



Z BLOGU IUSTORIA

Spor jako investice: kdy se přestat soudit, i když máte pravdu

Mít pravdu za statisíce na nákladech a tři roky života je horší byznys, než se zdá. Návod, jak si spor napočítat jako investici — se stromem výsledků, úplnými náklady a bodem zlomu pro smír.

MGR. JAN VYTŘÍŠAL

16. 9. 2026 · 13 min čtení

Mít pravdu je příjemné. Mít pravdu za statisíce na nákladech a tři roky života je horší byznys, než se zdá. Tohle je návod, jak si spor napočítat jako investici. Přesně tím totiž spor je, jen vám to nikdo neřekne, dokud platíte zálohy.

Otázka, kterou pokládám jako první

Když ke mně přijde klient s křivdou (a často to opravdu křivda je), nezačínám otázkou, jestli má pravdu. Začínám otázkou, kterou by mu položil investor: *kolik do toho vložíte, co z toho může vypadnout, s jakou pravděpodobností a kdy?* Spor je investiční příležitost se vším všudy. Má vstupní kapitál, průběžné náklady, očekávaný výnos, rizikový profil a horizont likvidity. Od běžné investice se liší jen tím, že do něj lidé vstupují v emocích a bez rozvahy. U nákupu dluhopisu by to nikdy neudělali.

Když vám tuhle rozvalu na začátku neudělá advokát, neudělá ji za vás nikdo. Protistraně vaše prodělečné vítězství nevdá a soud ekonomiku vašeho sporu neřeší. Udělejme si ji tedy teď, položku po položce.

Vstupní strana: co spor doopravdy stojí

Položka	Řádová výše	Kdy se platí
Soudní poplatek	5 % z žalované částky nad 20 000 Kč	V den podání žaloby
Vlastní právní zastoupení	desítky až stovky hodin	Průběžně, bez ohledu na výsledek
Znalecké dokazování	desetitisíce až statisíce	Záloha za stranou, která důkaz navrhla
Riziko náhrady nákladů protistrany	u 2 mil. Kč cca 15–20 tis. za každý úkon	Až při prohře — a je jich deset i patnáct
Váš čas	desítky hodin ročně	Průběžně, nikdo ho nefakturuje

Soudní poplatek. U peněžitých žalob nad 20 000 Kč činí 5 % z žalované částky (u extrémně vysokých žalob se sazba nad určitou hranicí snižuje). Žalujete dva miliony? U pokladny soudu necháte v den podání sto tisíc. Vráť se vám jen jako součást přiznané náhrady nákladů, tedy jen pokud vyhraje a protistrana bude mít z čeho platit.

Vlastní právní zastoupení. Sporná agenda je práce na roky: žaloba, vyjádření, repliky, jednání, důkazní návrhy, případně odvolání. Podle složitosti a aktivity protistrany se bavíme o desítkách až stovkách hodin. Přesná čísla našich sazeb visí v [ceníku](#). Pro rozvalu je podstatné, že náklady nabíhají průběžně a z velké části bez ohledu na výsledek.

Znalci. Jakmile ve věci vyvstane odborná otázka, třeba stavební vady, ocenění podniku nebo ušlý zisk, přichází na řadu znalecké dokazování. Zálohy na znalečné jdou typicky za stranou, která důkaz navrhla, a u složitých posudků jde o desetitisíce až statisíce. Znalec je také největší časová položka, protože na posudek se běžně čeká mnoho měsíců.

Riziko náhrady nákladů protistrany. Na tuhle položku se zapomíná nejčastěji a přijde nejdraž. Český civilní proces stojí na zásadě úspěchu: kdo prohraje, hradí vítězi náklady řízení, tedy jeho soudní poplatek i odměnu jeho advokáta podle advokátního tarifu.

CO TO ZNAMENÁ V ČÍSLECH

Kdo prohraje dvoumilionový spor, nepřijde jen o dva miliony. Zaplatí ještě několik set tisíc: soudní poplatek, svého advokáta a advokáta protistrany.

A pozor na částečný úspěch: kdo vyhraje polovinu, nedostane náhradu nákladů žádnou nebo jen poměrnou. I proto se žalovaná částka má stanovovat střídavě, ne „ať tam radši je víc“. Každá nadsazená koruna v žalobě zvyšuje poplatek i nákladové riziko.

Váš čas. Tuhle položku nevyčísluje nikdo, a proto ji vyčíslíme my. Spor znamená shromažďovat podklady, chodit na porady, číst podání, připravovat se na výslech, sedět u jednání a hlavně nést mentální zátěž, která roky běží na pozadí. Majitel firmy, jehož hodina má pro firmu hodnotu několika tisíc korun, věnuje spornému řízení desítky hodin ročně. Připočtete je. A připočtete i to, co se nedá fakturovat: spor je nájemník ve vaší hlavě a bydlí tam zadarmo jen zdánlivě.

Čas do výnosu. Prvostupňové rozhodnutí v obchodní věci je otázka jednoho roku až několika let podle složitosti a soudu; odvolání přidá další rok i víc. Peníze přiznané rozsudkem za tři roky nejsou totéž co peníze dnes. A to pořád předpokládáme, že protistrana bude v době vykonatelnosti rozsudku ještě solventní. Vymožitelnost na konci je samostatná otázka, kterou si je nutné položit na začátku: **rozsudek proti nemajetnému je drahý papír**. Jediná dobrá zpráva na straně času: zákonné úroky z prodlení dnes běží ve výši, díky které je čekání u větších jistin aspoň zčásti úročené.

Výnosová strana: strom místo přesvědčení

Klienti přicházejí s binárním viděním: vyhrájeme, nebo prohrájeme. Jenže spor je pravděpodobnostní strom a poctivá rozvaha ho tak musí kreslit. Zjednodušený příklad (čísla jsou ilustrativní):

Větev	Pravděpodobnost	Výnos	Vážený příspěvek
Plný úspěch	60 %	2 000 000 Kč	1 200 000 Kč
Částečný úspěch (polovina)	25 %	1 000 000 Kč	250 000 Kč
Neúspěch	15 %	0 Kč	0 Kč
Očekávaný hrubý výnos			1 450 000 Kč

Od toho odečtete soudní poplatek 100 000 (vrací se jen ve větvi úspěchu), vlastní právní náklady za celé řízení, ve větvi neúspěchu náklady protistrany a oceněný vlastní čas. Celé to pak diskontujete o dva až čtyři roky čekání a o riziko nedobytnosti. Z „2 000 000, nebo nic“ se najednou stane realistický pás čistého očekávaného výnosu. Proti němu stojí nabídka smíru, která je na stole dnes, jistá a bez dalších nákladů.

BOD ZLOMU

Dohoda je lepší než spor v okamžiku, kdy jistá částka dnes přesahuje očekávaný čistý diskontovaný výnos sporu.

Nabídka 1 100 000 při výše uvedeném stromu vypadá jako „poloviční spravedlnost“, ale velmi pravděpodobně je to lepší obchod než rozsudek. A obráceně: nabídka 300 000 při stejném stromu je výsměch a rozvaha vám dává klid ji odmítnout, protože víte proč.

K odhadům pravděpodobností mám dvě poznámky, protože právě v nich se podvádí nejvíc. Za prvé, odhad jde udělat špatně i dobře. „Máme silný případ“ není pravděpodobnost. Poctivý odhad vzniká tak, že advokát projde jednotlivé právní i důkazní předpoklady nároku a u každého řekne, čím je podložen a co ho může shodit. Za druhé, odhad se v čase mění: po výměně podání, po prvním jednání, po posudku. Rozvahu je proto potřeba přepočítat v každém zlomovém bodě řízení a pokaždé si znovu položit otázku smíru. Tím, že jste do sporu jednou nastoupili, jste se nezavázali dojet do konečné. Utopené náklady jsou utopené a rozhoduje se vždy jen o penězích, které teprve utratíte.

Emoce dostane cenovku, ne veto

Teď to nejdůležitější, protože tady rozvahy troskotají: „já mu to nedaruju.“ Rozumím tomu a neodmítám to. Zadostiučinění, pocit spravedlnosti nebo potřeba nenechat se přejet jsou legitimní hodnoty a člověk není stroj na očekávanou hodnotu. I ty ale patří do účetnictví. S klienty to dělám tak, že emoci z rozvahy nevyháníme, ale dáme jí cenovku. Řeknete mi, že principiální vítězství je pro vás důležité. Dobře. Je pro vás důležité za dvě stě tisíc? Za pět set? I s třemi roky nervů? Někdy je odpověď ano a pak vedeme spor správně, protože jeho skutečný výnos zahrnuje i tohle a klient to ví. Častěji ale klient poprvé uvidí cenu svého „nedaruju“ napsanou číslem a zjistí, že tolik mu za protistranu nestojí. Obě rozhodnutí jsou v pořádku. Špatné je jen jedno: platit za zadostiučinění, aniž jste věděli, že nakupujete.

Kdy vést spor i s červenými čísly

Aby bylo jasno, nejsem apoštol smíru za každou cenu. Některé spory je racionální vést i při záporné rozvaze jednotlivé věci, protože se v nich hraje o víc než o jednu věc:

Deterence. Firma, o které trh ví, že platí každému, kdo si dupne, dostává faktury s přírazkou a nároky navíc. Jeden viditelně a tvrdě dotažený spor je investice do všech budoucích, které kvůli němu nevzniknou. Je to jeden z mála důvodů, které ospravedlňují i ekonomicky ztrátové vítězství. Musí to ale být vědomé rozhodnutí s

rozpočtem, a ne alibi pro uraženou ješitnost.

Precedens pro vlastní smlouvy. Když stejnou spornou klauzuli máte ve dvaceti dalších vztazích, rozhodujete ve skutečnosti o dvaceti sporech.

Obrana existence. Když protistrana nevymáhá nárok, ale likviduje vás, rozvaha jednotlivé věci přestává hrát roli. Počítá se rozvaha přežití.

I v těchto případech ale platí, že rozhodnutí padá na začátku, s čísly na stole, a jednou za čas se reviduje. „Vedeme to z principu“ je legitimní věta jen tehdy, když víte, kolik ten princip stojí letos a kolik stál loni.

Co si odnést

Než podáte žalobu, a nejlépe ještě dřív, než ji slíbíte protistraně, chtějte od advokáta jednu stránku: strom výsledků s pravděpodobnostmi, úplné náklady včetně rizika nákladů protistrany a vašeho času, horizont, vymožitelnost a bod zlomu pro smír. S ním se rozhodnete dobře, ať už pro spor, nebo pro dohodu. V obou případech vědomě. Když ji nedostanete, ptejte se proč. Rozvaha, kterou vám nikdo nechce ukázat, obvykle existuje a nevypadá dobře.

Na stejné téma z jiných úhlů: **Ne každou bitvu má smysl hrát** o rozhodování před vstupem do sporu, **Odměna advokáta v řízení** o tom, co soud skutečně přizná, **Co jste nevěděli, že můžete chtít v civilním sporu** o procesních nástrojích a **Smlouva za dvacet tisíc, nebo spor za dvě stě** o tom, kde se tomu všemu dá předejít.

Finanční rozvaha střetu (co stojí spor, co dohoda a kde je bod, za kterým se přestává vyplácet bojovat) je součástí playbooku, který stavíme ve **War Roomu**.

Zvažujete spor, do kterého půjdou statisíce? Rozvaha na jednu stránku — strom výsledků, úplné náklady, bod zlomu — stojí zlomek toho, co stojí spor vedený naslepo. **Napište nám**, nebo si přečtěte, jak vypadá **řešení sporů** u nás.

Text je obecným pojednáním, nikoli právní službou; konkrétní situace vyžaduje konkrétní posouzení. Uvedená čísla jsou ilustrativní; sazby poplatků a náhrad se řídí právními předpisy v aktuálním znění. Právní stav k srpnu 2026.

Spor jako investice: kdy se přestat soudit, i když máte pravdu

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 16. 9. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/spor-jako-investice/>

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.