

Sukcesja czy rozwój biznesu? Przyszłość zawodów usług księgowych i podatkowych

W poprzednim numerze biuletynu ukazał się artykuł, w którym dzieliłem się swoimi doświadczeniami związanymi z prowadzeniem transakcji sprzedaży firm księgowych i podatkowych (lub ich części) na rzecz inwestorów zewnętrznych. Jest to oferta przede wszystkim dla osób wychodzących z biznesu (w tym również prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą), ale też dla tych, którzy chcą rozwinąć firmę i potrzebują do tego kapitału i know-how. W związku z wieloma pytaniami, które otrzymałem, tym razem chciałbym przedstawić kwestie sukcesji i strategii rozwoju w szerszym kontekście oceny zmian, szczególnie w dziedzinie technologii, które dokonują się na rynku usług profesjonalnych: księgowych, podatkowych, prawnych, konsultingowych.

Czy zastąpią nas roboty?

Przyszłość wielu zawodów będzie wyglądała zupełnie inaczej, niż dotychczas ją sobie wyobrażaliśmy.

Postępujący proces automatyzacji i robotyki spowoduje, że wiele z nich przestanie istnieć, a w tych które pozostaną, szansę będą mieć tylko najbardziej kreatywni.

Wśród zawodów, które przestaną istnieć, najnowszy raport „Aktywni + Przyszłość Rynku Pracy”¹ wymienia, m.in. obok agentów ubezpieczeniowych, bibliotekarzy, pracowników działu kadr i księgowych.

Według raportu najmniej narażone na zastąpienie przez maszyny są takie zawody, które trudno ująć w algorytmy, czyli m.in. lekarza, terapeuty czy duchownego. O swoją przyszłość nie muszą się również martwić osoby wykonujące zawody, które polegają na wykorzystywaniu kreatywności, umiejętności tworzenia nowych idei oraz wchodzenia w relacje z innymi ludźmi.

W ostatnich latach zmiany są tak dynamiczne, że według raportu ACCA – księgowi, jeżeli się nie dostosują do nowych technologii i oczekiwań klientów, „wyginą jak dinozaury”.²

Brytyjski portal *Will Robot Take My Job?* szacuje, że w przypadku doradcy podatkowego prawdopodobieństwo automatyzacji jego pracy w ciągu najbliższych 20 lat wynosi 95%, a w przypadku księgowego to aż 97% (ósma najwyższa pozycja wśród analizowanych 336 zawodów).

Przy okazji rozważań o automatyzacji i robotyzacji pojawia się również nowy wątek *stricte* podatkowy. Bill Gates tłumaczy, że skoro teraz od wynagrodzenia robotnika w fabryce pobierane są podatek dochodowy i składki na ubezpieczenie społeczne – to obciążenia te nie powinny zniknąć, kiedy miejsce pracy w wyniku automatyzacji produkcji przejmie robot. Brak opodatkowania byłby niesprawiedliwą przewagą robotów nad ludzkiemi pracownikami.³

Nieco żartując, mógłbym więc stwierdzić, że dla nas jako doradców opodatkowanie robotów to kolejny obszar, którym będziemy mogli się zająć. Chyba że zrobią to już za nas roboty.

Sprawa jest jednak poważna, więc się zastanówmy:

Jak odpowiedzieć na nowe wyzwania?

Zmiany zajądą, a w zasadzie już zachodzą w całej gospodarce, w tym w sektorze usług profesjonalnych. Na świecie w znacznym stopniu wymusił je kryzys finansowy 2008 r., który spowodował zmniejszenie budżetów np. na usługi prawne i doradcze.

Kolejnym powodem jest zmiana zachowań konsumentów. Jeżeli więc handel przenosi się do Internetu, to obsługa prawna z nim związana również podąża w tym kierunku. Przykładem jest platforma eBay, gdzie 60 milionów sporów pomiędzy osobami handlującymi na niej rozwiązuje się on-line (jest to trzy razy więcej niż w całym systemie sędziowskim USA)⁴.

W branżach usług prawnych, doradczych lub konsultingowych rentowność budowana jest w znacznym stopniu na wykorzystywaniu niskich stawek godzinowych pracowników niższego szczebla.

Istotna jest więc analiza podziału pracy na to, co mogą zrobić ludzie, a co można wykonywać jak najniższym kosztem, czy wręcz zautomatyzować. Stopniowo rozpoczęto więc przekazywanie części podstawowych prac do centrum usług wspólnych i wdrażanie nowych technologii. Na razie wspierają one i przyspieszają przede wszystkim procesy wyszukiwania informacji (np. Ross stworzony przez IBM Watson) i przygotowywania podstawowych dokumentów, ale „roboty” potrafią już też z wysokim prawdopodobieństwem przewidzieć orzeczenia wyroków (79% na próbie kilkuset wyroków Europejskiego Trybunału Praw Człowieka).

Przyszłością są więc nie tylko komputery, które dokonują analizy statystycznej, samouczące (machine learning), ale i ma-

jące zdolności kognitywne, poznawcze. Nie tylko analizują i oceniają, ale pomagają podjąć decyzje.

Podobnie proces automatyzacji wpływa na procesy przeprowadzenia audytu. Według ankiety przeprowadzonej w 2015 r. dla Światowego Forum Ekonomicznego, 75% respondentów spodziewa się, że do 2021 r. będzie on wykonywany przez sztuczną inteligencję⁵.

Dla branży doradztwa podatkowego i usług księgowych nowe technologie, mimo że z jednej strony są zagrożeniem, z drugiej stanowią wielką szansę.

Technologia zawsze wspierała zawody księgowe – kalkulatory, komputery, programy Excel, korespondencja e-mailowa, bazy CRM: to wszystko pomagało w prowadzeniu biznesu.

Nowe rozwiązanie technologiczne, systemy łączące automatyczną obsługę księgową firm z możliwością konsultacji z doradcami, technologia robotów księgowych mogących zapamiętać decyzje nadzorujących je ekspertów, dzięki czemu gromadzą wiedzę, którą potem wykorzystują w kolejnych operacjach, to wszystko jeszcze bardziej zmniejszy koszty usług księgowych, liczbę pomyłek i usprawni proces prowadzenia firm.

Wśród nowych technologii, które już mają albo będą miały jeszcze większy wpływ na naszą pracę w najbliższych latach, wymienia się przede wszystkim chmurę obliczeniową (*cloud computing*), która pozwala na wymianę informacji z klientem i wykonywanie usług niezależnie od lokalizacji, systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP – *enterprise resource planning*), które ułatwiają dostęp do danych przedsiębiorstwa, a klientowi komunikację z doradcą, dostarczanie dokumentów, podgląd bieżących raportów, bilansu, kontrole działań.

Komputery uczą się też, jak odróżnić wydatki, które są kosztem uzyskania przychodu, od tych które są nieodliczane.

Przyszłość to również praca w środowisku pozbawionym dokumentów papierowych (*paperless environment*).

W branży konsultingu podatkowego, podobnie jak w usługach prawnych, robotyzacja może pomóc na etapie prac podstawowych – wyszukiwania źródeł i dokumentów. Analitycy przewidują jednak, że można wyobrazić sobie, iż w przyszłości złożone struktury optymalizacyjne będą przygotowane przez komputer.

Nie wybiegając jednak za daleko w przyszłość, można podać przykład sporządzania rocznych rozliczeń on-line.

W Polsce złożyło je w tym roku prawie 10 milionów podatników. Kiedyś usługa, zresztą niesłusznie uważana za najbardziej typową wykonywaną przez doradców podatkowych, staje się dla zdecydowanej większości podatników łatwa do przeprowadzenia. Jeżeli zaś w dalszym ciągu sporządza ją doradca, to i dla niego jest to zdecydowanie szybsza operacja niż jeszcze kilka lat temu.

Według raportu firmy Deloitte⁶ ulegną zatarciu granice pomiędzy typowymi firmami doradztwa podatkowego i usług księgowych a dostawcami oprogramowania, podejmą one współpracę w formach joint venture lub partnerstwa.

Zmiany zostaną wymuszone też przez nacisk legislatorów na transparentność przeprowadzanych operacji gospodarczych, nowe obowiązki raportowania, wymianę informacji, przejście niektórych funkcji rozliczeniowych przez aparat skarbowy (np. w Polsce PIT WZ).

Nowe technologie pomagają minimalizować liczbę błędów, zaoszczędzić czas, który można przeznaczyć na pozyskiwanie nowych klientów, doradztwo dla klientów w innych obszarach, pomoc klientom w rozwoju ich strategii.

Coraz więcej czasu poświęcone będzie analizie danych, a nie ich zbieraniu.

To wszystko zmieni również zakres umiejętności, które będą potrzebne księgowemu lub doradcy.

Będzie już potrzebna nie tylko wiedza merytoryczna, zdolność budowania relacji z klientem, ale również umiejętność wykorzystywania technologii, obecności w mediach społecznościowych.

Ostatecznie jednak to nie umiejętności w dziedzinie technologicznej wyróżniają doradców, ale ich zdolność do komunikowania się z klientami, rozwijania z nimi relacji i zdobycia ich zaufania (*trusted business advisor*).

Nadal po drugiej stronie interface'u będzie człowiek z jego zdolnością podjęcia właściwych decyzji, empatią i kreatywnością.

Co w takim razie mogą zrobić małe firmy?

Rozwój firmy

Jak w takim razie nadażyć za zmianami, szczególnie technologicznymi?

W dłuższej perspektywie pozwalają one obniżyć koszty działania, ale etap inwestycji może być dla mniejszych firm sporym obciążeniem. Poza tym wprowadzenie nowych technologii to nie wszystko. Rozwój firmy powinien odbywać się z wzięciem pod uwagę jej otoczenia biznesowego, branż, klientów, dostawców, konkurencji. Niezbędne jest monitorowanie czasu pracy, rentowności projektów, analiza tych danych, ponieważ bez tego trudno wskazać obszary, w których można dokonać ulepszeń.

Wnioski należy przełożyć na język celów strategicznych, cel konkretny, mierzalny, określony w czasie⁷.

Uwolnienie czasu pracy dzięki automatyzacji stwarza szansę na zaistnienie w nowej rzeczywistości, wykorzystanie w pełni relacji, jakie mamy z klientami. Technologia to szansa dla małych i średniej wielkości firm, żeby wejść na nowe rynki, wybrać specjalizację branżową. Oczywiście pamiętać trzeba o ryzyku związanym z bezpieczeństwem danych, zachowaniem poufności danych klientów, wyciekiem informacji spowodowanym przez pracowników czy hakerów.

Kolejną potrzebą, na którą zwracają uwagę analitycy, jest komunikacja w mediach społecznościowych. Tych, którzy jeszcze w nich nie działają, warto zachęcić do tego, ponieważ media skracają dystans pomiędzy marką a jej adresatem, wspierają procesy sprzedaży, pomagają znaleźć pracowników.

Sensem działalności w social media powinno być gromadzenie społeczności wokół marki i regularna komunikacja nastawiona na zacieśnianie więzi.

Pozyskanie inwestora, konsolidacja lub współpraca

Zmiany w swojej firmie można dokonać samodzielnie, ze wsparciem zespołu pracowników (ewentualnie zewnętrznych konsultantów).

Można rozważyć też częściową sprzedaż firmy i pozyskanie inwestora.

Jeżeli jest to inwestor pasywny, to środki pozyskane ze sprzedaży można przeznaczyć na dalszy rozwój firmy, inwestycje w nowe rozwiązania technologiczne, nie tracąc przy tym możliwości codziennego jej prowadzenia w dalszym ciągu w sposób samodzielny.

Jednak wielu przedsiębiorców, którzy zbudowali biznes od podstaw, często zderza się z barierą dalszego rozwoju

– podstawowy model: założenie firmy, jej organizacja, pozyskanie klientów i ich utrzymanie powoli wyczerpuje swoją formułę.

Dla nich lepszym rozwiązaniem byłby inwestor aktywny, branżowy, który oprócz środków pieniężnych może oferować know-how, nowe rozwiązania organizacyjne, technologiczne, wsparcie marketingowe.

Kolejnym rozwiązaniem jest połączenie z inną firmą doradztwa podatkowego lub biurem rachunkowym. Pozbawia to co prawda komfortu samodzielnego prowadzenia firmy, ale efekt skali, zwiększone możliwości zakupu nowych technologii, zbudowanie silniejszej pozycji na rynku i optymalizacja kosztów pozwalają zwiększyć zyski.

Idealnie jest, gdy usługi tak połączonych firm są komplementarne, tzn. wzajemnie się uzupełniają.

Dla właścicieli, którzy chcą jednak dalej działać samodzielnie, rozwiązaniem jest też porozumienie o współpracy i wzajemnym przekazywaniu zleceń z firmą o niekonkurencyjnych usługach, np. z kancelarią prawną.

Trudno powiedzieć, na ile jest to adekwatne porównanie do rynku polskiego, ale według badań PwC⁸ w USA 45% właścicieli firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw rozważa podjęcie współpracy lub stworzenie joint venture z inną firmą, wychodząc z założenia, że jest to rozwiązanie efektywne i prostsze niż typowe połączenie (M&A).

Sprzedaż

Wreszcie jednym ze scenariuszy jest sprzedaż firmy i umówienie się na jej prowadzenie przez określony czas (pisałem o tym szerzej w poprzedniej części artykułu).

Dla osób, które tak czy inaczej planują wycofanie się z biznesu w ciągu kilku lat, jest to ciekawa alternatywa. Przypominam tylko, że firmę należy sprzedawać w okresie, gdy dobrze prosperuje.

Gdy przestaje być rentowna, trudno znaleźć nabywcę, a jeśli nawet się to uda, to niska rentowność wpłynie negatywnie na wycenę.

Schować głowę w piasek?

Widać, że może dość nieśmiało, ale na polskim rynku rozpoczynają się jednak procesy konsolidacyjne, istnieją silne biura regionalne – firmy zatrudniające kilkadziesiąt osób i oferujące szeroki zakres usług, korzystające z nowoczesnych sposobów komunikacji z klientem i nowych technologii.

Spotykam wielu doradców, którzy z powodzeniem mogliby już wycofać się z biznesu, ale ciągle są zainteresowani rozwojem firmy i są gotowi na zmiany. Obserwuję też rynki innych krajów i o ile nie każdy jest dobrym porównaniem dla polskiego, to ciekawa wydaje mi się obserwacja trendów rozwoju usług na rynku hiszpańskim.

Rozmawiałem niedawno z hiszpańskim doradcą, który podobnie jak ja doradza w procesach konsolidacji firm księgowych i podatkowych, sprzedaży lub znajdowaniu dla nich inwestora. W Hiszpanii, jak się okazuje, ten proces zachodzi dość szybko i łatwo, a skłonność firm do łączenia się doradca przypisywał hiszpańskiej historii wielkich wypraw zamorskich i przekonaniu, że tylko działając razem, można przeżyć i podbić nowe terytoria.

Polacy mają jednak skłonność do bardziej indywidualnych działań. Wielu z nas woli płynąć do celu samodzielnie.

Doradcy działającemu indywidualnie (aczkolwiek wielu robi to znakomicie), trudniej jednak jest, niż zespołowi choćby kilkuosobowemu, doradzać w zakresie całego spectrum zagadnień podatkowych. Szczególnym wyzwaniem jest to w czasach obecnego ogromnego przyrostu liczby aktów prawnych.

Właścicielowi niewielkiego biura rachunkowego trudniej będzie dokonać odpowiednich nakładów inwestycyjnych, zmierzyć się z możliwą obniżką cen usług i konkurować na coraz bardziej wymagającym rynku.

Łatwiej będzie utrzymać się na tym rynku lub zdobyć na nim przewagę firmom o większym potencjale osobowym i finansowym.

Z punktu widzenia nas jako klientów, zmiany technologiczne stanowią szansę na poprawienie jakości usług w wielu dziedzinach naszego życia. Mogą pozwolić na obniżenie rosnących kosztów opieki medycznej, ułatwić dostęp do niewygodnego aparatu wymiaru sprawiedliwości, wpłynąć na przejrzystość świata finansów. Automatyzacja ułatwi dostęp do wielu usług i wpłynie na obniżkę ich cen.

Wymusza to jednak zmiany zachowań po stronie tych, którzy te usługi świadczą.

Dla naszego środowiska to nowe wyzwania, szansa na zmianę wizerunku zawodu, postrzegania wykonywanych usług rachunkowych i księgowych. Myślę, że nad poruszonymi kwestiami warto się zastanowić, prowadzić dyskusje i organizować szkolenia. Osoby zainteresowane tym tematem proszę o kontakt (www.planb-advisory.pl).

Znany analityk rynku usług Shane Lukas w swojej książce o przyszłości zawodów księgowych, doradczych⁹ pisze, że nigdy czasy nie były tak ekscytujące dla nich, jak teraz. Przedstawia to jednak jako albo konieczność totalnej zmiany, transformacji swojej roli wobec klienta, albo sprzedaży biznesu. Trzecim wyborem, według autora, jest schowanie głowy w piasek, udawanie że nic się dzieje. Tego ostatniego wyboru jednak nie polecam.

PRZYPISY

- 1 Raport zespołu socjologów i ekonomistów DELab UW przygotowany na zlecenie serwisu Gumtree.pl.
- 2 *Technology trends: their impact on the global accountancy profession* – ACCA.
- 3 Rozmowa z portalem Quartz Media LLC.
- 4 „Harvard Business Review”, 2016/10.
- 5 *KPMG sees robots taking over tax compliance*, 2017/05.
- 6 *2017 Tax Analytics Trends*.
- 7 SMART (akronim od ang. *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*) – koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania, będąca zbiorem pięciu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel.
- 8 *Bringing your future into Focus*, 2017/05.
- 9 *What next for accountants*.

AUTOR



Jacek Bajson
Doradca podatkowy
z regionu mazowieckiego