

GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.



STRATEGINIS PLANAS 2020-2023

TURINYS

1. SANTRAUKA.....	3
2. VEIKLOS APRAŠYMAS.....	3
2.1. Veiklos tikslas, objektas ir pobūdis	3
2.2. Nuosavybės struktūra ir valdymas	4
2.3. Veiklos procesas	6
2.4. Svarbiausi istoriniai faktai	8
2.5. Veiklos rodikliai	9
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	12
3.1. Vidinės aplinkos veiksnių analizė.....	12
3.2. Konkurencinė aplinka	13
3.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė	16
3.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	21
4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	22
5. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR PRIEMONĖS	23
6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS	28
7. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	29
7.1. Pardavimų planas	29
7.2. Pajamų ir savikainos planas	29
7.3. Veiklos sąnaudų planas.....	30
7.4. Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas	30
7.5. Investicijų planas	31
8. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS	32
9. PRIEDAI. FINANSINIAI SKAIČIAVIMAI.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
9.1. Pardavimų, gamybos ir sandėlio apyvartos skaičiavimai ..	Error! Bookmark not defined.
9.2. Pardavimo pajamų skaičiavimai	Error! Bookmark not defined.
9.3. Pardavimo savikainos skaičiavimai	Error! Bookmark not defined.
9.4. Veiklos ir finansinės veiklos sąnaudų skaičiavimai.....	Error! Bookmark not defined.
9.5. Pelno (nuostolių) ataskaita	Error! Bookmark not defined.
9.6. Pinigų srautų ataskaita	Error! Bookmark not defined.
9.7. Balansas	Error! Bookmark not defined.
9.8. Finansiniai koeficientai.....	Error! Bookmark not defined.

1. SANTRAUKA

Akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos strateginį planavimą 2020 – 2023 m. sudaro trys pagrindiniai etapai: aplinkos veiksnių analizė, ateities perspektyvų numatymas ir veiklos planavimas. Atlikta aplinkos veiksnių analizė, kurios metu įvertinti įmonės veiklai įtaką darantys vidinės, konkurencinės ir išorinės aplinkos veiksniai, įvardintos įmonės stiprybės ir silpnybės, galimybės ir grėsmės, taip pat atlikta rinkos ir konkurencinės aplinkos analizė. Misią, viziją ir vertybės – tai svarbiausios strateginės nuostatos, kurios šio strategijos dokumento rengimo metu nebuvo keičiamos.

Pagrindu šiam strategijos dokumentui parengti tapo Lietuvos Respublikos finansų ministro 2019 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. 1K-148 patvirtintas raštas „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, susijusių su Akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos veikla“. Atsižvelgiant į minėtąjį raštą, buvo peržiūrėtos Giraitės ginkluotės gamyklos strateginės kryptys, strateginiai tikslai, uždaviniai ir jų rodikliai. Suformulavus uždavinius, buvo numatytos priemonės, skirtos šiems uždaviniams įgyvendinti.

2. VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1. Veiklos tikslas, objektas ir pobūdis

Akcininkė bendrovė Giraitės ginkluotės gamykla (toliau – Bendrovė) yra aukštos kokybės šaudmenų, atitinkančių NATO standartus, gamybą vykdanči strateginės reikšmės įmonė. Bendrovės veiklos, atitinkančios valstybės interesą, yra šios:

- NATO standartus atitinkančių aukštos kokybės šovinių gamyba;
- aukštos kokybės šovinių, skirtų civilinei ir karinei rinkai, gamyba.

Įstatuose nustatytas Bendrovės veiklos tikslas – socialiai atsakingai plėtoti ūkinę ir komercinę veiklą, siekiant naudos Bendrovei ir Bendrovės akcininkams – ilgalaikio Bendrovės akcijų vertės didėjimo, dividendų Bendrovės akcininkams ir Bendrovės akcijų likvidumo.

Įstatuose nustatytas Bendrovės veiklos objektas – šaudmenų gamyba, metalų apdorojimas (kalimas, presavimas, šampavimas ir profiliavimas), padengimas, bendroji mechaninė technologija, technikos mokslų tiriamieji ir taikomieji darbai, medžiagų ir produkcijos kokybės bandymai ir analizė.

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2019 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. 1K-148 patvirtintas raštu „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių, susijusių su Akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos veikla“, nustatyta, kad Bendrovė privalo vykdyti savo veiklą pagal aukščiausius skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartus. Bendrovė savo veikloje turėtų vadovautis gerąja tvaraus ir subalansuoto vystymosi praktika, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos rekomendacijomis ir gerosiomis praktikomis.

Bendrovė gamina tokią produkciją:

- karybai skirti šoviniai:
 - 5.56x45 mm GP21 (SS109) šoviniai, gaminami pagal NATO STANAG 4172 standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose, apkabose (klipuota),
 - 7.62x51 mm GP11 (M80) šoviniai, gaminami pagal NATO STANAG 2310 standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose;
- civilinei rinkai skirti šoviniai, naudojami graižtviniams ginklams sporte ir medžioklėje:
 - .308 Win šoviniai (devynių rūšių),
 - .223 Rem šoviniai (trijų rūšių),
- šovinių komponentai:
 - puodukai kulkoms ir tūtelėms,
 - kapsuliuotos ir nekapsuliuotos tūtelės,
 - plieno ir švino šerdys,
 - kulkos.

Bendrovėje įdiegta integruota kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015 standartus. Bendrovės gaminami šoviniai yra sertifikuoti Didžiosios Britanijos laboratorijos The British Proof House Laboratory, atliekami periodiniai patikrinimai, išduoti sertifikatai suteikia teisę šovinius žymėti C.I.P. ženklu.

2.2. Nuosavybės struktūra ir valdymas

Bendrovės įstatinis kapitalas yra 6 236 593,92 Eur. Įstatinis kapitalas padalytas į 215 352 paprastas vardines nematerialias akcijas. Vienos akcijos nominali vertė – 28,96 Eur. Vienintelė Bendrovės akcininkė – valstybė, kuriai priklauso 100% akcijų. Bendrovės akcijas patikėjimo teise valdo Lietuvos Respublikos finansų ministerija.

Pagrindiniai Bendrovės valdymo organai yra:

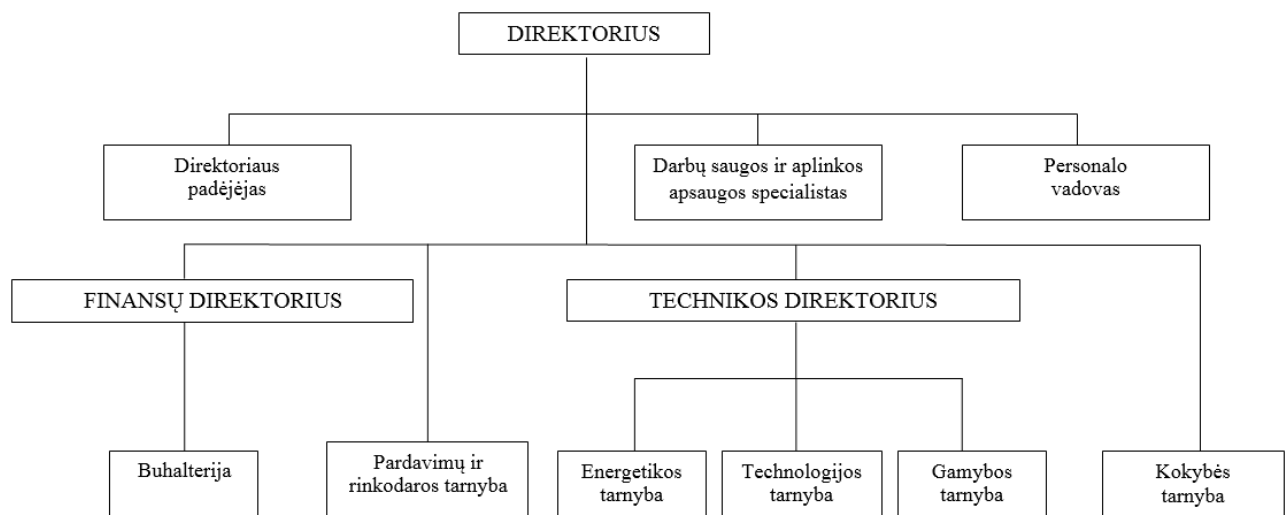
- visuotinis akcininkų susirinkimas;
- kolegialus valdymo organas – valdyba, sudaroma iš 5 narių, renkamų 4 metų kadencijai;
- vienasmenis valdymo organas – vadovas (Bendrovės vadovas).

Bendrovės valdyba renka ir atšaukia Bendrovės vadovą, nustato jo darbo sutarties sąlygas, svarsto ir tvirtina Bendrovės veiklos strategiją, valdymo struktūrą, analizuoja ir vertina veiklos rezultatus. 2019 m. kovo 1 d. darbą pradėjo naujos sudėties Bendrovės valdyba.

1 lentelė. Bendrovės valdyba

Valdybos narys	Pareigos kitose organizacijose, kompetencijos
Vygantas Sliesoraitis , Valdybos pirmininkas (nepriklausomas)	AB „Kelių priežiūra“ valdybos pirmininkas, „AL Holdingas“ patarėjas ir valdybos narys,. Turi didelę patirtį finansų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo srityse.
Laima Kalinauskienė , Valdybos narė (akcininko atstovė)	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus vedėja.
Remigijus Štaras , Valdybos narys (nepriklausomas)	UAB „Topo grupė“ generalinis direktorius. Turi didelę patirtį strateginio planavimo ir valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo srityse.
Eimundas Mačiulis , Valdybos narys (nepriklausomas)	UAB „Verslo vartai“ vykdomasis direktorius. Turi didelę patirtį finansų valdymo, žmogiškųjų išteklių valdymo srityse.
Asta Sinkevičienė , Valdybos narė (akcininko atstovė)	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus patarėja.

Toliau scheme pateikiama Bendrovės organizacinė struktūra, patvirtinta valdybos 2019 m. lapkričio 8 d. sprendimu, protokolas Nr.VP-9.



1 pav. Bendrovės organizacinės struktūros schema

Direktorius atsako už Bendrovės veiklos organizavimą ir tikslų įgyvendinimą. Bendrovės valdybos nutarimu 2014 m. balandžio 11 d. priimtas dirbti direktorius Aleksandras Nikonovas.

2 lentelė. Bendrovės vadovai

Vadovas	Pareigos Bendrovėje ir kitose organizacijose
Aleksandras Nikonovas, Direktorius	Bendrovės direktoriaus pareigas eina nuo 2014 metų, Bendrovėje dirba nuo 2001 metų. Turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – mechanikos inžinerijos bakalauro ir medžiagų mokslo magistro laipsnį. Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės asociacijos valdybos narys, Europos sportinių šaudmenų gamintojų asociacijos (Association of European manufacturers of sporting ammunition, AFEMS) valdybos narys.
Ramutė Ona Čereškienė, Vyriausioji buhalterė, l. e. p. Finansų direktorė	Finansų direktorės pareigas Bendrovėje laikinai eina nuo 2014 m., Bendrovės vyr. buhalterės pareigas eina nuo 2004 metų. Turi aukštąjį ekonominį išsilavinimą ir 26 m. buhalterinio darbo patirtį.

2.3. Veiklos procesas

Bendrovės veiklos procesų visumą sudaro dviejų tipų procesai:

- pagrindiniai procesai (kurie kuria pridėtinę vertę ir yra matomi klientui),
- palaikantieji procesai (tiesiogiai veiklos nekuriantys, tačiau būtini pagrindiniams procesams palaikyti).

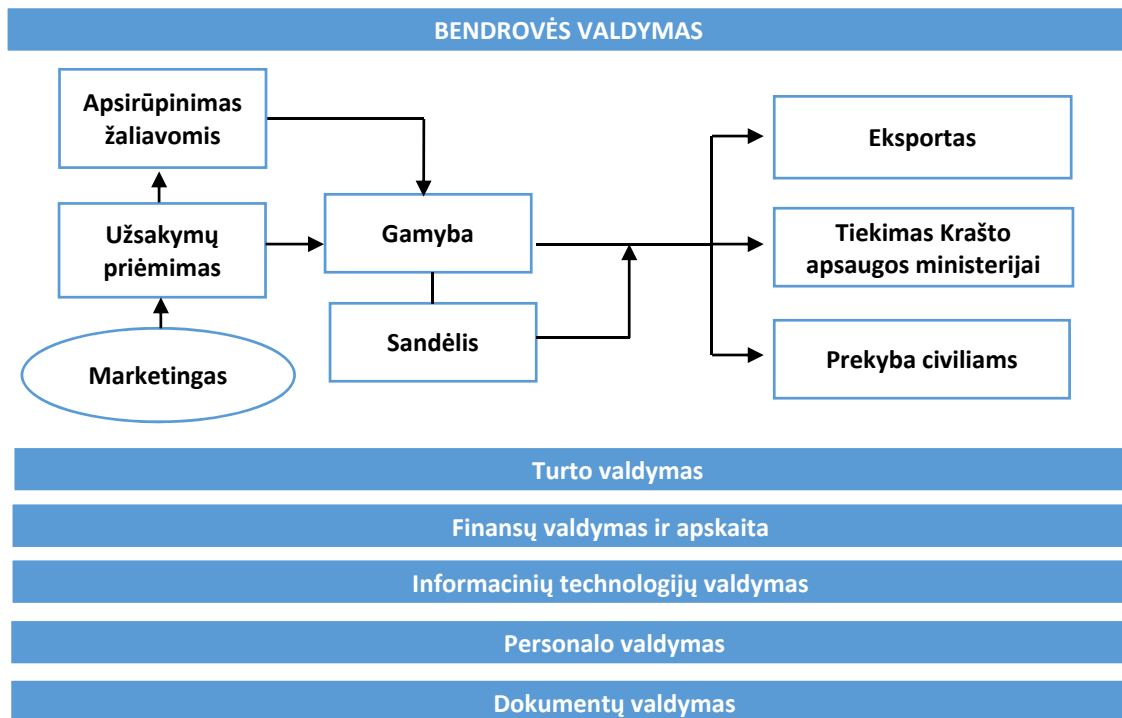
Pagrindinius procesus sudaro:

- marketingas,
- užsakymų priėmimas,
- apsirūpinimas žaliavomis,
- gamyba,
- produkcijos sandėliavimas,
- produkcijos pardavimas (eksportas, tiekimas Krašto apsaugos ministerijai, prekyba civiliams).

Palaikančiuosius procesus sudaro:

- turto valdymas,
- finansų valdymas ir apskaita,
- informacinių technologijų valdymas,
- personalo valdymas,
- dokumentų valdymas.

Toliau pateikiama Bendrovės veiklos procesų schema, kurioje parodyta procesų visuma ir pagrindinių procesų tarpusavio sąsaja.



2 pav. Bendrovės veiklos procesų schema

Pagrindinės Bendrovės tiekėjų grupės:

- metalų (žalvario, tombako, švino) tiekėjai,
- parako tiekėjai,
- kapsulių tiekėjai,
- kulų tiekėjai,
- el. energijos tiekėjai,

Pagrindinės Bendrovės klientų grupės:

- Lietuvos kariuomenė,
- kitų NATO šalių kariuomenės,
- teisėtvarkos organizacijos ir saugos tarnybos,
- civilinei rinkai skirtų šaudmenų platintojai Lietuvoje (specializuotų parduotuvių tinklai ir pavienės parduotuvės),
- tarptautiniai civilinei rinkai skirtų šaudmenų platintojai, tiekiantys Bendrovės produkciją į specializuotas parduotuves.

Siekdama prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir didinti veiklos efektyvumą, Bendrovė nuolat tobulina veiklos procesus, kelia darbuotojų kvalifikaciją, ieško naujų klientų, atlieka palaikomąsias investicijas, ieško galimybių investuoti į veiklos plėtrą.

2.4. Svarbiausi istoriniai faktai

3 lentelė. Svarbiausi Bendrovės veiklos istoriniai faktai

Data	Įvykis
2000 metai	Isteigta Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla (įregistravimo data – 2000-03-24).
2001 metai	Baigti statyti pastatai, sumontuota šiuolaikinė gamybinė įranga, įdiegtos veiklai pradėti būtinos technologijos. Pagaminti pirmieji šovinių pavyzdžiai ir bandomosios partijos.
2002 metai	Įdiegta integruota kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2000 ir ISO 14001:1996 standartus. Pradėta 5.56×45 mm, 7.62×39 mm ir 7.62×51 mm kalibro šovinių ir visų jiems reikalingų komponentų gamyba pardavimui.
2004 metai	5.56×45 mm ir 7.62×51 mm kalibro šoviniai išsiųsti kvalifikaciniams bandymams į NATO Europos regioninį bandymų centrą.
2005 metai	Bendrovei suteikta teisė gaminamus šovinius 5.56x45 GP21 (SS109) ir 7.62x51 GP11 (M80) žymėti NATO pakeičiamumo ženklu, nurodančiu atitikimą NATO standartų reikalavimams.
2006 metai	Pradėta 5.56x45 mm kalibro linkuotų šovinių gamyba.
2007 metai	Valstybės įmonė Giraitės ginkluotės gamykla Lietuvos Respublikos ginklų fondo prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2007 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. 1A-57 pertvarkyta į akcinę bendrovę.
2009 metai	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius ISO 9001:2008 ir ISO 14001:2004 standartus.
2010 metai	Pradėta 5.56x45 mm kalibro klipuotų šovinių gamyba.
2012 metai	Pradėta .308 WIN kalibro šovinių (devynių tipų) gamyba.
2013 metai	Bendrovės produkcijai suteiktas C.I.P. (Permanent International Commission for the Proof of Small-arms) sertifikavimo ženklas. Bendrovė tapo Europos sportinių šaudmenų gamintojų asociacijos (Association of European Manufacturers of Sporting Ammunition, AFEMS) nare.
2014 metai	Bendrovės direktoriaus pareigas 2014 m. balandžio 10 d. pradėjo eiti Aleksandras Nikonovas. Bendrovė tapo Lietuvos gynybos ir saugumo pramonės asociacijos (LGSPA) nare.
2015 metai	Bendrovė tapo oficialia NRA UK šovinių tiekėja varžyboms „NRA Imperial Meeting“.
2016 metai	Pradėta .223 REM kalibro šovinių (dviejų tipų) gamyba.
2017 metai	Atliktas integruotos kokybės vadybos sistemos auditas pagal naujausius standartus ISO 9001:2015 ir ISO 14001:2015 standartus. Pradėta .308 WIN kalibro šovinio su Tarvas monolitine bešvine kulka gamyba.
2018 metai	Pradėta .223 Rem kalibro šovinių (trečiojo tipo) gamyba.
2019 metai	2019 m. kovo 1 d. pradėtas naujos sudėties Bendrovės valdybos darbas. Valdybos pirmininkas – Vygandas Sliesoraitis (nepriklausomas narys). Nariai: Laima Kalinauskienė (finansų ministerijos atstovė), Remigijus Štaras (nepriklausomas narys), Eimundas Mačiulis (nepriklausomas narys), Asta Sinkevičienė (finansų ministerijos atstovė).

2.5. Veiklos rodikliai

Šioje dalyje apžvelgiami pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai: metiniai (2016 m., 2017 m. ir 2018 m.) bei tarpiniai (2019 m. sausio – rugsėjo mėnesių). Taip pat šioje dalyje aptarimas strateginių tikslų įgyvendinimas finansų valdymo ir personalo srityje.

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2016 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 5.772.505 Eur;
- Pardavimų savikainą – 4.372.298 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 3.304.234 Eur, darbo užmokestis – 557.364 Eur, nusidėvėjimas – 179.796 Eur, atsarginės dalys, įrankiai – 145.763 Eur, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 185.141 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 131.400 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 602.521 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 113.479 Eur, darbo užmokestis – 250.772 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 73.080 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 165.190 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 508.182 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 499.895 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 7.819 Eur, delspinigiai – 468 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 1.400.207 Eur (24,3%), EBITDA – 980 482 Eur (17,0%), grynasis pelnas – 177.637 Eur (3,1%).

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2017 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 6.899.317 Eur;
- Pardavimų savikaina – 5.148.619 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 3.649.440 Eur, darbo užmokestis – 753.797 Eur, nusidėvėjimas – 248.462 Eur, atsarginės dalys, įrankiai – 220.707 Eur, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 276.213 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 71.761 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 625.804 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 112.366 Eur, darbo užmokestis – 265.456 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 80.027 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 167.955 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 634.264 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 598.881 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 30.735 Eur, delspinigiai – 4.648 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 1.750.698 Eur (25,4%), EBITDA – 1.384.896 Eur (20,1%), grynasis pelnas – 406.019 Eur (5,9%).

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2018 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 9.407.581 Eur;
- Pardavimų savikaina – 6.887.654 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 4.937.786 Eur, darbo užmokestis – 1.007.684 Eur, nusidėvėjimas – 307.748 Eur, atsarginės dalys, įrankiai – 283.379 Eur, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 351.057 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 61.695 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 747.345 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 108.836 Eur, darbo užmokestis – 292.739 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 83.111 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 262.659 Eur;

- Finansinės veiklos sąnaudos – 604.869 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 604.869 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 26.811 Eur, delspinigiai – 0 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 2.519.927 Eur (26,8%), EBITDA – 2.359.391 (25,1%), grynas pelnas – 1.175.360 Eur (12,5%).

Toliau lentelėje pateikiama svarbiausių finansinių rodiklių suvestinė ir rodiklių palyginimas.

4 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2016 – 2018 metais

Rodikliai	2016 m.	2017 m.	Pokytis	2018 m.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai					
Pardavimo pajamos, Eur	5 772 505	6 899 317	20%	9 407 581	36%
Pardavimo savikaina, Eur	4 372 298	5 148 619	18%	6 887 654	34%
Bendrasis pelnas, Eur	1 400 207	1 750 698	25%	2 519 927	44%
Veiklos sąnaudos, Eur	733 921	697 565	-5%	809 040	16%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	666 286	1 053 133	58%	1 710 887	62%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-478 974	-628 212	31%	-575 142	-8%
EBITDA, Eur	980 482	1 384 896	41%	2 359 391	70%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	177 637	406 019	129%	1 175 360	189%
Pelno maržos rodikliai					
Bendrojo pelno marža	24,3%	25,4%	---	26,8%	---
Tipinės veiklos pelno marža	11,5%	15,3%	---	18,2%	---
EBITDA marža	17,0%	20,1%	---	25,1%	---
Grynojo pelno marža	3,1%	5,9%	---	12,5%	---
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	72	72	0%	71	-1%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	891	931	4%	974	5%

* - 2018 m. veiklos rodiklius lėmė sandėlio likučių ir nenaudojamo ilgalaikio turto pardavimai

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2019 m. sausio – rugsėjo mėn.** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 4.906.446 Eur;
- Pardavimų savikaina – 3.746.694 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 2.748.178 Eur, darbo užmokestis – 534.083 Eur, nusidėvėjimas – 149.120 Eur, atsarginės dalys, įrankiai – 128.670 Eur, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 186.643 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 83.109 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 551.387 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 80.140 Eur, darbo užmokestis – 257.088 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 66.849 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 147.310 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 410.081 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 405.712 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 4.369 Eur, delspinigiai – 0 Eur.

- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 1.159.752 Eur (23,6%), EBITDA 755.864 (15,4%), grynasis pelnas – 120.892 Eur (2,5%).

5 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2018 – 2019 metais

Rodikliai	2018 m. 1-9 mėn.	2019 m. 1-9 mėn.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai			
Pardavimo pajamos, Eur	7 686 010	4 906 446	-36%
Pardavimo savikaina, Eur	5 600 074	3 746 694	-33%
Bendrasis pelnas, Eur	2 085 936	1 159 752	-44%
Veiklos sąnaudos, Eur	559 142	634 496	13%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	1 526 794	525 256	-66%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	229 004	414 798	81%
EBITDA, Eur	1 007 873	755 864	-25%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	1 317 477	120 892	-91%
Pelno maržos rodikliai			
Bendrojo pelno marža	27,1%	23,6%	---
Tipinės veiklos pelno marža	19,9%	10,7%	---
EBITDA marža	13,1%	15,4%	---
Grynojo pelno marža	17,1%	2,5%	---
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis			
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	71	75	6%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1024	1353	3% *

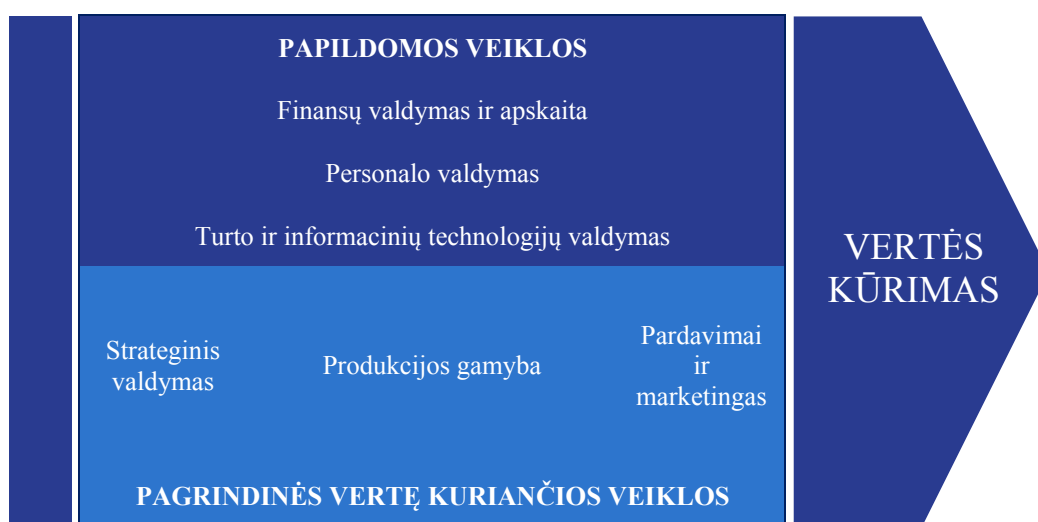
* Vidutinio darbo užmokesčio pokytis 2019 metais skaičiuojamas eliminavus darbo užmokesčio perskaičiavimo pagal LR valstybinio socialinio draudimo įstatymo pakeitimo įstatymą, įsigaliojusį 2019 m. sausio 1 d., įtaką.

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekiant nustatyti veiksnus, turinčius įtakos Bendrovės veiklai, buvo atlikta vidinės, konkurencinės ir išorinės aplinkos veiksnių analizė.

3.1. Vidinės aplinkos veiksnių analizė

Vertinant vidinius veiklos procesus ir išskiriant pagrindines vertę kuriančias Bendrovės veiklas, atlikta vidinės aplinkos veiksnių analizė. Remiantis Porterio vertės grandinės (angl. *Porter's Value Chain*) modeliu, Bendrovės vykdomos veiklos skirstomos į pagrindines vertę kuriančias veiklas, ir papildomas veiklas.



3 pav. Pagrindinės vertę kuriančios ir papildomos Bendrovės veiklos

Toliau lentelėje pateikiama vidinės aplinkos pagrindinės veiklos veiksnių analizė. Siekiant nustatyti identifikuotų veiksnių reikšmingumą, kiekvienas veiksnys buvo įvertintas per poveikio Bendrovės finansiniams ir veiklos rezultatams stiprumo prizmę. Veiksnių poveikio Bendrovės veiklai dydis žymimas balais nuo 1 iki 3, kur: „1“ reiškia silpną, „2“ – vidutinę, „3“ – stiprią įtaką.

6 lentelė. Vidinė aplinka: pagrindinės veiklos veiksnių analizė

Eil. Nr.	Veiksnys	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Strateginis valdymas				
1.			2	
2.			1	
3.			1	
Produkcijos gamyba				
1.			2	
2.			3	
3.			2	
4.			3	

Eil. Nr.	Veiksny	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Pardavimai ir marketingas				
1.			3	
2.			1	
3.			3	

* Veiksnių įtakos Bendrovės veiklai dydis žymimas balais: „1“ reiškia silpną, „2“ – vidutinę, „3“ – stiprią įtaką.

Toliau lentelėje pateikiama vidinės aplinkos papildomos veiklos veiksnių analizė. Siekiant nustatyti identifikuotų veiksnių reikšmingumą, kiekvienas veiksnys buvo įvertintas per poveikio Bendrovės finansiniams ir veiklos rezultatams stiprumo prizmę. Veiksnių poveikio Bendrovės veiklai dydis žymimas balais nuo 1 iki 3, kur: „1“ reiškia silpną, „2“ – vidutinę, „3“ – stiprią įtaką.

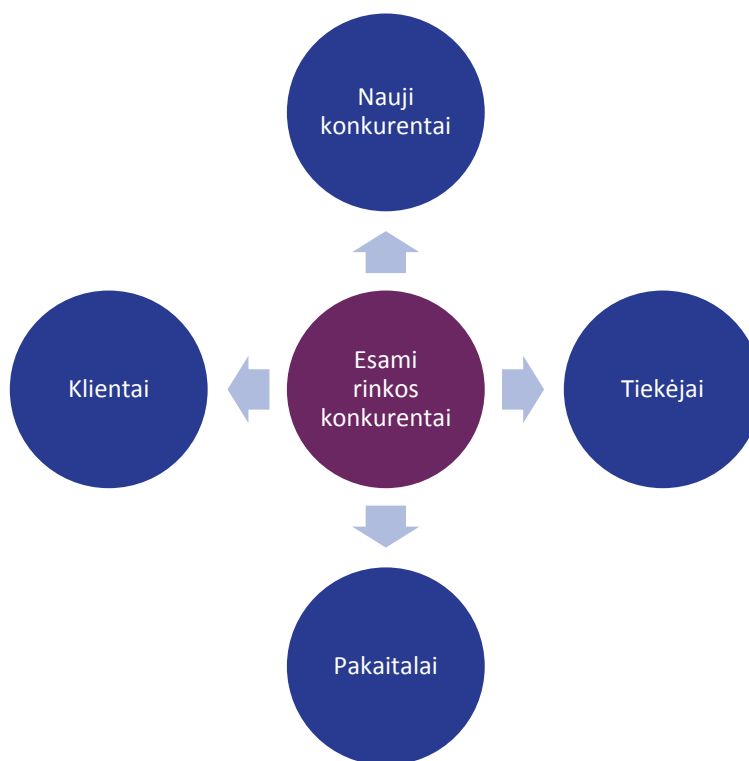
7 lentelė. Vidinė aplinka: papildomos veiklos veiksnių analizė

Eil. Nr.	Veiksny	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Turto ir informacinių technologijų valdymas				
1.			3	
2.			3	
3.			2	
4.			2	
Personalo valdymas				
1.			2	
2.			2	
Finansų valdymas ir apskaita				
1.			3	
2.			3	

* Veiksnių įtakos Bendrovės veiklai dydis žymimas balais: „1“ reiškia silpną, „2“ – vidutinę, „3“ – stiprią įtaką.

3.2. Konkurencinė aplinka

Konkurencinei analizei įvertinti taikytas Porterio konkurencinių įtakų modelis.



4 pav. Porterio konkurencinių įtakų modelis

Nauji konkurentai. Naujų konkurentų grėsmė nėra labai didelė. Rinka yra konkurencinga, joje veikia daug pajėgių kompanijų, tačiau įėjimo barjerai yra pakankamai aukšti – veiklai pradėti ir vykdyti privaloma gauti leidimus, licencijas, yra aukšti reikalavimai patalpų apsaugai, priešgaisrinei saugai. Tačiau naudojama įranga yra pakankamai paprasta, mažai automatizuota. Pirkėjams, taip pat jų priežiūrą atliekančioms institucijoms labai svarbi gamintojo reputacija. Dėl geopolitinės įtampos, neapibrėžtumų tarptautinėje prekyboje, tikėtina, kad įėjimo barjerai ne mažės, o dar labiau padidės.

Tiekėjai. Pagrindinės medžiagos (metalai) perkami biržose (Londono), todėl visuomet yra bent keli alternatyvūs tiekėjai. Prie žaliavos kainų, kurios nustatomos biržoje, yra pridėdama tiekėjo marža, kurią sureguliuoja esama konkurencija. Parako tiekėjų yra mažiau, tačiau alternatyvų galima rasti. Sutartys sudaromos ilgalaikės, kaina paprastai fiksuojama trijų metų laikotarpiui. Kapsulių tiekėjų yra bent trys, Bendrovė bendradarbiauja su dviem iš jų, kaina peržiūrima kasmet. Tiekėjams labai svarbi pirkėjo reputacija, tai padeda gauti geresnes atsiskaitymo sąlygas, atidėjimus. Dėl labai konkurencingos aplinkos, tiekėjų galia yra labai ribota ir trumpu bei vidutiniu laikotarpiu neturėtų keistis.

Pakaitalų grėsmė. Pakaitalų grėsmė šiuo metu yra minimali. Elektromagnetiniai, lazeriniai ginklai dar yra vystymosi stadijoje, brangūs ir dideli. Paplitusio kalibro šovinių naudojimą galėtų keisti kito kalibro šovinių naudojimas. Šiuo metu kaip tik ir stebima tokia, Bendrovei palanki tendencija. Tobulėjant ginklams, populiarėja mažesni ir trumpesni ginklai, naudojantys mažo kalibro šovinius, tačiau neprarandantys taiklumo ir efektyvumo.

Klientai. Klientus galima suskirstyti į kariuomenės ir teisėtvarkos įstaigas bei civilius (sportininkus, medžiotojus ir kt.). Pirmieji dažniausiai perka konkurso būdu – šiai pirkėjų grupei svarbi kaina, tiekimo terminai, galimas patiekti kiekis bei asortimentas. Civiliams taip pat svarbu lankstumas, galimybė patiekti mažas partijas, kokybė. Šoviniai pardavinėjami visame pasaulyje,

tačiau dėl būtinybės gauti išvežančios ir įvežančios šalies leidimus, būtina gera tiek šalies, tiek pirkėjo reputacija. Klientų derybinė galia yra didelė ir pokyčių trumpu bei vidutiniu laikotarpiu nenusimato.



















Esami konkurentai. Įvairiais skaičiavimais autorizuota pasaulinė smulkaus kalibro šovinių rinka siekia iki 16 mlrd. vienetų per metus. Gamyba Europos šalyse sudaro apie 1/3 pasaulinės rinkos. Gamindama apie 20 mln. vnt. šovinių per metus, Bendrovė užima tik nežymią – apie 0,2-0,3% Europos rinkos ir mažiau nei 0,1% pasaulinės šovinių gamybos rinkos dalį. Tyrimų bendrovės „Markets and Markets“ duomenimis pasaulinės amunicijos rinkos dydis 2019 sieks 25,9 mlrd. JAV dolerių ir palaipsniui augs iki 32,3 mlrd. JAV dolerių 2025 metais.



Vertinant esamų, naujų konkurentų, tiekėjų, klientų, pakaitalų grėsmės įtakos Bendrovės finansiniams ir veiklos rezultatams pobūdį ir stiprumą, buvo nustatyta, kad:

- 1)
- 2)
- 3)

Toliau lentelėje išvardintos kai kurios įmonės, tiekiančios amuniciją NATO šalių kariuomenėms.

8 lentelė. Įmonės, tiekiančios daugiausia amunicijos NATO šalių kariuomenėms

Pavadinimas	Šalis	Pajamos
 (ATK)		2018 m. – 27 mlrd. EUR
		2018 m. – 0,5 mlrd. EUR
		2018 m. – 1,8 mlrd. Eur
		Nėra duomenų
 FN HERSTAL		2018 m. – 0,8 mlrd. EUR
		Nėra duomenų
		2018 m. – 33 mlrd. EUR
		2018 m. – 21 mlrd. EUR
		2018 m. – > 1 mlrd. EUR

Pavadinimas	Šalis	Pajamos
		2018 m. – 0,6 mlrd. EUR

Bendrovės pardavimo rinkoms taip pat gamina IGMAN (Bosnija), PRVI Partizan (Serbija). Europos NATO šalių kariuomenėms smulkaus kalibro šovinius tiekia:

- RUAG Ammotec,
- CBC grupės įmonės,
- NAMMO,
- RUAG,
- FN Herstal,
- BAE Systems.

JAV kariuomenę smulkaus kalibro šoviniais aprūpina daugiausiai du tiekėjai: ATK (priklauso korporacijai Northrop Grumman) – pagrindinis tiekėjas, ir General Dynamics Ordnance and Tactical Systems.

Bendrovė, palyginti su konkurentais, yra labai mažas šovinių gamintojas, gamina ribotą šovinių asortimentą ir kiekį. Todėl Bendrovė aptarnauja mažus, kokybei reiklius klientus ir tik šiame segmente yra konkurencinga, palyginti su kitais rinkos dalyviais. Artimiausiu metu pokyčių konkurencinėje aplinkoje nenusimato.

3.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė

Išorinės aplinkos veiksnių, galinčių turėti įtakos Bendrovės veiklai, analizei buvo naudotas PESTAT modelis, kuris padeda struktūrizuoti ir strategiškai įvertinti išorinę aplinką ir atkreipti dėmesį į svarbiausius veiksnius, galinčius lemti Bendrovės veiklos rezultatus. Atliekant išorinės aplinkos veiksnių analizę pagal PESTAT modelį, vertinamos tokios išorinių veiksnių grupės, padedančios atskleisti Bendrovės galimybes ir galimas grėsmes bei nusakančios pagrindines tendencijas, susijusias su Bendrovės veikla:

- politiniai veiksniai,
- ekonominiai veiksniai,
- socialiniai veiksniai,
- technologiniai veiksniai,
- aplinkosauginiai veiksniai,
- teisiniai veiksniai.

Toliau scheme pateikiama išorinių aplinkos veiksnių, darančių žymią įtaką Bendrovės veiklai, analizė.



5 pav. Išorinių veiksnių kategorijos pagal PESTAT modelį

Toliau lentelėje pateikiama išorinės aplinkos veiksnių analizė. Siekiant nustatyti identifikuotų veiksnių reikšmingumą, kiekvienas veiksnys buvo įvertintas per poveikio Bendrovės finansiniams ir veiklos rezultatams stiprumo prizmę. Veiksnių galimo poveikio Bendrovės veiklai dydis žymimas balais nuo 1 iki 3, kur: „1“ reiškia silpną, „2“ – vidutinį, „3“ – stiprų poveikį.

9 lentelė. Išorinės aplinkos veiksniai, galintys turėti įtakos Bendrovės veiklai, ir galimas jų poveikis

Veiksnių kategorijos	Veiksniai	Galimas veiksnių poveikis Bendrovės veiklai	Poveikio dydis*	2020-2021	2022-2023
Politiniai veiksniai			3	↓	→

			3	↑	→
			2	↑	↑
			2	→	↑
Ekonominiai veiksniai			2	→	↓
			3	→	↓
			3	→	→
			2	→	→
			1	→	↑
Socialiniai veiksniai			2	↓	→
			3	↓	↓
Technologiniai veiksniai			2	↑	↑
			2	→	↑
Aplinkosaugos veiksniai			1	→	↓
			2	→	↓
Teisiniai veiksniai			1	↓	→
			1	→	→

* Veiksnių poveikio Bendrovės veiklai dydis žymimas balais: „1“ reiškia silpną; „2“ – vidutinį, „3“ – stiprų poveikį.

Vienas svarbiausių išorinės aplinkos veiksnių yra geopolitinės įtampos įvairiuose regionuose. Įvairūs konfliktai bei geopolitinės įtampos židiniai (Rusijos – Ukrainos, Sirijos, Indijos – Pakistano, Izraelio – Palestinos, Saudo Arabijos – Jemeno, Kinijos – Japonijos dėl Pietų Kinijos jūros, įvairūs konfliktai Afrikoje ir pan.) – ženkliai didina šaudmenų paklausą. Nors daugeliui šių šalių Bendrovė netiekia savo produkcijos, esama didelė paklausa sumažina didžiųjų žaidėjų dėmesį mažesniems klientams, civiliams. Todėl Bendrovei yra lengviau konkuruoti ir susirasti klientų.

Kitas svarbus išorinės aplinkos veiksnys, lemiantis Bendrovės produkcijos paklausą tarp civilių, kuriems šoviniai nėra pirmo būtinumo prekė, yra bendra ekonomikos būklė, todėl tikslinga įvertinti šio veiksnio galimą įtaką pardavimams. 2019 m. pirmąjį pusmetį pasaulio ekonomikos augimą palaikė palankios sąlygos finansų rinkose, centrinių bankų skatinamosios monetarinės politikos priemonės, kaistanti situacija darbo rinkoje (mažas nedarbas ir kylantys atlyginimai), vis dar aukšti vartotojų pasitikėjimo rodikliai ir dėl to didėjantis privatusis vartojimas išsivysčiusiose ekonomikose. Vis dėlto išaugęs geopolitinis ir ekonominės politikos neapibrėžtumas, tarptautinės prekybos ribojimai, silpna apdirbamoji gamyba, daugumoje šalių mažėjantys eksporto užsakymai ir blogėjanti ekonominė situacija lėmė tai, kad TVF ir Pasaulio bankas 2019 m. vasarą sumažino pasaulio ekonomikos augimo 2019 m. prognozes. Reaguodami į prastėjančias ekonomikos augimo perspektyvas, centriniai bankai vėl atsigręžė į laisvesnę monetarinę politiką: Federalinis rezervų bankas (FED) 2019 m. liepos mėn. pirmą kartą per dešimt metų sumažino bazines palūkanų normas. 2019 m. rugsėjo mėn. Europos Centrinis Bankas (ECB) paskelbė tokią euro zonos metinio realaus bendrojo vidaus produkto (BVP) prognozę:

- 2019 m. – padidės 1,1%,
- 2020 m. – padidės 1,2%,
- 2021 m. – padidės 1,4%.

Palyginti su 2019 m. birželio mėn. paskelbta prognoze, realiojo BVP augimo prognozė 2019 ir 2020 m. buvo sumažinta. Euro zonos ekonomikos augimo perspektyva toliau siejama su lėtesnio, negu prognozuota, augimo rizika. Ši rizika kyla daugiausia dėl užsitęsusio neapibrėžtumo, susijusio su geopolitiniais veiksniais, didėjančia protekcionizmo grėsme ir besiformuojančių rinkų pažeidžiamumu.

Prastesnė tarptautinė ekonominė aplinka neigiamai veikia Lietuvos prekybos partnerius, tačiau Lietuvos eksporto plėtra tebėra gana sparti. Kitaip nei daugelio užsienio prekybos partnerių, Lietuvos ekonominė plėtra nelėtėja – 2019 m. pirmąjį pusmetį metinis realiojo BVP augimas siekė net 4% – jį lėmė didėjusios investicijos į gamybos priemones ir modernizavimą, sudariusios sąlygas eksportuojančioms įmonėms užimti naujas rinkas ir užsitikrinti plėtrą netgi tuo metu, kai pasaulyje tvyro išaugęs neapibrėžtumas ir neigiami lūkesčiai. Prie stiprios Lietuvos ūkinės raidos daug prisideda ir vidaus paklausa – tiek investicijos, tiek vartojimas. Vis dėlto Lietuvos ekonomikos padėtis nėra vienareikšmė – kai kurie rodikliai rodo beprasidedantį ekonomikos augimo lėtėjimą. Įmonės atidžiai stebi jau ilgą laiką prastėjančią tarptautinę ekonominę aplinką, ir tai veikia jų pasitikėjimą bei priimamus sprendimus. Pavyzdžiui, jau šiek tiek pagausėjo pramonės įmonių, nuogaustaujančių dėl nepakankamos paklausos. Ne tiek daug, kiek anksčiau, gausėja investicijų į gamybos priemones – mašinas ir įrenginius. Besikeičianti nuotaika, panašu, kad turi poveikį ir darbo rinkos rodikliams. Nors įtampa darbo rinkoje tebejuntama, darbo atlygis kyla nebe tiek daug, kiek anksčiau. Susikaupusią įtampą darbo rinkoje taip pat šiek tiek mažina pasikeitusios tarptautinės migracijos tendencijos. Grynoji tarptautinė migracija tapo teigiama, tuo prisidedama prie vėl pradėjusios didėti darbo jėgos, o tai bent truputį švelnina disbalansą darbo rinkoje.

Lietuvos ekonomikos augimo lėtėjimo tendencijos bus juntamos ir artimiausiais metais. Pamažu išblėstanti darbo pajamų augimo sparta palaipsniui lėtins privačiojo vartojimo didėjimą. Numatomas vis menkesnis lėšų iš ES paramos fondų naudojimas slopins investicijų plėtrą. Investicijoms poveikį turės ir daug neaiškumo kelianti tarptautinė ekonominė aplinka. Šiuo metu

prognozuojama, kad 2019 m. padidėjusi 3,7%, kitąmet Lietuvos ekonomika turėtų paaugti 2,5%. Vis dėlto esama daug neapibrėžtumo dėl ekonominės raidos perspektyvos. Nors Lietuvos gamintojai kol kas tik nedaug reagavo į prastėjančią tarptautinę ekonominę aplinką, visgi neatmestina, kad pastebimai silpnėjanti įvairių prekybos partnerių, ypač Vokietijos (didžiausios euro zonos ekonomikos), ekonomikos raida prislopintų ekonominį aktyvumą ir Lietuvoje.

3.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė

Apibendrinus išorinių ir vidinių aplinkos veiksnių analizės rezultatus, nustatytos Bendrovės stiprybės ir silpnybės bei išorinės galimybės ir grėsmės, galinčios turėti vidutinį arba stiprų poveikį Bendrovės finansiniams ir veiklos rezultatams (silpną poveikį darantys veiksniai nepateikiami).

10 lentelė. Bendrovės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Stiprybės *	Silpnybės *
■	■
Galimybės *	Grėsmės *
■	■

* Veiksniai, kurių galimas poveikis Bendrovės veiklai įvertintas kaip „silpnas“, lentelėje nepateikiami.

Siekdama išnaudoti stiprybes, spręsti silpnybes, realizuoti galimybes ir valdyti grėsmes, Bendrovė sieks įgyvendinti tokius svarbiausius tikslus:

- 1) išnaudoti
- 2) siekti
- 3) išlaikyti ir stiprinti
- 4) diegti
- 5) atidžiai stebėti
- 6) tobulinti

SSGG analizės rezultatų pagrindu suformuotos Bendrovės strateginės kryptys ir tikslai, siekiant mažinti Bendrovės silpnąsias puses ir išorines grėsmes, pasitelkiant Bendrovės stiprybes ir išnaudojant galimybes.

4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

Bendrovės MISIJA:

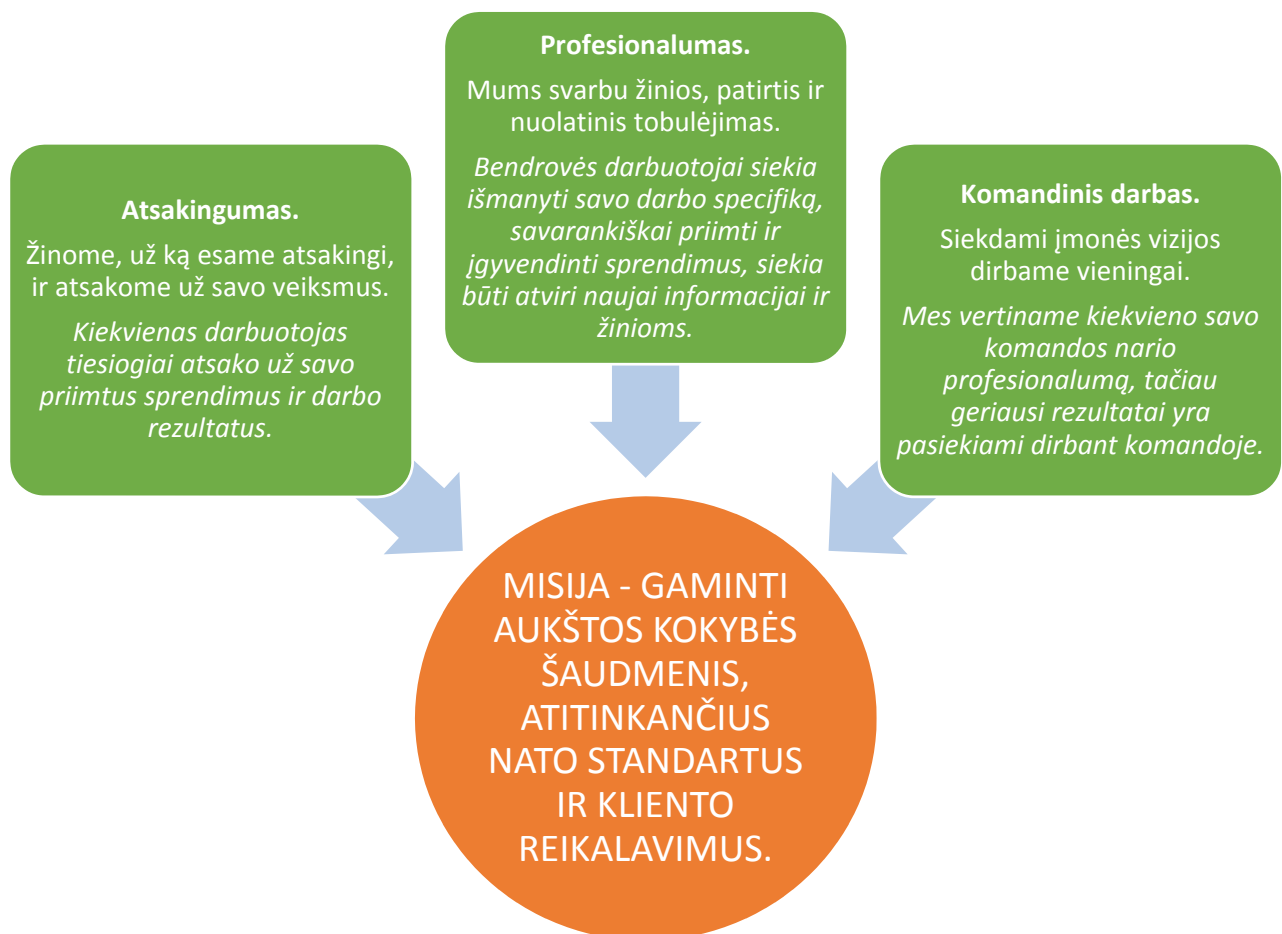
**GAMINTI AUKŠTOS KOKYBĖS ŠAUDMENIS, ATITINKANČIUS
NATO STANDARTUS IR KLIENTO REIKALAVIMUS.**

Visą savo veiklą grindžiame šioms svarbiausiomis vertybėmis:

Atsakingumas

Profesionalumas

Komandinis darbas



Savo vertybių puoselėjimui, kasdieniniame darbe taikome tokius darbo principus:

PASSION

*Polėkis darbui.
Iniciatyviai ir drąsiai siekiame išsikeltų tikslų.*

PERFORMANCE

*Efektyvus darbas.
Siekiamo viršyti kiekvieno kliento lūkesčius.*

PRECISION

*Tikslumas.
Užduotis siekiame atlikti laiku ir tiksliai.*

Bendrovės VIZIJA:

**TAPTI MODERNIAUSIU AMUNICIJOS GAMINTOJU
IR PATIKIMIAUSIU TIEKĖJU KIEKVIENAM KLIENTUI.**

Strateginio planavimo metu išskyrėme tris Bendrovės strategines kryptis, kurių nuoseklus laikymasis padės Bendrovei judėti numatytos vizijos link:

**Vertės
didinimas**

**Veiklos
efektyvumo
didinimas**

**Socialine atsakomybe
grįstos organizacinės
kultūros plėtra**

5. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR PRIEMONĖS

Kiekvienai strateginei krypčiai nustatėme po vieną arba du ilgalaikius strateginius tikslus (iš viso – 5 strateginius tikslus).

**VIZIJA - TAPTI MODERNIAUSIU AMUNICIJOS GAMINTOJU IR
PATIKIMIAUSIU TIEKĖJU KIEKVIENAM KLIENTUI**

**I strateginė kryptis.
Vertės didinimas**

**II strateginė
kryptis.
Veiklos
efektyvumo
didinimas**

**III strateginė kryptis.
Socialine atsakomybe grįstos
organizacinės kultūros plėtra**

**1 strateginis
tikslas.
Užtikrinti
aukštą nuosavo
kapitalo grąžą**

**2 strateginis
tikslas.
Patenkinti
klientų
lūkesčius**

**3 strateginis
tikslas.
Užtikrinti
aukštą valdymo
ir gamybinės
veiklos
efektyvumą**

**4 strateginis
tikslas.
Užtikrinti
sąžiningą ir
rinkos sąlygas
atitinkantį
darbuotojų
darbo
užmokestį ir
aplinką**

**5 strateginis
tikslas.
Mažinti veiklos
neigiamą
poveikį aplinkai**

Tikslams pasiekti iškėlėme 12 vidutinio laikotarpio strateginių uždavinių, nustatėme jų matavimo rodiklius, suplanavome uždaviniams įvykdyti būtinas trumpo ir vidutinio laikotarpio priemones, numatėme atsakingus asmenis.

11 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir priemonės

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2020	2021	2022	2023	
I STRATEGINĖ KRYPTIS. VERTĖS DIDINIMAS							
1 strateginis tikslas. Užtikrinti aukštą nuosavo kapitalo grąžą		Nuosavo kapitalo grąža (ROE)	≥	≥	≥	≥	Direktorius; Finansų direktorius
1.1. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pardavimų apimtį	<ul style="list-style-type: none">• Parengti• Tobulinti• Su• Pardavimo		≥	≥	≥	≥	Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas
1.2. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pelningumo lygį	<ul style="list-style-type: none">• Sudaryti• Taikyti	Bendrasis pelningumas EBITDA marža	≥ ≥	≥ ≥	≥ ≥	≥ ≥	Direktorius; Finansų direktorius
2 strateginis tikslas. Patenkinti klientų lūkesčius							Gamybos tarnybos vadovas; Kokybės tarnybos vadovas
2.1. Užtikrinti kokybiškos produkcijos gamybą	<ul style="list-style-type: none">• Atlikti		≤2,5%	≤2,0%	≤1,5%	≤1,5%	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas
2.2. Užtikrinti patrauklų kainos ir kokybės santykį	<ul style="list-style-type: none">• Atlikti		≤	≤	≤	≤	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2020	2021	2022	2023	
II STRATEGINĖ KRYPTIS. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS							
3 strateginis tikslas. Užtikrinti aukštą valdymo ir gamybinės veiklos efektyvumą			≥	≥	≥	≥	Direktorius; Gamybos tarnybos vadovas; Finansų direktorius
3.1. Užtikrinti efektyvų valdymą	<ul style="list-style-type: none">• Pagerinti• Įdiegti• Įdiegti• Užtikrinti• Įvertinti	Valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indeksas	A- arba aukštesnis	A arba aukštesnis	A arba aukštesnis	A arba aukštesnis	Direktorius
3.2. Užtikrinti aukštą gamybinių pajėgumų išnaudojimą	<ul style="list-style-type: none">• Atlikti• Koreguoti• Sudaryti	Bendras gamybinės linijos pajėgumų išnaudojimo laipsnis	≥	≥	≥	≥	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas
3.3. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą	<ul style="list-style-type: none">• Derėtis• Griežtai laikytis• Taikyti• Užtikrinti	Finansinių skolų ir nuosavo kapitalo santykis	≤	≤	≤	≤	Direktorius; Finansų direktorius

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2020	2021	2022	2023	
III STRATEGINĖ KRYPTIS. SOCIALINE ATSAKOMYBE GRĮSTOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS PLĖTRA							
4 strateginis tikslas. Užtikrinti sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbuotojų darbo užmokestį ir aplinką			≥	≥	≥	≥	Direktorius
4.1. Didinti darbuotojų pasitenkinimą	<ul style="list-style-type: none">• Sukurti ir įdiegti• Vertinti		≤	≤	≤	≤	Personalo vadovas
4.2. Kelti darbuotojų kvalifikaciją	<ul style="list-style-type: none">• Sudaryti		≥12%	≥12%	≥12%	≥12%	Personalo vadovas
4.3. Užtikrinti saugią darbo aplinką	<ul style="list-style-type: none">• Bendradarbiaujant• Inicijuoti		0	0	0	0	Darbų saugos ir aplinkos apsaugos specialistas;

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2020	2021	2022	2023	
5 strateginis tikslas.	Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai		≥	≥	≥	≥	Vyr. energetikas
5.1. Mažinti energijos suvartojimą	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizuoti • Efektyviau išnaudoti 		≤	≤	≤	≤	Vyr. energetikas Gamybos tarnybos vadovas

6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Atlikus aplinkos analizę, strateginio planavimo metu buvo identifikuoti rizikos veiksniai, dėl kurių gali kilti pavojus šios strategijos įgyvendinimui. Toliau lentelėje įvardinti pagrindiniai rizikos veiksniai, jų galimas poveikis, valdymo priemonės ir atsakingi asmenys.

12 lentelė. Rizikos veiksniai ir jų valdymas

Rizikos veiksnys	Rizikos veiksnio poveikis rezultatams	Rizikos veiksnių valdymo priemonės	Atsakingas asmuo
			Direktorius Personalo vadovas
			Direktorius Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas
			Direktorius Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas
			Gamybos tarnybos vadovas
			Direktorius Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas
			Direktorius Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovas

7. FINANSINĖS PROGNOZĖS

7.1. Pardavimų planas

Produkcijos pardavimo planas rengiamas vadovaujantis faktiniais praėjusių laikotarpių duomenimis (įskaitant 2017 m. ir 2018 m. metinius ir 2019 m. trijų ketvirčių produkcijos pardavimo statistiką), turimomis sutartimis su produkcijos pirkėjais, rinkos tendencijomis, planuojama Bendrovės veikla pardavimų ir rinkodaros srityje, taip pat įvertinti faktiniai Bendrovės gamybos pajėgumai, atsižvelgta į gamybinius procesus bei numatomas investicijas. Šios strategijos parengimo dieną dar neturima 2019 m. metinės pardavimų statistikos, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2019 metų duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2019 m. rugsėjo 30 d.

6 pav. Pagamintos produkcijos pardavimai (2019-2023 m. – prognozė), tūkst. vnt.

Šovinių pardavimų prognozės remiasi prielaida, kad Bendrovė pajėgs realizuoti % visų savo dabartinių gamybinių pajėgumų, kurie siekia maždaug mln. vnt. šovinių per metus. Taip pat daroma prielaida, kad produkcijos pardavimai bus stabilūs dėl pasiektų tvirtų santykių su partneriais ir pasirinkto optimalaus produkcijos kokybės ir kainos santykio. 2018 m. faktinės pardavimo apimtys buvo didesnės, kadangi buvo realizuota ne tik per metus pagaminta produkcija, bet taip pat ir metų pradžioje buvusi sukaupta nerealizuota produkcija (pagaminta 2017 metais). Detalūs skaičiavimai pateikiami 9.1 priede.

7.2. Pajamų ir savikainos planas

Vidutinė net ir to paties kalibro šovinių kaina svyruoja priklausomai ..., jo ..., kitų Skirtingas vidutines kainas atskirais laikotarpiais nulemia skirtinga gaminių, parduotų per skirtingus laikotarpius, struktūra. Pagaminimo savikainoje didžiąją dalį (vidutiniškai – ...%) sudaro ...ir ..., mažesnę dalį – ... (vidutiniškai – ...%), mažiausią dalį – ... (vidutiniškai – ...%).

Tiek pajamos, tiek savikaina planuojama remiantis Bendrovės patvirtintu metiniu pardavimo ir gamybos planu, ... ir ... (numatant ...), rinkos tendencijomis, sutartimis su produkcijos pirkėjais ir medžiagų teikėjais, kita faktinę situaciją atspindinčia informacija.

7 pav. Šovinio pardavimo kaina ir pagaminimo savikaina (2019-2023 m. – prognozė), Eur/vnt.

Planuojant savikainą buvo įvertinta tai, kad dalis gamybinę savikainą sudarančių sąnaudų yra kintamos, kita dalis – pastovios. Kintamos sąnaudos – tiesiogiai priklausančios nuo ... (pvz., ..., ... ir ..., ..., ...). Pastovios sąnaudos – tiesiogiai nepriklauso nuo ... (pvz., ..., ..., ..., ... ir kitos sąnaudos).

Šios strategijos parengimo dieną dar neturima duomenų apie 2019 m. metines pardavimo pajamas ir savikainą, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2019 metų duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2019 m. rugsėjo 30 d.

8 pav. Pardavimo pajamos ir savikaina (2019-2023 m. – prognozė), tūkst. Eur

Detalūs pardavimo pajamų skaičiavimai pateikiami 9.2 priede, pardavimo savikainos skaičiavimai – 9.3 priede.

7.3. Veiklos sąnaudų planas

Bendrovės ... sąnaudos bei ... sąnaudos yra daugiausiai pastovios ir tiesiogiai nepriklauso nuo Planuojant sąnaudas, atsižvelgta tiek į ..., tiek į sąnaudos planuojamos vadovaujantis praeities laikotarpių (įskaitant 2017 m. ir 2018 m. metinius ir 2019 m. trijų ketvirčių) atskirų ... sąnaudų straipsnių faktiniais dydžiais, atsižvelgiant į sudarytas sutartis, esamą ... ir ... bei kitas faktines aplinkybes.

Finansinės ir investicinės veiklos sąnaudas sudaro skolos LR finansų ministerijai palūkanos. Metinė palūkanų norma, nustatyta 2016 m. kovo 17 d. sudarytu Susitarimu Nr. 2 „Dėl 2006 m. kovo 6 d. skolos grąžinimo sutarties Nr. 570 pakeitimo“, lygi ...% nuo negrąžintos skolos dalies. Kitos veiklos sąnaudos, lygiai taip pat, kaip ir kitos veiklos pajamos, ateinančiais laikotarpiais neplanuojamos.

Veiklos sąnaudų, taip pat finansinės ir investicinės veiklos sąnaudų detalūs skaičiavimai pateikiami 9.4 priede.

7.4. Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas

Toliau diagramoje patiekiami pajamų ir pelno iki palūkanų, nusidėvėjimo sąnaudų ir apmokestinimo (EBITDA) ir grynojo pelno prognozė, kuri gauta pritaikius ankstesniuose poskyriuose aprašytas pajamų ir sąnaudų planavimo prielaidas. Pelno (nuostolių) ataskaitos prognozė pateikta 9.5 priede.

9 pav. Pardavimo pajamos, EBITDA ir grynasis pelnas (2019-2023 m. – prognozė), tūkst. Eur

Bendrovės generuojama EBITDA – pagrindinis skolos LR finansų ministerijai grąžinimo, palūkanų mokėjimo ir investicijų finansavimo šaltinis. Remiantis su LR finansų ministerija pasirašytu skolos grąžinimo grafiku, 2020 – 2023 metais iš viso planuojama grąžinti ... mln. Eur sumą ir sumokėti ... mln. Eur palūkanų.

Bendrovė 2016 – 2017 metais įgyvendino reikšmingas investicijas į gamybinę įrangą, skirtą ... ir Remiantis plėtros planu 2016 metais investuota ... mln. Eur, 2017 m. – ... mln. Eur. 2020 – 2023 metais palaikomosios investicijoms numatyta skirti po ... mln. Eur kasmet.

Preliminarus dividendų planas, parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. nutarimo Nr. 20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ nuostatomis, pateiktas diagramoje. Skaičiuojama, kad dividendų suma kasmet sudarys 65% paskirstytino pelno.

10 pav. Dividendų išmokėjimas (progozė), tūkst. Eur

Toliau diagramoje pateikiama Bendrovės pinigų srautų plano suvestinė (2019 – 2023 metų laikotarpyje – prognozė).

11 pav. Pinigų srautai (2019-2023 m. – prognozė), tūkst. Eur

2020 – 2023 metais ..., kuriuos nulems, daugiausiai, Remiantis su LR finansų ministerija pasirašytu skolos grąžinimo grafiku, 2020 – 2023 metais iš viso planuojama sumokėti ... mln. Eur skolos grąžinimo įmokų ir ... mln. Eur palūkanų (bendra mokėtina suma per nurodytą laikotarpį sudarys ... mln. Eur, t.y. vidutiniškai po ... mln. Eur per metus).

Nepaisant ...,

12 pav. Pinigų likutis laikotarpio pabaigoje (2019-2023 m. – prognozė), tūkst. Eur

Skaičiuojama, kad Bendrovė ... 2019 – 2023 metų laikotarpyje, ..., bet ...Be to, ., ..., o Detalūs pinigų srautų skaičiavimai pateikiami 9.6 priede.

7.5. Investicijų planas

2020 – 2023 metais Bendrovė planuoja

13 lentelė.

Investicijų pobūdis	2020	2021	2022	2023

....

8. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS

Siekiant tinkamai įgyvendinti strategijoje numatytus uždavinius ir tikslus, Bendrovės valdyba ir vadovybė nuolat kontroliuoja numatytų priemonių įvykdymo pažangą ir stebi tikslų ir uždavinių rodiklių dinamiką. Remdamasi periodiškai (ne rečiau kaip pasibaigus kiekvienam ketvirčiui) surenkama informacija, Bendrovė nustato tobulintinas veiklos sritis, seka išorinės aplinkos pokyčius. Identifikavus reikšmingų politinės, ekonominės, technologinės, konkurencinės aplinkos veiksnių ar kitų esminių strategijos prielaidų pokyčių, Bendrovė tobulina strategiją. Trumpalaikėje (vienerių metų) perspektyvoje strategijos tobulinimas paprastai apsiriboja priemonių įgyvendinimo plano korekcijomis. Vidutinio ar ilgojo laikotarpio perspektyvoje gali būti koreguojami plano rodikliai ir jų pasiekimo terminai, priemonės, uždaviniai, tikslai, veiklų įgyvendinimo planai.

Vertinant strategijos įgyvendinimą naudojami reprezentatyvūs rodikliai, apibrėžti kiekvienam strateginiam tikslui ir uždaviniui. Periodinė rodiklių pažangos kontrolė sudaro sąlygas pakankamai anksti identifikuoti galimus neatitikimus ir operatyviai į juos reaguoti, pavyzdžiui, tobulinant procesus, taikant vienokias ar kitokias rinkodaros priemones, keičiant organizacinę struktūrą ar įgyvendinant kitokius sprendimus.

Bendrovės vadovybė ir valdyba sistemingai stebi strategijos įgyvendinimo procesą, o informaciją apie stebėsenos rezultatus naudoja valdymo sprendimams priimti ir jiems įgyvendinti, tokiu būdu užtikrinant skaidrumo, tvarkomo ir atsakomybės principų laikymąsi.