

# **Akcinė Bendrovė „Jonavos grūdai“**

**STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS  
2023-2025 M.**

**SUTRUMPINTAS**

**TURINYS**

TURINYS.....	2
SANTRAUKA.....	3
VEIKLOS APRAŠYMAS.....	4
APLINKOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖ .....	9
a) PESTAT analizė (išorės veiksnių analizė) .....	9
b) Konkurencinė aplinkos analizė .....	10
c) Vidaus veiksnių analizė.....	14
d) SSGG analizė.....	17
MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS, STRATEGINĖS KRYPTYS .....	19
STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI.....	21
PRIEDAI:	
FINANSINIAI IR VEIKLOS RODIKLIAI.....	22

## SANTRAUKA

Akcinė bendrovė „Jonavos grūdai“ (toliau – Bendrovė) veikla pradėta 1974 metais. Bendrovė atlieka grūdų apdorojimo ir saugojimo paslaugas, vykdo didmeninę prekybą grūdais. Šiuo metu Bendrovę sudaro 2 (du) veikiančios grūdų priėmimo ir saugojimo kompleksai, įkurti Jonavoje (113 tūkst. t talpos grūdams ir rapsams) ir Ukmergėje (12 tūkst. t talpos grūdams ir rapsams).

Buvo atliktos vidaus bei išorės analizės, parengtos išvados ir suformuoti patikslinti strateginiai tikslai:

- Inovatyvių sprendimų paieška ir pritaikymas;
- Bendrovės techninės bazės modernizavimas;
- Užtikrinti finansinį efektyvumą ir pelningumą, taikantis prie rinkos sąlygų teikti kokybiškas paslaugas, vystyti prekybą grūdais;
- Gerinti Bendrovės valdymo kokybę;
- Bendrovės turto saugumo ir saugios darbo bei aplinkos užtikrinimas.

Atskirai kiekvienam strateginiam tikslui suformuoti uždaviniai ir priemonės bei nustatyti efekto ir produkto kriterijai.

Didžiausi investiciniai projektai per planuojamą laikotarpį yra:

- Suprojektuoti ir įdiegti automatizuotą (robotizuotą) elevatoriaus aruodų valymo įrangą;
- Įrengti saulės elektrinę elektros energijai gaminti;
- Pertvarkyti aspiracines sistemas, siekiant užtikrinti tvarumą;
- Atnaujinti vaizdo stebėjimo sistemą ir kameras, atitinkančias nustatytus saugumo reikalavimus;
- Atlikti grūdinių išvalų talpų rekonstrukciją, atitinkančią aplinkosauginius reikalavimus;
- Įrengti kompensacinę talpą ir papildomą noriją Ukmergės grūdų/rapsų sandėlyje;
- Įrengti sienelę ir stoginę, įgyvendinant aplinkosauginius ir higieninius reikalavimus, Ukmergės grūdų/rapsų sandėlyje.
- Atlikti geležinkelio iešmų atnaujinimą ir geležinkelio medinių pabėgių keitimą gelžbetoniniais. Atlikti 6-tos priėmimo duobės automatizavimą;
- Įsigyti naują grūdų valymo mašiną.

Ateities prognozės paremtos šiandienos kainomis ir planuojamomis pajamomis bei sąnaudomis. Numatoma kasmet tikslinti Bendrovės strateginį planą atsižvelgiant į reikšmingus pasikeitimus.

## VEIKLOS APRAŠYMAS

Bendrovės veikla pradėta 1974 metais. 1995 m. Bendrovė buvo reorganizuota į specialios paskirties akcinę bendrovę „Jonavos grūdai“, o 2003 m. - perregistruota į akcinę bendrovę „Jonavos grūdai“. Bendrovė išskirtina tuo, kad priklauso įmonėms, kurios turi strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui, kurių kapitalo gali turėti privatūs nacionaliniai ir užsienio asmenys, atitinkantys nacionalinio saugumo interesus, paliekant sprendžiamąją galią valstybei.

Bendrovės įstatinis kapitalas 5 045 072 EUR. 70,13 % akcijų valdo valstybė, 25,08 % - UAB „Agrokoncerno grūdai“, o likusi 4,79 % įstatinio kapitalo dalis priklauso fiziniams ir juridiniams asmenims. Bendrovės valdymo organai yra akcininkų susirinkimas, valdyba ir generalinis direktorius. Bendrovės valdybą sudaro 6 nariai, iš jų 3 nepriklausomi valdybos nariai. Valdybą sudaro: valdybos pirmininkas nepriklausomas valdybos narys Andrejus Cedronas, nepriklausomi valdybos nariai Alenas Gumuliauskas, Jonas Vankevičius, UAB „Agrokoncerno grūdai“ grūdų supirkimo vadovas Tomas Urbonas, Žemės ūkio ministerijos Finansų ir biudžeto departamento Biudžeto skyriaus vedėja Rūta Pupkaitė-Jurgutienė ir Žemės ūkio ministerijos Teisės ir personalo skyriaus patarėjas Linas Lapinskas.

Bendrovė yra Lietuvos strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonė ir įrenginių bei kitų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių įstatyme įtraukta į strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčių įmonių sąrašą, taip pat yra pripažinta valstybinės reikšmės objektu bei įregistruota Valstybinės reikšmės ir pavojingų objektų registre. Be to, vienintelė įmonė, kuri atitinka Valstybės rezervo įstatyme apibrėžtus reikalavimus valstybės rezervo atsakingajam saugotojui ir yra tinkama saugoti valstybės rezervo žemės ūkio ir maisto produktų atsargas. Atsargų kiekiai yra riboto naudojimo informacija. Pajamos iš specialiųjų įpareigojimų – rezervo saugojimo 2022 m. sudarė 2,93 proc. nuo bendrų pajamų.

Bendrovė valdo antrą pagal dydį didžiausių elevatorių Lietuvoje. Didžiausias elevatorius Lietuvoje yra Rokiškyje, kurio talpa yra apie 150 tūkst. t. Elevatoriaus talpa Jonavoje – 113 tūkst. tonų. Yra 3 džiovyklos, valymo įrengimai. Bendrovė atlieka grūdų bei aliejinių kultūrų apdorojimo ir saugojimo paslaugas, vykdo didmeninę prekybą grūdais, rapsais. Bendrovės grūdų priėmimo vietų išdėstymas yra patogus grūdų augintojams ir sudaro palankias sąlygas juos aptarnauti keliuose Lietuvos regionuose. Šiuo metu Bendrovę sudaro 2 veikiančios grūdų priėmimo ir saugojimo kompleksai, įkurti šiuose Lietuvos rajonuose: elevatorius Jonavoje, grūdų/rapsų supirkimo/priėmimo punktas – Ukmergėje. Šiuo metu Ukmergės grūdų/rapsų supirkimo/priėmimo punktas pajėgus priimti grūdines kultūras bei rapsus. Bendra sandėlių talpa – iki 12 tūkstančių tonų.

Bendrovė, investuodama į infrastruktūros atnaujinimą, užtikrina aukštą paslaugų kokybę. Bendrovė nuolat stebi ir vertina šalyje ir užsienyje veikiančių analogiškų įmonių gerąsias praktikas. 2010 – 2022 metais Bendrovė investavo į elevatoriaus modernizavimą virš 5 mln. eurų. Modernizavimo metu buvo atnaujinta ir elevatoriaus infrastruktūra: keliai, aikštelės, želdiniai, dujų traktas, nuotekų sistemos. Siekiant Jonavos elevatoriuje priimti rapsų sėklas, buvo įrengtas naujas rapsų priėmimo kompleksas: pastatytas naujas modernus

rapsų/grūdų priėmimo punktas, grūdų/rapsų valymo mašina, ventiliuojamos drėgnų grūdų talpyklos, moderni džiovykla, rapsų transportavimo transporteriai bei norijos, rapsų pakrovimo į vagonus ir autotransportą linija su porcijinėmis svarstyklėmis. Nauja linija suteikė galimybę vienu metu priimti, sandėliuoti bei atkrauti grūdus bei rapsus. Per paskutinius kelerius metus atnaujinta elektros skirstykla, modernizuotas centrinis valdymo pultas, atnaujintos automobilinės svarstyklės Jonavoje, suremontuotas elevatoriaus stogas, išbetonuota grūdų priėmimo aikštelė.

Bendrovė siekia energijos vartojimo efektyvumo didinimo ir aplinkosaugos tikslų. Bendrovė savo veikloje siekia įgyvendinti energijos vartojimo efektyvumo didinimo priemones, diegiant naujesnes ir mažiau energijos vartojančias technologijas. Bendrovė su Energetikos ministerija yra sudariusi energijos sutaupymo susitarimą, kuriuo įsipareigoja kasmet iki 2030 metų sumažinti savo suvartojamos galutinės energijos kiekį ne mažiau kaip 1,5 proc., savo metinio galutinės suvartojamos energijos kiekio, kurio vidurkis išvestas pagal paskutinių trejų metų, ėjusių prieš 2022 m. sausio 1 d., laikotarpio duomenis. Taip pat Bendrovė siekia pasigaminti elektros energijos iš atsinaujinančių energijos išteklių. Tuo tikslu Bendrovė planuoja 2023 m. įsirengti saulės elektrinę.

2004 m. Bendrovei suteiktas EN ISO 9001 – 2000 (LST EN 9001 – 2015) sertifikatas „Elevatorių veikla, paslaugos sandėliuojant ir apdorojant grūdus, grūdų ir jų produktų pardavimai“ srityse.

2014 m. įdiegta aplinkos vadybos sistema ISO 14001:2015, kuri yra neatskiriama ES aplinkosaugos vadybos ir audito sistemos dalis.

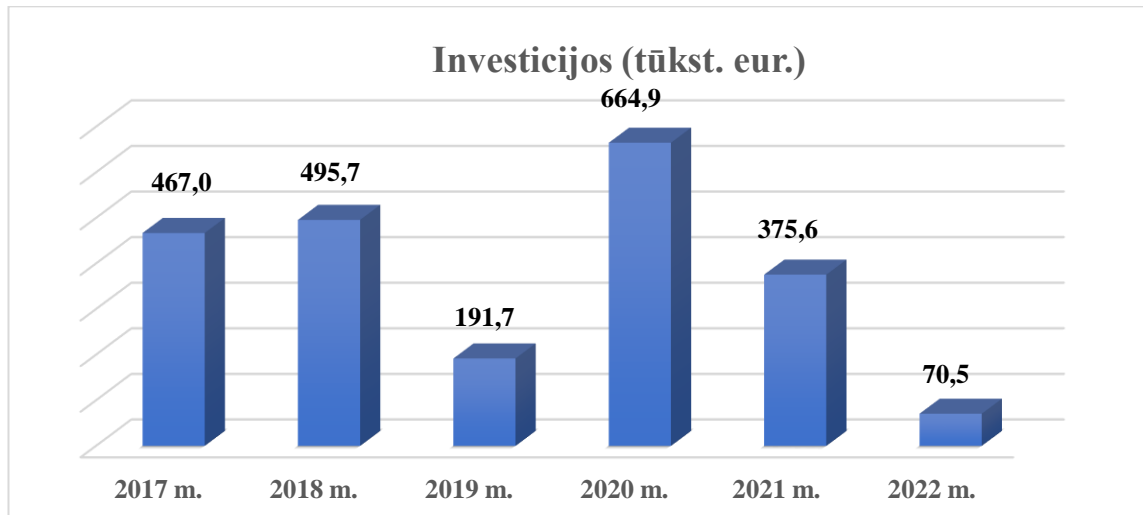
2014 m. liepos mėn. 31 d. Bendrovėje įdiegta darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema ISO45001:2015.

2018 m. įdiegtas ISCC tvaraus tiekimo grandinės atsekamumo standartas, kuris kiekvienais metais peržiūrimas, atliekami auditai ir pratęsiamas standarto galiojimas.

2020 m. liepos mėnesį įdiegtas ISO37001 antikorupcinis veiklos standartas, numatantis antikorupcinės politikos vykdymą Bendrovėje bei skaidrios aplinkos kūrimą.

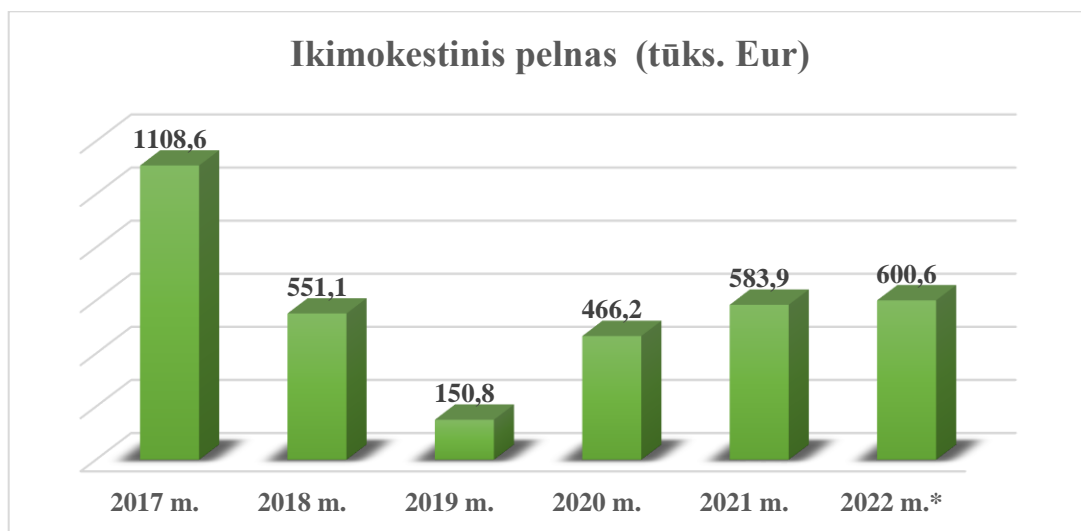
Nors anksčiau Jonavos ir Ukmergės savivaldybėse nebuvo didelių konkuruojančių grūdų ir rapsų saugyklų, šiuo metu labai padidėjo konkurencija iš gretimų rajonų: Ukmergės (sparčiai plėtojama Zujų paukštyno grūdų priėmimo punkto infrastruktūra), Širvintų (Gelvonų elevatorius), Kėdainių, Kauno. Europos sąjungos struktūrinių fondų remiami ūkininkai išplėtė arba pasistatė naujas grūdų saugyklas, grūdų valymo bei džiovinimo įrangas. Bendrovės, prekiaujančios trąšomis, cheminėmis augalų priežiūros priemonėmis ir turinčios savo grūdų bei rapsų saugyklas, sutartimis įpareigoja ūkininkus vežti grūdus bei rapsus į jų saugyklas. Dėl nuolat plečiamų grūdams sandėliuoti tinkamų plotų uostuose, mažėja sandėliavimo paslaugos poreikis tarpiniuose elevatoriuose.

Bendrovė 2022 m. vykdė palaikomojo remonto darbus, ruošė, derino projektus kitąmet planuojamoms vykdyti investicijoms. Viena iš pagrindinių planuojamų užbaigti investicijų 2023 m. yra saulės elektrinės įrengimas, kurios vertė gali siekti iki 500 tūkst. eurų.



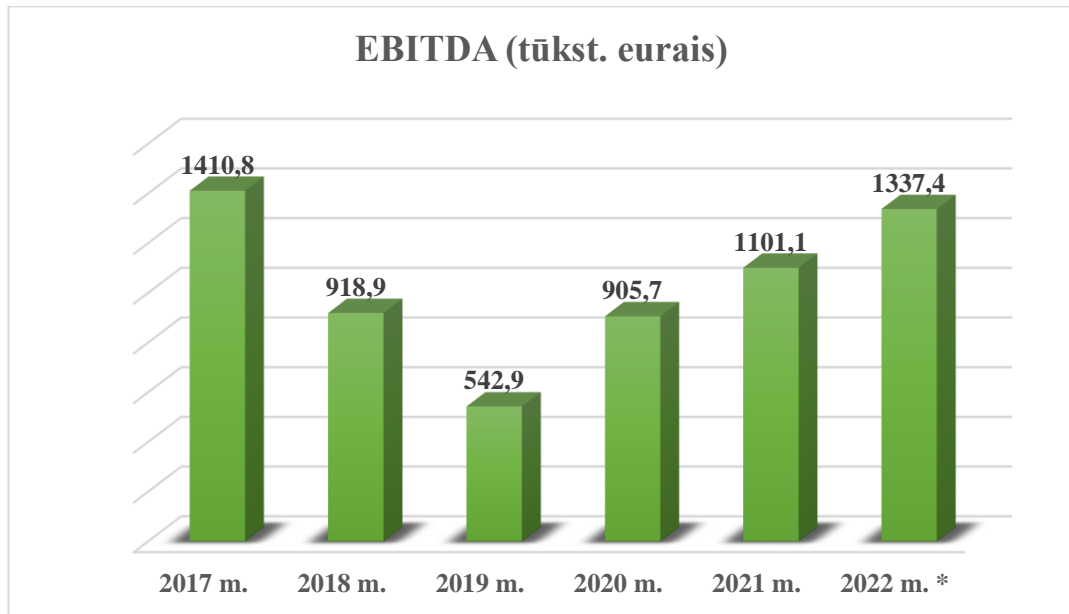
Bendrovės vykdytos investicijos, tūkst. EUR

Bendrovė dirba pelningai. Bendrovės rezultatui didelę įtaką turi kiekvienų metų grūdų derliaus sezonas - bendras Lietuvos grūdų derlius, kritulių kiekis derliaus nuėmimo metu. Esant mažesniai Lietuvos grūdų derliaus kiekiui, Bendrovė priima mažiau grūdų, o esant sausiems orams, derliaus nuėmimo metu, Bendrovė gauna ženkliai mažiau pajamų iš grūdų džiovimo bei valymo. Tai įtakoja Bendrovės rezultatus.



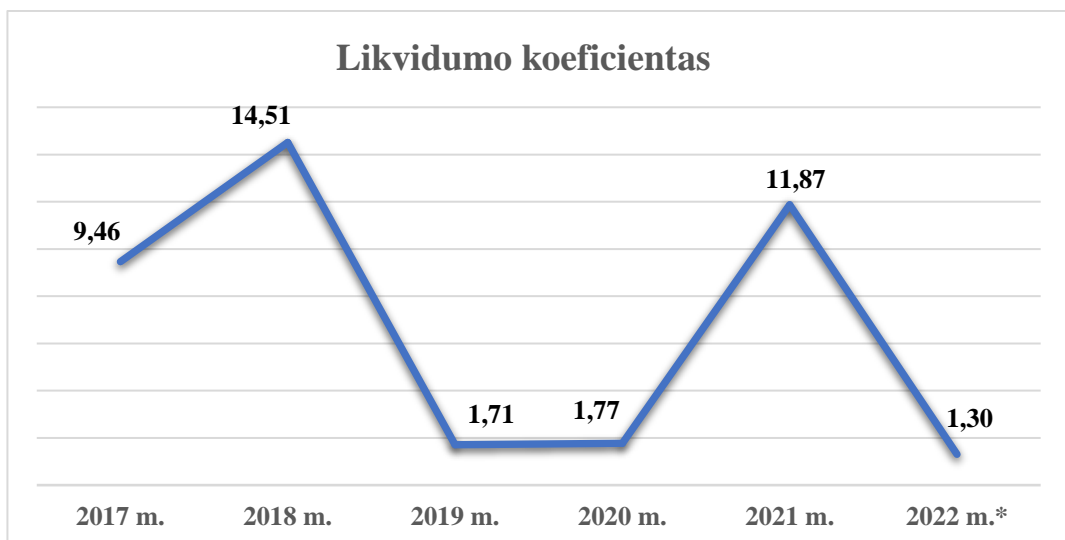
Bendrovės pelnas (ikimokestinis) (tūkst. EUR)

(\* preliminarus 2022 m. ikimokestinis pelnas)



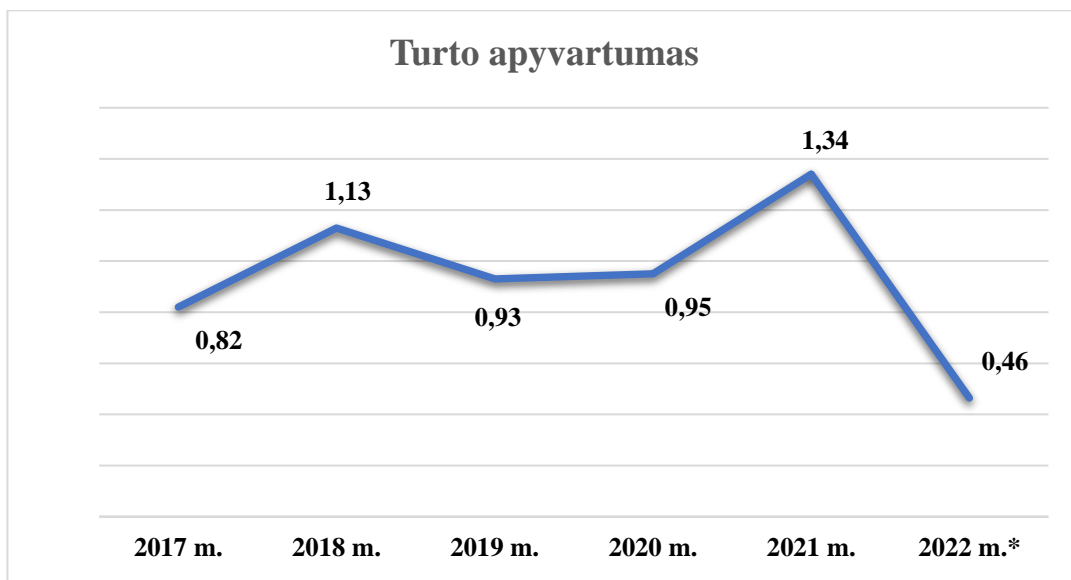
Bendrovės EBITDA (tūkst. EUR)  
(\* preliminari 2022 m. EBITDA)

Likvidumo koeficientas parodo Bendrovės sugebėjimą savo trumpalaikiu turto padengti trumpalaikius įsipareigojimus. Bendrovė sugeba užtikrinti savo trumpalaikių įsipareigojimų vykdymą, kas yra svarbu Bendrovės kreditoriams.



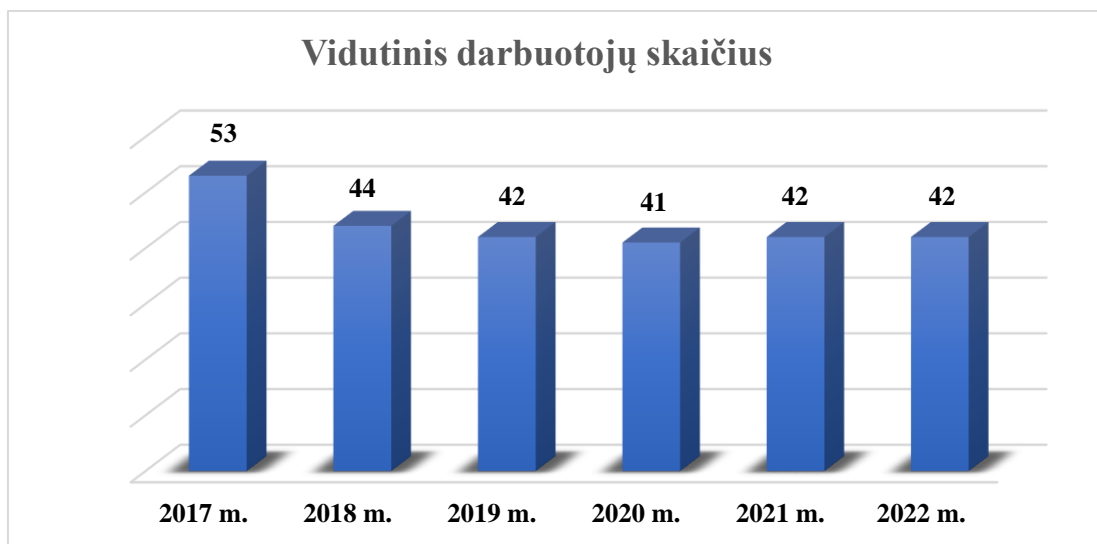
Bendrovės likvidumo koeficientas  
(\* preliminarus 2022 m. likvidumo koeficientas)

Turto apyvartumo rodiklis parodo kaip greitai turto ar įsipareigojimų rodiklis padaro pilną apyvartą. 2022 m. rodiklis yra 9 mėnesių. Planuojama iki metų pabaigos padidinti pardavimus, tuo pačiu padidės ir šis rodiklis.



Bendrovės turto apyvartumas (kartais)  
(\* preliminarus 2022 m. turto likvidumo koeficientas)

2022 m. gruodžio 31 d. darbuotojų skaičius buvo 42. Vidutinis darbuotojų skaičius 2022 m. buvo 42. Bendro vidutinio metinio darbuotojų skaičiaus pokytį galima matyti grafike



Bendrovės vidutinis darbuotojų skaičius  
(vidutinis darbuotojų skaičius su sezoniais darbuotojais )



## APLINKOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

### a) PESTAT analizė (išorės veiksnių analizė)

**Politiniai veiksniai.** Didėjant pasaulio gyventojų skaičiui ir energijos poreikiui, didėja poreikis auginti daugiau grūdų ir rapsų sėklų tiek maistui, tiek energijai gaminti. ES parama tiesioginėmis išmokomis ir parama investicijoms, skatina ūkininkus didinti grūdų plotus ir derlių bei statyti modernias saugyklas. Parama kooperacijai skatina ūkininkus jungtis į didesnius verslo vienetus, užtikrinančius didesnius grūdų ir rapsų sėklų kiekius, kurie jau gali artimiausioje ateityje užtikrinti eksporto partijų kiekius, reikalingus laivams pakrauti. Rusija ir Ukraina yra vienos didžiausių pasaulyje grūdų ir aliejinių augalų kultūrų (ir jų produktų) augintojų ir eksportuotojų, todėl besitęsiantis karas Ukrainoje turi didelę įtaką žemės ūkio produkcijos kainų svyravimui bei apsirūpinimu maistu pasauliniu mastu. Rusijos-Ukrainos karas stipriai pakoregavo Ukrainos eksporto logistiką, o kartu ir pasaulinės grūdų pasiūlos ir paklausos balansą: keletą mėnesių buvo užblokuotas eksportas Juodąją jūrą iš Ukrainos uostų, sutrikdytas grūdų pervežimas geležinkelių transportu, padidėjo grūdų išvežimas sausuma į ES šalis, pabrango sausakrūvių laivų draudimas ir tai sukėlė grūdų pasiūlos nestabilumą tiek Afrikos šalyse (maistiniai grūdai), tiek Europoje (pašariniai grūdai ir aliejinės kultūros). Be to, pačios Rusijos grūdų eksportas iš Juodosios jūros tapo nestabilus ir sutrikdė konkurencinę pusiausvyrą tose šalyse, kurios importuoja tiek lietuviškus, tiek rusiškus grūdus. Kviečių kaina Paryžiaus biržoje nuo invazijos pradžios buvo pašokusi apie 55%, o metų pabaigoje vis dar išliko apie 10% aukščiau nei 2022 m. vasario 23 dieną. Taip pat šis karas iššaukė „energetinį karą“, kurio pasekmės stipriai jaučiamos ne tik Lietuvoje bet ir visoje ES. Politiniai veiksniai sukelia didelę riziką.

**Ekonominiai veiksniai.** Didėjant energetinių resursų kainoms ir vidutiniam darbo užmokesčiui, Bendrovė siekia būti konkurencinga, patraukli darbuotojams. 2022 m. vidutinis darbo užmokestis - 1504,1 eurų, 2021 m. vidutinis darbo užmokestis buvo 1352,7 eurų. Vidutinis darbo užmokestis 2022 m. lyginant su 2021 m. padidėjo 11,2 proc. 2022 m. gamtinių dujų kaina biržoje (TTF) svyravo nuo 87 EUR/MWh sausį iki 348 EUR/MWh rugpjūtį (svyravimo amplitudė – 4 kartai), elektros kaina biržoje (Lietuvos rinka) – nuo 82,5 EUR/MWh 2022 m. sausio pradžioje iki 824 EUR/MWh rugpjūtį (svyravimo amplitudė – 10 kartų). Stipriai išaugus rinkoje energetiniams resursams bei augant rinkoje darbo užmokesčiui, Bendrovė, siekdama išlaikyti pelningumą, atitinkamai reaguoja ir didina savo paslaugų įkainius. Mažinant energetinių resursų įtaką, Bendrovė įgyvendina elektros vartojimo mažinimo priemones, o taip pat planuoja investuoti į saulės elektrinės įrengimą, kas padės pasigaminti iki 50 % suvartojamos elektros energijos bei toliau išlikti konkurencingais. Energetinių resursų kainų augimas taip pat turi įtaką grūdų kainai, kadangi neigiamai veikia pasiūlą - didina grūdų auginimo sąnaudas (per kuro kainą, trąšų kainą) bei teigiamai - grūdų paklausą (nes didėja biodegalų (etanolis, metilo esteris) kaina). 2023 m. didelę įtaką Bendrovės finansinėms sąnaudoms darys planuojamas euro zonos palūkanų normos kilimas, kuris gali tęstis bent iki 2023 m. vidurio. Tikėtinas poveikis Bendrovei – vidutinis.

**Socialiniai veiksniai ir socialinė atsakomybė.** Per 2022 m. darbo rinkoje situacija nesikeitė lyginant su ankstesniais metais. Surasti ir atsirinkti tinkamus kvalifikuotus specialistus ir nekvalifikuotus darbuotojus darosi vis sudėtingiau. Pagrindinės priežastys - emigracija, mažesnis žemos kvalifikacijos darbuotojų skaičius. Dėl to, dalis investicijų yra nukreipiama į procesų automatizavimą, siekiant ateityje palengvinti procesus darbuotojams bei atitinkamai

mažinti sezoninių darbuotojų poreikį. Svarbu imtis priemonių darbuotojų sveikatai ir saugumui užtikrinti, spec./apsaugos priemonių aprūpinimu ir instruktavimui dėl šių priemonių kasdieninio naudojimo darbo aplinkoje, taip sukuriant saugią ir tvarią aplinką darbuotojams.

Bendrovė siekia užtikrinti darbuotojams sąžiningą ir rinkos sąlygas atitinkantį darbo užmokestį ir saugią aplinką. Bendrovė savo veikloje siekia taikyti darnumo praktikas. Vidutinė rizika.

**Technologiniai veiksniai.** Žemdirbiai statosi modernias grūdų saugyklas, kurios atitinka šiandienos technologinius reikalavimus. Smulkūs tiekėjai dažnai atveža nekokybiškus grūdus/rapsus. Silpnas veiksnys – kelerių metų laikotarpiu, statybų tendencija lėtėjanti, stiprus veiksnys – ilgesniam laikotarpiui.

**Aplinkosauginiai veiksniai.** Grūdų derliaus kokybė priklauso nuo atmosferos sąlygų. Esant labai sausoms vasaroms, nukenčia vieni grūdų kokybės parametrai, o esant labai lietingomis vasaroms, nukenčia kiti grūdų kokybės parametrai. ES reikalavimai aplinkosaugai nuolat didėja. ES paramos lėšomis įmonės yra skatinamos pereiti prie tvarių elektros generavimo šaltinių, tame tarpe yra skatinamas saulės ir vėjo elektrinių įrengimas. Bendrovė nuolat investuoja, kad atitiktų keliamus reikalavimus.

Dėl klimato kaitos keičiasi grūdų kenkėjai. Esant nepalankioms atmosferos sąlygoms, bendras Lietuvos grūdų derliaus svyravimas gali būti daugiau kaip 1,6 karto (2018 m. – 4,81 mln. t., 2020 m. - 7,9 mln. t. grūdų). Bendrovė priima apie 1,3 proc. grūdų nuo bendro Lietuvos grūdų derliaus. Sumažėjus bendram Lietuvos grūdų derliui, Bendrovė priima mažiau grūdų. Stiprus veiksnys.

**Teisiniai veiksniai.** Nuo 2012 m. prailgintas pensinis amžius ir iki 2026 m. numatomas pensinio amžiaus didinimas, kol jis pasieks 65 m. tiek vyrams, tiek moterims. Bendrovės veiklą reguliuoja Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymas, valstybės valdomų įmonių valdymo skaidrumo gairių aprašas ir kiti Vyriausybės nutarimai dėl Bendrovės veiklos bei dividendų mokėjimo. Silpnas veiksnys.

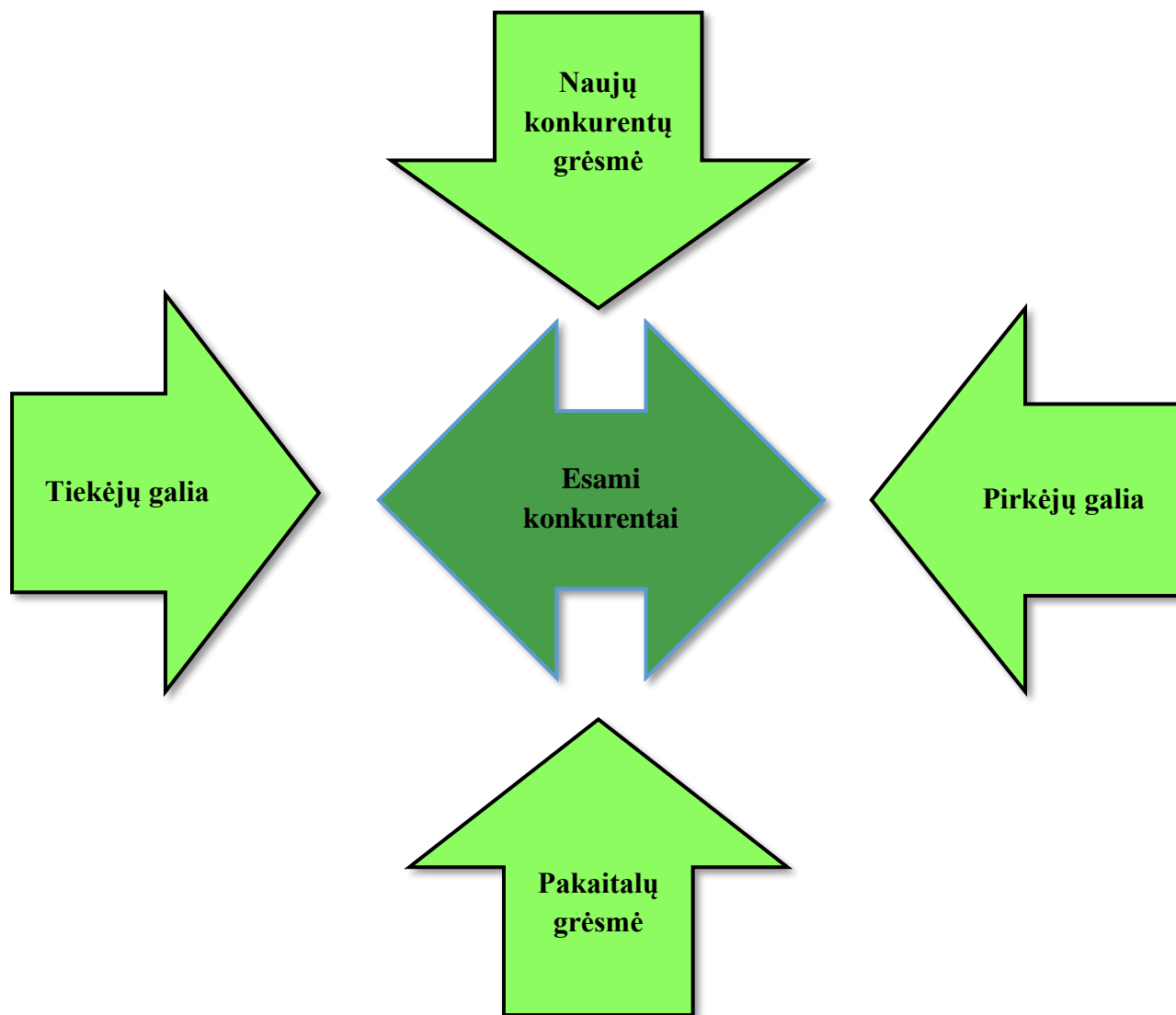
**Skaidrumas ir rizikų valdymas.** Bendrovė siekia užtikrinti, kad viešai būtų skelbiama visa teisės aktais nustatyta informacija. Bendrovėje diegiamos korupcijos prevencijos ir rizikų valdymo priemonės. Bendrovė užtikrina atsakingą požiūrį į prisiimtas rizikas, aktyviai valdo grūdų ir rapsų sėklų bazinių kainų kitimo riziką. Jos valdymui Bendrovė naudoja išvestinius vertybinių popierių sandorius (ateities sandorius).

Bendrovė vadovaujasi Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijomis ir gerosiomis praktikomis.

## b) Konkurencinė aplinkos analizė

Bendrovės konkurencinės aplinkos analizė atlikta remiantis Porterio penkių konkurencinių įtakų modeliu (7 pav.). Atliktos analizės apie esamų konkurentų, naujų

konkurentų, pakaitalų įtaką Bendrovės veiklai, taip pat Bendrovės tiekėjų ir pirkėjų galios įtaką.



7 pav. Porterio penkių konkurencinių įtakų modelis

Konkurencinės aplinkos analizė paslaugų srityje	
<p><b>Tiekėjų galia.</b> <b>Didelė konkurencija.</b> <b>Stiprus veiksnys.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiekėjai parduoda grūdus tiems, kas daugiau moka.</li> <li>➤ Bendrovės, prekiaujančios trąšomis bei augalų apsaugos priemonėmis, pagal sutartis įpareigoja ūkininkus vežti grūdus į savo elevatorius.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Smulkesni ūkininkai veža grūdus kur arčiau, parduoda tiems, kas greičiau atsiskaito.</li> <li>➤ Ūkininkai veža grūdus kur geresnės grūdų supirkimo kainos, nors ir didesniais atstumais.</li> <li>➤ Išvystyta kelių transporto infrastruktūra sudaro sąlygas ūkininkams konkurencingomis kainomis pristatyti užaugintą produkciją autotransportu tiesiai į uostus, tačiau kylantis vairuotojų darbo užmokestis ir kuro kaina šią įtaką švelnina.</li> <li>➤ Grūdų saugojimo trukmei įtakos turi grūdų krova uoste. Įmonės pirmiausiai atsikrauna grūdus iš Bendrovės elevatoriaus, po to iš savo saugyklų. Tokiu būdu trumpėja grūdų saugojimo laikas.</li> </ul>
<p><b>Pirkėjų galia. Stiprus veiksnys.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Paslaugų pirkėjai renkasi elevatorius pagal vadybininkų gebėjimus nupirkti ūkininkų grūdus bei savų elevatorių išdėstymą.</li> <li>➤ Dėl paslaugų kainų yra labai deramasi, padidinti kainą yra sunku.</li> <li>➤ Stambūs pirkėjai prašo nuolaidų.</li> </ul>
<p><b>Esami konkurentai. Stiprus veiksnys.</b></p>	<p>Pagrindiniai ir didžiausi esami Bendrovės konkurentai yra: AB Linas Agro, kuri veiklą vykdo Jonavos grūdų priėmimo aikštelėje. Aikštelę 2015 m. atidarė AB Kauno grūdai. 2021 m. AB „Linas agro“ grupė įsigijo AB „Kauno grūdai“, kuri tapo dar didesnės grupės dalimi.</p> <p>UAB Agrochema, UAB Agrokonzerno grūdai, AB Baltic agro. Šios įmonės yra didžiausios agroverslo bendrovės šalyje. Bendrovės prekiauja visų rūšių trąšomis, cheminiais augalų apsaugos produktais, sėklomis, kitomis prekėmis.</p> <p>Pagrindiniai konkurentai išsiveža iš Jonavos ir gretutinių regionų grūdus savo transportu į savo elevatorius gretimuose rajonuose (Kėdainiai, Kaunas). UAB Agrochema 2016 m. buvo atidariusi grūdų priėmimo aikštelę, tačiau šiuo metu ji nefunkcionuoja.</p> <p>Konkurentų pranašumas prieš Bendrovę: turi elevatorių tinklus visoje Lietuvoje, aprūpina augintojus prekėmis ir paslaugomis, užtikrina finansavimą per visą grūdo auginimo ciklą.</p> <p>Bendrovės pranašumas prieš konkurentus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- greitas atsiskaitymas už grūdus,</li> <li>- greitas grūdų priėmimas, atkrovimas,</li> <li>- pigesnė logistika iki uosto, kadangi yra geležinkelio atšaka.</li> </ul>

<b>Naujų konkurentų grėsmė. Vidutinis veiksnys.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Stambūs pirkėjai plečia superkamos produkcijos geografią ir supirkinėja grūdus visoje Lietuvoje.</li> <li>➤ Ūkininkai ir bendrovės pasistatė ir statosi savo elevatorius su ES pagalba, didėja konkurencija.</li> <li>➤ Mažėja sandėliavimo paslaugos poreikis.</li> <li>➤ Grūdų supirkimo/priėmimo aikštes Jonavoje įsirengė AB „Kauno grūdai“ („Linus agro“ grupė). Nuo 2016 m. savo veiklą pradėjo naujas grūdų priėmimo elevatorius Gelvonuose, Širvintų rajone.</li> <li>➤ Bendrovės perkančios iš Jonavos, Ukmergės, Kėdainių ir kitų regionų grūdus - AB Roquette Amilina, UAB Malsena Plus ir kitos.</li> </ul>
<b>Pakaitalų grėsmė. Silpnas veiksnys.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jonavos ir Ukmergės elevatoriai lieka svarbūs regione.</li> </ul>
<b>Konkurencinės aplinkos analizė grūdų prekybos srityje</b>	
<b>Tiekėjų galia. Stiprus veiksnys.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiekėjai parduoda grūdus tiems, kas daugiau moka už pristatomą produkciją arba sandėliuoja savo sandėliuose ir parduoda tada, kada rinkoje nusistovi jiems tinkama kaina.</li> <li>- Smulkesni ūkininkai veža grūdus kur arčiau, parduoda toms įmonėms, kurios moka didžiausią kainą ir greičiau atsiskaito.</li> </ul>
<b>Pirkėjų galia. Vidutinis veiksnys.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lietuvos grūdų rinkos kainą formuoja eksportas, todėl didieji eksportuotojai, sugebantys krauti didžiausius galimus laivus, formuoja grūdų kainą.</li> <li>- Smulkūs pirkėjai perka mažais kiekiais.</li> </ul> <p>Rinkoje trūkstant atitinkamos kokybės grūdų, pradeda veikti vietinių perdirbėjų rinka, kurie atitinkamu gali įtakoti rinkos kainą.</p>
<b>Esami konkurentai. Vidutinis veiksnys.</b>	<p>Grūdus superkančios, trąšas, augalų apsaugos produktus pardavinėjančios bendrovės visoje Lietuvoje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurentai taiko išankstinio pirkimo sutartis, teikia kreditavimo paslaugas, išveža grūdus tiesiog iš ūkininkų laukų, sandėlių.</li> </ul>

<b>Naujų konkurentų grėsmė. Silpnas veiksnys.</b>	Siekiant įeiti į rinką, elevatorių veiklai reikalingos didelės investicijos. Todėl paskutiniaisiais metais vyrauja elevatorių įsigijimai, o ne naujų elevatorių statyba paslaugų teikimui. Šiuo atveju galima išskirti uostus, kurie nuolatos plečia vienu metu saugomų grūdų kiekius bei pradama statyti ir pirminio grūdų apdorojimo (valymo ir džiovinimo) įrangą.  Kadangi užsiimti grūdų prekyba nėra barjerų įėjimui į rinką, todėl vis atsiranda naujų grūdų prekybininkų.
<b>Pakaitalų grėsmė. Silpnas veiksnys.</b>	Dėl vis efektyviau vystomos logistikos ir uostų plėtros yra tikimybė, kad grūdų augintojai savo produkciją veš tiesiogiai į uostą ir/arba grūdų perdirbėjams, tačiau šią grėsmę mažina kylantis vairuotojų darbo užmokestis ir kuro kainos.

### c) Vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksniai, galintys įtakoti Bendrovės veiklą buvo analizuojami pasinaudojant Porterio vertės grandinės sukūrimo modelio analizę. Buvo atlikta vertės grandinės pagrindinių ir pagalbinių veiklų analizė, išskiriant kas Bendrovėje stipru ir silpna (stabdo kitų procesų veiklą).

Nr.	Vertės grandinės elementai	Stipru	Silpna
<b>Santykiai su grūdų tiekėjais, grūdų priėmimas ir laikymas:</b>			
1.	Ilgalaikiai, stabilūs, geri santykiai su klientais	+	
2.	Lanksti kainodara	+	
3.	Moderni kokybės laboratorija	+	
4.	Greitas grūdų/rapsų priėmimas	+	
5.	Greitas atsiskaitymas už parduotus grūdus	+	
<b>Grūdų džiovinimas ir valymas:</b>			
1.	Greitas grūdų/rapsų džiovinimas (Džiovykla Cimbria)	+	
2.	Dviejų džiovyklų susidėvėjusi įranga, neleidžianti didinti našumo (1 džiovykla Jonavos elevatoriuje, 1		-

Nr.	Vertės grandinės elementai	Stipru	Silpna
	džiovykla Ukmergės grūdų/rapšų supirkimo/priėmimo punkte)		
3.	Pakankamas rapšų valymo našumas	+	
4.	Kontroliuojama grūdų/rapšų laikymo temperatūra	+	
<b>Grūdų atkrovimas:</b>			
1.	Daug grūdų/rapšų iškrovimo taškų	+	
2.	Sveriamas įvairaus tipo transportas	+	
<b>Grūdų pirkimas:</b>			
1.	Greitas atsiskaitymas su grūdų pardavėjais	+	
2.	Patogu pirkti sandėlyje	+	
3.	Smulkūs ūkininkai nori parduoti iškart po atvežimo	+	
4.	Kituose rajonuose perkamų grūdų/rapšų pervežimui naudojamas nuosavas transportas	+	
<b>Grūdų pardavimas:</b>			
1.	Bendradarbiaujame su įvairiais pirkėjais	+	
2.	Bendradarbiaujame su brokeriais	+	
<b>Personalo valdymas:</b>			
1.	Sukomplektuotas kvalifikuotas personalas	+	
2.	Darbuotojai sugeba dirbti keliose pareigose	+	
3.	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai (džiovintojai, elektrošaltkalviai ir kt.) sezoniniam darbui		–
<b>Bendrovės valdymas:</b>			
1.	Įdiegta kokybės vadybos sistema	+	
2.	Įdiegta aplinkos vadybos sistema	+	
3.	Įdiegta darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema	+	
4.	Įdiegtas ISCC tvaraus tiekimo grandinės atsekamumo standartas	+	

Nr.	Vertės grandinės elementai	Stipru	Silpna
5.	Įdiegtas ISO37001 antikorupcinis veiklos standartas numatantis antikorupcinę programą Bendrovėje, politikos vykdymą bei skaidrios aplinkos kūrimą	+	
6.	Atnaujinti pareiginiai nuostatai	+	
7.	Formalizuotas ir įtrauktas veiklos rizikų įvertinimas į nuolatinius Bendrovės planavimo ir valdymo procesus	+	
8.	Atnaujinta apskaitos politika	+	
<b>Technologijų valdymas:</b>			
1.	Rekonstruota grūdų priėmimo duobė iš autotransporto	+	
2.	Atnaujinta technologijos elektrinė dalis (valdymo pulto įranga)	+	
3.	Transporterių vežimėlių indikacijos sistema	+	
4.	Norijų pasukamųjų vamzdžių valdymo sistema	+	
5.	Elevatoriaus technologinio valdymo sistema	+	
6.	Priešgaisrinė elevatoriaus signalizacija	+	
7.	Naudojama apskaitos ir procesų valdymo programa	+	
<b>Infrastruktūra:</b>			
1.	Pilnas pastatų komplektas	+	
2.	Techniškai nusidėvėjęs antžeminis grūdų saugojimo sandėlis Ukmergės grūdų/ropsų supirkimo/priėmimo punkte		-
3.	Bendrovė turi dujas	+	
4.	Bendrovė turi geležinkelio atšaką	+	
5.	Didelės galimybės rūšiuoti grūdus	+	
6.	Padidintas energetinis galingumas ir patikimumas	+	
7.	Atnaujinta technologinių įrenginių valdymo programa	+	
8.	Seno tipo gelžbetoninės elevatoriaus saugyklos reikalaujančios didelių priežiūros sąnaudų		-



Nr.	Vertės grandinės elementai	Stipru	Silpna
9.	Nuo 2017 m. Bendrovė turi galimybes turimoje teritorijoje įrengti papildomų antžeminių grūdų priėmimo aikštelių. 2020 m. aikštelė išbetonuota	+	
10.	Bendrovė yra geroje geografinėje vietoje, t. y. vidurio Lietuvoje, patogi logistika į visus Lietuvos regionus organizuojant pardavimus, derlingi ūkininkų žemės plotai	+	
<b>Pirkimai – tiekimas:</b>			
1.	Pirkimai vykdomi vadovaujantis 2022 metais patvirtintomis pirkimų taisyklėmis	+	
2.	Pirkimai tiesiogiai gamybai	+	
<b>Paslaugų populiarinimas, ryšių su klientais palaikymas, sutartys:</b>			
1.	Paslaugų populiarinimas, klientų informavimas internetu, tiesioginiai skambučiai	+	
2.	Ryšių su klientais palaikymas	+	
3.	Aktuali informacija skelbiama Bendrovės internetiniame tinklalapyje, portaluose.	+	
<b>Santykių su klientais palaikymas po paslaugų suteikimo:</b>			
1.	Gerai santykiai su ūkininkų organizacijomis	+	
	Ūkininkų materialinis skatinimas po paslaugų suteikimo		–

**d) SSGG analizė**

Sugrupavus pagal SSGG grupės veiksnius, galima apibendrinus numatyti veiklos kryptis, kuriose Bendrovė gali tobulėti ir plėtoti verslą.

<i>Stipriosios savybės:</i>	<i>Silpnosios savybės:</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kvalifikuotas personalas.</li> <li>Gera infrastruktūra.</li> <li>Atnaujintas Jonavos elevatoriaus procesų valdymas.</li> <li>Atnaujinta technologinio valdymo sistema.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reikalaujantis atnaujinimo Jonavos elevatoriaus fasadas.</li> <li>Dviejų džiovyklų susidėvėjusi įranga, neleidžianti didinti našumo.</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Gera tiekimo/priėmimo sistema.</li> <li>6. Greitas grūdų priėmimas, kokybės nustatymas.</li> <li>7. Geros džiovinimo galimybės.</li> <li>8. Sveriamas įvairaus tipo transportas.</li> <li>9. Geros grūdų/rapsų atkrovimo galimybės.</li> <li>10. Geri santykiai su klientais.</li> <li>11. Grūdų pirkimas/pardavimas.</li> <li>12. Nuolatinis paslaugų populiarinimas.</li> <li>13. Standartizuotas Bendrovės rizikų valdymas.</li> <li>14. Greitas atsiskaitymas su pardavėjais.</li> <li>15. Rekonstruotos grūdų priėmimo duobės iš autotransporto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Nusidėvėjęs antžeminis grūdų sandėlis Ukmergėje.</li> <li>4. Nepakankamai efektyvus Bendrovės įrengimų valdymas, reikia įdiegti modernias temperatūros valdymo sistemas.</li> </ol>
<b>Grėsmės (rizika):</b>	<b>Galimybės (veiklos alternatyvos):</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geopolitinis, ekonominis neapibrėžtumas dėl Rusijos karo su Ukraina</li> <li>2. Ūkininkai patys bando eksportuoti savo produkciją.</li> <li>3. Didelė dalis produkcijos eksportuojama laivais į užsienio rinkas.</li> <li>4. Trumpėja saugomų grūdų laikas.</li> <li>5. Didėja konkurencija, sunku didinti paslaugų įkainius.</li> <li>6. Dauguma stambių ūkių turi pasistatę savo grūdų saugyklas.</li> <li>7. Vis dažniau įvyksta ekstremalios situacijos, įtakojančios derliaus kokybę bei kiekį.</li> <li>8. Didėja vidutinis darbo užmokestis.</li> <li>9. Brangsta energetiniai ištekliai, reikalingi Bendrovės veiklai (dujos, kuras, elektra).</li> <li>10. Šalia Bendrovės atsiranda tiesioginių konkurentų, superkančių ir priimančių grūdus.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supirkti grūdų ir rapsų kiekius pelningiems pardavimams.</li> <li>2. Priimti kuo daugiau grūdų iš smulkių tiekėjų.</li> <li>3. Panaudoti išskirtinės grūdų kokybės saugojimo segmentą.</li> <li>4. Bendrovė turi galimybę plėsti teritoriją, todėl galima įrengti papildomų antžeminių grūdų priėmimo aikštelių.</li> <li>5. Įsirengti saulės elektrinę, ilgalaikėje perspektyvoje sumažėtų elektros įrengimų operavimo išlaidos grūdų sezono metu.</li> </ol>

## MISIJA, VIZIJA, VERTYBĖS, STRATEGINĖS KRYPTYS

Bendrovė turi didelę profesionalios veiklos patirtį, prisitaikė prie besikeičiančių klientų reikalavimų, šiuo metu atlieka savo **misiją** – vykdyti *didmeninę grūdų bei rapsų prekybą, teikti konkurencingoje rinkoje grūdų bei rapsų pirminio paruošimo bei sandėliavimo paslaugas*.

Nors verslas vystomas sėkmingai, Bendrovė siekia ambicingesnių rezultatų, turi ateities **viziją** – *modernus Lietuvos elevatorius, vystantis grūdų/rapsų prekybą ir siekiantis užtikrinti aukštos kokybės paslaugas klientams, , garantuoti nustatytą turto grąžą Bendrovės savininkams bei konkurencingas darbo sąlygas darbuotojams*.

Bendrovė siekia savo tikslų vadovaudamasi seniai prigijusiomis ir puoselėjamomis **vertybėmis**:

**veiklos skaidrumas** – skaidri ir atvira veikla, pavyzdingas Bendrovės valdymas;  
**aukšta paslaugų kokybė** – paslaugos atliktos pagal sutartus reikalavimus ir laiku;  
**patikimumas** – kliento reikalavimų prioritetas;  
**aukštas darbuotojų pasitenkinimas darbu** – Bendrovė rūpinasi darbuotojais.

Bendrovė vykdydama savo veiklą atsižvelgia į valstybės lūkesčių laišką, kuriame yra Bendrovei keliami tikslai ir veiklos principai 4 metų laikotarpiui, tačiau pagal poreikį jie gali būti atnaujinti.

### Bendrovės veiklos sritys

Bendrovės specialieji įpareigojimai – Valstybės atsargų rezervo saugojimas. Bendrovė siekia optimalios grūdų ir aliejinių kultūrų sėklų sandėliavimo, saugojimo ir prekybos jais paslaugų kainodaros bei stengiasi maksimaliai efektyviai išnaudoti elevatoriaus pajėgumus.

Bendrovės vykdoma veikla – prekyba grūdais, ankštinėmis kultūromis grūdų ir aliejinių kultūrų sėklų sandėliavimo ir saugojimo paslaugos, grūdų ir aliejinių kultūrų pirminis apdorojimas, užtikrinant komercinės veiklos kapitalo grąžą.

Bendrovė išsikėlus ir siekia užtikrinti šiuos veiklos tikslus:

1. Siekti strateginių šalies interesų užtikrinimo – saugoti Valstybės atsargų rezervus.
2. Vykdyti pelningą komercinę veiklą.

Bendrovė siekia užtikrinti, kad visa teisės aktais nustatyta informacija yra viešai skelbiama, tinkamai yra nustatomi ir taikomi specialiųjų įpareigojimų apskaitos principai ir jų atskleidimas. Bendrovėje yra įdiegtos korupcijos prevencijos priemonės ir procesai, tinkamai užtikrinti valstybės nacionalinio saugumo interesai.

Bendrovė siekia didinti veiklos efektyvumą, optimaliai paskirsto turimus išteklius, identifikuoja rizikos veiksnius ir juos valdo, efektyviai priima sprendimus, gerina teikiamų paslaugų (produktų) kokybę, užtikrina kokybišką procesų ir projektų valdymą. Bendrovė siekia optimalios grūdų ir aliejinių kultūrų sėklų sandėliavimo, saugojimo ir prekybos jais paslaugų

kainodaros bei imasi visų priemonių dėl elevatoriaus pajėgumų išnaudojimo, didina superkamų gūdų kiekius Jonavos elevatoriuje ir Ukmergės grūdų sandėliuose.

Bendrovė teikia prioritetus inovatyviems technologiniams sprendimams plėtoti, prisideda prie Lietuvos žemės ūkio srities inovacijų skatinimo, taip pat inovacijų paklausos kūrimo, ir užtikrina, kad diegiamos naujos technologijos ir modernūs darbo metodai atitiks inovacijų plėtros, skaitmeninimo ir žalumo prioritetus, pagerins tiesioginės veiklos efektyvumą, operatyvumą, bus sukuriama pridėtinė vertė Bendrovei ir jos klientams. Bendrovė bendradarbiaudama kartu su Kauno technologijos universiteto mokslininkais 2023 m. planuoja suprojektuoti ir įdiegti automatizuotą (robotizuotą) elevatoriaus aruodų valymo įrangą.

Bendrovė, atsižvelgdama į viešosios įstaigos Valdymo koordinavimo centro (toliau – VKC) teikiamas rekomendacijas valdysenai gerinti, siekia užtikrinti efektyvią ir geriausią valdymo praktiką atitinkantį valdymą.

Turėdama viziją, planuojamam rezultatui pasiekti, Bendrovė, atsižvelgiant į atliktą veiksmų analizę, numato:

#### **I. STRATEGINĖ KRYPTIS: Veiklos efektyvumo didinimas.**

1. Strateginis tikslas: inovatyvių sprendimų paieška ir pritaikymas
2. Strateginis tikslas: Bendrovės techninės bazės modernizavimas.

#### **II. STRATEGINĖ KRYPTIS: Vertės kūrimas.**

3. Strateginis tikslas: užtikrinti finansinį efektyvumą ir pelningumą, taikantis prie rinkos sąlygų.
4. Strateginis tikslas: teikti kokybiškas paslaugas, vystyti prekybą grūdais.

#### **III. STRATEGINĖ KRYPTIS: Saugi ir darni aplinka.**

5. Strateginis tikslas: gerinti Bendrovės valdymo kokybę.
6. Strateginis tikslas: Bendrovės turto saugumo ir saugios darbo bei aplinkos užtikrinimas.

## STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMŲ PRINCIPAI

Strategija vertinama, tobulinama ir palaikoma vadovaujantis tokiais principais:

1. Kasmet iki sausio mėn. pabaigos vykdomi metiniai pokalbiai su padalinių ir skyrių vadovais ir paskiriamos metinės užduotys. Vykdomas vadovybės uždavinių vertinamasis posėdis.
2. Iki vasario mėn. pabaigos patvirtinamas metinis veiklos planas.
3. Kas ketvirtį teikiama strategijos įgyvendinimo ataskaita, strategija peržiūrima valdyboje, aptariami pasikeitimai ir neįvykdymo galimos priežastys, pavojai ir įgyvendinimo eiga.
4. Iki lapkričio 15 d. strategijos projektas teikiamas valdymo koordinavimo centrui.
5. Kiekvieno ketvirčio pabaigoje valdyboje vertinamos finansinės ataskaitos.
6. Pasibaigus metams, priklausomai nuo įvykdytų metinių uždavinių, vadovai ir jų vadovaujamos darbuotojų grupės skatinamos metinėmis premijomis

Vadovaujantis numatytais principais, tikėtina, kad bus užtikrinta strategijos vykdymo priežiūra bei atnaujinimai, reaguojama į pasikeitusius įtakos veiksnius. Už strategijos priežiūrą atsakingas Bendrovės vadovas.

Generalinis direktorius

Darius Karpavičius

1 priedas

**FINANSINIAI IR VEIKLOS RODIKLIAI**

Rodikliai		2023 m.	2024 m.	2025 m.
EBITDA EUR	Praėjusių metų grynasis pelnas (nuostolis) + pelno mokestis + palūkanų sąnaudos + nusidėvėjimas ir amortizacija	>900 000	>907 000	>910 000
Optimali kapitalo struktūra	Metinis visų išpareigojimų santykis su nuosavu kapitalu	≤ 1,5 karto	≤ 1,5 karto	≤ 1,5 karto
Dividendai	LR Vyriausybės 1997 m. sausio 14 d. Nutarimu Nr. 20 „Dėl dividendų už valstybei nuosavybės teise priklausančias bendrovių akcijas ir valstybės įmonių pelno įmokų“ dėl dividendų bei pelno įmokų apskaičiavimo	≥2023 m. 412 000 eurų, t. sk. valstybei 288 936 eurų, 3 proc. kasmet		
Įsirengus saulės elektrinę pasigaminti elektros energijos.	Pagamintas elektros energijos kiekis kWh/metus	100 000	400 000	400 000