IUSTORIA

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.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

6. 3. 2026 · 5 min čtení

Soudní spor a obchodní vyjednávání se obvykle vnímají jako dvě zásadně odlišné věci. Soud je formální, pomalý a svázaný pravidly, vyjednávání pružné a osobní. Na povrchu to sedí. Pod povrchem se ale obojí řídí stejnými principy a kdo je pochopí, má výhodu u soudu i u jednacího stolu.

Za léta praxe jsem si všiml, že nejlepší vyjednavači přemýšlejí jako procesní právníci a nejlepší procesní právníci vyjednávají jako zkušení obchodníci. Náhoda to podle mě není. Oba světy stojí na třech sdílených principech.

Princip první: Kdo definuje rámec, má převahu

V soudním řízení to souvisí s tím, jak spor skutkově vylíčíte. Žaloba musí popsat rozhodující skutečnosti a říct, čeho se domáháte, právní kvalifikaci obsahovat nemusí, protože právní posouzení je věcí soudu (§ 79 odst. 1 o. s. ř.). O tom, jestli půjde o zaplacení ze smlouvy, o náhradu škody, nebo o vydání bezdůvodného obohacení, ale rozhoduje to, jaké skutečnosti tvrdíte a čím je prokážete. Podle toho se pak liší, co musíte dokazovat, od kdy běží promlčení i kolik můžete požadovat.

V obchodním vyjednávání funguje totéž. Prodáváte firmu? Záleží na tom, jestli jednání zarámujete jako prodej aktiv, nebo jako strategické partnerství. Bavíte se o ceně? Pak je rozdíl, jestli mluvíte o násobcích EBITDA, nebo o hodnotě klientského portfolia.

Měl jsem klienta, který odcházel z obchodního partnerství. Protistrana situaci podala jako „vypořádání společného majetku“ a chtěla polovinu všeho. My jsme ji přerámovali na „odkoupení obchodního podílu podle společenské smlouvy“, a to znamenalo úplně jiný výpočet, jiný postup a nakonec i jiný výsledek. Fakta zůstala stejná. Změnil se rámec a s ním všechno ostatní.

Poučení je jednoduché: nevstupujte do sporu ani do vyjednávání s rámcem, který vám nabídla protistrana. Vždycky se zeptejte, jestli se opravdu bavíte o tom, co vám druhá strana předkládá, nebo jestli jde ve skutečnosti o něco jiného.

Princip druhý: Informační asymetrie rozhoduje víc než „pravda“

V civilním sporu musíte tvrdit a dokazovat. Nemusíte ale odhalit svou strategii ani vysvětlovat, proč jste zvolili právě tuto procesní cestu. Pozor na důkazy: rozhodné skutečnosti a důkazy musíte uvést nejpozději do skončení přípravného, případně prvního jednání. K později označeným důkazům soud přihlédne jen výjimečně (§ 118b o. s. ř.). Zálohu si tedy můžete držet vůči protistraně před sporem, u soudu už ne.

Tohle klienti často nechápou. Přicházejí s představou, že soud je místo, kde se zjišťuje pravda. Ve sporném řízení ale soud po pravdě sám od sebe nepátrá. Rozhoduje podle skutkového stavu, který zjistí z toho, co strany tvrdí a dokážou. To je zásadní rozdíl.

Při obchodním vyjednávání platí totéž, jen bez procesních pravidel. Kdo ví víc o motivacích protistrany, má převahu. A tlak, pod kterým druhá strana jedná (časový, finanční nebo reputační), se dá využít.

Vzpomínám si na případ, kdy jsme zastupovali firmu v obchodním sporu. Protistrana stavěla na tom, že „my máme pravdu a vy to víte“. Morálně skutečně stála na správné straně. My jsme ale věděli, že klíčový svědek, na kterém stavěla celý případ, má vlastní konflikt zájmů, a u soudu by to vyšlo najevo. Tu informaci jsme nakonec vůbec nemuseli použít. Stačilo, že jsme ji měli: jakmile jsme naznačili, že víme víc, než si protistrana myslí, její vyjednávací pozice se okamžitě změnila.

Neříkám tím, že máte lhát nebo manipulovat. Máte investovat do přípravy, tedy zjišťovat informace a snažit se pochopit celý kontext, svůj i protistrany.

Princip třetí: Načasování je strategie, ne náhoda

Kdy podat žalobu, kdy navrhnout smír a kdy od jednacího stolu odejít? Taková rozhodnutí vypadají nenápadně, a přitom mění výsledek.

V soudním řízení mám klienty, kteří to chtějí „rychle vyřešit“, a jiné, kterým čas hraje do karet. Dlužník třeba čeká na promlčení. Věřitel naopak potřebuje zajistit důkazy dřív, než zmizí, a společník svolat valnou hromadu dřív, než protistrana stihne převést podíl.

Při obchodním vyjednávání je načasování ještě důležitější, protože ho žádné procesní lhůty neregulují. Vyjednávat můžete roky, nebo 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. Uražený klient odmítne rozumný kompromis a vystrašený vezme první nabídku.

Dobrý právník i dobrý vyjednavač pozná, kdy je potřeba jednat rychle a kdy počkat. A má odvahu klientovi říct: „Teď tlačíme,“ nebo „Teď budeme trpěliví.“

Proč na tom záleží

Advokát, který rozumí jenom paragrafům, vám řekne, co stojí v zákoně. To se hodí, ale nestačí to. Advokát, který rozumí i obchodu, vám řekne, co zákon znamená pro vaši situaci, vaše cíle a vaše omezení.

Právo je totiž nástroj, a u nástroje záleží na tom, kdo ho drží a k čemu ho používá.

Soudní spor a obchodní vyjednávání mají společného víc, než se zdá. Kdo to pochopí, přestane v advokátovi vidět nutné zlo a začne s ním pracovat jako se strategickým partnerem. Pak se spolu můžete bavit o tom, na čem vám ve sporu skutečně záleží.

Konkrétní procesní zbraně civilního sporu, které se ve vyjednávání často chovají jako páka, popisuje článek Co jste nevěděli, že můžete chtít v civilním sporu. Pokud váháte, jestli do sporu vůbec jít, přečtěte si Ne každou bitvu má smysl hrát a Kdy jít k soudu a kdy do mediace. Co o vyjednávání říká behaviorální ekonomie a autoři jako Kahneman, Cialdini nebo Voss, rozebírám v textu Paragrafy jsou jen základ: psychologie a taktika v právním sporu. O psychologii těch, kdo ve sporu rozhodují (soudce, klient, protistrana), píšu v Psychologii zúčastněných.

Že volba „soud, nebo vyjednávání“ bývá zjednodušená a hra může být šachy, poker, Monopoly nebo bohužel i Člověče, nezlob se, vysvětluji v textu Šachy, poker, Monopoly a Člověče, nezlob se. A když na druhé straně stolu sedí někdo, na koho rozumný argument nepůsobí, čtěte S teroristy se nevyjednává, text o iracionálním protivníkovi a o tom, kdy Harvard nestačí.

Stojíte před obchodním sporem, ve kterém je ve hře vyjednávání i soudní řízení? V praxi soudních sporů běžně pracujeme s oběma nástroji souběžně. Napište nám a pomůžeme vám rozhodnout, kterou cestou a kdy 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.