



Výzkumná případová studie: ALMET

Tomáš Dudáš

Paneurópska vysoká škola, Bratislava, Slovensko

Červen 2021

Abstrakt: Firma ALMET tradičním českým výrobcem pístů do spalovacích motorů a kompresorů se sídlem v Hradci Králové patří do holdingu PROSPERITA. Hlavní činností firmy ALMET je výroba pístů až do průměru 350 milimetrů, přičemž firma velikostí patří mezi střední podniky. Analýza semistrukturovaného rozhovoru a výsledků dotazníkového průzkumu provedeného na vzorku manažerů firmy jasně odkrývá efektivní přístup při řízení firmy. Firma spoléhá na své tradiční zdroje a expertízu a snaží se využívat tržních příležitostí, při kterých dokáže tyto zdroje využít. Zároveň jde o velmi konzervativní firmu, která se mění jen velmi pomalu a v limitované míře a nedisponuje vlastními zdroji pro vývoj a výzkum.

Klíčová slova: ALMET, písty, efektivní přístup, kauzální přístup, inovace

Představení firmy

Firma ALMET a. s. (dále jen ALMET) je tradičním českým výrobcem pístů do spalovacích motorů a kompresorů se sídlem v Hradci Králové. Historie firmy sahá až do roku 1933, kdy byla založena pod názvem RIAL. Výroba automobilových a motocyklových pístů začala ve firmě v roce 1946 a po znárodnění byla firma začleněna do státního podniku Metalurgické závody, p. Týnec nad Sázavou. Po roce pádu socialismu byla v roce 1992 založena současná podoba podniku ALMET. s., jehož majoritním vlastníkem se v roce 1997 stal holding PROSPERITA. Holding PROSPERITA je majoritním vlastníkem podniku dodnes, přičemž přes různé subjekty kontroluje 99,7 % všech akcií podniku.

Hlavní činností firmy ALMET je výroba pístů až do průměru 350 milimetrů, přičemž se specializuje na písty z různých slitin hliníku. Ve spolupráci s externím dodavatelem je firma schopna dle potřeby vyrábět i písty kované. Firma vyrábí písty pro nákladní auta a traktory, pro letecké motory, pro lodní a stacionární motory, pro motocykly, kompresory a lokomotivy. ALMET navíc disponuje širokou škálou univerzálních odlitků, které mohou sloužit pro malosériovou a kusovou výrobu pístů. Písty dodává firma jak do prvovýroby, tak i náhradní díly pro servis motorů (Tabulka 1).

Z hlediska zařazení podle velikosti patří ALMET mezi střední podniky, jelikož v roce 2020 měla firma 63 zaměstnanců a dosahovala obrátu na úrovni 5,8 milionů EUR (149,5 milionů CZK). Počet zaměstnanců firmy je stabilní, v porovnání s rokem 2018 lze pozorovat pouze mírný pokles, když počet zaměstnanců poklesl z 69 zaměstnanců na zmíněných 63 v roce 2020. V daném roce působilo 38 zaměstnanců ve výrobě a 28 zaměstnanců mimo ni. Kromě kmenových zaměstnanců ALMET

Výzkumná případová studie byla vypracována v rámci projektu *Výzkumné a výukové případové studie 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).

Výzkumná případová studie je jednou z osmi výzkumných případových studií. Na základě analýzy jednotlivých výzkumných případových studií je vypracována vícečetná komparativní případová studie. Teoretický a metodologický rámec tvorby případových studií je uveden ve vícečetné případové studii.

zaměstnává i agenturní pracovníky, kteří pocházejí převážně z Ukrajiny.

Obrázek 1: Vývoj společnosti



Zdroj: www.almet.cz

Tabulka 1: Hlavní produkty firmy ALMET

| Typ produktu | Nejdůležitější oblasti |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Písty pro nákladní auta a traktory | Výhradní výrobce pro dieselové motory pro traktory Zetor, písty pro motory pro zemědělské stroje, písty pro motory pro nákladní auta Tatra, Liaz, Avia, Kamaz a Multicar |
| Písty pro letecké motory | Dodávky pro americké výrobce leteckých motorů Lycoming a Continenta |
| Písty pro lodní a stacionární motory | Velkorozměrné písty pro prodejny zajišťující servis motorů v námořní dopravě a v energetice |
| Písty pro motocykly | Dodávky pro servisní místa motorů JAWA, ČZ, Simson, MZ a Babeta |
| Písty pro kompresory | Písty pro výrobce kompresorů Orlík kompresory, Sauer a další značky |
| Písty pro lokomotivy | Výroba velkorozměrných pístů pro firmy zajišťující servis motorů lokomotiv |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ALMET za rok 2020 až 2018, vlastní zpracování

Organizační struktura firmy odpovídá její velikosti, kdy management firmy tvoří generální ředitel a čtyři ředitelé úseků (oddělení kvality, obchodně technické oddělení, finanční oddělení a výroba). Kromě výroby samotné jsou klíčovými úseky oddělení kvality, které zajišťuje kontrolu kvality vyráběných pístů a zastřešuje proces certifikace podle normy ISO 9001:2015 a obchodně technické

oddělení, které kromě referentů prodeje obsahuje také technology a konstruktéry firmy.

Finanční výsledky firmy ALMET (Tabulka 2) za poslední roky dokazují, že jde o finančně stabilní firmu. Po roce 2018 sice došlo k mírnému snížení tržeb z prodeje vlastních výrobků, ale finanční údaje z roku 2020 naznačují, že firma překonala globální recesi vyvolanou pandemií COVID-19 bez snížení tržeb. Je třeba poznamenat, že v roce 2020 došlo k výraznému nárůstu celkových výnosů firem, což vyplývalo z prodeje podílových listů společnosti PROSPERITA investiční společnost, s. v celkové hodnotě 61,68 milionů korun. Finanční stabilitu firmy ALMET dokazuje i fakt, že firma dokáže splácet své závazky ve lhůtě splatnosti a na konci 2020 neměla nesplacené závazky ve lhůtě nad 60 dní.

Tabulka 2: Vývoj tržeb firmy ALMET v letech 2018-2020 (tis. CZK)

| Tabulka | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků | 95 419 | 87 287 | 87 913 |
| Z toho: Export | 54 850 | 44 209 | 42 079 |
| Ostatní výnosy | 3 138 | 3 722 | 61 676 |
| Celkem | 98 557 | 91 009 | 149 589 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ALMET za rok 2020 až 2018

Firma ALMET působí v konkurenčním prostředí, ve kterém dominují velké nadnárodní společnosti. Nejdůležitějšími hráči na globální úrovni jsou německé společnosti Mahle a Rheinmetall Automotive (původně známý pod názvem Kolbenschmidt). V obou případech jde o velké korporace, které patří mezi největší dodavatele automobilového průmyslu. Firma Rheinmetall Automotive vlastní v České republice dceřinou společnost KS CZ Motorservice, která je přímým konkurentem firmy ALMET.

V oblasti konkurence je třeba zmínit i indické a čínské společnosti, které se v posledních letech díky nižším cenám prosazují i na evropských trzích. ALMET má přímé zkušenosti s indickou firmou Anand Export, která vyrábí písty i pro motory Tatra, Liaz, Zetor nebo Avia. Výrobky této firmy jsou zhruba na poloviční úrovni v porovnání s firmou ALMET, ale v minulosti měly problémy s kvalitou dodávaných pístů. V minulosti Anand Export nabídl firmě ALMET i spolupráci v oblasti výroby, ta se však nakonec neuskutečnila.

Základní strategie firmy ALMET je výrazně ovlivněna právě strukturou konkurenčního prostředí a velikostí firmy samotné. Jelikož ALMET není schopen konkurovat velkým nadnárodním společnostem typu Mahle a Rheinmetall Automotive, koncentruje se na ty segmenty trhu, které se velkým společnostem nevyplatí obsluhovat. Primárně tedy jde o malosériovou výrobu, která není pro velké firmy rentabilní, přičemž důležitým pilířem činnosti firmy ALMET je výroba pístů pro servis takových tradičních českých značek jako Zetor, Tatra, Liaz, Avia, Jawa a podobné (Obrázek 2).

Obrázek 2: Hlavní zákazníci společnosti ALMET



Zdroj: www.almet.cz

Analýza přístupu k příležitostem, zavedení nových a inovativních produktů a působení na zahraničních trzích je založena na zkoumání toho, zda management firmy charakterizuje v případě těchto otázek spíše efektační nebo kauzální přístup.

Zkoumání je postaveno na dvou základních pilířích – na kvalitativní analýze semistrukturovaného rozhovoru s generálním ředitelem firmy ALMET a na dotazníkovém průzkumu provedeném na vzorku manažerů firmy. Jak již bylo zmíněno, jde o menší firmu s malým počtem manažerů, takže vzorek pro dotazníkový průzkum tvořilo 5 manažerů firmy ALMET (generální ředitel, vedoucí oddělení kvality, odborný technický ředitel, ředitel výroby a finanční ředitelka).

Přístup k příležitostem

Firma ALMET působí ve specifickém odvětví, což výrazně ovlivňuje přístup firmy k novým příležitostem. ALMET se dlouhá desetiletí specializuje na výrobu pístů do spalovacích motorů a management firmy ani v současnosti nepociťuje potřebu změny výrobního sortimentu. Výsledky dotazníkového průzkumu a také hloubkový rozhovor s generálním ředitelem firmy jasně ukazuje znaky efektačního přístupu k novým příležitostem.

V případě ALMETU jde velmi konzervativní firmu, která se téměř vůbec nemění. V dotazníkovém průzkumu všichni manažeři jednohlasně souhlasili s tvrzením, že firma vyrábí v zásadě tytéž produkty jako před 10 lety. Pokud bychom položili otázku s možností odpovědi 20 nebo 30 let, dočkali bychom se stejné odpovědi. Experimentování s novými produkty nebo byznys modely není pro firmu typické, což potvrzují i odpovědi všech manažerů v dotazníkovém průzkumu (Tabulka 3).

Tabulka 3: Výsledky dotazníkového průzkumu ve společnosti ALMET v otázkách přístupu k příležitostem

| | Průměr | Medián | Rozptyl |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| Produkt/služba, kterou nyní vyrábíme/poskytujeme, je v zásadě 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, | 2 | 1 | 2 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|-----|
| který funguje | | | |
| 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 příležitostí, když se naskytou | 2,6 | 2 | 2,3 |

Pozn: Manažeři firmy zadávali souhlas s tvrzeními v dotazníku na v rozpětí 1 až 5, přičemž stupeň 1 znamenal velmi nesouhlasím a stupeň 5 zcela souhlasím

I z rozhovoru s generálním ředitelem firmy a rovněž z odpovědí manažerů v dotazníkovém průzkumu je zřejmé, že v případě ALMET-u jde o firmu, v níž hrají klíčovou roli při nových příležitostech hrají stávající zdroje firmy. V dotazníkovém průzkumu v tomto bodě panovala celková shoda mezi všemi manažery. Firma sice nové příležitosti vyhledává, ale zásadně v rámci současné činnosti firmy a experimentování s novými produkty a byznys modely je de facto neexistující. Toto potvrzuje i stabilní struktura nejdůležitějších zákazníků firmy, kde vidíme jen poměrně malé změny. Poslední významnou expanzí firmy byla výroba pístů do leteckých motorů, přičemž podle generálního ředitele šlo ve velké míře o náhodu. Majitel americké firmy se nějakým způsobem dozvěděl o firmě ALMET, kterou následně osobně navštívil. Výrazně na něj zapůsobila flexibilita firmy, což vyústilo v objednávky a postupem času se z dodávky pístů pro letecké motory stal jeden z nosných pilířů exportu ALMET-u.

Zavedení nových produktů

Z hodnocení přístupu k příležitostem je jasné, že ALMET není firmou, která se objevuje na trhu s novými produkty. Toto jednoznačně potvrzuje i jednoznačný nesouhlas všech členů managementu firmy s tvrzením, že ALMET je často na trhu s novým produktem jako první (Tabulka 4). Firma ALMET již více než 80 let vyrábí písty do různých typů spalovacích motorů, a management je s tímto typem výroby spokojen i v současnosti. Generální ředitel firmy se v rozhovoru vyjádřil, že i když dochází k postupnému útlumu spalovacích motorů, písty pro jejich údržbu budou zapotřebí i v dalších desetiletích. O budoucnost firmy se proto neobává.

Obrázek 3: Hlavní produkty společnosti ALMET



Zdroj: www.almet.cz

Z odpovědí manažerů firmy ALMET lze jasně vyčíst jistou konzervativnost při řízení firmy, když v dotazníkovém průzkumu všichni respondenti souhlasili s tvrzením, že management dává pozor, aby neriskovali příliš finančních zdrojů. Pro vývoj nových produktů firmě chybí i lidské zdroje. V minulosti měl ALMET k dispozici zaměstnance na vývoj pístů, což zvyšovalo flexibilitu firmy při tvorbě pístů pro nové zákazníky. Firma však tuto expertizu postupně ztratila a v současnosti dokáže vyrobit písty pouze podle zadání zákazníků. V současnosti by byl vývoj nových pístů možný pomocí externích dodavatelů, což tento proces činí rentabilním jen při významnější objednávce.

Tabulka 4: Výsledky dotazníkového průzkumu ve společnosti ALMET v otázkách zavedení nových produktů

| | Průměr | Medián | Rozptyl |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| Naše společnost je často na trhu s novým produktem/službou jako první | 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 dovolit 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: Manažeři firmy zadávali souhlas s tvrzeními v dotazníku na v rozpětí 1 až 5, přičemž stupeň 1 znamenal velmi nesouhlasím a stupeň 5 zcela souhlasím

V posledních letech přece jen došlo do k investici do nových produktů, firma však stále zůstala u pístů. V letech 2019 a 2020 ALMET investoval 16 milionů korun do vytvoření výrobních kapacit pro výrobu větších pístů. Jedná se o segment s vyšší marží, podle slov generálního ředitele lze marže při prodeji velkých pístů dosahovat až 80 procent. Podle slov generálního ředitele by se v budoucnu firma ALMET nebránila ani rozšíření výrobního sortimentu i mimo písty do spalovacích motorů, ty však zůstávají jasným jádrem výroby pro budoucnost.

Zavedení inovativních produktů

Z předchozích částí je již jasné, že ALMET je konzervativní firmou, pro kterou není zavedení inovativních produktů prioritou. Management firmy dlouhodobě přemýšlí o výrobě pístů jako o základě fungování firmy, a jakékoli inovace zůstávají pouze v této oblasti. Manažeři firmy v dotazníkovém průzkumu nesouhlasili zcela s tvrzením, že vedení společnosti aktivně vyhledává inovativní nápady, a podobně vlažně byla přijata tvrzení o nových nápadech a nových způsobech dělání věcí (Tabulka 5).

Tabulka 5: Výsledky dotazníkového průzkumu ve společnosti ALMET v otázkách zavedení nových produktů

| | Průměr | Medián | Rozptyl |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|---------|
| Vedení společnosti aktivně vyhledává inovativní nápady | 2,8 | 3 | 0,2 |
| Hledáme nové způsoby dělaní věcí | 3 | 3 | 1 |
| Často zkoušíme nové nápady | 3 | 3 | 1 |

Pozn: Manažeři firmy zadávali souhlas s tvrzeními v dotazníku na v rozpětí 1 až 5, přičemž stupeň 1 znamenal velmi nesouhlasím a stupeň 5 zcela souhlasím

I oblasti inovací narážíme na ten fakt, že společnost ALMET nedisponuje vlastními kapacitami pro výzkum a vývoj. I návrh nových pístů je v současnosti možný jen ve spolupráci s externími firmami, což omezuje možnosti firmy při ucházení se o nové objednávky. V minulosti tyto schopnosti ve firmě existovaly, ale postupným odchodem specialistů z firmy se ztratily. Firma tedy ve velké míře vyrábí písty dlouhodobým odběratelům, kde vývoj pístů již není nutný, jen jejich výroba.

Působení na mezinárodních trzích

I když v posledních letech došlo postupnému poklesu exportu, působení na zahraničních trzích je důležitým pilířem existence firmy ALMET. V roce 2020 tvořil vývoz 48 procent celkových tržeb za vlastní výroby, přičemž 36 procent tržeb pochází z EU a 16 procent mimo ni. Pokles podílu exportu na celkových tržbách za vlastní výroby začal již před globální pandemií COVID-19, ta ale pokles exportu urychlila. Pro srovnání, v roce 2018 tvořil export ještě 58 procent z celkových tržeb za vlastní výroby a v roce 2019 51 procent. Mezi lety 2018 a 2020 nejvýrazněji poklesl export do EU, který tvořil v roce 2018 ještě 47 procent celkových tržeb za vlastní výroby (Tabulka 6). Část tohoto výpadku byl nahrazen exportem směřujícím mimo EU.

Tabulka 6: Podíl exportu a prodeje v ČR na celkových tržbách za vlastní výroby v letech 2018-2020 (%)

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Prodej v České republice | 42 | 49 | 52 |
| Export | 58 | 51 | 48 |
| Z toho EU | 47 | 36 | 32 |
| Z toho mimo EU | 11 | 15 | 16 |

Zdroj: Výroční zprávy společnosti ALMET za rok 2020 až 2018

Změny v působení firmy ALMET na zahraničních letech byly v posledních letech ovlivněny dvěma hlavními faktory. Prvním byla citelná ztráta ztráty firmy UAZ jako klíčového odběratele v Ruské federaci. Šlo přitom o dlouhodobou spolupráci, kdy firma ALMET byla desetiletí dodavatelem pístů do motorů pro automobily UAZ. V roce 2018 ALMET dodal firmě UAZ písty v hodnotě 17 milionů korun, což dělalo UAZ druhým nejdůležitějším odběratelům firmy ALMET, Do roku 2020 však dodávky pro UAZ zcela zmizely, což pro ALMET způsobilo výrazný výpadek exportních tržeb, které bylo nutné nahradit i. Druhým faktorem, který částečně nahradila výpadek firmy UAZ, je stále silnější spolupráce s americkou firmou Superior Air Parts, která se v posledních letech stala nejdůležitějším odběratelem firmy ALMET. V roce 2020 tvořily dodávky pro tuto firmu zhruba 45 procent všech exportních příjmů firmy.

Pro srovnání, druhým nejdůležitějším zahraničním odběratelem firmy ALMET byla v roce 2020 běloruská firma Ostchim, dodávky, do které tvořily jen zhruba 10 procent exportních příjmů.

I v případě působení na zahraničních trzích lze v případě firmy ALMET pozorovat podobnou konzervativnost jako v případě přístupu k příležitostem a v zavádění nových produktů. Přestože se firma snaží získat i nové zákazníky v zahraničí, většina odběratelů patří do tábora dlouhodobých odběratelů firmy. Působení na zahraničních trzích v roce 2020 dále zkomplikovala globální pandemie COVID-19, která ztížila jak udržování kontaktů s již existujícími zákazníky, tak získávání nových zákazníků. Není proto příliš překvapivé, že podle výroční zprávy za rok 2020 se firmě ALMET nepodařilo získat ani jednoho nového zákazníka.

Působení na zahraničních trzích firmy ALMET ztěžují i limitované personální a technologické možnosti firmy. Na obchodně technickém oddělení působí pouze dva referenti prodeje, z nichž jeden má na starosti domácí trh a druhý celý export. To naznačuje velkou zátěž na tyto pracovníky, což odráží i odpovědi v dotazníkovém průzkumu, podle nichž průzkum cílových trhů a provedení analýzy konkurence nejsou nejsilnější stránkou podniku. Co se týká technologických možností, limitujícím prvkem působení na zahraničních trzích je neexistence interního vývojového oddělení. Firma je schopna vyrobit píсты pouze dle modelů a nákresů zákazníka, není schopna je samostatně navrhnout dle specifikací.

Celkově i při hodnocení působení firmy ALMET na zahraničních trzích lze pozorovat efektivní přístup. Působení firmy na zahraničních trzích je silně ukotveno na aktuálních technologických, výrobních a finančních možnostech firmy. Firma při hledání nových zákazníků v zahraničí postupuje konzervativně a většina exportu je postavena na dlouhodobých partnerstvích. Získání posledního velkého zákazníka (Superior Air Parts) bylo více dílem náhody než promyšleného postupu na zahraničních trzích.

Dopad covidu-19

Globální pandemie COVID-19 na firmu ALMET neměla v roce 2020 výraznější negativní vliv. Na základě údajů z výroční zprávy za rok 2020 lze konstatovat, že firmě se podařilo navzdory globální hospodářské krizi vyvolané pandemií COVID-19 udržet tržby za vlastní výrobky v roce 2020 udržet na stejné úrovni jako v roce 2019. Došlo sice k mírnému poklesu exportu, ale tyto ztráty byly vykryty z růstu domácích tržeb. V důsledku krize došlo také k poklesu dodávek do prvovýroby, což bylo ale i v tomto případě vykompenzováno s růstem prodeje náhradních dílů pro servis motorů. Tento stav potvrzuje i generální ředitel podniku, podle kterého se globální pandemie výrazněji nedotkla činnosti firmy. Firma sice evidovala zaměstnance, kteří onemocněli COVID-19, ale firma nemusela nikdy odstavit celou výrobní činnost.

Vzhledem k vyššímu stavu skladových zásob se však ke konci roku 2020 management firmy rozhodl přejít na zkrácený 4denní pracovní týden. Zároveň v důsledku poklesu objednávek byl ALMET oprávněn využít finanční pomoci ze strany vlády, která pokrývala 60 procent mezd zaměstnanců. Firma v listopadu propustila agenturní zaměstnance pocházející z Ukrajiny, ale po jisté době klíčové agenturní pracovníky zaměstnala opětovně, přičemž v důsledku snížení objednávek se věnovaly zejména údržbářským pracím v rámci areálu podniku. Dva měsíce zkrácené pracovní doby a o týden prodloužená vánoční odstavka výroby se projevila v poklesu skladových zásob a na začátku roku 2021 firma měla menší problémy s pokrýváním zvýšené poptávky po oživení ekonomiky, ale nakonec se jí podařilo splnit všechny objednávky. Objednávky v prvním pololetí roku 2021 se vrátily zpět na úroveň před globální pandemií a lze očekávat, že tržby za vlastní výrobku v letošním roce překonají úroveň roku 2020.

Doplňující informace a podklady

Poznámky a použité zdroje

Interní dokumenty společnosti ALMET

Výroční zprávy společnosti ALMET za rok 2020 až 2018

www.almet.cz

www.justice.cz

www.czso.cz