



Z BLOGU IUSTORIA

Tempo diktuje ten, komu čas pracuje ve prospěch

V každém sporu běží hodiny — jenže každé straně jinak rychle. Kdo pochopí, čím aktivum se znehodnocuje, ví, kdy má běžet a kdy sedět.

V každém sporu běží hodiny — jenže každé straně jinak rychle. Kdo pochopí, čím aktivum se znehodnocuje, ví, kdy má běžet a kdy sedět. Většina sporů se neprohrává špatnými argumenty, ale špatným tempem.

Dvě chyby, jeden kořen

Za léta sporové praxe vidím pořád dokola dvě zrcadlové chyby. První dělá věřitel, který spěchá, ačkoli čas pracuje pro něj. Nesnese nejistotu, uzavře rychlou a špatnou dohodu a daruje protistraně slevu, kterou si nezasloužila. Druhou dělá věřitel, který vyčkává, ačkoli čas pracuje proti němu. „Ještě počkáme, ještě jim napíšeme,” a mezitím se protistrana zbaví majetku, nárok se promlčí nebo vychladne jediný moment, kdy byla ochotná platit.

Obě chyby mají stejný kořen: strana řídí tempo podle emocí (nejistota bolí, konflikt a čekání taky), a ne podle rozvahy aktiv. Na začátku každého sporu si přitom stačí položit jednoduchou otázku, kterou si skoro nikdo nepokládá: *co přesně se v tomto sporu kazí, komu a jak rychle?*

Wasting assets: co se ve sporu znehodnocuje

Finančníci znají pojem wasting asset, tedy aktivum, které ztrácí hodnotu samotným plynutím času. Typicky opce před expirací. Spor je z takových aktiv postavený celý.

Aktivum	Jak rychle se kazí	Co s tím
Solventnost protistrany	Nelineárně; při úpadku skokem	Vymáhat, dokud dlužník žije z cash flow
Emoční okno	Dny až týdny	U malých nároků často jediné okno, které máte
Důkazy	Týdny (kamery) až roky (paměť svědků)	Dokumentovat první den, ne „kdyby bylo potřeba”
Promlčení	Skokem — den před a den po	Hlídat lhůty, i když se jedná o smíru
Reputační horko	Jednorázově, uplatní se jen jednou	Opce, kterou nelze použít dvakrát
Úroky z prodlení	Roste	Čekání se u větších jistin platí
Náklady obrany protistrany	Roste	Čas hraje pro vás, pokud financujete lépe

Solventnost protistrany je nejčastější a nejpodceňovanější položka. Pohledávka za firmou, která směřuje k insolvenční, ztrácí hodnotu každým týdnem. Dokud dlužník žije z cash flow, dá se s ním jednat. Jakmile spadne do úpadku, stojíte ve frontě s ostatními věřiteli a z celých peněz se stávají procenta. V bezpečí nejsou ani peníze, které už jste vymohli: plnění přijatá krátce před úpadkem může insolvenční správce napadat jako zvýhodnění, takže i ta mají svůj časový režim jistoty.

Emoční okno. Lidé platí, když je jim horko: bezprostředně po konfrontaci, dokud je incident čerstvý, dokud se stydí, bojí nebo chtějí mít klid. Každý den chladnutí posouvá protistranu od „zaplatím, ať to skončí” k „však oni si nakonec nic nedovolí”. U malých pohledávek proti fyzickým osobám bývá emoční okno jediné, ve kterém jsou

peníze reálně dobyté.

Důkazy. Svědci zapomínají, zaměstnanci odcházejí, kamerové záznamy se po týdnech přemazávají, chatové účty se ruší a protistrana „ztrácí“ telefon. Zajištění důkazů je jediná činnost ve sporu, která nesnese odklad nikdy.

Promlčení. Obecná promlčecí lhůta trvá tři roky. Zní to jako spousta času, a přitom je to nejzrádnější položka celého seznamu, protože se nekazí plynule: **do posledního dne má nárok plnou hodnotu a den poté nulovou.** Znáš spory, kde se rok „jednalo o smíru“ a pak se zjistilo, že polovina dílčích nároků mezitím dožila. Samotné jednání o smíru promlčení nezastaví. Lhůta neběží jen tehdy, když se strany na mimosoudním jednání o nároku výslovně dohodnou (§ 647 občanského zákoníku), a znovu se rozběhne, jakmile jedna z nich pokračovat odmítne. Kdo vyjednává dlouho, musí lhůty hlídat, případně sjednat jejich prodloužení, anebo podat žalobu a jednat dál vedle ní. Obojí jde souběžně a často je to nejsilnější postavení, jaké můžete mít.

Dva případy, zrcadlově

Oba příklady jsou anonymizované a zobecněné; výsledek každé věci závisí na jejích okolnostech.

Případ první: čas pracoval pro nás, tak jsme seděli. Spor o pohledávku v řádu vyšších stovek tisíc. Protistrana přišla na smířčí jednání s „konečnou“ nabídkou ve výši zlomku nároku a s tím, že se musí rozhodnout hned. Rozvaha aktiv ale mluvila jasně. Dlužník byl solventní, nárok úročený, důkazy zajištěné a promlčení daleko. Znehodnocoval se jen čas *protistrany*, které rostlo úročení i náklady. Nespěchali jsme tedy. Na tlak jsme neodpověděli, nabídku jsme nechali ležet a jednali dál svým tempem. Protistrana během devadesáti minut sama zvedla nabídku na více než dvojnásobek, aniž klient ustoupil o korunu. Každá minuta, kterou jsme v klidu proseděli, ji totiž stála peníze a jistotu.

Případ druhý: čas pracoval proti, tak se běželo. Pohledávka v řádu jednotek tisíc za fyzickou osobou z nepovedeného internetového nákupu. Formální cesta (oznámení, řízení, výpovědi) by trvala měsíce a pravděpodobně by skončila ničím, protože po nemajetné protistraně se částky tohoto řádu státní cestou reálně nevymáhají. Hodnotu mělo jediné aktivum, emoční okno: protistrana byla konfrontovaná, zaskočená a dokumentace se jí zavírala nad hlavou. Vymáhalo se proto okamžitě a písemně, s krátkými lhůtami a s hotovým, ale neodeslaným podáním jako pákou. Peníze přišly do čtyřadvaceti hodin. O týden později by nepřišly nikdy.

Stejný právník, stejné právo a opačné tempo. Argumenty byly silné v obou věcech; rozhodlo, čím aktivum se kazilo.

Časová rozvaha: udělejte si ji první den

Každému klientovi doporučuji (a sám to dělám v každé věci), aby si na začátku sporu sepsal vedle finanční rozvahy i časovou. Je to půl stránky a čtyři otázky:

Co se znehodnocuje na naší straně? (Solventnost dlužníka, důkazy, svědci, promlčení, naše likvidita a naše nervy. I ty jsou položka, protože unavený klient rozhoduje špatně.)

Co se znehodnocuje na jejich straně? (Rostoucí úroky, náklady obrany, reputační expozice, závislost na financování, klíčový svědek v jejich řadách, který může odejít.)

Kde jsou nespojité body? (Datum promlčení, splatnost jejich úvěrů, konec účetního období, valná hromada, insolvenční signály. Zkrátka okamžiky, kdy se hodnota mění skokem.)

OTÁZKA, KTERÁ ROZHODUJE O VŠEM OSTATNÍM

Kdo z nás potřebuje dohodu dřív? Odpověď určuje, kdo dělá první nabídku, jak dlouhé lhůty dáváme a zda na „konečnou nabídku s platností do večera“ reagujeme, nebo ji necháme vyhořet.

Rozvahu je potřeba čas od času přepočítat, protože rychlost, jakou se jednotlivé položky kazí, se v průběhu sporu mění. Totéž platí o BATNA, tedy nejlepší alternativě k dohodě: nespočítáte ji jednou provždy. Pozice, která je dnes silná, může být za půl roku bezcenná (dlužník míří k úpadku), a naopak (protistraně dochází financování sporu). Kdo alternativu spočítal jen na začátku a dál s ní zachází jako s daností, vyjednává podle staré mapy.

Obrana proti cizímu času

Poslední věc, a možná nejužitečnější: tlak na tempo je nejlevnější manipulace, jaká u jednacích stolů existuje. „Nabídka platí jen dnes.“ „Šéf to chce uzavřít do pátku.“ „Buď teď, nebo jdeme k soudu.“ Kdykoli na vás někdo tlačí časem, položte si jedinou otázku: *zhoršuje se moje pozice tím, že počkám?* Pokud ano a umíte říct proč a jak rychle, je tlak legitimní a je třeba ho brát vážně. Pokud ne, je to divadlo. U skutečného termínu si důvod můžete ověřit. U umělého se na otázku „proč“ dočkáte jen toho, že vám ho zopakují hlasitěji.

A obráceně: když termín dáváte vy, dávejte jen takový, za kterým jste připraveni si stát. Termín, který propadne bez následku, je nejdražší věta, jakou můžete vyslovit. Od té chvíle protistrana ví, že vaše hodiny nebijou doopravdy, a tempo, které jste jednou pustili z ruky, si kupujete zpátky velmi drah.

Co si odnést

Ve sporu se figury kazí, každé straně jiné a jinou rychlostí, a kdo čeká jako v šachu, až táhne ten druhý, o ně přichází. Napište si první den, co se kazí vám a co jim. Podle toho poznáte, jestli máte běžet, nebo sedět. A až vám příště někdo řekne „takhle nabídka platí jen do večera“, budete přesně vědět, na co se ho zeptat.

Detailně o nejzrádnější položce seznamu píšu v [Promlčení: tichý zabiják nároků](#). O tom, že spor a obchodní vyjednávání jsou tatáž hra, v [Co mají společného soudní spor a obchodní vyjednávání](#), a o rozpoznání hry, kterou zrovna hrajete, v [Šachy, poker, Monopoly](#).

Časová rozvaha konkrétního střetu i rozhodnutí, kdy běžet a kdy sedět, patří do playbooku, který stavíme ve [War Roomu](#).

Nevíte, jestli máte tlačit, nebo počkat? Záleží na tom, komu čas pracuje, a to se dá zjistit za půl hodiny.

Napište nám, nebo si přečtěte, co obsahuje playbook z War Roomu.

Text je obecným pojednáním, nikoli právní službou; konkrétní situace vyžaduje konkrétní posouzení. Popsané případy jsou anonymizované a zobecněné; výsledek žádné věci nelze zaručit. Právní stav k srpnu 2026.

Tempo diktuje ten, komu čas pracuje ve prospěch

Mgr. Jan Vytřísal · Publikováno 16. 9. 2026

<https://www.iustoria.cz/blog/tempo-v-pravnim-sporu/>

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.