BIHARNAGYBAJOMI NONPROFIT KFT.

ÜZLETI TERVE

2026.

TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ 3

2. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA 5

2.1. A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. bemutatása 5

3. IPARÁGI/ÁGAZATI ELEMZÉS 11

4. A SZOLGÁLTATÁS BEMUTATÁSA 16

4.1. A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. szolgáltatásának bemutatása 16
4.2. A célcsoport bemutatása 16

5. SZOLGÁLTATÁSI TERV 17

5.1. A szolgáltatások kínálata 17
5.2. Termelési / szolgáltatási folyamat ráfordításai 17
5.3. Termelési / szolgáltatási folyamat teljesítményei 18
5.4. Technológia, termelés- és gyártmányfejlesztés 18
5.5. Szerviz, vevői gondoskodás 19
5.6. Folyamatábra 19

6. MARKETING TERV 21

6.3 SWOT-elemzés 23

7. VEZETŐSÉG ÉS SZERVEZETI FELÉPÍTÉS 29

7.1. A vezetőség bemutatása 29
7.2. A szervezeti felépítés 29

8. STRUKTÚRA ÉS TŐKÉSÍTÉS 31

8.1. Tulajdonosi és szervezeti struktúra 31
8.2. Tőkeszerkezet és pénzügyi háttér 31
8.3. Finanszírozási források 32
8.4. Tőkésítési kilátások és fejlesztési lehetőségek 32

9. PÉNZÜGYI TERV 33

9.1. Pénzügyi teljesítmény és mutatók 34
9.2. Cash-flow és likviditás menedzsment 38
9.3. Likviditási helyzet elemzése 39
9.4. Lehetőségek 42

10. KOCKÁZATOK ÉS ELŐRE NEM TERVEZHETŐ KIADÁSOK 43

11. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 47

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. 2021-ben alakult meg azzal a határozott céllal, hogy a Biharnagybajom Községi Önkormányzat kötelező és önként vállalt településüzemeltetési feladatait egy rugalmasabb, takarékosabb és közvetlenül a helyi emberekre figyelő formában lássa el. A cég elsődleges célja, hogy javítsa a faluban élők mindennapi életminőségét, megőrizze a bajomi értékeket és munkát, megélhetést adjon a helyieknek.

A Kft. jelenleg a fix szakmai irányítók és szakmunkások mellett a közfoglalkoztatási programokkal együtt összesen 55 főt foglalkoztat. Tevékenységünk nagyon sokrétű és több lábon áll, hiszen a falu öt különböző telephelyén dolgozunk, köztük a központnak számító „Bajomi Fabrikában". Hozzánk tartozik az önkormányzati parkok és a temetői zöldterület gondozása, ami évente körülbelül 15 hektárnyi zöldterület fűnyírását, takarítását jelenti. Emellett a Kft. kezeli az önkormányzat szántóföldjeit és legelőit, illetve lakossági szolgáltatást is végzünk mezőgazdasági bérmunkákkal, például szántással, tárcsázással, talajmarózással vagy bálázással. Nagyon büszkék vagyunk a saját termékeinkre is: a varrodánk és a gyékényes műhelyünk mellett egy kis tésztaüzemet is viszünk, ahol évente közel 2000 kiló prémium minőségű, 10 tojásos házi száraztésztát készítünk, a mezőgazdasági programunkból pedig friss tojást és zöldségeket, például uborkát, paprikát, paradicsomot és krumplit adunk el a helyi piacon.

Ha a cég pénzügyi és vagyoni helyzetét nézzük, a Kft. a nehéz gazdasági helyzet és az infláció ellenére is biztonságos és stabil lábakon áll. A cég teljes vagyona nagyjából 36 millió forint, és ennek a döntő része, csaknem 80%-a készpénzben, könnyen eladható készletekben vagy kintlévőségekben van, ami azt jelenti, hogy a vállalat nagyon mozgékony, és nem kellett kényszerből eladnia a gépeit vagy a felszerelését. A Kft. saját tőkéje megközelíti a 26 millió forintot, a korábbi évek jó gazdálkodásából felhalmozott tartalékunk pedig biztonságos hátteret ad. Nagyon fontos kiemelni, hogy a cégnek egyetlen forint banki hitele vagy hosszú távú tartozása sincs, sőt a meglévő rövid lejáratú számláinkat és kötelezettségeinket is sikerült több mint 30%-kal lecsökkenteni, így szinte teljesen a saját bevételeinkből gazdálkodunk. Bár a bevételek átmeneti visszaesése miatt a legutóbbi évet 3,27 millió forintos veszteséggel zártuk, a vezetőség azonnal lépett, és több mint 22%-kal visszavágta az anyag- és személyi kiadásokat. Ez a gyors alkalmazkodás és spórolás megmutatja, hogy felelősen bánunk a pénzzel, és ez adja meg az alapot ahhoz, hogy a 2026-os évet már újra nyereséggel tervezhessük. A 2026. évi üzleti és pénzügyi tervünk célja éppen az, hogy külső hitelek vagy rendkívüli önkormányzati támogatások nélkül hozzuk egyenesbe a Kft. működését. A 17,7 millió forintos nyitó pénzkészletünk mellé az év során összesen 161,2 millió forint működési bevétellel számolunk. Ennek a legnagyobb része a közfoglalkoztatási programokon keresztül a járási hivataltól érkező bér- és működési támogatás, ami nagyjából 118 millió forintot tesz ki. Ezt egészítik ki a mezőgazdasági eladásokból és szolgáltatásokból származó 18,2 millió forint, az önkormányzati közfeladatokért kapott 11 millió forint, valamint a piac, a bérlemények és a saját tészta-, varró- és gyékénytermékek eladásából befolyó pénzek. A működési kiadásaink ezzel szemben 151,2 millió forintot fognak kitenni, aminek a kétharmada a nálunk dolgozó emberek bére és járuléka, a többi pedig az alapanyagok és a rezsi költsége. Ebből a gazdálkodásból a Kft. képes lesz arra, hogy 2026-ban saját erőből végrehajtson egy 6 millió forintos fejlesztést. Ebből a pénzből 4 millió forintot közvetlenül a mezőgazdasági és fűnyíró gép- és eszközpark megújítására, 1-1 millió forintot pedig a telephelyek karbantartására és a számítógépes, értékesítési rendszerek fejlesztésére fordítunk, az év végén pedig így is egy megnyugtató, több mint 21,7 millió forintos záró pénzkészletünk marad a számlán. Ha mindent összevetünk, az év végére az alapos

számítások szerint több mint 10,6 millió forintos adózott tiszta nyereséget fogunk elérni, de egy jobb év esetén ez a 14-15 millió forintot is elérheti.

A környezetünk elemzése és a kockázatok számbavétele során látjuk a nehézségeket is: a Kft. működése még mindig nagyban függ a közfoglalkoztatási pályázatoktól, emellett a mezőgazdaságot fenyegető szárazság, az alapanyagok drágulása és a falu lakosságának nagy árérzékenysége is komoly figyelmet követel. Erre nyújthat majd megoldást, ha a cég fő tevékenysége a REL-en alapuló közétkeztetés lesz, amivel a nálunk megtermelt alapanyagokat (a tojást, a krumplit, a hagymát, a zöldségeket) és a bajomi száraztésztát közvetlenül beépítjük az önkormányzati konyha ellátásába. Ezzel egyrészt biztos piacot adunk a saját termékeinknek, másrészt a falu konyhája is sokkal olcsóbban és frissebb, helyi alapanyagokból tud majd főzni az óvodásoknak, iskolásoknak és az időseknek. A 2026-os marketing- és eladási tervünk középpontjában a „Bajomi" márkanév megerősítése áll. Szeretnénk a tésztaüzemünk és a kézműveseink termékeit a környező városok, járási székhelyek boltjaiba is eljuttatni, emellett megújítjuk a saját webshopunkat (www.bajomi.hu), ahol internetes fizetéssel és csomagküldéssel akár országosan is elérhetővé tesszük a termékeinket. A helyi lakosság számára persze megmaradnak a méltányos, szociálisan érzékeny, olcsó szolgáltatási árak. Összességében a Biharnagybajomi Nonprofit Kft. 2026-os üzleti terve egy teljesen reális, biztonságos és takarékos működést vázol fel a Képviselő-testület elé, amely külső hitelek vagy rendkívüli önkormányzati támogatások nélkül is garantálja a cég működését.

2. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

2.1. A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. bemutatása

a) Vállalkozás főbb adatai

- Működési forma: Nonprofit szervezet államháztartáson kívül
- Tulajdonos: Biharnagybajom Községi Önkormányzat
- Név, székhely, telephely:
    - Név: Biharnagybajomi Nonprofit Kft.
    - Székhely: 4172 Biharnagybajom, Kossuth út 2/a.
    - Telephelyei: 4172 Biharnagybajom, Rákóczi út 4.
      4172 Biharnagybajom, Kossuth út 24.
      4172 Biharnagybajom Rákóczi út 32.
      4172 Biharnagybajom, Béke telep 62.
      4172 Biharnagybajom, Északi út 13.
- Bejegyzés időpontja: 2021
- Fő- és melléktevékenységek:
    - Főtevékenység: Zöldterület kezelés
    - Melléktevékenységek: Településüzemeltetés, mezőgazdasági tevékenység, közösségi fejlesztések
- Elérhetőségek:
    - Telefon: +36-30-583-2190
    - E-mail: nonprofitkft@biharnagybajom.hu

b) Vállalkozás múltja, háttere, története, alapításának körülményei

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. 2021-ben alakult azzal a céllal, hogy hatékonyan ellássa a Biharnagybajom Községi Önkormányzat településüzemeltetési kötelező feladatainak egy részét. Az alapításról a 46/2021. (V.27.) sz. Polgármesteri Határozat döntött, amelyet a képviselő-testületi tagokkal való egyeztetés után hoztak meg. A társaság 100%-ban önkormányzati tulajdonú, és főként a zöldterületek karbantartására, piacüzemeltetésre, önkormányzati ingatlanok karbantartására és vagyonkezelésére jött létre.

c) Küldetés (misszió) és üzleti filozófia

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. küldetése, hogy hozzájáruljon a település fenntartható fejlődéséhez és a helyi közösség életminőségének javításához. A társaság célja, hogy környezetbarát megoldásokat alkalmazzon a mindennapi működés során és figyelembe vegye a helyi közösség igényeit és értékeit.

d) Tevékenység jellege, főbb termékek, szolgáltatások köre

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. működése rendkívül összetett és több lábon áll, hiszen a kötelező önkormányzati feladatok mellett a lakossági igényeket és a helyi értékek megőrzését is kiszolgálja. Első és legfőbb pillérünk a településüzemeltetés és a zöldterület-kezelés, amely magában foglalja a falu parkjainak, utcáinak, tereinek és temetőjének folyamatos gondozását, a növények ápolását, a növénytelepítést, valamint a helyi termelői piac szakszerű üzemeltetését, amivel a helyi árusoknak biztosítunk megfelelő infrastrukturális feltételeket. Második jelentős területünk a lakossági és agrár-szolgáltatások köre, ahol a Kft. a saját használatú szántóföldjeinek és legelőinek művelése mellett a helyi lakosoknak is nyújt kedvező áron mezőgazdasági bérmunkákat; ide tartozik a vetés előtti szántás, a tárcsázás, a talajmarózás, a magágykészítés, az őszi és tavaszi kalászosok vetése, a kapáskultúrák sorközművelése, a szálastakarmányok rendkezelése és bálázása, valamint a favágás, a gallyazás, a rönkhasogatás, a kuglizás, a gépi ágaprítás, a fűnyírás és a kisebb ingatlan-karbantartási, felújítási munkák. Harmadik fő irányunk a saját, márkázott helyi élelmiszerek előállítása és a mezőgazdasági programunk, amelynek keretében konyhakerti növényeket és zöldségféléket – például uborkát, paprikát, kápia és TV paprikát, paradicsomot, burgonyát, sárgarépát, petrezselyemgyökeret, céklát, vörös-, lila- és fokhagymát, valamint kukoricát, búzát, árpát, napraforgót, epret és málnát – termesztünk, emellett állattartással és tojástermeléssel is foglalkozunk. Erre a saját tojás- és lisztalapanyagra épül a tésztaüzemünk, ahol kézi és gépi módszerrel évente közel 2000 kiló prémium minőségű, 10 tojásos „Bajomi” házi száraztésztát (többek között betűtésztát, cérnametéltet, kézi csigát, csipetkét, eperlevelet, fodros nagykockát, kagylót, kakastaréjt, kiskockát, lebbencset, nagykockát, orsót, reszelt tésztát, szélesmetéltet és tarhonyát) gyártunk, amellyel a piaci értékesítés mellett az önkormányzati konyha egyik legfőbb beszállítói vagyunk. Negyedik pillérünket a „Bajomi Fabrika” bázisán működő kézműves és textilipari ágazatok alkotják: a helyi értékteremtő program keretében működik a hagyományőrző gyékénykötő műhelyünk, amely szakajtókat, kosarakat, háztartási és dekorációs tárgyakat készít a fiatalok bevonásával, valamint a házi varrodánk, amely alacsony árakkal segíti a lakosságot, és egyedi textiltermékek, konyhai textilek gyártásával, javításával, méretre

alakításával, valamint gépi hímzéssel és feliratozással foglalkozik. Végül a Kft. irodai szolgáltatásokkal is segíti a helyiek mindennapi ügyintézését, így a központi irodánkban bárki igénybe vehet olcsó fénymásolást, nyomtatást, szkennelést, laminálást és spirálozást is.

e) A cég eddigi életpályája, a vállalkozás mérete (input és output oldalról)

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. az alapítása óta folyamatosan bővítette tevékenységi körét és szolgáltatásait. A társaság mérete és kapacitása az évek során növekedett, köszönhetően az önkormányzati támogatásnak és a helyi közösség aktív részvételének. Az input oldalon a társaság jelentős humán és anyagi erőforrásokkal rendelkezik, míg az output oldalon a szolgáltatások széles skáláját nyújtja a helyi lakosság számára. Több sikeres közfoglalkoztatási programot megvalósított, amelynek eredményeként biztosítja az alábbi termékeket, mind a helyi, mind a távolabbi igényeket kiszolgálva:

A mezőgazdasági programból főként tojás és száraztészta terméket értékesít a helyi piacon és az önkormányzat konyhájának egyik legfőbb beszállítója a mezőgazdasági termékekből. A tojáson kívül főként zöldség (uborka, paprika, paradicsom, burgonya) termékeket értékesít.

A helyi értékteremtő program keretében készülnek a híres bajomi gyékény termékek.

f) Célok, stratégiák (hosszú, közép és rövid távon)

Rövid távú célok: A meglévő szolgáltatások minőségének javítása, a helyi közösség igényeinek folyamatos figyelemmel kísérése és kielégítése.

Középtávú célok: Új szolgáltatások bevezetése, termékek körének bővítése.

Hosszú távú célok: A társaság pénzügyi stabilitásának és fenntarthatóságának biztosítása, a szolgáltatások diverzifikálása, valamint a helyi gazdaság élénkítése.

g) Erőforrás ellátottság, termelő/szolgáltató infrastruktúra főbb jellemzői

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. erőforrásai közé tartoznak:

Humán erőforrás: Képzett és tapasztalt munkatársak, akik elkötelezettek a helyi közösség iránt.

Anyagi erőforrások: Az önkormányzati-, a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó állami-, valamint az MVH támogatásából és a termék és termény értékesítésből és szolgáltatásnyújtásból származó bevétel biztosítja a társaság működéséhez szükséges anyagi hátteret.

Infrastruktúra: A társaság rendelkezik a szükséges eszközökkel és létesítményekkel a tevékenységei ellátásához, beleértve a zöldterület-kezeléshez és ingatlan-karbantartáshoz szükséges gépeket és berendezéseket.

Ezek az erőforrások biztosítják, hogy a Biharnagybajomi Nonprofit Kft. hatékonyan és eredményesen tudja ellátni a feladatait, hozzájárulva a település fejlődéséhez és a helyi közösség jólétéhez.

h) szakmai háttér, humán erőforrás főbb ismérvei

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. humán erőforrásának főbb ismérvei a következők:

Szakértelem és tapasztalat: A társaság munkatársai rendelkeznek a szükséges szakértelemmel és tapasztalattal a különböző tevékenységi területeken, mint például a zöldterület-kezelés, ingatlan-karbantartás. Az ügyvezető és a felügyelőbizottság tagjai is jelentős szakmai háttérrel rendelkeznek.

Képzés és fejlesztés: A társaság nagy hangsúlyt fektet a munkatársak folyamatos képzésére és fejlesztésére, hogy naprakész tudással rendelkezzenek és hatékonyan tudják ellátni feladataikat. Ez magában foglalja a szakmai továbbképzéseket és a belső tréningeket is.

Közösségi elkötelezettség: A munkatársak elkötelezettek a helyi közösség iránt, és aktívan részt vesznek a közösségi programok szervezésében és lebonyolításában. Ez erősíti a társaság és a helyi lakosság közötti kapcsolatot.

Csapatmunka és együttműködés: A társaság nagy hangsúlyt fektet a csapatmunkára és az együttműködésre, ami elősegíti a hatékony munkavégzést és a problémamegoldást. A munkatársak közötti jó kommunikáció és együttműködés hozzájárul a társaság sikeréhez.

Ezek az ismérvek biztosítják, hogy a Biharnagybajomi Nonprofit Kft. humán erőforrása jól felkészült és képes hatékonyan ellátni a társaság által vállalt feladatokat.

i) a vállalkozás vagyoni helyzete és eddigi eredményei

A vállalkozás vagyoni és pénzügyi helyzetének bemutatása

A mérleg adatai alapján a vállalkozás eszközállománya a tárgyév végén 36 185 ezer Ft volt, amely az előző évi 39 458 ezer Ft-os értékhez képest 8,3%-os csökkenést mutat. Az eszközök szerkezetét továbbra is a forgóeszközök dominálják, amelyek 28 639 ezer Ft értéket képviselnek, az összes eszköz közel 79%-át adva.

A befektetett eszközök állománya enyhén növekedett, 3 577 ezer Ft-ról 3 653 ezer Ft-ra, ami a tárgyi eszközök fejlesztésére vagy pótlására utal. Immateriális javakkal és befektetett pénzügyi eszközökkel a vállalkozás nem rendelkezik.

A forgóeszközök értéke az előző évhez képest csökkent. A készletek állománya 4 290 ezer Ft-ról 3 145 ezer Ft-ra, a követelések összege 8 369 ezer Ft-ról 6 045 ezer Ft-ra mérséklődött. A pénzeszközök állománya szintén csökkent, azonban továbbra is jelentős, 19 449 ezer Ft értéket

képvisel, ami megfelelő likviditási helyzetet jelez. A tárgyévben 3 893 ezer Ft aktív időbeli elhatárolás is megjelent a mérlegben.
A vállalkozás finanszírozási szerkezetét vizsgálva megállapítható, hogy a saját tőke továbbra is meghatározó szerepet tölt be. A saját tőke értéke 25 936 ezer Ft, amely a források közel 72%-át teszi ki. A jegyzett tőke változatlanul 3 000 ezer Ft, míg az eredménytartalék jelentősen, 17 864 ezer Ft-ról 26 215 ezer Ft-ra növekedett.
A tárgyévben ugyanakkor a vállalkozás 3 279 ezer Ft adózott veszteséget realizált, szemben az előző év 3 291 ezer Ft nyereségével. A veszteség ellenére a korábbi években felhalmozott eredménytartalék stabil tőkehelyzetet biztosít a vállalkozás számára.
A kötelezettségek állománya 14 319 ezer Ft-ról 9 949 ezer Ft-ra csökkent, amely teljes egészében rövid lejáratú kötelezettségekből áll. Hosszú lejáratú és hátrasorolt kötelezettségekkel a vállalkozás nem rendelkezik. A passzív időbeli elhatárolások összege 984 ezer Ft-ról 300 ezer Ft-ra mérséklődött.
Összességében a vállalkozás pénzügyi helyzete stabilnak tekinthető. A magas saját tőke arány, az alacsony eladósodottság és a jelentős pénzeszközállomány kedvező alapot biztosít a jövőbeni működéshez és fejlesztésekhez, ugyanakkor a tárgyévi veszteség miatt fokozott figyelmet kell fordítani a jövedelmezőség javítására és a költségek hatékony kezelésére.

Eredmények

A vállalkozás a tárgyévben is stabil működést folytatott, ugyanakkor a gazdasági környezet változásai és a bevételi struktúra átalakulása hatással voltak az eredményességre. Az értékesítés nettó árbevétele 24 187 ezer Ft volt, amely az előző évhez képest mérsékelt csökkenést mutat. A társaság továbbra is jelentős egyéb bevételeket realizált, amelyek 127 383 ezer Ft-tal érdemben hozzájárultak a működés finanszírozásához.
Pozitív fejlemény, hogy a vállalkozás a költségek területén hatékony gazdálkodást valósított meg. Az anyagjellegű ráfordítások több mint 22%-kal, a személyi jellegű ráfordítások közel 22%-kal csökkentek az előző évhez viszonyítva. Emellett az értékcsökkenési leírás és az egyéb ráfordítások is alacsonyabb szinten alakultak, ami a költségtudatos működés eredményességét igazolja.
Az üzemi tevékenység eredménye a tárgyévben ugyan veszteséget mutatott (-3 000 ezer Ft), azonban a költségcsökkentő intézkedések hatása már jól érzékelhető. A vállalkozás pénzügyi műveletei kiegyensúlyozottak maradtak, a pénzügyi ráfordítások elhanyagolható mértékűek voltak.

A tárgyévi adózott eredmény -3 279 ezer Ft lett, amely elsősorban a bevételek visszaesésével magyarázható. Ugyanakkor a vállalkozás alkalmazkodóképességét jól mutatja, hogy a költségszerkezetet sikerült a megváltozott piaci körülményekhez igazítani. Ez megfelelő alapot teremt a következő időszak növekedési céljainak megvalósításához.

A jövőben a vállalkozás fő célja az árbevétel növelése, a meglévő ügyfélkör bővítése és az üzleti lehetőségek kihasználása. A már megkezdett költséghatékonysági intézkedések, valamint a várható bevételnövekedés együttesen lehetővé tehetik a nyereséges működés helyreállítását és a vállalkozás pénzügyi helyzetének további erősödését.

Összegzés: A vállalkozás a tárgyévben a kihívásokkal teli gazdasági környezet ellenére is megőrizte működési stabilitását. Bár az árbevétel és az egyéb bevételek csökkenése miatt az év veszteséggel zárult, a társaság jelentős költségcsökkentést hajtott végre mind az anyagjellegű, mind a személyi jellegű ráfordítások területén. Ez azt mutatja, hogy a vállalkozás képes rugalmasan alkalmazkodni a változó piaci feltételekhez és tudatosan gazdálkodni erőforrásaival. A költséghatékonyság javítása, a stabil működési háttér és a jövőbeni bevételnövelő intézkedések megfelelő alapot teremtenek a gazdálkodás eredményességének javításához. A vállalkozás célja a piaci pozíció erősítése, az árbevétel növelése és a nyereséges működés visszaállítása, amelyhez a jelenlegi működési tapasztalatok és a kialakított költségtudatos szemlélet kedvező kiindulópontot biztosítanak.

3. IPARÁGI/ÁGAZATI ELEMZÉS

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. olyan önkormányzati tulajdonban működő nonprofit gazdasági társaság, amely tevékenységét a településüzemeltetés, közfeladat-ellátás, mezőgazdasági termelés, helyi termék-előállítás és vagyongazdálkodás területén végzi. A társaság működése sajátos helyet foglal el a gazdasági szervezetek rendszerében, mivel egyszerre kell megfelelnie gazdasági, társadalmi és közszolgáltatási elvárásoknak. Működésének elsődleges célja nem a profitszerzés, hanem a települési közfeladatok magas színvonalú ellátása, a helyi közösség támogatása, valamint a foglalkoztatási lehetőségek bővítése.

A nonprofit önkormányzati gazdasági társaságok szerepe országos szinten az elmúlt években fokozatosan felértékelődött. A vidéki települések esetében különösen jelentős szerepet töltenek be a települési infrastruktúra működtetésében, a közterületek fenntartásában, a mezőgazdasági mintaprogramok megvalósításában, valamint a közfoglalkoztatás koordinálásában. Az ilyen típusú szervezetek lehetőséget biztosítanak arra, hogy a települések saját erőforrásaikat hatékonyabban használják fel, miközben hozzájárulnak a helyi gazdaság élénkítéséhez is.

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. tevékenységi szerkezete összetett és több lábon álló működési modellt képvisel. A társaság feladatai közé tartozik a közterületek gondozása, parkfenntartás, zöldfelület-kezelés, településüzemeltetési feladatok ellátása, továbbá mezőgazdasági és kertészeti tevékenységek végzése. Emellett a társaság részt vesz helyi termékek előállításában és értékesítésében, valamint közösségi programok megvalósításában is.

Az ágazat egyik meghatározó sajátossága a finanszírozási struktúra összetettsége. A nonprofit önkormányzati társaságok bevételei több forrásból származnak: önkormányzati támogatásból, közfeladat-ellátási szerződésekből, pályázati forrásokból, saját termelői és szolgáltatási tevékenységből, illetve bizonyos esetekben állami programokból. A fenntartható működés szempontjából kiemelten fontos a bevételi szerkezet diverzifikálása, mivel az egyetlen forrásra épülő működés jelentős kockázatokat hordozhat.

Az elmúlt évek gazdasági folyamatai jelentős kihívásokat eredményeztek az ágazat számára. Az infláció növekedése, az energiaárak emelkedése, a mezőgazdasági inputanyagok drágulása, valamint a bérek folyamatos emelkedése közvetlenül befolyásolta a nonprofit gazdasági társaságok működését. A településüzemeltetési és mezőgazdasági tevékenységek különösen érzékenyek az üzemanyag-, energia- és alapanyagárak változásaira, amelyek növelik a működési költségeket és a gazdálkodási kockázatokat.

A mezőgazdasági ágazatban különösen jelentős külső tényező az időjárási és klimatikus kitettség. Az elmúlt években tapasztalható szélsőséges időjárási körülmények – aszályos időszakok, hirtelen lehulló nagy mennyiségű csapadék, valamint a hőmérsékleti szélsőségek – jelentősen befolyásolják a termelési eredményeket. A kertészeti és mezőgazdasági tevékenységet végző nonprofit társaságok számára emiatt egyre fontosabbá válik a korszerű technológiák alkalmazása, a vízgazdálkodási rendszerek fejlesztése és a hatékony erőforrás-gazdálkodás.

A munkaerőpiaci környezet szintén meghatározó tényező. A vidéki térségekben tapasztalható elvándorlás és a munkaerőhiány több ágazatban nehézséget okoz. A nonprofit társaságok egyik sajátos feladata ugyanakkor a foglalkoztatás bővítése és a hátrányos helyzetű munkavállalók integrációja. A közfoglalkoztatási programok lehetőséget biztosítanak a munkatapasztalat megszerzésére és a helyi foglalkoztatás fenntartására, azonban az ilyen programok állami finanszírozásának és szabályozási környezetének változásai közvetlen hatással vannak a szervezetek működésére.

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. működésének egyik erőssége a helyi adottságokra épülő, több tevékenységi ágat integráló rendszer. A helyi termék-előállítás, a mezőgazdasági termelés, a közterület-fenntartási feladatok és a foglalkoztatási programok egymást kiegészítő módon működnek. Ez a modell növeli a működés rugalmasságát és hozzájárul a gazdasági stabilitáshoz.

Országos és európai uniós szinten egyaránt megfigyelhető a helyi gazdaságfejlesztési és fenntarthatósági szempontok előtérbe kerülése. Egyre nagyobb szerepet kapnak a rövid ellátási láncok, a helyi termelők támogatása, a környezetbarát gazdálkodási formák, valamint a közösségi gazdasági kezdeményezések. Ez kedvező lehetőséget biztosíthat a társaság számára, mivel működése több ponton illeszkedik ezekhez a fejlesztési irányokhoz.

A jövőbeni fejlődést jelentősen meghatározhatják a különböző hazai és európai uniós pályázati források. Az infrastruktúra-fejlesztés, géppark korszerűsítése, energiahatékonysági beruházások, mezőgazdasági technológiai fejlesztések és helyi termékfejlesztési programok hozzájárulhatnak a működés hatékonyságának növeléséhez.

Megállapítható, hogy a Biharnagybajomi Nonprofit Kft. összetett és többfunkciós ágazati környezetben működik, a hosszú távú fenntarthatóságot a több lábon álló gazdálkodás, a helyi szükségletekre épülő szolgáltatások, a foglalkoztatási szerepvállalás és a fejlesztési források hatékony bevonása biztosíthatja. A társaság helyi gazdasági és közösségi szerepe a jövőben tovább erősödhet, különösen a fenntartható fejlődési irányokhoz való alkalmazkodás révén.

Ágazat főbb jellemzői

Input oldali jellemzők (erőforrások)

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. működésének alapját több típusú erőforrás képezi:

Humán erőforrás: A társaság jelenleg 55 főt foglalkoztat, mely jelentős munkaerő-állománynak számít egy kis településen működő nonprofit társaság esetében. A munkavállalók között megtalálhatók adminisztratív munkatársak, fizikai dolgozók, műszaki személyzet és közfoglalkoztatottak is. A humánerőforrás nemcsak a szolgáltatásellátás fő letéteményese, hanem a közösségi integrációs és társadalmi szerepvállalás fontos eleme is.

Anyagi erőforrások: A társaság stabil költségvetéssel és jelentős pénzeszközállománnyal rendelkezik, amely részben önkormányzati forrásból, részben pályázatból, valamint saját bevételekből származik. Ez a pénzügyi háttér lehetővé teszi a hosszú távú tervezést és a szolgáltatási portfólió bővítését.

Infrastruktúra: A társaság rendelkezik a tevékenységek ellátásához szükséges telephelyekkel, gépekkel és berendezésekkel (pl. fűnyírók, karbantartási eszközök, járművek), melyek hatékony működést tesznek lehetővé. Az infrastruktúra folyamatos korszerűsítése kulcsfontosságú a versenyképesség fenntartása érdekében.

Output oldali jellemzők (szolgáltatások)

A társaság szolgáltatásai a helyi közösség igényeire reagálnak, és több szakterületet lefednek:

Zöldterület-kezelés: Parkok, közterületek, utak melletti zöldsávok gondozása. Ez a tevékenység nemcsak esztétikai és környezeti szempontból kiemelkedő, hanem hozzájárul a település klímájának javításához és az élhetőség növeléséhez.

Piacüzemeltetés: A helyi termelők értékesítési lehetőségeinek biztosítása, valamint a lakosság számára elérhető, helyben előállított termékek forgalmazásának támogatása. A piac társadalmi és gazdasági központként is funkcionál.

Iparági integrációs lehetőségek

Vertikális integráció: A társaság tevékenysége keretében a mezőgazdasági termékek előállítása és annak feldolgozása a helyi konyhán a későbbiek folyamán jelentős szerephez juthat a társaság működésében. A további vertikális integrációt segíti a konyhán előállított késztermékek rendezvényeken, helyi piacon történő értékesítése.

Horizontális integráció: A társaság tevékenysége szorosan összefonódik a helyi önkormányzat működésével. A közfeladatok (pl. zöldterület-gondozás, ingatlankarbantartás) ellátása során állandó, stratégiai együttműködés alakult ki az önkormányzati szervekkel, intézményekkel (óvodák, iskolák, szociális ellátók). További együttműködésre van lehetőség helyi és térségi vállalkozásokkal, különösen olyanokkal, akik hasonló szolgáltatásokat nyújtanak (pl.

hulladékkezelés, tájfenntartás). Ez az integráció erősíti a szakmai szinergiákat, közös eszközhasználatot, tapasztalatcserét és esetleges közös projektek megvalósítását is lehetővé teszi.

Kapcsolódás más ágazatokhoz

A társaság tevékenységei nem elszigetelten működnek, hanem számos más ágazattal kapcsolatba kerülnek:

Mezőgazdaság: A zöldfelület-gazdálkodás, parkgondozás és növénytelepítés a mezőgazdasági ágazat technológiai és erőforrás-hátterét igényli. Egyes közfoglalkoztatási programok keretében kiskerti, növénytermesztési tevékenységek is zajlanak.

Szervezeti háttér és működési modell

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. 100%-ban önkormányzati tulajdonú nonprofit gazdasági társaság. A működési modell alapját az önkormányzat közfeladat-ellátási kötelezettségeinek hatékonyabb végrehajtása képezi. A társaság vezetése felelős a hosszú távú stratégiai irányításért, míg az operatív vezetés feladata a napi működés biztosítása.

A nonprofit jelleg biztosítja, hogy a keletkezett bevételek visszaforgatásra kerüljenek a település fejlesztésébe és a közösségi célok megvalósításába.

Tendenciák, jövőbeli kilátások

Az ágazatban több fontos tendencia figyelhető meg:

Fenntarthatóság térnyerése: A klímavédelem és környezetbarát megoldások iránti igények erősödése új kihívásokat és lehetőségeket is hoz a társaság számára (pl. komposztálás, biodiverzitás-támogató fásítási programok).

Közfoglalkoztatás csökkenése – alternatívák szükségessége: A közfoglalkoztatás volumene országosan csökkenő tendenciát mutat, így a jövőben alternatív foglalkoztatási és képzési formák bevezetése válhat szükségessé.

Digitális eszközhasználat terjedése: A szolgáltatásirányítás és nyilvántartás digitalizálása (pl. térképes zöldterület-nyilvántartás, munkafolyamatok digitalizált követése) növeli a hatékonyságot.

Piaci helyzet és főbb tényezők

A társaság szolgáltatásai iránti kereslet folyamatosan növekszik, mivel a települések igyekeznek egyre élhetőbb környezetet biztosítani lakosaiknak. Ezt támogatja az is, hogy a lakosság egyre inkább igényli a rendezett köztereket és fenntartható közszolgáltatásokat.

A piaci helyzetet befolyásoló legfontosabb tényezők:

- Központi költségvetési támogatások mértéke (különösen közfoglalkoztatás esetén),
- Az önkormányzati megrendelések volumene,

- Munkaerőpiaci helyzet (különösen az alacsonyan képzett rétegek elérhetősége),
- Pályázati források elérhetősége.
- Főbb célcsoportok és piacok

A társaság elsődleges célpiaca a helyi lakosság és intézményrendszer, ugyanakkor közvetett módon mindenki profitál tevékenységükből, aki a településen él vagy oda látogat. A nonprofit jelleg miatt a társaság nem versenypiaci logika mentén működik, de hatékonysági szempontból egyre fontosabb a szolgáltatások költséghatékony megszervezése és a lakossági elégedettség növelése.

4. A SZOLGÁLTATÁS BEMUTATÁSA

4.1. A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. szolgáltatásának bemutatása

A Biharnagybajomi Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság egy helyi gazdasági társaság, amely 100%-ban önkormányzati tulajdonban áll. Tevékenységét több éve végzi a bihari térség hátrányos helyzetű településén, Biharnagybajomban. Küldetése kettős: egyrészt a település működtetésében és fejlesztésében való aktív részvétel, másrészt a társadalmi felzárkózás elősegítése közösségi alapú, hasznos tevékenységeken keresztül.

A társaság működése szorosan kapcsolódik az önkormányzat közfeladat-ellátási kötelezettségeihez. A vállalkozás látja el többek között a zöldfelületek gondozását, piac üzemeltetést, az önkormányzati üzleti vagyon besorolású (szántók, üzletek, stb.) ingatlanokkal való gazdálkodást, kézműves termékek előállítását, illetve a lakosság kiszolgálását biztosító varrodai és irodai szolgáltatásokat is biztosít.

A Kft. működését a társadalmi felelősségvállalás, a fenntarthatóság, valamint a helyi erőforrásokra épülő fejlesztési gondolkodás jellemzi. Ennek jegyében saját márkával rendelkező (bajomi) termékek gyártását is végzi (pl. 10 tojásos házi száraztészta, kézműves ajándék- és gyékénytárgyak).

4.2. A célcsoport bemutatása

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. szolgáltatásai több szinten és különböző célcsoportok számára nyújtanak közvetlen előnyöket. A célcsoportok az alábbiak szerint csoportosíthatók:

a) Helyi lakosság: A község lakói a kft. legfőbb célcsoportját képezik. Számukra elsősorban a zöldfelület-gondozás, a lakossági fűnyírás, favágás és mezőgazdasági munkák jelentik a napi életminőséget javító szolgáltatásokat. Emellett igénybe vehetik a házi varroda szolgáltatásait, mint például javítás, hímzés, vagy textiltermék és gyékénytermék készítés.

b) Közfoglalkoztatottak: Az aktív közfoglalkoztatásban részt vevő személyek számára a nonprofit kft. munkahelyet, szakmai fejlődési lehetőséget, valamint közösségi integrációt nyújt. Az itt szerzett tapasztalat gyakran ugródeszkát jelent a nyílt munkaerőpiacra való belépéshez.

c) Helyi intézmények és vállalkozások: Az óvoda, iskola, polgármesteri hivatal, valamint kisebb helyi vállalkozások is rendszeresen igénybe veszik a cég szolgáltatásait: karbantartási munkákat, zöldterületkezelést.

5. SZOLGÁLTATÁSI TERV

5.1. A szolgáltatások kínálata

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. tevékenységei sokrétűek, egymást kiegészítő szolgáltatási egységeket alkotnak. A szolgáltatások közé tartoznak:

a) Közszolgáltatások és településüzemeltetés

- Zöldterületek, temetők, utcák, parkok folyamatos karbantartása

b) Lakossági szolgáltatások

- Lakossági megrendelésre végzett fűnyírás, favágás, talajművelés
- Ingatlan karbantartási munkák, kisebb felújítások
- Mezőgazdasági bérmunka: szántás, tárcsázás, talajmarózás, műtrágyázás

c) Kézműves termékek előállítása

- Gyékénykötés: szakajtók, kosarak, háztartási és dekorációs tárgyak
- Hagyományőrzés céljából fiatalok bevonása a mesterségbe (rendezvényeken való bemutató)

d) Élelmiszer-előállítás

- Házi jellegű száraztészta gyártása kézi és gépi módszerrel (lebbencs, metélt, kagyló, orsó stb.)
- Tojás és zöldségek értékesítése a település konyháján, illetve a helyi és térségi piacokon

e) Varroda

- Egyedi textiltermékek készítése
- Javítás, méretre alakítás, gépi hímzés és feliratozás
- Alacsony árakkal támogatják a lakosságot

f) Irodai szolgáltatások

- Fénymásolás, nyomtatás, szkennelés

g) Mezőgazdaság

- Vetés, sorközművelés, növényvédelmi szolgáltatás, rendkezelés, bálázás

5.2. Termelési / szolgáltatási folyamat ráfordításai

a) Eszközök és infrastruktúra

- Géppark: 1 db traktor, szántóföldi eszközök (tárcsa, borona, talajmaró, vetőgép, húzató kapa, kiskocka bálázó, rendsodró, műtrágyaszóró, hókotró lapát), kézi szerszámok, varrógépek, tésztakészítő gépek, irodai eszközök

- Ingatlanok: „Bajomi Fabrika” székhely (varroda, kézműves műhely), telephelyek, termőföldek: szántó: 26,4445 ha, legelő 8,42 ha
- Eszközök állapota: rendszeresen karbantartott, döntően jó állapotú, egyes eszközök (pl. fűkaszák) cseréje középtávon indokolt lehet

b) Anyagjellegű ráfordítások
- Alapanyagok: tojás, liszt, textil, gyékény, varrófonal, papír, festék, üzemanyag
- Beszállítók: főként helyi vagy térségi kisvállalkozások, piaci árak mellett
- Fizetési határidők: 8–30 nap, közvetlen számla alapján

c) Munkaerő
- Szakmai állomány: műszaki vezető, műhelyvezetők, ügyintézők, karbantartók
- Közfoglalkoztatottak: napi szinten beosztott, betanított fizikai munkát végző alkalmazottak (létszám igény szerint változik)
- Képzési háttér: belső betanítás (géphasználat, kézműves technikák, varrás), alacsony bérszinttel, támogatott foglalkoztatás keretében

5.3. Termelési / szolgáltatási folyamat teljesítményei

a) Kapacitás és teljesítmény
- Zöldterület-kezelés: éves szinten kb. 15 hektár önkormányzati terület karbantartása
- Száraztészta gyártás: éves kapacitás kb. 2000 kg (gépi és kézi módszerrel)
- Varroda: kb. 2000 darab termék/év (konyhai textil, javítás, hímzés)
- Gyékénytárgyak: kb 350 darab/év
- Mezőgazdasági bérmunka: szezonálisan változó – jellemzően 20–30 ha területen

b) Szezonalitás
- Tavasz–ősz: zöldterületi munkák, mezőgazdasági tevékenység, rendezvényhelyszín-üzemeltetés
- Tél: beltéri munkák dominálnak – tészta- és gyékénykészítés, varroda, irodai szolgáltatások

c) Hozam – ráfordítás arány
- A nonprofit működés miatt az elsődleges cél nem profitmaximalizálás, hanem a ráfordításokhoz igazított önfenntartó gazdálkodás
- Közfoglalkoztatás révén a közvetlen bérköltség jelentősen csökkentett, ami a fenntartás egyik alapja

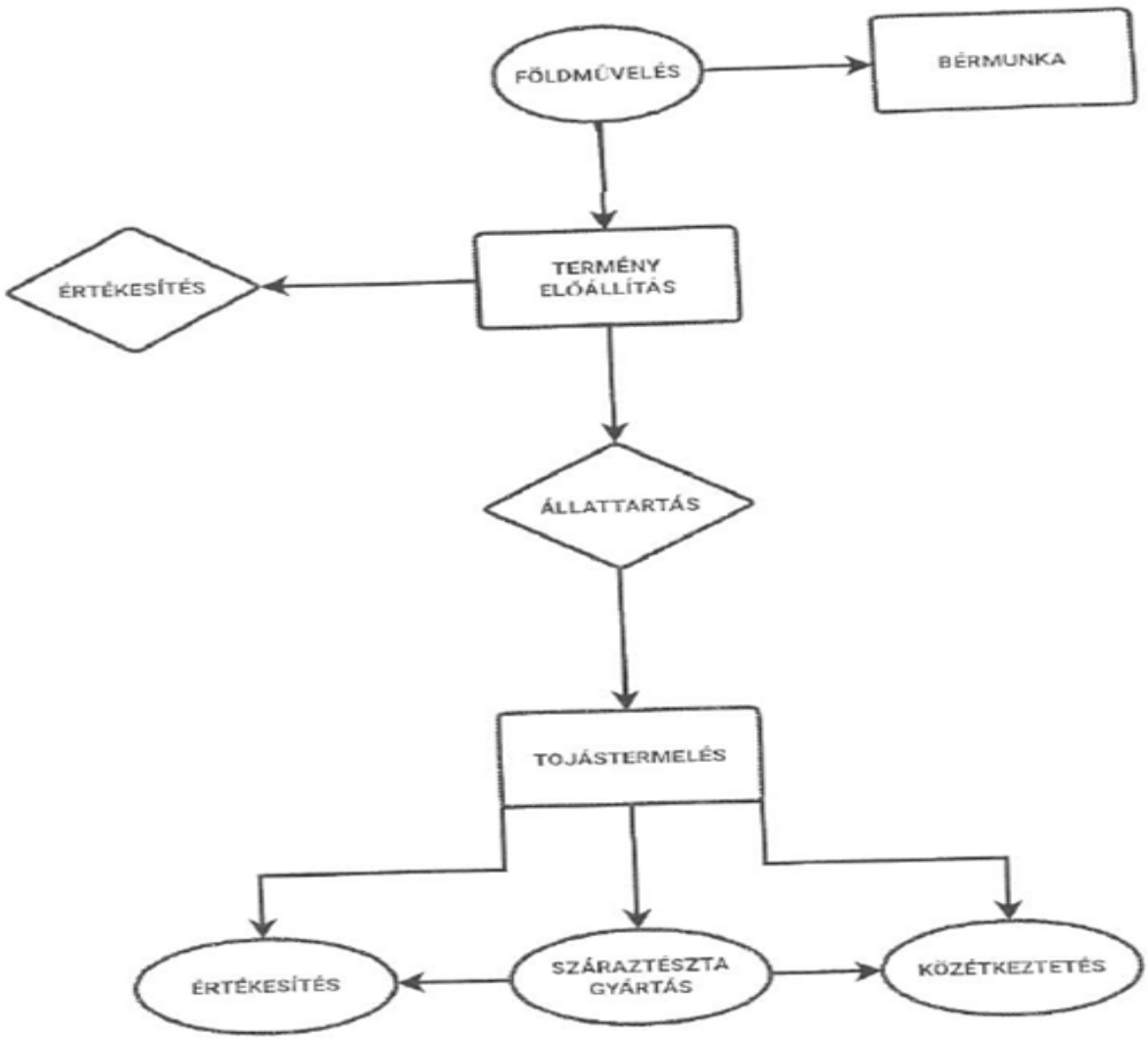
5.4. Technológia, termelés- és gyártmányfejlesztés

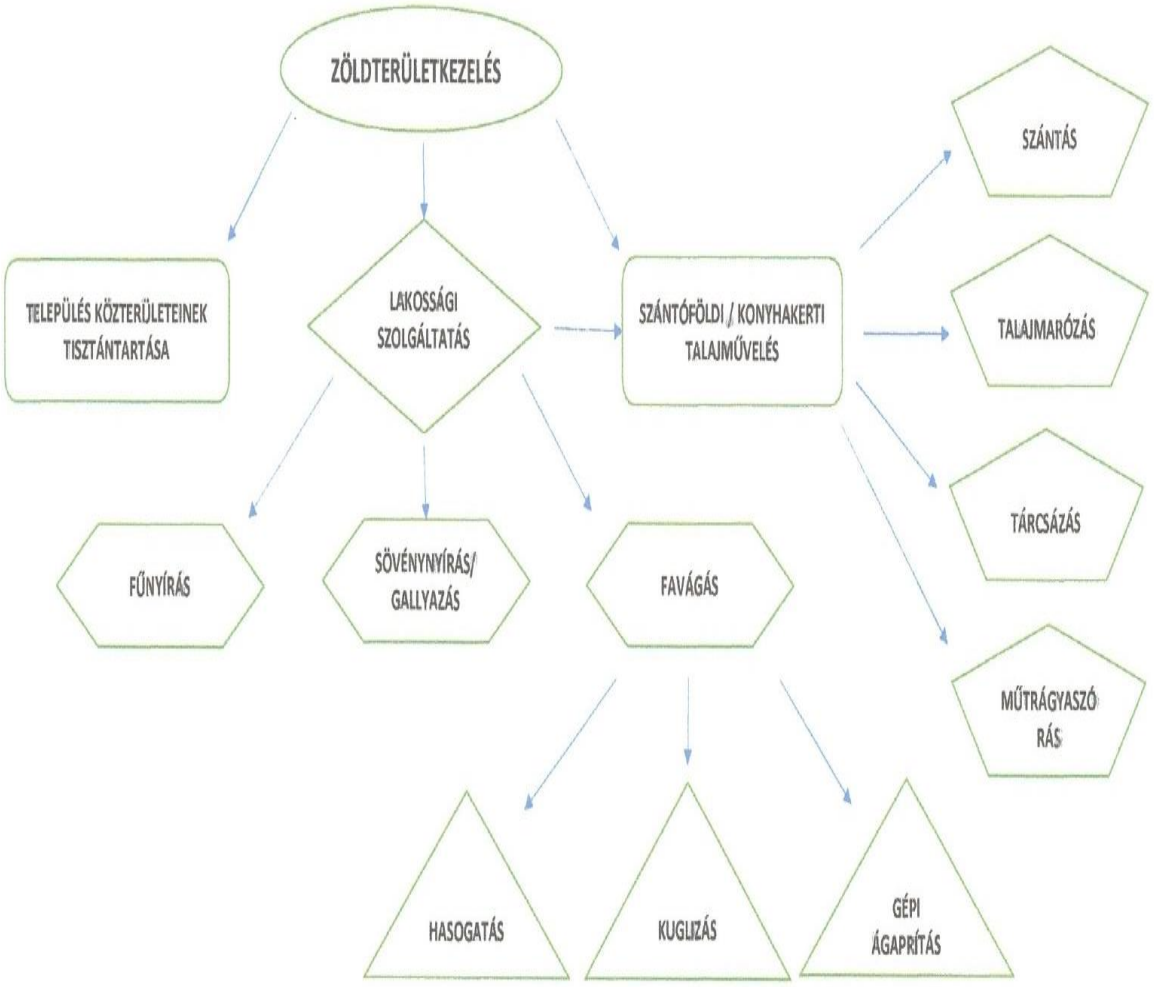
- Folyamatos eszközkarbantartás és gépcsere biztosítja a termelési hatékonyságot (pl. tésztagépek, varrógépek)
- Új termékek (pl. dísztárgyak, csomagolt ajándéktermékek) fejlesztése piaci visszajelzések alapján történik
- A fejlesztési tevékenység belső erőforráson alapul, külső szakértő jelenleg nem bevont
- Márkanév és arculatépítés folyamatban van – cél: helyi értékek tudatos pozícionálása

5.5. Szerviz, vevői gondoskodás

- Termékkörhöz igazított információszolgáltatás: csomagoláson
- Lakossági panasz- és kéréskezelés személyesen, telefonon, e-mailben
- Karbantartási jellegű szolgáltatásoknál rugalmas időpont-egyeztetés
- A vásárlói élmény fokozása céljából a jövőben tervezett: megrendeléskövetés, hírlevél, törzsvásárlói kedvezmény

5.6. Folyamatábra




ZÖLDTERÜLETKEZELÉS
TELEPÜLÉS KÖZTERÜLETEINEK TISZTÁNTARTÁSA
LAKOSSÁGI SZOLGÁLTATÁS
SZÁNTÓFÖLDI / KONYHAKERTI TALAJMŰVELÉS
SZÁNTÁS
TALAJMARÓZÁS
TÁRCSÁZÁS
MŰTRÁGYASZÓRÁS
FŰNYÍRÁS
SÖVÉNYNYÍRÁS/ GALLYAZÁS
FAVÁGÁS
HASOGATÁS
KUGLIZÁS
GÉPI ÁGAPRÍTÁS

6. MARKETING TERV

6.1. Makrókörnyezeti elemzés (PEST)

Politikai és jogi környezet

A magyarországi jogszabályi környezet 2026-ban fokozott elvárásokat támaszt a nonprofit gazdasági társaságok működésével szemben, különösen a költségvetési fegyelem és a hatékonyság terén. A közszolgáltatási feladatok önkormányzati szintű megszervezése, valamint a közfoglalkoztatási programok keretében történő munkaerő-felhasználás szabályozása közvetlenül érinti a társaság tevékenységét.

A kormányzat 2026-ban új alapokra helyezi a területi fejlesztési pénzek elosztását, közvetlen lehetőséget biztosítva a járási szintű, gazdaságélénkítő és infrastruktúra-fejlesztési projektek támogatására. Az európai uniós források szigorúbb feltételrendszer melletti elérhetősége a jövőbeni fejlesztések szempontjából továbbra is fontos tényező marad.

Gazdasági környezet

2026-ban a gazdasági környezetet a konszolidálódó, de továbbra is érezhető inflációs nyomás, a kiszámíthatatlan energiaárak és az általános működési költségek növekedése jellemzi, ami komoly nyomás alá helyezi az önkormányzatok és a kapcsolódó szervezetek pénzügyi stabilitását.

A közfoglalkoztatás állami támogatási kereteinek strukturális szűkülése miatt a korábbi munkaerő-bázis megtartása nehezebbé válik, így 2026-ban elkerülhetetlenné válik a piaci alapú alternatív megoldások keresése és az önfenntartó tevékenységek erősítése. Az ország gazdasági növekedése mérsékeltebb ütemű, ugyanakkor a rövid ellátási láncok (REL) és a helyi agrárium célzott támogatása komoly lehetőséget teremt a Biharnagybajomhoz hasonló vidéki térségek gazdasági aktivitásának fenntartására.

Társadalmi környezet

A demográfiai folyamatok – elsősorban a tartós elöregedés és a fiatal, szakképzett munkaerő elvándorlása – 2026-ban is sújtják a helyi munkaerőpiacot, és átalakítják a szolgáltatások iránti igényeket. A helyi közösségek részéről jelentősen nő az igény az alapvető közszolgáltatásokon túl a helyben elérhető szociális jellegű lakossági kisegítő és kényelmi szolgáltatások (pl. közétkeztetés, ház körüli munkák) iránt. A fenntarthatósági szempontok erősödésével a helyi termékek, a vegyszermentes mezőgazdasági áruk és a kézműves termékek iránti kereslet stabilizálódik a tudatos vásárlói rétegek körében, bár helyi szinten erre a fizetőképes kereslet minimális.

Technológiai környezet

A digitalizáció 2026-ra szintet lépett: az online jelenlét és az e-kereskedelem már a kistelepülési nonprofit szférában is alapkövetelmény. Bár a lakosság digitális készségei továbbra is vegyes szintet mutatnak (ezt segíti helyi szinten a Svájci Alaptól kapott támogatás), a kft. alapvető digitális infrastruktúrája (szélessávú internet, meglévő webshop) lehetőséget ad az online

értékesítés és a közvetlen lakossági kommunikáció professzionalizálására. A technológiai fejlesztések – akár a tésztaüzem vagy a mezőgazdasági ágazat energiatakarékos modernizációja – közvetlen hatással vannak a 2026-os versenyképességre és a szolgáltatási színvonal növelésére. A későbbiek folyamán pedig a mesterséges intelligencia használatát is be kívánjuk vezetni.

6.2. Mikrokörnyezeti elemzés

1. Versenytársak közötti versengés

A nonprofit gazdasági társaságok által nyújtott szolgáltatások (különösen településüzemeltetés, közszolgáltatás, lakossági kisegítő szolgáltatások) piacán a verseny mérsékelt, mivel a szereplők döntő többsége önkormányzati tulajdonú vagy önkormányzati megbízásból működik. Az ügyfélszerzés nem klasszikus piaci alapokon történik, ugyanakkor a jövőben induló ágazatok (pl. közétkeztetés) terén a szolgáltatások pontossága, minősége és megbízhatósága kulcsfontosságú versenyelőnyt jelent a piaci alapú külső szereplőkkel szemben.

2. Új belépők fenyegetése

A nonprofit szektorba történő belépés szigorúan szabályozott, magas jogi, pénzügyi és szakmai megfelelést követel meg. A településüzemeltetési vagy közszolgáltatási feladatok ellátásához nélkülözhetetlen a helyi beágyazottság és az önkormányzati bizalom, ami szinte áttörhetetlen belépési korlátot jelent. Az új belépők fenyegetése Biharnagybajomban alacsony.

3. Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése

A Kft. által nyújtott alapvető közszolgáltatások (pl. zöldterület- és temetőkezelés, intézmény-karbantartás) helyettesítése magáncégek bevonásával elméletileg lehetséges, de a szűkös önkormányzati költségvetések miatt gyakorlatilag nem kifizetődő. A helyettesítő szolgáltatások fenyegetése közepes szintű, de a saját előállítású termékek (pl. száraztészta, zöldségek) esetében a multinacionális láncok olcsó, tömegtermékei folyamatos helyettesítő nyomást gyakorolnak az árérzékeny lakosság körében.

4. Beszállítók alkuereje

A nonprofit társaságok beszállítói (alapanyag-, vetőmag- és eszközbeszerzés terén) főként a környékbeli vállalkozások. Bár a piac sokszereplős, a 2026-ban is tapasztalható inputanyag- és energiaár-emelkedések miatt a beszállítók árérvényesítő képessége nőtt. A beszállítók alkuereje összességében közepes, de a speciális eszközök és alapanyagok (pl. mezőgazdasági gépek alkatrészei) esetén magasabb.

5. Vevők alkuereje

A fő megrendelő maga a tulajdonos önkormányzat, amelynek alkuereje nagy, hiszen a költséghatékonysági elvárások és a szűkös költségvetési keretek határozzák meg a Kft. finanszírozását. A lakossági és piaci vevők (webshop, piaci értékesítés, egyéb lakossági szolgáltatások) esetében a vásárlók árérzékenysége az inflációs hatások miatt továbbra is

rendkívül magas, ami rugalmas, differenciált árképzést és a hozzáadott érték (helyi, kézműves jelleg) hangsúlyozását követeli meg.

6.3 SWOT-elemzés

A SWOT elemzés egy stratégiai tervezési eszköz, amely segít feltárni egy szervezet belső erősségeit (Strengths) és gyengeségeit (Weaknesses), valamint a külső lehetőségeket (Opportunities) és veszélyeket (Threats).

- Erősségek: azok a belső adottságok, amelyek előnyt jelentenek
- Gyengeségek: azok a területek, ahol fejlesztés szükséges
- Lehetőségek: a külső környezetből adódó kedvező tényezők
- Veszélyek: a külső környezet kockázatai

Ez az elemzés segíti a döntéshozókat abban, hogy reális képet alkossanak a helyzetről, és tudatosan építhessenek az erősségekre, miközben kezelik a gyengeségeket és reagálnak a külső kihívásokra.

Erősségek (Strengths)	**Gyengeségek (Weaknesses)**
100%-ban önkormányzati tulajdonú, stabil háttér	Erős függőség a közfoglalkoztatási támogatásoktól
Széleskörű szolgáltatási portfólió (zöldterület-kezelés, piac, mezőgazdaság, varroda)	Alacsony termelési volument érintő kapacitáskorlátok (pl. tésztaüzem)
Költséghatékony működés a közfoglalkoztatott munkaerő bevonásával	Korlátozott pénzügyi tartalék, alacsony likviditási ráta
Erős helyi közösségi beágyazottság, lakossági bizalom	Technológiai és energetikai modernizációs lemaradás egyes területeken
Saját termékek	Profi digitális marketing- és értékesítési kompetenciák hiánya
Lehetőségek (Opportunities)	**Veszélyek (Threats)**
Pályázati támogatások elérhetősége (pl LEADER)	A közfoglalkoztatási programok kormányzati szintű átalakítása
A fenntartható, lokális és nyomon követhető élelmiszerek (helyi tészta, tojás, zöldség) iránti növekvő kereslet	Folyamatos inputanyag-, bér- és energiaár-emelkedés, működési költségek növekedése

Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)
Webshop alapú értékesítés kiterjesztése regionális/országos szintre céges ajándékcsomagokkal	Demográfiai krízis, népességcsökkenés és a szakképzett munkaerő hiánya a régióban
Termékportfólió bővítése, új piacok elérése	A lakosság vásárlóerejének stagnálása, magas árérzékenység a lakossági szolgáltatásoknál
Partnerségi kapcsolatok erősítése helyi és térségi szereplőkkel	Intenzív verseny néhány lakossági szolgáltatási területen

TOWS MÁTRIX – Stratégiai irányok

- **SO stratégiák (Erősségek + Lehetőségek):** A *pályázati lehetőségeket* felhasználva modernizálni kell a tésztaüzem gépparkját és a mezőgazdasági eszközöket a volumen növelése érdekében. A saját előállítású élelmiszereket (zöldség, tojás, tészta) márkázott formában össze kell fogni, és a webshopon keresztül céges/intézményi reprezentációs csomagként is értékesíteni kell.
- **ST stratégiák (Erősségek + Veszélyek):** Az infláció és a költségnövekedés hatásait a belső integrációval kell tompítani: a saját termesztésű mezőgazdasági termékeket közvetlenül a saját indítású közétkeztetésbe kell becsatornázni, így csökkentve az élelmiszer-alapanyag beszerzési költségeit.
- **WO stratégiák (Gyengeségek + Lehetőségek):** A digitális és marketingkompetenciák hiányát külső, pályázati forrásból finanszírozott célzott képzésekkel vagy mentorprogramokkal kell orvosolni. Ki kell használni a megújuló energiaforrásokra irányuló pályázatokat a telephelyek (pl. Bajomi Fabrika) energetikai korszerűsítésére a likviditás tehermentesítése érdekében.
- **WT stratégiák (Gyengeségek + Veszélyek):** A közfoglalkoztatotti létszámcsökkenés hatásait a meglévő állomány belső átképzésével kell kezelni, rugalmasan átirányítva a munkaerőt a szezonális mezőgazdasági munkákról a stabilabb bevételt hozó közétkeztetési és rendezvényszervezési kisegítő feladatok felé.

6.4. Marketing stratégia – Marketing Mix (4P)

A marketingstratégia alapja a 4P modell, amely a Biharnagybajomi Nonprofit Kft. számára az alábbi módon épül fel, figyelembe véve az új tevékenységi területeket is:

1. Product (Termék / Szolgáltatás)

- Szolgáltatások: Közterület-fenntartás, karbantartási munkák, mezőgazdasági bérmunka, varroda, irodai szolgáltatások. Kiemelt 2026-os fókusz: önkormányzati és lakossági zöldterület karbantartási szolgáltatások, agrár szolgáltatások.
- Termékek: Prémium minőségű, kézi készítésű házi száraztészták (hagyományos receptek alapján), szezonális és tárolható mezőgazdasági termékek (tojás, eper, zöldségfélék), valamint a kézműves, magas hozzáadott értékű, helyi hagyományokra épülő termékek értékesítése: gyékény- és varrott termékek

2. Price (Ár)

Az árképzés 2026-ban az inflációs környezethez igazított, de szociálisan is érzékeny (differenciált) értékalapú árazás. A lakossági szolgáltatások önköltség-közeli, míg a prémium termékek (kézi csiga tészta, gyékénytermékek) és a piaci rendezvénybérletek profit-orientált árazást kapnak.
(A táblázatokban szereplő árak a 2026-os gazdasági realitásokhoz igazított hatósági és piaci díjszabások.)

A szolgáltatások árai

Irodai szolgáltatások	**Paraméter**	**Fizetendő egységár**
Fénymásolás	A/4	30 Ft/lap
	A/3	60 Ft/lap
Laminálás	A/4	250 Ft/lap
	A/3	500 Ft/lap
Spirálozás	A/4	5 Ft/oldal

Helyiségek bérbeadása	**Paraméter**	**Fizetendő egységár**
Piac 1. üzlet		
Piac 2. üzlet		
Piac 3. üzlet		

Termékek árai

Száraz tészta értékesítése	**Paraméter**	**Fizetendő egységár**
Betűtészta	1000 g	1 800 Ft/csomag
Cérnametélt	1000 g	2 200 Ft/csomag
Csiga (kézi)	1000 g	4 000 Ft/csomag
Csipetke	1000 g	3 000 Ft/csomag
Eperlevél	1000 g	2 200 Ft/csomag
Fodros nagykocka	1000 g	1 800 Ft/csomag
Kagyló	1000 g	1 800 Ft/csomag
Kakastaréj	1000 g	1 800 Ft/csomag
Kiskocka	1000 g	2 000 Ft/csomag
Lebbencs	1000 g	1 800 Ft/csomag
Nagykocka	1000 g	2 000 Ft/csomag
Orsó	1000 g	1 800 Ft/csomag
Reszelt tészta	1000 g	1 800 Ft/csomag

Szélesmetélt	1000 g	2 000 Ft/csomag
Tarhonya	1000 g	1 800 Ft/csomag

Kézműves termékek értékesítése	**Paraméter**	**Fizetendő egységár**
Gyékénytermékek	-	200 Ft - 25000 Ft
Varrott termékek	-	500 Ft -15000 Ft
Varrás szolgáltatás	-	200 Ft -1500 Ft

Mezőgazdasági termékek értékesítése	**Paraméter**	**Fizetendő egységár**
Tojás	-	60 Ft/db
Eper	-	1500 Ft/kg
Burgonya	-	350 Ft/kg
Petrezselyem gyökér	-	700 Ft/kg
Sárgarépa	-	350 Ft/kg
Cékla	-	350 Ft/kg
Vöröshagyma	-	350 Ft/kg
Paradicsom	-	600 Ft/kg
Kápia paprika	-	1 000 Ft/kg
Új hagyma	-	250 Ft/csomag
Fokhagyma	-	1 000 Ft/kg
Lilahagyma	-	450 Ft/kg
TV paprika	-	700 Ft/kg
Málna	-	3 000 Ft/kg
Uborka	-	500 Ft/kg
Kukorica	-	7 000 Ft/q
Napraforgó	-	15 600 Ft/q
Búza	-	6 400 Ft/q
Árpa	-	6 200 Ft/q

3. Place (Értékesítési hely / Értékesítési csatornák)

- Személyes csatornák: Központi telephely és bemutatóterem (Bajomi Fabrika – Biharnagybajom, Kossuth út 2/A.), valamint a helyi termelői piac
- Digitális csatornák: Megújult, mobilbarát saját webshop (www.bajomi.hu) integrált online fizetéssel és csomagküldési opciókkal.
- B2B / Intézményi kapcsolatok: Közvetlen szállítás a helyi és környező önkormányzati intézmények, konyhák számára.
- Rendezvények: Aktív fizikai jelenlét a térségi vásárokon, járási napokon és a helyi kulturális eseményeken.

4. Promotion (Promóció)

2026-ban a promóció fókusza a **„Bajomi” márka** tudatos építése.

- Közösségi média (Facebook, Instagram, TikTok): Képek mellett rövid, hiteles videós tartalmak készítése a termelésről, a tésztakészítés folyamatáról és a rendezvények előkészületeiről, organikus elérés növelése hirdetésekkel kombinálva.
- BTL marketing: Közvetlen marketing (Direct marketing): Személyre szabott e-mailek, hírlevelek, célzott közösségi médiás kampányok vagy direkt levelek (DM), Értékesítésösztönzés (Sales promotion): Kuponok, hűségprogramok, Események és szponzoráció: Kiállítások, termékbemutatók.
- E-mail marketing: A webshop korábbi vásárlóinak szegmentált hírlevelek küldése szezonális akciókkal (pl. eper- és málnaszezon, ünnepi száraztészta-csomagok).

6.5. Marketing célkitűzések (2026)

Rövid távú célok (2026 végéig):

- A webshopból származó értékesítési árbevétel **15%-os növelése**.
- A biharnagybajomi lakosság legalább **80%-ának elérése** és tájékoztatása a bővült szolgáltatásokról és termékekről.
- Az önkormányzati és szociális **közétkeztetési bázis stabilizálása**, zökkenőmentes ellátás biztosítása a saját mezőgazdasági alapanyagok bevonásával.

Középtávú célok (2-3 év):

- A „Bajomi” száraztészták és tartósított élelmiszerek bejuttatása a környező járási székhelyek helyi boltjaiba.
- A közösségi média követőbázis növelése 2000 fő fölé, elkötelezett online vásárlói közösség építése.
- A gyermek és közétkeztetés teljes átvétele a Polgármesteri Hivataltól, az abból származó árbevétel arányának növelése a kft. teljes saját bevételének **25%-ára**.

Hosszú távú célok (3-5 év):

- A „Bajomi” márka regionális szintű elismertségének kivívása, mint fenntartható, értékteremtő szociális szövetkezeti/nonprofit modell.
- A teljes önfenntartási ráta olyan szintű javítása, amely minimalizálja a külső állami támogatásoktól (pl. közfoglalkoztatás) való függőséget.

6.6. Marketing cselekvési program és költségvetés

Marketing cselekvési program

Időszak	Tevékenység	Eszközök	Felelős
1. hónap	Lakossági tájékoztató kampány az új szolgáltatásokról (közétkeztetés indítása, irodai árak)	Nyomtatott szórólapok, plakátok, helyi hirdetőtáblák	Ügyvezető + közfoglalkoztatottak
1-3. hónap	Folyamatos, strukturált közösségi média jelenlét, videós tartalomgyártás	Facebook, Instagram oldal, meta-hirdetések	Irodavezető
2-6. hónap	Kitelepülés a térségi és járási vásárokra, falunapokra (tészta- és kézműves promóció)	Egyedi stand, kóstoltatás, szórólapok	Ügyvezető + kijelölt alkalmazottak
3-12. hónap	Webshop-optimalizálás, automatizált hírlevélkampányok futtatása	Online hírlevélküldő rendszer, kuponakciók	Irodavezető
6-12. hónap	Az agrár szolgáltatások, mezőgazdasági termékek és helyi kézműves termékek promózása	B2B ajánlatok küldése a térségi cégeknek, online hirdetések	Ügyvezető

Tervezett éves marketing költségvetés

A 2026-os költségvetés a digitális csatornák felértékelődése és az inflációs nyomás miatt hatékonyabb, átcsoportosított eloszlást mutat az online csatornák javára.

Kategória	Tervezett költség (Ft)
Nyomtatott anyagok (szórólap, plakát)	60 000
Facebook és Instagram hirdetések	70 000
Kitelepülések, vásárok költségei	100 000
Webshop karbantartás és promóciók	50 000
Márkázott csomagolóanyagok, logófejlesztés	50 000
Új szolgáltatások marketingje (közétkeztetés, rendezvényszervezés)	70 000
Összesen	400 000 Ft / év

7. VEZETŐSÉG ÉS SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

7.1. A vezetőség bemutatása

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. vezetését egy tapasztalt és a helyi közösségi szektorban jártas szakemberekből álló csapat látja el.
A Nonprofit kft. élén az ügyvezető áll. Feladata a kft. általános irányítása, stratégiai döntéshozatal, működési tervek kidolgozása, kapcsolattartás a fenntartó önkormányzattal és külső partnerekkel. Tapasztalata főleg az agrárium területén kimagasló.

7.2. A szervezeti felépítés

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. működése funkcionális struktúrára épül, amely biztosítja az átláthatóságot, a hatékonyságot, valamint a szakmai munkafolyamatok összehangolását. A struktúra rugalmas, lehetővé teszi a szezonális vagy projektalapú munkákhoz való alkalmazkodást is.

Szervezeti egységek

1. Ügyvezetési és adminisztrációs iroda

Ügyvezető, irodavezető, pénzügyi vezető és irodai kisegítő szolgáltatások, marketing

- Feladat: szervezeti működés koordinálása, pénzügyi, jogi és pályázati ügyintézés
- Feladat: lakossági ügyek segítése (nyomtatás, fénymásolás, szkennelés stb.)

2. Mezőgazdasági és termék előállító csoport

a) Mezőgazdasági program egység

Mezőgazdasági szaktanácsadó, brigádvezető, mezőgazdasági termelő munkát végzők

b) Helyi értékteremtő program egység

Kézműves termékek előállítói, tésztakészítők, varroda

Feladat: tésztagyártás, gyékényfonás, csomagolás

Feladat: textiltermékek készítése, megrendelések kezelése, helyi lakosság kiszolgálása

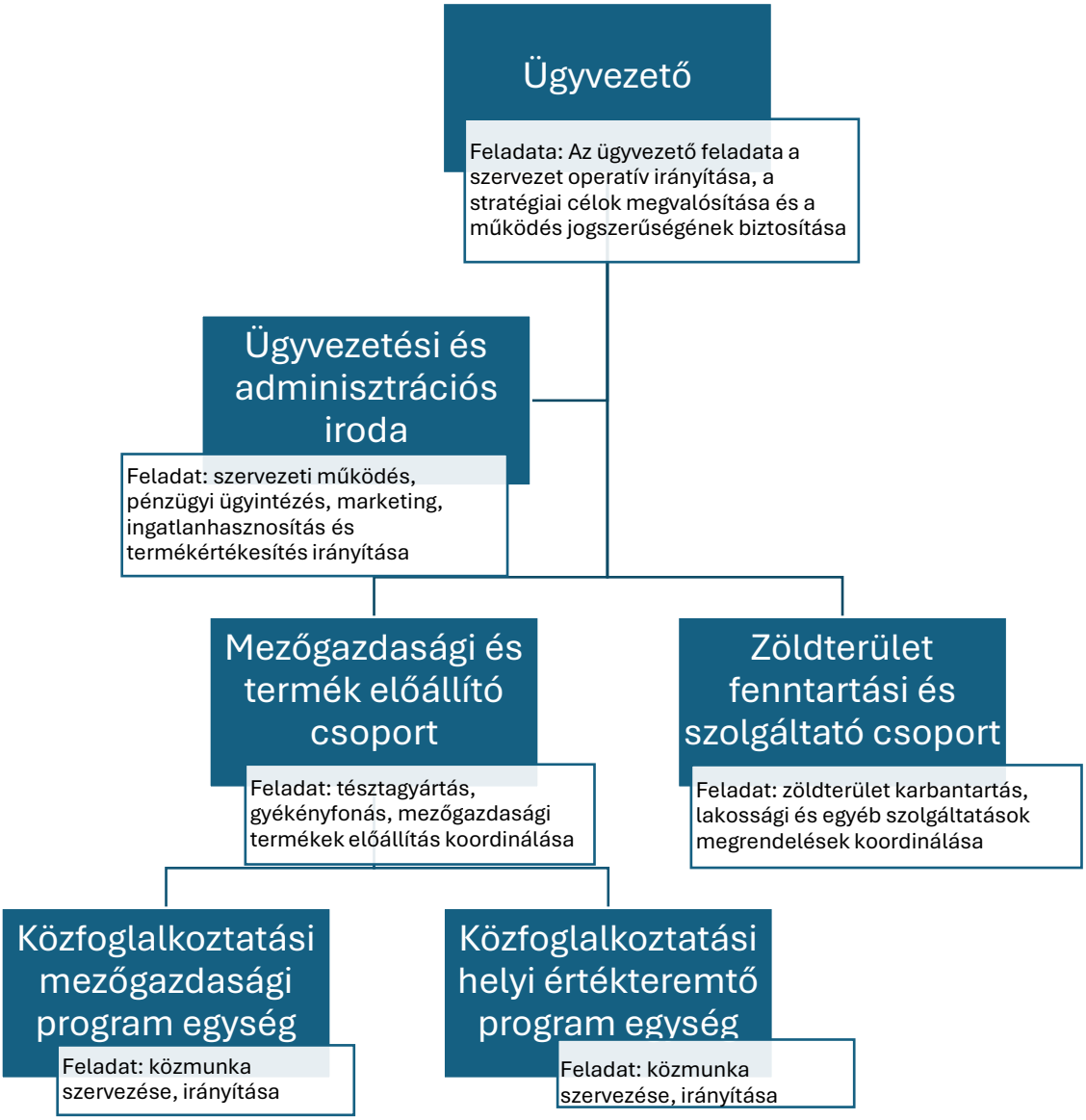
3. Zöldterület fenntartási és karbantartási csoport

Műszaki munkatársak, karbantartók, közterület-fenntartók

4. Külső partnerek, együttműködések

A szervezet munkáját különböző együttműködések segítik az alábbi szereplők:

- Önkormányzat – megrendelő és fenntartó partner
- Helyi civil szervezetek, intézmények – közösségi programok szervezésében partnerek
- Térségi gazdálkodók, vállalkozások – mezőgazdasági együttműködések, beszállítók



9. ábra: A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. szervezeti ábrája

Forrás: saját szerkesztés

8. STRUKTÚRA ÉS TŐKÉSÍTÉS

8.1. Tulajdonosi és szervezeti struktúra

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. egy 100%-ban önkormányzati tulajdonban lévő nonprofit gazdasági társaság, melyet 2021-ben alapítottak azzal a céllal, hogy a településüzemeltetést helyi szinten hatékonyan és gazdaságosan biztosítsa. A tulajdonos Biharnagybajom Községi Önkormányzat, amely egyszemélyes tagként irányítja a nonprofit kft-t.

A társaság működésének központi eleme a helyi közszolgáltatások, településüzemeltetés, mezőgazdasági és a helyi kézműves termelés összefogása. A működés alapja egy decentralizált struktúra, ahol több telephelyen zajlanak az egyes tevékenységek (pl. Fabrika, zárt kertek, belterületi ingatlanok, szántók, legelők). A vállalkozás irányítását az ügyvezető látja el, a felügyeletet a Felügyelőbizottság gyakorolja. A működés során a belső szervezettség és az önkormányzattal való szoros kapcsolat stabilitást és kiszámíthatóságot biztosít.

8.2. Tőkeszerkezet és pénzügyi háttér

A társaság tőkeszerkezete az elmúlt években stabil és fejlődő képet mutatott. A saját tőke erősödése, a növekvő pénzeszközállomány, valamint az aktív és passzív időbeli elhatárolások pozitív alakulása mind a gazdaságos működés eredményességét támasztják alá.

- Pénzügyi főbb adatok 2024–2025 (ezer Ft-ban):

Megnevezés	1. év	2. év	Változás (%)
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	**39 458**	**36 185**	**-8,29%**
Saját tőke	24 155	25 936	7,37%
Jegyzett tőke	3 000	3 000	0,00%
Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0	0	-
Tőketartalék	0	0	-
Eredménytartalék	17 864	26 215	46,75%
Lekötött tartalék	0	0	-
Értékelési tartalék	0	0	-
Adózott eredmény	3 291	-3 279	-199,64%
Céltartalékok	0	0	-
Kötelezettségek	**14 319**	**9 949**	**-30,52%**
Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	-
Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0	-
Rövid lejáratú kötelezettségek	14 319	9 949	-30,52%
Passzív időbeli elhatárolások	984	300	-69,51%
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	**39 458**	**36 185**	**-8,29%**

8.3. Finanszírozási források

A társaság működését három fő forrásból biztosítja:

1. Önkormányzati alaptőke és támogatás – a működés és a közfeladat-ellátás elsődleges alapja.

2. Pályázati források – különösen a közfoglalkoztatási programok révén jelentős külső támogatásokhoz jut a társaság.

3. Saját bevételek – lakossági szolgáltatások, termékértékesítés (gyékény- és ajándék termék, gabona, tojás, zöldség, gyümölcs, száraztészta), bérmunka révén.

- 2024–2025 főbb bevételi adatok (ezer Ft-ban):

TÉTEL		Előző év (1000 Ft)	Tárgyév (1000 Ft)	Változás (%)
I.	Értékesítés nettó árbevétele	26 793	24 187	-9,73%
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	4 232	-487	-111,51%
III.	Egyéb bevételek	170 988	127 383	-25,50%
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	41 964	32 421	-22,74%
V.	Személyi jellegű ráfordítások	154 918	121 008	-21,89%
VI.	Értékcsökkenési leírás	768	272	-64,58%
VII.	Egyéb ráfordítások	716	382	-46,65%

Változás (%) = (Tárgyév – Előző év) / Előző év × 100

8.4. Tőkésítési kilátások és fejlesztési lehetőségek

A kft stabil pénzügyi alapokon áll, így a közeljövőben a következő tőkésítési és fejlesztési irányok kerülnek előtérbe:

- Új szolgáltatások kialakítása (pl. étkeztetés, új közösségi programok indítása)
- További tárgyi eszközbeszerzések (gépek, eszközök a mezőgazdaság zöldterület karbantartás számára),
- Infrastrukturális fejlesztések (pl. telephelyek korszerűsítése, energiatakarékos megoldások),
- Digitális és ügyfélkezelési fejlesztések (pl. szolgáltatási adminisztráció
- Humán erőforrás bővítése és képzése, a szolgáltatási színvonal javítása érdekében.

9. PÉNZÜGYI TERV

Nyitó pénzkészlet (2026.01.01.): 17 703 900 Ft

III/1. Működési pénzbevételek

A Társaság működési bevételei elsősorban önkormányzati-, lakossági megrendelésekből és saját gazdasági tevékenységből származnak.

Önkormányzati szolgáltatási díjak: 11 000 000 Ft.

Piac üzemeltetéséből származó bevételek: 1 055 020 Ft.

Helyi termékek értékesítése: 6 137 500 Ft.

Kertészeti és mezőgazdasági értékesítés: 18 181 682 Ft.

Egyéb szolgáltatási bevételek: 2 485 000 Ft.

Járási hivatal: bérre: 90 494 922 Ft.

Járási hivatal működési költségre: 24 667 067 Ft.

Járási hivatal felhalmozási költségre: 2 938 000 Ft.

Egyéb támogatások (MVH): 2 580 000 Ft.

Bérleményekből származó bevétel: 1 650 000 Ft.

Működési pénzbevételek összesen: 161 189 191 Ft.

Ez az összeg biztosítja a Társaság napi működését, valamint fedezetet nyújt fejlesztésekre és tartalékképzésre.

III/2. Működési pénzkiadások

A működési kiadások tervezése során elsődleges szempont volt a közfeladatok folyamatos ellátása és a foglalkoztatás biztonsága.

Bér- és járulékkifizetések: 114 787 871 Ft.

Anyagjellegű ráfordítások: 26 147 090 Ft.

Felhalmozási költség: 3 731 260 Ft

Külső szolgáltatások: 1 500 000 Ft

Rezsi és fenntartási költségek: 1 524 000 Ft

Marketing és értékesítés: 500 000 Ft

Egyéb működési kiadások: 3 000 000 Ft

Működési pénzkiadások összesen: 151 190 221 Ft

IV. Beruházások

A 2026. évben a Társaság mérsékelt volumenű, elsősorban a közfeladat-ellátást támogató beruházásokat tervez.

Gép- és eszközbeszerzések: 4 000 000 Ft

Karbantartási és infrastrukturális fejlesztések: 1 000 000 Ft

Informatikai és értékesítési fejlesztések: 1 000 000 Ft

Beruházási kiadások összesen: 6 000 000 Ft

V. Finanszírozás

A Társaság 2026-ban nem tervez hitelfelvételt, és működtetésre sem igényel tulajdonosi pótlólagos finanszírozást.

Tárgyévi pénzforgalmi változás: + 3 998 970 Ft

VII. Záró pénzkészlet

Várható záró pénzkészlet 2026.12.31-én: 21 702 870 Ft

Ez az összeg megfelelő likviditási tartalékot biztosít a 2027. évi működés megkezdéséhez.

VIII. Összegzés

A 2026. évi tervezet alapján megállapítható, hogy a Biharnagybajomi Településüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.:

- pénzügyileg stabil működést biztosít,
- közfeladatait saját bevételeiből képes ellátni,
- beruházásait külső finanszírozás bővítése nélkül tervezi megvalósítani,
- likviditási helyzete nem igényel rendkívüli önkormányzati beavatkozást.

A beszámoló elfogadása esetén a Társaság 2026. évi működése összhangban áll az önkormányzat gazdálkodási és közszolgáltatási céljaival.

9.1. Pénzügyi teljesítmény és mutatók

a) Bevételi források dominanciája

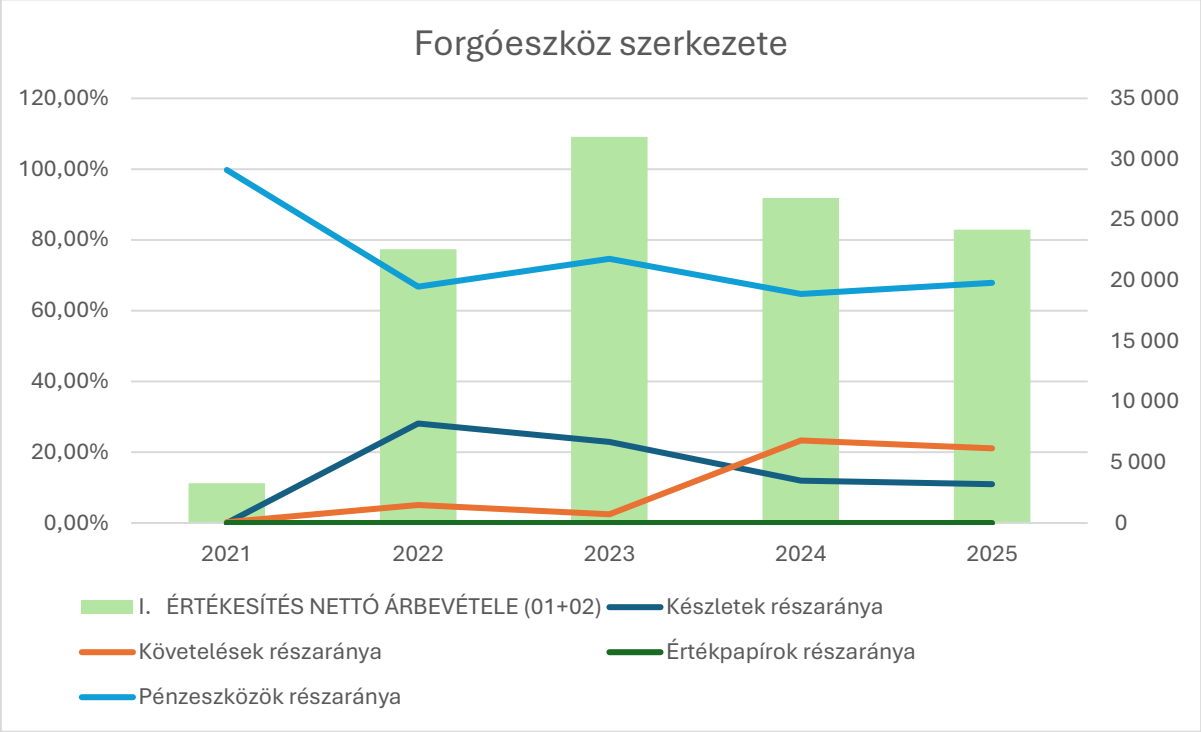
- A **közfoglalkoztatási program támogatása** dominálja a bevételeket (53,35 %), ami azt jelzi, hogy a szervezet fő finanszírozási forrása ezen programok sikeres lebonyolításán alapul.

- Az önkormányzati támogatások, termékértékesítés és mezőgazdasági bevételek tovább diverzifikálják a bevételi portfóliót.

b) Kiadási struktúra

- A **személyi költségek** (bérek és járulékok) jelentik a kiadások közel kétharmad részét (65,31 %).

c) Forgóeszközök aránya



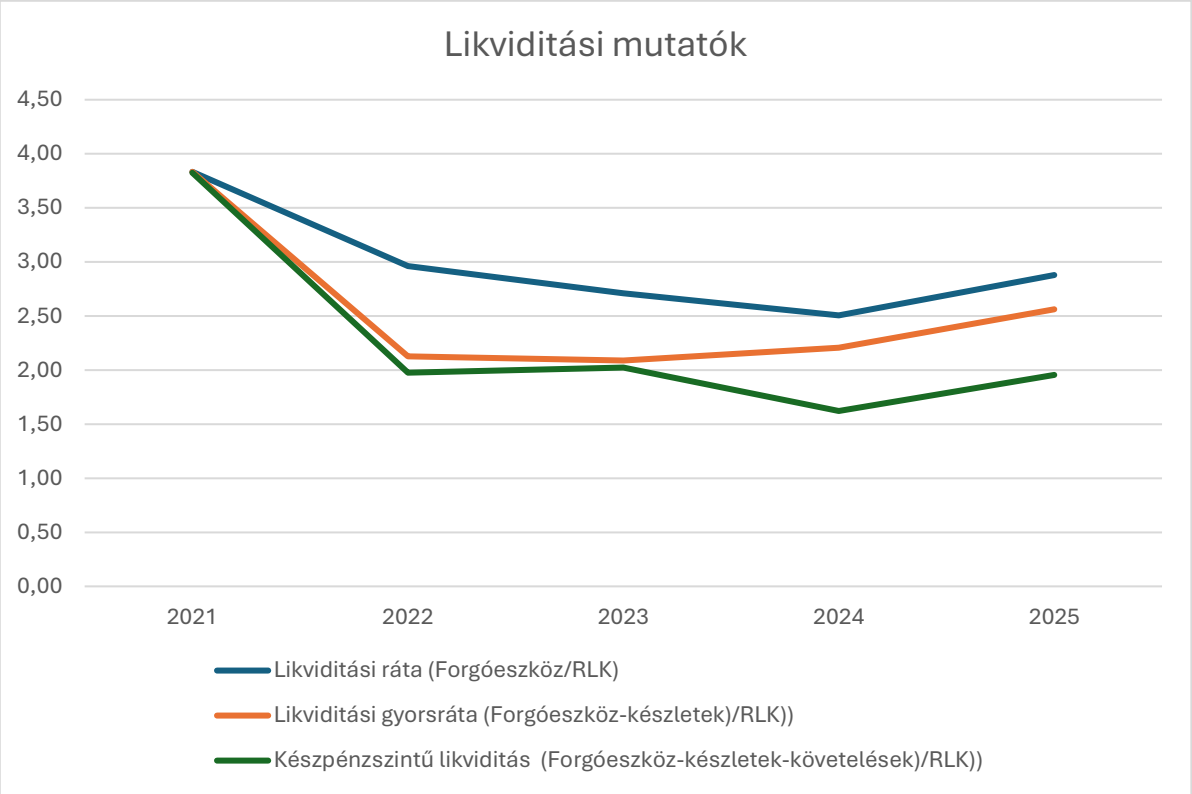
10. ábra: **A forgóeszközök aránya**

Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat:

A vállalatra inkább jellemző a rugalmasság, mint a hosszabb távú stabilitás, tehát könnyebben tud alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez. Több mint a 2/3-a a vagyonnak likvid, aminek a hozama alacsonyabb és ezzel arányosan a cég kockázatvállalása is kisebb (10. ábra).

d) Rövid távú pénzügyi helyzet elemzése



11. ábra: **A likviditási mutatók**

Forrás: saját szerkesztés

Magyarázat:

Likviditási ráta (Forgóeszköz/RLK)

Likviditási gyorsráta (Forgóeszköz-készletek)/RLK))

Készpénzszintű likviditás (Forgóeszköz-készletek-követelések)/RLK))

A cég általános fizetőképessége kedvező, emelkedő tendenciát mutat 2025-ben és az alsó kritikus értéket (1,3-1,7 között biztonságos) nem éri el egyik évben sem. Ez az emelkedő tendencia várható 2026. évre is. A cég nemkényszerült arra, hogy a befektetett eszközeinek egy részét pénzé tegye. Minden évben le tudta fedni a forgóeszközeivel az RLK-t, mert 1 feletti mutató (11. ábra).

e) A készletek forgási sebessége

Megnevezés	2022.	2023.	2024.	2025.
Készletek forgási sebessége = Árbevétel/Átlagkészlet	7,82	5,17	4,95	6,51

Átlagos készletezési idő (nap) (365/forgási sebesség)	46,66	70,60	73,78	56,10

Magyarázat:

A készletgazdálkodás hatékonyságát mutatja, átlagosan hányszor tudunk túladni a készleteinken. Átlagosan hányszor fordult meg a készlet egy évben: a 3-6 nem kedvező érték. A készletfelhalmozást le kell építeni és egyre gyakrabban kell értékesíteni a készleteket.

f) Hosszú távú fizetőképességi helyzet – eladósodottság

Megnevezés	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Összes eladósodottság ((Források-Saját tőke)/Források)	33,25%	34,96%	35,54%	38,78%	28,32%
Adósság/Saját tőke ((Források-Saját tőke)/Saját tőke)	0,50	0,54	0,55	0,63	0,40
Saját tőke multiplikátor (Források/Saját tőke)	1,50	1,54	1,55	1,63	1,40

Magyarázat:

A finanszírozási szerkezetben az adósság aránya nem dominál és nem haladja meg a saját források értékét. A cég tevékenységét inkább saját forrásból finanszírozza. Bár kis mértékben növekedett 2024-ig, majd a 2025. évben csökkent. A javuló értékek várhatóan a 2026. üzleti évben is megmaradnak. Az adósságszint nem haladta meg a kritikus értéket egyik évben sem (2). Az elmúlt évben kissé csökkent az adósságszint és egyik évben sem haladta meg a kritikus értéket (3). Folyamatos kontrol alatt tudta tartani az eladósodás mértékét a cég.

g) Hatékonyság mutatók

Megnevezés	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Árbevétel-arányos jövedelmezőség (ROS) (Adózott eredmény/Ért.nettó ÁB)	-28,54%	50,30%	22,88%	12,28%	-13,56%
Eszközök hozama (ROA) (Eredmény/Összes eszköz)	-30,27%	55,04%	22,50%	8,34%	-9,06%
Saját tőke hozama (ROE) (Eredmény/Saját tőke) (ROA*STM)	-45,35%	84,62%	34,91%	13,62%	-12,64%

Magyarázat:

Az árbevétel minimális része maradt vissza nyereségént2021 és 2024 között az összes költség és az adó levonása után, majd 2025-ben veszteséges volt az eredmény. Az egyéb bevételek nagyon arányban csökkentek az előző évhez képest, mint ahogy csökkentek a személyi és

anyagjellegű ráfordítások. Több kötelezettség teljesítésére az előző évi elmaradás miatt 2025. évben került sor, illetve a pályázati támogatások elhatárolása is csökkentette az adott évi eredményt. A tulajdonos önkormányzat a tőkére vetítve minimális hozamot tudott elérni a vizsgált években.

9.2. Cash-flow és likviditás menedzsment

A cash-flow kimutatás a vállalkozás pénzmozgásait követi nyomon, bemutatva, hogy a befolyt bevételekből milyen kiadások történtek, és mennyi maradt a pénztartalékban. A cash-flow három fő kategóriába sorolja a pénzmozgásokat:

Működési cash-flow – a napi üzleti tevékenységből származó bevételek és kiadások.

Befektetési cash-flow – a beruházásokból és eszközvásárlásokból származó pénzmozgások.

Finanszírozási cash-flow – hitelek, támogatások, tőkeinjekciók pénzmozgásai.

2026. évi összesített Cash-Flow Táblázat (eFt-ban)	
Megnevezés	Összeg (eFt)
I. Működési cash-flow	
Bevételek összesen	161 189
Önkormányzati támogatás	11 000
Lakossági szolgáltatások (önkormányzati)	1 104
Lakossági szolgáltatások (vállalkozási)	1 381
Vagyonkezelésből/tulajdonosi jogokból származó bevétel	1 055
Termékértékesítésből származó bevétel	6 137
Mezőgazdasági bevételek	18 182
Közfoglalkoztatási program támogatása	118 100
Egyéb bevételek	4 230
Kiadások összesen	148 459
Bérek	105 310
Járulékok	9 478
Anyagköltség	26 147
Igénybevett szolgáltatások	4 524
Egyéb szolgáltatások	3 000
Működési cash-flow egyenlege	12 730
II. Befektetési cash-flow	
Beruházások (eszközbeszerzés, fejlesztés)	8 731
Felújítások (ingatlan és egyéb fejlesztések)	0
Befektetési cash-flow egyenlege	-8 731
III. Finanszírozási cash-flow	
Hitelek/támogatások beérkezése	0
Hitelek törlesztése	0
Finanszírozási cash-flow egyenlege	0
Összesített cash-flow egyenleg	**3 999**

Elemzés és következtetések

- Működési cash-flow (+12 730 eFt): A szervezet pozitív pénzügyi egyenleggel működik, a működési bevételek meghaladják a kiadásokat.
- Befektetési cash-flow (-8 731 eFt): Az eszközbeszerzések és fejlesztések finanszírozása a működési bevételekből történik, de nem okoz pénzügyi hiányt.
- Finanszírozási cash-flow (0 eFt): A vállalat nem vesz fel hitelt és nem törlesztett korábbi kötelezettségeket, ami stabil pénzügyi helyzetre utal.
- Összesített cash-flow egyenleg (+3 999 eFt): A szervezet pozitív pénzmaradvánnyal zárja az időszakot, ami lehetőséget biztosít tartalékképzésre vagy további fejlesztések megvalósítására.

A szükséges stratégia

- Tartalékképzés: A pozitív cash-flow lehetővé teszi egy vészhelyzeti alap létrehozását.
- Fejlesztési lehetőségek: Az elérhető pénzügyi forrásokat érdemes további beruházásokra, infrastruktúra fejlesztésre vagy új szolgáltatások bevezetésére fordítani.
- Piaci bővítés: A meglévő termék- és szolgáltatási portfólió bővítésével növelhető a bevétel és diverzifikálhatók a pénzügyi kockázatok.

A Biharnagybajomi Nonprofit Kft. pénzügyi helyzete stabil, megfelelő cash-flow egyenleggel rendelkezik, amely biztosítja a fenntartható működést és a jövőbeni fejlesztési lehetőségeket.

- **Bevételi időzítés:**

  Az önkormányzati támogatások és közfoglalkoztatási programok általában előre meghatározott ütemezésben érkeznek, ami segíti a havi cash-flow tervezést.
- **Kiadások ütemezése:**

  A legnagyobb rendszeres kiadások (bérek és járulékok) havi rendszerességgel esedékesek, ezért a cash-flow előrejelzésekor kiemelten kell kezelni a likviditás folyamatos biztosítását.
- **Puffer:**

  A várható 3 999 eFt nettó többlet egy tartalékalapként kezelhető, amely a pénzügyi stabilitás érdekében elérhető, ha esetleg valamilyen késés vagy váratlan kiadás merülne fel.

9.3. Likviditási helyzet elemzése

Biharnagybajomi Nonprofit Kft. likviditási terve 2026. év

		adatok Ft-ban	Nyitó	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December	Összesen
		Tervezet														0
BEVÉTELEK			**17 703 900**													0
1.	**Önkormányzati támogatás**															0
	Zöldterület kezelés	9 000 000		750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	9 000 000
	Köztemető fenntartása	2 000 000		166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	166 667	2 000 000
2.	**Lakossági szolgáltatások (önkormányzati)**															0
	Lakókörnyezet rendezettségének bizt.	1 103 500		0	0	0	200 000	0	300 000	0	300 000	0	303 500	0	0	1 103 500
																0
3.	**Lakossági szolgáltatások (vállalkozási)**															0
	Mezőgazdasági szolgáltatás,lakossági ipari szolgáltatás (varrás, ruhajavítás, stb.)	1 381 500		0	81 500	100 000	130 000	130 000	210 000	130 000	130 000	210 000	130 000	130 000	0	1 381 500
																0
4.	**Vagyonkezelésből/tulajdonosi jogokból származó bevétel**															0
	Piaci helypénz	1 055 020		87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	87 918	1 055 020
																0
5.	**Termékértékesítésből származó bevétel**															0
	Termékértékesítésből származó bevétel (tészta, gyékény, stb.)	6 137 500		511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	511 458	6 137 500
																0
6.	**Mezőgazdaságból származó bevétel**															0
	Mezőgazdaságból származó bevétel	18 181 682		250 000	500 000	500 000	500 000	750 000	6 060 561	500 000	500 000	750 000	6 871 121	500 000	500 000	18 181 682
																0
7.	**Közfoglalkoztatási program támogatása**															0
	Közfoglalkoztatási program támogatása	118 099 989		9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	9 841 666	118 099 989
																0
																0
8.	**Egyéb bevételek**															0
	Egyéb tmogatás, bérbeadásból származó bevétel	4 230 000		352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	352 500	4 230 000
																0
																0
BEVÉTELEK ÖSSZESEN		**161 189 191**	**17 703 900**	**11 960 209**	**12 291 709**	**12 310 209**	**12 540 209**	**12 590 209**	**18 280 770**	**12 340 209**	**12 640 209**	**12 670 209**	**19 014 830**	**12 340 209**	**12 210 209**	161 189 191
KIADÁSOK																
1.	**Bérek**															
	Bérkifizetések	105 309 600		8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	8 775 800	105 309 600
																0
2.	**Járulékok**															0
	Járulékok	9 478 271		789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	789 856	9 478 271
																0
3.	**Működési kiadások**															0
	Anyagköltség (mezőgazdasági termelés, közüzemi díjak, karbantartás, üzemanyag)	26 147 090		2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	2 178 924	26 147 090
	Anyagköltség összesen	*26 147 090*														0
	Közüzemi díjak	1 524 000		127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	127 000	1 524 000
	Eseti karbantartási munkák	1 000 000		83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	83 333	1 000 000
	Irodai fenntartási költségek (kommunikáció, szoftverlicenszek)	1 500 000		125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	1 500 000
	Marketing és értékesítés	500 000		41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	
	Igénybevett szolgáltatások összesen	*4 524 000*														0
	Egyéb működési kiadások	3 000 000		250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	3 000 000
	Egyéb szolgáltatások összesen	*3 000 000*														0
	Működési kiadások összesen	**33 671 090**														0
4.	**Beruházások**	**0**		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Gép és eszköz beszerzések	8 731 260		0	0	0	0	1 456 000	3 075 260	500 000	0	0	3 700 000	0	0	8 731 260
																0
5.	**Felújítások**	**0**														0
																0
																0
KIADÁSOK ÖSSZESEN		**157 190 221**	**0**	**12 371 580**	**12 371 580**	**12 371 580**	**12 371 580**	**13 827 580**	**15 446 840**	**12 871 580**	**12 371 580**	**12 371 580**	**16 071 580**	**12 371 580**	**12 371 580**	157 190 221
EGYENLEG		**3 998 970**	**17 703 900**	**-411 371**	**-79 871**	**-61 371**	**168 629**	**-1 237 371**	**2 833 930**	**-531 371**	**268 629**	**298 629**	**2 943 250**	**-31 371**	**-161 371**	
KUMULÁLT EGYENLEG			17 703 900	17 292 529	17 212 658	17 151 287	17 319 916	16 082 545	18 916 475	18 385 104	18 653 733	18 952 362	21 895 612	21 864 241	21 702 870	

Tétel	Összeg	Típus	Kumulált egyenleg
Nyitó pénzkészlet	17 703 900	Bevétel	17 703 900
Önkormányzati szolgáltatási díjak	11 000 000	Bevétel	28 703 900
Piac üzemeltetés bevétele	1 055 020	Bevétel	29 758 920
Helyi termékek értékesítése	6 137 500	Bevétel	35 896 420
Kertészeti és mezőgazdasági értékesítés	18 181 682	Bevétel	54 078 102
Egyéb szolgáltatási bevételek	2 485 000	Bevétel	56 563 102
Járási hivatal - bérre	90 494 922	Bevétel	147 058 024
Járási hivatal működési költségre	24 667 067	Bevétel	171 725 091
Járási hivatal felhalmozási költségre	2 938 000	Bevétel	174 663 091
Egyéb támogatások (MVH)	2 580 000	Bevétel	177 243 091
Bérleményekből származó bevétel	1 650 000	Bevétel	178 893 091
Bér- és járulékkifizetések	-114 787 871	Kiadás	64 105 220
Anyagjellegű ráfordítások	-26 147 090	Kiadás	37 958 130
Felhalmozási költség	-3 731 260	Kiadás	34 226 870
Külső szolgáltatások	-1 500 000	Kiadás	32 726 870
Rezsik és fenntartási költségek	-1 524 000	Kiadás	31 202 870
Marketing és értékesítés	-500 000	Kiadás	30 702 870
Egyéb működési kiadások	-3 000 000	Kiadás	27 702 870
Gép- és eszközbeszerzések	-4 000 000	Kiadás	23 702 870
Karbantartási és infrastrukturális fejlesztések	-1 000 000	Kiadás	22 702 870
Informatikai és értékesítési fejlesztések	-1 000 000	Kiadás	21 702 870

A bevételek jelentős része a tavaszi és nyári hónapokban realizálódik, míg a kiadások folyamatosan jelentkeznek. Ezt az egyenlőtlenséget kompenzálja a pozitív nyitó egyenleg. amely segíti a likviditás stabilitását az egész év folyamán.
A mezőgazdasági és lakossági szolgáltatások bevételei kiszámíthatatlanabbak lehetnek, mivel ezek szezonális jellegűek és külső tényezők (pl. időjárás, piaci kereslet) is befolyásolják.
A pénzügyi egyensúly fenntartása érdekében szükséges a kiadások időzítésének optimalizálása.
A havi kiadások és bevételek összehasonlítása alapján megállapítható, hogy az év nagy részében pozitív az adott havi likviditási egyenleg.

9.4. Lehetőségek

Tartalékképzés: Az pozitív cash-flow egyenlegből érdemes pénzügyi tartalékot képezni az év végére.
Bevételi diverzifikáció: További szolgáltatások bevezetésével növelhető az év során egyenletesebben érkező bevétel.
Havi kiadásmenedzsment: A fix és változó (ütemezhető) kiadások elemzése, hogy elkerülhető legyen a negatív cash flow.

Összegzés

A likviditási tervből látható, hogy a cég pénzügyi stabilitása meghaladja az előző év kiszámíthatatlanságát, de még nagymértékben függ a közfoglalkoztatási támogatástól, az önkormányzati finanszírozástól és a mezőgazdasági szolgáltatások szezonalitásától. A hosszú távú fenntarthatóság érdekében javasolt a bevételek diverzifikálása és a költségek hatékonyabb ütemezése.

10. KOCKÁZATOK ÉS ELŐRE NEM TERVEZHETŐ KIADÁSOK

- **Finanszírozási kockázat:**

  A bevételek nagy részét a közfoglalkoztatási program támogatása és az önkormányzati támogatások adják. Ezek esetleges elmaradása vagy késése negatívan érintheti a cash-flow-t.

- **Költségnövekedés:**

  A bérek és járulékok esetleges emelkedése, valamint a működési költségek váratlan növekedése – például inflációs hatások – szintén befolyásolhatják a tervezettnél magasabb kiadásokat.

- **Kontingencia:**

  A tartalék, valamint az esetleges további pénzügyi tartalékok képzése segíthetnek a nem várt költségek fedezésében. Rendszeres, negyedéves felülvizsgálatokkal lehet a tervet igazítani az aktuális pénzügyi helyzethez.

Várható eredmény 2026. (összköltség eljárással "A" változat) eFt			**Optimista eset**	**Pesszimista eset**
01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	38.860	46.632	31.088
02.	Export értékesítés nettó árbevétele	0		
I.	*Értékesítés nettó árbevétele (01+02)*	*38.860*	*46.632*	*31.088*
03.	Saját termelésű készletek állományváltozása	0		
04.	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	0		
II.	*Aktivált saját teljesítmények értéke (±03+04)*	*0*		
III.	*Egyéb bevételek*	*122.330*	*122.330*	*122.330*
	Ebből: visszaírt értékvesztés	*0*		
05.	Anyagköltség	26.147	28.762	23.532
06.	Igénybe vett szolgáltatások értéke	4.524	4.750	4.298
07.	Egyéb szolgáltatások értéke	3.000	3.150	2.850
08.	Eladott áruk beszerzési értéke	0		
09.	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	0		
IV.	*Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08 +09)*	*33.671*	*36.662*	*30.680*
10.	Bérköltség	105.310	105.310	105.310
11.	Személyi jellegű egyéb kifizetések	0	0	0
12.	Bérjárulékok	9.478	9.478	9.478

V.	*Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)*	*114.788*	*114.788*	*114.788*
VI.	*Értékcsökkenési leírás*	*947*	*947*	*947*
VII.	*Egyéb ráfordítások*	*89*	*89*	*89*
	Ebből: értékvesztés	*0*	*0*	*0*
A.	**Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I+-II+III-IV-V-VI-VII)**	**11.695**	**16.476**	**6.914**
13.	Kapott (járó) osztalék és részesedés	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
14.	Részesedésekből származó bevételek, árfolyamnyereségek	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
15.	Befektetett pénzügyi eszközökből (értékpapírokból, kölcsönökből) származó bevételek, árfolyamnyereségek	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
16.	Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
17.	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	0	0	0
	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
VIII.	*Pénzügyi műveletek bevételei (13+14+15+16+17)*	*0*	*0*	*0*
18.	Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
19.	Befektetett pénzügyi eszközökből (értékpapírokból, kölcsönökből) származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
20.	Fizetendő (fizetett) kamatok és kamat jellegű ráfordítások	0	0	0
	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
21.	Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése	0	0	0
22.	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	35	35	35
	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
IX.	*Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+ 21+22)*	*35*	*35*	*35*
B.	**Pénzügyi műveletek eredménye (VIII-IX)**	**-35**	**-35**	**-35**
C.	**Adózás előtti eredmény (±A±B)**	**11.660**	**16.441**	**6.879**

X.	*Adófizetési kötelezettség*	*1.049*	*1.480*	619
D.	**Adózott eredmény (±C-X)**	**10.611**	**14.961**	**6.260**

Magyarázat: A nonprofit kft. várható eredménye. Az optimista eset 20%-kal magasabb értékesítési árbevétellel számol, változatlan egyéb bevétellel (támogatások) és 10%-kal magasabb anyagköltséggel, illetve 5-5%-kal magasabb igénybe vett szolgáltatások és egyéb szolgáltatások értékével. Az pesszimista eset 20%-kal alacsonyabb értékesítési árbevétellel számol, változatlan egyéb bevétellel (támogatások) és 10%-kal alacsonyabb anyagköltséggel, illetve 5-5%-kal alacsonyabb igénybe vett szolgáltatások és egyéb szolgáltatások értékével. A személyi jellegű ráfordítások változatlan szinten maradnak. Az eredménykimutatás többi sora változatlan mindkét esetben. A bekövetkezés valószínűsége az optimista esetnek 22% a pesszimista esetnek 50%.

Kockázati mátrix

Kockázat	**V**	**H**	**V×H**	**Kockázati szint**	**Megjegyzés / Kezelési javaslat**
Önkormányzati/ pályázati támogatástartalom csökkenése	3	3	9	Magas	Tartalékalap képzése, alternatív bevételek bővítése
Időjárás negatív hatásai (aszály)	3	3	9	Magas	Külső segítség, kárenyhítés
Munkaerőhiány, fluktuáció	2	3	6	Magas	Helyi toborzás, képzések, ösztönző rendszer
Közfoglalkoztatási programok szűkülése	3	2	6	Magas	Átképzés, piaci alapú munkahelyek bővítése
Infláció, inputköltségek emelkedése	3	2	6	Magas	Árstratégia újratervezése, költséghatékonyság
Eszközpark elöregedése, technikai hibák	2	2	4	Közepes	Folyamatos karbantartás, pályázati beszerzések
Termékerő vagy minőség nem versenyképes	2	2	4	Közepes	Minőségbiztosítás, visszajelzések gyűjtése
Jogszabályi környezet változása	3	1	3	Közepes	Folyamatos jogi-monitoring és rugalmasság
Lakosság érdektelensége / alacsony szolgáltatási igény	2	1	2	Alacsony	Kommunikáció erősítése, igényfelmérés

Értékelési skála

Valószínűség (V):

1 – alacsony (ritka)

2 – közepes (időnként előfordul)

3 – magas (gyakori)

Hatás (H):

1 – alacsony (kisebb zavar, gyorsan kezelhető)

2 – közepes (működési szintű zavar)

3 – súlyos (kritikus működési/pénzügyi következmény)

Kockázati szint (V × H):

1–2: alacsony kockázat

3–4: közepes kockázat

6–9: magas kockázat

11. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

1. **Fenntartható növekedés:**

   A bevételek és kiadások arányából látható, hogy a szervezet 2026-ra pénzügyileg stabilnak látszik, de a nagy bevételi rész a közfoglalkoztatási támogatásoktól függ. Célszerű további bevételi forrásokat is keresni a diverzifikáció érdekében.

2. **Részletes havi tervezés:**

   A magas rendszeres kiadásokat (bérek, járulékok) figyelembe véve javasolt havi cash-flow előrejelzést készíteni, hogy a likviditás folyamatosan biztosított legyen.

3. **Tartalékképzés:**

   A keletkező nettó többletet ajánlott egy vészhelyzeti tartalékalapban elkülöníteni, amely a váratlan költségek fedezésére, illetve a későbbi beruházások finanszírozására használható fel.

4. **Rendszeres felülvizsgálat:**

   A pénzügyi tervet negyedévente felül kell vizsgálni és az aktuális helyzet alapján módosítani, hogy a szervezet gyorsan reagálhasson a gazdasági, technológiai vagy jogszabályi változásokra.

5. **Kommunikáció a finanszírozókkal:**

   A közfoglalkoztatási program támogatás és az önkormányzati támogatások időbeni folyósítása kulcsfontosságú. Javasolt folyamatos párbeszédet fenntartani a finanszírozó szervekkel a gördülékeny pénzáramlás biztosítása érdekében.

6. **ÁFA megfelelő menedzselése:**

   Az ÁFA visszaigénylések rendszeres felülvizsgálata szükséges a folyamatos likviditás biztosításához.