

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ FIREM

JAK PŘEŽÍT KRIZI A ZAJISTIT SI PROSPERITU

aneb inovace jako možnost i jako nezbytnost.

Ekonomikou celého světa v současném období těžce zmítá krize a firmy a organizace zoufale hledají možnosti, jak jí úspěšně čelit.

Jednou z možností, jak si v těchto složitých podmínkách zajistit další odbyt a prosperitu, jak získat náskok před konkurencí, jak snížit vstupní a výrobní náklady i prodejní ceny a jak zajistit i svým zaměstnancům další práci je využití možností inovace. Inovace produktů, technologií i materiálů, využití nových zlepšovacích návrhů, popř. i nových patentů, užitečných vzorů atp.

Není podstatné potřebu inovace pouze odhalit a navrhnout, jak to mnohdy za tučný honorář dělají nejrůznější "teoretikové", "podnikoví poradci" a "konzultanti", ale nejdůležitější je právě nalézt pro ně i přímé a konkrétní řešení do detailů a také je umět převést i přímo do praxe. A o to se můžeme v případě Vašeho zájmu společně pokusit.

Právě teď je nejvhodnější příležitost pro realizaci inovací.

Ekonomové se shodují, že právě ekonomická krize nebo recese je ideální dobou pro realizaci inovací.

Krize nebo recese je vynikající příležitostí, jak získat konkurenční výhodu, větší náskok a převahu. Ve chvíli, kdy je konkurence oslabená slabšími hospodářskými výsledky, můžeme s dobrým nápadem a i s malými náklady posunout firmu výrazně vpřed, a to i velice výrazným způsobem.

Mnoho firem se proto snaží čelit odbytové krizi zaváděním nových výrobků a služeb, tedy rozšířením své nabídky nebo její inovací, což se nepochybně projeví ve vyšším zisku, nežádka provázeném výraznými úsporami. A to se bez dobrých nápadů, dotažených a převedených do stádia realizace, určitě neobejde.

INOVACE - PORADENSTVÍ - KONZULTACE - REALIZACE

řešení problémů firem - úsporná řešení a úpravy - technická zlepšení - inovace a vývoj produktů, materiálů a technologií

analýza současného stavu - konkrétní návrhy řešení - nápady - know-how - realizace navrhovaných řešení

dorešení, dotažení a dokončení nápadů nebo projektů do stádia praktické realizace, prodeje nebo k investování

oponentura - ochrany - patenty - rešerše - předběžné kalkulace - marketingové strategie - reklama - medializace - publicita

ÚSPĚCH - PROSPERITA - KONKURENCESCHOPNOST - ZISK

Inovace je jednou z hlavních a účinných metod řešení problémů a potíží firem a společností.

Objektivními příčinami problémů mohou být vývoj a změna situace na trhu, růst cen a nákladů, podmínek, vliv krize, vliv konkurence apod., tyto sice nemůžeme přímo ovlivnit, ale můžeme se jim vhodně přizpůsobit.

Naopak subjektivními příčinami problémů mohou být například nevýkonné vedení (neochota či neschopnost přizpůsobit se novým podmínkám, málo kreativní management, provozní slepota, špatné návyky a zaběhlé zvyky, zlozvyky a komplexy), zastaralé metody, způsoby a postupy, zbytečná složitost, nákladnost a technická zastaralost produktů, nekonkurenceschopnost, neúčinná rewebová prezentace apod., k tomu navíc přidané přílišné zaneprázdnění vlastní činností a přemýšlením nad možnostmi zlepšení nebo záchranou, dále tzv. profesionální deformace a profesionální slepota, provozní slepota, nedostatek času, tlak, zodpovědnost, stres, vytížení, přepracování atd. Toto vše i mnohem víc je nutné odhalit, pojmenovat a pokusit se změnit, toto vše je plně v naší moci!

Cílem inovací v různých odvětvích výroby, obchodu i služeb jsou například:

- úspory nákladů (materiálů, surovin, energií, pracovníků, prací, dopravy, zkrácení časů, zjednodušení a zefektivnění technologických procesů výroby, prodeje a odbytu),
- zvýšení (produkce, sortimentu, exportu, obratu, zisku, počtu zákazníků a uživatelů, objednávek, jakosti, kvality a užitné hodnoty produktu, bezpečnosti, ekologičnosti),
- vyřešení problémů a potíží firem a společností,
- jiné výhody (náskok před konkurencí, prestiž firmy, vliv na trhu, globální expanze apod.).

Využitím originálních nápadů, vizí a know how lze vyřešit prakticky každý problém, neboť nic není dokonalé a i současná novinka je již zastaralá a lze ji zlepšit.

ZÁKLADNÍ FAKTA A CO JE DOBRÉ PŘEDEM VĚDĚT

Inovace, nápady, zlepšovací návrhy, technická zlepšení, patenty, návrhy řešení a jejich realizace.

Inovace znamená zavedení změn a novinek, např. zavedení vědeckého a technického pokroku, nových technologických postupů, nových druhů výrobků nebo jejich úprav, nových tvarů, materiálů, vlastností, konstrukcí, funkcí apod.

K realizaci inovací se může využít jak výsledků nákladného výzkumu a vývoje, tak i nejrůznějších nápadů a zlepšovacích návrhů, praktické zavedení drobných i větších zlepšení a změn, dílčích úprav anebo využití patentů, licencí apod.

Důsledkem inovačních procesů jsou úspory práce, času, nákladů, materiálů a energií, zvýšení užitné i estetické hodnoty produktů a jejich kvalita, dále náskok před konkurencí, vyřešení problémů a potíží firem a především zisk.

Rozlišujeme drobná zlepšení a zásadní průlomové změny.

Zlepšování

je zlepšovaný proces, využívající lokálních znalostí a řešící především lokální problémy (např. výrobu) a předpokládaný přínos je v řádu několika set tisíc až několik miliónů korun (lepší produktivita, úspory, redukce nákladů apod.). Na rozdíl od inovací trvá realizace krátký čas (týdny) a má statisticky až 90% úspěšnost.

Inovace

je proces odpoutání se od současného stavu, využívající globálních znalostí a řešící průřezový problém (např. marketing, vývoj, výrobu, logistiku, obchod) a přínos činí desítky až stovky mil. korun (nové hodnoty, originalita, odlišnost apod.). Realizace trvá delší čas (měsíce) a má statisticky 10% úspěšnost, přínos je však oproti zlepšování naprosto nesrovnatelný.

Vlastní proces zlepšování a inovace je proces hledání nových kombinací - prvků, nápadů, procesů a vyžaduje neustálé experimenty, testy a pokusy, přičemž drtivá většina invenčních pokusů je k ničemu, pár nápadů má jistou hodnotu a jen velmi malé procento představuje invenční průlom.

Proto je třeba zvolit takové cíle, které přinášejí nejvyšší zisk a na ty se zaměřit a zároveň je nutno postupovat v několika směrech a vyzkoušet co možná nejvíce variant.

Rozlišujeme tyto hlavní druhy inovací:

- inovace výrobková (produktová) - tvoří cca 70 % všech inovací,
- inovace technologická - cca 28 % všech inovací,
- inovace materiálová - cca 2 % všech inovací.

Inovace dělíme podle jejich úrovně a rozsahu do osmi stupňů:

- 0. stupeň - obnova původních kvalit (snaha vrátit úroveň výrobního zařízení nebo produktu do původního stavu),
- 1. stupeň - změna kvantity (např. zvýšení nebo snížení počtu zaměstnanců, typů produktů apod.),
- 2. stupeň - adaptace výrobního systému nebo technologického procesu (přesun výroby na výkonnější stroje nebo zvýšení výkonu původních kapacit apod.),
- 3. stupeň - změna kvality produktů (snaha o vylepšení konstrukce výrobku za účelem snížení jeho výrobních nákladů, např. kov nahradí levnější a lehčí plast, netřeba lakovat),
- 4. stupeň - nová varianta produktů (zlepšení produktu zlepšením některých jeho funkcí, např. lépe hraje, více hřeje),

- 5. stupeň - nová generace produktů (změna jeho významných funkcí, aniž by ale byla změněna jeho koncepce, např. elektronika),
- 6. stupeň - nový druh produktů (uplatnění nové konstrukční koncepce, ale při zachování původního principu, např. horské kolo),
- 7. stupeň - nový rod produktů (zcela nový princip jejich funkce, např. řezání pilou je nahrazeno řezáním laserem apod.).

Důsledkem inovačních procesů jsou úspory práce, času, nákladů, materiálů, zvýšení užité a estetické hodnoty výrobků a jejich kvalita, náskok před konkurencí a především zvýšení zisku.

Inovace je úspěšné využívání nových myšlenek.

Může se jednat o jiný, nezvyklý, nový či nevyzkoušený postup/přístup nebo o nový způsob provádění aktivit.

Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

Inovace je více než pouhá myšlenka nebo nápad. Je to implementace, uvedení nápadu v život. Nedá se zaměřovat s kreativitou. Kreativita je v podstatě dovednost, zatímco inovace představuje proces, který začíná nápadem nebo představou a poté následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Jak idea, tak kreativita jsou nedílnými součástmi inovace, nicméně ani jedna z nich sama o sobě nepostačuje k úspěšnému rozvinutí tvůrčí myšlenky k naplnění inovace.

Existují různé druhy inovací a různé cesty k inovacím. Kromě inovací technické povahy (založené především na výzkumu) jde také o netechnické inovace, jako např. inovace v oblasti organizace a řízení (nové formy organizace práce, řízení kvality, procesní řízení apod.), inovace trhů, inovace modelu podnikání či o prezentační inovace (komplexní pojem pro inovace v oblasti designu a marketingu).

Inovace nemusí být nová v tom smyslu, že ji ještě nikdo nevyzkoušel. Musí být ale nová alespoň v jednom svém aspektu. Zásadní inovace přináší podstatné změny, je důležitější. Přírůstková inovace pouze navazuje na existující stav.

Co myslíte, která ze zmíněných alternativ inovací by pro Vás byla nejprospěšnější?

Úspěšná inovace vyžaduje:

- stanovení cílů,
- naplánování aktivit tak, aby vedly ke splnění stanovených cílů,
- spolupráci,
- monitorování výsledků,
- komunikaci,

- správné načasování,

Vykonání něčeho nového je nejen věci objektivně těžší než vykonání něčeho, co je známé a vyzkoušené, ale navíc jednotlivec cítí ve vztahu k tomu nechuť a cítil by ji i tehdy, kdyby nebylo objektivních těžkostí. V psychice toho, kdo touží vykonat něco nového, převládají síly zvyku a vystupují proti rodícímu se plánu. Historie vědy je jedním potvrzením faktu, že přijetí nového vědeckého stanoviska nebo metody je pro nás věci neslýchaně těžkou. Myšlení se stále vrací do starých kolejí.

Taktéž i dlouhodobá přepracovanost, nedostatek odpočinku a vkrádající se pocit vyhoření postupně veou až k odmítání novinek a přimknutí se k již překonaným poznatkům a zkušenostem. A nejhorší je, že nás přítom vlastní mozek dokáže přesvědčit, že se ubíráme správným směrem.

Na závěr je nutné zdůraznit, že každá inovace je spojena s rizikem neúspěchu, neboť inovace přináší změnu. Většina osob změnu nevíta pozitivně a často proti ní bojuje. Je lehčí a pohodlnější fungovat podle dosavadních stereotypů než se přizpůsobovat či učit novým věcem a postupům. Ne vždy se podaří dosáhnout plánovaných cílů. Je důležité mít na paměti, že inovace není jednorázová akce, ale je to dlouhodobě trvající proces vyžadující neustálé experimentování, testování a vylepšování.

ANALÝZA SOUČASÉHO STAVU A ŘEŠENÍ PROBLÉMU

Odhalení příčin problémů a potřeb inovací, návrhy možností jejich řešení a jejich přímá realizace.

Analýza současného stavu má za cíl odhalení aktuálního stavu a příčin nejruznějších problémů a potíží společnosti, firem i jiných subjektů a umožnit tak navrhnout optimální způsob jejich řešení a jejich přímou praktickou realizaci. Je to nestranná a nezávislá analýza skutečného stavu a reálné situace se zaměřením a důrazem na konkrétní možnosti jejího zlepšení.

Analýza je založena na principu využití nestranného a nezávislého pohledu zvenčí, na odstupu a nadhledu oproštěném o tzv. profesionální deformaci a profesionální slepotu, resp. provozní slepotu, na nestranné a nezávislé analýze, na tom, že nic není dokonalé a že vše prochází neustálým procesem vývoje, na skutečnosti, že vždy se najde řešení, pokud se skutečně hledá, dále na faktu, že více hlav více ví a také na mé letité praxi a zkušenostech z různých oborů a oblastí výroby, obchodu, služeb i podnikání a na spolupráci s několika inovačními centry a dalšími inovátory.

Vlastní analýza spočívá podle potřeby v diskrétních konzultacích, ve studiu materiálů, ve sledování v terénu a v provozech, v měření, v marketingových a jiných rešerších, v kalkulacích a dalších činnostech, směřujících k odhalení skutečného stavu a příčin problémů.

Výsledkem analýzy jsou podklady k vytvoření nabídky portfolia možných úspěšných řešení s možností jejich přímé realizace, a to mnohdy i bez potřeby dalších dodatečných nákladů a investic a využívající stávající kapacity, zařízení i personál.

Je prokázáno, že pohled zvenčí dokáže odhalit mnohé, co zůstává vnitřnímu pohledu skryto a že ve svém důsledku doporučená nabídka portfolia návrhů, nápadů, řešení, změn a úprav má po jejich následné aplikaci v praxi jistou garanci úspěšnosti.

Tato metoda z různých objektivních a námi neovlivnitelných příčin sice nemůže zaručit vždy úspěch na 100 %, ale zato může díky nezávislému posouzení a analýze pomoci objektivně, bez falešného sentimentu, ješitnosti a sebeklamu diskrétně odhalit a pojmenovat příčiny vzniku problémů, může pomoci najít východiska a navrhnout a realizovat vhodné změny, řešení, nápady a úpravy, nalézt vhodnou strategii a pomoci navrhnout následný krátkodobý, střednědobý i dlouhodobý plán. Kdo chce - hledá způsoby, kdo nechce - hledá důvody.

Organizace nebo firma mající zájem a potřebu cokoliv inovovat musí být na to připravena.

Nezbytná je otevřenost k vyšší míře experimentování, tedy k pozitivnímu přijímání nových myšlenek a návrhů, což je projevem kreativního prostředí a rovněž tak je i projevem otevřenosti k přijímání nových výzev.

Důležitá je ochota k riskování, tedy k toleranci ve vztahu k nejednoznačnosti, nejistotě a chybám, stejně jako je důležitá i schopnost pochopení významu poučení z úspěchů i neúspěchů, neboť inovace ve své podstatě vyžaduje určitou míru nejistoty.

Neméně významná je i míra ochoty k dialogu, tedy ke kolektivnímu zkoumání procesů, předpokladů a jistot, jež utvářejí každodenní zkušenosti a taktéž i míra ochoty k participativnímu rozhodování, tedy k možnosti ovlivňovat rozhodovací proces.

REALIZACE NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ A INOVACE

Komplexní přístup zahrnuje i možnost přímé a praktické realizace konkrétních navrhovaných řešení.

Výhodou a předností mého přístupu k řešení oproti ostatním poradenským subjektům v oblasti management consultingu je možnost využití nejen vlastního hledání a navrhování řešení, ale zároveň i možnost přímé praktické realizace konkrétních doporučených a navrhovaných technických úprav a inovativních zlepšení, obohacených třeba případně i o nové patenty, užité a průmyslové vzory apod., čímž se výsledný efekt v praxi násobí.

Vlastní realizace doporučených úprav a navrhovaných řešení po analýze a odhalení příčin problémů spočívá ve volbě návrhu změn, úprav, konkrétních řešení a inovací podle potřeby (např. rozšíření nebo změna sortimentu, restrukturalizace, specializace, komunikace, optimalizace webové prezentace SEO, vhodná reklama a propagace, změna způsobu a podmínek prodeje, dílčí technické a konstrukční úpravy produktů, nové produkty, zdokonalení, zjednodušení procesů, úpravy výkonů, parametrů, kvality, designu, materiálů, obalů, nové patenty, užité vzory i průmyslové vzory, licence apod.), které by v kombinaci s návrhem vhodné další strategie a její přímé realizace měly pomoci přispět k rychlému odstranění příčin problémů, zlepšení stavu, popř. odvrácení rizika nebezpečí nebo dalších ztrát a zajištění prosperity.

Z těchto důvodů je tato činnost smysluplná a její aplikace a využití v praxi může být maximálně prospěšná a užitečná. V případě jakýchkoliv problémů je každá dobrá rada nad zlato a u podnikání i jakékoliv jiné vážné činnosti to platí dvojnásob. A platí to nejen v případě problémů a záchrany, ale i před zahájením jakékoliv komerční činnosti a projektů (oponentura - oponentura řízení). Přitom cena takovéto služby v případě nalezení úspěšného řešení může činit pouhý nepatrný zlomek oproti hodnotám a ziskům, které tyto aktivity mohou přinést. A to jistě stojí za úvahu.

Celý proces má v praxi standardně sedm základních fází:

- konzultace se zadavatelem o jeho požadavcích a cílech, seznámení se současným stavem a s podmínkami spolupráce, předání základních informací a podkladů,

- sběr dat a získávání potřebných informací v terénu, zjišťování reálného stavu a situace, odhalování rezerv a možných zdrojů a příčin potíží, pozorování, měření, zkoušky atp.,

- analýza, kalkulace, vyhodnocení a zpracování získaných poznatků, údajů a informací,

- hledání a výběr možností a variant vhodných způsobů řešení, vlastní kreativní činnost, rešerše, zkoušky, testy, konzultace s experty atp.,

- zpracování výsledků do Návrhu doporučení vhodných řešení a úprav, obsahující jejich odůvodnění a jejich předpokládaný ekonomický i jiný dopad (ukončení zákl. aplikace)

- praktická realizace vybraných, konkrétních, navržených a doporučených inovativních technických úprav, řešení a zlepšení, jejich vývoj a zavedení do praxe,

- případné návrhy, vývoj a realizace nebo spolupráce na vývoji a realizaci nových patentů, užitečných a průmyslových vzorů apod. (dlouhodobější spolupráce).

Náplň fází i jejich počet se může měnit podle potřeb zadavatele, podle jeho specifických a konkrétních požadavků.

Realizátor této činnosti pracoval v řadě firem a společností v různých oborech a oblastech výroby, obchodu, služeb i kultury na různých úrovních, od dělnických až po manažerské, má osobní zkušenosti s externí spoluprací i s živností a podnikáním a spolupracuje s několika inovačními centry a dalšími inovátory. Jelikož je jediným a privátním realizačním subjektem (freelancer), je maximální diskrétnost zaručena.

CENA ANALÝZY, NÁVRHŮ ŘEŠENÍ A JEJICH REALIZACE

Cena je vždy individuální

a její výše závisí na konkrétním požadavku zadavatele. Cena vychází z potřeby, rozsahu a konkrétních požadavků a podmínek, z hloubky pohledu, ze specifických požadavků a náročnosti řešení apod., což se odráží i v časové náročnosti.

Cena zahrnuje zejména:

- čas na konzultace, studium podkladových materiálů a kalkulace, dopravu apod.,

- čas na činnosti v terénu (zjišťování potřebných informací, sledování reálného stavu, konzultace a získávání informací, pozorování, odhalování, zkoušení, měření, testy, zkoušky, kalkulace apod.),

- časovou náročnost kreativní a technické činnosti (analýza, vyhodnocení a zpracování získaných poznatků, údajů a informací, hledání a výběr možností a variant vhodných způsobů řešení atp.),

- čas na vypracování zprávy (Návrhu portfolia doporučených úprav a řešení s odůvodněním) a nezbytné další konzultace,

- čas na praktickou realizaci návrhů, tzn. vývoj, realizaci a zavedení konkrétních navržených řešení, úprav a zlepšení do praxe,

- náklady na materiál, poplatky, služby a jiné potřeby nutné k výkonu činností na praktické realizaci návrhů,

- případně i čas na návrhy, vývoj a realizaci nebo spolupráci na vývoji a realizaci patentů apod.,

- režijní výlohy poskytovatele (doprava, popř. ubytování, diety, nezbytné výlohy a poplatky),

přičemž ceny jsou smluvní (např. k určení hodinové sazby se vychází ze sazeb účtovaných poradenskými firmami v oblasti management consultingu plus další náklady a režijní výlohy) a určí se dohodou. Poskytovatel není plátcem DPH.

Záloha ve výši X % z celkové předběžně odhadované ceny plus další náklady a režijní náklady jsou splatné vždy před vlastním zahájením činnosti a bezprostředně po ukončení základní aplikace následuje vyúčtování, nebo se podmínky určí dohodou.

Zvlášť se účtují dohodou případné navržené, doporučené a zrealizované konkrétní technické úpravy, zlepšení a inovace, stejně jako honoráře za autorskou činnost (texty, překlady, prezentace, formáty, projekty apod.). Případná participace na patentech, užitných a průmyslových vzorech apod. se řeší podle platné legislativy o ochraně autorských a průmyslových práv.

Firmě se investice do takového činnosti a osoby vyplatí, protože ta přináší možnosti řešení a vnáší své dlouholeté zkušenosti, originální nápady, vize, inovace i jejich praktickou realizaci a jako externista se nebojí vyslovovat nahlas věci, o kterých většina manažerů raději mlčí.

Kdo chce ušetřit, může to dát některému ze svých zaměstnanců za úkol.

Ten ale bude muset mít zájem začít studovat internetové zdroje, absolvovat řadu různých školení, seminářů, kurzů, stáží, číst desítky odborných knih, sledovat odborný tisk, trh, media, marketing, reklamu, legislativu a její změny, zajímat se o technický a technologický vývoj, nechat se zaměstnat a pracovat třeba rok ve firmě nebo více firmách s podobným zaměřením na různých pozicích a úrovních a získávat tam poznatky a praktické zkušenosti, taky bude muset začít podnikat a prožít úspěchy i krachy, aby nabyl zkušenosti a nakonec z toho všeho bude muset připravit portfolio doporučených metod a řešení, případně i konkrétních technických řešení, úprav, zlepšení a možná i patentů, které se mohou ihned použít a realizovat. A jeho práci bude za něj po tu dobu muset vykonávat další pracovník.

Stejně ale dodá jen povrchní teorii: Nikdo totiž žádného pracovníka hned jen tak nepustí do konkurenčních firem, aby tam zjišťoval, jak to dělají, co je tajemstvím jejich úspěchu, které z jejich nápadů skutečně dělají lepší a levnější produkty a tím i nové zákazníky a které jsou jen pouhým plýtváním energií a peněz. Takto nikdy nezjistí, jaké jsou jejich tajemství, plány, zkušenosti, technologie, metody atp. Tomuto zaměstnanci jako konkurenci neprozradí nikdo nic. A nikdo mu ani důvěrně neprozradí, v čem se oni sami spletli, na čem prodělali majlant a na co draze doplatili, kde číhá zrádné nebezpečí a na co je třeba dávat si velký pozor. Nemůže to ani zjišťovat, jako průmyslová špionáž je to totiž i trestné. A i kdyby se přece jen něco dozvěděl a nebránila by mu v tom případná konkurenční doložka, stejně by nikdy neřekl jako loajální zaměstnanec svému nadřízenému úplnou pravdu - zdržel by se záporné kritiky, tedy toho nejpodstatnějšího, o čem tu šlo, ale co by bylo vůbec nejdůležitější – chyběl by mu totiž hlavně právě ten „pohled zvenčí“!

Portfolio zkušeností a možných řešení, které můžete díky mému pohledu zvenčí získat, je toho pravým opakem. Není totiž jen snůškou laicky odkoukaných nebo vyčtených teorií, ale prakticky zaměřenými postupy, metodami a strategiemi, které již někomu přinesly výsledky. Vše navíc obohaceno o další možnosti, například o možnost nových a konkrétních technických a inovativních zlepšení a jiných úprav, nebo třeba i o nové patenty. A to přece stojí za to. Autor spolupracuje s několika inovačními centry a dalšími inovátory.

KONTAKT

Otakar Jalůvka

otacar@seznam.cz

+420 608 665 185

<http://www.jaluvka.com/inovace.htm>

<http://www.jaluvka.com/inovace-poradenstvi-konzultace-realizace.htm>

<http://www.jaluvka.com/vyrazeni-konkurence-z-trhu-zisk-monopolniho-postaveni.htm>

<http://www.jaluvka.com>