

Přednáška 8

Efektivnost podniku, metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

**doc. Ing. Pavlína PELLEŠOVÁ, Ph.D.,
Ing. Patrik KAJZAR, Ph.D.**

Efektivnost podniku



- ✓ Podnik produkuje statky, které umožňují uspokojování potřeb zákazníků při maximálním využití všech zdrojů (výrobních faktorů, vstupů).
- ✓ Pokud jsou tyto zdroje v optimálním množství a kombinaci, pak podnik vyrábí efektivně, tedy i služby poskytuje efektivně.
- ✓ Dle Synka, Kislingerové a kol. (2010, s. 50) je základem slova efektivnost efekt, tj. **výsledek, účinek, následek**.
- ✓ Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby (statky), tj. výstup (output) podniku.
- ✓ Efektivnost vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu.
- ✓ Efektivnost souvisí s hodnotami a **vypočteme ji podle vzorce:**

měřítka efektivnosti = hodnota výstupu / hodnota vstupu

Efektivnost podniku



- ✓ Vstup = hodnota výrobních faktorů, které byly spotřebovány na dané vstupy, tj. všechny náklady (ceny vstupů), nebo také vynaložený (v podniku vázaný) kapitál, který se vztahuje k vytvářené produkci.
 - ✓ Výstup = hodnota všech statků (zboží a služeb) vyrobených za určité časové období, které měříme pomocí výnosů (hlavním zdrojem výnosů jsou tržby), případně také jako tzv. „čisté“ výnosy, tj. zisk.
 - ✓ Zisk (účetní zisk) - zjistíme z výkazu zisku a ztrát, jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady.
 - ✓ Zisk - zachycován podle 3 základních oblastí činností a je vykazován jako provozní zisk, zisk z finančních operací a mimořádný zisk.
-

Efektivnost podniku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ pomocí efektivnosti můžeme měřit **účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru.**
 - ✓ V praxi měříme:
 - účinnost lidské práce (ukazatel označujeme jako produktivita práce),
 - účinnost strojů a výrobního zařízení (ukazatel označujeme jako produktivitu nebo výrobnost strojů a zařízení),
 - účinnost využití materiálu (měříme jako množství spotřebovaného materiálu na jednotku produkce a rychlost obratu jeho zásob),
 - hovoříme i o účinnosti managementu, apod.
 - ✓ Rozhodující je souhrnný efekt a souhrnná efektivnost všech VF, celého podniku (výsledkem činnosti podniku jsou i dílčí efekty, např. sociální, ekologický, etický, vojenský, politický; potom hovoříme o sociální efektivnosti, ekologické efektivnosti, apod.).
 - ✓ **efektivnost se nejčastěji chápe jako účinnost.**
-

Efektivnost podniku



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Konečným výsledkem podniku (Nečadová, 2008) jsou poskytované služby, vyrobené výrobky (statky), což je vlastně výstup podniku.
- ✓ výkony podniku (výrobky, služby) vznikají spotřebou výrobních faktorů a tyto výrobní faktory tvoří ve své podstatě vstupy podniku.
- ✓ pro hodnotu výstupu lze použít výnosy – získáme ukazatele:
 - výnosy/kapitál,
 - výnosy/náklady - v praxi používá většinou v převrácené hodnotě jako podíl nákladů připadajících na 1 peněžní jednotku (v České republice 1 Kč) výnosů a označuje se jako ukazatel haléřové nákladovosti, viz vzorec:

$$\text{Ukazatel haléřové nákladovosti} = \text{náklady} / \text{výnosy}$$

Efektivnost podniku



- ✓ **Hospodárnost** = skutečné náklady/náklady při optimální kombinaci výrobních faktorů
- ✓ Použijeme-li jako hodnotu vstupu kapitál, získáme ukazatel využití (aktivity) kapitálu (aktiv) - určuje rychlost obratu kapitálu (aktiv) a je ukazatelem při finančním hodnocení podniku:

Ukazatel využití kapitálu (aktiv) = výnosy/kapitál

- ✓ Použijeme-li jako výstup zisk (kladný rozdíl mezi výnosy a náklady), získáme **ukazatele rentability**.
- ✓ Zisk můžeme poměřovat s náklady, nebo s vynaloženým kapitálem.
- ✓ ukazatel **rentabilita nákladů**:

Rentabilita nákladů = zisk/náklady

- ✓ **rentabilita výnosů**:

Rentabilita výnosů = zisk/výnosy

Efektivnost podniku



- ✓ **Rentabilita** je dalším z principů hospodárného jednání v tržní ekonomice.
 - ✓ Vyjadřuje, jak se za určité časové období zhodnotil kapitál.
 - ✓ zvýší-li se hospodárnost, zvyšuje se rentabilita (zisk) a způsobuje kladné dopady v podobě vyplácení prémie zaměstnancům, poklesu ceny produktu, apod.
 - ✓ podnik, který vykazuje nehospodárnost, může být rentabilní vlivem vysokých tržních cen a malé konkurence.
 - ✓ Na rentabilitu podniku mají vliv tržní podmínky: například ceny vstupů, ceny vyprodukovaných statků, míra rizika.
 - ✓ základní kritérium efektivity podniku - považujeme rentabilitu vlastního kapitálu a za efektivně hospodařící takové podniky, které zvyšují bohatství svých vlastníků.
-

Výrobní faktory



- ✓ Vstupy, tj. výrobní faktory (zdroje) jsou vzácné statky a používají se při výrobě ekonomických statků.
 - ✓ Výrobní faktory dle ekonomické teorie klasifikujeme na:
 - **primární výrobní faktory** – ekonomické subjekty je získávají přímo ze svého okolí, patří k nim:
 - půda a přírodní zdroje – je k dispozici v omezeném množství a vlastníci získávají určitou výhodu (příjem) v podobě pozemkové renty,
 - práce – je vědomá a účelná lidská činnost, prováděná lidmi s využitím fyzických a duševních vlastností, množství a kvalitu práce lze zvyšovat růstem kvalifikace a lepším vybavením práce;
 - **sekundární výrobní faktory** – jsou výsledkem výrobního procesu:
 - kapitál - statky, které prošly výrobním procesem, byly vyrobeny a slouží k výrobě jiných statků, jsou určeny pro výrobní spotřebu. Rozlišujeme kapitál:
 - hmotný (fyzický, reálný - suroviny, materiál, polotovary a výrobní zařízení),
 - nehmotný (duševní vlastnictví) a finanční;
 - technologie – specifická forma nehmotného kapitálu, umožňuje výrobní postup, ovlivňuje ostatní výrobní faktory.
-

Výrobní faktory



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Z hlediska podnikové ekonomiky dle Synka, Kislíngerové a kol. (2010) je členění VF více konkretizováno.

✓ členění:

1. dispoziční (řídící) práce (podnikové řízení) - bez tohoto faktoru nemohou být ostatní faktory účelně a hospodárně využívány (dispoziční VF),
 2. výkonná práce – lidská energie, duševní schopnosti (elementární VF - 2,3,4),
 3. hmotný dlouhodobý majetek – soubor věcných prostředků, které nejsou spotřebovány v jednom výrobním cyklu (pozemky, budovy, stroje, nástroje, dopravní prostředky, zařízení kanceláří, IT, aj.); rozlišujeme technickou (produkovat technicky nezávadné statky) a ekonomickou životnost (produkovat statky s takovými náklady, které jsou konkurenceschopné),
 4. materiál (suroviny, pomocné a provozní látky, součástky, obaly, aj.), který se člení na výrobní (jednicový) a režijní materiál.
-

Výrobní faktory



- ✓ úkolem dispozičního VF je zajistit optimální kombinaci všech ostatních VF - potřeba jednotného řízení, stanovit cíle podniku a způsoby jejich dosažení.
 - ✓ Cíl podniku v hotelnictví - **účelně spojit a kombinovat výrobní faktory do efektivně fungující jednotky.**
 - ✓ Výrobní faktory musí být v určitém množství (kvantitativní vlastnosti) a kvalitě (kvalitativní vlastnosti).
 - ✓ Proporcionalita VF - dána faktory, jejichž proporcionalita se v čase mění:
 - **přírodně technickými činiteli,**
 - **cenou jednotlivých výrobních faktorů a**
 - **náklady, které jsou s jejich fungováním ve výrobě spojeny.**
-

Spotřeba výrobních faktorů



- ✓ VF - při výrobě spotřebovávají, některé najednou (suroviny jako např. v hotelové restauraci maso, zelenina, cukr, olej, apod.), jiné se spotřebovávají postupně (opotřebovávají) jako například fritéza, konvektomat, apod.
 - ✓ Spotřebu výrobních faktorů vyjadřujeme peněžně a označujeme jako náklady.
 - ✓ Náklady podniku:
 1. **Druhové členění nákladů** -zahrnuje základní nákladové druhy:
 - spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
 - osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
 - odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
 - finanční náklady (nákladové úroky, aj.).
 2. **Účelové třídění nákladů:**
 - třídění podle útvarů – náklady jsou sledovány dle jednotlivých středisek,
 - třídění podle výkonů (kalkulační třídění nákladů, též kalkulačně výkonové účetnictví)umožňuje zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků (resp. služeb), tj. podle tzv. nositelů nákladů. Zde rozlišujeme 2 skupiny nákladů, a to přímé a nepřímé náklady.
-

2. Účelové třídění nákladů zahrnuje:

- třídění podle útvarů – náklady jsou sledovány dle jednotlivých středisek,
 - třídění podle výkonů (kalkulační třídění nákladů, též kalkulačně výkonové účetnictví)
- umožňuje zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků (resp. služeb), tj. podle tzv. nositelů nákladů. Zde rozlišujeme 2 skupiny nákladů, a to přímé a nepřímé náklady.

3. Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby – třídíme na:

- variabilní náklady a
- fixní náklady.

4. Náklady podle původu spotřebovaných vstupů (které jsou důležité pro nákladové účetnictví) členíme na:

- prvotní náklady (externí náklady), kdy spotřebované vstupy pocházejí z okolí podniku,
- druhotné náklady (interní náklady), vznikající spotřebou vnitropodnikových výkonů.

5. Náklady podle podnikových funkcí zahrnují:

- náklady na pořízení, na skladování, na výrobu, na správu, na odbyt.
-

Spotřeba výrobních faktorů



V rámci manažerského pojetí nákladů rozlišujeme následující pojmy (Matusíková a Wágnerová, 2004):

- **Explicitní náklady** – náklady, které mají formu peněžních výdajů. Představují částku peněz, kterou podnik platí za nakoupené výrobní faktory.
 - **Implicitní náklady** – tyto nemají formu peněžních výdajů a jsou proto velmi obtížně vyčíslitelné. Jedná se např. o mzdu, kterou by podnikatel obdržel při jiném zaměstnání, nebo úroky, které by získal, kdyby investoval své prostředky do jiné aktivity.
 - **Oportunitní náklady** (alternativní, obětovaných příležitostí) – charakterizují částku peněz, která je ztracena, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou variantu podnikání.
-

Efektivní hodnocení vybraného podniku CR



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Efektivností = hodnocení výsledků podnikatelské činnosti z hlediska její funkce a cílů (Kostková, 2014).
 - ✓ Použijeme-li k vyjádření efektivnosti hodnotové ukazatele, kdy za výsledek bereme zisk, hovoříme o efektivnosti vyjádřené pomocí rentability.
 - ✓ Pro dosažení efektivnosti je potřebné vykonávání práce v pravý čas.
 - ✓ Např. práce v restauračním provozu je velmi závislá na konkrétní denní a roční době.
 - ✓ Nerovnoměrná vytíženost zaměstnanců v průběhu dne je vážným problémem.
 - ✓ Účelem časového rozvrhu je dosažení rovnováhy mezi počtem pracovních sil a spotřebitelskou poptávkou.
 - ✓ S rozvojem moderních informačních technologií a počítačového zpracování dat je možné přesné sledování nákladů, což vede k úsporám a omezení plýtvání, ke zvýšení efektivnosti práce a poskytování přesnějších informací.
-

Efektivní hodnocení vybraného podniku CR



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Efektivní hodnocení ubytovací kapacity

- ✓ Efektivním využitím ubytovací kapacity a nástroji jejich kontroly se zabývají Křížek a Neufus (2011).
 - ✓ úkol maximálního využití začíná již na rezervačním a obchodním oddělení.
 - ✓ Pokud je kapacita hotelů rozdělena do různých typů, od kterých se odvíjí cena pokoje - je nezbytně nutné, aby oddělení prodávalo pokoje podle těchto segmentů.
 - ✓ V den příjezdu je maximální využití kapacity ubytovací části úkolem recepce.
 - ✓ je nutné dbát na několik věcí, hotel potvrzuje typ pokoje a další atributy.
 - ✓ při přidělování pokoje je třeba dbát, aby nebyl zbytečně poskytován upgrade (zákazník získal pokoj vyšší kategorie za cenu standardní, ale hotel přichází o potenciální tržby).
 - ✓ při přidělování pokojů je důležité také minimalizace pokojů, které jsou k dispozici pouze na jednu nebo dvě noci.
 - ✓ Ideálně by rezervace měly navazovat.
-

Efektivní hodnocení vybraného podniku CR



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Provádíme kontrolu využití kapacity, kdy v zájmu majitele hotelu je vhodné nastavit systémy, které maximálně znemožní případné úniky tržeb z prodeje pokojů.
 - ✓ Běžně používaný systém počítá s denní kontrolou pokojů, kdy pracovníci housekeepingu označí všechny obsazené pokoje ve formuláři, který je následně kontrolován dle skutečného stavu v hotelovém informačním systému.
 - ✓ Někdy je prováděna namátková kontrola bezpečnostní službou nebo provozním vedoucím pracovníkem, který volné pokoje kontroluje namátkově.
 - ✓ Taková kontrola je spojena s kontrolou kvality úklidu a přípravy pokoje na příjezd hosta.
 - ✓ Zjištěné rozdíly se hlásí řediteli hotelu a objasní se důvod.
-

Metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ Důvody pro hodnocení: například poskytování úvěrů, sloučení podniků, apod.
 - ✓ Základním kritériem, které má vliv na určení procesu hodnocení podniku, je účel, k jakému má hodnocení sloužit.
 - ✓ Obecně může hodnocení podniku probíhat ze tří pohledů podle toho, která ze zainteresovaných stran jej realizuje.
 - ✓ V obecném pojetí můžeme definovat různé účely a způsoby hodnocení /ocenění podniku (Vochozka, 2011, s. 9-11).
 - ✓ **Rozeznáváme tři účely hodnocení/ocenění podniku:**
 1. **Hodnocení podniku podnikem samotným** – k hodnocení podniku podnikem samotným, resp. managementem tohoto podniku, dochází z několika různých důvodů:
 - **Potřeba managementu** – v některých společnostech je jedním z kritérií hodnocení managementu např. dosažená hodnota společnosti (management má stanovenou tzv. cílovou hodnotu společnosti). Management využívá hodnocení podniku jako zpětné vazby své činnosti.
-

Metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Potřeba majitelů – majitelé podniku mají výrazný zájem na informaci, jakým směrem a také jakou rychlostí se vyvíjí jejich bohatství. Z toho důvodu mají velký zájem na co nejpřesnějších informacích o aktuálním stavu společnosti.

2. Hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti – dochází-li k prodeji celého podniku nebo pouze části, k prodeji podílu ve společnosti nebo fúzi společnosti je pro prodávajícího nebo kupujícího důležité znát tržní hodnotu společnosti.

✓ tržní hodnota = odhadnutá částka, za kterou by měl být majetek směněn k datu ocenění mezi koupěchtivým kupujícím a prodejechtivým prodávajícím při transakci mezi samostatnými a nezávislým partnery po náležitém marketingu, ve které by obě strany jednaly informovaně, rozumně a bez nátlaku.“

Metody komplexního hodnocení podniku v hotelnictví



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Další skutečností, která bude u vlastnické změny společnosti mít vliv na celkovou hodnotu společnosti, je právní forma a s tím související způsob určení.

3. Hodnocení podniku ze strany externích subjektů (shareholder) – další skupinou uživatelů informací ohledně hodnocení podniku jsou externí subjekty spolupracující s hodnoceným subjektem – dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, kooperující partneři, zaměstnanci, odborové a oborové organizace apod.

- ✓ Obecně se tato skupina, která v různých formách ovlivňuje hodnocený podnik a současně je i tímto podnikem ovlivňována, v moderní literatuře nazývá „stakeholderi“.
 - ✓ Existují metody hodnocení podniku, jejichž výsledkem je jedno číslo - můžeme porovnávat s hodnotami na intervalu a jsme schopni hned určit výsledek.
 - ✓ Ihned víme, zda podnik je či není v dobré kondici. Jednou z největších vypovídacích hodnot v ČR působících podniků má **Altmanova analýza** neboli identifikátor bankrotu, **Altmanův model** či **Altmanovo Z-skóre** (vypovídá o finanční situaci ve firmě; statisticky dokáže předpovídat finanční krach firmy).
-

Finanční analýza



- ✓ **Finanční analýza** - formalizovaná metoda, na základě které získáme představu o finančním zdraví podniku (Vochozka, 2011).
 - ✓ Přezkoumává minulost, současně přináší informace o výkonnosti podniku a jeho budoucími kroky.
 - ✓ Výhodou finanční analýzy je možnost analytického a syntetického přístupu k jednotlivým činnostem podniku. Lze samostatně hodnotit likviditu, aktivitu nebo rentabilitu. Porovnáním ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos analýzy.
 - ✓ Informace o finančním zdraví podniku nevyužívají pouze manažeři a vrcholové vedení.
 - ✓ Uživatele finanční analýzy lze rozdělit na externí a interní. Mezi externí uživatele patří:
 - stát a jeho orgány,
 - investoři,
 - banky a jiní věřitelé,
 - obchodní partneři,
 - konkurence, apod.
-

Finanční analýza



✓ Interními uživateli finanční analýzy jsou:

- manažeri,
- zaměstnanci,
- odboráři.

Pro finanční analýzu se používají 2 základní techniky rozboru:

- **procentní rozbor počítá procentní** podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech a položek výkazů zisku a ztráty na tržbách (výnosech); označujeme ji jako vertikální analýza. Procentní poměry jsou srovnávány v čase s plánem nebo mezi podniky nebo s normovanými hodnotami. Srovnání ukazatelů v čase se označuje jako horizontální analýza – sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, ve vztahu k minulému účetnímu období.
- **poměrová analýza.**

✓ poměrové ukazatele:

- a) stabilita,
 - b) likvidita,
 - c) rentabilita,
 - d) aktivita.
-

✓ Wagnerová (2005) uvádí, že nejobvyklejší je dělení **finančních ukazatelů do 5 skupin:**

1. ukazatele likvidity - měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky,
 2. ukazatele aktivity - měří schopnost podniku využívat své zdroje,
 3. ukazatele zadluženosti - měří v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem,
 4. ukazatele výnosnosti - měří celkovou účinnost řízení podniku,
 5. ukazatele tržní hodnoty podniku - měří cenu akcií a majetku podniku.
-

Hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku

- ✓ Kromě paralelní a pyramidové soustavy ukazatelů se využívají hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku.
 - ✓ Nejrozvinutější a velice populární je ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota).
 - ✓ EVA znamená řídit chod podniku tak, abychom prostřednictvím zvyšování hodnoty EVA zvyšovali celou hodnotu podniku.
 - ✓ Abychom toho mohli docílit, musíme znát faktory, které hodnotu EVA ovlivňují.
 - ✓ Tyto faktory vychází ze samotného výpočtu ukazatele EVA, člení se do tří oblastí, viz Pavelková, Knápková (2009).
 - ✓ Jedná se o **oblast provozní**, která je reprezentována velikostí NOPAT, **dále oblast investic**, která je řízena hodnotou investovaného kapitálu a **oblast financování**, která je reprezentována hodnotou WACC, která je závislá na kapitálové struktuře.
-

Shrnutí přednášky



- ✓ Základem slova efektivnost je efekt, tj. výsledek, účinek, následek.
 - ✓ Souhrnným efektem podniku jsou poskytované výrobky a služby (statky), tj. výstup (output) podniku.
 - ✓ Efektivnost vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu. Efektivnost a hospodárnost považujeme za synonyma.
 - ✓ Efektivnost je možné měřit různými ukazateli jako například měřítko efektivnosti, ukazatel haléřové nákladovosti, hospodárnost, ukazatel využití kapitálu (aktiv), rentabilita nákladů, rentabilita výnosů, rentabilita obrátu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, nákladovost, hrubé rozpětí, nevyužité fixní náklady, skutečné využití výrobní kapacity.
 - ✓ Efektivnost se vyjadřuje poměrem výstupu ke vstupu, kdy za vstupy považujeme výrobní faktory, které můžeme členit na primární a sekundární, dispoziční a elementární výrobní faktory.
-

Shrnutí přednášky



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- ✓ S rozvojem moderních informačních technologií a počítačového zpracování dat je možné přesné sledování nákladů, což vede k úsporám a omezení plýtvání, ke zvýšení efektivnosti práce a poskytování přesnějších informací.
 - ✓ Hodnocení podniku je možné trojím způsobem, a to podnikem samotným, hodnocení z důvodu vlastnické změny ve společnosti, hodnocení podniku ze strany externích subjektů (shareholder).
 - ✓ Mezi metody komplexního hodnocení podniku se nejčastěji používá finanční analýza.
 - ✓ Nástrojem řízení jsou vybrané poměrové ukazatele stability, likvidity, rentability, aktivity.
 - ✓ Za nejobvyklejší je považováno dělení finančních ukazatelů do 5 skupin: ukazatele likvidity (měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky), ukazatele aktivity (měří schopnost podniku využívat své zdroje), ukazatele zadluženosti (měří v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem), ukazatele výnosnosti (měří celkovou účinnost řízení podniku)
 - ✓ a ukazatele tržní hodnoty podniku (měří cenu akcií a majetku podniku).
-



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost
