



„AUGA group” 2020 m. - 2025 m.
Strategijos įgyvendinimo
ataskaita



„AUGA group“ Strategija 2020 m. – 2025 m.

Baigiantis 2020 m. - 2025 m. strategijos įgyvendinimo laikotarpiui, 2025 m. žymi svarbų „AUGA group“ strateginės analizės, pokyčių valdymo ir įsivertinimo etapą. Per pastaruosius penkerius metus organizacija kryptingai siekė įgyvendinti ilgalaikius strateginius tikslus bei stiprinti savo veiklos modelio pagrindus. 2024 m. pabaigoje išryškėjus finansiniams neapibrėžtumams, buvo inicijuoti restruktūrizavimo procesai 27-ųjų „AUGA group“ Grupės bendrovių (*toliau* – Grupės) mastu. Po metų trukmės išplėstinio dėmesio teisiniams procesams ir derybų su pagrindiniais kreditoriais, grįžtama į veiklos normalizacijos etapą bei peržiūrą, ką organizacijai pavyko pasiekti per šį trumpą, bet kupiną pokyčių 5-ųjų metų laikotarpį.

Siekiant įgyvendinti „AUGA group“ viziją - tapti tvaraus maisto ir gyvenimo būdo sinonimu ir misiją - tiekti ekologišką maistą be kainos gamtai, 2020-ųjų metų pradžioje buvo sudėliotos dvi darbotvarkės: Efektyvumo – pagrindiniams Grupės veiklos segmentams ir Inovacijų – tvaraus žemės ūkio technologiniam ir organizaciniam modeliui išvystyti ir įdiegti.

Pagrindinės Efektyvumo darbotvarkės dedamosios buvo šios:

1. Augalininkystė: diegti regeneracinius sėjomainos planus, taikant tikslingesnius sėklų mechanizmus ir didesnę žolės auginimo ir perdirbimo efektyvumą, remiantis AUGA akademijoje sukaupta darbo patirtimi.
2. Pienininkystė: didinti gyvūnų gerovę, įgyvendinant specialiai pritaikytą gyvūnų priežiūros programą, apibrėžiant pagrindinius kasdienės gerovės komponentus nuo melžimo iki šėrimo.
3. Grybų auginimas: peržiūrėti visą grybų auginimo ciklą, diegiant technologijas pagrindinėse daug darbo jėgos reikalaujančiose srityse, tokiose kaip rinkimas ir pakavimas.
4. Greito vartojimo prekės: imtis misijos įtvirtinti savo pozicijas rinkoje su „AUGA group“ ir privačiais prekių ženklais ne tik įsitvirtinusiose, bet ir naujose rinkose bei kartu su klientais diegti tvarumo praktikas.

Antrasis strategijos elementas - tvaraus ekologiško maisto architektūros (*toliau* - TEMA) veiklos modelio įgyvendinimas, numatytas Inovacijų darbotvarkėje. TEMA buvo suformuota siekiant sukurti naują tvaraus maisto auginimo standartą pasitelkiant technologines naujoves ir patobulintą veiklos organizavimą. 2023 m. įdiegta nauja organizacinė struktūra, skirta TEMA veiklos modeliui palaikyti, kurią valdė AUGA bendruomenė: „AUGA Tech“ sukurta siekiant sutelkti dėmesį į inovatyvių žemės ūkio technologijų kūrimą ir gamybą, „AUGA SOFA“ siekė tobulinti tvaraus ūkininkavimo standartą ir teikti paslaugas pagal franšizės sutartis, o „AUGA Trade“ buvo atsakinga už tvarių produktų kontraktinės gamybos, prekybos ir rinkodaros valdymą.

Nors „AUGA group“ bendra strateginė kryptis išliko nepakitusi, jos įgyvendinimui didelį poveikį turėjo svarbūs išorės veiksniai, įskaitant COVID-19 pandemiją, karą Ukrainoje, energetikos krizę ir pasikartojančias nepalankias oro sąlygas, kurios smarkiai paveikė Augalininkystės verslo segmento rezultatus kelis metus iš eilės. Atsižvelgdami į rinkos pokyčius ir klimatinių sąlygų nenuoseklumą, buvo priimti sudėtingi sprendimai, kaip perėjimas nuo ekologinio ūkininkavimo į regeneracinę konvencinę žemdirbystę dalyje plotų.

Įgyvendinant strategines iniciatyvas ir vystant jų įgyvendinimo efektyvumą padidinti skirtas „AUGA Tech“ technologijas susidurta su finansiniais sunkumais, kurie pablogino gebėjimą vykdyti finansinius įsipareigojimus ir 2024 m. paskatino pradėti kai kurių „AUGA group“ grupės įmonių restruktūrizavimo procedūras. Jų tikslas – užtikrinti veiklos tęstinumą, atkurti visų grupės įmonių mokumą, sumažinti finansinę naštą ir įvykdyti įsipareigojimus kreditoriams, kartu siekiant sudaryti sąlygas, užtikrinančias ilgalaikės verslo vertės atkūrimą bei darbo vietų išlaikymą. Atitinkamai, Grupė perorientavo savo pastangas į finansinio stabilumo atkūrimą ir pagrindinės veiklos ilgalaikio gyvybingumo užtikrinimą.

Šioje strategijos įgyvendinimo ataskaitoje pateikiami kiekvieno verslo segmento pasiekimai 2020 m. – 2025 m. laikotarpiu, taip pat išryškunami iš Bendrovės restruktūrizavimo plano kylantys strateginiai veiksmai, kurie turi tiesioginį poveikį aptariamų segmentų strategijai ar tolesnei raidai.

Strategijos įgyvendinimo peržiūra: atskiri segmentai

Žemiau pateikiama 2020 m. – 2025 m. vykusių Strategijoje numatytų įgyvendintų iniciatyvų suvestinė:

Metai / Verslo segmentas	Augalininkystė	Pienininkystė	Grybų auginimas	FMCG
2020	Agronomikos praktikų ir standartų tobulinimas	Bandos valdymo ir šėrimo praktikų gerinimas	Galimybių įsivertinimas dėl automatizavimo sprendimų grybų auginimo cikle	Galutiniam vartojimui skirtų produktų (FMCG) tarptautinė plėtra ir pasiekiamumo gerinimas
2021	<i>Paruošiamieji darbai struktūriniams pokyčiams</i>	<i>Paruošiamieji darbai struktūriniams pokyčiams</i>	Automatizavimo sprendimų grybų auginimo cikle bandymai	<i>Paruošiamieji darbai struktūriniams pokyčiams</i>
2022	Regeneracinės sėjomainos praktikos plėtra	Nuolatinis dėmesys gyvūnų gerovės gerinimui	Grybų produktų plėtros įsivertinimo darbai	<i>Paruošiamieji darbai struktūriniams pokyčiams</i>
2023	Perėjimas prie regeneracinės konvencinės augalininkystės 1/3 ūkių „AUGA SOFA“ įkūrimas, siekiant formalizuoti AUGA tvaraus ūkininkavimo standartą ir teikti žemės ūkio paslaugas	Pienininkystės veiklos segmento atskyrimas nuo augalininkystės Nuolatinis efektyvumo diegimas mažėjant ekologiškų produktų kainų priemokai	Atlikta išsami auginimo ciklo ir darbo organizavimo peržiūra	Rinkai pristatyta naujas Tvaresnių ekologiškų produktų linija Grupės įmonės „Grybai LT“, gaminusios konservuotas sriubas, pardavimas „AUGA Trade“ veiklos įgalinimas, skirtas tvarių produktų gamybos, prekybos ir rinkodaros organizavimui
2024	Nutraukta veikla Mažeikių rajone (3 300 ha)	Dalinis perėjimas prie konvencinės pienininkystės	Dėmesys sąnaudų kontrolei ir pardavimo kanalų optimizavimui	Tvaresnė ekologiškų produktų linija papildyta jogurtų kategorija
2025	Tęsiama augalininkystės veikla 33 510 ha	Nuoseklus pienininkystės primilžių ir bandos gerinimas	2025 m. gruodžio 4 d. pasirašyta įpareigojanti preliminari „Baltic Champs“ akcijų pirkimo-pardavimo sutartis	Tvaresnė ekologiškų produktų linija papildyta atnaujintais jogurtas be laktozės

Augalininkystės segmentas

Strategijos įgyvendinimo pradžioje augalininkystės segmente daugiausia dėmesio buvo skirta ekologinio ūkininkavimo gyvybingumui gerinti ir efektyvumo didinimui. Šių tikslų buvo siekiama mažinant struktūrines sąnaudas ir atrenkant tinkamas sėjomainos bei agronomijos praktikas, pritaikomas žiediniame verslo modelyje. Pirmieji patobulinimai, padidinę grūdinių ir ankštinių augalų derlius, davė rezultatus 2020 m., palanki buvo ir ekologiškų produktų paklausa - iki krizinio laikotarpio metu augusi apie 10 proc. kasmet. Šios verslo sąlygos sudarė galimybes išlaikyti kainos premiją ekologiškai žaliavinei produkcijai, dalinai kompensuojant didesnes auginimo ir gamybos išlaidas ir mažesnę ekologinių kultūrų derlių.

2021 m. augalininkystės rezultatams suprastėjus, 2022 m. dėl didesnio derliaus ir rinkos kainų dinamikos bei toliau plėtojamos regeneracinės sėjomainos, rezultatai atsistatė. Stebint tendenciją, jog ekologinių produktų kainos priemoka pradėjo mažėti, kol galutinai susilygino su konvencinių žaliavų pardavimo kaina, o ekologijos vystymas iš savęs buvo gerokai imlesnis kaštams, 2023 m. „AUGA group“ pradėjo taikyti dvejopą ūkininkavimo būdą, derindama ekologinę gamybą su regeneracinės konvencinės žemdirbystės praktikomis dalyje dirbamos žemės. Šis sprendimas sumažino veiklos riziką, padidino pinigų srautų stabilumą ir prisidėjo prie geresnio sąnaudų suderinimo sudėtingomis rinkos sąlygomis. Metų eigoje taip pat suformuota „AUGA SOFA“, siekianti įveiklinti „AUGA Community“ verslo modelio tikslus – t.y. užtikrinti tvaraus ūkininkavimo standartą ir teikti paslaugas žemės ūkio kooperatyvams bei ūkininkams.

2024 m. ekonominių rezultatų skirtumai tarp skirtingų „AUGA group“ augalininkystės ūkių ypatingai išryškėjo, todėl buvo pasitraukta iš nuostolingos Mažeikių regiono veiklos, kurioje buvo dirbama 3 300 ha žemės, pasižyminčios suskaidyta žemės struktūra ir didelėmis dirbimo sąnaudomis. Šiuo laikotarpiu naujos verslo veiklos – biometano gamybos – integravimas į augalininkystę, įskaitant digestato naudojimą kaip organinę trąšą, strategiškai sustiprino žiediškumą ir pagerino antrinių produktų naudojimo efektyvumą.

Baigiantis 2025 m. strategijos laikotarpiui, bendras bendrovės dirbamas žemės plotas sudaro 33 510 hektarų, iš kurių 18 590 hektarų dirbama pagal ekologinį standartą, o 14 920 hektarų – pagal regeneracinio konvencinio ūkininkavimo principus. Pagrindinės kultūros, auginamos tiek ekologiniuose, tiek įprastiniuose ūkiuose, yra žieminiai kviečiai, pupos, rapsai ir žirniai.

Pienininkystės segmentas

Produktyvumo augimas buvo matomas jau 2020 m. – vidutinis karvės primilžis paaugo dėl geresnio bandos valdymo ir pakeistų šėrimo praktikų. 2022 m. segmentui stiprėti padėjo palanki verslo aplinka kainų prasme – aukštesnės vidutinės pieno kainos kompensavo ir viršijo augančias gamybos sąnaudas, todėl gerėjo pelningumas. Prie to prisidėjo ir nuoseklus dėmesys gyvūnų gerovei, veršelių auginimo standartams ir pašarų kokybei.

2023 m. pradžioje įgyvendintas 2022 m. pabaigoje pradėtas pienininkystės verslo atskyrimas. Šios organizacijos struktūros pokyčio iniciatyvos tikslas buvo užtikrinti, kad pienininkystės veikla įgalintų savo maksimalų ekonominį potencialą, pirmautų pagal technologinius pasiekimus, taikomus žemės ūkyje, ir skatintų tvarumo rodiklius viename didžiausių emisijų šaltinių Europos Sąjungos žemdirbystės grandyje - pienininkystės veikloje. Taip pat buvo siekiama sukurti prielaidas įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus: sulyginti ekologiško ir įprastinio pieno kaštų struktūrą, didinti gyvulių gerovę, individualiai pritaikyti gyvūnų priežiūros programas nuo melžimo iki šėrimo.

Didžiausias teigiamas poveikis Pienininkystės veiklos segmente pasireiškė 2024 m., kai Grupė įgyvendino ryžtingas struktūrines permainas. Dalis pieno ūkių perėjo nuo ekologinės prie konvencinės

gamybos, taip siekiant sumažinti didesnių sąnaudų poreikį, o pardavimų strategija buvo peržiūrėta sudarant ilgalaikes sutartis, užtikrinančias reikšmingą ekologiško pieno kainos priedą. Kartu atlikus išsamią veiklos sąnaudų peržiūrą, šie veiksmai pasiteisino ir reikšmingai pagerino segmento ekonominį tvarumą ir savarankiškumą. Svarbu pažymėti, kad ir žaliavinio pieno kainos tapo žymiai palankesnės. 2025 m. pienininkystės segmentas antrus metus iš eilės demonstravo veiklos segmento rezultatų augimą.

Organizacinis pienininkystės veiklos segmento atskyrimas nuo augalininkystės padėjo pamatus vienam iš 2025 m. „AUGA group“ restruktūrizavimo plane patvirtintų strateginių krypčių – Tvaraus pieno ūkių fondo kūrimui. Šį veiklos segmentą sudarantys 10 pieno ūkių, taps Tvaraus pieno ūkių fondo pagrindu, siekiant pritraukti papildomo kapitalo ir dar labiau padidinti veiklos segmento generuojama pridėtinę vertę.

Grybų auginimo segmentas

Strategijos įgyvendinimo pradinuose etapuose buvo ieškota galimybių diegti automatizavimo sprendimus, kurie leistų optimizuoti kaštus ir sumažintų darbo jėgai imlių operacijų kiekį, tačiau 2022 m. staigiai išaugusios energijos kainos ir darbo jėgos trūkumas lėmė nuostolius, išryškiniusius struktūrinius verslo modelio pažeidžiamumus.

Reaguojant į tai, 2023 m. pagrindinis dėmesys buvo nukreiptas į veiklos stabilizavimą. Išsamiai peržiūrėtas auginimo ciklas ir darbo organizavimas pagerino efektyvumą bei leido segmentui sugrįžti prie teigiamo EBITDA rodiklio. 2024 m. prioritetas buvo teikiamas kainodaros disciplinai ir stabilių gamybos apimčių palaikymui. Užuoat siekusi imlios kapitalo plėtros, Grupė sutelkė dėmesį į sąnaudų kontrolę ir pardavimo kanalų optimizavimą, taip sudarydama sąlygas segmentui prisidėti prie bendro veiklos tęstinumo restruktūrizavimo laikotarpiu.

2025 m. grybų auginimo segmentas buvo ruošiamas pardavimui kaip viena iš kertinių „AUGA group“ sėkmingam restruktūrizavimo procesui reikalingų pokyčių dalis. Planuojamas pardavimas vertinamas kaip būtinas žingsnis mažinant finansinį spaudimą, supaprastinant Grupės verslo struktūrą ir sutelkiant išteklius į pagrindinius veiklos segmentus. Tų pačių metų gruodžio 4 d. buvo pasirašyta įpareigojanti preliminari „Baltic Champs“ akcijų pirkimo-pardavimo sutartis, o 2026 m. pradžioje šis sandoris pilnai įgyvendintas.

FMCG

2020–2025 m. laikotarpiu bendrovė įgyvendino veiklos iniciatyvas, orientuotas į didesnės pridėtinės vertės vartotojų segmento plėtrą ir masto didinimą. Strategija buvo grindžiama produktų inovacijomis, eksporto augimu ir pardavimo kanalų diversifikavimu. FMCG segmente pagrindinis dėmesys buvo skiriamas galutiniam vartotojui skirtų šviežių ir konservuotų produktų krepšelio plėtrai, apimančiai pieno ir avižių produktus, kiaušinius bei daržoves.

2020 m. galutinio vartojimo produktų segmentas pasižymėjo sparčiu augimu, kurį labiausiai lėmė spartėjanti eksporto plėtra tarptautinėse rinkose. Dėl to reikšmingai padidėjo metinė pardavimo apyvarta ir išsiplėtė Bendrovės veiklos geografinė aprėptis.

Svarbus pokytis buvo įgyvendintas 2023 m. gegužės mėn., kai buvo pristatyta atnaujinta tvaresnių ekologiškų produktų linija, sustiprinusi „AUGA group“ poziciją kasdienio vartojimo produktų rinkoje. Naująją pieno produktų liniją sudarė pienas, kefyras, sviestas, grietinė, varškė ir kiaušiniai. Ši kryptis buvo tęsiama ir 2024 m., kai „AUGA Trade“ išplėtė šią produktų liniją, kuri tapo labiau prieinama ir atvėrus naujus platavimo kanalus - daugiau dėmesio skiriant B2B klientams, švietimo įstaigoms ir HORECA sektoriui. Dėl to FMCG segmentas išliko vienu atspariausių veiklos šakų, užtikrindamas

pajamų stabilumą ir palaikydamas „AUGA: misija be kainos gamtai“ prekės ženklą finansinių iššūkių laikotarpiu.

Svarbu pažymėti, kad Grupės įmonė „Grybai LT“, gaminusi vartojimui paruoštas sriubas, konservuotas daržoves ir troškinius, buvo parduota 2023 m. birželį. Toks sprendimas buvo priimtas dėl to, kad ši gamybinė veikla nebeatitiko „AUGA group“ strategijos – dėl didelio poreikio ingredientų, kurių nebuvo galima užauginti savuose ūkiuose pagal „AUGA group“ tvaraus ūkininkavimo standartą, veikla tapo nebesuderinama su ilgalaikė Grupės perspektyva vartotojams tiekti tvarų maistą.

2024 m. FMCG segmentas įžengė į naują tvaresnių ekologiškų produktų linijos plėtros etapą, į ją įtraukdamas naują – jogurtų, kategoriją. O 2025 metų eigoje produktas buvo patobulintas kintant vartotojų lūkesčiams – metų pabaigoje rinkai buvo pristatyta atnaujinta jogurtų linija be laktozės.

„AUGA group“ Inovacijų darbotvarkė

„AUGA group“ jau daugelį metų nuosekliai siekia mažinti žemės ūkio sektoriaus daromą neigiamą poveikį aplinkai, ypač šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas, kurios sudaro daugiau nei 20 % pasaulinių emisijų. Perėjimas prie tvaresnio verslo modelio buvo pradėtas dar 2020 m., kartu su naujos verslo strategijos įgyvendinimu. Tam pagrindas buvo padėtas anksčiau - 2018 m. įvertinus Bendrovės veiklos emisijas ir dar 2015 m. pradėjus perėjimą nuo konvencinės prie ekologinės maisto gamybos.

Strategijos tikslas - sukurti tvarų ekologinės maisto gamybos modelį, kuris būtų integruotas į ilgalaikį Grupės žiedinės ekonomikos principu pagrįstą veiklos modelį. Šis modelis skirtas spręsti svarbiausius technologinius iššūkius maisto pramonėje.

Bendrovės strategijoje numatyti emisijų mažinimo tikslai apėmė:

- iki 2025 m. 40 % sumažinti bendras iškastinio kuro naudojimo emisijas ūkiuose (taip pat 50 % sumažinti emisijas iš ūkio darbams sunaudojamo kuro);
- ne mažiau kaip 33 % sumažinti bendrą metano išmetimą, susidarancias dėl gyvulių enterinės fermentacijos (bei 50 % sumažinti emisijas vienai pagaminto karvių pieno tonai);
- 20 % sumažinti valdomų dirvožemių emisijas (bei 30 % sumažinti emisijas vienai pagamintai augalininkystės produkcijos sausosios medžiagos tonai).

Per planuotą laikotarpį ne visi ambicingi emisijų mažinimo tikslai nebuvo pasiekti, dėl to, kad planuotos naudoti tvarios žemės ūkio technologijos, kurios tiesiogiai lemtų galimybes siekti pažangos emisijų mažinimo tikslų, nebuvo įdarbintos pilna apimtimi. Strateginė emisijų mažinimo kryptis nuosekliai leido Grupei stiprinti kompetencijas ir žingsnis po žingsnio kurti tvaresnę maisto vertės grandinę, diegiant palaipsminį emisijų mažinimą užtikrinančias praktikas. Nors Grupei nepavyko įgyvendinti radikalaus technologinio pokyčio – įdiegti ūkiuose tvaresnėmis žemės ūkio technologijomis grįstų operacijų, kurios turėtų minimalų emisijų poveikį aplinkai, – planuotų naudoti „AUGA group“ tvariųjų technologijų parengties lygiai pasiekė TPL 6 (prototipo brandos etapą) ir TPL 8 (etapą prieš serijinę gamybą). Vis dėlto šios technologijos nebuvo komercializuotos, todėl jų įdarbinti nepavyko. Nors tvarumo tikslai išliko vienas pagrindinių strateginių prioritetų, strategijos įgyvendinimo laikotarpiui pasibaigus tapo akivaizdu, kad organizacijoje buvo skiriamas per didelis strateginis fokusas tvarumo iniciatyvoms, nepakankamai įvertinus jų suderinamumą su finansiniu atsiperkamumu ir galimybėmis įgyvendinti trumpuoju laikotarpiu.

Be technologinių inovacijų, skirtų pakeisti esamą žemės ūkio techniką alternatyvomis be iškastinio kuro, Grupė daugelį metų taikė rinkoje jau egzistuojančias praktikas, siekdama mažinti poveikį aplinkai. Tarp jų – minimalus žemės dirbimas (min-till) ir regeneracinė sėjomaina, kurios padeda išsaugoti dirvožemį ir jo biologinę įvairovę. Grupė taip pat užtikrino tvaresnę gyvulininkystę, gyvulių pašaruose naudodama

daugiametes ankštines žoles, kurios lemia mažesnes emisijas. Be to, savo veikloje Grupė naudoja žaliąją elektros energiją.

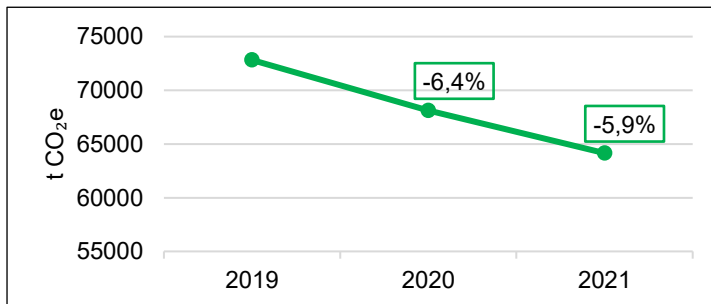
Toliau pateikiami duomenys iliustruoja „AUGA group“ šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) emisijas 2020 m. – 2025 m. laikotarpiu taip pat įtraukiant bazinius 2019 m. emisijų rodiklius. Pateikti duomenys parodo bendrą šiltnamio efektą sukeliančių dujų kiekį, išreikštą anglies dioksido ekvivalento tonomis (t CO₂e), į kurį įtraukiamos visos trys emisijų apimtys – 1, 2 ir 3 (Scope 1, Scope 2 ir Scope 3). Išsamūs šių apimčių aprašymai ir jų detalizavimas pateikiami 2025 m. Tvarumo ataskaitoje. Tikslai, susiję su emisijomis iš ūkio darbams sunaudojamo kuro, emisijomis vienai pagaminto karvių pieno tonai ir emisijomis vienai pagamintos augalininkystės produkcijos sausosios medžiagos tonai, apima emisijų kiekį, tiesiogiai susijusį su Grupės žemės ūkio, gamybos ir tiekimo grandinės veikla (Scope 1 apimtis).

Svarbu pažymėti, kad žemiau pateikiami kai kurie tikslų rezultatai negali būti paskaičiuoti nuo bazinių 2019 m. iki 2025 m., kadangi dalis duomenų buvo perskaičiuoti 2023 m., todėl pasiektiems rezultatams atspindėti pateikiami du duomenų rinkiniai (2019 m. - 2021 m. bei 2022 m. - 2025 m.), parodantys skirtingus metodinius požiūrius į rodiklių apskaičiavimą. Perskaičiavimas buvo atliktas siekiant suderinti ŠESD apskaičiavimo metodiką su naujausiomis žemės ūkio sektoriui taikomomis rekomendacijomis, į Grupės apskaitą 2023 m. įtraukiant naujus šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijų šaltinius iš žemės naudojimo, žemės naudojimo pokyčio ir miškininkystės sektoriaus (LULUCF sektorius). Taip pat Grupė papildė ŠESD apskaitą naujais emisijų šaltiniais dėl dalies žemių konvertavimo į regeneracinę konvencinę žemdirbystę ir pradėjo detalesnę gyvulininkystės sektoriaus apskaitą pagal kiekvieno ūkio mėšlo tvarkymo sistemą. 2022 m. rodikliai buvo retrospektyviai perskaičiuoti pagal atnaujintą metodiką, tačiau senesnių nei trejų metų (<2022 m.) rodiklių perskaičiavimas pagal naująją metodiką būtų netikslus, nes tam reikalingi duomenys anksčiau nebuvo renkami Grupės įmonėse arba atitinkama veikla tuo laikotarpiu nebuvo vykdoma. Grupės strategijoje nustatyti baziniai metai (2019 m.) taip pat negali būti retrospektyviai perskaičiuoti ir naudojami metinių emisijų palyginimui. Grupė buvo išsikėlusį tikslą 2024 m. perskaičiuoti emisijų mažinimo tikslus bei uždavinius ir nustatyti bazinius metus nuo kurių sekama pažanga, tačiau tai nebuvo įgyvendinta dėl Grupės lygiu pradėtų restruktūrizavimo procesų.

Išvardytų tikslų dinamika yra pateikiama žemiau.

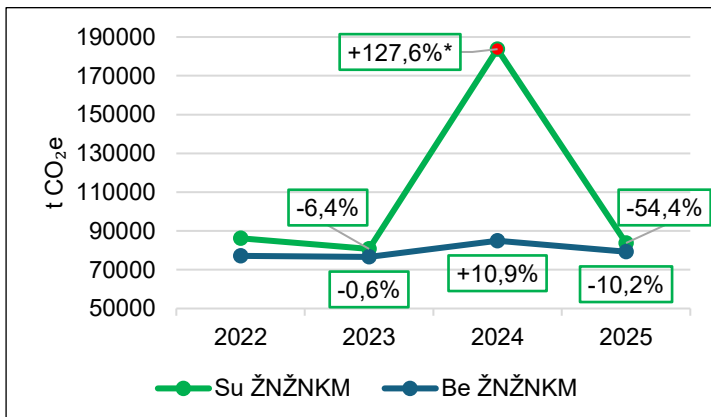
Grupės ŠESD emisijos, 2019 m. - 2021 m.

Metai	Viso (t CO ₂ e)	2019/2021 pokytis
2019	72 820	↓ 11,9%
2020	68 133	
2021	64 150	



ŠESD emisijų pokytis, 2022 m. - 2025 m.

Metai	Viso (t CO ₂ e) su ŽNŽNKM	Viso (t CO ₂ e) be ŽNŽNKM
2022	86 206	77 090
2023	80 731	76 608
2024	183 758*	84 934
2025	83 780	79 260
2022/2025 pokytis	↓ 2,8%	↑ 2,8%

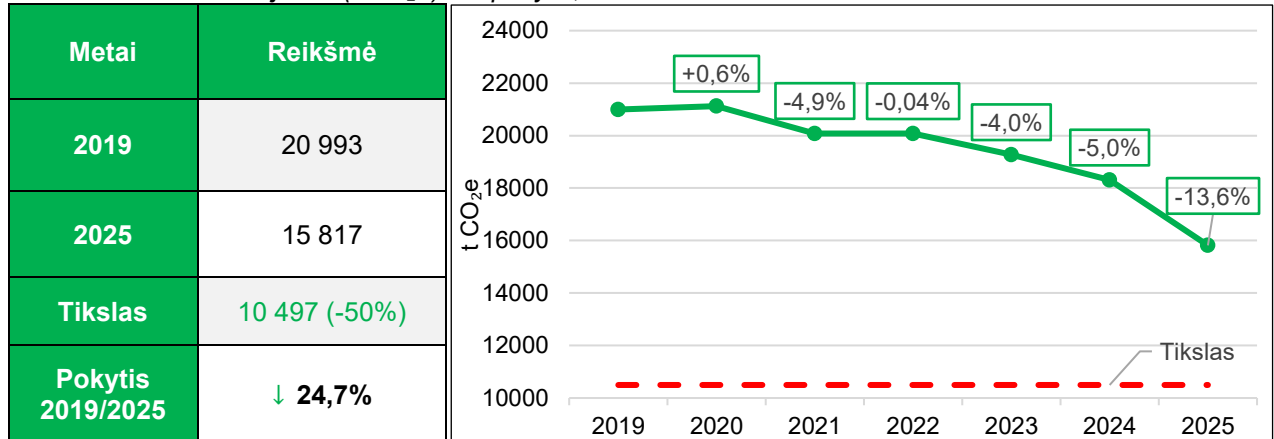


Pastaba: 2019 m. – 2021 m. emisijų duomenys pateikiami pagal tuo metu galiojusią ataskaitų rengimo metodiką ir po 2023 m. atlikto ŠESD skaičiavimo metodikos atnaujinimo retrospektyviai koreguoti nebuvo. 2022 m. – 2025 m. rodikliai atspindi patikslintus emisijų duomenis, paskelbtus 2024 m. tvarumo ataskaitoje, po metodologinių patobulinimų, kuriais siekta užtikrinti didesnį duomenų tikslumą ir palyginamumą.

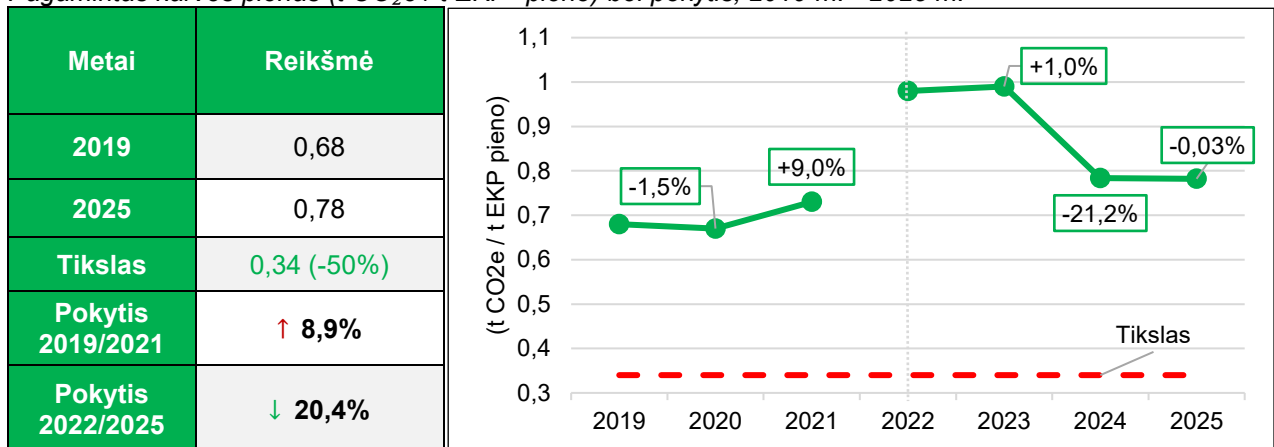
* Staigus padidėjimas susijęs su žemės ūkio plotų pokyčiu – apie 17 tūkst. ha ekologinių žemių buvo konvertuota į konvencines, todėl metodologiškai fiksuotas vienkartinis šuolis.

ŠESD emisijų mažinimo tikslų apžvalga:

Iškastinio kuro suvartojimas (t CO₂e) bei pokytis, 2019 m. - 2025 m.

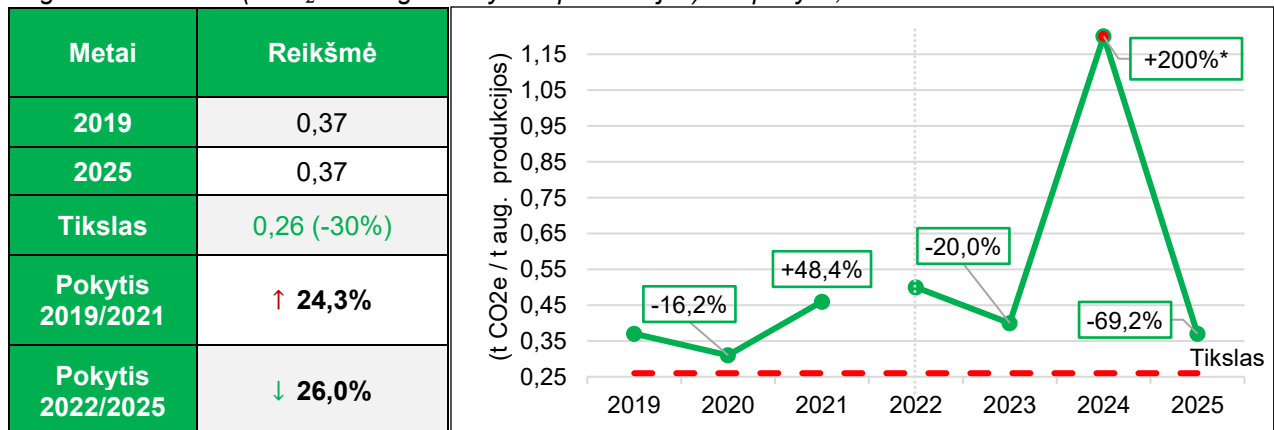


Pagamintas karvės pienas (t CO₂e / t EKP* pieno) bei pokytis, 2019 m. - 2025 m.



* EKP (energetiškai koreguotas pienas) – tai santykinis pieno kiekio matavimo vienetas. Žaliavinio pieno gamyba perskaičiuojama į pieno kiekį, pakoreguotą iki 4 % riebumo ir 3,3 % baltymų kiekio.

Pagamintas derlius (t CO₂e / t augalininkystės produkcijos) bei pokytis, 2019 m. - 2025 m.



* Staigus padidėjimas susijęs su žemės ūkio plotų pokyčiu – apie 17 tūkst. ha ekologinių žemių buvo konvertuota į konvencines, todėl metodologiškai fiksuotas vienkartinis šuolis.

„AUGA Tech“ technologijų vystymas

Strategijoje išsikeltas galutinis tikslas buvo inicijuoti reikšmingus pokyčius vienoje labiausiai aplinką teršiančių pramonės šakų pasaulyje, auginant tvarų maistą, tam naudojant naujai sukurtas ir analogų pasaulyje neturinčias technologijas. Šis tikslas atsispindėjo visame bendrovės inžinerinių sprendimų portfelyje, kurį kūrė specialiai šiam tikslui suburta „AUGA Tech“ inžinierių komanda.

Portfelį sudaro šios technologijos: AUGA M1 (TRL 8 – iki serijinės gamybos etapas) – biometanu ir elektra varomas hibridinis traktorius; AUGA E1 (TRL 6 – prototipo brandos etapas) – daugiafunkcinė žemės ūkio platforma; bei Cattle Tech (TRL 6 – prototipo brandos etapas) – pašarų apdoravimo technologija, kurios bandymai parodė 15 % didesnę primilžį ir 20 % sumažintas metano emisijas iš prieskrandžio fermentacijos, o tai lemia 33 % bendrą emisijų iš prieskrandžio fermentacijos sumažėjimą vienam pieno litrui.

Šios iniciatyvos buvo skirtos mažinti poveikį aplinkai visoje vertės grandinėje, didinant išteklių naudojimo efektyvumą, mažinant emisijas ir tiesiogiai integruojant inovacijas į žemės ūkio praktiką, taip suderinant technologinę pažangą su ilgalaikiais tvarumo tikslais. Siekdama paspartinti sukurtų „Mission No Cost to Nature“ technologijų portfelio komercializaciją, Grupė subūrė ekspertų patariamąją tarybą ir paruošė 75 mln. eurų kapitalo pritraukimo projektą.

Šis projektas buvo paruoštas siekiant užkeisti „AUGA group“ ūkiuose naudojamą standartinę žemės ūkio techniką tvaresnėmis „AUGA Tech“ inžinierių išvystytomis technologijomis ir pavyzdiniuose ūkiuose praktiškai įrodyti galimybę minimizuoti emisijas iš žemės ūkio operacijų technologijų pagalba bei atitinkamai pasiekti 2020–2025 m. strategijoje numatytus emisijų mažinimo tikslus. Tačiau šio ambicingo projekto įgyvendinti nepavyko dėl objektyvių išorinių ir vidinių veikslių, o technologinės plėtros veikla „AUGA Tech“ buvo pristabdyta.

Inovatyvios ir rinkoje analogų neturinčios „AUGA Tech“ sukurtos technologijos, neabejotinai, buvo labai ambicingas projektas, sėkmingai progresavęs pirmuosiuose technologijų vystymo etapuose, bet pradėjęs reikalauti vis daugiau žmogiškųjų ir finansinių išteklių artėjant link jo komercializavimo etapo. Tuo pačiu metu, vartotojų ir bendrosios rinkos poreikis tvarumui blėso, o potencialių pramonės partnerių apetitas blėso dėl tuo metu jaučiamo sulėtėjimo žemės ūkio technikos pramonėje. Todėl, galima teigti, kad šios technologijos galbūt buvo išvystytos šiek tiek anksčiau nei rinka buvo pasiruošusi tokius pokyčius priimti ar akseleruoti. Kita vertus, sukauptos žinios ir turimų technologijų pasiekimai ateityje gali būti toliau realizuojami, turint omenyje, jog įmonė, gerai žinodama realias verslo aplinkybes, yra geriau pasiruošusi jas komercializuoti. Atkūrus finansinį stabilumą ir įvertinus rinkos poreikį, neatmetama tolimesnė bent jau dalies technologijų komercializavimo galimybė.

Išvada

Apibendrinant galima teigti, jog 2020–2025 m. Strategijos laikotarpis buvo formuojantis etapas „AUGA group“ raidoje, kurio pamokos buvo išmoktos. Pirmieji strategijos metai pasižymėjo reikšmingais pasiekimais pagrindiniuose verslo veiklų segmentuose ir proveržiais Inovatyvumo darbotvarkėje, kuriant novatoriškus sprendimus – AUGA M1, AUGA E1 ir Cattle Tech. Šios iniciatyvos parodė „AUGA group“ gebėjimą lyderiauti tvarių agro-maisto technologijų srityje ir nustatyti ambicingus ateities ūkininkavimo standartus. Tačiau pasiekus komercializavimo etapą, technologijos pasirodė per ankstyvos išreikštiems rinkos poreikiams bei pareikalavo per daug kapitalo, vertinant iš įmonės finansinių pajėgumų perspektyvos, siekiant įgyvendinti tokio didelio masto technologinius pokyčius.

Svarbu pažymėti, kad biometano gamyba – prasidėjusi, kaip vienas iš MTTP projektų – tapo komercializuota augalininkystės veiklos dalimi, ne tik generuojanti pajamas iš pardavimų, bet ir prisidedanti prie ekologinių ūkių derlingumo rodiklių, naudojant digestatą kaip organinę trąšą.

Vėlesniais metais, blogėjant ekonominėms sąlygoms ir stiprėjant finansiniams apribojimams, Grupė turėjo prisitaikyti ir perorientuoti strateginį dėmesį į finansinį stabilumą bei į pagrindines pajamas generuojančių veiklų stiprinimą. Todėl plataus masto technologijų komercializavimas šiuo laikotarpiu buvo sustabdytas.

Pažymėtina, kad pamatinė dalis „AUGA group“ strategijoje numatytų veiksmų buvo įgyvendinti. Tačiau tvariųjų žemės ūkio technologijų komercializavimas turėjo tapti tuo radikaliu pokyčiu, kuris būtų pilnai išpildęs abiejų darbotvarkių tikslus ne tik tvarumo, bet ir ekonomine prasme - minėtoms technologijoms buvo keliami našumo reikalavimai su planuota finansinė nauda. Vis dėlto, dėl ribotų resursų, technologinės plėtros planai taip ir liko neįgyvendinti.

Šis nuokrypis, nors ir būtinas, nepaneigė ankstesnių inovacijų ir vertybių strateginės svarbos; priešingai, jis išryškino laiko pasirinkimo, rinkos brandos ir kapitalo suderinamumo svarbą įgyvendinant transformacinius pokyčius.

Strategijos įgyvendinimo laikotarpis suteikė organizacijai vertingų pamokų, kurios jau yra ir bus panaudotos formuojant ateities veiklos kryptis, potencialiai su mažiau ambicinga darbotvarke labiau kontroliuojamoje operacijų imtyje:

- **Nepakankamas dėmesys pamatinio verslo potencialo stiprinimui ir pajamų augimo didinimui** riboja bendrovės veiklos rezultatų gerinimo galimybes.
- **100 proc. susikoncentravimas į ekologinę gamybą** neleido pakankamai diversifikuoti finansinių ir klimatinį rizikų.
- **Pernelyg ambicingas žemės ūkio technologijų komercializavimo planavimas** optimistiškai numatė komercinį potencialą bei technologijų įvedimo į rinką terminus.
- **Pernelyg didelis įsiskolinimo lygis Grupės lygiu** padidino finansinę riziką ir sumažino Grupės gebėjimą lanksčiai reaguoti į rinkos pokyčius.
- **Emisijų mažinimo tikslų prioritetizavimas** nebuvo pakankamai suderintas su komerciškai įgyvendinamais ir ekonomiškai tvariais sprendimais.

Remiantis sukaupta patirtimi, tolesnėje Grupės veikloje didesnis dėmesys bus skiriamas veiklos efektyvumui, finansiniam tvarumui ir nuosekliam technologinių sprendimų komercializavimui, o šios esminės išmoktos pamokos taps pagrindu tolimesniam žemės ūkio veiklos segmentų stiprinimui ateityje.