

GGG

GIRAITĖS GINKLUOTĖS GAMYKLA
PASSION. PERFORMANCE. PRECISION.



STRATEGINIS PLANAS 2024-2027

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	7
2.4. Svarbiausi istoriniai faktai	9
2.5. Veiklos rodikliai	11
3. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	14
3.1. Vidinės aplinkos veiksnių analizė.....	14
3.2. Konkurencinė aplinka	16
3.3. Išorinės aplinkos veiksnių analizė	20
3.4. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.....	26
4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS.....	28
5. STRATEGINIAI TIKSLAI, UŽDAVINIAI, RODIKLIAI IR PRIEMONĖS	30
6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS	36
7. FINANSINĖS PROGNOZĖS.....	37
7.1. Pardavimų planas.....	37
7.2. Pajamų ir savikainos planas	37
7.3. Veiklos sąnaudų planas.....	39
7.4. Pelno (nuostolių) ir pinigų srautų planas	40
7.5. Investicijų planas	42
8. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO KONTROLĖ IR PALAIKYMAS	47
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 2024 – 2027 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:
 - 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 (keturių 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 11 141 491,20 Eur. Įstatinis kapitalas padalytas į 384 720 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.

Lietuvos Respublikos finansų ministro 2021 m. spalio 7d. įsakymu Nr. 1K-318 „Dėl Kandidatų į akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos valdybą atrankos komisijos sudarymo“, 2021 m. lapkričio 15 d. sprendimu (posėdžio protokolas Nr. 1) paskirta naują Bendrovės valdybą (4 (ketverių) metų kadencijai).

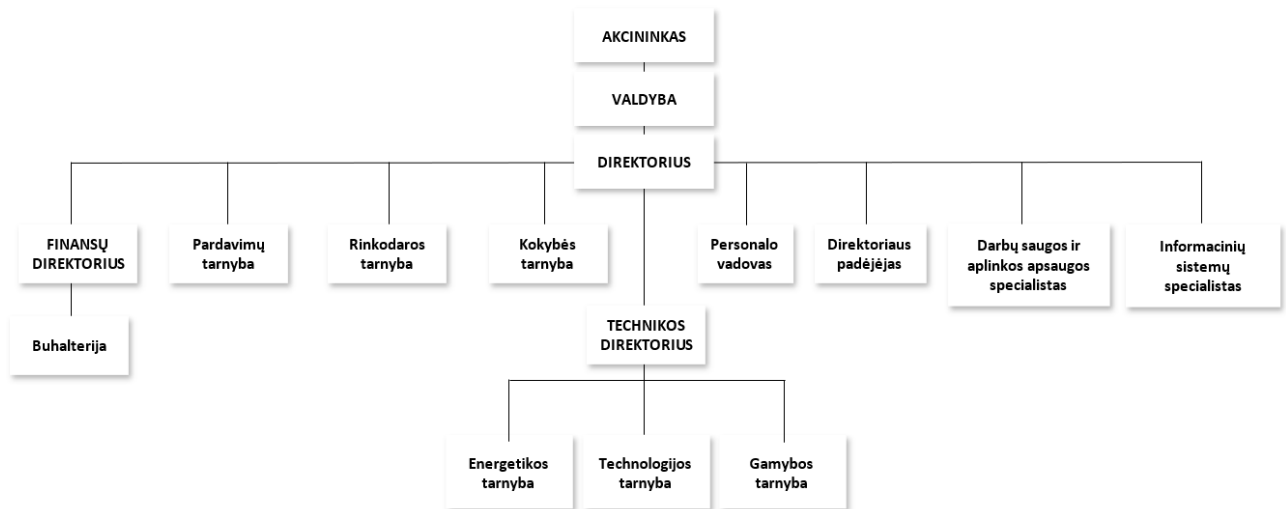
1 lentelė. Bendrovės valdyba

Valdybos narys	Pareigos kitose organizacijose, kompetencijos
<p>Dangirutis Janušas, Valdybos pirmininkas (nepriklausomas)</p>	<p>VĮ Registrų centras – valdybos narys, VĮ Registrų centras – audito komiteto pirmininkas, VĮ Žemės ūkio duomenų centras – valdybos narys, UAB Toksika – valdybos pirmininkas UAB Glass LT – patariamasis valdybos narys UAB „Verslo konsultacijų spektras“ direktorius, Turi didelę patirtį: valdant gamybines (daugiau kaip 25 metus), nacionaliniam saugumui svarbias (daugiau kaip 7 metus) įmones, įgyvendinant stambius investicinius projektus, dalyvaujant M&A, įmonių reorganizavimo bei pertvarkymo projektuose. 10 metų buvo Nasdaq Firstnorth sertifikuotas patarėjas. Išsilavinimas: Bakalauras – finansai, Vilniaus universitetas, Magistras – tarptautinis verslas, Vilniaus universitetas, Tarptautinės verslo mokykla, Stanford Graduate School of Business – 5 modulių mokymų kursas aukščiausio lygio vadovams (2021).</p>
<p>Laima Kalinauskienė, Valdybos narė (akcininko atstovė)</p>	<p>Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės turto valdymo departamento Valstybės turto valdymo politikos skyriaus vedėja. Išsilavinimas: Aukštasis universitetinis, Vilniaus Gedimino technikos universitetas (inžinierius-ekonomistas). Kompetencija - valstybės valdomų įmonių valdymo sritys kompetencija, susijusi su valstybės kaip akcininko turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimu.</p>
<p>Remigijus Štaras, Valdybos narys (nepriklausomas)</p>	<p>UAB „Topo grupė“ generalinis direktorius. Turi didelę patirtį strateginio planavimo, korporatyvinio valdymo ir transformacijų, žmonių ir sistemų valdymo, prekybos, rinkodaros ir klientų patirties srityse. Profesinė veikla: UAB Topo grupė (TopoCentras), generalinis direktorius (nuo 2014m). VŠĮ Užstato Sistemos Administratorius, valdybos narys (nuo 2015m). UAB Omnitel/Telia, viceprezidentas komercijai (COO) (2005-2011). BBBH Baltic (dabar Carlsberg Baltic), viceprezidentas pardavimams Baltijos šalyse (2004-2005). Dirol Cadbury Baltic / Stimorol Baltic, generalinis direktorius Baltijos šalims (1996-2004). Išsilavinimas: Baltic Institute of Corporate Governance (BICG), Valdybos narių mokymų programa, diplomai (2019).</p>

	<p>Executive MBA tarptautinis diplomatas, Baltic Management Institute (BMI) (2007).</p> <p>Vadybos ir Verslo Administravimo Magistras, Vytauto Didžiojo Universitetas (2007).</p> <p>Ekonomikos Magistras (diplomas su pagyrimu), Vilniaus Universitetas (1994).</p>
<p>Eimundas Mačiulis, Valdybos narys (nepriklausomas)</p>	<p>UAB „AMBER Infra“, direktorius.</p> <p>Eimundas Mačiulis yra sukaupęs patirtį korporatyvinio strateginio valdymo, pokyčių valdymo, žmonių valdymo, prekybos ir gamybos valdymo, organizacijų vystymo srityse. Pastaruosius 12 metų vadovavo įvairioms įmonėms, - UAB „Deltaco Baltic“ (distributorius Baltijos šalyse, užsienio kapitalo įmonė), AB „Utenos trikotažas“ (gamyba ir eksportas), UAB „AG Service“ (programinės įrangos kūrimo ir aptarnavimo paslaugų teikimas), UAB „Mikrovisata“ (elektronikos gamyba Kinijoje ir eksportas). Iki tol jis 8 metus dirbo IT technologijų bendrovėje ATEA (rinkodaros direktorius Baltijos šalims), 3 metus dirbo UAB „Topo grupė“ valdybos nariu, 4 metus - UAB „Lietuvos monetų kalykla“ valdybos nariu.</p> <p>Išsilavinimas:</p> <p>International EMBA, Verslo administravimas ir vadyba (korporatyvinė strategija), KTU</p> <p>MBA, Verslo administravimas ir vadyba (strateginis valdymas), KTU</p>
<p>Aldas Beginskas, Valdybos narys (akcininko atstovas)</p>	<p>Lietuvos Respublikos finansų ministerijos Valstybės izdo departamento Skolinimosi ir pinigų valdymo skyriaus vyriausiasis specialistas.</p> <p>Kompetencijos: daugiau nei 20 metų patirtis analizuojant įmonių finansinę padėtį bei paskolų teikimą ir administravimą.</p> <p>Išsilavinimas:</p> <p>Kauno Technologijos Universitetas Mechanikos inžinerijos magistras</p> <p>Vilniaus Universitetas Ekonomikos magistras</p>

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

Bendrovės organizacinės struktūros schema



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.
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).

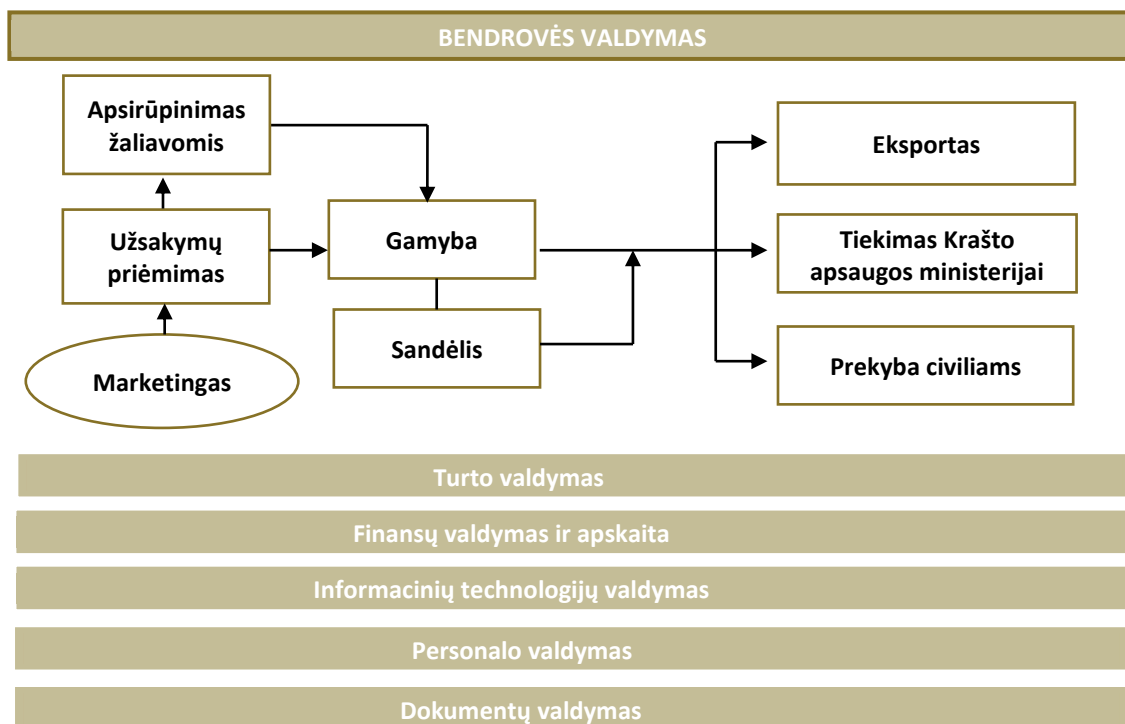
Pagrindinius procesus sudaro:

- 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.



2 pav. Bendrovės veiklos procesų schema

Pagrindinės Bendrovės tiekėjų grupės:

- metalų (žalvario, tombako, švino) tiekėjai,
- parako tiekėjai,
- kapsulių tiekėjai,
- kulčių tiekėjai,
- energetinių išteklių 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	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.
2018 metai	Pradėta .223 Rem kalibro šovinių (trečiojo tipo) gamyba.

Data	Įvykis
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 sąrašą „Juridiniai asmenys, kuriems pagal pateiktą prašymą taikomos mokestinės 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.
2021 metai	2021 metų spalio 14 dieną Valdyba, siekiant suvienodinti visos gamybos linijos našumus, pritarė II etapo gamybos plėtros etapui, kuriame numatyta pašalinti apribojimus kulų gamyboje ir švinių šerdžių formavime. Valdyba patvirtino investicinį projektą kulų presos įsigijimo su galimybe gaminti HPBT kulkas snaiperiniam šaudymui
2021 metai	2021-12-23 suformuota naujos sudėties valdyba. Valdybos narys Dangirutis Janušas, valdybos narė (akcininko atstovė) Laima Kalinauskienė, valdybos narys Remigijus Štaras, valdybos narys Eimundas Mačiulis, valdybos narys (akcininko atstovas) Aldas Beginskas.
2021 metai	2021-12-30 patvirtinta atnaujinta AB Giraitės ginkluotės gamyklos saugos ataskaita
2022 metai	Valstybinė mokesčių inspekcija patvirtino naujus ilgalaikio turto nusidėvėjimo normatyvus, kurie sumažino ilgalaikio turto nusidėvėjimo trukmę, kuri buvo nustatyta dar 2006 metas.
2022 metai	Užbaigtas gamybos plėtros pirmas etapas. 2022 metų pabaigoje Bendrovė įgyvendino investicinį projektą „Gamybos pajėgumų didinimas, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje“. Po investicinio projekto įgyvendinimo, 2023 metais Bendrovė planuoja gaminti 33 procentais daugiau produkcijos, vėlesniais metais, įgyvendinus gamybos plėtros antrąjį etapą, pašalinus apribojimus kulų gamyboje, iki 50 proc.
2022 metai	2022 metais Bendrovės akcinis kapitalas buvo padidintas nuo 6 236 593,92 Eur iki 8 496 574,40 Eur, išleidžiant 78 038 naujas paprastas vardines nematerialiąsias akcijas, kurių kiekvienos nominalioji vertė 28,96 Eur, o bendra nominalioji vertė 2 259 980,48 Eur. Akcijos emisijos kaina buvo lygi jų nominaliajai vertei. Bendrovės įstatinis kapitalas buvo didinamas iš Bendrovės lėšų – nepaskirstytojo pelno ir rezervų (išskyrus privalomąjį rezervą).

Data	Įvykis
2023 metai	Įgyvendinus pirmojo gamybos plėtros etapą pilnai išnaudojama turima tūmelių gamybos įranga ir gamybos apimtis 2023 metais padidėjo 33 proc. lyginat su 2022 metais (sausio-vasario mėnesiais vyko darbuotojų mokymai, paruošiamieji darbai), sakančiais metais gamybos apimtis didės dar 7 procentais. Projektas įgyvendintas 2022 metų pabaigoje, o jau 2023 metais didėjant gamybos apimtis didėja veiklos pelningumo rodikliai, EBITDA 2023 metais, lyginant su 2022 metais didės nuo 3,4 mln. eurų iki 5 mln. eurų.
2023 metai	2023 metais Bendrovės akcinis kapitalas buvo padidintas nuo 8 496 574,40 Eur iki 11 141 491,20 Eur, išleidžiant 91 330 naujas paprastasias vardines nematerialiąsias akcijas, kurių kiekvienos nominalioji vertė 28,96 Eur, o bendra nominalioji vertė 2 644 916,80 Eur. Akcijos emisijos kaina buvo lygi jų nominaliajai vertei. Bendrovės įstatinis kapitalas buvo didinamas iš Bendrovės lėšų – nepaskirstytojo pelno ir rezervų (išskyrus privalomąjį rezervą).

2.5. Veiklos rodikliai

Šioje dalyje apžvelgiami pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai: metiniai (2020 m., 2021 m. ir 2022 m.) bei tarpiniai (2023 m. sausio – rugsėjo mėnesių). Taip pat šioje dalyje aptartas strateginių tikslų įgyvendinimas finansų valdymo ir personalo srityje.

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2021 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 10 364 338 Eur;
- Pardavimų savikaina – 7 553 823 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 5 425 577 Eur, darbo užmokestis – 1 281 625 Eur, nusidėvėjimas – 206 845 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 639 776 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 72 151 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 1 251 939 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 107 722 Eur, darbo užmokestis – 579 992 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 98 165 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 466 060 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 286 855 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 281 120 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 5 734 Eur, delspinigiai – 1 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 2 810 515 Eur (27,1%), EBITDA – 1 805 521 (17%), grynas pelnas – 1 014 851 Eur (10%).

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2022 metais** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 15 241 327 Eur;
- Pardavimų savikaina – 10 924 689 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 7 907 772 Eur, darbo užmokestis – 1 619 881 Eur, nusidėvėjimas – 423 329 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 973 707 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 79 107 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 1 657 838 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 357 804 Eur, darbo užmokestis – 615 862 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 110 400 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 573 772 Eur;

- Finansinės veiklos sąnaudos – 291 867 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 254 224 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo – 37 643 Eur.
- Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 4 316 638 Eur (28,3%), EBITDA – 3 434 755 (23%), grynas pelnas – 2 339 391 Eur (15%).

Toliau lentelėje pateikiama svarbiausių finansinių rodiklių suvestinė ir rodiklių palyginimas.

4 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2020 – 2022 metais

Rodikliai	2020 m.	2021 m.	Pokytis	2022 m.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai					
Pardavimo pajamos, Eur	9 183 693	10 364 338	13%	15 241 327	47%
Pardavimo savikaina, Eur	7 103 937	7 553 823	6%	10 924 689	45%
Bendrasis pelnas, Eur	2 079 756	2 810 515	35%	4 316 638	54%
Veiklos sąnaudos, Eur	954 454	1 324 090	39%	1 736 944	31%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	1 125 302	1 486 425	32%	2 579 694	73%
Kitos veiklos rezultatai, Eur	6 050	6 250	3%	77 010	1132%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	-497 488	-282 843	-43%	-257 304	-9%
EBITDA, Eur	1 492 414	1 805 521	21%	3 434 755	90%
Grynas pelnas (nuostolis), Eur	532 928	1 014 851	90%	2 339 391	131%
Pelno maržos rodikliai					
Bendrojo pelno marža	23%	27%	4 p.p.	27%	1 p.p.
Tipinės veiklos pelno marža	13%	14%	1 p.p.	17%	3 p.p.
EBITDA marža	16%	17%	1 p.p.	22%	5 p.p.
Grynojo pelno marža	6%	10%	4.p.p.	15%	6 p.p.
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis					
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	91	95	4%	105	11%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1 533	1 775	16%	1 938	11%

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai **2023 m. sausio – rugsėjo mėn.** buvo tokie:

- Pardavimų pajamos – 17 146 637 Eur;
- Pardavimų savikaina – 12 289 995 Eur. Ją sudarė: medžiagos – 9 303 548 Eur, darbo užmokestis – 1 723 524 Eur, nusidėvėjimas – 445 332 Eur, atsarginės dalys, įrankiai, dujos, elektra, vanduo ir kt. – 817 591 Eur;
- Pardavimų sąnaudos – 76 074 Eur;
- Bendrosios ir administracinės sąnaudos – 1 235 620 Eur. Jas sudarė: nusidėvėjimas – 262 495 Eur, darbo užmokestis – 434 129 Eur, apsaugos paslaugų sąnaudos – 91 488 Eur, kuro, draudimo, ryšio paslaugų, mokesčių ir kitos sąnaudos – 447 508 Eur;
- Finansinės veiklos sąnaudos – 221 326 Eur. Jas sudarė: skolos LR Finansų ministerijai palūkanos – 180 350 Eur, valiutos kurso pasikeitimo, valiutos keitimo, banko paslaugų sąnaudos – 40 976 Eur.

Pelno ir pelno maržos rodikliai buvo tokie: bendrasis pelnas – 4 856 642 Eur (28,3%), tipinės veiklos pelnas – 3 544 948 Eur, EBITDA – 4 229 366 (25%), grynas pelnas – 2 821 770 Eur (16%). Tipinės veiklos pelnas beveik dvigubai didesnis nei to paties laikotarpio 2021 metais dėl didesnių pardavimų. Taipogi, didesniai veiklos pelnai įtakoję 0,6 procentų didesnis bendrasis pelningumas, kuri įtakoję didesnės pardavimo kainos.

5 lentelė. Bendrovės veiklos ir finansiniai rodikliai 2022 – 2023 metais

Rodikliai	2022 m. 1-9 mėn.	2023 m. 1-9 mėn.	Pokytis
Pelno (nuostolių) ataskaitos rodikliai			
Pardavimo pajamos, Eur	12 087 180	17 146 637	42%
Pardavimo savikaina, Eur	8 597 516	12 289 995	43%
Bendrasis pelnas, Eur	3 489 664	4 856 642	39%
Veiklos sąnaudos, Eur	1 114 927	1 311 694	26%
Tipinės veiklos pelnas, Eur	2 384 797	3 544 948	49%
Finansinė ir investicinė veikla, Eur	186 528	213 283	14%
EBITDA, Eur	3 020 028	4 229 366	40%
Grynasis pelnas (nuostolis), Eur	1 861 909	2 821 770	52%
Pelno maržos rodikliai			
Bendrojo pelno marža	28,9%	28,3%	---
Tipinės veiklos pelno marža	20%	21%	---
EBITDA marža	25%	25%	---
Grynojo pelno marža	15%	17%	---
Darbuotojų skaičius ir darbo užmokestis			
Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	97	121	23%
Vidutinis darbo užmokestis, Eur/mėn.	1 860	2 029	9 %

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 veiksmų analizė

Eil. Nr.	Veiksny	Aprašymas	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Strateginis valdymas					
1.				1	
2.				2	
3.				1	
Produkcijos gamyba					
1.				2	
2.				3	
3.				2	
4.				3	
5.				3	
Pardavimai ir marketingas					
1.				3	
2.				3	
3.				2	
4.				3	

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

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

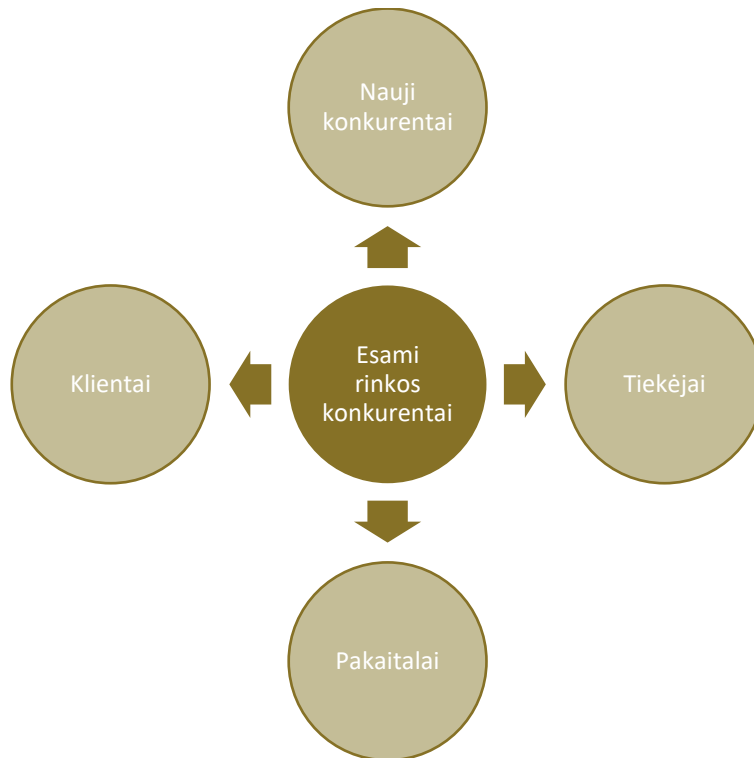
7 lentelė. Vidinė aplinka: papildomos veiklos veiksmų analizė

Eil. Nr.	Veiksny	Aprašymas	Potenciali įtaka	Įtakos dydis*	Veiksmų planas
Turto ir informacinių technologijų valdymas					
1.				3	
2.				3	
3.				2	
4.				2	
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 pridama tiekėjo marža, kurią sureguliuoja esama konkurencija. Šalia mūsų išplisęs karas Ukrainoje atnešė nematytą tempu augančias energetikos, žaliavų kainas, trūkinėjančias tiekimo grandines, infliaciją, palūkanų normos šuolį bei didžiulį ginkluotės ir amunicijos poreikį. Parako tiekėjų yra mažiau, tačiau alternatyvų galima rasti. Kapsulių tiekėjų Bendrovė ieško visame pasaulyje, šiuo metu bendradarbiauja su trimis tiekėjais. Tiekėjams labai svarbi pirkėjo reputacija, tai padeda gauti geresnes atsiskaitymo sąlygas, atidėjimus. Dėl komponentų trūkumo tiekėjų galia yra labai stipri ir trumpuoju laikotarpiu neturėtų keistis. Pastarųjų metų tendencijos rodo, jog prastėjant tam tikrų komponentų kokybei tampa vis sudėtingiau ir brangiau užtikrinti kokybinius GGG gaminamo produkto reikalavimus bei standartus.

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 kariuomenes 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 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.

GGG civilinės rinkos galutinis klientas (sportinio šaudymo entuziastas) orientuotas į kainos ir kokybės santykį. Nepaisant to, kad klientui itin svarbi šovinio kaina, ypatingai renkantis šovinius treniruotėms, tam tikri aspektai lemia ir tai, jog patikėjęs prekinio ženklo verte ir produkto kokybe, dalis klientų pasiryžę mokėti aukštesnę kainą ir gauti užtikrintą kokybę. Veikiant šiame segmente itin svarbu užtikrinti tiekimo pastovumą, nes klientas, perėjęs nuo vienu šovinių prie kitų vėliau gali atgal nebesugrįžti. Šiame segmente veikiantys pagrindiniai GGG konkurentai, taip pat veikiantys šiame žemų ir žemų vidutinių kainų segmente, remiantis distributorių apklausa nusileidžia kokybiniais GGG parametrams.

Pastaruoju metu GGG investuoja į prekinio ženklo žinomumo vystymą ir vertės kūrimą, kad pereitų į vidutinių ir vidutinių-aukštesnių kainų segmentą, kur klientas kokybei teikia aukštesnį prioritetą nei kainai ir gali būti lojalesnis prekei, jeigu ši pateisina jo kokybinius lūkesčius. Tad siekiant šio perėjimo itin svarbus pastovus produkcijos tiekimo užtikrinimas.

GGG civilinės rinkos galutinis klientas (medžiotojas) yra šiek tiek mažiau jautrus kainai. Jo prioritetai – šovinio kokybė. Jam itin svarbi šovinio ir taikinio (t.y. gyvūno) sąveika. Kadangi jis vienos medžioklės metu sunaudoja mažiau šovinių negu sportinio šaudymo entuziastas, šio tipo klientas gali sumokėti daugiau už prekę, kuri atneš jam norimą rezultatą. Šio segmento klientas pasižymi lojalumu, kartais net perduodamu iš kartos į kartą (jeigu šeimoje yra daugiau medžiotojų), todėl produkto tiekimo pastovumo užtikrinimas čia taip pat labai svarbus, nes medžioklė pasižymi sezoniškumu ir klientas nori rinktis prekę, kuri yra tiekiamą pastoviai.

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 daugiau, nei 50 mln. šovinių vienetų per metus, Bendrovė užima tik nežymią – apie 1% Europos rinkos ir mažiau nei 0,5% pasaulinės šovinių gamybos rinkos dalį. Tyrimų bendrovės „Markets and Markets“ duomenimis pasaulinės amunicijos rinkos dydis palaiapsniui 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)		2022 m. – 36,6 mlrd. EUR
		2022 m. – 0,64 mlrd. EUR
		2022 m. – 188 mln. Eur
		2021 m. – 0,8 mlrd. Eur
		2022 m. – 0,8 mlrd. EUR
		2022 m. – 380 mln. EUR
		2022 m. – 39,4 mlrd. EUR
		2022 m. – 24,5 mlrd. EUR
		2021 m. – > 350 mlrd. EUR
		2022 m. – 1,2 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.

Civilinės rinkos segmente išskiriami šie pagrindiniai GGG konkurentai: Seller&Bellot (Čekija), Fiocchi (Italija), Nammo (Norvegija), Prvi Partizan (Serbija), RUAG Ammotec (Šveicarija) Lapua (Suomija), Norma (Švedija), Winchester (USA). Konkurentai veikia skirtinguose kainų segmentuose, o pastarieji trys iš išvardintų - vidutinių, aukštesnių nei vidutinių kainų segmente. Šiame segmente pagrindinė konkurencija vyksta per kokybinį aspektą bei, tam tikra dalimi, kainą, nes vartotojas yra lojalus prekiniam ženklui ir yra užtikrintas gaminio kokybe. Esminis iššūkis – iškomunikuoti GGG vertę ir įrodyti kokybinį pranašumą arba bent jau tolygius kokybinius parametrus, kaip ir konkurentų, kurie konkuruoja vidutinių bei vidutinių ir aukštesnių kainų segmente.

Kompanija Winchester, kuri veikia ir civiliniame ir kariniame rinkų segmentuose, turi tarptautinį platų partnerių ir platintojų tinklą, kurį šiai dienai sudaro 57 pasaulio šalys. Winchester yra didžiausia mažo kalibro amunicijos įmonė pasaulyje ir lyderė, tiekianti inovatyvius šaudmenų gaminius medžiotojams, sportinio šaudymo entuziastams, teisėsaugai ir JAV kovotojams karuose.

Winchester produkcijos krepšelį sudaro įranga ir aksesuarai skirti medžiotojams bei jų ginklams, 9 pozicijos skirtingų šautuvų ir 9 pozicijos skirtingos amunicijos.

Nuo pat įsikūrimo pradžios įmonė investuoja į R&D ir išbando ir reguliariai pristato rinkai naujus produktus ar tuos pačius produktus, bet su patobulintais komponentais. 2005-aisiais Winchester Ammunitions atidarė naują gamyklą Oksforde, Misisipės valstijoje, kurią įvardina kaip vieną moderniausių šautuvų ir šaudmenų gamyklų pasaulyje. Per pastaruosius metus Winchester savo produkciją pristatė 11-oje tarptautinių parodų, vykusių Europoje.

Winchester, įvertindami Europos perspektyvas dėl bešvinių šovinių, rinkai siūlo ir alternatyvius šovinius, kuriuose nėra švino.

Įmonė taip pat aktyvi ir socialinės atsakomybės srityje – 2023-ųjų metų pabaigoje skyrė jau trečiąją paramą - 100 000 JAV dolerių sumą organizacijai, teikiančiai stipendijas žuvusiųjų ar neįgalųjų JAV ginkluotųjų pajėgų narių sutuoktiniams ar vaikams.

9 lentelė. Tiesioginiai GGG konkurentai ir jų gaminama produkcija

Gamintojas	Asortimentas	Šovinių paskirtis
Giraitės ginkluotės gamykla (Lietuva)	Rem. 223 / Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm	Šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai

PRVI Partizan (Serbija)	6mm/ 6.5mm/7mm/7.5mm/8mm mauser/ 9mm/Rem. 223 / Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm/338 lapua/ 375mm/6.5creedmore/6.5 Grendel/300 black out/ 6.8	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai
Fiocchi Munizioni (Italija)	6mm/ 6.5mm/7mm/7.5mm/ 9mm/Rem. 223 /243mm/270mm Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm/338 lapua/ 375mm/6.5creedmore/6.5 Grendel/300 black out/ 6.8/ komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai
Norma Precision (Švedija)	6mm/ 6.5mm/7mm/7.5mm/ 9mm/Rem. 223 /243mm/270mm Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm/338 lapua/ 375mm/komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai
Sellier & Bellot (Čekija)	6mm/ 6.5mm/7mm/7.5mm/ 9mm/Rem. 223 /243mm/270mm Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm/338 lapua/ 375mm/6.5creedmore/6.5 Grendel/300 black out/ 6.8/ komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai
Lapua (Suomija)	6mm/ 6.5mm/7mm/7.5mm/ 9mm/Rem. 223 /243mm/270mm Win. 308 / 5.56x45mm/7.62x51mm/338 lapua/ 375mm/6.5creedmore/6.5 Grendel/300 black out/ 6.8/ komponentai amunicijai	Pistoletai, šturmo karabinai, automatiniai pistoletai/ šautuvai, medžiokliniai šautuvai/ lengvieji kulkosvaidžiai

Konkurentai gamina ir gali pateikti žymiai platesnį asortimentą, nei Giraitės ginkluotės gamykla, todėl Bendrovės tikslas ir toliau investuoti į prekinio ženklo žinomumą, orientuotis į vidutinio dydžio didmenininkus, būti lankstiems užsakymų vykdymui. Per pastaruosius metus ne GGG ne kartą kėlė produkcijos kainą ir investavo į prekinį ženklą bei pridėtinės vertės kūrimą, tad tikėtina, kad per artimiausius 3-5 metus GGG produkcija bus vertinama, kaip vidutinės bei aukštesnės nei vidutinės kainos segmento prekė ir konkuruos su aukštesnio segmento prekiniais ženklais.

Detalesnės informacijos apie konkurentus pagal tam tikrus rodiklius (pvz. šovinio savikaina vienam darbuotojui, gamybos spartumas) Bendrovė pateikti negali, nes ši informacija viešai neskelbiama.

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 žymių 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 trumpuoju laikotarpiu ir ilgalaikėje perspektyvoje žymimas rodyklėmis

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

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

Veiksnių kategorijos	Veiksniai	Galimas veiksnių poveikis Bendrovės veiklai	Poveikio dydis*	2022-2023	2024-2026
Politiniai veiksniai			3		
			3		
			3		
			2		
Ekonominiai veiksniai			3		
			3		
			2		

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

* Veiksmų 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, Europos – Rusijos, pokyčiai Afganistano valstybėje (Talibano atėjimas į valdžią), Sirijos, Indijos – Pakistano, Izraelio – Palestinos, Saudo Arabijos – Jemeno, Kinijos – Japonijos dėl Pietų Kinijos jūros, įvairūs konfliktai Afrikoje, Azerbaidžano ir Armėnijos konfliktas Kalnų Karabacho regione 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.

2022 metais prasidėjusi antroji Rusijos invazijos į Ukrainą banga pabrėžė politinę riziką ir vertybes prekyboje. ES nusprendė nebepirkti rusiškos naftos, o Rusija nutraukė gamtinių dujų tiekimą. Per prisitaikymo laikotarpį kelios Europos šalys atsidūrė pažeidžiamoje padėtyje, nes greitas rusiškų dujų pakeitimas kainuoja brangiai. Paaiškėjo, kad gamtinės dujos yra labai svarbios energijos rinkoje, o naudojant brangias gamtines dujas pagaminta elektra pakėlė elektros kainą. Infliacija ir palūkanų normos sparčiai auga visame pasaulyje.

Numatoma, kad Rusijos invazija į Ukrainą darys reikšmingą poveikį euro zonos ekonomikai trimis pagrindiniais kanalais: prekybos, žaliavų ir pasitikėjimo.

Dėl prekybos kanalo pažymėtina, kad kuo griežtesnės sankcijos, tuo labiau stabdoma Rusijos ekonomika. Dėl šių sankcijų didelių pasiūlos apribojimų ir sutrikimų atsiranda ir pasaulinėse vertės grandinėse.

Dėl žaliavų kainų pagal šį scenarijų daroma prielaida, kad Europa visiškai atsisakys iš Rusijos tiekiamų dujų per ilgą laiką – euro zona šias dujas gali tik iš dalies pakeisti kitais energijos šaltiniais ir suskystintu gamtinių dujų pakaitalu. Dėl tokio pasiūlos trūkumo labai didėja dujų kainos. Naftos tiekimas iš Rusijos taip pat labai sutrikęs, o tai irgi didina kainas. Taip pat daroma prielaida, kad dėl sutrikusio dujų tiekimo įvairiuose sektoriuose visoje euro zonoje ims mažėti gamyba. Be energijos sektoriaus, kurio gamybai poveikis yra tiesioginis, sukrėtimui plintant tiekimo grandine ir jo poveikiui didėjant, neigiamas poveikis pasijus ir kituose tiesiogiai arba netiesiogiai nuo dujų stipriai priklausomuose sektoriuose. (pvz., transporto, kasybos, karjerų eksploatavimo ir chemijos produktų). Daroma prielaida, kad ilgainiui, dujų rinkoje vėl nusistovėjus pusiausvyrai, dujų kainos ims po truputį mažėti, o gamyba atsigaus.

Kalbant apie pasitikėjimą, pažymėtina, kad griežtesnės sankcijos ir ilgiau, negu numatyta pagal pagrindinį scenarijų, užsitęsusi geopolitinė įtampa gali visame pasaulyje sukelti didesnį ir ilgiau trunkantį neapibrėžtumą ir gali atsirasti papildomų finansinių sutrikimų.

Euro zonos realiojo BVP augimui bus padarytas reikšmingas neigiamas poveikis – pagal atšiaurųjį scenarijų šis poveikis būtų didesnis ir trukėtų ilgiau. Pagal nepalankųjį scenarijų dėl mažesnės užsienio paklausos, didesnių žaliavų kainų, padidėjusio neapibrėžtumo, perkainojimo finansų rinkose ir gamybos nutraukimo realiojo BVP augimo prognozė, palyginti su pagrindiniu scenarijumi, 2022 m. sumažinta apie 1,2 procentinio punkto, o 2023 m. – 0,1 procentinio punkto. 2024 m., ekonomikai atsigauvant po 2022 ir 2023 m. pasireiškusio didesnio neigiamo poveikio ekonominiam aktyvumui, augimas būtų 0,5 procentinio punkto didesnis negu pagal pagrindinį scenarijų. Pagal atšiaurųjį scenarijų daromos prielaidos, kad greta mechanizmų, kurie veiktų pagal nepalankųjį scenarijų, poveikį darytų ir didesnės energijos kainos bei finansų rinkose toliau didėjantys pajamingumo skirtumai, todėl realusis BVP augtų daug lėčiau, negu numatoma pagal pagrindinį scenarijų (–1,4 procentinio punkto 2022 m. ir –0,5 procentinio punkto 2023 m.). Karo sukeltiems sutrikimams užsitęsus, 2023 m. ekonomikos atsigavimo poveikis augimui būtų nedidelis, o 2024 m. augimas būtų 0,3 procentinio punkto spartesnis.

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. Ekonomika atsigavo po COVID-19 pandemijos sukrėtimo, tačiau finansinio stabilumo perspektyvas blogina didelė infliacija ir Rusijos karo prieš Ukraina padariniai. 2023 metų pirmą pusmetį Londono metalų biržoje metalo žaliavų kainos šiek tiek sumažėjo. Tačiau šis kritimas nekompensuoja energetinių kainų augimo ir jų įtakos atskiriems šovinio komponentams, kurias Bendrovė perka iš kitų gamintojų (parako, kapsulių, puodukų gamybos kainos ir kt.). Dėl staigaus pasaulio ekonomikos atsigavimo, bei didėjančio poreikio karo pramonėje sutrikus žaliavų paklausos ir pasiūlos pusiausvyrai, žaliavų kainos šoktelėjo aukštyn. 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, puslaidininkių (metalų) paklausą didina išaugusi televizorių, žaidimų konsolių ar kompiuterių paklausa ir automobilių gamintojai, investuojantys į technologijas imlius elektromobilius.

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

- 2023 m. – sulėtės iki 0,7%.
- 2024 m. – padidės iki 1,0%.

Pagrindinio scenarijaus prognozės grindžiamos prielaidomis, kad dabartiniai su konfliktu susiję energijos tiekimo sutrikimai ir neigiamas poveikis pasitikėjimui yra laikini, o įtaka pasaulinėms tiekimo grandinėms nėra reikšminga. Numatoma, kad 2023 ir 2024 m. biudžeto deficitas toliau trauksis ir sumažės iki 2,8 % BVP, tačiau 2025 m. jis vėl šiek tiek padidės – iki 2,9 % BVP. Tai daugiausia lems 2023–2024 m. mažėsiantis pagal ciklą pakoreguotas pirminis deficitas, kuris 2025 m. stabilizuosis, kartu šiek tiek padidės palūkanų mokėjimų dalis, palyginti su BVP. Palyginti su 2023 m. birželio mėn. prognozėmis, didesnę deficitą prognozių laikotarpio pabaigoje lemia didesnės pirminės išlaidos, įskaitant didesnes išlaidas bedarbio pašalpoms. Numatoma, kad dėl neigiamo palūkanų normų ir ekonomikos augimo tempo skirtumo, su kaupu atsversiančio pirminį deficitą ir tikėtiną teigiamą deficito ir skolos santykio koregavimą, 2025 m. euro zonos skolos ir BVP santykis toliau mažės ir sudarys 88,5 %. Palyginti su birželio mėn. prognozėmis, skolos santykio prognozė sumažinta daugiausia dėl pasikeitusio palūkanų normų ir ekonomikos augimo tempo skirtumo.

Dėl fiskalinių paramos priemonių nutraukimo energijos kainos 2024 m. pakils, bet numatoma, kad 2025 m. dėl energijos kainų kilimo bendroji infliacija padidės tik šiek tiek. Energijos kainų kilimas turėtų reikšmingai prisidėti prie bendrosios infliacijos mažėjimo trumpuoju laikotarpiu. Energijos infliacijos lygis išliks neigiamas iki 2023 m. paskutinio ketvirčio, o 2024 m. antrąjį ketvirtį taps teigiamas ir pakils iki 7,4 %. Manoma, kad tai lemia praėjusiais metais mažėjusios, bet vėl pradėjusios kilti energijos žaliavų kainos, bazės efektai, dėl kurių nuo 2023 m. ketvirtojo ketvirčio infliacijos lygis ėmė kisti, ir fiskalinių priemonių, susijusių su energijos kainų ir infliacijos kompensavimu, panaikinimas. Numatoma, kad 2025 m. energijos infliacijos lygis sumažės iki 1,4 %, t. y. iš esmės atitiks technines prielaidas dėl didmeninių naftos, dujų ir elektros energijos kainų.

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).

11 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:

Veiksmai, skirti galimybėms realizuoti pasinaudojant įmonės stiprybėmis:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)

Veiksmai, skirti šalinti esamas silpnybes ir potencialių grėsmių riziką.

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)

8)

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

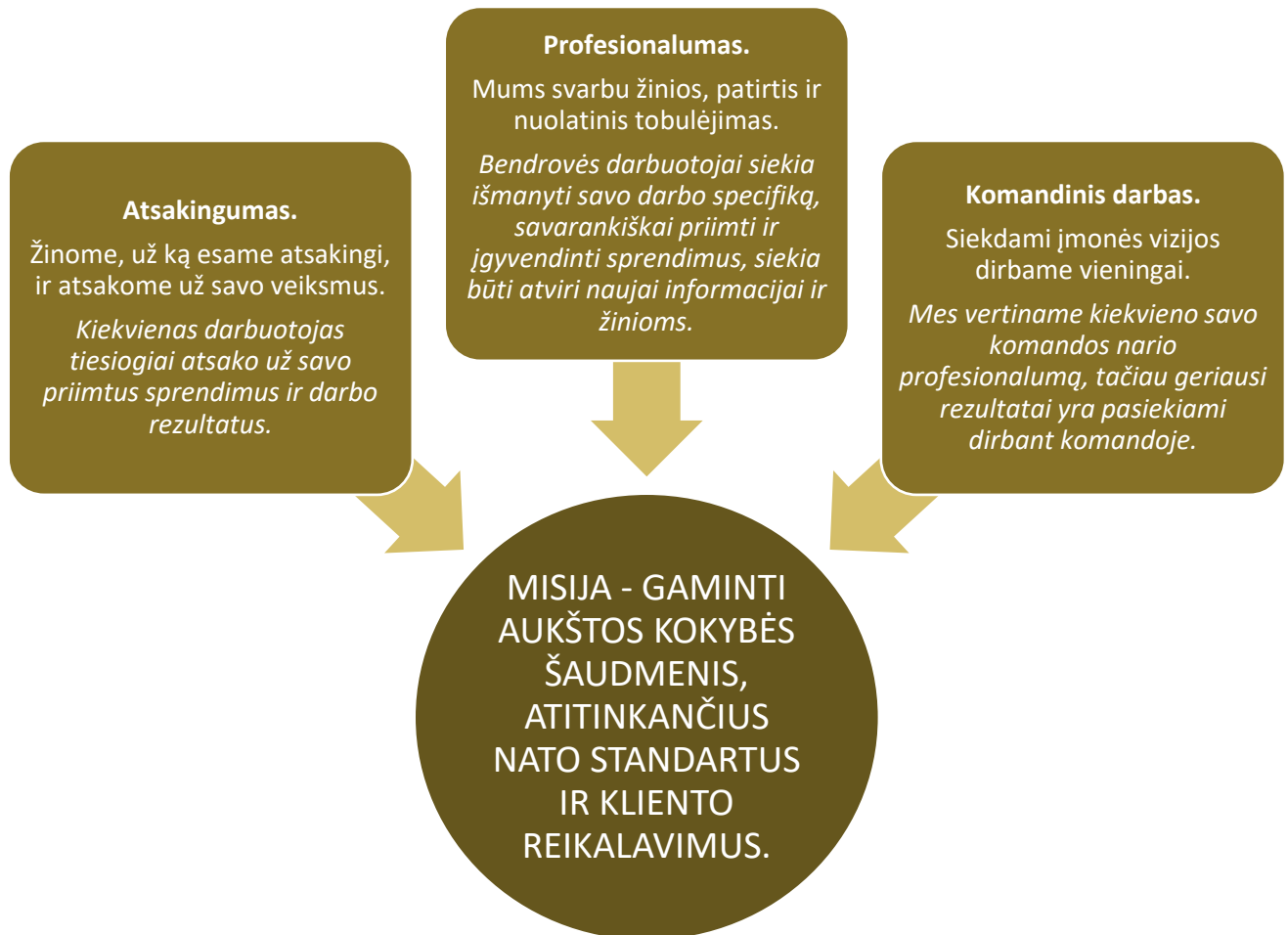
4. MISIJA, VERTYBĖS, VIZIJA IR STRATEGINĖS KRYPTYS

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:

**MODERNI, AUKŠTOS REPUTACIJOS, DINAMIŠKAI AUGANTI IR
EFEKTYVIAI VEIKIANTI AMUNICIJOS GAMYBOS ĮMONĖ**

- **MODERNUMĄ** suprantame kaip pažangias gamybos technologijas ir gerąją tarptautinę vadybos praktiką taikančią organizaciją
- **AUKŠTĄ REPUTACIJĄ** užtikrins bekompromisė pozicija siekiant gaminamų produktų kokybės ir užsakovų lūkesčius viršijančių išipareigojimų vykdymo
- **TVARIAI AUGANTI** – stabiliai ir pelningai auganti, jautri gamai, socialinei ir ekonominei aplinkai bei darbuotojų gerovei įmonė
- **VEIKLOS EFEKTYVUMAS** turi užtikrinti teisėtus akcininkų lūkesčius ir efektyvų investicinio kapitalo panaudojimą.

Strateginio planavimo metu išskyrimė 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 - MODERNI, AUKŠTOS REPUTACIJOS, DINAMIŠKAI AUGANTI IR EFEKTYVIAI VEIKIANTI AMUNICIJOS GAMYBOS ĮMONĖ

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.
Gerinti klientų patirtis

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

12 lentelė. Strateginiai tikslai, uždaviniai, rodikliai ir priemonės

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	2023 progozė	Rodiklis				Atsakingas asmuo
				2024	2025	2026	2027	
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"> • Taikyti • Tobulinti • Su • Pardavimo 							Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovai
								Direktorius; Finansų direktorius; Pardavimų ir rinkodaros tarnybos vadovai
1.2. Užtikrinti tvariai veiklai būtiną pelningumo lygį	<ul style="list-style-type: none"> • Sudaryti • Taikyti 	EBITDA, tūkst. eurų						Direktorius; Finansų direktorius
1.3. Didinti šovinių eksportą	<ul style="list-style-type: none"> • Didinti 							Direktorius; Rinkodaros ir komunikacijos vadovas; Pardavimų vadovai
2 strateginis tikslas. Gerinti klientų patirtis								Gamybos tarnybos vadovas; Kokybės tarnybos vadovas
2.1. Užtikrinti kokybiškos produkcijos gamybą	<ul style="list-style-type: none"> • Atlikti 							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	2023 prognozė	Rodiklis				Atsakingas asmuo
				2024	2025	2026	2027	
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
2.4. Užtikrinti GGG prekinio ženklo žinomumą	<ul style="list-style-type: none"> • Inicijuoti 							Rinkodaros ir komunikacijos vadovas
2.5. Užtikrinti aukštą klientų pasitenkinimą produkcija ir lojalumą prekės ženklui	<ul style="list-style-type: none"> • Kartą per metus • Tobulinti 							Pardavimų vadovas Rinkodaros ir komunikacijos vadovas

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	2023 progozė	Rodiklis				Atsakingas asmuo
				2024	2025	2026	2027	
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 Personalo vadovas
3.1. Užtikrinti efektyvų valdymą	<ul style="list-style-type: none"> • Atnaujinti • Atnaujinti • Atnaujinti • Užtikrinti 	Valstybės valdomų įmonių gerojo valdymo indeksas						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"> • Patenkinti 	Finansinių skolų ir nuosavybės santykis						
3.4. Užtikrinti optimalią kapitalo struktūrą	<ul style="list-style-type: none"> • Neviršyti 	Metinis finansinės skolos santykis su EBITDA, kartais						

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	2023 progozė	Rodiklis				Atsakingas asmuo
				2024	2025	2026	2027	
III STRATEGINĖ KRYPTIS. SOCIALINE ATSAKOMYBE GRĮSTOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS PLĖTRA								
4 strateginis tikslas. Veiklos tęstinumo bei pakeičiamumo užtikrinimas, palaikant būtinas, specifines kompetencijas turinčios komandos stabilumą.								Personalo vadovas
4.1. Didinti darbuotojų pasitenkinimą bei įsitraukimą	<ul style="list-style-type: none"> • Tobulinti • Tobulinti • Vertinti 							Direktorius Finansų direktorius Personalo vadovas
4.2. Užtikrinti saugią darbo aplinką	<ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiaujant • Inicijuoti 							Darbų saugos ir aplinkos apsaugos specialistas;

Strateginis uždavinys	Priemonės	Matavimas	2023 progozė	Rodiklis				Atsakingas asmuo
				2024	2025	2026	2027	
5 strateginis tikslas. Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai		Žaliosios energijos dalis bendrame energijos suvartojime						Vyr. energetikas
5.1. Mažinti energijos suvartojimą	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizuoti • Efektyviau • Modernizuoti 							Vyr. energetikas Gamybos tarnybos vadovas
5.2 Mažinti vandens suvartojimą	<ul style="list-style-type: none"> • Įdiegti 							Vyr. energetikas Ūkio vedėjas Gamybos tarnybos vadovas Darbų saugos ir aplinkos apsaugos specialistas
5.3. Mažinti šilumos 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.

13 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 Tiekimo vadybininkė
			Direktorius Gamybos vadovas Finansų direktorius

7. FINANSINĖS PROGNOZĖS

7.1. Pardavimų planas

Produkcijos pardavimo planas rengiamas pagal gamybos planą, kuris sudaromas siekiant maksimaliai apkrauti gamybinius pajėgumus, išlaikant minimalias gatavos produkcijos atsargas, atsižvelgiant į planuojama Bendrovės veiklą pardavimų ir rinkodaros srityje. Taip pat vertinami faktiniai ir planuojami Bendrovės gamybos pajėgumai, atsižvelgiant į gamybinius procesus bei numatytų investicijų įgyvendinimą.

6 pav. Pagamintos produkcijos pardavimai (2023-2027 m. – prognozė), tūkst. vnt.

Šovinių pardavimų prognozės remiasi prielaida, kad Bendrovė 2022 metų gruodžio mėnesį baigė įgyvendinti investicinio plėtros plano pirmąjį etapą, šitame etape pašalinti apribojimai šovinio surinkime. Iki gamybos plėtros pirmojo etapo pabaigos įrangos našumai skyrėsi atskirose gamybos grandyse t. y. tūtelės gamyba ..., o kulkos gamyba ... ir šovinio surinkimas Įgyvendinus gamybos plėtros pirmąjį etapą gamybos linijos našumas šovinio surinkimo grandyje susivienodino su tūtelės gamybos linijos našumu ir tapo 2023 metų sausio-vasario mėnesiais vyko paleidimo derinimo, naujų darbuotojų mokymo darbai. Nuo 2023 metų kovo mėnesio Bendrovė pradėjo gaminti 33 proc. daugiau produkcijos, planuojama, kad sekančiais gamybos metais Bendrovės gamybos apimtis išaugs 40-44 procentais (priklausomai nuo kalibro). Daroma prielaida, kad Bendrovė pajėgs realizuoti visą savo pagamintą produkciją ir pardavimai sieks ... šovinių per metus, nes užima labai mažą dalį Europos ir pasaulinės rinkos ir papildomai pagamintas kiekis yra labai nereikšmingas. Taip pat daroma prielaida, kad produkcijos pardavimai ateities laikotarpiais bus stabilūs dėl pasiektų tvirtų santykių su partneriais ir pasirinkto optimalaus produkcijos kokybės ir kainos santykio.

2023 metais Bendrovė planuoja investuoti į trūkstantus pajėgumus kulku gamyboje ir įgyvendinti antrąjį etapą investicinio plėtros plano ir įsigyti kulku presą su galimybe gaminti snaiperinę kulka ir švininės šerdies formavimo presą. Įrangą planuojama pradėti eksploatuoti 2025 metų pirmame pusmetyje. Įsigijus minėtą įrangą Bendrovė panaikins „butelio kakliuką“ kulku gamyboje ir nebepirk kulku iš kitų gamintojų, tokius būdu bus užtikrinta stabili šovinių kokybė ir gamybinės įrangos našumai susivienodės visuose gamybos proceso etapuose, o tai užtikrins ne tik iki ... procentų didesnes gamybos apimtis (lyginant su gamybos apimtimi prieš gamybos plėtrą), bet ir užtikrins stabilų pelningumą ir konkurencinį pranašumą, bei sumažins nepriklausomybę nuo kitų tiekėjų (visas gamybai reikalingas kulkas Bendrovė pasigamins pati).

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 (...%), kitos gamybinės sąnaudos (...%), darbo užmokestis (vidutiniškai – ...%), mažiausią dalį – nusidėvėjimas (vidutiniškai – ...%).

2023 metų antrame pusmetyje, nepaisant didėjančių komponentų kainų, dėl didelės pasiūlos, pradėjo kristi šovinių pardavimo kainos rinkoje, kainos rinkoje sumažėjo nuo 15 iki 20 procentų.

2023 metas birželio mėn. vyko NSPA konkursas, kuris buvo organizuotas atvirktinio aukciono būdu daugiau ne 100 mln. vnt. šovinių pirkimui, kaina aukcione krito aukciono eigoje. Didžiąją NSPA atvirktinio aukciono dalį laimėjo žemiausią kainą pasiūliusi amerikiečių kompanija Winchester, veikianti daugiau nei pusantro šimto metų ir turinti galias tradicijas ne tik amunicijos, bet ir ginklų gamyboje (plačiau apie kompaniją aprašyta 25 psl.). Daug kitų gamintojų Europoje tikėjosi laimėti šį konkursą ir turėti suplanuotus pardavimus. Šio konkurso kaina turėjo įtakos tolimesniam kainų formavimuisi rinkoje.

Bendrovės pardavimo kaina sudaryta pagal subalansuotą kaštų ir pelno santykį pasidarė nekonkurencinga, todėl siekiant išlikti rinkoje konkurencingiems, neprarasti pardavimų ir subalansuoti pinigų srautus, Bendrovė lapkričio pabaigoje priėmė sprendimą sumažinti pardavimų kainą ... procentų. Su tokiomis kainomis Bendrovė žengia į 2024 metų pradžią.

Rinkos situacija ir pardavimų kainų rinkos pokyčiai turės įtakos 2024 metų pelningumui. Bendrovė 2024 metais pirs komponentus dar brangiau, nei 2023 metais, pvz. parakas brangsta nuo ... procentų (priklausomai nuo rūšies ir tiekėjo), kapsulės ... procentų. Išvardintų komponentų kainų įtaka sudaro ... procentus šovinio savikainai.

Dėl visų išvardintų priežasčių planuojama, kad Bendrovės bendrojo pelno marža sumažės nuo ...procentų iki ... procentų 2024 metų I ketvirtyje. Tikimasi, kad palaipsniui šovinių kainos pradės didėti ir Bendrovė padidins pardavimo kainas antrame pusmetyje ir bendrojo pelno marža sieks ... procentus. Didesnę pelno sumą generuoja brangesni HPBT tipo šovininiai, skirti snaperiniam šaudymui, dėl to, siekiant kompensuoti nors dalį prarasto pelno Bendrovė 2024 metais šių šovinių numato parduoti ... procentais daugiau, nei 2023 metais.

Tiek pajamos, tiek savikaina planuojamos 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 (2023-2027 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., ..., ... ir ..., ... , ...). Pastovios sąnaudos – tiesiogiai nepriklauso nuo gamybos apimties (pvz., ..., ..., ... ir ...).

Šios strategijos parengimo dieną dar neturima duomenų apie 2023 m. metines pardavimo pajamas ir savikainą, todėl toliau diagramoje pateikiami ne faktiniai, o prognozuojami 2023 metų duomenys, kurie parengti atsižvelgiant į faktinę situaciją iki 2023 m. lapkričio 15 d.

8 pav. Pardavimo pajamos ir savikaina (2023-2027 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 ... Planuojant sąnaudas, atsižvelgta tiek į ..., tiek į Veiklos sąnaudos planuojamos vadovaujantis praeities laikotarpių (įskaitant 2021 m., 2022 m. metinius ir 2023 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 gražinimo sutarties Nr. 570 pakeitimo“, lygi ...% nuo negražintos skolos dalies.

2022 metų spalio mėnesį Bendrovė pasirašė sutartį trijų metų laikotarpiui su Luminor Bank AS dėl 2 mln. vertės kredito linijos su fiksuota ... proc. metine palūkanų norma ir mėnesių EURIBOR.

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 (2023-2027 m. – prognozė), tūkst. Eur

Bendrovės generuojama EBITDA – pagrindinis skolos LR finansų ministerijai gražinimo, palūkanų mokėjimo ir investicijų finansavimo šaltinis. Siekiant vykdyti antrojo etapo investicijas iš nuosavų lėšų Bendrovė planuoja kreiptis į Finansų ministeriją dėl įstatinio kapitalo didinimo iš Bendrovės lėšų planuojamai įsigyti įrangos sumai.

2023 metais EBITDA reikšmė ženkliai didėja dėl didesnių gamybos apimčių, kurios didėja dėl užbaigto pirmojo gamybos plėtros etapo, pradėjus eksploatuoti naujas įsigytas kapsuliavimo ir šovinių užtaisymo mašinas, kuomet gamybos apimtis padidėjo nuo ... iki ... vnt. per metus. Antrąjį gamybos plėtros etapą planuojam užbaigti iki 2025 metų, kuomet bus įsigytas kulkų ir švininių šerdžių formavimo presai, kurie užbaigs investicinio projekto vykdymą ir gamybinės linijos našumai susivienodės visuose gamybos grandyse.

Preliminarus dividendų planas, parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 dėl Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo patvirtinimo. 2020-2022 metais Bendrovė mokėjo dividendus pagal 2020 m. liepos 8 d. nutarimą Nr.745“ Dėl AB Giraitės ginkluotės gamyklos mokamų dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias akcijas“ nuostatomis. Dividendų planas pateiktas diagramoje.

2020 dividendai sudarė ... Eur (...%), o 2021-2022 finansiniais metais dividendų suma sudarė ...% paskirstytino pelno. Dividendai buvo sumažinti siekiant vykdyti gamybinių pajėgumų didinimą Bendrovės lėšomis.

Nuo 2022 metų skaičiuojama, kad dividendų suma kasmet augs dėl didėjančių gamybos apimčių ir veiklos pelningumo ir 2023 metais sudarė ... eurų, 2024 metais sudarys ...eurų (planuojama, kad sumažės dėl įstatinio kapitalo didinimo), 2025 metais ... eurų, 2026 metais ...urų ir 2027 metais ... eurų.

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

Toliau diagramoje pateikiama Bendrovės pinigų srautų plano suvestinė (2023 – 2027 metų laikotarpyje – prognozė).

11 pav. Pinigų srautai (2023-2027 m. – prognozė), tūkst. Eur

2023 metais stebimas ženkliai padidėję gryniesi pinigų srautai dėl gamybos plėtros ir ženkliai didesnių apimčių, aukšto pelningumo. EBITDA 2023 metais didėjo ... eurų, lyginant su 2022 metais. 2023 metų gale Bendrovės sąskaitoje ... sudarė pirkėjų gauti avansai, kurių pardavimai įvyks 2024 metais, dėl šios priežasties tarp 2023 ir 2024 metų yra toks ženklus skirtumas teigiamų 2023 metais ir neigiamų 2024 grynųjų pinigų srautų.

2024 – 2025 metais planuojami neigiami pinigų srautai, kuriuos nulems investicijos į gamybinių pajėgumų plėtrą ir skolų finansų ministerijai gražinimo ir palūkanų mokėjimo įmokos.

Nepaisant neigiamų grynųjų pinigų srautų, pinigų likutis per visą 2023 – 2027 metų laikotarpį planuojamas teigiamas, nors ir 2024, 2025 metais ženkliai sumažėja, planuojama, kad nuo 2026 metų stabiliai palaiapsniui didės.

12 pav. Pinigų likutis laikotarpio pabaigoje (2023-2027 m. – prognozė), tūkst. Eur

2022 metais pinigų likutis ... iki ... eurų nes pinigai buvo išleisti pirmojo gamybos plėtros etapo investicijoms, 2023 metais Bendrovė sumokėjo ... eurų dividendų, o 2024 metais planuoja išleisti pinigus antrojo gamybos plėtros etapo investicijoms, o 2025 metais bus pajėgi grąžinti kredito liniją Luminor Bank AS.

Skaičiuojama, kad Bendrovė bus pajėgi mokėti skolos Finansų ministerijai grąžinimo ir palūkanų įmokas 2023 – 2027 metų laikotarpyje pagal numatomą grąžinimo grafiką, 2024-2025 metais pabaigti antrąjį, o 2026-2027 metais užtikrinti palaikomąsias investicijas.

7.5. Balansas

Ilgalaikiame turte 2022 metais atsispindi įrangos įsigijimas (investicijos pagal projektą „...“, aprašyta žemiau, 7.7 punkte -Investicijų planas, 2023 metais esminių pokyčių nenumatyta.

Trumpalaikis turtas 2023 metų prognozėje didėja dėl žaliavų atsargų padidėjimu, kuris siejamas su didesne gamyba, nestabilaus tiekimo komponentų trūkumo dėl jų deficito pasaulyje ir didėjančių pirkėjų skolų mažėjančio pinigų likučio.

2023 metais ženkliai pasikeitė situacija Bendrovės produkcijos ir klientų pasiskirstyme, jeigu dar 2021 metais pardavimo pajamos iš civilinių šovinių sudarė ... proc., 2022 metais ... proc., šįmet per 01-09 mėnesius civilinių šovinių pardavimo pajamos sudarė ... proc. Pardavimo pajamos per trečią šių metų ketvirtį kariuomenės ir teisėsaugos institucijoms sudarė net ... Eur, tuomet kaip 2022 metais siekė Eur. Prognozuojame, kad panašios proporcijos išliks iki metų galo ir neženkliai pakis kitais metais. Visi pirkėjai, išskyrus kariuomenės ir teisėsaugos institucijas atsiskaito iškart, prieš atkrovimą, tuomet kaip kariuomenės ir teisėsaugos institucijos atsiskaito per... dienų.

Skolos tiekėjams 2023 metais mažėja, nes 2022 metais vasario mėnesį prasidėjus karui Ukrainoje, Bendrovė susidūrė su komponentų trūkumu, esami tiekėjai negalėjo patenkinti Bendrovės gamybos poreikio, teko skubiai ieškoti alternatyvių tiekėjų visame pasaulyje. Nauji tiekėjai iš JAV, Kanados, Australijos, Brazilijos nesuteikia mokėjimo atidėjimo parduotoms prekėms, reikia mokėtis iškart.

Dėl pokyčių tiekime ir pardavime susidarė apyvartinių lėšų „žirklės“, daugeliui tiekėjų Bendrovė moka iškart, be atidėjimo, o pardavimo pajamos iš klientų (...) kurie moka su ... dienų atidėjimu, padidėjo Tai atsispindėjo jau šių metų I pusmečio Bendrovės balanse, kuomet:

- pirkėjų skolos, lyginant su metų pradžia Eur
- sumokėti avansai tiekėjams ... Eur

- gauti avansai iš pirkėjų ... Eur

2022 metais sumažėjo rezervas, nes 2022 metais didinamas Bendrovės įstatinis kapitalas ... Eur iš sukauptų rezervų ir dalies 2022 metų nepaskirstytojo pelno (kiti rezervai ... Eur, nepaskirstytojo pelno dalis įstatinio kapitalo didinimui ... eurų).

2023 metais buvo suformuotas naujas ... Eur rezervas antrojo gamybos plėtros etapui vykdyti.

Nepaskirstytas pelnas didėja 2024-2027 metais didėja dėl ... proc. didesnių pardavimo pajamų 2023 metais, kurių augimą įtakojo investicijos į gamybinių pajėgumų didinimą ir 2022 metų pabaigoje užbaigtas gamybos plėtros pirmasis etapas. gamybos plėtros antrojo etapo ir daugiau didesnių pardavimų ir stabiliai augančių pardavimo pajamų 2024-2027 metais. Bendrovė planuoja užbaigti antrojo gamybos plėtros etapo investicijas iki 2025 metų I pusmečio, o 2026-2027 metų laikotarpyje vykdyti tik palaikomojo pobūdžio investicijas dėl augančių pardavimų.

Dividendų mokėjimo planas aprašytas pelno (nuostolių) ir pinigų srautų plane, 7.4 punktas.

Balanso ataskaitos prognozė pateikta 9.8 priede.

7.6. Investicijų planas

2022 metų pabaigoje įgyvendintas pirmojo gamybos plėtros projekto etapas. 2019 metų balandį Bendrovė parengė, o 2021 metais pradėjo įgyvendinti pirmojo gamybos plėtros etapo investicijų projektą „...“. Projektas rengtas siekiant išspręsti žemo pralaidumo ... grandyje, o tai leistų bendrą visos gamybinės linijos gamybinių pajėgumą padidinti ... Investicinio projekto pirmojo etapo gamybos plėtros projekto vertė buvo numatyta ... Eur, tačiau dėl trumpesnio paleidimo-derinimo darbų termino ir mažesnių kaštų, vertė sudarė...Eur.

Įgyvendinus pirmojo gamybos plėtros etapą pilnai išnaudojama turima tūmelių gamybos įranga, o bendro gamybinio pajėgumo padidinimas leidžia išnaudoti masto ekonomijos privalumus – sumažėjo vienam gaminio vienetui tenkančios pastoviosios sąnaudas. Projektas įgyvendintas 2022 metų pabaigoje, o jau 2023 metais pradėta generuoti papildomą EBITDA ir ilgainiui turėtų labai reikšmingą poveikį Bendrovei EBITDA dydžiui. 2023 metais EBITDA padidėjo 2024 metais EBITDA mažėja dėl planuojamų mažesnių pardavimų kainų, kurios įtakojo rinkos pokyčiai (detaliau apie tai aprašyta 7.2. poskyryje - pajamų ir savikainos planas). Numatoma, kad įgyvendinus investicinio projekto antrąjį etapą, 2025 metais EBITDA padidės eurų,.

Dėl 2022 metais padidėjusio šovinių poreikio, siekiant patenkinti klientų poreikius, Bendrovė 2022 metais dirbo ne tik trimis pamainomis, bet ir savaitgaliais, kas leido padidinti pardavimų apimtį iki ... procentų, lyginant su 2021 metais. To pasekoje EBITDA padidėjo jau 2022 metais.

13 pav. Bendrovės EBITDA pokyčiai 2022 metų pabaigoje įgyvendinus investicinio projekto („Gamybos pajėgumų didinimas, pašalinant apribojimus šovinio surinkimo grandyje pirmąjį gamybos plėtros etapą ir numatant užbaigti antrąjį 2025 metų I pusmetį), Eur

Įvertinta, kad visos investicijos (įskaitant ir papildomą apyvartinio kapitalo poreikį), atsipirktų jau ... metais.

Bendrovė ieškojo galimybių pirmojo gamybos plėtros etapo projekto įgyvendinimui savo lėšomis arba skolindamasi, tačiau dalis bankų Lietuvoje atsisakė finansuoti investicinį projektą dėl Bendrovės veiklos specifikos (karinė pramonė), todėl investicinį projektą buvo nutarta finansuoti savomis lėšomis.

Įgyvendinant investicinį projektą iš nuosavų lėšų buvo būtini kompleksiniai sprendimai dėl skolos grafiko peržiūrėjimo, palūkanų ir dividendų sumažinimo. Investiciniame projekte numatyta, kad Bendrovė į gamybinių pajėgumų didinimą investuoja nuosavas lėšas iš Bendrovės nepaskirstytojo pelno dalies ir sukauptų lėšų dėl mažesnių palūkanų bei palankesnio paskolos mokėjimo grafiko, kuris užtikrintų Bendrovės finansinį stabilumą.

Bendrovės valdyba pritarė sprendimui mažinti dividendams skiriamą akcinės bendrovės Giraitės ginkluotės gamyklos 2019 finansinių metų paskirstytinojo pelno dalį iki ... procentų, 2021-2022 finansinių metų paskirstytinojo pelno dalį iki ... procentų ir pasiūlė optimalų variantą, kuriame sudaromos sąlygos akcininko lūkesčiams įgyvendinti – investuoti į gamybos plėtrą, mokėti valstybei dividendus ir siekti palankesnių skolos grąžinimo sąlygų.

2020 metų liepos 8 d. vyriausybė pritarė Bendrovės prašymui dėl dividendų mažinimo ir nutarimo Nr.745 „...“ nuostatomis 2019 metų dividendų suma sudarė ... eurų, 2020 ir 2021 finansiniais metais dividendų suma sudarytų ...% paskirstytino pelno, jeigu išmokėjus dividendus AB GGG ilgalaikiai įsipareigojimai viršys AB GGG nuosavą kapitalą.

2020 metų rugsėjo 18 dieną pasirašytas naujas susitarimas dėl skolos gražino sutarties sąlygų pakeitimo, kuriame sumažintos palūkanos iki rinkoje egzistuojančių palūkanų dydžio ir pertvarkytas skolos grąžinimo grafikas leidžiantis Bendrovei investuoti į gamybos plėtrą iš nuosavų lėšų, užtikrinant finansinį stabilumą.

Įgyvendinus gamybos plėtros projekto pirmąjį etapą dar viena šovinių gamybos linijos grandis – ..., vis dar turi mažesnę našumą, nei kitos gamybos grandys, atsiranda ... deficitas, bei Bendrovės poreikis papildomai nupirkti ~... iš išorės. Todėl, siekiant suvienodinti visos gamybos linijos našumus, yra numatytos antrojo etapo investicijos į gamybos pajėgumų didinimą, įsigyjant ... presus. Šiam investiciniam projektui dėl ... įsigijimo su galimybe gaminti ...Valdyba pritarė dar 2021 m. spalio 14 dieną.

Atsižvelgiant į pasikeitusias kainas ir pokyčius rinkoje, 2022 m. gegužės 27 dieną Valdybai pristatyti atnaujinti projekto vidinės grąžos normos ir dabartinės grynosios vertės skaičiavimai. Taip pat atnaujintas investicinis projektas „...“.

Buvo atlikta išsami analizė ir padaryta išvada, kad investicinis projektas ... su galimybe gaminti šovinius ... būtų labai efektyvi investicija, kuri papildomą pridėtinę vertę įmonei ir jos akcininkams.

14 lentelė. Investicijų projekto „Kulkų preso su galimybe gaminti šovinius su HPBT kulka snaiperiniam šaudymui ir švininės šerdies formavimo presų įsigijimas“ NPV ir IRR

Rodiklis	Reikšmė

Valdyba nutarė pradėti įgyvendinti investicinį projektą tik po to, kai bus išspręstas finansavimo klausimas.

Didesniam apyvartinių lėšų poreikiui ir antrojo etapo investicinio projekto pradiniam finansavimui Bendrovė 2022 m. spalio mėnesį pasirašė trijų metų finansavimo sutartį su Luminor Bank AS dėl ... Eur vertės kredito linijos. Finansavimas aukščiau nurodyta apimtimi (kuri tik iš dalies tenkina Bendrovės poreikį) buvo suteiktas dėl didelės dar 2006 metais susiformavusios skolos, turto įkeitimo, jos grąžinimui užtikrinti bei Bendrovės veiklos pobūdžio.

Persiderėjus paskolos grąžinimo grafiką su Turto banku bei jo pagrindu mokėtinas sumas nuo 2023 metų ir pasirašius naująjį susitarimą su palankesniu paskolos grąžinimo įmokų mokėjimo grafiku, banko Luminor Bank AB paskolos neapimančią antrojo etapo gamybos plėtros investicinio projekto dalį Bendrovė planuoja finansuoti iš nuosavų lėšų. Antrąjį gamybos plėtros etapą numatyta užbaigti iki 2024 metų pabaigos, o 2025 metų pradžioje pradėti paleidimo-derinimo darbus, apmokyti darbuotojus.

Įgyvendinus investicinio projekto antrąjį gamybos plėtros etapą bus išspręstas ...problema ir priklausomybę nuo kitų gamintojų. Savos gamybos ... užtikrintų kokybės stabilumą, pagerintų gamybos efektyvumą, eliminuojant derinimo laiko sąnaudas, bei atsirastų galimybė gaminti ..., kas padidintų įmonės gaminamų produktų asortimentą ir pelningumą. Didesnis pelningumas ... įsigijimo atvaizduotas 13 pav. 2025-2026 metais.

Kasmet augantis suvartojamos energijos kiekis ir išaugusios elektros energijos kainos, skatina įmonę įvertinti energijos vartojimą/ taupymą, efektyvesnę energijos panaudojimą, įvairių priemonių, technologijų, tausojančių aplinką ir gamtinius išteklius, diegimą. AB Giraitės ginkluotės gamykla atliko energijos vartojimo auditą ir vadovaudamasi jame pateiktomis rekomendacijomis planuoja įsirengti saulės elektrinę, kuri įmonei leis naudoti pagaminamą elektros energiją.

2024 - 2025 metais be antrojo gamybos plėtros etapo investicijų įgyvendinimo Bendrovė planuoja įgyvendinti projektą „...“ pagal pasirašytą sutartį su VŠĮ Inovacijų agentūra, numatyta projekto vertė ... Eur. Projekto įgyvendinimo pabaiga iki 2025 metų liepos 31 d. Valstybės pagalba (parama) šiam projektui įgyvendinti ... Eur pagal Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramai pagal 2022–2030 metų plėtros programos priemonę Nr. 05- 001-01-04-02 „Skatinti įmones pereiti link neutralios klimatui ekonomikos“, Bendrovė numato įsigyti ... kW galios saulės elektrinę, kuri apima: šviesos energijos fotovoltinės elektrinės įrangą, projektavimo ir statybos rangos darbus, įskaitant leidimų gavimą, techninių dokumentų rengimą, pridavimo ir montavimo darbus. Projektas prisidės prie AEI dalies didinimo galutiniame energijos suvartojime, tuo pačiu paskatins AEI didesnę naudojimą pramonės sektoriuje. Taip bus švelninamas Lietuvos poveikis klimato kaitai, sprendžiama oro taršos, efektyvaus išteklių naudojimo problema ir mažinama priklausomybė nuo energijos importo. Planuojamos statyti saulės elektrinės pajėgumai patenkins iki ...proc. gamyboje suvartojamos elektros energijos kiekio.

Be aukščiau aprašytų investicijų Bendrovė planuoja tik palaikomąsias investicijas, kurių tikslas – užtikrinti tinkamą turimos infrastruktūros ir technologinės įrangos būklę, investuojant į susidėvėjusių įrenginių ar jų dalių pakeitimą ir/arba jų kapitalinį remontą. Investicijų poreikis detalizuotas toliau esančioje lentelėje.

15 lentelė. Palaikomųjų investicijų poreikis 2023 – 2027 metais, Eur

Investicijų pobūdis	2023	2024	2025	2026	2027
Iš viso					

Lentelėje pateiktos investicijos yra būtinos Bendrovės tvariai veiklai užtikrinti. Šios investicijos nesudarys esminių prielaidų nei pajamoms didėti, nei sąnaudoms mažėti, kadangi pakeis jau egzistuojantį turtą arba atstatys jau turimo turto būklę. Atsižvelgiant į tai – šios investicijos negeneruos papildomų pinigų srautų, todėl jų atsipirkimo, grynosios dabartinės vertės (NPV), vidinės gražos normos (IRR) ar kitokių efektyvumo rodiklių skaičiavimas neturėtų prasmės.

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.