

## Strategija

2020 m. „AUGA group“ (toliau – Bendrovė) paskelbė savo strategiją, kuria siekia pagerinti efektyvumą visuose verslo segmentuose ir sukurti tvaraus ūkininkavimo standartą. 2023 m. gegužės mėnesį „AUGA group“ įkūrė 11 kooperatyvų, kurie įveiklia kooperacijos principą gamybinėse bazėse ir leidžia organizuoti savo veiklas pagal naujus tvarumo standartus. Be to, 2023 m. rugpjūčio mėnesį Bendrovė priėmė strateginį sprendimą išplėsti rinkos potencialą, konvertuodama trečdalį augalininkystės žemių į įprastinę regeneracinę žemdirbystę – tai padidins galimybes taikyti tvarumo standartų plėtrą ne tik ekologinėje, bet ir regeneracinėje žemdirbystėje ir padės užtikrinti geresnius Bendrovės rezultatus, stiprinant rizikų ir pinigų srautų valdymą.

Patobulinta Grupės struktūra sukuria naujų plėtros galimybių ir leidžia taikyti tvarumo standartus platesniu mastu, tačiau pagrindiniai Bendrovės strateginiai tikslai išlieka:

- (i) pagerinti efektyvumą visuose verslo segmentuose,
- (ii) įgyvendinti tvarios ekologiškos maisto gamybos modelį (TEMA – tvaraus ekologiško maisto architektūra) bei inovacijų pagalba mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas.

„AUGA group“ efektyvumo darbotvarkės tikslus buvo numatyta įgyvendinti iki 2023 m. pabaigos. Vis dėlto, atlikus ankstesnių periodų efektyvumo veiklų vertinimą, paaiškėjo, kad numatyti efektyvumo darbotvarkės tikslai nebuvo pilnai pasiekti dėl vidinių ir išorinių veiksnių, įskaitant kintančias verslo aplinkos sąlygas ir geopolitinius pokyčius dėl karo Ukrainoje, lėmusias veiklos plėtrą į įprastinę regeneracinę žemdirbystę. Siekiant užtikrinti sklandų efektyvumo darbotvarkės tęstinumą, Valdyba palaikė Vadovų komandos siūlymą pratęsti jos įgyvendinimo laikotarpį iki 2025 m. Šis strateginis sprendimas leidžia suvienodinti efektyvumo darbotvarkės ir inovacijų darbotvarkių terminus, bei atitinkamai sinchronizuoti Grupės veiklos planus iki 2025 m.

TEMA verslo modelio principai yra grįsti technologijomis ir procesais, kurie pasiekė apčiuopiamų rezultatų 2023 m. ir jų plėtra bus tęsiama toliau:

1. 2023 m. pradėjo veikti biometano infrastruktūra, taip apjungiant ūkininkavimo veiklas į pilną uždarą žiedinį ciklą. Biometanas, kaip vienas iš pažangiausių atsinaujinančios energijos šaltinių, yra integrali „AUGA group“ sukurtos žiedinės ekonomikos verslo modelio dalis. Ateityje šios dujos bus naudojamos Bendrovės „AUGA M1“ traktoriuose, tokiu būdu siekiant bendras Bendrovės išskastinio kuro emisijas sumažinti 50 proc. Kol technologijos vystomos, 2023 m. atsiradus galimybei tiekti biometaną į gamtinių dujų sistemą per nutolusį įleidimo punktą, nuo 2024 m. įveiklins biometano tiekimą ir pardavimą į Vokietijos rinką. Taip pat, 2023 m. Bendrovė pristatė pirmąją gamyklinę „AUGA M1“ traktorių partiją visuomenei, surinktą „Rokiškio mašinų gamykloje“. Užbaigus technologijos bandymus ir užtikrinus žaliajo finansavimo šaltinius, „AUGA M1“ traktorių gamybą ketinama plėsti.

2. 2023 m. atlikti pašarų technologijos bandymai, kurių rezultatai parodė, kad ši technologija leidžia padidinti primilžį 13 proc. bei 13proc. sumažinti pagerinti sausųjų medžiagų virškinamumą. Visumoje karvių virškinimo procesų sukuriamos metano emisijos per žaliavinio pieno litrą yra sumažinamos 32 proc. Šiuos rezultatus 2023 m. lapkričio mėnesį patvirtinto Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Veterinarijos akademijos mokslininkai, tuo pažymint esminį žingsnį technologijos vystymo procese. Technologijos, skirtos ankštinių žolių lapų ir stiebų frakcionavimui, patentavimo procesas buvo tęsiamas bendradarbiaujant su mokslinių tyrimų partneriais bei skelbiant recenzuotus mokslinius darbus, taip siekiant pagrįsti technologijų efektyvumą.

3. Regeneracinės sėjomainos būdas kasmet numato dalinį grūdinių kultūrų auginimo užkeitimą daugiametėmis ankštinėmis žolėmis, kurios turi gebėjimą kaupti anglį ir fiksuoti azotą dirvožemyje. Ateinančiais metais, atsižvelgiant į 2023 m. pažangą vystant pašarų technologiją, proporcingai bus papildomai padidintas ankštinių kultūrų auginimas.

Bendrai žvelgiant, 2023 m. buvo sukurta nauja organizacinė struktūra, siekiant atitikti TEMA verslo modelio poreikius: „AUGA Tech“, kuri kuria, vysto ir ateityje komercializuos inovatyvias žemės ūkio technologijas, „AUGA SOFA“, kuri plėtoja „AUGA“ tvaraus ūkininkavimo standartą ir teikia paslaugas žemės ūkio kooperatyvams bei ūkininkams pagal franšizės sutartis, bei „AUGA Trade“, kuri organizuoja tvarių produktų vartotojams gamybą, prekybą ir rinkodarą. Visas šias veiklos šakas naujame verslo modelyje konsoliduoja įmonė „AUGA Community“.

## 2023 m. Strategijos apžvalga

Mes, kaip naujoji Valdyba, kartu su Vadovų komanda atlikome 2020–2023 m. laikotarpio ir strategijos įgyvendinimo progreso apžvalgą bei padarėme išvadą, kad strategijos kryptys buvo ir išlieka aktualios. Atsižvelgiant į vėlavimus technologijų vystymo etapuose ir pokytį vartotojų elgesyje, galima teigti, kad išsikelti strateginiai tikslai buvo per ambicingi, tačiau padaryta pažanga yra laikoma reikšminga.

Per apžvelgtą laikotarpį, strategijos kryptys nepasikeitė, tačiau tam tikri įgyvendinimo etapai susidūrė su dideliais iššūkiais: ypač – COVID-19 pandemija, karu Ukrainoje, energijos krize ir keletą metų iš eilės besitęsiančiomis nepalankiomis oro sąlygomis. Minėti išoriniai veiksniai reikšmingai paveikė strategijos įgyvendinimo rezultatus. Šiuo laikotarpiu Vadovų komanda turėjo imtis esminių strateginių pokyčių, kurie ribotų finansinių išteklių ir žmogiškųjų išteklių kontekste kėlė iššūkių išlaikyti reikalingą tempą, tačiau, tuo pačiu, pabrėžė komandos lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti.

### Segmentai

Augalininkystės segmente per 2023 m. buvo pradėta derinti ekologinę ir regeneracinę konvencinę gamybą tam, kad būtų adresuojami rinkos poreikiai bei taikomi geriausios veiklos praktikos standartai orientuoti į pagerinti efektyvumo, tvarumo ir produkto kokybės gerinimą. Dėl sudėtingos padėties žaliavų rinkoje ir prastesnių metinių šio segmento rezultatų, tai buvo daroma laikantis atitinkamos finansinės disciplinos.

Pienininkystės segmentas per šį laikotarpį jautė padarinius dėl mažesnių nei įprastai pieno pardavimo kainų, kuomet didžiąją 2023 m. dalį ekologiško ir įprastinio pieno kainų lygio skirtumas buvo mažas, kuris atsistatė tik 2023 m. IV ketvirtyje. Vis dėlto, dėl 2022 m. IV ketvirtyje prasidėjusių organizacinės struktūros pokyčių, buvo pagerintas operacinis efektyvumas ir gyvūnų gerovė.

Grybų auginimo segmente buvo atlikta auginimo ciklų peržiūra. Išsprendus darbo jėgos pajėgumų problemas, antrąjį pusmetį buvo pasiekti geresni veiklos rezultatai, kurie 2023 m. padėjo generuoti teigiamą EBITDA.

Galutiniam vartotojui skirtų produktų sektorius (angl. *FMCG*) 2023 m. pristatė naują tvarių ekologiškų produktų kategoriją vartotojams, tuo pažymint svarbų strateginį pokytį ir naują etapą šio verslo segmento mastu. Ateityje, pristatyta maisto produktų linija bus pilnai pagrįsta inovacijų darbotvarkės technologiniais sprendimais, tiesiogiai taupančiais CO<sub>2</sub> ekv. emisijas viso gamybos ciklo metu.

2023 m. Bendrovė, siekdama sumažinti veiklų sudėtingumą ir įvertinti atskirų verslo vienetų suderinamumą su ilgalaikę „AUGA group“ strategija, peržiūrėjo savo organizacinę struktūrą. Dėl to, sėkmingai išvystyta sriubų bei kitų konservuotų produktų gamybos įmonė „Grybai LT“, kurta nuo pat pradžių ir tapusi savarankiškai pelninga įmone su stipria tarptautine klientų baze, buvo parduota.

### Perėjimas prie regeneracinės konvencinės žemdirbystės

Norėdami parodyti skirtingus tvaraus žemės ūkininkavimo būdus ir pagerinti Bendrovės rizikų valdymą, Grupė 2023 m. konvertavo trečdalį savo dirbamų ekologinių žemių į įprastinę regeneracinę žemdirbystę. Šis pokytis ne tik skatins toliau plėtoti „AUGA“ tvaraus ūkininkavimo standartą, bet ir plės žinias apie skirtingus taršos šaltinius, lyginant ekologinės ir įprastinės regeneracinės žemdirbystės rūšis. Tai padės reikšmingai sumažinti emisijas, susidarancias žemės ūkyje, bei atneš naudos tiek ekologiniams, tiek konvenciniams ūkiams.

