



Előterjesztés
a Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testületének
2026. február 12-i rendes ülésére
a Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság
2026. évi üzleti tervének elfogadásáról

A képviselő-testületi ülés formája:	nyilvános ülésen tárgyalandó
Elfogadásához szükséges többség:	egyszerű többség
Előzetesen tárgyalja:	Gazdasági és Jogi Bizottság

1. Előterjesztés

Tisztelt Képviselő-testület!

Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testülete (a továbbiakban: Képviselő-testület) a 712/2025. (X. 21.) önkormányzati határozatával megalapította a 100%-os önkormányzati tulajdonban lévő Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaságot (székhelye: 1011 Budapest, Iskola utca 16., Cg.: 01-09-449584, képviseli: Naszódi Péter ügyvezető, a továbbiakban: Budavári Turisztikai Kft. vagy Társaság).

A Társaság ügyvezetője elkészítette a Társaság 2026. évi üzleti tervét és megküldte a Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat (a továbbiakban: Budavári Önkormányzat) számára tekintettel arra, hogy a Társaság alapító okiratának 8.2.n. pontja értelmében az üzleti terv jóváhagyása kizárólagos alapítói hatáskörbe tartozik.

A Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testületének az Önkormányzat vagyonáról, a vagyontárgyak feletti tulajdonosi jogok gyakorlásáról szóló 16/1995. (XI.30.) KT rendelete (a továbbiakban: 16/1995. (XI.30.) önkormányzati rendelet) 19. § (1) bekezdésének 15. pontja értelmében az éves üzleti terv elfogadására irányuló döntés a t. Képviselő-testület hatáskörébe tartozik.

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) 3:188. § (1) bekezdés alapján a taggyűlés a korlátolt felelősségű társaság legfőbb szerve, amelynek hatáskörét egyszemély társaság esetén az alapító gyakorolja. A Ptk. 3:109. § (2) bekezdése szerint a legfőbb szervének feladata a társaság alapvető üzleti és személyi kérdéseiben való döntéshozatal. A Ptk. 3:27. § (1) bekezdése értelmében „a felügyelőbizottság köteles a tagok vagy az alapítók döntéshozó szerve elé kerülő előterjesztéseket megvizsgálni, és ezekkel kapcsolatos álláspontját a döntéshozó szerv ülésén ismertetni.”

Továbbá a Ptk. 3:120. § (2) bekezdése az alábbiak szerint rendelkezik: *„Ha a társaságnál felügyelőbizottság működik, a beszámolóról a társaság legfőbb szerve a felügyelőbizottság írásbeli jelentésének birtokában dönthet.”* E rendelkezés a Ptk. 3:120. § (4) bekezdése alapján kógens rendelkezés.

Azonban a Budavári Turisztikai Kft. Felügyelőbizottságának határozatát a 2026. évi üzleti terv jóváhagyásáról a Társaság képviselője a jelen előterjesztés publikálásának idejéig nem nyújtotta be, tekintettel arra, hogy a felügyelőbizottság tervezetten a 2026. február 5-ét követően tárgyalja az üzleti tervre vonatkozó előterjesztést.

Tájékoztatom a t. Képviselő-testületet, hogy a Társaság 2026. évi üzleti terve elfogadásának van költségvetési vonzata, amelyet azonban a Budavári Önkormányzat a 2026. költségvetés tervezésekor figyelembe vett és az beépítésre került.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban: Mötv.) 46. § (1) bekezdése alapján az ülés nyilvános, továbbá az Mötv. 50. §-a alapján levezethető főszabály szerint a képviselő-testület egyszerű többséggel szavaz.

Kérem a t. Képviselő-testületet a mellékletben szereplő 2026. évi üzleti terv megtárgyalására és annak elfogadása tárgyában a döntés meghozatalára.

2. DÖNTÉSI JAVASLAT

Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testülete

.../2026. (....) önkormányzati határozata

A Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság 2026. évi üzleti tervének elfogadásáról

Budapest I. kerület Budavári Önkormányzat a Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság (bejegyzett székhelye: 1011 Budapest, Iskola utca 16., Cg.: 01-09-449584, képviseli: Naszódi Péter ügyvezető) 2026. évi üzleti tervét az előterjesztés 1. sz. mellékletében meghatározott tartalommal elfogadja.

Határidő: 2026. február 12.

Felelős: Polgármester,
Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság ügyvezetője

3. AZ ELŐTERJESZTÉS MELLÉKLETEI

1. melléklet: A Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság 2026. évi üzleti terve
2. melléklet: A Budavári Turisztikai Korlátolt Felelősségű Társaság felügyelőbizottságának határozata (később csatolva)

4. AZ ELŐTERJESZTÉS MEGFELELŐSÉGÉRE VONATKOZÓ ALÁÍRÁSOK

Az előterjesztés
szakmailag
megalapozott:



Kis Tímea
gazdasági igazgató

és



dr. Bartos Diána Petra
aljegyző

Az előterjesztés
és a döntés költségvetési
kihatásainak vizsgálata és
megjelenítése megtörtént:



Kis Tímea
gazdasági igazgató

Az előterjesztés törvényességi
vizsgálata megtörtént:



dr. Bartos Diána Petra
aljegyző

Budapest, 2026. február „4”

Az előterjesztés
tárgyalásra alkalmas:



dr. Sölch Gellért
jegyző

Az előterjesztést a Képviselő-
testület ülésére benyújtom:



Böröcz László
polgármester

Budapest, 2026. február „4”

BUDAVÁRI TURISZTIKAI KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG 2026. ÉVI ÜZLETI TERV

Készítette: Naszódi Péter - Ügyvezető **Dátum:** 2026. január 7.

Időszak: 2026. január 1. – 2026. december 31.

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

1.1. A Terv célja és fókuszja

Jelen dokumentum a Budavári Turisztikai Kft. 2026. üzleti évére vonatkozó stratégiai, működési és pénzügyi tervét foglalja keretbe. A terv elsődleges célja, hogy részletesen bemutassa azt az ütemezett folyamatot, amelynek során a Társaság – mint 100%-os önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság – a nulláról felépítve átveszi és kialakítja a Budai Várnegyed és a Citadella turisztikai célú közlekedését.

A 2026-os év a Társaság életében az alapozás és a piacra lépés éve. A stratégiai terv két, pénzügyileg és operatíván is élesen elkülönülő szakaszra bontja az évet:

1. **Előkészítési és Beruházási Fázis (2026. január – június):** Ebben az időszakban történik meg a szervezeti struktúra felállítása, az értékesítési rendszerek fejlesztése, valamint a járműflotta beszerzése és tesztüzeme. Bevétel ebben a szakaszban még nem keletkezik, a működést a tulajdonosi forrásbiztosítás fedezi.
2. **Operatív Szolgáltatási Fázis (2026. július – december):** 2026. július 1-jével, a turisztikai fősszezonban indul el a teljes körű, különcélú, üzemidő szerinti, bevételtermelő szolgáltatás.

1.2. Pénzügyi sarokszámok és Megtérülés

A részletes pénzügyi elemzés (lásd a 6. fejezetet és a mellékelt Cash Flow táblákat) alátámasztja a beruházás üzleti racionalitását. Bár a Társaság elindítása jelentős kezdeti tőkeigénnyel jár, a működési modell profitabilitása kiemelkedő.

- **Finanszírozási igény:** A beruházások (járműbeszerzés, IT fejlesztés) fedezetére és a likviditás fenntartásához az év elején **550 millió Ft összegű tulajdonosi forrásbevonás** szükséges.
- **Működési Eredmény:** A terv konzervatív becslésekre épül (napi 750 utas a lehetséges 1700+ helyett), ennek ellenére a Társaság már az első, csonka üzleti évében nyereséget termel. A második félév robusztus teljesítménye (+164 millió Ft kumulált féléves eredmény Q3-Q4-ben) nemcsak kompenzálja az első félév előkészületi költségeit, hanem pozitívba fordítja az éves mérleget.
- **Éves Adózott Eredmény:** A tervek szerint a Társaság a 2026-os évet **+8.883.142 Ft adózott eredménnyel** zárja.
-

Ez az eredmény azt üzeni a Tulajdonos számára, hogy a Budavári Turisztikai Kft. nem egy folyamatos támogatásra szoruló költséghely, hanem egy **középtávon önfenntartó, sőt, forrást generáló vagyonelem**.

2. BEVEZETÉS ÉS STRATÉGIAI HÁTTÉR

2.1. Alapítói szándék és Jogi környezet

A Budavári Turisztikai Kft. létrehozását a Budapest I. Kerület Budavári Önkormányzat Képviselő-testületének stratégiai döntése alapozta meg. A döntés háttérében az a felismerés állt, hogy a világörökségi védettséget élvező Várnegyed közlekedési terhelése, különös tekintettel a nagy méretű, hagyományos dízelüzemű turistabuszok forgalmára, a jelenlegi formájában fenntarthatatlan.

A Társaság feladata egy olyan modell megvalósítása, amely:

- Ellátja a turisztikai célú személyszállítást a kijelölt védett övezetben.
- Alternatívát kínál a külsős szolgáltatók környezetszennyező járművei helyett.
- Piaci alapokon működik, de a profitot a kerület fejlesztési céljaira fordítja vissza.

2.2. A Problémafelvetés: Miért van szükség a váltásra?

A jelenlegi helyzetben a Várnegyed szűk utcáit terhelő turistabusz-forgalom számos negatív externáliával jár:

1. **Környezetterhelés:** A régi típusú dízelmotorok zaj- és légszennyezése közvetlenül károsítja a műemlék épületeket és rontja az itt élők életminőségét.
2. **Infrastrukturális károk:** A nagy tengelyterhelésű járművek folyamatosan rongálják a történelmi úthálózatot.
3. **Kaotikus forgalom:** A szabályozatlan behajtások gyakran okoznak torlódást a Várnegyed kapuinál és belső útvonalain.
4. **Gazdálkodási hatások:** A jelenlegi Budavári turisztikai közlekedésből az Önkormányzat, mint tulajdonos rendkívül csekély mértékű gazdasági előnyt élvez, viszont a turistaforgalommal járó terhek az Önkormányzatot és szervezeteit terhelik.

2.3. Stratégiai Válasz: A "Budavári Modell"

A Társaság válasza ezen kihívásokra egy modern, kontrollált és környezetbarát "hop-on hop-off" jellegű körjárat-rendszer kiépítése. A 2026-os év stratégiája a **fokozatosság elvére** épül.

Zéró Emissziós Vízión vs. Piaci Realitás (2026). Bár a Társaság hosszú távú célja a 100%-ban elektromos flotta üzemeltetése, a 2026-os év tervezésekor a vezetésnek figyelembe kellett vennie a globális járműipari ellátási láncok bizonytalanságát, és az ebben az iparágban jelenleg fennálló rendkívül hosszú szállítási határidőket. Az elektromos minibuszok gyártói kapacitásának szűkössége miatt a szolgáltatás biztonságos elindítása érdekében egy **Hibrid Átmeneti Stratégiát** dolgoztunk ki. Ennek keretében a 2026-os évben a flotta vegyes összetételű lesz: a rendelkezésre álló elektromos buszok mellett a legmodernebb, Euro6-os környezetvédelmi besorolású dízel járműveket is forgalomba állítunk. Ez a kompromisszum biztosítja, hogy a szolgáltatás 2026. július 1-jén mindenképpen elindulhasson, miközben a szállítóval kötött visszavásárlási garanciák lehetővé teszik a későbbi, pénzügyileg kockázatmentes átállást a tisztán elektromos üzemre.

2.4. A Terv hatálya

Jelen Üzleti Terv részletesen tárgyalja:

- A piaci környezetet és a bevételi potenciált.
- A 2026-os év negyedéves bontású operatív és beruházási feladatait.
- A szervezetfejlesztési és humánerőforrás stratégiát.

- A részletes pénzügyi előrejelzéseket, beleértve a cash flow-t és az eredménykimutatást. A terv célja, hogy a Tulajdonos számára átlátható, döntéselőkészítő anyagot biztosítson az éves költségvetés és a szükséges finanszírozás jóváhagyásához.

3. PIACI KÖRNYEZET, MŰKÖDÉSI MODELL ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIA

A Budavári Turisztikai Kft. üzleti modelljét a keresleti oldal alapos elemzésére és a Budai oldal speciális logisztikai adottságaira építettük fel. A szolgáltatás kialakításakor a "prémium tömegközlekedés" helyett a "**magas hozzáadott értékű turisztikai élmény**" koncepcióját követtük.

3.1. Célcsoport-elemzés és Piaci Szegmentáció

A Budai Várnegyed és a Citadella Budapest leglátogatottabb turisztikai attrakciói. A potenciális utasforgalom három fő szegmensből tevődik össze:

1. Egyéni látogatók:

- *Jellemzők:* Külföldi és belföldi turisták, akik egyénileg szervezik utazásukat. Jellemzően magasabb költési hajlandósággal rendelkeznek, és igénylik a rugalmasságot.
- *Igény:* Számukra a körjárat egy kényelmi szolgáltatás („hop-on hop-off” jelleg), amely lehetővé teszi a két ikonikus helyszín (Vár és Citadella) közötti, illetve a látnivalók közötti gyors mozgást.

2. Szervezett csoportok:

- *Jellemzők:* Utazási irodák által szervezett csoportok, amelyek buszai a jövőben nem hajthatnak be a védett övezetekbe.
- *Igény:* A turistabuszok a kijelölt távolabbi leszállási gyűjtőpontokon teszik le az utasokat. Innen a Társaság minibuszai biztosítják az elérést a szállodákig vagy a nevezetességekig. Ez egy stabil, előre tervezhető bázisforgalmat jelent.

3. Idősebb korosztály:

- *Jellemzők:* Az idősödő, főként nyugat-európai és tengerentúli látogatók, akik számára a meredek emelkedők és a nagy távolságok leküzdése gyalogosan megterhelő.
- *Igény:* Bár a műemléki környezet és a járművek technikai adottságai miatt a teljes akadálymentesítés nem biztosított, ezen korosztály számára a szolgáltatás alapvető kényelmi funkciót lát el. A körjárat mentesíti őket a Budai Vár és a Gellért-hegy közötti szintkülönbségek leküzdésének fizikai terhe alól, így számukra a szolgáltatás igénybevétele szinte szükségszerű.

A flotta specifikációjának véglegesítésekor a **gazdasági racionalitást és a kapacitás-maximalizálást** helyeztük előtérbe. Műszaki tény, hogy az alacsonypadlós (akadálymentesített) kialakítás a járművek szállítóképességét 18 főről 14+1 főre csökkentené, ami a bevételek 20-25%-os kiesését jelentené. Bár a hatályos jogszabályok a 22 utasfőhely alatti járműkategóriában nem írják elő a kötelező akadálymentesítést, a Társaság elkötelezett a társadalmi felelősségvállalás mellett: a stratégiai tervek szerint a 2027-es üzleti évben beszerzésre kerül 3 db speciális, akadálymentesített jármű, biztosítva a teljes körű hozzáférést minden célcsoport számára.

3.2. Operatív Működési Modell és Desztinációk

A szolgáltatás technikai paramétereit úgy határoztuk meg, hogy azok összekössék a budai oldal kiemelt attrakcióit.

Kiterjesztett Útvonal (Vár - Citadella tengely)

A Társaság működési területe nem korlátozódik kizárólag a Várnegyedre, hanem elérést kínál a Citadellához is. Stratégiai célunk a teljes I. kerületi turisztika egységesítése.

- **Integrált Körjárat:** A buszok útvonala felfűzi a Budai Várnegyed főbb látnivalóit (Királyi Palota, Mátyás-templom, Bécsi kapu) és közvetlen kapcsolatot teremt a megújuló Citadella térségével. Ezzel a Társaság megoldja a két turisztikai csomópont közötti nehézkes közlekedést.
- **Szolgáltatási időszak:** A turisztikai főszezonhoz igazodva a szolgáltatás a hét minden napján, **napi 12 órás üzemidőben** (tervezetten 09:30 és 21:30 óra között) érhető el.
- **Frekvencia:** A 8-10 járműből álló flotta lehetővé teszi a sűrű követési időt (minden jármű óránként egy teljes kört tesz meg), garantálva a várakozásmentes, prémium élményt.

Kapacitás-számítás (A Bevételi Terv alapja) A pénzügyi tervezés során a „legrosszabb eset” elvét alkalmazzuk a kockázatok minimalizálása érdekében.

- **Elméleti Maximális Kapacitás:**
 - 96 indulás / nap (8 busz × 12 kör).
 - 18 utas / jármű.
 - **Összesen: 1.728 fő / nap.**
- **Tervezett Költségvetési alapok:**
 - A bevételi tervekben csupán **napi 750 eladott jeggyel** számoltunk.
 - **Ez ~43%-os kapacitáskihasználtságot** jelent.
 - **Indoklás:** Ez a rendkívül óvatos tervezés biztosítja, hogy a Társaság még rosszabb időjárás vagy gyengébb szezon esetén is fedezni tudja a költségeit.

3.3. Árpoltika és Értékesítési Stratégia

Az árképzésnél figyelembe vettük a kibővített (Vár + Citadella) szolgáltatási tartalmat és a célcsoport fizetőképességét.

Jegyárak és Árfolyam

- **Árszint:** A kalkuláció alapja bruttó **12,5 EUR / fő / nap** átlagos jegyár. Ez az ár a két világörökségi helyszín összekapcsolása miatt kiemelkedő ár-érték arányt képvisel a nemzetközi piacon.
- **Árfolyam-biztonság:** A forint bevételek tervezésénél **395 HUF/EUR** árfolyammal számoltunk, biztonsági tartalékot képezve az árfolyam-ingadozások ellen.
- **Turisztikai Hozzájárulás:** A pénzügyi tervben a bruttó bevételekből levonásra került a **4%-os turisztikai hozzájárulás** (kb. 20 millió Ft/félév), biztosítva a teljes körű jogszabályi és adózási megfelelést.

Többcsatornás Értékesítési Rendszer

A jegyértékesítés technikai háttere a XXI. századi elvárásoknak megfelelően többcsatornás:

1. **Online és/vagy Mobilapplikáció:** Elővételi lehetőség a kényelmes tervezéshez.
2. **Budavári Információs Pontok (4 lokáció):** A Várnegyed és a Citadella stratégiai pontjain fizikai értékesítési és információs pontokat üzemeltetünk. Ezek a pontok **turisztikai információs hubként** is funkcionálnak, ahol kollégáink programajánlóval segítik a turistákat.

3.4. Marketing Stratégia: Desztináció-menedzsment

A költségvetésben szereplő, fajlagosan jelentős (37 millió Ft) marketing keretösszeg felhasználása túlmutat a buszjárat egyszerű reklámozásán. A Társaság célja, hogy aktív szereplőjévé váljon az **I. Kerületi Turisztikai Desztináció Menedzsmentnek**. A marketingkampányok célja a "Budai Vár – Citadella élménytengely" komplex értékesítése. Ez a megközelítés sinergiát teremt a múzeumokkal, éttermekkel és szállodákkal, növelve a teljes térség vonzerejét és a turisták tartózkodási idejét.

4. RÉSZLETES MŰKÖDÉSI ÉS BERUHÁZÁSI ÜTEMTERV 2026

Jelen fejezet a 2026-os üzleti év operatív megvalósításának menetrendjét tárgyalja negyedéves bontásban. A leírt mérföldkövek és beszerzések szerves egységet alkotnak a mellékelt *Pénzügyi Forgalmi Terv* és *Beruházási Terv* adataival, szöveges magyarázatot nyújtva a pénzügyi táblákban szereplő összegekhez és azok időbeli ütemezéséhez.

4.1. I. NEGYEDÉV (Január – Március): A stratégiai alapozás időszaka

Az év első három hónapja a működés előkészítési időszaka: a jogi, technológiai és infrastrukturális keretek megteremtése. Ebben a periódusban a Társaság még nem végez szolgáltatást, bevétele nem keletkezik, a fókusz a tőkeinjekció hatékony felhasználásán és a beszerzési eljárások elindításán van.

Szervezetfejlesztés és HR Start A költséghatékonyság jegyében a Társaság a Q1-es időszakban minimális, mindössze **3 fős stáb**bal működik, alacsonyan tartva a fix költségeket:

- **Ügyvezető:** A stratégiai irányítás és a tulajdonosi kapcsolattartás felelőse.
- **Szakmai vezető:** Feladata a járműspecifikációk véglegesítése és a közlekedésszervezés előkészítése.
- **Irodavezető-Gazdasági munkatárs:** Összevont pozícióban látja el az adminisztratív és pénzügyi feladatokat.

Informatikai Beruházások (Értékesítési Rendszer)

A negyedév legfontosabb stratégiai lépése a szerződéskötés a komplex jegyértékesítési és érvényesítő rendszer fejlesztésére.

- **A rendszer funkciója:** Ez a platform integrálja az online értékesítést, a mobilapplikációt, valamint a 4 tervezett fizikai értékesítési pont (Budavári Információs Pontok) pénztárgépeit.
- **Pénzügyi ütemezés:** A szerződés aláírásakor a teljes fejlesztési díj (nettó 35 millió Ft) **50%-ának** kifizetése esedékes előlegként.
- **Szoftverháltár:** Ezzel párhuzamosan beszerzésre kerülnek a vállalati működést támogató éves szoftver licencek kb. 1,5 millió Ft értékben.

Infrastruktúra és Operatív Bázis

A fizikai működési környezet kialakítása két szálon fut:

1. **Irodabővítés:** Megkezdődik a második irodahelyiség kialakítása és bútorozása 4 új munkaállomással, felkészülve a Q2-ben érkező bővített adminisztrációs és irányítói létszámra.
2. **Operatív Bázis Tervezése:** Elindul a leendő saját telephely (buszok töltése, mosása, karbantartása) tervezési fázisa. A tervdokumentáció elkészítésének várható költsége **19,5 millió Ft**. Ez a beruházás kritikus a hosszú távú önállóság szempontjából.

Finanszírozás

A nagy volumenű előlegfizetések és a likviditás biztosítása érdekében a Tulajdonos az év elején egy összegben bocsátaná rendelkezésre az éves működéshez szükséges **550 millió Ft-os forrást**. A forráskeret egyösszegű biztosítását pénzügyi és stratégiai érvek is alátámasztják. Egyrészt ez a megoldás jelentősen csökkenti a szakaszos folyósítással járó adminisztratív és jogi tranzakciós költségeket. Másrészt az azonnal rendelkezésre álló, látható fedezet elengedhetetlen a **beszállítói tárgyalások során**: a tőkeerős pozíció jobb árakat és fizetési kondíciókat eredményez a Társaság számára. A felelős gazdálkodás jegyében az év közben átmenetileg fel nem használt pénzeszközöket a Társaság leköti, amivel járulékos kamatbevételt realizál a Tulajdonos javára.

4.2. II. NEGYEDÉV (Április – Június): Technológiai élesítés és Tesztüzem

A fizikai megvalósítás legintenzívebb időszaka, ahol a beruházások dominálnak. A cél a rendszerek és járművek valós körülmények közötti tesztelése a nyári főszezon előtt.

Járműflotta indítása (Tesztüzem)

A negyedév során megérkezik és állományba vételre kerül az első **2 db elektromos minibusz**.

- **Logisztikai kihívás:** Mivel a saját Operatív Bázis még csak tervezési fázisban van, a járművek tárolását és éjszakai töltését átmenetileg külső, bérelt helyszínen oldjuk meg.
- **IT Integráció:** A buszokon telepítésre kerül a teljes fedélzeti informatikai rendszer (jegyérvényesítők, GPS nyomkövetés), amely összeköttetésben áll a központi programmal.

Szervíz-stratégia: A Mobil Megoldás

A saját telephely hiányának áthidalására a Társaság egy innovatív megoldást alkalmaz: beszerzünk **1 db speciális mobil szervizautót**.

- **Felszereltség:** Ez a kishaszongépjármű (furgon) professzionális, nagy teljesítményű mobil mosó- és ipari porszívó berendezéssel, valamint szerszámkészlettel lesz ellátva.
- **Funkció:** Lehetővé teszi, hogy a buszokat bárhol (akár a külső tárolóhelyen, akár a végállomásokon) "hotel-színvonalú" tisztaságra takarítsuk és elvégezzük a napi karbantartást.

Informatikai Átadás

A sikeres terheléses tesztek követően megtörténik a fejlesztett értékesítési platform végleges átvétel-átadása. Ekkor válik esedékessé a fejlesztési díj második 50%-ának kifizetése. A rendszer élesedésével megnyílik az online jegyvásárlás lehetősége.

Operatív HR Bővítés

A tesztüzem elindítása (mely már 12 órás rendelkezésre állást igényel) szükségessé teszi a végrehajtó állomány felvételét:

- **Gépjárművezetők (5 fő):** A munka törvénykönyve és a vezetési idők korlátai miatt ez a minimum létszám a folyamatos üzemhez.
- **Karbantartók (2 fő):** A mobil szervizautó üzemeltetésére, 6 órás részmunkaidőben.
- **Diszpécser (1 fő):** Az értékesítési folyamatok terheléses tesztelésére és forgalmi folyamatok felügyeletére.
- **Arculat:** Megtörténik a prémium minőségű, egységes formaruhák beszerzése, ami a "Budavári Turisztikai Brand" fontos eleme.

4.3. III. NEGYEDÉV (Július – Szeptember): Operatív indulás

A turisztikai főszezon közepén, 2026. július 1-jével elindul a teljes körű, fizetős szolgáltatás a Budai Vár – Citadella tengelyen. Ez az időszak a bevételtermelés kezdete, de egyben a legnagyobb logisztikai kihívás is.

Hibrid Flotta-stratégia és Kapacitásbővítés

Az elektromos buszok globális hiánya és a gyártási idők elhúzódása miatt a menedzsment a szolgáltatásbiztonságot helyezte előtérbe. A hiányzó kapacitást **6 db Euro6-os dízel minibusz** beszerzésével hidaljuk át.

- **A döntés oka:** A szolgáltatásnak indulnia kell a szezonban. Az Euro6-os motorok a belső égésű technológia legtisztább szintjét képviselik, így is jelentős előrelépést jelentenek a régi turistabuszokhoz képest.
- **Visszavásárlási garancia:** A beszállítói szerződés kulcseleme, hogy a gyártó garantálja ezen dízel járművek visszavásárlását, amint az új elektromos buszok rendelkezésre állnak. Ezzel a Társaság elkerüli, hogy hosszú távon "beleragadjon" egy dízel flottába, és fenntartja a zero emissziós víziót.
- **Flottaméret:** Ezzel a beszerzéssel a flotta mérete eléri a **8 járművet**, ami lehetővé teszi a napi 96 indulást.

Üzemeltetési fejlesztések

- **Szervizkapacitás duplázása:** A 8 busz kiszolgálása egyetlen szervizautóval már nem megoldható kockázatmentesen, ezért beszerzésre kerül a **második mobil szervizautó**.
- **IT és Adminisztráció:** A buszok, a 4 értékesítési pont és a diszpécserközpont folyamatos kommunikációja miatt az IT felügyeleti és support díjak, valamint a megnövekedett bizonylatszám miatt a könyvelési díjak ebben a negyedévben emelkednek meg a tervezett szintre.

Szervezet skálázása (HR)

A teljes üzemméret elérése jelentős létszámbővítést igényel:

- **Sofőrök (16 fő):** A létszám 16 főre bővül. A betegszabadságok és váratlan kiesések kezelésére bevezetjük a költséghatékony **"beugrós" (EFO - Egyszerűsített Foglalkoztatás)** rendszert. Ez biztosítja a rugalmasságot anélkül, hogy drága állandó készenléti állományt kellene fizetni.
- **Diszpécser (2 fő):** A létszám megduplázásával biztosított a kétféleképpes (reggel-este) folyamatos forgalomirányítás.
- **Karbantartók (4 fő):** A csapat 2x2 főre bővül, igazodva a két szervizautóhoz.

4.4. IV. NEGYEDÉV (Október – December): Flottafeltöltés és Évzárás

Az év utolsó szakasza a konszolidációról és a 2027-es teljes üzleti évre való felkészülésről szól.

Flotta bővítése: A tervek szerint év végére a gyártósorról megérkezik további **2 db elektromos minibusz**.

- **Célállomány:** Ezzel a flotta eléri a stratégiai tervben meghatározott **10 darabos, 2026-ra tervezett** optimális méretet.
- **Költséghatékony IT:** Az új buszokhoz szükséges jegyértékesítő és fedélzeti eszközöket a Társaság előrelátóan már a korábbi negyedévekben (csomagban) megvásárolta, így itt újabb beruházási költség nem merül fel.

Pénzügyi és HR Racionalizálás

A negyedév egyik legfontosabb menedzsment-döntése a költségoptimalizálást szolgálja.

- **A helyzet:** Bár az új buszok vételárának kifizetése decemberben esedékes (ami jelentősen terheli a Q4-es Cash Flow-t), a járművek felkészítése és vizsgáztatása miatt azok csak 2027. januárjában állnak ténylegesen forgalomba.
- **A döntés:** A buszokhoz tartozó **+4 fő gépjárművezető felvételét 2027. január 1-re halasztottuk.**
- **Az eredmény:** Mivel ezek a munkavállalók nem lépnek be októberben, a IV. negyedév személyi költségei nem emelkednek a III. negyedévhez képest. Ez a lépés tízmilliós nagyságrendű megtakarítást jelent a bérköltségekben, ami közvetlenül javítja a 2026-os év végi adózott eredményt.

5. SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIA

A Budavári Turisztikai Kft. HR stratégiája a „karcsúsított menedzsment” elveire épül. A szervezeti struktúrát úgy alakítottuk ki, hogy a fix költségek alacsonyan maradjanak, míg az operatív létszám rugalmasan kövesse a járművek számának és a piaci igényeknek a változását.

5.1. Szervezeti Felépítés és Irányítás

A Társaság irányítási struktúrája lapos, a döntéshozatali láncok rövidek, ami elengedhetetlen a gyors reagálású operatív működéshez.

Felsővezetés és Szakmai Irányítás

- **Ügyvezető Igazgató:** Felelős a stratégiai célok megvalósításáért, a tulajdonosi kapcsolattartásért és a Társaság képviseletéért.
- **Szakmai Vezető:** Kulcspozíció a közlekedésszervezésben. Feladata a flotta műszaki felügyelete, a menetrendek optimalizálása és a sofőrállomány szakmai irányítása.
- **Felügyelőbizottság (FB):** A tulajdonosi kontrollt a 3 fős Felügyelőbizottság gyakorolja. A pénzügyi tervekben az FB tagok tiszteletdíja és annak járulékai (éves szinten 9.757.800 Ft) elkülönítetten, a személyi jellegű ráfordítások között szerepelnek.

Adminisztráció és Támogatás

A költséghatékonyság érdekében a háttérfeladatokat összevont munkakörökben látjuk el. Az **Irodavezető-Gazdasági munkatárs** felel a napi pénzügyi adminisztrációért, a számlázás előkészítéséért és a HR adminisztrációért. A könyvelési és bérszámfejtési feladatokat kiszervezett partner végzi, így nem terhelik belső státusszal a szervezetet.

5.2. Operatív Állomány: A Szolgáltatás Arca

Mivel a Budai Várba és a Citadellára látogató turisták elsődlegesen a gépjárművezetőkkel és az értékesítőkkel találkoznak, a kiválasztásnál a szakmai kompetenciák mellett az alapfokú nyelvtudás és az ügyfélközpontú attitűd a döntő szempont.

Létszámtervezés és Ütemezés

A létszámbővítés szigorúan a flotta beérkezéséhez igazodik (lásd: *Személyi költségek részletezése* melléklet):

1. **Q1 (Január-Március):** Csak a 3 fős menedzsment dolgozik.
2. **Q2 (Április-Június):** A tesztüzem indításával belép 5 fő gépjárművezető, 2 fő karbantartó és 1 fő koordinátor.
3. **Q3 (Július-Szeptember):** A teljes üzemhez szükséges létszám elérése:
 - **Gépjárművezetők (16 fő):** A 12 órás, hétnapos üzem és a kötelező pihenőidők miatt ez a minimum létszám a 8-10 busz kiszolgálására.

- **Diszpécserok (2 fő):** Biztosítják a nyitástól zárásig tartó folyamatos felügyeletet.
- **Karbantartók (4 fő):** Két műszakban, két szervizautóval dolgoznak.

4. **Q4 (Október-December): Létszámstop.** Bár a flotta 10 buszra bővül, a szükséges +4 fő sofőr felvételét 2027. január 1-re halasztottuk a költségek optimalizálása érdekében.

Rugalmasság: A "Beugrós" Rendszer A turizmus ingadozó jellege és a betegségek okozta kiesések kezelésére a Társaság nem tart fent költséges "készleteti állományt". Ehelyett létrehozunk egy minősített sofőr rendelkezési állományt, akiket **Egyszerűsített Foglalkoztatás (EFO)** keretében, napi bejelentéssel alkalmazunk szükség esetén. Ez a megoldás jelentős bérköltség-megtakarítást eredményez az üzembiztonság veszélyeztetése nélkül.

Juttatások és Munkakörülmények

A Társaság célja a fluktuáció minimalizálása ebben a hiányszakmában.

- **Bérezés:** A kalkulált bruttó bérek versenyképesek a budapesti munkaerőpiacon.
- **Cafeteria:** Egységesen biztosított juttatási csomag minden állandó munkavállalónak.
- **Arculat:** A költségterv tartalmazza a prémium minőségű formaruhák beszerzését, amely erősíti a munkavállalói lojalitást és a professzionális megjelenést.

6. PÉNZÜGYI ELEMZÉS ÉS EREDMÉNYTERV

A 2026. évi üzleti terv pénzügyi fejezete a Társaság gazdálkodásának stabilitását és a befektetés megtérülését hivatott bemutatni. A tervezés során a „**fokozott óvatosság elvét**” alkalmaztuk: a bevételeket a piaci potenciálnál alacsonyabb szintre, míg a kiadásokat biztonsági rátákkal növelt értékre terveztük.

6.1. Bevételi Stratégia és Kapacitástervezés

A bevételek bázisát a 2026. július 1-től december 31-ig tartó, 180 napos operatív időszak adja. A tervezés alapja a Várnegyed és a Citadella közötti, illetve a Várnegyeden belüli utasmozgás.

Kapacitás vs. Tervszámok A pénzügyi modell robusztusságát a kapacitástartalékok bizonyítják:

- **Rendszerkapacitás:** A napi 96 indulás és a 18 fős járműkapacitás elméletileg **napi 1.728 utas** kiszolgálását teszi lehetővé.
- **Költségvetési Bázis:** A bevételi tervben ezzel szemben csupán **napi 750 eladott jeggyel** kalkuláltunk.
- **Konklúzió:** A terv szerinti 43%-os kihasználtság mellett a Társaság már nyereséges. Minden, ezen felül értékesített jegy (pl. egy erős nyári napon 1000-1200 utas) közvetlenül az eredményt növeli, tiszta profitot generálva.

Árképzés és Devizakitérttség

- **Jegyár:** A kalkuláció alapja a **bruttó 12,5 EUR/fő** átlagár. Ez az árszint a két világörökségi helyszín összekapcsolása és a prémium szolgáltatás miatt nemzetközi viszonylatban is kedvező ár-érték arányt képvisel.
- **Árfolyam:** A forintosítás során **395 HUF/EUR** árfolyammal számoltunk. Tekintettel a jelenlegi piaci volatilitásra, ez a szint biztonsági tartalékot képez: a forint esetleges gyengülése (pl. 400-410-es szint) többletbevételt eredményezne a tervhez képest.
- **Turisztikai Hozzájárulás:** A bruttó árbevételből a tervezés során levonásra került a **4%-os turisztikai hozzájárulás** (várhatóan 20 millió Ft). Bár a személyszállítás jogi besorolása e tekintetben vitatható lehetne, a Társaság a legszigorúbb adózási megfelelést választotta a kockázatok elkerülése érdekében.

10

6.2. Működési Költségszerkezet

A költségek tervezésénél kiemelt figyelmet fordítottunk a technológiai sajátosságokból adódó különbségekre és a stratégiai célok finanszírozására.

Hibrid Flotta Üzemeltetése: A Költséghatékonyság Bizonyítéka

A 2026-os év "vegyes" (dízel és elektromos) üzeme kiváló lehetőséget ad a technológiák pénzügyi összehasonlítására. A tervszámok egyértelműen igazolják a zero emissziós stratégia gazdasági előnyét:

- **Dízel minibuszok:** 10 liter / 100 km fogyasztás $\times$ 610 Ft/liter ár = **6.100 Ft / 100 km** költség.
- **Elektromos minibuszok:** 30 kWh / 100 km fogyasztás $\times$ 82 Ft/kWh ár = **2.460 Ft / 100 km** költség.
- **Megtakarítás:** Az elektromos buszok kilométerköltsége **kevesebb mint a fele (40%-a)** a dízel üzemnek. Ez az adat alátámasztja, hogy a jövőbeni teljes elektromos áttérés jelentősen növelni fogja a Társaság profitabilitását.

Stratégiai Marketing Költség (37 millió Ft)

A tervben szereplő marketing költség mértéke (a bevételhez viszonyítva) stratégiai döntés eredménye.

- **Cél:** Nem egyszerű hirdetésről van szó. A Társaság felvállalja az **I. Kerületi Turisztikai Desztináció Menedzsment** szerepét.
- **Tartalom:** A keretösszeg fedezi a Várnegyed és a Citadella közös brandépítését, a nemzetközi online kampányokat és a helyi programok promócióját. Ez a "befektetés" az I. kerület imázsába hosszú távon térül meg a növekvő látogatószámában.

IT és Adminisztrációs Költségek Skálázódása A III. és IV. negyedévben az IT szolgáltatások és a könyvelés költségeinek emelkedését (lásd *Eredménykimutatás*) a volumen indokolja:

- **A napi 750+ tranzakció** (jegyvásárlás) kezelése,
- A buszok valós idejű telemetriai felügyelete és
- A 4 értékesítési pont hálózati biztonsága olyan IT infrastruktúrát igényel, amelynek üzemeltetése professzionális (és költségesebb) háttérrel kíván.

6.3. Likviditás és Cash Flow

(Hivatkozás a mellékelt "Cash Flow Részletes" táblázatra)

A Társaság cash flow profilja a nagyberuházásokra jellemző "J-görbét" (kezdeti mélypont, majd meredek emelkedés) mutatja.

- **A legintenzívebb pénzügyi terhelés (Q2-Q3):** A legkiemeltebb időszak a nyár eleje. Ekkor kell kifizetni a buszok vételárának jelentős részét és az IT fejlesztést, miközben a bevételek még éppen csak indulnak.
- **Finanszírozási igény:** A fizetőképesség fenntartásához elengedhetetlen az **550 millió Ft tulajdonosi kölcsön** rendelkezésre bocsátása legkésőbb az I. negyedév végéig.
- **Év végi pozíció:** A terv szerint a Társaság év végén kb. 49 millió Ft pénzeszköz-állományt mutat. Az operatív (működési) cash flow a második félévben már pozitív.

6.4. Eredménykimutatás és Megtérülés

A tulajdonosi döntéshozatal szempontjából a legfontosabb mutató a profitabilitás alakulása.

1. **Veszteséges Előkészítés (Q1-Q2):** Ahogy várható, az első félév a beruházások miatt veszteséges (-58M és -96M Ft adózás előtti eredmény).



2. **Nyereséges Működés (Q3-Q4):** A júliusi indulással a cég számottevő profitot termel. A Q3-ban +75,3 millió Ft, a Q4-ben +89,5 millió Ft az eredmény.
3. **Éves Szaldó:** A második félév teljesítménye eltünteti az első félév hiányát. A 2026. évi terv +8.883.142 Ft adózott eredménnyel zárul.

Konklúzió: A pénzügyi modell bizonyítja, hogy a Budavári Turisztikai Kft értékteremtő és gazdaságilag és racionális beruházás, ami hosszú távon támogatni tudja a I. kerületet. A 180 napos működés alatt termelt nyereség fedezi az egész éves előkészület költségeit. Ez előrevetíti, hogy egy teljes üzleti évben (2027) a Társaság jelentős, szabadon felhasználható forrást lesz képes termelni a Kerület számára.

7. KOCKÁZATELEMZÉS ÉS MITIGÁCIÓS STRATÉGIA

Egy újonnan induló, nagyberuházás-igényű vállalkozás esetén elengedhetetlen a potenciális kockázatok azonosítása és a kezelésükre vonatkozó cselekvési tervek kidolgozása. A Budavári Turisztikai Kft. menedzsmentje a tervezés során a „legrosszabb eset” forgatókönyveket vette alapul.

7.1. Működési és Technológiai Kockázatok

Kockázat: Járműipari ellátási láncok akadozása (Elektromos buszok késése) A jelenlegi globális piaci környezetben az elektromos haszongépjárművek szállítási határideje bizonytalan. Fennáll a veszélye, hogy a gyártó nem tudja időben leszállítani a megrendelt zéró emissziós flottát a júliusi indulásra. Az eddig folytatott hivatalos tárgyalásainkon a potenciális gyártók megerősítették az elektromos mini- és midibuszok 18-24 hónapos szállítási határidejét.

- **Kezelési stratégia:** A tervben bemutatott **Hibrid Flotta-modell** a válasz erre a kockázatra. Szerződéses keretek között biztosítanánk 6 db Euro6-os dízel minibusz beszerzését, amelyeket a gyártó visszavásárlási garanciával ad át. Így a szolgáltatás mindenképpen elindul, a technológiai kockázatot pedig áthárítottuk a beszállítóra. Fontos, hogy a kidolgozás alatt álló szerződés tervezetben a flotta beszállítója reális és elfogadható határidőt és ahhoz kapcsolódó garanciát nyújtson a dízel járművek fokozatos elektromos flottára történő cseréjére.

Kockázat: Saját telephely hiánya az induláskor Az Operatív Bázis még tervezési fázisban van, így a buszok tárolása, töltése és takarítása logisztikai nehézségekbe ütközhet, ami a szolgáltatás színvonalának romlásához vezethet (pl. koszos járművek).

- **Kezelési stratégia:** A kockázatot a **Mobil Szerviz Egységek** (2 db speciálisan felszerelt furgon) beszerzésével elimináltuk. Ezek a mozgó "műhelyek" biztosítják, hogy a buszok külső helyszínen történő tárolás esetén is minden reggel patyolattiszta, műszakilag ellenőrzött állapotban álljanak forgalomba.

7.2. Piaci és Bevételi Kockázatok

Kockázat: A vártnál alacsonyabb turisztikai forgalom, egy esetleges gazdasági visszaesés vagy geopolitikai esemény csökkentheti a Budapestre látogatók számát, ami veszélyezteti a bevételi terveket.

- **Kezelési stratégia:** A **Szigorú Konzervatív Tervezés**. A fedezeti pontot rendkívül alacsonyra lőttük be. A költségvetés egyensúlya már napi 750 utas (kb. 43%-os kapacitáskihasználtság) mellett biztosított. Ez a hatalmas "biztonsági párna" garantálja, hogy a Társaság még egy gyenge szezon esetén is elkerülje a működési veszteséget.

Kockázat: Árfolyamkockázat (EUR/HUF) Mivel a bevételek jelentős része euróban keletkezik (jegyértékesítés), a forint esetleges erősödése csökkentheti a könyvelési (forint alapú) árbevételt.

- **Kezelési stratégia:** A tervben **395 HUF/EUR** árfolyammal kalkuláltunk. Amennyiben a forint gyengébb marad, az a tervhez képest árfolyamnyereséget eredményez.

7.3. Humánerőforrás Kockázatok

Kockázat: Munkaerőhiány a sofőrpiacon, a képzett, nyelveket beszélő és udvarias gépjárművezetők kiemelten keresett munkaerőnek számítanak Budapesten. Kockázatot azonosítottunk abban, hogy nem sikerül időben feltölteni a 16 fős keretet.

- **Kezelési stratégia:**
 1. **Versenyképes juttatási csomag:** A tervezett bérek és a cafeteria a piaci átlag felső szegmensében vannak.
 2. **Munkakörülmények:** A prémium kategóriás, új járművek és a minőségi munkaruházat vonzóvá teszi a munkahelyet.
 3. **Rugalmasság:** A "beugrós" (EFO) rendszer lehetővé teszi, hogy másodállású sofőröket is integráljunk a rendszerbe csúcsidőszakban.

8. ÖSSZEGZÉS: MEGTÉRÜLÉS ÉS JÖVŐKÉP

A Budavári Turisztikai Kft. 2026. évi Üzleti Terve egy a realitások talaján álló, a kockázatokat proaktívan kezelő, ugyanakkor ambiciózus stratégiai dokumentum. A bemutatott működési modell és a mögötte álló pénzügyi számítások igazolják a Társaság létjogosultságát.

8.1. A befektetés üzleti racionalitása

A részletes pénzügyi elemzés legfontosabb tanulsága, hogy a Budavári Turisztikai Kft. finanszírozása a Tulajdonos részéről nem "költség", hanem **megtérülő befektetés**.

- A Társaság a működésének első pillanatától kezdve (Q3-tól) **üzemi szinten nyereséges**.
- A 2026-os év második felének robusztus eredménytermelő képessége (közel 165 millió Ft adózás előtti eredmény fél év alatt) bizonyítja, hogy a modell életképes.
- A konzervatív tervezés (alacsony utaslétszám, magas költségráták) ellenére az év végi mérleg pozitív: **+8,8 millió Ft adózott eredmény**.

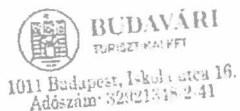
8.2. Stratégiai hozadék

A pénzügyi sikeren túl a Társaság működése felbecsülhetetlen stratégiai értéket teremt az I. kerület számára:

1. **Környezetvédelem:** A dízel turistabuszok kiszorítása azonnal érezhető javulást hoz a levegőminőségben és a zajterhelésben.
2. **Desztináció-fejlesztés:** A Budai Vár és a Citadella összekapcsolása, valamint a professzionális marketingtevékenység új szintre emeli a kerület turisztikai vonzerejét.
3. **Vagyongyarapítás:** Az Önkormányzat egy stabil, átláthatóan működő, saját tulajdonú céggel gazdagodik, amely középtávon (2027-től) jelentős osztalékfizetési képességgel rendelkezhet.

8.3. Záró gondolat

A 2026-os év a Budavári Turisztikai Kft. számára a tervezés, tesztelés és építkezés éve. A szükséges 550 millió forintos tulajdonosi forrás biztosítása a kulcsa annak, hogy július 1-jén egy európai színvonalú, a világörökségi helyszínhez méltó szolgáltatás indulhasson el. A menedzsment készen áll a feladat végrehajtására, a kockázatok kezelésére és a kitűzött pénzügyi eredmények elérésére.



Naszodi Péter

Ügyvezető

Budavári Turisztikai Kft

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

A dokumentum elválaszthatatlan részét képezik az alábbi Excel kimutatások:

1. *Részletes Cash Flow kimutatás (negyedéves bontásban)*
2. *Eredménykimutatás tervezet*
3. *Részletes Beruházási Terv*

2026. CASH FLOW

Előkészítési időszak+Üzemi működés 2026. júliustól (minden összeg Ft-ban, ÁFA-tartalommal!)

Megnevezés	2026. Q1	2026. Q2	2026. Q3	2026. Q4	2026. Összesen
BEVÉTELEK					
Értékesítés nettó árbevétele	0 Ft	0 Ft	303 285 938 Ft	336 984 375 Ft	640 270 313 Ft
Turisztikai hozzájárulás -4%	0 Ft	0 Ft	-9 552 313 Ft	-10 613 681 Ft	-20 165 994 Ft
Tulajdonosi forrás biztosítás	550 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	550 000 000 Ft
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	550 000 000 Ft	0 Ft	293 733 625 Ft	326 370 694 Ft	1 170 104 318 Ft
MŰKÖDÉSI KIADÁSOK					
1. Személyi jellegű					
Bérek járulékokkal	18 306 000 Ft	38 137 500 Ft	75 258 000 Ft	81 360 000 Ft	213 061 500 Ft
FB-díjak	0 Ft	3 252 600 Ft	3 252 600 Ft	3 252 600 Ft	9 757 800 Ft
Egyéb személyi jellegű	337 500 Ft	2 887 500 Ft	4 125 000 Ft	3 525 000 Ft	10 875 000 Ft
Személyi összesen	18 643 500 Ft	44 277 600 Ft	82 635 600 Ft	88 137 600 Ft	233 694 300 Ft
2. Anyagjellegű					
Flotta üzemanyag	0 Ft	127 000 Ft	10 401 300 Ft	12 712 700 Ft	23 241 000 Ft
Flotta energia (áram) ktg	0 Ft	32 385 Ft	64 770 Ft	129 540 Ft	226 695 Ft
Egyéb anyagjellegű	1 905 000 Ft	1 905 000 Ft	1 905 000 Ft	1 905 000 Ft	7 620 000 Ft
Anyagjellegű összesen	1 905 000 Ft	2 064 385 Ft	12 371 070 Ft	14 747 240 Ft	31 087 695 Ft
3. Nem anyagjellegű					
Szakértői díjak	3 556 000 Ft	3 556 000 Ft	3 175 000 Ft	3 175 000 Ft	13 462 000 Ft
IT szolgáltatások	381 000 Ft	381 000 Ft	7 620 000 Ft	7 620 000 Ft	16 002 000 Ft
Telekommunikáció	101 600 Ft	381 000 Ft	1 270 000 Ft	1 270 000 Ft	3 022 600 Ft
Könyvelés	1 333 500 Ft	1 333 500 Ft	4 572 000 Ft	4 572 000 Ft	11 811 000 Ft
Biztosítások/bankgarancia díja	0 Ft	0 Ft	0 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft
Menedzsment teljes jármű költség	5 715 000 Ft	5 715 000 Ft	5 715 000 Ft	5 715 000 Ft	22 860 000 Ft
Parkolási, telephely bérleti ktg.	0 Ft	914 400 Ft	1 828 800 Ft	2 286 000 Ft	5 029 200 Ft
Marketing, PR költség	1 270 000 Ft	15 240 000 Ft	15 240 000 Ft	15 240 000 Ft	46 990 000 Ft
Nem anyagjellegű összesen	12 357 100 Ft	27 520 900 Ft	39 420 800 Ft	40 878 000 Ft	120 176 800 Ft
4. Egyéb ráfordítások, kiadások					
Hatósági díjak	50 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	3 050 000 Ft
Könyvvizsgálati díj	0 Ft	0 Ft	0 Ft	2 540 000 Ft	2 540 000 Ft
Bankköltségek	35 000 Ft	250 000 Ft	1 500 000 Ft	2 000 000 Ft	3 785 000 Ft
Egyéb összesen	85 000 Ft	1 250 000 Ft	2 500 000 Ft	5 540 000 Ft	9 375 000 Ft
MŰKÖDÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	32 990 600 Ft	75 112 885 Ft	136 927 470 Ft	149 302 840 Ft	394 333 795 Ft
BERUHÁZÁSI KIADÁSOK					
IMMATERIÁLIS JAVAK					
Értékesítési platform / szoftver fejlesztés	22 225 000 Ft	22 225 000 Ft	0 Ft	0 Ft	44 450 000 Ft
Egyéb szoftverek	1 905 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	1 905 000 Ft
ÖSSZESEN:	24 130 000 Ft	22 225 000 Ft	0 Ft	0 Ft	46 355 000 Ft
TÁRGYI ESZKÖZÖK					
Mini busz (8-10)	0 Ft	127 000 000 Ft	381 000 000 Ft	127 000 000 Ft	635 000 000 Ft
Karbantartó / Szervíz autó	0 Ft	13 970 000 Ft	13 970 000 Ft	0 Ft	27 940 000 Ft
Busz IT/Telefon felszerelés	0 Ft	2 222 500 Ft	2 222 500 Ft	0 Ft	4 445 000 Ft
Iroda 2 (bútorok, felszerelési tárgyak)	2 540 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	2 540 000 Ft
Operatív bázis tervezési díj	24 765 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	24 765 000 Ft
ÖSSZESEN:	27 305 000 Ft	143 192 500 Ft	397 192 500 Ft	127 000 000 Ft	694 690 000 Ft
KIS ÉRTÉKŰ TÁRGYI ESZKÖZÖK					
Karbantartási és irodai kellékek, felszerelések	1 905 000 Ft	2 540 000 Ft	3 175 000 Ft	3 175 000 Ft	10 795 000 Ft
BERUHÁZÁSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	53 340 000 Ft	167 957 500 Ft	400 367 500 Ft	130 175 000 Ft	751 840 000 Ft
ÖSSZES KIADÁS	86 330 600 Ft	243 070 385 Ft	537 294 970 Ft	279 477 840 Ft	1 146 173 795 Ft
CASH FLOW EGYENLEGEK					
Időszaki cash flow	463 669 400 Ft	-243 070 385 Ft	-243 561 345 Ft	46 892 854 Ft	
Nyitó pénzkészlet	25 000 000 Ft	488 669 400 Ft	245 599 015 Ft	2 037 670 Ft	
Záró pénzkészlet	488 669 400 Ft	245 599 015 Ft	2 037 670 Ft	48 930 523 Ft	48 930 523 Ft

2026. EREDMÉNYKIMUTATÁS

Előkészítési időszak+Üzemi működés 2026. júliustól! (minden összeg Ft-ban)

Megnevezés	2026. Q1	2026. Q2	2026. Q3	2026. Q4	2026. Összesen	Megjegyzés
BEVÉTELEK						
Értékesítés nettó árbevétele	0 Ft	0 Ft	238 807 825 Ft	265 342 028 Ft	504 149 852 Ft	
Egyéb bevételek	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	
Turisztikai hozzájárulás -4%			-9 552 313 Ft	-10 613 681 Ft	-20 165 994 Ft	
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	0 Ft	0 Ft	229 255 512 Ft	254 728 346 Ft	483 983 858 Ft	
MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK						
1. Személyi jellegű ráfordítások						
Bérek járulékokkal	18 306 000 Ft	38 137 500 Ft	75 258 000 Ft	81 360 000 Ft	213 061 500 Ft	Bruttó bérek
FB-díjak	0 Ft	3 252 600 Ft	3 252 600 Ft	3 252 600 Ft	9 757 800 Ft	Önk.rendelet szerinti bruttó díj
Egyéb személyi jellegű	337 500 Ft	2 887 500 Ft	4 125 000 Ft	3 525 000 Ft	10 875 000 Ft	Cafeteria, munkaruha, védőfelsz.
Személyi összesen	18 643 500 Ft	44 277 600 Ft	82 635 600 Ft	88 137 600 Ft	233 694 300 Ft	
2. Anyagjellegű ráfordítások						
Flotta üzemanyag	0 Ft	100 000 Ft	8 190 000 Ft	10 010 000 Ft	18 300 000 Ft	
Flotta energia (áram) ktg	0 Ft	25 500 Ft	51 000 Ft	102 000 Ft	178 500 Ft	
Egyéb anyagjellegű	1 500 000 Ft	1 500 000 Ft	1 500 000 Ft	1 500 000 Ft	6 000 000 Ft	Irodaszer, posta stb.
Anyagjellegű összesen	1 500 000 Ft	1 625 500 Ft	9 741 000 Ft	11 612 000 Ft	24 478 500 Ft	
3. Nem anyagjellegű ráfordítások						
Szakértői díjak	2 800 000 Ft	2 800 000 Ft	2 500 000 Ft	2 500 000 Ft	10 600 000 Ft	Jogi, műszaki, turisztikai, közlekedési
IT szolgáltatások	300 000 Ft	300 000 Ft	6 000 000 Ft	6 000 000 Ft	12 600 000 Ft	Rendszergazda, szoftverek felügyelete
Telekommunikáció	80 000 Ft	300 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	2 380 000 Ft	Mobil, internet
Könyvelés	1 050 000 Ft	1 050 000 Ft	3 600 000 Ft	3 600 000 Ft	9 300 000 Ft	Könyvelés + bérszámfejtés
Biztosítások/bankgarancia díja	0 Ft	0 Ft	0 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	Tevékenységi felelősségbiztosítás
Menedzsment teljes jármű költség	4 500 000 Ft	4 500 000 Ft	4 500 000 Ft	4 500 000 Ft	18 000 000 Ft	MSZ. Szerinti szigk bérlet és fenntartás
Parkolási, telephely bérleti ktg	0 Ft	720 000 Ft	1 440 000 Ft	1 800 000 Ft	3 960 000 Ft	Busz-flottára vonatkozólag
Marketing, PR költség	1 000 000 Ft	12 000 000 Ft	12 000 000 Ft	12 000 000 Ft	37 000 000 Ft	Körjáratokra és turisztikára is.
Nem anyagjellegű összesen	9 730 000 Ft	21 670 000 Ft	31 040 000 Ft	32 400 000 Ft	94 840 000 Ft	
4. Értékszőkenési leírás						
Imm. Javak ÉCS	2 562 500 Ft	2 562 500 Ft	2 562 500 Ft	2 562 500 Ft	10 250 000 Ft	
Tárgyi eszközök ÉCS	23 351 250 Ft	23 351 250 Ft	23 351 250 Ft	23 351 250 Ft	93 405 000 Ft	
Egyéb eszközök ÉCS azonnali	2 125 000 Ft	2 125 000 Ft	2 125 000 Ft	2 125 000 Ft	8 500 000 Ft	100% azonnali leírás
Értékszőkenés összesen	28 038 750 Ft	28 038 750 Ft	28 038 750 Ft	28 038 750 Ft	112 155 000 Ft	
5. Egyéb ráfordítások						
Hatósági díjak	50 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	1 000 000 Ft	3 050 000 Ft	Cégeljárás, engedélyek
Könyvvizsgálati díj	0 Ft	0 Ft	0 Ft	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	
Bankköltségek	35 000 Ft	250 000 Ft	1 500 000 Ft	2 000 000 Ft	3 785 000 Ft	Számlavezetés, átutalás, terminál díjak
Egyéb összesen	85 000 Ft	1 250 000 Ft	2 500 000 Ft	5 000 000 Ft	8 835 000 Ft	
KÖLTSÉGEK ÖSSZESEN	57 997 250 Ft	96 861 850 Ft	153 955 350 Ft	165 188 350 Ft	474 002 800 Ft	
EREDMÉNY	-57 997 250 Ft	-96 861 850 Ft	75 300 162 Ft	89 539 996 Ft	9 981 058 Ft	Negatív az előkészítési időszakban
Pénzügyi műveletek eredménye	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	-57 997 250 Ft	-96 861 850 Ft	75 300 162 Ft	89 539 996 Ft	9 981 058 Ft	
Társasági adó (9%) +2% IPA					1 097 916 Ft	
ADÓZOTT EREDMÉNY	-57 997 250 Ft	-96 861 850 Ft	75 300 162 Ft	89 539 996 Ft	8 883 142 Ft	

Megjegyzés: Az értékszőkenés negyedevente arányosítva számított!

2026. BERUHÁZÁSI TERV (CAPEX)

Tárgyi eszközök és immateriális javak beszerzése

Megnevezés	Egység	Egységár (nettó)	Összesen (nettó)	ÁFA (27%)	Bruttó összeg	2026 Q1	2026 Q2	2026 Q3	2026 Q4	2026 total	ÉCS kulcs	2026. ÉCS ktg.
IMMATERIÁLIS JAVAK												
Értékesítési platform / szoftver fejlesztés	1	35 000 000 Ft	35 000 000 Ft	9 450 000 Ft	44 450 000 Ft	17 500 000 Ft	17 500 000 Ft	0 Ft	0 Ft	35 000 000 Ft	25%	8 750 000 Ft
Egyéb szoftverek	1	1 500 000 Ft	1 500 000 Ft	405 000 Ft	1 905 000 Ft	1 500 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	1 500 000 Ft	100%	1 500 000 Ft
ÖSSZESEN:			36 500 000 Ft	9 855 000 Ft	46 355 000 Ft	19 000 000 Ft	17 500 000 Ft	0 Ft	0 Ft	36 500 000 Ft		10 250 000 Ft
TÁRGYI ESZKÖZÖK												
Mini-busz (8-10)	10	50 000 000 Ft	500 000 000 Ft	135 000 000 Ft	635 000 000 Ft	0 Ft	100 000 000 Ft	300 000 000 Ft	100 000 000 Ft	500 000 000 Ft	17,5%	87 500 000 Ft
Karbantartó / Szervíz autó	2	11 000 000 Ft	22 000 000 Ft	5 940 000 Ft	27 940 000 Ft	0 Ft	11 000 000 Ft	11 000 000 Ft	0 Ft	22 000 000 Ft	20%	4 400 000 Ft
Busz IT/Telefon felszerelés	10	350 000 Ft	3 500 000 Ft	945 000 Ft	4 445 000 Ft	0 Ft	1 750 000 Ft	1 750 000 Ft	0 Ft	3 500 000 Ft	33%	1 155 000 Ft
Iroda 2 (bútorok, felszerelési tárgyak)	1	2 000 000 Ft	2 000 000 Ft	540 000 Ft	2 540 000 Ft	2 000 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	2 000 000 Ft	17,5%	350 000 Ft
Operatív bázis tervezési díj	1	19 500 000 Ft	19 500 000 Ft	5 265 000 Ft	24 765 000 Ft	19 500 000 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	19 500 000 Ft	0%	0 Ft
ÖSSZESEN:			547 000 000 Ft	147 690 000 Ft	694 690 000 Ft	21 500 000 Ft	112 750 000 Ft	312 750 000 Ft	100 000 000 Ft	547 000 000 Ft		93 405 000 Ft
KIS ÉRTÉKŰ TÁRGYI ESZKÖZÖK												
Karbantartási és irodai kellékek, felszerelések	1	8 500 000 Ft	8 500 000 Ft	2 295 000 Ft	10 795 000 Ft	1 500 000 Ft	2 000 000 Ft	2 500 000 Ft	2 500 000 Ft	8 500 000 Ft	100%	8 500 000 Ft
ÖSSZESEN			592 000 000 Ft	159 840 000 Ft	751 840 000 Ft	42 000 000 Ft	132 250 000 Ft	315 250 000 Ft	102 500 000 Ft	592 000 000 Ft		112 155 000 Ft