

GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.



STRATEGINIS PLANAS 2022-2025

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	5
2.4. Svarbiausi istoriniai faktai	7
2.5. Veiklos rodikliai	8
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	12
3.1. Vidinės aplinkos veiksmų analizė.....	12
3.2. Konkurencinė aplinka	13
3.3. Išorinės aplinkos veiksmų 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	29
7. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	30
7.1. Pardavimų planas	30
7.2. Pajamų ir savikainos planas	31
7.3. Veiklos sąnaudų planas.....	31
7.4. Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas	32
7.5. Investicijų planas	33
8. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS	35
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 2022 – 2025 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. Misija, vizija 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 naudoti 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:
šoviniai, gaminami pagal NATO STANAG 4172 standartą ir tiekiami kartoninėse dėžutėse, juostose, apkabose (klipuota);
- aukštos kokybės civilinei rinkai skirti šoviniai, naudojami graižtviniams ginklams sporte ir medžioklėje;
- šovinių komponentai.

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

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).

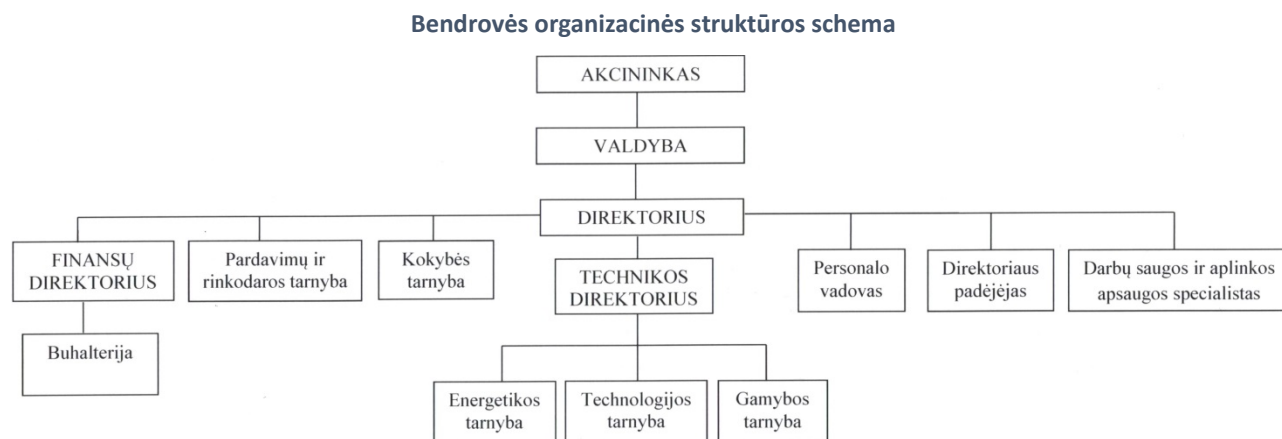
Bendrovės valdyba renka ir atšaukia Bendrovės vadovą, nustato jo darbo sutarties sąlygas, svarsto ir tvirtina Bendrovės veiklos strategiją, valdymo struktūrą, analizuoja ir vertina veiklos rezultatus. 2019 m. vasario 18 d. darbą pradėjo naujos sudėties Bendrovės valdyba, kuri savo kadencija baigia 2021 spalio 20 dieną.

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 „VSA Vilnius“ direktorius, UAB „Recova“ direktorius. Turi didelę patirtį korporatyvinio strateginio valdymo, pokyčių valdymo, žmonių valdymo, prekybos ir gamybos valdymo, M&A srityse.

Asta Sinkevičienė, Valdybos narė (akcininko atstovė)	Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus patarėja.
---	---

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



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.
Violeta Kašėtienė	Finansų direktorės pareigas Bendrovėje eina nuo 2020 metų. Turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą – ekonomikos inžinieriaus kvalifikaciją ir verslo ekonomikos magistro laipsnį

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:

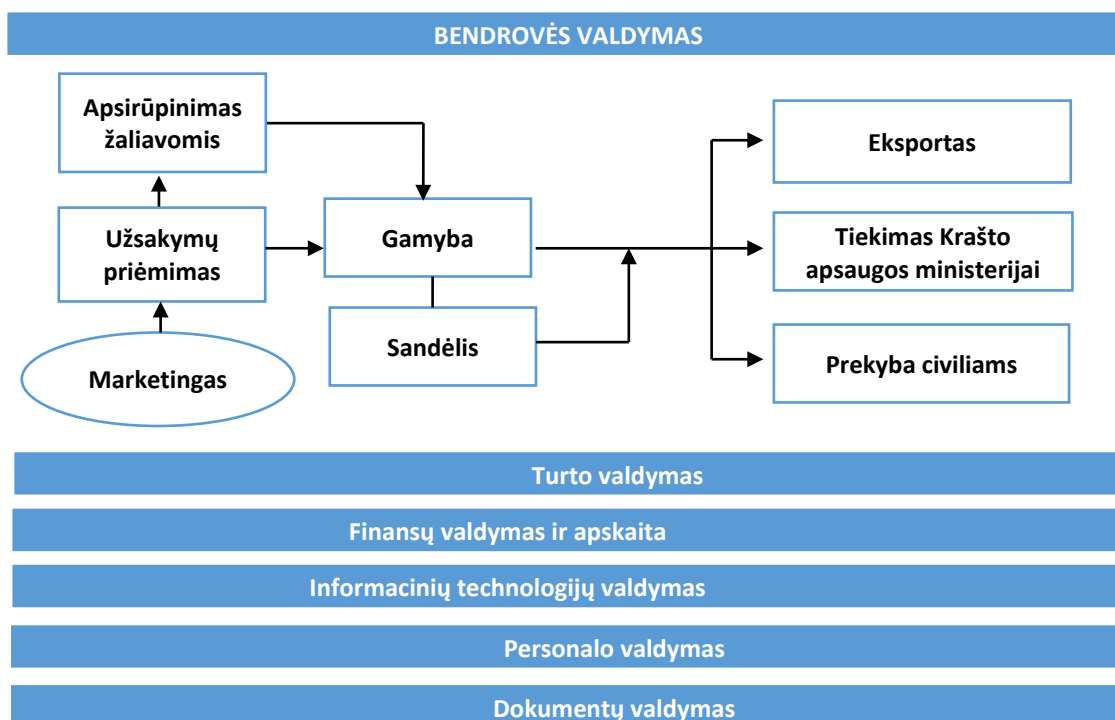
- marketingas,
- užsakymų priėmimas,
- apsirūpinimas žaliavomis,
- gamyba,
- produkcijos sandėliavimas,

- 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.



2pav. 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,
- civilinė 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	Įsteigta Valstybės įmonė Giraites 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 Giraites ginkluotės gamykla Lietuvos Respublikos ginklų fondo prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos direktoriaus 2007 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. IA-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 .223REM 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.

Data	Įvykis
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).
2020 metai	Bendrovė rinkai pristatė naują civilinei rinkai skirtą gaminį – .223 Rem GGG FMJ 62 gr šovinį, kuris pagal savo charakteristikas analogiškas NATO šoviniui. Pagal 2020 m. rugpjūčio 14 d. AB GGG prašymą, VMI prie LR Finansų ministerijos įtraukė įmonę į sarašą „Juridiniai asmenys, kuriems pagal pateiktą prašymą taikomos mokesstinės pagalbos priemonės dėl COVID-19“.
2020 metai	2020 metais rugsėjo 18 dieną Bendrovė pasirašė susitarimą su finansų ministerija dėl skolos gražinimo sutarties sąlygų pakeitimo dėl mažesnių palūkanų ir palankesnių skolos gražinimo sąlygų.
2021 metai	2021 metais gamykla pradėjo dirbti trimis pamainomis. Su trečios pamainos darbu planuojama padidinti Bendrovės pardavimo pajamas 25 proc.
2021 metai	2021 metų gegužės mėnesį pasirašytas kontraktas dėl įrangos pirkimo, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje kurio vertė 2,26 mln. eurų. Kontrakto įgyvendinimo trukmė 16 mėnesių.

2.5. Veiklos rodikliai

Šioje dalyje apžvelgiami pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai: metiniai (2017 m., 2018 m. ir 2019 m.) bei tarpiniai (2020 m. sausio – rugsėjo mėnesių). Taip pat šioje dalyje aptarimas strateginių tikslų įgyvendinimas finansų valdymo ir personalo srityje.

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 – 578.058 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%).

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2019 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 7.911.971 Eur;
- Pardavimų savikaina – 6.120.462 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 4.552.364 Eur, darbo užmokestis – 852.289 Eur, nusidėvėjimas – 227.934 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 487.875 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 100.216 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 802.745 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 108.461 Eur, darbo užmokestis – 334.545 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 89.812 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 269.927 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 546.925 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 542.435 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 4.490 Eur, delspinigiai – 0 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 1.791.509 Eur (23%), EBITDA – 1.227.691 (16%), grynasis pelnas – 291.901 Eur (4%).

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2020 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 9.183.693 Eur;
- Pardavimų savikaina – 7.103.937 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 4.921.877 Eur, darbo užmokestis – 1.251.440 Eur, nusidėvėjimas – 283.557 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 647.063 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 81.902 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 872.552 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 110.770 Eur, darbo užmokestis – 346.648 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 92.856 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 322.278 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 499.358 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 464.223 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 35.135 Eur, delspinigiai – 0 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 2.079.756 Eur (22,7%), EBITDA – 1.492.414 (16%), grynasis pelnas – 532.928 Eur (6%).

Toliau lentelėje pateikiama svarbiausių finansinių rodiklių suvestinė ir rodiklių palyginimas.

4 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2018 – 2020 metais

Rodikliai	2018 m.	2019 m.	Pokytis	2020 m.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai					
Pardavimo pajamos, Eur	9 407 581	7 911 971	-16%	9 183 693	16%
Pardavimo savikaina, Eur	6 887 654	6 120 462	-11%	7 103 937	16%
Bendrasis pelnas, Eur	2 519 927	1 791 509	-29%	2 079 756	16%
Veiklos sąnaudos, Eur	809 040	902 961	12%	872 552	-3%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	1 710 887	888 548	-48%	1 207 204	36%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-575 142	-542 208	-6%	-497 488	-8%
EBITDA, Eur	2 359 391	1 227 691	-48%	1 492 414	22%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	1 175 360	291 901	-75%	532 928	83%
Pelno maržos rodikliai					

Bendrojo pelno marža	26,8%	23%	---	23%	---
Tipinės veiklos pelno marža	18,2%	11%	---	13%	---
EBITDA marža	25,1%	16%	---	16%	---
Grynojo pelno marža	12,5%	4%	---	6%	---
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	71	77	8%	91	18%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	974	1 377	41%	1 533	11%

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

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

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2021 m. sausio – rugsėjo mėn.** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 7.695.477 Eur;
- Pardavimų savikaina – 5.521.210 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 3.961.948 Eur, darbo užmokestis – 953.669 Eur, nusidėvėjimas – 157.241 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 448.353 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 55.715 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 821.802 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 81.393 Eur, darbo užmokestis – 385.140 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 73.257 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 282.012 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 213.526 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 212.751 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 775 Eur, delspinigiai – 0 Eur.

Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 2.174.267 Eur (28,3%), tipinės veiklos pelnas – 1.296.570 Eur, EBITDA – 1.539.232 (20%), grynasis pelnas – 924.670 Eur (12%). Tipinės veiklos pelnas daugiau nei dvigubai didesnis nei to paties laikotarpio 2020 metais dėl didesnių pardavimų ir dėl didesnio bendrojo pelningumo. Bendrajam pelningumui turėjo įtakos didesnės pardavimo kainos. Bendrovė pardavė produkciją didesnėmis pardavimo kainomis, dalis kurios buvo pagaminta iš sukauptų 2020 metų pigesnių žaliavų. Taipogi, didesniam bendrajam pelningumui turėjo įtakos papildomas trečios pamainos darbas, mažesnis sąnaudų pasiskirstymas vienam produkcijos vienetui.

5 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2020 – 2021 metais

Rodikliai	2020 m. 1-9 mėn.	2021 m. 1-9 mėn.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai			
Pardavimo pajamos, Eur	6 397 980	7 695 477	20%
Pardavimo savikaina, Eur	4 976 168	5 521 210	11%
Bendrasis pelnas, Eur	1 421 812	2 174 267	53%
Veiklos sąnaudos, Eur	724 112	877 517	21%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	697 700	1 296 570	86%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	403 166	213 526	-47%

EBITDA, Eur	971 517	1 539 232	58%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	299 075	924 670	209%
Pelno maržos rodikliai			
Bendrojo pelno marža	22%	28,3%	---
Tipinės veiklos pelno marža	11%	17%	---
EBITDA marža	15%	20%	---
Grynojo pelno marža	5%	12%	---
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis			
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	77	95	23%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1552	1669	8%

3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Siekiant nustatyti veiksnius, 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.	Veiksny	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Strateginis valdymas				
1.			1	
2.			2	
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.			3	
3.			1	
4.			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.

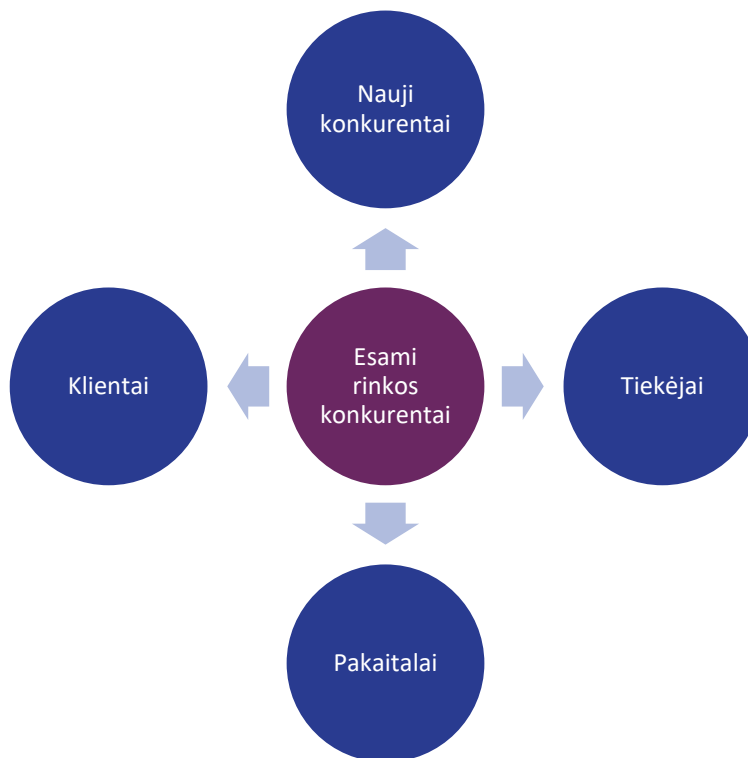
7 lentelė. Vidinė aplinka: papildomos veiklos veiksnių analizė

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.			3	
Finansų valdymas ir apskaita				
1.			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, naudojančys 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 pateikti kiekis bei asortimentas. Civiliams taip pat svarbu lankstumas, galimybė pateikti mažas partijas, kokybė. Šoviniai parduvinėjami 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 „MarketsandMarkets“ 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)		2019 m. – 27 mlrd. EUR
		2019 m. – 0,5 mlrd. EUR
		2019 m. – 1,8 mlrd. Eur
		Nėra duomenų
		2019 m. – 0,8 mlrd. EUR
		Nėra duomenų
		2019 m. – 33 mlrd. EUR
		2019 m. – 21 mlrd. EUR
		2019 m. – > 1 mlrd. EUR

Pavadinimas	Šalis	Pajamos
		2019 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 schemeje 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.







Veiksnių poveikio pokytis Bendrovės veiklai	Žymėjimas
Poveikio stiprumas mažės	
Poveikio stiprumas išliks stabilus	

Poveikio stiprumas didės



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

Veiksnių kategorijos	Veiksniai	Galimas veiksnių poveikis Bendrovės veiklai	Poveikio dydis*	2021-2022	2023-2025
Politiniai veiksniai			2		
			3		
			2		
			2		
			3		
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, pokyčiai Afganistano valstybėje (Talibano atėjimas į valdžią), 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. 2021 metų antrą pusmetį žaliavų kainos vis dar yra didesnės nei prieš pandemiją. Dėl staigaus pasaulio ekonomikos atsigavimo sutrikus žaliavų paklausos ir pasiūlos pusiausvyrai, žaliavų kainos šoktelėjo aukštyn. Pavyzdžiui, vienų populiariausių metalų – aliuminio, vario ir plieno – kainos Londono metalų biržoje rugsėjo pradžioje buvo apie pusantro karto didesnės nei prieš pandemiją 2020 m. pradžioje. Didinant žaliavų pasiūlą, pusiausvyra tarp daugelio žaliavų paklausos ir pasiūlos ateityje turėtų būti panaši į buvusią iki pandemijos, o sumažėjęs atsargų lygis – atkurtas, tad tikėtina, kad daugelio žaliavų kainos ateityje turėtų mažėti. Tiesa, kai kurių prekių paklausą papildomai didina ir besikeičiantys vartotojų įpročiai, ir modernėjanti pramonė, tad užtikrinti pakankamą jų pasiūlą bus sudėtingiau ir tai užtruks ilgiau, pavyzdžiui, šiuo puslaidininkių (metatalų) paklausą didina išaugusi televizorių, žaidimų konsolių ar kompiuterių paklausa ir automobilių gamintojai, investuojantys į technologijas imlius elektromobilius.

Nepaisant vis dar tvyrančio neapibrėžtumo, kuri sukėlė koronaviruso (COVID-19) pandemija, ir tiekimo sutrikimų, euro zonos ekonomika sparčiai atsigauna. 2021 m. antrąjį ketvirtį ekonomikos atsigavimas buvo spartesnis, negu tikėtasi. Antrąjį pusmetį ekonomika turėtų toliau sparčiai augti, o realusis BVP iki 2021 m. pabaigos turėtų pasiekti aukštesnį lygį, negu buvo iki krizės. Vėliau augimas turėtų išlikti stabilus, tačiau pamažu normalizuotis. Tokia prognozė grindžiama keletu prielaidų, t. y. numatoma, kad 2021 m. antrąjį pusmetį viruso plitimo ribojimo priemonės bus sparčiai švelninamos, 2022 m. pradžioje tiekimo sutrikimai pamažu ims nykti, toliau galios nemažai politikos paramos priemonių (įskaitant palankias finansavimo sąlygas), tęsis pasaulio ekonomikos atsigavimas. 2021 m. antrąjį pusmetį pasaulio ekonomikos aktyvumo augimas turėtų vėl paspartėti. Tai vyks po vangaus augimo laikotarpio, stebėto pirmąjį šių metų pusmetį, kai pasaulio ekonomikos padėtis buvo silpnesnė. Pirma, išsivysčiusios ekonomikos šalyse kilus naujoms užsikrėtimų bangoms, 2021 m. pradžioje tų šalių vyriausybės sugriežtino viruso plitimo ribojimo priemones. Kai kuriose pagrindinėse besivystančios rinkos ekonomikos šalyse pandemine padėtis vėliau labai pablogėjo, o tai neigiamai paveikė pasaulio ekonomikos aktyvumą. Kadangi pasaulinė epidemiologinė padėtis nuo to laiko pagerėjo, viruso plitimo ribojimo priemonės buvo sušvelnintos, padidėjo judumas. Todėl

tikimasi, kad tai paskatins pasaulio ekonomikos augimą. Tą patį patvirtina apklausų duomenys – iš jų matyti, kad augimas turėtų būti didesnis, labiausiai dėl išsivysčiusios ekonomikos šalių ūkio raidos.

Europos Centrinis Bankas (ECB) paskelbė tokią euro zonos metinio realaus bendrojo vidaus produkto (BVP) prognozę:

- 2022 m. – padidės 4,1%.
- 2023 m. – padidės 2,1%.

Prognozuojamas spartesnis pasaulio ekonomikos augimas tebėra trapus, nes tiekimo sutrikimai vis dar nepašalinami ir tebeplinta labiau užkrečiama COVID-19 delta atmaina. Šie veiksniai slopina augimą, ypač besivystančios rinkos ekonomikos šalyse, kuriose vakcinacijos tempas vis dar yra nedidelis. Tose šalyse prognozuojamo atsigavimo skirtumus, palyginti su išsivysčiusios ekonomikos šalimis, galima paaiškinti tuo, kad šios šalys turi mažiau galimybių taikyti įvairias politikos priemones, o pandemija jų ekonomikoje palieka gilesnius randus.

Kai kurių pagrindinių išsivysčiusios ekonomikos šalių augimo perspektyvos šiek tiek padidintos, palyginti su 2021 m. birželio mėn. prognozėmis. Atsižvelgiant į Jungtinių Amerikos Valstijų valdžios sektoriaus išlaidų profilio pokyčius ir kiek vėluojantį prognozuotą Japonijos atsigavimą, 2022 m. prognozės šiek tiek padidintos. Besivystančios rinkos ekonomikos šalių ekonomikos augimo perspektyvos pakito palyginti nedaug. Apskritai prognozuojama, kad pasaulio realusis BVP (neįskaitant euro zonos) šiais metais padidės 6,3 %, o 2022 ir 2023 m. sumažės atitinkamai iki 4,5 % ir 3,7 %. Pasaulio ekonomikos aktyvumas viršijo iki pandemijos buvusį lygį dar 2020 m. pabaigoje. Prognozuojama, kad atotrūkis nuo 2019 m. gruodžio mėn. ekspertų prognozėse numatytos raidos sumažės, tačiau dar neišnyks.

Dėl geresnės perspektyvos pagrindiniams prekybos partneriams sustiprėjo euro zonos užsienio paklausa. Prognozuojama, kad ji šiais metais padidės 9,2 %, o 2022 ir 2023 m. – atitinkamai 5,5 % ir 3,7 %, t. y., palyginti su 2021 m. birželio mėn. prognozėmis, padidintos visų trejų metų prognozės. Šias korekcijas lėmė išsivysčiusios ekonomikos šalyse vykstantys pokyčiai. Euro zonos užsienio paklausos prognozės buvo nuosekliai didinamos nuo 2020 m. birželio mėn. prognozių – dabar numatoma, kad per 2022 m. ji grįš į iki krizės buvusį lygį. Šias korekcijas daugiausia lėmė atsigavimo laikotarpiu fiksuotas didesnis, negu anksčiau prognozuota, prekybos intensyvumas, taip pat reikšmingai pagerėjusios Jungtinių Amerikos Valstijų ekonomikos perspektyvos.

Prognozuojama, kad pasaulio ekonomikos atsigavimas po pandemijos krizės vis dar bus netolygus. Euro zonai nepriklausančiose išsivysčiusios ekonomikos šalyse prognozuojamas nemažėjantis atsigavimas – numatoma, kad iki pandemijos buvusį lygį bus pasiektas 2022 m. pradžioje, o tam įtakos daugiausia turės JAV veiksmai. Kinijoje, kuri pandemijos smūgį patyrė pirmoji, tačiau dėl stiprios paramos politikos ir atsigavo greičiausiai, realusis BVP pasiekė iki krizės buvusį lygį dar praėjusių metų pabaigoje. Tačiau kitose besivystančios rinkos ekonomikos šalyse ekonomika atsigaus vangiai.

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.

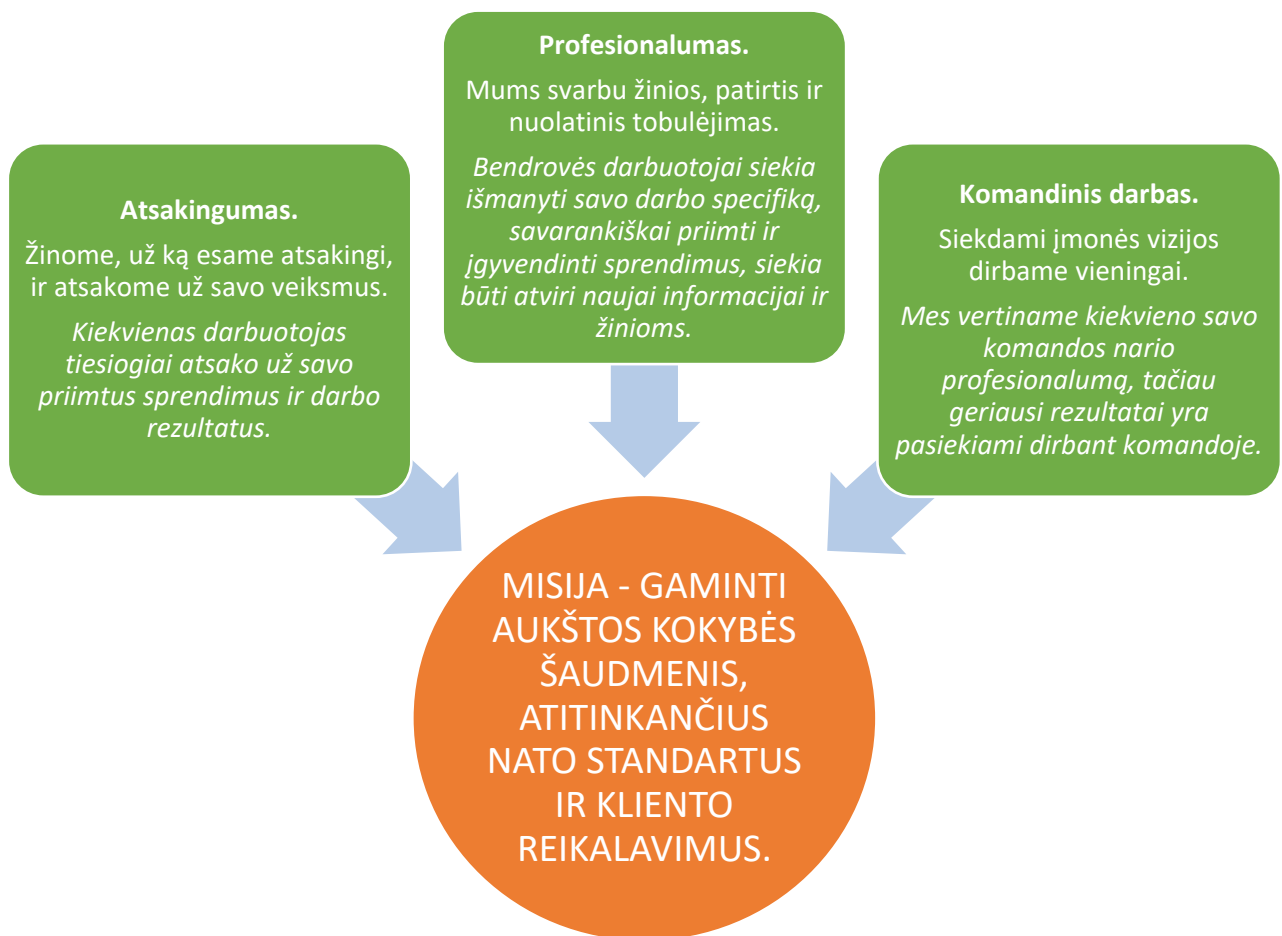
4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

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 išskyrėmetris 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 išskėlėme 12 vidutinio laikotarpio strateginių uždavinių, nustatėme jų matavimo rodiklius, suplanavome uždaviniams įvykdyti būtinąstrumpo ir vidutinio laikotarpio priemones, numatėme atsakingus asmenis.

11 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir priemonės

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2022	2023	2024	2025	
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 	Bendras pelningumas EBITDA, tūkst. eurų	≥	≥	≥	≥	Direktorius; Finansų direktorius
1.3 Užtikrinti dividendų mokėjimą	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti 						Direktorius; Finansų direktorius
1.4 Užtikrinti GGG prekinio ženklo atpažįstamumą	<ul style="list-style-type: none"> • Inicijuoti 		≥	≥	≥	≥	Rinkodaros ir komunikacijos vadovas
1.5 Didinti šovinių eksportą	<ul style="list-style-type: none"> • Didinti 		▼	▼	▼	▼	Direktorius; Rinkodaros ir komunikacijos vadovas; Pardavimų vadovai
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 		≤3,0%	≤2,8%	≤2,6%	≤2,4%	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2022	2023	2024	2025	
2.2. Užtikrinti patrauklų kainos ir kokybės santykį	<ul style="list-style-type: none"> • Atlikti 		≤	≤	≤	≤	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas
2.3. Užtikrinti patikimą, kokybišką žaliavų tiekimą	<ul style="list-style-type: none"> • Tobulinti • Su • Tiekimo 	Žaliavų poreikio patenkinimas	≥	≥	≥		Gamybos tarnybos vadovas Kokybės tarnybos vadovas

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2022	2023	2024	2025	
II STRATEGINĖ KRYPTIS. VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMAS							
3 strateginis tikslas. Užtikrinti aukštą valdymo ir gamybinės veiklos efektyvumą		Pagamintos produkcijos kiekis, tenkantis vienam darbuotojui, tūkst. vnt. per mėnesį	≥	≥	≥	≥	Direktorius; Gamybos tarnybos vadovas; Finansų direktorius
3.1. Užtikrinti efektyvų valdymą	<ul style="list-style-type: none"> • Pagerinti • Atnaujinti ir taikyti • Atnaujinti ir taikyti • Atnaujinti ir taikyti • Užtikrinti • Įgyvendinti 	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 ir vykdyti 	Bendras gamybinės linijos pajėgumų išnaudojimo laipsnis	≥	≥	≥	≥	Vyr. technologas; Gamybos tarnybos vadovas
3.3. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą	<ul style="list-style-type: none"> • Griežtai laikytis • Taikyti 	Finansinių skolų ir EBITDA santykis	≤	≤	≤	≤	Direktorius; Finansų direktorius

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2022	2023	2024	2025	
III STRATEGINĖ KRYPTIS. SOCIALINE ATSAKOMYBE GRĮSTOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS PLĖTRA							
4 strateginis tikslas. Užtikrinti sąžiningą, konkurencingą darbo užmokestį bei sąlygas darbuotojų lojalumo, efektyvumo didinimui per individualų vertės kūrimą.			≥	≥	≥	≥	Direktorius Finansų direktorius
4.1. Didinti darbuotojų pasitenkinimą	<ul style="list-style-type: none"> • Sukurti ir įdiegti • Startuoti • Vertinti • Vertinti 		≤	≤	≤	≤	Personalo vadovas
4.2. Užtikrinti saugią darbo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiaujant • Inicijuoti 		0	0	0	0	Darbu saugos ir aplinkos apsaugos specialistas;

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	Rodiklis				Atsakingas asmuo
			2022	2023	2024	2025	
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
5.2 Mažinti įmonės skleidžiamą triukšmą	<ul style="list-style-type: none"> • Įdiegti 		≥	≥	≥	≥	Vyr. energetikas Ūkio vedėjas Darbų saugos ir aplinkos apsaugos specialistas
5.3. Mažinti gamtinių dujų sunaudojimą	<ul style="list-style-type: none"> • Mažinti 		≤	≤	≤	≤	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

			Direktorius Gamybos vadovas Finansų direktorius
--	--	--	---

7. FINANSINĖS PROGNOZĖS

7.1. Pardavimų planas

Produkcijos pardavimo planas rengiamas vadovaujantis faktiniais praėjusių laikotarpių duomenimis (įskaitant 2018 m., 2019 m. ir 2020 metinių ir 2021 m. trijų ketvirčių produkcijos pardavimo statistiką), turimomis sutartimis su produkcijos pirkeėjais, rinkos tendencijomis, planuojama Bendrovės veikla pardavimų ir rinkodaros srityje, taip pat įvertinti faktiniai Bendrovės gamybos pajėgumai, atsižvelgta į gamybinius procesus bei numatytų investicijų įgyvendinimą. Šios strategijos parengimo dieną dar neturima 2021 m. metinės pardavimų statistikos, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2021 metų duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2021 m. lapkričio 30 d.

6 pav. Pagamintos produkcijos pardavimai (2021-2025 m. – prognozė), tūkst. vnt.

Šovinių pardavimų prognozė remiasi prielaida, kad Bendrovė nuo 2021 metų perėjo nuo dviejų pamainų iki trijų pamainų darbo grafiko ir pajėgs realizuoti 100% visų savo dabartinių gamybinių pajėgumų, kurie sieks maždaug ... 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). 2021-2022 metais Bendrovė planuoja investuoti į trūkstamus pajėgumus ir įsigyti šovinių užtaisymo mašiną ir kapsulavimo įrangą. Įrangą planuojama pradėti eksploatuoti 2022 metų antame pusmetyje, kuomet planuojama pagaminti ... mln. vienetų šovinių, o 2023 metais jau ... vienetų šovinių. Detalūs skaičiavimai pateikiami 9.2 priede.

7.2. Pajamų ir savikainos planas

Vidutinė net ir to paties kalibro šovinių kaina svyruoja priklausomai nuo šovinio paskirties (civilinėms, ar karinėms reikmėms), jo dizaino, kitų techninių charakteristikų. Skirtingas vidutinės kainas atskirais laikotarpiais nulemia skirtinga gaminių, parduotų per skirtingus laikotarpius, struktūra. Pagaminimo savikainoje didžiąją dalį (vidutiniškai – %) sudaro medžiagų savikaina ir kitos gamybinės sąnaudos, mažesnę dalį – darbo užmokestis (vidutiniškai – %), mažiausią dalį – nusidėvėjimas (vidutiniškai – %).

Tiek pajamos, tiek savikaina planuojama remiantis Bendrovės patvirtintu metiniu pardavimo ir gamybos planu, dabartinėmis produkcijos kainomis ir žaliavų biržos kainomis (numatant žaliavų pabrangimo riziką kompensuojantį rezervą), rinkos tendencijomis, sutartimis su produkcijos pirkėjais ir medžiagų teikėjais, kita faktinę situaciją atspindinčia informacija.

7 pav. Šovinio pardavimo kaina ir pagaminimo savikaina (2021-2025 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 gamybos apimties (pvz., ..., ..., ..., ...). Pastovios sąnaudos – tiesiogiai nepriklauso nuo gamybos apimties (pvz., ..., ..., ..., ...).

Šios strategijos parengimo dieną dar neturima duomenų apie 2021 m. metines pardavimo pajamas ir savikainą, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2021 metų duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2021 m. lapkričio 30 d.

8 pav. Pardavimo pajamos ir savikaina (2021-2025 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 ... yra daugiausiai pastovios ir tiesiogiai nepriklauso nuo Planuojant sąnaudas, atsižvelgta tiek į ..., tiek į sąnaudos planuojamos vadovaujantis praeities laikotarpių (įskaitant 2019 m., 2020 m. metinius ir 2021 m. trijų ketvirčių) atskirų ... sąnaudų straipsnių faktiniais dydžiais, atsižvelgiant į sudarytas sutartis, esamą ... ir struktūrą 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.

Metinė palūkanų norma, nustatyta 2020 m. rugsėjo 18 d. sudarytu Susitarimu Nr. 3 „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 9.5 priede.

7.4. Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas

Toliau diagramoje pateikiama grynojo pelno ir pelno iki palūkanų, nusidėvėjimo sąnaudų ir apmokestinimo (EBITDA), kuri gauta pritaikius ankstesniuose poskyriuose aprašytas pajamų ir sąnaudų planavimo prielaidas. Pelno (nuostolių) ataskaitos prognozė pateikta 9.6 priede.

9 pav. EBITDA ir grynasis pelnas (2021-2025 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, 2021 – 2025 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. Bendrovė, siekiant pašalinti jau minėtąjį pajėgumo ribojimą, 2021-2022 metais pradėjo vykdyti priojektą – gamybos pajėgumų didinimas, mašiną ... mln. eurų, taip išplėčiant gamybinius pajėgumus iki ... mln. šovinių vienetų per metus.

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“ bei 2020 m. liepos 8d. nutarimo Nr.745“ Dėl AB Giraitės ginkluotės gamyklos mokamų dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas“ nuostatomis, pateiktas diagramoje. Numatoma, kad iki 2022 Bendrovė vadovausis patvirtintu Nutarimu, o vėlesniais metais pagal VVĮ individualų dividendo rodiklį. Individualus dividendų rodiklis reikalingas antrojo etapo investicinio projektui įgyvendinimui iš nuosavų lėšų. t.y.

2020 ir 2021 finansiniais metais dividendų suma sudarytų ...% paskirstytino pelno, jeigu išmokėjus dividendus AB GGG ilgalaikiai įsipareigojimai viršys AB GGG nuosavą kapitalą. Nutarimas sumažinti dividendus AB Giraitės ginkluotės gamyklai 2020 ir 2021 metais priimtas

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 metų liepos 8 dieną. Dividendai sumažinti siekiant vykdyti gamybinių pajėgumų didinimą Bendrovės lėšomis.

Nuo 2022 metų skaičiuojama, kad dividendų suma kasmet augs ir 2023 metais sudarys ...% paskirstytojo pelno, 2024 metais ...% paskirstytojo pelno, o 2025 metais ...% paskirstytojo pelno.

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

Toliau diagramoje pateikiama Bendrovės pinigų srautų plano suvestinė (2021 – 2025 metų laikotarpyje – prognozė).

11 pav. Pinigų srautai (2021-2025 m. – prognozė), tūkst. Eur

2021 – 2023 metais planuojami neigiami pinigų srautai, kuriuos nulems investicijos į gamybinių pajėgumų plėtrą ir skolų finansų ministerijai gražinimo ir palūkanų mokėjimo įmokos.

Nepaisant neigiamų grynujų pinigų srautų, pinigų likutis per visą 2021 – 2025 metų laikotarpį planuojamas teigiamas – jį leis užtikrinti 2018 metais sukauptas didelis pinigų rezervas, kuris papildytas teigiamu 2019 ir 2020 metų grynujų pinigų srautu.

12 pav. Pinigų likutis laikotarpio pabaigoje (2021-2025 m. – prognozė), tūkst. Eur

7.5. Skaičiuojama, kad Bendrovė ... 2021 – 2025 metų laikotarpyje, 2021-2022 metais ... ir ..., jei ... (kaip aprašyta 39 pusl.). Pagal ... dėl 2006 metų ... 2024 metams, tačiau 2025 ir

7.6. Balansas

Ilgalaikiame turte 2021-2022 metais numatytas ... (investicijos pagal projektą „...“, aprašyta žemiau, 7.7 punkte -Investicijų planas.

Trumpalaikis turtas mažėja 2021-2024 metais dėl mažėjančio pinigų likučio. Mažėjančiam pinigų likučiu turi įtakos 2021-2022 metais planuojamas įrangos įsigijimas-investicijos pagal projektą iš sukauptų nuosavų lėšų 2018-2020 metų laikotarpyje, bei paskolos gražinimas, kuris atsispindi pinigų srautų ataskaitos priede 9.6, pinigų srautuose iš finansinė veiklos. Pinigų srautai aprašyti 7.4 punkte.

2019 metais ... eurų padidėjo pirkėjų skolos ir kitos gautinos sumos, nes 2018 metų gale buvo parduotos prekės pagal laimėtą stambų konkūrą, su mokėjimo atidėjimu 60 dienų, visi kiti Bendrovės, Šis pokytis išsilygina per 2020 metus ir 2021-2025 laikotarpyje pardavimų su atidėjimu 60 dienų nenumatyta, dėl to plane pirkėjų skolų ir kitų gautinų sumų esminių pokyčių nenumatyta.

2019 metais pastebimas ... eurų skolų tiekėjams ir gautų avansų sumažėjimas dėl sumokėto avanso už prekes, prekės turėjo būti parduotos tais pačiais, 2019 metais, tačiau pardavimas neįvyko dėl laiku negautų licencijų šoviniams. Šis atvejis išskirtinis, 2021-2025 metų laikotarpyje skolos tiekėjams auga dėl didėjančių gamybos apimčių, avansai išlieka stabilūs, palaipsniui didėja tik augant apyvartai.

Nepaskirstytas pelnas didėja 2021-2025 metais dėl numatytų mokėti mažesnius dividendus. Dividendų mokėjimo planas aprašytas pelno (nuostolių) ir pinigų srautų plane, 7.4 punktas.

Balanso ataskaitos prognozė pateikta 9.8 priede.

7.7. Investicijų planas

2021 – 2025 metais Bendrovė planuoja

13 lentelė. Palaikomųjų investicijų poreikis 2021 – 2024 metais, Eur

Investicijų pobūdis	2021	2022	2023	2024	2025
Iš viso					

13 pav. Bendrovės EBITDA investuojant ir neinvestuojant (remiantis projekte „Gamybos pajėgumų didinimas, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje“ padarytomis prielaidomis), Eur

Įvertinta, ...

Atlikus išsamią analizę padaryta išvada,

14 lentelė. Investicijų projekto „Gamybos pajėgumų didinimas, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje“ NPV ir IRR

Rodiklis	Reikšmė

...

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 įgyvendinimai naudojami reprezentatyvus 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.