



Studium przypadku badawczego: Almet

Tomáš Dudáš,

Pan-European University w Bratysławie, Słowacja
czerwiec 2021 r

Streszczenie: Firma ALMET jest tradycyjnym czeskim producentem tłoków do silników spalinowych i sprężarek z siedzibą w Hradcu Králové, należącym do holdingu PROSPERITA. Główną działalnością firmy ALMET jest produkcja tłoków do średnicy 350 milimetrów, przy czym wielkość firmy należy do średnich przedsiębiorstw. Analiza wywiadu częściowo ustrukturyzowanego oraz wyników badania ankietowego przeprowadzonego na próbie menedżerów firm wyraźnie wskazuje na efektywne podejście do zarządzania firmą. Firma opiera się na swoich tradycyjnych zasobach i wiedzy fachowej oraz stara się wykorzystać możliwości rynkowe tam, gdzie może wykorzystać te zasoby. Jednocześnie jest to firma bardzo konserwatywna, która zmienia się bardzo powoli i w ograniczonym zakresie oraz nie posiada własnych środków na rozwój i badania.

Słowa kluczowe : ALMET, tłoki, podejście efektywne, podejście przyczynowe, innowacja

Prezentacja firmy

ALMET SA (dalej ALMET) jest tradycyjnym czeskim producentem tłoków do silników spalinowych i sprężarek z siedzibą w Hradcu Králové. Historia firmy sięga 1933 roku, kiedy to powstała pod nazwą RIAL. Produkcja tłoków samochodowych i motocyklowych rozpoczęła się w firmie w 1946 roku, a po nacjonalizacji firma została włączona do państwowego przedsiębiorstwa Metalurgické Závody Týnec nad Sázavou. Po upadku socjalizmu w 1992 roku powstała firma ALMET as w obecnej formie, której większościowym właścicielem został holding PROSPERITA w 1997 roku. Holding PROSPERITA jest do dziś większościowym właścicielem spółki, kontrolując 99,7% wszystkich udziałów w spółce za pośrednictwem różnych podmiotów.

Główną działalnością firmy ALMET jest produkcja tłoków do średnicy 350 milimetrów, natomiast specjalizuje się ona w tłokach wykonanych z różnych stopów aluminium. We współpracy z zewnętrznym dostawcą firma jest w stanie wyprodukować również kute tłoki według potrzeb odbiorców. Firma produkuje tłoki do samochodów ciężarowych i traktorów, do silników lotniczych, do silników okrętowych i stacjonarnych, do motocykli, sprężarek i lokomotyw. Ponadto ALMET posiada szeroką gamę odlewów uniwersalnych, które mogą być stosowane do małoseryjnej i jednostkowej produkcji tłoków. Firma dostarcza tłoki do produkcji podstawowej oraz części zamienne do serwisu silników (Tabela 1).

Z punktu widzenia klasyfikacji według wielkości ALMET należy do średnich przedsiębiorstw, gdyż w 2020 roku firma zatrudniała 63 pracowników i osiągnęła obrót w wysokości 5,8 mln EUR (149,5 mln CZK). Liczba pracowników spółki jest stabilna w stosunku do roku 2018. Można zaobserwować jedynie nieznaczny spadek w 2020 roku, kiedy to liczba pracowników spadła z 69 pracowników do

Studium przypadku badawczego zostało opracowane w ramach projektu *Studia przypadków badawczo-dydaktycznych jako narzędzie transferu aktualnej wiedzy z praktyki biznesowej do sfery akademickiej* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt był wspierany w ramach programu ERASMUS+ (KA203 – Partnerstwa strategiczne w dziedzinie szkolnictwa wyższego).

Studium przypadku badawczego jest jednym z ośmiu studiów przypadku badawczego. Na podstawie analizy indywidualnych studiów przypadków badawczych opracowywane jest wielokrotne porównawcze studium przypadku.

Studium przypadku badawczego: ALMET

wspomnianych 63. W tym roku na produkcji pracowało 38 pracowników, a 28 pracowników poza nią. Oprócz pracowników etatowych ALMET zatrudnia również pracowników tymczasowych, którzy w większości pochodzą z Ukrainy.

Tabela 1: Główne produkty firmy ALMET

| Rodzaj produktu | Najważniejsze obszary |
|--|--|
| Tłoki do samochodów ciężarowych i traktorów | Wyłącznie producent silników Diesla do ciągników Zetor , tłoki do silników do maszyn rolniczych, tłoki do silników do samochodów ciężarowych Tatra, Liaz, Avia, Kamaz i Multicar |
| Tłoki do silników lotniczych | Dostawy dla amerykańskich producentów silników lotniczych Lycoming i Continenta |
| Tłoki do silników okrętowych i stacjonarnych | Tłoki wielkogabarytowe dla sklepów serwisujących silniki w transporcie morskim i energetyce |
| Tłoki do motocykli | Dostawy do serwisów silników J AWA, ČZ, Simson , MZ, Babela |
| Tłoki do sprzężarek | Tłoki dla producentów sprzężarek Orlik, Sauer i innych marek |
| Tłoki do lokomotyw | Produkcja dużych tłoków dla firm serwisujących lokomotywy |

Źródło: www.almet.cz

Struktura organizacyjna firmy odpowiada jej wielkości. Kierownictwo firmy składa się z dyrektora generalnego oraz czterech dyrektorów działów (dział jakości, handlowo-techniczny, finansowy i produkcyjny). Oprócz samej produkcji, kluczowymi działami są dział jakości, który zapewnia kontrolę jakości produkowanych tłoków i obejmuje proces certyfikacji zgodnie z normą ISO 9001:2015 oraz dział handlowo-techniczny, który oprócz handlowców, to także firmowi technolodzy i projektanci

Wyniki finansowe firmy ALMET (Tabela 2) na przestrzeni ostatnich lat świadczą o tym, że jest to firma stabilna finansowo. Po 2018 roku nastąpił nieznaczny spadek sprzedaży produktów własnych, ale dane finansowe z 2020 roku wskazują, że firma pokonała światową recesję spowodowaną pandemią COVID-19 bez spadku sprzedaży. Należy zauważyć, że w 2020 r. nastąpił znaczny wzrost łącznych przychodów spółek, co wynikało ze sprzedaży świadectw udziałowych spółki PROSPERITA Investiční společnost SA o łącznej wartości 61,68 mln CZK. O stabilności finansowej firmy ALMET świadczy również fakt, że spółka jest w stanie terminowo spłacać swoje zobowiązania i na koniec 2020 roku nie posiadała żadnych zobowiązań przeterminowanych przez okres dłuższy niż 60 dni.

Rysunek 1: Rozwój ALMET



Žródlo: www.almet.cz

Tabela 2: Rozwój sprzedaży ALMET w latach 2018-2020 (tys. CZK)

| Stół | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------|--------|---------|
| Przychody ze sprzedaży produktów własnych | 95419 | 87287 | 87 913 |
| W tym: Eksport | 54 850 | 44 209 | 42079 |
| Inne przychody | 3 138 | 3722 | 61676 |
| Razem | 98557 | 91 009 | 149 589 |

Žródlo: Raport roczny ALMET za rok 2018-2020

ALMET działa w konkurencyjnym środowisku, zdominowanym przez duże międzynarodowe firmy. Najważniejszymi graczami na poziomie światowym są niemieckie firmy Mahle i Rheinmetall Automotive (pierwotnie znany jako Kolbenschmidt). W obu przypadkach są to duże korporacje, które należą do największych dostawców branży motoryzacyjnej. Firma Rheinmetall Automotive posiada w Czechach spółkę zależną KS CZ Motorservice, która jest bezpośrednim konkurentem ALMET.

Jeśli chodzi o konkurencję, należy również wspomnieć o firmach indyjskich i chińskich podmiotach, które w ostatnich latach zdobywają popularność na rynkach europejskich dzięki niższym cenom. ALMET ma bezpośrednie doświadczenia z indyjską firmą Anand Export, która produkuje również tłoki do silników Tatra, Liaz, Zetor czy Avia. Produkty tej firmy są mniej więcej o połowę niższe od produktów firmy ALMET, ale w przeszłości miała ona problemy z jakością dostarczanych tłoków. W przeszłości Anand Export oferował również firmie ALMET współpracę w zakresie produkcji, jednak ostatecznie do tego nie doszło.

Na podstawową strategię firmy ALMET istotny wpływ ma struktura otoczenia konkurencyjnego oraz wielkość samej firmy. Ponieważ ALMET nie jest w stanie konkurować z dużymi międzynarodowymi firmami, takimi jak Mahle i Rheinmetall Automotive, koncentruje się na tych segmentach rynku, które nie są warte obsługiwanie przez duże firmy. Jest to więc przede wszystkim kwestia produkcji małoseryjnej, która nie jest opłacalna dla dużych firm, natomiast ważnym filarem działalności firmy ALMET jest produkcja tłoków do obsługi takich tradycyjnych czeskich marek jak Zetor, Tatra, Liaz, Avia, Jawa i tym podobne.

Rysunek 2: Główni klienci



Žródło: www.almet.cz

Analiza dostępu do możliwości, wprowadzania nowych i innowacyjnych produktów oraz działania na rynkach zagranicznych opiera się na badaniu czy kierownictwo firmy traktuje te zagadnienia w zgodzie raczej z podejściem efektywnym czy przyczynowym. Badania opierają się na dwóch podstawowych filarach – analizie jakościowej częściowo ustrukturyzowanego wywiadu z Prezesem ALMET oraz badaniu ankietowym, przeprowadzonym na próbie menedżerów firm. Jak już wspomniano, jest to firma mniejsza, z niewielką liczbą kierowników, więc próba do badania ankietowego składała się z 5 kierowników firmy ALMET (dyrektor generalny, szef działu jakości, rzeczoznawca dyrektor techniczny, dyrektor produkcji i dyrektor finansowy).

Dostęp do możliwości

ALMET działa w specyficznej branży, co znacząco wpływa na podejście firmy do nowych możliwości. ALMET od wielu dekad specjalizuje się w produkcji tłoków do silników spalinowych, a kierownictwo firmy nawet teraz nie widzi potrzeby zmiany asortymentu. Wyniki badania ankietowego, a także wywiadu pogłębianego z prezesem firmy wyraźnie wskazują na oznaki skutecznego podejścia do nowych możliwości.

ALMET to bardzo konserwatywna firma, która prawie nie zmienia sposobu działania. W ankiecie wszyscy menedżerowie zgodzili się ze stwierdzeniem, że firma produkuje w zasadzie te same produkty, co 10 lat temu. Gdybyśmy zadali pytanie prognostyczne, z możliwością odpowiedzi za 20 lub 30 lat, otrzymalibyśmy tę samą odpowiedź. Eksperymentowanie z nowymi produktami czy modelami biznesowymi nie jest typowe dla firmy, co potwierdzają również odpowiedzi wszystkich menedżerów w ankiecie (tabela 3).

Tabela 3: Wyniki badania ankietowego w firmie ALMET dotyczącego kwestii dostępu do szans

| | Przeciętny | Mediana | Dyspersja |
|---|------------|---------|-----------|
| Produkt/usługa , która Teraz produkujemy / dostarczamy, to w zasadzie taki sam jak ten , który _ jesteśmy wyprodukowali / dostarczyli 10 lat temu | 5 | 5 | 5 |
| Eksperymentujemy z różnymi produktami i/lub modelami biznesowymi | 1.8 | 1 | 1.7 |
| Próbujemy wiersz różne podejść do znalezienia modelu biznesowego, który działa | 2 | 1 | 2 |
| Często próbujemy nowych pomysłów | 3 | 3 | 1 |
| Szukamy nowych dróg zrobienie rzeczy | 3 | 3 | 1 |
| co _ robimy , dostosowujemy się zasoby (finanse , kontakty , wiedza itp.) , które posiadamy | 4.6 | 5 | 0,8 |
| Jesteśmy elastyczni i korzystamy okazji , kiedy _ z pojawi się | 2.6 | 2 | 2.3 |

Uwaga : Kierownicy firmy deklarowali zgodność ze stwierdzeniem zawartym w kwestionariuszu w skali od 1 do 5, gdzie poziom 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a poziom 5 całkowicie się zgadzam

Z wywiadu przeprowadzonego z prezesem firmy oraz z odpowiedzi menedżerów w ankiecie ankietowej wynika również, że w przypadku ALMET jest to firma, w której kluczową rolę odgrywają istniejące zasoby firmy w nowe możliwości. W badaniu ankietowym panowała ogólna zgoda wśród wszystkich menedżerów w tej kwestii. Choć firma poszukuje nowych możliwości, zasadniczo mieści się to w ramach bieżącej działalności firmy, a eksperymentowanie z nowymi produktami i modelami biznesowymi de facto nie istnieje. Potwierdza to również stabilna struktura najważniejszych klientów firmy, gdzie obserwujemy jedynie relatywnie niewielkie zmiany. Ostatnią znaczącą ekspansją firmy była produkcja tłoków do silników lotniczych, co zdaniem prezesa było w dużej mierze dziełem przypadku. Właściciel amerykańskiej firmy jakimś cudem dowiedział się o firmie ALMET, którą następnie osobiście odwiedził. Był pod dużym wrażeniem elastyczności firmy, która zaowocowała zamówieniami, a z czasem dostawa tłoków do silników lotniczych stała się jednym z filarów eksportu ALMET-u.

Wprowadzenie nowych produktów

Z oceny dostępu do możliwości jasno wynika, że ALMET nie jest firmą, która pojawia się na rynku z nowymi produktami. Potwierdza to jednoznacznie jednoznaczny niezgodę wszystkich członków kierownictwa firmy ze stwierdzeniem, że ALMET często jako pierwszy na rynku wprowadza nowy produkt (tab. 4). Firma ALMET od ponad 80 lat produkuje tłoki do różnych typów silników spalinowych, a kierownictwo jest zadowolone z tego typu produkcji do dziś. Prezes firmy stwierdził w wywiadzie, że nawet jeśli nastąpi stopniowy upadek silników spalinowych, to tłoki do ich obsługi będą potrzebne także w kolejnych dekadach. Dlatego nie martwi się o przyszłość firmy.

Rysunek 3: G Główne produkty ALMET



Źródło: www.almet.cz

Pewien konserwatywny w zarządzaniu firmą można wyraźnie wyczytać z odpowiedzi menedżerów firmy ALMET, gdy w badaniu ankietowym wszyscy respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że kierownictwo stara się nie ryzykować zbyt dużych środków finansowych. W firmie brakuje również zasobów ludzkich do rozwoju nowych produktów. W przeszłości ALMET dysponował pracownikami do opracowywania tłoków, co zwiększało elastyczność firmy w tworzeniu tłoków dla nowych klientów. Jednak firma stopniowo traciła tę wiedzę i obecnie może produkować tłoki wyłącznie zgodnie ze specyfikacjami klientów. Obecnie opracowanie nowych tłoków byłoby możliwe przy pomocy zewnętrznych dostawców, co sprawia, że proces ten jest opłacalny tylko przy znaczącym zamówieniu.

Tabela 4: Wyniki badania ankietowego w firmie ALMET dotyczącego wprowadzania nowych produktów

| | Przeciętny | Mediana | Dyspersja |
|--|------------|---------|-----------|
| Nasza firma często pojawia się na rynku z nowym produktem /usługą | 1.4 | 1 | 0,8 |
| Jakość naszych nowych produktów / usług jest wyższa niż u naszych konkurentów | 3.8 | 4 | 0,2 |
| W porównaniu z konkurencją nasza firma odnosi sukcesy | 3.4 | 3 | 0,3 |
| Jesteśmy ostrożni, aby nie wydali jeszcze środków, niż mogliśmy sobie pozwolić stracić | 4.4 | 5 | 0,8 |
| Jesteśmy ostrożni, aby nie ryzykować więcej pieniądze niż my w związku z naszym oryginałem z intencji chętny stracić | 4.2 | 5 | 1.7 |

Uwaga : Kierownicy firmy deklarowali zgodność ze stwierdzeniem zawartym w kwestionariuszu w skali od 1 do 5, gdzie poziom 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a poziom 5 całkowicie się zgadzam

W ostatnich latach nastąpiły jednak inwestycje w nowe produkty, ale firma nadal trzymała się tłoków. W 2019 i 2020 roku ALMET zainwestował 16 milionów koron czeskich w stworzenie mocy produkcyjnych do produkcji większych tłoków. To segment z wyższą marżą, według prezesa marża na

sprzedaży dużych tłoków może dochodzić nawet do 80 proc. Zdaniem dyrektora generalnego firma ALMET w przyszłości nie byłaby przeciwna rozszerzeniu zakresu produkcji poza tłoki do silników spalinowych, ale pozostaje to wyraźnym kierunkiem na przyszłość.

Wprowadzenie innowacyjnych produktów

Już z poprzednich rozdziałów jasno wynika, że ALMET jest firmą konserwatywną, dla której wprowadzanie innowacyjnych produktów nie jest priorytetem. Kierownictwo firmy od dawna myślało o produkcji tłoków jako podstawie działalności firmy, a wszelkie innowacje pozostają tylko w tym obszarze. W badaniu ankietowym menedżerowie firm nie do końca zgodzili się ze stwierdzeniem, że kierownictwo firmy aktywnie poszukuje innowacyjnych pomysłów, podobnie niechętnie przyjęło wypowiedzi o nowych pomysłach i nowych sposobach działania (tabela 5).

Tabela 5: Wyniki badania ankietowego w firmie ALMET dotyczącego wprowadzania nowych produktów

| | Przeciętny | Mediana | Dyspersja |
|---|------------|---------|-----------|
| Zarządzanie firmą aktywnie wyszukiwania innowacyjne pomysły | 2.8 | 3 | 0,2 |
| Szukamy nowych dróg zrobienie rzeczy | 3 | 3 | 1 |
| Często próbujemy nowych pomysłów | 3 | 3 | 1 |

Uwaga : Kierownicy firmy deklarowali zgodność ze stwierdzeniem zawartym w kwestionariuszu w skali od 1 do 5, gdzie poziom 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a poziom 5 całkowicie się zgadzam

Nawet w obszarze innowacyjności spotykamy się z faktem, że ALMET nie posiada własnych możliwości badawczo-rozwojowych. Nawet projektowanie nowych tłoków jest obecnie możliwe tylko we współpracy z firmami zewnętrznymi, co ogranicza możliwości firmy przy ubieganiu się o nowe zamówienia. W przeszłości te umiejętności istniały w firmie, ale zostały utracone w związku ze stopniowym odchodzeniem specjalistów z firmy. W związku z tym firma w dużej mierze produkuje tłoki dla stałych klientów, gdzie rozwój tłoków nie jest już konieczny, tylko ich produkcja.

Działanie na rynkach międzynarodowych

Mimo stopniowego spadku eksportu w ostatnich latach, działalność na rynkach zagranicznych jest ważnym filarem istnienia ALMET-u. W 2020 roku eksport stanowił 48 proc. całkowitej sprzedaży produktów własnych, przy czym 36 proc. sprzedaży pochodziło z UE, a 16 proc. spoza UE. Spadek udziału eksportu w całkowitej sprzedaży produktów własnych rozpoczął się jeszcze przed światową pandemią COVID-19, ale przyspieszył spadek eksportu. Dla porównania w 2018 roku eksport nadal stanowił 58 proc. całkowitej sprzedaży wyrobów własnych, a w 2019 r. 51 proc. W latach 2018-2020 najbardziej spadł eksport do UE, który nadal stanowił 47 proc. całkowitej sprzedaży wyrobów własnych w 2018 r. (Tabela 6). Część tego niedoboru została zastąpiona eksportem kierowanym poza UE.

Tabela 6: Udział eksportu i sprzedaży w Czechach w całkowitej sprzedaży wyrobów własnych w latach 2018-2020 (%)

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|------|------|------|
| Sprzedaż w Czechach | 42 | 49 | 52 |
| Eksport | 58 | 51 | 48 |
| W tym UE | 47 | 36 | 32 |
| W tym poza UE | 11 | 15 | 16 |

Źródło: Raport roczny ALMET za rok 2018-2020

Na zmiany w działalności ALMET za granicą w ostatnich latach miały wpływ dwa główne czynniki. Pierwszą była zauważalna utrata firmy UAZ jako kluczowego klienta w Federacji Rosyjskiej. Była to wieloletnia współpraca, kiedy ALMET przez dziesięciolecie był dostawcą tłoków silnikowych do samochodów UAZ. W 2018 roku ALMET dostarczył UAZ tłoki o wartości 17 mln CZK, co uczyniło UAZ drugim najważniejszym klientem ALMET-u, jednak do 2020 roku dostawy do UAZ całkowicie zanikły, co spowodowało znaczną utratę sprzedaży eksportowej ALMET-u, który musiał zostać zastąpiony przez innych klientów. Drugim czynnikiem, który częściowo zastąpił upadek firmy UAZ, jest coraz silniejsza współpraca z amerykańską firmą Superior Air Parts, która w ostatnich latach stała się najważniejszym klientem firmy ALMET. W 2020 roku dostawy dla tej firmy stanowiły około 45 procent wszystkich przychodów eksportowych firmy. Dla porównania drugim najważniejszym klientem zagranicznym firmy ALMET w 2020 roku była białoruska firma Ostchim, do której dostawy stanowiły zaledwie około 10 proc. przychodów z eksportu.

Nawet w przypadku działania na rynkach zagranicznych podobny konserwatyzm można zaobserwować w przypadku firmy ALMET, jak w przypadku dostępu do możliwości i wprowadzania nowych produktów. Nawet jeśli firma stara się pozyskać nowych klientów za granicą, większość klientów należy do obozu stałych klientów firmy. Działalność na rynkach zagranicznych w 2020 roku dodatkowo skomplikowała globalna pandemia COVID-19, która utrudniła zarówno utrzymanie kontaktów z dotychczasowymi klientami, jak i pozyskiwanie nowych. Nic więc dziwnego, że według raportu rocznego za 2020 rok firmie ALMET nie udało się pozyskać ani jednego nowego klienta.

Ograniczone możliwości kadrowe i technologiczne ALMET utrudniają działanie na rynkach zagranicznych. W dziale handlowo-technicznym jest tylko dwóch handlowców, z których jeden odpowiada za rynek krajowy, a drugi za cały eksport. Wskazuje to na duże obciążenie tych pracowników, co znajduje odzwierciedlenie również w odpowiedziach w ankiecie, według których badanie rynków docelowych i przeprowadzanie analiz konkurencji nie jest najmocniejszą stroną firmy. Jeśli chodzi o możliwości technologiczne, elementem ograniczającym działanie na rynkach zagranicznych jest brak wewnętrznego działu rozwoju. Firma jest w stanie wyprodukować tłoki tylko według modeli i rysunków klienta, nie jest w stanie samodzielnie ich zaprojektować według specyfikacji.

W sumie nawet oceniając działalność ALMET-u na rynkach zagranicznych można zauważyć skuteczne podejście. Działalność firmy na rynkach zagranicznych jest silnie zakotwiczona w aktualnych możliwościach technologicznych, produkcyjnych i finansowych firmy. Firma jest konserwatywna w poszukiwaniu nowych klientów za granicą, a większość eksportu opiera się na długoterminowych partnerstwach. Pozyskanie ostatniego dużego klienta (Superior Air Parts) było bardziej dziełem przypadku niż przemyślanym podejściem do rynków zagranicznych.

Wpływ covid-19

Globalna pandemia COVID-19 nie miała istotnego negatywnego wpływu na ALMET w 2020 roku. Na podstawie danych z raportu rocznego za 2020 rok można stwierdzić, że pomimo światowego kryzysu gospodarczego spowodowanego pandemią COVID-19, spółce udało się utrzymać sprzedaż produktów własnych w 2020 roku na takim samym poziomie jak w 2019 roku. Wprawdzie nastąpił nieznaczny spadek eksportu, ale straty te zostały pokryte wzrostem sprzedaży krajowej. W wyniku kryzysu nastąpił również spadek dostaw do produkcji podstawowej, który został jednak zrekompensowany wzrostem sprzedaży części zamiennych do obsługi silników.

Sytuację tę potwierdza również dyrektor generalny spółki, według którego światowa pandemia nie wpłynęła znacząco na działalność spółki. Mimo, że firma rejestrowała pracowników, którzy

zachorowali na COVID-19, firma nigdy nie musiała zamykać całej działalności produkcyjnej. Ze względu jednak na wyższy poziom zapasów pod koniec 2020 roku zarząd firmy podjął decyzję o przejściu na skrócony 4-dniowy tydzień pracy. Jednocześnie w wyniku spadku zamówień ALMET mógł skorzystać z pomocy finansowej państwa, która pokrywała 60 proc. wynagrodzeń pracowników. W listopadzie spółka zwolniła pracowników agencyjnych z Ukrainy, ale po pewnym czasie ponownie zatrudniła kluczowych pracowników agencyjnych, którzy w związku z redukcją zamówień zajmowali się głównie pracami utrzymaniowymi na terenie firmy. Dwa miesiące skróconych godzin pracy i tygodniowy świąteczny przestój produkcji spowodowały spadek zapasów, a na początku 2021 roku firma miała drobne problemy z pokryciem zwiększonego popytu po ożywieniu gospodarczym, ale ostatecznie udało się spełnić wszystkie Zamówienia. Zamówienia w pierwszej połowie 2021 roku wróciły do poziomów sprzed pandemii, a sprzedaż produktów własnych w tym roku może przekroczyć poziom z 2020 roku.

Uzupełniająca informacje i dokumenty

Wykorzystane notatki i źródła

Dokumenty wewnętrzne ALMET

Raport roczny ALMET za rok 2018-2020

www.almet.cz

www.jsutice.cz

www.czso.cz