



Výskumná prípadová štúdia: Almet

Tomáš Dudáš

Paneurópska vysoká škola, Bratislava, Slovensko

Jún 2021

Abstrakt: Firma ALMET tradičným českým výrobcom piestov do spaľovacích motorov a kompresorov so sídlom v Hradci Králové patriaci do holdingu PROSPERITA. Hlavnou činnosťou firmy ALMET je výroba piestov až do priemeru 350 milimetrov, pričom firma veľkosťou patrí medzi stredné podniky. Analýza semištrukturovaného rozhovoru a výsledkov dotazníkového prieskumu uskutočneného na vzorke manažérov firmy jasne odкрýva efektívny prístup pri riadení firmy. Firma sa spolieha na svoje tradičné zdroje a expertízu a snaží sa využívať trhové príležitosti, pri ktorých dokáže tieto zdroje využiť. Zároveň ide o veľmi konzervatívnu firmu, ktorá sa mení iba veľmi pomaly a v limitovanej miere a nedisponuje vlastnými zdrojmi na vývoj a výskum.

Kľúčové slová: ALMET, piesty, efektívny prístup, kauzálny prístup, inovácie

Predstavenie firmy

Firma ALMET a. s. (ďalej len ALMET) je tradičným českým výrobcom piestov do spaľovacích motorov a kompresorov so sídlom v Hradci Králové. História firmy siaha až do roku 1933, kedy bola založená pod názvom RIAL. Výroba automobilových a motocyklových piestov začala vo firme v roku 1946 a po znárodnení bola firma začlenená do štátneho podniku Metalurgické závody n. p. Týnec nad Sázavou. Po roku páde socializmu bola v roku 1992 založená súčasná podoba podniku ALMET a. s., ktorého majoritným vlastníkom sa v roku 1997 stal holding PROSPERITA. Holding PROSPERITA je majoritným vlastníkom podniku dodnes, pričom cez rôzne subjekty kontroluje 99,7 % všetkých akcií podniku.

Hlavnou činnosťou firmy ALMET je výroba piestov až do priemeru 350 milimetrov, pričom špecializuje sa na piesty z rôznych zliatin hliníku. V spolupráci s externým dodávateľom je firma schopná podľa potreby vyrábať aj piesty kované. Firma vyrába piesty pre nákladné autá a traktory, pre letecké motory, pre lodné a stacionárne motory, pre motocykle, kompresory a lokomotívy. ALMET navyše disponuje širokou škálou univerzálnych odliatkov, ktoré môžu slúžiť pre malosériovú a kusovú výrobu piestov. Piesty dodáva firma tak do prvovýroby, ako aj náhradné diely pre servis motorov (Tabuľka 1).

Z hľadiska zaradenia podľa veľkosti patrí ALMET medzi stredné podniky, keďže v roku 2020 mala firma 63 zamestnancov a dosahovala obrat na úrovni 5,8 miliónov EUR (149,5 miliónov CZK). Počet zamestnancov firmy je stabilný, v porovnaní s rokom 2018 možno pozorovať iba mierny pokles, keď počet zamestnancov poklesol z 69 zamestnancov na spomínaných 63 v roku 2020. V danom roku pôsobilo 38 zamestnancov vo výrobe a 28 zamestnancov mimo nej. Okrem kmeňových zamestnancov ALMET zamestnáva aj agentúrnych pracovníkov, ktorí pochádzajú prevažne z Ukrajiny.

Výskumná prípadová štúdia bola vypracovaná v rámci projektu *Výskumné a výukové prípadové štúdie jako nástroj transferu aktuálních poznatků z podnikatelské praxe do akademické sféry* (2020-1-CZ01-KA203-078348). Projekt byl podpořen programem ERASMUS+ (KA203 – Strategická partnerství v oblasti vysokoškolského vzdělávání).

Výskumná prípadová štúdia je jednou z osmi výskumných prípadových štúdií. Na základe analýzy jednotlivých výskumných prípadových štúdií je vypracovaná viacečetná komparatívna prípadová štúdia. Teoretický a metodologický rámec tvorby prípadových štúdií je uveden ve viacečetné prípadové štúdií.

Obrázok 1: Vývoj spoločnosti



Zdroj: www.alemt.cz

Tabuľka 1: Hlavné produkty firmy ALMET

Typ produktu	Najdôležitejšie oblasti
Piesty pre nákladné autá a traktory	Výhradný výrobca pre dieselové motory pre traktory Zetor, piesty pre motory pre poľnohospodárske stroje, piesty pre motory pre nákladné autá Tatra, Liaz, Avia, Kamaz a Multicar
Piesty pre letecké motory	Dodávky pre amerických výrobcov leteckých motorov Lycoming a Continenta
Piesty pre lodné a stacionárne motory	Veľkorozmerné piesty pre predajne zabezpečujúce servis motorov v námornej doprave a v energetike
Piesty pre motocykle	Dodávky pre servisné miesta motorov JAWA, ČZ, Simson, MZ a Babeta
Piesty pre kompresory	Piesty pre výrobcov kompresorov Orlik kompresory, Sauer a ďalšie značky
Piesty pre lokomotívy	Výroba veľkorozmerných piestov pre firmy zabezpečujúce servis motorov lokomotív

Zdroj: Výročné správy spoločnosti ALMET

Organizačná štruktúra firmy zodpovedá jej veľkosti, keď manažment firmy tvorí generálny riaditeľ a štyria riaditelia úsekov (oddelenie kvality, obchodno-technické oddelenie, finančné oddelenie a výroba). Okrem výroby samotnej sú kľúčovými úsekmi oddelenie kvality, ktoré zabezpečuje kontrolu kvality vyrábaných piestov a zastrešuje proces certifikácie podľa normy ISO 9001:2015 a obchodno-technické oddelenie, ktoré okrem referentov predaja obsahuje aj technologov a konštruktérov firmy

Finančné výsledky firmy ALMET (Tabuľka 2) za posledné roky dokazujú, že ide o finančne stabilnú firmu. Po roku 2018 síce došlo k miernemu zníženiu tržieb z predaja vlastných výrobkov, ale finančné údaje z roku 2020 naznačujú, že firma prekonala globálnu recesiu vyvolanú pandémiou COVID-19 bez zníženia tržieb. Treba poznamenať, že v roku 2020 došlo k výraznému nárastu

celkových výnosov firiem, čo vyplývalo z predaja podielových listov spoločnosti PROSPERITA investiční společnost a. s. v celkovej hodnote 61,68 miliónov CZK. Finančnú stabilitu firmy ALMET dokazuje aj fakt, že firma dokáže splácať svoje záväzky v lehote splatnosti a na konci 2020 nemala nesplatené záväzky v lehote nad 60 dní.

Tabuľka 2: Vývoj tržieb firmy ALMET v rokoch 2018-2020 (tis. CZK)

Tabuľka	2018	2019	2020
Tržby z predaja vlastných výrobkov	95 419	87 287	87 913
Z toho: Export	54 850	44 209	42 079
Ostatné výnosy	3 138	3 722	61 676
Celkom	98 557	91 009	149 589

Zdroj: Výročné správy spoločnosti ALMET v rokoch 2018-2020

Firma ALMET pôsobí v konkurenčnom prostredí, v ktorom dominujú veľké nadnárodné spoločnosti. Najdôležitejšími hráčmi na globálnej úrovni sú nemecké spoločnosti Mahle a Rheinmetall Automotive (pôvodne známy pod názvom Kolbenschmidt). V oboch prípadoch ide o veľké korporácie, ktoré patria medzi najväčších dodávateľov automobilového priemyslu. Firma Rheinmetall Automotive vlastní v Českej republike dcérsku spoločnosť KS CZ Motorservice, ktorá je priamym konkurentom firmy ALMET.

V oblasti konkurencie treba spomenúť aj indické a čínske spoločnosti, ktoré sa v posledných rokoch vďaka nižším cenám presadzujú aj na európskych trhoch. ALMET má priame skúsenosti s indickou firmou Anand Export, ktorá vyrába piesty aj pre motory Tatra, Liaz, Zetor alebo Avia. Výrobky tejto firmy sú zhruba na polovičnej úrovni v porovnaní s firmou ALMET, ale v minulosti mali problémy s kvalitou dodávaných piestov. V minulosti Anand Export ponúkol firme ALMET aj spoluprácu v oblasti výroby, tá sa však napokon neuskutočnila.

Základná stratégia firmy ALMET je výrazne ovplyvnená práve štruktúrou konkurenčného prostredia a veľkosťou firmy samotnej. Keďže ALMET nie je schopný konkurovať veľkým nadnárodným spoločnostiam typu Mahle a Rheinmetall Automotive, koncentruje sa na tie segmenty trhu, ktoré sa veľkým spoločnostiam neoplatí obsluhovať. Primárne teda ide o malosériovú výrobu, ktoré nie je pre veľké firmy rentabilná, pričom dôležitým pilierom činnosti firmy ALMET je výroba piestov pre servis takých tradičných českých značiek ako Zetor, Tatra, Liaz, Avia, Jawa a podobné.

Obrázok 2: Hlavní zákazníci společnosti ALMET



Zdroj: www.almet.cz

Analýza prístupu k príležitostiam, zavedenia nových a inovatívnych produktov a pôsobenia na zahraničných trhoch je založená na skúmaní toho, či manažment firmy charakterizuje v prípade týchto otázok skôr efektuálny alebo kauzálny prístup. Skúmanie je postavené na dvoch základných pilieroch – na kvalitatívnej analýze semištrukturovaného rozhovoru s generálnym riaditeľom firmy ALMET a na dotazníkovom prieskume uskutočnenom na vzorke manažérov firmy. Ako už bolo spomenuté, ide o menšiu firmu s malým počtom manažérov, takže vzorku pre dotazníkový prieskum tvorilo 5 manažérov firmy ALMET (generálny riaditeľ, vedúci oddelenia kvality, odborný technický riaditeľ, riaditeľ výroby a finančná riaditeľka).

Prístup k príležitostiam

Firma ALMET pôsobí v špecifickom odvetví, čo výrazne ovplyvňuje prístup firmy k novým príležitostiam. ALMET sa dlhé desaťročia špecializuje na výrobu piestov do spaľovacích motorov, a manažment firmy ani v súčasnosti nepocituje potrebu zmeny výrobného sortimentu. Výsledky dotazníkového prieskumu a tiež hĺbkový rozhovor s generálnym riaditeľom firmy jasne ukazuje znaky efektuálneho prístupu k novým príležitostiam.

V prípade ALMETU ide veľmi konzervatívnu firmu, ktorá sa takmer vôbec nemení. V dotazníkovom prieskume všetci manažéri jednohlasne súhlasili s tvrdením, že firma vyrába v zásade tie isté produkty ako pred 10 rokmi. Ak by sme položili otázku s možnosťou odpovede 20 alebo 30 rokov, dočkali by sme sa rovnakej odpovede. Experimentovanie s novými produktmi alebo biznis modelmi nie je pre firmu typické, čo potvrdzujú aj odpovede všetkých manažérov v dotazníkovom prieskume (Tabuľka 3).

Tabuľka 3: Výsledky dotazníkového prieskumu vo firme ALMET v otázkach prístupu k príležitostiam

	Priemer	Medián	Rozptyl
Produkt/služba, ktorou nyní vyrábime/poskytujeme, je v zásade stejný/á jako ten/ta, který/ou jsme vyráběli/poskytovali před 10 lety	5	5	5
Experimentujeme s různými produkty a/nebo business modely	1,8	1	1,7
Zkoušíme řadu různých přístupů, abychom našli business model, který funguje	2	1	2
Často zkoušíme nové nápady	3	3	1
Hledáme nové způsoby dělaní věcí	3	3	1
To, co děláme, přizpůsobujeme zdrojům (financím, kontaktům, znalostem apod.), které máme	4,6	5	0,8
Jsmo flexibilní a využíváme příležitosti, když se naskytou	2,6	2	2,3

Pozn: Manažéri firmy zadávali súhlas s tvrdeniami v dotazníku na v rozpätí 1 až 5, pričom stupeň 1 znamenal veľmi nesúhlasím a stupeň 5 úplne súhlasím

Aj z rozhovoru s generálnym riaditeľom firmy a rovnako aj z odpovedí manažérov v dotazníkovom prieskume je zrejmé, že v prípade ALMET-u ide o firmu, v ktorej hrajú kľúčovú úlohu pri nových príležitostiach hrajú existujúce zdroje firmy. V dotazníkovom prieskume v tomto bode panovala celková zhoda medzi všetkými manažérmi. Firma síce nové príležitosti vyhľadáva, ale zásadne v rámci súčasnej činnosti firmy a experimentovanie s novými produktmi a biznis modelmi je de facto neexistujúce. Toto potvrdzuje aj stabilná štruktúra najdôležitejších zákazníkov firmy, kde vidíme iba pomerne malé zmeny. Poslednou významnou expanziou firmy bola výroba piestov do leteckých motorov, pričom podľa generálneho riaditeľa išlo vo veľkej miere o náhodu. Majiteľ americkej firmy sa nejakým spôsobom dozvedel o firme ALMET, ktorú následne osobne navštívil. Výrazne na neho zapôsobila flexibilita firmy, čo vyústilo do objednávok a postupom času sa z dodávky piestov pre letecké motory sa stal jeden z nosných pilierov exportu ALMET-u.

Zavedenie nových produktov

Z hodnotenia prístupu k príležitostiam je jasné, že ALMET nie je firmou, ktorá sa objavuje na trhu s novými produktmi. Toto jednoznačne potvrdzuje aj jednoznačný nesúhlas všetkých členov manažmentu firmy s tvrdením, že ALMET je často na trhu s novým produktom ako prvý (Tabuľka 4). Firma ALMET už viac ako 80 rokov vyrába piesty do rôznych typov spaľovacích motorov, a manažment je s týmto typom výroby spokojný aj v súčasnosti. Generálny riaditeľ firmy sa v rozhovore vyjadril, že aj keď dochádza k postupnému útlmu spaľovacích motorov, piesty pre ich údržbu budú potrebné aj v ďalších desaťročiach. O budúcnosť firmy sa preto neobáva.

Obrázok 3: Hlavné produkty spoločnosti ALMET



Zdroj: www.almet.cz

Z odpovedí manažérov firmy ALMET možno jasno vyčítať istú konzervatívnosť pri riadení firmy, keď v dotazníkovom prieskume všetci respondenti súhlasili s tvrdením, že manažment dáva pozor, aby neriskovali príliš finančných zdrojov. Pre vývoj nových produktov firme chýbajú aj ľudské zdroje. V minulosti mal ALMET k dispozícii zamestnancov na vývoj piestov, čo zvyšovalo flexibilitu firmy pri tvorbe piestov pre nových zákazníkov. Firma však túto expertízu postupne stratila a v súčasnosti dokáže vyrobiť piesty iba podľa zadania zákazníkov. V súčasnosti by bol vývoj nových piestov možný pomocou externých dodávateľov, čo tento proces robí rentabilným len pri významnejšej objednávke.

Tabuľka 4: Výsledky dotazníkového prieskumu vo firme ALMET v otázkach zavedenia nových produktov

	Priemer	Medián	Rozptyl
Naše spoločnosť je často na trhu s novým produktom/službou ako prví	1,4	1	0,8
Kvalita našich nových produktů/služeb je vyšší než u našich konkurentů	3,8	4	0,2
Ve srovnání s konkurencí je naše firma úspěšná	3,4	3	0,3
Dáváme si pozor na to, abychom nevynakládali více zdrojů, než bychom si mohli dovoliť ztratit	4,4	5	0,8
Dáváme si pozor, abychom neriskovali více peněz, než jsme v souvislosti s naším původním záměrem ochotni ztratit	4,2	5	1,7

Pozn: Manažéri firmy zadávali súhlas s tvrdeniami v dotazníku na v rozpätí 1 až 5, pričom stupeň 1 znamenal veľmi nesúhlasím a stupeň 5 úplne súhlasím

V posledných rokoch predsa len došlo do k investícii do nových produktov, firma však stále zostala pri piestoch. V rokoch 2019 a 2020 ALMET investoval 16 miliónov českých korún do vytvorenia výrobných kapacít na výrobu väčších piestov. Ide o segment s vyššou maržou, podľa slov generálneho riaditeľa možno marža pri predaji veľkých piestov dosahovať až 80 percent. Podľa slov generálneho riaditeľa by sa v budúcnosti firma ALMET nebránila ani rozšíreniu výrobného sortimentu aj mimo piestov do spaľovacích motorov, tie však zostávajú jasným fókusom pre budúcnosť.

Zavedenie inovatívnych produktov

Z predchádzajúcich častí je už jasné, že ALMET je konzervatívnou firmou, pre ktorú nie je zavedenie inovatívnych produktov prioritou. Manažment firmy dlhodobo rozmýšľa o výrobe piestov ako o základe fungovania firmy, a akékoľvek inovácie zostávajú iba v tejto oblasti. Manažéri firmy v dotazníkovom prieskume nesúhlasili úplne s tvrdením, že vedenie spoločnosti aktívne vyhľadáva inovatívne nápady, a podobne vložne boli prijaté tvrdenia o nových nápadoch a nových spôsoboch robenia vecí (Tabuľka 4).

Tabuľka 5: Výsledky dotazníkového prieskumu vo firme ALMET v otázkach zavedenia nových produktov

	Priemer	Medián	Rozptyl
Vedení spoločnosti aktívne vyhľadáva inovatívni nápady	2,8	3	0,2
Hledáme nové způsoby dělaní věcí	3	3	1
Často zkoušíme nové nápady	3	3	1

Pozn: Manažéri firmy zadávali súhlas s tvrdeniami v dotazníku na v rozpätí 1 až 5, pričom stupeň 1 znamenal veľmi nesúhlasím a stupeň 5 úplne súhlasím

Aj oblasti inovácií narážame na ten fakt, že spoločnosť ALMET nedisponuje vlastnými kapacitami na výskum a vývoj. Aj návrh nových piestov je v súčasnosti možný len v spolupráci s externými firmami, čo obmedzuje možnosti firmy pri uchádzaní sa o nové objednávky. V minulosti tieto schopnosti vo firme existovali, ale postupným odchodom špecialistov z firmy sa stratili. Firma teda vo veľkej miere vyrába piesty dlhodobým odberateľom, kde vývoj piestov už nie je nutný, len ich výroba.

Pôsobenie na medzinárodných trhoch

Aj keď v posledných rokoch došlo postupnému poklesu exportu, pôsobenie na zahraničných trhoch je dôležitým pilierom existencie firmy ALMET. V roku 2020 tvoril vývoz 48 percent celkových tržieb za vlastné výrobky, pričom 36 percent tržieb pochádza z EÚ a 16 percent mimo nej. Pokles podielu exportu na celkových tržbách za vlastné výrobky začal už pred globálnou pandémiou COVID-19, tá ale pokles exportu urýchlila. Pre porovnanie, v roku 2018 tvoril export ešte 58 percent z celkových tržieb za vlastné výrobky a v roku 2019 51 percent. Medzi rokmi 2018 a 2020 najvýraznejšie poklesol export do EÚ, ktorý tvoril v roku 2018 ešte 47 percent celkových tržieb za vlastné výrobky (Tabuľa 6). Časť tohto výpadku bol nahradený exportom smerujúcim mimo EÚ.

Tabuľka 6: Podiel exportu a predaja v ČR na celkových tržbách za vlastné výrobky v rokoch 2018-2020 (%)

	2018	2019	2020
Predaj v Českej republike	42	49	52
Export	58	51	48
Z toho EU	47	36	32
Z toho mimo EU	11	15	16

Zdroj: Výročné správy spoločnosti ALMET v rokoch 2018-2020

Zmeny v pôsobení firmy ALMET na zahraničných rokoch boli v posledných rokoch ovplyvnené dvoma hlavnými faktormi. Prvým bola citeľná strata straty firmy UAZ ako kľúčového odberateľa v Ruskej federácii. Išlo pritom o dlhodobú spoluprácu, keď firma ALMET bola desaťročia dodávateľom piestov do motorov pre automobily UAZ. V roku 2018 ALMET dodal firme UAZ piesty v hodnote 17

miliónov CZK, čo robilo UAZ druhým najdôležitejším odberateľom firmy ALMET, Do roku 2020 však dodávky pre UAZ úplne zmizli, čo pre ALMET spôsobilo výrazný výpadok exportných tržieb, ktoré bolo nutné nahradiť inými odberateľmi. Druhým faktorom, ktorý čiastočne nahradila výpadok firmy UAZ, je čoraz silnejšia spolupráca s americkou firmou Superior Air Parts, ktorá sa v posledných rokoch stala najdôležitejším odberateľom firmy ALMET. V roku 2020 tvorili dodávky pre túto firmu zhruba 45 percent všetkých exportných príjmov firmy. Pre porovnanie, druhým najdôležitejším zahraničným odberateľom firmy ALMET bola v roku 2020 bieloruská firma Ostchim, dodávky do ktorej tvorili iba zhruba 10 percent exportných príjmov.

Aj v prípade pôsobenia na zahraničných trhoch možno v prípade firmy ALMET pozorovať podobnú konzervatívnosť, ako v prípade prístupu k príležitostiam a v zavádzaní nových produktov. Aj keď sa firma snaží získať aj nových zákazníkov v zahraničí, väčšina odberateľov patrí do tábora dlhodobých odberateľov firmy. Pôsobenie na zahraničných trhoch v roku 2020 ďalej skomplikovala globálna pandémia COVID-19, ktorá sťažila tak udržiavanie kontaktov s už existujúcimi zákazníkmi, ako aj získavanie nových zákazníkov. Nie je preto veľmi prekvapivé, že podľa výročnej správy za rok 2020 sa firme ALMET nepodarilo získať ani jedného nového zákazníka.

Pôsobenie na zahraničných trhoch firmy ALMET sťažujú aj limitované personálne a technologické možnosti firmy. Na obchodno-technickom oddelení pôsobia iba dvaja referenti predaja, z ktorých má jeden na starosti domáci trh a druhý celý export. To naznačuje veľkú záťaž na týchto pracovníkov, čo odzrkadľujú aj odpovede v dotazníkovom prieskume, podľa ktorých prieskum cieľových trhov a uskutočnenie analýzy konkurencie nie sú najsilnejšou stránkou podniku. Čo sa týka technologických možností, limitujúcim prvkom pôsobenia na zahraničných trhoch je neexistencia interného vývojového oddelenia. Firma je schopná vyrobiť piesty iba podľa modelov a nákresov zákazníka, nie je schopná ich samostatne navrhnuť podľa špecifikácií.

Celkovo, aj pri hodnotení pôsobenia firmy ALMET na zahraničných trhoch možno pozorovať efektívny prístup. Pôsobenie firmy na zahraničných trhoch je silno ukotvené na aktuálnych technologických, výrobných a finančných možnostiach firmy. Firma pri hľadaní nových zákazníkov v zahraničí postupuje konzervatívne a väčšina exportu je postavená na dlhodobých partnerstvách. Získanie posledného veľkého zákazníka (Superior Air Parts) bolo viacej dielom náhody ako premysleného postupu na zahraničných trhoch.

Dopad covidu-19

Globálna pandémia COVID-19 na firmu ALMET nemala v roku 2020 výraznejší negatívny vplyv. Na základe údajov z výročnej správy za rok 2020 možno konštatovať, že firme sa podarilo napriek globálnej hospodárskej kríze vyvolanej pandémiou COVID-19 udržať tržby za vlastné výrobky v roku 2020 udržať na rovnakej úrovni ako v roku 2019. Došlo síce k miernemu poklesu exportu, ale tieto straty boli vykryté z rastu domácich tržieb. V dôsledku krízy došlo aj k poklesu dodávok do prvovýroby, čo bolo ale aj v tomto prípade vykompenzované s rastom predaja náhradných dielov pre servis motorov.

Tento stav potvrdzuje aj generálny riaditeľ podniku, podľa ktorého sa globálna pandémia výraznejšie nedotkla činnosti firmy. Firma síce evidovala zamestnancov, ktorý ochoreli na COVID-19, ale firma nemusela nikdy odstaviť celú výrobnú činnosť. Vzhľadom na vyšší stav skladových zásob sa však ku koncu roku 2020 manažment firmy rozhodol prejsť na skrátenej 4-dňový pracovný týždeň. Zároveň v dôsledku poklesu objednávok bol ALMET oprávnený využiť finančnú pomoc zo strany vlády, ktorá pokrývala 60 percent miezd zamestnancov. Firma v novembri prepustila agentúrnych zamestnancov pochádzajúcich z Ukrajiny, ale po istom čase kľúčových agentúrnych pracovníkov zamestnala opätovne, pričom v dôsledku zníženia objednávok sa venovali najmä údržbárskym prácam v rámci areálu podniku. Dva mesiace skrátenej pracovného času a o týždeň predĺžená vianočná odstávka výroby sa prejavila v poklese skladových zásob a na začiatku roku 2021 firma mala menšie

problémy s pokrývaním zvýšeného dopytu po oživení ekonomiky, ale napokon sa jej podarilo splniť všetky objednávky. Objednávky v prvom polroku 2021 sa vrátili späť na úroveň pred globálnou pandémiou a možno očakávať, že tržby za vlastné výrobku v tomto roku prekonajú úroveň roku 2020.

Doplňující informace a podklady

Poznámky a použité zdroje

Interné dokumenty společnosti ALMET

Výročné správy společnosti ALMET za rok 2020 až 2018

www.almet.cz

www.justice.cz

www.czso.cz