



Z BLOGU IUSTORIA

Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání

Soudní síň a jednací místnost fungují na stejných principech. Kdo je pochopí, vyhrává v obou.

Většina lidí vnímá soudní spor a obchodní vyjednávání jako dvě zásadně odlišné věci. Soud je formální, rigidní, pomalý. Vyjednávání je flexibilní, rychlé, osobní. Na povrchu mají pravdu. Pod povrchem se ale řídí stejnými principy — a kdo je pochopí, má výhodu v obou prostředích.

Za léta praxe jsem si všiml, že nejlepší vyjednaváci přemýšlejí jako procesní právníci. A nejlepší procesní právníci vyjednávají jako zkušení obchodníci. Není to náhoda. Je to důsledek toho, že oba světy fungují na třech sdílených principech.

Princip první: Kdo definuje rámec, má převahu

V soudním řízení se tomu říká „právní kvalifikace“. Přijdete se sporem o nezaplacenou fakturu — ale já ho překvalifikuji na bezdůvodné obohacení. Nebo na náhradu škody. Nebo na porušení smluvní povinnosti. Každý z těchto rámců mění pravidla hry. Mění důkazní břemeno, promlčecí lhůty, výši nároku.

V obchodním vyjednávání funguje totéž. Prodáváte firmu? Záleží na tom, jestli vyjednávání zarámujete jako „prodej aktiv“ nebo „strategické partnerství“. Diskutujete o ceně? Záleží na tom, jestli mluvíte o násobcích EBITDA, nebo o hodnotě klientského portfolia.

Měl jsem klienta, který řešil odchod z obchodního partnerství. Protistrana zarámovala situaci jako „vypořádání společného majetku“ — a požadovala polovinu všeho. My jsme ji přerámovali na „odkoupení obchodního podílu podle společenské smlouvy“ — což znamenalo úplně jiný výpočet, jiný proces, jiný výsledek. Nezměnil se jediný fakt. Změnil se rámec. A s ním se změnilo všechno.

Poučení je jednoduché: nikdy nevstupujte do sporu ani do vyjednávání s rámcem, který vám nabídla protistrana. Vždycky si položte otázku — je tohle skutečně to, o čem se bavíme? Nebo se bavíme o něčem jiném?

Princip druhý: Informační asymetrie rozhoduje víc než „pravda“

V soudním řízení máte povinnost tvrdit a dokazovat. Ale nemáte povinnost odhalit svou strategii. Nemáte povinnost říct soudu, které důkazy máte v záloze. Nemáte povinnost vysvětlit, proč jste si vybrali právě tuto procesní cestu.

Tohle je věc, kterou klienti často nechápou. Přijdou s pocitem, že soud je místo, kde se zjišťuje pravda. Není. Soud je místo, kde se rozhoduje na základě toho, co strany předloží. A to je zásadní rozdíl.

V obchodním vyjednávání platí totéž, jen bez procesních pravidel. Kdo ví víc o motivacích protistrany, má převahu. Kdo ví, pod jakým tlakem druhá strana jedná — časovým, finančním, reputačním — může toho využít.

Vzpomínám si na případ, kdy jsme zastupovali firmu v obchodním sporu. Protistrana razila strategii „my máme pravdu a ty to víš“. Měli pravdu v tom smyslu, že morálně stáli na správné straně. Ale my jsme věděli něco, co oni nevěděli — že klíčový svědek, na kterém stavěli celý případ, měl vlastní konflikt zájmů, který by u soudu vyšel najevo. Nemuseli jsme tu informaci použít. Stačilo, že jsme ji měli. Vyjednávací pozice se změnila okamžitě, jakmile jsme naznačili, že víme víc, než si myslí.

To neznamená, že máte lhát nebo manipulovat. Znamená to, že máte investovat do přípravy. Do zjišťování informací. Do pochopení celého kontextu — nejen svého, ale i kontextu protistrany.

Princip třetí: Načasování je strategie, ne náhoda

Kdy podat žalobu? Kdy předložit klíčový důkaz? Kdy navrhnout smír? Kdy odejít od jednacího stolu? Tohle nejsou taktické detaily. Tohle jsou strategická rozhodnutí, která mění výsledek.

V soudním řízení mám klienty, kteří chtějí „rychle to vyřešit“. Jindy mám klienty, kteří potřebují čas — protože čas pracuje pro ně. Dlužník, který čeká na promlčení. Věřitel, který potřebuje zajistit důkazy dřív, než zmizí. Společník, který potřebuje svolat valnou hromadu dřív, než protistrana stihne převést podíl.

V obchodním vyjednávání je načasování ještě důležitější, protože neexistují procesní lhůty, které by ho regulovaly. Můžete vyjednávat roky. Nebo můžete dát protistraně 48 hodin na rozhodnutí. Obojí je legitimní strategie — pokud víte, proč to děláte.

Nejčastější chyba? Spěch motivovaný emocemi. Klient, který chce „konečně mít klid“, podepíše nevýhodnou dohodu. Klient, který se cítí uražený, odmítne rozumný kompromis. Klient, který má strach, přijme první nabídku.

Dobrý právník — a dobrý vyjednavatel — rozlišuje mezi tím, kdy je potřeba jednat rychle, a kdy je potřeba počkat. A má odvalu říct klientovi: „Teď je čas tlačit“ nebo „Teď je čas být trpělivý.“

Proč na tom záleží

Advokát, který rozumí jenom paragrafům, vám dokáže říct, co zákon říká. To je užitečné — ale není to dost. Advokát, který rozumí i obchodu, vám dokáže říct, co zákon říká v kontextu vaší situace, vašich cílů a vašich omezení.

Protože právo není abstraktní disciplína. Je to nástroj. A jako každý nástroj — záleží na tom, kdo ho drží a k čemu ho používá.

Soudní spor a obchodní vyjednávání mají společného víc, než si většina lidí myslí. Kdo to pochopí, přestane vnímat právníka jako nutné zlo a začne ho vnímat jako strategického partnera. A to je přesně ten posun, který dělá rozdíl mezi tím, jestli spor vyhraje, nebo jestli vyhraje to, na čem vám skutečně záleží.

Ke konkrétním procesním zbráním v civilním sporu (ty se ve vyjednávání často chovají jako páka) vede článek [Co jste nevěděli, že můžete chtít v civilním sporu](#). A pokud nejprve váháte, jestli vůbec do sporu jít, doporučuji [Ne každou bitvu má smysl hrát a Kdy jít k soudu a kdy do mediace](#). Vědecké pozadí toho, proč tyhle paralely fungují — co o vyjednávání říká behaviorální ekonomie, Kahneman, Cialdini nebo Voss — jsem podrobně rozebral v textu [Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu](#). O psychologii těch, kdo v každém sporu rozhodují (soudce, klient, protistrana), píšu v [Psychologii zúčastněných](#). O tom, že rámec „soud nebo vyjednávání“ je často zjednodušený — že hra může být šachy, poker, Monopoly nebo bohužel i „Člověče, nezlob se“, a

každá vyžaduje jiný přístup — jsem napsal text *Šachy, poker, Monopoly — a Člověče, nezlob se*. A pokud na druhé straně vyjednávacího stolu sedí někdo, na koho racionální argument nepůsobí, *s teroristy se nevyjednává* je text o iracionálním protivníkovi a o tom, kdy Harvard nestačí.

Stojíte před obchodním sporem, kde vyjednávání i soudní řízení jsou pořád ve hře? V praxi soudních sporů běžně pracujeme s oběma nástroji paralelně. **Napište nám** — pomůžeme vám rozhodnout, kterou cestou a v jakém načasování jít.

Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 6. 3. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/co-maji-spolecneho-soudni-spor-a-obchodni-vyjednavani/>

Text je dílem chráněným autorským právem. Sdílení celého dokumentu bez úprav je vítáno; přebírání částí do jiných textů jen s uvedením zdroje. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.