

Přežili sklep, požár i povodně. Mazars slaví v ČR 20 let, 75 ve světě

Na začátku byl příběh mladého studenta Roberta Mazarse, který v těžkých válečných dobách snil sen o vlastním podnikání. Cesta od založení malé účetní firmy k vybudování úspěšné mezinárodní auditorské a poradenské společnosti nebyla jednoduchá a během 75leté historie ji provázela řada vzletů a pádů. Podobnou proměnu od skromných začátků v respektovaného hráče na trhu zažila i její česká pobočka, která letos slaví 20. narozeniny.



Píše se rok 1940. Francie je zachvácená válečným požárem. Západofrancouzské průmyslové město Rouen obsazuje německý wehrmacht a okupační moc brzy vydává dekret, kterým zavírá vysoké školy. Rozhodnutí se dotkne i Rouen Business School, kde studuje tehdy dvacetiletý Robert Mazars, vášnivý horolezec a mladý začínající účetní.

Protože sám sobě potřebuje rychle zajistit obživu, zakládá účetní a daňovou kancelář. Začíná prakticky od nuly, bez větších zkušeností s účetní praxí. Svoje první peníze vydělá, když pro několik malých živnostníků připraví daňová přiznání.

Fungování jeho kanceláře s několika zaměstnanci je s postupem válečného vývoje ovlivněno spojeneckým bombardováním Rouenu a také působením několika zaměstnanců kanceláře, včetně jeho samotného, ve francouzském odboji. Přes všechny válečné nesnáze však získává stále více nových klientů a stává se respektovaným odborníkem.

Poválečný rozvoj pod náročným šéfem

V poválečných letech se společnost rychle rozvíjí a postupem času se stává známou svým zaměřením na profesní dokonalost a vysokou kvalitu služeb. Robert Mazars dokončuje vysokou školu, přednáší, publikuje a zasedá ve vedení profesních organizací. Jako jeden z čelných představitelů Francouzského institutu účetních vytváří zákonná pravidla pro provádění auditů účetní závěrky.

V roce 1965 vzniká společnost „Cabinet Robert Mazars“, která nabízí komplexní služby v oblasti auditu, účetnictví a daňového poradenství. Majitel firmy je svými spolupracovníky charakterizován jako obávaná, zároveň však obdivovaná autorita, a také jako nesmírně pracovitý člověk.

„Když jsem ráno vstal, cítil jsem se hrozně provinile, když jsem si uvědomil, že můj šéf je už od půl páté v práci, a v okamžiku, kdy přijdu do práce, bude mít už půl pracovního dne za sebou,“ vzpomínal na něj jeden z jeho nejbližších spolupracovníků.

Z regionální firmy mezinárodním hráčem

„Svoji firmu jsem vybudoval z ničeho, byl jsem posedlý jejím neustálým budováním. Mojí prioritou bylo pracovat s mladými lidmi s vynikajícím vzděláním, kteří měli dost kuráže pracovat pro mne,“ dodává k tomu po letech Robert Mazars.

Vzhledem k rostoucí prestiži získává celou řadu významných klientů a postupně věhlas firmy přesahuje celý Normandský region. V roce 1973 začíná společnost přesouvat některé služby do Paříže, kam Robert Mazars a jeho kolegové zpočátku dojíždějí každý den vlakem z Rouenu.

V tuto dobu také začíná období prudkého rozmachu firmy. Mezi její klienty patří význam-



MAZARS

né společnosti a instituce, o kterých se jim ještě před pár lety ani nesnilo, jako jsou ministerstva, velké banky, pojišťovny či energetické koncerny. O několik let později čeká firmu další expanze. Z regionální firmy se stává mezinárodní společností, která otevírá svoje pobočky ve Španělsku a v Německu.

S rozvojem firmy její majitel klade velký důraz na výběr vhodných lidí. Neméně důležitými kritérii jsou vedle vzdělání a entuziasmu také jejich smysl pro etiku a solidaritu. Profesionální růst jedince ve firmě je dán pouze jeho schopnostmi a výkonností, nikoliv jeho věkem či služebním věkem.

Nová úspěšná éra

V roce 1983 má firma zhruba 60 zaměstnanců a Robert Mazars se ve věku 63 let rozhodne odejít do penze a předat svým nástupcům většinu svých rozhodujících pravomocí. Jako svého nástupce si překvapivě vybírá teprve třiatřicetiletého Patricka de Cambourga.

Krátce po odchodu z firmy vzkazuje ze svého alpského sídla v Chamonix: „Tato profese se kompletně změnila a já jsem si plně vědom, jak velké jsem měl v životě štěstí. Kromě toho jsem rád, že se mi podařilo toto štěstí zvětšit, že se mi podařilo vybudovat něco opravdu solidního.“

Patrick de Cambourg je mladý perspektivní manažer, který se až na vrchol ve firmě vypracoval z nejnižší pozice za pouhých devět let. Pod jeho vedením společnost po-

kračuje v modernizaci z původně lokální rodné firmy v silného mezinárodního hráče. Rozvoj přichází především v 90. letech. Společnost otevírá nové pobočky v západní a východní Evropě. V této době vzniká i česká kancelář.

Na konci devadesátých let Cabinet Mazars mohutně expanduje sloučením s lokálními auditorskými společnostmi také na trzích ve Velké Británii a Nizozemí a firma mění obchodní značku na jednotný název „Mazars“. Začát-

Mazars v číslech:

Obrat skupiny:	1 081 mil. euro
Počet zaměstnanců:	15 000
Počet zemí:	73

„Když jsme se po pár dnech přišli do kancelář podívat, nevěřili jsme svým očím. Všude na stolech, na počítačích byla nejméně dvoucentimetrová vrstva černého popela, který vůbec nešel dostat dolů. Museli jsme nechat všechno vyčistit a narychlo shánět náhradní prostory. Pikantní bylo, že od vyklizení prostor jsme byli všichni hrozně špinaví a ve špinavých oblecích jsme pak obcházeli realitky a poptávali nové kanceláře,“ doplňuje Prokopius.

Zaměstnanci i služby se diametrálně změnil

Firma na počátku nejprve nabízela klientům služby v oblasti auditu, účetnictví a mzdového účetnictví.

V roce 2002 přibýlo ke službám daňové poradenství a s tím souvisel postupně i příchod specialistů na transakční poradenství. V roce 2008 byl založen Znalecký ústav a v posledních letech se služby rozšířily o financial advisory a oddělení převodních cen. Současné vedení se hodlá v budoucnu orientovat více na consulting.

Během dvaceti let se změnila i struktura zaměstnanců. Z původních 12 se firma rozrostla na současných zhruba 180. „Profil zaměstnanců se za tu dobu velmi změnil. Zvýšilo se jejich vzdělání, přístup k využívání moderních technologií a v neposlední řadě také motivace,“ dodává Milan Prokopius a uzavírá:

„Stejně jako Robert Mazars klademe velký důraz na kvalitu našich služeb a výběr těch nejlepších zaměstnanců, protože v našem oboru stojí úspěch především na lidech. Ačkoli je jejich výběr a udržení ve firmě stále těžší, z těchto hodnot prostě nemůžeme slevit,“ uzavírá Milan Prokopius.

Historie 1940–2015

1940 Robert Mazars otvírá malou účetní praxi v Rouenu ve Francii.

1945 Robert Mazars cestuje z Francie do USA, aby znovu obnovil obchodní vztahy mezi těmito zeměmi.

1959 Robert Mazars je oceněn Ministerstvem školství ve Francii za svou práci a stává se významným účetním specialistou.

1962 Francie definuje své první účetní zákony.

1965 Založen „Cabinet Robert Mazars“, společnost s ručením omezeným.

1973 Vytvoření první komise pro Mezinárodní účetní standardy, dnes známé pod zkratkou IASB.

Mazars se stěhuje z Rouenu do kanceláře v Paříži a začíná svou mezinárodní expanzi s kanceláři ve Španělsku a Německu.

1980 Mazars definuje své firemní hodnoty.

1983 Robert Mazars odchází z vedení firmy a přenechává ho mladším partnerům.

1995 Vytvoření mezinárodního partnerství CARL.

Mazars odhaluje nové logo, stává mezinárodním se holdingem a zakládá pobočku mimo jiné i v České republice.

2006 Sídlo firmy se přesouvá do Exaltis Tower v pařížské La Défense.

Mazars se stává jedinou globální firmou transparentně publikující své konsolidované závěrky.

2007 Skupina vytváří Praxity Alliance.

2010 Americká firma Weiser se stává součástí Skupiny.

2012 Mazars se připojuje do prestižní skupiny „Výjimečných patronů“ muzea Louvre.

2015 Mazars působí v 73 zemích, slaví 75 let a v České republice 20 let.

Milan Prokopius: Dvacet let Mazars v ČR bylo velmi úspěšných, do budoucna chceme posílit consulting

„Za dvacet let jsme udělali kus práce a výrazně jsme předčili očekávání skupiny. Z mezinárodního hlediska jsme se z čistě francouzské stali mezinárodní firmou, která dokáže klientovi poskytnout kvalitní služby prakticky kdekoli na světě,“ bilancuje Milan Prokopius, vedoucí partner společnosti, v souvislosti s 20. výročím založením Mazars v České republice.

Do budoucna firma plánuje posílení svého postavení v oblasti consultingu a zároveň se chce plně připravit na tzv. Evropskou reformu auditu, která bude znamenat revoluci v poskytování auditorických služeb, protože tisíce firem v Evropě budou muset vyměnit auditora.

Jaký je v rozdílu v poskytování služeb klientům před 20 lety a dnes?

Obrovský. Tehdy jsme totiž stáli na úplném začátku. Francouzští kolegové, kteří v Praze zakládali kancelář Mazars s cílem rychle nastartovat byznys, znali jen francouzské zákony a samozřejmě neuměli ani slovo česky. My jsme znali zase jen české. Trávili jsme tak hodně času po kavárnách, kde jsme si navzájem předčítali zákony a přemýšleli nad tím, jak bychom audit mohli co nejlépe provést.

Samozřejmě dnes je už doba úplně jiná. Naši auditoři, daňoví poradci nebo účetní mají to nejlepší vzdělání ve svých oborech a prošli náročnými školeními tak, aby dokázali poskytovat služby podle profesních standardů a v co v nejvyšší možné kvalitě.

Evropská reforma auditu dopadne na všechny auditorické firmy.

Velký rozdíl je také v zákonných pravidlech pro poskytování auditorických či poradenských služeb. Dříve se třeba nestalo, že by audit poskytovaly dvě firmy úplně stejně. Postupem času legislativní předpisy profesi neuvěřitelně sešněrovaly, takže dnes tuto službu všichni renomovaní auditoři poskytují stejným způsobem. Prostě dnes je audit nebo daňové přiznání ve srovnání s minulostí komoda, kterou stejně dobře uděláme my jako velká čtyřka.

Jak se za tu dobu proměnili zaměstnanci?

Tehdy francouzští experti tvořili dvě třetiny firmy, dnes máme jednoho francouzského partnera a dalších zhruba 179 zaměstnanců jsou Češi. Všichni zaměstnanci mají k dispozici pro svoji práci nejnovější počítačovou a komunikační techniku. V tom je naprosto diametrální rozdíl.

Třebaže drtivá většina zaměstnanců jsou dnes Češi, zůstáváme pořád mezinárodní firmou. Máme ve svých řadách kromě Francouzů a Slováků také Maďarky, Itala, Rakušana či Peruánce.

Z hlediska zaměstnanců se firma úplně proměnila, zvýšilo se jejich vzdělání a celkově se úplně změnil jejich profesní profil. Když se podívám na současné zaměstnance, mladá generace je úplně odlišná – zatímco dnes musí být vše krátké a výstižné, dříve byl styl vyjadřování obsáhlý a v dlouhých větách. Rozdíl je také v přístupu zaměstnanců.

Zatímco dříve pracovat v auditu znamenalo velkou prestiž, možná pro někoho splnění dětského snu, a zaměstnanci byli ochotni pracovat mnohem více, než je standardní pracovní doba, dnes už nejsou ochotni tolik pracovat přesčas a work life balance je pro ně stejně důležitý jako úspěšná kariéra.

Stejně důležité je pro ně samozřejmě i jejich finanční ohodnocení. Zkrátka za těch dvacet let Mazars prošel z hlediska personálního opravdu diametrální proměnou.

Jak se podle vás za těch 20 let proměnila skupina z Mazars z mezinárodního hlediska?

Před dvaceti lety to byla francouzská firma s několika stovkami zaměstnanců, která se rozrůstala do jiných evropských zemí. Komunikačním jazykem byla ze sta procent francouzština. Dnes firma působí v 73 zemích světa a má kolem 15 000 zaměstnanců. Komunikačním jazykem je z 95 procent angličtina.

V devadesátých letech bylo naprosto nemyšlené, že byste zavolal do Francie a mluvil do telefonu anglicky. Společnost se tak během

Milan Prokopius (43)

nastoupil do Mazars v roce 1995 jako audit asistent, 10 let poté se stal partnerem společnosti. Od roku 2010, kdy se stal řídícím partnerem, je jeho prioritou posilování pozice firmy na lokální úrovni a její rozvoj v rámci regionu CEE. Po odborné stránce se soustředí především na poradenství velkým korporacím.

Má hluboké zkušenosti s finančním auditem dle českých i mezinárodních účetních standardů a vedením zakázek due diligence. Specializuje se na poradenská řešení pro finanční instituce (především pojišťovnictví, leasing) v Česku.

Milan Prokopius působí externě jako tajemník představenstva Francouzsko-české obchodní komory. Je ženatý, má dvě děti a jeho velkým koníčkem je tenis.



let čistě z francouzské firmy stala mezinárodní auditorickou a poradenskou firmou, která dokáže poskytnout kvalitní služby i prostřednictvím lokálních partnerů prakticky ve všech státech světa.

Cítíte třeba příležitost v podobě chystané tzv. Evropské reformy auditu?

Nemá cenu strkat hlavu do písku. Stejně jako to dopadne na Mazars, postihne to všechny auditorické firmy. Dá se předpokládat, že po zahrnutí reformy do českého právního řádu bude probíhat velké množství výběrových řízení na auditora a firmy do toho začnou vstupovat s nějakou strategií – některé lépe, některé hůře připraveny.

Naší strategií je účastnit se těchto výběrových řízení a získat auditní zakázky na všechny subjekty veřejného zájmu, tj. banky, pojišťovny, telekomunikační a další velké společnosti. Dále se chceme prosadit u našich stávajících klientů z oblasti veřejného zájmu s jinými než auditorickými službami.

Víme, že některé klienty třeba v souvislosti s reformou ztratíme, tak jim v dostatečném předstihu chceme ukázat, že umíme i jiné než auditorické služby. Takže například v konkrétním případě budeme usilovat o to, aby se klient stal z auditního daňovým, než o něj v rámci povinné rotace možná navždy přijdeme.

Vidíte i do budoucna nějakou perspektivu v oblasti sdíleného auditu?

Určitě. Systém sdíleného auditu u nás asi nikdy nebude povinný jako třeba ve Francii. Dá se očekávat, že podle nové legislativy, kterou

Česká republika bude muset do roka přijmout, to bude pro klienta znamenat možnost volby.

Sdílený audit se stal nebo brzy stane součástí právního řádu kromě Francie také v Německu a ve Španělsku. V rámci velkých mezinárodních korporací nepředstavuje významný náklad navíc, jako je tomu u tzv. „sólo“ auditu, který provádí jedna společnost. Přitom významně zvýší kvalitu auditu.

Pokud budu mít dvě firmy a čtyři oči, dá se předpokládat vyšší kontrola, a tím i vyšší kvalita auditu. Dovedu si představit, že kdybych byl majitel velké firmy, vezmu si dva auditory, ať se mezi sebou hlídají, pohádají a bojí se toho, že ten druhý mu vidí do karet. Tím vzroste konkurenční tlak a náklady pro firmu budou podle odhadů pouze pět procent navíc.

Dva auditory bude používat pouze mateřská společnost a lokální pobočky budou mít jen jednoho. To je samozřejmě situace, kterou si před pár lety jen těžko dokázal někdo představit.

Podarilo se naplnit plány skupiny v oblasti rozvoje české pobočky a jejich hospodářských výsledků?

Myslím, že vedení skupiny na nás nahlíží rozhodně jako na zemi, kde se za těch 20 let udělalo kus práce, a jejíž hospodaření se vyvíjí v celém regionu střední a východní Evropy velmi dobře. Rekl bych, že jsme podle reakcí ze strany vedení skupiny dokonce v mnoha směrech předčili očekávání.

Těší nás, že jsme z pohledu skupiny považováni za premianta, který nadstandardně plní všechny požadavky nejen z hlediska hospodaření. Takže spokojenost a velký dík především

Těší nás, že jsme z pohledu skupiny považováni za premianta, který nadstandardně plní všechny požadavky nejen z hlediska hospodaření.

naším zaměstnancům, kteří se o takový rozvoj zasloužili nejvíce.

Jaké jsou plány firmy do budoucna?

Největší potenciál vidíme v daňovém oddělení a oddělení financial advisory, která chceme do budoucna personálně i investičně posilovat. To jsou teď dva tahouni, od kterých si hodně slibujeme. Ukazuje se čím dál tím více, že najít klienta není tak těžké jako najít kvalifikované manažery do auditu či do daní.

To je nyní z našeho pohledu rozhodně těžší. Čím dál tím více práce tak máme s vyhledáváním vhodných kandidátů, jejich výchov, motivování, udržení ve firmě a podobně. Nicméně i v této oblasti se nám zatím daří. Chceme zvyšovat tržní podíl při zachování stejné kvality služeb.

Naší strategií v tomto směru je říci: „Jsme dostatečně velcí na to, abychom rozuměli vašemu byznysu, abychom s ním měli zkušenosti a svoji práci udělali pořádně. Na druhou stranu jsme dostatečně malí, abychom byli dostatečně flexibilní a abychom za peníze, které nám dáváte, vám přinesli předem definovanou přidanou hodnotu.“

Co přineslo vám osobně působení v Mazars kromě úspěšné kariéry?

Kromě spousty krásných let v příjemném kolektivu neustále se vyvíjecí firmy, nových kontaktů a úspěšné kariéry mi v neposlední řadě také přineslo manželku, se kterou jsme se seznámili v Mazars a žijeme ve šťastném manželství už 12 let. Je to zkrátka důkazem, že Mazars vybírá opravdu ty nejlepší lidi.