



Doradcy podatkowi w czasie kryzysu

Badanie sytuacji doradców podatkowych
w czasie pandemii i kryzysu

Czerwiec 2020

Ryszard Sowiński, prof. WSB



Spis treści

Wstęp	4
Opis badania	5
Obecna sytuacja w firmie	7
Zachowania klientów	9
Kondycja psychiczna	10
Prognozy	12
Długoterminowe ryzyka	14
Długoterminowe szanse	15
Priorytety	16
Doświadczenia kryzysu	17
Wnioski i obserwacje	20
Rekomendacje	21
Autor badania	30

Słowo wstępne



Prof. Adam Mariański

Przewodniczący
Krajowej Rady
Doradców Podatkowych

Szanowni Państwo, Koleżanki i Koledzy Doradcy Podatkowi,

Coraz szybciej zmieniająca się rzeczywistość wymaga od nas wszystkich, przedsiębiorców i doradców podatkowych, coraz większej elastyczności i umiejętności dostosowania się do otoczenia. Sytuacja, w której znaleźliśmy się w marcu 2020 - pandemia COVID-19 - zaskoczyła nas wszystkich i zmusiła do zmiany modelu pracy, kontaktów z klientami oraz wielu nawyków zawodowych. W tej trudnej dla biznesu sytuacji, na doradcach podatkowych ciążyła wyjątkowa odpowiedzialność.

Krajowa Izba Doradców Podatkowych od początku wspierała wszystkich doradców podatkowych w sytuacji kryzysu. Aby móc to robić jak najlepiej, postanowiliśmy użyć profesjonalnych, naukowych narzędzi, aby sprawdzić, jak zmieniła się sytuacja zawodowa doradców w tym czasie.

Przedstawiamy Państwu pierwsze wyniki i wnioski z badania, które zleciła Krajowa Izba Doradców Podatkowych. Wzięło w nim udział ponad pół tysiąca doradców, za co serdecznie dziękujemy.

Z prezentacji dowiedzie się Państwo, jak kryzys wywołany koronawirusem wpłynął na pracę i sytuację doradców podatkowych. Szczególnie zachęcamy do uważnej analizy wniosków płynących z badania oraz rekomendacji, dzięki którym doradcy mogą się dowiedzieć m.in. jak pozyskiwać nowych klientów i w jaką stronę zmierza zawód doradcy podatkowego. Na początku lipca zaprosimy Państwa do udziału w webinarium, na którym autor badania, Ryszard Sowiński, prof. Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, przedstawi szczegółowe wyniki i odpowie na Państwa pytania. A zaraz po wakacjach rozpoczniemy prace nad znacznie bardziej rozbudowanym raportem, opisującym zawód doradcy podatkowego w zmieniającym się świecie.

Wierzę, że dzięki tym działaniom KIDP i wnioskom płynącym z obu raportów, doradcy podatkowi staną się jeszcze bardziej konkurencyjni i profesjonalni w świadczeniu swoich usług.

Wprowadzenie



Ryszard Sowiński, prof. WSB

doradca kancelarii prawnych
i podatkowych
w obszarze zarządzania

Szanowni Państwo,

samorząd zawodowy doradców podatkowych zwrócił się do mnie z propozycją przeprowadzenia badania sytuacji doradców w czasie kryzysu. Prowadziłem ostatnio podobne badania wśród kancelarii prawnych i spotkały się one z zainteresowaniem środowiska prawników. Podkreślali oni, że wyniki pomogły im porównać swoją indywidualną sytuację z sytuacją innych kancelarii, a dodatkowo podsunęły szereg pomysłów na konkretne działania i stały się źródłem refleksji i inspiracji do tworzenia długofalowych planów rozwoju. Dlatego z chęcią podjąłem inicjatywę Krajowej Izby Doradców Podatkowych i przedstawiam Państwu raport, będący wynikiem prac badawczych.

Celem badań, przeprowadzonych w pierwszej połowie czerwca 2020 roku na grupie 540 doradców podatkowych była odpowiedź na następujące pytania:

- **Jaka jest obecnie sytuacja w firmach doradztwa podatkowego?**
- **Jak zachowują się ich klienci?**
- **Jakie strategie i działania podejmują doradcy podatkowi?**
- **Jakich rekomendacji można udzielić doradcom podatkowym?**

Mam nadzieję, że informacje zawarte w raporcie pogłębią Państwa wiedzę na temat sytuacji kancelarii doradców podatkowych i pomogą lepiej odnaleźć się w zmiennej i nieprzewidywalnej rzeczywistości.

Opis badania

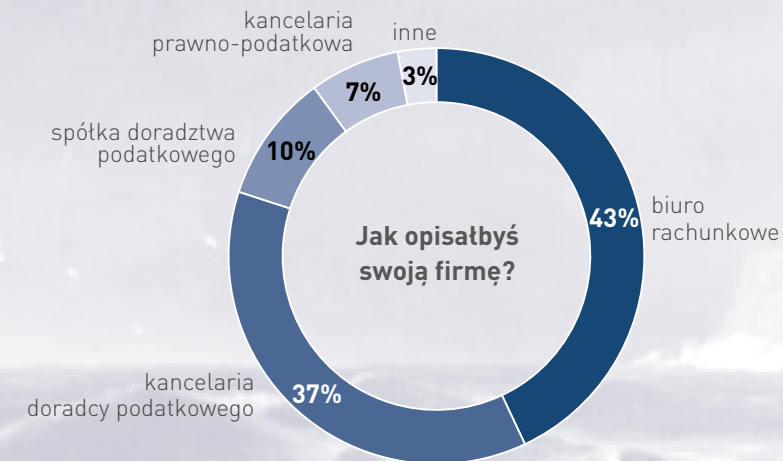
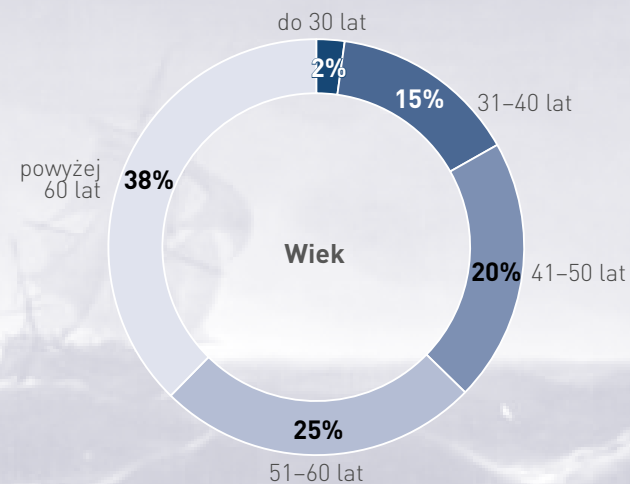
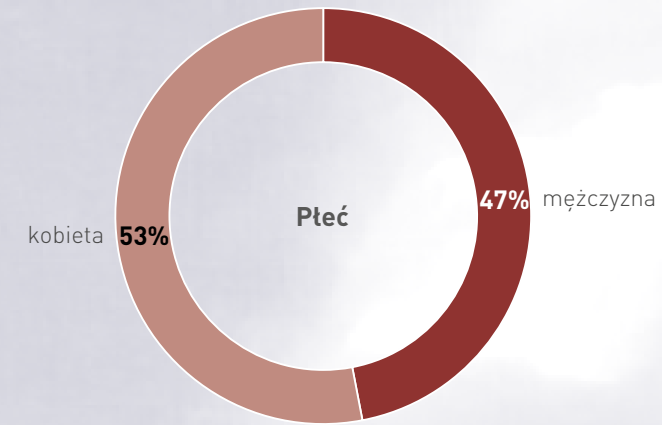
W badaniu wzięło udział 540 doradców podatkowych.

Badanie przeprowadzono w dniach 28 maja - 17 czerwca 2020 roku, metodą ankiety internetowej (CAWI - Computer Assisted Web Interview).

Respondenci byli zachęceni do wypełnienia kwestionariuszy dostępnych w mediach społecznościowych (LinkedIn oraz Facebook), a także wysłanych drogą elektroniczną przez KIDP.

Badanie nie jest reprezentatywne, ze względu na metodę zbierania danych. Na uwagę zasługuje nadreprezentacja doradców podatkowych w wieku powyżej 51 lat. Analiza porównawcza odpowiedzi doradców podatkowych w innych przedziałach wiekowych nie wykazała jednak istotnych różnic w wynikach.

Wśród respondentów znalazły się również pojedyncze osoby wykonujące zawód biegłego rewidenta, doradcy restrukturyzacyjnego, agenta celnego, nauczyciela akademickiego i dyrektora finansowego.

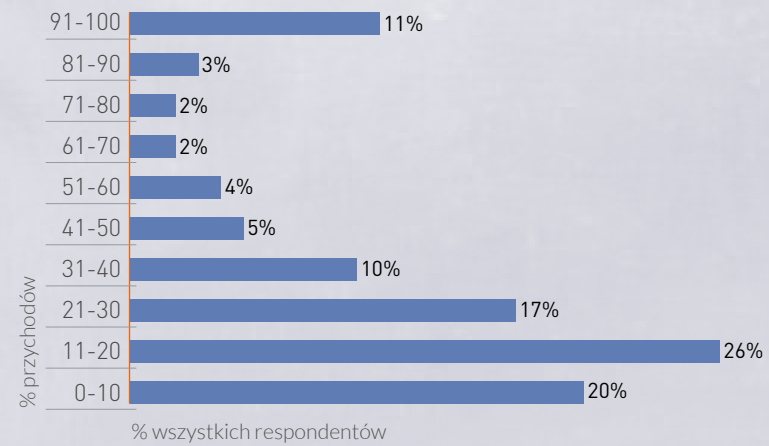


W badaniu wzięło udział **540 doradców** podatkowych.

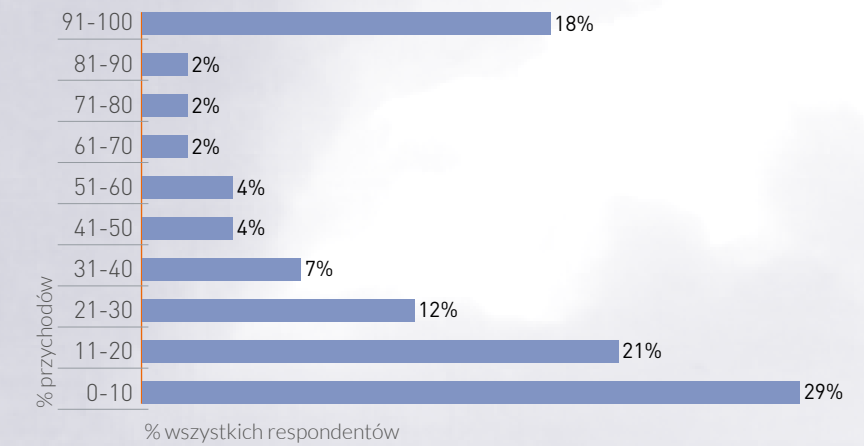
Opis badania

Zdecydowana większość doradców podatkowych prowadzi jednocześnie biura rachunkowe. Jedynie 11% respondentów deklaruowało 90-100% udział przychodów z doradztwa podatkowego w przychodach ogółem. Udział na poziomie min. 50% zadeklarowało 22% respondentów.

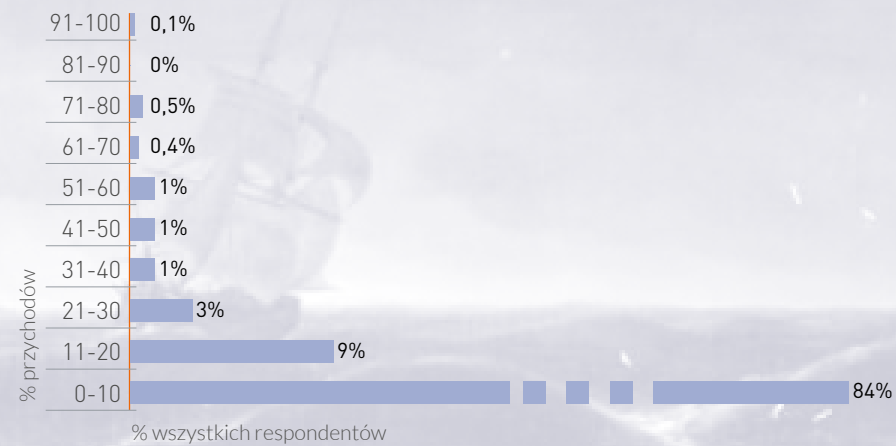
Udział przychodów z **doradztwa podatkowego** w przychodach ogółem



Udział przychodów z **prowadzenia księgowości** w przychodach ogółem



Udział przychodów z **doradztwa prawnego** w przychodach ogółem



Udział przychodów z **innej działalności** w przychodach ogółem



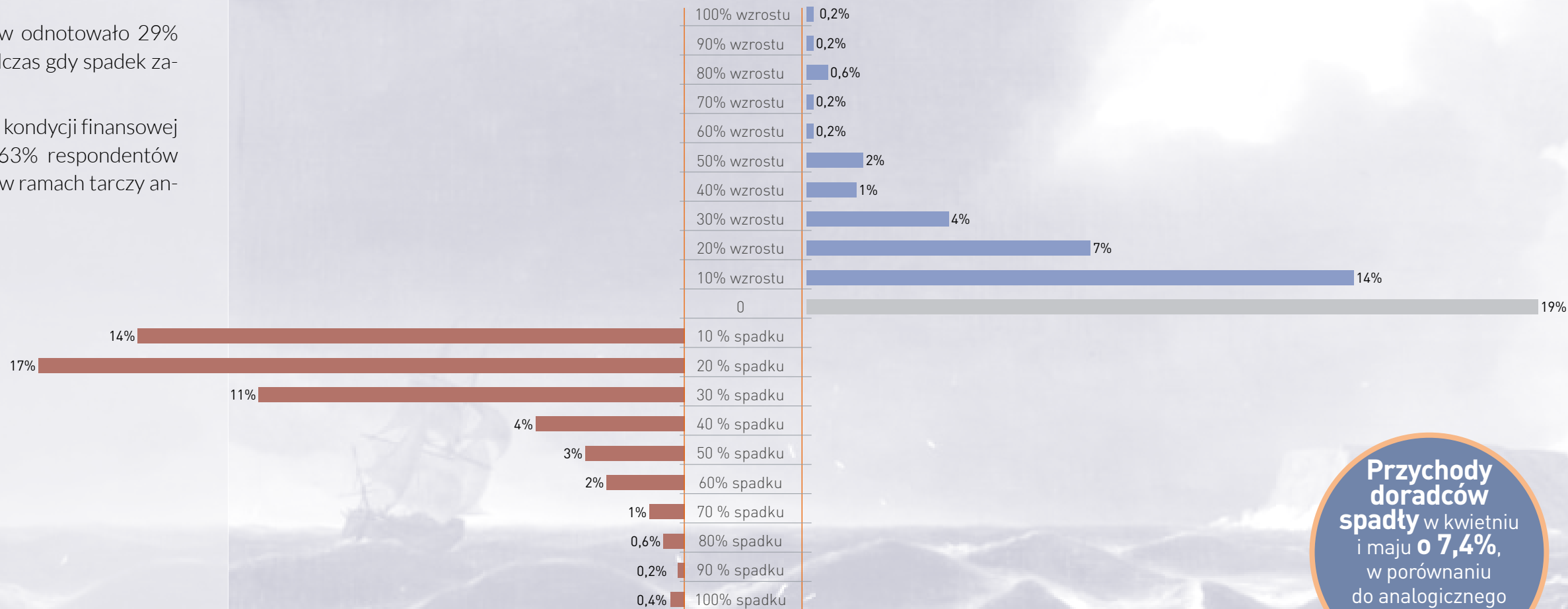
Obecna sytuacja w firmie

W kwietniu i maju respondenci odnotowali spadek przychodów o 7,4% w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego.

Wzrost przychodów odnotowało 29% respondentów, podczas gdy spadek zadeklarowało 52%.

O pogarszającej się kondycji finansowej świadczy fakt, że 63% respondentów korzysta z pomocy w ramach tarczy antykryzysowej.

Jak zmieniły się przychody Twojej firmy w okresie kwiecień - maj 2020, w porównaniu do okresu kwiecień - maj 2019?



Przychody doradców spadły w kwietniu i maju o **7,4%**, w porównaniu do analogicznego okresu roku ubiegłego.

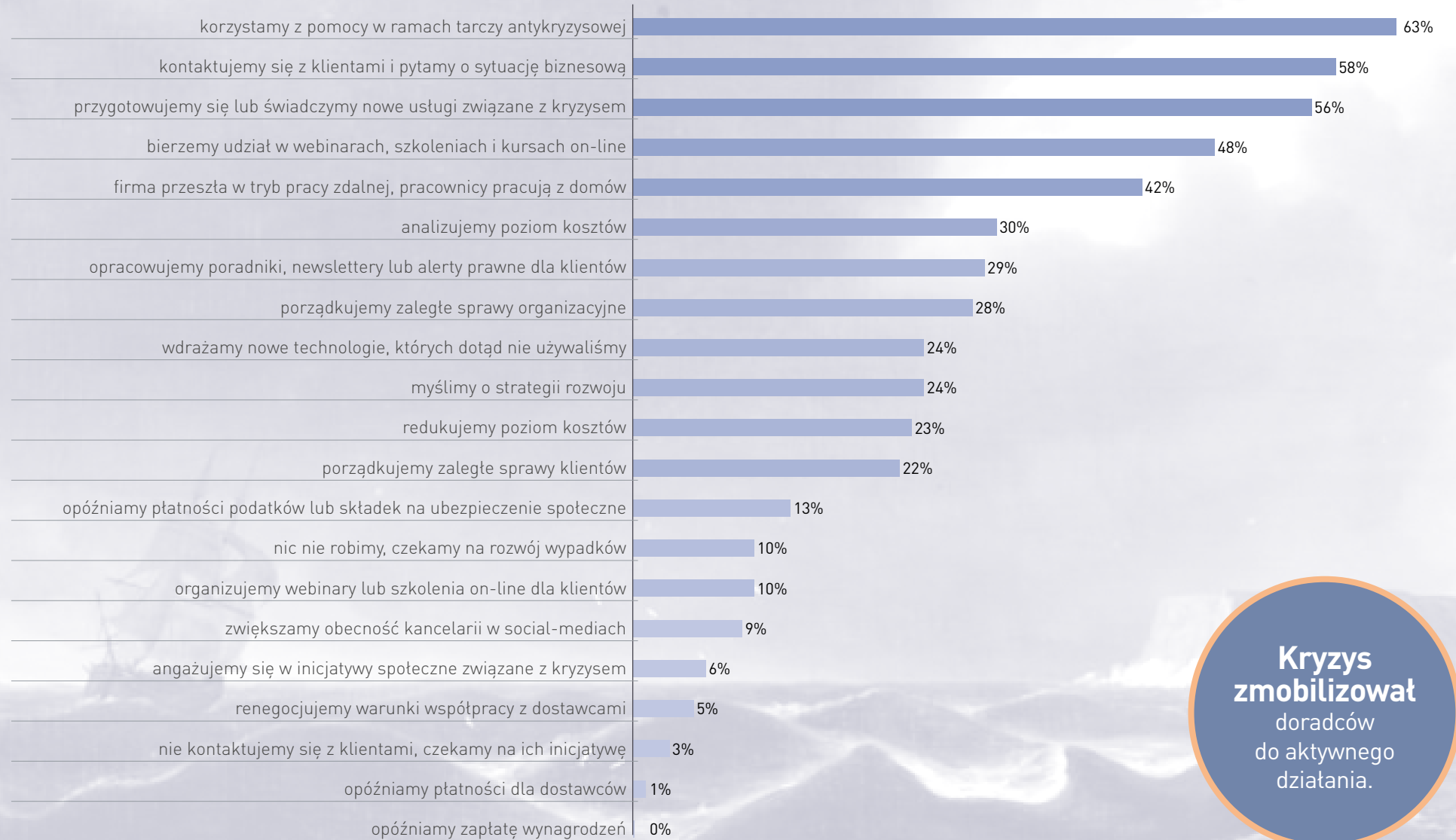
Obecna sytuacja w firmie

Kryzys zmobilizował doradców do modyfikacji i wzbogacenia dotychczasowych działań. Obecnie częściej kontaktują się z klientami pytając o aktualną sytuację biznesową, świadczą nowe usługi - głównie związane z tarczą antykryzysową, a dodatkowo intensywnie się szkolą.

Niespełna 10% respondentów nie podejmuje aktywnych działań, czekając na rozwój wypadków.

Co czwarty respondent myśli o strategii rozwoju swojej firmy.

Jakie działania podejmuje Twoja firma w związku z kryzysem?



**Kryzys
zmobilizował**
doradców
do aktywnego
działania.

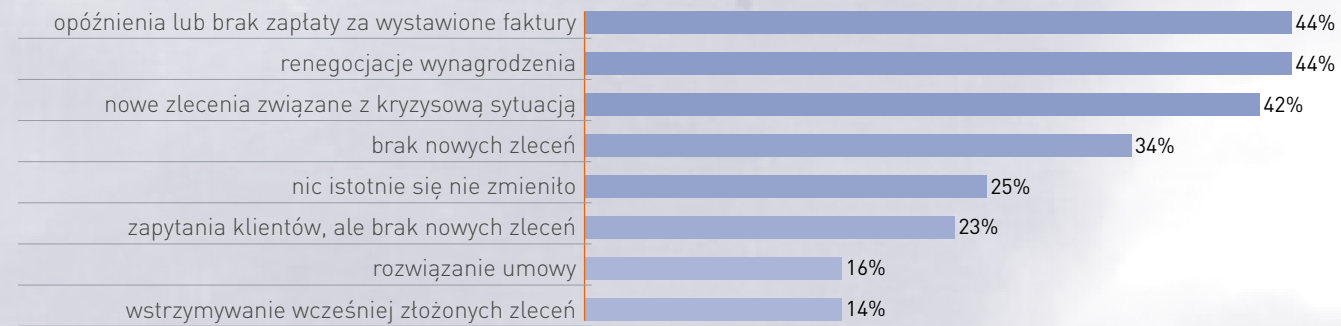
Zachowania klientów

Doradcy odczuwają skutki pogorszenia się sytuacji finansowej klientów. Problemów w zapłacie faktur doświadcza prawie połowa respondentów. Podobnie jest z renegocjacjami wynagrodzeń kancelarii.

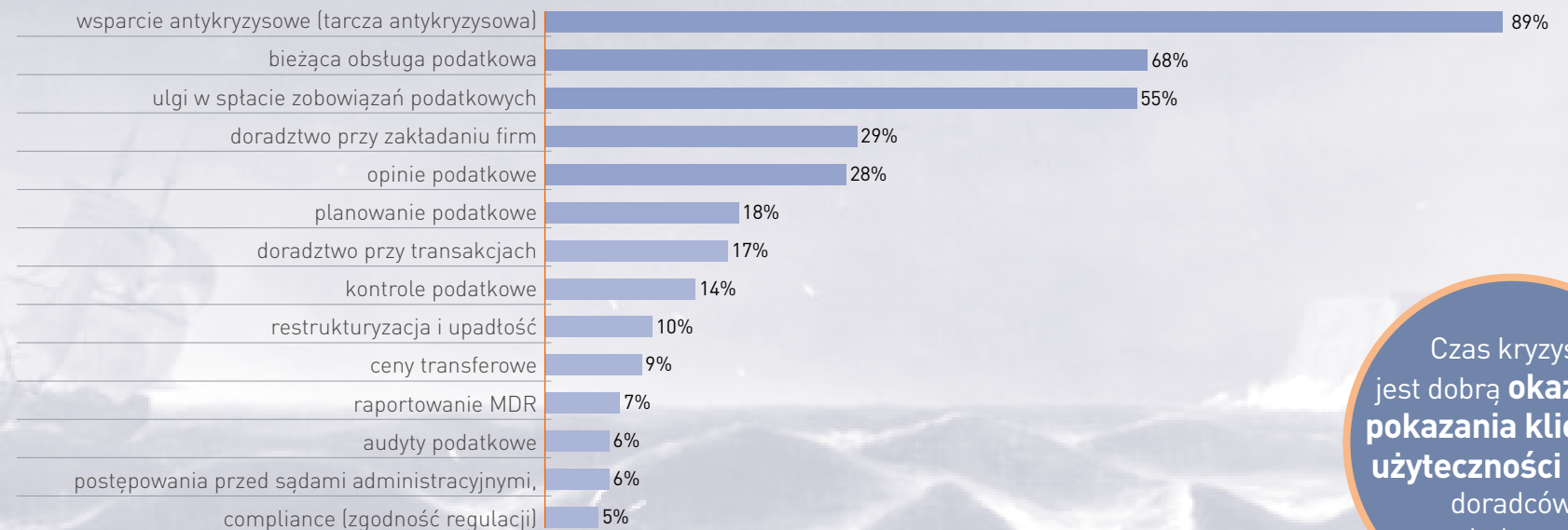
Pomimo odnotowanego wcześniej spadku przychodów, aż 38% respondentów obserwuje wzrost zainteresowania ich usługami. Nie przekłada się to jednak na poprawę wyników finansowych. Spadek deklaruje zaledwie 14%.

Klienci zainteresowani są szczególnie usługami w zakresie tarczy antykryzysowej oraz ulg w spłacie zobowiązań podatkowych. Tradycyjne usługi doradcze cieszą się obecnie mniejszą popularnością.

Z jakimi zachowaniami klientów w zakresie usług doradztwa podatkowego spotkałeś się w ostatnich 3 miesiącach?



Jakich zagadnień dotyczą pytania, z którymi zwracają się obecnie przedsiębiorcy w zakresie doradztwa podatkowego?



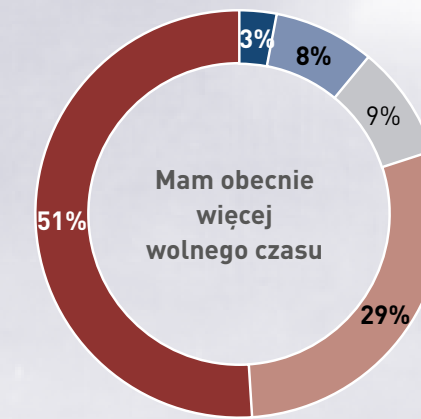
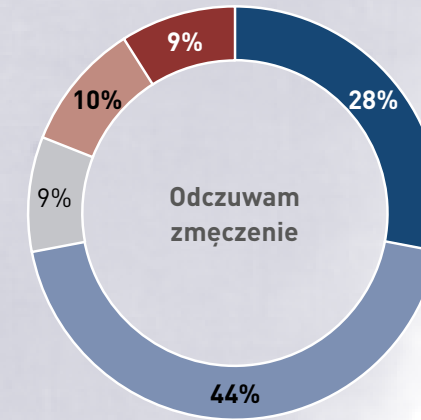
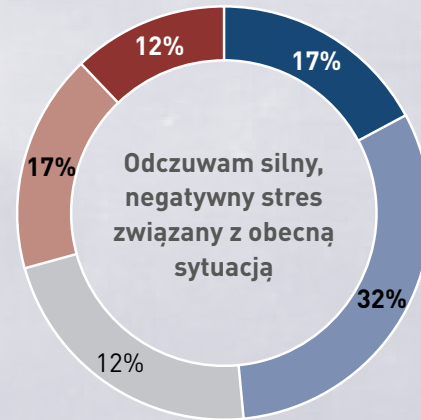
Czas kryzysu jest dobrą **okazją do pokazania klientom użyteczności usług doradców podatkowych**

Kondycja psychiczna

Dominującymi wśród respondentów odczuciami jest stres (48%) i zmęczenie (72%). Doradcy martwią się o przyszłość swoich firm (50%), co może pogłębiać poziom odczuwanego stresu.

Choć jedynie 28% respondentów dostrzega wpływ stresu na jakość zarządzania firmą, skala tego zjawiska może być zdecydowanie większa. Zmęczenie i stres z pewnością wpływają na aktywność, sposób myślenia, komunikację i podejmowanie decyzji.

Warto rozważyć wdrożenie strategii, które pomogą ograniczyć poziom stresu i zredukować uczucie zmęczenia.



- zdecydowanie zgadzam się
- zgadzam się
- trudno powiedzieć
- nie zgadzam się
- zdecydowanie nie zgadzam się

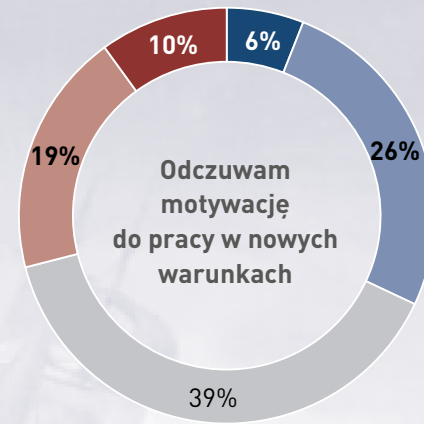
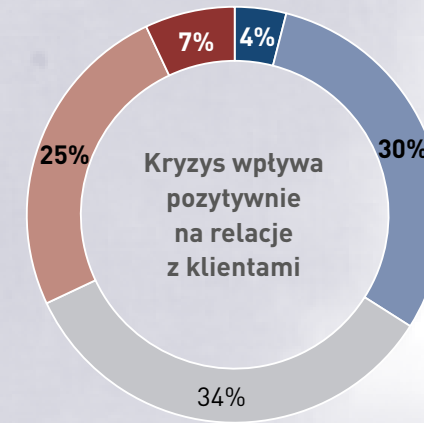
Respondenci deklarują **wysoki poziom** odczuwanego **stresu** i poczucie zmęczenia.

Kondycja psychiczna

Część respondentów odnotowuje zjawisko tzw. pozytywnego stresu. Sytuacja kryzysowa wyzwała w nich motywację i energię do działania.

Trudne czasy są dla wielu z nich próbą charakteru i szansą na doskonalenie umiejętności przywódczych. W pytaniach otwartych osoby te dostrzegają w kryzysie nawet szanse na rozwój swojej firmy.

Czas kryzysu to okazja do pogłębienia relacji zarówno z klientami, jak i ze współpracownikami. Opinie na temat wpływu sytuacji na poziom relacji są zróżnicowane. W pytaniach otwartych respondenci zauważali często, że pogłębienie relacji z klientami jest jedną z szans, które zamierzają wykorzystać.



- zdecydowanie zgadzam się
- zgadzam się
- trudno powiedzieć
- nie zgadzam się
- zdecydowanie nie zgadzam się

W czasie kryzysu **pogłębienie relacji** z klientami i współpracownikami **jest jedną z szans**, którą warto wykorzystać.

Prognozy

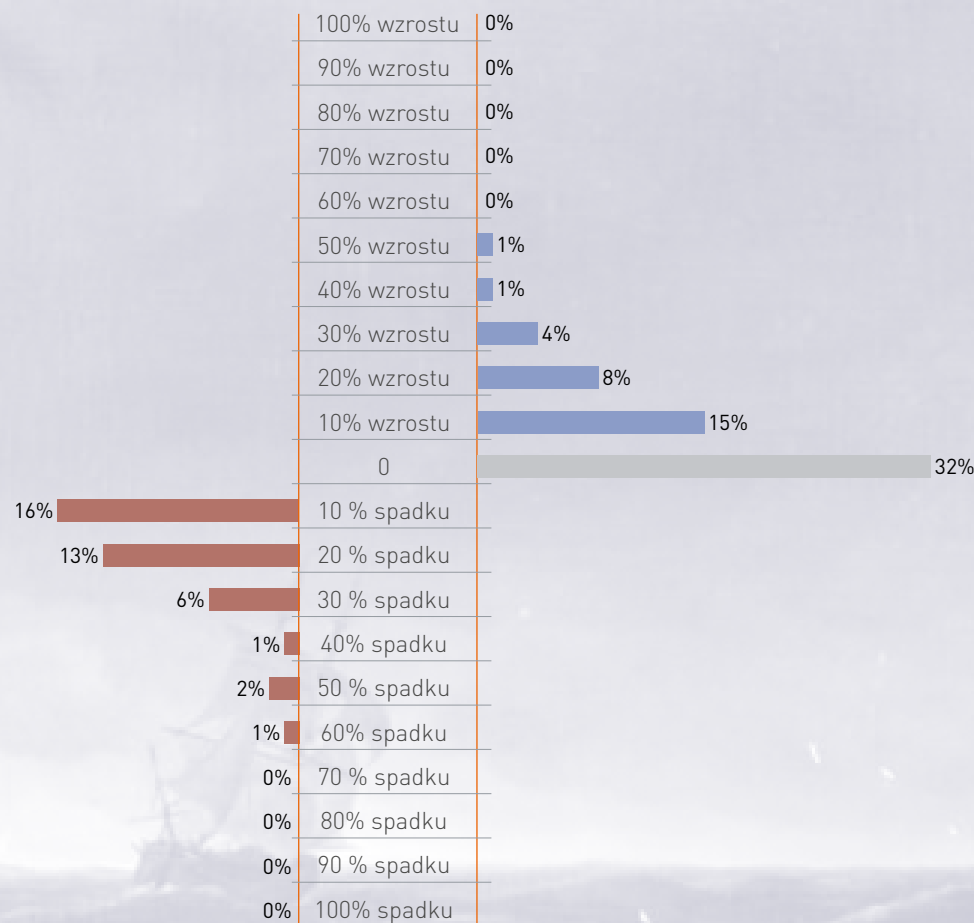
Prognozy na najbliższe 3 miesiące są zróżnicowane.

29% respondentów przewiduje wzrost przychodów, podczas gdy 39% wieszczy ich spadek.

W całej badanej grupie respondenci przewidują dalszy spadek przychodów o 2,7% - jest to mniej niż spadek odnotowany w kwietniu i maju, w stosunku do kwietnia i maja 2019 roku (7,4%).

Pytani o usługi, na które popyt będzie rósł, doradcy wskazywali głównie na te związane z kryzysem i jego następstwami.

Jaka może być skala wzrostu/spadku przychodów Twojej firmy w ciągu najbliższych 3 miesięcy



Na jakie usługi, Twoim zdaniem, popyt się zwiększy?

compliance | **doradztwo optymalizacyjne**

| spory z organami podatkowymi |

doradztwo prawne | automatyzacja procesów

| kontrole podatkowe | **tarcza** |

| rozliczanie dotacji i subwencji | restrukturyzacje

ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych

| kontrole podatkowe i ZUS | rachunkowość zarządcza

| wdrażanie nowego JPK | **obsługa upadłości**

| **e-doradztwo** | pozyskiwanie dofinansowań

| likwidacja firm | **sprzedaż internetowa**

| obsługa transakcji (np. przejęcia, połączenia)

szukanie oszczędności podatkowych

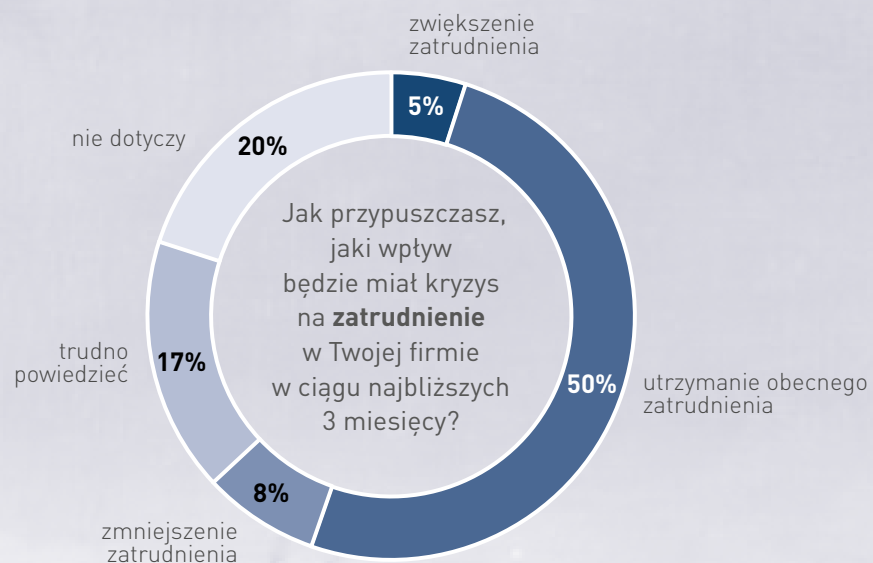
| porady i opinie podatkowe |

W najbliższych 3 miesiącach respondenci przewidują dalszy spadek przychodów przeciętnie o 2,7%

Prognozy

Większość doradców przewiduje utrzymanie stanu zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń.

W odpowiedzi na pytania otwarte respondenci podkreślali, że ich priorytetem biznesowym jest dzisiaj nie tyle wzrost, co przetrwanie najtrudniejszych miesięcy przy utrzymaniu przychodów i zespołu.



Większość doradców przewiduje **utrzymanie** stanu zatrudnienia i **poziomu wynagrodzeń**.

Długoterminowe ryzyka

Najczęściej wskazywane przez respondentów ryzyka dotyczą problemów finansowych klientów, presji cenowej i niestabilności prawa.

W niewielu wypowiedziach pojawiały się ryzyka realne, choć mniej oczywiste, takie jak np. automatyzacja usług, wzrost konkurencji ze strony dużych firm doradczych czy wzrost szarej strefy.

Zastanawiające jest, że wielu doradców identyfikowało niektóre zjawiska (np. wzrost złożoności prawa, zwiększenie liczby kontroli) jako ryzyka, podczas gdy inni upatrywali w nich szanse dla swojej firmy.

Które z tych podejść jest lepsze?

Jakie długoterminowe ryzyka dostrzegasz w związku z sytuacją kryzysową?

- | cięcie kosztów doradztwa | **upadłość klientów** | presja na koszty | **likwidacja działalności** |
- | **zamykanie firm** | zakłócające pracę poszukiwanie funduszy pomocowych dla klientów |
- | wzrost roszczeniowości klientów | niechęć do spotkań bezpośrednich, które budują relacje i zaufanie |
- | ograniczanie wydatków na usługi doradcze |
- | **stres wynikający z coraz gorszej jakości prawa podatkowego** | zatory płatnicze |
- | presja cenowa | ucieczka do obsługi księgowej w bankach | **inflacja** |
- | gorsze relacje przez brak osobistego kontaktu | niestabilność prawa | spadek cen |
- | problemy branży, którą obsługuję | **ryzyko związane z powrotem epidemii** |
- | wypalenie zawodowe | **zwijanie się firm** | wzrost wysokości podatków | presja cenowa |
- | więcej pracy za te same pieniądze | niepewność jutra |
- | **totalne bezprawie w postępowaniu urzędników** | utrata klientów z branż dotkniętych kryzysem |
- | efekt domina | kilkukrotny ponawiany lockdown |
- | zmiany w prawie bez żadnych wyjaśnień | **wzmoczone kontrole ZUS** |
- | zwiększenie opresyjności skarbowki | autorytaryzm i łamanie konstytucji |
- | przejmowanie księgowości przez duże podmioty |
- | **kontrole dofinansowań** |

To, co jedni doradcy identyfikowali jako **ryzyko** - dla innych było postrzegane jako **szansa**.

Długoterminowe szanse

Respondenci zidentyfikowali szereg szans związanych z kryzysem. Ich lista jest znacznie bogatsza niż lista ryzyk. W wielu wypowiedziach można dostrzec nawet optymizm - kryzys jest szansą na poprawienie funkcjonowania biznesu.

Pomimo tego znaczna część doradców nie potrafiła zidentyfikować ani jednej szansy.

W prawie połowie przypadków odpowiedzi były stanowcze i brzmiały następująco: „nie widzę”, „żadne”, „nie mam zdania”, „trudno powiedzieć”, „nie wiem”, „brak”, „nie widzę żadnych szans”, „nie analizowałem”, „nie mam pomysłu”. Jeden z respondentów napisał wprost, że „trudno dostrzegać szanse w kryzysie”.

Które z podejść przyniesie lepsze rezultaty?

Jakie długoterminowe szanse dostrzegasz w związku z sytuacją kryzysową?

- | **popyt na M&A** | dużo transakcji | redukcja kosztów | **wdrożenie pracy zdalnej** |
- | kontrole podatkowe | szkolenia zdalne | **zadowoleni klienci** |
- | **większa więź z klientami** | klienci potrzebują więcej wsparcia |
- | dostrzeżenie przez klientów sensu w pracy zdalnej | zwiększenie efektywności pracy |
- | nowe rozwiązania organizacyjne i technologiczne | **nowe usługi** | wprowadzenie automatyzacji |
- | potrzeba klientów na rachunkowość zarządczą | **poprawa wizerunku** |
- | **większe przywiązanie klientów do firmy** | zwiększenie zainteresowania doradztwem podatkowym |
- | zmniejszenie dystansu z klientami z różnych stron Polski | **lepsi kandydaci na pracowników** |
- | informatyzacja kancelarii | elektroniczny przekaz dokumentów od klientów |
- | rozwój kompetencji biznesowych | rozwój poradnictwa | **ograniczenie kosztów najmu** |
- | przyszłe kontrole będą źródłem pracy | krótsze spotkania, więcej zdalnych |
- | pozyskiwanie klientów zmieniających dostawców | więcej pracy dzięki galopującym przepisom |
- | **możliwość podwyższenia cen** | **prestiż dzięki wsparciu klientów w trudnych czasach** |
- | wzrost cen usług ze względu na wyższe wymagania |
- | **większy popyt na usługi doradcze i księgowe** |
- | nareszcie zainteresowanie analizą kosztów | **lepsz organizacja pracy** |
- | klienci otwarci na technologie | wzmożone kontrole |
- | obsługa kontroli | rynek pracodawcy | **chaos prawny to szansa** |
- | **doradztwo przy środkach pomocowych** | elektroniczacja postępowań |

Prawie połowa doradców **nie dostrzega żadnej szansy** długoterminowej.

Priorytety

Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie o ich priorytety i cele biznesowe.

Główny priorytetem biznesowym doradców jest utrzymanie posiadanych dotychczas zasobów (firma, klienci, przychody, zespół). Słowo „utrzymać” pojawiało się w wypowiedziach otwartych aż 252 razy, słowo „przetrwąć” - 29 razy, „status quo” - 6 razy.

Część doradców, wśród priorytetów biznesowych wymienia ekspansję (przejmowanie klientów od konkurencji, pozyskiwanie zleceń, rozwój nowych usług) oraz usprawnienie organizacji (np. inwestycje w IT, zmiana polityki cenowej, zmiany procedur).

Jakie są w tej chwili Twoje priorytety, cele biznesowe?

- | automatyzacja i wdrożenie nowych technologii | wsparcie klientów | **reorganizacja** |
- | **szybko reagować na zmiany w przepisach** | wrócić do domu przed północą | nowe narzędzia online |
- | podpisywanie papierów online | **tarcza** | utrzymać zatrudnienie | promocja kancelarii |
- | **przetrwąć** | utrzymanie płynności | zdobyć klientów | utrzymać firmę | **utrzymać ceny** |
- | obserwacja potrzeb klientów | wymiana sprzętu, stare komputery | opanować chaos |
- | rozwój szkoleń | **utrzymać dobrą atmosferę w firmie** | optymalizacja pracy |
- | renegotiacja wynagrodzeń z klientami | pozyskać nowych klientów |
- | dotrwać do urlopu, odpocząć, a potem zmiany | **utrzymanie klientów** | pozyskać nowe zlecenia |
- | **utrzymać firmę** | utrzymać jakość usług | **zmiana siedziby** | pilnowanie terminów |
- | przygotowanie do nowego jpk | zwiększyć rentowność | przetrwąć | **nie oszaleć** |
- | zdobyć klientów na spory podatkowe | **inwestycje w technologie** | utrzymać terminowość |
- | regeneracja zdrowia | utrzymać resztę klientów która mi pozostała |
- | **odpocząć!** | rozwój | przeczekać | utrzymać zespół | optymalizacja kosztów |
- | **wyegzekwować należności** |

Niewielu doradców zdefiniowało zestaw konkretnych celów biznesowych na najbliższe miesiące.

Doświadczenia kryzysu

Respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie o kompetencje zdobyte dzięki sytuacji kryzysowej.

Aż 182 respondentów (34%) zadeklarowało brak wzrostu kompetencji („żadne”, „bez zmian”, „nic nowego”) albo nie potrafiło ich wskazać („trudno powiedzieć”, „nie mam zdania”, „nie wiem”).

Większość doradców wskazała jednak na rozwój kompetencji „twardych” (np. wideokonferencje, obsługa spraw pracowniczych) oraz „miękkich” (np. asertywność, empatia, odporność na stres).

Jakie kompetencje zdobyła lub rozwinęła Twoja firma dzięki kryzysowi?

- | automatyzacja procesów | praca zdalna | **empatia dla klienta** | nie zdobyła |
- | **obsługa z zakresu prawa pracy** | odporność na stres | komunikacja |
- | nowe możliwości dokształcania | obsługa tarcz kryzysowych | informatyczne | elastyczność |
- | **umiejętność korzystania ze szkoleń on-line** | praca pod presją czasu | **elastyczność czasu pracy** |
- | zjednoczenie zespołu w obliczu zagrożenia | **asertywność** | radzenie sobie w trudnych sytuacjach |
- | **szybka reakcja na zmiany przepisów** | wiedza w zakresie kard i płac |
- | umiejętność prowadzenia zdalnych szkoleń | e-marketing | **działania w trybie pilnym** |
- | **zwiększenie samoświadomości** | umiejętności negocjacji i mediacji |
- | **korzystanie ze środków pomocowych** | biegłość w pozyskiwaniu dofinansowań |
- | kompetencje w zakresie obsługi komputerów | wzrost poziomu wiedzy | wyższy stopień cierpliwości |
- | biegłość w e-komunikacji z urzędami, bankami | **zmniejszenie schematyzmu w działaniu** |
- | umiejętność interpretacji niejasnych przepisów | tłumaczenie przepisów na ludzki język |
- | **bardzo intensywne szkolenia - wzmocniły mnie jako fachowca** |
- | umiejętność wykorzystania social-mediów |
- | **rozwinięcie kompetencji pracowników** |
- | CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu) |

Aż **34%** doradców zadeklarowało **brak wzrostu** kompetencji albo nie potrafiło ich wskazać.

Doświadczenia kryzysu

Kryzys stał się dla wielu doradców impulsem do wprowadzenia nowych lub udoskonalenia wykorzystywanych już wcześniej technologii.

Najczęściej wymienianą zmianą było przejście zespołu na pracę zdalną oraz wirtualizacja kontaktów z klientami. Skłoniło to wielu doradców do modernizacji sprzętu, cyfryzacji dokumentów, zastosowania nie wykorzystywanych wcześniej komunikatorów, pełniejszego wykorzystania posiadanego dotychczas oprogramowania itd.

Zmiany związane z technologiami zadeklarowało 61% badanych.

39% respondentów nie wprowadzała żadnych zmian w tym zakresie, ponieważ albo nie dostrzegała takiej potrzeby, albo stosowała już przed kryzysem nowoczesne rozwiązania technologiczne.

Jakie nowe rozwiązania technologiczne wprowadziła lub rozwinęła Twoja firma dzięki kryzysowi?

- | elektroniczny obieg dokumentów | **spotkania przez Zoom, Teams, Meets, Skype** |
- | **praca przez VPN** | **OCR** | webinary |
- | zdalne pulpity dla pracowników i klientów |
- | rozbudowa serwerów | **praca na skanach** | praca w chmurze |
- | **telekonsultacje** | arkusze kalkulacyjne online |
- | praca na dokumentach współdzielonych |
- | **panele klienta** | pełniejsze wykorzystanie funkcjonalności posiadanego już oprogramowania |
- | **digitalizacja dokumentów papierowych** |
- | wymiana sprzętu na bardziej mobilny |
- | szybszy internet | **wirtualna centrala telefoniczna** |
- | wdrożenie wyższych wersji oprogramowania |
- | **wykorzystanie usług publicznych ZUS, ePUAP itd.** |
- | oprogramowanie do rejestracji czasu pracy |

Kryzys stał się dla wielu doradców **impulsem** do wprowadzenia **nowych technologii**.

Doświadczenia kryzysu

Respondentom zadano pytanie: „Co chcesz trwale zmienić w funkcjonowaniu firmy, kiedy kryzys minie?”

40% doradców nie widzi potrzeby trwałych zmian lub nie miało jeszcze czasu, aby zastanowić się nad nimi. Część respondentów deklaruje chęć powrotu do sytuacji sprzed kryzysu.

Wśród doradców planujących wprowadzenie trwałych zmian (60%) - głównym wątkiem jest utrzymanie wirtualnych kontaktów z klientami oraz rozwój pracy zdalnej w zespole. Często pojawiającym się motywem jest wprowadzenie zmian, które pozwolą na regularny odpoczynek i rozsądne godziny pracy.

Co chcesz trwale zmienić w funkcjonowaniu firmy, kiedy kryzys minie?

- | utrzymanie pracy zdalnej | dalsza automatyzacja procesów |
- | zmiana biur na mniejsze | **home office dla pracowników** |
- | **zmienić czas pracy na zadaniowy** |
- | **nowe formy promocji** | renegotjacje umów z klientami | szybsze reagowanie na sytuację rynkową |
- | większe dyscyplinowanie klientów | zmiana polityki personalnej |
- | **uściślenie zakresu obowiązków** |
- | pełna digitalizacja danych | **zmiana polityki cenowej** |
- | większe wykorzystywanie szkoleń on-line zamiast stacjonarnych |
- | **ograniczenie dostępności dla klientów** |
- | wypracowanie i przestrzeganie zasad dot. czasu wolnego |
- | weryfikacja umów z klientami |
- | **zatrudnienie pomocy administracyjnej, więcej delegowania** |
- | **cykliczna ocena pracowników** | rozszerzenie usług |

40% doradców
nie widzi potrzeby
trwałych zmian
w funkcjonowaniu
firmy.

- Zdecydowana większość doradców podatkowych prowadzi jednocześnie biura rachunkowe. Tylko 22% respondentów deklaruowało udział przychodów z doradztwa podatkowego w przychodach ogółem na poziomie 50% lub większym.
- Doradcy odnotowali w kwietniu i w maju spadek przychodów na poziomie 7,4% w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego i prognozują obniżenie przychodów o kolejne 2,7%. 63% respondentów korzystało z rozwiązań tarczy antykryzysowej.
- Doradcy aktywnie stawiają czoła przeciwnościom. Jedynie 10% respondentów przyjęło postawę bierną. Większość koncentruje się na wspieraniu klientów, rozwijaniu nowych usług, nabywaniu nowych kompetencji i działaniach marketingowych.
- Doradcy odczuwają skutki pogorszenia się sytuacji finansowej klientów. Problemów w zapłacie faktur doświadczają prawie połowa respondentów - podobnie jest z renegecjami wynagrodzeń kancelarii.
- Klienci zainteresowani są szczególnie usługami w zakresie tarczy antykryzysowej oraz ulg w spłacie zobowiązań podatkowych. Tradycyjne usługi doradcze cieszą się obecnie mniejszą popularnością.
- Jedną z szans wynikających z kryzysu jest możliwość pokazania klientom użyteczności świadczonych usług.
- Doradcy są zestresowani i zmęczeni obecną sytuacją. W większości przypadków odnotowują istotne wydłużenie czasu pracy. Dominującymi wśród respondentów uczuciami jest stres (48%) i zmęczenie (72%). Doradcy martwią się o przyszłość swoich firm (50%). Jednakże dla 27% badanych stres jest siłą mobilizującą do działania.
- Większość doradców przewiduje w najbliższych 3 miesiącach utrzymanie stanu zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń.
- Można wyróżnić dwie grupy respondentów - dla jednych doradców kryzys kojarzy się z szansami na rozwój biznesu, inni dostrzegają w kryzysie głównie ryzyka. Blisko połowa respondentów nie zauważa w kryzysie żadnych szans.
- Wśród licznych szans wynikających z kryzysu respondenci wymieniali m.in. wdrożenie pracy zdalnej, poprawę efektywności, wzmocnienie relacji z klientami oraz w zespole, większy popyt na niektóre usługi.
- Większość respondentów zaobserwowała, że kryzys spowodował wzrost ich kompetencji merytorycznych, technicznych, biznesowych oraz miękkich. Kryzys skłonił też doradców do modernizacji w obszarze IT.
- Większość respondentów planuje wprowadzenie trwałych zmian w funkcjonowaniu firmy gdy kryzys minie. Zmiany będą dotyczyły wykorzystania w większym stopniu pracy zdalnej, poprawy efektywności procesów oraz rozwiązań pozwalających na ograniczenie czasu pracy i odpoczynek.

Rekomendacje

Dobrostan psychiczny

Zadbanie o swój dobrostan psychiczny może być dla wielu doradców punktem wyjścia do poprawy sytuacji firmy. Badania wykazały, że duża część doradców funkcjonuje w długotrwałym stresie i przemęczeniu, zamartwia się o przyszłość firmy. Niektórzy doradcy wskazywali na oznaki wypalenia zawodowego. Dla wielu stres staje się źródłem problemów biznesowych, a nie tylko ich następstwem.

W takiej sytuacji trudno jest o podejmowanie racjonalnych decyzji, myślenie perspektywiczne, kreatywne poszukiwanie szans tkwiących w kryzysie czy aktywne, wymagające energii i determinacji działanie. Pod wpływem silnego i długotrwałego stresu zmienia się sposób myślenia. Stres powoduje utratę dystansu do rzeczywistości, pesymistyczne myślenie, spadek kreatywności, obniżenie efektywności, spadek odporności i problemy zdrowotne. Część doradców czuje się jak w pułapce bez wyjścia. Jeden z nich stwierdził, że ma wrażenie „jakby tkwił w głębokiej studni bez wyjścia”.

Sugerowane działania, w zależności od potrzeb, w tym obszarze obejmować mogą np.:

- lekturę literatury poświęconej zjawisku stresu i udział w szkoleniach i warsztatach związanych z zarządzaniem stresem,
- uważną obserwację własnych myśli, emocji i zachowań, zwiększenie samoświadomości i poznanie mechanizmów wyzwalających reakcje stresowe oraz redukujących poziom stresu,
- praktykowanie metod pozwalających na ograniczenie poziomu stresu takich jak np. uprawianie sportu, uważny wypoczynek, naukę technik uważności, medytację, ćwiczenia oddechowe, modlitwę,
- wzmacnianie relacji z najbliższymi osobami, co według badań przyczynia się do redukcji stresu lub przekształcenia w stres pozytywny, dający energię do działania,
- skorzystanie z pomocy psychologicznej lub psychiatrycznej (konsultacje, psychoedukacja, interwencja kryzysowa, psychoterapia),
- skorzystanie z profesjonalnych usług coachingowych.

Dla wielu doradców
stres staje się
źródłem problemów
biznesowych,
a nie tylko ich
następstwem.

Rekomendacje

Strategia długo i krótkoterminowa

Kryzys związany z pandemią dopiero się rozpoczyna. Ekonomiści różnią się w przewidywaniach co do jego głębokości i czasu trwania. Dlatego, niezależnie od obecnej sytuacji biznesowej firmy, warto opracować krótkoterminową taktykę postępowania, a jednocześnie misję i długoterminową wizję rozwoju.

Krótkoterminowa taktyka pozwoli na przetrwanie lub wzrost w czasie kryzysu. Strategia długoterminowa umożliwi dalszy rozwój firmy.

Opracowania długoterminowej wizji rozwoju firmy nie powinno odkładać się na później. Jeżeli doradca podatkowy będzie podejmował w najbliższym czasie ważne decyzje biznesowe dotyczące np. kierunku rozwoju usług, inwestycji, organizacji pracy - powinien robić to biorąc pod uwagę strategiczną „wizję końca”.

Do poszukiwania długoterminowej wizji rozwoju powinny skłaniać doradców podatkowych również niezależne od kryzysu zjawiska, takie jak np. przewidywany spadek atrakcyjności usług księgowych, wynikający z automatyzacji procesów.

Formułując strategię rozwoju warto zadać m.in. następujące pytania:

- jakie są silne i słabe strony firmy - jakie są jej kluczowe kompetencje, zasoby i przewagi konkurencyjne, jakie obszary działalności (marketing, kadry, organizacja itd.) są niewystarczająco rozwinięte,
- jak zmieni się otoczenie firmy w najbliższych latach i jak zmienią się oczekiwania klientów - na jakie usługi doradcze popyt spadnie, a na jakie będzie wzrastał,
- długoterminowo, w jakim kierunku należy modyfikować zakres świadczonych usług oraz rodzaj obsługiwanych klientów,
- jak powinna funkcjonować firma po wyjściu z kryzysu w takich obszarach jak: promocja, sprzedaż, obsługa klientów, finanse, IT, kadry, struktura i organizacja,
- jakie są główne cele biznesowe firmy na następne lata,
- jakie plany działania doprowadzą do osiągnięcia zakładanych celów.

Opracowania
długoterminowej
wizji rozwoju firmy
nie powinno
odkładać się
na później.

Rekomendacje

Usługi

Cechą charakterystyczną naszych czasów jest zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Dotychczasowe usługi przestają być atrakcyjne, a w ich miejsce pojawiają się nowe. Cykl życia usług skraca się. Kiedy pojawia się nowa potrzeba rynkowa, doradcy opracowują nowe usługi, które wymagają specjalistycznej wiedzy i przynoszą im przyzwoite dochody. Następnie unikalna wiedza szybko się upowszechnia, konkurencja rośnie, usługi standaryzują, automatyzują i sprzedawane są po coraz to niższych cenach.

Dzisiaj doradcy zmuszeni są do ciągłego poszukiwania nowych potrzeb klientów i nisz rynkowych - bez tego firmom doradczym grozi stagnacja.

Doradcy podatkowi, którzy rozumieją i akceptują zmienność otoczenia, są znacznie bardziej otwarci na poszukiwanie nowych pomysłów biznesowych. Zwinność i elastyczność wyćwiczona w czasie kryzysu, przyda się także kiedy on minie.

Doradcy podatkowi poszukujący nowych obszarów dla świadczenia usług mogą rozważyć np. następujące działania:

- uważną obserwację trendów rynkowych poprzez lekturę raportów branżowych, uczestnictwo w branżowych dyskusjach, szkoleniach i konferencjach,
- analizę świadczonych obecnie usług pod kątem ich atrakcyjności w krótkim i dłuższym horyzoncie czasowym,
- analizę nowych i przyszłych regulacji prawnych i wynikających z nich nowych szans i zagrożeń dla klientów,
- nawiązywanie współpracy z podmiotami świadczącymi usługi komplementarne, co może prowadzić do tworzenia nowych, często nietypowych usług,
- zaprojektowanie procesu tworzenia nowych usług tak, aby pomysły biznesowe właścicieli były konsekwentnie testowane i wdrażane.

Doradcy **zmuszeni są do ciągłego poszukiwania** nowych potrzeb klientów i nisz rynkowych.

Rekomendacje

Promocja i sprzedaż

W ostatnich latach doradcy podatkowi uzyskali możliwość korzystania z szeregu narzędzi promocji i sprzedaży swoich usług. Na szczególną uwagę zasługują narzędzia e-marketingu takie, jak np. blogi, ebooki, media społecznościowe, podcasty, vlogi, reklama internetowa, webinary i szkolenia online. Narzędzia te są powszechnie dostępne, wystarczy po nie sięgnąć. Tradycyjne, „analogowe” formy promocji i sprzedaży mogą tracić na swojej atrakcyjności, chociaż nie należy ich lekceważyć.

Wielu doradców podatkowych bagatelizuje potrzebę takich działań twierdząc, że i tak źródłem nowych klientów są polecenia dotychczasowych. Badania wskazują, że coraz większa część klientów trafia do doradców wyłącznie poprzez Internet. Nawet w przypadku osobistego polecenia, potencjalny klient skrupulatnie sprawdza internetowe *dossier* doradcy. W takich przypadkach wygląd i treści strony internetowej mogą skutecznie zniechęcić klienta i skłonić go do wyboru firmy, której wizerunek w internecie jest lepszy.

Sugerowane działania w obszarze promocji i sprzedaży usług to np.:

- aktualizacja treści i poprawa funkcjonalności stron internetowych oraz profili w mediach społecznościowych,
- rozwój umiejętności handlowych, szczególnie w zakresie nawiązywania kontaktów, budowania relacji, rozpoznawania potrzeb, prowadzenia rozmów sprzedażowych i negocjacji cenowych - poprzez lekturę, udział w szkoleniach, warsztatach, sesjach mentorskich i coachingowych,
- nauka praktycznych umiejętności wykorzystania narzędzi e-marketingu do promocji i sprzedaży usług,
- zaprojektowanie strategii promocji sprzedaży obejmującej m.in. określenie adresata, celów promocji oraz wybór narzędzi, które będą skuteczne, a jednocześnie możliwe do wykorzystania,
- nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi partnerami biznesowymi (np. kancelarie prawne, firmy informatyczne, windykacyjne), z którymi można wspólnie podejmować działania marketingowe.

**Narzędzia
promocji są
powszechnie
dostępne, wystarczy
po nie sięgnąć.**

Rekomendacje

Relacje z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi

Czas kryzysu to dobra okazja do wzmocnienia relacji biznesowych i interpersonalnych z klientami, dostawcami i partnerami biznesowymi. Jakość tych relacji wpływa m.in. na lojalność klientów, poziom zaufania, liczbę zleceń, poleceń i skłonność do akceptacji wyższych stawek.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość doradców podatkowych zdaje sobie sprawę, iż kryzys to czas na nawiązanie regularnych kontaktów z klientami i rozmowy o ich sytuacji biznesowej. Wielu doradców podkreśla, że ich priorytetem jest niesienie pomocy klientom odczuwającym skutki kryzysu ekonomicznego. Doradcy uważają, że czas zainwestowany w pomoc klientom zwróci się w przyszłości w postaci nowych zleceń i poleceń.

Doradcy, którzy regularnie kontaktują się z klientami, a następnie analizują ich sytuację biznesową i aktywnie poszukują rozwiązań ich problemów - automatycznie awansują na wyższy poziom zaufania u swoich usługobiorców. Z jednego z wielu dostawców usługi stają się zaufanym doradcem biznesowym.

Doradcy podatkowi mogą podnosić relacje biznesowe i interpersonalne np. poprzez:

- nawiązywanie i utrzymywanie regularnych, bezpośrednich kontaktów z klientami, zamiast oczekiwania, że odezwą się oni pierwsi,
- regularne informowanie klientów o możliwościach, wynikających np. z nowych regulacji prawnych,
- przeprowadzanie rozmów na temat sytuacji biznesowej klientów - identyfikację problemów i poszukiwanie rozwiązań,
- organizowanie, wspólnie z partnerami biznesowymi lub dostawcami, wydarzeń o charakterze marketingowym (np. szkolenia organizowane wspólnie ze współpracującą kancelarią prawną),
- nie unikanie w rozmowach z klientami wątków dotyczących emocji i przeżyć. Należy pamiętać, że wielu klientów działa w długotrwałym stresie. Często nie mają oni we własnych firmach partnera do rozmowy o rzeczywistej sytuacji ekonomicznej,
- rozwijanie umiejętności interpersonalnych.

Czas kryzysu to dobra **okazja do wzmocnienia relacji** biznesowych i interpersonalnych.

Rekomendacje

Zespół

Kondycja, w jakiej firma przejdzie przez kryzys, zależy od tego, jak funkcjonuje zespół. Na to wpływa z kolei jakość przywództwa i umiejętności menedżerskich doradcy podatkowego - szefa.

Należy pamiętać, że pracownicy w różny sposób reagują na sytuację kryzysową, ich sytuacja zawodowa i osobista jest różna, jednocześnie zespół znajduje się w procesie ciągłych zmian, od ludzi oczekuje się nauki nowych umiejętności i sposobów działania - to wszystko może potęgować uczucie stresu i niepewności.

Z drugiej strony kryzys jest szansą na wypracowanie nowych norm i zasad postępowania. W wielu wypowiedziach respondentów pojawił się wątek kryzysu jako szansy na integrację, poprawę relacji i sposobu komunikacji. Warto tę szansę wykorzystać. Wielu doradców zauważa również, że kryzys stawia przed nimi osobiste wyzwania w zakresie doskonalenia umiejętności przywódczych i menedżerskich.

Przykładowymi sposobami wzmocnienia zespołu w sytuacji kryzysowej może być:

- komunikowanie w otwarty sposób sytuacji w kancelarii i jej otoczeniu, wyjaśnianie przesłanek podejmowanych decyzji, ucinanie spekulacji,
- dbałość o morale i motywację pracowników poprzez pielęgnowanie tego co pozytywne (np. poprzez nazywanie i docenianie konstruktywnych zachowań) i umiejętne korygowanie zachowań destruktywnych,
- profesjonalne wsparcie pracowników w rozwiązywaniu konfliktów,
- włączanie pracowników w działania związane ze zmianami organizacyjnymi, inicjatywy marketingowe itd.,
- włączanie pracowników w proces decyzyjny, konsultowanie zmian,
- doskonalenie osobistych umiejętności przywódczych i menedżerskich, w tym przede wszystkim w zakresie zarządzania zmianą, motywowania, udzielania informacji zwrotnej, komunikacji interpersonalnej,
- obserwacja i definiowanie predyspozycji poszczególnych pracowników do różnych ról i zadań wynikających z nowej sytuacji,
- wypracowanie jasnych zasad i oczekiwań dotyczących pracy zdalnej,
- regularne (np. cotygodniowe) odprawy zespołu mające na celu m.in. koordynację działań, włączanie zespołu w działania firmowe, ograniczenie poczucia izolacji, budowanie poczucia wspólnoty.

Kryzys jest szansą na **wypracowanie nowych norm i zasad** postępowania w firmie.

Rekomendacje

Finanse

Doradcy podatkowi posiadają wysokie kompetencje w zakresie zarządzania finansami swoich kancelarii. Część z nich nie wykorzystuje jednak w pełni możliwości, jakie daje im wiedza o finansach przedsiębiorstw.

W badaniu wielu doradców stwierdzało konieczność lepszego panowania nad kosztami. Mniej wypowiedzi dotyczyło podnoszenia poziomu analityki finansowej czy analityki efektywności. Część doradców wskazywało na konieczność renegotjacji umów z klientami i dbałość o utrzymanie cen usług na poziomie gwarantującym rentowność zleceń.

Przykładowymi działaniami pozwalającymi na utrzymanie dobrej kondycji finansowej firmy mogą być:

- opracowanie arkuszy analitycznych pozwalających na prognozowanie płynności i sytuacji finansowej kancelarii,
- skrupulatna analiza przychodów, kosztów, stanu należności i zobowiązań,
- podejmowanie decyzji dotyczących redukcji kosztów w oparciu o fakty i prognozy, a nie intuicję,
- przeprowadzenie analizy rentowności kancelarii, klientów, projektów, pracowników,
- korzystanie z rządowych programów wsparcia,
- skrupulatna wycena zleceń, zapewniająca uzyskanie zakładanej rentowności,
- rewizja polityki cenowej, podniesienie umiejętności sprzedażowych, w tym negocjacji cenowych, ewentualne wprowadzenie nowych form wynagradzania za niektóre usługi (np. premie od sukcesu),
- podniesienie poziomu rachunkowości zarządczej kancelarii.

Wielu doradców
stwierdzało
konieczność lepszego
panowania
nad kosztami.

Rekomendacje

Organizacja pracy i efektywność

Presja cenowa to zjawisko występujące na rynku doradztwa podatkowego nie od dziś. Jednocześnie koszty prowadzenia działalności stale rosną. Zmusza to doradców do poszukiwania obszarów poprawy efektywności działalności operacyjnej.

Drobne usprawnienia potrafią przynieść w skali roku zaskakujące rezultaty. Dla przykładu - wprowadzenie rozwiązania redukującego czas wykonywania zadań zaledwie o 20 minut dziennie to dodatkowe 9,6 ośmiogodzinnych dni pracy w roku (20 min * 230 dni / 60 min. / 8 h.) Ile prostych rozwiązań poprawiających efektywność można zastosować w Państwa kancelarii? Poprawa organizacji pracy przekłada się nie tylko na oszczędności finansowe, ale i na zadowolenie klientów, którzy wysoko cenią sobie szybką reakcję.

Identyfikując pola usprawnień organizacyjnych warto rozważyć m.in. następujące działania:

- przegląd struktury czasu pracy doradcy, wykonywanych przez niego zadań i zakresu odpowiedzialności. Warto zwrócić uwagę na te zadania, które można całkowicie lub w większym stopniu delegować pracownikom,
- identyfikacja i analiza procesów biznesowych zachodzących w kancelarii, poszukiwanie „wąskich gardeł” i pomysłów na podnoszenie efektywności procesu,
- doskonalenie umiejętności przywódczych i menedżerskich w zakresie identyfikacji talentów, delegowania, egzekwowania, udzielania informacji zwrotnej,
- przegląd zakresów obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych pracowników pod kątem optymalnego wykorzystania ich predyspozycji do wykonywania różnych zadań,
- doskonalenie umiejętności w obszarze zarządzania czasem, koncentracji, priorytetyzacji zadań, delegowania itp.,
- podnoszenie podstawowych umiejętności technicznych dotyczących np. obsługi komputera, wykorzystania skrótów klawiaturowych, bezwzrokowego pisania, pełniejszego wykorzystania funkcji pakietów biurowych,
- podniesienie osobistej umiejętności wykorzystania arkuszy kalkulacyjnych do monitorowania sytuacji kancelarii, dokonywania analiz i wycen,
- przegląd technologii umożliwiających automatyzację pracy,
- ocenę sprawności i poprawności wykorzystania sprzętu biurowego i komputerów.

Drobne usprawnienia potrafią przynieść w skali roku **zaskakujące rezultaty.**

Rozwój kompetencji biznesowych

Na koniec rekomendacja, którą osobiście uznaję za najważniejszą.

Na coraz bardziej dojrzałym, konkurencyjnym i zmiennym rynku do osiągnięcia sukcesu biznesowego nie wystarczy już bycie merytorycznym autorytetem. Wysokie kompetencje merytoryczne stają się tylko jednym z wielu czynników decydujących o sukcesie. Pozostałe należą do sfery umiejętności biznesowych, w tym umiejętności miękkich. Sposób, w jaki doradca komunikuje się z potencjalnymi i obecnymi klientami, jak zarządza zespołem, zmianą, wiedzą, projektami, procesami biznesowymi, ryzykiem, czasem i sobą przesądza o jego biznesowym sukcesie.

Sposób, w jaki funkcjonuje kancelaria w kryzysie oraz w jaki będzie działała po jego ustąpieniu zależy w głównej mierze od tego, w jaki sposób doradca podatkowy wykorzystuje i doskonali swoje kompetencje. Pojęcie kompetencji obejmuje zarówno wiedzę („wiem”, „rozumiem”), umiejętności („umiem”, „potrafię”), jak i postawy („chcę”, „jestem gotów/gotowa”).

Kryzys to dla wielu doradców osobiste doświadczenie związane z nabywaniem nowych umiejętności technicznych, przywódczych i menedżerskich, ze zmianą. Jeżeli

dobrze wykorzysta się to doświadczenie – w przyszłości wpłynie ono znacząco na rozwój kancelarii i podniesie poziom satysfakcji z pracy.

Rynek oferuje doradcom szereg możliwości rozwoju kompetencji - lektura, warsztaty, szkolenia, coaching, mentoring to narzędzia, które są dziś na wyciągnięcie ręki. Każdy, kto chce poprawić umiejętność zadawania pytań i słuchania, asertywność, umiejętność prowadzenia rozmów handlowych, delegowania zadań, udzielania informacji zwrotnej, motywowania, zarządzania stresem, planowania biznesu, analityki efektywności, podejmowania decyzji, komunikacji z trudnym klientem, rozmów o wynagrodzeniu, negocjacji, wywierania wpływu itd. znajdzie dla siebie odpowiednią ofertę.

Niektórzy doradcy stwierdzają, że nadmiar pracy merytorycznej i konieczność śledzenia zmian w przepisach, uniemożliwiają im pracę nad innymi kompetencjami. Powstaje w ten sposób błędne koło.

Od czego zacząć, aby się z niego uwolnić? Jak pogodzić obowiązki związane z obsługą klientów z pracą nad rozwojem organizacji, doskonaleniem kompetencji i życiem prywatnym? Oto największe wyzwanie dla wielu doradców podatkowych.

Autor badania



Ryszard Sowiński, prof. WSB

doradca kancelarii prawnych
i podatkowych
w obszarze zarządzania

Doradca kancelarii prawnych i podatkowych w obszarze strategii i zarządzania. W przeszłości praktykujący prawnik i doradca podatkowy.

Prowadzi warsztaty oraz indywidualne sesje coachingowe i mentorskie dla doradców rozwijających umiejętności biznesowe.

Zawodowy członek komitetów strategicznych kancelarii prawnych i podatkowych – ciał odpowiedzialnych za formułowanie i wdrażanie strategii rozwoju.

Autor pierwszego w Polsce bloga o zarządzaniu kancelariami nowoczesnakancelaria.pl.

Autor opracowanej na zlecenie KIRP „Strategii konkurencyjności kancelarii radców prawnych”.

Członek jury oraz mentor w konkursach dotyczących innowacyjności oraz legalTech. Współtwórca pierwszego w Polsce raportu na temat oprogramowania wspierającego zarządzanie kancelariami prawnymi.

Profesor Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Absolwent studiów prawniczych na UAM w Poznaniu oraz podyplomowych studiów Psychologia Zarządzania oraz Coaching Menedżerski na WSB w Poznaniu. Posiada ponad 25-letnie doświadczenie w konsultingu biznesowym oraz doświadczenie pracy w wieloosobowych kancelariach prawnych.