

Jak to vidí CIO: Abyste vynikli v IT, musíte nejprve vynikat v řízení BPM

ITBPM

Obsah

- 2 Otázka: Co je řízení BPM a proč je důležité?
- 3 Otázka: Jak začít a uspět s řízením BPM?
- 3 Otázka: Kam řízení BPM posune vaši společnost?
- 3 Otázka: V čem jste se poučil vy sám?
- 4 Otázka: Jak si zvolit tu správnou platformu?
- 5 Otázka: Jak to s řízením BPM vypadá do budoucna?
- 5 Posledních pár postřehů od Tobyho
- 6 Toby Redshaw a společnost Aviva, plc
- 7 O společnosti Lombardi

Tyto postřehy na téma Řízení obchodních procesů (BPM) pochází od Tobyho Redshawa, vedoucího oddělení IT (CIO), které poskytuje společnosti Aviva plc, páté největší pojišťovně světa, program řízení BPM. Tyto poznámky byly sepsány během Tobyho prezentace na uživatelské konferenci Lombardi Driven 2009.

Otázka: Co je řízení BPM a proč je důležité?

Nejen ředitelé, ale i zaměstnanci společností vyžadují, aby informační technologie přinášely “více za méně”. A tímto trendem se také musí přední poskytovatelé IT služeb řídit. Nazývám jej “FBC: Faster, Better, Cheaper” tedy rychlejší, lepší, levnější.

Řízení BPM je ve své podstatě stavebním nástrojem, – v současné době do něj vkládáme velké naděje – který přináší rychlejší, lepší a levnější řešení. Představuje nový obor, určitý metodický přístup, který zásadně mění povahu spolupráce mezi informačními technologiemi a obchodem. Vytváří prostor pro využití interaktivních, opakovaných procesů, které využívá ke zbudování efektivních řešení. Informační technologie se tak postupně prolínají se sférou obchodu, čímž se dostáváme k problému, se kterým se potýkáme už delší dobu: nedostatky ve spolupráci IT technologií a obchodu.

Řízení BPM podporuje neustálé a rozsáhlé zdokonalování podniku v souladu s dlouhodobým strategickým plánem. Když se začnete řízením obchodních procesů hlouběji zabývat, zjistíte, že děje, které v obchodní společnosti nyní probíhají, jsou nadmíru různorodé – jednotlivé procesy se doposud vyvíjely spíše samovolně, než podle předem daného plánu. Pomocí řízení BPM můžeme určit společné rysy těchto procesů a navrhnout, jak je v budoucnu znovu využít.

Během své dvacetipětileté praxe jsem byl svědkem nejedné opravdu šikovné technologie a zažil několik významných změn. Ale jen jedna byla skutečně zlomová, a to vývoj Řízení obchodních procesů. Dnes je řízení BPM již natolik propracované, že se stává téměř nezbytným obchodním nástrojem.

Otázka: Jak začít a uspět s řízením BPM?

Veškeré inovace v obchodních společnostech by měly probíhat podle této osnovy:

- Vyberte si pilotní projekt. Zkuste si vybrat něco, co není až tak úplně jednoduché – něco, na čem skutečně záleží.
- Dejte vědět světu. Zveřejněte řešení, které jste vymysleli... zveřejněte svůj úspěch... zveřejněte výsledek, ale nezveřejňujte technologii. Dnes už není v módě, aby IT experti vysvětlovali obchodníkům, jak informační technologie funguje. V současnosti je mnohem podstatnější umět odpovědět na následující otázku: “Jak to ovlivní zisky a ztráty? Jak mi to pomůže získat nové a udržet stávající zákazníky, zvláště v současné ekonomické situaci?” Najděte si dobrého obchodního partnera. Řádně jej seznamte s řízením BPM, jak s procesy, které zahrnuje, tak i se samotným nástrojem.
- Vytvořte další pilotní projekty, ze kterých posléze sestavíte “přehledku”. Jen se svými úspěchy hezky pochlubte.
- Zaveďte jednotné postupy. Nesnažte si však hned ze začátku určovat pevná pravidla, nejprve nasbírejte zkušenosti a...
- ...vzdělávejte se. Stejně jako jiné nové technologie, i řízení BPM staví na jednoduchém nápadu. To však neznamená, že je snadné je pochopit – pravidla hry se liší. Je to jako se sportem: to, že hrajete dobře tenis, neznamená, že vám hned půjde taky basketbal. Musíte být na pozoru, musíte se soustředit na učení nových dovedností a sami sebe se ptát: “Jak jsme se poučili, co jsme mohli udělat lépe?”
- Postupně se zlepšíte a později si budete schopni stanovit pevná pravidla, určitý přístup a začít pracovat na Center of excellence.
- Buďte však ve střehu, protože pokud řízení BPM spustíte a pokud jej dokážete plně využít, zavalí vás “lavina poptávky” – takzvaný “problém vysoké kvality”. To se pak u vás dveře netrhnu. Lidé přicházejí a ptají se: “Viděl jsem, jak váš program uspořil třetinu nákladů, můžu ho mít taky?”

Takže ještě jednou: Vytvořit pilotní projekty, zveřejnit výsledky, nebát se složitějších projektů, dát o sobě vědět, stanovit si pravidla, vzdělávat se, pracovat na Center of excellence a pak už se jen připravit na lavinu poptávky.

Otázka: Kam řízení BPM posune vaši společnost?

Za půl roku nebo za rok se požadavky, které zákazníci na IT technologie kladou, radikálně změní. Budou očekávat, že se výsledky dostaví co nejdříve. Pojem “dobré řešení” u nich nabude nových definic.

Také si všimnete, že procesy, které ve vaší společnosti probíhají, zapadají do jakési struktury. Zjistíte, že některé věci je možné znovu využít: Už nebudete muset začínat vždy od píky, protože vám z minulých projektů zůstanou osvědčené postupy, budete tedy mít alespoň základní kostru. Řešení, která jsme zbudovali na jednom místě, nyní můžeme exportovat do jiných koutů světa. Podmínky sice nejsou všude stejné, ale je to mnohem lepší, než začínat vždy od úplně od nuly. Jednou z nejlepších vlastností řízení BPM je, že se dá neustále obměňovat. Účelem je vytvořit obchodní řešení a posunout se zase o krok dál.

Otázka: V čem jste se poučil vy sám?

- Ze začátku jsme se nechali BPM technologií trochu unést... což mělo bohužel za následek, že posledních 20 let o ní bylo sice hodně slyšet, ale ne vždy přinášela slibované ovoce. Takže až k vám přijde spokojený zákazník a řekne: “Oddělení IT, dostali jsme od vás přesně to, co jsme chtěli!”, dbejte na to, aby se nadšení udrželo pouze v mezích IT. Vavříny rozdávajte jen tam, kde jsou zasloužené: pomohli jste zvýšit zisky a snížit ztráty podniku, pomohli jste vyřešit problém, pomohli jste získat nové a udržet stávající zákazníky. “Zaměřte se na daný tým a na to, čím prospěl marketingu a prodeji, finanční situaci, správě podniku, nebo zvládání rizikových situací.” Vyprávějte, jak to s řízením BPM vlastně bylo a čeho jste dosáhli. “Zvládli jsme to za 8 týdnů v týmu 24 lidí. Kdyby nebylo řízení BPM, zabralo by to celý rok a muselo by nás být dvakrát tolik.” Uvidíte, že se obchodníci začnou zajímat nejen o řízení BPM, ale i o vás.
- Mějte na paměti, že řízení BPM se musí zaměřovat jak na taktiku, tak i na celkovou strategii. Musíte pochopit, že každý jednotlivý tým, který řeší byť sebemenší problém, je vždy součástí vyššího celku. Pokud dovolíte, aby se týmy

staly nezávislé, nesehrané a aby každý používal jiné postupy, skončíte v situaci podobné talíři špaget, které nepůjdou za nic na světě rozmotat. Tím ztratíte výhody, které přináší společné učení, využívání talentů a sdílení zkušeností. Také se tím připravíte o možnost opětovného využití procesů, který je jedním z hlavních pilířů hesla FBC: rychlejší, lepší, levnější.

- Zjistěte, které z procesů jsou vadné či ne zcela optimální a opravte je. Je samozřejmostí, že každý proces ve společnosti by měl být optimalizován, ale ze začátku hledejte pouze závažné problémy, “kameny úrazu”, něco, na čem skutečně záleží. Vyberte na to správné lidi a pusťte se do toho hezky od podlahy. Nezapomeňte na motto rychlejší, lepší, levnější. Přijedete na to, že budete schopni vyvíjet programy 3-4x rychleji než dříve a také značně levněji. V druhé fázi budou řešení stále bohatší v porovnání s tím, čeho byste dosáhli ve starém vývojovém prostředí. Tam byste se ještě pořád zabývali resty z první fáze a opravovali nedostatky.
- Pochopte, co IT technologie ovlivňuje: Váš tým lidí na změnu a správu programů si musí uvědomit, co to znamená “vytváření prototypů a návrhů” a pochopit, jak nástroj řízení BPM ovlivňuje rychlost, s jakou vytvořená řešení přináší užitek. Podle toho se také musí směřovat či jinak upravovat projekty. Je zde potřeba nových dovedností. Ale nebojte se, nebude až tak zle – nemusíte kompletně přestavovat váš IT tým. Mám příklad: Obchodní analytikové nám kdysi posílali zpětnou vazbu. Jedny z nejpozitivnějších komentářů zněly: “Díky, že jste k nám poslali ajťáky, co mluví jako normální lidi!” Ve skutečnosti jsme jim však neposlali žádné zvláště vyškolené odborníky, naopak to byli naši úplně obyčejní “ajťáci” – ale propracované rozhraní dobrého nástroje řízení BPM člověka přímo donutí používat jednoduché pojmy. Taky bude výhodné, když zaměstnáte někoho, kdo už s řízením BPM dříve pracoval – kdo už ví, co a jak. Investujte do odborných poradců a pracovníků, abyste urychlili jednotlivé procesy. (Nejsem zrovna nadšený

ze všech těch “chytrolínů a poradců”, zato si však cením, když někdo dokáže práci urychlit.) Také se pokuste sehnat lidi, kteří se zabývají čistě jen procesy. Může to být v podstatě kdokoli s praxí se strategií řízení Six Sigma – před 20 lety by to byl asi docela velký problém, ale dnes už to tak složité není. Jsem si jistý, že máte ve své společnosti mnoho schopných lidí, kteří se v procesech vyznají.

- Poslední věc: Procesy lze opakovaně využít – dnes se za ně platí zlatem!

Otázka: Jak si zvolit tu správnou platformu?

Hodně lidí si pořád ještě myslí, že řízení BPM je to samé co “instrumentace obchodních procesů”, což je pojem zastřešující nástroje, které zde byly pět nebo šest let před nástupem řízení BPM. Jenže tak tomu vůbec není. Určitě jste se s podobnými nástroji už někdy setkali. Jejich rozhraní je však pro uživatele z obchodní sféry naprosto nevhodné. Musíte se snažit, aby tito lidé pochopili, že teď jde o něco úplně jiného. Uvidíte, že řízení BPM pak půjde na dračku. Už jsme zorganizovali několik prezentací, kdy posluchači začali do hodiny živě popisovat, jak zavedou BPM tam a tady... protože jim došlo, o co jde. Nástroje řízení BPM jsou navrženy ke změnám v obchodních procesech.

Zvláště ve sféře řízení BPM je kvalita softwaru nepřímou úměrná délce uživatelské příručky, tedy rychlosti, s jakou se uživatelé dokážou v novém prostředí zorientovat. S technologií Lombardi jsme se toho hodně přiučili. Výrazně nám pomohla zvýšit rychlost, s jakou přijímáme nová řešení. Na jedno si však musíte dát pozor: IT oddělení se může zpočátku zdráhat používat řízení BPM. Chvilí totiž potrvá, než si na něj zvyknou, než ho plně zapojí a než jej začnou správně používat. K tomu se hranice mezi obchodem a informačními technologiemi začíná pomalu rozmazávat. Vaši IT experti se po prvním kontaktu s řízením BPM možná ocitnou

v rozpacích a začnou se obávat: “Tenhle nástroj sice hodně pomůže obchodním analytikům, ale taky mi přebere práci nebo úplně změní její charakter.” Ale na tom přece není nic špatného! Je přece tisíckrát lepší mít obchodního analytika, jehož pracovní náplní je tu zmáčknout čudlík a tam pozměnit parametr, než je nutit, aby seděli celé dny nad tím, jak správně vymyslet příkazy, jak je převést do programovacího jazyka a jak výsledné řešení zavést do výrobního procesu.

Otázka: Jak to vypadá s řízením BPM do budoucna?

Nechte mě vydechnout, já jsem ještě pořád ohromen tím, co děláme s řízením BPM teď! Dosáhli jsme velkého snížení ztrát a navýšení zisků a hodně jsme ušetřili na IT technologii, přestože ekonomická situace nebyla zrovna příznivá. Ale i tak si myslím, že až se budeme za ty tři nebo čtyři roky ohlížet zpět na to, co děláme nyní, řekneme si “No páni! Koukejte, co jsme všechno dokázali!” Domnívám se, že budeme svědky rapidního vývoje ve sféře řízení BPM, a to ze tří hlavních důvodů:

- (1) Nástroje řízení BPM opravdu fungují a přinášejí to, co slibují – tím stimulují poptávku;
- (2) současné podmínky jsou nadmíru příznivé pro nástroj, jehož hlavní myšlenkou je zvládat projekty rychleji, lépe a levněji; a navíc
- (3) WebSphere Lombardi Edition umí naplno využít výhody, které přináší SOA revoluce. Umí pracovat s novým, přestavitelným a velmi pružným modelem podobným známé stavebnici LEGO. Komponenty a funkce vašich systémů můžete šikovně použít právě pro skládání procesů. Představují tak přímý protiklad k systému client-sever, kdy se pracovalo s nekonečným množstvím řádků

programovacího kódu. Všichni známe společnosti, u kterých čítají základy kódu několik milionů řádků – investice do těchto prostředí nemají z hlediska výzkumu a vývoje smysl, ne když na trhu existuje moderní „LEGO“ nástroj, se kterým dokážete mnohem víc.

Sešly se tedy všechny příznivé faktory, teď je jen řízení BPM musí správně využít.

V nadcházejících letech budeme svědky těsnějšího propojení řízení BPM a architektury SOA – když se na to podíváte zeširoka, uvidíte, že jednotlivé webové služby dokonale zapadají do průběhu procesů. Nastane éra, kde bude vše možné řídit pouhým přetažením či klepnutím myši.

Když jsme s řízením BPM začínali, bylo sledování obchodních aktivit ještě samostatným oborem: existovalo vlastně jen v rámci jednotlivých společností! Nyní je však již ucelenou součástí řízení BPM. Obchodní pravidla se nyní stávají “chytřími” – jsou také zčásti preventivní a proaktivní. Pokud přijdete na problém a vyřešíte ho ještě dřív, než se dostane k zákazníkovi či poškodí produkt, ušetříte si tím desetinásobnou, někdy i stonásobnou námahu. Myslím si, že řízení BPM nadále pronikne i do oblastí různých sociálních sítí a menších organizací. I tam vidím budoucnost řízení BPM, tedy nejen ve velkých organizacích a společnostech.

Posledních pár postřehů od Tobyho

Opravdu věřím, že v současnosti může být řízení BPM ten nejmocnější nástroj ve vašem pomyslném kufríku s informačními technologiemi. Posledních 25 let jsem stál v první linii vývoje IT technologií a můžu upřímně prohlásit, že nástroje řízení BPM jsou to nejzajímavější, co jsem zažil. Proč? Protože mají obrovský potenciál navýšit zisky a snížit ztráty.

Ale pozor: pokud použijete BPM nástroj, který nebude mít správnou architekturu, nebo bude špatně nastavený – hlavně u určitých podnikových architektur – skončíte se “špagetami” a to nepřinese nic než problémy. Podniková architektura však není něco, co byste museli mít hotové jako první – my ji budujeme současně s řízením BPM. Jen musíte ohlídat, aby vaši architekti postavili dobrý základ a sledovali vývoj. Podniková architektura totiž není zboží, které si pořídíte a ono za 6 měsíců bezchybně funguje. Podniková architektura se vyvíjí po celá léta. A tak je dobré přizpůsobovat ji postupně tomu, jak se podnik s využitím řízení BPM vyvíjí.

Už jsem se zmínil o tom, že je lepší zaměřit se na složitější úkoly – řízení BPM není nástroj na drobné projektíky. Snažte se jej použít na opravu věcí, na kterých opravdu záleží.

Vyberte si nejvýhodnější produkt, který je schopen podpořit byznys s jeho pohledem na svět a zároveň zkrátit cestu nasazení procesů do života na minimum. Přitom právě procesy nasazené do každodenního života pomocí spojení BPM softwaru a lidí mají ten pravý význam a půvab. My jsme měli štěstí: vybrali jsme si WebSphere Lombardi Edition, který je právě v těchto ohledech unikátní.

Pokud kterákoli z věcí, které děláte s pomocí IT technologií, není rychlejší, lepší a levnější, měli byste se zamyslet. (Před deseti lety tomu tak samozřejmě nebylo... ERP systémy a rozsáhlé dodavatelské řetězce nebyly ani rychlejší ani lepší a určitě nelevnější.) Každá dobrá technologie nebo řešení se podle mého vyznačuje dneska tím, že je rychlejší, lepší a levnější. V následujících dvou nebo třech letech se bude o řízení BPM určitě hodně psát v novinách, na internetu a podobně. Slovo dá slovo a za chvíli se budou ředitelé firem ptát (stejně jako se ptali, když se poprvé objevily webové

aplikace v letech 1994-1995): “Jen se podívejte, co jejich společnost dokázala s tou novou technologií. Pane vedoucí oddělení IT, proč ji nemáme taky?” Tyto a podobné otázky se budou ozývat v celé společnosti. Kdysi lidé z obchodní sféry netušili, jak významným se jednou web stane. Nevěděli, jak by jej mohli využít – informační technologie se tehdy dostaly do popředí a pomohly obchodu. Myslím si, že nyní jde o podobnou situaci. Je zde skvělá příležitost, aby se IT technologie znovu spojily s obchodníky a pomohly jim budovat řešení pomocí řízení BPM a nasměrovat tak podniky tím správným směrem.

Řízení BPM je jednou z oblastí, kde se už pomalu začíná rýsovat konkurence. Takže pokud se stále ještě nepohybujete ve sféře řízení BPM, ve které není až tak jednoduché se rychle zorientovat a pokud se nevzděláváte současně s konkurencí, získávají tím před vámi nezanedbatelný náskok.

Přemýšlejte: jaká je šance, že uspějete při získávání nových a udržení stálých zákazníků, že si udržíte efektivní dodavatelské řetězce a distribuci produktů, že se budou produkty úspěšně vyvíjet, že vstoupíte do výhodných fúzí či odkoupení, že podpoříte křížový a navyšovací prodej... aniž byste vynikali v oblasti IT?

V současné době si už nedokážu představit, že by existovalo nějaké odvětví či sektor průmyslu, ve kterém by to takhle šlo.

Opravdu si myslím, že se řízení BPM stane hlavním konstrukčním nástrojem ve vývoji IT řešení. A pokud si myslím správně, jaká je šance, že budete za tři roky vynikat v IT, když nebudete vynikat v řízení BPM? Já bych řekl, že nulová.

Toby Redshaw a společnost Aviva plc

Toby Redshaw nastoupil do společnosti Aviva v roce 2008 jako hlavní vedoucí IT oddělení. Předtím Toby pracoval jako zástupce ředitele u společnosti Motorola, kde pod sebou měl několik IT týmů, které řešily zásobování. Jeho hlavním úkolem však bylo, zřídit ve spolupráci se čtyřmi odděleními globální .com doménu. Dalších 17 let pracoval u společnosti Fedex, vystřídal několik důležitých obchodních a IT postů v Americe, Asii, Latinské Americe. Jednu dobu byl také hlavním vedoucím IT oddělení, které sestávalo z 53 národností, a také dohlížel na globální vývoj produktů v rámci řešení automatizace pro mezinárodní zákazníky. Toby byl jedním ze zakládajících členů a zároveň předsedou sítě Kellogg Innovation Network na univerzitě Kellogg Business School, k tomu všemu ještě předsedal radě RosettaNet Council. Také zastával pozici výkonného ředitele společnosti MediaRiver a zastupoval několik organizací, jako například nadaci the World Cataract Foundation.

Aviva plc a její sesterské společnosti zprostředkovávají životní pojištění, dlouhodobé spoření, správu financí a většinu dalších typů sociálního a zdravotního pojištění. Společnost Aviva je pátou největší pojišťovnou na světě, vůbec největší ve Velké Británii, druhou největší pojišťovnou v Kanadě, kde operuje pod názvem Aviva Canada a jedním z předních poskytovatelů životního a penzijního připojištění v Evropě. Také si vybojovala pevnou pozici na trhu v Americe, kde představuje předního poskytovatele indexovaných důchodových pojištění a dalších indexovaných životních pojištění.

WebSphere Lombardi Edition

WebSphere Lombardi Edition je software pro analýzu, návrh, provoz, sledování a management, který byl ověřen několika cenami. WebSphere Lombardi Edition je postaven

na otevřených standardech. Umožňuje pružné řazení priorit, plánování, průhlednost a snadné sledování obchodních procesů, čímž zvyšuje rychlost a flexibilitu, s jakou lze spravovat obchodní procesy a činit rozhodnutí.

Nástroj WebSphere Lombardi Edition for Office™ zvládne používat kdokoli s uživatelskou znalostí produktů firmy Microsoft® Office . Nástroj IBM Blueworks Live byl navržen k dokumentaci spolupráce mezi více týmy, umožňuje mapovat procesy, nacházet problémy a určovat priority úprav. Ve středu řešení se skrývá jedinečná modelová architektura, kterou sdílí více řešení, což zdatelně snižuje množství času a úsilí nutného k navržení nových řešení.

Mezi zákazníky WebSphere Lombardi Edition patří Allianz Group, Aflac, Banco Espirito Santo, Barclays Global Investors, Dell, El Paso Energy, FETAC, Financial Services Authority, Ford Motor Company, Hasbro, ING Direct, Intel, Maritz Travel, National Bank of Canada, National Institute of Health, Safety-Kleen, T-Mobile, UCLH, Xbridge a řada dalších organizací.

Pro více informací

Máte-li zájem o další informace o IBM BPM a IBM WebSphere Lombardi Edition, prosím, kontaktujte marketingové reprezentanty IBM anebo IBM Business Partner, nebo navštivte naše stránky:

IBM WebSphere Lombardi Edition:
ibm.com/software/integration/lombardi-edition/
IBM BPM: ibm.com/bpm



© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Systems and Technology Group
Route 100
Somers, NY 10589

Vytištěno v ČR
Srpen 2010
Všechna práva vyhrazena

IBM, logo IBM, ibm.com a Tivoli jsou ochrannými známkami nebo zapsanými ochrannými známkami společnosti International Business Machines Corporation v USA, v dalších zemích nebo obojí. Pokud jsou tyto a další ochranné známky IBM označeny při svém prvním výskytu v tomto materiálu symbolem ochranné známky (® nebo ™), značí tyto symboly ochranné známky USA nebo ochranné známky podle obecného práva ve vlastnictví IBM v době publikování tohoto materiálu. Takové ochranné známky mohou být také zapsanými ochrannými známkami nebo ochrannými známkami podle obecného práva v dalších zemích. Aktuální seznam ochranných známek IBM je k dispozici na webu jako "Copyright and trademark information" na adrese: ibm.com/legal/copytrade.shtml

Excel je ochranná známka společnosti Microsoft Corporation v USA a/nebo v dalších zemích.

Názvy dalších společností, produktů a služeb mohou být ochrannými známkami jiných vlastníků.

Odkazy na produkty, programy nebo služby IBM uváděné v tomto materiálu neznamenají, že je IBM zamýšlí zpřístupnit ve všech zemích, kde působí.

Odkaz na produkt, program nebo službu IBM nutně neznamená, že lze použít výhradně produkty, programy nebo služby IBM. Lze je nahradit libovolnými funkčně ekvivalentními produkty, programy nebo službami.

Hardwarové produkty IBM jsou vyrobeny z nových dílů, nebo nových a použitých dílů. V některých případech nemusí být hardwarové produkty nové a mohly být již dříve instalované. Bez ohledu na tyto skutečnosti se na ně vztahují záruční podmínky IBM.

Tento materiál má pouze informativní hodnotu. Zde uváděné informace mohou bez dřívějšího upozornění podléhat změnám. Nejnovější informace o produktech a službách IBM získáte u místního zastoupení IBM nebo prodejce.

IBM neposkytuje právní, účetní ani auditorské rady ani neprohlašuje a nezaručuje, že její služby nebo produkty vyhovují předpisům či nařízením. Zákazník je odpovědný za zajištění souladu s požadavky příslušných zákonů a předpisů o cenných papírech, včetně národních zákonů a předpisů.



Likvidujte recyklací
