

Projekt implementace inovované správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.

Mgr. Lukáš Vrána

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Vrána**
Osobní číslo: **M12024**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace inovované správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše popište finanční, účetní, daňové a právní aspekty správy pohledávek.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.
- Identifikujte klíčové aspekty a změny v daňové, právní a účetní oblasti týkající se pohledávek.
- Vypracujte projekt implementace inovované správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.
- Na základě provedené analýzy řešeného projektu formulujte závěrečná doporučení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BAKEŠ, Milan. Finanční právo. 6. upr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 519 s. ISBN 978-80-7400-440-7.
BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOŽŇÁKOVÁ. Pohledávky: právně, daňově, účetně. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1816-3.
BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. Financial management: theory and practice. 11th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, c2005, 1000 s. ISBN 0324224990.
JORDAN, Stephen A., Randolph W. ROSS a Bradford D. WESTERFIELD; Fundamentals of corporate finance. 9. ed., alternate ed., internat. student ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2010, 882 s. ISBN 978-007-1088-558.
VANČUROVÁ, Alena a LÁCHOVÁ, Lenka. Daňový systém 2010. 10. aktualiz. vyd. Praha: VOX, 2010. 355 s. ISBN 978-80-86324-86-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Kuderová
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.5.2014

Lukáš Kvačka

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vypracování projektu implementace inovované správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. V souvislosti s tím teoretická část práce obecně popisuje významné právní, účetní, daňové a finanční aspekty pohledávek. Praktická část práce se pak detailněji zabývá klíčovými otázkami a změnami v oblasti pohledávek (zejména z daňového a právního pohledu). Uvedené informace jsou využity k sestavení projektu obsahujícího konkrétní opatření ke zlepšení správy pohledávek a způsob jejich implementace.

Klíčová slova: pohledávky, opravné položky k pohledávkám, daň z příjmů, DPH, rekodifikace

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to prepare a project of implementation of innovated accounts receivable administration in Pozemní stavitelství Zlín a.s. In this context, the theoretical part of the thesis generally describes important legal, accounting, tax and financial aspects of receivables. The practical part deals in more detail with key issues and changes in the area of receivables (mainly from tax and legal perspective). The described information is used for preparation of a project which includes specific measures for improvement of accounts receivable administration and a manner of their implementation.

Keywords: receivables, provisions for receivables, income tax, VAT, recodification

Mé poděkování patří společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. za spolupráci poskytnutou při přípravě této práce a také Ing. Evě Kuderové za možnost zpracovat tuto práci pod jejím odborným vedením.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PRÁVNÍ, ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY POHLEDÁVEK	13
1.1 PRÁVNÍ ASPEKTY POHLEDÁVEK.....	13
1.2 POHLEDÁVKY V ÚČETNICTVÍ	15
1.2.1 Uživatelé účetních informací	15
1.2.2 Regulace účetnictví	15
1.3 POHLEDÁVKY V DAŇOVÝCH PŘEDPÍSECH	19
2 POHLEDÁVKY JAKO SOUČÁST OBĚŽNÉHO MAJETKU	23
2.1 FINANČNÍ ASPEKTY POHLEDÁVEK.....	23
2.2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	25
2.2.1 Volba podmínek prodeje	27
2.2.2 Získávání informací o odběratelích.....	28
2.2.3 Využívání skonta.....	29
2.2.4 Ručení	29
2.2.5 Finanční záruka	30
2.2.6 Zástavní právo	31
2.2.7 Zajišťovací převod práva.....	32
2.2.8 Použití směnek	34
2.2.9 Smluvní pokuta	35
2.2.10 Dokumentárního inkaso a dokumentární akreditiv	36
2.2.11 Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti.....	36
2.2.12 Faktoring a forfaiting.....	37
2.2.13 Postoupení pohledávek.....	38
2.2.14 Inkasní kanceláře	39
2.2.15 Započtení pohledávek	39
2.2.16 Kapitalizace pohledávek	40
2.2.17 Soudní, rozhodčí či exekuční řízení	41
2.2.18 Pojištění pohledávek	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S.	44
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	44
3.2 ČINNOST SPOLEČNOSTI	44
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPRÁVY POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S.	47
4.1 VNITROODNIKOVÉ SMĚRNICE	47
4.1.1 Směrnice o stavebních pohledávkách	48
4.1.2 Směrnice o nestavebních pohledávkách.....	50
4.1.3 Směrnice o nedobytných pohledávkách	53

4.2	NEFORMALIZOVANÉ POSTUPY	55
5	KLÍČOVÉ ASPEKTY A ZMĚNY V ÚČETNÍ, DAŇOVÉ A PRÁVNÍ OBLASTI TÝKAJÍCÍ SE POHLEDÁVEK	57
5.1	FINANCOVÁNÍ POHLEDÁVEK.....	58
5.2	ZAJIŠTĚNÍ VYMAHATELNOSTI POHLEDÁVEK	61
5.2.1	Ručení	61
5.2.2	Finanční záruka	62
5.2.3	Výhrada vlastnického práva	64
5.2.4	Zástavní právo	65
5.2.5	Smluvní pokuta	66
5.2.6	Promlčení	67
5.2.7	Uplatnění nákladů spojených s uplatněním pohledávky	69
5.3	ZVLÁŠTNÍ PŘÍPADY VZNIKU POHLEDÁVEK	70
5.3.1	Pohledávky na vrácení nadměrného odpočtu	70
5.3.2	Ručení za neodvedenou DPH.....	71
5.3.3	Náhrada škody	73
5.3.4	Pohledávky za dalšími účastníky společnosti	74
5.3.5	Neoprávněně uplatněná finanční záruka	74
5.4	OPERACE S POHLEDÁVKAMI	75
5.4.1	Postoupení pohledávky vzniklé plátcí	76
5.4.2	Postoupení pohledávky postoupené jiným subjektem.....	76
5.4.3	Factoring a forfaiting.....	77
6	POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI.....	78
6.1	DROBNÉ POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI.....	79
6.2	VYMÁHANÉ POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI	80
6.3	INSOLVENČNÍ ŘÍZENÍ A POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI.....	82
6.3.1	Insolvenční řízení a DPPO	83
6.3.2	Insolvenční řízení a DPH	83
6.4	ÚČETNÍ ZÁVĚRKA A POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI	84
6.5	ODPIS POHLEDÁVEK	85
7	PROJEKT IMPLEMENTACE INOVOVANÉ SPRÁVY POHLEDÁVEK	87
7.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	87
7.2	CÍLE PROJEKTU	88
7.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU	88
7.4	KONKRÉTNÍ OPATŘENÍ.....	89
7.4.1	Revize smluvní dokumentace	90
7.4.2	Realizace právního a daňového vzdělávání zaměstnanců.....	91
7.4.3	Implementace inovovaných směrnic pro správu pohledávek.....	94
7.4.4	Zavedení systému pro monitoring insolvenčního rejstříku	100
7.4.5	Implementace steplistu pro inkaso pohledávek.....	101

7.5	NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	103
7.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	105
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	106
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	115

ÚVOD

Pohledávky jsou důležitou součástí aktiv většiny podnikatelů. Ve stavebnictví to platí snad ještě více než v jiných odvětvích, neboť jde o obor všeobecně známý dlouhou dobou splatnosti faktur, přičemž obchodní úvěr je stavebními společnostmi poskytován takřka bezvýjimečně. Stavební práce jsou navíc nákladnou záležitostí a při obvyklé měsíční, případně dokonce čtvrtletní frekvenci fakturace stavebních prací pak pohledávky logicky tvoří velmi významnou položku v rozvaze stavební společnosti. Z tohoto důvodu je nutné věnovat pohledávkám dostatečnou pozornost.

Analýza a řízení pohledávek je předmětem zájmu finančního řízení a financí podniku, a to v rámci teorie a praxe řízení oběžného majetku. Zároveň však pohledávky mají důležité účetní a daňové souvislosti, které nesmí být podceňovány. Správné účetní zachycení pohledávek je důležité jednak z důvodu získání pozitivního výroku auditora, ale především pro dosažení věrného a poctivého obrazu o činnosti společnosti, v důsledku čehož je možno využít údaje z účetnictví pro plánování a řízení podniku. Správné zohlednění pohledávek podle daňových předpisů na jednu stranu umožňuje vyhnout se případným sankcím ze strany správce daně, na druhou stranu vede k využití možností daných právními předpisy k zákonem dovolenému snížení daňové povinnosti.

Rok 2014 přinesl významné změny v českém právním řádu v podobě rekodifikace soukromého práva, která se následně promítla do velkého množství dalších předpisů, včetně předpisů daňových. Nová právní úprava přináší nové možnosti, ale také nová rizika, na které je třeba účinně reagovat.

Cílem práce je proto implementovat ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. postupy a nástroje pro efektivní správu pohledávek z účetního a daňového hlediska. Konkrétně je cílem modifikovat či převzít již zavedené postupy a nástroje v závislosti na jejich dosavadní funkčnosti a dále zavést zcela nové prvky reagující na legislativní vývoj poslední doby.

Z formálního hlediska je práce členěna do šesti kapitol, přičemž první a druhá kapitola tvoří teoretickou část práce a třetí až osmá kapitola tvoří část praktickou.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRÁVNÍ, ÚČETNÍ A DAŇOVÉ ASPEKTY POHLEDÁVEK

Tato kapitola nejprve představuje základní právní úpravu vzniku a zániku pohledávek, dále se zabývá v obecné rovině účetními aspekty pohledávek (kde je účtování o pohledávkách upraveno, jaké požadavky na účtování o pohledávkách jsou kladeny) a konečně i vztahem pohledávek a daní uplatňovaných v České republice.

1.1 Právní aspekty pohledávek

Problematiky pohledávek se týká především část čtvrtá občanského zákoníku nazvaná relativní majetková práva. Relativnost těchto práv spočívá v tom, že působí pouze mezi stranami daného vztahu (typicky založeného smlouvou) navzájem. Naproti tomu absolutní majetková práva působí vůči všem. Jako příklad relativního práva lze uvést právo požadovat provedení určitých prací na základě uzavřené smlouvy o dílo. Požadovat provedení těchto prací mohou pouze po druhé smluvní straně. Naopak absolutním právem je právo vlastnické. Požadovat to, aby nebylo zasahováno do mého vlastnického práva, mohou po komkoliv, bez ohledu na to, zda jsem s danou osobou dříve vstoupil do nějakého vztahu či nikoliv.

Relativní majetková práva jsou založena na některých obecných zásadách, kterými jsou zejména zásada autonomie vůle, zásada smluvní volnosti (volnost zda smlouvu uzavřu, s kým smlouvu uzavřu, jakou smlouvu uzavřu), nebo zásada *pacta sunt servanda*, neboli smlouvy mají být dodržovány. Právní úprava v této části zákona je převážně dispozitivní, lze se tedy až na výjimky dohodou stran odchýlit od ustanovení zákona. (Např. § 2121 stanoví, že nebezpečí na věci, která je předmětem kupní smlouvy přechází na kupujícího převzetím věci. Toto ustanovení však smluvním stranám nebrání, aby se dohodly na jiném okamžiku přechodu tohoto nebezpečí, například až k okamžiku splatnosti kuní ceny.)

Ustanovení § 1721 stanoví, že ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit. Současný občanský zákoník tak označuje jako závazek to, co bylo podle předchozí právní úpravy označováno jako závazkový právní vztah. Součástí závazku je pohledávka jedné ze stran a jí odpovídající dluh druhé strany. Pojem závazek je tak nově používán výhradně pro označení celého vztahu vzniklého mezi stranami tohoto vztahu, tedy mezi věřitelem

a dlužníkem. Naopak pojem závazek již není používán ve smyslu povinnosti k nějakému plnění, tomu nyní odpovídá pojem dluh.

Závazky vznikají zejména a typicky ze smluv, ale také z protiprávních činů a z jiných právních skutečností, pokud to právní řád připouští. Z hlediska vzniku závazků je proto nejvýznamnější úprava vzniku závazků ze smluv, a to i proto, že se dle § 1723 občanského zákoníku tato ustanovení použijí přiměřeně i na závazky vznikající na základě jiných právních skutečností.

K uzavření smlouvy je třeba návrhu na uzavření smlouvy a jeho přijetí. Obecně není pro uzavření smlouvy vyžadována žádná zvláštní forma a lze tak tedy učinit i například konkludentním jednáním. Zvláštní ustanovení ale v některých případech stanoví přísnější požadavky na formu smlouvy. Typickým příkladem je kupní smlouva týkající se nemovité věci, která musí být uzavřena v písemné formě s úředně ověřenými podpisy. Užití písemné formy lze však doporučit v podstatě vždy, neboť se tak obvykle předejde důkazní nouzi v případě možného budoucího sporu.

Změny závazků mohou spočívat jednak ve změnách v subjektech závazku a jednak ve změně obsahu závazku.

Změnou subjektu závazku je postoupení pohledávky, při němž dochází ke změně věřitele. K postoupení pohledávky není třeba souhlasu dlužníka a je možné postoupit i celý soubor pohledávek, včetně pohledávek budoucích. Možnými změnami v osobě dlužníka jsou převzetí dluhu (jiná osoba vstupuje na místo dlužníka), přistoupení k dluhu (jiná osoba se stává dlužníkem vedle dlužníka původního), převzetí majetku nebo jeho části a postoupení smlouvy.

Změnou v obsahu závazku je novace (dohoda o změně obsahu závazku) a narovnání (použitelné pouze pro sporné a pochybné vzájemné závazky).

Závazky, a tedy i pohledávky a dluhy, které tvoří jejich obsah, zanikají především splněním, a to řádně a včas. Závazky však mohou zaniknout i jinak než splněním. Takovými případy jsou zánik závazku dohodou stran, započtením (jednostranným či dvojstranným), pokud je tak ujednáno, pak i zaplacením odstupného, splynutím práva a povinnosti u jedné osoby, prominutím dluhu a v některých případech i smrtí dlužníka či věřitele. Důležitými způsoby zániku nesplněného závazku jsou jednostranné úkony v podobě výpovědi smlouvy a odstoupení od smlouvy.

1.2 Pohledávky v účetnictví

V této části práce jsou nejprve představeni možní uživatelé účetních informací a je vysvětleno, jak se jich dotýká zachycení pohledávek v účetnictví. Následně se práce zabývá jednotlivými právními a jinými předpisy regulujícími účetnictví a jejich vztahu k problematice pohledávek.

1.2.1 Uživatelé účetních informací

Mezi uživatele účetních informací jsou řazeni vlastníci, obchodní dodavatelé, zaměstnanci, vláda a její orgány, zákazníci, potenciální investoři a veřejnost. Ti všichni mají zájem na tom, aby účetnictví přinášelo relevantní, objektivní, včasné, srozumitelné a srovnatelné informace. (Sedláček, 2005, s. 20–21)

V závislosti na tom, pro jaký účel, jsou účetní informace použity, mohou být dále upravovány podle určitých požadavků. V případě tvorby účetní závěrky pro účely jejího auditu auditorem je nezbytné dbát na to, aby poskytovala věrný a poctivý obraz o stavu majetku a závazků. Taková závěrka bude použitelná například pro účely zvažované investice do akcií společnosti. Pro daňové účely je zase účetnictví upravováno v souladu s daňovými předpisy. Ty mají někdy jiné priority, než jen věrnost a poctivost obrazu, který má účetnictví poskytovat. Jejich účelem je často to, aby daňoví poplatníci nebyli neomezeni ve vykazování hospodářského výsledku, který by skrývali za své přesvědčení o věrnosti takto vykázaného obrazu. Jsou proto nastavena některá rigidnější pravidla umožňující snadněji vybrat daň, například v podobě daňově uznatelných opravných položek k pohledávkám.

Účetnictví jednotlivých středisek může být dále podkladem pro odměňování jejich vedoucích. Úpravy účetnictví zde budou směřovat k zohlednění implicitních nákladů, případně v ukládání ekonomických sankcí v případech po podnik rizikových (například za existenci nevyhozených pohledávek po splatnosti).

1.2.2 Regulace účetnictví

Aby účetní informace od různých subjektů byly vzájemně srovnatelné, je finanční účetnictví regulováno celou řadou pramenů, které se liší svou obecností i mírou své závaznosti.

1. Účetní zásady

V nejméně obecné rovině je účetnictví regulováno účetními zásadami. Jedná se o soubor pravidel a principů účetního myšlení, které vycházejí z tradice účetnictví. Tyto zásady byly tedy nejdříve v praxi užívány a teorii identifikovány. Obecné účetní zásady mohou, ale také nemusí být zachyceny v závazných právních předpisech. Zákon o účetnictví některé ze zásad převzal do svého textu, to však neznamená, že ostatní zásady nemají důležitý význam. (Skálová, 2012, s. 14)

Mezi účetní zásady bývají řazeny zejména nezávislost účetních období, věrné a poctivé zobrazení, vymezení okamžiku realizace, vymezení účetní jednotky, zákaz kompenzace, nepřetržitě trvání činnosti, stálost metod, historické ceny, zásada opatrnosti, bilanční kontinuita, zásada správného vedení účetnictví¹ a zásada materiality. Za základní zásadu bývá označována zásada věrného a poctivého zobrazení, přičemž požadavek na věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace podniku je promítnut i do § 7 zákona o účetnictví. (Sedláček, 2005, s. 23–27)

Z hlediska pohledávek, resp. účtování o nich, je velmi podstatná výše uvedená zásada opatrnosti, která má své legislativní vyjádření i v § 26 zákona o účetnictví. Zásada opatrnosti souvisí jednak s ocenění položek v účetnictví a dále s odpisy, opravnými položkami a rezervami, jejichž použití má brát v potaz rizika a případné snížení hodnoty. (Sedláček, 2005, s. 26)

2. Zákon o účetnictví

Základním právním předpisem regulujícím problematiku účetnictví v České republice je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů². Zákon je z hlediska své struktury členěn do sedmi částí: Obecná ustanovení, Rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy, Účetní závěrka, Způsoby oceňování, Inventarizace

¹ Mezi ně Sedláček (2005, s. 27) řadí požadavek na správnost a úplnost účetnictví, jeho vedení průkazným způsobem, srozumitelnost a přehlednost účetnictví a trvalost účetních záznamů.

² Dalším důležitým předpisem, který upravuje i některé otázky týkající se účetnictví je zákon o obchodních korporacích (např. v § 34, § 40, § 196, § 247 a další). Hlavní význam zákona o obchodních korporacích však spočívá především v úpravě poměrů obchodních společností a družstev.

majetku a závazků, Úschova účetních písemností a Ustanovení společná, přechodná a závěrečná.

Z hlediska této práce jsou důležitá obecná ustanovení, která mimo jiné vymezují, kdo je účetní jednotkou a koho se tedy zákon o účetnictví dotýká. Účetní jednotkou jsou totiž právnické osoby se sídlem v České republice, tedy i Pozemní stavitelství Zlín a.s. Část týkající se účetní závěrky zase stanoví její obsah (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha), kdy se závěrka sestavuje či kdo má povinnost nechat účetní závěrku ověřit auditorem. (Skálová, 2012, s. 11–12)

Velmi úzký vztah k pohledávkám má část týkající se oceňování, která výslovně stanoví, že pohledávky se při vzniku oceňují jmenovitou hodnotou, avšak při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou. Pohledávky, které účetní jednotka nabyla a určila k obchodování, se navíc oceňují jejich reálnou hodnotou. Při oceňování je navíc dle zákona nutné brát v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, jakož i všechna snížení hodnoty, přičemž v účetnictví tyto skutečnosti vyjadřují rezervy, opravné položky a odpisy majetku.³ Pohledávek se dotýká také část týkající se inventarizace majetku a závazků, neboť právě z inventarizace má vzejít podnět o případném účtování o opravné položce či odpisu pohledávky. (Československo, 1991)

3. Účetní vyhláška

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů je prováděcím předpisem k zákonu o účetnictví.⁴ Důležitá je zejména proto, že podrobněji upravuje rozsah a způsob sestavení účetní závěrky a obsahové vymezení jednotlivých položek

³ Dle § 26 odst. 3 zákona o účetnictví se rezervami podle tohoto zákona rozumí rezerva na rizika a ztráty, rezerva na daň z příjmů, rezerva na důchody a podobné závazky, rezerva na restrukturalizaci. Rezervami se dále rozumí technické rezervy nebo jiné rezervy podle zvláštních právních předpisů. Opravnými položkami se vyjadřuje přechodné snížení hodnoty majetku; odpisy majetku vyjadřují trvalé snížení jeho hodnoty.

⁴ Pro banky, pojišťovny, neziskové organizace aj. jsou vydány další prováděcí vyhlášky zohledňující účetní specifika těchto subjektů.

rozvahy. Obsahuje také směrnou účtovou osnovu na úrovni skupin účtů. (Skálová, 2012, s. 12)

4. Účetní standardy

České účetní standardy obsahují popis účetních metod a postupů účtování, přičemž jejich cílem je dosažení souladu a jednotnosti při používání účetních metod účetními jednotkami. Ustanovení účetních standardů nesmí být v rozporu s právními předpisy (zejm. v rozporu se zákonem o účetnictví) ani nesmí právní předpisy obcházet. V důsledku toho se použití českých účetních standardů považuje za splnění požadavků týkajících se účetních metod stanovených v zákoně o účetnictví. Dříve byly české účetní standardy vydávány Ministerstvem financí České republiky, v současné době je jejich vydávání a aktualizace v kompetenci Národní účetní rady. (Skálová, 2012, s. 12; NÚR,2014)

Problematiky pohledávek se týkají zejména následující standardy č. 005 – Opravné položky, č. 006 – Kursové rozdíly, č. 010 – Zvláštní operace s pohledávkami a č. 017 – Zúčtovací vztahy.

5. Interpretace NÚR

Interpretace jsou vydávány Národní účetní radou k otázkám z oblasti účetnictví, které nejsou řešeny českými účetními předpisy nebo je jejich řešení pro praxi nedostatečné, nebo vznikly nově při uplatňování účetních předpisů v praxi, anebo je jejich aplikace v praxi nejednotná. Nejedná se sice o právně závazné dokumenty, nicméně interpretace vyjadřují odborný názor Národní účetní rady, jejímiž členy jsou reprezentanti významných profesních organizací a odborné akademické půdy (Komora auditorů České republiky, Komora daňových poradců České republiky, Svaz účetních ČR, a Vysoká škola ekonomická, zastoupená Fakultou financí a účetnictví VŠE). Jejich význam je tedy v přesvědčivosti jejich argumentace. Cílem vydávání interpretací je jednotná a správná aplikace zákona o účetnictví a dalších účetních předpisů. (NÚR,2014)

V současné době je schváleno a na internetových stránkách NÚR zveřejněno 28 interpretací, přičemž otázky pohledávek se týkají interpretace I-10 Okamžik účtování o pohledávce z titulu příslušenství k pohledávce u věřitele, I-21 Odpis cizoměnové pohledávky a závazku a I-23 Oceňování nabyté cizoměnové pohledávky. (NÚR,2014)

6. Mezinárodní regulace

Na úrovni Evropské unie se otázce účetnictví věnuje zejména čtvrtá směrnice (78/660 EHS) z roku 1978, jejímž cílem je harmonizace účetnictví členských států, přičemž obsahuje vymezení některých pojmů, přístupu k oceňování nebo strukturu účetních výkazů. (Skálová, 2012, s. 13)

V EU je navíc u některých účetních jednotek připuštěna možnost použití mezinárodních standardů účetního výkaznictví (IFRS), vydávaných významnou mezinárodní účetní organizací IFRS Foundation, konkrétně jejím orgánem International Accounting Standards Board (IASB) – Radou pro mezinárodní účetní standardy. Pro účely této práce však nejde o zásadní problematiku, neboť v EU je použití těchto standardů závazné jen pro společnosti, jejichž akcie jsou přijaty k obchodování na veřejném trhu v EU, případně je lze využít i u společností spadajících do konsolidačního celku, ve které konsolidující účetní jednotka používá IFRS. Nejedná se tedy o případy týkající se Pozemního stavitelství. (Skálová, 2012, s. 13; IFRS, 2014)

1.3 Pohledávky v daňových předpisech

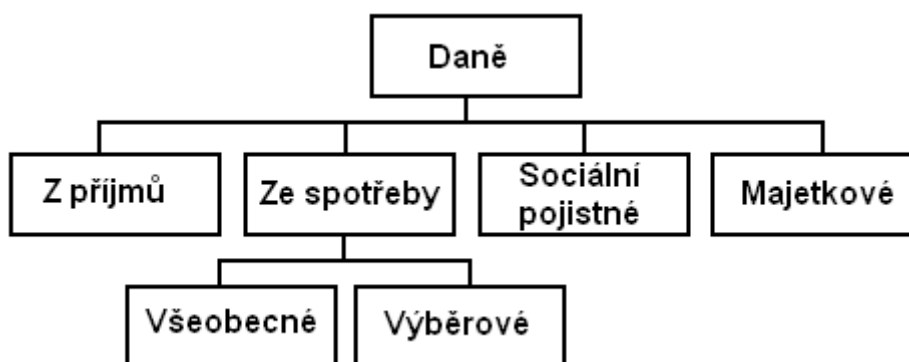
Tato část práce nejprve vymezuje pojem daň a přibližuje aktuální daňový systém v České republice včetně relevantních daňových předpisů, následně se pak zabývá těmi částmi daňového systému, které mají přímou vazbu na problematiku pohledávek.

Vzhledem k tomu, že vedle daní existuje více druhů povinných plateb, jako například poplatky, pojištění, odvody, je nutné nejprve vymezit, co se rozumí pojmem daň. Daň je povinná, zákonem uložená platba, která plyne do veřejného rozpočtu. Je nenávratná, neekvivalentní a zpravidla neúčelová. (Vančurová, 2010, s. 9) Jiná definice uvádí, že daně jsou platební povinnosti, kterou stát stanoví zákonem k získání příjmů pro úhradu celospolečenských potřeb, tj. pro veřejný rozpočet, aniž přitom poskytuje zdaňovaným subjektům ekvivalentní protiplnění. Tímto se daně liší od poplatků, které jsou placeny jako částečná úhrada nákladů vznikajících z činnosti státní správy či za poplatníkovi poskytnuté oprávnění. (Bakeš, 2012, s. 154)

Základními prvky daňové konstrukce jsou subjekt daně, objekt (předmět) daně, základ daně, sazba daně a splatnost daně. (Bakeš, 2012, s. 159) Z hlediska pohledávek je nejdůležitější otázka základu a předmětu daně. Předmětem daně je určitá hospodářská

skutečnost, na jejímž základě je možné poplatníkovi uložit daňovou povinnost. Takovou skutečností bývá určitá věc, úkon, majetek, činnost nebo (z hlediska pohledávek snad nejdůležitěji) určitý příjem. Základem daně je potom daňový objekt vyjádřený v penězích (případně i jinak), ze kterého se vyměřuje daň. Rozdíl mezi předmětem a základem daně tedy spočívá v tom, že předmět daně říká, co je důvodem pro stanovení daňové povinnosti, základ daně určuje, z čeho se (prostřednictvím sazby) daň vypočítá a vyměří. (Bakeš, 2012, s. 160) Ne, že by snad byla daň postihující přímo pohledávky, ty se však stávají součástí základu některých daní bez ohledu na jejich zaplacení.

Daně lze členit z mnoha různých hledisek. Základním dělením je dělení na **přímé** a **nepřímé** daně. Přímé daně postihují zdaňovaný příjem již při jeho vzniku, nepřímé postihují příjem až při jeho upotřebení (Bakeš, 2012, s. 157). Detailnější členění daní uplatňovaných v České republice ukazuje následující schéma:



Obr. 1 Daně daňového systému České republiky

Zdroj: Vančurová, 2010, s. 47; vlastní zpracování

V České republice jsou dle v současnosti platných a účinných právních předpisů uplatňovány tyto daně:

1. daň z příjmů,
 - a) fyzických osob,
 - b) právnických osob,
2. daň z přidané hodnoty,
3. spotřební daně (z minerálních olejů, z lihu, z piva, z vína a meziproductů, z tabákových výrobků),

4. daň silniční,
5. daň z nemovitých věcí,
6. daň z nabytí nemovitých věcí,
7. energetické daně (ze zemního plynu a některých dalších plynů, z pevných paliv, z elektřiny).

(Ministerstvo financí České republiky, 2014)

Z hlediska zaměření této práce má největší význam daň z příjmů právnických osob, která se pohledávek týká především možností daňově účinných odpisů určitých pohledávek a možností tvorby daňově účinných opravných položek k pohledávkám po splatnosti. Důležitá ve vztahu k problematice pohledávek je také daň z přidané hodnoty, a to minimálně ze dvou důvodů. Předně je DPH odváděna bez ohledu na zaplacení ze strany dlužníka. V případě nezaplacení však lze za stanovených podmínek získat zpět daň zaplacenou, přestože nedošlo k úhradě pohledávky. Dalším aspektem je pak možnost vzniku nadměrného odpočtu, tedy vlastně pohledávky za správcem daně. V tomto ohledu mají některé subjekty možnost volby, zda budou měsíčními či čtvrtletními plátcí DPH a v závislosti na této volbě se pak mění délka trvání pohledávky za správcem daně.

Souvislost s pohledávkami lze najít také u daně z nabytí nemovitých věcí. V důsledku zachování dosavadní koncepce⁵, kdy poplatníkem daně je převodce a nabyvatel je ručitelem, může nabyvateli nemovitosti vzniknout z titulu ručení povinnost zaplatit daň namísto převodce a současně mu vniká pohledávka z titulu ručení za zaplacenou daň vůči nabyvateli nemovitosti. Pravidelně se bude jednat o problematickou pohledávku, neboť převodce musel již dříve nesplnit svou zákonnou povinnost odvést daň, aby ke vzniku pohledávky nabyvatele za převodcem vůbec došlo. Lze tedy očekávat, že ani povinnost uhradit pohledávku vůči nabyvateli, který namísto převodce zaplatil daň z titulu ručení, nebude splněna řádně a včas.

⁵ Dle § 1 zákonného opatření senátu o dani z nabytí nemovitých věcí lze smluvně stanovit, že plátcem daně bude nabyvatel a ručení za nezaplacenou daň odpadně. V základní zákonem předpokládané variantě je však i nadále poplatníkem daně převodce.

Poslední daní, která je významná z hlediska tématu této práce, je spotřební daň, konkrétně daň z minerálních olejů. Na minerální oleje je uvalena spotřební daň, u které však existuje možnost jejího vrácení v případě, že minerální olej byl prokazatelně využit k určitému stanovenému účelu, například k topení. Stavební práce probíhají v dnešní době často celoročně, tedy i v zimním období. Některé stavební práce však mohou být vykonávány jen při teplotě nad bodem mrazu. V zimě je tak nutno stavbu vytápět, k čemuž bývají využívány minerální oleje. Ty jsou nakoupeny za cenu zahrnující i spotřební daň. Po prokázání jejich užití k topení však vzniká stavební společnosti pohledávka vůči správci daně na zaplacení dříve uhrazené spotřební daně z minerálních olejů.

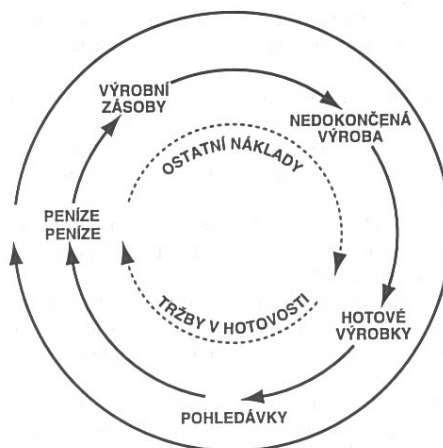
2 POHLEDÁVKY JAKO SOUČÁST OBĚŽNÉHO MAJETKU

Následující kapitola poskytuje základní informace týkající se pohledávek, a to z finančního pohledu. Nejprve jsou obecně představeny některé finanční aspekty pohledávek, následně jsou pak popsány vybrané nejdůležitější nástroje řízení pohledávek uplatňované v praxi.

2.1 Finanční aspekty pohledávek

Podle rozvahy jsou pohledávky spolu se zásobami a krátkodobým finančním majetkem součástí oběžných aktiv a lze je dále dělit na pohledávky dlouhodobé a krátkodobé. Shodně Pavelková (2006, s. 101) uvádí, že oběžný majetek (oběžná aktiva) je součástí majetku podniku. Z časového hlediska se oběžný majetek v tržní ekonomice vymezuje prioritně jako majetek, který svým charakterem má krátkou dobu použití (do jednoho roku). Podle vázanosti lze rozlišovat oběžný majetek vázaný (v nepeněžních formách) a volný (v penězích). Z hlediska fází koloběhu majetku je významné, zda se nachází ve výrobních zásobách, nedokončené výrobě, hotových výrobcích, pohledávkách.

Velmi názorně ilustruje postavení pohledávek v oběhovém cyklu krátkodobého majetku Valach, který je vyjadřuje následujícím schématem:



Obr. 2 Schéma oběhového cyklu

Zdroj: Valach, 1999, s. 119

Valach (1999, s. 135) dále uvádí, že pohledávky představují práva, resp. nároky podniků vůči jiným subjektům na příjem peněžitých prostředků, popř. věcná plnění od těchto subjektů. Pohledávky mají úvěrový charakter, uvádějí se v aktivech rozvahy a lze je

považovat za formu umístování kapitálu. Vznikají buď z obchodního styku (tedy z dodávek výrobků, zboží, prací a služeb, pokud odběratel platí dle dohodnutých podmínek až s časovým odstupem) nebo z ostatních důvodů, kterými mohou být například nároky na dotace, odpočty daní apod. Současně uvádí, že obchodní pohledávky jsou v podstatě nutnou složkou majetku z ekonomických důvodů (například proto, že odběratel nemůže platit za zboží hned při dodávce, neboť ještě sám nemohl realizovat své výrobky).

Obdobný názor ohledně nutnosti existence obchodních pohledávek zastává i zahraniční literatura (Brigham, 2005, s. 654):

„Firms would, in general, rather sell for cash than on credit, but competitive pressures force most firms to offer credit for substantial purchases, especially to other businesses. Thus goods are shipped, inventories are reduced, and an account receivable is created.”

“Firmy by obecně raději prodávaly za hotové než na úvěr, konkurenční síly však nutí firmy nabízet úvěr pro zásadní nákupy, zejména ostatním podnikatelům. Tím pádem dojde k odeslání zboží, zásoby se sníží a vzniká pohledávka.”

Pokud pohledávky jakožto součást oběžného majetku ve společnosti vznikají, měly by být i efektivně řízeny. Podle Pavelkové (2006, s. 108) se řízením pohledávek rozumí činnosti podniku, které směřují k optimálnímu usměrňování jeho pohledávek. Sledovanými a řízenými faktory jsou objem pohledávek, jejich vývoj, struktura, rentabilita, (ne)rovnoměrnost jejich splácení, likvidnost a další.

Při řízení pohledávek je vhodné využít ukazatele finanční analýzy vztahující se k pohledávkám. Odborná literatura uvádí následující ukazatele:

- obrátka neboli rychlost obratu pohledávek
- doba obratu pohledávek
- koeficient využití pohledávek

Pavelková (2006, s. 109) uvádí následující vzorec pro výpočet rychlosti obratu pohledávek:

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} \quad (1)$$

Příznivější je obecně výsledek s co nejvyšší hodnotou, neboť pohledávky tak během zkoumaného období vícekrát absolvují celý cyklus a jsou přeměněny na peníze.

Pro výpočet doby obratu uvádí Vránová (2008, s. 20) tento vzorec:

$$\text{doba obratu} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby za 1 den}} \quad (2)$$

(výsledkem je údaj o průměrné splatnosti pohledávek)

Ross, Westerfield a Jordan (2010, s. 585) dochází ke stejnému výsledku ohledně doby obratu pomocí jinak koncipovaného vztahu:

$$\text{receivables period} = \frac{365 \text{ days}}{\text{receivables turnover}} \quad (3)$$

$$\text{doba obratu} = \frac{365 \text{ dní}}{\text{rychlost obratu pohledávek}} \quad (4)$$

Při bližším zkoumání je zřejmé, že se jedná pouze o dva odlišné zápisy téhož vztahu. Příznivý je zde obecně co nejnižší výsledek, neboť to znamená, že pohledávky jsou splaceny během krátké doby.

Konečně Pavelková (2006, s. 109) udává vztah pro výpočet koeficientu využití pohledávek následovně:

$$\text{koeficient využití pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \quad (5)$$

Výsledek udává, kolik Kč pohledávek připadá na 1 Kč obratu. Kladně lze hodnotit, pokud hodnota ukazatele klesá.

2.2 Nástroje řízení pohledávek

Tato část práce se zabývá vybranými nástroji řízení pohledávek, které jsou v praxi využívány. Cílem je poskytnout obecnou charakteristiku těchto nástrojů tak, jak je popisována v odborné literatuře a jak vyplývá z právní úpravy. Vhodnost jednotlivých nástrojů pro Pozemní stavitelství a jejich praktické užití je následně podrobněji rozebráno v praktické části této práce.

Vedle vhodnosti jednotlivých nástrojů pro řízení pohledávek je nutné hned na úvod poukázat i na případnou realizovatelnost těchto nástrojů. V současných podmínkách (konkurenční prostředí, právní regulace apod.) je totiž prostor pro řízení pohledávek značně omezený. (Pavlíková, 1998, s. 205) O to důležitější však pro podniky je znát co nejvíce

možných nástrojů, neboť některé nástroje pro ně z různých důvodů nemusí připadat v úvahu.

Použití většiny uvedených nástrojů však není zadarmo a je proto vždy nutné poměřovat náklady vynaložené na jeho využití s jeho přínosy, případně s rizikem a pravděpodobností, že bude daný nástroj nutno využít.

Podle okamžiku jejich uplatnění lze nástroje řízení pohledávek rozdělit do tří skupin:⁶

- a) před vznikem pohledávky
- b) při vzniku pohledávky
- c) po vzniku pohledávky

Ad a)

Mezi nástroje řízení pohledávek používané ještě před samotným vznikem pohledávky lze řadit především volbu prodejních podmínek, získávání informací o odběratelích či využívání skonta. Použití těchto nástrojů má tedy vést k rozhodnutí, zda vůbec poskytovat obchodní úvěr (a nechat tak vznikat pohledávky) a v případě jeho poskytnutí ke zvážení komu obchodní úvěr poskytnout. Dále by měly tyto nástroje ekonomicky motivovat odběratele k brzkému placení jejich dluhů.

Poskytnutí obchodního úvěru na jednu stranu umožní prodat výrobky či služby i odběratelům, kteří by jinak smlouvu neuzavřeli. Na druhou stranu je však poskytování obchodních úvěrů méně vhodné z hlediska cash-flow a se zvyšujícím se objemem pohledávek se logicky i zvyšuje riziko, že některé z nich nebudou včas nebo dokonce vůbec odběratelem zaplacený.

⁶ Jedná se o teoretické členění použité autorem pro účely této práce. Zároveň však může mít praktický význam, neboť zejména v případě větších podniků bude rozhodování o použití jednotlivých skupin nástrojů rozděleno mezi více pracovníků či dokonce může být svěřeno samostatným oddělením. Zároveň je nutné uvést, že jednotlivé kategorie nejsou navzájem neprostupné a jednotlivé nástroje lze obvykle uplatnit i v dřívější či pozdější fázi.

Ad b)

Pokud podnik dojde k závěru, že je pro něj přijatelné poskytovat obchodní úvěr, pak by měl zvážit, za jakých podmínek tak učiní. Při jednání o samotných podmínkách smlouvy, tedy během procesu vedoucímu ke vzniku pohledávky, lze do značné míry ovlivnit vymahatelnost pohledávky. Možnými nástroji jsou různé druhy zajištění a ručení, použití směnec, stanovení smluvních pokut, využití dokumentárního inkasa či akreditivu, případně použití notářského zápisu se svolením k vykonatelnosti.

Účelem těchto nástrojů je přimět obchodní partnery k tomu, aby pokud možno splnili dobrovolně, a to řádně a včas, případně aby se bylo možno hojit na jiné osobě či jiném majetku v případě neplnění dlužníka.

Ad c)

K použití nástrojů této skupiny dochází, když vznikla pohledávka, ale výše uvedené nástroje nebyly použity, nebo se v nastalé situaci ukázaly jako neúčinné. Tuto skupinu nástrojů lze navíc využít i v případě pohledávek, které nevznikly z obchodního styku, čímž se liší od většiny nástrojů uvedených v předchozích dvou skupinách. Typicky do této skupiny bude patřit faktoring, forfaiting a postoupení pohledávek, využití inkasních kanceláří, započtení pohledávek, kapitalizace pohledávek nebo soudní, rozhodčí či exekuční řízení.

Účelem těchto nástrojů je co nejdříve získání peněz nebo přenesení rizika nezaplacení na jiný subjekt. Vedení soudního či rozhodčího řízení je navíc v některých případech podmínkou ke zmírnění negativních účetních a daňových důsledků existence dlouhodobě nesplacených faktur.

2.2.1 Volba podmínek prodeje

Pokud podnik „investuje“ do pohledávek, zbavuje se tím možnosti investovat dané prostředky jinak, neboli se připravuje o možnost alternativní investice. Pokud má více pohledávek, pak se ztráta z nevyužití alternativní investice zvyšuje, současně se však obvykle zvyšují i prodeje, ale také riziko nespolehlivých odběratelů. Z tohoto důvodu je důležité podmínky prodeje sledovat a správně využívat. K podmínkám prodeje patří volba okamžiku úhrady – tedy zda bude požadována platba předem (případně alespoň záloha), zda bude placeno v hotovosti při prodeji, či zda bude poskytnut obchodní úvěr a tím dojde

ke vzniku pohledávky. Mezi další podmínky prodeje lze řadit volbu výše realizačních cen, poskytování různých slev (např. množstevních), poskytování skont a dalších zvýhodnění. Tržní prostředí však podniky při volbě podmínek prodeje do značné míry limituje, neboť realizace těchto podmínek závisí na tržním postavení daného podniku i jeho odběratele, na aktuální situaci na trhu i na zvyklostech v daném odvětví. (Valach, 1999, s. 136)

2.2.2 Získávání informací o odběratelích

Předcházet vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek lze do jisté míry zjištěním dostatečného množství informací o obchodních partnerech, jejich platební morálce a finanční situaci ještě před tím, než je s nimi obchod realizován.

Aby však informace měla pro podnik dostatečný přínos, musí dle Bařinové (2007, s. 13) splňovat některá kritéria, kterými jsou například:

- včasnost, dostupnost a spolehlivost
- aktuálnost, relevantnost, pravdivost, objektivnost a přiměřenost jejich obsahu
- cena a užitná hodnota
- legálnost

Potřebné informace lze získávat jak z vnitřních zdrojů (např. interní přehledy pohledávek po splatnosti, údaje shromážděné při předchozím obchodování s příslušným odběratelem), tak z vnějších zdrojů. Vnější zdroje mohou být k dispozici zdarma nebo mohou být poskytovány třetím subjektem za úplatu. Zdarma jsou dostupné například informace z obchodního rejstříku⁷ a z dokumentů uložených ve sbírce listin obchodního rejstříku, z živnostenského rejstříku, z obchodního věstníku či z insolvenčního rejstříku, jež je dostupný na portálu ministerstva spravedlnosti justice.cz. Placené informace jsou poskytovány například informačními kanceláři, přičemž světově nejznámější je pravděpodobně Dun & Bradstreet. (Bařinová, 2007, s. 13–15)

⁷ Na rozdíl od mnoha jiných zemí jsou v České republice informace z obchodního rejstříku dostupné zdarma, a to v poměrně širokém rozsahu. Získat je navíc možné jak výpis aktuální (tedy aktuálně zapsané údaje k příslušnému dni), tak výpis historický (obsahující dříve zapsané a následně vymazané údaje).

2.2.3 Využívání skonta

Podstatou skonta neboli diskontu, je poskytnutí slevy v případě předčasného splacení pohledávky odběratelem. Tím se snižuje celkový objem pohledávek a částečně i riziko vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Správné nastavení výše diskontu tak, aby bylo výhodné pro obě strany, je však často problematické. Příliš nízký diskont nebude k předčasnému splacení motivovat a bude jen zřídka využíván, příliš vysoký diskont bude pro dodavatele nákladný.

Pro výpočet hodnoty dodávky po diskontu platí vztah:

$$HD' = HD \cdot (1 - D) \quad (6)$$

přičemž:

HD' – hodnota dodávky po diskontu

HD – hodnota dodávky

D – poskytnutý diskont (v desetinném tvaru)

(Pavlíková, 1998, s. 209–210)

V obchodním styku jsou při poskytování diskontu používány zažívané zkratky:

If a credit terms are stated as „2/10, net 30“, then buyers may deduct 2 % of the purchase price if payment is made within 10 days, otherwise, the full amount must be paid within 30 days. Thus, these terms allow a discount to be taken.

Pokud jsou podmínky úvěru stanoveny jako „2/10, net 30“, pak kupující mohou odečíst 2 % z kupní ceny, pokud je platba uskutečněna během 10 dnů, jinak musí být zaplacená celá částka během 30 dnů. Tyto podmínky tedy umožňují využití diskontu. (Brigham, 2005, s. 654)

2.2.4 Ručení

Právní úprava ručení je obsažena v § 2018 a násl. občanského zákoníku. Bařinová (2007, s. 19) uvádí, že ručení je zajišťovací vztah, který na rozdíl od práva zástavního nevzniká

mezi věřitelem a dlužníkem, ale mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka.⁸ V důsledku ručení má tak věřitel možnost vymáhat nesplacenou pohledávku nejen od dlužníka, ale i od další osoby, čímž se zvyšuje šance na její uspokojení.

Ručení vzniká písemným prohlášením ručitele, že věřitele uspokojí, jestliže dlužník věřiteli svůj dluh nesplní. Ručení má však i smluvní charakter, a proto je potřeba, aby věřitel ručitele přijal, jinak po něm nemůže nic požadovat. (Eliáš, 2012, s. 792–793) Ručení lze charakterizovat jako akcesorické⁹ a subsidiární¹⁰. Podle § 2019 občanského zákoníku ručení předpokládá platný dluh dlužníka. Ručení však lze poskytnout i pro dluhy budoucí, dluhy podmíněné, i za soubor dluhů určitého druhu vznikajících dlužníku v určité době nebo soubor různých dluhů z téhož právního důvodu. Ručení lze převzít také jen pouze za část dluhu.

Podle Skálové (1999, s. 22–23) je z účetního pohledu ručení nutno rozdělit do dvou kroků. Prvním krokem je písemné prohlášení ručitele vůči věřiteli (a jeho přijetí ručitelem). Tento krok se projeví pouze v podrozvahové evidenci, ve které se projeví, že dlužník má zajištěný dluh, věřitel má zajištěnou pohledávku a ručiteli může vzniknout potenciální dluh. Druhým krokem je pak nesplnění ručením zajištěného dluhu dlužníkem a jeho následná úhrada ručitelem. O tom je již účtováno všemi třemi zúčastněnými subjekty, tedy věřitelem, dlužníkem i ručitelem.

2.2.5 Finanční záruka

Finanční záruka je novým zajišťovacím institutem zavedeným od roku 2014. Její úprava je obsažena v § 2029 a násl. občanského zákoníku. Na rozdíl od obecného ručení nastává povinnost výstavce bankovní záruky plnit nejen při nesplnění dluhu dlužníkem, ale také při

⁸ Uvedený rozdíl mezi ručením a zástavním právem není vystižen zcela přesně, neboť v případě zástavního práva se jedná o vztah mezi zástavním věřitelem (který je i obligačním věřitelem) a zástavním dlužníkem, kterým může být jak obligační dlužník, tak i třetí osoba od obligačního dlužníka odlišná.

⁹ Ručení je závislé na existenci zajišťovaného dluhu. Při zániku původního dluhu, zejména z důvodu splnění dlužníkem, zaniká až na výjimky i ručení.

¹⁰ Požadovat plnění po ručiteli lze obecně až poté, co byl dlužník neúspěšně vyzván k plnění a byla mu k němu poskytnuta přiměřená lhůta, případně je-li nepochybné, že dlužník dluh nesplní.

splnění jiných podmínek stanovených v záruční listině. Může se tedy jednat o abstraktní záruku nezávislou na plnění hlavního dlužníka.

Hlavním rozdílem oproti bankovní záruce upravené v dnes již zrušeném obchodním zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů) je rozšíření okruhu poskytovatelů finanční záruky, který nově není limitován. Pojem bankovní záruka však zůstal i v novém občanském zákoníku zachován, a to jako zvláštní druh finanční záruky vystavené bankou, zahraniční bankou nebo spořitelním a úvěrním družstvem. Bankovní záruka musí mít písemnou formu¹¹ a v záruční listině musí být uvedeno, jaký dluh musí být nesplněn či jaké podmínky musí být naplněny, aby došlo k výplatě prostředků na základě finanční záruky. (Vrána, 2012)

Finanční záruka se objeví v podrozvahové evidenci a následně v příloze k účetní závěrce.

2.2.6 Zástavní právo

Zatímco podstatou ručení či bankovní záruky je rozšíření počtu osob, od kterých lze splnění povinnosti vyžadovat (jde tedy o osobní formu zajištění), podstatou zástavního práva je přidání další věci, z níž se může věřitel uspokojit v případě nesplnění dlužníka (jedná se tedy o věcné právo, což je zřejmé již ze systematického zařazení zástavního práva v občanském zákoníku mezi věcná práva k věci cizí, konkrétně jde o § 1309 a násl.). Při zajištění dluhu zástavním právem vznikne věřiteli oprávnění, nesplní-li dlužník dluh řádně a včas, uspokojit se z výtěžku zpeněžení zástavy do ujednané výše, a není-li tato ujednána, do výše pohledávky s příslušenstvím ke dni zpeněžení zástavy. Skálová (1999, s. 15) uvádí, že účastníky právního vztahu jsou zástavní věřitel a zástavní dlužník, přičemž přistoupit může i třetí osoba – zástavce, který poskytnutím své věci do zástavy zajišťuje splnění dlužníkovy závazku. Zdůrazněn by však měl být především ten fakt, že se jedná o zajištění věci, které je právě na věc vázáno a s věcí přechází. Zda je zřizovatelem zástavního práva

¹¹ Občanský zákoník dokonce výslovně mluví o záruční listině, je tedy možné, že je nutná nejen písemná, ale dokonce listinná forma. V praxi však uvedená nejasnost zřejmě nebude působit problémy, neboť bankovní záruky byly dosud v listinné podobě pravidelně vystavovány a nelze předpokládat odklon od této zavedené praxe.

obligační dlužník nebo třetí osoba, která se hlavního vztahu vůbec neúčastní, není tolik podstatné.

Bařinová (2007, s. 17) uvádí dvojí funkci zástavního práva:

- zajišťovací – existence zástavního práva více motivuje dlužníka ke splnění dluhu
- nahrazovací (resp. uhrazovací) – v případě nesplnění dluhu má věřitel možnost uspokojit se z předmětu zástavy.

Zástavní právo lze podle zákona zřídit ke každé věci, se kterou lze obchodovat (tj. k věci movité i nemovité, k cenným papírům, pohledávkám apod.). Možné je i zřízení zástavního práva k věci, ke které vznikne zástavnímu dlužníku vlastnické právo teprve v budoucnu. Obecně lze říci, že k věcem zapsaným do veřejného seznamu vzniká zástavní právo zápisem do tohoto seznamu, u movité věci odevzdáním zástavy (tj. zastavené věci) zástavnímu věřiteli nebo způsobem jej nahrazujícím (občanský zákoník se vrátil k možnosti zřízení zástavního práva znamením na věci bez nutnosti jejího odevzdání), u listinného cenného papíru na řad zástavním rubopisem, u zaknihovaného cenného papíru registrací a u pohledávky obdobným způsobem, jaký se volí pro úpravu cesse. (Eliáš, 2012, s. 557–561) Z hlediska pozice věřitele je velmi důležité pořadí zástavního práva, přičemž to je možno dohodou stran široce modifikovat.

Zastavení věci se musí projevit i v účetnictví, a to tím, že bude takové věc evidována odděleně. Prakticky půjde o provedení zápisu v analytické evidenci. (Skálová, 1999, s. 16.)

2.2.7 Zajišťovací převod práva

Zajišťovací převod práva je upraven v § 2040 a násl. občanského zákoníku. Svými účinky je podobný zřízení zástavního práva, právní konstrukce je však odlišná. Vlastnické právo k věci je převedeno na věřitele a ten se tak stává vlastníkem věci. Zákon pak stanoví domněnku o tom, že zajišťovací převod práva byl realizován s rozvazovací podmínkou splnění dluhu, tedy že v případě splnění dluhu se převod ruší a věc se vrací původnímu vlastníku. Lze jej však uskutečnit i jako fiduciární převod práva – tedy bez rozvazovací podmínky. Zpětný převod vlastnického práva v případě splnění dluhu pak nenastává automaticky, ale je třeba aktivního jednání obou smluvních stran. (Eliáš, 2012, s. 795–800)

Svou podstatou se zde jedná o převod vlastnického práva, a proto se na něj dle výslovného ustanovení zákona v případě nemovitých věcí vztáhne daň z nabytí nemovitých věcí. Ve

výsledku to znamená, že zajišťovací převod nemovité věci by se stranám velmi prodražil a je tak v praxi téměř vyloučen.

Z hlediska účetnictví a daní jsou pro zajišťovací převod práva významná tato ustanovení:

§ 28 odst. 1 ZoÚ

(1) Účetní jednotky, které mají vlastnické nebo jiné právo k majetku, anebo které hospodaří s majetkem státu nebo s majetkem územních samosprávných celků, není-li dále stanoveno jinak, o něm účtují a odpisují v souladu s účetními metodami. V případech smlouvy o výpůjčce po dobu zajištění závazků převodem práva nebo v případech, kdy se vlastnické právo k movitým věcem nabývá na základě projevu vůle jiným způsobem než převzetím věci, jakož i v dalších případech stanovených zvláštními právními předpisy nebo prováděcími právními předpisy, o majetku účtují a odpisují jej účetní jednotky, které jej používají. (Československo, 1991)

§ 27 ZDP

Hmotným majetkem vyloučeným z odpisování je: (...)

h) hmotný movitý majetek nabytý věřitelem v důsledku zajištění dluhu převodem práva, a to po dobu zajištění tohoto dluhu a za předpokladu, že jej po tuto dobu bude odpisovat původní odpisovatel, uzavře-li s věřitelem smlouvu o výpůjčce... (Československo, 1992)

A konečně problematika DPH:

Ke zdanitelnému plnění podle zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění (dále jen „ZDPH“), nedochází, a to jak v případě smlouvy o zajištění závazku převodem práva, tak při vypůjčení majetku podle smlouvy o výpůjčce.

V případě smlouvy o zajištění závazku převodem práva v rámci uskutečňování ekonomické činnosti není splněna základní podmínka úplatnosti podle § 2 odst. 1 písm. a) ZDPH. Není také naplněna definice dodání zboží podle § 13 odst. 1 ZDPH, protože vlastník práva nenakládá se zbožím jako vlastník (neužívá ho vůbec). Není možné aplikovat ani to, že se jedná o použití pro účely nesouvisející s uskutečňováním ekonomických činností, protože použití není trvalé (§ 13 odst. 5 ZDPH). (Čouňková, 2009)

2.2.8 Použití směnek

Právní úprava směnek je obsažena v již dosti starém zákoně směnečném a šekovém. Aby se skutečně jednalo o směnku a ne pouze například o listinu prokazující existenci dluhu, musí obsahovat níže uvedené náležitosti obsažené v Čl. 1 § 1 zákona směnečného a šekového:

1. označení, že jde o směnku, pojaté do vlastního textu listiny a vyjádřené v jazyku, v kterém je tato listina sepsána;
2. bezpodmínečný příkaz zaplatit určitou peněžitou sumu;
3. jméno toho, kdo má platit (směnečníka);
4. údaj splatnosti;
5. údaj místa, kde má být placeno;
6. jméno toho, komu nebo na jehož řad má být placeno;
7. datum a místo vystavení směnky;
8. podpis výstavce.

(Uvedený seznam náležitostí platí pro směnku cizí. V případě směnky vlastní nejde o příkaz zaplatit určitou sumu, ale o bezpodmínečný slib zaplacení. Logicky také není obsažen údaj o osobě směnečníka, který v případě směnky vlastní nepřichází v úvahu.)

Podle Skálové (1999, s. 37) je z účetního pohledu třeba rozlišit tři různé případy účtování o směnce:

1. **Směnka nakoupená jako cenný papír** za účelem uložení volných peněžních prostředků (Účtuje se o ní dle doby její splatnosti na účtu 069 – Ostatní finanční investice nebo 253 – Dlužné cenné papíry. V účetnictví se ocení cenou pořízení.)
2. **Směnka získaná k úhradě pohledávky** (Účtuje se o ní na účtu 312 – Směnky k inkasu. V účetnictví se ocení v nominální hodnotě. Rozdíl mezi sumou vyplacenou na základě směnky a výší pohledávky, která byla směnkou zaplacená, se zaúčtuje v okamžiku nabytí směnky jako finanční výnos, který se případně i časově rozliší.)
3. **Směnka sloužící pouze k zajištění pohledávky** (Právně bude vedle sebe existovat pohledávka ze směnky a pohledávka ze zajišťovaného vztahu, ekonomicky jde však

jen o jednu zajištěnou pohledávku. V účetnictví bude směnka zachycena pouze v podrozvahové evidenci.)

2.2.9 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je jedním z druhů utvrzení dluhu¹² a je upravena v § 2048 a násl. občanského zákoníku. Smluvní pokuta bývá charakterizována jako paušalizovaná náhrada škody. (Štenglová, 2010, s. 960) Užití smluvní pokuty je tedy, jak uvádí Bařinová (2007, s. 27), prostředkem, kterým lze předejít možným sporům ohledně náhrady škody, resp. její výše. Smluvní strany si sjednají, za porušení které povinnosti bude možno požadovat smluvní pokutu. Ujednat je dále potřeba i výši smluvní pokuty, resp. alespoň způsob určení této výše (například určitým procentem z kupní ceny za každý den prodlení se splněním určité povinnosti).

Na rozdíl od předchozí právní úpravy nevyžaduje současný občanský zákoník sjednání smluvní pokuty v písemné formě (Havlík, 2013), z hlediska pozdějšího dokazování ujednání o smluvní pokutě to však lze doporučit. Zaplacení smluvní pokuty však nezabavuje povinnosti splnit i původní dluh a sjednání smluvní pokuty obecně vylučuje možnost požadovat náhradu škody vzniklé z porušení povinnosti, ke které se vztahuje smluvní pokuta. Vzhledem k dispozitivnosti úpravy smluvní pokuty však lze sjednat jak nepravou smluvní pokutu (tj. zaplacení pokuty zanikne i původní dluh), tak lze sjednat, že zaplacení smluvní pokuty lze požadovat vedle náhrady škody a ne pouze namísto náhrady škody.

O smluvní pokutě se účtuje na nákladových na výnosových účtech, konkrétně:

- 544- Smluvní pokuty a úroky z prodlení a účtu,
- 644 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení,

¹² Občanský zákoník v § 2010 výslovně rozlišuje mezi zajištěním dluhu (zástavou, ručením, bankovní zárukou, zajišťovacím převodem a dohodou o srážkách ze mzdy) a utvrzením dluhu (uznáním dluhu a sjednáním smluvní pokuty). Smluvní pokuta ani uznání dluhu pohledávku totiž z ekonomického pohledu nezajišťují (tj. nerozšiřují okruh osob nebo majetku, ze které lze získat uspokojení), ale přináší jiné výhody a dlužníka tak ke splnění dluhu motivují. (Eliáš, 2012, s. 789–790)

a to bez ohledu na to, zda již došlo k jejich zaplacení. Daňově uznatelným nákladem jsou však pouze skutečně zaplacené smluvní pokuty. (Bařinová, 2007, s. 27)

2.2.10 Dokumentární inkaso a dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv i dokumentární inkaso jsou formy platebního styku používané především v zahraničním obchodě. Jejich účelem je dát dodavateli i odběrateli větší jistotu, že objednané zboží bude skutečně dodáno a kuní cena bude skutečně zaplacená. V obou případech se jedná o dokumentární platební styk. (Pavelková, 2006, s. 126–127)

Dokumentární akreditiv je upraven především v § 2690 a násl. občanského zákoníku. Jeho podstatou je závazek banky zaplatit na účet odběratele dodavateli částku stanovenou v akreditivu a to za předpokladu, že budou ve stanovené lhůtě splněny určené podmínky. Těmito podmínkami je dodání přesně určených dokumentů (může se jednat o dokumenty týkající se jakosti zboží, dokumenty týkající se přepravy, pojistné dokumenty apod.) Dodavatel má tak jistotu, že v případě, že splní své povinnosti a předloží příslušné dokumenty, dostane zaplacen. Platba za zboží je zase uskutečněna až poté, když je dostatečně prokázáno, že zboží je připraveno k odeslání ve správné kvalitě. Akreditivy lze dělit na nepotvrzené (avizované) a potvrzené (rozdíl spočívá v tom, zda je zavázána i banka prodávajícího) a na odvolatelné a neodvolatelné (odvolatelný akreditiv může být odvolán nebo změněn i jednostranně ze strany kupujícího, neodvolatelný akreditiv může být modifikován pouze dohodou všech stran). (Bařinová, 2003, 22–23)

Dokumentární inkaso je do jisté míry podobné dokumentárnímu akreditivu. Jeho právní úprava je obsažena v § 2699 a násl. občanského zákoníku. Při využití dokumentárního inkasa dojde k vydání dokumentů ke zboží kupujícímu až při zaplacení. Rozlišují dva základní druhy dokumentárního inkasa, a to dokumenty proti zaplacení (D/P) a dokumenty proti akceptaci směnky (D/A). (Bařinová, 2003, 24)

2.2.11 Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti

Notářský řád (zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), ve znění pozdějších předpisů) v § 71a a následujících upravuje sepsání notářského zápisu, který bude obsahovat svolení zavázaného účastníka, aby byl podle tohoto zápisu nařízen a proveden výkon rozhodnutí (exekuce) a aby byl takový notářský zápis exekučním

titulem, jestliže zavázaný účastník svou povinnost řádně a včas nesplní. V notářském zápisu je třeba zejména výslovně uvést výši pohledávky a dobu plnění.

Notářský zápis se svolením k vykonatelnosti lze sepsat jak při uzavírání smlouvy, tak i následně, například v okamžiku, kdy začne být splnění dluhu ohroženo, případně při uzavírání dohody o splátkovém kalendáři. Zásadní výhodou je skutečnost, že takový notářský zápis se svolením k vykonatelnosti je exekučním titulem. Pokud tedy dlužník neplní, není již nutné podávat žalobu a absolvovat mnohdy velmi zdlouhavé soudní nebo rozhodčí řízení, ale je možné se přímo obrátit na exekutora, případně dát návrh na soudní výkon rozhodnutí. (Bureš, 2013, s. 29)

Již od 1. ledna 2013 došlo novelou notářského řádu ke zrušení oprávnění exekutorů sepisovat exekutorské zápisy s doložkou přímé vykonatelnosti. Dříve sepsané exekutorské zápisy zůstávají i do budoucna v platnosti, nicméně nový zápis se svolením k přímé vykonatelnosti je možné nechat sepsat jen u notáře.

2.2.12 Faktoring a forfaiting

Možností financování pohledávek je i využití faktoringu a forfaitingu. Podstatou obojího je postoupení pohledávky před její splatností na třetí osobu – faktora či forfaitera. Pro podniky může být totiž z hlediska cash-flow výhodnější získat o něco méně peněz v hotovosti dříve, než o něco více peněz později.

Valach (1999, s. 175) uvádí, že faktor si při odkupu pohledávky obvykle sráží úrok, resp. diskont za dobu od odkupu pohledávky do její splatnosti, své režijní náklady spojené s evidencí a inkasem odkupované pohledávky, rizikovou provizi (tzv. delcredere) a případně i částku za další poskytované služby.

Faktor (často jím je banka, či specializovaná společnost) odkupuje krátkodobé pohledávky s dobou splatnosti 90 až 120 dní, které nejsou zajištěny ručením, bankovní zárukou, směnkou či jinak. Často jsou na základě rámcové smlouvy odkupovány všechny pohledávky určitého druhu, které vzniknou za trvání smlouvy. Při účetním zachycení faktoringu se vychází z právní podstaty faktoringu, kterou je postoupení pohledávky. Společnost tak zaúčtuje postoupení pohledávky faktorovi do nákladů na účet 546 – Odpis pohledávky a následně cenu, za kterou byla pohledávka postoupena do výnosů na účet 646 – Výnosy z odepsaných pohledávek. (Skálová, 1999, S. 87)

Podle toho, kdo nese riziko nezaplacení postoupené pohledávky dlužníkem, lze faktoring dělit na regresní a bezregresní. Zahraniční literatura (Ross, 2010, s. 598) označuje bezregresní faktoring jako *conventional factoring*, když uvádí: „With conventional factoring, the receivable is discounted and sold to the lender (the factor). Once it is sold, collection is the factor’s problem, and the factor assumes the full risk of default ...“ (Při konvenčním (bezregresním) faktoringu je z pohledávky sražen diskont a je prodána nabyvateli (faktorovi). Jakmile je prodána, je její vymožení problémem faktora a faktor přijímá veškeré riziko nesplacení...)

Forfaiting je podobný faktoringu, liší se od něj zejména tím, že jsou obvykle postupovány dlouhodobé pohledávky (nebo alespoň pohledávky se splatností nad 90 dní), které jsou nějakým způsobem zajištěny. Forfaiting je s ohledem na zajištění pohledávek bezregresní a je často využíván v zahraničním obchodě. (Skálová, 1999, S. 90)

Z daňového pohledu je třeba uvést, že faktoring či forfaiting je službou, která bude představovat zdanitelné plnění poskytnuté faktorem či forfaiterem, čímž se liší od běžného postoupení pohledávek.

2.2.13 Postoupení pohledávek

Obecné postoupení pohledávky (*cesse*) je na rozdíl například od specifického faktoringu výslovně upraveno v občanském zákoníku, konkrétně v § 1879 a násl. K postoupení pohledávky není potřeba souhlasu dlužníka, je třeba jej však o postoupení pohledávky vyrozumět. Postoupit lze jakoukoliv pohledávku, kterou lze zcizit s výjimkou pohledávek, které zanikají smrtí nebo jejichž obsah by se postoupením změnil k tíži dlužníka, Postoupení pohledávky navíc nesmí být smluvně vyloučeno ujednáním mezi (původním) věřitelem a dlužníkem. Výslovně je upravena i možnost postoupení celého souboru pohledávek, což lze využít například při postoupení všech pohledávek z provozu podniku. (Eliáš, 2013, s. 759–760)

Z daňového pohledu je nutné rozlišit, zda je postupována vlastní pohledávka (tedy pohledávka, která vznikla přímo danému podniku) nebo zda jde o postoupení pohledávky danému podniku postoupené jiným subjektem. Z hlediska uplatňování DPH se totiž jedná o rozdílné situace. Zatímco v prvním uvedeném případě (postoupení pohledávky, která vznikla přímo plátcí) se vůbec nejedná o zdanitelné plnění, v druhém případě (postoupení

pohledávky nabyté postoupením) jde o plnění osvobozené od daně bez nároku na odpočet daně. (Benda, 2008)

2.2.14 Inkasní kanceláře

V případě, že pohledávka je již po splatnosti, má podnik možnost ji vymáhat jednak vlastními silami prostřednictvím vlastních zaměstnanců, případně lze využít služeb externí inkasní kanceláře. Zatímco náklady na vymáhání pohledávky prostřednictvím zaměstnanců podniku lze jen těžko kvantifikovat, náklady na vymáhání inkasní kanceláří budou zpravidla předem dohodnuty, projeví se v účetnictví a budou daňově uznatelné. Inkasní kancelář je navíc na vymáhání pohledávek specializovaná a má s ním více nástrojů i zkušeností, než vlastní zaměstnanci, kteří se převážně věnují jiné práci. Profesionální inkasní kanceláře navíc poskytují doplňkové služby v podobě evidence pohledávek po splatnosti a spolupráce s advokátní kanceláří pro případ nutnosti řešení právní cestou. Úspěšnost externího vymáhání by tak měla být obvykle vyšší. Na druhou stranu však ani při využití inkasní kanceláře nelze vymožení zaručit. Pak je vhodné zvolit kancelář, která v případě nevyhození nepožaduje ani odměnu (tzv. *no success no fee*). (Bařinová, 2007, s. 43)

2.2.15 Započtení pohledávek

Jedním ze způsobů zániku pohledávky jinak než splněním je vzájemné započtení pohledávek, jež může být dvoustranné či jednostranné. Zatímco dvoustranné započtení není limitováno a dohodou smluvních stran lze započíst v podstatě jakékoliv pohledávky, jednostranné započtení je upraveno v § 1982 a násl. občanského zákoníku.

Jednostranným prohlášením lze započíst vzájemné pohledávky stejného druhu (typicky peněžité), které lze uplatnit před soudem, a to jakmile straně vznikne právo požadovat uspokojení vlastní pohledávky a plnit svůj vlastní dluh (jedná se tedy o vzájemné splatné pohledávky a zaniknou v rozsahu, v jakém se navzájem kryjí). Účinky započtení nastanou zpětně k okamžiku, kdy se pohledávky setkaly, tedy kdy se staly poprvé započitatelnými. V případech postupného převodu pohledávky na více osob je stanoveno, že k započtení lze využít jen pohledávky, kterou měl dlužník vůči původnímu věřiteli (prvnímu v řetězci postupování pohledávky) a pohledávku vůči poslednímu věřiteli. Započtení naopak není možné u pohledávek nejistých a neurčitých, proti pohledávce výživného pro nezletilého,

který není plně svéprávný a obecně ani proti pohledávce na náhradu újmy způsobené na zdraví. (Eliáš, 2012, s. 782–784)

Z účetního pohledu není započtení nijak složité. Započítávaná částka se zaúčtuje na straně dal na účtu pohledávky a současně na straně má dáti na účtu závazku. Při zápočtu pohledávek v různých měnách je třeba pro přepočet použít kurz devizového trhu vyhlášený ČNB ke dni, kdy se pohledávky setkaly. (Skálová, 1999, s. 44–46)

2.2.16 Kapitalizace pohledávek

Možností řešení platební neschopnosti dlužníka může být i kapitalizace pohledávek. Podstatou kapitalizace pohledávek je dle Bařinové (2007, s. 39) tzv. debt-equity swap, neboli z pohledu věřitele „výměna“ pohledávky za společností za podíl v této společnosti. Z účetního pohledu se jedná o změnu struktury aktiv v rozvaze věřitele a změnu struktury pasiv v rozvaze dlužníka. Kapitalizací pohledávky v účetnictví věřitele zanikne jeho pohledávka a současně vzroste dlouhodobý finanční majetek, majetkové účasti, případně akcie.

Dle původního znění dřívějšího obchodního zákoníku nebylo zcela zřejmé, zda česká právo kapitalizaci pohledávek vůbec připouští. Judikatura následně dovodila, že možnost kapitalizace pohledávek byla dána již původním zněním obchodního zákoníku. Navíc jeho pozdější znění kapitalizaci pohledávek výlovně připustilo. (Skálová, 1999, s. 99)

V současné době účinný zákon o obchodních korporacích kapitalizaci pohledávek výslovně umožňuje v § 21 odst. 3, dle kterého sice pohledávka společníka za kapitálovou společností nemůže být sama předmětem jeho vkladu do této společnosti, může být však písemnou smlouvou započtena proti pohledávce na splacení emisního kurzu. Návrh smlouvy o započtení pohledávky společníka proti pohledávce společnosti na splacení emisního kurzu musí být navíc schválen valnou hromadou společnosti.

Kapitalizace pohledávek je ve stavebnictví v praxi využitelná především u developerských projektů. Pro realizaci developerského projektu bývají zakládány tzv. SPV¹³ často

¹³ Single purpose vehicle – jednoúčelové společnosti. Jsou založeny výhradně za účelem realizace jednoho konkrétního výstavbového projektu. Zakládány jsou jednak kvůli limitaci odpovědnosti jejich mateřské

s relativně nízkým základním kapitálem. V případě neúspěchu developerského projektu pak SPV obvykle dluží významnou částku stavební společnosti, která samotnou stavbu realizovala. Tato stavební společnost pak může uzavřít dohodu o tom, že za svou pohledávku získá podíl v SPV (resp. svou pohledávku započte proti pohledávce SPV na splacení vkladu, který se stavební společnost zavázala vnést). Tímto postupem se tak stavební společnost ve výsledku stane sama developerem.

Z účetního hlediska je složitým problémem správné ocenění pohledávky, která má být započítána proti pohledávce na splacení vkladu.

2.2.17 Soudní, rozhodčí či exekuční řízení

Zahájení soudního či rozhodčího řízení je důležitým okamžikem jednak z hlediska běhu promlčecí doby pohledávky, jednak mělo donedávna (a několik let stále ještě bude mít) zásadní vliv na možnost tvorby daňově uznatelných opravných položek k pohledávkám, ale je také krokem, který obvykle významně omezí možnosti dalšího obchodování s žalovaným obchodním partnerem.

Zda bude zahájeno soudní či rozhodčí řízení závisí na tom, zda byla mezi stranami uzavřena rozhodčí smlouva či sjednána ve smlouvě rozhodčí doložka. Pokud tomu tak není, mají strany možnost obrátit se pouze na příslušný soud¹⁴ v rámci občanského soudního řízení. Před podáním žaloby je vhodné nejprve neformálně vyzvat druhou stranu k placení, následně pak zaslat formální předžalobní upomínku, která je podmínkou pro možnost přiznání náhrady nákladů řízení.

Obvykle uváděnými výhodami rozhodčího řízení oproti řízení soudnímu jsou jeho větší rychlost, menší formálnost a mělo by být i levnější. Pokud není sjednáno jinak, je navíc rozhodčí řízení pouze jednoinstanční, čímž se zamezuje neúměrnému prodlužování řízení

společnosti, která má po jejich založení jistotu, jakou maximální ztrátu může utrpět v případě neúspěchu projektu, a dále kvůli požadavkům financujících bank.

¹⁴ Z hlediska příslušnosti soudu nastala od 1. ledna 2014 významná změna, neboť pro většinu obchodních sporů bude nově v prvním stupni příslušný okresní soud namísto soudu krajského.

tím, že odvolací soud zruší původní rozhodnutí a vrátí jej zpět soudu prvního stupně. Na druhou stranu se tím zvyšuje riziko nesprávného rozhodnutí.

Důsledkem zahájení soudního či rozhodčího řízení je to, že po dobu jeho řádného vedení neběží promlčecí doba. To platí i o právu již vykonatelném, pokud již byl navržen výkon rozhodnutí nebo pokud bylo navrženo nařízení exekuce.

Zatímco účelem (nalézacího) soudního či rozhodčího řízení je získání exekučního titulu, účelem soudního výkonu rozhodnutí či exekuce je vykonání tohoto exekučního titulu. Pravomocný a vykonatelný rozsudek či rozhodčí nález totiž nemusí být dlužníkem splněn dobrovolně a následně je nutné se obrátit na soud nebo (častěji) na exekutora.

2.2.18 Pojištění pohledávek

Pojištění pohledávek je využíváno především v zahraničním obchodě, který oproti obchodování v tuzemsku přináší mnoho dalších rizik. Takovými riziky může být válka, revoluce, občanské nepokoje, nemožnost převodu prostředků zpět do České republiky (např. z důvodu zavedení administrativních omezení na transfery peněz) nebo platební neschopnost zahraničního obchodního partnera. Lze proto využít služeb společností jako je EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a.s.) či ČESCOB, a.s.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S.

Následující kapitola shrnuje nejdůležitější údaje týkající se společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. (dále také jen „Pozemní stavitelství“ nebo „společnost“). Navazující části práce (praktická část a projektová část) vychází právě z údajů obsažených v této kapitole.

3.1 Základní údaje

Datum zápisu:	30. dubna 1992
Spisová značka:	B 854 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	Pozemní stavitelství Zlín a.s.
Sídlo:	Zlín, Kúty 3967
Identifikační číslo:	469 00 918
Právní forma:	Akciová společnost
Akcie:	67 765 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 500,- Kč
Základní kapitál:	101 647 500,- Kč
	Splaceno: 100 %

(Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2014, Pozemní stavitelství, 2014)

3.2 Činnost společnosti

Již z názvu společnosti je zřejmé, že jejím hlavním předmětem podnikání je stavební výroba. Jedná se především o výstavbu středně velkých až velkých průmyslových objektů a administrativních budov, bytových domů, výrobních hal, ale také rodinných domků či dalších objektů pozemního stavebnictví. Pozemní stavitelství se výstavbových projektů účastní jak z pozice generálního dodavatele, který případně zadává některé části projektu třetím subjektům jakožto subdodavatelům, tak i v pozici subdodavatele jiné stavební společnosti. Ze stavební výroby pak logicky plynou společnosti její hlavní příjmy a vzhledem určité specifičnosti oboru stavebnictví v této oblasti vznikají i poměrně značné objemy pohledávek.

Stavební práce jsou podle smlouvy obvykle fakturovány jednou měsíčně na základě skutečně provedených a objednatelům odsouhlasených výkonů, v některých případech však dochází k fakturaci v závislosti na dokončení určité etapy výstavby. Splatnost faktur je obvykle stanovena na 30 dnů. Z výše uvedeného vyplývá, že pohledávky za provedené stavební práce dosahují značných objemů.

Kromě své hlavní činnosti se však Pozemní stavitelství věnuje i mnoha dalším činnostem, které více či méně souvisí s hlavní činností. Jako příklady lze uvést provozování nákladní autodopravy, půjčovny lešení a stavebních strojů, výroba betonových prefabrikátů ve vlastních panelárnách či zpracování dřeva ve vlastní pile. Tyto činnosti jsou poskytovány primárně pro vlastní potřebu společnosti, pro lepší využití kapacit jsou však výrobky dodávány též externím subjektům.

Pozemní stavitelství realizovalo také developerské projekty spočívající ve výstavbě bytových domů, ve kterých následně samo prodávalo byty přímo jejich konečným majitelům. Prodej bytů nadále probíhá a ve vlastnictví Pozemního stavitelství ještě zůstává několik bytových jednotek. Lze proto očekávat, že i tímto způsobem v budoucnu opět společnosti vzniknou další pohledávky.

Dle údajů v obchodním rejstříku a ve výroční zprávě společnosti (Pozemní stavitelství, 2013, s. 8) Pozemní stavitelství vlastní podíly ve čtyřech dceřiných společnostech:

1. MORAVASTAV Kroměříž, spol. s r.o. (podíl 100 %) – stavební společnost se sídlem v Kroměříži
2. VS – Invest a.s. (podíl 70,03 %) – stavební společnost se sídlem v Ostravě – Vítkovicích
3. ADDEX-PS Zlín s.r.o. (podíl 100 %) – společnost zabývající se reklamní a obchodní činností se sídlem ve Zlíně
4. DHV Invest, s.r.o. (podíl 100 %) – společnost zabývající se developerskou činností se sídlem ve Zlíně

Mezi Pozemním stavitelstvím a jeho dceřinými společnostmi, stejně jako mezi dceřinými společnostmi navzájem, dochází k vzájemnému obchodování, dodržovány jsou však podmínky stejné jako v běžném obchodním styku. Vzhledem k majetkové a osobní

provázanosti těchto subjektů však mají vzájemné pohledávky v některých ohledech jiný režim než pohledávky vůči třetím osobám.

Pro ilustraci ekonomických relací, v jakých se společnost pohybuje, jsou dále uvedeny některé údaje z rozvahy společnosti ke dni 31. března 2013. Celková suma aktiv přesahuje 540 milionů korun, přičemž na pohledávky z této sumy připadá více než 130 milionů korun, což je více než jedna třetina oběžných aktiv. Naprostá většina pohledávek patří mezi pohledávky krátkodobé (více než 130 milionů korun) a jen pohledávky v hodnotě 350 tisíc korun jsou řazeny mezi pohledávky dlouhodobé. Z krátkodobých pohledávek pochází naprostá většina z obchodních vztahů (téměř 110 milionů korun), z dlouhodobých pohledávek pak z obchodních vztahů pocházejí všechny. (Pozemní stavitelství, 2013, s. 13)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPRÁVY POHLEDÁVEK VE SPOLEČNOSTI POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S.

Jak bylo uvedeno v závěru předchozí kapitoly, pohledávky, zejména ty krátkodobé, tvoří velmi významnou část celkových aktiv společnosti. Z této skutečnosti vyplývá, že by měla být náležitě správě pohledávek věnována dostatečná pozornost. Jednak proto, že při tomto (výše uvedeném) relativně vysokém objemu pohledávek se zvyšuje možnost výskytu chyb při účtování o nich, při jejich zohlednění pro účely daní, ale i chyb administrativního rázu.

Správa (a řízení) pohledávek v Pozemním stavitelství je upravena ve dvou rovinách – formální regulace v podobě obecných účetních a daňových předpisů i vnitropodnikových směrnic a neformalizovaná regulace v podobě pokynů vedoucích pracovníků a postupů aplikovaných pracovníky, kteří správu pohledávek a jejich účetní a daňové řízení a administraci přímo vykonávají.

4.1 Vnitropodnikové směrnice

Vzhledem k tomu, že činnost Pozemního stavitelství je poměrně různorodá, existují hned tři vnitropodnikové směrnice týkající se pohledávek. Konkrétně se jedná o následující směrnice:

1. Směrnice generálního ředitele č. 12/1996 – Snižování stavebních pohledávek platná od 1. září 1996 (dále jen „**směrnice o stavebních pohledávkách**“)
2. Směrnice generálního ředitele č. 11/2004 – Snižování nestavebních pohledávek vydaná dne 25. srpna 2004, platná od 1. září 2004 (dále jen „**směrnice o nestavebních pohledávkách**“)
3. Směrnice generálního ředitele č. 13/2004 – Zásady činnosti „střediska nedobytných pohledávek a.s.“ vydaná dne 25. srpna 2004, platná od 1. září 2004 (dále jen „**směrnice o nedobytných pohledávkách**“)

Již ze zde uvedených údajů, bez nutnosti zkoumání vlastního obsahu směrnic, je zřejmý první nedostatek platných směrnic, kterým je jejich stáří. Směrnice byly vydány již před téměř 10, resp. 18 lety, tedy v době, kdy platily jiné právní předpisy a také stavebnictví jako odvětví zaznamenalo určitý posun, zejména od vydání nejstarší ze směrnic týkající se pro společnost klíčových stavebních pohledávek.

Vnitropodnikové směrnice by sice na jednu stranu měly být dostatečně obecné, aby umožňovaly reagovat na měnící se okolí podniku, současně je však třeba je podrobovat pravidelné revizi, zda se svým obsahem již neodchylují od reality a zda není třeba vydání nové směrnice, případně alespoň její dílčí novelizace. Opačný extrém v podobě častého vydávání koncepčně nových směrnic by však byl také kontraproduktivní, neboť by zaměstnanci ztráceli přehled o aktuálně platných pravidlech. Často by pak nastávala fáze, kdy se zaměstnanci s novými pravidly teprve seznamují, což vede k jejich nižší efektivitě.

V dalším textu budou analyzovány přednosti a nedostatky směrnic jednotlivě.

4.1.1 Směrnice o stavebních pohledávkách

Z hlediska svého věcného zaměření i z hlediska objemu finančních prostředků, kterých se týká, jde o nejdůležitější směrnici. Tato směrnice si explicitně stanoví dva úkoly:

1. snížení stavebních pohledávek; a
2. stanovení vnitropodnikových pravidel promítnutí nákladů spojených s existencí a vymáháním pohledávek do hospodaření středisek.

Úpravu obsaženou v této směrnici lze obsahově rozdělit do tří částí a) jsou stanoveny oblasti odpovědnosti pro konkrétní subjekty, b) stanoví se konkrétní vnitřní povinnosti pro příslušné osoby a c) zavádí ekonomické nástroje, které mají ekonomicky motivovat zainteresované subjekty ke snížení stavebních pohledávek.

a) Dílčí oblasti odpovědnosti jsou směrnici přiřazeny zakázkovému oddělení, stavbyvedoucím a ekonomickému úseku. Zakázkové oddělení je odpovědné zejména za důsledné zahrnutí stanovených smluvních podmínek týkajících se zálohy, možnosti odstoupení, sankčních úroků a náhrady zádržného bankovní zárukou. Stavbyvedoucí jsou odpovědní za realizaci stavby a odstranění nedodělků v termínu, řádnou fakturaci, zjištění možnosti náhradního způsobu úhrady a za včasné předání podnětu právnímu oddělení v případě nesplacení. Ekonomický úsek je pak odpovědný za evidenci a uplatnění pohledávek (včetně těch po splatnosti) a přípravu podkladů pro právní oddělení. Neplnění úkolů stanovených v rámci odpovědnosti daného útvaru je vnitřně sankcionováno krácením prémie.

b) Směrnice o stavebních pohledávkách stanoví povinnosti pouze stavbyvedoucím, neboť se jedná o předpis speciální. Pro ekonomický úsek samozřejmě plynou povinnosti v oblasti

řízení a správy pohledávek z organizačního statutu společnosti, který je předpisem obecným. Není navíc zcela jasné rozlišení mezi úkoly, které jsou směrnici výslovně označeny jako povinnosti a úkoly, které jsou stavbyvedoucím svěřeny v rámci vymezení odpovědnosti. Stavbyvedoucím je jako povinnost výslovně uloženo mít přehled o provedených úhradách faktur, projednání případného zpoždění úhrady s investorem, spolupráce s právním oddělením při vymáhání pohledávek a podání návrhu na zastavení prací, jakmile jsou vyčerpány možnosti, které má stavbyvedoucí ohledně vymáhání pohledávek.

c) Ekonomické nástroje zavedené směrnici spočívají v zahrnutí nákladů z neuhrazených pohledávek po splatnosti do nákladů střediska. Konkrétně je do nákladů příslušného střediska zahrnut potenciální úrok ve výši 3 % měsíčně, tedy celých 36 % ročně (jde tedy o určitou formu sankčního úroku), ze základu, kterým je upravená výše neuhrazených pohledávek po splatnosti. Do základu se zahrnují jen ty pohledávky, které se staly splatnými dříve než v měsíci, za který je počítán základ. Suma pohledávek po splatnosti je pak navýšena o zálohy poskytnuté subdodavatelům a snížena o nevyčerpané přijaté zálohy. Prokazatelně nedobytné pohledávky pak mají být vyčleněny do samostatného střediska.

Směrnici lze vytknout hned několik věcí. Jednak jsou oblasti odpovědnosti a povinnosti vymezeny poněkud nesystematicky a vágně. Povinnosti jednotlivých útvarů by měly být stanoveny jednak konkrétněji a dále by měly být stanoveny povinnosti všem třem ve směrnici uvedeným útvarům přímo, nejen neurčitě v rámci vymezení oblasti odpovědnosti. Navíc by měly být stanoveny i povinnosti právnímu útvaru, neboť opožděně zahájené vymáhání pohledávky může mít důležité právní a daňové dopady (například z hlediska promlčení pohledávky).

Obsahově neurčitě, ale zejména nedostatečně jsou formulovány smluvní podmínky, které má zakázkové oddělení uplatnit ve smlouvách. Není stanoveno ani v obecné rovině, u neplnění kterých smluvních podmínek má být stanovena možnost odstoupení, protože možnost odstoupení v případě jakéhokoliv porušení smluvní povinnosti nebude ve většině případů možno s druhou smluvní stranou dohodnout, neboť je to pro investora velmi rizikové. V případě stanovení podmínek odstoupení od smlouvy navíc bývá stranami vyžadována určitá reciprocita, proto snaha o široce formulovanou možnost odstoupení bude obvykle znamenat i široce formulovanou možnost odstoupení investora například při

zpoždění při výstavbě. Dále není stanoveno, jaké sankční úroky mají být uplatněny při opožděné platbě.¹⁵

Naopak pozitivně lze hodnotit použití ekonomických nástrojů. Vnitropodniková účetní evidence je totiž využívána mimo jiné i jako podklad k odměňování vedoucích středisek. Uplatnění fiktivního úroku z neuhrazených pohledávek po splatnosti zhorší hospodářský výsledek příslušného střediska a v návaznosti na to i odměnu pracovníků tohoto střediska. Ti jsou pak osobně finančně zainteresováni na co nejrychlejším inkasu pohledávek. Úrok ve výši 36 % ročně však dnes zásadně neodpovídá ekonomické realitě. Přestože má mít tento úrok sankční funkci, tak vysoká výše úroku může být až demotivující, vzhledem k možné dlouhodobé ztrátě naděje zaměstnanců na výplatu nezaručené části mzdy. Za nedostatek směrnice lze považovat skutečnost, že se zabývá zejména obchodními aspekty pohledávek, tedy jejich včasným splacením a případnou vymahatelností. Naopak Účetní a daňové souvislosti stavebních pohledávek jsou opomenuty, a to přesto, že při daném objemu těchto pohledávek mohou hrát jejich daňové dopady důležitou roli. Z pohledu věrného obrazu lze uvažovat o tom, že by ekonomický úsek vedle délky prodlení s plněním pohledávky průběžně evidoval i předpokládanou vymahatelnost pohledávky, která by byla reflektována v účetnictví při tvorbě opravných položek k příslušné pohledávce. Z daňového hlediska by bylo vhodné stanovit konkrétní povinnosti a termíny k jejich plnění i pro právní úsek, neboť nevymáhání pohledávky má dopady v oblasti promlčení pohledávky a možnosti tvorby opravných položek.

4.1.2 Směrnice o nestavebních pohledávkách

Vzhledem k odlišnosti nestavebních pohledávek je pro ně vydaná samostatná vnitropodniková směrnice. Jedná se o správný a logický přístup, neboť nestavební pohledávky se od stavebních v mnoha aspektech liší. Jednak jde o objem těchto pohledávek, resp. prodejů v nestavební oblasti vůbec, který je řádově menší, než v případě stavebních prací. Dále je prodej uskutečňován jiným subjekty, než u stavebních prací.

¹⁵ Úroky z prodlení jsou stanoveny nařízením vlády č. 351/2013 Sb. Tyto úroky tak není třeba ve smlouvě zvlášť stanovovat. Úroky z prodlení v jiné výši je možné smluvně dohodnout, pak by ovšem měla směrnice určovat, jaká výše úroku z prodlení má být do smlouvy prosazena.

V tomto případě se jedná poměrně často i o odběratele – fyzické osoby. Na druhou stranu jsou mezi odběrateli i stabilní zákazníci, kteří nakupují v objemech pro společnost významných. Je proto vhodné jim nabídnout jiné podmínky, než při jednorázových transakcích za nízké částky.

Tato směrnice upravuje tři oblasti: a) zásady prodeje rozdělené dle skupin odběratelů, b) povinnosti vedoucího střediska uskutečňujícího příslušnou nestavební transakci a c) ekonomické nástroje.

a) Zásady prodeje jsou stanoveny rozdílně pro různé skupiny odběratelů, přičemž odběratelé jsou do skupin rozděleni podle jejich významnosti a především spolehlivosti. Prodej fyzickým osobám – nepodnikatelům na fakturu není možný, stejně jako prodej na fakturu podnikajícím fyzickým osobám a právnickým osobám, které jsou pro Pozemní stavitelství neznámé. Prodávat jim tak lze pouze v hotovosti, případně jim lze vydat zboží proti předložení dokladu o provedené platbě. Tím pádem je vyloučeno, aby vůči těmto subjektům vznikly pohledávky. Jedná se tedy o snahu o eliminaci zbytečného vzniku nedobytných pohledávek, přestože tento postup současně zřejmě částečně snižuje objemy prodeje. V případě známých odběratelů, kteří mají dobrou platební morálku, je nastaven limit 50.000,- Kč pro pohledávky po lhůtě splatnosti. V případě významných odběratelů, kteří nakupují opakovaně, směrnice umožňuje sjednání individuálního limitu, namísto obecného ve výši 50.000,- Kč. Do dosažení tohoto limitu pohledávek po splatnosti vůči danému odběrateli lze takovým odběratelům prodávat na fakturu, po dosažení limitu lze postupovat pouze jako u neznámých odběratelů, tedy prodej za hotové nebo po prokázání zaplacení dokladem. Pro účely zjištění případného překročení limitu pohledávek po splatnosti je dle směrnice veden tzv. seznam neplatičů. Tento seznam je významný i pro zařazení do poslední skupiny – osoby, které dlouhodobě neplatí své dluhy vůči Pozemnímu stavitelství. Tito odběratelé jsou v seznamu neplatičů označeni červeně a prodávat jim nelze ani za hotové.

b) Za úhradu částek z realizovaných prodejů na fakturu je zodpovědný především vedoucí střediska, které zrealizovalo prodej na fakturu. V této souvislosti jsou vedoucím střediskem stanoveny některé úkoly. Ještě před prvním prodejem je uloženo prověřit bonitu odběratele. Další povinnosti se vztahují až k období, kdy je odběratel v prodlení. Zejména je třeba, aby měl příslušný vedoucí přehled o neuhrazených fakturách. V této souvislosti však není stanovena žádná konkrétní povinnost, což vede k určité nevynutitelnosti takto stanovené

povinnosti. Dále má vedoucí útvaru povinnost řešit nastalou situaci v podobě pohledávky po splatnosti jednáním s dlužníkem – projednat možnost úhrady, alternativní úhrady či splátkového kalendáře. V případě neúspěchu těchto jednání je stanovena povinnost obrátit se na právní oddělení a poskytnout mu spolupráci. Stejně jako v případě stavebních pohledávek není stanoven časový horizont, ve kterém je třeba se na právní oddělení obrátit, byť třeba i jen jako nejzazší.

c) Ekonomické nástroje jsou založeny na identickém principu jako u stavebních pohledávek. Hospodářský výsledek střediska je tak interně snižován o fiktivní úroky (3 % měsíčně) z částky, která odpovídá upravené výši pohledávek po lhůtě splatnosti. Vedle toho je do nákladů příslušného střediska ze sankčních důvodů účtována částka ve výši 3 % z hodnoty neuhrazených pohledávek po splatnosti, a to v případě, že byl realizován prodej na fakturu v rozporu s pokyny stanovenými v této směrnici. Pokud navíc není před prvním prodejem na fakturu odběrateli interně dodán výpis z OR a ze živnostenského rejstříku, je do interních nákladů daného střediska účtována každý měsíc částka ve výši 10 % z hodnoty vystavených faktur, a to až do dodání těchto dokumentů. V praxi dnes již není toto ustanovení využíváno, neboť není problém uvedené doklady zajistit z veřejně dostupných rejstříků.

Pozitivně lze na této směrnici hodnotit možnost flexibilního nastavení limitu pohledávek po splatnosti u důležitých odběratelů. Z hlediska této práce je významné, že při stanovení povinností vedoucím útvarů bylo alespoň částečně pamatováno na daňové dopady pohledávek, neboť v rámci spolupráce s právním oddělením je třeba mu hlásit vstup dlužníka do likvidace či do insolvenčního řízení. Tyto skutečnosti mají zásadní dopad jak z hlediska uplatnění pohledávky samotné, tak např. možnosti tvorby opravných položek k pohledávkám a jejich odpisu. Z tohoto pohledu by však bylo vhodné stanovit určitý systematický způsob sledování likvidace a úpadku dlužníků.

V případě ekonomických nástrojů lze opět zmínit riziko příliš vysokého interního úroku (36 % ročně). Vedle toho je z dnešního pohledu bezdůvodně tvrdě postihováno nedodání výpisů z obchodního rejstříku a živnostenského rejstříku. Potřebné údaje jsou dostupné na internetu a jejich získání je možné i bez spolupráce dlužníka. Získání těchto informací tak má víceméně evidenční charakter a vysoká sankce může opět působit spíš kontraproduktivně.

4.1.3 Směrnice o nedobytných pohledávkách

Úvod této směrnice proklamuje důvody zřízení střediska nedobytných a obtížně dobytných pohledávek, kterými jsou jednak vysoký stav takových pohledávek a jednak snaha o zlepšení účinnosti jejich vymáhání, odpisu a snižování. Relativně stručná směrnice je členěna hned do sedmi částí, což má za následek jistou zkratkovitost celé směrnice.

První část má formální charakter a vymezuje označení střediska nedobytných pohledávek („9909“), vedoucího tohoto střediska (podnikový právník), účetního střediska a návaznost tohoto střediska na již dříve zřízená střediska nedobytných pohledávek zřízená v rámci střediska zásobování. Jedná se tedy o vylepšení původní myšlenky za účelem zefektivnění fungování střediska.

Dále směrnice ve své druhé části člení pohledávky do devíti skupin označených A až I podle možnosti jejich odpisu a tvorby daňově uznatelných opravných položek dle předpisů platných a účinných v době vydání této směrnice. S ohledem na pozdější legislativní vývoj je tato část směrnice v zásadě bez významu. Rozdělení do kategorií uvedených ve směrnici nemá dnes v podstatě žádný praktický přínos a pro možnost efektivního použití této směrnice je nezbytné tuto část zásadně přepracovat. Použitelným však zůstává přidělení odpovědnosti za odpis pohledávek a tvorbu opravných položek vedoucímu finanční účtárny a povinnost odpisu pohledávky a jejího zařazení do podrozvahy před tím, než nastane promlčení příslušné pohledávky.

Třetí část jednak vymezuje, které pohledávky lze jako nedobytné nebo obtížně dobytné převést na směrnici zavedené středisko 9909. Jedná se jednak o pohledávky přihlášené do konkurzu a dále o pohledávky předané k soudnímu vymáhání, za které však musí být střediskem interně uhrazena ekonomická sankce. Pro účely účtování a tvorby opravných položek je pak stanovena povinnost právníka Pozemního stavitelství, aby do tří dnů od podání žaloby předával kopie žalob finanční účtárně.

Čtvrtá část reflektuje dříve stanovenou povinnost soudního vymáhání pohledávek pro možnost tvorby daňově účinných opravných položek. Do dvou měsíců po lhůtě splatnosti je proto nutno předat podklady pro podání žaloby internímu právníkovi, který je následně povinen do 5 pracovních dnů podat žalobu. Tato relativně krátká lhůta k podání žaloby právníkem od obdržení pokladů svědčí o primárně daňovém účelu podání žaloby. U složitějších případů může být pětidenní lhůta pro vypracování a podání žaloby

nedostatečná. Daňově se tak podaří vyhovět požadavku na vymáhání pohledávky v soudním řízení, z hlediska úspěšnosti tohoto vymáhání by však bylo vhodné stanovit delší lhůtu, případně flexibilní možnost prodloužení lhůty ve složitých případech.

Velmi důležitá a bez zásadních koncepčních změn je použitelná část pátá této směrnice, která stanoví podmínky a zásady převodu pohledávek na středisko nedobytných pohledávek. Vedle požadavků na doložení pohledávky dokumenty a dodržení lhůty 12 měsíců pro uskutečnění převodu jsou stanoveny i ekonomické podmínky (nebo spíše sankce) spojené s převodem. Při převedení pohledávky na středisko nedobytných pohledávek je dle tohoto článku směrnice interně zaúčtováno určité procento převáděné pohledávky do nákladů převádějícího střediska. V závislosti na délce prodlení s úhradou v době převodu se účtuje do nákladů 20 % až 80 % převáděné pohledávky, což má motivovat vedoucí středisek k včasnému převodu pohledávek na středisko nedobytných pohledávek, které by mělo být při jejich vymáhání efektivnější, než střediska s primárně jiným zaměřením. V případě konkurzu nebo likvidace dlužníka je zaúčtováno do nákladů střediska 90 % pohledávky, a to i v případě konkurzu či likvidace nastalé až po převodu na středisko nedobytných pohledávek. Zaúčtování části pohledávek do nákladů je stejně jako v případě předchozích dvou směrnic ekonomickým nástrojem, kterým se interně upravuje hospodářský výsledek střediska a v návaznosti na to i odměny jeho pracovníků. Účelem je tedy snaha motivovat vedoucí středisek k eliminaci vzniku a včasnému řešení nedobytných pohledávek. Generální ředitel společnosti má navíc pravomoc udělit individuální výjimku z mechanismu účtování pohledávky do nákladů střediska dle okolností jednotlivého případu.

Část šestá směrnice ustavuje vymáhací skupinu pro pohledávky převedené na středisko nedobytných pohledávek. V čele skupiny je vždy právník společnosti a dalším členem je vedoucí střediska, ve kterém pohledávka původně vznikla. Vymáhací skupina je tedy ustavena vždy ad hoc a liší se svým složením podle původu takto převedené a vymáhané pohledávky. Na jednu stranu by snad bylo vhodné zajistit jednotné personální složení všech vymáhacích skupin. Na druhou stranu je vhodné využít znalostí vedoucího střediska, které bylo u vzniku pohledávky, a tím pádem připustit měnící se složení vymáhacích skupin. Zřízení vymáhací skupiny je známkou toho, že účelem střediska nedobytných pohledávek je nejen zajištění možnosti tvorby daňově uznatelných opravných položek a odpisů pohledávek (jak by se mohlo zdát z krátké doby ponechané právníkovi pro podání žaloby

dle části čtvrté této směrnice), ale má vést k opravdovému zefektivnění vymáhání pohledávek.

Část sedmá se týká povinnosti vyžádat výpisy z obchodního rejstříku a živnostenské listy od odběratelů již před uzavřením smlouvy. Toto ustanovení se zdá být obsoletním a v praxi není dodržováno. Výpisy z obchodního rejstříku je možné získat zdarma z internetu. Živnostenské listy se již nevystavují a výpisy ze živnostenského rejstříku (které živnostenské listy nahradily) jsou opět volně dostupné na internetu. Ustanovení by mělo být upraveno tak, že je povinností vedoucího příslušného střediska ještě před uzavřením smlouvy z internetu získat a prověřit výpisy z uvedených rejstříků.

Směrnice o nedobytných pohledávkách nejvíce zohledňuje daňové aspekty pohledávek po splatnosti a jako taková je velmi důležitá. Její současná podoba je však zastaralá a v praxi nepoužitelná a vyžaduje zásadní přepracování.

4.2 Neformalizované postupy

Vedle oblastí upravených vnitropodnikovými směrnicemi existuje i celá řada činností souvisejících s pohledávkami, které nemají formální interní úpravu v podobě uceleného interního dokumentu. To však nesnižuje jejich důležitost. V některých případech je tomu spíše naopak. Mezi postupy neupravené interní směrnicí totiž patří některé činnosti vykonávané vedoucími pracovníky. K významným patří zejména pravidelné projednávání všech pohledávek nad 10.000,- Kč na každé poradě vedení společnosti, která se koná v intervalu 14 dnů. Pohledávky nad 1 milion Kč (součet všech pohledávek jednoho odběratele) jsou předmětem projednávání na řádném zasedání představenstva společnosti konaném jednou za dva měsíce. Další z takových činností je tvorba účetních opravných položek k pohledávkám. Ty jsou tvořeny na základě výsledku inventarizace pohledávek v souladu s účetními předpisy a pokud možno také v souladu s instrukcí auditora. Auditorská společnost zasílá v předstihu před provedením auditu instrukci, ve které stanoví, jaká výše opravných položek by měla být obecně tvořena v závislosti na době uplynulé od splatnosti pohledávky. V případě, že se Pozemní stavitelství hodlá od takto vymezené výše odchýlit, je nutné odchylku zdůvodnit. Tuto oblast přitom nelze dostatečně postihnout vnitropodnikovou směrnicí, neboť instrukce auditora se může v různých letech lišit. Případy odchýlení se od auditorem doporučené výše opravné položky je zase nutno posuzovat individuálně a není tedy možné ani účelné se pokoušet o úpravu ve směrnici.

Dalším důležitým aspektem je způsob reakce Pozemního stavitelství na změny právních předpisů. Je úkolem vedoucích pracovníků včas identifikovat relevantní změny předpisů a jejich důležitost a na základě toho zvolit adekvátní způsob seznámení ostatních zaměstnanců s touto změnou. V případě méně důležitých změn může reakce spočívat pouze v ústní instrukci na poradě příslušného oddělení. U závažnějších změn jsou pracovníci, jejichž práce se změna nejvíce dotýká, účastni na externí školení a pro ostatní zaměstnance je následně připraveno písemné shrnutí nejdůležitějších bodů školení. U komplexních a pro společnost významných změn bývá zorganizováno školení externím odborníkem přímo v prostorách Pozemního stavitelství, aby bylo seznámení se s legislativními novinkami co nejvíce důkladné.

Ve výše uvedených případech byl nedostatek formalizované vnitropodnikové regulace odůvodněn jejich povahou. Důležité je zejména důkladné sledování výsledků těchto činností – zda nemá například auditor výhrady týkající se účetního zachycení pohledávek, či zda nejsou opomíjeny změny v právních předpisech.

Naproti tomu není v žádné směrnici zachyceno systematické sledování insolvenčního rejstříku. V praxi k jeho sledování pochopitelně dochází, z hlediska vymezení odpovědnosti a efektivního výkonu této činnosti lze však regulaci v podobě směrnice doporučit. Vznik pohledávky vůči subjektu, vůči němuž již bylo zahájeno insolvenční řízení, s sebou totiž pravidelně nese významné finanční ztráty a zvýšené nároky na administrativu týkající se pohledávek za dlužníkem v insolvenci.

5 KLÍČOVÉ ASPEKTY A ZMĚNY V ÚČETNÍ, DAŇOVÉ A PRÁVNÍ OBLASTI TÝKAJÍCÍ SE POHLEDÁVEK

Tato kapitola se zabývá důležitými aspekty pohledávek, které vznikly nebo v budoucnu vzniknou Pozemnímu stavitelství. Přestože je Pozemní stavitelství společností se zavedenou a fungující správnou pohledávek, existují dosud nevyužité postupy, jejichž užití by mělo být zváženo, a vedle toho nastalo množství legislativních změn, na které je třeba reagovat. Tyto změny se týkají jednak přímo daňových předpisů, jednak i předpisů nedaňových, které však mohou mít účetní a daňové dopady.

Jednoznačně nejvýznamnější změnou, kterou přinesl rok 2014, je rekodifikace soukromého práva. Dřívější úprava obsažená ve (starém) občanském zákoníku a obchodním zákoníku byla nahrazena novou úpravou v (novém) občanském zákoníku a zákoně o obchodních korporacích. Nově tak například odpadá dvojkolejnost úpravy obchodních závazkových vztahů v obchodním zákoníku a obecné úpravy závazkových vztahů v občanském zákoníku, když došlo k jejich sjednocení do jednoho kodexu.

Rekodifikace s sebou přinesla množství změn. Některé změny jsou jen terminologického charakteru a je vhodné na ně reagovat revizí veškeré smluvní dokumentace, nemají však významný věcný dopad. Jiné změny jsou naopak věcné a jejich opomenutí může mít potenciálně značný dopad do oblasti pohledávek Pozemního stavitelství. Na tomto místě lze zmínit například novou úpravu promlčení, či znovuzavedení tzv. *superficiální zásady*¹⁶.

V návaznosti na rekodifikaci došlo ke změně velkého množství dalších zákonů, včetně zákonů daňových. Jiné předpisy (například insolvenční zákon) byly novelizovány i bez přímé vazby na rekodifikaci soukromého práva.

Následující kapitola tak uvádí opatření dříve sice možná, ale nevyužitá, a dále opatření a postupy, které je možné či nutné zavést až v důsledku nedávných změn předpisů.

¹⁶ *Superficies solo cedit*, v překladu povrch ustupuje půdě či povrch ustupuje pozemku. V občanském zákoníku je zakotvena v § 506.

5.1 Financování pohledávek

Stavební práce jsou obvykle nákladnou záležitostí a poskytování záloh stavební společnosti není příliš obvyklé. V důsledku toho vzniká v průběhu výstavby stavební společnosti pohledávka za investorem, která je však fakturována až v delších dohodnutých časových intervalech a následně ještě později zaplácena. Až do zaplacení však musí stavební společnost sama financovat výstavbu, a tedy svou pohledávku za investorem.

Pozemní stavitelství je finančně dostatečně silná společnost, která je schopna z vlastních zdrojů profinancovat i velké objemy pohledávek bez nutnosti provozních úvěrů či jiných výpomocí od třetích stran. To je patrné z účetních výkazů z posledních let. V posledních třech letech (2011–2013) se výše pohledávek z obchodního styku k rozvahovému dni pohybovala mezi 93 miliony korun a 109 miliony korun. Stav finančních prostředků na účtech v bance se přitom ve stejném období pohyboval mezi 93 miliony korun a 138 miliony korun, tedy na úrovni výše pohledávek nebo dokonce o něco více.

Vzhledem k velmi nízké úrovni úrokových sazeb není financování pohledávek problémem z finančního hlediska (případný úvěr na financování pohledávek by nebyl příliš drahý a případný alternativní výnos z peněžních prostředků „investovaných“ do pohledávek například jejich uložení na krátkodobý termínovaný vklad nepřinese Pozemnímu stavitelství zásadní částky). Problém vyšších objemů pohledávek je tak spíše v oblasti řízení rizik, než v nárůstu nákladů spojených s financováním pohledávek.

Aby však nedošlo k zhoršení této situace a zvýšení nároků na financování pohledávek, je snahou Pozemního stavitelství využívat obchodní úvěr k financování vlastních pohledávek. Ve vztahu k subdodavatelům, kdy Pozemní stavitelství vystupuje jako objednatel, tak uplatňuje stejnou nebo delší dobu splatnosti faktur, než uplatňují investoři vůči Pozemnímu stavitelství. Zatímco tak faktura vystavená Pozemním stavitelstvím investorovi má zpravidla stanovenou splatnost 30 dní, faktury, které jsou zasílány subdodavateli Pozemnímu stavitelství, mají splatnost obvykle 40 dní nebo více. V důsledku toho jsou práce provedené subdodavateli nejprve zapláceny investorem Pozemnímu stavitelství, a to následně použije takto získané prostředky k zaplacení svých dluhů vůči subdodavatelům.

Možnost takto modifikovat splatnost faktur však není neomezená. Omezení spočívá ve vyjednávací pozici Pozemního stavitelství a ve zvyklostech v odvětví. Navíc je splatnost faktur přímo regulována ustanovením občanského zákoníku. Dle § 1963 občanského

zákoníku je totiž při absenci odchylného ujednání cena splatná do 30 dnů ode dne, kdy byla dlužníkovi doručena faktura, případně předáno plnění. Smluvně lze stanovit splatnost faktury až na 60 dnů, déle jen v případě, že to není vůči věřiteli hrubě nespravedlivé. Navíc ve vztahu k veřejnoprávním korporacím lze přesáhnout třicetidenní dobu splatnosti jen, pokud je to odůvodněno povahou závazku, a i tak nesmí doba splatnosti přesáhnout 60 dnů. U staveb, kde je investorem například obec nebo kraj tak bude splatnost faktury zpravidla určena na 30 dnů. Pro profinancování této pohledávky pak bude nutné stanovit splatnost faktur subdodavatelů na více než 30 dnů.

I přes existenci uvedeného omezení, zavedeného směrnicí Evropského parlamentu a Rady č. 2011/7/EU, ze dne 16. února 2011 o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích, se však podařilo najít způsob, jak jej obejít a efektivně prodloužit dobu splatnosti nad zákonem povolený limit. Namísto dříve obvyklé měsíční fakturace zakotvují investoři do smluv čtvrtletní periodicitu fakturace (se stejnou frekvencí formálního převzetí dokončených částí díla). Doba splatnosti takto vystavené faktury je sice 30 dnů, avšak od provedení prvních prací ve fakturačním období do splatnosti faktury uplynou čtyři měsíce.

Účel zákonné regulace splatnosti faktur tak ve stavebnictví nebyl naplněn. Naopak došlo spíše ke zvýšení nejistoty ohledně toho, kdy a v jakém rozsahu budou provedené práce odsouhlaseny a fakturovány. Dosud znamenalo neodsouhlasení určité dílčí části provedené práce odklad její fakturace o jeden měsíc. Při čtvrtletní fakturaci se však zaplacení odsouvá mnohem více.

Účetním dopadem tohoto obcházení limitu pro splatnost faktur je nutnost účtování významného objemu prací do nedokončené výroby. To má dopad do hospodářského výsledku, neboť zatímco vyfakturované práce jsou zaúčtovány včetně zisku, nedokončená výroba je v účetnictví oceněna pouze vlastními náklady, tedy bez zohlednění případného zisku (či ztráty). Na konci období je tak nově v účetnictví evidován zpravidla větší objem nedokončené výroby a nižší zisk. Je tomu tak proto, že nedokončená výroba dosud nebyla odběratelům vyfakturována, a zisk tak není k danému okamžiku v účetnictví zobrazen, neboť nedokončená výroba je v účetnictví oceněna na úrovni vlastních nákladů, tedy bez zohlednění zisku. Tento stav ilustrují tabulky s příkladem níže.

Tab. 1 Měsíční fakturace provedených prací

Měsíční fakturace (konec hospodářského roku 31.3.)			
Měsíc	Vlastní náklady	Fakturováno	Zisk v účetnictví
Únor	1.000.000,- Kč	1.200.000,- Kč	200.000,- Kč
březen	1.000.000,- Kč	1.200.000,- Kč	200.000,- Kč
duben	1.000.000,- Kč	1.200.000,- Kč	200.000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V případě měsíční fakturace stavebních prací tak bude v účetnictví stavební společnosti tak bude na konci účetního období (31. 3.) evidována pohledávka ve výši 2.400.000,- Kč a bude vykázán zisk ve výši 400.000,- Kč.

Tab. 2 Tříměsíční fakturace provedených prací

Měsíční fakturace (konec hospodářského roku 31.3.)			
Měsíc	Vlastní náklady	Fakturováno	Zisk v účetnictví
Únor	1.000.000,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
březen	1.000.000,- Kč	0,- Kč	0,- Kč
duben	1.000.000,- Kč	3.600.000,- Kč	600.000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při tříměsíční periodicitě fakturace budou první dva měsíce daného období účtovány pouze do nedokončené výroby a budou oceněny vlastními náklady. Investorovi nebude první dva měsíce vystavena žádná faktura, nevznikne žádná pohledávka a žádný zisk. K fakturaci, vniku pohledávky a zaúčtování zisku dojde až na konci třetího měsíce, který ale v příkladu uvedeném v tabulce patří už do jiného hospodářského roku.

Snaha investorů obejít maximální stanovenou dobu splatnosti faktur má navíc i daňové dopady. Tím, že pohledávka a případný zisk vznikají při nové praxi investorů až na konci třetího měsíce, snižuje se hospodářský výsledek daného účetního období a ten je částečně vykázán až v období následujícím. Hospodářský výsledek zjištěný z účetnictví je výchozí hodnotou pro získání daňového základu a v důsledku toho i pro výpočet daňové povinnosti u daně z příjmů právnických osob.

Vzhledem k tomu, že u stavebních prací jsou měsíčně účtovány částky v řádech až desítek milionů korun, může mít výše nastíněný přesun části hospodářského výsledku do dalšího roku významný daňový dopad – řádově až v milionech korun. V případě, že investor trvá na uplatnění tříměsíčního fakturačního období (které je pro stavební společnost z obchodního hlediska a z hlediska cash-flow nevýhodné), mělo by se Pozemní stavitelství pokusit dohodnout alespoň na termínech fakturace tak, ať má možnost využít přesunu účtování o zisku do dalšího hospodářského roku. Jinými slovy by mělo být stanoveno datum fakturace brzy po konci hospodářského roku a nikoliv těsně před jeho koncem.

5.2 Zajištění vymahatelnosti pohledávek

Jak je již uvedeno výše, rekodifikace přinesla řadu terminologických i věcných změn. Zatímco závazků vzniklých před rokem 2014 se nový občanský zákoník v zásadě nedotkne a až do svého zániku se budou řídit původní úpravou¹⁷, závazky, a tedy i pohledávky jakožto jejich součást, vzniklé po 1. lednu 2014 se řídí plně úpravou v občanském zákoníku, a to včetně zajištění a utvrzení dluhu či jeho promlčení. V obecné rovině jsou způsoby zajištění vymahatelnosti pohledávek popsány již v teoretické části této práce. Tato kapitola se proto věnuje pouze těm institutům, které Pozemní stavitelství skutečně využívá, nebo by jejich využití mělo zvážit.

5.2.1 Ručení

Jak je již uvedeno v teoretické části této práce, ručení zvyšuje šance na úhradu pohledávky tím, že kromě dlužníka přistupuje do vztahu smluvních stran i ručitel, tedy další osoba, z jejíhož majetku se bude moci věřitel uspokojit v případě, že nedojde k plnění původním dlužníkem.

Aby ručení mělo význam, je třeba si ručitele správně vybrat. Ručitel by měl mít v první řadě dostatek majetku pro případ, že by na něm bylo v budoucnu skutečně vymáháno splnění pohledávky. Zjištění stavu majetku ručitele však může být problematické. Využít k tomu

¹⁷ Z tohoto pravidla ovšem existují výjimky, například nájem či účet se řídí novým občanským zákoníkem, přestože příslušné smlouvy byly uzavřeny ještě před jeho účinností.

lze například údajů z katastru nemovitostí či v případě osob zapsaných v obchodním rejstříku údajů ze sbírky listin – zejména založených účetních závěrek.

V případě pohledávek za kapitálovými obchodními společnostmi je poměrně frekventované ručení členů jejich statutárních orgánů. Pro obchodní společnost je obvykle složité najít ručitele a využití ručení statutárních orgánů, kteří jsou navíc často současně také vlastníky společnosti, je pro ně přijatelnou možností. Z pohledu věřitele je potom ručení osoby, která je statutárním orgánem výhodné s ohledem na zvýšenou motivaci dlužníka k zaplacení. Statutární orgán dlužník – obchodní společnosti (v případě s.r.o. jednatel, v případě a.s. člen představenstva) má možnost ovlivnit, které dluhy budou kdy zaplacený. V případě, že za některé z dluhů statutární orgán osobně ručí, pak je v jeho zájmu, aby společnost tento dluh sama řádně a včas zaplatila. Pokud se tak totiž nestane, může statutární orgán přijít o část svého osobního majetku v důsledku převzatého ručení. Osobní ručení jednatele či člena představenstva má spíše význam z hlediska zvýšení šance na včasné zaplacení, než v možnosti úhrady dluhu ručitelem, protože u vysokých pohledávek nemusí majetek a příjmy jednatele či člena představenstva postačovat k jejich úhradě.

Využití ručení statutárních orgánů dlužníka lze tedy Pozemnímu stavitelství doporučit, a to především při uzavírání smluv s menšími kapitálovými obchodními společnostmi, zejména společnostmi s ručením omezeným, jejichž základní kapitál může podle nové právní úpravy v zákoně o obchodních korporacích činit i jen 1,- Kč. Obdobně pak i u dříve založených společností může být vlastní kapitál velmi nízký.

Informace o ručení je významná pro stanovení výše účetní opravné položky k pohledávce, neboť hodnota pohledávky, za níž ručí další osoby, je jistě vyšší než shodná pohledávka po splatnosti bez zajištění.

5.2.2 Finanční záruka

Výhoda finanční záruky oproti ručení je její slabší vazba na splnění či nesplnění původního dluhu. U běžné finanční záruky postačuje předložení záruční listinou vyžadovaných dokumentů, a tím vznikne povinnost plnit ze záruky. Není třeba nejprve vyzývat a upomínat k placení dlužníka a až následně ručitele. Zatímco tedy ručení má v některých případech význam zejména jako motivace k včasnému zaplacení hlavním dlužníkem,

hlavním účelem finanční záruky je rychlé získání peněz od jiného subjektu v případě problémů s úhradou hlavním dlužníkem.

Vzhledem k rozšíření okruhu možných výstavců finanční záruky (oproti dřívější bankovní záruce) může finanční záruku vystavit i jiná osoba než banka – například pojišťovna či mateřská společnost dlužníka. To však může představovat potenciální riziko. Banka je totiž přísně regulovaným subjektem, který má v naprosté většině případů dostatek peněz k vyplacení částky požadované z titulu bankovní záruky. Navíc má dlužník zpravidla u banky vystavující záruku veden účet a tato banka mu poskytuje případné provozní úvěry. Pokud dojde k vyplacení prostředků na základě bankovní záruky, znamená to jisté oslabení důvěry banky vůči dlužníkovi, které se může promítnout do menší ochoty banky poskytnout takovému dlužníkovi v budoucnu úvěr či zvýšit kontokorentní limit u bankovního účtu. Tedy i v případě záruky poskytované bankou zůstává nezanedbatelným faktorem ovlivňujícím včasnou úhradu dlužníka motivace neztratit pozici spolehlivého obchodního partnera.

V případě vystavení finanční záruky pojišťovnou je rovněž vysoká pravděpodobnost, že dojde k rychlému vyplacení peněz pojišťovnou na základě finanční záruky. Dlužník však již není tolik motivován nezhorsit svou důvěryhodnost jakožto spolehlivého dlužníka, neboť daná pojišťovna mu nemusí vyjma finanční záruky poskytovat žádné jiné služby.

Poskytnutí finanční záruky mateřskou společností je pro dlužníka nejlevnější variantou poskytnutí finanční záruky. Pro věřitele je však také zpravidla nejvíce riziková. Stejně jako je popsáno v předchozím odstavci v případě pojišťoven, není ani u finanční záruky mateřské společnosti silná motivace k včasnému placení. Nadto je zde však i riziko v podobě nejistoty ohledně solventnosti mateřské společnosti, která na zaplacení jednoduše nemusí mít v daném okamžiku dostatek prostředků. Navíc se na rozdíl od bank či pojišťoven se u mateřské společnosti nebude obvykle jednat o regulovaný subjekt. Nesplnění povinností z finanční záruky tak bude mít za následek jen hrozbu soudního řízení, zatímco v případě regulovaných subjektů bude připadat v úvahu i správní sankce ze strany regulátora, případně může vést v kontextu s jinými porušeními povinností až k pozastavení či odebrání licence. Pokud je tedy cílem zajištění finanční zárukou možnost rychlého uspokojení dlužníkem nesplněné pohledávky, bude obecně vhodnější požadovat bankovní záruku. Pokud je cílem zejména zajištění splnění dluhu bez naléhavého

požadavku na rychlost splnění, pak lze považovat finanční záruku vystavenou kapitálově silnou mateřskou společností za dostatečnou.

Přijaté záruky jsou popsány v příloze k účetní závěrce a poskytují pro uživatele účetních výkazů cenné informace o možných budoucích rizicích a finanční stabilitě posuzované společnosti.

5.2.3 Výhrada vlastnického práva

Výhrada vlastnického práva je v občanském zákoníku uvedena jako vedlejší ujednání u kupní smlouvy. Principiálně stejnou výhradu lze s ohledem na smluvní volnost stran ujednat i u smlouvy o dílo. Na rozdíl od předchozí úpravy je navíc možné výhradu vlastnického práva ujednat i ve smlouvě týkající se nemovité věci.

Princip výhrady vlastnického práva spočívá v tom, že vlastnické právo k převáděné věci přejde na nabyvatele až po úplném zaplacení kupní ceny. K odevzdání věci nabyvateli přitom může dojít i dříve.

Pro Pozemní stavitelství může být vhodné v některých případech využít výhrady vlastnického práva ve smlouvách, kterými dochází k prodeji například materiálu nebo výrobků vlastní panelárny nebo pily. Zejména u některých výrobků panelárny to lze doporučit, neboť se jedná o relativně drahé komponenty a vzniklé pohledávky tak dosahují nezanedbatelných částek. Na druhé straně u speciálních výrobků na zakázku dle individuálního projektu bude případné uplatnění vlastnického práva problematické, případně nemožné, vzhledem k jejich nevratnému zabudování do stavebního díla.

V případě stavebních prací, ze kterých vzniká největší část pohledávek Pozemního stavitelství, nebude zajištění vymahatelnosti pohledávek ujednáním o výhradě vlastnického práva ani nadále realizovatelné. Důvodem je znovuzavedení superficiální zásady, tedy pravidla, že stavba je součástí pozemku. Již dosud nebyla výhrada vlastnictví možná u přístaveb, nástaveb, rekonstrukcí atd., neboť se automaticky stávaly součástí již existující stavby a tedy i vlastnictvím vlastníka stavby. Od účinnosti nového občanského zákoníku

však nově budovaná stavba není až na výjimky¹⁸ samostatnou věcí v právním smyslu, ale součástí pozemku.

5.2.4 Zástavní právo

Zástavní právo je silný nástroj, jak zajistit pohledávku, a to už proto, že se vztahuje ke konkrétní věci. Zatímco se tedy dlužník nebo ručitel může účelově zbavovat svého majetku a tím snižovat možnost uspokojení pohledávky, zástavní právo na zastavené věci zůstává i v případě jejího převodu. Nebezpečí, které u zajištění zástavním právem hrozí, je tak zejména snížení hodnoty zástavy.

Zástavní právo má význam jednak ve fázi před dobou splatnosti pohledávky, kdy především motivuje dlužníka ke včasnému zaplacení, ale také po splatnosti pohledávky. Tehdy lze přikročit k realizaci zástavy a uspokojení pohledávky dlužníka ze získaného výtěžku.

Důležitost zástavního práva se navíc projevuje i v případě úpadku dlužníka, pokud je řešen konkurzem (což je v případě podnikatelských subjektů obvyklý a často i jediný možný způsob řešení úpadku). Věřitel, jemuž svědčí zástavní právo, se totiž stává v konkurzu zajištěným věřitelem, což mu dává výrazně výhodnější postavení oproti ostatním věřitelům. Pohledávky nezajištěných věřitelů jsou totiž uspokojovány poměrně z výtěžku zpeněžení majetku dlužníka, který však obvykle dosahuje jen zlomku jeho celkových pohledávek. Naproti tomu se pohledávka zajištěného věřitele uspokojuje primárně z předmětu zajištění. Jinými slovy, zajištěný věřitel se o výtěžek ze zpeněžení zastavené věci s ostatními nedělí. I v případě, že je celková hodnota majetku dlužníka velmi malá a uspokojení nezajištěných věřitelů jen nepatrné¹⁹, může dojít k plnému uspokojení pohledávky zajištěného věřitele, pokud je hodnota zastavené věci dostatečná k pokrytí celé pohledávky.

S ohledem na výše uvedené by Pozemní stavitelství mělo při uzavírání smluv zejména s neznámými či kapitálově nepřilíš silnými odběrateli trvat na zřízení zástavního práva

¹⁸ Výjimkou jsou například dočasné stavby, některé podzemní stavby či inženýrské sítě.

¹⁹ Průměrná výše uspokojení nezajištěných věřitelů v konkurzu je přibližně pouze 3,5 %. (Výzkum insolvence, 2013)

k věci s hodnotou dostatečnou k uspokojení pohledávky. V případě stavebních prací se vhodným jeví zřízení zástavního práva k pozemku, jehož součástí se budovaná stavba stává. To v některých případech nebude možné prosadit z obchodního hlediska (investor raději vybere jinou stavební společnost, která na zřízení zástavního práva netrvá). Investor navíc často financuje stavbu z bankovního úvěru, přičemž tento úvěr bývá pravidelně zajištěn zástavním právem k nemovité věci (obvykle tedy právě k pozemku, jehož součástí bude stavba). Zástavní právo Pozemního stavitelství tak bude až druhým v pořadí – k uspokojení pohledávky Pozemního stavitelství se tak použije až to, co zbude po uspokojení pohledávky financující banky.

Od roku 2014 je navíc možné platně sjednat věcněprávní²⁰ tzv. negative pledge. Financující banka si tak může vyhradit, že k předmětu zástavy již nebude zřízeno žádné další zástavní právo. V takovém případě bude nutné, aby Pozemní stavitelství určilo jiný předmět zástavního práva.

Existence zástavního práva bude mít samozřejmě také vliv na ocenění zajišťované pohledávky v účetnictví, resp. na případnou tvorbu účetní opravné položky.

5.2.5 Smluvní pokuta

Smluvní pokuta je ve stavebnictví pravidelně využívána a také Pozemní stavitelství ji pravidelně začleňuje do svých smluv. Hrozba pokuty stanovené za prodlení se zaplacením dluhu motivuje k včasnému zaplacení a navíc není nutné, aby věřitel dokládal škodu, která mu v důsledku pozdního zaplacení vznikla.

Z hlediska nové právní úpravy se již nerozlišuje úprava smluvní pouty ve smlouvách mezi podnikateli navzájem a ve vztazích k nepodnikatelským subjektům. Jedním z důsledků je i obecně použitelné moderační právo v případě nepřiměřeně vysoké smluvní pokuty. V důsledku toho je možné i ve smlouvách s nepodnikateli (například u výstavby rodinných domů či v případě prodeje bytů u developerských projektů realizovaných Pozemním stavitelstvím) stanovit smluvní pokutu ve výši dle potřeb Pozemního stavitelství. Pokud bude takto stanovená smluvní pokuta shledána jako nepřiměřeně vysoká, má soud právo ji

²⁰ Tedy nejen obligační vynutitelné jen mezi smluvními stranami, ale platné i vůči třetím osobám.

snížit. Není třeba z opatrnosti stanovovat smluvní pokutu raději nižší, jak tomu bylo dle předchozí právní úpravy v občanském zákoníku, dle které měla nepřiměřená výše smluvní pokuty za následek její neplatnost.

Z hlediska účtování o smluvní pokutě je vhodné stanovit pouze právo Pozemního stavitelství požadovat smluvní pokutu v případě sjednaného porušení smluvní povinnosti, nikoliv automatický vznik pohledávky z titulu smluvní pokuty v případě porušení povinnosti. Ve stavebnictví totiž v zájmu zachování dobrých vztahů mezi dodavateli a odběrateli často nebývají požadovány smluvní pokuty za některá drobná či krátkodobá porušení smlouvy (např. pouze několikadenní prodlení se zaplacením), přestože na ně vzniklo smluvní straně právo. V případě smluvního zakotvení automatického vzniku práva na smluvní pokutu by však bylo správným postupem účtovat nejprve o vzniku smluvní pokuty a následně v případě jejího prominutí zasílat dlužníkovi dobropis a účtovat o jejím zániku bez zaplacení, přestože bylo od počátku velmi pravděpodobné, že smluvní pokuta vyžadována nebude. Z daňového hlediska však v tomto ohledu žádný rozdíl není, protože pro daňové účely je za výnos považována až skutečně přijatá částka smluvní pokuty a za náklad je považována až skutečně zaplacená smluvní pokuta.

S ohledem na zákonem použitou koncepci smluvní pokuty, jakožto paušalizované náhrady škody, je dále vhodné v ustanovení týkajícím se smluvní pokuty stanovit, že zaplacení smluvní pokuty nevylučuje právo na náhradu škody vzniklé v důsledku téhož porušení povinnosti. Případně stanovit alespoň to, že zaplacení smluvní pokuty nevylučuje nárok na náhradu škody přesahující výši smluvní pokuty. První uvedená varianta vede k tomu, že smluvní pokuta má čistě sankční důsledky (náhrada škody je řešena odděleně), druhá varianta alespoň vylučuje limitaci náhrady škody prostřednictvím smluvní pokuty. Pozemní stavitelství v tomto ohledu uplatňuje první uvedenou koncepci, kdy zaplacení smluvní pokuty nevylučuje právo na náhradu škody, a obě tato práva tak existují vedle sebe. Tato otázka je důležitá především v případech jednání o smlouvě, jejíž výchozí znění je připraveno protistranou, neboť smluvní vzory používané Pozemním stavitelstvím reflektují výše uvedené.

5.2.6 Promlčení

Na podstatě promlčení se s novým občanským zákoníkem nic zásadního nezměnilo. Stále se jedná o určité oslabení práva na plnění od dlužníka. Nejedná se tedy o zánik práva,

neboť i promlčené právo nadále existuje, avšak jen v podobě tzv. naturální obligace. Dlužník je stále oprávněn svůj promlčený dluh splnit a takové plnění je z pohledu věřitele plněním dluhu, nikoliv plněním nedluhu. Oslabení práva však spočívá v tom, že pokud dlužník vznesl námitku promlčení, nemůže soud žalované promlčené právo přiznat.

Zásadním rozdílem oproti dřívější právní úpravě je variabilita délky promlčecí lhůty. Subsidiárně stanovená délka promlčecí lhůty je tříletá, tedy o jeden rok kratší, než bylo dosud obvyklé u obchodních závazků, ale stejná jako dle dřívější obecné úpravy v dřívějším občanském zákoníku. Klíčové je však ustanovení § 630 občanského zákoníku, které umožňuje stranám smlouvy si smluvně ujednat délku promlčecí lhůty v rozmezí od jednoho roku do patnácti let. Taková modifikace délky promlčecí lhůty může být účelovou snahou některé smluvní strany vyhnout se plnění svých povinností. Pokud je totiž smluvně zkrácena promlčecí lhůta až na jeden rok, musí být v této lhůtě věřitelem učiněn krok, který vede k přetržení promlčecí lhůty, typicky spočívající v podání žaloby.

Ustanovení o zkrácení promlčecí lhůty lze přitom ve smlouvě nedopatřením přehlédnout, což může mít zcela zásadní důsledky z hlediska vymahatelnosti pohledávky. Případné smluvní úpravě promlčecí lhůty je tak třeba věnovat náležitou pozornost. Podání žaloby na druhou smluvní stranu navíc obvykle znamená definitivní konec možnosti jakékoliv budoucí spolupráce. Příliš krátká promlčecí lhůta nutí smluvní strany k podání žaloby už během prvního roku po splatnosti pohledávek tak může zasáhnout i do možností budoucí obchodní spolupráce, zejména pokud k nezaplacení pohledávky došlo pouze z dočasně trvajícího důvodu nezávislého na vůli dlužníka.

Délka promlčecí lhůty má také zásadní význam ve vztahu k tvorbě daňově účinných opravných položek k pohledávkám po splatnosti. Jednoduše řečeno, v případě, že smlouva o délce promlčecí lhůty mlčí a věřitel nepodá na dlužníka žalobu, nemá věřitel zpravidla možnost uplatnit si daňově uznatelnou opravnou položku ve výši 100 %, nýbrž maximálně 50 %. Blíže se této otázce věnuje kapitola 6.2 této práce.

Lze tedy doporučit sjednání délky promlčecí lhůty na 4 roky. Důvodem je jednak bezproblémovost tvorby daňově účinných opravných položek, jednak dostatek času pro využití možností mimosoudního smírného řešení příslušné pohledávky po splatnosti a konečně i dlouholetá osvědčená praxe se čtyřletou promlčecí lhůtou v obchodních

vztazích (jež by měla minimalizovat riziko promeškání promlčecí lhůty plynoucí ze zkrácení její zákonné délky).

5.2.7 Uplatnění nákladů spojených s uplatněním pohledávky

Pokud pohledávka není dlužníkem řádně a včas splněna dobrovolně, je nutné ji u dlužníka uplatnit. Může se jednat o telefonické upomínky, výzvy k plnění zaslané emailem apod. Dlužník může být upomínán zaměstnanci věřitele, případně lze využít služeb advokátní kanceláře, která připraví předžalobní výzvu pro dlužníka²¹. Takový postup s sebou pochopitelně nese určité náklady, které mohou být zejména v případě uplatňování pohledávky prostřednictvím vlastních zaměstnanců obtížně vyčíslitelné. Z tohoto důvodu byly v nařízení vlády č. 351/2013 Sb. stanoveny minimální náklady spojené s uplatněním pohledávky mezi podnikateli navzájem, případně mezi podnikatelem a veřejným zadavatelem, a to na částku 1.200,- Kč. Bez nutnosti složitého prokazování nákladů skutečně vzniklých v souvislosti s uplatněním pohledávky tak lze požadovat výše uvedenou částku 1.200,- Kč. (Česko, 2013)

Při uplatnění těchto paušalizovaných nákladů by však mělo být Pozemní stavitelství obezřetné, neboť jejich uplatnění může mít určité daňové dopady. V okamžiku uplatnění práva na zaplacení nákladů spojených s uplatněním pohledávky (tedy při odeslání faktury zahrnující částku 1.200,- Kč nákladů spojených s uplatněním pohledávky) je povinno o takto vzniklé pohledávce na základě faktury provést účetní zápis. Daňové předpisy však na rozdíl od smluvních pokut neobsahují výjimku, dle které by se daňově zohledňovaly pouze již zaplacené náklady spojené s uplatněním pohledávky. Částka 1.200,- Kč je tak i z daňového pohledu výnosem, bez ohledu na její zaplacení. Není tedy vhodné automaticky vystavovat faktury požadující nařízením vlády stanovené náklady spojené s uplatněním pohledávky v případě veškerých pohledávek po splatnosti, a to přesto, že na to má Pozemní stavitelství právo. V rámci zachování dobrých vztahů s odběrateli nebude totiž tato částka nakonec v mnoha případech striktně vyžadována, jindy nedojde ani

²¹ Dle úpravy v občanském soudním řádu je nutné dlužníka vyzvat ke splnění dluhu alespoň sedm dní před podáním žaloby. Pokud věřitel dlužníka takto nevyzve, nepřizná mu soud náhradu nákladů soudního řízení, které představují nezanedbatelnou částku (jen soudní poplatek činí obvykle 5 % z žalované částky).

k zaplacení původní pohledávky. Na konci období tak mohou zaúčtované výnosy v podobě uplatněných nákladů na uplatnění pohledávky dosáhnout až stovek tisíc korun. V případě, že by Pozemní stavitelství nechtělo z těchto výnosů platit daň, muselo by odběratelům, kteří dosud částku 1.200,- Kč nezaplatili, zaslat dobropis, kterým by Pozemní stavitelství svůj výnos zrušilo.

Následné zasilání dobropisů neplaticím odběratelům je však jednak časově a částečně i finančně náročné. Navíc se jím zásadně snižuje vážnost úkonů Pozemního stavitelství při uplatnění pohledávek a mělo by nejspíš určitý negativní vliv na budoucí platební morálku odběratelů. Pozemní stavitelství by tak mělo fakturovat náklady spojené s uplatněním pohledávky dle výše uvedeného nařízení vlády jen v případech, ve kterých je reálná šance na jejich brzké zaplacení a současně nedojde k nepřiměřenému narušení obchodních vztahů.

5.3 Zvláštní případy vzniku pohledávek

Dosavadní text se věnuje převážně pohledávkám z obchodního styku. Jedná se sice o typický způsob vzniku pohledávek a pohledávky z obchodního styku tvoří i naprostou většinu celkového objemu pohledávek Pozemního stavitelství (65–80 % celkového objemu pohledávek), ostatní případy vzniku pohledávek by však také neměly zůstat bez povšimnutí.

5.3.1 Pohledávky na vrácení nadměrného odpočtu

Vzhledem k principu fungování DPH může plátcí DPH vzniknout buď vlastní daňová povinnost (v případě, že daň na výstupu je vyšší, než daň na vstupu) nebo nadměrný odpočet (pokud je daň na vstupu vyšší než daň na výstupu). Nadměrný odpočet je tak ve své podstatě pohledávkou plátce DPH za finančním úřadem. Ve stavebnictví je však uplatňován tzv. reverse charge, tedy režim přenesení daňové povinnosti.

Pozemní stavitelství tak nakupuje většinu zboží a služeb (s důležitou výjimkou v podobě subdodávek stavebních prací) za ceny včetně DPH a může si tak uplatnit daň na vstupu. Při své činnosti však provádí takřka výhradně stavební práce, u nichž se uplatňuje reverse charge. V důsledku toho od odběratelů inkasuje jen cenu bez DPH, když daň je odváděna (přesněji řečeno uplatňována) přímo odběratelem stavebních prací. Daň na výstupu tak

dosahuje jen relativně malých částek. Ve výsledku uplatňuje Pozemní stavitelství pravidelně nárok na vrácení nadměrného odpočtu v řádech milionů korun.

Přestože se jedná z hlediska objemu peněžních prostředků vázaných v tomto druhu pohledávek o důležitou položku (téměř 10 % celkového objemu pohledávek), nejedná se o položku problematickou. Finanční úřad zasílá částku pravidelně řádně a včas, a to automaticky bez výzvy plátce daně do 30 dnů po vyměření nadměrného odpočtu (s výjimkou případů, kdy pošle výzvu k odstranění pochybností o správnosti, průkaznosti nebo úplnosti daňového přiznání). Pro urychlení výplaty těchto pohledávek tak lze udělat zejména to, že se finančnímu úřadu podá kvalitně připravené, průkazné a úplné přiznání k DPH.

5.3.2 Ručení za neodvedenou DPH

Další způsob vzniku pohledávek souvisí, stejně jako předchozí, s problematikou DPH. Tímto způsobem je vznik pohledávky za dodavatelem zdanitelného plnění v důsledku zaplacení DPH správci daně z titulu ručení za dodavatele, jenž sám DPH neodvedl. Na rozdíl od výše uvedené pohledávky z titulu vrácení nadměrného odpočtu se nebude jednat o obvyklý případ, vymožení takových pohledávek však bude pravidelně problematické.

Pro vznik pohledávky jsou tak nutné dva momenty:

1. vznik ručení za nezaplacenou daň
2. nezaplacení DPH plátcem daně

Vzhledem k tomu, že zaplacení DPH plátcem daně není Pozemní stavitelství schopno efektivně ovlivnit, je třeba se zaměřit na to, aby pokud možno ani nevzniklo ručení za nezaplacenou daň.

Podmínky vzniku ručení příjemce zdanitelného plnění jsou stanoveny v § 109 ZDPH. V souladu s členěním uvedeného ustanovení do odstavců, lze rozdělit důvody zakládající ručení do čtyř skupin. Poslední důvod vzniku ručení uvedený v odstavci 4 se však týká pouze dodání pohonných hmot a pro účely Pozemního stavitelství jej lze pominout.

První kategorie důvodů vzniku ručení spočívá v tom, že příjemce zdanitelného plnění má znalost o nepoctivém záměru plátce daně. Jedná se o případy, kdy příjemce ví, že daň nebude úmyslně zaplacená, nebo že se plátce úmyslně dostal nebo dostane do postavení,

kdy nemůže daň zaplatit, nebo že dojde ke zkrácení daně nebo vylákání daňové výhody. Vzniku ručení lze alespoň z části zabránit vložení prohlášení plátce daně do smlouvy, ve kterém výslovně prohlásí, že zaplatí daň, úmyslně se nedostal a ani nedostane do postavení, kdy nemůže daň zaplatit, a že z jeho strany nedojde ke zkrácení daně nebo vylákání daňové výhody.

Třetí kategorie se vztahuje k platbám osobám uvedeným na tzv. „blacklistu“, tedy pokud je daný subjekt evidován jako nespolehlivý plátce DPH zveřejněném na internetových stránkách. Nejbezpečnějším řešením je s osobami uvedenými na blacklistu vůbec neobchodovat. Pokud je uskutečnění obchodu s nespolehlivým plátcem nutné, pak je třeba zaplacení DPH zajistit například složením částky odpovídající částce daně do notářské úschovy.

Nejrozmanitější je druhá kategorie důvodů pro vznik ručení. Ručení vzniká jednak, pokud je cena za plnění zjevně odchylná od obvyklé ceny. Další dva dílčí důvody souvisí s platbami na bankovní účet. Při provedení platby na účet vedený poskytovatelem platebních služeb mimo Českou republiku je vznik ručení automatický. Při tuzemské platbě vzniká ručení jen při platbě na účet jiný, než správcem daně zveřejněný na internetu pro danou společnost. V případě tuzemské platby musí jít navíc o úplatu přesahující 700.000,- Kč.

Vyhnout se naposledy uvedenému způsobu vzniku ručení nemusí být vždy snadné. Již při uzavírání smlouvy je třeba zkontrolovat, zda ve smlouvě případně uvedené bankovní spojení odpovídá číslu účtu zveřejněnému správcem daně. Někteří dodavatelé však žádný zveřejněný bankovní účet nemají, případně z různých důvodů trvají na platbě na nezveřejněný účet. Je potom otázkou vyjednávací síly obou smluvních stran, zda skutečně bude vyžadována platba na nezveřejněný účet (a potažmo i vznik ručení Pozemního stavitelství), nebo zda si Pozemní stavitelství jako příjemce prosadí úhradu jen na zveřejněný účet. Pokud dodavatel trvá na platbě na nezveřejněný účet, je možné se s ním alespoň pokusit dohodnout na častější fakturaci tak, aby nebyly fakturovány částky přesahující hranici 700.000,- Kč.

V případě Pozemního stavitelství je však situace v mnoha případech jednodušší, neboť důležitou část plnění, za které Pozemní stavitelství platí, jsou stavební práce, u nichž se uplatňuje reverse charge. U reverse charge nedochází k převodům částky odpovídající výši

DPH, nemůže tedy vzniknout ani její neuhrazení, a tak ani ručení za úhradu DPH. Ve vztahu k dodavatelům materiálu apod. se sice reverse charge neuplatní, vyjednávací pozice Pozemního stavitelství je však obvykle natolik silná, že si může prosadit platbu pouze na zveřejněný účet, případně zvolit jiného dodavatele, u kterého takový problém nenastane.

5.3.3 Náhrada škody

Důvodem vzniku pohledávky může být i vznik škody na straně Pozemního stavitelství a navazující povinnost škůdce způsobenou škodu nahradit. Dle ustanovení § 2952 občanského zákoníku se nahrazuje skutečná škoda (tj. to, o co se majetek snížil) a ušlý zisk (tj. to, o co se majetek nezvýšil, přestože bez zásahu škůdce bylo takové zvýšení velmi pravděpodobné). Nově se navíc za škodu považuje i způsobení dluhu. Není tedy nutné nejprve uhradit dluh vzniklý činností škůdce a až následně se domáhat náhrady škody, která dle dřívější úpravy vznikala až uhrazením vzniklého dluhu. (Původní úprava de facto znamenala, že po škůdci bylo možno požadovat plnění až v okamžiku úhrady dluhu vzniklého jeho vinou. Před okamžikem úhrady dluhu ještě nedošlo ke vzniku škody a nebyla tak ani povinnost ji nahrazovat. Poškozený tak byl nucen k úhradě dluhu vzniklého bez jeho přičinění a bez jistoty následné náhrady od samotného škůdce.)

Z hlediska výše pohledávky z titulu náhrady škody je důležitá otázka limitace náhrady škody. Smluvně lze totiž předem omezit rozsah škody, která bude v případě jejího vzniku nahrazována. Pozemní stavitelství tak musí prověřit smlouvy uzavírané dle smluvního vzoru protistrany, zda neobsahují ujednání o limitaci rozsahu náhrady škody druhou smluvní stranou. Na druhou stranu je ve smlouvě obvykle vyžadována jistá reciprocita. Zejména u některých rizikových projektů (např. renovace objektů s vysokou historickou hodnotou) může být v zájmu Pozemního stavitelství, aby byl rozsah případné náhrady škody poskytované Pozemním stavitelstvím limitován. To však bude mít obvykle za následek limitaci rozsahu náhrady škody i pro druhou smluvní stranu. Závisejí pak na zvážení možných rizik v každém jednotlivém případě, zda k limitaci rozsahu náhrady škody přistoupit.

Charakteru pohledávky se pak týká způsob náhrady škody. Zatímco dle dřívější právní úpravy byla pohledávka vzniklá z titulu náhrady škody zásadně peněžitá, neboť se škoda nahrazovala primárně v penězích, dle nové úpravy je primárním způsobem náhrady škody uvedení do předešlého stavu. Bez zvláštního smluvního ujednání se tak bude obvykle

jednat o pohledávku nepeněžitou. Opět bude záviset na konkrétní smlouvě a možné škodě z ní hrozící, zda zvolit zákonem předvídanou možnost uvedení do předchozího stavu, či zda Pozemní stavitelství v daném případě upřednostní náhradu v penězích.

5.3.4 Pohledávky za dalšími účastníky společnosti

Stavební práce jsou typické tím, že jsou velmi často prováděny více stavebními podnikateli, kteří pro daný projekt vytvořili sdružení – dle nové úpravy „společnost“ dle § 2716 a násl. občanského zákoníku. Společnost vzniká sdružením více osob na základě smlouvy a na rozdíl od obchodních společností nemá sama právní subjektivitu. Důvody pro realizaci projektu ve sdružení bývají různé. Může to být různá odbornost jednotlivých členů sdružení, kteří hodlají realizovat komplexní projekt vyžadující spolupráci odborníků z různých oborů. Častějším důvodem však bývají přísné požadavky na reference stanovené ve veřejných zakázkách. Jednotlivé stavební společnosti často nemají samy všechny požadované reference, proto vytvoří pro účely dané veřejné zakázky společnost s dalším dodavatelem, který také sám nemá všechny potřebné reference.

Problémem společnosti pro její členy je solidární odpovědnost všech členů společnosti za dluhy vzešlé z činnosti společnosti. Pokud tedy smluvní partner Pozemního stavitelství ve společnosti neplní své povinnosti, které má vůči investorovi, je Pozemní stavitelství povinno splnit tyto dluhy místo něj. Vůči svému partnerovi ve sdružení má Pozemní stavitelství následný regres. Jakmile tedy splní povinnost, kterou měl druhý člen sdružení, bude po něm požadovat náhradu. V důsledku neplnění dluhu jiného člena společnosti tak Pozemnímu stavitelství vznikne povinnost splnit tento dluh namísto příslušného člena společnosti a po splnění dluhu vzniká pohledávka Pozemního stavitelství za členem společnosti.

5.3.5 Neoprávněně uplatněná finanční záruka

Jak je již uvedeno výše, finanční, resp. bankovní záruka je jedním ze způsobů, jak zajistit snadnou vymahatelnost plnění povinností druhou smluvní stranou. Bankovní záruka však bývá pravidelně vyžadována i k zajištění například provedení reklamačních oprav Pozemním stavitelstvím v záruční době. Pozemní stavitelství pak požádá svou banku o vystavení bankovní záruky ve prospěch investora.

V případě uplatnění reklamace u provedené stavby se může v některých případech stát, že reklamace nebude Pozemním stavitelstvím uznána. V tomto okamžiku by se měl investor správně pokusit o nějaký způsob řešení vzniklého sporu týkajícího se neuznané reklamace. Namísto toho však v některých případech investor přímo požádá banku o plnění z bankovní záruky. Vzhledem ke koncepci bankovní záruky nemá banka jinou možnost, než požadované plnění poskytnout. Banka si následně strhne částku vyplacenou z titulu bankovní záruky z účtu Pozemního stavitelství. Ve výsledku tak o peníze přijde Pozemní stavitelství.

Pokud Pozemní stavitelství následně prokáže, že neuznání reklamace bylo oprávněné a investor neměl na platbu z bankovní záruky právo, vznikne mu pohledávka za investorem na náhradu částky neoprávněně vyplacené z titulu bankovní záruky.

V účetnictví se neoprávněné uplatnění bankovní záruky investorem projeví v následujících krocích: (jedná se o v loňském roce reálně nastalý případ, kdy si investor nechal na základě bankovní záruky vyplatit částku 25.691,- Kč).

Účetní případ	MD	D	částka (Kč)
Oznámení banky o provedené výplatě ze záruky	315	379	25.691,-
Inkaso vyplacené částky bankou z běžného účtu	379	221	25.691,-
Podání žaloby na investora pro neoprávněné uplatnění bankovní záruky na základě nepravdivého prohlášení	Neúčtuje se		
Na základě rozhodnutí soudu investor uhradil neoprávněně čerpanou částku	221	315	25.691,-

5.4 Operace s pohledávkami

Jak již bylo naznačeno v teoretické části práce, existuje několik možností, jak získat peníze namísto pohledávky již před její splatností. Tyto možnosti spočívají v realizaci nějaké formy postoupení pohledávky – ať již obecné postoupení, či faktoring nebo forfaiting. Z hlediska daňových dopadů se však jedná dle konkrétních okolností o různé případy.

Postoupení pohledávky totiž nemusí být vůbec zdanitelným plněním, může být plněním osvobozeným bez nároku na odpočet DPH, případně může být i zdanitelným plněním. (Benda, 2008)

5.4.1 Postoupení pohledávky vzniklé plátcí

Pokud pohledávka vznikne přímo Pozemnímu stavitelství, jakožto plátcí DPH, může ji postoupit jinému subjektu a nebude se přitom jednat o zdanitelné plnění. Dle § 14 odst. 5 písm. c) zákona o DPH se totiž postoupení vlastní pohledávky vzniklé plátcí nepovažuje za službu ve smyslu tohoto zákona. Z hlediska DPH takové postoupení nebude mít žádný dopad a není tak třeba žádných dalších opatření.

5.4.2 Postoupení pohledávky postoupené jiným subjektem

Jiná situace nastane v okamžiku, kdy je úplatně postupována pohledávka, kterou Pozemní stavitelství dříve nabylo postoupením. Může být přitom postupována i totožnému subjektu, jako v předchozím případě. Podstatná tak je otázka, komu původně pohledávka vznikla. Úplatné postoupení pohledávek dříve nabytých postoupením (tedy např. i vkladem do základního kapitálu, nikoliv ale vymáhání dluhů a faktoring) je dle § 51 odst. 1 písm. c) zákona o DPH ve spojení s § 54 odst. 1 písm. u) zákona o DPH plněním osvobozeným od DPH bez nároku na odpočet DPH.

Důsledkem tohoto rozdílu je jednak nutnost vykázat výnos z takového postoupení jako osvobozené plnění v přiznání k DPH, ale především riziko snížení nároku na odpočet daně. V souladu s § 76 zákona o DPH se totiž výše odpočtu daně v krácené výši se vypočte jako součin daně na vstupu u přijatého zdanitelného plnění, u kterého má plátcé nárok na odpočet daně v krácené výši, a koeficientu. Koeficient je potom poměrem zdanitelných plnění s nárokem na odpočet k celkové sumě zdanitelných plnění (s i bez nároku na odpočet daně). Ve prospěch poplatníků daně je potom stanoveno, že pokud je koeficient vyšší než 95 %, považuje se koeficient za 100 %. Zjednodušeně řečeno, pokud tvoří plnění bez nároku na odpočet méně než 5 % celkových zdanitelných plnění, nárok na odpočet se nekrátí.

Vzhledem k vysokým objemům zdanitelných plnění Pozemního stavitelství je třeba hlídat riziko krácení nároku na odpočet daně zejména u dceřiných společností. U nich by i postoupení několika málo nabytých pohledávek za vysokou částku mohlo vést k dosažení

koeficientu nižšího než 95 % a následnému snížení nároku na odpočet daně znamenající ve výsledku vyšší zaplacenou DPH.

5.4.3 Faktoring a forfaiting

V případě faktoringu a forfaitingu se jedná z hlediska DPH o finanční činnost, které na které se nevztahuje výjimka v podobě zařazení mezi zdanitelná plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet daně (§ 54 odst. 1 písm. u) zákona o DPH je z této kategorie vylučuje). V případě postoupení pohledávky faktorovi je tak služba poskytnutá faktorem zdanitelným plnění a poplatek za tuto službu placený faktorovi podléhá základní sazbě DPH.

S ohledem na výše uvedené si tak Pozemní stavitelství může uplatnit v případě postoupení pohledávky faktorovi daň na vstupu.

6 POHLEDÁVKY PO SPLATNOSTI

Existence pohledávek po splatnosti je pro společnost signálem, že existuje problém, který je třeba řešit. Na druhou stranu se v českém prostředí jedná, bohužel, o takřka normální jev.

Z obchodního hlediska je nutné si již ve smlouvě připravit dobrou pozici pro možnost co nejrychlejšího inkasa pohledávek po splatnosti, neboli koncipovat smlouvu tak, aby dlužníka motivovala k co nejdřívejšímu plnění. Z daňového a účetního hlediska je třeba reflektovat skutečnost, že šance na uspokojení pohledávky po splatnosti s narůstající dobou po splatnosti klesá a hodnota takové pohledávky se tak logicky snižuje. To se projevuje ve vztahu k dani z příjmů a samozřejmě také v účetnictví. Insolvence dlužníka má navíc dopady i do oblasti DPH. V okamžiku, kdy je nepochybné, že pohledávka uspokojena nebude, je třeba pohledávku účetně a daňově odepsat.

První kroky k řešení pohledávek po splatnosti je třeba v ideálním případě učinit již před samotným vznikem pohledávky, konkrétně vhodnou úpravou v příslušné smlouvě. Již do preambule smlouvy o dílo, případně do části s prohlášeními smluvních stran, je vhodné vložit prohlášení objednatele o tom, že má zajištěno financování díla. Tím se zpřisňuje odpovědnost objednatele, neboť prohlášení objednatele bude mít za následek to, že jeho jednání při nesplácení bude obvykle považováno za úmyslné. Případně bude objednatel odpovědný za své nepravdivé prohlášení týkající se zajištění financování, což může mít až trestněprávní důsledky. Prohlášení objednatele o zajištění financování jej tak bude hrozbou přísnější odpovědnosti více motivovat k tomu, aby financování stavby předem dostatečně zajistil, a to z vlastních zdrojů, úvěru, či třeba dotací.

Smlouva by také měla umožňovat přerušení prací ze strany Pozemního stavitelství v případě, že jeho pohledávky nejsou po určitou dobu hrazeny. Stavebnictví je totiž charakteristické postupnou tvorbou aktiv po dobu mnoha měsíců. Na neplacení dlužníka je proto třeba zavčasu reagovat, neboť smlouva stavební společnost zavazuje k tomu, aby pokračovala ve stavbě. Při nemožnosti přerušit stavbu však často dochází jen k narůstání dluhu objednatele, o kterém je zřejmé, že v budoucnu nebude zcela zaplacen.

Jakmile se dlužník skutečně dostane do prodlení, je třeba situaci aktivně a zavčasu řešit. Řešení by mělo spočívat jednak ve snaze urychlit inkaso pohledávky od dlužníka v podobě telefonických a následně písemných urgencí k plnění, hledání možnosti započtení proti

vlastnímu dluhu apod. Vhodným krokem je také získání písemného uznání dluhu dlužníkem. Tím dojde k vyloučení možných pochybností ohledně existence dluhu dlužníka, který nebude mít reálnou možnost dluh popírat. Dluh uznaný dlužníkem se navíc dle § 639 občanského zákoníku promlčí až za 10 let. Možnost zkrátit promlčecí dobu až na jeden rok totiž zvyšuje význam kroků vedoucích k přetržení promlčecí doby – typicky zahájení soudního řízení (které však obvykle na delší dobu vyloučí možnost jakékoliv další spolupráce mezi stranami soudního sporu) nebo uznání dluhu (z hlediska vztahů s odběrateli nemá natolik negativní účinky, je však nutná součinnost dlužníka).

Podle výše a předpokládané dobytnosti pohledávky a podle poměrů dlužníka je třeba vyhodnotit rentabilitu vymáhání pohledávky. Vymáhání pohledávky s sebou nese často nemalé náklady, avšak dobytnost pohledávky může být již předem velmi pochybná. Například zahájení soudního řízení proti dlužníkovi znamená nutnost zaplatit soudní poplatek²². Předem však může být zřejmé, že byť i příznivé soudní rozhodnutí nezajistí vymožení ani částky odpovídající zaplacenému soudnímu poplatku.

Při volbě dalšího postupu při vymáhání pohledávky by nemělo zůstat opomenuto daňové hledisko, které je v některých případech jediným důvodem pro provádění kroků k uplatnění pohledávky po splatnosti.

Z hlediska daňových a účetních souvislostí pohledávek jsou významné především opravné položky k pohledávkám a odpis pohledávek. Jejich prostřednictvím dochází ke snižování hospodářského výsledku a tím pádem i ke snižování daňové povinnosti.

6.1 Drobné pohledávky po splatnosti

Vzhledem k tomu, že vymáhání pohledávek dosahujících jen malých částek může být pro daňové subjekty neefektivní (protože náklady na vymáhání mohou být ve srovnání s výší pohledávky a očekávanou šancí na její vymožení příliš vysoké), stanoví **§ 8c ZoR** pro drobné pohledávky výjimku v podobě možnosti rychlejší a jednodušší možnosti tvořit k nim daňově účinné opravné položky. Uvedené zjednodušení se však týká pouze pohledávek, jejichž rozvahová hodnota bez příslušenství nepřesahuje **30.000,- Kč**.

²² Obvykle ve výši 5 % z žalované částky.

Zákon umožňuje, aby k takovým pohledávkám byla již po uplynutí 12 měsíců od jejich sjednané splatnosti vytvořena daňově účinná opravná položka až do výše 100 % jejich rozvahové hodnoty. Omezující podmínkou je, že se nesmí jednat o pohledávky vzniklé za upsaný vlastní kapitál či o pohledávky vzniklé za propojenými osobami. Ve vztahu k jednomu dlužníkovi lze navíc tento zjednodušený postup využít jen u pohledávek, které ani ve svém souhrnu nepřevyšují výše uvedenou hranici 30.000,- Kč. Uvedené zjednodušení se tak neuplatní např. v případech již částečně zaplacené pohledávky, jejíž rozvahová hodnota byla původně vyšší.

6.2 Vymáhané pohledávky po splatnosti

Obecné podmínky pro tvorbu opravných položek jsou vymezeny v § 1 až § 4 ZoR. V souvislosti s rekodifikací soukromého práva zde zákon reagoval na novou terminologii, avšak až na výjimky bez zásadních věcných změn. Za podstatnou je třeba považovat poměrně významnou změnu v tvorbě opravných položek dle § 8a. Důležitá jsou navíc i přechodná ustanovení zákonného opatření Senátu č. 344/2013 Sb., která upravují postup jednak v návaznosti na účinnost rekodifikačních předpisů a dále také v oblasti zmíněných věcných změn

Dřívější úprava **před rokem 2014** měla celkem **6 pásem** odlišených dle doby uplynulé od splatnosti pohledávky. Opravné položky k pohledávce ve výši 1.000.000,- Kč byly dle dřívější úpravy tvořeny tak, jak ukazuje tabulka níže:

Tab. 1 OP u pohledávek vzniklých před 1. 1. 2014

Tvorba OP u pohledávek vzniklých před 1. 1. 2014				
Doba po splatnosti	Výše OP	Výše OP (v Kč)	Výše pohledávky po OP (v Kč)	Další podmínka
6 měsíců	20 %	200.000,-	800.000,-	Zahájení soudního, rozhodčího či správního řízení
12 měsíců	33 %	330.000,-	660.000,-	
18 měsíců	50 %	500.000,-	500.000,-	
24 měsíců	66 %	660.000,-	330.000,-	
30 měsíců	80 %	800.000,-	200.000,-	
36 měsíců	100 %	1.000.000,-	0,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Obecnými podmínkami tvorby OP je zejména skutečnost, že pohledávka nebyla promlčena²³ a že nevznikla za upsaný vlastní kapitál či za propojenými osobami. Pro pohledávky do 200.000,- Kč existovalo zjednodušení v podobě možnosti tvorby OP ve výši 20 % bez nutnosti zahájení soudního či rozhodčího řízení.

Od roku 2014 bylo zavedeno zjednodušení systému tvorby OP, když byl počet pásem pro tvorbu různě vysokých OP zredukován z původních 6 pouze na 2. Zároveň ZoR v některých případech rozlišuje, zda se jedná o vlastní pohledávku, nebo o pohledávku nabytou postoupením.

Opravné položky k vlastní pohledávce ve výši 1.000.000,- Kč jsou dle současné úpravy tvořeny tak, jak ukazuje tabulka níže:

Tab. 2 OP u vlastních pohledávek vzniklých od 1. 1. 2014

Tvorba OP u vlastních pohledávek vzniklých od 1. 1. 2014				
Doba po splatnosti	Výše OP (v %)	Výše OP (v Kč)	Výše pohledávky po OP (v Kč)	Další podmínka
18 měsíců	50 %	500.000,-	500.000,-	Jen obecné podmínky.
36 měsíců	100 %	1.000.000,-	0,-	

Zdroj: vlastní zpracování

Zásadní změnou je navíc i to, že u vlastních pohledávek není bez ohledu na jejich výši podmínkou tvorby OP zahájení soudního či rozhodčího řízení. Obecné podmínky spočívající v tom, že pohledávka nebyla promlčena a že nevznikla za upsaný vlastní kapitál či za propojenými osobami, zůstávají i nadále zachovány.

Naproti tomu u pohledávek nabytých postoupením s hodnotou vyšší než 200.000,- Kč zůstává podmínka zahájení a vedení řízení zachována. Opravné položky k pohledávce nabyté postoupením ve výši 1.000.000,- Kč jsou dle současné úpravy tvořeny tak, jak ukazuje tabulka níže:

²³ Jistá problematičnost omezení možnosti tvorby daňových OP pouze na případy nepromlčených pohledávek je popsána níže v této kapitole.

Tab. 3 OP u pohledávek nabytých postoupením vzniklých od 1. 1. 2014

Tvorba OP u pohledávek nabytých postoupením vzniklých od 1. 1. 2014				
Doba po splatnosti	Výše OP (v %)	Výše OP (v Kč)	Výše pohledávky po OP (v Kč)	Další podmínka
18 měsíců	50 %	500.000,-	500.000,-	Zahájení soudního, rozhodčího či správního řízení
36 měsíců	100 %	1.000.000,-	0,-	

Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na výše uvedenou odlišnost u tvorby OP k vlastní pohledávkám a k pohledávkám nabytým postoupením je třeba tyto různé druhy pohledávek analyticky odlišit, aby byly na jednu stranu zcela využity možnosti dané zákonem a přitom nedocházelo k tvorbě OP bez zahájení příslušného řízení tam, kde je to zákonem i nadále vyžadováno.

Důsledkem nové civilní a daňové úpravy je však také to, že OP ve výši 100 % lze vytvořit až po 36 měsících po splatnosti, tedy v době, kdy dle nové úpravy promlčecí lhůty v obchodních vztazích dochází k promlčení pohledávky. K promlčené pohledávce přitom není možné tvořit OP. Přestože u vlastních pohledávek není zákonem pro tvorbu OP vyžadováno zahájení soudního řízení, bude jeho zahájení nutné (při absenci jiných opatření) s ohledem na základní zákonem stanovenou promlčecí lhůtu. Alternativně lze učinit i jiné kroky vedoucí k přetržení promlčecí lhůty (např. získat uznání dluhu), případně smluvně prodloužit délku promlčecí lhůty na 4 roky. Právě prodloužení promlčecí lhůty na 4 roky by mělo Pozemní stavitelství zařadit do svých smluv, neboť jde o opatření vhodné i z obchodního hlediska.

6.3 Insolvenční řízení a pohledávky po splatnosti

Zejména v souvislosti se zkušenostmi z období stále doznívající hospodářské krize je nutné, aby Pozemní stavitelství bylo schopno reagovat na případný úpadek svých dlužníků. Kromě zjevných nepříznivých následků v podobě pouze poměrného uspokojení přihlášených věřitelů v insolvenčním řízení má úpadek dlužníka a jeho následné řešení daňové dopady v oblasti DPPO a v také v oblasti DPH. Tato úprava alespoň částečně zmírňuje již tak nepříznivé dopady insolvence dlužníka.

6.3.1 Insolvenční řízení a DPPO

Ustanovení § 8 ZoR umožňuje vytvoření daňově účinných OP k pohledávkám za dlužníkem, jehož úpadek je řešen v insolvenčním řízení. Tím dojde ke snížení základu daně o výši OP k pohledávce, která naopak byla výnosem zvyšujícím základ daně. Výsledkem je stav, který z daňového pohledu odpovídá situaci, jakoby pohledávka za daným dlužníkem vůbec nevznikla.

Pro možnost tvorby daňové OP je však splnit hned několik podmínek. Pohledávka především nesmí být již promlčena – i proto je vhodné smluvně prodloužit promlčecí lhůtu, jak je navrhováno v předchozí kapitole 6.2. Dále je nutné, aby byla pohledávka v insolvenčním řízení včas přihlášena. Vzhledem k tomu, že lhůta pro přihlášení pohledávek činí pouze dva měsíce, lze doporučit pořízení některého z dostupných programů pro sledování insolvenčního rejstříku, který zajistí včasnou informovanost o insolvenci dlužníka.

V návaznosti na výsledky insolvenčního řízení bude OP zrušena. Ke zrušení OP musí dojít také v případě účinného popření přihlášené pohledávky v insolvenčním řízení. V důsledku toho je nutné klást zvýšený důraz na dostatečnou dokumentaci každé pohledávky, která poslouží k prokázání její existence (nejen) v přihlášce do insolvenčního řízení.

Důležitou změnou účinnou od roku 2014 je nemožnost tvorby daňově účinných OP u pohledávek mezi spojenými osobami vymezenými v ZDP. Na rozdíl od podobné úpravy v § 8a ZoR se zde však posuzuje otázka spojených osob v okamžiku tvorby OP nikoli již v době vzniku pohledávky.

6.3.2 Insolvenční řízení a DPH

V souvislosti s hospodářskou krizí byla zavedena nová úprava v oblasti DPH, jejímž účelem je zmírnění daňových dopadů insolvence odběratele na dodavatele zdanitelných plnění. DPH je totiž uplatňována dle okamžiku uskutečnění zdanitelného plnění, který se může, ale také nemusí krýt s okamžikem platby dlužníka. Jakmile je odběrateli vyfakturováno plnění, je nutné odvést příslušnou daň na výstupu. Pokud však odběratel plnění nezaplatí, musí dodavatel zaplatit DPH ze svého.

V případě vstupu dlužníka do insolvenčního řízení však § 44 ZDPH umožňuje následně vyšší DPH opravit a eliminovat tak nepříznivý důsledek v podobě nutnosti zaplacení DPH z plnění, které nebylo dlužníkem v konkurzu zapláceno.

Stejně jako v případě tvorby OP u pohledávek za dlužníky v insolvenční je zde třeba splnit několik podmínek. Zejména muselo být již rozhodnuto o řešení úpadku dlužníka konkurzem a věřitel musel řádně přihlásit svou pohledávku, která byla v řízení zjištěna. Navíc je nutné, aby byl věřitelem vystaven daňový doklad o opravě výše daně s náležitostmi uvedenými v § 46 ZDPH, a tento doručen dlužníkovi. Obdobně jako v případě tvorby OP navíc nesmí jít o pohledávku za spojenými osobami (pro tyto účely definovanými v § 44 odst. 1 písm. c) ZDPH). Opravu výše daně na výstupu navíc nelze provést po uplynutí 3 let od konce zdaňovacího období, ve kterém došlo k uskutečnění původního zdanitelného plnění.

V případě následného částečného či plného uspokojení pohledávky je nutné přiznat DPH z částky, která byla na pohledávku splněna.

Finanční přínos této právní úpravy je v případě Pozemního stavitelství do značné míry limitován skutečností, že u stavebních prací je uplatňován reverse charge. Povinnost přiznat a zaplatit DPH tak má v případě většiny plnění poskytovaných Pozemním stavitelstvím odběratel. Nutnost zaplatit daň na výstupu i při nezaplacení odběratelem tak nastává především v případě dodání materiálu a výrobků z panelárny či pily.

6.4 Účetní závěrka a pohledávky po splatnosti

Skutečnost, že je pohledávka již po splatnosti se musí nutně projevit také v účetnictví. K tomu slouží účetní OP a účetní odpis pohledávek. Jedná se o projevy účetních zásad, konkrétně zásady věrného a poctivého obraz a zásady opatrnosti.

Před provedením auditu zasílá auditorská společnost obvykle instrukci auditora o tom, v jaké výši mají být vytvořeny opravné položky v závislosti na době po splatnosti pohledávky. Případné odchylky od výše uvedené v instrukci je třeba auditorovi řádně zdůvodnit. V poslední instrukci auditora bylo Pozemnímu stavitelství doporučeno vytvořit opravné položky tak, jak je uvedeno v tabulce 4 níže (údaje jsou uvedeny pro pohledávku ve výši 1.000.000,- Kč).

Tab. 4 Účetní OP

Účetní odpis pohledávek			
Doba po splatnosti	Výše OP	Výše OP (v Kč)	Výše pohledávky po OP (v Kč)
90 kal. dnů	min. 20-30 %	min. 200.000,- - 300.000,-	max. 700.000,- - 800.000,-
180 kal. dnů	min. 50 %	min. 500.000,-	max. 500.000,-
360 kal. dnů	100 %	1.000.000,-	0,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je zjevné, že skutečnost, že je pohledávka po splatnosti, se i s ohledem na zásadu opatrnosti v účetnictví uplatní výrazně dříve, než v daňové oblasti. Zatímco po jednom roce po splatnosti má být vytvořena 100% účetní OP, žádná daňová OP dle ZoR ve stejném okamžiku ještě tvořena nebude.

6.5 Odpis pohledávek

Zatímco opravné položky vyjadřují dočasné snížení hodnoty pohledávky, k odpisu pohledávky dochází až v okamžiku, kdy je snížení hodnoty pohledávky trvalé. Stejně jako v případě opravných položek se i u odpisu pohledávek rozlišuje odpis účetní a odpis daňově účinný.

Jak je již uvedeno výše, vymáhání pohledávek s sebou nese určité náklady, ať už v podobě plateb za externí služby inkasní kanceláře či advokátní kanceláře při soudním vymáhání, tak i implicitní náklady v podobě nákladů práce vlastních zaměstnanců společnosti. Vynaložení těchto nákladů však nezaručuje úspěch při vymáhání. Naopak, v některých případech je již předem zjevné, že případné vymáhání bude bezúspěšné. Pozemní stavitelství by proto mělo identifikovat pohledávky, u nichž náklady na vymáhání pravděpodobně převýší částku, která bude vymožena. V takových případech je jednodušší a finančně výhodnější přistoupit k účetnímu odpisu pohledávky, přičemž dojde k úspoře marně vynaložených nákladů na vymáhání.

Daňový odpis má naproti tomu poměrně striktně stanovené podmínky, přičemž jeho úprava je obsažena v § 24 odst. 1 písm. y) ZDP. Odepsat je možné především pohledávky do výše v jaké je k nim vytvořena daňová OP. Další možnosti daňového odpisu pohledávky souvisí se situacemi výslovně uvedenými v zákoně, ve kterých je jisté, že pohledávka uhrazena

nebude. Jedná se například o zrušení konkursu proto, že majetek dlužníka je zcela nepostačující, smrt dlužníka, zánik dlužníka – právnické osoby bez právního nástupce a další.

Pro Pozemní stavitelství je v této oblasti důležité včas a přesně vyhodnotit možnosti vymáhání pohledávky a v návaznosti na to rozhodnout o případném odpisu. I v situacích, kdy není podle zákona možný odpis pohledávky v plné výši, bude v určitých případech efektivnější provedení alespoň částečného daňového odpisu, přičemž zbylá část pohledávky bude odepsána pouze účetně a dále nevymáhána z důvodu neefektivnosti tohoto postupu.

7 PROJEKT IMPLEMENTACE INOVOVANÉ SPRÁVY POHLEDÁVEK

Řešený projekt spočívá v implementaci takových postupů a nástrojů týkajících se správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství, které budou účelně využívat možností poskytnutých právními předpisy a zajistí soulad postupů v oblasti správy pohledávek s novou legislativou. Výsledkem by měl být vnitřní systém, který bude ve všech fázích života pohledávky zajišťovat její co nejlepší vymahatelnost a současně bude minimalizovat daňové dopady vzniklých pohledávek.

7.1 Zdůvodnění projektu

Z analýzy současného stavu správy pohledávek vyplynulo, že vnitřní úprava týkající se problematiky pohledávek v podobě vnitropodnikových směrnic je do jisté míry **zastaralá**, neboť vychází z právního stavu starého deset a více let. Celková koncepce vnitřních směrnic je správná a v praxi fungující, vyžaduje však důležité úpravy. Vzhledem k určité neaktuálnosti vnitropodnikových směrnic nejsou některá v nich obsažená ustanovení v praxi vůbec aplikována a naopak jsou v praxi vykonávány postupy, o kterých směrnice mlčí. Tím se zvyšuje riziko možných opomenutí. Funkčnost správy pohledávek je navíc silně **závislá na konkrétních osobách**, které znají vývoj, který nastal od vydání současných směrnic, a mají znalost o postupech, které jdou nad rámec úpravy ve směrnících. Mělo by proto dojít k revizi a aktualizaci formální vnitropodnikové úpravy tak, aby již samotné směrnice mohly opět sloužit jako účinné a spolehlivé vodítko pro pracovníky Pozemního stavitelství.

Dalším důvodem pro uskutečnění tohoto projektu je nedávná **rekodifikace** soukromého práva. Přestože ke změnám právních předpisů došlo v minulosti již mnohokrát a nastalé situace byly vyřešeny i bez nutnosti provedení složitých opatření obdobných tomuto projektu, rekodifikace soukromého práva je kvalitativně i kvantitativně zcela jinou změnou. V soukromoprávní oblasti platí úplně nové předpisy, velké množství veřejnoprávních předpisů (včetně daňových) bylo v návaznosti na provedené změny novelizováno. Nový občanský zákoník je velmi rozsáhlý předpis čítající přes 3.000 paragrafů a v mnoha ohledech mění samotnou doposud existující koncepci. Z výše uvedeného tak pramení nejistota, a to i v oblastech, které věcně změněny nebyly.

Charakteristickými rysy rekonstrukce jsou přitom vyšší svoboda, ale i vyšší odpovědnost. Nereagovat na rekonstrukci by znamenalo jednak ochudit se o možnost využití širší smluvní volnosti a zároveň vystavení se zvýšené odpovědnosti.

7.2 Cíle projektu

Cíle projektu byly stanoveny následovně:

- 1. Inovace systému správy pohledávek tak, aby odpovídal novému právnímu stavu**
- 2. Zvýšení efektivity správy pohledávek**

První z uvedených cílů je spíše defenzivním opatřením a jeho hlavním účelem je předejít problémům, které by mohly vzniknout z důvodu nereflektování nastalých legislativních a jiných změn. Ve své podstatě se jedná o to, aby nedošlo ke zhoršení situace oproti současnému stavu.

Druhým z uvedených cílů je pozvednout správu pohledávek na vyšší úroveň. Mělo by tak dojít k využití dosud nevyužitých možností. Konkrétně by měl projekt ve svém důsledku snížit objem pohledávek po splatnosti a minimalizovat ztráty z nedobytných pohledávek.

7.3 Kritéria hodnocení úspěšnosti projektu

Cíl č. 1 bude splněn, pokud:

- a) zůstane zachována současná úroveň administrativních sankcí uložených Pozemnímu stavitelství, a to především ze strany finančního úřadu; a
- b) účetní závěrka připravená za období po implementaci projektu bude ověřena auditorem s výrokem bez výhrad.

Cíl č. 2 bude splněn, pokud:

- a) objem pohledávek po splatnosti se do jednoho roku sníží o 20 %;
- b) objem pohledávek odepsaných účetně ale nikoliv daňově poklesne o 20 %.

Celkově bude za úspěch považováno splnění všech dílčích kritérií u obou cílů. Za méně uspokojivý nicméně stále uspokojivý výsledek bude považováno úplné splnění alespoň

jednoho z dílčích cílů. Pokud nebude ani jeden z dílčích cílů splněn v obou svých kritériích, bude to považováno za neúspěch.

7.4 Konkrétní opatření

Projekt jako celek bude spočívat v realizaci konkrétních dílčích opatření, které ve svém souhrnu povedou ke splnění výše uvedených cílů. Těmito opatřeními jsou:

1. Revize smluvní dokumentace
2. Realizace právního a daňového vzdělávání zaměstnanců
3. Implementace inovovaných směrnic pro správu pohledávek
4. Zavedení systému pro monitoring insolvenčního rejstříku
5. Implementace steplistu pro inkaso pohledávek

Každé z uvedených opatření je podrobně popsáno v jednotlivých podkapitolách níže. Na začátku každé z podkapitol je pro přehlednost zařazena tabulka shrnující základní aspekty příslušného opatření, podrobnější popis je pak uveden v následujícím textu.

Vzhledem k tomu, že většina nejdůležitějších změn, na něž má být projektem reagováno, nastala již od 1. ledna 2014 (zejména účinnost rekodifikačních předpisů a navazujících změn legislativy), je nutné stanovit priority jednotlivých opatření a jejich jednotlivých kroků. S ohledem na zachování plynulého chodu podniku nelze realizovat všechna uvedená opatření současně, neboť okamžitá implementace veškerých opatření současně by zabírala příliš velkou část pracovní doby důležitých zaměstnanců, což by mohlo mít vliv na obchodní stránku fungování Pozemního stavitelství. Nejvyšší prioritu mají logicky ty postupy, které jsou v současné době činěny vůči třetím stranám bez zohlednění nastalých změn – zejména uzavírání smluv dle původních smluvních vzorů a jednání neproškolených vedoucích zaměstnanců. Naopak změny interních postupů lze realizovat i s určitým odstupem. Nejvyšší prioritu proto má revize smluv a proškolení zaměstnanců, se kterými je nutné začít v nejbližším možném termínu.

V závěru kapitoly bude v programu WinQSB provedena časová analýza, z níž vyplyne minimální délka trvání projektu, tedy délka kritické cesty. Na závěr bude poskytnut celkový přehled nákladů tohoto projektu.

7.4.1 Revize smluvní dokumentace

Tab. 5 Projektové opatření č. 1

Opatření č. 1	
Název:	Revize smluvní dokumentace
Popis:	Revize současných smluvních vzorů používaných Pozemním stavitelství (pro stavební i nestavební činnosti) s ohledem na změny v oblasti práva a daní
Odpovědná osoba:	právník a.s.
Zúčastněné osoby:	generální ředitel, ekonomický ředitel, obchodní ředitel
Náklady:	60.000,- Kč
Doba zavádění:	25 dní

V zásadě existují dvě možnosti provedení tohoto opatření – revize smluv vlastními pracovníky podniku a revize smluv externí advokátní kanceláří. Výhodou první z možností je nižší nákladnost (revize by byla provedena v rámci plnění pracovních úkolů) a podrobná znalost činnosti a potřeb podniku. Výhodou advokátní kanceláře je předchozí zkušenost s prací tohoto druhu a početný tým právníků.

S ohledem na významnost, rozsah a komplexnost změn právní úpravy, které mají dopad jak v oblasti soukromoprávní, tak v oblasti daňové, bude využito služeb advokátní kanceláře. Pozemní stavitelství má pouze navíc jednoho podnikového právníka a natolik rozsáhlý úkol by přesahoval jeho kapacitní možnosti.

Za realizaci tohoto opatření bude interně odpovědný podnikový právník. Jeho úkolem bude nejprve oslovit vhodné advokátní kanceláře, aby předložily předběžnou nabídku. Nejlepší nabídku pak předloží ke schválení generálnímu řediteli. Při vlastní realizaci projektu bude právník odpovědný za poskytnutí všech relevantních podkladů advokátní kanceláři a průběžnou komunikaci týkající se provádění revize.

V první fázi realizace tohoto opatření bude uspořádána úvodní koordinační schůzka s pracovníky advokátní kanceláře, na které jim budou vysvětleny důležité aspekty činnosti Pozemního stavitelství, a dále sděleny již předem známé aspekty, které je třeba do revidovaných smluv promítnout:

- smluvní prodloužení promlčecí lhůty na 48 měsíců;

- formulace nových ustanovení o zajištění tak, aby je bylo možné do smluvního vzoru operativně doplňovat či odebírat bez nutnosti zasahovat do ostatního textu smluvního vzoru (pro možnost dosažení nejvyššího možného zajištění u každé smlouvy);
- možnost odstoupení od smlouvy v případě zahájení insolvenčního řízení proti dlužníkovi.

Do 10 dnů provede advokátní kancelář 1. kolo revize poskytnutých smluv. Provedené revize budou během 5 dnů zkontrolovány podnikovým právníkem, který zašle advokátní kanceláři své požadavky na úpravu či vysvětlení provedených revizí. Do 5 dnů připraví advokátní kancelář 2. kolo revize smluv, ve kterém zapracuje připomínky právníka Pozemního stavitelství. Po 2. kole revizí budou zrevidované smlouvy předloženy k závěrečným připomínkám generálnímu, ekonomickému a obchodnímu řediteli, kteří je připraví do 2 dnů. Advokátní kancelář nakonec během 3 dnů provede 3. kolo (finalizaci) revize smluv a zašle nové smluvní vzory a jejich srovnání s verzemi před revizí.

Při počtu přibližně 10 nepřilíš rozsáhlých smluv k revizi bude na 1. kolo revize třeba 20 hodin času advokátní kanceláře. 2. kolo a 3. kolo pak zabere každé cca 5 účtovatelných hodin. Při hodinové sazbě v rozmezí 2.000 – 3.000,- Kč/hod dosáhnou náklady revize výše přibližně 60.000,- Kč.

7.4.2 Realizace právního a daňového vzdělávání zaměstnanců

Tab. 6 Projektové opatření č. 2

Opatření č. 2	
Název:	Realizace právního a daňového vzdělávání zaměstnanců
Popis:	Školení vedoucích pracovníků a pracovníků příslušných útvarů týkající se novinek v legislativě a v daňové a účetní oblasti
Odpovědná osoba:	ekonomický ředitel
Zúčastněné osoby:	právník a.s., pracovníci příslušného útvaru (dle tématu školení)
Náklady:	80.000,- Kč
Doba zavádění:	1 měsíc (4x jedno školení týdně)

Proškolení zaměstnanců je velmi významným prvkem tohoto projektu, neboť většina činností při provozu podniku je prováděna zaměstnanci bez konkrétního podkladu

v podobě vnitřní směrnice apod. Je proto třeba, aby zaměstnanci měli dostatečnou znalost právní a daňové úpravy a mohli činit správná rozhodnutí, ať už koncepční či operativní.

Za tuto část projektu bude interně odpovědný ekonomický ředitel, který bude postupovat v úzké spolupráci s podnikovým právníkem. V rámci této spolupráce a v návaznosti na své odborné znalosti stanoví oblast vzdělávání a jeho rozsah pro jednotlivé útvary. O účasti konkrétních pracovníků na školení rozhodne vždy ředitel příslušného útvaru, který má znalost konkrétní pracovní náplně příslušných zaměstnanců a může tak posoudit, zda bude účast na školení pro příslušného zaměstnance i pro Pozemní stavitelství přínosná.

Celkem se bude jednat o čtyři školící dny, přičemž dva dny by měly být zaměřené primárně na právní oblast a dva dny na oblast daní a účetnictví. S ohledem na toto rozdělení by měly být první dva školící dny realizovány advokátní kanceláří a další dva dny daňovým poradcem. V ideálním případě by právní část školení zaměstnanců měla provádět tatáž advokátní kancelář, která bude zajišťovat revizi smluvní dokumentace. Školení tak bude možno cíleněji zaměřit na otázky, které se skutečně dotýkají Pozemního stavitelství, neboť konkrétní představu o otázkách významných pro Pozemní stavitelství získá advokátní kancelář při revizi smluv a při koordinační schůzce k revizi.

Mezi požadavky kladené na advokátní kancelář, která provede školení v právní oblasti, patří vazba na spoluautory nového občanského zákoníku, případně na autory komentáře k tomuto předpisu, kontakt na soudce Nejvyššího soudu, zázemí advokátní kanceláře s rozsáhlejší klientelou a také zkušenosti s lektorskou činností v oblasti rekodifikace. Od školitele pro školení v daňové a účetní oblasti jsou vyžadovány znalosti v oblasti daňové a účetní legislativy a zázemí auditorské a daňové kanceláře. Od všech školitelů je pak vyžadována flexibilita ohledně času a místa provedení školení.

Témata jednotlivých školení budou následující:

- Úvod do rekodifikace, nové pojetí soukromého práva, nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích;
- Závazky po rekodifikaci, smlouva o dílo, kupní smlouva;
- Daňové a účetní souvislosti rekodifikace soukromého práva;
- Daň z příjmů právnických osob a DPH v roce 2014.

Vzhledem k tomu, že se ve všech čtyřech případech půjde o celodenní školení, bude nutné jejich realizaci v čase rozložit, aby účast zaměstnanců na školení neměla negativní vliv na běžný chod společnosti v období provádění školení. Z tohoto důvodu bude realizováno vždy jen jedno celodenní školení během týdne. Dle dohody se školitelem je možné také rozložit některé školení do dvou dnů. V takovém případě bude vhodné, aby obě část takto rozděleného školení proběhla v krátké době, pokud možno v rámci jednoho pracovního týdne.

Školení proběhnou v prostorách sídla Pozemního stavitelství. Budova disponuje zasedací místností s dostatečnou kapacitou k tomu, aby v ní mohlo být realizováno školení. Nebude tak nutné pronajímat přednáškový sál. Náklady školení tak nevzrostou o ušetřené nájemné, naopak bude třeba zahrnout cestovné přednášejících, které je však ve srovnání s nájemným za přednáškový sál výrazně nižší.

Vzhledem k značnému rozsahu školících hodin je zřejmé, že se v případě školení bude jednat o nákladnou záležitost. Obvyklá cena celodenního školení pro společnost se pohybuje od 20.000,- Kč do 30.000,- Kč při zahrnutí cestovného. S ohledem na to, že má Pozemní stavitelství zájem o dvě školení od každého ze školitelů (2x přednáška z právní oblasti, 2x přednáška z daňové oblasti), je reálné přiblížit se spodní hranici uvedeného rozmezí. Advokátní kancelář dále při zaslání cenové nabídky pravděpodobně zohlední současné provedení revize smluv a bude ochotna nabídnout výhodnější podmínky při současném objednání obou služeb. Celkové náklady na tuto část projektu tak dosáhnou částky 4x cca 20.000,- Kč, tedy 80.000,- Kč.

S ohledem na výši nákladů na uvedené vzdělávání zaměstnanců je součástí projektu i doporučení týkající se financování těchto školení. Pochopitelně je možno vše financovat z vlastních prostředků společnosti. Při této variantě však existuje reálné riziko zamítnutí této části projektu vedením společnosti, neboť se jedná o nákladnou aktivitu s těžko měřitelnou návratností. Proto je doporučeno využít dotačních prostředků z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Z něj je možné získat až 100 % prostředků vynaložených na vzdělávací aktivitu. Nevýhodou je vysoká administrativní náročnost administrace dotace a nutnost a vyčlenění pracovníka pro zpracování podkladů a komunikaci s poskytovatelem dotace. Úspora finančních prostředků však tyto nevýhody převáží.

7.4.3 Implementace inovovaných směrnic pro správu pohledávek

Tab. 7 Projektové opatření č. 3

Opatření č. 3	
Název:	Implementace inovovaných směrnic pro správu pohledávek
Popis:	Revize, přepracování a aktualizace v současné době platných vnitropodnikových směrnic týkajících se správy pohledávek
Odpovědná osoba:	ekonomický ředitel
Zúčastněné osoby:	generální ředitel, právník a.s., obchodní ředitel, vedoucí středisek
Náklady:	20.000,- Kč (interní náklady za 40 hodin)
Doba zavádění:	20 dní

Provedená analýza současného stavu správy pohledávek poukázala na neaktuálnost vnitropodnikových směrnic upravujících tuto oblast. Cílem této části projektu proto je poskytnout dostatečný podklad pro implementaci jejich revidovaných verzí.

S ohledem na zaměření této práce především na daňové, účetní a právní aspekty pohledávek je součástí tohoto projektu jednak vlastní návrh revidované směrnice generálního ředitele č. 13/2004 – Zásady činnosti „střediska nedobytných pohledávek a.s.“ a dále zásady pro úpravu směrnice generálního ředitele č. 12/1996 – Snižování stavebních pohledávek a směrnice generálního ředitele č. 11/2004 – Snižování nestavebních pohledávek. Vlastní zpracování revize druhé a třetí uvedené vnitropodnikové směrnice musí být provedeno ekonomickým ředitelem ve spolupráci s dalšími útvary společnosti, neboť uvedené směrnice jsou zaměřeny především na finanční a obchodní aspekty pohledávek, jejichž úprava není primárním cílem tohoto projektu.

Osobou odpovědnou za realizaci revize směrnic a jejich implementaci je ekonomický ředitel. Vlastní schválení a formální vydání směrnice však spadá do kompetence generálního ředitele. Přípravené revidované směrnice budou navíc před jejich zasláním generálnímu řediteli interně připomínkovány osobami, kterým stanoví určité povinnosti, tedy především podnikovým právníkem, stavbyvedoucími a obchodním ředitelem.

Revidované znění směrnice Zásady činnosti „střediska nedobytných pohledávek a.s.“ je uvedeno na následujících stranách.



POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN a.s.

Kúty 3967, 760 01 Zlín

Telefon: 577 638 111 Fax: 577 638 200

IČO: 46900918, DIČ: CZ46900918

Směrnice generálního ředitele č. XX/2014

Název: Zásady činnosti „střediska nedobytných pohledávek“

generální ředitel a.s.

Zpracoval: EŘ

Datum vydání: XX. 5. 2014

Platnosti: od 1. 7. 2014

Počet stran: 4

Touto směrnici se ruší směrnice GR č. 13/2004

Rozdělovník:

Úvod

Tato směrnice upravuje činnost střediska nedobytných nebo obtížně dobytných pohledávek (dále jen „**středisko**“)

Účelem této směrnice je zlepšení účinnosti vymáhání pohledávek, tvorby opravných položek k pohledávkám, odpisu pohledávek a snížení celkové výše nedobytných nebo obtížně dobytných pohledávek.

I. Zařazení střediska

číslo střediska: 9909

odpovědný vedoucí střediska: právník a.s.

účetní střediska: vedoucí finanční účtárny

II. Předávání podkladů právníkovi a.s. k soudnímu vymáhání pohledávek

1. Vedoucí střediska předávajícího pohledávku k soudnímu vymáhání je povinen předat právníkovi a.s. podklady k vymáhání pohledávky dle odstavce 2 tohoto článku do 2 měsíců po lhůtě splatnosti. Předání podkladů potvrdí právník a.s. podpisem.
2. Podklady pro vymáhání pohledávky jsou:
 - a) v případě pohledávky z dodávek prací a služeb: originál smlouvy nebo objednávky, oprávněnou osobou potvrzená konečná faktura včetně soupisu provedených prací, případně předávací protokol s podpisy obou smluvních stran
 - b) v případě pohledávky z dodávek materiálu a zboží: odběratelem potvrzený dodací list, případně i stejně potvrzená faktura,
 - c) v případě jiných pohledávek: originál smlouvy nebo objednávky, případně oboustranně potvrzený doklad o uskutečnění dodávek či služeb (dle konkrétního případu),
 - d) dále ve všech případech: vystavené faktury a jejich urgencye, pokus o smír, bankovní spojení, platební kalendář a zápisy z jednání (dle konkrétního případu).

Nejsou-li k dispozici doklady dle bodů a) až d), pak je nutno doložit podepsané písemné uznání dluhu odběratelem; jedná-li se o fyzickou osobu, pak uznání dluhu s jejím vlastnoručním podpisem identifikačními údaji dle průkazu totožnosti (číslo průkazu totožnosti, rodné číslo a trvalé bydliště).

III. Příprava žaloby

1. Právník a. s. připraví žalobu k podání do 5 pracovních dnů od předání kompletních dokladů dle čl. II. odst. 2. (V odůvodněných případech může být na žádost tato lhůta generálním ředitelem prodloužena.)

2. Vedoucí středisek doplní doklady dle požadavku právníka a.s. do 4 pracovních dnů.
3. Vedoucí střediska, kde pohledávka vznikla, je povinen na žádost právníka a.s. doplnit v dané lhůtě doklady, požadované soudem nebo ostatními státními orgány, případně se zúčastnit úředních jednání.

IV. Převod nedobytných a obtížně dobytných pohledávek na středisko

1. Na středisko budou převedeny následující pohledávky:
 - pohledávky přihlášené do insolvenčního řízení
 - pohledávky předané středisku k soudnímu vymáhání, za něž byla uhrazena vnitropodniková ekonomická sankce
2. Po převodu pohledávky k soudnímu vymáhání je právník a.s. povinen podat žalobu. Kopii žaloby na úhradu pohledávek je právník a.s. povinen předat finanční účtárně do 3 dnů od podání žaloby.

V. Ekonomické podmínky převodu pohledávek na středisko

1. Pohledávka musí být na středisko převedena nejpozději do 12 měsíců po lhůtě splatnosti. Za to zodpovídá vedoucí střediska, kde pohledávka vznikla.
2. Pohledávka převáděná na středisko bude z části zúčtována do nákladů převádějícího střediska, ve kterém pohledávka vznikla, následovně:

a) Pohledávka po lhůtě splatnosti do 3 měsíců	20 %
b) Pohledávka po lhůtě splatnosti do 6 měsíců	40 %
c) Pohledávka po lhůtě splatnosti do 9 měsíců	60 %
d) Pohledávka po lhůtě splatnosti do 12 měsíců	80 %
3. Pohledávky za právníckými osobami, které jsou v době převodu pohledávky v insolvenčním řízení, budou zúčtovány do nákladů převádějícího střediska, ve kterém pohledávka vznikla, ve výši **90 %**. Toto doúčtování bude provedeno i dodatečně (tj. až po převodu pohledávky), zjistí-li se, že dlužník byl v insolvenčním řízení již v době převodu pohledávky.
4. Zrušení nebo změnu procentního odpisu pohledávky do nákladů převádějícího střediska, ve kterém pohledávka vznikla, může na žádost vedoucího střediska odsouhlasit GŘ. Toto písemné odsouhlasení GŘ předá vedoucí střediska právníkovi a. s. při převodu pohledávky.

VI. Založení a funkce vymáhací skupiny:

1. Pro důraznější přímý styk s dlužníky se předáním pohledávky k vymáhání středisku automaticky ustavuje vymáhací skupina ve složení:

Vedoucí skupiny: právník a.s.

Členové:

- vedoucí střediska, kde vznikla pohledávka

- EŘ (případně dle pověření EŘ vedoucí finanční účtárny)
- 2. Program a práci skupiny organizuje její vedoucí po dohodě s příslušným vedoucím střediska.
- 3. Dopravu za dlužníky zajišťuje vedoucí střediska.

VII. Zatřídění pohledávek do kategorií

1. Pohledávky určené k odpisu do nákladů
 - po splnění předpokladů stanovených dle příslušného znění zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
 - drobné pohledávky, jejichž další vymáhání by bylo neekonomické
2. Pohledávky, u nichž jsou tvořeny daňově účinné opravné položky
 - dle kategorií stanovených v souladu s příslušným zněním zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
3. Za odpis pohledávek a tvorbu opravných položek k 31. 3. běžného roku zodpovídá vedoucí finanční účtárny po schválení EŘ.
4. Před promlčením musí být pohledávka odepsána a zařazena do podrozvahy.

Pro účely revize **směrnice o stavebních pohledávkách** projekt doporučuje zapracování následujících změn:

- v rámci povinností zakázkového oddělení konkretizovat smluvní podmínky, jejichž porušení má Pozemnímu stavitelství založit právo na odstoupení od smlouvy a doplnění možnosti odstoupení v případě zahájení insolvenčního řízení;
- v rámci povinností zakázkového oddělení uvést uplatnění smluvního prodloužení promlčecí lhůty;
- mezi povinnosti stavbyvedoucích zařadit povinnost podávat informace ekonomickému úseku ohledně očekávané vymahatelnosti pohledávek po splatnosti;
- mezi povinnosti ekonomického úseku zařadit povinnost vykazovat v přehledu pohledávek a závazků i pravděpodobnou vymahatelnost pohledávek (na základě informací od stavbyvedoucích).

Pro účely revize **směrnice o nestavebních pohledávkách** projekt doporučuje zapracování následujících změn:

- stanovit povinnost vedoucího střediska požadovat v případě neplacení dlužníka, aby se od dlužníka pokusil získat písemné uznání dluhu;
- stanovit povinnost vedoucího střediska požadovat v případě jednání s dlužníkem o splátkovém kalendáři, aby dlužník poskytl dodatečné zajištění a dále, aby byl splátkový kalendář sepsán ve formě notářského zápisu se svolením k vykonatelnosti.

Na revizi směrnic bude ekonomickému řediteli poskytnuto 10 dní. Poté zašle revidované směrnice k připomínkám vedoucím oddělení, jichž se směrnice týkají. Vedoucí oddělení zašlou revidované směrnice se svými připomínkami do 5 dní zpět ekonomickému řediteli. Ten během dalších 5 dnů připomínky vypořádá a zašle finální revidované směrnice generálnímu řediteli, který zajistí jejich vydání.

Na revizi vnitropodnikových směrnic budou vynaloženy náklady v podobě práce vlastních zaměstnanců. Pro účely tohoto projektu bude kalkulovaná cena 1 hodiny práce zaměstnance ve výši 500,- Kč. První fázi revize stráví ekonomický ředitel přibližně 20 hodin. Celkem přibližně 10 hodin bude trvat příslušným vedoucím oddělení vypracování připomínek ke směrnicím. Dalších 10 hodin práce ekonomického ředitele

zabere zapracování připomínek a příprava finálních verzí směrnic k vydání. Celkové náklady tedy budou činit 500,- Kč/hod za 40 hodin, tedy 20.000,- Kč – to vše v podobě implicitních nákladů na práci vlastních zaměstnanců.

7.4.4 Zavedení systému pro monitoring insolvenčního rejstříku

Tab. 8 Projektové opatření č. 4

Opatření č. 4	
Název:	Zavedení systému pro monitoring insolvenčního rejstříku
Popis:	Výběr, zakoupení a zavedení softwarového systému pro monitoring údajů o dlužnících společnosti v insolvenčním rejstříku
Odpovědná osoba:	hlavní účetní
Zúčastněné osoby:	ekonomický ředitel, pracovníci účetního útvaru
Náklady:	8.000,- Kč
Doba zavádění:	5-10 dní

Přestože je insolvenční rejstřík veřejně přístupný, při tak vysokém počtu dlužníků jako má Pozemní stavitelství je obtížné a časově náročné monitorovat insolvenční rejstřík bez technické podpory v podobě softwarového vybavení. Pozdní zjištění o insolvenční dlužníka má přitom zásadní dopady na uspokojení pohledávky.

Za výběr a pořízení vhodného programu k monitoringu insolvenčního rejstříku bude interně odpovědná hlavní účetní. Její výběr a samotný nákup bude muset být navíc interně schválen ekonomickým ředitelem.

Vzhledem k tomu, že v případě tohoto opatření je vynakládáno jen minimum finančních prostředků, není nutné proces výběru vhodného dodavatele zbytečně formalizovat. Na základě průzkumu internetových stránek a telefonického dotazu u několika dodavatelů budou zjištěny podrobnosti nejméně 5 nabídek, z nichž bude nejvhodnější vybrána. Požadavkem na program je, aby zakoupená licence umožňovala sledování neomezeného počtu dlužníků. Dále bude z hlediska výběru dodavatele důležité, v jakém časovém horizontu jsou schopni program dodat a provést vstupní školení vybraných zaměstnanců, kteří jej budou používat.

Podle předběžného průzkumu trhu bylo zjištěno, že cena roční licence k programům monitorujícím neomezený počet dlužníků dle údajů v insolvenčním rejstříku se pohybuje

přibližně okolo částky 3.000,- Kč. Pro prvotní zavedení je třeba navíc zakoupení programu a proškolení zaměstnanců v ceně přibližně 5.000,- Kč. Celkové náklady tohoto opatření jsou tak odhadnuty na 8.000,- Kč.

7.4.5 Implementace steplistu pro inkaso pohledávek

Tab. 9 Projektové opatření č. 5

Opatření č. 5	
Název:	Implementace steplistu pro inkaso pohledávek
Popis:	Příprava a zavedení přehledu jednotlivých kroků prováděných v různých okamžicích existence pohledávky v podniku pro zajištění včasného inkasa a maximalizace vymahatelnosti
Odpovědná osoba:	ekonomický ředitel
Zúčastněné osoby:	pracovníci účetního útvaru, obchodní ředitel, stavbyvedoucí
Náklady:	6.000,- Kč (interní náklady za 12 hodin)
Doba zavádění:	10 dní

Podstatou tohoto opatření je vytvoření a zavedení do praxe určitého přehledu kroků, které se vážou k pohledávkám podniku. Existence takového přehledu (tzv. steplistu) by měla eliminovat riziko promeškání lhůt a zbytečného prodlení s provedením kroků k vymožení pohledávky. Tento steplist bude distribuován především pracovníkům účetního oddělení, kteří mají na starosti řádnou evidenci pohledávek.

Za sestavení steplistu bude odpovědný ekonomický ředitel. Samotné sestavení přehledu kroků, které se ve steplistu objeví, provedou pracovníci účetního oddělení. Úplnost a správnost steplistu pak ověří ekonomický ředitel. K připomínkám bude zaslán návrh tohoto dokumentu také stavbyvedoucím a obchodnímu řediteli, a to zejména ke správnému a reálnému obchodnímu styku odpovídajícímu nastavení lhůt, které nevyplývají z právních předpisů.

K sestavení prvotního návrhu steplistu bude účetnímu oddělení poskytnuta lhůta 5 dní. Následně ve lhůtě 3 dnů ekonomický ředitel zapracuje své připomínky a odešle steplist k připomínkám stavbyvedoucím a obchodnímu řediteli, kteří se k němu během těchto 3 dnů také vyjádří. Následně bude během 2 dnů steplist upraven do konečné podoby a zaslán příslušným pracovníkům, kteří jej využijí při své činnosti.

S ohledem na provedení této části projektu vlastními zaměstnanci, budou pro stanovení nákladů tohoto opatření použity kalkulované interní náklady na práci vlastních pracovníků, a to stejně jako u opatření č. 3 ve výši 500,- Kč/hod. Sestavení prvotního návrhu steplistu by nemělo trvat více než 5 hodin. Jeho následná kontrola ekonomickým ředitelem a připomínky stavbyvedoucích a obchodního ředitele by se také měly vejít do limitu 5 hodin. Pro finalizaci a distribuci konečné verze steplitu jsou pak počítány 2 hodiny. Celkem se tedy jedná o 12 hodin práce vlastních zaměstnanců při kalkulované sazbě 500,- Kč/hod, dohromady tedy 6.000,- Kč.

Tab. 10 Steplist pro správu pohledávek

Steplist pro správu pohledávek	
Čas	Událost
Přijetí fa	Zaúčtování pohledávky (analytické rozčlenění pohledávek za propojenými osobami a pohledávek nabytých postoupením)
	Vyznačení doby splatnosti a délky promlčecí lhůty do informací o pohledávce
	Evidence nového dlužníka do monitoringu ins. rejstříku
Splatnost fa	Kontrola zaplacení
	Upomínka dlužníka k zaplacení (telefonická)
	Příprava seznamu pohledávek po splatnosti pro vedoucí středisek – aktualizace týdně
	Příprava seznamu pohledávek po splatnosti pro projednání představenstvem (pohledávky nad 1 milion Kč) – aktualizace na jednání představenstva
Splatnost fa + 7 D	Druhá upomínka dlužníka k zaplacení (email)
Splatnost fa + 14 D	Třetí upomínka dlužníka k zaplacení (email + doporučený dopis)
	Jednání s dlužníkem ohledně možnosti zaplacení a případného poskytnutí dalšího zajištění
	Realizace opatření stanovených na poradě vedení (představenstvu) směřujících k inkasu pohledávky či alespoň zabránění jejího dalšího nárůstu
Splatnost fa + 60 D	Předání podkladů právníkovi k přípravě žaloby
	Zaslání formální předžalobní upomínky připravené právníkem (pro možnost přiznání náhrady nákladů řízení)
Splatnost fa + 65 D	Interní schválení žaloby
Splatnost fa + 70 D	Podání žaloby k soudu
Splatnost fa + 90 D	Tvorba účetní OP 20–30 %
Splatnost fa + 180 D	Tvorba účetní OP 50 %

Steplíst pro správu pohledávek	
Čas	Událost
Splatnost fa + 360 D	Tvorba účetní OP 100 %
K poslednímu dni zdaňovacího období	Tvorba daňových OP dle ZoR
Splatnost fa + 36 M	Uplynutí promlčecí lhůty (pokud nedošlo k její modifikaci či přetržení jejího běhu např. podáním žaloby) – pohledávku nutno odepsat před tímto datem
Splatnost fa + 48 M	Variantně: Uplynutí smluvně upravené promlčecí lhůty – pohledávku nutno odepsat před tímto datem
Zahájení IŘ	Analýza všech pohledávek za dlužníkem, shromáždění podkladů pro podání přihlášky
	Analýza možnosti ukončit aktivní smlouvy s dlužníkem, dle které je třeba plnit (nebude poskytnuto protiplnění)
Zjištění úpadku a řešení konkurzem	Příprava insolvenční přihlášky pohledávky
Podání ins. přihlášky	Tvorba daňové OP 100 % (§ 8 ZoR)
Zjištění úpadku a řešení konkurzem + 2M	Konec lhůty pro podání přihlášení pohledávky
	Vystavení opravného daňového dokladu dlužníkovi v insolvenční a oprava výše daně na výstupu (§ 44 ZDPH)
Poměrné uspokojení věřitelů v IŘ	Přiznání daně z přijaté částky (§ 44 ZDPH)
	Zrušení OP v rozsahu získaného plnění

Zdroj: Vlastní zpracování

7.5 Nákladové zhodnocení projektu

Tato kapitola shrnuje dopad projektu do nákladů Pozemního stavitelství. Pro získání úplné představy o nákladnosti implementace projektu jsou zahrnuty jak náklady v účetním smyslu, tedy ty skutečně reálně placené externím dodavatelům, tak i implicitní náklady v podobě práce vlastních zaměstnanců. Vlastním zaměstnancům je vyplácena pevná měsíční mzda, a proto se náklady na jejich práci v účetnictví neprojeví, z hlediska posouzení projektu je však nutné je do úvah zahrnout.

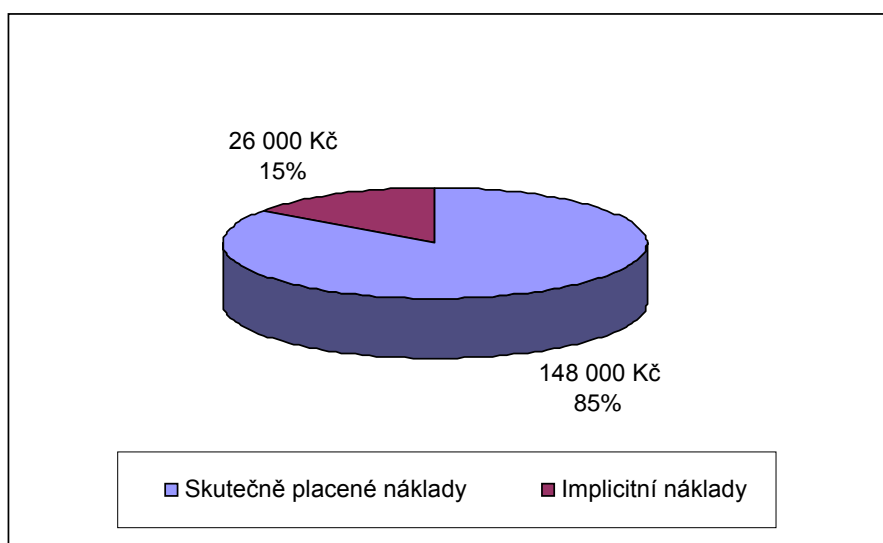
Tab. 11 Nákladové zhodnocení projektu

Přehled nákladů projektu	
Náklad	Částka (v Kč)
Revize smluvní dokumentace	60.000,-
Realizace právního a daňového vzdělávání zaměstnanců	80.000,-
Implementace inovovaných směrnic pro správu pohledávek	20.000,-
Zavedení systému pro monitoring insolvenčního rejstříku	8.000,-
Implementace steplistu pro inkaso pohledávek	6.000,-
CELKEM	174.000,-
Z toho:	
- reálně placené náklady	148.000,-
- implicitní náklady	26.000,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z přehledu je zjevné, že první dvě opatření projektu – revize smluv a školení zaměstnanců – tvoří naprostou většinu jeho celkových nákladů. Jedná se však o opatření, ze kterých bude Pozemní stavitelství profitovat po dlouhou dobu v budoucnu a vynaložení těchto nákladů je proto snadno zdůvodnitelné. Navíc je nutné zopakovat v projektu již zmíněnou možnost získat až 100% dotaci na realizaci školení, v důsledku které by celkové náklady projektu klesly takřka na polovinu.

Poměr mezi skutečně placenými náklady a náklady implicitními je zjevný z níže uvedeného grafu. Reálně placené náklady tvoří přibližně 85 % celkových nákladů projektu.



Obr. 3 Skutečně placené a implicitní náklady

7.6 Časová analýza projektu

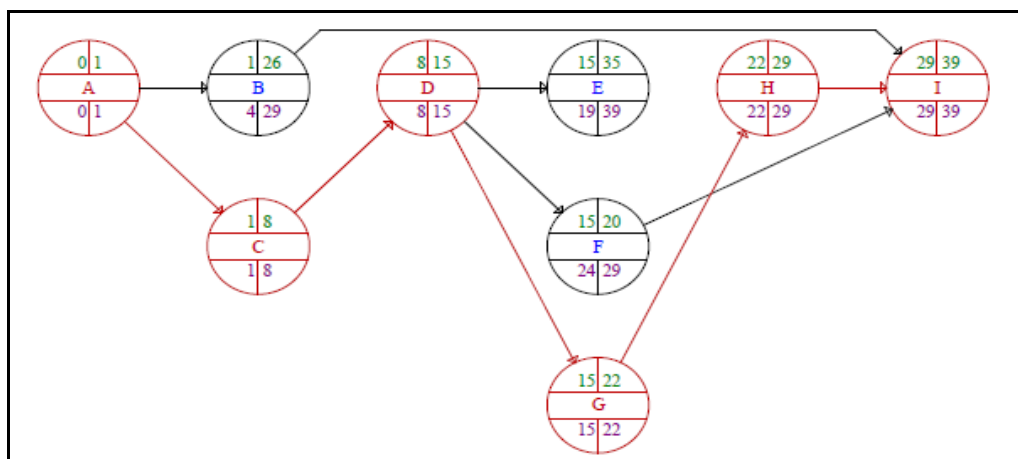
Cílem této části projektu je zjistit, jak dlouho bude trvat implementace projektu. Již naznačeným limitujícím faktorem je nutnost provést nejvýše jedno celodenní školení týdně. Dalším omezením je to, že steplist musí být připravován až po dokončení všech školení, dokončení revize smluv a zavedení monitoringu IR – jinak je příliš vysoké riziko chyby při přípravě steplistu. (Doby trvání jsou pro přehlednost znovu uvedeny v tabulce níže.)

Tab. 12 Časová analýza projektu

Kód	Popis	Doba trvání (dny)
A	Schválení projektu představenstvem	1
B	Revize smluv	25
C	1. školení	7
D	2. školení	7
E	Revize směrnic	20
F	Monitoring IR	5
G	3. školení	7
H	4. školení	7
I	Implementace steplistu	10

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí programu WinQSB byla zjištěna kritická cesta a také celková délka trvání implementace projektu, která činí **39 dní**.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4 Kritická cesta projektu

Kritická cesta: **A → C → D → G → H → I**

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě závěrů praktické části této práce a na základě zhodnocení projektu jsou v této kapitole ve velmi stručné podobě poskytnuta závěrečná doporučení pro Pozemní stavitelství.

1. Prověřit obchodního partnera ještě před uzavřením smlouvy

Největší objem pohledávek vzniká Pozemnímu stavitelství ze stavebních prací, které tak představují potenciálně největší riziko. Pozornost je proto logicky třeba věnovat obchodním partnerům u **smlouvy o dílo**.

V případě smluv uzavíraných s konečným investorem stavby je riziko relativně nižší, protože investor často financuje stavbu dlouhodobým bankovním úvěrem. Postačí tak obvykle důsledné prověření, zda je financování skutečně zajištěno a zda již došlo k uzavření potřebných smluv týkajících se financování.

Smlouvy o dílo, ve kterých je Pozemní stavitelství subdodavatelem, jsou výrazně rizikovější. Plnění ze strany stavební či developerské společnosti, pro kterou je subdodávka poskytována, je totiž do značné míry závislé na plnění smlouvy hlavním investorem. Prověřit je proto nutné jak druhou smluvní stranu smlouvy o subdodávce, tak i hlavního investora, se kterým Pozemní stavitelství v žádném smluvním vztahu není. V důsledku selhání investora totiž může u hlavního dodavatele nastat druhotná platební neschopnost. Tento problém lze částečně omezit tím, že subdodávky budou poskytovány jen kapitálově silným hlavním dodavatelům, kteří budou mít dostatek prostředků i v případě potíží s placením u investora jednoho z jejich projektů

Smlouvy na **dodávky služeb, výrobků a materiálu** uzavírá Pozemní stavitelství nejčastěji s regionálními odběrateli, kteří jsou Pozemnímu stavitelství známi, a se kterými obchoduje opakovaně. U nových či rizikových objednatelů je pro minimalizaci možných negativních dopadů nutno striktně dodržovat nastavené limity dodavatelských úvěrů.

2. Ve smlouvách prosadit ustanovení směřující k řízení rizik pohledávek

Kdykoliv je to z obchodního hlediska možné, mělo by Pozemní stavitelství do uzavírané smlouvy zařadit co největší množství z následujících ujednání ve prospěch věřitele:

- Prohlášení investora o zajištěném financování díla, či dodávek (účelem je zvýšení odpovědnosti dlužníka);

- Poskytnutí zálohy (při platbě předem pohledávka vůbec nevzniká);
- Krátký (měsíční) interval fakturace u smluv o dílo;
- Výhrada vlastnictví (použitelná jen u dodávek materiálu či výrobků, ne u staveb);
- Možnost přerušení realizace díla (resp. dodávky materiálu) při vážném porušení smlouvy, kterým je i prodlení s úhradou fakturovaných částek delší než 14 (21) dnů;
- Prodloužená promlčecí lhůta na 48 měsíců;
- Bankovní záruky k zajištění splnění povinností subdodavatelů.

3. Včas učinit potřebné úkony v případě prodlení dlužníka s úhradou

Do **7 dnů** po splatnosti pohledávky je třeba telefonicky či osobně ověřit doručení faktury, její úplnost a správnost a současně urgovat její zaplacení; do **14 dnů** po splatnosti pohledávky prokazatelně doručit výzvu k plnění a při pokračujícím neplnění následně v souladu se smlouvou přerušit dodávky prací, služeb či materiálu.

V případě přechodných problémů objednatele s placením, lze přistoupit k prodloužení lhůty k plnění při současném **uznání dluhu** objednatelem. Dále je možné zvážit povolení splátek, případný platební kalendář je však vhodné uzavřít ve formě **notářského zápisu** se svolením k vykonatelnosti. Dále je v případě přechodných problémů s placením možno navrhnout a smluvně zabezpečit zajištění pohledávky zřízením **zástavního práva** či **ručením** třetí osoby (za předpokladu, že toto již není realizováno dle původní smlouvy). Pokud však není o úhradě pohledávky či zřízení dodatečného zajištění úspěšné, je nutné podat žalobu.

V případě vážnějších problémů s placením je vhodné zvážit zahájení insolvenčního řízení. Současně je nutné sledovat insolvenční rejstřík a včas reagovat přihlášením pohledávky v případě, že je insolvenční řízení zahájeno na návrh jiného věřitele.

V účetnictví je nutné v souladu se zásadou opatrnosti tvořit účetní opravné položky a pro zmírnění daňových dopadů vytvořit daňové opravné položky dle ZoR, případně uplatnit odpis pohledávky dle § 24 odst. 2 písm. y) ZDP.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce nazvaná „Projekt implementace inovované správy pohledávek ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s.“ si jako svůj cíl vytknula implementovat ve společnosti Pozemní stavitelství Zlín a.s. postupy a nástroje pro efektivní správu pohledávek z účetního a daňového hlediska.

Pro naplnění tohoto cíle jsou proto v teoretické části práce vysvětleny obecné otázky týkající se pohledávek a jejich souvislostí s právními, účetními a daňovými předpisy. Výrazný prostor je dále v teoretické části práce věnován různým prostředkům správy pohledávek, které lze použít před vznikem či při vzniku pohledávky, případně i následně poté, kdy již pohledávka existuje.

Na tyto obecné informace, které tvoří určitý teoretický základ správy pohledávek, navazuje praktická část práce. Ta nejprve analyzuje současný stav správy pohledávek v Pozemním stavitelství, přičemž dochází k závěru, že daný stav vyžaduje některé důležité úpravy. Dále se praktická část zabývá konkrétními aspekty pohledávek, jež jsou významné pro Pozemní stavitelství. Za významné jsou považovány účetní, daňové a právní aspekty pohledávek, které mohou mít významný finanční dopad na společnost, a legislativní novinky, které je nutné při činnosti společnosti zohlednit.

Na základě poznatků obsažených v praktické části práce je vypracován projekt, který obsahuje konkrétní opatření, jež mají být v Pozemním stavitelství zavedena. Současně projekt obsahuje i plán, jakým způsobem lze příslušná opatření zavést. Mezi navržená opatření patří provedení revize smluvní dokumentace, proškolení zaměstnanců v oblasti rekodifikace soukromého práva a daňových změn, revize vnitropodnikových směrnic týkajících se pohledávek, zavedení monitoringu insolvenčního rejstříku a konečně je připraven tzv. „steplíst“ obsahující přehled kroků při správě pohledávek. Ve svém souhrnu tato opatření vedou k využití zákonných možností ke snížení daňové povinnosti a zajišťují co nejpřesnější evidenci a co nejlepší vymahatelnost pohledávek. Naplňují tak vytýčený cíl v podobě inovace dosavadního stavu správy pohledávek.

V závěru práce je provedeno nákladové a časové hodnocení projektu a jsou formulována nejdůležitější závěrečná doporučení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

BAKEŠ, Milan, 2012. *Finanční právo*. 6. upr. vyd. Praha: C.H. Beck, 519 s. ISBN 978-80-7400-440-7.

BAŘINOVÁ, Dagmar, 2003. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 128 s. ISBN 80-247-0581-8.

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta Vozňáková, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 80-247-1816-2.

BRIGHAM, Eugene F a Michael C EHRHARDT, 2005. *Financial management: theory and practice*. 11th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, xxiii, 1000 s. ISBN 0324224990.

BUREŠ, Jan, 2013. Notářský zápis se svolením k přímé vykonatelnosti. *Ad Notam*. roč. 2013, č. 2.

ČESKO, 6. listopad 2002. Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

ČESKO, 1. duben 2004. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKO, 3. únor 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

ČESKO, 25. leden 2012a. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

ČESKO, 8. listopadu 2013. Nařízení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky.

ČESKOSLOVENSKO, 20. prosince 1950. Zákon č. 191/1950 Sb., směnečný a šekový, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKOSLOVENSKO, 12. prosince 1991. Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKOSLOVENSKO, 5. listopad 1991. Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKOSLOVENSKO, 20. listopad 1992. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

ČESKOSLOVENSKO, 7. května 1992. Zákon č. 358/1992 Sb., o notářích a jejich činnosti (notářský řád), ve znění pozdějších předpisů.

ČESKOSLOVENSKO, 20. listopad 1992. Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

ELIÁŠ, Karel, 2012. *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Sagit. ISBN 978-80-7208-922-2.

JORDAN, Stephen A., Randolph W. ROSS a Bradford D. WESTERFIELD, 2010. *Fundamentals of corporate finance*. 9. ed., alternate ed., internat. student ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 882 s. ISBN 978-007-1088-558.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2006. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 80-731-8457-5.

PAVLÍKOVÁ, Alena a kol., 1998. *Finanční řízení v praxi*. Praha: Newton Group.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Základy finančního účetnictví: komplexní účetní a daňový pohled*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 331 s. ISBN 80-861-1995-5.

SKÁLOVÁ, Jana, 1999. *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled*. 4. aktualizované a rozšířené vyd. Ostrava: Sagit, 147 s. ISBN 80-720-8132-2.

SKÁLOVÁ, Jana, 2012. *Podvojně účetnictví 2012*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4256-4.

ŠTENGLOVÁ, Ivana, 2010. *Obchodní zákoník: komentář*. 13. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxii, 1447 s. ISBN 978-807-4003-547.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-861-1921-1.

VANČUROVÁ, Alena a LÁCHOVÁ, Lenka, 2010. *Daňový systém 2010*. 10. aktualiz. vyd. Praha: VOX. 355 s. Ekonomie. ISBN 978-80-86324-86-9.

VRÁNOVÁ, Šárka, 2008. *Studijní materiály k projektu Finance a my: CZ.04.1.03/3.3.13.3/0002*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 5 sv. 64 s. ISBN 978-80-254-3685-1.

Internetové zdroje:

BENDA, Václav, 2008. Postoupení pohledávek a daň z přidané hodnoty. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3523v4763-postoupeni-pohledavek-a-dan-z-pridane-hodnoty/>

ČOUKOVÁ, Péva, 2009. Zajišťovací převod práva a smlouva o výpůjčce. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d5077v7097-zajistovaci-prevod-prava-a-smlouva-o-vypujcce/>

HAVLÍK, Martin, 2013. Pojetí smluvní pokuty v NOZ s akcentem na (ne)moderaci smluvní pokuty. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pojeti-smluvni-pokuty-v-noz-s-akcentem-na-nemoderaci-smluvni-pokuty-92058.html>

IFRS FOUNDATION, 2014. About the IFRS Foundation and the IASB. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.ifrs.org/The-organisation/Pages/IFRS-Foundation-and-the-IASB.aspx>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2014. Upozornění na daňové povinnost v roce 2014. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: www.mfcr.cz/assets/cs/media/Dane_Pokyn_2014_Danove-povinnosti-v-roce-2014-Danovy-kalendar-2014.pdf

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. K opravě výše daně u pohledávek za dlužníky v insolvenčním řízení. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://insolvenzni-zakon.justice.cz/downloads/Vykladove%20stanovisko%20c.%206_2011.pdf

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2014. Obchodní rejstřík a sbírka listin.[online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177449&typ=actual&klic=3b4lzc>

NÁRODNÍ ÚČETNÍ RADA, 2010. Interpretace. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.nur.cz/content/category/6/15/40/>

NÁRODNÍ ÚČETNÍ RADA, 2011. I-23 Oceňování nabyté cizoměnové pohledávky. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.nur.cz/content/view/274/40/>

VRÁNA, Lukáš, 2012. Co přinese nový občanský zákoník v oblasti poskytování záruk. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/co-prinese-novy-obcansky-zakonik-v-oblasti-poskytovani-zaruk-86372.html>

VÝZKUM INSOLVENCE, 2014. Nové výsledky analýz druhé vlny statistických šetření. [online]. [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.vyzkuminsolvence.cz/>

Další zdroje:

POZEMNÍ STAVITELSTVÍ ZLÍN A.S., 2014. Interní zdroje. Zlín.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
a násl.	a následující
atd.	a tak dále
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EU	Evropská unie
IFRS	International Financial Reporting Standards
ins.	insolvenční
IR	Insolvenční rejstřík
např.	například
NÚR	Národní účetní rada
odst.	odstavec
OP	opravné položky
písm.	písmeno
popř.	popřípadě
resp.	respektive
Sb.	Sbírka zákonů (označení českého promulgačního listu)
tzv.	takzvaný
ZDP	zákon o daních z příjmů
ZDPH	zákon o dani z přidané hodnoty
ZoÚ	zákon o účetnictví
ZoR	zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Daně daňového systému České republiky.....</i>	20
<i>Obr. 2 Schéma oběhového cyklu</i>	23
<i>Obr. 3 Skutečně placené a implicitní náklady</i>	104
<i>Obr. 4 Kritická cesta projektu</i>	105

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 OP u pohledávek vzniklých před 1. 1. 2014.....</i>	80
<i>Tab. 2 OP u vlastních pohledávek vzniklých od 1. 1. 2014</i>	81
<i>Tab. 3 OP u pohledávek nabytých postoupením vzniklých od 1. 1. 2014</i>	82
<i>Tab. 4 Účetní OP</i>	85
<i>Tab. 5 Projektové opatření č. 1.....</i>	90
<i>Tab. 6 Projektové opatření č. 2.....</i>	91
<i>Tab. 7 Projektové opatření č. 3.....</i>	94
<i>Tab. 8 Projektové opatření č. 4.....</i>	100
<i>Tab. 9 Projektové opatření č. 5.....</i>	101
<i>Tab. 10 Seplíst pro správu pohledávek.....</i>	102
<i>Tab. 11 Nákladové zhodnocení projektu.....</i>	104
<i>Tab. 12 Časová analýza projektu</i>	105