

Budavári Turisztikai Kft. - Üzleti Terv Javaslat 2025-2026.I-II. hó

Vezetői összefoglaló és stratégiai célkitűzések

1. A vállalkozás küldetése és jövőképe

A Budavári Turisztikai Kft. 2025 októberében kerül megalapításra a Budavári Önkormányzat 100%-os tulajdonában álló gazdasági társaságként. Küldetésünk, hogy Budapest két legkiemelkedőbb turisztikai desztinációjában – a Budai Várnegyedben és a Citadella területén – európai színvonalú, fenntartható és környezetbarát turisztikai személyszállítási szolgáltatásokat nyújtsunk, miközben maximálisan figyelembe vesszük a helyi lakosság érdekeit és életminőségét.

Vállalkozásunk hosszú távú víziója egy olyan integrált turisztikai mobilitási rendszer kialakítása, amely harmonikusan illeszkedik a világörökségi helyszínek egyedülálló történelmi és kulturális környezetébe, ugyanakkor a legmodernebb, zéró emissziós technológiákat alkalmazva járul hozzá a személyszállítási szolgáltatásokból származó lakossági zajterhelés csökkentéséhez. A tervezett szolgáltatás nem csupán egy közlekedési megoldás, hanem a turisták budavári és budapesti élményének szerves, értéknövelő eleme kíván lenni.

A társaság kifejezetten turisztikai célú különjáratú és különjáratú személyszállítást fog végezni, amely szolgáltatások az önkormányzatok által önként vállalt feladatként, a kerületi önkormányzat hatáskörében szabályozhatóak és működtethetőek.

2. Piaci pozicionálás és szolgáltatási koncepció

A Budavári Turisztikai Kft alapvető szolgáltatási modellje a nemzetközi gyakorlatban már bevált "hop-on hop-off" rendszerre épül, amely rugalmas, turistabarát megoldást kínál a várnegyed és kapcsolódó attrakciók felfedezésére. **Ez a turisztikai célú különjáratú szolgáltatás jogilag és működési modelljében is egyértelműen elkülönül a menetrend szerinti helyi közösségi közlekedéstől**, lehetővé téve az önálló kerületi működtetést.

A szolgáltatás egyediségét az adja, hogy kizárólag elektromos meghajtású, kifejezetten a szűk várnegyedi utcákra optimalizált mini és midi buszokból álló járműflottát tervezünk üzemeltetni. Ez a megközelítés egyszerre szolgálja a környezetvédelmi célokat, a műemléki környezet védelmét, valamint a lakossági elfogadottságot a jelentősen csökkentett zaj- és légszennyezés révén.

A tervezett üzleti modell pénzügyi fenntarthatóságát mutatja, hogy előzetes kalkulációink szerint a társaság a működés üzletszerűen tervezett, beállt szakaszában számottevő adózás utáni profitráta elérésére lehet képes. Ez a nyereségesség biztosíthatja, hogy a társaság ne csak önfenntartó legyen, hanem a tulajdonos önkormányzaton keresztül a realizált profit közvetlenül a kerület fejlesztését, a helyi közösség érdekeit szolgálja. A nyereség visszaforgatható lesz a kerületi infrastruktúra fejlesztésébe, a turisztikai szolgáltatások bővítésébe, vagy akár a helyi lakosság számára nyújtott kedvezmények finanszírozásába.

3. Az előkészítési fázis stratégiai jelentősége és lakossági szempontok

A jelen üzleti terv a vállalkozás hosszú távú működésének megalapozását szolgáló előkészítési időszakra, azon belül is az első, 2025. október – 2026. február közötti szakaszra fókuszál. **Az előkészítés során kiemelt prioritásként kezeljük, hogy a majdani töltőinfrastruktúra és a**

kapcsolódó turista-busz parkoló elhelyezése már a tervezés első pillanatától kezdve a lehető legkisebb terhelést jelentse a helyi lakosság számára.

A helyszínválasztásnál elsődleges szempont lesz a lakóövezetektől való megfelelő távolság biztosítása, a zajvédelem maximalizálása, valamint olyan műszaki megoldások alkalmazása, amelyek minimalizálják a vizuális és környezeti hatásokat. A tervezési folyamatba bevonunk zajvédelmi és környezetvédelmi szakértőket, hogy már az előkészítés során garantálhassuk: az infrastruktúra nem rontja, hanem a modern, környezetbarát technológiák alkalmazásával inkább javítja a kerület élhetőségét.

Az előkészítési fázis kiemelt jelentőségét az adja, hogy a tervezett szolgáltatás rendkívül összetett szabályozási környezetben valósul meg. A világörökségi helyszín státuszából fakadó szigorú műemlékvédelmi előírások, a közúti személyszállításra vonatkozó nemzeti és európai uniós jogszabályok, az önkormányzati tulajdonú gazdálkodó szervezetekre vonatkozó speciális szabályok, valamint a helyi közlekedésszervezési és környezetvédelmi normák együttesen olyan komplex keretrendszert alkotnak, amelynek teljes körű alkalmazása megfelelően tervezett előkészítést igényel.

4. Az első előkészítési szakasz kulcsterületei

4.1 Átfogó jogi és szabályozási átvilágítás

Az előkészítési fázis első és legfontosabb pillére a teljes körű jogi átvilágítás elvégzése. **Ennek keretében egyértelműen dokumentáljuk, hogy a tervezett turisztikai célú különjáratú személyszállítás miként valósítható meg a helyi közösségi közlekedéstől elkülönülten.** A jogi szakértői vélemények birtokában biztosítjuk, hogy a Budavári Önkormányzat teljes jogkörrel rendelkezzen a szolgáltatás létrehozására és működtetésére.

A jogi elemzés kiterjed továbbá az elektromos járművek üzemeltetésére vonatkozó műszaki és biztonsági előírásokra, a töltőinfrastruktúra létesítésének engedélyezési folyamatára, valamint a világörökségi területen való közlekedés speciális szabályaira. Külön figyelmet fordítunk az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra vonatkozó közbeszerzési kötelezettségek feltárására, valamint a nemzeti vagyongazdálkodási előírásokból fakadó korlátozások azonosítására. A nemzeti vagyonról szóló törvény előírásainak megfelelően a társaság alapításával egyidejűleg 3 tagú felügyelőbizottság kerül felállításra. A felügyelőbizottság biztosítja a tulajdonosi érdekek folyamatos érvényesülését, a gazdálkodás törvényességének és célszerűségének ellenőrzését, valamint a közpénzek felhasználásának átláthatóságát.

4.2 Üzleti modell és szolgáltatástervezés lakossági egyeztetéssel

A jogi keretek tisztázását követően kerül sor a részletes üzleti modell kidolgozására. **A tervezés során tekintettel leszünk a kerületi lakosságra és a civil szervezetekre,** hogy a szolgáltatás kialakítása már a kezdetektől figyelembe vegye az itt élők szempontjait és érdekeit. Az útvonalakat, megállóhelyeket és üzemidőt úgy határozzuk meg, hogy a turisztikai funkcionalitás mellett minimalizáljuk a lakossági terhelést.

A szolgáltatástervezés során meghatározzuk az optimális útvonalakat úgy, hogy azok elkerüljék a tisztán lakófunkciójú területeket, a stratégiai fontosságú megállóhelyek pedig lehetőleg olyan pontokon kerüljenek kialakításra, ahol már jelenleg is jelentős a turista-forgalom. **A járműpark üzemeltetéséhez szükséges infrastruktúra – különös tekintettel a töltőállomásokra és a járműtárolásra – helyszínének kiválasztásánál elsődleges szempont a lakosságtól való megfelelő távolság és a zaj-, valamint vizuális védelem biztosítása.**

4.3 Járműbeszerzés előkészítése lakossági szempontok figyelembevételével

Az előkészítési fázis harmadik kulcseleme a járműflotta összeállításának megalapozása. **A műszaki specifikáció kidolgozásánál kiemelt szempont lesz a zajkibocsátás minimalizálása:** csak olyan elektromos járművek jöhetnek szóba, amelyek a legmodernebb zajcsökkentő technológiákat alkalmazzák. A járművek külső megjelenésének tervezésénél figyelembe vesszük a világörökségi környezet esztétikai követelményeit.

A beszerzési folyamat előkészítése során előzetes piaci konzultáció során végezzük el a piacfelmérést, különös figyelmet fordítva a zajkibocsátási adatokra és a környezetvédelmi tanúsítványokra. A járművek kiválasztásánál előnyben részesíthetők azok a modellek, amelyek már bizonyítottak, és pozitív lakossági fogadtatásban részesültek, akár hasonló történelmi városközpontokban is megfelelően teljesítenek.

4.4 Töltőinfrastruktúra lakossági szempontú tervezése

A töltőinfrastruktúra telepítési helyének meghatározása során előnyben részesítjük azokat a helyszíneket, amelyek már jelenleg is ipari vagy közlekedési funkcióval rendelkeznek, így a töltőállomások telepítése nem jelent funkcióváltást vagy többletterhelést a környék számára.

A töltőinfrastruktúra tervezésénél vizsgáljuk a zajárnyékoló falak, zöld növényzások telepítésének lehetőségét, valamint olyan műszaki megoldásokat, amelyek az éjszakai töltést csendes üzemmódban teszik lehetővé. **A parkolóhelyek kialakításánál biztosítjuk, hogy azok kizárólag a szolgáltatás járművei számára legyenek fenntartva, megelőzve így a területek nem rendeltetésszerű használatát.**

5. Gazdasági hatások és helyi értékteremtés

A Budavári Turisztikai Kft működése jelentős pozitív gazdasági hatással lesz a kerületre. A prognosztizált profitabilitás azt jelenti, hogy a működés első éveiben is jelentős nyereség keletkezhet, amely az önkormányzati célok végrehajtására fordítható.

Ezen túlmenően a társaság közvetlenül 25-35 munkahelyet teremthet. A beszállítói kapcsolatoknál törekszünk a helyi vállalkozások bevonására, tovább erősítve a projekt helyi gazdaságélénkítő hatását.

7. Kockázatkezelés lakossági szempontokkal

Az előkészítési fázisban kiemelt figyelmet fordítunk azon kockázatok kezelésére, amelyek a lakossági életminőséget érinthetik. Forgalomszervezési tervet készítünk, amely biztosítja, hogy a turista-buszok útvonalai ne okozzanak torlódást a lakossági forgalomban.

Indokolt esetben alkalmazhatók a következő intézkedések negatív hatások elkerülése érdekében: útvonal-módosítás, üzemidő-korlátozás vagy műszaki beavatkozás a zaj és károsanyag-kibocsátás csökkentésének érdekében.

8. Pénzügyi keretek és átláthatóság

Az előkészítési fázis első szakaszának (2025. október – 2026. február) teljes finanszírozási igénye 63,5 millió forint, amely 15 millió forint jegyzett tőkéből és 49 millió forint tulajdonosi kölcsönből kerül biztosításra. **A források felhasználásáról beszámolót készítünk az Önkormányzat, mint tulajdonos számára, biztosítva a teljes átláthatóságot és elszámoltathatóságot.**

A társaság gazdálkodása a nemzeti vagyon védelmének és az önkormányzati vagyongazdálkodás elveinek maximális figyelembevételével történik. A közbeszerzési értékhatárok szigorú betartásával, a verseny tisztaságának biztosításával garantáljuk a közpénzek felelős felhasználását.

9. Az Előkészítési Fázis Pénzügyi Terve - Részletes Bemutató

9.1 A Finanszírozási Struktúra és Forrásallokáció

A Budavári Turisztikai Kft. előkészítési fázisának pénzügyi terve egy átgondolt, fokozatos felépítést tükröz, amely biztosítja a társaság stabil megalapozását és a hosszú távú működés előkészítését.

A teljes finanszírozási igény 63,5 millió forint, amely két komponensből tevődik össze:

- **Jegyzett tőke: 15.000.000 Ft** - Ez biztosítja a társaság jogi megalapítását és megfelel a nemzeti vagyonról szóló törvény minimális tőkekövetelményeinek
- **Tulajdonosi kölcsön: 49.000.000 Ft** - Rugalmas finanszírozási forma, amely az előkészítési fázis teljes időszakára biztosítja a likviditást minimális tartalékkal.

Fontos kiemelni, hogy a tulajdonosi kölcsön visszafizetése csak a kereskedelmi működés megkezdését követően kezdődik, így az előkészítési időszakban nem terheli a társaság cash flow-ját. Ez a konstrukció biztosítja, hogy a menedzsment teljes mértékben az alapozó munkára koncentrálhasson.

9.2 Költségstruktúra és Forrásfelhasználás

Az előkészítési fázis első szakaszának (2025. október - 2026. február) költségstruktúrája három fő pillérré épül:

2025. Q4 időszak - Működési költségek (Bruttó 27,7 millió Ft)

A működési költségek 74%-át teszik ki a teljes 2025. évi pénzügyi költségvetésnek, ami mutatja, hogy az előkészítési fázis elsősorban szellemi munka- és szakértelem-igényes:

- **Személyi jellegű ráfordítások: 15,2 millió Ft**
- **Szakértői és tanácsadói díjak: Bruttó 7,1 millió Ft**
 - Jogi szakértők a szabályozási környezet feltérképezésére
 - Műszaki tanácsadók a járműspecifikáció kidolgozására
 - Turisztikai és közlekedési szakértők az útvonaltervezéshez
 - Környezetvédelmi szakértők
 - Energetikai szakértők a szükséges infrastruktúra feltérképezéséhez, tervezéséhez, engedélyezési előkészítéshez.
- **Egyéb működési költségek: Bruttó 5,3 millió Ft**
 - IT szolgáltatások, könyvelés, biztosítások, jármű

2025. Q4 – időszak Beruházások (Bruttó 8,5 millió Ft)

Egyszeri, kizárólag az előkészítési fázishoz kapcsolódó beruházások:

- **IT infrastruktúra: 5,4 millió Ft** - Modern munkakörnyezet kialakítása 4 munkaállomásra

- **Szoftverek és licencek: 1,9 millió Ft** - Tervezési és projektmenedzsment eszközök
- **Irodai felszerelések: 1,2 millió Ft** - Alapvető működési feltételek

A járműbeszerzés és töltőinfrastruktúra kiépítése a következő fázis része lesz, amely csak a sikeres előkészítést és tulajdonosi jóváhagyást követően indul el.

9.3 Cash Flow Dinamika és Likviditásmenedzsment

Az előkészítési fázis pénzáramlása jól tervezett ütemezést mutat:

2025. Q4 időszak:

- Október: +61,7 millió Ft (tőkebevonás és tagi kölcsön folyósítás után)
- November: -19,7 millió Ft (beruházások és szakértői díjak koncentrációja)
- December: -14,2 millió Ft (teljes team működése)
- **Záró cash pozíció: 27,8 millió Ft**

2026. január-február:

- Havi működési költség: 13,7 millió Ft (stabilizált szinten)
- További beruházás: 0 Ft
- **Február végi cash egyenleg: 0,4 millió Ft**

Ez a cash flow profil biztosítja, hogy a társaság végig likvid marad, miközben az előkészítési fázis első szakasza 2026. február 28-án zárul, pontosan a tervezett időben és költségkereten belül.

9.4 ÁFA Kezelés és Adóoptimalizálás

Fontos strukturális elem, hogy az ÁFA visszaigénylés csak az operatív működés megkezdésekor realizálódik. Ez azt jelenti, hogy:

- Az előkészítési fázisban pénzügyileg a bruttó összegekkel kalkulálunk (összesen 4,3 millió Ft ÁFA tartalommal)
- A cash flow tervezés konzervatívan nem számol az ÁFA visszatérüléssel
- Az operatív működés megkezdésekor ez egyszeri pozitív cash flow hatást eredményez

Ez a konzervatív megközelítés biztosítja, hogy ne legyenek likviditási problémák az ÁFA visszaigénylés esetleges csúszása esetén sem.

9.5 Költséghatékonyság és Közbeszerzési Megfelelőség

A költségtervezés során kiemelt figyelmet fordítottunk a közbeszerzési jogszabályok szerinti megfelelő működés biztosítására.

9.6 Megtérülés és Tulajdonosi Értékteremtés

Bár az előkészítési fázis természetéből adódóan nem termel bevételt, a jövőbeli nyereséges működés megalapozása érdekében a kezdeti időszakban kialakítható megfelelő működési

költségstruktúra is hozzájárul az optimális megtérülés és a potenciális profitráta eléréséhez. A kialakítandó szolgáltatás hosszú távon is a Budavári Önkormányzat érdekei szerint működtethető.

9.7 Következő Fázis Finanszírozási Előkészítése

Az előkészítési fázis végére (2026. február 28.) a következő dokumentumok állnak majd rendelkezésre:

1. **Részletes járműbeszerzési tender dokumentáció** - pontos műszaki specifikációkkal és költségbecsléssel
2. **Töltőinfrastruktúra kiépítési terv** - engedélyekkel és kivitelezési költségvetéssel
3. **Bevételi modell és üzleti terv** - 3 éves előrejelzéssel
4. **Finanszírozási javaslat** - optimális tőkeszerkezet meghatározásával

Ezek alapján a tulajdonos Önkormányzat megalapozott döntést hozhat a projekt folytatásáról és a szükséges második fázis finanszírozásáról.

9.8 Garanciák és Tulajdonosi Biztonság

Az előkészítési fázis pénzügyi tervezése több biztonsági elemet tartalmaz:

- **Beszámolási kötelezettség** - folyamatos tulajdonosi kontroll
- **Felügyelőbizottsági felügyelet** – törvényileg meghatározott ellenőrzési testület
- **Kötelezettségvállalási limit** - 5 millió Ft felett tulajdonosi jóváhagyás szükséges
- **Tartalékkeret** - a működési költségek 5%-a váratlan kiadásokra
- **Exit stratégia** – szükség esetén bármely ponton leállítható vagy átütemezhető a projekt jelentős veszteség nélkül

Ezek a mechanizmusok garantálják, hogy a közpénzek felhasználása maximális gondossággal és átláthatósággal történjen.

Budapest, 2025. október 20.


Naszódi Péter Andor

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ - BUDAVÁRI TURISZTIKAI KFT

Előkészítési időszak I. fázis: 2025. október - 2026. február

Minden összeg Ft-ban

I. MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK ÖSSZEFOGLALÁSA (2025. Q4)

Költségcsoport	Nettó összeg	ÁFA	Bruttó összeg
1. Személyi jellegű ráfordítások	15 212 341	0	15 212 341
2. Anyagjellegű ráfordítások	9 475 000	2 441 917	11 916 917
3. Egyéb ráfordítások	490 000	35 333	525 333
MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN	25 177 341	2 477 250	27 654 591

II. BERUHÁZÁSOK (Egyszeri, előkészítési célú)

Beruházási kategória	Nettó összeg	ÁFA	Bruttó összeg
Immateriális javak	1 532 000	413 640	1 945 640
IT eszközök	4 240 000	1 144 800	5 384 800
Irodai bútorok	840 000	226 800	1 066 800
Kis értékű eszközök	100 000	27 000	127 000
BERUHÁZÁSOK ÖSSZESEN	6 712 000	1 812 240	8 524 240

III. CASH FLOW ÖSSZEFOGLALÓ (2025 Q4)

Megnevezés	Október	November	December	2025. Q4 Összesen
Működési kiadások	2 346 199	11 142 746	14 165 646	27 654 591
Beruházási kiadások	0	8 524 240	0	8 524 240
Összes kiadás	2 346 199	19 666 986	14 165 646	36 178 831
Időszaki cash flow	-2 346 199	-19 666 986	-14 165 646	-36 178 831
Halmozott cash pozíció	-2 346 199	-22 013 185	-36 178 831	-36 178 831

IV. 2026. JANUÁR-FEBRUÁR PÉNZÜGYI ELŐREJELZÉS

A havi működési költségek a 2025. decemberi szinttel megegyezően kerültek tervezésre

Költségcsoport	2026. Január	2026. Február	Jan-Feb összesen
Személyi költségek	8 494 146	8 494 146	16 988 292
Szakértői díjak (bruttó)	3 556 000	3 556 000	7 112 000
IT szolgáltatások (bruttó)	381 000	381 000	762 000
Telekommunikáció (bruttó)	177 800	177 800	355 600
Könyvelés (bruttó)	444 500	444 500	889 000
Egyéb működési költségek	604 200	604 200	1 208 400
HAVI MŰKÖDÉSI KÖLTSÉG	13 657 646	13 657 646	27 315 292
További beruházás	0	0	0
ÖSSZES CASH KIADÁS	13 657 646	13 657 646	27 315 292

V. TELJES FINANSZÍROZÁSI IGÉNY**Pénzügyi igény összesítése:**

2025. Q4 cash igény	36 178 831
2026. január cash igény	13 657 646
2026. február cash igény	13 657 646

ÖSSZES CASH IGÉNY 2026.02.28-IG 63 494 123**Finanszírozási struktúra:**

Törzstőke (jegyzett tőke) 15 000 000

Tulajdonosi kölcsön igény 49 000 000**FONTOS MEGJEGYZÉSEK:**

- Az előkészítési fázis első szakasza 2026. február 28-án zárul
- Minden beruházás egyszeri, kizárólag az előkészítési fázishoz kapcsolódik
- A járműbeszerzés és töltőinfrastruktúra a következő fázis része (2026 Q1-2026 Q2)
- Az ÁFA visszaigénylés az operatív működés megkezdésekor realizálódik
- A tulajdonosi kölcsön visszafizetése a tevékenység megkezdése után esedékes

Nanódi