit hodinovku, za kterou vám nikdo nekoupí, je lepší mít hodinovku nízkou a vědět, že ji postupně budete navyšovat s tím, jak se budou vaše obchodní a marketingové dovednosti zlepšovat.

Zlepšíte se tím, že vyhodnotíte každou zakázku

Každá zakázka je příležitost k učení a k vylepšení svých služeb. U některých zakázek jsou problémy, jiné proběhnou hladce. Každá ovšem může vést k tomu, že vás přiblíží k lepším sazbám nebo [lepšímu nastavení architektury služeb](#).

To ovšem pouze za předpokladu, že si poučení vezmete k srdci a něco s ním uděláte. Proto vždy stojí za to udělat vyhodnocení zakázek písemně.

Minimalistické vyhodnocení

U minimalistického vyhodnocení zodpovídáme jen 2 základní otázky:

1. Co fungovalo dobře a chci v tom pokračovat?
2. Co udělat příště jinak?

První otázka (Co fungovalo?) vám pomáhá lépe nastavovat procesy, které jsou opakovatelné a nezapomenout na to, čemu se chcete skutečně věnovat.

Druhá otázka je záměrně formulována právě takto: Co příště udělat jinak? Díky ní se nezaměříte na chyby, ale spíše si trénujete hledat řešení problémů, které nastaly.

Zapsat tyto věci by většinou nemělo zabírat nijak moc času. Většinou je to 5 - 10 minut. Bude to ovšem velmi akcelarovat váš postup.

Širší vyhodnocení

Pokud máte více času, k předchozím 2 otázkám si napište odpovědi i na další otázky:

- Jaké vznikly s klienty problémy?

- Jak je chcete příště řešit?
- Jak jim chcete předejít?
- Budete zakázky naceňovat jinak?
- Byl v ceně dostatečný nárazník na problémy?

Můžete také přidat otázky týkající se prodeje:

- Dokázal(a) jsem dobře komunikovat výhody a výsledky pro klienta?
- Nesnažil(a) jsem se dávat slevy?
- Byl to nakonec pro klienta ten nejvhodnější produkt? Nebylo by lepší něco menšího/většího?

Vylepšení služby se musí komunikovat

Pokud nedokážete [zdražit rovnou na cenu](#), kterou jste si určili, dostanete se k ní metodou postupného zdražení.

Protože [chcete hodinovku navyšovat](#), nejde to bez toho, abyste vylepšovali službu a naučili se **správně komunikovat benefity**, které z vaší práce budou vaši klienti mít.

Pokud službu vylepšujete a komunikovat to neumíte, tak vám to v navýšení sazby nebude moc pomáhat.

Nestačí oznámit: “zlepšil(a) jsem svou službu.” Chce to dodat také informace, jak konkrétně se služba vylepšila, a co dobrého to pro klienty znamená.

Vezměme si za příklad naši služba [Rychlá revize cen](#), do níž jsme přidali nový checklist, ve kterém klienti zaškrtnou, co už mají hotovo, a díky tomu trávíme více času nad hledáním řešení na klientovy otázky.

Fáze 3: Metoda postupného zdražení

Abychom mohli postupně zdražovat, potřebujeme mít jistotu, že klienti neutečou a jsou ochotni nám platit i za zvýšenou cenu.

Proto používáme metodiku **zdražování podle naplnění kapacity**. Nejprve zdražujeme nové klientele a sledujeme, jestli je ochotná tyto ceny platit, a tím nové **ceny validujeme** (=testujeme, že klienti zaplatí). Později ceny dorovnáme klientele stávající.

Takto se vyhneme riziku, že stávající klienti odejdou a za nové ceny neprodáme. Pokud se stávající klientele bojíme zdražit, metoda postupného zdražení přinese

nové klienty, kteří platí nové ceny, a díky tomu je jednodušší ceny postupně navýšit i stávající klientele.

Je to cesta s **nízkým rizikem**. Vždycky lze zařadit rychlejší postup a například zdražovat všem najednou. Má to však své nevýhody, protože klientela většinou nemá ráda nejistotu a vadí jí příliš rychlé nebo časté změny ceny.

Při aplikaci **metody postupného zdražování** budeme dělat 2 hlavní věci:

1. vyhodnocovat všechny zakázky a jejich ziskovost
2. postupně zdražovat podle toho, jak máte naplněnou klientskou kapacitu

Cíl:

- Vyhnout se strachu ze zdražování.
- Zdražovat nové klientele, abychom nepoškodili vztahy s klientelou stávající.
- Zdražovat postupně a tím cenu validovat.

Zdražovat budeme, když zaplníte 50 % svojí klientské kapacity, 70 % klientské kapacity, 80 % klientské kapacity. Jsou i jiné možnosti (podle počtu klientů, po každém třetím klientovi, každé 4 měsíce).

Metoda 50 % - 70 % - 80 % je nastavena tak, abyste rychle získali klientelu, která vám platí. Můžete s ní pracovat pravidelně a máte jistotu příjmů (ze kterých zaplatíte sociální a zdravotní pojištění).

Přehled kapacity po měsících

Nejprve je potřeba nabrat tolik klientů, abyste zaplnili 50 % vaší klientské kapacity. Nejedná se o celkovou pracovní kapacitu, ale ten čas, který máte vymezený na klienty. Tady chceme naplnit právě 50 % klientské kapacity.

Pokud tedy **odpracujete 20 fakturovatelných hodin** týdně, pak je **10 hodin 50 % vaší klientské kapacity**.

Každý měsíc si ještě udělejte shrnutí, jaká byla vaše skutečná kapacita a kolik z ní bylo naplněno.

	Leden		Únor	
	počet hodin	procenta	počet hodin	procenta
celkově odpracováno	120	100 %	80	100 %
celkově do marketingu	60	50 %	20	25 %
celkově fakturovatelné práce	40	30 %	40	50 %

fakturováno	20 000	20 000	

Část kapacity se vám nenaplní, protože klienti jsou občas nespolehliví, a i když objednájí, ne vždy všechnen čas využijí.

Naučte se validovat své ceny

Spolu se zdražením budeme validovat cenu. Chceme vědět, že se stávajícím marketingem a vybudovaným jménem dokážete [prodat i za novou cenu](#). Chceme zajistit, že ta cena není ani příliš nízká, a ani příliš vysoká.

Velmi hrubé obrysy validace ceny jsou tyto. Pokud nakoupilo:

- 90 % klientů - cena je spíše nízká a můžete **v klidu zdražovat**
- 50 % klientů - cena není špatná, můžete lehce zdražit
- nakoupilo do 30 % klientů - cena je zatím asi příliš vysoká - počkejte až naplníte 50 % než budete zdražovat. Chce to zde ovšem správně vyhodnotit, jestli nastal čas správně zdražit

A ano vynecháváme řadu dalších důvodů, proč klienti nenakoupí. Jako například z důvodu, že zatím nemáte vycyhaný sales proces, nebo že vám chybí dostatečná nabídka pro vybranou klientelu. [Z hlediska ceny](#) to však znamená podobné věci.

Klienti většinou chtějí platit více jen v případě, že ve službě pro sebe vidí odpovídající zisk, hodnotu, výhody. A pokud jste je nekomunikovali dobře, tak cenu prostě s úspěchem nezvýšíte.

Problémem je, jak cena příliš nízká, tak i vysoká. Příliš vysoká cena, která **překročí cenový strop** vaší klientely vede k tomu, že nejste schopni prodat. Cena je příliš nízká a budete brát každou zakázku, takže se přetížíte, nebudete stíhat a stejně se neužijete dobře.

Hlavně nepřekročit cenový strop

Postupným zdražováním a postupnou validací jde o to [nepřekročit cenový strop](#). Cenový strop u začátečníka je posazen mnohem níže než u člověka, který má za sebou deset let v oboru, vybudované jméno a desítky skvělých referencí.

I proto nefunguje nastavení [ceny podle konkurence](#). Například nemusíte mít tak dobrý marketing, a tím pádem vám **nebudou fungovat stejné ceny**. Konkurence může mít výhody (třeba neplatí nájem), které nemáte a díky tomu může mít ceny nižší [při stejné ziskovosti](#).

[Cenový strop](#) bohužel nelze poznat jinak než tak, že se k němu postupně blížíte a cenu validujete.

Šlapejte do marketingu

Protože z předchozí fáze máte služby otestované, víte co čekat od sebe i od klientů. Zatím se neužívíte, jde však o to získat tolik zakázek, abyste se užívali a postupně rostli [směrem k zisku](#).

Většinu problémů v začátcích podnikání z nedostatku klientů vyřešíte třemi věcmi:

- Prodejem
- Prodejem
- Prodejem

Prodej v tomto článku nerozděluji na marketing a sales. Obě jsou to cesty, jak dělat byznys development. A ideálně by měly jít ruku v ruce.

Když se sales i marketing naučíte, nepřestávejte. Čím je větší poptávka po vašich službách, tím lepší (vyšší) ceny si můžete účtovat. Jde o **cenotvorbu podle poptávky**.

V tomto bodě dělá řada podnikatelů obrovskou chybu. Naberou klientelu, protože si dělají dobrý marketing a pak je přestanou dělat, protože mají plno. Jenže klienti pak přestanou chodit a podnikatel musí znovu začít dělat marketing a sales (anglicky Feast and Famine cycle - cyklus hojnosti a hladovění).

Z našich zkušeností vyplývá, že tento problém nastává tím, že živnostník **nepracuje dobře s vlastními kapacitami**. A zaměňuje kapacitu klientskou s celkovou pracovní kapacitou.

Protože chce vydělat více, tak naplňuje celkovou pracovní kapacitu - nejen klientskou kapacitu - namísto toho, aby **část klientely odfiltroval** o něco vyšší cenou. A buď tak v rámci kapacity získal více peněz, nebo aby si uvolnil ruce na marketing.

Na marketing dlouhodobě vyhraďte 20 % - 50 % své **celkové časové kapacity**. Dělejte takové aktivity, které můžete dělat pravidelně - každý týden, které vás nezahltí, ale budou dlouhodobě podporovat váš prodej. A nepřestávejte ani tehdy, kdy zrovna zakázky chodí dobře.

Vyhodnocení zakázek

Všechny zakázky budeme i nadále vyhodnocovat. A informace o těchto zakázkách uchovávat v písemné podobě. Až budete [stavět službu jako produkt](#) - tedy **jak stavět produktizované služby správně** - budou všechny tyto **informace klíčové**. Bez vlastních dat budete stavět jen na vodě.

	Leden		Únor	
	počet hodin	procenta	počet hodin	procenta
celkově odpracováno	120	100 %	80	100 %
celkově do marketingu	60	50 %	20	25 %
celkově fakturovatelné práce	40	30 %	40	50 %
kapacita, k				
fakturováno	20 000		20 000	

Znovu službu vylepšete, lépe se bude komunikovat zdražení

Otázky uvedené v předchozí části by vás měly vést k tomu, abyste služby zlepšovali. Měly by vám pomoci uvědomit si, co vám jde nejlépe, a **za jaké služby jsou klienti ochotni platit** více peněz. Tedy ti [klienti, které aktuálně přitahujete](#).

Například zjistíte, že nějaké **časové minimum pro poradenství**, z něhož jsou vidět první výsledky, je 6 hodin. Takže to může znamenat, že začnete prodávat dva časové balíčky - po 6 hodinách a po 12 hodinách.

A to vám zase pomůže lépe komunikovat při prodeji, kolik času práce pro klienta zabere, a budete například moci komunikovat, že mezi 6 a 12 hodinami stihnete první dva kroky z toho, co celkově potřebuje.

Balanc mezi kapacitou a cenou

Protože jde o metodu postupného zdražení, kde držíme balanc mezi naplněním klientské kapacity a cenou, budeme cenu navyšovat postupně. Zdražovat budeme vždy v těchto fázích:

- po naplnění 50 % klientské kapacity
- po naplnění 70 % klientské kapacity
- po naplnění 80 % klientské kapacity.

A to záměrně. Abychom první polovinu klientů nabrali tak, že nás uživí, a neriskovali, že navýšíme cenu na takovou částku, kterou vám nikdo nezaplatí. Protože **nevíme, kde je váš cenový strop**, navýšujeme při 50 %, 70 %, 80 % klientské kapacity.

Nedoporučuji postupovat po 30 %, 60 %, 90 %, což by mohlo vypadat logicky. V některém z příštích článků probereme, jaké jsou další možnosti zdražování.

V závislosti na tom, kolik klientů měsíčně můžete mít, budete v určité fázi zdražovat třeba i s každým druhým klientem.

Mnozí živnostníci také udělají tu chybu, že dlouhodobě s cenou nepracují a cenu navýšují až když mají svoji **klientskou kapacitu plnou**. To je velká chyba hlavně kvůli tomu, že nemohou **nabrat nové klienty za nové ceny**.

	Leden		Únor	
	počet hodin	procenta	počet hodin	procenta
celkově odpracováno	120	100 %	80	100 %
celkově do marketingu	60	50 %	20	25 %
celkově fakturovatelné práce	40	30 %	40	50 %
kapacita, k				
fakturováno	20 000		20 000	

Kontrola cen na trhu

Pokud se [zvedáte z cenového dna](#), je na čase projít konkurenci a udělat si kontrolu jejich cen a nabídek:

- Nepřidali nové produkty?
- Nebalíčkovají svoje služby jinak?
- Zdražili?
- Zlevnili?
- Kolik procent konkurence je na tom stejně jako při předchozím kroku?
- Kolik procent konkurence se někam posunulo?
- Kde se nyní z hlediska konkurence nacházíte vy?

Během občasného pozorování konkurence by mělo docházet k tomu, že hledáte, jak být lepší než 80 % ostatních. Nemusíte být lepší ve všem, ale v klíčových oblastech. Jaké ty klíčové oblasti budou, je na vás.

Cílem je hledat průnik mezi tím, co dokážete a zároveň jste v tom konzistentně lepší než konkurence. Na začátku o tom stačí uvažovat a přemýšlet, zkušenější podnikatelé už musí mít tuto stránku pečlivě definovanou, aby se dokázali **odlišit od konkurence**.

Jen tak si lze do budoucnosti budovat silnou značku, která unese vyšší ceny.

O kolik procent zdražit?

Zdražování budeme postupně dělat podle toho, jak budeme validovat cenu a podle toho, **kolik nabídek naše klientela přijme**.

Zde je také velmi těžké vytáhnout nějaké pravidlo, které by platilo vždy a za všech okolností. Jde o kombinaci 4 faktorů:

- jak rychle chcete naplnit kapacity
- jaká je situace na trhu
- jak vypadá konkurence
- jak silný máte marketing

Zdražujte však **nejméně o 10% a maximálně o 100%**. U zdražení na dvojnásobek počítejte s tím, že až půl roku může trvat [tzv. ztišení zakázek](#). Tedy pokud takto zdražíte, může se stát, že až půl roku bude chodit minimum zakázek.

Někdo bude tvrdit, že takové skokové zdražení je špatné atd. Nicméně v určitých chvílích to může být validní strategie. Pro klientku, která byla těhotná, jsme navrhli strategii a to tak, že těsně před porodem zdražila na více než dvojnásobek.

Stalo se to, že první první tři měsíce nechodili žádní noví klienti a tato OSVČ byla naprosto spokojená, protože chtěla být s miminkem. Pak se první noví klienti začali objevovat cca po třech měsících a to tak, že daná živnostnice i s miminkem stíhala zakázky odbavovat. Po půlroce zakázky sice chodily cca o 30 % menším objemu, ale celkový obrat vzrostl o 40 % po tom prvním půl roce. A to pracovala méně.

Pokud však nabíráte novou klientelu, a nechcete nějaké půlroční ztišení, není to vhodná strategie.

Zdražení, když si jej vypočítáte po % může vypadat takto:

		350	400	500
1. kolo zdražení	10 %	385	440	550
2. kolo zdražení	10 %	423,5	484	605
3. kolo zdražení	10 %	465,85	532,4	665,5
		350	400	500
1. kolo zdražení	20 %	420	480	600
2. kolo zdražení	20 %	504	576	720
3. kolo zdražení	20 %	604,8	691,2	864
		350	400	500
1. kolo zdražení	30 %	455	520	650
2. kolo zdražení	30 %	591,5	676	845
3. kolo zdražení	30 %	768,95	878,8	1098,5

Takové ceny zřejmě nepoužijete zdražování pak může vypadat takto:

		350	400	500
1. kolo zdražení		390	450	550
2. kolo zdražení		430	500	600
3. kolo zdražení		470	550	650
		350	400	500
1. kolo zdražení		400	500	600
2. kolo zdražení		500	600	750
3. kolo zdražení		600	700	850
		350	400	500
1. kolo zdražení		450	550	650
2. kolo zdražení		600	650	850
3. kolo zdražení		750	900	1000

Je lepší mít méně zakázek nebo více?

Je tu na místě také otázka - Je lepší mít méně zakázek za vyšší cenu nebo více zakázek za menší cenu? Na tuto otázku vlastně velmi dobře odpovídá Call Newport ve své knize Tak dobří, že vás nepřehlédnou.

Uvádí příklad se studenty, kteří dostali za úkol udělat nejhezčí výrobek z hlíny, tuším, že to byla váza. Byli rozděleni do dvou skupin. Jedna, která měla za úkol vytvořit co nejvíce výrobků a druhá, která se měla soustředit na kvalitu.

Nakonec to dopadlo tak, že studenti, kteří měli udělat největší množství zároveň vyrobili nejhezčí vázy. Protože více trénovali, získali dovednost a díky tomu byli nejlepší.

Odpověď tedy je jasná - v prvních dvou letech naplňujte kapacitu **maximálním počtem klientů/zakázek**. Protože získáte potřebnou praxi, budete lepší. To platí ovšem pro zakázky, které jsou dlouhodobě relevantní.

Proto v naší metodice vybalancováváme cenu s naplněním kapacity. Ať máte za rok až dva co největší množství zakázek a můžeme stavět architekturu služeb.

Krok 1. zdražte a naplňte 50 % klientské kapacity

Pracujte, marketujte se a naplňte svoji klientskou kapacitu na 50 %.

Cíl: Uživit se a nežít ze zásob

Víťa Válka tuto fázi popsal velice trefně, **střílíte každého zajíce**, který se mihne okolo. 50% naplněnost je první klíčová fáze. Jde o to, že prostě berete každou zakázku, která vaším směrem padne. Nevybíráte si a berete všechno.

Neměli byste už padat do dluhů nebo žít ze zásob. Dlouhodobým cílem by mělo být to, že vás 50% kapacita uživí. Zaplatíte **základní životní náklady a nejzákladnější náklady podnikatelské**.

V tuto fázi by pak mělo být jednoduché vyhodnotit, jestli vás 50% kapacita uživí nebo ne.

Pokud jste nastavili **zaváděcí cenu**, tak většinou uvidíte, že vás to ještě neuživí, a proto je na čase druhá fáze zdražování. Tedy po naplnění 50% kapacity následuje vyhodnocení zakázek, navýšení ceny.

Nastavení nových cen platí **pro nové zakázky**. Protože ještě budete zdražovat a validovat cenu, a nevíte, jaká bude konečná cena, zatím stávajícím klientům

můžete komunikovat, že právě jim ještě nějakou dobu [držíte zaváděcí ceny](#) jako poděkování, že s vámi začali, ale novým už dáváte vyšší ceny. Tím klienty připravujete na změnu, ale zároveň jim neděláte to, že každé dva měsíce jim cenu měníte.

Krok 2: Zdražte a naplňte klientskou kapacitu na 70 %

Cíl: Vydělat si na zábavu a dovolenou

Opět pracujete na marketingu, ten by v tuto chvíli měl být částečně osaháný. Dále byste měli **znát průměrnou velikost zakázky**, mělo by také začít být vidět, jaké zakázky jsou například příliš malé a neuživí vás.

U **70% kapacity**, pokud bude za nové ceny, by to finančně mělo vycházet tak, že si z těch 70 % už uspoříte i na levnější dovolenou. Ještě si finančně nevyskakujete.

U nových klientů opět pracujete s validací ceny a sledujete, jaký je poměr mezi zakázkami, které vyšly a nevyšly.

Také si udělejte propočet, jestli vás nové ceny při 70% kapacitě dokáží uživit a dokážete zaplatit dovolenou. Pokud nedokáží:

1. **Bud' máte málo kvalitních leadů**, a byť slušné procento z poptávek u vás nakoupí, tak to nestačí - a je nutné zlepšit marketing a sales
2. **Nebo je kvalitních leadů dost** a těch 70 % kapacity vás neuživí, to pak znamená, že máte nízkou hodinovku

Druhý případ znamená, že musíte zdražovat.

Pokud první klienti mají [původní zaváděcí ceny](#), tak je na čase (po naplnění kapacity na 70 %) začít **dorovnávat ceny**, za které budete prodávat v kroku 3. Nebo alespoň klientele komunikovat, že to za čas pro ně také budou ceny, které budou platit.

Krok 3: Zdražte a naplňte klientskou kapacitu na 80 %

Cíl: Vytváříme zisk a rezervu

Validujeme novou cenu. Pracujeme na marketingu.

80 % kapacity by vám mělo dát klid. Měla by v byznysu být pohoda v tom smyslu, že začínáte budovat **rozumnou finanční rezervu**, která bude sloužit na suchá období v byznysu, ale také na život.

Peníze, které z těch 10 % klientů navíc získáte, by měly přinést **hlavně tu rezervu**. Ta by měla postupně narůst do výše několika set tisíc korun.

Pokud jste postupovali podle tohoto článku, tak pravděpodobně zhruba uplynul půlrok až rok, za který jste se spoustu věcí naučili.

Udělejte si pečlivé shrnutí veškeré dosavadní práce.

Kontrola cen na trhu

Určitě by měla proběhnout Kontrola cen na trhu, kde si stojím. Tedy zpátky se vrátit k seznamu konkurence, kterou jste našli. Podívat se na to, kolik lidí je na podobných cenách, kolik lidí má stejnou cenu jako vy, kolik lidí má ceny vyšší. Jde o to si udělat jednoduchý benchmarking. A vědět, kde si stojím.

Projděte celý seznam, který jste si dělali před půl rokem, projděte každého konkurenta i kolegy z příbuzných oborů.

Tři otázky, které stojí za to si položit:

1. Kde je prostor na zdražení?
2. Kde je prostor na to vylepšit služby?
3. V čem mohu být na trhu nejlepší?

Spolu s analýzou konkurence byste měli začít hledat, co vám jde lépe než konkurenci, a v čem můžete být ti jediní. Český trh je malý a není těžké při neustálém zlepšování najít něco, v čem budete lepší než konkurence.

Dlouhodobě to pomáhá se na trhu odlišit a být ti jediní. Budujete tím brand a za dobrý brand se platí dobře.

Udržujte 80% naplněnost

Není špatné udržovat naplněnou jen 80 % kapacity. Tedy 20 % z klientské kapacity si nechávat volno. A to z toho důvodu, že chcete mít prostor udělat třeba větší marketingovou kampaň nebo chcete mít prostor na to získat zakázku snů.

Nebo zjistíte, že **tento byznys není to pravé ořechové** a chcete mít prostor rozjet něco nového. Těch 20 % navíc se bude hodit na období, kdy míváte plno a výrazně větší vytíženost (někdo například předvánoční období).

Nebo také přijde zakázka snů. A na ni chcete mít čas.

V běžném období (ne v okurkové sezóně ani ve vrcholu zájmu) udržujete za pomoci ceny na 80% kapacitě, abyste **měli kam práci nafouknout** při extrémním zatížení. Dá se také [pracovat s cenou](#), že pro výrazně vytíženější období dáte cenu vyšší. Takto například účetní v období leden - březen navyšují ceny podle toho, v jakém období odevzdáte daně. Může to znamenat až 3x vyšší cenu za odevzdání podkladů na konci března než v lednu.

Dlouhodobě se svými cenami musíte cílit na to, že **80 % klientské kapacity** vás nejen užívá, ale **vytvoří vám finanční rezervu**.

Pravděpodobně v prvním půlroce podnikání nebudete mít naplněnou kapacitu nebo nebudete mít takové ceny, aby vám to budovalo velkou rezervu.. Dostanete se tam postupně, pokud tedy prodáváte něco, o co má trh zájem.

Dorovnejte ceny celé klientele

Pokud máte naplněnu kapacitu na 80 % a máte [klienty za zaváděcí ceny](#), je nutné ceny dorovnat na tuto výši.

Živnostníci se často bojí zdražit, protože se bojí odlivu klientů. A ano, děje se to, pokud děláte velmi výrazné zdražení **nezvalidovanou cenou**, a to všem klientům najednou.

Takže když chcete zmírnit **riziko dopadu zvýšení ceny** stávající klientele, tak to uděláte jinak:

1. Postupně budete zdražovat stávající klientele. Nezdražíte všem najednou, ale změnu ceny budete komunikovat postupně.
2. Před zdražením stávající cenu zvalidujete na nových klientech, protože pokud vidíte, že už 7 klientů nové ceny zaplatilo a vy máte zdražit 12 stávajícím, tak je strach ze ztráty klientely menší.
3. Stávajícím klientům můžete také zdražovat postupně. Pro většinu klientů je akceptovatelné zdražení o 20 %, jednorázově nedoporučuji zdražovat o více než 50 %, pokud je cílem neztrácet klientelu.

Takže celá strategie zdražení může vypadat tak, že si nejprve uděláte seznam klientů, ty seřadíte podle obratu, a postupně zdražujete klientům s nejmenším objemem práce, až po [klienty s největším objemem práce](#).

Protože chcete zdražit postupně ze 400 Kč na hodinu na 600 Kč na hodinu. U nejmenších zakázek, které tvoří max 10 % obratu, zdražíte na tyto ceny rovnou, a u

klientely, která nosí největší objem zakázek, zdražíte na 50 % obratu ve dvou kolech.

Střed, který nosí zbylých 30 %, přizpůsobíte podle reakcí stávající klientely.

Fáze 4: Pravidelně ceny upravujte

V prvním roce až dvou můžete postupovat v přenastavování cen u služeb. Pokud fakturujete hodinovkou, můžete přejít na **hodinové balíčky**.

Tzn. místo hodinovky 550 Kč, budete prodávat svoje hodiny například takto:

Varianta 1	Varianta 2
20 hodin za 450 Kč	20 hodin za 550 Kč
10 hodin za 500 Kč	10 hodin za 600 Kč
5 hodin za 550 Kč	5 hodin za 750 Kč

U největšího balíčku s nejnižší hodinovkou počítejte s tím, že jde o tzv. **optimální cenu**. Tedy cenu, která dovolí jet na dovolenou.

Po nějaké době praxe by vám mělo jít takové hodinové balíčky sestavit velmi jednoduše. Měli byste mít hrubou představu, kolik hodin jaká práce zabere. Většinou se pomůže podívat na to, jak velké věci fakturujete a podle toho balíčky sestavit.

Hodinové balíčky by měly usnadnit přechod z hodinovky **na produktovou nabídku**. Cesta ven je za pomoci produktizovaných služeb, [kdy službu prodáváme jako produkt](#). Na to bude samostatný návod, protože je to jiná oblast práce.

[Hodinovka](#) je z dlouhodobého hlediska nevýhodná pro velmi zkušené lidi, kteří mají vlastní efektivní postupy. Každé zefektivnění postupu vede k tomu, že sami sebe okrádáte o peníze, které by jinak klienti zaplatili. Proto potom řada živnostníků nehledá nejefektivnější cestu pro klienty k cíli, protože si podvědomě nedovolí.

Jak pokračovat

Čím více zkušeností, [tím lepší hodinová sazba](#), pokud ji umíte prodat. Vyhodnocujte zakázky a [pracujte s klientskou základnou](#).

Cílem by mělo být navyšování zisku z času, který podnikáním trávíte. Tady hodinovka začíná z dlouhodobého hlediska skřípat.

Určitou výši hodinovky klienti nechtějí zaplatit. Už jste na ně moc drazí a je jedno jestli jste 3x efektivnější než jen o trochu levnější kolegové.

Druhý neméně důležitý blok v příjmech je počet hodin, který můžete odpracovat. Ten nezvýšíte, pokud nestojíte o vyhoření.

Hodinová sazba omezuje příjmy

Když živnostník dělá práci, která je lepší než 80 % ostatní konkurence, hodinovka jej finančně zbrzdí.

Špatně se diskutuje s nakupujícími o tom, proč je cena tak vysoká. Ti, kteří nakupují totiž cenu podvědomě srovnávají s hodinovou sazbou zaměstnance nebo někoho jiného.

Hodinovka totiž klientovi nedává to, co si objednává (kromě koučů, psychologů), tedy nedostává výsledek, ale jen příslib, že na něm budete pracovat. Hodinovka klienta znejistuje.

Pro klienta je mnohem důležitější koncová cena. Když ví, že konkrétní výsledek bude za konkrétní cenu. Proto cesta ven z hodinovky je:

1. krok: hodinové balíčky
2. krok: [první služba jako produkt](#)
3. krok: další služby jako produkt
4. [sestavit celou architekturu služeb](#)

Přechod z hodinovky **na službu jako produkt** nebo **value pricing** většinou trvá dlouhou dobu. A to hlavně z toho důvodu, že měníte jádro byznysu a musí se jinak nastavit prodej, jinak nastavit procesy, jinak nastavit delivery, tedy to, jak službu klientovi dodáváte.

Služba jako produkt a Value pricing

Začnete zhruba po dvou letech podnikání, někdo dříve někdo později. Tady velmi pomáhá, pokud jste už dopředu pracovali s hodinovými balíčky, takže máte zkušenost s tím, že klienti takové částky platí. A zároveň máte zkušenost, že za X hodin zvládnete Y práce.

V první fázi půjde o to sestavit **první službu jako produkt**, který má konkrétní **konečnou cenu**. Většinou bude cena taková, která zahrnuje i případné problémy v zakázce. Ale bude to cena pro klienta konečná.

Ideální je prodat jednou, otestovat, přecenit. Nastavit takovou cenu, aby byla **dlouhodobě zisková**. Nebude to ta nejnižší ze všech možných.

Pro klienta je totiž mnohdy **vyšší hodnotou to, že zná konečnou cenu**, než projekt, který nemá jistý konec.

Pro klienty také tento typ práce a prodeje působí profesionálněji, protože si představují, že za takto nastaveným balíčkem musí být nějaký **konkrétní proces**, dlouhodobá zkušenost.

Často je ta zkušenost právě to, proč si platí dražší službu, která je nastavena jako produkt. Byť to klient nekomunikuje, je pro něj důležité vědět, že víte, jak na to.

U čeho se bude klient cítit jistější:

- Bude to asi 15 hodin, takže zaplatíte okolo 12 000 Kč
- Za dokončení celé zakázky do 12.3. zaplatíte 12 000 Kč

Závěr:

Cenotvorba není jednorázová záležitost. Ale dlouhý iterativní proces, ve kterém **cenu postupně a systematicky upravujete**. Ideálně směrem nahoru a **k vyšší ziskovosti**. Někdy ovšem trhem zahýbou změny a ty se propíší do změny chování u klientů.

Cenu je tedy nutné dlouhodobě upravovat, posouvat a měnit. Je to neustálý tanec mezi situací na trhu a vašimi dovednostmi, které jsou na trhu za určitou cenu uplatnitelné.

Nehledáme cestu k dokonalosti u začínající živnostníka, v tomto návodu chceme mít fungující hodinovku, která uživí, a vytváří finanční rezervu. Jsme si vědomi, že jakýkoli návod nikdy nebude sedět na každého 100%. I proto náš návod není postup, který je postavený tak, aby šel aplikovat bezmyšlenkovitě.

Jednotlivé fáze celého návodu lze brát jako **benchmarky**, kterých je nutné docílit (zaplatit nájem, ušetřit na dovolenou, vybudovat rezervu).

Také si uvědomujeme, že tento návod nezahrne celou komplexitu tvorby cen. Nedělá si na to nárok. Cílem je poskytnout odrazový můstek pro konkrétní

skupinu, která v podnikání začíná a je kromě počítače, internetu a mobilu prakticky bez nákladů.

Měl by pomoci pochopit, že s cenou se může pracovat dlouhodobě a že nastavit jednou špatně, neznamená, že tu cenu je nutné dlouho držet.