TOMÁŠ ŽELEZNÍK

PRAKTICKÝ ROZVOJ VYŠŠIEHO MANAŽMENTU

# OPEX
# MASTER CLASS

**Manažéri, ktorí rozhodujú sami.**
**Firma, ktorá funguje aj bez vás.**

- 10 modulov
- 7 mesiacov
- online aj prezenčne vo výrobe

Program pre majiteľov firiem, vyšší manažment a vedúcich výroby. **Každý modul rieši konkrétny problém, ktorý poznáte z vlastnej firmy,** a končí zadaním, ktoré viete hneď uplatniť v praxi.

| | | |
|---|---|---|
| **10** modulov | 7 mesiacov | online aj prezenčne vo výrobe |

# Ako program funguje

01

Zadanie po každom module zamerané na implementáciu naučeného

02

1 h online konzultácia s lektorom týždeň po module, ako podpora k zadaniu a priestor na otázky

03

Osobný 30-dňový záväzok na zmenu vlastného spôsobu riadenia

04

Online moduly sa nahrávajú, takže si ich môžete pozrieť opakovane

05

Prezenčné moduly prebiehajú vo výrobe vybraného podniku (môže byť aj vo vašom)

06

Prezenčná aj online forma vyžaduje plnú prítomnosť účastníka

07

Moduly 1 až 9 možno absolvovať samostatne, odporúčame však celý program

08

Certifikát po úspešnom ukončení programu (podmienka: 80 % účasť)

09

Súčasťou sú podklady pre účastníkov, šablóny, vzory, formuláre a osvedčenie

10 MODULOV · 7 MESIACOV

# Prehľad modulov

| | | |
|---|---|---|
| 01 | **Zákonné požiadavky na vedúcich zamestnancov**<br>6–8 hodín | Online |
| 02 | **Angažovanosť a odmeňovanie**<br>6–8 hodín | Online |
| 03 | **Zlepšovanie procesov**<br>8 hodín | Prezenčne priamo vo výrobe |
| 04 | **Štandardizácia a toky**<br>8 hodín | Prezenčne priamo vo výrobe |
| 05 | **Operations management vo výrobnom závode**<br>6–8 hodín | Prezenčne |
| 06 | **Procesy a tvorba systému**<br>6–8 hodín | Online |
| 07 | **Zaškoľovanie, adaptácia a zastupiteľnosť**<br>6–8 hodín | Online |
| 08 | **Komunikácia**<br>8 hodín | Prezenčne |
| 09 | **Leadership**<br>8 hodín | Online |
| 10 | **Prezentácia výsledkov**<br>8 hodín · záver programu | Prezenčne |

VÝSLEDKY

# Reálne výsledky z praxe

Aké sú reálne dopady po implementácii nástrojov z programu u klientov OPEX?

**–50 %**

**výrobného odpadu**

Úspora 720 000 € v EBIT Bridge v priebehu roka.

**+7 p. b.**

**produktivita práce**

Vo výrobe s 250 ľuďmi: navýšenie kapacity bez náhrady fluktuácie v priebehu roka.

**+15 %**

**priepustnosť výroby**

Tvorba opatrení od odmeňovania cez plánovanie až po zaškoľovanie.

**–45 min.**

**denná úspora času v administratíve**

Následne bolo možné preberať nové projekty.

**–3 mesiace**

**rýchlejšie zaškoľovanie**

Samostatná práca nováčika nie po 6, ale už po 3 mesiacoch.

**72 000 €**

**úspora po prvom roku zavedenia zlepšovákov**

Zavedenie podávania zlepšovacích návrhov pracovníkmi.

**samostatnosť a zodpovednosť stredného manažmentu**

Počas auditu ISO svoju prácu obhajovali priamo pracovníci, vrátane výrobných.

**úroveň poriadku**

Vďaka teritoriálnej zodpovednosti už poriadok a upratovanie neboli témou iba dva dni pred návštevami.

**–28 %**

**pretypovanie linky kratšie o 33 min**

Multiplikácia tohto štandardu na ďalších 5 liniek.

# Investícia, ktorá sa vráti násobne



**8 až 10-násobok návratnosti do prvého roka by nebolo žiadne prekvapenie. Odkladanie účasti na programe môže stáť viac, ako je jeho cena.**

**Ak po prvom module nebudete spokojný, vrátime vám celú sumu.**

## Ten správny čas je teraz.

S úctou,

*Tomáš Železník*

# ZÁKONNÉ POŽIADAVKY NA VEDÚCICH ZAMESTNANCOV

6–8 hodín | Online

## Vedzte, za čo zodpovedáte vy a za čo firma, skôr než to bude treba

**POZNÁTE TO?**

„BOZP máme v poriadku.“ Papiere sú podpísané, no po úraze či pri kontrole sa posudzuje, čo manažér reálne urobil a čo vie dokázať. „Dohodli sme sa, ale nemám to písomne.“

**AK SA NIČ NEZMENÍ**

Manažér môže niesť osobnú zodpovednosť za rozhodnutia, ktoré bral ako bežnú prax. Bez dokumentácie sa pri kontrole alebo súdnom spore neobháji a škody bývajú finančné aj reputačné.

**ČO SA ZMENÍ**

**Viete, kedy zodpovedá firma a kedy vy, a rozhodujete tak, aby ste znížili právne, finančné a reputačné riziká.**

### NA PROGRAME

- Osobná zodpovednosť vedúcich pracovníkov
- Pracovné úrazy a incidenty
- Dokazovanie a dokumentácia
- Zásady odmeňovania (nový zákon)
- Trestná, finančná a pracovnoprávna zodpovednosť
- Pracovnoprávne minimum
- Kontroly a inšpekcie

LEKTOR

**Jozef Lukajka**

Niekoľko rokov pôsobil na inšpekcii práce, dnes pomáha zamestnávateľom pri štátnych kontrolách a na súdoch

**Pre vedenie, ktoré chce riadiť s vedomím rizík, nie ich objaviť až po incidente.**

# ANGAŽOVANOSŤ A ODMEŇOVANIE

02

6–8 hodín | Online

## Odmena, ktorá podporuje výkon, nie len zvyšuje náklady

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| Mzdy rastú, no iniciatíva ľudí nie. Bonus sa vníma ako automatická súčasť mzdy, dvaja ľudia s podobnou prácou majú rozdielnu odmenu bez vysvetlenia a vyššia kvalifikácia nikomu nič neprináša. | Náklady na mzdy budú rásť rýchlejšie ako výkon. Namiesto spolupráce vznikne súťaž medzi útvarmi, pocit nespravodlivosti oslabí dôveru vo vedenie a firma môže prísť o ťažko nahraditeľných ľudí. | **Odmeňovanie bude férové, zrozumiteľné a podporí správanie, ktoré od ľudí potrebujete. Ľudia budú vedieť, za čo sú odmeňovaní a prečo.** |

### NA PROGRAME

- Motivátory a demotivátory
- Prepojenie výkonu, zodpovednosti, kvalifikácie a odmeny
- Štruktúra pozícií a mzdový systém
- Firemná kultúra
- Transparentné odmeňovanie a Bonus/Malus
- Porovnanie s trhom
- Prieskum spokojnosti

LEKTOR
**Jana Fratrič, Štefan Norulák**

**Prestaňte sa pýtať iba „Koľko máme zaplatiť?“ Začnite sa pýtať „Čo tým chceme podporiť?“**

# ZLEPŠOVANIE PROCESOV

8 hodín | Prezenčne priamo vo výrobe

## Zlepšovanie, ktoré sa nezastaví po skončení projektu

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| Zlepšovací projekt skončí a ľudia sa vrátia k starému. Aktivity je veľa, no nevidno, čo zmenilo výkon, a na dielni sa vytratila iniciatíva. | Investície do zlepšovania sa nevrátia, lebo zmeny nevydržia. Firma bude plytvať časom a peniazmi, ktoré nevidí, a reagovať pomalšie ako konkurencia. | **Zlepšovanie sa stane každodenným systémom riadeným výsledkami a ľudia na dielni budú sami prichádzať s nápadmi. Vyskúšate si to priamo vo výrobe.** |

### NA PROGRAME

- Zlepšovanie v neistej dobe (VUCA)
- LEAN/Toyota a QRM
- PDCA, Genchi Genbutsu a A3 report
- Podpora iniciatívy na dielni
- Hoshin Kanri
- MCT mapa
- Gemba Walk

LEKTOR
**Lukáš Richter**
Viac ako 14 rokov praxe, preškolil viac ako 150 firiem

Z PRAXE
U jedného z klientov priniesli zlepšovacie návrhy pracovníkov úsporu 72 000 € po prvom roku.

**Pre vedenie, ktoré chce, aby sa zlepšovanie stalo súčasťou riadenia, nie ďalším projektom.**

# ŠTANDARDIZÁCIA A TOKY

04

8 hodín | Prezenčne priamo vo výrobe

## Štandardy, ktoré platia aj vtedy, keď sa nikto nepozerá

**POZNÁTE TO?**

Každá zmena robí to isté inak, abnormalitu vidíte, až keď je neskoro, a 5S sa robí pred návštevou alebo auditom.

**AK SA NIČ NEZMENÍ**

Kolíšu kvalita aj výkon, chyby sa opakujú a poriadok trvá len do ďalšieho auditu. Zákazky čakajú na úzkych miestach a termíny sa nedodržiavajú.

**ČO SA ZMENÍ**

**Ľudia dodržiavajú štandardy aj bez kontroly, abnormality sú viditeľné hneď a výroba plynie. Viete, čo robiť, keď sa štandardy obchádzajú.**

### NA PROGRAME

- Vizuálne riadenie
- Funkčné 5S s teritóriami
- Ťahové systémy (Kanban, CONWIP, POLCA)
- Dodržiavanie štandardov
- Štandardná práca a Andon
- Takt a Heijunka
- Úzke miesta, OEE a SMED

**LEKTOR**
**Lukáš Richter**

**Z PRAXE**
U jedného z klientov sa čas pretypovania linky skrátil o 28 % (o 33 minút) a štandard sa rozšíril na ďalších 5 liniek.

**Pre vedenie výroby, ktoré chce plynulý tok a štandardy, ktoré platia aj bez kontroly.**

# OPERATIONS MANAGEMENT VO VÝROBNOM ZÁVODE

05

6–8 hodín | Prezenčne

## Závod, ktorý sa riadi číslami a systémom, nie hasením požiarov

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| KPI sa merajú, ale nikto ich nevlastní. Majster nevie, aký je jeho denný cieľ, porady trvajú hodinu bez rozhodnutia a úlohy sa zadajú a stratia. | Tímy budú pracovať na tom, čo je urgentné, nie na tom, čo je dôležité. Priority sa budú meniť podľa toho, kto zavolá, a závod bude stáť na hrdinoch, nie na systéme. | **KPI, denné ciele a porady vedú k rozhodnutiam a ciele firmy sa premietnu do práce každého tímu. Vedenie sa dostane z operatívy.** |

### NA PROGRAME

- Systém riadenia závodu
- Výrobný dispečing a priority
- Efektívne porady
- Koordinácia podporných úsekov
- KPI a ich vlastníctvo
- Shopfloor kaskáda
- Protokolizácia úloh a kontrola plnenia

LEKTOR
**Tomáš Železník**

Z PRAXE
U jedného z klientov vzrástla priepustnosť výroby o 15 %.

**Pre vedenie výrobných závodov, ktoré chce riadiť podľa čísel a systému, nie podľa pocitu.**

# PROCESY A TVORBA SYSTÉMU

06

6–8 hodín | Online

## Rastite bez chaosu a bez nekonečného navyšovania ľudí

### POZNÁTE TO?

„To nie je moja robota.“ S rastom firmy pribúdajú ľudia, no nie poriadok. Procesy sa obchádzajú, výkon stojí na jednotlivcoch a chyby či meškania sa riešia hasením požiarov.

### AK SA NIČ NEZMENÍ

Náklady budú rásť rýchlejšie ako výkon a vedenie sa bude vracať k operatíve. Odchod kľúčového človeka firmu zasiahne, lebo nikto iný nevie, ako to funguje.

### ČO SA ZMENÍ

**Firma dostane systém, v ktorom ľudia vedia, čo majú robiť, kto za čo zodpovedá a kde sú kontrolné body. Rast už neznamená chaos.**

### NA PROGRAME

- Rast bez navyšovania ľudí
- Popis procesov a mapa procesov
- Odhaľovanie slabých procesov
- Jasné roly a kompetencie
- Dodržiavanie procesov bez eskalácií
- Meranie výkonnosti procesov

LEKTOR
**Renata Novotná**

Z PRAXE
U jedného z klientov firma ušetrila 45 minút denne v administratíve a zvládla prevziať nové projekty.

**Pre vedenie firmy, ktoré chce rásť bez chaosu a bez nekonečného navyšovania ľudí.**

# ZAŠKOĽOVANIE, ADAPTÁCIA A ZASTUPITEĽNOSŤ

07

6–8 hodín | Online

## Nováčikovia, ktorí zostanú a začnú fungovať skôr

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| Nováčik sa učí od toho, kto má práve čas, a každý majster učí inak. Nikto nevie, čo sa od neho očakáva a kedy, a zastupiteľnosť existuje len na papieri. | Nováčikovia budú odchádzať alebo dlho pracovať pod úrovňou, fluktuácia bude zvyšovať náklady na nábor a zaškolenie a výroba zostane zraniteľná pri výpadku kľúčových ľudí. | **Zaškoľovanie bude štandardný proces s jasným plánom adaptácie, ktorý zníži fluktuáciu a zvýši flexibilitu tímu.** |

### NA PROGRAME

- Ako adaptácia znižuje fluktuáciu
- Rovnaký štandard zaškolenia
- Odmeňovanie školiteľa aj nováčika
- Plán adaptácie
- Nábehová krivka a spätná väzba
- Matica zastupiteľnosti

LEKTOR
**Tomáš Železník**

Z PRAXE
U jedného z klientov sa samostatná práca nováčika skrátila zo 6 na 3 mesiace.

**Pre vedenie, ktoré chce nových ľudí udržať a mať výrobu istú aj pri výpadku kľúčových zamestnancov.**

# KOMUNIKÁCIA

8 hodín | Prezenčne

## Rozhovory, po ktorých ľudia naozaj urobia, čo sa dohodlo

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| „To sa nedalo stihnúť.“ Rozhovor skončí výhovorkami a emóciami, spätnú väzbu ľudia vnímajú ako útok a úlohu, ktorú ste zadali, nakoniec urobíte sami. | Dohody sa nebudú plniť, nepríjemné témy sa budú odkladať a vy budete stále preberať prácu za iných. Každé zle oznámené rozhodnutie stojí autoritu aj čas. | **Viete sa na rozhovor pripraviť, zvládnuť odpor a výhovorky a dosiahnuť merateľnú dohodu, ktorá sa naozaj plní. Nepríjemné veci poviete jasne a bez straty autority.** |

### NA PROGRAME

- Príprava manažérskeho rozhovoru a merateľné dohody
- Spätná väzba bez konfliktu
- Postup pri neplnení dohôd
- Odpor, výhovorky a emócie
- Delegovanie s kontrolnými bodmi
- Krízová komunikácia a nepríjemné rozhodnutia

LEKTOR
**Tomáš Železník**

*„Tréning mal logický sled, bol pripravený, plný praktických skúseností.“*
– Šimon Sýkora, CFO KOMPOZITUM

**Pre manažérov, ktorí chcú, aby ich slová viedli k výsledkom, nie k nedorozumeniam.**

# LEADERSHIP

8 hodín | Online

09

## Prestaňte byť poslednou inštanciou vo vlastnej firme

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| „Bez vás to nevieme posunúť.“ Skúsení manažéri chodia za vami po rozhodnutia, KPI vyzerajú dobre, no ľudia odchádzajú a pravidlá platia, len kým nie je tlak. | Vy zostanete úzkym miestom firmy a nezostane vám čas na strategické riadenie. Manažéri sa nenaučia rozhodovať a zvládnuteľné problémy sa odkladaním menia na krízy. | **Manažéri rozhodujú na správnej úrovni a preberajú zodpovednosť za tímy aj výsledky. Vy získate čas na riadenie firmy.** |

### NA PROGRAME

- Ako prestať byť poslednou inštanciou
- Autorita cez rozhodnosť a férovosť bez snahy o popularitu
- Riadenie výkonu a disciplíny
- Vedenie bielych a modrých golierov
- Zodpovednosť lídra a práca s egom
- Rozhodovanie pod tlakom
- Rozvoj ľudí
- Sebadisciplína lídra

LEKTOR
**Tomáš Železník, Jozef Szabo**

*„…vidím progres v naší výrobě jednak ve výkonu, ale i v Leadershipu mých kolegů…“*
– Daniel Lex, CEO & Founder REMANTE GROUP

**Pre vyšší manažment, ktorý chce riadiť organizáciu, nie byť jej jediným riešením.**

# PREZENTÁCIA VÝSLEDKOV

8 hodín | Prezenčne | záver programu

## Ukážte, čo ste vo firme skutočne zmenili

| POZNÁTE TO? | AK SA NIČ NEZMENÍ | ČO SA ZMENÍ |
|---|---|---|
| Školenie skončí a prax zostane rovnaká. Bez zadania, zodpovednosti a priestoru ukázať výsledky sa nezmení nič. | Investícia do vzdelávania sa nepremení na zmenu vo firme, zručnosti sa časom stratia a zlepšenia zostanú neviditeľné. | **Program končí prezentáciou výsledkov, ktoré ste zaviedli vo vlastnej firme, pred ostatnými účastníkmi a lektormi.** |

### NA PROGRAME

- Prezentácia výsledkov na základe zadaní po moduloch
- Networking so všetkými lektormi
- Súťaž (podmienka: fyzická účasť a 80 % účasť)
- Slávnostný záver, každý účastník môže prizvať 2 hostí
- Odovzdanie certifikátu (podmienka: 80 % účasť)

LEKTOR
**Všetci lektori programu**

**Pre tých, ktorí chcú ukončiť program výsledkami, nie len certifikátom.**

REFERENCIE

# Povedali o nás

Zorganizovali sme workshop, ktorého náplňou bolo dať do povedomia procesné riešenie vedenia stavby. Počas dvoch dní sme si prešli celou problematikou, pomenovali kľúčové oblasti a vytýčili kroky. Tomášova profesionalita nám dala pridanú hodnotu v štýle vedenia ľudí a jeho expertíza dopomohla efektívnemu držaniu sa cieľa. Vie, čo robí, a robí to dobre. Vrelo odporúčam.

PK

**Patrik Korbaš**
Head of Project Management, Automotive, Robotics & Automation Expertise

Tréning mal logický sled, bol pripravený, plný praktických skúseností, no taktiež podporený teoretickými faktami, ktoré boli vysvetlené na praktických príkladoch. Tréningy však za mňa nie sú len pre majstrov a vedúcich výroby, ale aj pre celistvé Operations tímy spolu so širším manažmentom, tak aby si medzi sebou jednotlivé oddelenia rozumeli.

ŠS

**Šimon Sýkora**
CFO, KOMPOZITUM

Tome, díky za spolupráci. Spolupracujeme půl roku a vidím progres v naší výrobě jednak ve výkonu, ale i v leadershipu mých kolegů, které vedeš k našemu společnému cíli. Pozoruji, že tvé zkušenosti umíš sdílet profesionální formou a přesto v přátelském duchu, a mám pocit, že svou práci děláš od srdce, což rezonuje s REMANTE.

DL

**Daniel Lex**
CEO & Founder, REMANTE GROUP s. r. o.

Ak potrebujete lídra, lektora a mentora v jednej osobe so skúsenosťami z výroby, ktorý sa vie pozrieť na veci s nadhľadom, vie identifikovať oblasti na zlepšenie a rozvoj, odporúčam práve Tomáša. Dáva programu nielen svoje formálne skúsenosti, ale oveľa viac – neskutočnú energiu, pozitivitu, srdce výrobára.

SM

**Silvia Mokošáková**
HR Biznis Partner, 16+ rokov skúseností

ÚČASTNÍCI

# Pre koho je program určený

CEO, Operations, Production, Quality, Maintenance, Engineering a HR Manager, Plant Manager, vedúci výroby alebo talentovaný supervisor.

CEO | Operations | Production | Quality | Maintenance | Engineering | HR Manager | Plant Manager | vedúci výroby | talentovaný supervisor

TRVANIE PROGRAMU

**7 mesiacov**

FORMA

**hybridná (online + prezenčne), závisí od konkrétneho modulu**

Online moduly sa nahrávajú a je možné pozrieť si ich aj opakovane

Prezenčné moduly prebiehajú priamo vo výrobe vybraného podniku

TÍM

# Lektori programu



## Tomáš Železník

**konateľ Opex s.r.o.**

20 rokov praxe. Jeho tréningami prejde každý rok viac ako 400 účastníkov. Kľúčové skúsenosti získal na dielni ako výrobný majster, production manager a výkonný riaditeľ.

JS

### Jozef Szabo

**generálny riaditeľ TOI TOI & DIXI, s.r.o.**

20-ročná prax v riadení slovenských aj medzinárodných spoločností. Venuje sa rozvoju ľudí, leadershipu a efektívnemu riadeniu tímov vo výrobnom prostredí.

JF

### Jana Fratrič

**špecialistka na organizačné správanie**

Špecializuje sa na organizačný dizajn, kultúru a angažovanosť. Pomáha manažérom odstraňovať bariéry motivácie a nastavovať prostredie, v ktorom ľudia môžu podávať stabilný výkon.

ŠN

### Štefan Norulák

**špecialista na odmeňovanie a riadenie výkonnosti**

15 rokov pomáhal slovenským a medzinárodným spoločnostiam riadiť systémy odmeňovania, 7 rokov viedol HR v Arriva na Slovensku a dnes je opäť poradcom v oblasti odmeňovania a riadenia výkonnosti.

JL

### Jozef Lukajka

**konateľ LUKAJKA & PARTNERS s. r. o.**

Niekoľko rokov pôsobil na inšpekcii práce. Posledných 12 rokov pomáha zamestnávateľom a zamestnancom na súdoch, pri štátnych kontrolách a v trestných konaniach.

RN

### Renata Novotná

**konzultantka firemných procesov a tímovej spolupráce**

Viac ako 20 rokov skúseností s nastavovaním procesov a riadením zmien. Od roku 2005 pôsobí vo vedúcich rolách v agentúre Ipsos. Pomáha firmám zvládať rast a zavádzať funkčné procesy.

LR

### Lukáš Richter

**konzultant zlepšovania procesov**

Viac ako 14 rokov praxe, preškolil viac ako 150 firiem. Špecializuje sa na LEAN/TPS, QRM a Kaizen. Ako zdroj inšpirácie pravidelne navštevuje výrobné závody v Japonsku.

INVESTÍCIA

# Cenová kalkulácia

| NÁZOV | OSOBY | CENA |
|---|---|---|
| **Opex Masterclass (10 modulov)** | 1. osoba | **5 748 €** |
| **Opex Masterclass (10 modulov)** | 2. osoba | **250 €** |
| **SPOLU** (2 osoby) | | **5 998 €** |

**Prihláste 2 manažérov za cenu 5 998 € (druhý účastník za 250 €). Platí pre každú dvojicu.**

Cena samostatného modulu (1 školiaci deň, 6–8 hodín): **790 €**

- ✓ K cene bude pripočítaná DPH.
- ✓ 1 školiaci deň je v rozsahu 6–8 hodín.
- ✓ Platba je možná aj na splátky alebo odklad platby. Dá sa dohodnúť.

### Miesto a termín realizácie

**Miesto:** online / offline, závisí od konkrétneho modulu

**Termín:** podľa aktuálneho harmonogramu, informácie na vyžiadanie

### V cene je zahrnuté

Podklady pre účastníkov, šablóny, vzory, formuláre, osvedčenie a certifikát pre účastníkov.

TEN SPRÁVNY ČAS JE TERAZ

# Prihláste sa a získajte na svoje riadenie nový pohľad


KONTAKTNÁ OSOBA

**Mária Škarbalová**

Mobil: +421 907 894 631

E-mail: maria.skarbalova@opex.sk



**OPEX s.r.o.**

Kuzmányho 446/3, 915 01 Nové Mesto nad Váhom

IČO: 51470420 · DIČ: 2120728522


TOMÁŠ ŽELEZNÍK