

# **SZAKDOLGOZAT**

**Tóháti Anna Erika**

**Debrecen**

**2025**

**Debreceni Egyetem**  
**Gazdaságtudományi Kar**  
Számviteli és Pénzügyi Intézet

**Az Ave, a Magyarvíz és a Vivienvíz Kft. vagyoni, pénzügyi és  
jövedelmezőségi helyzetének összehasonlító elemzése**

**Comparative analysis of the financial, capital and profitability situation of  
Ave, Magyarvíz and Vivienvíz Ltd.**

Tóháti Anna Erika  
Pénzügy és számvitel  
alapképzési szak

Konzulens:  
Dr. Kiss Ágota  
Adjunktus

Debrecen  
2025

## Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Szakirodalmi áttekintés .....</b>	<b>5</b>
1.1. A gazdasági elemzés fogalma és célja.....	5
1.2. Az éves beszámoló.....	5
1.2.1. Mérleg.....	6
1.2.2. Eredménykimutatás .....	7
1.2.3. Kiegészítő melléklet .....	7
1.3. Pénzügyi elemzés elméleti háttere .....	9
1.4. A mutatók osztályozása .....	10
1.5. Kis- és középvállalkozások (KKV) .....	12
1.6. KKV-k sajátosságai .....	13
1.7. Stratégia az üzleti életben .....	13
1.8. Általános trendek az ásványvíz ital piacán .....	14
1.9. Stratégiai elemzés (SWOT, TOWS, PESTEL, ESG) .....	15
<b>2. Anyag és módszer.....</b>	<b>16</b>
2.1. Adatgyűjtés forrásai.....	16
2.2. Módszertan.....	16
2.3. Vállalkozások bemutatása.....	17
2.3.1. AVE Ásványvíz Kft. bemutatása .....	17
2.3.2. Magyarvíz Kft. (Mizse) bemutatása.....	19
2.3.3. Vivienvíz Kft. bemutatása .....	20
<b>3. Eredmények és azok értékelése.....</b>	<b>22</b>
3.1. AVE Ásványvíz Kft. SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése.....	22
3.2. Magyarvíz Kft. (Mizse) SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése .....	25
3.3. Vivienvíz Kft. SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése .....	29
3.4. Versenytársak elemzése .....	32
3.5. Makroökonómiai változók.....	34
3.6. Fenntarthatóság és ESG .....	34
3.7. Fogyasztási szokások kérdőív elemzése .....	34
3.8. AVE Ásványvíz Kft. 2019-2024 mutatószámok és azok értelmezése .....	39
3.9. Magyarvíz (Mizse) Kft. 2019–2024 mutatószámok és azok értelmezése .....	42

3.10.	Vivienvíz Kft. 2019–2024 mutatószámok és azok értelmezése.....	45
3.11.	Benchmark összehasonlítás.....	48
3.11.1.	<i>SmartArt</i> .....	48
<b>4.</b>	<b>Következtetések és javaslatok.....</b>	<b>52</b>
	<b>Összefoglalás.....</b>	<b>55</b>
	<b>Irodalomjegyzék.....</b>	<b>56</b>
	<b>Mellékletek.....</b>	<b>58</b>

## Bevezetés

A 21. század egyik legfontosabb természeti kincse a víz. Magyarországon az elmúlt tíz évben folyamatosan nőtt a palackozott ásványvíz fogyasztása, ami a kényelemnek, a minőségnek, valamint az íz és az egészség szempontjából a hagyományos csapvízhez képest meglévő különbségnek köszönhető. Ezen a növekvő és telített piacon van jelen az AVE Ásványvíz Gyártó és Forgalmazó Kft. Az AVE Ásványvíz Kft. elemzését választottam a szakdolgozat témájának, mivel a vízfogyasztás Magyarországon is kiemelt piacot képvisel. Egyrészt az elmúlt évtizedekben gyorsan növekvő ásványvíz- és üdítőital piac alakult ki, másrészt az iparág gazdasági, környezeti és társadalmi szempontból is stratégiai jelentőségű szektorként jelent meg. További szempont, amely miatt a választásom az AVE-ra esett, hogy volt alkalmam szakmai gyakorlatot végezni az AVE Ásványvíz Kft.-nél, ahol mélyebb ismereteket sajátítottam el a vállalat üzleti folyamatairól és hasznos gyakorlati ismereteket szereztem, amelyeket jól tudok hasznosítani ebben az elemzésben. Dolgozatom célja, hogy bemutassam az AVE 2019-2024 közötti komplex elemzését a likviditás, a tőkeszerkezet és a jövedelmezőség alapján, összehasonlítva az eredményeket két versenytársával, ami a Magyarvíz Kft. (Mizse) és a Vivienvíz Kft. (Vivien). A kutatás során elsődleges adatgyűjtést alkalmaztam, mélyinterjút készítettem a cég ügyvezetőjével, Meszesi Zsolttal, valamint fogyasztói kérdőíves felmérést végeztem, amely az ügyfelek szokásait tükrözi. Másodlagos kutatást végeztem az éves beszámoló, valamint az iparágra vonatkozó szakirodalom alapján. Stratégiai keretként SWOT, TOWS, PESTEL és ESG módszertanokat alkalmaztam, hogy a pénzügyi mutatókat a környezetvédelmi szabályozásnak megfelelően lehessen értelmezni. A dolgozat elsősorban azokat a tényezőket vizsgálja, amelyek miatt az AVE teljesítménye jobb vagy rosszabb a kijelölt versenytársainál, másrészt konkrét, megvalósítható menedzsment ajánlásokat fogalmaz meg a jövedelmezőség optimalizálására, valamint a likviditás és a tőkeszerkezet javítására vonatkozóan. A dolgozat célja, hogy egy átfogó képet kapjak az ásványvíz piac jelenlegi helyzetéről és felfedjem azokat tényezőket, ami a versenyképességhez és fenntarthatósághoz szükséges. Ebben a folyamatosan változó piaci környezetben olyan javaslatokat kell megfogalmazni a vállalat számára, amelyet gyakorlatban is hasznosítani tud, illetve ami hozzájárul egy eredményesebb működéshez.

## **1. Szakirodalmi áttekintés**

### **1.1. A gazdasági elemzés fogalma és célja**

A gazdasági elemzés egy olyan megközelítés, amely tudományosan elemzi a vállalatot, mint gazdasági rendszert, hogy a vezetés létfontosságú ismereteket szerezhessen a vállalat működéséről (Birher et al., 2006; Baranyai et al., 2013).

Az elemzés figyelmet fordít az ok-okozati összefüggések meghatározására és így alátámasztja a vállalatvezetés döntéshozatali és ellenőrzési tevékenységét. A gazdasági elemzés egészének fő célja az üzleti vezetést meghatározó tényezők vizsgálata és minőségi értékelése. Ez fog biztos alapot nyújtani a vezetői döntésekhez. (Birher et al., 2006; Baranyai et al., 2013).

A valóságban megfigyelhető, hogy a gazdasági események konkrét ok-okozat következményként mutatkoznak meg. Az elemző feladata, hogy feltárja ezt a láncot azáltal, hogy megkeresi a közbenső okokat és így megállapítja az elsődleges tényezőket. Miután ezeket megállapították, a vezetés a probléma jellegének megfelelően operatív vagy stratégiai intézkedésekkel reagálhat (Birher et al., 2006; Baranyai et al., 2013).

### **1.2. Az éves beszámoló**

A gazdálkodóknak évente, az üzleti év utolsó napjával, mint mérlegfordulónappal, magyar nyelven kell beszámolót készítenie, amit könyvvizsgálattal támaszt alá (Csepreginé & Török, 2019).

A számviteli követelmény magába foglalja minden gazdasági esemény folyamatos, rendszeres rögzítését a törvényi előírásoknak megfelelően. Év végén ezeket le kell zárni és ez alapján elkészül az éves beszámoló. A vállalatok esetében eltérő lehet a beszámoló készítés formája és könyvvizetés módja (Kozma, 2001; Pálinkó & Szabó, 2006).

A kettős könyvelési rendszert alkalmazóknak a számviteli törvény alapján törvényi köteleességük az üzleti évre vonatkozó éves beszámolót készíteni, amelynek zárási dátuma év vége. Bizonyos körülmények között a vállalatok egyszerűsített éves beszámolót is készíthetnek. Bármelyik formában is, a vállalatoknak beszámolójukat összehasonlíthatóvá, következetessé és a számviteli elveknek megfelelővé kell tenniük (Himber et al., 2006; Rózsa et al., 2020).

### 1.2.1. Mérleg

A mérleg a vállalkozás forrásait két szegmensben mutatja be. Ezek az eszközök és források. A legmagasabb szintű felosztást mérlegcsoportoknak nevezik, amelyek tovább oszthatók római számokkal jelölt tételekre. Ezek a tételek tovább oszthatók arab számokkal jelölt konkrét mérlegsorokra (Szakács, 2012; Takács & Márkus, 2020).

1. táblázat: Mérleg „A” változata

Eszközök (aktívák)		Források (passzívák)	
<b>A.</b>	<b>Befektetett eszközök</b>	<b>D.</b>	<b>Saját tőke</b>
I.	Immateriális javak	I.	Jegyzett tőke
II.	Tárgyi eszközök	II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	III.	Tőketartalék
IV.	Halasztott adókövetelés	IV.	Eredménytartalék
<b>B.</b>	<b>Forgóeszközök</b>	V.	Lekötött tartalék
I.	Készletek	VI.	Értékelési tartalék
II.	Követelések	VII.	Adózott eredmény
III.	Értékpapírok	<b>E.</b>	<b>Céltartalékok</b>
IV.	Pénzeszközök	<b>F.</b>	<b>Kötelezettségek</b>
<b>C.</b>	<b>Aktív időbeli elhatárolások</b>	I.	Hátrasorolt kötelezettségek
		II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek
		III.	Rövid lejáratú kötelezettségek
		<b>G.</b>	<b>Passzív időbeli elhatárolások</b>
<b>Eszközök összesen</b>		<b>Források összesen</b>	

Forrás: Saját szerkesztés a 2000.évi C. törvény alapján (NetJogtár, 2025)

A Vagyon a mérlegben két részben jelenik meg ahogyan azt az 1. táblázat is mutatja. A bal oldalon, az eszközoldalon, megjelenési típus szerint, a mérlegkészítés napján birtokolt eszközök szerepelnek. A jobb oldalon a források találhatóak. Itt a vagyon eredete alapján történik a csoportosítás, ami azt fejezi ki, hogy a vállalat mekkora mértékben vett igénybe külső vagy belső forrást (Pálinkó & Szabó, 2006).

A finanszírozás tekintetében a forrásokat saját és idegen forrásokra oszthatjuk. Az idegen források az aktív oldalon jelennek meg és tartalmazhatnak adósságot, valamint hosszú és rövid lejáratú kötelezettségeket. Ezek a források banki hitelekből vagy kölcsönökből, valamint más intézményektől és vállalatoktól származhatnak (Chikán, 2008).

### 1.2.2. Eredménykimutatás

A gyakorlatban kétféle eredménykimutatás típust alkalmaznak. A 2. táblázatból látható is, hogy az egyik az összköltség eljárással készülő, a másik pedig a forgalmi költség eljárással készülő módszer. A két típus csak az üzemi eredmény kiszámításának módszere tekintetében különbözik egymástól, a többi eredménykategóriák megegyeznek. Az eredménykimutatás fő feladata a vállalat egy adott időszakra vonatkozó bevételeinek és kiadásainak összefoglalása, valamint az adózott eredmény kiszámítása (Kozma, 2001; Takács & Márkus, 2020).

**2. táblázat: Eredménykimutatás formái**

Összköltség eljárással		Forgalmi költség eljárással	
I.	Értékesítés nettó árbevétele	I.	Értékesítés nettó árbevétele
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	II.	Értékesítés közvetlen költségei
III.	Egyéb bevételek	III.	Értékesítés közvetett költségei
IV.	Anyag jellegű ráfordítások	IV.	Értékesítés bruttó eredménye
V.	Személyi jellegű ráfordítások	V.	Egyéb bevételek
VI.	Értécsökkenési leírás	VI.	Egyéb ráfordítások
VII.	Egyéb ráfordítások		
<b>A.</b>	<b>Üzemi (üzleti) tevékenységek eredménye</b>		
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei		
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai		
<b>B.</b>	<b>Pénzügyi műveletek eredménye</b>		
<b>C.</b>	<b>Adózás előtti eredmény</b>		
X.	Adófizetési kötelezettség		
X/1.	Halasztott adókülönbözlet		
<b>D.</b>	<b>Adózott eredmény</b>		

Forrás: Saját szerkesztés a 2000.évi C. törvény alapján (NetJogtár, 2025)

A gazdálkodók kiválaszthatják a számukra legmegfelelőbb eredménykimutatás típusát. Indokolt esetben az év folyamán átválthatnak egyik típusról a másikra, de ezt úgy tehetik meg, hogy megőrzik a két egymást követő év pénzügyi adatainak összehasonlíthatóságát (Sztanó, 2006; Csepreginé & Török, 2019).

### 1.2.3. Kiegészítő melléklet

A kiegészítő melléklet közvetlenül kapcsolódik a mérleghez és az eredménykimutatáshoz. Feladata, hogy a beszámolót felhasználók a vállalat pénzügyi helyzetéről és működési eredményéről valós és hiteles képet kapjanak (Bíró et al., 2016).

### 3. táblázat: Kiegészítő melléklet általános szerkezete

Általános rész
Specifikus rész (mérleg és eredménykimutatás)
Tájékoztató rész
Cash-flow

Forrás: Saját szerkesztés

A 3.táblázat szemlélteti a kiegészítő melléklet szerkezetét. Az általános rész tartalmazza a vállalat nevét, székhelyét, működési módját és tevékenységi körét. Bemutatja a beszámoló elkészítését irányító elveket, például a számviteli politikát és az értékelési módszereket. Tartalmazza az eszközök és kötelezettségek értékeléséhez alkalmazott módszereket, valamint a pénzügyi kimutatások formáit. Végül megemlíti a beszámolási időszak alatt bekövetkezett, a vállalat pénzügyi helyzetére hatással lévő jelentős eseményeket (Szakács, 2012).

A specifikus rész részletesen taglalja a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét. Két részből áll, a mérlegből és az eredménykimutatásból. A mérlegben szereplő adatok segítségével bemutatja az eszközök értékcsökkenésének és amortizációjának módszereit. Részletesen bemutatja a hosszú és rövid lejáratú adósságokat, valamint a saját tőke összetevőit és azok változásait a tárgyévben. Részletes információkat ad az eredménykimutatásról is. Többek között tartalmazza a nettó árbevétel fő tevékenységek szerinti bontását, egyéb bevételek és kiadások részleteit, valamint a költségek költségnemenkénti változásait. Kitér a likviditásra, a jövedelmezőségre és a fizetőképességre is. További kiegészítő információkat ad a vállalkozás jövőbeli kilátásairól és kockázatairól (Szakács, 2012).

A cash flow elkészítésekor két megközelítést vizsgálunk: a közvetlen (direct) és a közvetett (indirect) megközelítést. Az előbbi esetben a tényleges cash flow-hoz kapcsolódó gazdasági tevékenységeket mutatják be, ilyen a finanszírozási cash flow és a befektetési cash flow. Az utóbbi esetben az eredmény ellentétes előjelű korrigálása történik azokkal a tételekkel, amik az eredményre hatnak, de pénzmozgással nem járnak (Becsky-Nagy & Fazekas, 2021).

A cash flow-kimutatás három szegmensben mutatja be a gazdasági tevékenységeket. Ezek a működési, befektetési és finanszírozási cash flow-k. A működési cash flow első összetevője az adózott eredmény, amelyet módosítanak az eredménykimutatásra hatással lévő nem pénzbeli

tételekkel. A befektetési cash flow magába foglalja a befektetett eszközök vételét és eladását, a kapott osztalékot, valamint a részesedéseket. A finanszírozási cash flow a tőkeberuházásokkal, kötvényekkel, kölcsönökkel, hitelekkel, valamint a véglegesen nyújtott vagy kapott pénzeszközökkel kapcsolatos pénzáramokat mutatja be (Bélyácz, 2007).

### **1.3. Pénzügyi elemzés elméleti háttere**

A pénzügyi elemzés elsődleges célja, hogy átfogó képet adjon a vállalat gazdasági helyzetéről, teljesítményéről és fejlődési potenciáljáról. A vállalati döntéshozatal szempontjából a pénzügyi elemzés alapvető vezetési eszközként szolgál, amely lehetővé teszi a vezetők számára a számviteli adatok értelmezését, megalapozott stratégiai és operatív döntések meghozatalát. A korábbi pénzügyi információk elemzésével a vállalatok értékelhetik jelenlegi helyzetüket és pontosabban előre jelezhetik a jövőbeli fejleményeket. A mutatók mérőszámokként működnek, amelyek megkönnyítik az időbeli és vállalatok közötti összehasonlíthatóságot, lehetővé téve az elemzők számára a pénzügyi stabilitás, a hatékonyság és az erőforrás kihasználás értékelését. Az arányok felhasználásával a menedzsment gyorsan betekintést nyerhet abba, hogy a vállalat mennyire hatékonyan használja fel eszközeit, mennyire likvid és képes-e elegendő nyereséget termelni alaptevékenységéből. A pénzügyi mutatók három fő kategóriába sorolhatók. Jövedelmezőségi mutatók, amelyek a vállalat jövedelemtermelő képességét mérik, likviditási mutatók, amelyek a rövid távú fizetőképességet és a kötelezettségek teljesítésére való képességet értékelik és Tőkeszerkezeti mutatók, amelyek a finanszírozási források összetételét és a hosszú távú stabilitást vizsgálják. A pénzügyi mutatók értelmezése azonban nem tekinthető öncélúnak. A számok mögötti ok-okozati összefüggések elemzése elengedhetetlen a megalapozott gazdasági döntések meghozatalához és a vállalat céljaival és piaci környezetével összhangban lévő stratégiák kidolgozásához. A pénzügyi elemzés nemcsak a belső vezetési döntéseket támogatja, hanem értékes információkat is nyújt a külső érdekelt felek, köztük a hitelezők, befektetők és üzleti partnerek számára. Ezeknek az elemzéseknek köszönhetően a vállalatok azonosíthatják erősségeiket és gyengeségeiket, feltárhatják a fejlesztési lehetőségeket és időben felismerhetik a potenciális pénzügyi kockázatokat, hogy azokat hatékonyan mérsékeljék. A pénzügyi mutatók önmagukban nem adnak teljes képet a vállalat helyzetéről. Értelmezésüket mindig a vállalat működési környezetének, az iparág dinamikájának és stratégiai céljainak kontextusában kell elvégezni (Sinkovics, 2010; Baranyai et al., 2013).

#### 1.4. A mutatók osztályozása

A jövedelmezőségi mutatók közül hármat tudunk megemlíteni. A ROA (eszköz arányos jövedelem) az eszközök jövedelemtermelő képességét méri, azaz azt nézi, hogy a vállalkozás képes-e kielégítő mértékű eredményt elérni az összes eszközre vonatkoztatva. A ROE (saját tőke hozama) megmutatja, hogy a tulajdonosok befektetett tőkájükön hány %-os hozamot érhetnek el. ROS (árbevétel arányos jövedelmezőség) vizsgálja, hogy az árbevétel hány %-a marad meg profitként. A 4. táblázat mutatja meg a jövedelmezőségi mutatók képleteit (Baranyai et al., 2013).

4. táblázat: Jövedelmezőségi mutatók

Megnevezés	Számítása
ROA	adózott eredmény / összes eszköz
ROE	adózott eredmény / saját tőke
ROS	adózott eredmény / árbevétel

Forrás: Saját szerkesztés

A forgóeszközök olyan tételek, amelyeket a vállalat egy évnél rövidebb ideig tart meg abban a reményben, hogy ez idő alatt eladja vagy készpénzre váltja őket. Likviditási szintjük azonban eltérő. A legmagasabb likviditási szintet a készpénz és az értékpapírok képviselik, amelyek a legkönnyebben felhasználhatóak. Ezeket követik a követelések, amelyek behajtása bizonyos időt igényel. A készletek a legalacsonyabb likviditási szintet képviselik, mivel ezeket a leglassabban lehet készpénzzé tenni. Likviditás, másnéven rövid távú fizetőképesség. A vállalkozás rövid távú fizetőképességét mérik a mérlegből származó adatokkal, tehát statikus mutatók (adott időpontra vonatkoznak). Egyik ilyen az általános likviditási mutató, amely megmutatja a rövid távon (1 éven belül) várható pénzbeáramlásainak és kiáramlásainak az arányát. Míg a nettó forgótőke a forgóeszközök azon része, amit a vállalkozás hosszú lejáratú forrásokkal finanszíroz. A 5. táblázatban láthatóak a likviditási mutatók képletei (Takács & Márkus, 2020).

### 5. táblázat: Likviditási mutatók

Megnevezés	Számítása
Általános likviditási mutató	forgóeszköz / rövid lejáratú kötelezettség
Gyors likviditási mutató	(forgóeszköz – készlet) / rövid lejáratú kötelezettség
Azonnali likviditási mutató	(forgóeszköz – készlet – követelés) / rövid lejáratú kötelezettség
Nettó forgótőke	forgóeszköz – rövid lejáratú kötelezettség

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázat bemutatja, hogyan is tudjuk kiszámolni az alábbi mutatókat. Elsősorban a tőkeszerkezet, másnéven hosszú távú fizetőképesség. A vállalkozás tőkeszerkezetét (forrásoldalát) vizsgálja. Az idegen tőke és a saját tőke arányára koncentrál. Az összes eladósodottság megmutatja, hogy a vállalkozás eszközeit mekkora arányban finanszírozzák idegen forrásokból. Az idegen tőke és saját tőke aránya nevéből adódóan elemzi, hogyan aránylik a saját tőke és az idegen tőke. A saját tőke multiplikátor megmutatja, hogy egységnyi tőkével mekkora eszközállományt mozgat a vállalkozás. A saját tőke aránya pedig kifejezi, hogy mekkora a vállalat összes forrásán belül a saját tőke része (Takács & Márkus, 2020).

### 6. táblázat: Tőkeszerkezeti mutatók

Megnevezés	Számítása
Összes eladósodottság	(összes eszköz – saját tőke) / összes eszköz
Adósság / saját tőke	idegen tőke / saját tőke
Saját tőke multiplikátor	összes eszköz / saját tőke
Saját tőke arány	saját tőke / összes forrás

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalat pénzügyi helyzetének átfogó értékelése csak akkor lehetséges, ha a pénzügyi mutatókat egymáshoz viszonyítva és nem elkülönítve elemzik. A jövedelmezőség, a likviditás és a tőkeszerkezet mutatói együttesen képet adnak a vállalat stabilitásáról, teljesítményéről és kockázatáról. A jövedelmezőség biztosítja a növekedéshez szükséges belső erőforrásokat, a likviditás garantálja a rövid távú fizetőképességet és a működés folytonosságát, míg a tőkeszerkezet biztosítja a hosszú távú pénzügyi stabilitást. A jövedelmezőség és a likviditás között közvetlen és kölcsönös kapcsolat áll fenn. A magasabb jövedelmezőség általában javítja a likviditást, mivel lehetővé teszi a vállalat számára, hogy nagyobb belső erőforrásokat halmozzon fel. Ezzel szemben a nem megfelelő likviditás akadályozhatja a napi működést,

korlátozhatja a befektetési lehetőségeket és csökkentheti a jövedelmezőséget. Azonban a túlzott likviditás sem feltétlenül előnyös, mivel a kihasználatlan készpénz csökkentheti a hozamot és csökkentheti az eszköz kihasználás hatékonyságát. A tőkeszerkezet és a jövedelmezőség közötti kapcsolat ugyanolyan jelentős. A vállalat eladósodottságának mértéke közvetlenül befolyásolja annak jövedelmezőségét. A túlzott adósság növeli a pénzügyi kockázatot és csökkenti a tiszta jövedelmet a magasabb kamatfizetési kötelezettségek miatt. Ugyanakkor a megfelelő mértékű külső finanszírozás növelheti a saját tőke arányos megtérülést (ROE), hiszen lehetőséget teremt a pénzügyi tőkeáttétel kihasználására. Ezáltal elmondható, hogy az egyik esetben bekövetkező változások hatással vannak a többire is. A likviditás, a jövedelmezőség és a tőkeszerkezet egymástól való függése ezért meghatározza a vállalat átfogó pénzügyi teljesítményét. A vezetés feladata, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje és fenntartsa ezt az egyensúlyt, alkalmazkodva a piaci környezet és a gazdasági feltételek változásaihoz, így a pénzügyi mutatók értelmezése nemcsak a múltbeli teljesítmény elemzésére szolgál, hanem stratégiai alapot is nyújt a tájékozott döntéshozatalhoz és a jövőbeli tervezéshez (Pálinkó & Szabó, 2006; Bélyácz, 2007).

### **1.5. Kis- és középvállalkozások (KKV)**

Magyarországon a kis- és középvállalkozások létrehozását és meghatározását a 2004. évi XXXIV. törvény szabályozza. A törvény szerint azok a szervezetek minősülnek kis- és középvállalkozásnak, amelyek legfeljebb 249 alkalmazottat foglalkoztatnak, éves nettó forgalmuk legfeljebb 50 millió euró, vagy mérlegük összértéke legfeljebb 43 millió euró és amelyekben az állam vagy a helyi önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdonrésze sem egyénileg, sem összesítve nem haladja meg a 25%-ot. A statisztikai küszöbérték a foglalkoztatottak számától függ. Ez alapján azok, akik legfeljebb 49 alkalmazottat foglalkoztatnak kisvállalkozásoknak, az 50–249 alkalmazottat foglalkoztató vállalkozásokat pedig középvállalkozásoknak minősítik. A kisvállalkozások közül a tíznél kevesebb alkalmazottat foglalkoztatókat mikrovállalkozásoknak nevezik. Ezek alapján a Magyarországon működő vállalatok többsége a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik. Ezeknek a szervezeteknek a gazdasági ereje összességében nem mérhető össze a nagyvállalatokéval, azonban az ágazat egésze jelentősen hozzájárul a nemzet jövedelemtermeléséhez, befektetéseikhez és foglalkoztatásához. (KSH, 2011; Györi, 2018).

A pénzügyi elemzés jelentős szerepet játszik a kkv-k számára. Lehetővé teszi a vállalat teljesítményének becslését, valamint támogatja a hosszú távú fenntarthatóságot is. Emellett időszakos pénzügyi elemzésekhez és ellenőrzési tevékenységekhez vezet, amelyek segítenek a likviditási kockázat elleni korai figyelmeztető rendszer kialakításában, a tőkeszerkezet optimalizálásában, valamint a több információt tartalmazó adatokon alapuló befektetési döntések meghozatalában. Ez alapján a kkv-k nemcsak saját vállalatukat stabilizálják, hanem a magyar gazdaság egészének versenyképességét is javítják (Sinkovics, 2010).

### **1.6. KKV-k sajátosságai**

A magyar kis- és középvállalkozások (KKV-k) finanszírozási és tőkeszerkezeti jellemzőit több, egymással összefüggő tényező együttes hatása alakította ki. Általánosságban elmondható, hogy a KKV-k korlátozott hozzáféréssel rendelkeznek a külső finanszírozáshoz, ami azt jelenti, hogy finanszírozási döntéseiket nagyrészt belső források, különösen a visszatartott nyereség és az értékcsökkenés határozzák meg. A magyar KKV szektor tőkeszerkezetét jellemzően a rövid lejáratú kötelezettségek magas aránya jellemzi. Ez egyrészt a banki hitelekhez való korlátozott hozzáférésnek tudható be, másrészt az ingadozó gazdasági környezetben fontos, hogy megőrizzük a pénzügyi biztonságot. A kkv-k finanszírozásának összetételét több tényező is befolyásolja, többek között a vállalat mérete, nyereségessége, eszköz szerkezete és növekedési potenciálja. A kisebb vállalkozások gyakran alulfinszírozottak, ezért nagyobb mértékben támaszkodnak a rövid lejáratú finanszírozási forrásokra, míg a nagyobb kkv-k általában stabilabb arányt tartanak fenn a külső és a belső finanszírozás között, ami stabilabb tőkeszerkezetet eredményez (Bálint, 2002).

### **1.7. Stratégia az üzleti életben**

A stratégia kifejezés a görög stratos szóból származik, amely hadsereget jelent. Régen a stratégiák hadseregparancsnokok voltak és a stratégia a hadművészetet és a hadsereg parancsnokságát jelentette. A kifejezés az üzleti életbe azért került be, mert a XX. század második felétől a vállalatok közötti egyre élesebb verseny és a népesség növekedése a piacokat úgynevezett „csatatérre” változtatta, ahol vannak versenyelőnyrel rendelkező „győztesek” és versenyelőny nélkül maradt, iparágat elhagyó vagy más vállalatba beolvadó „vesztesek”. A többség a stratégiát olyan döntések eredményének tekinti, amelyek meghatározzák a szervezet főbb cselekvési irányait és működési mintáját. A vállalatok előtt számos választási lehetőség

áll. Be lépnek egy új piacra, esetleg piaci szegmensbe vagy el kell hagyniuk az adott területet. Új termék vagy szolgáltatás esetén döntést kell hozni a gyártási módszerről, valamint arról is, hogy a vállalat az iparág mely szegmenseit kívánja előtérbe helyezni. Az üzleti életben ezeket a döntéseket nevezzük stratégiai döntéseknek. Ezek eredményeként stratégia alakul ki, amely meghatározza a működési modellt és a viselkedési mintákat (Balaton & Hortoványi, 2018).

### **1.8. Általános trendek az ásványvíz ital piacán**

2019-2024 között a magyar üdítőital- és ásványvíz piac jelentős strukturális és gazdasági változásokon ment keresztül. A külső gazdasági környezet, különösen az energiárak és nyersanyagárak emelkedése, valamint a megnövekedett szállítási és csomagolási költségek jelentős nyomást gyakoroltak az iparág szereplőire. Ezek a költségnövekedések közvetlen hatással voltak a vállalatok pénzügyi teljesítményére, mivel a magasabb gyártási költségek fogyasztókra való áthárításának lehetősége korlátozott maradt. A fenntarthatósági elvárások különösen a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG), valamint a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) szempont integrálása új kihívásokat jelentett a vállalkozások számára. A környezetvédelmi szabályozások, például a betét visszatérítési rendszer (DRS) és az újrahasznosított anyagok kötelező használata, bevezetése jelentős beruházásokat igényelt, ami közvetlenül befolyásolta a likviditási szintet és a finanszírozási döntéseket az egész iparágban. A keresleti oldalon a fogyasztói preferenciák az elmúlt években egyértelműen a szénsavas és ízesített ásványvizek felé tolódtak el. A fogyasztók egyre inkább az egészségtudatos életmódnak megfelelő termékeket keresnek, de az árérzékenység továbbra is meghatározó vásárlási szempont. Az árverseny fokozódása, különösen a diszkont kiskereskedelmi láncok terjeszkedésével a jövedelmezőségi mutatók, például a ROA, ROE és ROS csökkenéséhez vezetett. Ennek következtében a növekvő költségek, a piaci árnyomás és a változó fogyasztói magatartás olyan gazdasági környezetet teremtett, amelyben a hatékony pénzügyi tervezés, a költségoptimalizálás és a stratégiai erőforrás elosztás a szektor hosszú távú pénzügyi stabilitásának és versenyképességének alapköveivé váltak (Chikán, 2024).

### **1.9. Stratégiai elemzés (SWOT, TOWS, PESTEL, ESG)**

A SWOT elemzés hasznos információkat nyújt a stratégia kidolgozásához az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities) és veszélyek (threats) azonosítása alapján (Balaton & Hortoványi, 2018).

A TOWS mátrix a SWOT betűinek fordított sorrendje, ami kiemeli, hogy a stratégiai megoldásokban a külső tényezők (O – lehetőségek, T – veszélyek) és a belső tényezők (S – erősségek, W – gyengeségek) összehasonlítása határozza meg a cselekvési terv kidolgozását (Weihrich, 1982).

PESTEL elemzésnek nevezzük a makrokörnyezeti tényezőket. Ezek fogják meghatározni egy szervezet stratégiai kereteit. 6 kategóriát tudunk megkülönböztetni, ez a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi környezet (Keszey & Gyulavári, 2016).

Ezzel párhuzamosan az ESG keretrendszer (környezetvédelmi, társadalmi és irányítási) a vállalati fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás méréseként szolgál. Az ESG értékeli, hogy a vállalatok hogyan kezelik a környezeti kihívásokat, hogyan kezelik társadalmi hatásukat és hogyan biztosítják az átlátható irányítási struktúrákat (WBCSD, 2019).

A PESTEL és az ESG elengedhetetlen azoknak az italgyártó vállalatoknak, amelyek versenyképességüket, szabályoknak való megfelelésüket és fenntarthatóságukat szeretnék megőrizni a szabályozási és környezeti nyomás fokozódása ellenére.

## **2. Anyag és módszer**

A szakdolgozat empirikus fejezete az AVE Ásványvíz Kft. pénzügyi teljesítményének, valamint stratégiai helyzetének komplex vizsgálatát célozza meg a 2019–2024 közötti időszakban. A vizsgálat több adatforrást, valamint különböző eljárási módszereket alkalmaz, amelyek együttesen teljesebbé és megbízhatóbbá teszik az eredményt.

### **2.1. Adatgyűjtés forrásai**

Az elemzés elvégzéséhez főként az AVE Ásványvíz Kft. 2019-2024 közötti beszámolóit használtam fel. Ezek a jelentések, amelyek mérlegeket, eredménykimutatásokat és kiegészítő mellékleteket tartalmaznak, lehetővé tették a vállalat pénzügyi helyzetének és általános teljesítményének időbeli változásainak nyomon követését. A beszámolókból található adatokat használtam fel főként a mutatók kiszámításához.

A vállalatról szóló jelentéseken kívül másodlagos forrásokat is felhasználtam, például szakirodalmat, külföldi és hazai cikkeket, valamint az iparágra vonatkozó statisztikákat. Ezek a források segítettek a vállalat helyzetét egy keretbe helyezni, amely háttérként szolgált a hazai versenytársakkal való összehasonlításhoz.

A kutatás során félig strukturált mélyinterjút készítettem az AVE Ásványvíz Kft. ügyvezetőjével, amelyben olyan információk hangoznak el a vállalkozással és jövőbeli tervekkel kapcsolatban, amik miatt a dolgot titkosítani szükséges. A cél az volt, hogy betekintést kapjak a vállalat stratégiájáról, döntési helyzeteiről és jövőbeli szándékairól, valamint a pénzügyi mutatókon túlmutató információkról.

Ezenkívül kérdőíves felmérést is végeztem a fogyasztói magatartás és ízlés vizsgálatára. Ez a vizsgálat lehetővé tette az üdítőitalok és ásványvíz fogyasztásának-, valamint a márkaismertség tendenciáinak feltárását. A fogyasztói oldalról történő betekintés kiegészíti a pénzügyi elemzést, mivel bemutatja a keresleti oldal jellemzőit.

### **2.2. Módszertan**

A dolgozatban többféle elemzési eljárást alkalmaztam, amelyek kiegészítik egymást. Egyrészt pénzügyi mutatókat elemeztem, melynek középpontjában három terület állt. Jövedelmezőség (ROA, ROE, ROS), likviditás (általános, gyors, azonnali) és tőkeszerkezet. Ezek a mutatók

lehetővé tették a vállalat működési hatékonyságának, valamint az előző évhez képest bekövetkezett változásoknak a vizsgálatát.

Ezt kiegészítette minimális mértékben a vertikális és a horizontális elemzés. Az előbbi esetében a mérleg adatainak csak az egyik oldalát (azaz vagy csak az eszközoldalt vagy csak a forrásoldalt) elemzik, megfigyelve az adott oldal szerkezetét különböző részletességi szinteken (pl. eszközcsoportok vagy az egyes eszközök aránya). Az utóbbi esetében pedig a mérleg mindkét oldalának adatait vizsgáljuk. Ezesetben a mérleg sorai és tételei mindkét oldalról összehasonlításra kerülnek (Paár et al., 2021).

A benchmarkingot a versenykörnyezet feltérképezésére alkalmaztam, összehasonlítva az AVE Ásványvíz Kft. mutatóit két hazai versenytársával, a Mizse és a VivienVíz vállalatokkal. Az összehasonlítás mellett a benchmarking fejlesztési lehetőségeket is megmutat. Hagyományos menedzsment eszközöket alkalmaztam a vállalat stratégiai helyzetének mélyebb megértése érdekében. A SWOT elemzés alapján elemeztem a belső erősségeket és gyengeségeket, valamint a külső lehetőségeket és veszélyeket, így ezek kombinációjából a lehetséges cselekvési irányok is meghatározhatóak. A PESTEL elemzéssel áttekintést kaptam a makrogazdasági tényezőkről, mint például a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti tényezők, valamint a jogi tényezők, miközben az ESG szabályozás segítségével megvizsgáltam a fenntarthatósági teljesítményt. Ezek a módszerek együttesen átfogó képet adnak a vállalat pénzügyi és stratégiai helyzetéről. A kvantitatív elemzést kiegészítettem kvalitatív módszerekkel, ezáltal egy pontosabb és megbízhatóbb következtetést tudtam levonni.

## 2.3. Vállalkozások bemutatása

### 2.3.1. AVE Ásványvíz Kft. bemutatása

7. táblázat: AVE Ásványvíz Kft. bemutatása

Cégnév	AVE Ásványvíz Gyártó és Forgalmazó Kft.
Jogi Forma	Korlátolt Felelősségű Társaság
Székhely	4030, Debrecen Kaskötő utca 25
Elérhetőség	+36 (52) 536 562
Email	info@aveasvanyviz.hu
Honlap	<a href="https://aveasvanyviz.hu">https://aveasvanyviz.hu</a>
Telephely	4030, Debrecen Kaskötő utca 25
Adószám	11142566-2-09
KSH szám	11142566-1107-113-09
Alapítás dátuma	1992

Cégjegyzék szám	09-09-001809
Számlavezető pénzintézet	OTP Bank Nyrt.
Bankszámlaszám	11738008-20901862
Vállalkozás vezetője	Szima Gábor
Számviteli nyilvántartási rendszer	Kettős könyvvitel
Beszámolási forma	Éves beszámoló (2024-től)
Eredménykimutatás	Összköltség eljárás
Jegyzett tőke	50 100 000
Főbb tevékenységi körök	1107'25 Üdítőital, ásványvíz gyártása

Forrás: Saját szerkesztés az AVE Ásványvíz Kft. (2025) honlapja alapján

Az AVE Ásványvíz Gyártó és Forgalmazó Kft. egy magyar tulajdonú korlátolt felelősségű társaság, amelyet 1992-ben alapítottak, székhelye Debrecenben, a Kaskötő utca 25. szám alatt található. A társaság fő tevékenységi köre az üdítőitalok és ásványvizek gyártása (TEÁOR 1107'25). A társaság 50 100 000 forint jegyzett tőkéje stabil pénzügyi alapot biztosít működéséhez. Az AVE Ásványvíz Kft. vezetője Szima Gábor, éves pénzügyi kimutatásait a kettős könyvvitel alkalmazásával, a magyar számviteli előírásoknak megfelelően készíti el. Az összköltség eljárással készülő eredménykimutatás alkalmazása lehetővé teszi a költségek részletes nyomon követését és biztosítja a pénzügyi teljesítmény átlátható bemutatását. A társaság pénzügyi szolgáltatásait az OTP Bank Nyrt., Magyarország egyik vezető pénzintézete biztosítja. A vállalat gyártóüzeme szintén Debrecenben található. Modern gyártási kapacitásokkal működik és saját természetes vízforrását használja, ami garantálja a termékek állandó minőségét és támogatja a fenntartható és hatékony gyártási folyamatokat (7. táblázat). 2006 óta a vállalat termékeit az AVE márkanév alatt forgalmazza. Különösen érdekes itt a Pannónia Kincse lúgos ásványvíz, amely a termékportfólió felső kategóriás szegmensét képezi. Termékeit a 8. táblázat tartalmazza:

#### 8. táblázat: AVE Ásványvíz Kft. termékei

Ásványvizek	Szénsavas és szénsavmentes változat, különböző méretben
Ízesített ásványvizek	Citrom, bodza, málna ízesítés
Sportitalok	Málna-narancs, citrom-grapefruit
Egyéb ásványvizek	Pannónia Kincse lúgos ásványvíz

Forrás: Saját szerkesztés az AVE Ásványvíz Kft.(2025) honlapja alapján

Az AVE Ásványvíz Kft. közvetlenül a víz kitermelési pontján végzi a palackozást, megőrizve a víz ásványianyag tartalmát és eredeti minőségét. A vállalat szigorú és folyamatos

minőségbiztosítási folyamatokat alkalmaz, hogy termékei kiváló hidratálást és ízt biztosítsanak. 2005-ben az AVE szénsavas ásványvize elnyerte a rangos EAUSCAR díjat a párizsi kongresszusi palotában, amely az ásványvíz ipar legrangosabb elismerésének számít.

### 2.3.2. Magyarvíz Kft. (Mizse) bemutatása

#### 9. táblázat: Magyarvíz Kft. bemutatása

<b>Cégnév</b>	Magyarvíz Ásványvíz Kft.
<b>Jogi Forma</b>	Korlátolt Felelősségű Társaság
<b>Székhely</b>	6050 Lajosmizse, Elkerülő út 5.
<b>Elérhetőség</b>	+36 76 556 024
<b>Email</b>	vevoszolgalat@magyarvizkft.hu
<b>Honlap</b>	www.primaveraviz.hu
<b>Telephely</b>	6050 Lajosmizse, Elkerülő út 5.
<b>Adószám</b>	11986139-2-03
<b>KSH szám</b>	11986139-1107-113-03
<b>Alapítás dátuma</b>	2003
<b>Cégjegyzék szám</b>	03-09-117430
<b>Számlavezető pénzügyintézet</b>	K&H Bank Zrt.
<b>Bankszámlaszám</b>	10402506-50526685-82681002
<b>Vállalkozás vezetője</b>	Dunai András
<b>Számviteli nyilvántartási rendszer</b>	Kettős könyvvitel
<b>Beszámolási forma</b>	Éves beszámoló
<b>Eredménykimutatás</b>	Összköltség eljárás
<b>Jegyzett tőke</b>	5 436 590 000
<b>Főbb tevékenységi körök</b>	1107 '25 Üdítőital, ásványvíz gyártása

Forrás: Saját szerkesztés a Magyarvíz Kft (2025) honlapja alapján

A Magyarvíz Ásványvíz Kft. egy magyar tulajdonú korlátolt felelősségű társaság, amelyet 2003-ban alapítottak, székhelye Lajosmizse, a régió egyik legfontosabb ipari központja. A társaság fő tevékenységi köre az üdítőitalok és ásványvizek gyártása, amelyeket a jól ismert hazai márkák, a Mizse és a Primavera néven forgalmaznak. A Magyarvíz korlátolt felelősségű társaságként működik, kettős könyvelési rendszert alkalmaz és éves pénzügyi kimutatásait a magyar számviteli szabályoknak megfelelően, összköltség eljárás módszerrel készíti el. A társaság 5,44 milliárd forint jegyzett tőkével rendelkezik, ami kiváló tőkeerőséget mutat. Pénzügyeit a K&H Bank Zrt. kezeli, Dunai András pedig a vállalkozás vezetője. A székhely és a gyártóüzem egyaránt Lajosmizsén, az Elkerülő út 5. szám alatt található, ami logisztikai

előnyt jelent, mivel a helyszín közvetlen hozzáférést biztosít az M5-ös autópályához és a főbb közlekedési hálózatokhoz (9.táblázat).

### 2.3.3. *Vivienvíz Kft. bemutatása*

**10. táblázat: Vivienvíz Kft. bemutatása**

<b>Cégnév</b>	Vivienvíz Kft.
<b>Jogi Forma</b>	Korlátolt Felelősségű Társaság
<b>Székhely</b>	5300 Karcag, József Nádor utca 2.
<b>Elérhetőség</b>	+36 22 565 015
<b>Email</b>	iroda@meszaroskft.com
<b>Honlap</b>	www.vivienviz.hu
<b>Telephely</b>	5300 Karcag, József Nádor utca 2.
<b>Adószám</b>	25146824-2-16
<b>KSH szám</b>	25146824-3821-113-16
<b>Alapítás dátuma</b>	2015
<b>Cégjegyzék szám</b>	16-09-022551
<b>Számlavezető pénzüintézet</b>	OTP Bank Nyrt.
<b>Bankszámlaszám</b>	11736020-29908103-00000000
<b>Vállalkozás vezetője</b>	Dr. Bauer Orsolya
<b>Számviteli nyilvántartási rendszer</b>	Kettős könyvvitel
<b>Beszámolási forma</b>	Egyszerűsített éves beszámoló
<b>Eredménykimutatás</b>	Összköltség eljárás
<b>Jegyzett tőke</b>	3 000 000
<b>Főbb tevékenységi körök</b>	1107 '25 Ásványvíz gyártása

Forrás: Saját szerkesztés a Vivienvíz Kft. (2025) honlapja alapján

A Vivienvíz Kft. egy 2015-ben alapított magyar tulajdonú korlátolt felelősségű társaság, amely elsősorban ásványvíz előállításával foglalkozik. A társaság székhelye és gyártóüzeme Karcagon, a József Nádor utca 2. szám alatt található, ahol a régió kedvező talajvízkészletei és fejlett ipari infrastruktúrája ideális alapot biztosítanak a termeléshez. A Vivienvíz korlátolt felelősségű társaságként működik, kettős könyvelést vezet és a magyar számviteli előírásoknak megfelelően egyszerűsített éves beszámolót készít és összköltség eljárással készíti eredménykimutatását. A társaság 3 millió forint jegyzett tőkéje a főbb hazai versenytársakhoz képest kisebb tőkealapot jelent, de arányos a társaság méretével és működési körével. Pénzügyi tevékenységét az OTP Bank Nyrt. kezeli, míg Dr. Bauer Orsolya, a társaság vezetője felelős a napi működés felügyeletéért. A társaság tevékenységét az ásványvíz termelés, a hatékony költségkezelés és a működési rugalmasság határozza meg. A Vivienvíz Kft. stabil gazdasági

szereplő a Karcagi régióban, hozzájárulva a helyi foglalkoztatáshoz és a regionális ipari fejlődéshez. Termékei korlátozott, de stabil jelenlétet tartanak fenn a belföldi piacon, tevékenységük elsősorban a belföldi értékesítésre és a regionális forgalmazásra koncentrálódik (*10.táblázat*). A cégek részletesebb elemzésére az eredmények fejezetben kerül sor.

### 3. Eredmények és azok értékelése

#### 3.1. AVE Ásványvíz Kft. SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése

Elemzésem során több tényezőt is vizsgálok, amivel a vállalat környezeti hatásait és működését tudom bemutatni. Erre szolgál számomra a vállalat SWOT, TOWS, PESTEL és ESG elemzése, amellyel átfogó képet kaphatok a cég belső és külső környezetéről, fenntarthatóságáról.

11. táblázat: SWOT elemzés

<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Magas márkaismertség (97,7%)</li><li>• Különböző palackméretek, csomagolás</li><li>• Jelenlét és elérhetőség a boltokban</li><li>• Ízesített és szénsavas/szénsavmentes változat</li><li>• Erős pénzügyi háttér (saját tőke növekedés 2019–2024 között)</li></ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alacsonyabb vásárlói lojalitás</li><li>• A versenytársakhoz képest kevésbé erős fenntarthatósági imázs</li><li>• A Mízséhez képest kevésbé látható marketing</li><li>• A piacvezető vállalatoknál alacsonyabb piaci részesedés</li></ul>
<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Növekvő egészségtudatosság, üdítőitalok helyett víz fogyasztása</li><li>• Fenntartható csomagolások iránti kereslet</li><li>• A közösségi média és az online vásárlás egyre nagyobb elterjedése</li><li>• Az exportpiac fejlődése</li></ul>	<b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Magas szintű verseny a piacon</li><li>• Az érzékeny vásárlói bázis bővülése</li><li>• A nyersanyag- és logisztikai költségek emelkedése</li><li>• műanyag palackokra vonatkozó szabályozás</li><li>• A fogyasztók életmódjának hirtelen változásai (pl. víztisztítási trend)</li></ul>

Forrás: Saját szerkesztés

Az AVE Ásványvíz SWOT elemzése megmutatja, hogy a vállalat biztos alapokkal rendelkezik. A márka ismertsége, népszerűsége, funkcionális formája és széles termékválasztéka erős versenyelőnyt biztosít számára. A boltokban megjelennek a kisebb és nagyobb méretű kiszervek is, valamint az ízesített változatok szintén megtalálhatóak, ami azt biztosítja, hogy mindenki talál számára megfelelő választékot. A fogyasztók körében végzett kutatások azonban bizonyítják, hogy a vásárlók lojalitása csekély és inkább csak esetenként választják az AVE-t. Az Ave marketingje kevésbé látható az online felületeken, amit Meszesi Zsolt a vele készített

interjúban is említ. A reklámok ma már elengedhetetlenek ahhoz hogy a cég jól látható legyen és mindenkire elérjen. A legtöbb lehetőség a piaci trendekből származik, ugyanis a megnövekedett egészségtudatosság és a fogyasztók érdeklődése a környezetbarát csomagolás iránt új lehetőségeket nyithat az AVE számára. További lehetőségek rejlenek a digitális marketingben és a nemzetközi piacokban is. A fenntartható csomagolások, amik mára már népszerűvé váltak elengedhetetlenek ahhoz, hogy a vállalat felzárkózzon a többi magasabb pozícióban lévő versenytársához képest. A legjelentősebb fenyegetés az agresszív verseny, elsősorban a Mizse részéről, amelyet sokkal gyakrabban vásárolnak. A fogyasztók árérzékenysége és a műanyag palackokra vonatkozó szigorúbb szabályozások további fenyegetéseket jelentenek. A fogyasztók életmódja hirtelen tud változni, ez a mai világban lévő trendeknek és egészségesebb életmódra váltásnak a következménye. A cég ahhoz, hogy tartani tudja a lépést figyelembe kell vennie ezeket a tényezőket, hogy meg tudjon felelni a fogyasztók számára. (11. táblázat).

## 12. táblázat: TOWS analízis

<p><b>SO stratégiák</b> A márka erős ismertségét és a palackok széles választékát kihasználva bevezetni a fenntartható csomagolást, új ízeket és a közösségi médiában történő promóciókat.</p>	<p><b>ST stratégiák</b> A kiskereskedelmi jelenlétet és a széles kínálatot kihasználva visszatartani az árversenyt (pl. promóciók).</p>
<p><b>WO stratégiák</b> Többet költeni marketingre és márkafejlesztésre a lojalitás kialakítása érdekében és hangsúlyozni a fenntarthatóságot a fogyasztói elvárások növelése érdekében.</p>	<p><b>WT stratégiák</b> Minimalizálja a gyengeségeket (ár-érték arány, hűség hiánya) változó árpolitikával és a szabályozási változásokra való felkészüléssel.</p>

Forrás: Saját összeállítás

Az AVE-nak ki kell használnia erősségeit. Márkaidentitás, funkcionális palackok, széles termékválaszték és ezeket fel kell használnia új piaci kezdeményezések támogatására, különösen a fenntartható csomagolás és az új termékváltozatok területén. A legnagyobb fenyegetések az árérzékeny fogyasztói szegmens és a műanyagokra vonatkozó jogszabályok, amelyekre rugalmas árpolitikával és zöld innovációkkal lehet reagálni (12. táblázat).

### 13. táblázat: PESTEL elemzés

Tényező	Elemzés
<b>Politikai</b>	Az EU és a hazai műanyag palackokra vonatkozó törvények, zöld adók. Politikailag stabil, de egyre szigorúbb fenntarthatósági követelmények.
<b>Gazdasági</b>	Infláció, emelkedő nyersanyagárak, szállítási költségek. Árérzékeny piaci szegmens. Stabil belföldi kereslet, exportpiac potenciál az EU-n belül.
<b>Társadalmi</b>	Növekvő egészségtudatosság, a cukros üdítőitalok helyett vízfogyasztás. A fogyasztók kényelmes és fenntartható csomagolást igényelnek.
<b>Technológiai</b>	Környezetileg fenntartható palackanyagok (újrahasznosítható PET), online marketingcsatornák
<b>Környezeti</b>	Vízforrások megóvása, az újrahasznosítás jelentősége. A fenntarthatósági teljesítmény javítására irányuló nyomás.
<b>Jogi</b>	Környezetvédelmi jogszabályok, csomagolási jogszabályok, fogyasztóvédelmi jogszabályok. A PET-palackok visszaváltásának jövőbeli szigorítása.

Forrás: Saját összeállítás

Az AVE Ásványvíz Kft. fenntarthatóságát a PESTEL és ESG elemzések ismertetik, amelyek a vállalat hosszú távú stratégiai döntéseit képezik. Míg a SWOT elemzés elsősorban a vállalat belső erősségeivel és gyengeségeivel, valamint a külső lehetőségekkel és veszélyekkel foglalkozik, a PESTEL és ESG elemzések mélyebben és alaposabban bemutatják a környezeti, társadalmi, jogi tényezőket. A PESTEL elemzés segít megérteni, hogy a külső makrokörnyezet hogyan befolyásolja a vállalat működését és versenyképességét. Az AVE számára a legjelentősebb politikai kérdések a nemzeti és uniós környezetvédelmi jogszabályok, valamint a műanyag palackokra vonatkozó zöld adók. Ezek egyre nagyobb nyomást gyakorolnak a cégre, hogy újrahasznosítás és csomagolás terén fenntarthatóbbá váljon. Gazdasági szempontból a magas infláció, az emelkedő nyersanyagárak és a szállítási költségek jelentik a problémákat, míg a stabil hazai piac és az EU-n belüli exportpiacok növekedési lehetőségeket kínálnak. A társadalmi tényezők közül az egészségtudatosság egyre inkább fontossá válik, ami által előtérbe kerül az ásványvízfogyasztás a szénsavas üdítőitalokhoz képest. A fogyasztók egyre inkább fenntarthatóbb csomagolási alternatívákat igényelnek és ezt az Ave-nak is szem előtt kell tartania. Technológiai szempontból egyre nagyobb szerepet kapnak a környezetbarát palackanyagok és az online marketing csatornák, míg környezetvédelmi és jogi szempontból a vízkészletek védelme és a szigorúbb újrahasznosítási törvények jelentik a kihívásokat. Az ESG jelentés nemcsak a környezetet vizsgálja, hanem a vállalat saját belső tevékenységeit is. Az AVE Ásványvíz Kft. környezeti teljesítménye pozitív, mivel termékeit újrahasznosítható PET-

palackokba tölti, de a vállalatnak még van hova fejlődnie a 100%-ban újrahasznosított anyagok felhasználása terén. Társadalmi tényezők szempontjából az AVE jól ismert és népszerű márka, de vállalati társadalmi felelősségvállalása és a fogyasztói lojalitás tovább növelhető, például sport- vagy egészségügyi kampányok szponzorálásával. A vállalatirányítási szempontok közül a stabil pénzügyi háttér és a fenntarthatósági célokra történő kommunikáció elengedhetetlen része a vállalat fejlődésének. (13.táblázat, 14.táblázat).

#### 14. táblázat: ESG-jelentés

<b>Környezeti tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palackjai újrahasznosíthatók, de a fogyasztók nem tartják őket a fenntarthatóság piacvezetőinek.</li> <li>• Lehetőség: 100%-ban újrahasznosított PET bevezetése.</li> </ul>
<b>Társadalmi tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az AVE egy ismert márka, amelyet sok fogyasztó kipróbált már.</li> <li>• A közösségi szerepvállalás fokozható (pl. sport események, egészségügyi programok szponzorálása).</li> <li>• A fogyasztói lojalitás növelése érdekében közvetlenebb kapcsolatot kell kialakítani.</li> </ul>
<b>Vállalatirányítási tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénzügyi eredményei stabilak (növekvő saját tőke 2019–2024).</li> <li>• A fenntarthatósági célokról való nyílt kommunikáció elengedhetetlen.</li> </ul>

Forrás: Saját összeállítás

### 3.2. Magyarvíz Kft. (Mizse) SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése

#### 15. táblázat: SWOT elemzés

<b>Erősségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erős piaci pozíció</li> <li>• Stabil pénzügyi eredmények</li> <li>• Árérzékeny fogyasztók számára kedvező árak</li> <li>• Erős disztribúciós hálózat (országos lefedettség)</li> <li>• Magasabb lojalitási szint, mint az AVE-nál</li> </ul>	<b>Gyengeségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenntarthatósági kommunikáció</li> <li>• Kevésbé innovatív termékportfólió, kevesebb ízválaszték</li> <li>• közepes marketing tevékenység, alacsonyabb jelenlét a közösségi médiában</li> <li>• Főként a hazai piacra összpontosít, kisebb export jelenlét</li> <li>• Korlátozott prémium kategória a kínálatban</li> </ul>
<b>Lehetőségek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő hazai kereslet a palackozott víz iránt</li> </ul>	<b>Veszélyek</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemény verseny a nemzetközi márkákkal</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fenntartható csomagolásra történő összpontosítás</li> <li>• Feltörekvő marketingesatornák</li> <li>• A regionális jelenlét erősítés</li> <li>• Növekvő egészségtudatosság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emelkedő nyersanyag- és energiaárak</li> <li>• A PET-palackokra vonatkozó kormányzati politikák</li> </ul>
---	---

Forrás: Saját összeállítás

A Mizse SWOT elemzése egyértelműen szemlélteti, hogy a márka jó alapokkal rendelkezik a helyi piacon, széles körű ismertséggel és jó ár-érték aránnyal. Ez különösen fontos a költségtudatos fogyasztók számára, akik naponta fogyasztanak Mizse-t ivóvízként. Gyengeségei közé tartozik az innovációra való összpontosítás hiánya, pl. az ízesített termékek terén, valamint gyengébb teljesítmény a prémium szegmensben. Másfelől, a fenntarthatóságról szóló kommunikáció kevésbé határozott, ami a jövőbeli piaci trendek szempontjából hiányosságnak tekinthető. A lehetőségek elsősorban a környezetbarát csomagolásban, a külföldi piacokban és az online marketing kialakításában rejlenek. A vállalatot a fokozódó verseny, az árérzékeny fogyasztói magatartás és a szigorúbb kormányzati szabályozás fenyegeti. A Mizse egy jól megalapozott, közepes teljesítményű szereplő a hazai piacon, amely az AVE-nál erősebb az ügyfélmegtartás és az ár-érték arány tekintetében, de az innováció és a fenntarthatóság terén van még javítanivalója (15.táblázat).

#### 16. táblázat: TOWS analízis

<p><b>SO stratégiák</b> A kedvező disztribúció és a vezető márkaismertség kihasználása új, környezetbarát csomagolású és egészséges élelmiszerek bevezetése érdekében. Gyorsan reagálhat a trendekre a kedvező árakkal.</p>	<p><b>ST stratégiák</b> Az árérzékeny fogyasztói vásárlási szokásokkal és a versenytársak agresszív magatartásával szemben a jó ár-érték arány és a kiterjedt piaci lefedettség jelenthet előnyt. A biztonságos hazai pozíció felhasználásával kezelhetők a szabályozási kockázatok.</p>
<p><b>WO stratégiák</b> Az innováció és a promóció fokozása (pl. új ízváltozatok, közösségi média kampányok), hogy a Mizse ne maradjon le a fogyasztói trendekről.</p>	<p><b>WT stratégiák</b> A fenntarthatósági kommunikáció gyengeségét meg kell oldani, hogy elkerülhető legyen a piaci részesedés csökkenése a szigorúbb szabályozás és a versenytársak előretörése miatt.</p>

Forrás: Saját összeállítás

A Mizse SO stratégiái megmutatják az utat. Kedvező piaci helyzetét és széles körű terjesztési adottságait kihasználva képes gyorsan reagálni az egészséges és fenntartható trendekre. Ez különösen a fenntartható csomagolás és az új termékek bevezetésével érhető el.

Az ST stratégiák a Mizse kedvező ár-érték arányát és a vásárlói lojalitást használják fel, hogy ellensúlyozzák az érzékeny piac és a nagy verseny veszélyét.

A WO stratégiák rávilágítanak, hogy a Mizse-nek innovatívabb termékfejlesztésre és korszerű marketingre van szüksége, különösen a digitális és közösségi média platformokon, hogy hatékonyan elérje a fiatal fogyasztókat.

A WT stratégiák megmutatják, hogy a fenntarthatóságról szóló rossz kommunikáció jelenti a legnagyobb veszélyt, hogy ha a vállalat nem javít ezen a területen, a szigorúbb szabályozások és a versenytársak fenntarthatóságról szóló üzenetei negatívan befolyásolhatják a Mizse hosszú távú pozícióját. A Mizse számára a megoldás az, hogy a fenntartható innovációt és a modern marketinget harmonizálja jelenlegi erősségeivel, és felkészüljön a kormányzati szabályozás és a fokozódó verseny hatására (16.táblázat).

**17. táblázat: PESTEL elemzés**

<b>Tényező</b>	<b>Elemzés</b>
<b>Politikai</b>	Magyarország politikailag stabil, de az EU és a magyar kormány a PET palackok használatának szigorúbb ellenőrzése felé halad (visszaváltási rendszer, újrahasznosítási kötelezettség).
<b>Gazdaság</b>	Az energiaárak emelkedése és az infláció növeli a gyártási és szállítási költségeket. A fogyasztók érzékenysége magas, ezért a Mizse versenyképes árú termékei előnyt jelenthetnek.
<b>Társadalmi</b>	A növekvő egészségtudatosság, az édesített üdítőitaloktól való elfordulás és a napi palackozott vízfogyasztás növeli a piacot. A fenntarthatóság egy társadalmi elvárás, ami a Mizse számára kihívás.
<b>Technológiai</b>	A palackanyagok fejlődése (újrahasznosítható PET). Az online marketing egyre fontosabbá válik a fogyasztók elérésében. A Mizse még nem annyira fejlett ezeken a területeken, ami potenciális növekedési területet jelent.
<b>Környezeti</b>	A vízkészletek megőrzése és a hulladék kezelés különösen kritikus kérdés. A Mizsének kommunikálnia kell, hogy erőforrásait felelősségteljesen kezeli.
<b>Jogi</b>	A csomagolás szabályozása (visszaváltási kötelezettség, a műanyagok használatának csökkentése). Be kell tartani a fogyasztóvédelmi jogszabályokat és a vízivás engedélyeket, mivel ezek be nem tartása súlyos veszélyt jelentene.

Forrás: Saját összeállítás

A gazdasági és jogi tényezők gyakorolják a legközvetlenebb hatást a Mizse üzleti tevékenységére. Az infláció és az emelkedő energiaárak mellett a PET-palackokra vonatkozó szigorúbb szabályozások is egyre nagyobb nyomást gyakorolnak a vállalatra. Társadalmi szempontból a Mizse stabil helyzetben van, mivel az ivóvíz egyre népszerűbbé válik egészséges alternatívaként és fontos szerepet játszik az emberek mindennapi életében. Ugyanakkor a fenntarthatósággal kapcsolatos elvárások egyre magasabbak, és a Mizse-nek javítania kell ebben a tekintetben. Technológiai szempontból a Mizse számára jelentős lehetőségeket rejt a digitális marketing és az innovatív csomagolás. A PESTEL elemzés azt mutatja, hogy a Mizse-nek alkalmazkodnia kell a szabályozási és környezeti nyomáshoz és ki kell használnia a társadalmi trendek és a technológiai lehetőségek által kínált növekedési lehetőségeket (17.táblázat).

#### 18. táblázat: ESG-jelentés

<b>Környezeti tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nagy mennyiségű PET-palackos vizet értékesít.</li> <li>• Palackjai újrahasznosíthatók, fenntarthatósági kommunikációja kevésbé hangsúlyos, mint egyes multinacionális versenytársaié.</li> </ul>
<b>Társadalmi tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Mizse jó ár-érték arányának köszönhetően széles fogyasztói bázissal rendelkezik.</li> <li>• A fogyasztói lojalitás nagyobb, mint az AVE esetében.</li> <li>• Kevésbé vesz részt társadalmi tevékenységekben (pl. sport- és egészségügyi rendezvények szponzorálása).</li> </ul>
<b>Vállalatirányítási tényezők</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalat pénzügyi eredményei jók és évtizedek óta szilárd pozícióval rendelkezik a helyi piacon.</li> <li>• A digitalizáció terén (pl. reklámozás, fogyasztói visszajelzések értékelése) még van mit javítani.</li> </ul>

Forrás: Saját összeállítás

A Mizse egy közepes pozíciót foglal el. Bár a környezetvédelmi területeken, különösen a fenntartható csomagolás és a felelősségteljes vízgazdálkodás terén még van mit javítani, társadalmi szinten hűségesebb, mint az AVE. Vállalatirányítási szinten stabil és kiegyensúlyozott, de hosszú távon versenyképesebb lenne a digitalizáció és a nyílt fenntarthatósági jelentések által. A Mizse ESG teljesítménye erős alapot jelent, de a fenntarthatóság és a társadalmi elkötelezettség hiánya miatt hosszú távon lemaradhat versenytársaitól (18.táblázat).

### 3.3. Vivienvíz Kft. SWOT, TOWS, PESTEL, ESG elemzése

19. táblázat: SWOT elemzés

<p><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Magyar márka, folyamatos jelenlét a magyar piacon</li> <li>• Kedvező ár-érték arány</li> <li>• Tiszta forrásvíz</li> <li>• Regionális ismertség és lojalitás bizonyos fogyasztói csoportok körében</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kevésbé ismert, mint az AVE vagy a Mizse</li> <li>• Kevesebb polcon való jelenlét</li> <li>• Gyengébb marketing kommunikáció</li> <li>• Export tevékenység hiánya</li> </ul>
<p><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő palackozott víz iránti kereslet</li> <li>• Ökológiailag barátságos csomagolás iránti kereslet</li> <li>• A digitális marketing megjelenése</li> <li>• Növekedés a regionális piacokon</li> </ul>	<p><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Könnyen háttérbe szorulhat az erősebb, jobban bevált márkák mellett</li> <li>• Növekvő árérzékenység</li> <li>• Szigorúbb szabályozás a műanyag palackok tekintetében</li> <li>• Változó fogyasztói szokások (pl. szűrt víz, szódagépek elterjedése)</li> </ul>

Forrás: Saját összeállítás

A Vivien ásványvíz SWOT elemzése azt mutatja, hogy a márka erős hazai jelenléttel és kedvező ár-érték aránnyal rendelkezik. Ezek a tulajdonságok költséghatékony választássá teszik a márkát. Azonban vannak jelentős gyengeségei is, például korlátozott értékesítési csatornák és viszonylag alacsony márkaismertség. Ennek eredményeként mind a kiskereskedelmi láthatóság, mind a fogyasztói ismertség tekintetében lemarad olyan versenytársaitól, mint a Mizse és az AVE. A márka innováció terén is kevésbé fejlett, ízesített és prémium ásványvíz termékek kisebb választékát kínálja. A Vivien számára elsősorban a digitális marketing és a fenntartható csomagolási megoldások terén nyílnak lehetőségek. Ezeknek a lehetőségeknek a kihasználása segíthet, hogy a piaci jelenlétet erősítse és a fiatalabb, környezettudatos fogyasztókat jobban megszólítsa. Másrészt a Vivien számára jelentős veszélyt jelentenek versenytársai, hiszen ezek dominálják a piacot és a Vivien így nem tud kitűnni egy vonzó és egyedi ajánlattal. Ezenkívül az árérzékeny piacon való működés és az egyre szigorodó szabályozások további kihívásokat jelentenek. A Vivien jövőbeli sikere attól függ, hogy mennyire tudja hatékonyan kihasználni a digitális marketinget és a fenntarthatóságot stratégiai eszközként a versenyképességének javítására (19.táblázat).

## 20. táblázat: TOWS analízis

<p><b>SO stratégiák</b> A Vivien kihasználhatja egészségorientált megjelenését és erős ár-érték arányát, hogy jelentősebb digitális jelenlétet építsen ki.</p>	<p><b>ST stratégiák</b> A meglévő vásárlói hűség és a regionális márkaismertség kihasználásával a Vivien csökkentheti a nagyobb márkák, például a Mizse és az AVE versenyelőnyét, különösen gazdasági instabilitás idején.</p>
<p><b>WO stratégiák</b> A Viviennek a kiskereskedelmi együttműködések és a saját márkás partnerségek révén a forgalmazás bővítésére kell összpontosítania. A termék innováció hiányára reagálva a vállalat új ízesített és prémium változatokat fejleszthet ki portfóliójának bővítése érdekében.</p>	<p><b>WT stratégiák</b> A márkának javítania kell marketing kommunikációján, hogy ne kerüljön az erősebb versenytársak árnyékába. Ezenkívül hatékony költségkontroll intézkedésekre van szükség a szabályozási változások és a növekvő működési költségek kockázatainak kezeléséhez.</p>

Forrás: Saját összeállítás

A 20. táblázatban látható, hogy a Vivien SO stratégiája kiemeli az alapvető erősségeit, ami a megfizethetőség, tiszta, egészségtudatos márká megjelenés és a szélesebb piaci trendek, például a digitalizáció és a környezettudatosság közötti összhang. Ezek a tulajdonságok megkönnyíthetik az új fogyasztói szegmensekhez való hozzáférést.

Az ST stratégiák szerint a Vivien regionális jelenléte és a meglévő vásárlói hűség védelmet nyújt a dominánsabb márkák versenyével szemben. Versenyképes árazása szintén előnyt jelenthet a gazdasági környezetben.

A WO stratégiák hangsúlyozzák a márká jelenlétének bővítését egy kiterjesztett hálózat és egy változatosabb termékpalletta révén, így a Vivien vonzóbbá válhat különböző fogyasztói csoportok számára.

A WT stratégiák szerint a marketing tevékenységek és a fenntarthatósági üzenetek jelenleg veszélyt jelentenek. Amennyiben ezekre a területekre nem fordítanak kellő figyelmet, a cég még inkább háttérbe szorulhat.

## 21. táblázat: PESTEL elemzés

Tényező	Elemzés
<b>Politikai</b>	Az Európai Unió és a magyar kormány egyaránt szigorúbb szabályozást vezet be a műanyag csomagolásokra vonatkozóan, beleértve a betétvisszatérítési rendszereket és az újrahasznosítási célokat.

<b>Gazdasági</b>	A vállalat egyre nagyobb nyomásnak van kitéve az infláció, a nyersanyagok és az energia árainak emelkedése, valamint a logisztikai költségek növekedése miatt, amelyek rontják a jövedelmezőséget.
<b>Társadalmi</b>	Észrevehető az egészségtudatos fogyasztói magatartás növekedése és a cukros italok fogyasztásának csökkenése, ami támogatja a Vivien tiszta forrásvíz piaci potenciálját.
<b>Technológiai</b>	A palackozási technológiák és a fenntartható csomagolóanyagok például az újrahasznosított PET és a biológiailag lebontható palackok fejlődése jelentős lehetőségeket kínál.
<b>Környezeti</b>	A fogyasztók egyre inkább igénylik a környezetbarát változatokat, ami megköveteli a Vivientől, hogy erősítse fenntarthatósági kommunikációját és kezdeményezéseit.
<b>Jogi</b>	A csomagolás, a fogyasztóvédelem és a vízhasználati jogi keretek folyamatos megfelelési kihívásokat jelentenek.

Forrás: Saját összeállítás

A PESTEL elemzés azt mutatja, hogy a Vivienre elsősorban a gazdasági és jogi nyomás hat, beleértve az inflációt és a bonyolultabb szabályozási követelményeket. Pozitívumként említhető a lakosság egészségesebb életmód és környezeti értékek felé történő elmozdulása. Ezeket azonban jelenleg nem használják ki teljes mértékben a márka korlátozott láthatósága miatt. A marketing és a csomagolás terén végbemenő technológiai innovációk új fejlődési utat jelentenek, míg a környezeti és jogi trendek magasabb költségeket vonnak maguk után. A márka ismertségének növelése és a fenntarthatósági trendekhez való gyors alkalmazkodás elengedhetetlen lesz a Vivien további növekedése és versenyképessége szempontjából (21.táblázat).

## 22. táblázat: ESG-jelentés

<b>Környezeti tényezők</b>	A Vivien ásványvizet elsősorban PET-palackokban értékesítik, de környezeti kommunikációja jelenleg kevésbé fejlett, mint a nagyobb versenytársaké. Csomagolása újrahasznosítható, a márka nem rendelkezik egyértelműen kommunikált fenntarthatósági programmal.
<b>Társadalmi tényezők</b>	Megfizethető árainak köszönhetően a Vivien széles körű fogyasztói réteg számára elérhető. A vállalat viszonylag passzív marad a társadalmi felelősségvállalás terén (közösségi elkötelezettség).

<b>Vállalatirányítási tényezők</b>	Vállalatirányítási keretrendszere kevésbé átlátható, mint nagyobb versenytársaié. A szabályozásoknak való megfelelés (palackvisszaváltási rendszerek, fogyasztóvédelmi előírások) magasabb költséget jelentenek. Fejlesztési lehetőségei kinyílnak az online marketing és a fenntarthatóságra vonatkozó jelentések készítése terén.
------------------------------------	---

Forrás: Saját összeállítás

A Vivien jelenlegi ESG teljesítménye a 22. táblázat alapján mérsékeltnek mondható. Környezetvédelmi szempontból a vállalat még nem használja ki teljes mértékben a fenntarthatósági trendeket. Társadalmi szempontból a fogyasztói elkötelezettség és a márkahűség korlátozott. Irányítási szempontból pedig az átláthatóság hiánya jelent kihívást. Minden területen van lehetőség a fejlődésre. A környezetvédelmi üzenetek erősítése és a modern irányítási gyakorlatok, például a digitalizálás és az ESG-jelentések bevezetése jelentősen javíthatná a márka pozicionálását. Ha nem alkalmazkodik időben, a Vivien kockáztatja, hogy mind a fenntarthatóság, mind a társadalmi hatások kommunikációja terén továbbra is lemarad versenytársaitól.

### 3.4. Versenytársak elemzése

A három márka összehasonlító elemzése azt mutatja, hogy az AVE kiemelkedő pozíciót foglal el a piacon. A márka ismertsége a legmagasabb, 97,7%-os ismertségi aránnyal. Ez az ismertség azonban nem jelenti azt, hogy a fogyasztók hűségesek lennének a márkához, mivel sok vásárló csak alkalmanként vásárol AVE termékeket. Ezzel szemben a Mizse mélyebb fogyasztói kötődéssel rendelkezik és következetesebb szerepet játszik a napi vásárlási döntésekben. A Vivien viszont alacsonyabb márkaismertségének és szűkebb forgalmazási hálózatának köszönhetően korlátozottabb piaci jelenléttel rendelkezik, ezért elsősorban regionális versenytársnak tekinthető.

A termékportfóliók vizsgálata során az AVE vezet a sokszínű kínálatával, amely szénsavas, szénsavmentes és ízesített vizeket, valamint többféle csomagolási formátumot tartalmaz. Ennek ellenére a gyenge fogyasztói lojalitás megakadályozza a márkát abban, hogy teljes mértékben kihasználja sokszínűségét. A Mizse szintén széles választékot kínál, bár továbbra is a fő

termékekre koncentrálnak és kevésbé aktív az innováció terén. A Vivien ehhez képest korlátozottabb kínálattal rendelkezik, kevesebb prémium vagy ízesített termékkel.

Az ár-érték arány tekintetében a Mizse a legerősebb szereplő, különösen az árérzékeny fogyasztók körében, ahol vezetői pozíciót foglal el. A Vivien is versenyképes árakat tart fenn, de kisebb forgalmazási hálózata korlátozza a kiterjedésben. Az AVE a középár szegmensben versenyez és vonzó lehet a jobb minőséget kereső fogyasztók számára, de az árérzékeny szegmensben nehezen tud versenyezni a Mizsével.

A marketing és a kommunikáció tekintetében az AVE széles körű márkaismerettséggel rendelkezik, de ezt nem használja ki aktív digitális vagy hagyományos marketing tevékenységekkel. A Mizse visszafogottabb marketing stratégiát alkalmaz, inkább hűséges ügyfélkörére támaszkodik, mint agresszív promócióra. A Vivien marketingtevékenysége minimális, digitális platformokon való jelenléte pedig szintén alacsony. Ez lehetőséget jelent az AVE számára, hogy digitális marketing stratégiáját erősítse.

A fenntarthatóság és az ESG tekintetében egyik márka sem alakított ki egyértelmű vezető pozíciót. Az AVE fenntarthatósági üzenete gyenge, ami hátrányos helyzetbe hozza, bár a Mizse is elmarad ezen a területen, nagyobb mérete és erőforrásai miatt nagyobb rugalmassággal rendelkezik. A Vivien, mint kisebb vállalat, érzékenyebb a szabályozási változásokra és fenntarthatósági profilja viszonylag fejletlen. Különösen az AVE szerezhethet versenyelőnyt egy fenntarthatósági kampány indításával, például környezetbarát csomagolás bevezetésével.

Összefoglalva az AVE legjelentősebb erősségei a magas márkaismertségben és a széles termékválasztékban rejlenek, amelyek szilárd alapot biztosítanak a piaci terjeszkedéshez. Emellett a Mizséhez és a Vivienhez képest erőteljesebb nyitottságot is mutat. A fenntarthatósági kezdeményezésekbe való befektetéssel és marketingstratégiájának megújításával az AVE gyorsan javíthatja a fogyasztói lojalitást. Fő kihívása azonban továbbra is a Mizse marad, amely mind a mindennapi fogyasztás, mind az ár-érték arány tekintetében felülmúlja. Eközben a Vivien, bár kisebb szereplő, továbbra is regionális kihívást jelenthet, mint költségkímélő alternatíva. Ahhoz, hogy az AVE versenyképes tudjon maradni, erősítenie kell a fogyasztói hűséget, miközben fejlesztenie kell forgalmazási és ár stratégiáit.

### **3.5. Makroökonómiai változók**

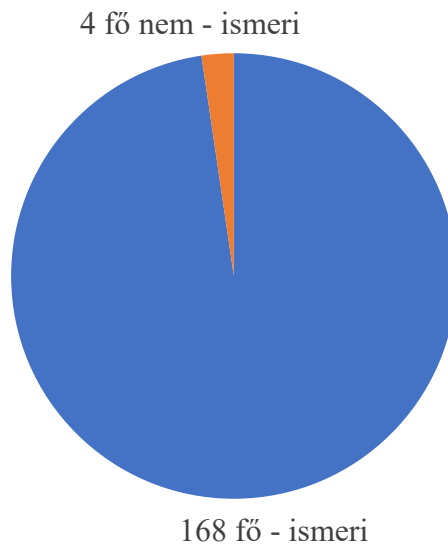
A PESTEL elemzés szerint a növekvő szabályozások, az infláció és a fogyasztók árérzékenysége jelentős kihívásokat jelentenek. Ugyanakkor az egészségorientált és a környezetbarát fogyasztói trendek lehetőségeket is kínálnak. Az AVE számára a külső környezet is veszélyeket és lehetőségeket rejt. Javaslatok közé tenném a rugalmas árpolitika kialakítását az inflációs környezethez történő alkalmazkodás érdekében. Emellett új csomagolási innovációkat lehetne bevezetni, hogy még vonzóbbá váljon a környezetbarát fogyasztók számára. Illetve ahhoz, hogy a vállalat időben lépést tudjon tartani a szabályozási változásokkal aktívan részt kellene venni az iparági szervezetekben.

### **3.6. Fenntarthatóság és ESG**

Az ESG értékelés szerint az AVE Ásványvíz Kft. az alapoknál jár, de van néhány olyan projekt, ami megmutatja a cég elköteleződését ebbe az irányba. Az energiahatékony gyártósor és a szelektív hulladékgazdálkodás terén pozitív, de a csomagolás fenntarthatósága javítható. Ahogyan Meszesi Zsolt is említette az interjúban, szeretnének egy magas értékű beruházást, aminek keretein belül építenének egy nagyobb gyártócsarnokot és raktárat benne egy 35.000 palack/órás gépsorral. A vállalat irányítása terén az átlátható beszámolás bizalmat kelt a fogyasztókban és a partnerekben. Hogyha az AVE fejleszti az ESG területet, akkor jobban megtudja különböztetni magát versenytársaitól és a befektetők számára vonzóbbá válhat. Javasolható, hogy a fenntartható csomagolás növelése érdekében újrahasznosított PET és üvegpalackok használata legyen előtérben. Az átláthatóság növelése érdekében érdemes az ESG-ről gyakran jelentést tenni és a helyi közösségi programok is javíthatják a társadalmi elkötelezettség erősítését.

### **3.7. Fogyasztási szokások kérdőív elemzése**

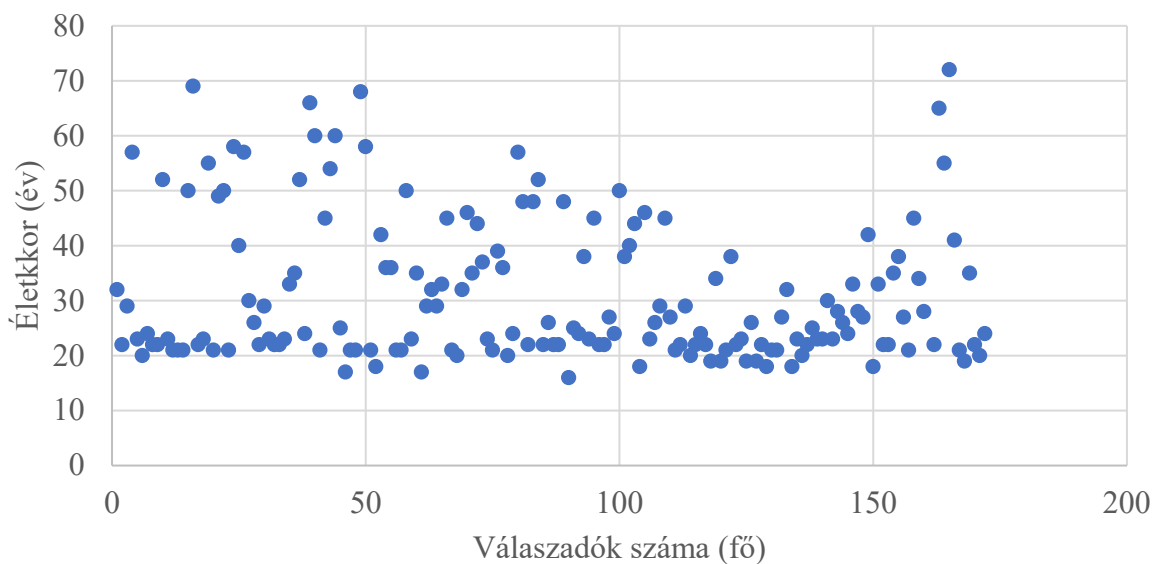
Kutatásom célja az AVE Ásványvíz Kft. stratégiai és piaci helyzetének feltérképezése. Ebben a munkában kiemelten vizsgálom a márkapreferencia és a márkaismertség szerepét a vállalat piaci pozíciójában.



1. ábra: AVE márkaismertség megoszlása

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

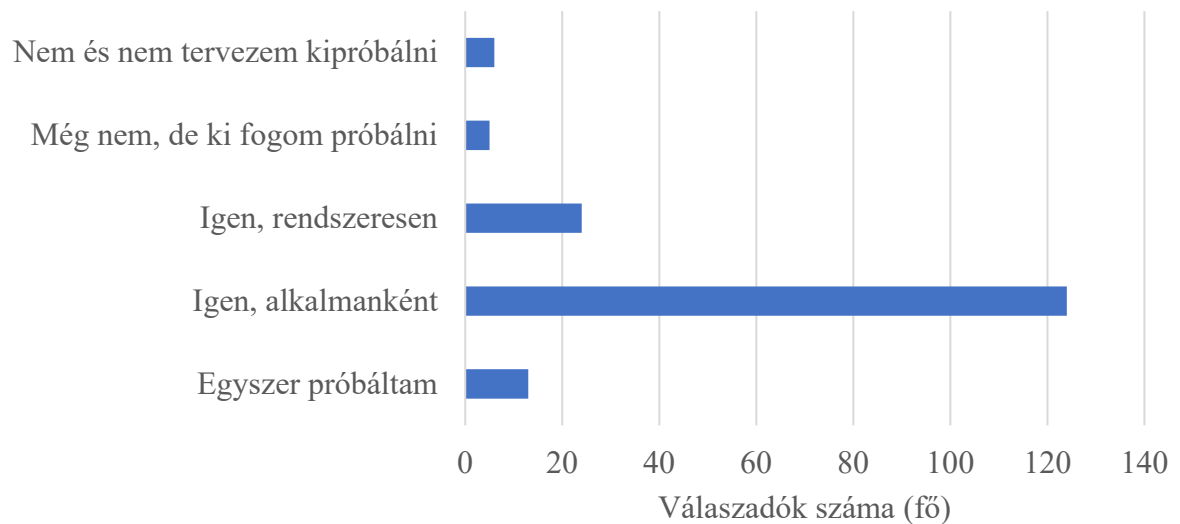
Az eredmények jól szemléltetik, hogy a fogyasztók magas szintű márkaismerettel rendelkeznek az AVE ásványvízzel kapcsolatban. Az 1. ábra megmutatja, hogy a válaszadók többsége jól ismeri a márkát (a 172 kitöltőből 168 fő), de minimális mértékben volt aki azt nyilatkozta, nem ismeri (4 fő). Ez nagyon jól megmutatja, hogy az AVE biztos pont a hazai ásványvíz piacon.



2. ábra: Életkor megoszlás

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

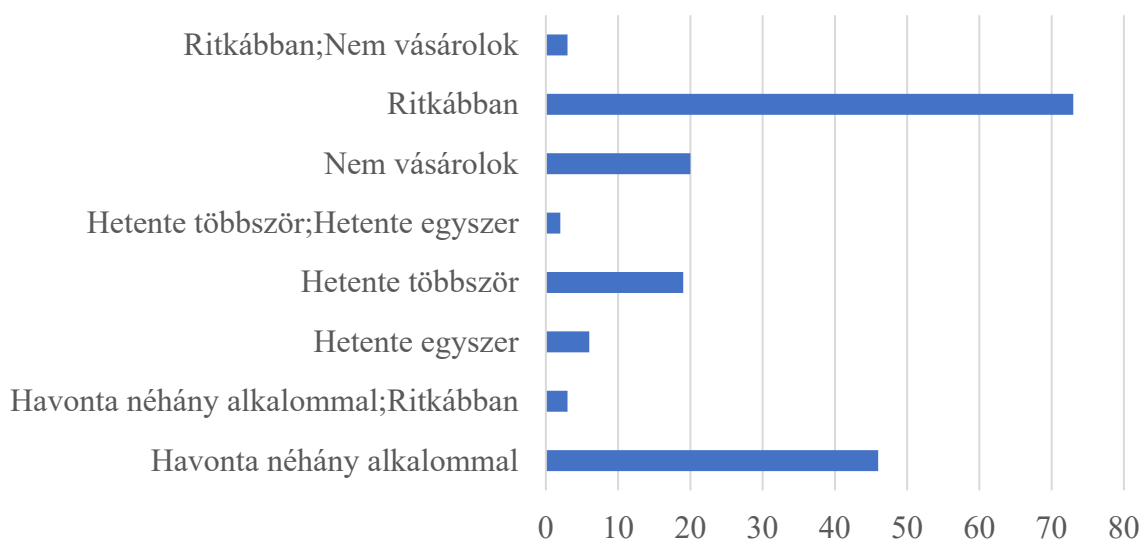
A válaszadók életkori megoszlását a 2. ábra mutatja, amelyből kiderül, hogy a 20–30 éves korosztály volt a leginkább képviselt a felmérésben. Ezenkívül a válaszadók kis része volt 60 év feletti, ami azt jelenti, hogy a vizsgálat széles korosztályt fedett le.



### 3. ábra: AVE Ásványvíz vásárlási megoszlása

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

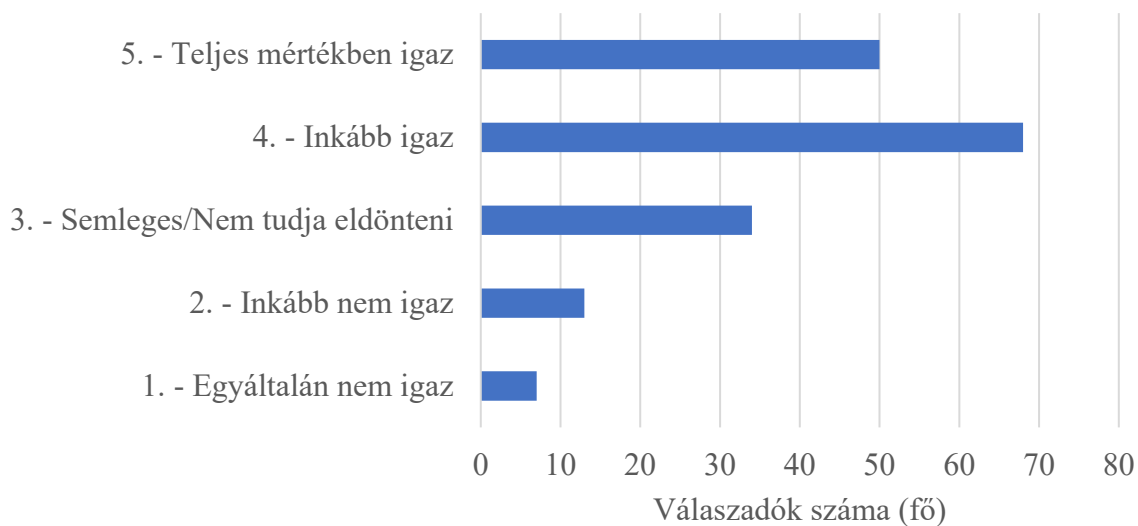
A vásárlások gyakoriságát mutatja a 3. ábra, ami szerint a fogyasztók többsége alkalmanként vásárol AVE ásványvizet. Ez azt jelzi, hogy bár a fogyasztók nem rendelkeznek erős márkahűséggel, alkalmanként mégis vásárolnak a márkától.



4. ábra: Gyakoriság megoszlása

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

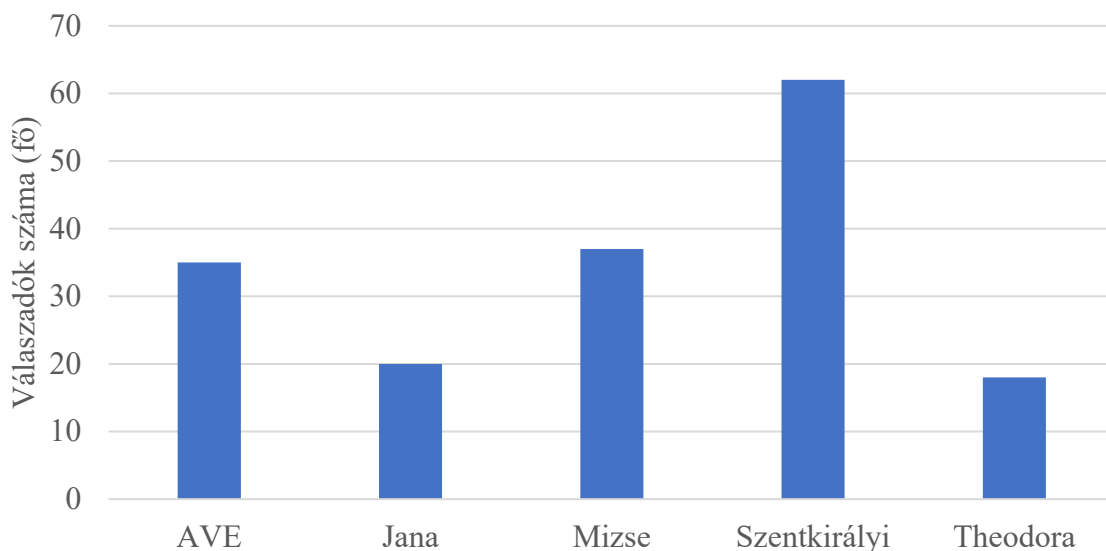
Az előzőt erősíti a negyedik grafikon (4.ábra), amely szerint a fogyasztók többsége ritkán vagy kevésbé gyakran vásárol AVE termékeket, ami arra utal, hogy az állandó vásárlások nem valószínűek.



5. ábra: Árkategória megoszlása

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

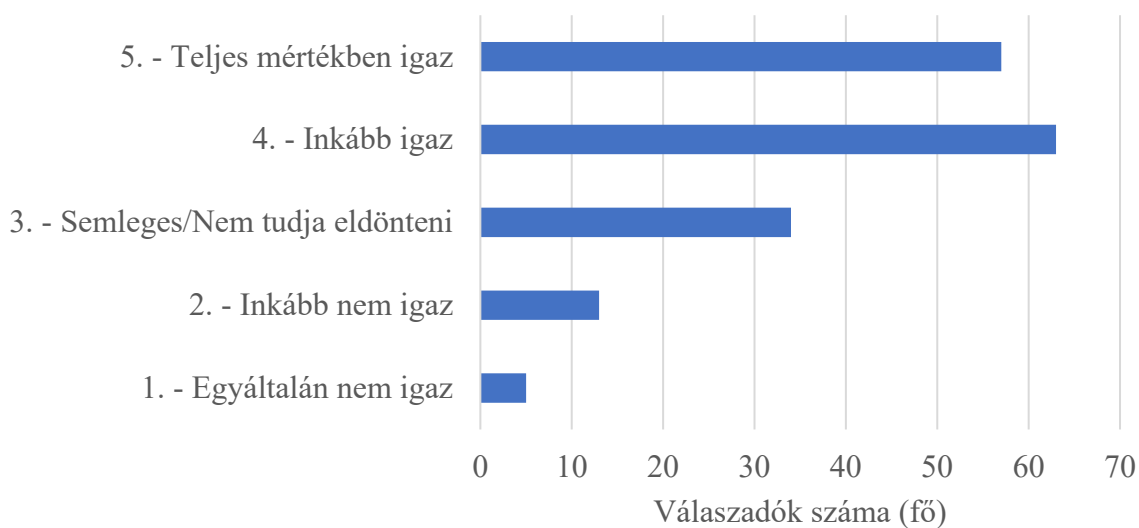
Az 5. ábra szerint a válaszadók többsége az AVE ásványvíz árkatóriáját közepkategóriásnak minősíti, ami összhangban áll Meszesi Zsolt ügyvezető állításával, miszerint a márka ár-érték aránya valahol a középben helyezkedik el.



6. ábra: Összehasonlító megoszlás

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

Az AVE más ismert márkákkal (Mizse, Szentkirályi Jana és Theodora) történő összehasonlítását a 6. ábra szemlélteti. Az eredmények szerint a Mizse és a Szentkirályi íze a legjobb, harmadik helyen jelenik meg az AVE, Jana és Theodora előtt. Ez azt mutatja, hogy az AVE az íz világot tekintve népszerű, a márka pozíciója még erősíthető.



7. ábra: Versenyképességi megoszlás

Forrás: Fogyasztói kérdőív (2025)

A versenyképesség megoszlása az utolsó, azaz a 7. ábrán látható. A válaszadók többsége úgy véli, hogy az AVE ásványvíz ár-érték aránya versenyképes más márkákhoz képest. Ez egy pozitív eredménynek tekinthető, hiszen azt jelzi, hogy a fogyasztók a termék árát minőségéhez képest ésszerűnek tartják.

### 3.8. AVE Ásványvíz Kft. 2019-2024 mutatószámok és azok értelmezése

23. táblázat: Likviditási mutatók, készletek aránya

Évek	Általános	Gyors	Azonnali	Nettó forgótőke (eFt)	Készletek aránya (%)
2019	0,81	0,60	0,11	-67 818	25,05
2020	0,54	0,39	0,16	-447 338	28,22
2021	1,21	0,83	0,41	111 311	31,23
2022	0,80	0,49	0,05	-144 896	39,45
2023	2,04	1,56	0,99	673 538	23,67
2024	1,83	1,65	1,24	1 271 361	9,86

Forrás: Saját számítás az AVE Ásványvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

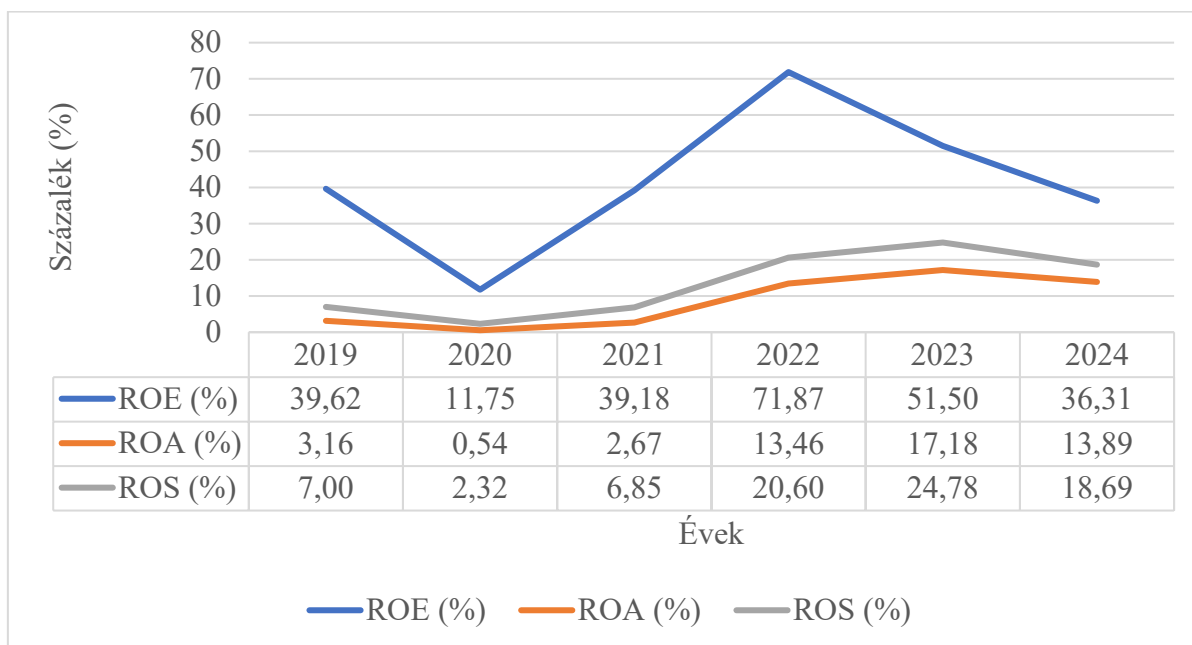
A 23. táblázat mutatja be, hogy 2019-ben a vállalat általános likviditási mutatója 0,81, a gyors likviditási mutatója 0,60, az azonnali pedig 0,11 volt. Ezek a számok azt jelzik, hogy a forgóeszközök nem voltak elegendőek a rövid lejáratú kötelezettségek teljes fedezésére. A

rövid lejáratú kötelezettségek (350 603 eFt) meghaladták a forgóeszközöket (282 785 eFt) míg a készletarány viszonylag magas, körülbelül 25% volt, ami azt jelenti, hogy az eszközök jelentős része készletekben volt lekötve.

2020-ban a likviditási helyzet tovább romlott. Az általános mutató 0,54-re, a gyors pedig 0,39-re csökkent. Ez elsősorban a rövid lejáratú kötelezettségek (978 485 eFt) emelkedésének tudható be, míg a forgóeszközök (531 147 eFt) növekedése nem volt elegendő a növekvő kötelezettségek ellensúlyozásához.

2021-ben fordulat következett be, a likviditási mutatók jelentősen változtak. Az általános likviditási mutató 1,21-re, a gyors pedig 0,83-ra emelkedett, ami arra utal, hogy a forgóeszközök ismét meghaladták a rövid lejáratú kötelezettségeket. Ezt a javulást a követelések (222 832 eFt-ről 318 672 eFt-ra) és a pénzeszközök növekedése, valamint a rövid lejáratú kötelezettségek csökkenése okozta (529 876 eFt-ra).

A vállalat 2023-ban érte el a legkedvezőbb likviditási helyzetét, amikor az általános mutató 2,04, a gyors 1,56, a készpénz szintű pedig 0,99 volt. A nettó forgótőke 673 538 eFt-ra nőtt, ami a rövid lejáratú fizetőképesség jelentős javulását jelzi. Bár az általános likviditási mutató 2024-ben 1,83-ra csökkent, továbbra is biztonságos értéket mutatott.



**8. ábra: Jövedelmezőségi mutatók**

Forrás: Saját készítés az AVE Ásványvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

A vállalat jövedelmezősége is jelentős változásokon ment keresztül a vizsgált időszakban. 2019-ben a ROE 39,62%, a ROA 3,16%, a ROS pedig 7,0% volt, ami mérsékelt jövedelmezőségi szintet jelez. 2020-ban ezek a mutatók jelentősen romlottak (ROE 11,75%, ROS 2,32%), elsősorban az adózás utáni nyereség jelentős csökkenése miatt, 60 560 eFt-ról 20 357 eFt-ra. (66%-os csökkenés), míg az árbevétel szinte változatlan maradt (865 632 eFt-ról 876 896 eFt-ra). A jövedelmezőség 2021-ben jelentősen javult, a ROE 39,18%-ra, a ROS pedig 6,85%-ra emelkedett. Az adózás utáni nyereség ötszörösére, 111 589 eFt-ra nőtt, ami a magasabb árbevételnek (1 627 985 eFt) és a javuló költséghatékonyságnak köszönhető. 2022-ben a vállalat kiemelkedő eredményeket ért el. A ROE 71,87%-ra, a ROS pedig 20,6%-ra emelkedett, amit az árbevétel 2 547 460 eFt-ra történő emelkedése és az adózás utáni nyereség több mint ötszörösére, 524 680 eFt-ra történő növekedése támogatott. 2023-2024 között a jövedelmezőség magas, de stabil szinten maradt, a ROE 51,5%-ról 36,31%-ra csökkent, míg a ROS 24,78%-ról 18,69%-ra esett. A 2024-es enyhe csökkenés a saját tőke gyorsabb növekedésének (1 505 265 eFt-ról 2 363 280 eFt-ra) tulajdonítható a nyereség növekedéséhez képest (8.ábra).

#### 24. táblázat: Tőkeszerkezeti mutatók

Évek	Összes eladósodottság (%)	Adósság/Saját tőke	Saját tőke multiplikátor	Saját tőke aránya (%)
2019	92,02	9,53	12,53	7,98
2020	95,42	18,49	21,81	4,58
2021	93,18	9,88	14,66	6,82
2022	81,28	2,96	5,34	18,72
2023	66,64	1,36	3,00	33,36
2024	61,75	1,16	2,61	38,25

Forrás: Saját számítás az AVE Ásványvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

A tőkeszerkezeti mutatókat a 24. táblázat mutatja, ahol 2019-ben a finanszírozás szinte teljes egészében külső forrásokra támaszkodott, az adósságállomány 92%-ot tett ki, míg a saját tőke a teljes tőke mindössze 8%-át tette ki (az összes eszköze 1 915 614 eFt, míg a saját tőke értéke 152 841 eFt). 2020-ra a helyzet kissé romlott. Az adósságállomány 95%-ra emelkedett, a saját tőke aránya pedig 4,6%-ra csökkent, ami a megnövekedett pénzügyi kockázatot tükrözi (a saját tőke 173 199 eFt-ra nőtt, míg az összes forrása 3 778 209 eFt-ra növekedett). 2021-től kezdődően fokozatos javulás volt tapasztalható. A vállalat 2022-ben elérte a fordulópontot,

amikor a teljes adósságállomány 81,3%-ra csökkent, a saját tőke aránya pedig 18,7%-ra emelkedett. Ez a tendencia folytatódott, és 2024-re az adósság/saját tőke arány 1,16-ra csökkent, ami kiegyensúlyozott és fenntartható tőkeszerkezetet jelent.

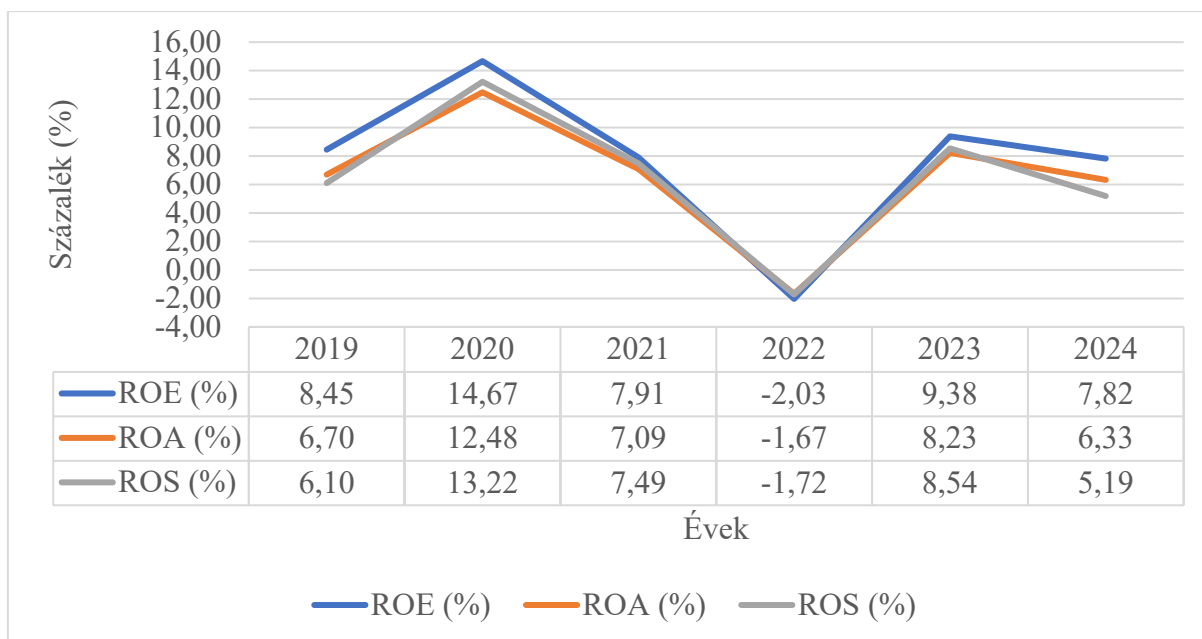
### 3.9. Magyarvíz (Mizse) Kft. 2019–2024 mutatószámok és azok értelmezése

**25. táblázat: Likviditási mutatók, készletek aránya**

Évek	Általános	Gyors	Azonnali	Nettó forgótőke (eFt)	Készletek aránya (%)
2019	1,34	0,45	0,01	590 833	66,28
2020	2,51	1,59	1,04	2 028 864	36,47
2021	4,67	3,75	2,76	3 374 782	19,53
2022	2,24	1,51	0,99	2 131 671	32,50
2023	5,17	3,68	2,74	4 064 887	28,83
2024	4,56	3,69	2,89	5 843 429	19,04

Forrás: Saját számítás a Magyarvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

2019-ben a vállalat általános likviditási mutatója 1,34 volt, ami máris kedvező rövid távú fizetőképességet jelez. A gyors likviditási mutató (0,45) és a készpénz szintű (0,01), azonban azt mutatta, hogy a likvid eszközök (készpénz és követelések) viszonylag korlátozottak voltak, míg a készletek a forgóeszközök több mint 66%-át tették ki. Jelentős javulás volt tapasztalható 2020-ban, amikor az általános mutató 2,51-re, a gyors 1,59-re, a készpénz szintű pedig 1,04-re emelkedett. Ez a változás a rövid lejáratú kötelezettségek 21,7%-os csökkenésének (1 721 181 eFt-ról 1 348 003 eFt-ra) és a forgóeszközök 46%-os növekedésének (2 312 014 eFt-ról 3 376 867 eFt-ra) eredménye. 2021 és 2022 között a likviditási mutatók ingadoztak. 2021-ben a vállalat 4,67-es (eddig legmagasabb) általános likviditási mutató szintet ért el, amit a forgóeszközök bővülése és az alacsony rövid lejáratú kötelezettségek támogattak. 2022-ben azonban a mutató 2,24-re csökkent, ami a rövid lejáratú kötelezettségek közel kétszeresére történő növekedését (920,6 millió Ft-ról 1,72 milliárd Ft-ra) és a forgóeszközök enyhe csökkenését (4,30 milliárd Ft-ról 3,85 milliárd Ft-ra) tükrözi. 2023-ban 5,17-re emelkedett az általános mutató és 2024-ben is stabil 4,56-os szinten maradt, ami kiváló rövid távú fizetőképességet jelez. A nettó forgótőke 2024-ben elérte az 5 843 429 eFt-ot, ami több, mint tízszerese a 2019-es értéknek. Eközben a készletarány folyamatosan csökkent 66,3%-ról 19,0%-ra, ami a készletgazdálkodás és az eszközhatékonyság jelentős javulását mutatja (25. táblázat).



**9. ábra: Jövedelmezőségi mutatók**

Forrás: Saját készítés a Magyarvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

A jövedelmezőségi mutatók az időszak alatt csak mérsékelt ingadozást mutattak, ami megerősíti, hogy a vállalat összességében stabil és nyereséges működést tartott fenn. 2019-ben a ROE 8,45%, a ROA 6,70%, a ROS pedig 6,10% volt, ami kiegyensúlyozott jövedelmezőségi struktúrát jelent. 2020-ban a jövedelmezőség jelentősen javult. A ROE 14,7%-ra, a ROA 12,5%-ra, a ROS pedig 13,2%-ra emelkedett. A javulás elsősorban az adózott eredmény 103%-os növekedésének köszönhető (602,7 millió forintról 1,23 milliárd forintra), annak ellenére, hogy az árbevétel 6%-kal csökkent (9,88 milliárd forintról 9,28 milliárd forintra). Ez azt jelzi, hogy a Mizse hatékonyabb költségkezelés révén a nagyobb lett a nyeresége a bevételéhez képest. 2021-ben enyhe visszaesés történt. A ROE 7,9%-ra, a ROA pedig 7,1%-ra csökkent, mivel az adózott eredmény 718 millió forintra csökkent (41%-os csökkenés), míg az árbevétel csak kismértékben nőtt. Ez a jövedelmezőség ideiglenes gyengülését jelzi, ami valószínűleg a megnövekedett költségszintnek köszönhető. 2022-ben a vállalat az időszak alatt egyetlen veszteséget ért el, számokban kifejezve ez -180 321 eFt-ot jelentett, ami negatív jövedelmezőségi mutatókat eredményezett (ROE: -2,03%, ROA: -1,67, ROS: -1,72%). 2023-ban a cég visszanyerte növekedési lendületét, az adózás utáni nyereség 920 millió forintra emelkedett, ami közel ötszöröse az előző évi értéknek. A ROE 9,38%-ra, a ROS pedig 8,54%-

ra emelkedett, ami a jövedelmezőség erőteljes fellendülését tükrözi. 2024-ben a jövedelmezőség kissé visszaesett, de továbbra is pozitív és stabil maradt (9.ábra).

**26. táblázat: Tőkeszerkezeti mutatók**

Évek	Összes eladósodottság (%)	Adósság/Saját tőke	Saját tőke multiplifikátor	Saját tőke aránya (%)
2019	20,63	0,24	1,26	79,37
2020	14,94	0,16	1,18	85,06
2021	10,37	0,10	1,12	89,63
2022	17,39	0,19	1,21	82,61
2023	12,27	0,10	1,14	87,73
2024	19,10	0,15	1,24	80,90

Forrás: Saját számítás a Magyarvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

2019-ben az összes eladósodottság 20,6%, a saját tőke aránya pedig 79,4% volt, ami megerősítette, hogy a vállalat alacsony pénzügyi kockázattal és erős tőkealappal működött. 2020-ra a mutatók még kedvezőbbé váltak. Az összes eladósodottság 14,9%-ra csökkent, a saját tőke aránya pedig 85,1%-ra nőtt. Ez azt jelzi, hogy a vállalat bővítését elsősorban saját tőkéből finanszírozta, tovább növelve ezzel függetlenségét a külső finanszírozástól. A vállalat legerősebb tőkeszerkezete 2021-ben volt megfigyelhető, amikor a teljes eladósodottság 10,4%-ra csökkent, és az adósság/saját tőke arány csak 0,10 volt. Ez azt mutatta, hogy a Magyarvíz Kft. szinte teljes egészében saját tőkéből működött, ami szilárd pénzügyi alapot jelentett. 2022-ben enyhe növekedés következett be, az összes eladósodottság 17,4%-ra nőtt, a többi mutató pedig közel azonos értékeket mutatott az előző évihez képest. 2023-ban történt egy kisebb változás, hiszen az eladósodottság 12%-ra lecsökkent, míg a saját tőke aránya növekedést mutatott 87%-os értékben. 2024-re az összes eladósodottság növekedést mutatott kb. 7%-kal, míg a saját tőke esetében kb. 7%-os csökkenés következett be, ami annak köszönhető, hogy a saját tőke értéke és az összes eszköz értéke is növekedést mutatott 2024-re (a saját tőke 2023-ról 2024-re 9 821 223 eFt-ről 10 654 479 eFt-ra nőtt, az összes eszköze pedig 11 194 252 eFt-ról 13 170 419 eFt-ra emelkedett) (26.táblázat).

### 3.10. Vivienvíz Kft. 2019–2024 mutatószámok és azok értelmezése

27. táblázat: Likviditási mutatók, készletek aránya

Évek	Általános	Gyors	Azonnali	Nettó forgótőke (eFt)	Készletek aránya (%)
2019	1,46	1,20	0,89	97 192	17,82
2020	1,83	1,56	1,23	181 794	14,49
2021	1,04	1,02	1,00	141 595	1,56
2022	1,09	1,06	1,03	315 092	3,37
2023	1,01	1,01	1,01	34 321	0,00
2024	1,02	1,02	1,01	53 260	0,00

Forrás: Saját számítás a Vivienvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

2019 és 2021 között a VivienVíz Kft. likviditási mutatói viszonylag stabilak maradtak, ami összességében kielégítő rövid távú fizetőképességi helyzetet tükröz (a forgóeszközei meghaladták a rövid lejáratú kötelezettségeit). Az általános likviditás 1,46-ról 1,83-ra emelkedett, majd kissé visszaesett 1,04-re, ami arra utal, hogy a forgóeszközök elegendőek voltak a rövid távú kötelezettségek fedezésére. A gyors likviditási mutatók ugráltak. 2019-ben 1,20 volt az érték, majd 1,56-ra nőtt, 2021-re pedig erősebb csökkenést mutatott és 1,02 lett az eredmény. A készletek aránya 2021-ben 1,56%-ra esett vissza, ami azt jelzi, hogy a vállalat forgóeszközei főként követelésekből álltak. 2022-ben enyhe változás volt megfigyelhető a vállalat likviditási helyzetében. Az általános likviditási mutató 1,09-re, a gyors 1,06-ra, a készpénz szintű pedig 1,03-ra emelkedett, ami arra utal, hogy a vállalatnak sikerült korlátozott mértékben megerősítenie rövid távú pénzügyi tartalékait. A forgóeszközök összetétele kissé javult, a készletarány, 3,37%-ra emelkedett, ami a normális működéshez való visszatérés kezdetét jelezheti. Bár a rövid lejáratú kötelezettségek továbbra is magasak maradtak (2022-ben 3 413 883 eFt), ezeket részben ellensúlyozta a forgóeszközök növekedése (szintén ebben az évben 3 728 975 eFt). 2023-ban a likviditási mutatók kis mértékű csökkenést mutattak, mind három mutató 1,01 körül mozgott. Ez azt jelentette, hogy a forgóeszközök éppen csak elegendőek voltak a rövid lejáratú kötelezettségek fedezésére, így gyakorlatilag nem maradt likviditási tartalék. A készletek aránya 0%-ra esett, ami arra utal, hogy a vállalat már nem folytatott készletre irányuló tevékenységet. Ennek következtében a forgóeszközök szinte kizárólag követelésekből és készpénzből álltak (értékpapírral nem kereskedett a vállalkozás). A likviditási mutatók egységes szintje azt mutatja, hogy a vállalat nem tudott jelentős előrelépést tenni és rövid távú fizetőképessége rendkívül korlátozott maradt. 2024-re a

likviditási mutatók gyakorlatilag változatlanok maradtak az előző évhez képest. A forgóeszközök (3 269 002 eFt) és a rövid lejáratú kötelezettségek (3 215 742 eFt) is hasonló szinten mozogtak, így a likviditás tartósan alacsony szinten maradt. A készletarány értéke nulla volt, ami azt jelzi, hogy a működés teljes mértékben olyan likvid eszközökre támaszkodott, amelyek rövid távon készpénzzé alakíthatók (27.táblázat).

### 28. táblázat: Jövedelmezőségi mutatók

Évek	ROE (%)	ROA (%)	ROS (%)
2019	1,31	1,01	1,52
2020	4,82	3,73	6,53
2021	0,36	0,06	0,44
2022	13,20	2,68	12,79
2023	504,09	5,22	31,45
2024	26,32	0,38	0,00

Forrás: Saját számítás a Vivienvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

A 28. táblázat szemlélteti, hogy 2019-ben a vállalat jövedelmezősége mérsékelt, de stabil volt. A saját tőke arányos jövedelmezőség 1,31% volt. Az eszköz arányos nyereség 1,01%, az árbevétel arányos nyereség pedig 1,52% volt. A viszonylag alacsony, de pozitív eredmények részben az adózott eredménynek köszönhetőek, ugyanis az érték 9 399 eFt volt. 2020-ban a jövedelmezőségi mutatók jelentősen javultak. A ROE 4,82%-ra, a ROA 3,73%-ra, a ROS pedig 6,53%-ra emelkedett. Ez a növekedés elsősorban az adózott eredmény többszörös növekedésével magyarázható (9 399 e Ft-ról 36 316 eFt-ra), míg az árbevétel és a teljes eszközállomány csak mérsékeltten változott.

2021-ben a jövedelmezőség drasztikusan visszaesett. A ROE 0,36%-ra, a ROA 0,06%-ra, a ROS pedig 0,44%-ra esett vissza, ami a jövedelmezőség szinte teljes eltűnését jelenti. A mérleg adatai is megerősítik ezt az eredményt. Az adózott eredmény 2,7 millió forintra esett vissza, míg az eszközök és a kötelezettségek többszörösére nőttek. Ebből kifolyólag a bevételek nem tudták tartani a lépést. 2022-ben a jövedelmezőség javult, a saját tőke arányos nyereség 13,20%-ra, az eszközarányos jövedelmezőségi mutató 2,68%-ra, az árbevételarányos jövedelmezőség pedig 12,79%-ra emelkedett. Ezeknek a mutatóknak az emelkedése részben az adózott eredmény jelentős növekedésének (2 704 eFt-ról 115 millió Ft-ra) köszönhető. Ebből következik, hogy a vállalat hatékonyabban tudta kihasználni eszközeit és a bevételekhez képest nagyobb hozamot ért el. Az árbevétel megközelítette a 900 millió Ft-ot, ami tovább támogatta

a jövedelmezőség fellendülését. Így 2022 a fellendülés évének tekinthető, amikor a vállalat a 2021-es visszaesés után sikeresen tért vissza a nyereséges működéshez. 2023-ban a jövedelmezőségi mutatók rendkívül magas értékeket értek el. A ROE 504,09%-ra, a ROA 5,22%-ra, a ROS pedig 31,45%-ra emelkedett. Ez a nagyon magas ROE azonban nagyrészt torzított, mivel a vállalat saját tőkéje drasztikusan csökkent (kb. 35 millió forintra), miközben az adózott eredmény magas volt (176 millió forint). Az eredmény inkább egy kiegyensúlyozatlan tőkeszerkezetet mutat. A magas árbevételarányos jövedelmezőség értéke azt jelzi, hogy a működés az árbevételhez képest rendkívül hatékony volt, valószínűleg egyszeri bevételek vagy ideiglenes költségmegtakarítások miatt, nem pedig a folyamatos teljesítmény javulásnak köszönhetően. 2024-ben a jövedelmezőségi mutatók normalizálódtak, de erősek maradtak. A ROE 26,32%, a ROA 0,38%, a ROS pedig 0,00% volt. Megállapítható, hogy a vállalat az év során nem termelt bevételt, ami arra utal, hogy jövedelmezősége elsősorban pénzügyi vagy befektetési bevételekből származott. Ez a visszaesés azt jelzi, hogy a vállalat teljesítménye visszatért egy realisabb szintre.

#### 29. táblázat: Tőkeszerkezeti mutatók

Évek	Összes eladósodottság (%)	Adósság/Saját tőke	Saját tőke multiplikátor	Saját tőke aránya (%)
2019	22,92	0,30	1,30	77,08
2020	22,71	0,29	1,29	77,29
2021	82,41	4,68	5,68	17,59
2022	79,68	3,92	4,92	20,32
2023	98,97	95,64	96,66	1,03
2024	98,55	67,79	68,91	1,45

Forrás: Saját számítás a Vivienvíz Kft. beszámolója alapján (2019-2024)

2019-ben a vállalat pénzügyi helyzete kiegyensúlyozott volt. A teljes eladósodottság 22,92% volt, ami alacsony pénzügyi kockázatot tükröz, mivel a források többsége (77,08%) saját tőkéből származott. A tőkeáttételi arány (D/E) csak 0,30 volt, ami konzervatív finanszírozási politikát jelez. Ebben az időszakban a vállalat elsősorban belső források felhasználásával működött és stabil pénzügyi alapot teremtett a következő évekre. 2020-ban a mutatók változatlanok maradtak. A teljes eladósodottság 22,71% volt, míg a saját tőke aránya 77,29%, ami a pénzügyi stabilitás folytatódását és a külső finanszírozástól való minimális függőséget jelzi (a kötelezettségek értéke ebben az évben 220 129 eFt., míg a saját tőke jóval magasabb,

756 008 eFt). A D/E arány 0,29-ra csökkent, ami minimális javulást jelez. 2021-ben az összes eladósodottság 82,41%-ra emelkedett, míg a saját tőke aránya 17,59%-ra csökkent. A D/E arány 4,68-ra emelkedett, ami a külső finanszírozástól való erős függőséget mutatja (kimagaslóan emelkedett 3 540 282 eFt-ra). Valószínű, hogy a vállalat az év során külső finanszírozáshoz folyamodott, ami növelte pénzügyi kockázatát és csökkentette függetlenségét. 2022-ben az összes eladósodottság 79,68%-ra csökkent, míg a saját tőke 20,32%-ra emelkedett. A D/E arány 3,92-re csökkent, ami arra utal, hogy a vállalat megkezdte a saját tőke alapjának megerősítését. Ez a változás valószínűleg az adósságok visszafizetésének eredménye volt (2021-től kezdve folyamatosan csökkent a kötelezettségek értéke). 2023-ban azonban a vállalat szinte teljes mértékben eladósodott. Az összes eladósodottsága 98,97%-ra emelkedett, míg a saját tőke aránya mindössze 1,03%-ra csökkent (értékben 34 954 eFt). A D/E arány rendkívül magas, 95,64-es szintre emelkedett, ami azt mutatja, hogy a vállalat szinte kizárólag külső forrásokból finanszírozta magát (3 342 826 eFt a kötelezettségek értéke), a saját tőke pedig elhanyagoltá vált. 2024-ben a vállalat tőkeszerkezete kissé javult, bár továbbra is nagyon magas eladósodottság jellemezte. Az összes eladósodottság 98,55% volt, míg a saját tőke aránya kismértékben, 1,45%-ra emelkedett. A D/E arány 67,79-re csökkent, ami kisebb javulást jelez. A javulás ellenére a vállalat továbbra is jelentős pénzügyi nyomás alatt működött, korlátozott önfinanszírozással (29.táblázat).

### **3.11. Benchmark összehasonlítás**

#### *3.11.1. SmartArt*

A Benchmarking összehasonlítás során a SmartArt ábra segít abban, hogy egyszerűen és gyorsan elemezni lehessen az információkat. Az Ave, Mizse, Vivien vállalat adatainak különbségét szemlélteti, strukturálisan és logikusan mutatja meg az információkat, emellett kiemeli és rendszerezi a fontos tényezőket, amivel könnyedén láthatóvá válik a cégek közötti különbség.



**10. ábra: SmartArt ábra**

Forrás: Saját készítés

A három elemzett vállalat pénzügyi és jövedelmezőségi mutatóinak összehasonlítása egyértelműen mutatja, hogy mindegyikük eltérő pénzügyi stratégiát és működési stabilitási szintet képvisel. A 2019-2024-es időszakban a Mizse erős tőkehelyzetet és stabil működést tartott fenn, míg az AVE és a Vivien nagyobb ingadozást mutatott (10. ábra).

#### Likviditási összehasonlítás

A három vállalat közül a Mizse tartotta fenn a legkedvezőbb likviditási mutatókat az egész időszakban. Likviditási mutatója 1 felett maradt, biztosítva a rövid lejáratú kötelezettségek fedezetét. Az AVE gyengébb likviditási pozícióból indult, 2021-től kezdve jelentős javulást mutatott, mutatói 2023-ban és 2024-ben 1,8 fölé emelkedtek. Ez azt mutatja, hogy a korábbi pénzügyi nehézségek után visszatért a stabil rövid távú fizetőképesség. Ezzel szemben a Vivien 2021-ig viszonylag stabil likviditást tartott fenn, de 2022-től kezdve mutatói a biztonsági küszöbérték közelében stagnáltak (1,0–1,02 körül). Ez arra utal, hogy a vállalat működése szinte teljes egészében rövid lejáratú forrásokra támaszkodott és nem rendelkezett megfelelő likviditási tartalékokkal. Mizse mutatta a legkiegyensúlyozottabb és legrugalmasabb likviditási pozíciót, AVE fokozatos javulást ért el, míg a Vivien Kft. alul maradt.

### Jövedelmezőségi összehasonlítás

A három vállalat jövedelmezőségi mutatói egyértelmű különbségeket mutatnak. A Mizse az egész vizsgált időszakban stabil és kiegyensúlyozott jövedelmezőséget mutatott. A ROE értéke 8% és 15% között mozgott, ROA pedig 6% és 12% között, ami a saját tőke és az eszközök hatékony kihasználását jelzi. Az árbevétel arányos nyeresége 5% és 13% között maradt, ami az iparágban a fenntartható nyereségtermelést tükrözi. Az AVE viszont ingadozó jövedelmezőséget mutatott. 2019–2020-as hozamok után a vállalat 2022–2023-ban kivételes eredményeket ért el (ROE 72% és 52%), amit a saját tőke és a nyereség hirtelen emelkedése váltott ki. Vivien jövedelmezőségi mutatói voltak a legszélsőségesebbek és leginkább ingadozóak. 2023-ban a vállalat saját tőke arányos nyeresége 504%-os eredményt ért el, ami egyértelműen a minimális saját tőke és a viszonylag magas nyereség kombinációjának eredménye volt, nem pedig valódi működési teljesítménynek. 2024-ben a ROE körülbelül 26%-ra normalizálódott, ami a jövedelmezőség realisabb szintjére való visszatérését jelentette. A Mizse az, ahol a jövedelmezőség terén a legnagyobb a stabilitás és hatékonyság, az AVE teljesítménye idővel javult, de ingadozó maradt, míg Vivien nagyobb pénzügyi kockázatot és torz eredményeket mutatott.

### Tőkeszerkezeti összehasonlítás

A tőkeszerkezet mutatói jelentős különbségeket mutatnak. A Mizse tartotta fenn a legbiztonságosabb és legkonzervatívabb finanszírozási struktúrát, 15–20% közötti teljes eladósodottsággal és körülbelül 80%-os saját tőke aránnyal. Ez egy hosszú távú fenntarthatóságot biztosít. Ezzel szemben az AVE 2020-ig magas eladósodottsággal (90% felett) működött, de 2023–2024-ig fokozatosan csökkentette adósságát. A saját tőke aránya javult ebben az időszakban, aminek célja az egyensúly és a pénzügyi stabilitás helyreállítása volt. A Vivien esetében a tőkeszerkezet 2021-től kezdve rendkívül kockázatos lett. Az adósságállomány meghaladta a 98%-ot, míg a saját tőke aránya 1–2%-ra esett vissza, ami a külső finanszírozástól való szinte teljes függőséget mutatja. Bár 2024-ben kisebb javulás volt tapasztalható, a vállalat továbbra is eladósodott és pénzügyileg sebezhető maradt, minimális önfinszírozási képességgel.

Az összehasonlító elemzés által a következő következtetések vonhatóak le. A Mizse stabil, kiegyensúlyozott és alacsony kockázatú vállalat. Likviditási, jövedelmezőségi és tőkeszerkezeti

mutatói erősek, ami fenntartható hosszú távú pénzügyi alapot biztosít. Az AVE kockázatos, de javuló vállalat. A vizsgált időszak alatt jelentős ingadozásokat mutatott, 2023–2024-re egyértelműen a stabilizáció felé haladt. A likviditás és a jövedelmezőség jelentősen javult, a tőkeszerkezetet tovább kellett stabilizálni. A Vivienvíz ingatag és pénzügyileg instabil vállalat. A jövedelmezőségi mutatókat torzította a minimális saját tőke és a magas eladósodottság. Egyes években kivételes eredményeket ért el, viszont ezek inkább átmeneti jellegűek voltak, mint fenntarthatóak.

A benchmark összehasonlítás egyértelműen azt mutatja, hogy a három vállalat közül a Mizse rendelkezik a legszilárdabb pénzügyi alapokkal és a legmegbízhatóbb működési modellel.

Az AVE egy olyan fázisban van amelyben a helyreállítás és a stabilizáció kap főszerepet, míg a Vivien pénzügyi kockázatokkal szembesül, amelyek a külső finanszírozás túlzott mértékű igénybevételéből és a nem megfelelő saját tőke alaptól erednek.

#### 4. Következtetések és javaslatok

Az AVE Ásványvíz Kft. gazdasági teljesítménye alapján elmondható, hogy a vállalat az elmúlt években folyamatos növekedést produkált. 2019-2024 közötti időszakban mind az árbevétel, mind az adózott eredmény jelentős növekedést mutatott, ami egyértelműen a sikeres menedzsment és a megfontolt vállalatirányítás eredménye. A vertikális elemzés kimutatta, hogy a vállalat saját tőke aránya javult, ami nagyobb pénzügyi önállóságot és hosszú távú rugalmasságot eredményez. A horizontális elemzés megerősítette az AVE fenntartható dinamikus növekedését, de azt is, hogy a közvetlen külső gazdasági környezet pl. az infláció, a nyersanyagárak ingadozása és a fogyasztói magatartás továbbra is a vállalat teljesítményének legfőbb tényezője.

A SWOT- és PESTEL elemzések szerint az AVE saját vízkészletei, korszerű termelési létesítményei és magas minősége a legfőbb erősségek közé tartoznak, amelyek versenyelőnyt biztosítanak a hazai piacon. Másrészt a vállalatnak bizonyos kihívásokkal kell szembenéznie a márka népszerűségének növelése, a vevői lojalitás építése és a fenntarthatósági kérdések előtérbe helyezése terén. Az olyan versenytársak, mint a Mizse, ügyesebben építik be a fenntarthatósági kommunikációt a márka stratégiájába, ami hosszú távon piacvezető pozíciót biztosíthat számukra. A Vivienvíz csak a hazai piacon van jelen, ami lehetővé teszi az AVE számára, hogy a közepkategóriás árszegmensben javítsa országos pozícióját.

A kutatás által arra a következtetésre jutottam, hogy a vállalat számára célszerűbb lenne, ha a jövőben előtérbe helyezné az újrahasznosított csomagolási megoldások kidolgozását és környezetbarát marketingjét. Az újrahasznosítható erőforrások felhasználása és a vállalat zöld arculatának erősítése nemcsak javítaná a fogyasztók véleményét, hanem hosszú távon versenyképesebbé is tenné a céget. Ezenkívül fontos szerepet játszhat a marketingtevékenységek fejlesztése, különösen az online térben, ahol a fiatalabb generációk elérésének döntő szerepe lehet abban, hogy kialakítsák a márkahűséget. Az online jelenlét és a közösségi média használata kommunikációs eszközként hozzájárulhat az AVE márka ismertségének növeléséhez.

A pénzügyi stabilitás elérése érdekében a vállalatnak törekednie kell a költséghatékonyság és az árpolitika közötti egyensúly megteremtésére. A működési költségek optimalizálása, például energiatakarékos technológiák vagy a logisztika optimalizálása szintén hozzájárulhat a jövedelmezőség növeléséhez. Másfelől ahhoz, hogy a vállalat alkalmazkodni tudjon a gazdasági válsághoz árrugalmasnak kell lennie.

A hosszú távú növekedés egyik legfontosabb eleme a termék fejlesztése és az innováció erősítése. Új növekedési lehetőségeket nyithat az AVE előtt az egészség, alacsony cukortartalmú vagy prémium ásványvíz termékek kifejlesztése. A kutatás fejlesztés megvalósítása terén történő új beruházások tovább erősítenék az AVE pozícióját mind hazai, mind a regionális piacokon, javítva teljesítményét pénzügyi és stratégiai szempontból.

Az AVE Ásványvíz Kft. egy fenntartható cég, amely kecsegtető lehetőséget kínál a további fejlődésre. Azonban elengedhetetlen a fenntarthatóság, a márkaépítés és az innováció egységes kialakítása. A vállalat számára az elkövetkező néhány évben az elsődleges feladat a pénzügyi stabilitás fenntartása, miközben olyan vállalati stratégiát alakít ki, amelyben a fogyasztói igényekre és a fenntarthatóságra építve hosszú távon biztosítja versenyképességét és piaci sikerét.

Az AVE Ásványvíz Kft. jövőbeli fejlődésének alapja a vállalat pénzügyi stabilitása, valamint az innovatív, nemzetközi és fenntartható fejlődés folytatása. A 2019-2024 közötti eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy a vállalat pénzügyileg kiegyensúlyozott, működése stabil és képes alkalmazkodni a piaci változásokhoz. Ez a stabilitás csak akkor tartható fenn hosszabb távon, ha az AVE tisztában van az ágazatban bekövetkező változásokkal és stratégiai szinten is tud alkalmazkodni. Ahogyan az interjúban Zsolt említette, az elkövetkező 5–10 évben döntő fontosságú lesz, hogy a vállalat exporttevékenységét a jelenlegi román piacokról Közép-Európa többi részére is kiterjessze. Ez lehetővé tenné számára, hogy bővítse hazai értékesítési bázisát, elkerülve a hazai piac telítettségét és ezzel csökkentve az árverseny kockázatait.

A cukormentes, vitaminokkal vagy ásványi anyagokkal dúsított italok bevezetése támogatja a társadalomban egyre növekvő egészségtudatosságot és azt a szükségletet, hogy a fogyasztók értékeikhez és életmódjukhoz illő márkákat válasszanak. Újrahasznosítható vagy biológiailag lebontható csomagolások használata és a megújuló energiaforrásokra való átállás nemcsak csökkenti a környezetre gyakorolt hatást, hanem a fogyasztói bizalom és a márkaérték fenntartásának is rendkívül hatékony módja lehet.

A digitalizáció szintén az egyik legfontosabb irány a vállalat számára. A digitális értékesítési és marketingcsatornák létrehozása (különösen az online promóció), az internetes kereskedelem és a közösségi média aktív használata lehetőséget kínál az AVE számára, hogy növelje a fogyasztók hűségét, közvetlenebb kapcsolatot alakítson ki velük és elérje az új generációs vásárlókat. A digitális csatornák használata jobb döntéshozatali támogatást és alaposabb adatgyűjtést biztosít, ami hosszú távon javíthatja a stratégiai tervezés minőségét.

A pénzügyi stabilitás, a piacfejlesztés és a fenntarthatóság tehát nem önálló célok, hanem egymással- és egymástól összefüggő stratégiai irányok. Amennyiben az AVE ezt a három területet előtérbe helyezi, akkor nemcsak pénzügyileg stabil, hanem a magyar és a regionális ásványvízipar egyik vezető vállalata és környezetbarát márkája lesz a következő évtizedekben. Ezáltal középtávon ugyanazt a pozíciót töltheti be a piacon, mint a Mizse, miközben hosszú távon a fenntartható fejlődés stratégiáját követheti.

## Összefoglalás

A dolgozat célja az AVE Ásványvíz Gyártó és Forgalmazó Kft. pénzügyi helyzetének és stratégiai pozíciójának átfogó értékelése volt a 2019–2024 közötti időszakban. Azt vizsgáltam, hogy a vállalat milyen mértékben képes biztosítani a hosszú távú fenntartható működést és fenntartani a versenyképességet a hazai ásványvíz piacon. A kutatás elsődleges és másodlagos adatgyűjtési módszerek segítségével készült. Félig strukturált interjút készítettem a vállalat ügyvezetőjével, amit kiegészítettem egy fogyasztói kérdőívvel, melynek célja a fogyasztói szokások és a márka megítélése volt. Ezenkívül feldolgoztam és elemeztem az éves jelentéseket, az iparági adatokat és a releváns szakirodalmi forrásokat. Elemzésem a legfontosabb vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi mutatók alkalmazását tartalmazta. Emellett benchmark összehasonlítást is végeztem két versenytárs figyelembevételével, a Magyarvíz Kft. (Mizse) és a Vivienvíz Kft. vállalatokkal, hogy felmérjem a teljesítményt és a piaci pozíciót. Az elemzésből kiderült, hogy az AVE pénzügyi növekedést mutatott a vizsgált időszakban. A bevételek több mint ötszörösére nőttek, míg az adózott eredmény körülbelül tízszeresére emelkedett 2019 és 2024 között. A benchmark elemzés megerősítette, hogy a Mizse továbbra is piaci vezető a fogyasztói lojalitás és az árstratégia tekintetében, míg az AVE erős pozíciót épített ki a középár szegmensben és a Vivien továbbra is elsősorban regionális versenytárs. Az AVE versenyképességének legfőbb tényezői a modern gyártóberendezések, a saját vízkészletek és a termékminőség iránti elkötelezettség, míg a további növekedés lehetőségei a marketing kommunikáció és a márkaépítés erősítésében rejlenek. A SWOT és a PESTEL elemzések eredményei rávilágítanak arra, hogy az AVE jelentős terjeszkedési potenciállal rendelkezik, különösen az exportpiacok fejlesztése és a fenntarthatóságra való összpontosítás terén. Azonban az inflációs nyomás, a növekvő input költségek és az egyre inkább élesedő piaci verseny továbbra is kihívást jelentenek a vállalat számára. Elemzésem végére érkezve megállapítható, hogy az AVE Ásványvíz Kft. pénzügyileg stabil vállalkozás, jelentős növekedési potenciállal, stratégiai beruházások megvalósításával, marketing- és fenntarthatósági kezdeményezéseinek fejlesztésével a vállalat jó helyzetben van ahhoz, hogy megerősítse piaci jelenlétét és tovább növelje versenyképességét a hazai ásványvíz szektorban.

## Irodalomjegyzék

- AVE Ásványvíz Kft. (2025): <https://aveasvanyviz.hu/>
- Balaton, K. & Hortoványi, L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémia Kiadó, Budapest
- Bálint, A. (2002). *A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői*, Vezetéstudomány, Budapest
- Baranyai, Zs., Fenyves, V., Pupos, T., Takács, I. & Tarnóczi, T. (2013). *Gazdasági elemzés. /Elméleti jegyzet/* Debreceni egyetem, AGTC.
- Becsky-Nagy, P. & Fazekas, B. (2021). *Cash flow tervezés*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- Bélyácz, I. (2007). *A vállalati pénzügyek alapjai*, Aula Kiadó.
- Birher, I., Pucsek, J., Sándor, L. & Szanó I. (2006). *A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Bíró, T., Kresalek, P., Pucsek, J. & Sztanó, I. (2016). *A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése (2.kiadás)*. Budapest, Perfekt Kiadó.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan (4.kiadás)*. Aula Kiadó.
- Chikán, A. (2024). *Vállalatgazdaságtan (6.kiadás)*. Akadémiai Kiadó.
- Csepreginé Gallasz, A. & Török T. P. (2019). *Számviteli alapismeretek*. Dialóg Campus
- Elektronikus Beszámoló Portál (2025): Közzétett beszámolók. <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
- Győri, Á. (2018). Kis- és középvállalkozások pénzügyi sérülékenysége. *Közgazdasági Szemle*, 65(3), 240–258. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2018.3.240>
- Himber, P., Kapásiné, B. M. & Kovácsné, S. P. (2006). *Számvitel-elemzés II*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Keszey, T. & Gyulavári, T. (2016). *Marketingtervezés*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Kozma, A. (2001). *Vázlatok a számvitel tanulásához I.kötet, Általános számviteli és könyvviteli ismeretek*. Debrecen, Keletlombard Kft.
- KSH (2011). *A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban*. Központi Statisztikai Hivatal, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>
- Magyarvíz Kft. (2025): <https://www.primaveraviz.hu/>
- NetJogtár (2025). 2000. évi C. törvény a számvitelről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0000100.tv>
- Paár, D., Ambrus, R. A. & Szóka, K. (2021). *Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján*. Soproni Egyetem. DOI 10.35511/978-963-334-402-6

- Pálinkó, É. & Szabó, M. (2006). *Vállalati pénzügyek*. Typotex, Budapest
- Rózsa, A., Darabos, É. & Fenyves, V. (2020). *Számviteli és pénzügyi alapismeretek*. Debreceni Egyetem.
- Sinkovics, A. (2010). *Vállalati pénzügyi tervezés*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Szakács, I. (2012). *Számvitel A-tól Z-ig*. CompLex Kiadó
- Sztanó, I. (2006). *A számvitel alapjai*, Budapest, Perfekt kiadó.
- Takács, A. & Márkus, G. (2020). *Beszámolóképzés és elemzés (6.kiadás)*. Pécsi Tudományegyetem Közgdaságtudományi Kar
- Vivienvíz Kft. (2025): <http://www.vivienviz.hu/>
- WBCSD – World Business Council for Sustainable Development (2019): *ESG Disclosure Handbook*. WBCSD
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

## Mellékletek

1. sz. melléklet – Ügyvezetői interjú (teljes)

Forrás: Saját interjú az AVE Ásványvíz Kft. ügyvezetőjével, 2025

1. Mikor alakult a cég?

A cég 1992-ben alakult, akkor még az AVE előtt Bartók Kft. néven. 1998-tól kezdett el a cég víz palackozással is foglalkozni, ezt követően pedig 2006-ban történt egy tulajdonosváltás.

2. Milyen változásokon ment át a cég (létszámot, termékeket, víznyerőhelyeket is beleértve)?

Amikor az első 2006-os tulajdonosváltás megtörtént, akkor semmilyen meglévő kereskedelmi szerződése nem volt a cégnek, be kellett vezetni a márkát a piacra, újra kellett szervezni a tervezést, minőségbiztosítást, értékesítést. Az elején még elég komoly marketing is volt a termék bevezetésével kapcsolatban kb. 200 milliós marketing keret állt rendelkezésre, amelynek segítségével a termékeket bevezették a piacra. A következő mérföldkő a 2021-es év, amikor elkészült egy új gyártó csarnok, benne egy korszerű 20.000 palack/órás kapacitású gépsorral, melynek révén lehetőségük nyílt újabb kisereléseket palackozni, a meglévő kiserelésekből nagyobb mennyiségeket legyártani, így már olyan partnerekkel/szállítókkal is szerződést tudtak kötni, akik nagyobb mennyiséget vásárolnak pl: Lidl. Építettek egy 2000 m<sup>2</sup>-es raktárat, valamint beszerzésre került egy ún.szörkonyha, ami lehetőséget teremtett a sűrítmények keverésére, palackozásra. Ez abban segít, hogy ne csak vizet, hanem üdítőt is lehessen gyártani. Ennek eredményeképpen a korábbi évek értékesítését közel 60 millióra sikerült növelni, majdnem meg 3x-ozódott az értékesített palack száma. 2023 óta Romániába is exportálnak ásványvizet, mely a 2024-es évre az összforgalom 20%-át tette ki. A létszám 2019-ben 30-35 fő között mozgott és a mostani évben 40-45 fő között van. Ez amiatt van, mert a gépsor automatizált, gyakorlatilag ebből adódóan nem nőtt egyenes arányosan a kollégák száma. Targoncából több munkavállaló kell mindig. A logisztikai területen 2-3 fő a munkavállalók száma. Ügyvezetőt tekintve 1 fő van. Korábban palackoztak 1,5 literes és 0,5 literes pet palackos ásványvizet. Ez a 2 kiserelés megmaradt és a volumen nőtt, illetve most már 1,5 literes üdítő is van. 2021 óta forgalmaznak 2 literes kiserelésben vizet, ami korábban nem volt. A víznyerőhelyeket nézve 1998 óta 3 db ásványvíz minősítésű kúttal rendelkeznek és ezeket is alkalmazzák a mindennapokban. Ezeket a kutakat az évek során felújították, korszerű technológiával működnek. Mind a 3 kút, itt a telephelyen található. Az ásványvíz

minősítés feltétele, hogy a víz nyerő helyen történjen a palackozás. Érdekesség, hogy a kút 10 méteres körében semmilyen tevékenység nem végezhető.

3. Terveznek e bármilyen nagyobb beruházást, ami növelné a hatékonyságot vagy a versenyképességet?

A cég stratégiája az, hogy Debrecen 150-200 km-es körzetében sikerüljön italmentes palackozóvá válni és ásványvízben jelen lenni a piacon. A következő lépcsőfok a 35.000 palack/órás gépsor, ezen a gépsoron pedig az üdítő gyártás lenne a cél. Szeretnék a termék palettát bővíteni pl. gyümölcs tartalmú üdítőitaltal, jeges teával, tartósítószer mentes üdítőitalok palackozásával. A pasztőr géppel tudják hő kezelni a termékeket, ezáltal olyan gyümölcstartalmú lesz, ami tartósítószer-, és szénsavmentes.

Előkészítés alatt van egy 5,7 milliárd Ft-os beruházás, melynek keretein belül építenének egy 8.500 m<sup>2</sup>-es gyártócsarnokot és raktárat, benne egy 35.000 palack/órás gépsorral. A telephelyet szeretnék kibővíteni, már meglévő épületeket lebontani és a telephely mögötti 2 terület megvásárlását is fontolgatják.

4. A céget hogyan pozicionálja jelenleg az országos, regionális és a verseny piacon?

Van Magyarországon kb. 140 ásványvíz minősítésű kút, kb. 40 cég foglalkozik valamilyen méretben ásványvíz palackozással és kb. 15 cég van, aki országos hálózattal rendelkezik. Fogyasztás tekintetében 3 részre lehetne osztani ezt: Kb. 40%, aki a prémium kategória, un. 'Á' brand, ezek márkázott termékek, ők foglalják el a piac egy részét. Jelenleg itt az Ave-nak nincs terméke, mert nem látják gazdaságosnak. Egyrészt az Ave régiós lefedettségre koncentrálnak, pl. Észak-Kelet Magyarország, Románia, tehát ahogyan korábban említette, egy 150 km-es körzetre fókuszál. A víz esetében a fajlagos szállítási költség nagyon magas, kb. a piacon 650-800Ft között mozognak a km-ek. Minél messzebbre megy az áru, annál nagyobb a logisztika. A fajlagos logisztikai költség magasabb, ezért érdemes olyan partnereket keresni, akik a környéken vannak. Azokat a partnereket szeretnék megcélózni, akiknek vagy a központjuk van ebbe a hatótávolságba, vagy országos lefedettségük van, de működik náluk a régióban történő szállítás, pl: Kerekes Kft., Tisza Coop Zrt. Az összes nagyobb cég, pl: Szentkirályi, Mizse, NaturAqua Pest 100 km-es körzetében vannak. A beruházás révén magasabb hozzáadott értékű terméket lehetne palackozni, ezáltal egy kamionon nagyobb árrés tömeg lesz, és messzebbre is lehet vinni a terméket, akár országos lefedettséget is meg lehet célózni. Vízből maradna a régió, az üdítő, jeges tea pedig lehetne országosan is. Ez pedig már egy nagyobb marketing jelenlétet is igényelne, akár a social médiában, akár reklámokkal. A verseny piac kb. 40%-a első áras

termék. Ezt nevezzük másnéven „olcsóbb” terméknek. Ezt az ára miatt veszik, nincs semmi márkahűség, amikor éppen akciós egy termék, akkor azt veszik meg. Van egy szűk 20%, itt található az AVE. Nincs akkora marketing, nem is annyira olcsó, sok az ár függő, nem kimutatható a márkahűség, régiós szinten az alsóbb-közép kategóriába soroljuk. Az üdítőkkkel/beruházással meg lehet célozni a közép-felső kategóriás szintet is akár és itt már van értelme a márka építésnek.

5. Tervben van-e új termék, eszköz bevezetés?

Ahogy korábban is említette, a csarnok az, ami bevezetés alatt van, azon belül lenne egy palackozó gépsor, aminek a részei: flakon fújó és töltő/kupak záró berendezés, címkéző, zsugorfóliázó, streccsfóliázó. Teljesen új gyártó sor alakulna meg a beruházással, kiszolgáló eszköz pl: víz kezelő, kompresszor, csövek, 500 KW teljesítményű napelem park az energia igény enyhítésére. Illetve van a tároló éjszakára, ami még tanácskozás alatt van.

6. Az Éves költségvetés hány %-a megy marketingre?

Minimális része megy marketingre, az alsóbb-közép kategóriában nincs marka hűség. A beruházás által szeretne nagyobb marketinget kiépíteni.

7. Van-e tervben feltérképezés eddig ki nem használt kutak esetén? Vannak-e potenciális kút lelő helyek?

Ez a 3 kút ténylegesen kb. 180 m<sup>3</sup> kapacitással rendelkezik. Jelenleg ebből maximum 40 m<sup>3</sup> használnak el, amiben benne van a palackozás és minden egyéb folyamat. Nincs tervben feltérképezés, belátható ideig a 3 kút ellátja a víz igényt és a beruházás által lesz kb. 80 m<sup>3</sup>, amit elhasználnak.

8. Van-e esetleg egy vészforgatókönyv vízhiány esetén? Milyen lépéseket tesz a vállalat?

A víz több rétegen keresztül folyik. A kutakat ezekig a rétegekig ássák le, így a számítások alapján hosszú ideig rendelkezésükre áll. 3 különböző víz adó rétegből táplálkozik mind a 3 kút és azt gondolják, hogy ez elegendő lesz a későbbiekben is. Amennyiben felmerülne ez a veszély, akkor a cég egyéb rétegekbe fúrna kutakat. Ezáltal az ásványvíz minősítést elveszíteni a cég, helyette pl: Cívis forrásvíz lenne a neve.

2. sz. melléklet – AVE, Mizse, Viven mutatókhoz használt mérleg és eredménykimutatás adatai 2019-2024 között

AVE

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Összes eszköz (eFt)</b>	1 915 614	3 778 209	4 174 995	3 899 242	4 512 660	6 178 331
<b>Összes forrás (eFt)</b>	1 915 614	3 778 209	4 174 995	3 899 242	4 512 660	6 178 331
<b>Készletek (eFt)</b>	70 827	149 901	200 255	231 990	312 026	277 258
<b>Követelések (eFt)</b>	173 306	221 196	222 832	318 672	370 231	624 636
<b>Értékpapírok (eFt)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Forgóeszközök (eFt)</b>	282 785	531 147	641 187	587 996	1 318 221	2 811 990
<b>Saját tőke (eFt)</b>	152 841	173 199	284 788	730 049	1 505 265	2 363 280
<b>Adózott eredmény (eFt)</b>	60 560	20 357	111 589	524 680	775 215	858 015
<b>Értékesítés nettó árbevétele (eFt)</b>	865 632	876 896	1 627 985	2 547 460	3 127 903	4 590 989
<b>Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)</b>	350 603	978 485	529 876	732 892	644 683	1 540 629
<b>Összes kötelezettség (eFt)</b>	1 457 199	3 203 067	2 812 366	2 159 987	2 040 214	2 748 256

MIZSE

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Összes eszköz (eFt)</b>	8 989 936	9 831 082	10 130 799	10 774 639	11 194 252	13 170 419
<b>Összes forrás (eFt)</b>	8 989 936	9 831 082	10 130 799	10 774 639	11 194 252	13 170 419
<b>Forgóeszközök (eFt)</b>	2 312 014	3 376 867	4 295 371	3 852 549	5 039 466	7 483 743
<b>Saját tőke (eFt)</b>	7 134 874	8 361 995	9 080 731	8 900 410	9 821 223	10 654 479
<b>Készletek (eFt)</b>	1 532 363	1 231 685	838 947	1 252 217	1 452 691	1 424 899
<b>Követelések (eFt)</b>	765 505	738 349	914 427	904 061	911 908	1 314 686
<b>Értékpapírok (eFt)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)</b>	1 721 181	1 348 003	920 589	1 720 878	974 579	1 640 314
<b>Összes kötelezettség (eFt)</b>	1 725 328	1 362 239	932 557	1 721 213	974 579	1 640 314
<b>Adózott eredmény (eFt)</b>	602 699	1 227 121	718 735	- 180 321	920 813	833 256
<b>Értékesítés nettó árbevétele (eFt)</b>	9 876 970	9 283 491	9 595 085	10 503 866	10 787 541	16 050 055

VIVIEN

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Összes eszköz (eFt)</b>	930 130	974 694	4 296 990	4 285 695	3 378 605	3 269 002
<b>Összes forrás (eFt)</b>	930 130	974 694	4 296 990	4 285 695	3 378 605	3 269 002

<b>Forgóeszközök (eFt)</b>	309 387	401 923	3 681 877	3 728 975	3 377 147	3 269 002
<b>Saját tőke (eFt)</b>	716 989	753 304	756 008	871 012	34 954	47 439
<b>Készletek (eFt)</b>	55 123	58 237	57 548	125 571	-	-
<b>Követelések (eFt)</b>	64 441	73 328	70 929	96 120	12 461	10 597
<b>Értékpapírok (eFt)</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Rövid lejáratú kötelezettségek (eFt)</b>	212 195	220 129	3 540 282	3 413 883	3 342 826	3 215 742
<b>Összes kötelezettség (eFt)</b>	212 195	220 129	3 540 282	3 413 883	3 342 826	3 215 742
<b>Adózott eredmény (eFt)</b>	9 399	36 316	2 704	115 003	176 199	12 485
<b>Értékesítés nettó árbevétele (eFt)</b>	617 150	555 808	609 899	898 973	560 325	-

### 3. sz. melléklet – Fogyasztási szokások teljes kérdőív

#### 1. Milyen gyakran fogyaszt Ön ásványvizet?

- Naponta többször
- Naponta egyszer
- Hetente többször
- Hetente egyszer
- Ritkábban

#### 2. Általában milyen vizet fogyaszt?

- Palackozott ásványvizet (pl. AVE, Theodora, stb.)
- Csapvizet
- Szűrt vizet (pl. kancsó, vízsűrő berendezés)
- Szódagépben készített vizet

#### 3. Ha ásványvizet választ, mi a legfontosabb szempont Önnek? (Több választ is megjelölhet)

- Íz
- Ásványianyag-tartalom / egészségesség
- Ár
- Kiszerezés, praktikum
- Márka ismertsége

#### 4. Vásárolt már valaha AVE Ásványvizet?

- Igen, rendszeresen
- Igen, alkalmanként
- Egyszer próbáltam
- Még nem, de ki fogom próbálni
- Nem és nem tervezem kipróbálni

#### 5. Ha vásárolt, milyen kiszerezésben? (több válasz lehetséges)

- 0,5 literes palack
- 1,5 literes palack
- 6×1,5 liter multipack
- 19 literes ballon
- Nem vásároltam

#### 6. Milyen gyakran vásárol AVE Ásványvizet?

- Hetente többször
  - Hetente egyszer
  - Havonta néhány alkalommal
  - Ritkábban
  - Nem vásárolok
- 7. Hogyan értékelné az AVE Ásványvizet az alábbi szempontok alapján? \***  
(1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)
- Íz
  - Minőség és tisztaság
  - Ár-érték arány
  - Kiszerezési választék
- 8. Ha összehasonlítja az AVE Ásványvizet más ismert márkákkal (pl. Mizse, Theodora, Szentkirályi, Jana), melyiket választaná az alábbi szempontoknál?**
- Íz
  - Minőség
  - Ár
  - Kupak visszazárás
  - Csomagolás
  - Tarthatóság
- 9. Ha választania kellene, melyik ásványvíz márka az első számú preferenciája?**
- Theodora
  - Mizse
  - AVE
  - Jana
  - Szentkirályi
  - Egyéb
- 10. Minőség (5 állítás) (1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)**
- Az AVE ásványvíz tisztasága kiemelkedő.
  - Az AVE ásványvíz megbízható minőségű.
  - Az AVE ásványvíz íze természetesebb, mint más márkáké.
  - Az AVE ásványvíz frissítő hatású.
  - Az AVE ásványvíz minősége állandó, minden vásárlásnál ugyanolyan jó.
- 11. Ár / Ár-érték arány (5 állítás) (1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)**
- Az AVE ásványvíz ára arányban áll a minőségével.
  - Az AVE ásványvíz megfizethető a mindennapi fogyasztáshoz.
  - Az AVE ásványvíz ára versenyképes más ismert márkákkal szemben.
  - Az AVE ásványvíz árkategóriája a középkategóriába tartozik.
  - Az AVE ásványvíz jó választás azoknak, akik kedvező áron szeretnének minőségi terméket.
- 12. Íz / Termék kínálat (4 állítás) (1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)**
- Az AVE ásványvíz ízvilága kellemes és harmonikus.
  - Az AVE ízesített vizei jó alternatívát kínálnak az üdítők helyett.
  - Az AVE szénsavas és szénsavmentes változatai közül mindig megtalálom a számomra megfelelőt.
  - Az AVE víz frissessége miatt szívesebben választom, mint más márkákat.

- 13. Palack / Kiszerezés (4 állítás) (1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)**
- Az AVE ásványvíz palackjai kényelmesen használhatók.
  - Az AVE palackok méretválasztéka lefedi a mindennapi igényeket (pl. 0,5L, 1,5L).
  - Az AVE palack formaterve esztétikus és praktikus.
  - Az AVE palack könnyen visszazárható, így utazás közben is praktikus
- 14. Fenntarthatóság (3 állítás) (1 – nagyon rossz, 2- rossz, 3 - semleges, 4 - jó, 5 – nagyon jó)**
- Az AVE ásványvíz palackjai könnyen újrahasznosíthatók.
  - Az AVE fenntarthatósági szempontból felelősségteljesebb, mint más márkák.
  - Fontos számomra, hogy az AVE környezetbarát csomagolási megoldásokat kínáljon.
- 15. Milyen árkategóriájú ásványvizeket vásárol szívesebben?**
- 150 Ft-ig
  - 151-300 Ft-ig
  - 301-500 Ft-ig
  - 501 Ft feletti értékben
- 16. Mennyit költ átlagosan ásványvíz vásárlására havonta?**
- 0–2 000 Ft
  - 2 001–5 000 Ft
  - 5 001–8 000 Ft
  - 8 000 Ft felett
- 17. Hol vásárol leggyakrabban ásványvizet?**
- Hiper-, vagy Szupermarket (pl. Tesco, Auchan)
  - Diszkontlánc (pl. Lidl, Aldi, Penny)
  - Kisbolt, helyi üzlet
  - Online rendelés
  - Egyéb
- 18. Az Ön neme?**
- Nő
  - Férfi
- 19. Az Ön életkora? (Kérem csak számot írjon, pl: 24)**
- 20. Lakóhelyének típusa?**
- Főváros
  - Megyeszékhely
  - Város
  - Falu/Község
- 21. Az Ön iskolai végzettsége?**
- Általános iskola
  - Szakiskola / szakmunkásképző
  - Középiskola érettségivel
  - Felsőfokú technikum / OKJ / szakképzés
  - Főiskola (BA/BSc)
  - Egyetem (MA/MSc)
  - Doktori (PhD/DLA)
- 22. Havi nettó háztartási jövedelme (összesen):**