

Plánování a organizování

BPMNG/BPMNM

6.-7. seminář



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Plánování

Online výuka: 6. seminář



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Plánování



- Plánování je jedna z hlavních činností manažera.
 - Smyslem plánování je stanovení cílů organizace v čase a vymezení postupů jak těchto cílů dosáhnout.
 - Bez racionálně stanoveného cíle, strategií a postupů jeho dosažení nelze provádět ani výběr rozmístování pracovníků, ani účinné organizování nebo kontrolu.

 - Plánování zahrnuje systematické stanovení cílů (= základ řízení) a úkolů či činností nezbytných pro jejich dosažení
 - Je nezbytné rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností.
 - Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů → za rozhodování nese manager odpovědnost.
-

Fáze plánovacího procesu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Plánování**

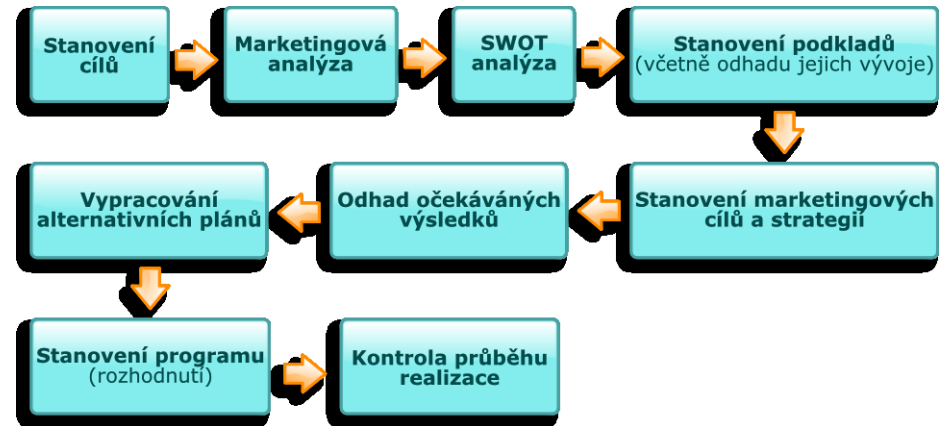
- Situační analýza
- Cíle
- Strategie
- Programy



**Zpětná
vazba**

- **Realizace**

- **Kontrola**



Fáze plánovacího procesu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Fáze cyklu	Otázka
Stanovení cílů a návrh řešení	Čeho bychom chtěli dosáhnout?
Tvorba plánů	Jak nejlépe a nejefektivněji dosáhnout cíle?
Monitorování plánů a rozpočtů	Jak si vedeme? Jak na tom skutečně jsme?
Výsledek	Kde, proč a s jakým výsledkem jsme skončili?

Členění plánů



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Plány, se člení podle různých hledisek:

- časového,
 - úrovně rozhodovacího procesu (z hlediska funkce),
 - věcné náplně plánu,
 - účelu, kterému plány slouží.
-

Členění plánů: časový horizont



- Dlouhodobé, většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let.
 - *Plán splácení úvěru na 25 let na pořízení strojního vybavení.*
 - *Plán podniku související s dlouhodobým rozvojem.*
 - Střednědobé, pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let.
 - *Plán rozvoje na 3 roky – nákup výpočetní techniky.*
 - *Plán rozvoje nákupu webových a databázových serverů.*
 - Krátkodobé, pokrývá obvykle roční nebo i kratší období.
 - *Podchycuje hmotné a informativní potřeby podniku.*
 - *Plán marketingových akcí.*
 - *Roční plán tržeb, plán výroby atd.*
-

Členění plánů: z hlediska funkce



- **Strategické plány**, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace.
 - **Taktické plány**, které směřují k uskutečňování plánů strategických. **Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období**, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvárové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.
 - **Operativní plány** jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.
-

Strategické plánování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Na úrovni top managementu na základě informací z okolí podniku.
 - Pro vývoj správné strategie je rovněž důležité sledovat světové dění.
 - Charakteristické je vysoké riziko chybovosti - trojí typ rizik:
 - Uvnitř podniku – organizace je většinou schopna je zvládnout sama
 - Mezoprostředí – těžší zvládnutí (dodavatelé, odběratelé, konkurence)
 - Politické prostředí – neovlivnitelné
-

Taktické plánování



- Navazuje na strategické plánování – obsahem je podrobnější rozpracování strategie.
 - Probíhá na úrovni středního managementu.
 - Jedná se zejména o roční až pětileté plány.
 - Dělí se podle organizačních jednotek (v určitých případech dokonce podle jednotlivých oddělení).
 - Má podobu finančních rozpočtů, plánů výroby, plánu prodeje atd.
-

Operativní plánování



- Vychází z taktického plánování.
 - Realizováno středním a nejnižším managementem (hlavně nejnižším).
 - V oblastech plánování výroby, distribuce a zásobování.
 - Cílem je optimalizace zdrojů a maximalizace kapacity výroby.
 - Operativní plány jsou velice obdobné, z časového hlediska jsou rozděleny do krátkých časových úseků.
-

Vzorový příklad: Vznik plánů.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Nejčastějším úkolem v praxi je v rámci plánovacího roku:

- nadefinovat strukturu plánu
- založit roční plán pro celou organizaci
- založit čtvrtletní plány pro celou organizaci
- založit měsíční plány pro celou organizaci
- založit roční plány pro jednotlivé útvary
- založit čtvrtletní plány pro jednotlivé útvary
- založit měsíční plány pro jednotlivé útvary

Plánování souvisí do značné míry s předmětem činnosti organizace.

Standardní okruh plánů: finanční, personální, investiční, marketingu, vývoje a výzkumu.

Další plány: související s náplní činnosti organizace - plán odbytu, plán výroby, plán zásobování a další.

Plánování: účel



- Řídící články organizace využívají plán jako přímý nástroj řízení.
 - Slouží jako podklad pro získání úvěru → nejčastěji podnikatelského plánu.
 - Organizace obvykle sestavují všechny typy plánů.
 - Zvýšená pozornost je věnována vypracování ročního (taktického) plánu.
 - Pravidelně jsou sestavovány v organizacích i operativní plány výroby.
 - V závislosti na charakteru organizace mohou mít podobu čtvrtletních či měsíčních plánů.
-

Řízení podle cílů plánů - metoda MBO (Management By Objectives)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Řízení podle cílů - metoda MBO (Management By Objectives).

 - Navrhl ji Peter F. Drucker jako metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.
 - i. Realizátorům úkolu je umožněno rozhodnout, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější.
 - ii. Jedná se o přenesení odpovědnosti za cíl na realizátora.
 - iii. Metoda je použitelná prakticky ve všech oblastech řízení.
-

Úkol 1: Plánování a organizování ve společnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální

- b) Nakreslete podobu organizační struktury subjektu, popř. aplikujte vám známou organizaci, kde jste členy (škola, sportovní oddíl, zájmový kroužek aj.).

- c) Popište charakteristiku organizační struktury subjektu dle uvedených bodů:
 - i. typ organizační struktury subjektu, který jste zvolili,
 - ii. jaký je její smysl a užití v současném tržním systému,
 - iii. jaký je styl řízení v organizaci (dílčích úseků, útvarů atd.),
 - iv. jak v ní probíhá proces informací.

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do úterý 14. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: Plánování a organizování ve společnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- d) Navrhněte min. 4 typů pracovníků společnosti, uveďte konkrétní název jejich pracovního místa, a zařaďte je:
- do organizační struktury,
 - do řídicí pyramidy (např. top management, střední a operativní stupeň řízení podniku, výkonná práce).
- e) Pro každou řídicí úroveň přiřaďte systém řízení z pohledu plánů strategických, taktických a operativních. Tzn. vzhledem k předmětu činnosti vámi navržené společnosti a navržených pracovníků společnosti bod d), uveďte ke každému pracovníkovi odpovídající plán a v 1-2 větách (blíže popište).

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do úterý 14. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: Doporučení, při vypracování úkolu vezměte v úvahu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Budoucí směr managementu → kombinace zaběhlých organizačních struktur ve spojení s agilními přístupy. I přes změny v přístupech vedení týmů či manažerského řízení bude stále klíčové si uvědomit roli (manažera/ředitele apod.) ve společnosti → měla by se posouvat úroveň excelence subjektu vždy úroveň výše.*
 - *Novodobý pohled na management. Je potřeba si uvědomit a vyhodnotit klíčová témata, směry či uvažování o tom, co je nejlepší cestou tažení (manažera/ředitele apod.) a co vás bude i nadále dělat konkurenčně odlišnou společností.*
 - *Manažeři by se měli inspirovat, rozvíjet a dělat odlišnými → autentický leadership. Podstatná je otevřenost, být neustále „hladoví“ po možnostech posouvat se dopředu, myslet kreativně a být schopni přemýšlet v souvislostech.*
 - *Platí: Nebýt pouze dirigentem, ale součástí daného orchestru a vytvářet tak úžasnou symfonii jakou je skvěle fungující tým.*
-

Úkol 1: Doporučení, při vypracování úkolu vezměte v úvahu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Ve společnosti by měla být podporována:*
 - *angažovanost zaměstnanců vůči společnosti,*
 - *tréninková centra pro nové zaměstnance,*
 - *výukové prostory pro žáky škol,*
 - *kluby pro děti zaměstnanců*
 - *fyzioterapeutická centra aj.*

Smyslem je vytvoření modelu klíčového pochopení všech pozic a aspektů společnosti.

- *Vysvětlení úkolu 1 bod e). Např. Hlavní technolog výroby – operativní plán: Zajištění potřeb souvisejících se zajištěním výroby – denní, týdenní a měsíční plány. Zajištění surovin do výroby, stálý dohled nad průběhem technologického procesu včetně řešení problémů s výrobou ve spolupráci s dodavateli surovin, obalů atd.*
-

Organizování

Online výuka: 7. seminář



SILESIA
UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Organizační struktura: výběr



- K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří:
 - a) počet organizačních úrovní,
 - b) rozpětí managementu.
 - Volba těchto charakteristik závisí na určitých faktorech vnitřních i vnějších. Tyto charakteristiky jsou si nepřímo úměrné při konstantní velikosti organizace.
 - Vytváření organizačních úrovní:

Organizační úrovně jsou vytvářeny proto, že manažer je schopen „určit“ efektivně jen omezený počet osob. Tento počet je různý a záleží na dané konkrétní situaci.
 - V každé organizaci je třeba určit, jaký počet podřízených může vedoucí řídit. Na úrovni top managementu se tento počet pohybuje od čtyř do osmi. S klesající úrovní řízení může být osm až patnáct podřízených, někdy i více.
-

Organizační struktura: výběr



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizační úrovně jsou finančně nákladné → s rostoucím počtem organizačních úrovní rostou také náklady na řízení, je třeba více manažerů, více zaměstnanců, kteří jim pomáhají a na nezbytné koordinační činnosti organizačních jednotek. Je třeba vynaložit náklady na zařízení pro personál.
 - Zohlednit i náklady: „režijní“ , „nepřímé“ nebo „všeobecně administrativní“.
 - Organizační úrovně ovlivňují komunikaci. Podnik o mnoha úrovních řízení má větší problémy s přenosem cílů, plánů a taktik směrem dolů prostřednictvím organizačních úrovní než firma, kde vrcholový manažer komunikuje přímo s výkonnými pracovníky.
-

Organizační struktura: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Delegování je předpokladem vnitřní strukturalizace → je zpravidla dlouhodobou záležitostí.

Je nutné:

- Přesně vymezit kompetence útvaru, či pracovníka.
 - Přiřadit jim příslušné pravomoci a odpovědnost.
 - Určit úkoly nebo formu zadávání úkolů.
 - Stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány.
-

Organizační struktura: delegování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů:

- Ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenášejí na podřízené.
- Rozhodování je přeneseno do těch míst, kam přísluší, kde pro něj mají operativní informace a zkušenosti.
- Pro podřízené má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností.

K negativním důsledkům, které jsou s delegováním spojeny, patří:

- Nezaručují jednotný přístup ve stejných, či obdobných aktivitách.
 - Zvyšuje nároky na koordinaci podřízených složek, kterým byly delegovány širší pravomoci a působnost.
 - Zvyšuje nároky na počet a kvalifikaci manažerů, na které mají být kompetence přeneseny.
-

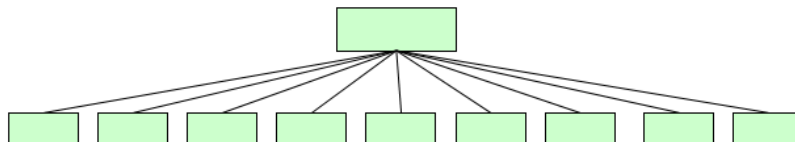
Základní požadavky na OS podle Ernesta Daleho



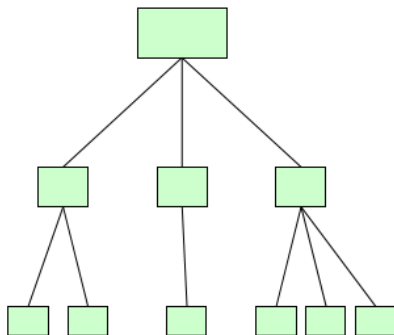
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **O – objectives** nutnost zajištění cílů OJ i cílů jednotlivých specializovaných strukturálních jednotek (vznikajících útvarů)
 - **S – specialization** způsob ekonomický účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek
 - **C – coordination** nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek, jež svojí správnou návazností v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky
 - **A – authority** rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek
 - **R – responsibility** povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek .
-

Plochá organizační struktura



Strmá organizační struktura



Maximální rozpětí řízení závisí na řadě faktorů:

- Výkonnost vedoucího pracovníka
- Čas vynakládaný vedoucím na jiné činnosti než řízení podřízených
- Výkonnost, kvalifikace, motivace, míra samostatnosti podřízených.
- Různorodost, opakovatelnost a složitost práce podřízených
- Stupeň automatizace řízení.

OS podle uplatňování rozhodovací pravomocí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Při organizování musíme brát v úvahu několik základních faktů:

1. OS (organizační struktura) musí odrážet cíle a plány
2. OS musí odrážet disponibilní pravomoc managementu
3. OS i plán musí odrážet své prostředí
4. Při seskupování činností a při vytváření vztahů nadřízenosti a podřízenosti je nutno brát v úvahu možnosti a zvyky jednotlivých členů organizační struktury

Organizační struktura – „kostra“ organizace, která má být vystavěna tak, aby napomáhala plnit podnikové cíle.

Pevné organizační struktury

- liniová organizační struktura
 - funkcionální organizační struktura
 - liniově-štabní organizační struktura
-

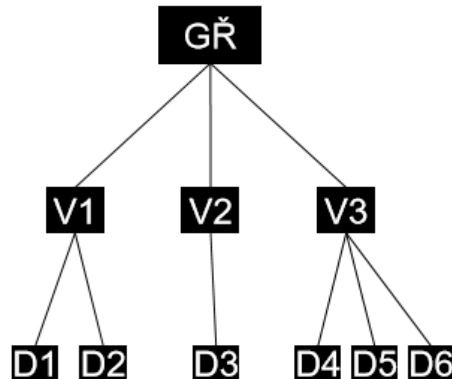
Liniová organizační struktura



- nejstarší typ
- důsledné uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího

Výhody

- jednoduchost organizačních vztahů
- jednoznačnost pravomoci a odpovědnosti
- krátké řetězce informačních vazeb



Nevýhody

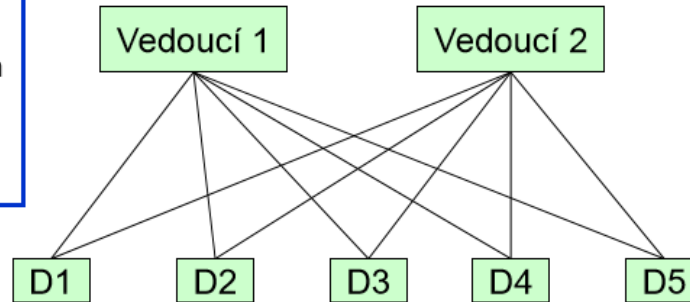
- nutnost univerzálních znalostí řídicích pracovníků – obtížně uskutečnitelné
- nevhodná pro větší složitější podniky

Funkcionální organizační struktura

- Funkčně specializovaní vedoucí - pracovník je podřízen několika vedoucím, z nichž každý řídí pracovníky v určité věci
-> mnohostranné vazby

Výhody

- specializace funkčních vedoucích
- vysoká odbornost



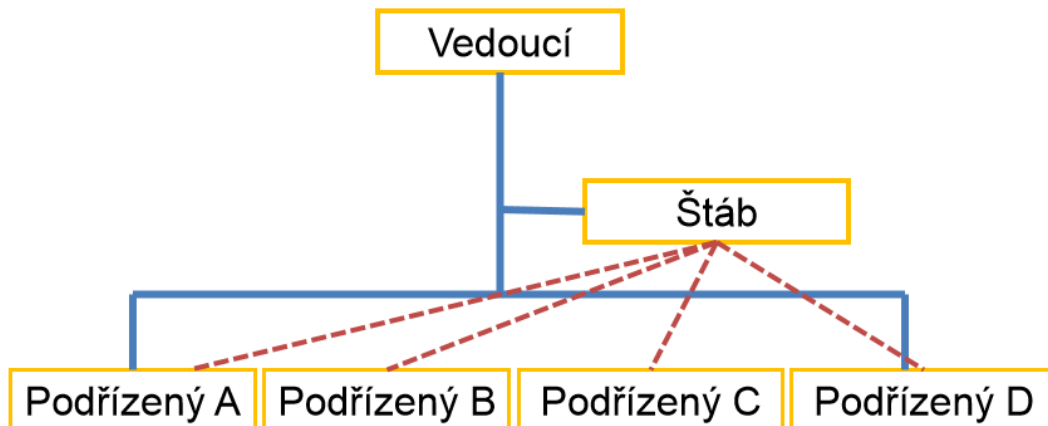
Nevýhody

- velká četnost a složitost vazeb mezi prvky
- narušení principu jediného vedoucího
- křížení kompetencí
- absence koordinačních center

Liniově-štabní organizační struktur



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



○ KRITIKA

- ✓ Nepružnost a malá adaptabilita na rychlé se měnící výrobní situaci i podmínky řízení
- ✓ Špatná komunikace v systémech
- ✓ Růst složitosti řízení moderních podniků má za následek rychlý **růst množství informací**, což naráží na kapacitu LŠS
- ✓ S růstem podniků dochází k **přetížení vertikálních kanálů směrem nahoru**, ale také rozšiřující se počet specialistů
- ✓ Liniový vedoucí si **přestává** po odborné stránce se specialisty **rozumět**

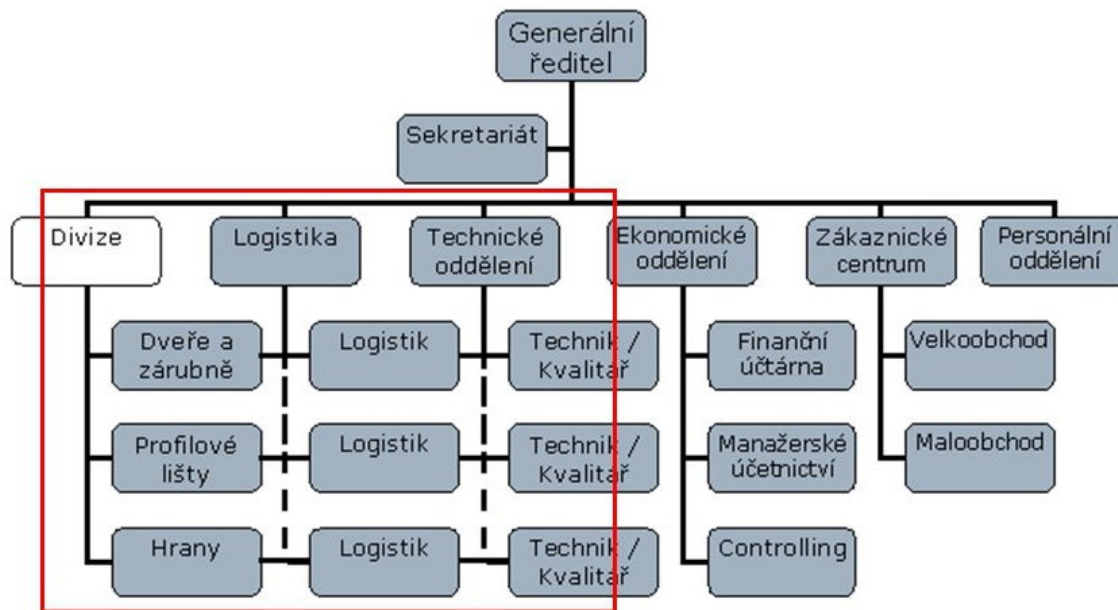
Nejasné organizační vazby



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Předmět činnosti podniku: Výroba dveří, zárubní, lišt a hran

Počet pracovníků: 200



Organizační struktura: závěr



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Úlohou vrcholového vedení každé větší firmy je zavést vhodnou organizační formu.
 - U všech z organizačních forem můžeme určit jejich výhody a nevýhody.
 - Změny vnitřních a vnějších faktorů.
 - Úspěch fungování každé instituce do značné míry závisí na schopnosti vrcholového vedení reagovat na měnící se vnější a vnitřní faktory.
-

Řídící pyramida

Top management podniku – členové správní rady společnosti, ministr daného ministerstva a jeho náměstci, guvernér České národní banky apod.

Střední stupeň řízení podniku – ředitelé jednotlivých odborů společnosti (finanční, ekonomický, výrobní ,technický apod.)

Operativní stupeň řízení podniku – mistr na dílně, vedoucí skladu, vedoucí prodejny, tréner hokejového mužstva aj.

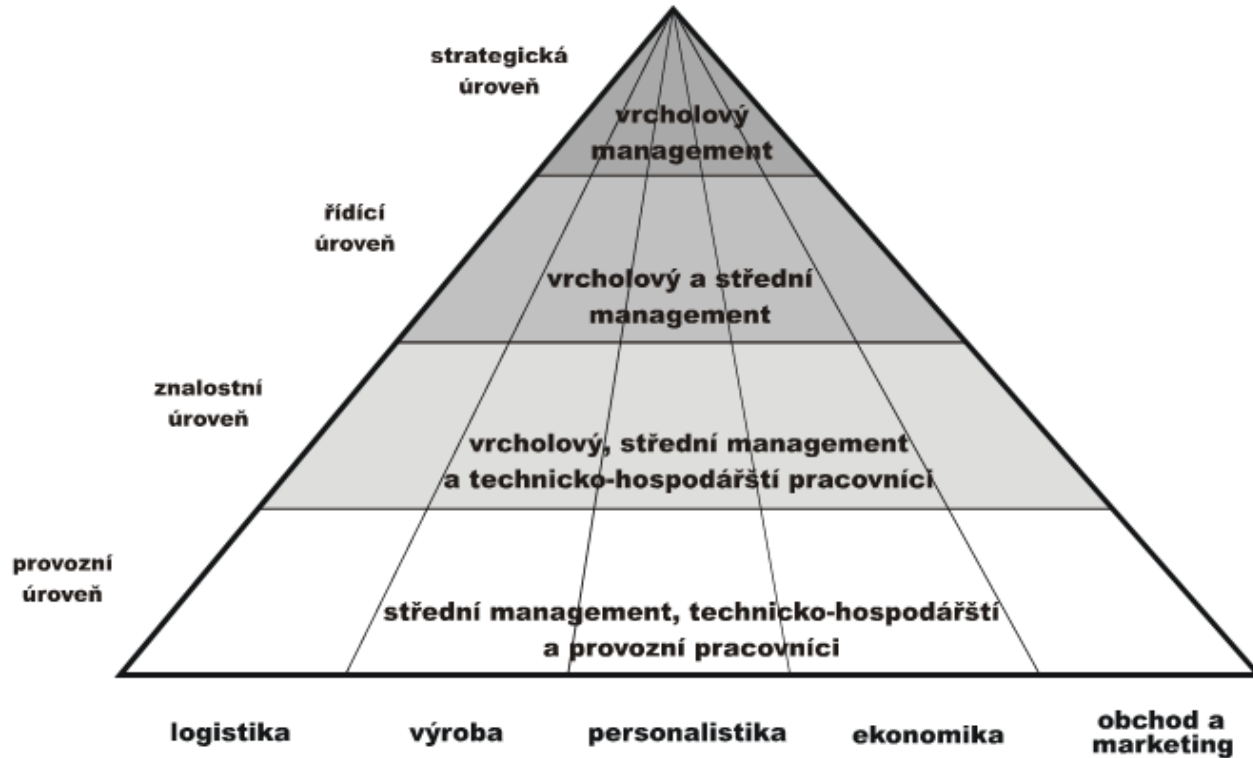
Výkonná práce



Řídící pyramida



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





Úkol 1: Plánování a organizování ve společnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální

- b) Nakreslete podobu organizační struktury subjektu, popř. aplikujte vám známou organizaci, kde jste členy (škola, sportovní oddíl, zájmový kroužek aj.).

- c) Popište charakteristiku organizační struktury subjektu dle uvedených bodů:
 - i. typ organizační struktury subjektu, který jste zvolili,
 - ii. jaký je její smysl a užití v současném tržním systému,
 - iii. jaký je styl řízení v organizaci (dílčích úseků, útvarů atd.),
 - iv. jak v ní probíhá proces informací.

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do úterý 14. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: Plánování a organizování ve společnosti



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- d) Navrhněte min. 4 typů pracovníků společnosti, uveďte konkrétní název jejich pracovního místa, a zařaďte je:
- do organizační struktury,
 - do řídicí pyramidy (např. top management, střední a operativní stupeň řízení podniku, výkonná práce).
- e) Pro každou řídicí úroveň přiřaďte systém řízení z pohledu plánů strategických, taktických a operativních. Tzn. vzhledem k předmětu činnosti vámi navržené společnosti a navržených pracovníků společnosti bod d), uveďte ke každému pracovníkovi odpovídající plán a v 1-2 větách (blíže popište).

Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do úterý 14. 4. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.

Úkol 1: Doporučení, při vypracování úkolu vezměte v úvahu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Budoucí směr managementu → kombinace zaběhlých organizačních struktur ve spojení s agilními přístupy. I přes změny v přístupech vedení týmů či manažerského řízení bude stále klíčové si uvědomit roli (manažera/ředitele apod.) ve společnosti → měla by se posouvat úroveň excelence subjektu vždy úroveň výše.*
 - *Novodobý pohled na management. Je potřeba si uvědomit a vyhodnotit klíčová témata, směry či uvažování o tom, co je nejlepší cestou tažení (manažera/ředitele apod.) a co vás bude i nadále dělat konkurenčně odlišnou společností.*
 - *Manažeři by se měli inspirovat, rozvíjet a dělat odlišnými → autentický leadership. Podstatná je otevřenost, být neustále „hladoví“ po možnostech posouvat se dopředu, myslet kreativně a být schopni přemýšlet v souvislostech.*
 - *Platí: Nebýt pouze dirigentem, ale součástí daného orchestru a vytvářet tak úžasnou symfonii jakou je skvěle fungující tým.*
-

Úkol 1: Doporučení, při vypracování úkolu vezměte v úvahu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- *Ve společnosti by měla být podporována:*
 - *angažovanost zaměstnanců vůči společnosti,*
 - *tréninková centra pro nové zaměstnance,*
 - *výukové prostory pro žáky škol,*
 - *kluby pro děti zaměstnanců*
 - *fyzioterapeutická centra aj.*

Smyslem je vytvoření modelu klíčového pochopení všech pozic a aspektů společnosti.

- *Vysvětlení úkolu 1 bod e). Např. Hlavní technolog výroby – operativní plán: Zajištění potřeb souvisejících se zajištěním výroby – denní, týdenní a měsíční plány. Zajištění surovin do výroby, stálý dohled nad průběhem technologického procesu včetně řešení problémů s výrobou ve spolupráci s dodavateli surovin, obalů atd.*
-



Dotazy pište na email:

meixnerova@opf.slu.cz

Děkuji za pozornost
