

VZDELÁVACIE PODUJATIE PRE KONTROLÓROV ŠPORTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ

09/2022

**TRENČIANSKE TEPLICE
SLOVENSKO**

Obsah

Modul

BUSINESS PLÁN PRE TVORBU PROJEKTOV NA ČERPANIE VEREJNÝCH PROSTRIEDKOV

1 – 44

- **Podnikanie v SR a EÚ**
- **Čo je business plán**
- **Business plán – Ako na to?**
- **Štruktúra business plánu**
- **Finančná analýza**
- **Vzorový rozpočet**

Modul

RIEŠENIE KONFLIKTNÝCH SITUÁCIÍ A MEDIÁCIA

1 – 18

- **Teoretická časť – Konflikt**
- **Komunikácia, ako základná zručnosť pri predchádzaní a riešení konfliktov**
- **Aktívne počúvanie**
- **Druhy konfliktu**
- **Riadenie konfliktných situácií**

Modul

**BUSINESS PLÁN PRE
TVORBU PROJEKTOV NA
ČERPANIE VEREJNÝCH
PROSTRIEDKOV**

BUSINESS PLÁN PRE TVORBU PROJEKTOV NA ČERPANIE VEREJNÝCH PROSTRIEDKOV



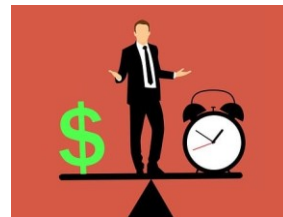
doc. Ing. Milan FÍLA, PhD.

Pár otázok na úvod

- ▶ Aké sú vaše vedomosti o podnikaní?
- ▶ Podnikáte?
- ▶ Čo viete o Business pláne?

Pár otázok na úvod

- ▶ Ako biznis plán súvisí s podnikaním a získavaním zdrojov (grantov, úverov)?
- ▶ Podieľali ste sa na príprave alebo realizácii nejakého podnikateľského plánu?



Pár otázok na úvod

- ▶ Aké sú vaše očakávania od tohto workshopu ?



PODNIKANIE V SR A EÚ



PODNIKANIE

- Čo znamená podnikat' ?
- Aké sú základné predpoklady/podmienky pre začatie podnikania ?
- Kto je a kto nie je podnikateľ' ?
- Aké formy podnikania existujú ?



PODNIKANIE

- **Obchodný zákonník (zákon č. 513/1991 Zb.) § 2** definuje podnikanie nasledovne:

Sústavná činnosť uskutočňovaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku

- **EÚ prostredníctvom „Zelenej knihy“ o podnikaní** uvádza, že :

Podnikanie je spôsob myslenia a proces potrebný na vytváranie a rozvoj ekonomických aktivít spájaním ochoty niesť riziko, kreativity a/alebo inovatívnosti s rozumným manažmentom, v rámci novej alebo už existujúcej organizácie.



KTO JE PODNIKATEĽ ?

- **Podnikanie** (živnosť, na základe osobitných predpisov, v.o.s., k.s.)
- **Iná samostatne zárobková činnosť** (umelci, vedci – autorské práva, patenty)
- **Prenájom** (nehnutelností a hnutelného majetku)
- Poľnohospodárske prebytky, spoločník obchodnej spoločnosti ???
- Čo športové zväzy, O.Z., Z.P.O., kluby, ... ?

FORMY PODNIKANIA

➤ Fyzické osoby:

- ✓ Na základe živnostenského oprávnenia – Živnosť
- ✓ Na základe iného oprávnenia – registrovaní umelci, ...
- ✓ Na základe osobitných predpisov – notári, exekútori, ...
- ✓ Prenajímatelia

➤ Právnické osoby:

- ✓ V.O.S.
- ✓ K.S.
- ✓ S.R.O.
- ✓ A.S.
- ✓ Z.P.O.
- ✓ O.Z.



PODMIENKY PODNIKANIA

➤ Všeobecné (musia byť splnené vždy):

- ✓ 18 rokov
- ✓ Spôsobilosť na právne úkony
- ✓ Bezúhonnosť



➤ Osobitné (musia byť splnené v závislosti od druhu živnosti/osobitného predpisu):

- ✓ Odborná spôsobilosť (napr. lekár, advokát,)
- ✓ iná spôsobilosť na vykonávanie živnosti / činnosti.



PODNIKANIE V EÚ

- Spoločný jednotný trh:
 - 27 členských krajín EÚ
 - Vyše 450 mil. spotrebiteľov (občanov EÚ)
 - Garancia 4 základných slobôd:
 - *Voľný pohyb tovarov*
 - *Voľný pohyb služieb*
 - *Voľný pohyb kapitálu*
 - *Voľný pohyb osôb*

ZAPAMÄTAJTE SI...

- ✓ Podnikat' znamená vykonávať činnosť samostatne, vo vlastnom mene a ne vlastnú zodpovednosť s cieľom dosiahnuť zisk.
- ✓ Slobodné podnikanie je základným princípom trhovej ekonomiky.
- ✓ Nie každý, kto niečo predáva či ponúka, je podnikateľ.
- ✓ Podnikanie v SR je charakteristické prepojením na spoločný trh a reguláciu EÚ so zohľadnením osobitých podmienok našej legislatívy.
- ✓ **Podnikat' môžu aj Občianske združenia, zväzy, klastre a pod., ktorých prioritnou činnosťou podnikanie nie je.**

ČO JE BUSINESS PLÁN ?



BUSINESS PLÁN

- **STRATEGICKÝ DOKUMENT** vytvárajúci prvotný obraz o podniku a podnikateľskom nápade.
- **DETAILNÁ KONSOLIDOVANÁ SPRÁVA** všetkých podstatných informácií o konkrétnom biznise na jednom mieste.
- **OBSAHUJE, ROZVÍJA A SMERUJE BUSINESS AKTIVITY PODNIKU**, ktoré mu majú zabezpečiť úspešný rozvoj a dlhodobú prosperitu v meniacom sa prostredí.
- Je základom každého dlhodobého úspešného podnikania a predstavuje **NAJÚČINNEJŠÍ SPÔSOB ZNIŽOVANIA PODNIKATEĽSKÉHO RIZIKA**.

BUSINESS PLÁN

K udalostiam, ktoré spúšťajú vznik a potrebu business plánu patria:

- **Príležitosť na trhu**
- **Strategická potreba existujúceho podniku** (*napr. zmena org. štruktúry, procesov, a pod.*)
- **Možnosť získania verejných / dotačných / investičných zdrojov**
- **Požiadavky zákazníkov**
- **Nové technológie** (technologický pokrok)
- **Zákonné požiadavky**
- **Získanie zdrojov** (granty, úvery, investičný kapitál, ...)
- **Iné...** (*napr. nové normy podnikania*)

BUSINESS PLÁN

Je určený predovšetkým pre:

- budúcich investorov
- banky a iné finančné inštitúcie
- **poskytovateľov pomoci z fondov EÚ / ŠR / iných zdrojov**
- vedenie / majiteľov podniku
- kľúčové osoby/ zamestnancov podniku

VÝZNAM A FUNKCIE BUSINESS PLÁNU

„Zaujímam sa o budúcnosť, pretože v nej strávim celý zvyšok života.“

Charls Kettering

- Základný strategický dokument pre začatie/zmenu podnikania
- Podkladový nástroj pre investora (banku, spoločníkov, poskytovateľov grantov/dotácií a pod.)
- Sprievodca krokmi začínajúceho podnikateľa
- Monitorovací nástroj priebežnej a spätnej kontroly plnenia cieľov projektu/podnikateľskej činnosti

ÚLOHY PODNIKATEĽSKÉHO PLÁNU

- Núti podnikateľa / tvorcu premyslieť a posúdiť aspekty podnikania
- Dáva potenciálnemu investorovi informácie pre strategické rozhodnutie o účasti a financovaní
- Vedie začínajúceho podnikateľa v jeho krokoch
- Umožňuje predbežnú ako aj spätnú kontrolu a priebežný monitoring aktivít (priestor pre kontrolóra športovej organizácie).

BUSINESS PLÁN

Rieši nasledujúce stránky podnikania / zámeru:

- ✓ vecno–technickú,
- ✓ právno–organizačnú,
- ✓ ekonomickú.

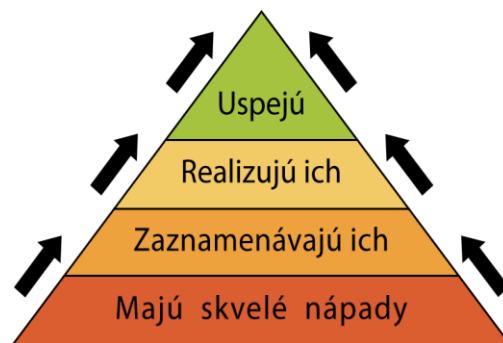


ČO JE PRE BUSINESS PLÁN NEVYHNUTNÉ?



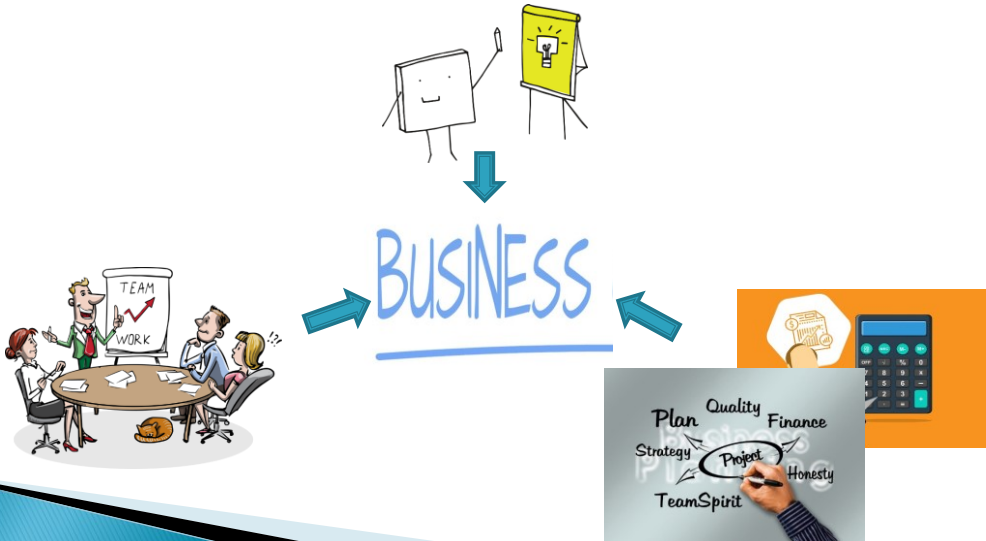
- Úspešný podnikateľ začína svoje konanie dobrým nápadom a jeho nasledovným rozvíjaním.

MÁŠ NÁPAD?



TO NESTAČÍ, PRETOŽE...

ZÁKLADNÉ ELEMENTY USPEŠNÝCH PODNIKOV



BUSINESS PLÁN – AKO NA TO?

POŽIADAVKY NA BUSINESS PLÁN

Dôležitým faktorom je skutočnosť, **komu ho chcete predložiť**, a či daný subjekt nevyžaduje predpísanú záväznú štruktúru, resp. záväzný formulár.

Pri žiadostiach o získanie prostriedkov z verejných zdrojov je zvyčajne forma/ štruktúra pevne stanovená

NAJPRV NÁPAD, POTOM PLÁN



Základom pre začatie podnikania, ale aj pre jeho budúci rozvoj, je dobrý nápad.

Položme si teda teraz otázku:

V čom by sme mohli podnikáť, resp. na aký produkt/službu by sme mohli žiadať verejné zdroje a zostavovali k tomu business plán?

Aby sme si overili realizovateľnosť podnikateľského nápadu, treba si zodpovedať nasledujúce otázky:

NAJPRV NÁPAD, POTOM PLÁN

- Čo je inovatívne na našom nápade / produkte / službe ?
- Aké potreby produkt / služba pokrýva ?
- Prečo je náš produkt/služba lepší/-ia ako ponúka konkurencia ?
- Aká naša konkurenčná výhoda ?
- Ako ľahko nás môže napodobniť konkurencia ?
- Máme produkt/službu chránené (patent, ochranná známka...) ?
- Aké sú náklady a odhad predajnej ceny ?
- Aká je návratnosť vloženého kapitálu ?
- Aké sú riziká spojené s realizáciou nápadu ?

BUSINESS A ŠPORTOVÁ ČINNOSŤ

Business a športová činnosť a ešte s dotáciami?

Kde je tu šport a športová činnosť, ktorá by mohla dostať takúto podporu?

- ✓ Moderný GYM s tréningovým programom
- ✓ Kombinácia športovo-relaxačných a športovo-kultúrnych činnosti pre mládež a obyvateľov mesta/obce
- ✓ Multifunkčné ihriská
- ✓ Športová činnosť a športové produkty (funkčné potraviny, výživové doplnky, športové oblečenie, športovo-tréningový / športovo-chudnúci program, ...)

NAJPRV NÁPAD, POTOM PLÁN

- Kto je náš zákazník ?
- Prečo by mal zákazník kupovať práve náš produkt ?
- Pozor, VY NIE STE ZÁKAZNÍK!!
 - Pozerajte sa na svoj produkt / službu z pohľadu, čo zákazník naozaj chce, očakáva, ako sa chová a nie ako chcete, aby sa choval, alebo chcel.

ZÁKLADNÉ OTÁZKY A ODPOVEDE PROJEKTOVÉHO MANAŽMENTU PRI BP

Prečo? – prečo sa BP realizuje a aký hlavný cieľ / stav ním chcem dosiahnuť?

Čo? – čo konkrétne sa musí urobiť a aké sú špecifické (čiastkové) ciele BP?

Ako? – ako sa bude postupovať, aká bude forma podnikania, a ktoré prostriedky a metódy v BP budú použité (Biznis Model)?

Kde? – kde sa bude BP uskutočňovať (miesto realizácie)?

Kto? – ktoré osoby, podniky, či inštitúcie sa podieľajú na tvorbe, realizácii a financovaní BP?

Kedy? – kedy sa začne s realizáciou a kedy má byť PP ukončený = dosiahnutie cieľov? (časový harmonogram)

Koľko? – koľko bude projekt stáť? (rozpočet projektu)

Ako dobre? – aké kvalitatívne ciele by sa mali dosiahnuť? (merateľné ukazovatele kvality)

MAGICKÝ TROJHOLNÍK PM VS. BUSINESS PLÁN



POŽIADAVKY NA BUSINESS PLÁN



- ✓ jasne štruktúrovaný,
- ✓ jednoduchý a prehľadný
- ✓ realistický
- ✓ orientovaný na budúcnosť
- ✓ demonštrujúci konkurenčné výhody
- ✓ popisujúci slabé miesta a riziká
- ✓ formálne upravený

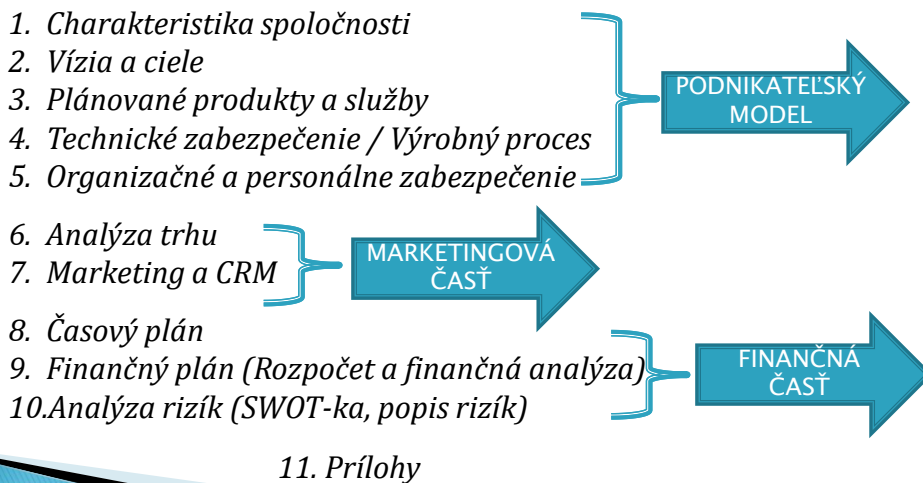
ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU

Stručné zhrnutie (Executive Summary)

1. Charakteristika spoločnosti
2. Vízia a ciele
3. Plánované produkty a služby
4. Technické zabezpečenie/ Výrobný proces
5. Organizačné a personálne zabezpečenie
6. Analýza trhu
7. Marketing a starostlivosť o zákazníkov (CRM)
8. Časový plán
9. Finančný plán (Rozpočet a finančná analýza)
10. Analýza rizík (SWOT-ka, popis rizík)
11. Prílohy

ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU

Stručné zhrnutie (Executive Summary)



MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

Riadi sa nasledujúcimi pravidlami:

- ✓ Tvorí sa na záver
- ✓ Musí byť pútavé
- ✓ Max. 2 strany A4

- ✓ Rozhoduje, či bude čitateľ pokračovať ďalej, t.j. či ho biznis nápad/plán dostatočne zaujal.

- ✓ Zhrnutie nie je úvod!!

- ✓ **Musí byť orientované na cieľ**, ktorý predložením BP chcete dosiahnuť (**napr. získať úver**, dotáciu a pod.)

MANAŽÉRSKE ZHRNUTIE

Obsahuje najmä:

- ✓ Problém, ktorý BP rieši = Dieru na trhu / trhová príležitosť
- ✓ Úvod o samotnom produkte / službe
- ✓ Business model (základný princíp fungovania ako produkt / služba zarába, resp. bude zarábať)
- ✓ Plánovaný obrat a zisky (*štandardne do 3 rokov*)
- ✓ Procesy a zdroje (ako ste ďaleko)
- ✓ Rozpočet, míľniky, riziká
- ✓ Potenciálny zákazník, marketing a konkurencia
- ✓ Ponuka pre „investora“ (*dôraz na cieľ BP*)

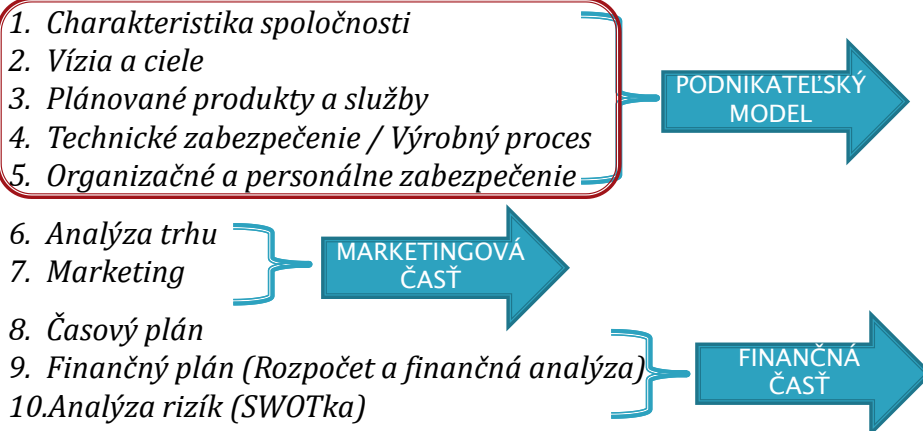
ČO POSUDZUJÚ INVESTORI / POSKYTOVATELIA ZDROJOV?

1. Je Vaša myšlienka schopná rásť a vykazovať tzv. úspory z rozsahu“?
2. Obsahuje Vaša myšlienka unikátne predajné výhody, resp. riešenie niekoho problému? (napr. rieši unikátne problém v športe?)
3. Bola Vaša myšlienka otestovaná trhom?
4. Ako ďaleko má Vaša myšlienka (produkt/služba, riešenie) na trh?
5. Sú Vaše predikcie reálne? (príjmy, výdavky - investičné, prevádzkové, návratnosť vložených zdrojov, ...)
6. Verejný záujem - ak je návratnosť nízka, kompenzuje ju niečo všeobecne prospešné?

1. ČASŤ BUSINESS PLÁNU = PODNIKATEĽSKÝ MODEL

ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU

Stručné zhrnutie (Executive Summary)



11. Prílohy

CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Kľúčové časti:

- ✓ Identifikačné údaje
- ✓ Štatutárne orgány spoločnosti
- ✓ Kontaktná osoba / Zodpovedná osoba
- ✓ História podniku
- ✓ Predmet podnikania a podnikateľský model
- ✓ Vlastnícke vzťahy (*spoločníci/majitelia a ich vzťahy*)
- ✓ Lokalizácia (umiestnenie) podnikania / novej prevádzky
 - Blízkosť k zákazníkom
 - Vzdialenosť od konkurencie
 - Dostupná infraštruktúra
 - Zámery mesta/obce a miestne dane

PLÁNOVANÉ PRODUKTY A SLUŽBY

Kľúčové časti:

- ✓ Charakteristika vlastnosti nových výrobkov / služieb s dôrazom na **úžitok pre zákazníka**
- ✓ **Jedinečnosť** ponúkaných produktov / služieb – „*Čo nás odlišuje? Alebo prečo budú kupovať u nás?*“
- ✓ Vymedzenie počtu a **rozmanitosti výrobkov** / služieb ako aj plánovaného rozsahu výroby / služieb
- ✓ Aktuálny stav vývojovej fázy produktu / služby
- ✓ **Porovnanie** výrobku / služieb **s konkurenciou**
- ✓ Riešenie ochrany ponúkaných výrobkov / služieb (patenty, licencie, ochranné známky a pod.)

TECHNICKÉ ZABEZPEČENIE / VÝROBNÝ PROCES

Kľúčové časti:

- ✓ Východisková situácia (aktuálny stav) vybavenia a realizácie výrobného procesu / procesu dodania služieb
- ✓ Popis prác / aktivít v rámci podnikateľského plánu
- ✓ Popis zabezpečenia produkcie plánovaných výrobkov / služieb
 - ✓ Výrobné postupy / metódy poskytovania služieb
 - ✓ Dostupné technológie
 - ✓ Materiálové zabezpečenie
 - ✓ Priestorové a výrobné kapacity

**Nepreprádzajte
detailne výrobné
postupy / receptúry /
know-how !!!**

ORGANIZAČNÉ A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE

Kľúčové časti:

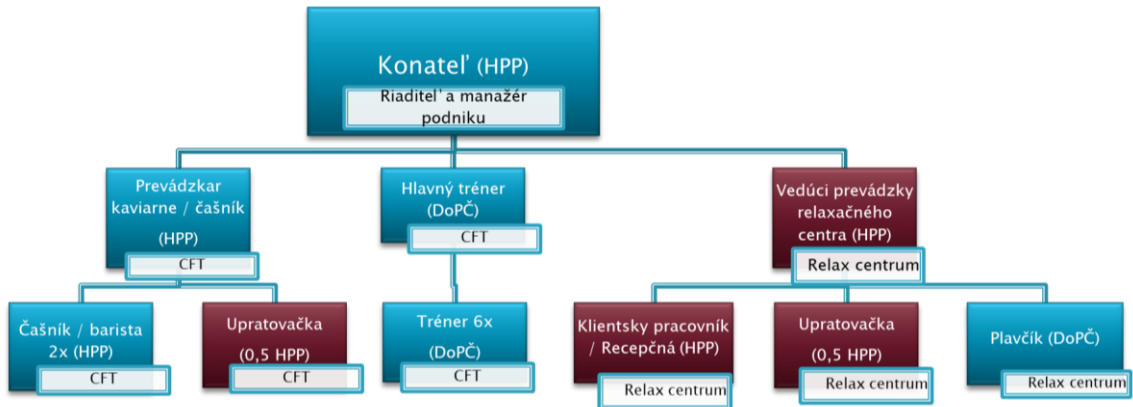
- ✓ Zoznam kľúčových osôb v organizácii s charakteristikou zodpovedných za realizáciu business plánu
- ✓ Plánovaná organizačná štruktúra
- ✓ Počet pracovných miest v súvislosti s business plánom a ich rozdelenie (vzdelanie, pohlavie, profesie)
- ✓ Stručný popis novovytvorených pracovných pozícií

**Vizualizujte
(organigram, tabuľka)**

ORGANIZAČNÉ A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE

Por. Číslo	Meno	Organizácia	Funkcia v organizácii	Zabezpečené aktivity	Rozsah úväzku
1.	Ing. Milan Fiľa, PhD.	FLASH Consulting, s.r.o.	Majiteľ, konateľ spoločnosti	Zabezpečuje ekonomiku a účtovníctvo, komunikáciu s úradmi, bankou, dodávateľmi	0,5 FTE (part time)
2.	Lubica Fiľová	FLASH Consulting, s.r.o.	Manažérka spoločnosti	Zabezpečuje organizačný chod GYMu (vedúca prevádzky)	1,0 FTE (full time)
3.	Ján Vzorový	FLASH Consulting, s.r.o.	Výrobný manažér	Zodpovedá a zabezpečuje chod výroby šport. doplnkov	1,0 FTE (full time)

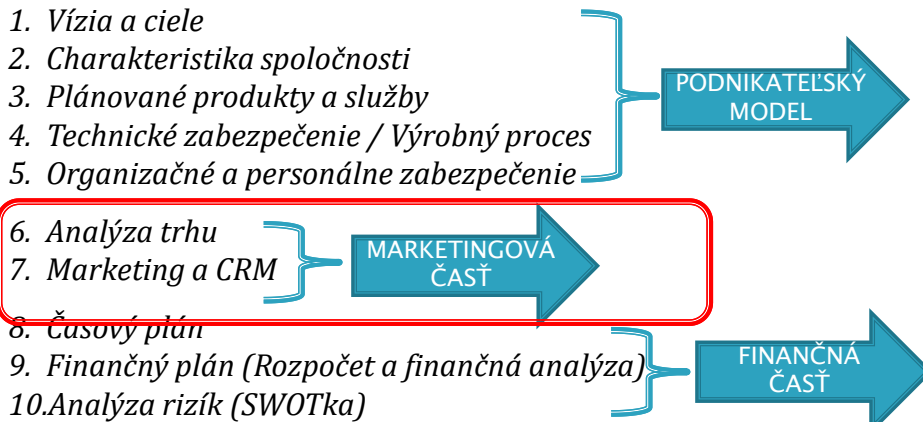
ORGANIZAČNÉ A PERSONÁLNE ZABEZPEČENIE



2. ČASŤ BUSINESS PLÁNU = MARKETINGOVÁ ČASŤ

ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU

Stručné zhrnutie (Executive Summary)



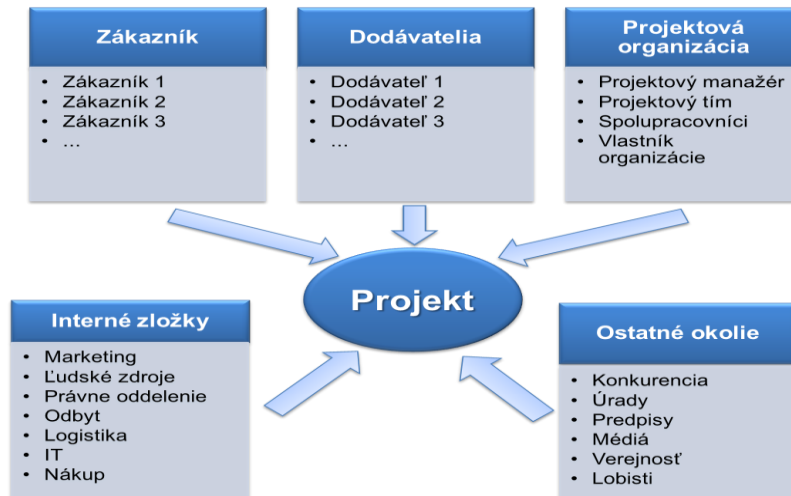
11. Prílohy

ANALÝZA TRHU

Kľúčové časti:

- ✓ Segmentácia trhu
 - Analýza trhu (*celkový trh a náš potenciálny trh*)
 - Definovanie cieľového segmentu zákazníkov (*cieľový trh*)
- ✓ Legislatíva
- ✓ Analýza konkurencie (*súčasná a budúca konkurencia*)
- ✓ Dodávateľsko-odberateľské vzťahy
- ✓ Vplyv ostatného prostredia (okolia)

ANALÝZA OVPLYVNŮVATEĽOV



MARKETING

Odporúčané časti:

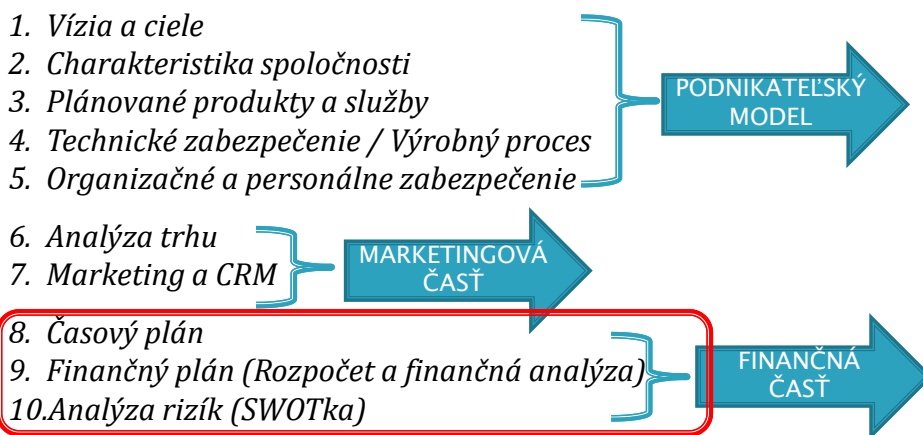
- ✓ Plán predaja a Cenová politika
- ✓ Súčasnú a plánovanú formy predaja
- ✓ Marketingová stratégia a nástroje podpory predaja
- ✓ Starostlivosť o zákazníkov (CRM)
- ✓ Komunikácia s okolím (vplyvy prostredia)

**Nepodľahnite potrebe
masovej platenej
reklamy, budujte
radšej content a
povedomie.**

3. ČASŤ BUSINESS PLÁNU = FINANČNÁ ČASŤ

ŠTRUKTÚRA BUSINESS PLÁNU

Stručné zhrnutie (Executive Summary)



11. Prílohy

ČASOVÝ HARMONOGRAM

- ✓ Harmonogram jednotlivých aktivít a prác s vecnou a časovou nadväznosťou
- ✓ Určenie termínov začatia a ukončenia kľúčových aktivít business plánu
- ✓ Hľadanie tzv. „kritickej cesty“ – najkratšia a najefektívnejšia realizácia
- ✓ Zohľadnenie vplyvov okolia na časový plán a popis týchto skutočností (ročné obdobia, úrady a povolenia, dodávatelia stavby, vybavenia, služieb a pod.)

ČASOVÝ HARMONOGRAM

Rok / Aktivita	2022			2023												2024						
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	
Stavebná a technogická dokumentácia	■	■	■																			
Vybavenie potrebných povolení			■	■																		
Prípravné práce				■	■																	
Výstavba relaxcentra					■	■	■	■														
Výstavba CFT						■	■	■														
Objednávka a výroba technológií							■	■	■													
Inštalácia technológií								■	■													
Kolaudácia									■	■												
Výber, prijatie a zaškolenie zamestnancov							■	■	■													
Spustenie prevádzky										■	■											
Prevádzka I. rok											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rozširovanie kapacít																	■	■	■	■	■	■

ROZPOČET

Plánované výdavky (náklady):

- Vstupné Investičné náklady (výdavky)
 - ✓ Obstaranie DHM (pozemky, stavby, zariadenie, ...)
 - ✓ Obstaranie DNM (softvér, licencie, ...)
- Režijné náklady (riadenie, administratíva, tel.,.....)
- Prevádzkové náklady (výdavky)

✓ <i>Materiál / Tovar</i>	✓ <i>Služby (účtovníctvo, marketing, tel., internet,..)</i>
✓ <i>Mzdové výdavky</i>	✓ <i>Úroky</i>
✓ <i>Nájomné</i>	✓ <i>Poplatky a dane</i>
✓ <i>Energie</i>	✓ <i>Ostatné N</i>
✓ <i>Údržba</i>	✓ <i>Odpisy DHM/DNM</i>

ROZPOČET

Plánované výnosy - tržby + ost. príjmy

- Tržby za poskytnuté služby
- Tržby za predaný tovar
- Ostatné príjmy
(zohľadnenie cenovej politiky a trhu)

FINANČNÁ ANALÝZA

Externí používatelia

- ▶ Banky, veritelia
- ▶ Investori
- ▶ Manažéri konkurencie
- ▶ Štát a jeho orgány
- ▶ Zákazníci a dodávatelia

Interní uživatelia

- ▶ Manažéri
- ▶ Odborári
- ▶ Zamestnanci

FINANČNÁ ANALÝZA

Slúži na:

- ▶ zistenie platobnej schopnosti podniku (likvidnosť, likvidita);
- ▶ rentabilita podniku;
- ▶ obratovosť podniku;
- ▶ zadlženosť podniku;

UKAZOVATELE VÝNOSNOSTI (RENTABILITY)

- ▶ a) Marža prevádzkového zisku = $\frac{\text{prevádzkový zisk}}{\text{tržby}}$
- ▶ b) Marža čistého zisku = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$
- ▶ c) Návratnosť investícií = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{celková aktivita}}$
- ▶ d) Kapitálová návratnosť = $\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}}$

FINANČNÁ ANALÝZA - ZLATÉ BILANČNÉ PRAVIDLO

- ▶ dlhodobý (viazaný) majetok – financovaný dlhodobým kapitálom,
- ▶ krátkodobý viazaný majetok (zásoby) – kryté aj krátkodobým kapitálom;
- ▶ Porušenie vedie k:
 - a) neefektívnemu využitiu kapitálu;
 - b) nedostatočnému krytiu dlhodobého majetku.

FINANČNÁ ANALÝZA

Odporúčané časti:

- ✓ Základné predpoklady finančnej analýzy
- ✓ Investičné náklady (rozsah vstupnej investície):
- ✓ Očakávané výnosy (príjmy) / tržby
- ✓ Prevádzkové náklady (výdavky)
- ✓ Návratnosť a zohľadnené ekonomicko-trhové riziká
- ✓ Závery finančnej analýzy

CASH FLOW

Riešenie počiatočných zdrojov

- Spôsob financovania podnikateľského plánu
 - ✓ Cudzie zdroje (interné, externé)
 - ✓ Vlastné zdroje (z podnikateľskej činnosti)

Plánované finančné toky (reálne prijaté a vyplácané fin. prostriedky)

- Príjmy
- Výdavky
- Riešenie prebytku / nedostatku finančných zdrojov

Cash Flow 2022	
VH PRED ZDANENIM	29 746,50 €
Záporné toky (investície)	5 950,00 €
Záporné toky (úver - splátky)	- €
Kladné toky (vlastné zdroje spoločníka)	9 000,00 €
Kladné toky (odpisy)	1 487,50 €
Cash Flow 2022	34 284,00 €

SWOT ANALÝZA



Netreba zabúdať na skutočnosť, že SWOT analýza je „obrazom dneška“, nie zajtrajška !!

SWOT ANALÝZA

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poloha zariadenia v termálného kúpaliska Podhájska. ▪ Vysoká návštevnosť regiónu a kúpaliska. ▪ Poskytovanie kvalitných gastronomických služieb (kvalitná strava a bazény). ▪ Stabilní zákazníci poskytovaných službách. ▪ Dlhoročné skúsenosti manažmentu, stabilné finančné zázemie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nízka atraktivita exteriéru v areáli zariadenia. ▪ Morálne zastaralá a opotrebovaná technológia v relaxačnom centre. ▪ Chýbajúce centrum funkčného tréningu. ▪ Orientácia na všeobecnú klientelu bez zamerania napr. na mládež, športovcov, seniorov a pod. ▪ Slabá spolupráca s okolitými zariadeniami aktívneho CR.
Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekonštrukcia a výrazná modernizácia zariadenia s rozšírením športovo-relex. Služieb / Nové produkty v šport. činnosti ▪ Orientácia na náročnejšiu klientelu vyhľadávajúcu aktívny oddych a kvalitné doplnkové služby. ▪ Užšia spolupráca s okolitými zariadeniami aktívneho CR. ▪ Zvýšenie konkurencieschopnosti. ▪ Zvýšenie tržieb a zisku. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurencia v najbližšom okolí. ▪ Strata atraktivity TK Podhájska (prírodné a konkurenčné vplyvy, legislatíva). ▪ Hospodárska kríza (inflácia / stagflácia) a z toho vyplývajúca slabšia kúpyschopnosť obyvateľstva. ▪ Obmedzenia prevádzky z titulu pandémie COVID-19 alebo sucha a obmedzenia vodného zdroja.

POPIS RIZÍK

Postup hodnotenie a popisovania rizík:

- ✓ Rozdelenie rizík na základ výsledkov SWOT analýzy (*krátkodobé, strednodobé, dlhodobé riziká*)
- ✓ Určenie vplyvu jednotlivých rizík (*silný / stredný / slabý vplyv na podnikateľský plán*)
- ✓ Bližší popis jednotlivých rizík podľa kategórií s priradením miery vplyvu
- ✓ Popis riešenia (opatrení) na predchádzanie rizikám

ČO JE PODSTATNÉ...

- Business plán (BP) je projektom (jedinečnosť).
- BP je prípravou pre „zhotovenie“ podnikateľského nápadu.
- Dôležité sú predpoklady pre jeho úspešnú realizáciu.
- Úspech BP závisí od správneho definovania, kvalitnej prípravy a dôsledného plánovania.
- Podstatou plánovania je určenie cieľov alebo cieľových hodnôt a prípadne spôsobov ich dosahovania.
- Pri tvorbe BP berte do úvahy všetky relevantné vnútorné i vonkajšie faktory.
- Hlavné faktory plánovania BP – Ciele, Štruktúra, Ľudia, Vzťahy, Zdroje, Termíny, Náklady, Výnosy, Riziká.

OD ČOHO ZÁVISÍ ÚSPECH BUSINESS PLÁNU / PODNIKANIA

- **Kritériá (faktory) úspechu**

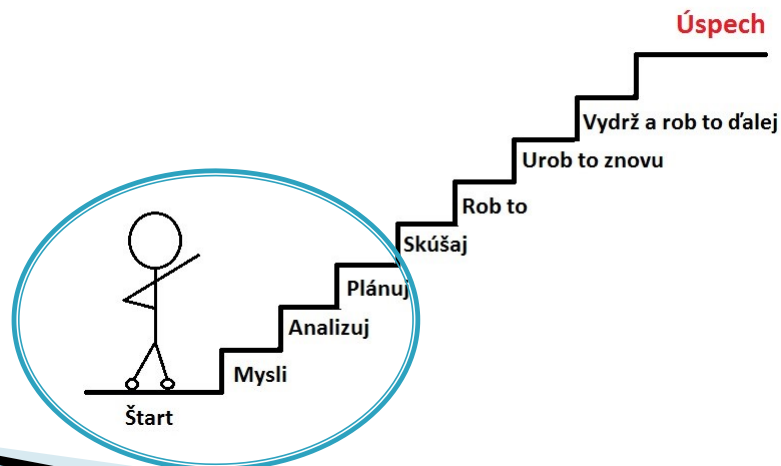
- Správne definovaný cieľ (zameranie)
- Projekt musí mať „sponzora“ (s autoritou, silou, ...)
- Rozpočet
- Chcieť uspieť (snaha o dosiahnutie cieľa)
- Podpora manažmentu (vrcholového manažmentu)



- Žiadne technické zručnosti
- Žiadne drahé vybavenie
- Žiadne detailné odborné znalosti

sú dôležité pre dodanie výstupu projektu, ale nie sú kľúčovými faktormi úspechu

OD ČOHO ZÁVISÍ ÚSPECH BUSINESS PLÁNU / PODNIKANIA





Ďakujem za pozornosť!

doc. Ing. Milan FIĽA, PhD.

doc. Ing. Milan FIĽA, PhD.
milan.fila@gmail.com

FLASH Consulting, s.r.o
Fraňa Kráľa 751/2
054 01 Levoča

NÁKLADY - SPRÁVNA RÉŽIA 2023						
Mzdové náklady vrátane odvodov						
<i>Pozícia</i>	<i>Hrubá mzda</i>	<i>Osobné/Odmeny</i>	<i>Odvody</i>	<i>CCP</i>	<i>počet mes.</i>	<i>CCP / rok</i>
<i>Manažér / Konateľ</i>	1 500,00 €	100,00 €	563,20 €	2 163,20 €	1,00	17 305,60 €
<i>Pracovník 1</i>	- €	- €	- €	- €	1,00	- €
<i>Pracovník 2</i>	- €	- €	- €	- €	1,00	- €
<i>Pracovník 3</i>	- €	- €	- €	- €	1,00	- €
Spolu						17 305,60 €
Stravné zamestnanci						
<i>Položka</i>	<i>j.c.</i>	<i>počet dní/mes.</i>		<i>počet zam.</i>	<i>počet mes.</i>	<i>Suma spolu</i>
<i>Stravné</i>	3,00 €	19,00		1,00	12,00	684,00 €
Spolu						684,00 €
Služby						
<i>Položka</i>	<i>j.c.</i>	<i>počet jedn./mes.</i>			<i>počet mes.</i>	<i>Suma spolu</i>
<i>Účtovník / Personalista</i>	600,00 €	1,00			1,00	600,00 €
<i>Administratívne činnosti</i>	300,00 €	1,00			1,00	300,00 €
<i>Poradenstvo</i>	200,00 €	1,00			1,00	200,00 €
<i>Položka</i>	- €	1,00			1,00	- €
<i>Položka</i>	- €	1,00			1,00	- €
<i>Položka</i>	- €	1,00			1,00	- €
Spolu						1 100,00 €
Ostatná správna réžia						
<i>Položka</i>	<i>j.c.</i>	<i>počet jedn./mes.</i>			<i>počet mes.</i>	<i>Suma spolu</i>
<i>Kancelárske potreby a technika</i>	1 200,00 €	1,00			1,00	1 200,00 €
<i>PHL</i>	- €	1,00			1,00	- €
<i>Energie</i>	- €	1,00			1,00	- €
Spolu						1 200,00 €
SPOLU SPRÁVNA RÉŽIA RIADENIA 2023						20 289,60 €

NÁKLADY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023

Mzdové náklady vrátane odvodov

Pozícia	Hrubá mzda	Príplatky	Odvody	CCP	počet mes.	CCP / rok
Manažér Kaviarne (HPP)	900,00 €	100,00 €	352,00 €	1 352,00 €	12,00	16 224,00 €
Čašník/Barista 1 kaviarne (HPP)	770,00 €	110,00 €	309,76 €	1 189,76 €	12,00	14 277,12 €
Čašník/Barista 1 kaviarne (HPP)	770,00 €	110,00 €	309,76 €	1 189,76 €	12,00	14 277,12 €
Upratovačka CFT a kaviarne (0,5xHPP)	330,00 €	50,00 €	133,76 €	513,76 €	12,00	6 165,12 €
Hlavný Tréner (DoPČ) - 40 hod. mes.	400,00 €	- €	140,80 €	540,80 €	12,00	6 489,60 €
Tréner 1 (DoPČ) - 30 hod. mesačne	300,00 €	- €	105,60 €	405,60 €	12,00	4 867,20 €
Tréner 2 (DoPČ) - 20 hod. mesačne	200,00 €	- €	70,40 €	270,40 €	12,00	3 244,80 €
Tréner 3 (DoPČ) - 20 hod. mesačne	200,00 €	- €	70,40 €	270,40 €	12,00	3 244,80 €
Tréner 4 (DoPČ) - 20 hod. mesačne	200,00 €	- €	70,40 €	270,40 €	12,00	3 244,80 €
Tréner 5 (DoPČ) - 10 hod. mesačne	100,00 €	- €	35,20 €	135,20 €	12,00	1 622,40 €
Tréner 6 (DoPČ) - 10 hod. mesačne	100,00 €	- €	35,20 €	135,20 €	12,00	1 622,40 €
Spolu						75 279,36 €

Stravné zamestnanci

Položka	j.c.	počet dní/mes.	počet zam.	počet mes.	Suma spolu
Stravné	3,00 €	19,00	3,00	12,00	2 052,00 €
Spolu					2 052,00 €

Služby

Položka	j.c.	počet j./mes	počet mes.	Suma spolu
Prenájom priestorov a služby	1,00 €	1,00	12,00	12,00 €
Kanc. Softvér + Antivir - licencia	150,00 €	1,00	1,00	150,00 €
E-Kasa	25,00 €	1,00	12,00	300,00 €
Elektrická energia + plyn + voda	600,00 €	1,00	12,00	7 200,00 €
Opravy a údržba (CFT + kaviareň)	1 900,00 €	1,00	1,00	1 900,00 €
Odvoz odpadu	10,00 €	1,00	12,00	120,00 €
Telefón a pripojenie na internet	100,00 €	1,00	12,00	1 200,00 €
Náklady na marketing a reklamu	200,00 €	1,00	12,00	2 400,00 €
Spolu				13 282,00 €

Ostatná prevádzková réžia

Položka	j.c.	počet ks/den	počet dní	počet mes.	Suma spolu
Suroviny - potraviny do CFT	50,00 €	1,00	30,00	12,00	18 000,00 €
Obaly (take away coffe)	0,10 €	10,00	30,00	12,00	360,00 €
Riady	100,00 €	1,00	1,00	1,00	100,00 €
Potreby stolovania (obrusy, servítky,...)	2,00 €	1,00	30,00	12,00	720,00 €
Čistiace a hygienické prostriedky	200,00 €	1,00	1,00	12,00	2 400,00 €
Drobné náradie CFT (rakety, loptičky,...)	200,00 €	1,00	1,00	1,00	200,00 €
Kancelárske potreby	50,00 €	1,00	1,00	12,00	600,00 €
Spolu					22 380,00 €

SPOLU PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023

112 993,36 €

ODPISY 2023

Položka	j.c.	roky životnosti	Odpis. Sk.	počet mes.	Suma spolu
Vybavenie Tréningového centra	20 000,00 €	8,00	3	12,00	2 500,00 €
Vybavenie kaviarne	15 000,00 €	6,00	2	12,00	2 500,00 €
Spolu					5 000,00 €

SPOLU ODPISY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023

5 000,00 €

VÝNOSY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023

GYM - Posilňovňa	j.c.	j.c. bez DPH	počet mesačne	počet mes.	suma spolu
Jednorazový vstup	3,00 €	2,73 €	100,00	12,00	3 272,73 €
Permanentka 10 vstupov	27,00 €	24,55 €	5,00	12,00	1 472,73 €

Mesačný voľný vstup	25,00 €	22,73 €	5,00		12,00	1 363,64 €
Štvrťročný voľný vstup	70,00 €	63,64 €	2,00		12,00	1 527,27 €
Polročný voľný vstup	130,00 €	118,18 €	1,00		12,00	1 418,18 €
Ročný voľný vstup	250,00 €	227,27 €	1,00		12,00	2 727,27 €
Funkčný tréning	<i>j.c.</i>	<i>j.c. bez DPH</i>	<i>počet mesačne</i>		<i>počet mes.</i>	<i>suma spolu</i>
Jednorazový vstup	5,00 €	4,55 €	100,00		12,00	5 454,55 €
Permanentka 10 vstupov	45,00 €	40,91 €	5,00		12,00	2 454,55 €
Mesačný voľný vstup	45,00 €	40,91 €	5,00		12,00	2 454,55 €
Štvrťročný voľný vstup	125,00 €	113,64 €	1,00		12,00	1 363,64 €
Polročný voľný vstup	240,00 €	218,18 €	1,00		12,00	2 618,18 €
Ročný voľný vstup	450,00 €	409,09 €	1,00		12,00	4 909,09 €
Malá telocvičňa:	<i>j.c.</i>	<i>j.c. bez DPH</i>	<i>počet mesačne</i>		<i>počet mes.</i>	<i>suma spolu</i>
Jednorazový vstup	3,00 €	2,73 €	30,00		12,00	981,82 €
Permanentka 10 vstupov	27,00 €	24,55 €	5,00		12,00	1 472,73 €
Mesačný voľný vstup	30,00 €	27,27 €	2,00		12,00	654,55 €
Štvrťročný voľný vstup	85,00 €	77,27 €	2,00		12,00	1 854,55 €
Polročný voľný vstup	160,00 €	145,45 €	1,00		12,00	1 745,45 €
Ročný voľný vstup	300,00 €	272,73 €	1,00		12,00	3 272,73 €
Platinum	<i>j.c.</i>	<i>j.c. bez DPH</i>	<i>počet mesačne</i>		<i>počet mes.</i>	<i>suma spolu</i>
Mesačný voľný vstup	50,00 €	45,45 €	5,00		12,00	2 727,27 €
Štvrťročný voľný vstup	140,00 €	127,27 €	3,00		12,00	4 581,82 €
Polročný voľný vstup	270,00 €	245,45 €	1,00		12,00	2 945,45 €
Ročný voľný vstup	500,00 €	454,55 €	1,00		12,00	5 454,55 €
Kolektívne pohybové športy (Spining, Jumping, Tabaty)		<i>j.c. bez DPH</i>			<i>počet mes.</i>	
Jednorazový vstup	2,00 €	1,82 €	100,00		12,00	2 181,82 €
Squash:	<i>j.c.</i>	<i>j.c. bez DPH</i>	<i>počet mesačne</i>		<i>počet mes.</i>	<i>suma spolu</i>
Prenájom kurtu P1 (Po-Pi 6:00 – 8:00)	10,00 €	9,09 €	10,00		12,00	1 090,91 €
Prenájom kurtu P2 (Po-Pi 8:00-17:00)	8,00 €	7,27 €	10,00		12,00	872,73 €
Prenájom kurtu P3 (Po-Pi 17:00-21:00)	12,00 €	10,91 €	10,00		12,00	1 309,09 €
Prenájom kurtu P4 (So, Ne, Sviatok)	10,00 €	9,09 €	10,00		12,00	1 090,91 €
Permanentka 5 vstupov P1/P2/P3	38,00 €	34,55 €	1,00		12,00	414,55 €
Permanentka 10 vstupov P1/P2/P3	74,00 €	67,27 €	1,00		12,00	807,27 €
Permanentka 20 vstupov P1/P2/P3	139,00 €	126,36 €	1,00		12,00	1 516,36 €
Študenti 5 vstupov	29,00 €	26,36 €	5,00		12,00	1 581,82 €
Študenti 10 vstupov	56,00 €	50,91 €	5,00		12,00	3 054,55 €
Študenti 20 vstupov	104,00 €	94,55 €	3,00		12,00	3 403,64 €
Kaviareň	<i>j.c.</i>	<i>j.c. bez DPH</i>	<i>počet mesačne</i>		<i>počet mes.</i>	
Konzumné	3,00 €	2,73 €	1 800,00		12,00	58 909,09 €
SPOLU VÝNOSY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023						132 960,00 €

NÁKLADY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						
Mzdové náklady vrátane odvodov						
Pozícia	Hrubá mzda	Príplatky	Odvody	CCP	počet mes.	CCP / rok
Vedúci prevádzky relaxačného centra (HPP)	900,00 €	100,00 €	352,00 €	1 352,00 €	12,00	16 224,00 €
Klientský pracovník / Recepčia 1 (HPP)	700,00 €	100,00 €	281,60 €	1 081,60 €	7,00	7 571,20 €
Klientský pracovník / Recepčia 2 (HPP)	- €	- €	- €	- €		- €
Upratovačka CFT Zóna 251 (0,5xHPP)	330,00 €	50,00 €	133,76 €	513,76 €	12,00	6 165,12 €
Plavčík 1 (DoPČ) - 40 hod. mesačne	320,00 €	- €	112,64 €	432,64 €	7,00	3 028,48 €
Plavčík 2 (DoPČ) - 40 hod. mesačne	320,00 €	- €	112,64 €	432,64 €	7,00	3 028,48 €
Spolu						36 017,28 €
Stravné zamestnanci						
Položka	j.c.	počet dní/mes.		počet zam.	počet mes.	Suma spolu
Stravné	3,00 €	19,00		3,00	12,00	2 052,00 €
Spolu						2 052,00 €
Služby						
Položka	j.c.	počet j./mes			počet mes.	Suma spolu
Prenájom priestorov a služby	1,00 €	1,00			12,00	12,00 €
Kanc. Softvér + Antivir - licencia	150,00 €	1,00			1,00	150,00 €
E-Kasa	25,00 €	1,00			7,00	175,00 €
Elektrická energia + plyn + voda	600,00 €	1,00			12,00	7 200,00 €
Opravy a údržba (Bazén + Wellness)	2 500,00 €	1,00			1,00	2 500,00 €
Odvoz odpadu	10,00 €	1,00			7,00	70,00 €
Telefón a pripojenie na internet	100,00 €	1,00			8,00	800,00 €
Náklady na marketing a reklamu	2 000,00 €	1,00			1,00	2 000,00 €
Spolu						12 907,00 €
Ostatná prevádzková réžia						
Položka	j.c.	počet ks/den	počet dní		počet mes.	Suma spolu
Suroviny - potraviny na predaj	20,00 €	1,00	25,00		7,00	3 500,00 €
Doplňky na predaj (mydlá, čiapky,....)	10,00 €	1,00	25,00		7,00	1 750,00 €
Obaly (take away)	0,10 €	10,00	30,00		7,00	210,00 €
Riady	50,00 €	1,00	1,00		1,00	50,00 €
Potreby stolovania (obrusy, servítky,...)	1,00 €	1,00	30,00		7,00	210,00 €
Čistiace a hygienické prostriedky	200,00 €	1,00	1,00		7,00	1 400,00 €
Drobné náradie (plávacie dosky, lopty...)	200,00 €	1,00	1,00		1,00	200,00 €
Kancelárske potreby	50,00 €	1,00	1,00		8,00	400,00 €
Spolu						7 720,00 €
SPOLU PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						58 696,28 €
INVESTIČNÉ VÝDAVKY / ODPISY RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						
Položka	j.c.	roky životnosti	Odpis. Sk.		počet mes.	Suma spolu
Vybavenie wellness centra	15 000,00 €	6,00	2		12,00	2 500,00 €
Spolu						2 500,00 €
SPOLU INVESTIČNÉ VÝDAVKY / ODPISY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						2 500,00 €

VÝNOSY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						
Vstup do wellness a bazéna	j.c.	j.c. bez DPH	počet klientov	počet mes.		Suma spolu
3 hod. vstup dospelý	7,50 €	6,82 €	60,00	9,00		3 681,82 €
3 hod. dieťa, študent, dôchodca, ZŤP (+doprovod)	5,00 €	4,55 €	60,00	9,00		2 454,55 €
3 hod. vstup rodina (2 dospelí+2 deti do 15 rokov)	20,00 €	18,18 €	48,00	9,00		7 854,55 €
3 hod. vstup člen klubu	5,00 €	4,55 €	150,00	9,00		6 136,36 €
6 hod. vstup dospelý	12,00 €	10,91 €	30,00	9,00		2 945,45 €
6 hod. dieťa, študent, dôchodca, ZŤP (+doprovod)	10,00 €	9,09 €	15,00	9,00		1 227,27 €
6 hod. vstup rodina (2 dospelí+2 deti do 15 rokov)	30,00 €	27,27 €	96,00	9,00		23 563,64 €
6 hod. vstup člen klubu	10,00 €	9,09 €	30,00	9,00		2 454,55 €
Vstup len do bazéna	j.c.	j.c. bez DPH	počet dní	počet mes.		Suma spolu
3 hod. vstup dospelý	4,50 €	4,09 €	60,00	7,00		1 718,18 €
3 hod. dieťa, študent, dôchodca, ZŤP (+doprovod)	3,00 €	2,73 €	60,00	7,00		1 145,45 €
3 hod. vstup rodina (2 dospelí+2 deti do 15 rokov)	12,00 €	10,91 €	29,00	7,00		2 214,55 €
3 hod. vstup člen klubu	3,00 €	2,73 €	150,00	7,00		2 863,64 €
Občerstvenie a doplnkový tovar	j.c.	j.c. bez DPH	počet mesačne	mesiace		Suma spolu
Občerstvenie a doplnkový tovar	3,00 €	2,73 €	600,00	9,00		14 727,27 €
SPOLU VÝNOSY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023						72 987,27 €

INVESTIČNÉ VÝDAVKY / ODPISY					
<i>Položka</i>	<i>j.c.</i>	<i>Odpisová skupina</i>	<i>roky životnosti/odpisu</i>	<i>Ročný odpis</i>	<i>Dotácia 70%</i>
<i>Vybavenie wellness centra</i>	15 000,00 €	2	6,00	2 500,00 €	10 500,00 €
<i>Vybavenie Tréningového centra a kaviarne</i>	20 000,00 €	3	8,00	2 500,00 €	14 000,00 €
<i>Vybavenie Tréningového centra a kaviarne</i>	15 000,00 €	2	6,00	2 500,00 €	10 500,00 €
Spolu	50 000,00 €			7 500,00 €	35 000,00 €
SPOLU INVESTIČNÉ VÝDAVKY / ODPISY - ORGANIZÁCIA SPOLU				7 500,00 €	

NÁKLADY R.S.P. 2023	
SPOLU SPRÁVNA RÉŽIA RIADENIA 2023	20 289,60 €
SPOLU PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023	112 993,36 €
SPOLU ODPISY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023	5 000,00 €
SPOLU PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023	58 696,28 €
SPOLU INVESTIČNÉ VÝDAVKY / ODPISY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023	2 500,00 €
SPOLU PREVÁDZKOVÉ NÁKLADY 2023	199 479,24 €

VÝNOSY R.S.P. 2023	
SPOLU VÝNOSY - RELAXAČNÉ WELLNESS CENTRUM 2023	72 987,27 €
SPOLU VÝNOSY - TRENINGOVÉ CENTRUM 2023	132 960,00 €
SPOLU POSKYTNUTÉ PRÍSPEVKY NA MZDY	- €
SPOLU PREVÁDZKOVÉ VÝNOSY 2023	205 947,27 €


VH PRED ZDANENÍM 2023	6 468,03 €
Daň (21 %)	1 358,29 €
VH PO ZDANENÍ 2023	5 109,75 €

Cash Flow 2023	
VH PRED ZDANENÍM	6 468,03 €
Záporné toky (investície)	50 000,00 €
Kladné toky (úver)	- €
Kladné toky (vlastné zdroje organizácie, členské príspevky a pod.)	- €
Kladné toky (dotácia na investíciu - NFP)	35 000,00 €
Kladné toky (odpisy)	7 500,00 €
Cash Flow 2023	- 1 031,97 €

NÁŠ PRODUKT / SLUŽBA

Inovativnosť	Názov LOGO	Zákazník:
Konkurenčná výhoda produktu: Konkurenčná výhoda podniku:	Charakteristika produktu:	Riešené potreby zákazníka:
Ochrana produktu: Napodobiteľnosť:		Cena: Riziká:

NÁŠ POTENCIÁLNY ZÁKAZNÍK

Čistý príjem: Mesačné výdavky: Lokalita:	Meno zákazníka 	Frustrácie & Problémy:
Potreby & túžby:	Vek: Pohlavie: Status: Deti: Vzdelanie: Zamestnanie:	Technológia & Médiá: Emócie:
Ciele: Osobnosť:	Charakteristika zákazníka <small>Popis</small>	Marketingový odkaz: Elevator Pitch (Zaujatie pozornosti):



Legenda:																								
		biele bunky - vyplňa žiadateľ																						
		modré bunky - sa počítajú automaticky																						
		žltá bunka - výsledok																						
Rok začiatku realizácie projektu:		2022																						
Príslušná sadzba dane z príjmu:		21%																						
Diskontná sadzba:		4%																						
Začiatok obdobia začať pred 1.1.2017		<input type="checkbox"/> áno																						
Tabuľka č. I		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044
Rok		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Investičné náklady v tis. EUR																								
1 Pozemky																								
2 Budovy a stavby																								
3 Nová technológia																								
4 Použitá technológia																								
5 Mimoúradná údržba																								
Stále aktíva		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6 Licencie																								
7 Patenty																								
8 Iné investičné náklady																								
Náklady DNM		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Investičné náklady		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tabuľka č. II		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044
Prevádzkové náklady v tis. EUR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
9 Materiál																								
10 Obstaranie tovarov																								
11 Osobné náklady																								
12 Služby																								
13 Energie																								
14 Údržba																								
15 Úroky																								
16 Poplatky a dane																								
17 Iné náklady																								
Prevádzkové náklady		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tabuľka č. III		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044
Výnosy v tis. EUR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
18 Tržby za služby																								
19 Tržby za výrobky																								
20 Tržby za tovary																								
Prevádzkové výnosy		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
21 Výnosy z predaja majetku																								
22 Iné výnosy																								
Výnosy celkom		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tabuľka č. IV		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044
Zisk v tis. EUR		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
23 Výnosy celkom		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
24 Prevádzkové náklady		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
25 Daňové odpisy																								
26 Hrubý zisk		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
27 Daň z príjmu		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tabuľka č. V		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044
Miera výnosnosti		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
28 Prevádzkové výdavky + daň		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
29 Súčasná hodnota prev. výdavkov		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
30 Celková hodnota výnosov		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
31 Súčasná hodnota celkových výnosov		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
32 Súčasná hodnota CASH-FLOW		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
33 Investičné náklady		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
34 Súčasná hodnota investičných nákladov		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
35 Miera výnosnosti: #DELEMIENULOU!																								
36 Výpočet výšky ČŠH: 0,0																								

V..... dňa

_____ podpis štatutárneho orgánu žiadateľa

Modul
RIEŠENIE KONFLIKTNÝCH
SITUÁCIÍ A MEDIÁCIA

Tento dokument je teoretickým podkladom k tréningu, na ktorom si účastníci na vlastnej koži:

- zažijú silu komunikácie
 - uvidia rôznorodosť vnímania situácií (rôzne uhly pohľadu)
 - vyskúšajú techniky, ktoré napomáhajú pri riešení nielen pracovných situácií
 - vytvoria vlastný komunikačný spôsob/postup/nástroj na zvládanie konfiktných situácií
 - prostredníctvom skupinového koučingu nájdu spôsob, ako vnútorne zvládať náročné pracovné situácie a nasadenie
-
- **počas tréningu budú využívané prvky zážitkovej pedagogiky, skupinového koučingu a facilitovanej diskusie**

Tréningom bude účastníkov sprevádzať

Zuzana Lauková



- Jeden manžel, dve deti, pes, hypotéka, malý dom
- Vzdelávanie je mojou srdcovkou od roku 2007
- Oblasť pôsobenia – bankovníctvo, poisťovníctvo, energetika, verejná správa ...

„Vzdelávanie nie je učenie faktov, ale tréning mysle, aby myslela“

- Albert Einstein-

“počas mojej praxe v rôznych odvetviach (bankovníctvo, poisťovníctvo, energetika, doprava, verejná správa, práca s mládežou...)som prišla na to, že je úplne jedno v akej oblasti pôsobíte, ak človek **naozaj chce** a má správneho učiteľa dokáže zázraky”

* kontakt: +421908823221, zulaukova@gmail.com

Z Á U J M Y



Veľký fanúšik svojich dcér 😊

Teoretická časť

KONFLIKT

Konflikt nastáva vtedy, keď si jedna alebo viaceré strany uvedomia nárok na tú istú vec, alebo si uvedomia, že majú iný názor na situáciu, o ktorej diskutujú alebo sú do nej vtiahnutí.

AKO ROZMÝŠĽAME O KONFLIKTOCH

Naše nastavenie voči konfliktom veľmi ovplyvňuje, ako sa v konflikte správame a ako ho prežívame. S konfliktmi máme spojené aj predsudky alebo mylné predstavy, ktoré nám boli vstúpené v rodine, a tie si so sebou nosíme celý život a často nám bránia pozrieť sa na konflikt „pozitívnejšími očami“.

Niekoľko takých predsudkov a mýtov voči konfliktom:

- **„Slušný chlapec“, „slušné dievča“ neodvráva.** Čo inak povedané znamená: Nepresadzuj svoj názor ani záujmy. Svoje záujmy potláčaj a na svoj úkor rešpektuj druhých.
- **„Dobří priatelia nemajú konflikty.“** Znamená to, že: ak máme priateľské, alebo nebudaj rodinné vzťahy, prejavom ich pozitívnej kvality je to, že konflikty medzi nami a našimi priateľmi nie sú? Znamená to aj to, že ak s nimi konflikt máme, už nie sme dobrí priatelia?
- **„Konflikty sú zlé, nebezpečné a ubližujúce.“** Tento mýtus nám hovorí: Ak s niekým ideš do konfliktu, si zlý, agresívny a ubližuješ. A z opačného pohľadu: Ak niekto bude chcieť s tebou riešiť konflikt, radšej sa rýchlo stiahni, lebo ti ublíži.
- **„Konflikty majú len tí emocionálni a iracionálni, čo sa nevedia kontrolovať.“** Tento mýtus nám hovorí: „Ak nebudeš prejavovať emócie a budeš sa riadiť rozumom a logikou, nehrozí ti, že by si sa zaplietol do niečoho takého emocionálneho, ako je hádka.“
- **„Ak by si chcel, nemal by si konflikty s inými.“** Mýtus vychádzajúci z toho, že konflikty by nemuseli byť, ak by sa ľudia vedeli slušne správať a kontrolovať sa.

Podobné mýty a predsudky spôsobujú **negatívne nastavenie voči konfliktným situáciám**, a tým sťažujú ich majiteľovi triezvy pohľad na možné spôsoby riešenia a efektívne správanie v takejto situácii.

Existujú však aj iné tvrdenia, ktoré sú kľúčové pre **zmenu postoja ku konfliktom a k porozumeniu toho, čo na konflikt vplýva.**

ZÁKLADNÉ PRINCÍPY porozumenia KONFLIKTOM:

1. Konflikt medzi ľuďmi **je nevyhnutný a prirodzený**.
2. Konflikt môže mať pre zúčastnené strany **konštruktívny (pozitívny) alebo deštruktívny (negatívny) priebeh**.
3. Konflikt plní vo vzťahu **veľa pozitívnych funkcií**.
4. Konflikt **nie je súťaž kto z koho**.
5. Konflikt má **realistické, objektívne prvky** – obsah, a má aj **subjektívne prvky** – emócie, ktoré zúčastnené strany prežívajú.
6. Čím sú **vzťahy** medzi konfliktnými stranami **užšie**, tým sa môže stať konflikt **intenzívnejším**. Blízky vzťah posilňuje emocionálnu zložku konfliktu, a tým sťažuje jeho racionálne riešenie.
7. Konflikty riešené z **pozície sily podstatu konfliktu nevyriešia**.
8. V záujme vyriešenia konfliktu „s maximálnym spoločným ziskom“ obe strany musia veriť, že druhá strana **sleduje záujem oboch** alebo aspoň to, že **nechce brániť uspokojeniu jej záujmov**.
9. Smer vývoja konfliktu – pozitívny alebo negatívny – **neovplyvňujú len vonkajšie okolnosti, ale samotní účastníci**.

Faktory ovplyvňujúce priebeh konfliktu sú:

1. **Povahové vlastnosti zúčastnených strán a ich hodnotové systémy**, ich predchádzajúci vzťah (intímny, neosobný, dlhodobý, krátkodobý).
2. **Typ problému, o ktorý ide**.
3. **Sociálne prostredie**, v ktorom konflikt prebieha (v krčme, na úrade, v hoteli...).
4. **Prítomnosť zainteresovaných divákov** – či aktérov konfliktu niekto vidí, ako sa správajú a hodnotia ich.
5. **Osobná stratégia oboch strán** – či sú skôr ústupčiví alebo agresívni.
6. **Dôsledky riešenia** – lákavá odmena alebo obávaný trest.
7. **Strach z rizika** – otázky dôvery voči druhému, strach zo zlyhania a prehry.
8. **Komunikácia medzi oboma stranami** – či existuje a aká je jej forma.

KOMUNIKÁCIA, AKO ZÁKLADNÁ ZRUČNOSŤ PRI PREDCHÁDZANÍ A RIEŠENÍ KONFLIKTOV

Mnohé ťažkosti (konflikty) v živote vznikajú kvôli komunikačným chybám. Akékoľvek riešenie konfliktov si nikto z nás nevie predstaviť bez komunikácie.

Na druhej strane nešikovná, útočná alebo nejasná komunikácia je aj najčastejším dôvodom, prečo sa vzniknuté konflikty zhoršujú. Keď vznikne konflikt, snažíme sa ho dialógom riešiť, ale často miesto toho, aby sme si ho „vyrozprávali“ a vyriešili ho, bez znalostí a používania niektorých komunikačných zručností ho ešte viac zhoršíme.

Jednou z hlavných bariér efektívnej komunikácie je schopnosť ľudí načúvať druhým. Sme príliš sústredení na svoje problémy, na prezentáciu vlastných názorov, nedokážeme pozorne sledovať reč druhého.

Na strane vysielateľa:

- **Konkrétnosť** – komunikujúci by mal dať správe konkrétny obsah, ktorému by partner v komunikácii porozumel, nemal by predpokladať, že prijímajúca strana pochopí aj nevy-povedané a naznačené.
- **Zrozumiteľné podanie** – vysielaná správa by mala byť zreteľne vyslovená, povedaná dostatočne nahlas, v primeranom tempe, je potrebné odstrániť všetky rušivé momenty v okolí, ktoré by mohli narušiť zrozumiteľnosť.
- **Zrozumiteľný jazyk** – vysielateľ by mal používať jazyk, ktorému prijímač rozumie.
- **Dávkovanie** – príliš veľa informácií blokuje kvalitu príjmu (zahlcuje), príliš málo informácií zneisťuje.
- **Jednoznačnosť** – informácie by mali byť jasné, nemali by si navzájom protirečiť.
- **Otvorenosť** – vysielateľ by mal otvorene komunikovať relevantné informácie, svoje potreby a pocity.
- **Forma** – komunikované obsahy by mali mať primeranú formu (najmä keď kritizujeme, žiadame a prikazujeme).
- **Verifikácia** – vysielateľ by si mal počas rozhovoru overovať, či mu prijímač rozumie

Na strane prijímača:

- **Aktívne počúvanie** – manažér v roli prijímača by sa mal naladiť na príjem, vzdať sa zasahovania do rozhovoru, neprerušovane počúvať partnera (minimalizácia počúvania “jedným uchom dnu druhým von”, minimalizácia selektívneho počúvania “počujem, len čo chcem počuť”).
- **Záujem** – prijímač signalizuje svojmu partnerovi v komunikácii svoj záujem o vysielané obsahy prostredníctvom verbálnych aj neverbálnych komunikačných prvkov: „Hm...”, “áno, „rozumiem”, opakovaním časti výpovede, primeraným očným kontaktom, prikývnutím hlavou, celkovým postojom k partnerovi v komunikácii.
- **Akceptácia** – prijatie a rešpektovanie partnera v komunikácii, vytvorenie priestoru pre vzájomnú komunikáciu bez nevyhnutnosti stotožniť sa s názorom partnera.
- **Empatia** – vcítenie sa do prežívania partnera, snaha pochopiť, čo sa v ňom deje, čo sa skrýva za jeho slovami.
- **Verifikácia** – aktívne overovanie si správnosti a presnosti počutého, optimálne je zopakovať podstatu vysielanej informácie.

Podstatnú časť riešenia konfliktov tvorí **neútočný a konštruktívny spôsob komunikácie**. Na takýto spôsob komunikácie sú nevyhnutné niektoré znalosti a zručnosti. Je dôležité uvedomenie si, čo sú základná zložky komunikácie.

Prejavy neverblánej /hlasovej/ komunikácie podporujúce konflikt

➤ Paralingvistika

Opisuje, akým spôsobom k nám niekto hovorí. Teda zafarbenie jeho hlasu, rýchlosť a plynulosť reči, sila hlasu, tón hlasu, pomlky, hmkanie, hltanie konca slov, zmeny intonácie. **Pri konfliktných situáciách môžeme ako varovné signály vnímať dva opačné prejavy. Zníženie pestrosti** – človek začne menej hovoriť, jeho hlas zmonotónne, stvrdne, je úsečnejší, rýchlejšie povie to, čo chce, robí dlhšie medzery medzi svojimi výpoveďami. Na druhej strane **zvýšenie pestrosti** – človek začne viac hovoriť, jeho hlas viac kolíše, dáva väčší dôraz na jednotlivé slová, jeho intonácia je dynamická, zvýši hlasitosť, hovorí rýchlejšie, jeho výpovede sú jeden dlhý nekonečný prúd slov. **Oba tieto paralingvistické signály môžu hovoriť o tom, že v druhom človeku to vrie** – jeden to drží viac v sebe a prejavuje sa znížením pestrosti a druhý to dáva okato najavo, že s niečím nesúhlasí – presvedča nás aj zvýšením pestrosti paralingvistických prejavov.

Všetky časti neverbálnej komunikácie podporujú to, čo práve hovoríme a čo prežívame. Ak si počas rozhovoru s druhým človekom neverbalitu všímame, môžeme mu lepšie porozumieť a prípadne mu pomôcť vypovedať to, čo by naozaj povedať chcel.

Rozumieť neverbálnej komunikácii, signálom vysielajúcim začiatok konfliktu alebo stupňovanie agresie, napätia, nesúhlasu u druhej osoby pokladáme za veľmi dôležité pri riešení konfliktov. Ak vieme zachytiť nesúhlas druhej strany, môžeme sa snažiť preventívne reagovať a predísť tomu, že druhá strana nečakane vybuchne, lebo sme niečo prehnali. Ak hľadáme s druhou stranou dohodu pri riešení spoločného konfliktu (alebo z pozície tretej strany) môžeme v neverbalite druhej strany zachytiť signály nesúhlasu a tak hľadať také riešenia, ktoré by ju mohli uspokojiť.

Verbálne reakcie podporujúce konflikt

Ako zvykneme bežne reagovať, keď nastane konfliktná situácia a niekto ohrozuje svojim správaním naše záujmy?

Situácia: Stojíme v rade na lístky do kina a niekto sa pred nás predbieha.

- **Priamy útok, rozkaz:** „Čo si to dovoľuješ, okamžite sa zarad' na koniec!“ (tykáme mu, prípadne ho schmatneme za golier a predbehneme sa pred neho).
- **Výčitka:** „Ako sa môžete predbiehať, keď my tu už 20 minút čakáme a stojíme?“ – „To ťa učili tvoji rodičia?“
- **Obviňovanie, pripisovanie zlých úmyslov** – „Vy ste nás chceli predbehnúť, aby sa nám neušli lístky!“
- **Zosmiešnenie:** „Pozrite sa na toho tučniaka, ako sa hrabe dopredu!“
- **Irónia:** „Niekto asi pre oči nevidí, že ostatní tu stoja v rade.“
- **Označkovanie:** „Ty ignorant! Nevidíš, že my tu tiež čakáme?“
- **Vyhrážanie sa:** „Okamžite sa zarad'te, lebo zavolám políciu!“
- **Ostré odmietnutie** – „Daj pokoj!“ – „Zmizni!“ – „Odpál!“
- **Ignorácia** – postavíme sa pred neho a ani sa ne neho nepozrieme. Ak chce na nás prehovoriť, nereagujeme alebo sa dôrazne odvrátíme.

Takýmito prístupmi veľmi pravdepodobne sa zvýši napätie v danej situácii a vzniknutý konflikt asi ťažko vyriešime uspokojujúcim spôsobom. Môže sa stať, že človek, čo sa predbehol, sa po niektorom z predchádzajúcich výrokov rýchlo postaví na koniec radu, ale urobí to

preto, lebo sme ho asi poriadne vystrašili. To sa stane len v prípade, že sme pre neho zjavne silnejší súper. Inak bude ignorovať on nás.

AK nie je naším cieľom zastrašiť protivníka, ale dosiahnuť to, aby rešpektoval naše záujmy a odišiel na koniec radu na základe toho, tak v konfliktných situáciách pomáha:

- **prejavenie záujmu o druhého** („Stalo sa niečo, že potrebujete ísť mimo poradia?“)
- **prejavenie porozumenia druhému** („Chápem, že sa asi ponáhľate.“)
- **jasné vyjadrenie vlastných záujmov, pocitov a potrieb JA výrokom** („Viete, ja sa tak isto ponáhľam a je mi nepríjemné, ak sa predo mňa predbiehate.“)
- **návrhy riešení** („Ak sa tak veľmi ponáhľate, môžem vám kúpiť tie dva lístky. – alebo Kebyže ma poprosíte a spýtate sa, pustil by som vás predo mňa.“)

Aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie znamená rozumieť obsahovej časti aj vzťahovej úrovni komunikácie.

Ak prezentujem pri aktívnom počúvaní svoje pocity, názory a pod. , môže to spôsobiť blokádu komunikácie. Aktívne počúvanie možno rozvíjať tým, že venujeme pozornosť štyrom zručnostiam: podnietenie rozprávania, parafrázovanie, zdržanie sa posudzovania, fyzická pozornosť.

Podnietenie rozprávania:

Aby sme mohli aktívne počúvať, potrebujeme hovoriaceho povzbudiť, aby komunikoval. Ľudia nehovoria vždy to, čo si myslia a niekedy nie je jasné, čo vlastne chceli povedať. Dôvody môžu byť rôzne a často neznáme. Jeden spôsob, ako „prinútiť“ hovoriaceho rozprávať, je používanie otázok.

5 ZRUČNOSTÍ AKTÍVNEHO POČÚVANIA

1. **prejaviť záujem,**
2. **zamerať sa na podstatu problému,**
3. **zhrnúť a overiť,**
4. **odhaliť spoločný princíp,**
5. **nájsť spoločnú niť.**

Rozdiel medzi bežným a aktívnym počúvaním

Bežné počúvanie

- Je to normálny rozhovor – nemusíme sa nijako zvlášť sústrediť, môžeme si popri tom aj niečo robiť.
- Viac sa sústredíme na seba a na to, čo nám beží hlavou – prikyvujeme síce, ale myslíme si svoje.
- Hodnotíme to, čo povie druhá strana zo svojho pohľadu – „To si ako mohla spraviť?“
- Ak nám napadajú veci, čo sme zažili my a sú podobné tomu, čo hovorí druhá strana, povieme jej to – „To úplne chápem, to keď som ja bola...“
- Bagatelizujeme alebo vyhovárame pocity druhej strane – „No čo, s tým sa netráp, to do zajtra prejde.“ – „Ako sa môžeš kvôli maličkosti tak hnevať?“
- Dávame druhej strane rady – „Mal by si s tým určite niečo urobiť, nenechaj to tak.“

Aktívne počúvanie

- Je to výnimočný rozhovor – chceme sa sústrediť, aby sme všetko, čo povie zachytili – pozeráme sa na hovoriaceho.
- Sústredíme sa na to, čo nám hovorí a dávame mu to najavo – pozeráme sa na neho, prikyvujeme hlavou, hovoríme „Áno.“ alebo „Hmm.“ A tým potvrdzujeme svoje počúvanie.
- Nehodnotíme to, čo povie druhá strana – prijímame jej pohľad na vec ako keby bol náš – „A potom si odtiaľ nahnevaná odišla.“
- Neprerušujeme druhú stranu svojimi príhodami a zážitkami.
- Berieme pocity druhej strany tak vážne, ako ona sama – „Vidím, že sa tým naozaj trápiš.“ – „Si poriadne nahnevaná.“
- Neradíme, nepoučujeme, nemoralizujeme.

Opatrenia na zlepšenie načúvania:

- Sústredte sa na to, o čom sa hovorí a snažte sa vylúčiť vyrušovanie aj myšlienkovú neprítomnosť, ktorá môže trvať pár sekúnd, ale aj niekoľko minút.
- Opakujte si kľúčové slová / mená, čísla / a vety v hlave. To Vám ich pomôže udržať a neskôr aj v komunikácii vyvolať.
- Všímajte si prestávky alebo zmeny v rytme reči. Signalizujú príležitosť pre odpovedanie alebo kladenie otázok.
- Snažte sa pýtať alebo komentovať prejav hovoriaceho. Bude sa potom snažiť veci vysvetliť, aby ste ich lepšie pochopili.
- Poskytujte spätnú väzbu, aby bolo jasné, že správne rozumiete – napr. „súhlasím“ , „máš pravdu“ , „povedal by som že je to inak“ ... atď.
- Obzvlášť starostlivo sledujte informácie, ktoré pre Vás majú osobný význam. Mali by Vám byť úplne jasné, kým hovoriaci opustí scénu.

Oznamovanie:

Ak chce pôvodca správy dosiahnuť pochopenie na strane prijímacieho účastníka, mal by sa držať nasledovných zásad:

- Včas si rozmyslite obsah oznámenia a aj to, čo chcete oznámením dosiahnuť
- Vymedzte kľúčové body oznámenia a premyslite si poradie, v akom budete o nich hovoriť.
- Zvoľte priemerný štýl správy z hľadiska obsahu správy a aj prostredia, v ktorom bude prenesená. Používajte krátke vety, vyvarujte sa zbytočne dlhých súvetí.
- Sledujte, ako na Vás ľudia reagujú. Buďte pripravení zmeniť plán oznámenia v prípade, že zle rozumejú, sú netrpezliví, unavení.
- Keď ste oznámili to, čo bolo treba, ukončite pozitívnym tvrdením.

Vytvorenie pozitívneho vyladenia na strane partnera možno dosiahnuť:

- Opakovaním častí – informácie vlastnými slovami.
- Empatiou a vyjadrením vlastných postrehov
- Rekapituláciou dôležitých častí rozprávania druhej osoby.
- Používaním rekapitulácie ako mostu k inej téme.
- Empatiou / porozumením

Neverbálna komunikácia:

- Snažte sa, aby Váš výraz bol primerane uvoľnený
- Obmedzte rušivé komentáre
- Majte otvorenú pozíciu – uvoľnite ruky, ramená a hlavu

V úplnej väčšine prípadov máme výrazne negatívne asociácie (asi 70 %), pár pozitívnych asociácií (10 %) a niekoľko ambivalentných alebo neutrálnych asociácií (asi 20 %). Je prirodzené, že človek s takto emocionálne vyhraneným postojom je potom aj silne ovplyvnený, ako bude na konfliktnú situáciu reagovať. Je vysoký predpoklad, že sa bude snažiť takejto nepríjemnej situácii (situácii, ktorá v ňom vyvoláva nepríjemné pocity) nejakým spôsobom vyhnúť – uniknúť z nej, utiecť, alebo ju zničiť, eliminovať, odstrániť.

Sú dva základné modely správania človeka v ohrození, ktoré v nás zotrvali od praveku až do dnes a to sú **útek a útok**.

Tieto reakcie sú v nás hlboko zakorenené z dôb, keď každá naša voľba správania ovplyvňovala, či ohrozenie prežijeme alebo nie. Vo svojej vyhrotenej podobe sa útek prejavuje panickým útekom z miesta alebo úplným stuhnutím celého človeka (ako keď vidíte, že vám na hlavu padá kvetináč a vy na neho len hľadíte a nie ste schopní sa pohnúť z miesta, aby ste sa mu uhli). Útok sa vo svojej vyhrotenej podobe môže prejaviť zúrivým, neadekvátnym napadnutím druhej osoby, amokom, po ktorom niekedy býva aj výpadok pamäti a človek nechápe, ako tak mohol konať. O takýchto extrémnych prejavoch úteku a útoku nebudeme hovoriť, ale ich miernejšie a bežnejšie prejavy sa v situáciách ohrozenia môžu objavovať v takých podobách

ÚTEK

- Predstierame, že všetko je v poriadku, že sa nič nedeje, odídeme
- Záležitosť zamlčíme
- Plačeme, mlčíme, máme pocity viny
- Presvedčíme sami seba, že to, čo sme chceli, nie je až také dôležité (hráme sa na „múdrejší ustúpi“)
- Hnev smerujeme do seba
- Sťažujeme sa na druhého, ohovárame ho
- Smejeme sa, akoby sa nič nestalo
- Žartujeme, obrátíme celý konflikt na vtip
- Ustúpime a tvrdíme, že je to v poriadku (aj keď nie je)

ÚTOK

- Udrieme druhého, ublížime mu tam, kde má slabé miesta
- Verejne ho ponížime
- Vyhrozíme sa mu, vydierame ho
- Zavoláme si posilu, aby sme podporili dôležitosť toho, o čo bojujeme
- Hnev smerujeme bez zábran na druhého
- Nahlas mu vynadáme, aby všetci počuli, kto je v práve
- Kričíme, akoby sa išiel svet zrútiť
- Berieme všetko smrteľne vážne
- Neustúpime za žiadnych okolností, prítvrdzujeme, ešte aj keď druhá strana ustupuje

Ako v konfliktnnej situácii zareagujeme, nie je ovplyvnené len tým, aká je samotná situácia, ale aj našim nastavením voči konfliktom a stresu, ktorý napätá situácia v konflikte vyvoláva.

4 faktory podstatne ovplyvňujú postoj každého z nás ku konfliktom, a tým aj spôsob reagovania v konfliktnnej situácii.

1. pri ohrození reagujeme zjednodušeným „**Inštinktívnym**“ **spôsobom** a naša reakcia môže byť panický útek, „hodenie sa o zem“, alebo nečakaný zúrivý útok alebo jeho jemnejšie prejavy. Podstatou týchto prejavov je, že konáme impulzívne, nekontrolovane a často nevedome.
2. **Modelové učenie** – keď vidíme u svojich rodičov, príbuzných, učiteľov, mediálnych modelov (hercov, politikov...), skrátka dôležitých druhých, akým spôsobom riešia konflikty. Tým, že sú pre nás významní ako ľudia, preberáme nekriticky ich modely správania nezávisle od toho, či sú konštruktívne alebo nie.
3. **Učenie sa zo sociálnej skúsenosti** – veľká časť postojov voči konfliktom sa vytvorí vlastnými zážitkami v konfliktoch. Vzniká skúsenosťou na vlastnej koži (cyklus konfliktu).
4. **Zručnosti pri riešení konfliktov** – sú ďalší faktor, ktorý nám dodáva sebavedomie, ako sa zachovať, keď sa do konfliktnnej situácie dostaneme, ako vieme so záťažovými situáciami „narábať“, ako ich vieme ovplyvniť, aby sme boli spokojní. Ak tieto zručnosti nemáme, tak sa bojíme, čo urobíme. Ak sa bojíme, náš postoj ku konfliktom iste nebude pozitívny.

Učením sa zručností prostredníctvom tréningu – tak, ako sa učíme šoférovať, maľovať, šiť, čítať alebo písať, môžeme sa učiť riešiť konflikty a zmeniť svoj postoj k nim.

Existuje veľa rôznorodých zručností aj vedomostí, ktoré nám môžu pomôcť efektívne sa správať v konfliktoch. Prostredníctvom zážitkového učenia, v neohrozujúcom prostredí tréningu, sa môžeme naučiť zručnosti ich skúšaním v simulovaných situáciách, s ktorými sa môžeme stretnúť, alebo sme ich už aj na sebe zažili v realite. Takto, podobne ako v autoškole, si za podpory učiteľa nacvičujeme zručnosti a „pravidlá premávky“, bez rizika, že by sme niekomu mohli ublížiť. Neskôr ich môžeme aplikovať v reálnych situáciách bežného života)

DRUH KONFLIKTU

Spôsob riešenia konfliktu sa líši v závislosti od povahy problému, rozoznávame konštruktívne a deštruktívne konflikty.

Konštruktívny konflikt:

- partneri sa snažia obojstranne odstrániť nedorozumenie,
- komunikácia prebieha otvorene,
- partneri nepoužívajú nátlakové taktiky,
- partneri sa vzájomne rešpektujú,
- po vyriešení problému nastáva obojstranná spokojnosť,
- vyjednávanie prebieha štýlom výhra – výhra.

Deštruktívny konflikt:

- jedinci vidia druhých ako konkurentov,
- viac sa sústredia na presadenie seba samých než na práva druhých
- prejavuje sa snaha zvíťaziť za každú cenu,
- negatívne tvrdenia sú brané osobne,
- ľudia si nedôverujú,
- výroky sú podané formou osobného útoku.

Spôsoby riešenia konfliktov rozdeľujeme na:

- **Autoritatívne spôsoby** riešenia konfliktov zaraďujeme – rozhodnutie autoritou, pozíčné vyjednávanie, súdne rozhodnutie a rozhodcovské konanie (arbitráž).
- **Alternatívne spôsoby** riešenia konfliktov zaraďujeme – vyjednávanie postavené na záujmoch, facilitáciu, zmierovanie a mediáciu.

Riešenie konfliktných situácií

Metóda ADO

V prípade predchádzania, ale taktiež aj v prípade riešenia konfliktov je možné využívať tzv. metódu ADO.

A - AKCIA - jednoznačne a čo najpresnejšie pomenujem zistenie (akciu, aktivitu, pochybenie..)

D - Dôsledok - verbalizujem aký dôsledok má dané zistenie (môžem využiť aj ukážku, konkrétny príklad - zrozumiteľný pre druhú stranu)

O - Odporúčanie - jasne zadefinujem kroky, ktoré sú nevyhnutné k náprave.

JA VÝROK

Jednou z obvyklých základných vecí je naučiť sa komunikovať v konflikte takzvaným **Ja výrokom**.

Ja výrok je **spôsob nekonfrontačného oslovenia druhej strany**, ktorá nám svojím správaním spôsobuje nepríjemnosti.

Ako taký **JA výrok** vyzerá:

1. **Pomenovanie pocitu** – Cítim sa..., Vadí mi..., Je mi nepríjemné..., Hnevá ma, že...
2. **Popis konkrétneho správania druhej osoby** – keď si urobil ..., keď mi...
3. **Popísanie dôsledkov jeho správania na mňa a moju situáciu** – pretože mi to spôsobuje..., pretože kvôli tomu...
4. **Návrh riešenia situácie** – ...a chcel/chcela by som, aby si. ..., a navrhujem, aby sme..., a potrebujem od teba, aby si..., a prosím ťa, keby si..., a bol by som rád, ak by si...

Príklad: „Hnevá ma, keď sa pred mňa staviaš bez opýtania do radu, pretože kvôli tomu budem čakať dlhšie, a bol by som rád, ak by si sa postavil na koniec tak, ako ostatní.“

CÍTIM SA... ..KEĎ... ..PRETOŽE... ..A PROSÍM ŤA, ABY SI...

Možné výsledky sporu dvoch strán

Ak sa dve strany dostanú do konfliktu, jeho proces riešenia alebo neriešenia sa môže skončiť niekoľkými základnými situáciami.

1. **Vyhýbanie sa** – vyhnúť vzniknutému konfliktu, neriešia ho, tvária sa, že sa nič nestalo. Strany sa dostávajú do patovej situácie – vyhýbajú sa konfliktu. Je to situácia **prehra – prehra**.
2. **Prispôsobenie sa jednej strane** – či už dobrovoľne – má strach ísť do konfliktu, bojí sa svojho súpera, je naučená zriekať sa svojich potrieb v prospech druhých a nebojuje za seba. Ustupenie môže byť aj pod tlakom druhej strany, ktorá je silnejšia. Výsledkom je to situácia **prehra – výhra** v prípade, ak sa presadí opačná strana nastáva situácia **výhra – prehra**.
3. **Kompromis** – pravé riešenie konfliktu. To znamená, že strany spoločne hľadajú možné riešenia a rozprávajú sa o nich. Kompromis je - vzájomné vyrovnanie strednou cestou, dohoda na základe vzájomných ústupkov. Ak strany X a Y bojom alebo spoluprácou dospejú do situácie, že ich záujmy sú sčasti splnené a sčasti ostávajú neuspokojené alebo nedosiahnuté, hovoríme o kompromise.
4. **Konsenzus** – znamená zhodná mienka, súhlas, privolenie, súhlasná vôľa zmluvných strán vo všetkých záležitostiach uzatvárajúcej zmluvy. Inak povedané, že strany X aj Y súhlasia s dohodou, lebo napĺňa ich požiadavky, ciele a potreby. Nemuseli sa ničoho dôležitého vzdať a dosiahli uspokojenie svojich záujmov.

Rozdiel medzi kompromisom a konsenzom

Do každého konfliktu vstupujeme s viacerými požiadavkami, potrebami, záujmami, cieľmi – niektoré sú dôležité viac, niektoré menej. Je dobré vedieť, čo je pre nás **podstatné** na to, aby sme boli uspokojení a **čo nemusí byť naplnené**, aj keď by to bolo fajn.

V kompromisnom riešení sa nám podarí uspokojiť potreby (aj tie najdôležitejšie) len čiastočne. Znamená to, že sme síce trochu uspokojení, ale nie spokojní. Stále sú veci, s ktorými sme nespokojní a máme tendenciu hľadať ďalšie možnosti ich uspokojenia. To znamená, že strany napriek „dohode“ sa snažia v pozitívnom prípade pracovať na jej zlepšení a v negatívnom prípade na jej spochybňovaní a neplnení, lebo predsa len „**tá dohoda nie je celkom uspokojivá**“.

V konsenzuálnom riešení konfliktu sa nám podarí tie najdôležitejšie potreby uspokojiť plne a tie menej dôležité možno takisto, ale možno aj nie. Podstatné je, že v konsenzuálnom riešení **to dôležité je naplnené**, uspokojené k našej spokojnosti. Tým pádom naše potreby nie sú ohrozované a môžeme pokojnejšie hľadať cestu k naplneniu tých, čo ostali neuspokojené, ale nie sú už také nevyhnutné na to, aby sme sa cítili dobre.

Na tréningu ako účastníci zažijete tiež :

- aktivity zamerané na aktívne počúvanie a zrozumiteľnosť v komunikácii kontrolóra s predstaviteľmi športovej organizácie;
- skupinový brainstorming, kde si pomenujete a vyberiete situácie, ktoré reálne zažívate v praxi kontrolóra;
- s využitím techniky role-play, prežitie vybraných situácií a v bezpečnom prostredí si skúsite využitie teoretických poznatkov zo školenia praktickým cvičením;
- tvorbu vlastných postupov na základe teoreticky odporúčaných techník;
- skupinový koučing v závere, zameraný na vlastné sebapoznanie s cieľom zvládať náročné situácie a predchádzať vyhoreniu v práci a komunikácii kontrolóra.

Pamätaj:

V prípade vzniku konfliktu je nevyhnutné **ho riešiť**, pretože čím dlhšie sa jeho riešenie odkladá, tým negatívnejší vplyv môže mať na medziľudské vzťahy.

Ku konfliktu sa treba správať ako ku chorobe: **buď mu predchádzame alebo ho liečime.**

„Obklopujte sa ľuďmi, ktorí vás posunú ďalej“

Oprah Winfrey

