



LIETUVOS MONETŲ KALYKLA

UAB „LIETUVOS MONETŲ KALYKLA“
2024-2026 M. STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

TURINYS

1	SANTRAUKA	3
2	VEIKLOS APRAŠYMAS	4
2.1	Bendrovės veikla	4
2.2	Bendrovės valdymas	4
2.3	Pozicija rinkoje	5
2.4	Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai	6
3	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	8
3.1	Vidinės aplinkos analizė	8
3.2	Išorinės aplinkos analizė	10
3.3	SSGG analizė	12
4	STRATEGIJA	14
4.1	Misija, vizija ir vertybės	14
4.2	Strateginės kryptys	14
4.3	Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai, jų matavimas ir atsakingi asmenys	16
5	IŠTEKLIAI	21
5.1	Žmogiškieji	21
5.2	Finansiniai ir materialiniai	21
6	RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS	22
6.1	Veiklos vykdymo rizikos ir jų stebėseną	22
6.2	Strategijos įgyvendinimo rizikos ir jų valdymas	23
7	FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS	24
7.1	Finansinės prognozės 2024-2026 m.	24
7.2	Investicijų planas	25
8	STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI	26
9	PRIEDAI	27
9.1	1 priedas. Bendrovės valdybos sudėtis	27
9.2	2 Priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. pelno (nuostolio) ataskaita	28
9.3	3 Priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. balanso ataskaita	29
9.4	4 priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. pinigų srautų ataskaita	31
9.5	5 priedas. Metinis veiklos planas	32

1 SANTRAUKA

Šiame dokumente aprašyta uždarnosios akcinės bendrovės „Lietuvos monetų kalykla“ (toliau – Bendrovė) 2024-2026 m. strategija. Ilgalaikė strategija parengta atsižvelgiant į Bendrovei pateiktą Lietuvos banko, kaip akcininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos, valstybės lūkesčių laišką. Rengiant dokumentą buvo remiamasi Lietuvos Respublikos Ekonomikos ir inovacijų ministerijos parengtomis strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis.

Bendrovė yra profesionalumu, originaliais ir kokybiškais gaminiais tarptautinėje monetų rinkoje žinomas gamintojas. Pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą ir Bendrovės įstatus, Bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Bendrovės valdyba ir vadovas (direktorius). Nuo 2022 m. spalio 5 d. Bendrovei vadovauja direktorius Donatas Sirgedas.

Bendrovė savo veiklą grindžia šia misija, vizija bei vertybėmis:

- Misija – kurti ir kaldinti Lietuvos Banko monetas, kitų šalių nacionalinių bankų monetas, kurti, kaldinti bei platinti išskirtines monetas, medalius ir investicinio aukso produktus.
- Vizija – būti pirmu pasirinkimu apyvartinių, kolekcinų monetų bei investicinių produktų užsakovams, platintojams ir pirkėjams Lietuvoje bei pasaulyje.
- Vertybės – lojalumas, bendradarbiavimas, profesionalumas, atsakingumas, pozityvumas, novatoriškumas.

Atlikus Bendrovės vidinių ir išorinių veiksnių analizę, išgrynintos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės, pagal kurias suformuota strategija 2024-2026 m. Siekiant tvarios ir kryptingos plėtros organizacijoje, iškeltos trys strateginės kryptys:

- Vertės kūrimo strategija, kuria siekiama didinti Bendrovės pelningumą bei užtikrinti kreditinių įsipareigojimų vykdymą.
- Pardavimų plėtros ir produktų diversifikacijos strategija, kuri orientuota į pardavimų didinimą, žinomumo ir reputacijos gerinimą bei gaminių ir paslaugų kokybės užtikrinimą.
- Efektyvumo didinimo ir valdymo brandos strategija, kuria siekiama didinti gamybos ir veiklos efektyvumą, stiprinti valdymo brandą ir mažinti CO2 pėdsaką.

Planuojama, kad pagal strategines kryptis suformuoti tikslai, uždaviniai ir priemonės sudarys prielaidas pagerinti pagrindinius Bendrovės veiklos ir finansinius rodiklius. Planuojama, kad 2026 m. (lyginant su 2024 m.) EBITDA padidės 61%, grynasis pelnas augs beveik 20 kartų, nuosavo kapitalo grąža – 4,8 proc. punkto, o turto grąža – 4 proc. punkto. Didžiausias investicijas 2024-2026 m. laikotarpiu numatoma skirti gamybinių pajėgumų atnaujinimui ir priežiūrai, taip pat numatyta diegti verslo valdymo sistemą veiklos optimizavimui.

Bendrovės strateginis veiklos planas yra peržiūrimas ir atnaujinamas kasmet, atsižvelgiant į įvykusius pasikeitimus ir prognozuojamą jų dinamiką, tačiau išlaikant pagrindines anksčiau nustatytas strategines kryptis.

Strateginis planas peržiūrėtas ir atnaujintas 2023 m. lapkričio mėnesį, įvertinti esminiai Lietuvoje ir pasaulyje vykę pokyčiai bei jų įtaka Bendrovės rezultatams ir ateities prognozėms, įvertintos verslo kryptių perspektyvos. Įmonė neturi galimybių užsitikrinti ilgalaikių kontraktų, kurie leistų prognozuoti įmonės veiklos rezultatus. 2023 m. užfiksuoti planuojamam rezultatui reikšmingą įtaką turintys rinkos pokyčiai – lėtėjantis rinkos augimas, mažėjantys nacionalinių bankų monetų tiražai, dėl kurių keičiama kainodara, projektų skaičiavimo metodika. Atitinkamai, Bendrovė gali realistiškai planuoti tik 15-20% savo kitų metų pajamų, kadangi bankų konkursų, verslo klientų užsakymai pagal turimus paklausimus ir planus planuojami 2024 m. pirmą pusmetį.

2 VEIKLOS APRAŠYMAS

2.1 Bendrovės veikla

Bendrovė yra profesionalumu, originaliais ir kokybiškais gaminiiais tarptautinėje monetų rinkoje žinomas gamintojas. Bendrovės veikla yra apyvartinių, kolekinių (proginų) monetų, medalių ir žetonų kaldinimas, technologinės įrangos, prietaisų, šampų, įrankių ir įvairių spaudų bei poligrafinės įrangos, įvairių žymeklių ir kitų metalo gaminių gamyba, taip pat kolekinių (proginų) monetų bei įvairių medalių didmeninė ir mažmeninė prekyba ir graviravimo paslaugos.

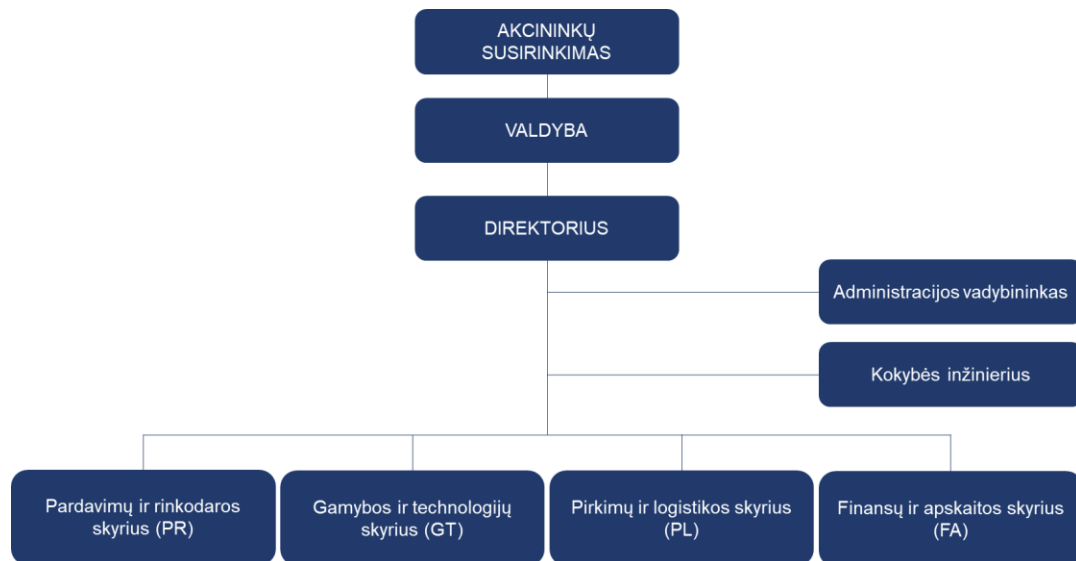
1 paveikslas. Bendrovės esminiai istoriniai faktai

1990 m.	2003 m.	2005 m.	2014 m.	2015 m.	2019 m.	2020 m.
1990 m. gruodžio 10 d. Lietuvos Vyriausybės nutarimu įsteigta Valstybės įmonė Lietuvos monetų kalykla. Ji atgaivino viduramžiais klestėjusio, tarpukario Lietuvoje pratęsto ir 1940 m. nutraukto lietuviškų monetų kaldinimo tradicijas.	2003 m. Įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti tarptautinio standarto ISO 9001:2015 reikalavimus.	2005 m. Valstybės įmonė „Lietuvos monetų kalykla“ pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę „Lietuvos monetų kalykla“.	2014 m. liepos mėn. Europos Komisijai priėmus teigiamą sprendimą dėl Lietuvos prisijungimo prie euro zonos, Bendrovėje buvo pradėtos kaldinti apyvartinės eurų monetos.	2015 m. rugsėjo mėn. Bendrovė baigė kaldinti išleidimui į apyvartą ir atsargoms reikalingus užsakytus eurų monetų tiražus su lietuviška nacionaline puse.	2019 m. Įdiegtas aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14001:2015.	2020 m. Išleistos pirmosios kolekcinės monetos ne Lietuvos rinkai (su Nue salos nominalu).

2.2 Bendrovės valdymas

Bendrovės 100% akcijų priklauso valstybei. Bendrovės akcijas patikėjimo teise valdo Lietuvos bankas, 1995 m. iš LR Finansų ministerijos perėmęs steigėjo funkcijas. Pagal Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymą ir Bendrovės įstatus, Bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Bendrovės valdyba ir vadovas (direktorius). Lietuvos banko valdybos nutarimai prilyginami visuotinio akcininkų susirinkimo sprendimams. Bendrovės valdymo struktūra pateikta 2 paveiksle.

2 paveikslas. Bendrovės organizacinė struktūra



Bendrovės valdybą sudaro penki nariai, kuriuos visuotinis akcininkų susirinkimas skiria ketverių metų laikotarpiui Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka, valdybos narių sąrašas pateikiamas 1 priede.

Nuo 2022 m. spalio 5 d. Bendrovei vadovauja direktorius Donatas Sirgedas. Bendrovės Pardavimų ir rinkodaros skyriui vadovauja Linas Veikalas nuo 2019 m. gruodžio mėn. 9 d., Gamybos ir technologijų skyriaus vadovas nuo 2023 m. kovo 1 d. – Egidijus Stravinskas, Finansų ir apskaitos skyriaus Vyriausioji buhalterė nuo 2022 m. vasario 1 d. – Irena Damijonaitienė, Pirkimų ir logistikos skyriaus vadovė nuo 2022 m. kovo 30 d. – Ingrida Turskienė.

2.3 Pozicija rinkoje

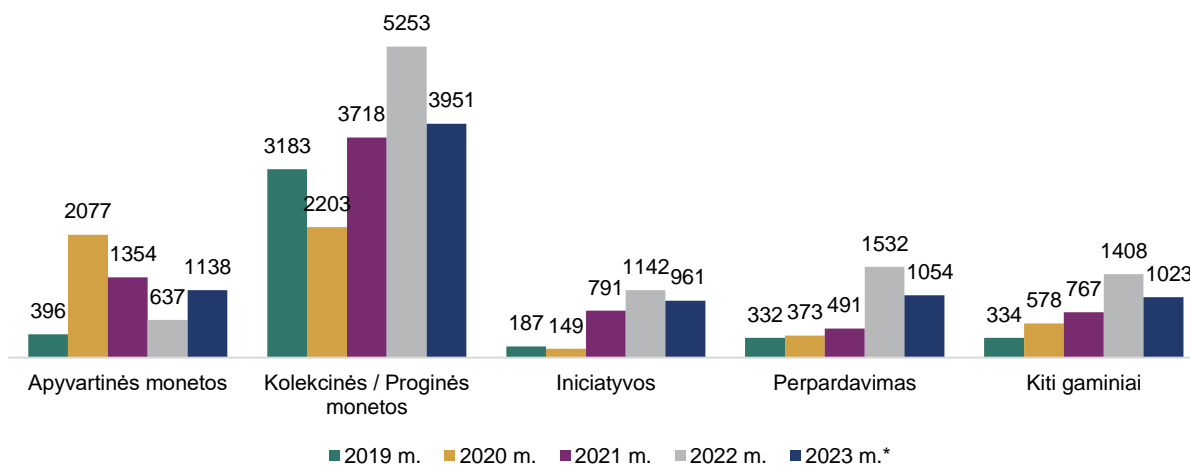
1 lentelė. Bendrovės pozicija rinkoje

Produktas	Rinkos apibrėžimas (geografiškai)	Rinkos dydis/potencialas	Pagrindiniai konkurentai	Pozicionavimas
Apyvartinės monetos	Europos Sąjungos šalių nacionaliniai bankų konkursai apyvartinių monetų kaldinimui. Taip pat narystės Europos Sąjungoje siekiančių šalių nacionalinių bankų konkursai.	Galima užsakymų apimtis iki 2 mln. Eur.	Kitų euro zonos šalių kalyklos turinčios teisę kaldinti eurą ar nacionalinių valiutų monetas.	Bendrovės konkurencinis pranašumas kaldinti monetas Lietuvos gyventojų skaičiumi ir monetų poreikiu artimoms šalims.
Kolekcinės monetos	Europos ekonominės ar bendradarbiavimo erdvės šalys.	Galima užsakymų apimtis iki 4 mln. Eur.	Viso pasaulio šalių kalyklos.	Patirtis su mažos apimties ir sudėtingų technologijų monetomis.
Iniciatyvos	Vertinamas pasiekiamas rinkos dydis iki 1,5 mln. Geografinių ribojimų nėra.	Rinkos potencialas priklauso nuo temų aktualumo ir siekia iki 2,5 mln. Eur.	Valstybinės ir privačios kalyklos, monetų dizaino namai turintys savo platintojus.	Įvairių technologijų taikymas, aukšto reljefo monetos.
Kiti produktai (medaliai, ženkliai, kt.)	Lietuvos rinka, vietinės įmonės turinčios darbuotojų ar klientų apdovanojimo tradicijas.	0,5-1,0 mln. Eurų.	Vietinės įmonės galinčios gaminti panašius gaminius.	Valstybinės įmonės statusas ir Lietuvos banko monetas kaldinančios susijusios įmonės reputacija.
Investiciniai produktai	Orientuota į Lietuvos rinką aukso luiteliai, pradėtos derybos dėl euro nominalą turinčių investicinių monetų su kelių šalių nacionaliniais bankais.	2-5 mln. eurų pajamų potencialas vietinėje rinkoje ir 1-5 mln. Eur potencialas pasaulyje (priklausomai nuo rinkos situacijos).	Valstybinės ir privačios kalyklos.	Reputacija, teisė kaldinti eurus.
Nauji produktai	Reikalinga apibrėžti tikslinę rinką ir atlikti detalią analizę. Svarstomi potencialūs produktai: <ul style="list-style-type: none"> - <i>luxury</i> kategorijos monetos ir investiciniai produktai, - Euro nominalo investicinės monetos (<i>bullions</i>) bendradarbiaujant su eurozonos emitentu, - monetas, jų serijas ir temas papildantys ir jų naudojimą išplečiantys aksesuarai 			

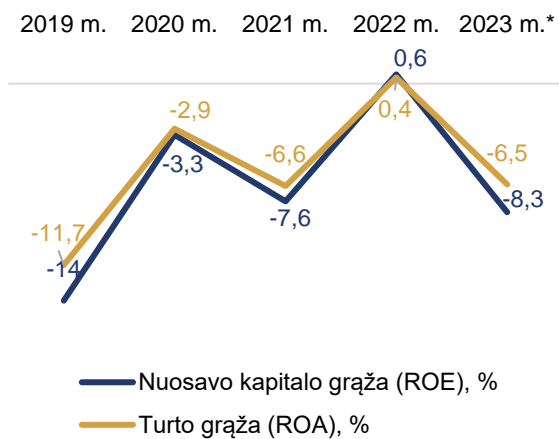
2.4 Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai

Pagrindiniai Bendrovės veiklos rodikliai yra pajamos pagal skirtingos produkcijos rūšis, EBITDA, grynasis pelnas ir pelningumas, nuosavo kapitalo ir turto grąža bei darbuotojų skaičius. 3-8 paveiksluose atvaizduojamos šių rodiklių tendencijos 2019-2023 m.

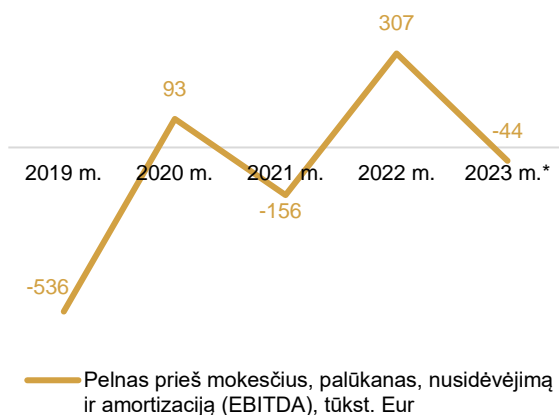
3 paveikslas. *Produkcijos pardavimų apimtys 2019-2023 m., tūkst. Eur*



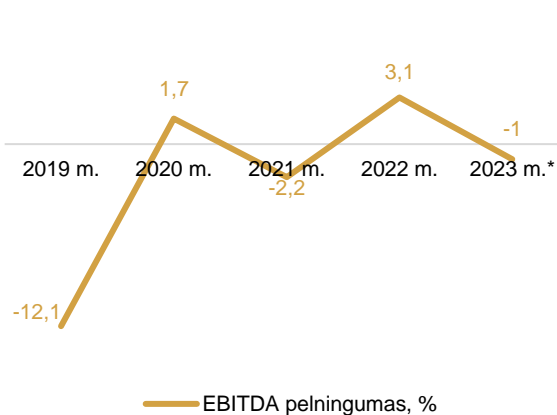
4 paveikslas. *Nuosavo kapitalo ir turto grąža 2019-2023 m., proc.*



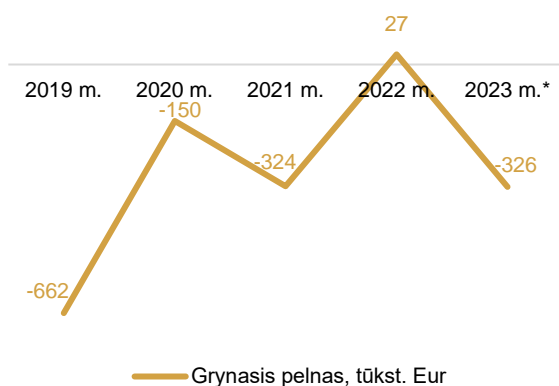
5 paveikslas. EBITDA 2019-2023 m.



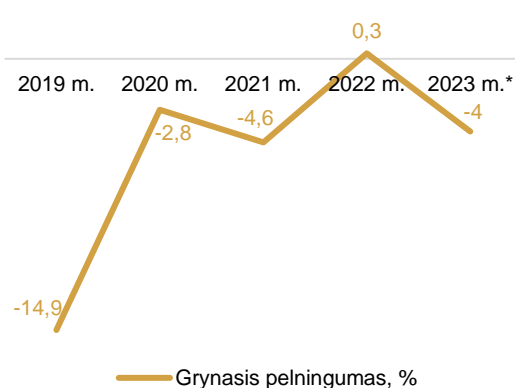
6 paveikslas. EBITDA pelningumas 2019-2023 m.



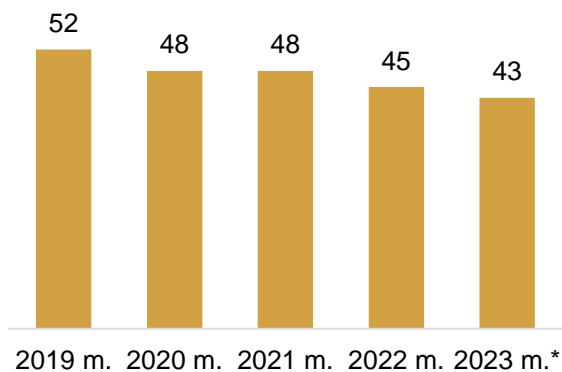
7 paveikslas. Grynasis pelnas 2019-2023 m.



8 paveikslas. Grynasis pelningumas 2019-2023 m.



9 paveikslas. Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje 2019-2023 m.



* – 2023 m. prognozė.

3 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

3.1 Vidinės aplinkos analizė

Bendrovės vidinių veiksmų analizė atliekama remiantis Porterio vertės grandinės modeliu, pagal kurį Bendrovės veiklos skirstomos į pagrindines ir papildomas.

10 paveikslas. Bendrovės pagrindinės ir pagalbinės veiklos



Pagrindinės vertę kuriančios jėgos:

- **Įėjimo logistika (Pirkimų ir logistikos skyrius)**
 - Bendrovė vykdydama veiklą, perka monetų ruošinius, tauruosius ir kitus metalus, komplektuojančius gaminius (monetų kapsules, dėžutes).
 - Bendrovė turi ilgalaikius, pasitikėjimu grįstus bendradarbiavimo santykius su monetų ruošinių, medžiagų ir kitų gaminių tiekėjais.
 - Bendrovė savo veikloje seka MDWG (angl. *Mint Directors Working Group*) ir Europos Centrinio Banko gairėmis dėl tiekėjų patikimumo.
- **Operacijos (Gamybos ir technologijų skyrius)**
 - Didelės apimties užsakymų įgyvendinimo metu kyla poreikis papildomam išoriniam finansavimui, įšaldoma daug lėšų, kadangi dažnai konkursų sąlygose nėra numatoma galimybė gauti avansinius mokėjimus medžiagoms įsigyti. Šiuo metu dėl aukštų palūkanų normų Bendrovės finansiniai įsipareigojimai yra ženkliai didesni.
 - Gamybos apkrovimas Bendrovėje svyruoja dėl neturimų nuolatinių didelės apimties užsakymų.
 - Bendrovė pasižymi aukšta gaminamų produktų kokybe.
 - Įgyvendinant mažos apimties projektus, neefektyviai valdomi ištekliai, persidengia gamybos procesai ir dėl to lėtėja gamybos srautas.
- **Išėjimo logistika (Pirkimų ir logistikos skyrius ir/ar Pardavimų ir rinkodaros skyrius)**
 - Didžioji dalis Bendrovės produkcijos yra gaminama pagal užsakymą (angl. *make-to-order*), todėl dažniausiai produkcija iškart yra pristatoma užsakovui ir nėra sandėliuojama.
- **Rinkodara ir pardavimai (Pardavimų ir rinkodaros skyrius)**
 - Nors Bendrovė yra atviresnė visuomenei (rengiamos ekskursijos, didinama komunikacija televizijoje ir kt.), tačiau Bendrovės prekės ženklo žinomumas rinkoje išlieka žemas. Veiklos vykdymui ir reputacijos gerinimui yra itin svarbu formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie Bendrovę.
 - Bendrovės produkcija pasižymi aukšta kokybe. Dėl savo stiprių kompetencijų bei siūlomų technologinių sprendimų Bendrovė gerai vertinama ir žinoma kitų monetų kalyklų bei specialistų,

dirbančių šioje srityje, kontekste. MDWG pasirinko Bendrovę kurti ir gaminti organizacijos 30 metų įkūrimo jubiliejaus medalį.

- Bendrovės produkcija užsakoma ar perkama įvairiais kanalais: pačių pagamintos monetos (iniciatyvos) – per elektroninę parduotuvę, platintojų tinklą ar sudarant tiesioginius sandorius; apyvartinės ir bankų kolekcinės monetos – per bankų viešuosius pirkimus; medaliai – per tiesioginius sandorius (dažniausiai užsako bendruomenės, įstaigos, įmonės ar kt.).
- 2023 m. išplėsta potencialių rinkų geografija, be tradicinės kalyklai Europos rinkos dar pasirinktos Artimųjų rytų ir Šiaurės bei Rytų Afrikos regionai, Jungtinės Amerikos Valstijos, pradėtos derybos su potencialiais platintojais, užsakovais.

Pagalbinės veiklos:

- **Bendrovės infrastruktūros valdymas**
 - Bendrovė valdo visą gamybos procesui reikalingą infrastruktūrą. Monetų kalimo įranga reikalauja nuolatinės priežiūros ir palaikymo, įrangos išlaikymo kaštai sudaro reikšmingą sąnaudų dalį.
 - Šiuo metu turimų patalpų plotas yra per didelis Bendrovės veiklai – veiklai užtektų ir mažesnio ploto patalpų. Taip pat naudojamos patalpos nėra pritaikytos gamybai, dėl vidinės gamybinių procesų neefektyvios logistikos prarandama apie 14 dienų apyvartumo per metus. Žemas pastatų energetinis efektyvumas reikalauja vis didesnių lėšų pastatų priežiūrai. Vis reikšmingesnę įtaką turi tvarumas ir 3 metų laikotarpiu turės dar didesnę reikšmę.
- **Žmogiškųjų išteklių valdymas**
 - Bendrovės darbuotojai yra sukaupę didelę patirtį bei turi specifines kompetencijas, reikalingas monetų kalimo pramonėje. Nors anksčiau Bendrovės turimos kompetencijos ir žinios buvo lyginamos su metalo pramone, tačiau dėl technologinės pažangos ir naudojamų sprendimų artimiausia pramonė, kurioje yra vykdomi panašūs procesai ir reikalingos panašios kompetencijos – lazerių periferinės įrangos ir optinių dangų pramonė. Todėl dėl žmogiškojo kapitalo Bendrovė konkuruoja su šia industrija.
 - Ilgalaikiai Bendrovės darbuotojai sunkiau adaptuojasi prie inovacijų, todėl 2023 m. pertvarkyta organizacinė struktūra, kuri leidžia greičiau reaguoti į klientų poreikius.
 - Bendrovėje sudaryta ir veikia darbo taryba, užtikrinamas nuolatinis dialogas tarp darbdavio ir darbuotojų.
- **Technologijų valdymas**
 - Bendrovėje naudojamos naujausios monetų ir medalių kalimo, metalo spaudimo, terminio apdirbimo, dažymo ir padengimo technologijos.
 - Logistikos grandinės valdymas, įskaitant gamybos valdymą, yra nepagrįstas technologijomis, naudojami įprasti, daug rankinio darbo reikalaujantys įrankiai. Dėl šių priešasčių veiklos planavimas yra labai imlus laikui ir reikalauja intensyvaus ir nepertraukiamo darbuotojų įsitraukimo.
 - 2023 m. įvertintas Verslo valdymo sistemos poreikis ir 2024 m., pagal finansines galimybes, planuojamas tinkamos sistemos pasirinkimas ir diegimo pradžia.
- **Finansų valdymas**
 - Anksčiau Bendrovėje buvo įgyvendinama planinė veikla, ji buvo priklausoma nuo Lietuvos banko užsakymų, todėl nebuvo poreikio stebėti rodiklius realiuoju laiku. Dėl to apskaita gamyboje vyko ir vis dar vyksta rankiniu būdu.
 - Nuosekliai yra pereinama prie realaus laiko (nuolatinio) apskaitos duomenų suvedimo (anksčiau buvo suvedama tik mėnesio pabaigoje). Tačiau operatyvinių rodiklių sekimas, sprendimų priėmimas ir priimtų sprendimų įvertinimas vėluoja. Pilna informacija matoma su vėlavimu, įprastai – po mėnesio, tik pajamų ir išlaidų rodikliai yra sekami realiuoju laiku.
 - Dėl rinkos specifikos ir nusistovėjusios nacionalinių bankų praktikos, einamųjų metų pardavimo ciklas prasideda tik tų metų vasario mėn. Berlyne vykstančioje WMF parodoje (angl. *World Money Fair*). Tipiškai, nacionaliniai bankai einamųjų metų konkursus skelbia tik pirmąjį metų pusmetį, dėl to pardavimų ciklas yra gana ilgas. Dėl šios priežasties Bendrovė metų pabaigoje



realistiškai gali suplanuoti tik 15-20% kitų metų pardavimo pajamų. Atitinkamai, tik II-III metų ketvirtį galima prognozuoti einamųjų finansinių metų rezultatus ir imtis esminių korekcinųjų veiksmų. Dėl to metų eigoje gali prireikti koreguoti numatytą investicijų planą.

- **Saugumo valdymas**
 - Bendrovėje dirbama su slapta informacija, vykdomi Europos Centrinio Banko ir Valstybės saugumo departamento auditai ir informacijos peržiūra.
 - Veiklos vykdymo metu svarbus fizinio saugumo užtikrinimas, pasitelkiama sistemų integracija, užtikrinamas duomenų integralumas. Bendrovėje archyvuojami dokumentai, dalis jų saugomi be galiojimo laiko.
 - 2023 m. atnaujintos ir pertvarkytos saugos, dokumentų archyvavimo sistemos
- **Kokybės valdymas ir aplinkosauga**
 - Veikla vykdoma dirbant su metalais ir tirpalais, užtikrinamas aplinkosauginių standartų ir taisyklių laikymasis visuose procesuose (pvz., valant ar utilizuojant medžiagas).
 - Bendrovėje įdiegti kokybės vadybos standartai ir sertifikatai. 2003 m. įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti tarptautinio standarto ISO 9001:2015 reikalavimus, 2019 m. įdiegtas aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14001:2015.
 - Bendrovė pradėjo ISO 26000 socialinės atsakomybės standarto tikslingumo ir diegimo galimybių vertinimą.

3.2 Išorinės aplinkos analizė

Vertinant Bendrovės padėtį rinkoje, atsižvelgiama ir į kitus rinkos dalyvius ir suinteresuotas šalis: tiekėjus, alternatyvius produktus gaminančias įmones bei esamus ir potencialius klientus. Šių rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkiant Porterio penkių konkurencinių įtakų modelį.

- **Tiekėjų jėga**
 - Bendrovė priklausoma nuo kelių metalo ruošinių tiekėjų (Vokietijoje ir Austrijoje), tiekėjai pasirenkami pagal žaliavų kokybę, nes kainų skirtumai minimalūs.
 - Operacijų vykdymui Bendrovė perka transporto, apsaugos, prabavimo, draudimo (logistikos, veiklos ir žaliavų kainų svyravimo) paslaugas.
- **Pirkėjų jėga**
 - Pagrindiniai kalyklos apyvartinių ir kolekcinų monetų užsakovai yra Lietuvos, Latvijos, Estijos, Armėnijos, Slovėnijos ir Sakartvelo centriniai bankai. Bendrovė dalyvauja ir kitų šalių apyvartinių ir kolekcinų monetų gamybos konkursuose.
 - Reikšmingiausiu klientu Bendrovės misijai vykdyti išlieka Lietuvos bankas, užtikrinantis strategiškai svarbios veiklos tęstinumą, išlaikant stabilias apimtis, gamybinių ir technologinių pajėgumų lygį ir kokybę.
 - Bendrovė turi galimybę dalyvauti visų euro zonos šalių skelbiamuose euro monetų kaldinimo konkursuose, tačiau sutarčių sąlygos skiriasi skirtingose šalyse, papildoma kliūtis – dideli atstumai.
 - 2024 m. vietinėje rinkoje numatomas investicinio aukso pardavimų didėjimas, tarptautinėje rinkoje – aukso monetų ir kitų aukštesnės klasės gaminių dalies augimas.
- **Esami konkurentai**
 - Europos Sąjungoje šiuo metu veiklą vykdo 29 monetų kalyklos. Jų apyvartinių monetų kaldinimo pajėgumai stipriai viršija realų poreikį, todėl apyvartinių monetų kaldinimo rinkoje vyrauja didelė konkurencija (ypač, vertinant panašios gamybos apimties įmones). Konkurentų kalyklų gamybiniai pajėgumai yra didesni nuo 2 iki keliolikos kartų.
 - Bendrovė yra vienintelė monetų kalykla Šiaurės šalių regione, kalanti kolekcinės monetas, todėl šioje nišoje konkurencija nėra didelė, ypač kaldinant šalių kolekcinės monetas.
 - Didžiausia konkurencinė grėsmė kyla iš monetų kalyklų, kurios turi pakankamą valstybės pinigų kaldinimo užsakymų apimtį ir valstybės subsidijas, leidžiančias padengti veiklos sąnaudas – todėl šios kalyklos turi pranašumą ir geresnes galimybes konkuruoti kaina, pasidengti veiklos sąnaudas.
 - Nors konkursuose yra didelė konkurencija, tačiau pastebima, kad kainų lygis tampa stabilus, mažėja mažų kainų konkuravimo strategiją taikančių įmonių. Šis veiksnys susijęs su šiuo metu



- esančia aukšta palūkanų normų aplinka, augančiais darbo jėgos išlaikymo ir pritraukimo kaštais, taip pat vis didesnę reikšmę įgaunančiu tvarumu (atsinaujinančios energetikos, energetinio efektyvumo, socialinės politikos reikšmė vertė atitinka iki 20% konkursuose siūlomos kainos).
- Dėl įmonės dydžio ilgalaikė veiklos perspektyva vertinama teigiamai. Panašaus pajėgumo kalyklų veiklos sąnaudų ir pelno rodikliai Europoje panašūs, tačiau pelningai veiklai reikalingų pajamų lūžio taškas yra aukščiau, bet tuo pačiu veiklos sąnaudų augimo tempas yra didesnis, kas Bendrovei leidžia didinti kainas išlaikant galimybę didinti pardavimo pajamas.
 - Medalių gamybos segmente vietinėje rinkoje pagrindinis konkurentas susiduria su finansiniais sunkumais. Yra didelė tikimybė, kad šios įmonės veikla bus stabdoma, todėl Bendrovė turės didelį konkurencinį pranašumą.
 - **Pakaitalų grėsmė**
 - Investicinių produktų (kolekcinės, investicinės monetos, aukso investiciniai produktai kaip investicija) patrauklumo mažėjimui turi įtaką aukšta palūkanų normų aplinka.
 - Apyvartinių monetų poreikis mažėja, dėl atsirandančių elektroninių pinigų ir mokėjimų. Ši tendencija lemia santykinį vieneto kainos didėjimą.
 - **Naujų konkurentų grėsmė**
 - Įėjimo į rinką slenkstis yra labai aukštas, reikalauja didelio gamybinio ir technologinio pasiruošimo ir kompetencijų.
 - Reaguodami į perteklinius gamybinius pajėgumus rinkoje atsirado „monetų namai“, kurie užsiima tik monetų dizaino kūrimu ir platinimu, todėl jų veikla nereikalauja valstybinių leidimų. *Modern numismatic* segmento monetų pasiūla ženkliai išaugusi, todėl naujai atėję ir reputacijos neturintys kūrėjai parduoda net mažesnę planuotą tiražų dalį nei rinkos senbuviai.

Išorinės aplinkos veiksnių analizė papildyta PESTAT modeliu, kurio pagrindu Bendrovės veiklą veikiantys veiksniai analizuoti politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių ir teisinių veiksnių atžvilgiu.

2 lentelė. PESTAT analizė

Politiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ● Narystė Euro zonoje suteikia išskirtinę teisę Lietuvoje kaldinti euro monetas. ● Sprendimas dėl mažo nominalo monetų išėmimo iš cirkuliacijos sumažina apyvartinių monetų kaldinimo apimtį.
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ● Atsiskaitymų elektroninėmis priemonėmis didėjimas (bendra visuomenės tendencija dėl finansinių technologijų priemonių sklaidos bei COVID-19 pandemijos metu sumažėjusių atsiskaitymų grynaisiais) lemia nestabilių apyvartinių monetų poreikį ateityje. ● Tauriųjų metalų, kitų žaliavų ir energijos kainų svyravimai apsunkina veiklos planavimą. ● Aukštų palūkanų normų aplinka mažina investicinių produktų paklausą.
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ● Numizmatų ir kolekcininkų grupė mažėja, todėl mažėja ir užsakymų tiražai. ● Didėja kolekcininkų ir kitų alternatyvių investavimo produktų paklausa. ● Formuojasi nauja pirkėjų grupė, vertinanti monetas kaip dovaną bei juvelyrikos, meno dirbinius.
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> ● Galimybė taikyti technologines naujoves gamyboje suteikia galimybę turėti konkurencinį pranašumą <i>modern numismatics</i> klientų segmente. ● Poreikis gaminti technologiškai sudėtingus gaminius netolygiai apkrauna technologinius procesus. ● Didėjanti kibernetinių atakų grėsmė skatina stiprinti informacijos saugą Bendrovėje.

Aplinkosauginiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Tvarumo reikalavimai gamybai ir visai veiklai didėja. • Galimybė veikloje naudoti gamtą tausojančiu išteklius (pvz., elektros energija gaminama iš atsinaujinančių energijos šaltinių, energiją taupančios apšvietimo sistemos ir kt.) turi vis didesnį svorį konkursuose.
Teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Bendrovės veikla yra reguliuojama Lietuvos Respublikos teisės aktais. • Euro zonos valdymo institucijos reglamentuoja euro apyvartinių monetų gamybą.

3.3 SSGG analizė

Bendrovės vidaus ir išorės veiksmų analizė apibendrinama SSGG analize, išskiriant Bendrovės stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

3 lentelė. SSGG (SWOT) analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bendrovė yra vienintelė monetų kalykla Šiaurės šalių regione, kalanti kolekcinės monetas. 2. Didžioji dalis užsakymų iškart keliauja pas užsakovą (vykdomi <i>make-to-order</i> užsakymai), balansuojami pinigų srautai. 3. Bendrovė turi gerą reputaciją ir ryšius bendradarbiavimui vietinėje ir užsienio valstybių rinkose. 4. Bendrovė turi galimybę pasiūlyti mažesnio tiražo, tačiau sudėtingesnių technologijų ir unikalių gaminių. 5. Veikloje įgyvendina tvarumo principus ir praktikas. 6. Galimybė Lietuvoje naudoti didelę dalį iš atsinaujinančių šaltinių pagamintos veiklai reikalingos energijos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dideli gamybos įrengimų techninės būklės palaikymo kaštai. 2. Dėl patalpų netinkamumo gamybinei veiklai būdingos didelės laiko sąnaudos tarp technologinių operacijų, nėra galimybės turėti reikalingą vidaus aklimatizavimą (drėgmės, temperatūros stabilumą). 3. Veiklos valdymas atliekamas rankiniu būdu, informacija gaunama su dideliu atsilikimu. 4. Didelės apimties užsakymų įgyvendinimas išaldo daug apyvartinių lėšų. 5. Žemas išteklių valdymo efektyvumas įgyvendinant mažus projektus. 6. Bendrovė neturi pastovių, didelės apimties gamybos užsakymų. 7. Ilgalaikiai Bendrovės darbuotojai sunkiau priima veiklos pasikeitimus, yra mažiau imlūs naujovėms. 8. Žemas Bendrovės prekės ženklo žinomumas.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuojasi nauja klientų grupė, vertinanti gaminio unikalumą ir išskirtinumą. 2. Didėja įvairių formų netradicinio dizaino sprendimų paklausa. 3. Augantis <i>modern numismatics</i> segmentas. 4. Augantis alternatyvių investicinių produktų rinkos potencialas. 5. Bendradarbiavimas su technologijų įmonėmis, keičiantis technologijų ir gamybos procesų valdymo praktikomis. 6. Elektroninės prekybos plėtra sudaro naujas galimybes optimizuoti veiklos procesus, plėsti prekybą internetu. 7. Palyginti su kitomis kalyklomis santykinai žemos sąnaudos suteikia galimybę konkuruoti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besikeičiantys gyventojų atsiskaitymo įpročiai ir mažėjantis grynųjų pinigų naudojimas. 2. Besitęsianti aukštų palūkanų normų tendencija apsunkina veiklos finansavimo galimybes bei mažina investicinių produktų patrauklumą. 3. Dėl aukštų palūkanų patiriama netiesioginė konkurencija su bankų indėliais. 4. Auganti atsinaujinančios energijos naudojimo vertė. 5. Mažėjantis tradicinis numizmatų ir monetų kolekcininkų segmentas. 6. Priklausomybė nuo žaliavų ir ruošinių tiekėjų, kurie yra ir tiesioginiai konkurentai. 7. Žemas bendrovės patrauklumas darbuotojams iš pažangiųjų technologijų (<i>high tech</i>) srities.

dėl mažesnės apimties užsakymų išlaikant pelningai veiklai reikalingą kainų lygį.	
---	--

4 lentelė. GGSS (TOWS) analizė

Stiprybės ir galimybės	Stiprybės ir grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konkuruoti dėl užsakymų, kurie yra nepatrauklūs konkurentams. 2. Gaminti mažų tiražų ir aukštesnių kainų gaminius, taip iš esmės sukuriant sau palankią ir nuo konkurentų apsaugotą nišą. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mažėjant užsakymų apimtims didesnius gamybinius pajėgumus turinčios kalyklos didins gaminių kainas ir paslaugų įkainius, kad pasidengtų didesnes sąnaudas. 2. Mažės tokių įmonių galimybė konkuruoti kainomis.
Silpnybės ir galimybės	Silpnybės ir grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasti galimybę persikelti į aukštesnio energetinio efektyvumo gamybines patalpas ir išnaudoti galimybę didinti kainas ir įkainius pasinaudojant tvarumo kurso suteikiama verte. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ilgalaikių užsakymų trūkumą kompensuoti lankstumu ir užsakymo įgyvendinimo greičiu. 3. Išlaikyti apyvartinių monetų kaldinimo pajėgumus, kai mažėjant apyvartinių monetų poreikiui turimi pajėgumai taps optimaliais vertinant užsakymų apimtį ir įgyvendinimo sąnaudas.

4 STRATEGIJA

4.1 Misija, vizija ir vertybės

MISIJA	VIZIJA
Kurti ir kaldinti Lietuvos Banko monetas, kitų šalių nacionalinių bankų monetas, kurti, kaldinti bei platinti išskirtines monetas, medalius ir investicinio aukso produktus.	Būti pirmu pasirinkimu apyvartinių, kolekcinų monetų bei investicinių produktų užsakovams, platintojams ir pirkėjams Lietuvoje bei pasaulyje

VERTYBĖS:

11 paveikslas. Vertybės



4.2 Strateginės kryptys

Siekdama tvarios ir kryptingos organizacijos plėtros, Bendrovė išsikėlė tris ilgalaikes strategines kryptis:

VERTĖS KŪRIMO STRATEGIJA

Bendrovė siekia didinti savo finansinį stabilumą, orientuojantis į Bendrovės pelningumo didinimą, reikiamų pardavimų didinimą ir kreditinių įsipareigojimų vykdymą. Šios strateginės krypties tikslų pasiekimą Bendrovė matuos šiais rodikliais:

1. Didinti pelningumą.
 - 1.1. EBITDA, mln. Eur.
 - 1.2. Dividendai, proc. dalis nuo grynojo pelno.
2. Vykdyti kreditinius įsipareigojimus.
 - 2.1. Metinis finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu, kartai.

PARDAVIMŲ PLĖTROS IR PRODUKTŲ DIVERSIFIKACIJOS STRATEGIJA

Siekis mažiau priklausyti nuo netolygaus intensyvumo ir apimties nacionalinių bankų užsakymų, pagrindinį dėmesį skiriant kitų produktų pardavimų didinimui, taip pat didinant skirtingų produktų kituose segmentuose pardavimus. Šia kryptimi siekiama užtikrinti tvarią Bendrovės veiklą, siūlyti aukštos kokybės produkciją, taip didinant Bendrovės žinomumą rinkoje ir reputaciją tiksliniams klientams, siekiant parduoti gaminius aukštesnių kainų, *modern numismatics* ir *luxury* segmentuose. Šios strateginės krypties tikslų pasiekimą Bendrovė matuos šiais rodikliais:

3. Didinti pardavimus.
 - 3.1. Apyvarta, mln. Eur.
4. Gerinti žinomumą ir reputaciją.
 - 4.1. Klientų pasitenkinimo rodiklis NPS (Net Promoter Score), balai.
5. Užtikrinti gaminių ir paslaugų kokybę.
 - 5.1. Nekokybės sąnaudos, proc.

EFEKTYVUMO IR VALDYMO BRANDOS STRATEGIJA

Siekis užtikrinti gamybos ir veiklos efektyvumą, skatinti darbuotojų įsitraukimą į Bendrovės veiklą, užtikrinti žemą darbuotojų kaitą bei kelti jų kvalifikaciją gaminių ir paslaugų kokybės, inovatyvumo užtikrinimui. Taip pat, šios strategijos apimtyje Bendrovė stiprins gerosios valdysenos praktikas, siekiant laiku identifikuoti problemas ir diegti naujas organizacijos valdymo praktikas. Šios strateginės krypties tikslų pasiekimą Bendrovė matuos šiais rodikliais:

6. Didinti gamybos ir veiklos efektyvumą.
 - 6.1. Atkrovimai laiku, proc.
7. Stiprinti bendrovės valdymo brandą.
 - 7.1. Gerosios valdysenos rodiklis, balai.
8. Mažinti CO2 pėdsaką.
 - 8.1. Sumažinto CO2 pėdsako dalis (skaičiavimo metodika ir siektina reikšmė bus nustatyti 2024 m.).



4.3 Strateginiai tikslai, uždaviniai ir veiksmai, jų matavimas ir atsakingi asmenys

Toliau esančioje lentelėje pateikiamas Bendrovės 2024-2026 m. strateginis tikslų žemėlapis, kuriame atvaizduota strateginių krypčių, tikslų, uždavinių ir veiksmų sąsaja bei tikslų įvykdymo pamatavimui nustatyti rodikliai ir rodiklių reikšmės.

4 lentelė. Strateginių tikslų žemėlapis

Tikslai	Uždaviniai	Veiksmai	Rodikliai	Matavimo vnt.	Siektina reikšmė		
					2024	2025	2026
Strateginė kryptis: Vertės kūrimo strategija							
1. Didinti pelningumą			EBITDA	mln. Eur	0,4	0,61	0,64
			Dividendai	proc. nuo grynojo pelno	0	0	0
	1.1. Vykdyti savalaikę finansinių rezultatų stebėseną ir užtikrinti veiksmų operatyvumą						
		1.1.1. Operatyvaus finansinių rezultatų stebėsenos proceso įdiegimas ir gerinimas					
		1.1.2. Power BI įrankio tobulinimas					
1.2. Atnaujinti produktų kainodarą, atsižvelgiant į rinkos sąlygas			Pelningumas	proc.	0,11	1,54	1,6
		1.2.1. Produktų kainodaros peržiūra ir korekcijos atsižvelgiant į rinkos sąlygas					
2. Vykdyti kreditinius įsipareigojimus			Metinis finansinių skolų santykis su nuosavu kapitalu	kartai	0,4	0,4	0,4
	2.1. Išlaikyti nustatytą Kapitalo rodiklį		Kapitalo rodiklis	proc.	≥ 55	≥ 55	≥ 55
		2.1.1. Nuolatinė rodiklio stebėseną, imtis priemonių esant neigiamam nukrypimui, stebėti ir fiksuoti akumuliuotą rodiklį YTD					
Strateginė kryptis: Pardavimų plėtros ir produktų diversifikacijos strategija							
3. Didinti pardavimus			Apyvarta	mln. Eur	10,20	12,93	13,94

	3.1. Plėstis į naujas rinkas bankų apyvartinių ir kolekcinų monetų segmente	Apyvartinių ir kolekcinų monetų pardavimai	tūkst. Eur	885	1000	1000
	3.1.1. Naujų šalių ir rinkų paieška apyvartinių ir kolekcinų monetų pardavimams skatinti					
	3.1.2. Įėjimo plano į pasirinktas naujas rinkas parengimas ir vykdymas					
	3.2. Plėtoti iniciatyvų pardavimus	Iniciatyvų pardavimai	tūkst. Eur	1235	1430	1573
	3.2.1. Rinkos sąlygų pokyčių įvertinimas (tiražas, dizainas, temos aktualumas, kaina) ir pardavimo strategijos pasirinkimas					
	3.2.2. Naujų šalių ir rinkų paieška iniciatyvų pardavimams skatinti					
	3.2.3. Įėjimo plano į pasirinktas naujas rinkas parengimas ir vykdymas					
	3.3. Vystyti naujus produktus	Naujų produktų pardavimai	tūkst. Eur	2700	3100	3500
	3.3.1. Naujų produktų idėjų generavimas ir vertinimas					
	3.3.2. Rinkos sąlygų ir tendencijų vertinimas ir pardavimo strategijos pasirinkimas					
	3.3.3. Naujų produktų įvedimas į rinką					
	4. Gerinti žinomumą ir reputaciją	Klientų pasitenkinimo rodiklis	balai	7,8	7,9	8
	4.1. Didinti klientų pasitenkinimo lygį	Užsakymų dalis pristatyta laiku	proc.	90	95	95
	4.1.1. Vieningo klientų aptarnavimo standarto įgyvendinimas					

		4.1.2. El. parduotuvės pardavimo procesų automatizavimas					
		4.1.3. Kliento kelionės visuose klientų segmentuose (B2B, B2C, B2G) tobulinimas					
	4.2. Didinti įmonės ir prekinio ženklo žinomumą		Vykdytų įmonės žinomumo didinimo kampanijų skaičius	vnt.	1	2	2
		4.2.1. Reklamos kampanijų planavimas ir vykdymas					
		4.2.2. Klientų ir visuomenės edukacijų programų vykdymas					
5. Užtikrinti gaminių ir paslaugų kokybę			Nekokybės sąnaudos	proc.	1,5	1,3	1
	5.1. Kurti, gaminti ir parduoti gaminius, atitinkančius su klientu suderintus kokybės reikalavimus						
		5.1.1. Kokybės reikalavimų suderinimas su užsakovais, Gamybos ir Technologijų skyriumi tvirtinant užsakymus					
		5.1.2. Standartinio produktų kokybės ir kainos pasiūlymo taikymas projektuose					
Strateginė kryptis: Efektyvumo ir valdymo brandos strategija							
6. Didinti gamybos ir veiklos efektyvumą			Atkrovimai laiku	proc.	75	80	85
	6.1. Didinti gamybos planavimo ir gamybos procesų efektyvumą						
		6.1.1. Pasiruošimo gamybos procesui proceso trumpinimas ir tobulinimas					
		6.1.2. Uždarytų gamybos projektų vertinimo proceso tobulinimas					
		6.1.3. ERP įrankio poreikio įvertinimas ir įdiegimas					

	6.2. Užtikrinti optimalų atsargų valdymą	Atsargų apyvartumas dienomis	dienos	110	110	105
	6.2.1. Standartinių ruošinių metinių kontraktų sąlygų su tiekėjais suderinimas					
	6.2.2. Optimalaus sandėlio atsargų likučių valdymo proceso įdiegimas					
	6.2.3. Tauriųjų metalų gamybos atliekų pardavimo kainų stebėsenos proceso tobulinimas					
7.	Stiprinti bendrovės valdymo brandą	Gerosios valdysenos rodiklis	balai	A	A	A+
	7.1. Didinti darbuotojų įsitraukimą	Darbuotojų pasitenkinimas	balai	3,95	3,97	3,99
	7.1.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimas					
	7.1.2. Darbuotojų kompetencijų kėlimas					
	7.2. Išlaikyti žemą darbuotojų kaitą	Darbuotojų kaita	proc.	<10	<10	<10
	7.2.1. Atlygio politikos aktualizavimas rinkos tendencijoms					
	7.2.2. Aktyvus Darbuotojų tarybos įtraukimas į bendrovės veiklą					
	7.3. Stiprinti gerosios valdysenos praktikas	Gerosios valdysenos atskirų kategorijų vertinimas (skaidrumas, kolegialūs organai, strateginis planavimas ir įgyvendinimas)	balai	A	A	A+
	7.3.1. Įmonės atskaitomybės praktikų stiprinimas, užtikrinant savalaikį					

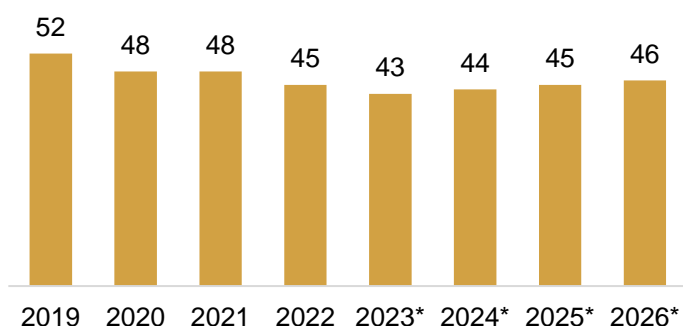
		informacijos pateikimą suinteresuotoms šalims					
		7.3.2. Įmonės atskaitomybės tvarumo srityje stiprinimas					
		7.3.3. Nuoseklus strateginio planavimo ciklo vykdymas ir tobulinimas					
8.	Mažinti CO2 pėdsaką		Sumažinto CO2 pėdsako dalis	Skaičiavimo metodika ir siektina reikšmė bus nustatyti 2024 m.	n/a	n/a	n/a
	8.1. Užtikrinti, kad visa sunaudojama elektros energija yra žalia		Sunaudojamos žalios elektros energijos dalis	proc.	100	100	100
		8.1.1. Užtikrinti žalios elektros energijos pirkimą					
	8.2. Skaičiuoti įmonės CO2 pėdsaką		CO2 pėdsakas	Skaičiavimo metodika ir siektina reikšmė bus nustatyti 2024 m.	n/a	n/a	n/a
		8.2.1. CO2 pėdsako skaičiavimo metodikos parengimas ir pėdsako suskaičiavimas					
		8.2.2. CO2 pėdsako mažinimas nustatytose kryptyse					

5 IŠTEKLIAI

5.1 Žmogiškieji

Strateginio plano vykdymui 2024-2026 m. Bendrovė sieks naudotis turimais žmogiškaisiais ištekliais, esant kompetencijų trūkumui ar poreikiui priims darbuotojų naujoms funkcijoms vykdyti ar apmokys šiuo metu turimus darbuotojus. 2023 m. pirmojo pusmečio duomenimis, vidutinis įmonės darbuotojų skaičius buvo 43. Toliau esančiame grafike pateiktas prognozuojamas darbuotojų skaičius 2023-2026 m. ir lyginamas su faktiniu 2019-2022 m. dirbusių darbuotojų skaičiumi. Planuojamas reikalingų kompetencijų darbuotojų pritraukimas. Labiausiai reikia specialistų tyrimų ir plėtros veiklai stiprinti, kokybės valdymui ir tvarumo strategijai formuoti. Detalus darbuotojų skaičiaus pokytis vaizduojamas 10 paveiksle.

12 paveikslas. Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje



* - prognozė

Numatoma, kad visi Bendrovės darbuotojai išliks įsitraukę į strategijos įgyvendinimą, vykdydami savo pareigas ir siūlydami veiklos gerinimo sprendimus.

5.2 Finansiniai ir materialiniai

Bendrovės finansiniai ištekliai skirstomi į vidinius ir išorinius. Prie vidinių išteklių priskiriamos Bendrovės apyvartinės lėšos ir pelnas (nuostolis). Išorinius finansinius išteklius sudaro skolintos lėšos iš kredito institucijų (apyvartinių lėšų poreikio užtikrinimui Bendrovė naudojami iš komercinių bankų skolintomis lėšomis ir kredito linija). Bendrovė, 2014-2015 m. uždirbo didelį pelną ir sumokėjo valstybei maksimalius dividendus (iš viso 1 023 mln. Eur) bei 2016 m. sumažino įstatinį kapitalą 562,4 tūkst. Eur pervesdama šią sumą vieninteliam akcininkui (valstybei). 2018-2021 m. Bendrovė dirbo nuostolingai, 2023 m. taip pat prognozuojamas nuostolis.

Bendrovės materialiniai ištekliai naudojami Bendrovės strateginių tikslų ir priemonių įgyvendinimui yra ilgalaikis materialusis ir nematerialusis turtas. Didžiąją dalį ilgalaikio turto dalį sudaro ilgalaikis materialusis turtas – pastatai ir statiniai, mašinos ir įranga bei kiti įrenginiai, prietaisai ir įranga. Balansinė ilgalaikio turto vertė 2022 m. pabaigoje siekė 2 983 tūkst. Eur, 2026 m. prognozuojama, kad ši vertė 2024-2026 m. strategijos laikotarpiu sumažės ir sieks 2 604 tūkst. Eur.

Bendrovė pagal galimybes ir būtinus poreikius investuoja į infrastruktūros būklės atnaujinimą esminėse veiklos tęstinumui užtikrinti būtinose srityse: įrankių gamyba, ruošinių parengimas, apyvartinių ir kolektyvinių monetų kaldinimo pajėgumai. 2023 m. identifiukuota, kad esminiam konkurenciniam pranašumui stiprinti yra reikalinga verslo valdymo sistema, kad augant pardavimų apimtims būtų galima efektyviai valdyti daugiau mažų projektų, kurie pasižymi aukštesniu bendru pelningumu. Šiuo metu yra pasiektas ribinis vienu metu suvaldomų mažos apimtys projektų skaičius ir tai riboja pardavimų ir veiklos apimtys augimo potencialą.

6 RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Bendrovė identifikuoja, analizuoja, vertina ir stebi su veiklos vykdymu ir su strategijos įgyvendinimu susijusias rizikas. Rizikos identifikuojamos, analizuojamos ir vertinamos, jų valdymo veiksmai nustatomi, vertinami ir atnaujinami ne rečiau kaip vieną kartą per metus ir valdomos nuolat, nustatytus jų valdymo veiksmus integruojant į Bendrovės valdymą.

6.1 Veiklos vykdymo rizikos ir jų stebėseną

Atlikus Bendrovės veiklos analizę ir rizikų vertinimą, nustatyta, kad Bendrovės pagrindinės rizikos yra susijusios su išoriniais veiksniais. Identifikuotos šios rizikos, galinčios kelti pavojų sėkmingam 2024-2026 m. strategijos įgyvendinimui:

- **Bendrovės konkurencinės aplinkos pokyčiai.** Išanalizavus kolekcinį ir apyvartinių monetų konkursinius rezultatus pastebėta, kad pastaruosius kelis metus tendencingai taikyta tiekėjų kainų mažinimo strategija silpsta ir tiekėjų siūlomos kainos konkursuose stabilizuojasi. 2024-2026 metų laikotarpiu tikėtinas kainų didėjimas, nes mažėjant bankų apyvartinių ir kolekcinį monetų užsakymų apimtims tampa sudėtinga palaikyti tokią agresyvią praktiką. Rizika valdoma pakeitus konkursų skaičiavimo metodiką, vertinant užsakymų apimtį atsižvelgiant į bendras projektų sąnaudas ir kaštus, o ne vieneto savikainą, kuria buvo remiamasi iki 2022 m. vertinant konkurentus. Didžiausias dėmesys skiriamas aukštesnio pelningumo, labiau Bendrovės specifiką atitinkantiems užsakymams. Dėl didelės konkurencijos bankų apyvartinių ir kolekcinį monetų konkursuose kalyklos ėmė teikti paslaugas arba pačios leisti savo iniciatyvas (modernios numizmatikos segmento kolekcinis monetas su laisvai įsigyjamais nominalais, pvz., NIUE), kurios leido generuoti gerokai didesnę projektų pelningumą nei apimtimi didesni bankų užsakymai. Tokios rinkos sąlygos paskatino naujų „monetų namų“ kūrimąsi (kuria monetas ir jų dizainą, o gamybą užsako kalyklose) ir 2023 m. labai stipriai išaugo pasiūla, tačiau pati rinka nebeaugo. Rinkos ekspertų vertinimu 2024 m. rinka ir pasiūla turėtų stabilizuotis. Toks pasiūlos augimas sumažino išskirtinumą, prieinamumą, ribotumą ir todėl išaugo paklausa aukštų kainų ir mažų tiražų segmente, todėl kalykla jau 2023 m. pradėjo siūlyti daugiau produktų aukštesnių kainų *modern numismatics* ir *luxury* segmentuose.
- **Žaliavų kokybė.** Šiuo metu rinkoje apyvartinių monetų ruošinius tiekia vienas, ECB reikalavimus ir MDWG rekomendacijas atitinkantis tiekėjas. Bendrovė šiuo atveju yra stipriai priklausoma nuo šio tiekėjo ir negali daryti įtakos tiekėjui ar sutarties sąlygų pokyčiams. Įvertinus situaciją kalykla optimizavo užsakymų apimtį ir įvertinusi patirtį standartizavo kitų gaminių ruošinius, atrinko tiekėjus, kurie gali pasiūlyti prognozuojamą kainą ir gali užtikrinti stabilų tiekimą.
- **Aukštas palūkanų lygis.** Didesnės palūkanos turi du poveikius: didesni finansavimo kaštai veiklai finansuoti bei sumažėjusi klientų dalis, kuri renkasi aukso investicinius produktus (šiuo metu sutaupę vertei išsaugoti dažniau pasirenkami bankų indėliai).
- **Inovacijų diegimas.** Konkurencinio pranašumo stiprinimui išlieka svarbu taikyti inovacijas, išlaikyti turimus ir plėtoti naujus verslo ryšius išnaudojant stipriąsias Bendrovės puses, tokias kaip aukšta gaminių kokybė, gamybos lankstumas, greitas reagavimas į besikeičiančius klientų poreikius. Augant klientų lūkesčiams esminiu resursu tapo aukštos kvalifikacijos ir išskirtinių technologinių kompetencijų darbuotojai, tačiau, žema specialistų pasiūla darbo rinkoje apsunkina įmonei reikalingų kvalifikuotų darbuotojų paiešką ir pritraukimą. Tuo pačiu metu didina esamų darbuotojų atlygio lūkesčius, todėl neišvengiamai didėja darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo kaštai, o tai didina veiklos sąnaudas. Bendrovė peržiūrėjo ir nuolatos peržiūri kompetencijų matricą ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ir naujų žinių įgijimo planus.
- **Gamybos išteklių planavimas.** Įgyvendinant didelius projektus ištekliai suvaldomi tinkamai, tačiau turint daug mažų projektų dėl skirtingų technologijų poreikio ir sudėtingo operacijų persidengimo neužtikrinamas reikiamas gamybos srauto pralaidumas ir dėl to prarandama galimybė agresyviau didinti pardavimus. Šios rizikos valdymo galimybės ribotos, siekiama subalansuoti gamybos procesus užtikrinant sklandų didžiųjų užsakymų įvykdymą, apribojant mažų užsakymų skaičių gamybos procese.



Esminį pokytį užtikrins tinkamos verslo valdymo sistemos įdiegimas, kuris pagal galimybes planuojamas 2024-2025 metais.

- **Brangiųjų metalų vertės svyravimas.** Brangiųjų metalų vertės svyravimo rizika veiklai suvaldyta per draudimus, o žaliavai brangstant aukštesnė toleruotinos rizikos riba leidžia uždirbti didesnę pelną.
- **Infrastruktūra.** Šiuo metu turimos patalpos yra senos ir per didelio ploto. 2024 m. toliau bus analizuojamos galimybės optimizuoti turimas patalpas ar jų naudojimą, taip pat, lygiagrečiai vertinama galimybė persikelti į mažesnes, aukštesnio energetinio efektyvumo ir gamybai pritaikytas patalpas. Šios programos įgyvendinimas leistų pasiekti ir aukštesnį tvarumo vertinimo indeksą, kurio reikšmės didėjimas leistų konkuruose konkuruoti teikiant aukštesnę kainą, taip pasiekiant vertės kūrimo strategijos tikslus.

6.2 Strategijos įgyvendinimo rizikos ir jų valdymas

- **Teisės aktų pakeitimai.** Priimti nepalankūs ar nenuoseklūs teisės aktai ar jų pakeitimai gali kelti kliūčių strateginių tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, lėtas teisės aktų keitimas atitinkamai taip pat gali sudaryti kliūtis strategijos įgyvendinimui. Įgyvendinant šiuos pakeitimus įmonė gali teikti rekomendacijas sprendimus priimančioms institucijoms.
- **Išteklių stoka ir efektyvus resursų naudojimas.** Dėl šiai verslo nišai būdingos žemos vykdomų projektų gražos sudėtinga pritraukti investicijas, todėl nuolat ieškoma alternatyvių finansavimo šaltinių. Taip pat peržiūrimi ir keičiami procesai, valdymo būdai ir praktikos, siekiant sumažinti projektų valdymo sąnaudas, ieškoma būdų mažinti projektų įgyvendinimo trukmę, siekiant didinti atsargų apyvartumą ir mažinti išorinio finansavimo reikalingo projektų įgyvendinimui trukmę.
- **Svarbiausi darbuotojai.** Pagrindinių darbuotojų, kurių žinios reikalingos strategijos įgyvendinimui, netekimas ar išėjimas iš Bendrovės, keltų didelę riziką tinkamam strategijos įgyvendinimui. Ši rizika valdoma kasmetine rinkos atlygio dydžio analize, atitinkamai keičiant atlygio politiką ir peržiūrint atlygio skaičiavimo metodiką, stebint darbuotojų pasitenkinimą ir įsitraukimą.

7 FINANSINĖS PROGNOZĖS IR INVESTICIJOS

7.1 Finansinės prognozės 2024-2026 m.

Bendrovės pagrindinių finansinių rodiklių prognozė 2024-2026 m. detalizuojama 5 lentelėje.

5 lentelė. Finansinių rodiklių prognozė

Rodikliai		2024 m.	2025 m.	2026 m.
1 Rinkos vertės ir pelningumo rodikliai				
1.1.	Pelnas akcijai (EPS), Eur	0,06	1,05	1,18
1.2.	Akcijos buhalterinė vertė (BV), Eur	20,81	21,86	23,03
1.3.	Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	0,3	4,8	5,1
1.4.	Turto grąža (ROA), %	0,2	3,7	4,2
2 Likvidumo rodikliai				
2.1.	Einamojo likvidumo koeficientas	1,8	2,0	3,0
2.2.	Kritinio likvidumo koeficientas	0,2	0,3	0,4
2.3.	Įsiskolinimo koeficientas (įsipareigojimai/turtas), %	25,6	23,2	16,4
2.4.	Bendrojo mokumo koeficientas	2,9	3,3	5,1
3 Pelningumo ir efektyvumo rodikliai				
3.1.	Pelnas prieš mokesčius, palūkanas, nusidėvėjimą ir amortizaciją (EBITDA), tūkst. Eur	398	610	642
3.2.	EBITDA pelningumas, %	4	5	5
3.3.	Grynasis pelnas, tūkst. Eur	11	199	223
3.4.	Grynasis pelningumas, %	0,1	2	2
3.5.	Pardavimų savikainos lyginamasis svoris pardavimuose, %	88	88	88
3.6.	Veiklos sąnaudų lyginamasis svoris pardavimuose, %	-11	-9	-9
3.7.	Darbo apmokėjimo lėšų lyginamasis svoris pardavimuose, %	13	12	12

Planuojant Bendrovės 2024 m. biudžetą buvo remiamasi šiomis pagrindinėmis prielaidomis, sugrupuotomis pagal 9 sritis:

6 lentelė. Prielaidos biudžeto planavimui

Sritis	Prielaida
Rinka	<ul style="list-style-type: none"> - Apyvartinės ir kolekcinės monetos: planuojami panašios apimties pirkimai kaip iki 2024 m., atitinkantys Bendrovės pajėgumus. Papildomai, planuojama plėtra į modernios numizmatikos aukštų kainų segmentą, planuojami pilotiniai projektai. - Medaliai ir ženkliai: dėl nedidelės vietinės rinkos, plėtra šioje kategorijoje nenumatoma. - Inicijavos: šioje kategorijoje plėtros galimybės yra didžiausios, numatoma turėti naujus tarptautinius platintojus, tiražų optimizavimą bei kainodaros pertvarkymą. - Perpardavimas: vietinė rinka yra apie 2 mln. (galimas potencialas – 5-8 mln. Eur). - Investiciniai produktai: savo prekinio ženklo aukso luiteliai ir dirbama su kelių šalių bankais siekiant leisti euro nominalo investicines aukso monetas (angl. <i>bullions</i>).
Produktai	<ul style="list-style-type: none"> - Inicijavos: 2024 m. numatyta išleisti 36 kolekcinės monetas. - Investiciniai produktai: Planuojamos aukso monetas bei luiteliai.

Sritis	Prielaida
Pirkėjai	- Apyvartinės monetos: kaip produkto pirkėjai numatyti 8 nacionaliniai bankai (LT, LV, ES, SLO, NL, GE, AM, MD). - Kolekcinės monetos: ilgalaikių klientų metiniai užsakymai nedidėja, tad numatytas naujų klientų potencialo pasitikrinimas ir įvertinimas bei naujų klientų paieška. - Inicijavos: planuojamos pardavimo pajamos iš didmenininkų. - Investiciniai produktai: pirkėjai investuojantys į fizinį auksą.
Gamybos organizavimas/optimizavimas	Planuojama išlaikyti optimalų darbuotojų skaičių, leidžiantį išlaikyti gamybos efektyvumo didėjimo tendenciją. Numatomas darbo užmokesčio fondas sieks ne daugiau kaip 20% nuo pardavimo pajamų.
Veiklos organizavimas/optimizavimas	Siekiant optimizuoti veiklą, išlaikant panašų darbuotojų skaičių, numatoma efektyvinti įmonės procesus ir diegiant verslo valdymo sistemą (apjungiamos apskaitos, darbo užmokesčio, klientų valdymo, gamybos valdymo sistemos).
Finansavimo poreikiai	Numatoma aukso projektams kredito linija 1,5 mln. ir papildomai 0,5 mln. Eur trumpalaikiam projektų finansavimui (2024 m.).
CAPEX poreikiai	Įmonės veiklos tęstinumo užtikrinimui ir gerinimui numatomos 300 tūkst. Eur investicijos 2024 m., 2025 m. – 334 tūkst. Eur ir 2026 m. – 80 tūkst. Eur.
Kiti elementai	Planuojant biudžetą taip pat atsižvelgta į finansavimo kainą, pastatų eksploatacinių ir būtinųjų remontų sąnaudų augimo aspektus.

Finansinių ataskaitų (pelno (nuostolio) ataskaita, balanso ataskaita, pinigų srautų ataskaita) prognozės 2024-2026 m. pateiktos prieduose.

7.2 Investicijų planas

Toliau lentelėje pateikiamas planuojamų investicijų poreikis 2024-2026 m.

7 lentelė. Investicijų poreikis

Nr.	Investicija, tūkst. Eur	2024 m.	2025 m.	2026 m.
1	Patalpų remontas: kondicionierių įrengimas, fasado remontas, stogo dangos remontas	10	10	10
2	Bendrovės kiemo aikštelės remontas	10	-	-
3	Informacinių technologijų ūkio atnaujinimas: maršrutizatoriai, kompiuteriai ir t.t.	5	5	5
4	Kitų procesų optimizavimo programos	5	5	5
5	Ruošinių poliravimas rutuliukais ir satelitais – Rosler	120	-	-
6	Graviravimas freza LANG Impala 400	48	-	-
7	Valcai	-	80	-
8	Ruošinių rimingavimo įrenginys	-	-	60
9	Plokščias Šlifavimas 3D711AF11	-	80	-
10	Monetų presas Schuler MRV-150 masinė gamyba I presas (būtina priežiūra)	-	75	-
11	Monetų presas Schuler MRV-150 Ringmaster masinė gamyba – dvimetinės monetos (būtina priežiūra)	56	19	-
12	Monetų presas Schuler MRV-150 masinė gamyba III presas (būtina priežiūra)	46	-	-
13	Verslo valdymo sistema	-	60*	-
Investicijos iš viso:		300	334	80

*Svarstoma, galutinis sprendimas bus priimtas pagal poveikio vertinimą ir finansines galimybes, tinkamai susiklosčius aplinkybėms investicinis projektas gali būti pradėtas jau 2024 m.

8 STRATEGIJOS VERTINIMO, TOBULINIMO IR PALAIKYMO PRINCIPAI

Strateginio plano kūrimo procese dalyvauja Bendrovės valdyba, vadovai ir Bendrovės struktūrinių padalinių darbuotojai. Už strateginio plano kūrimo inicijavimą ir eigos kontrolę atsakinga Bendrovės valdyba. Už strateginio plano kūrimą ir jo pristatymą valdybai atsakingas Bendrovės vadovas. Strategijos įgyvendinimo kontrolė vykdoma pasitelkiant Bendrovės subalansuotų rodiklių sistemą.

Būtina pažymėti, kad atlikus konkurentų analizę, įvertinus verslo segmento specifiką ir veiklos aplinką (euro zonos kalyklų finansinės ataskaitos viešinamos) matyti, kad bendrovės rezultatai atitinka kitų euro zonoje veikiančių kalyklų veiklos pelningumo ir veiklos sąnaudų lygmenį ir veiklos rodiklius.

Strateginio plano tobulinimo tikslas – reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, neleisti Bendrovei nukrypti nuo siekiamų tikslų ir užtikrinti patvirtintos strategijos kryptį, ją peržiūrint ir koreguojant keičiantis situacijai rinkoje. Remiantis vertinimo metu surinkta informacija nustatomos probleminės sritys, jų kilmės pobūdis. Atlikus analizę tobulinama bet kuri strateginio plano sritis: bendra strategija ir tikslai, organizacinė struktūra, strateginiai veiksmai, siekiami rodikliai, žmogiškieji ištekliai.

Strateginio planavimo procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai: planavimas, įgyvendinimas, rezultatų vertinimas ir strategijos tobulinimas.

13 paveikslas. Strateginio planavimo procesas

Veikla / Metų mėnuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Atsakingas	
Tobulinimas	Esamos situacijos analizė												Direktorius	
	Vadovų komandos strateginė sesija						◆						Direktorius, vadovų komanda, valdyba	
	Vizijos, misijos ir vertybių apibrėžimas						◆	Peržiūrima kartą per metus					Direktorius, vadovų komanda, valdyba	
Planavimas	Strategijos rengimas: tikslų, uždavinių ir strateginio veiklos plano formavimas												Direktorius, vadovų komanda	
	Strategijos ir strateginių tikslų tvirtinimas valdyboje								◆				Direktorius	
Įgyvendinimas	Metinio biudžeto, veiklos plano ir darbuotojų tikslų rengimas												Direktorius	
	Strateginio plano pateikimas valdymo koordinavimo centrui											◆	Direktorius	
Vertinimas	Veiklos ir projektų įgyvendinimas	Nuolatos											Bendrovė	
	Strategijos įgyvendinimo stebėseną: tikslų rodiklių matavimas ir peržiūra			◆			◆			◆			◆	Direktorius
	Strategijos įgyvendinimo stebėseną: veiklos rodiklių matavimas ir peržiūra	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	Direktorius

Papildomai, Bendrovė stebi ir kitus operatyvinius rodiklius – gamybos ir pardavimų rodikliai peržiūrimi kas savaitę.

Bendrovė kartą per metus peržiūrės taikomus strategijos rengimo, vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principus ir jų aktualumą ir pagal poreikį juos pakoreguos.

9 PRIEDAI

9.1 1 priedas. Bendrovės valdybos sudėtis

Pareigos valdyboje	Vardas, pavardė ir pareigos	Išsilavinimas
Nepriklausoma valdybos narė	Lina Šlegerienė AB „Audimas“ generalinė direktorė, UAB „Audimo turtas“ direktorė Viešoji įstaiga Kauno kolegija lektorė MB „LinBridge Consulting“ direktorė	Vadybos mokslo magistro laipsnis, specializacija – finansų vadyba, Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas (2000)
Valdybos narys	Dainius Grikinis Lietuvos banko Rinkos operacijų departamento Rizikos valdymo ir atskaitomybės skyriaus vadovas, laikinai einantis departamento direktoriaus pareigas Lietuvos vertybinių popierių atsiskaitymo sistemos naudotojų komiteto narys	Inžinieriaus - ekonomisto specialybė, Vilniaus universitetas, Ekonominės kibernetikos ir finansų fakultetas (1993)
Valdybos narys	Vaidas Cibas Lietuvos banko Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamento direktorius VĮ „Registų centro“ audito komiteto narys iki 2023 m. rugsėjo.	Finansinės apskaitos ir audito bakalauras, Vilniaus universitetas (1996) Taikomosios Makroekonomikos magistro laipsnis, Vilniaus universitetas (1998) Vidaus auditoriaus licencija, Vidaus audito asociacija (2004) Profesionalaus valdybos nario atestatas, Baltic Institute of Corporate Governance (2018)
Nepriklausoma valdybos narė	Kristina Mažeikytė UAB „Lidl Lietuva“ Marketingo departamento vadovė Atomic garden reklamos mokyklos dėstytoja Brand'o vadovų kurso vadovė	Tarptautinės prekybos magistro laipsnis, Vilniaus universitetas (2002)
Nepriklausoma valdybos narė, valdybos pirmininkė	Eglė Gruodienė MB „Patikrinti sprendimai“ direktorė	Siuvinių technologijos inžinieriaus technologo specialybė, Kauno technologijos universitetas (1992) Vadybos ir verslo administravimo magistro laipsnis, Tarptautinė aukštoji vadybos mokykla (2004)

9.2 2 Priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. pelno (nuostolio) ataskaita

Nr.	Pelno (nuostolio) ataskaita, tūkst. Eur	2024	2025	2026
1.	PARDAVIMO PAJAMOS	10.196,00	12.927,00	13.939,00
1.1.	Apyvartinės monetos	885,00	1.000,00	1.000,00
1.2.	Kolekcinės / Proginės monetos	2.717,00	4.515,00	4.741,00
1.3.	Iniciatyvos	1.235,00	1.430,00	1.573,00
1.4.	Perpardavimas	2.124,00	2.293,92	2.477,43
1.5.	Kiti gaminiai	535,00	588,50	647,35
1.6.	Naujas gaminių segmentas	2.700,00	3.100,00	3.500,00
2.	PARDAVIMO SAVIKAINA	8.998,84	11.427,76	12.316,08
3.	BENDRASIS PELNAS (PRIEŠ NUOKRYPIUS)	1197,16	1499,66	1622,70
4.	NUOKRYPIAI	0,00	0,00	0,00
5.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	1197,16	1499,66	1622,70
6.	Pardavimo sąnaudos	0,00	0,00	0,00
7.	Bendrosios ir administracinės sąnaudos	1.119,00	1.200,00	1.300,00
8.	Kitos veiklos rezultatai	19,00	25,00	30,00
9.	Kitos palūkanų ir panašios pajamos	0,00	0,00	0,00
10.	Palūkanų ir kitos panašios sąnaudos	84,00	90,00	90,00
11.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	13,00	235,00	263,00
12.	Pelno mokestis	-1,97	-35,20	-39,41
13.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	11,18	199,46	223,30



9.3 3 Priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. balanso ataskaita

Nr.	Balanso ataskaita, tūkst. Eur	2024	2025	2026
A	Ilgalaikis turtas	2839,00	2853,00	2604,00
1	Nematerialus turtas	17,00	69,00	56,00
1.1	Plėtros darbai	0,00	0,00	0,00
1.2	Prestižas	0,00	0,00	0,00
1.3	Programinė įranga	17,00	69,00	56,00
1.4	Koncesijos, patentai, licencijos, prekių ženklai ir panašios teisės	0,00	0,00	0,00
1.5	Kitas nematerialus turtas	0,00	0,00	0,00
1.6	Sumokėti avansai	0,00	0,00	0,00
2	Materialus turtas	2442,00	2439,00	2243,00
2.1	Žemė	0,00	0,00	0,00
2.2	Pastatai ir statiniai	1250,00	1230,00	1210,00
2.3	Mašinos ir įranga	1143,00	1154,00	977,00
2.4	Transporto priemonės	0,00	0,00	0,00
2.5	Kiti įrenginiai, prietaisai ir įrankiai	49,00	55,00	56,00
2.6	Investicinis turtas	0,00	0,00	0,00
2.7	Žemė	0,00	0,00	0,00
2.8	Pastatai ir statiniai	0,00	0,00	0,00
2.9	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	0,00	0,00	0,00
3	Finansinis turtas	0,00	0,00	0,00
4	Kitas ilgalaikis turtas	380,00	345,00	305,00
4.1	Atidėto pelno mokesčio turtas	380,00	345,00	305,00
4.2	Biologinis turtas	0,00	0,00	0,00
4.3	Kitas turtas	0,00	0,00	0,00
B	Trumpalaikis turtas	2460,00	2540,00	2620,00
1	Atsargos ir išankstiniai apmokėjimai	2130,00	2210,00	2290,00
1.1	Žaliavos, medžiagos ir komplektavimo detalės	1700,00	1750,00	1800,00
1.2	Nebaigta produkcija ir vykdomi darbai	70,00	70,00	70,00
1.3	Produkcija	230,00	240,00	250,00
1.4	Pirktos prekės skirtos perparduoti	110,00	130,00	150,00
1.5	Biologinis turtas	0,00	0,00	0,00
1.6	Ilgalaikis materialus turtas skirtas perparduoti	0,00	0,00	0,00
1.7	Sumokėti avansai ir vykdomi materialiojo turto statybos (gamybos) darbai	20,00	20,00	20,00
2	Per vienerius metus gautinos sumos	290,00	290,00	290,00
2.1	Pirkėjų skolos	200,00	200,00	200,00
2.2	Įmonių grupės įmonių skolos	0,00	0,00	0,00

Nr.	Balanso ataskaita, tūkst. Eur	2024	2025	2026
2.3	Asocijuotų įmonių skolos	0,00	0,00	0,00
2.4	Kitos gautinos sumos	90,00	90,00	90,00
3	Trumpalaikės investicijos	0,00	0,00	0,00
4	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	40,00	40,00	40,00
C	Ateinančių laikotarpių sąnaudos ir sukauptos pajamos	40,00	40,00	40,00
	TURTO IŠ VISO	5339,00	5433,00	5264,00
D	Nuosavas kapitalas	3953,00	4152,00	4376,00
1	Kapitalas	4940,00	4940,00	4940,00
2	Akcijų priedai	0,00	0,00	0,00
3	Perkainojimo rezervas	0,00	0,00	0,00
4	Rezervai	494,00	494,00	494,00
5	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	-1481,00	-1282,00	-1058,00
5.1	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	11,00	199,00	223,00
5.2	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	-1492,00	-1481,00	-1282,00
E	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	0,00	0,00	0,00
F	ATIDĖJINIAI	0,00	0,00	0,00
G	MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ĮSIPAREIGOJIMAI	1366,00	1258,00	865,00
1	PO VIENŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR KITI ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	0,00	0,00	0,00
2	PER VIENUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	1366,00	1258,00	865,00
2.1	Skoliniai įsipareigojimai	0,00	0,00	0,00
2.2	Skolos kredito įstaigoms	741,00	623,00	220,00
2.3	Gauti avansai	300,00	300,00	300,00
2.4	Skolos tiekėjams	135,00	140,00	145,00
2.5	Pagal vekselius ir čekius mokėtinos sumos	0,00	0,00	0,00
2.6	Įmonių grupės įmonėms mokėtinos sumos	0,00	0,00	0,00
2.7	Asocijuotosioms įmonėms mokėtinos sumos	0,00	0,00	0,00
2.8	Pelno mokesčio įsipareigojimai	0,00	0,00	0,00
2.9	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	120,00	125,00	130,00
2	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	70,00	70,00	70,00
H	Sukauptos sąnaudos ir ateinančių laikotarpių pajamos	20,00	22,00	24,00
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMAI IŠ VISO	5.339,00	5.432,00	5.265,00

9.4 4 priedas. Bendrovės prognozuojama 2024-2026 m. pinigų srautų ataskaita

Pinigų srautų ataskaita, tūkst. Eur		2024	2025	2026
1.	Pagrindinės veiklos pinigų srautai			
1.1.	Grynasis pelnas (nuostoliai)	11	199	224
1.2.	Nusidėvėjimo ir amortizacijos sąnaudos	301	285	289
1.3.	Atidėtojo pelno mokesčio turto sumažėjimas (padidėjimas)	2	35	39
1.4.	Atsargų, išskyrus sumokėtus avansus, sumažėjimas (padidėjimas)	-299	-80	-80
1.5.	Sumokėtų avansų sumažėjimas (padidėjimas)	-12	0	0
1.6.	Pirkėjų skolų sumažėjimas (padidėjimas)	-21	0	0
1.7.	Kitų gautinų sumų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
1.8.	Ateinančių laikotarpių sąnaudų ir sukauptų pajamų sumažėjimas (padidėjimas)	0	0	0
1.9.	Trumpalaikių skolų tiekėjams ir gautų avansų padidėjimas (sumažėjimas)	-29	5	5
1.10.	Su darbo santykiais susijusių įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	10	5	5
1.11.	Kitų mokėtinų sumų ir įsipareigojimų padidėjimas (sumažėjimas)	52	2	2
	GRYNIJEI PAGRINDINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	15	452	484
2.	Investicinės veiklos pinigų srautai			
2.1 .	Ilgalaikio turto, išskyrus investicijas, įsigijimas	-300	-334	-80
	GRYNIJEI INVESTICINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	-300	-334	-80
3.	Finansinės veiklos pinigų srautai			
3.1.	Pinigų srautai, susiję su įmonės savininkais	0	0	0
3.1.1.	Dividendų išmokėjimas	0	0	0
3.2.	Pinigų srautai, susiję su kitais finansavimo šaltiniais	285	-118	-403
3.2.1.	Finansinių skolų sumažėjimas	285	-118	-403
3.2.1.1.	Paskolų gražinimas	285	-118	-403
	GRYNIJEI FINANSINĖS VEIKLOS PINIGŲ SRAUTAI	285	-118	-403
4.	Valiutų kursų pokyčio įtaka grynujų pinigų ir pinigų ekvivalentų likučiui	0	0	-1
5.	Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	0	0	0
6.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	40	40	40
7.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	40	40	40

9.5 5 priedas. Metinis veiklos planas

Pridedamas Excel dokumentas: *LMK 2024 m. Metinis veiklos planas.xlsx*