

## A MAGYAR ÁSVÁNYVÍZIPAR HELYZETÉNEK BEMUTATÁSA ÉS ELEMZÉSE



COMPLEX ANALYSIS AND INTRODUCTION  
OF THE HUNGARIAN MINERAL WATER INDUSTRY



TÓTH, OLIVÉR  
BITTNER, BEÁTA



Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástudományi Intézet  
(University of Debrecen, Faculty of Economics and Business, Institute of Applied Economics Sciences)  
H-4032 Debrecen, Bősziroményi út 138.  
E-mail: bnetolig8@gmail.com

**A**The mineral water sector in Hungary has been developing dynamically for four decades. The present article explores the main characteristics of the sector and highlights its specificities within the food industry. The aim of the study is to identify the main characteristics of the market, analyze the macro and micro environment, determine the economic importance of the sector, analysis of the main players and strategic options. Based on the results of the research, it can be concluded that there are approximately 500 Hungarian companies whose activities include producing soft drinks and mineral waters under the TEÁOR 1107. However, there are only 10 of these companies whose main activity is exclusively producing mineral water, which is extracted and bottled in Hungary. The macro-environment analysis shows that the political environment is stable, the economic environment is not conducive to business, and high inflation, continuously rising labor costs, and raw material costs will continue to challenge businesses. However, SME support can provide significant help in the future. Among consumer habits, the growing health and environmental awareness significantly impact the sector. Rapid developments in technological factors offer many opportunities for businesses. Based on the microenvironment analysis, the market is saturated, and Szentkirályi Magyarország Kft. and Magyarvíz Ásványvíz Kft. hold almost 80% of the total industry turnover in 2021. The threat of new entrants is, therefore, not significant. The bargaining power of buyers and the threat of substitutes is high, and the bargaining power of suppliers is low. While compiling the competitive profile matrix, industry success factors were identified, with price level, brand, and environmental responsibility standing out. The biggest challenge in the sector is to reduce the environmental impact of packaging, using recycled plastic bottles as the easiest solution.

KULCSSZAVAK: ásványvíz, iparági elemzés, élelmiszeripar, külső környezet elemzése

KEYWORDS: mineral water, sector analysis, food industry, external assessment

JEL-KÓD (JEL CODE): M21

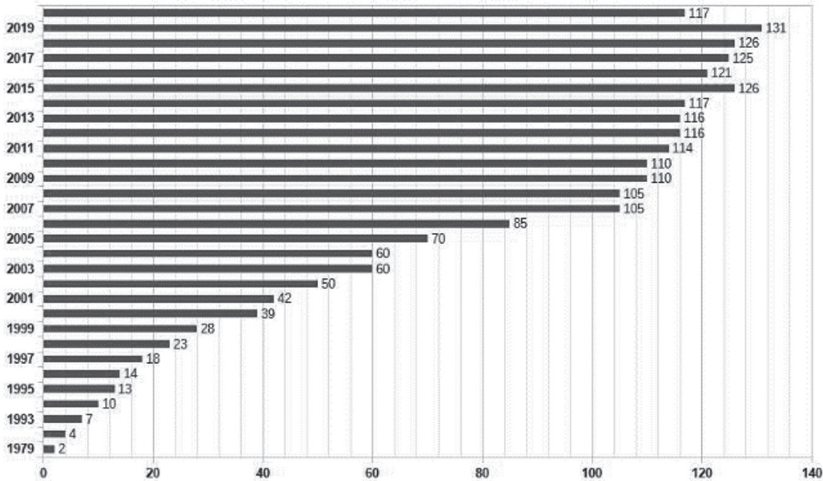
DOI: <https://doi.org/10.20494/TM/10/1/5>



## 1. BEVEZETÉS – INTRODUCTION

A kellő mennyiségű vízfogyasztás fontos az egészségünk megőrzése érdekében, aminek egyik lehetséges formáját a különféle természetes ásványvizek jelentik. Az ásványvizek pedig nemcsak a szervezetünk hidratáltságának meg-

őrzéséhez járulnak hozzá, hanem fogyasztásuk a szükséges ásványi anyagok egy részét is biztosítani tudja. Az ásványvíz azon fogyasztási cikkek közé sorolható, amelyek iránti keresletben nagy arányú növekedést tapasztalhattunk meg az elmúlt évtizedek során, melyet az 1. ábra is szemléltet.



1. ÁBRA

### Átlagos ásványvízfogyasztás Magyarországon (liter/fő) (Average Mineral Water Consumption in Hungary (liter/capita))

FIG. 1

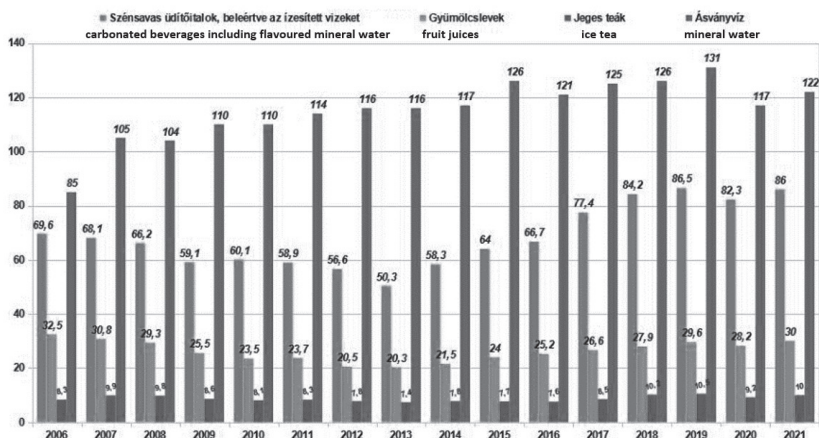
Forrás (Source): Magyar Ásványvíz, Gyümölcslé és Üdítőital Szövetség (2021) (Hungarian Mineral Water, Fruit Juice and Soft Drink Association (2021))

Magyarország 2004-es EU-hoz való csatlakozása után trendként volt megfigyelhető a különböző élelmiszerek export és import volumenének nagy arányú növekedése, ez a növekedési ütem azonban az utóbbi években jelentősen visszaesett. Az élelmiszeripar 2017-ben 1,9%-ot tett ki az adott év GDP-ből hazánkban, az élelmiszeripari beruházásokra fordított összeg 200 milliárd forint körüli. A gépekre fordított beruházások részaránya 7%-kal nőtt az élelmiszeripari beruházásokon belül, az épületekre költött pénz pedig ennél nagyobb mértékben csökkent (BAKSA et al., 2021).

Az EU tagországaiiban összesen az italok értékesítéséből a 2016-os évben 150 milliárd eurós árbevétel keletkezett. Magyarország ebből 1,05%-ot adott, tehát kb. 1,6 milliárd eurót. Ezzel abban az évben országnk a 16. helyet tudta elfoglalni, és az italok értékesítéséből származó árbevétele. Ezzel szemben azon vállalkozások számában, melyek élelmiszeriparon belül az alkoholos, illetve alkoholmentes italok gyártásával foglalkozó vállalatok számában

már nagyobb részarányt tudhat magának Magyarország, ugyanis az összes ilyen jellegű tevékenységet végző vállalkozás 2,3%-a magyar, mellyel a 12. helyen álltunk akkor az EU-ban. Ezen cégekben dolgozó alkalmazottak száma Magyarországon pedig szintén az EU 2,3%-a, ezzel a 10. helyet elfoglalva a sorban (KÜRTHY, 2016).

Az egy főre eső alkoholmentes italok fogyasztása dinamikusan nő. A 2. ábrán látható, hogy 2011-es 205 liter/főről - 10 év alatt több mint 20%-os növekedést követően - közel 250 liter/főre emelkedett. A csoporton belül a szén-savas üdítőitalok dominálnak, több, mint 120 liter/fő/éves mennyiséggel (3. ábra) Kiderül az ábráról az is, hogy az ásványvíz fogyasztása hazánkban csaknem 44%-kal nőtt meg 15 év alatt, ami relatíve magas arány, viszont 2014-től kezdve a szén-savas üdítők és ízesített vizek fogyasztásának növekedése ezt jóval meghaladta. Ezért a reálérték folyamatos növekedése ellenére az ásványvíz részaránya az előző 8 év mindegyikében csökkent.

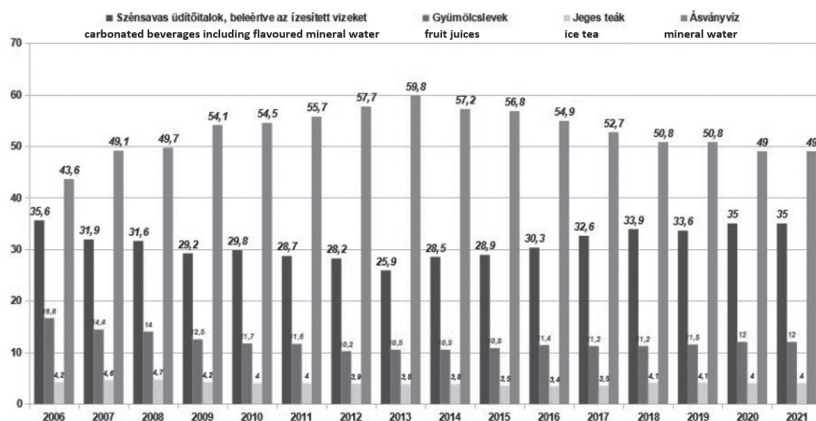


2. ÁBRA

Az alkoholmentes italok egy főre jutó fogyasztásának alakulása (liter/fő/év)  
 (Trends in Consumption of Non-alcoholic Beverages Per Capita (Litres/Person/Year))

FIG. 2

Forrás (Source): Magyar Ásványvíz, Gyümölcslé és Üdítőital Szövetség (2021) (Hungarian Mineral Water, Fruit Juice and Soft Drink Association (2021))



3. ÁBRA

Az alkoholmentes italok egy főre jutó fogyasztásának megoszlása (%)  
 (Distribution of Consumption of Non-alcoholic Beverages Per Capita (%))

FIG. 3

Forrás (Source): Magyar Ásványvíz, Gyümölcslé és Üdítőital Szövetség (2021) (Hungarian Mineral Water, Fruit Juice and Soft Drink Association (2021))

Az ásványvíziparra jellemző a szezonális, így az iparág vállalatai a rendelkezésre álló adatok és tapasztalatok alapján a különböző szezonok előtt össze kell, hogy vessék a töltősorok és palackozók átállításának költségeit azok használatával. A főszezon az ásványvíz tekintetében a nyár, ekkor a fogyasztás jóval meghaladja az

éves átlagos fogyasztást arányaiban. Ősztől folyamatos visszaesés figyelhető meg, egyedül a december hónap jelent kivételt. Mivel az ásványvíz csak korlátozott ideig tárolható el (a szavatossági idő miatt), illetve relatíve alacsony értékéhez képest nagy területet foglal el a raktárban, ezért is fontos a termelés hozzága-

zítása a szezonális fogyasztáshoz. LAKI (2004) szerint ezt a meglévő hullámzást a fogyasztók részéről nem érdemes raktárra termeléssel kompenzálni, de egyes időszakokban a kapacitás maximális kihasználása, ezzel jövedelmezőség növelése végett átalakíthatók a palackozók más termékek palackozására is. Ilyenek lehetnek télen a fagyálló folyadék vagy a desztillált víz is.

Magyarországon az élelmiszeriparban is érvényes a méretgazdaságossági hatás. Különböző pénzügyi és bérjellegű mutatók segítségével, méretkategóriák alapján leszűrve és vizsgálva az élelmiszeriparban található vállalkozásokat azt lehet megállapítani, hogy a piac kisebb szereplői általában azokon a csatornákon értékesítik termékeiket, mint ahol a nagyvállalatok. Ebben az értékesítési versenyben viszont a kisebb vállalatok viszont többnyire alulmaradnak, mivel nem képesek előállítani a termékeiket kellő hatékonysággal, ez pedig alacsonyabb jövedelmezőséghez is vezet az esetükben. Ezzel egyidejűleg pedig a költségeik a hatékonyságban keresendő különbségek miatt általában kicsit magasabbak. Így ezen vállalatok számára szükséges lehetne kialakítani egy olyan stratégiát, amely megfelelő pozícióba helyezné őket az élelmiszerpiacon belül. Ez pedig magába foglalja az értékesítési csatornák optimalizálását is. Számukra előnyösebbek lehetnének a rövidebb ellátási láncok, valamint a fókuszálás a lokális keresletre, és így annak a kielégítése (MADARI, 2021).

A kevésbé fejlett országokban az élelmiszeriparon belül az ismert nemzetközi márkák, mint a Nestlé vagy a Coca Cola termékei nagyobb bizalmat váltanak ki a fogyasztókból, mint a hazai cégek termékei, ugyanis ezeket biztonságosabbnak tartják. Azonban, ha egy hazai termék nevében, logóján vagy csomagolásán egy ismert hazai hely van feltüntetve, akkor az nagyobb bizalmat fog sugallni a fogyasztók felé, így az is preferált márkává válhat. Ezeket a márkákat nevezik eredethez kötött márkáknak (OBB/origin-bounded brands), mivel ők a származási helyszíneiket használják egyedi értékesítési ajánlatként (KOKTHI et al., 2022).

## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER – MATERIAL AND METHOD

Az élelmiszeriparág mutatóit és főbb fogyasztására vonatkozó adatainak áttekintését követően az ásványvízipar makroelemzésére került sor. A PEST elemzés a stratégiai menedzsment folyamat értékelési szakaszának részét képezi. A PEST analízis 4 területet vizsgál és célja a tényezők feltárása mellett azok jövőbeli alakulásának meghatározása a cél (BITTNER et al., 2020):

*a. Politikai tényezők:* A politikai tényezők fedik le és terjednek ki a különféle politikai beavatkozásokra, lobbizási tevékenységekre, jogszabályok megalkotására. Ebbe a csoportba tartozik bele többek között az adópolitika, a mindenkori kormányzat stabilitása, különböző kereskedelmi megállapodások, a környezetvédelmi szabályozások és belső szabályozások.

*b. Gazdasági tényezők:* A gazdasági tényezők a külső környezet makrogazdasági tényezőit foglalja magába. Azért fontos ennek vizsgálata a szervezetek/iparágak számára, mivel a kedvezőbb gazdasági feltétel azt jelenti, hogy nő a fogyasztás, a vásárlói bizalom és így a vállalatok jövedelme is. Ide tartoznak az olyan mutatók, mint a kamatlábak, árfolyamok, inflációs ráta, GDP, GDP/fő, munkanélküliségi ráta, külkereskedelmi mérleg, vagy a rendelkezésre álló jövedelem.

*c. Társadalmi tényezők:* Ezek a külső környezet társadalmi, demográfiai, valamint kulturális tényezői. Ezen tényezők alakítják az emberek egészségi állapotát, azt hogy mivel töltik szabadidejüket, milyen életmódot folytatnak. Továbbá bele tartoznak a demográfiai tendenciák, életszínvonal, oktatás és a fogyasztói preferenciák.

*d. Technológiai tényezők:* Ebben a kategóriában vizsgáljuk az infrastrukturális tényezőket, a K+F+I tevékenységet is, mely többek között a gyártás, logisztika, kommunikációs lehetőségeit befolyásolják a vállalatoknak.

A versenykörnyezet elemzése Porter 5 tényezős modellje alapján történt. Porter úgy gondolta, hogy 5 tényező hat egy ipáron be-

lül versenyhelyzetre. Ez az 5 tényező az iparági verseny intenzitása a jelenlegi vállalatok között, az új, potenciális belépők fenyegetésének szintje, a különböző helyettesítési termékek fenyegetésének szintje, a vásárlók alkupozíciója, illetve a beszállítók alkuereje.

Porter 5 erő modelljének 3 fő lépése van, azok elvégzése után tudjuk levonni a következtetést arról, hogy az adott iparágban jelenlévő verseny mennyire teremti meg a profitszerzési lehetőséget a vállalatok számára (NÁBRÁDI et al., 2021a; BRUIJL, 2018):

1. lépés: Az öt tényezőt befolyásoló elemek, tényezők feltárása.

2. lépés: A felvázolt elemek közül értékelni kell azok jelentőségét az iparág vállalataira nézve.

3. lépés: Amikor megkapjuk az egyes tényezők erősségét, el kell dönteni, hogy azok együttesen milyen hatással vannak az iparág vállalataira, és az alapján kell a döntést meghozni arról, hogy az iparágon belül maradás, vagy az iparágból történő kilépés a megfelelő lépés.

A CPM mátrix a különböző vállalatok versenypozícióinak meghatározásának az egyik lehetséges módszere. Az elkészítéséhez a következő lépések végrehajtására van szükség (NÁBRÁDI et al., 2021b, DAVID et al., 2020):

1. Első lépés a versenyképesség szempontjából 10-15 mérvadó úgynevezett sikerességi tényező azonosítása és listázása.

2. Ezt követi az egyes tényezőt súlyozása a versenyképesség szempontjából 0-1-es intervallumon belül. A 0-hoz közelebb eső értékek kevésbé fontos tényezőket fognak jelenteni, az 1-hez közelebb esők pedig rendkívül fontos tényezőket. A kialakított súlyok összege 1,0.

3. A vizsgált vállalatok a sikertényezők szempontjából rangot kapnak 1-4-es intervallumban, úgy, hogy a rangok jelzik a vállalat erősségét az adott területen (4-kiemelkedő, 1-átlag alatti).

4. A számított súlyokat össze kell szorozni a kapott rangok értékeivel.

5. Végül a súlyozott mutatókat összegezni kell, így 1 és 4 közé eső súlyozott értékeket kapunk, amelyek alapján felállítható a rangsor a vállalatok között.

Vizsgáltuk továbbá, hogy a Porter generikus stratégiái közül melyiket célszerű választani a piacon lévő vállalatoknak. Porter azt ajánl-

ja, hogy minden vállalat csak egy generikus stratégia iránt köteleződjön el és kövesse azt. Az a vállalat, amely megpróbálja a generikus stratégiákat kombinálni és lavírozni közöttük, általában megfeneklik az ellentétes stratégiák között és ezzel veszít a hatékonyságából.

- A megkülönböztető stratégia célja elérni a versenylőnyt, méghozzá olyan termék gyártásával, melyet a fogyasztó különlegesnek, egyedinek fog tartani. Azt a terméket tartjuk megkülönböztetett terméknek, melyet a versenytársak nem kínálnak fel jelenleg. A megkülönböztető stratégiával gyakran párosul a magasabb ár.

- A költségvető stratégia célja túlszárnyalni a versenytársakat a költségek minimalizálásával, ezzel pedig a lehető legalacsonyabb árú termékeket, vagy a legjobb ár-érték arányú terméket kínálni a magasabb piaci részesedés elérése érdekében.

- A fókuszáló stratégia a piaci résekben találja meg a lehetőségeket (SZÉKELY, 2010).

### 3. EREDMÉNYEK – RESULTS

#### 3.1. Makrokörnyezet elemzése – *Analyze of the Macro Environment*

A PEST elemzés során azoknak a tényezőknek a jövőbeli alakulását vizsgáljuk, melyek közvetlenül hatnak az iparágra. A területi korlátok miatt a legfontosabbakat emeltük ki. Politikai tényezők közül kiemelendő a belpolitika stabilitása, a kormányzat törekvése a KKV-k támogatása elsősorban a munkahelyteremtést és megtartást célozva, valamint azok az intézkedések, melyek az infláció visszaszorulására irányulnak. A politikai erőviszonyokat figyelembe véve az feltételezhető, hogy a következő években is a regnáló kormány marad hatalmon, mely folytatja ez irányú törekvéseit. Továbbá a politikai tényezők között az ásványvíz kinyerésével, palackozásával, forgalomba hozatalával, koncentrációs határértékeinek megállapításáról szóló rendeletek, előírások áttekintése indokolt, melyről vélelmezhető, hogy a jövőben fenntartják a szigorú előírásokat, esetleg tovább szigorítják azokat a minőségügyi és környezetvédelmi szempontokat figyelembe véve.

A gazdasági faktorok közül érdemes vizsgá-



ni a munkaerő, bérek és járulékok, a kamatok, az infláció és árfolyamváltozások alakulásait. Elmondható, hogy a munkaerő helyzet stabil és a tartósan alacsony munkanélküliség várhatóan rövid távon nőni fog, a vállalatokra növekvő pénzügyi nyomás miatt, de hosszútávon stabilan alacsony szinten maradhat. Az infláció a külső környezeti változások és kormányzati döntés miatt jelentős növekedésbe kezdett, melynek legnagyobb hatása az élelmiszeriparra van, ahol az elmúlt évben 43%-os inflációt mértek. Ez a jövőben várhatóan csökkeni fog, de a következő 1-2 évben biztosan magas, 10% feletti szinten marad. A jelenlegi magas energiaárak, az elhúzódsó válság, illetve az infláció hatalmas, előre nem várt mértéke a fogyasztást valószínűsíthetően vissza fogja vetni a következő időszakban, ezzel csökkenő GDP-t eredményezhet, melynek jelenleg a becsült értéke -3,5% 2023-ra. Ez pedig komolyan érintheti az ásványvízgyártó vállalatok bevételeit is, ugyanis több személy választhatja majd a csapvizet a megemelkedő árú ásványvíz helyett, illetve egyes éttermek és szállodák csökkentett idejű működése, esetleges bezárása is kevesebb ásványvíz vásárlást és ezzel fogyasztást eredményezhet.

A forint már évek óta gyengül, melyet a 2023-as év elején történt fordulat tört meg, mikor is erősödésbe kezdett a forint mind az euróval, mind a dollárral szemben. Hosszú távon nem várható jelentős erősödés, azonban a további gyengülésre már nem számítunk.

A kamatkörnyezetet meghatározza az évek óta 1% alatt tartott jegybanki alapkamat rohamos növelése, melynek jelenlegi 13%-os értékét várhatóan a Jegybank következő években csökkenteni fogja a gazdaságélénkítés miatt. A Magyarországon 27%-ban meghatározott ÁFA az EU-ban a legmagasabb, de világszinten is nagyon magasnak mondható. A jövőben az élelmiszeripari termékek ÁFÁ-jának csökkentése várható.

A lakosság adóterheinek csökkentése a járulékok csökkentésével kezdődött el, melyet a jövőben folytatólagosan csökkenőnek ítélünk meg, különösen az egyes társadalmi csoportoknak kedvezve (fiatalok, munkapiacra visszatérők, nagycsaládosok, stb). Az Európai Unió Tanácsa és az Európai Parlament tárgyalói ideiglenes megállapodásra jutottak az uniós mini-

málberről szóló irányelvtervezetről, amely elő fogja segíteni a törvényben meghatározott minimálbérek meghatározását, így Magyarországon is további minimálbéremelkedés várható.

A kormány részéről a kieső bevételek pótlására új adónemek bevezetése várható, elsősorban a nagyvállalatok terhére.

Társadalmi faktorok közül az egészség- és környezettudatosság növekedését kell megemlíteni. Az egészségtudatosság növekedése pozitívan hat az iparágra, mert ösztönzi a szénsavas vizek és ízesített italok helyett az ásványvíz és vízfogyasztást, valamint a növekvő sportolási kedv miatti az ásványvíz iránti kereslet nő. A környezettudatosság növekedése azonban kedvezőtlenül hat, ugyanis egyre többen választják a palackozott italok helyett az újratölthető kulacsokba töltött italokat.

A technológiai környezet rohamos fejlődése folytatódik a következő években is az Ipar 4.0 alatt. Továbbá fontos kiemelni, hogy az állam fontosnak tartja az utak, repülőterek, autópályák folyamatos fejlesztését és karbantartását. A kommunikációs technológia fejlődése megkönnyíti a vállalatok belső és külső kommunikációját, működéséhez szükséges eszközök gyors fejlődése és használata a hatékony működést. Az ásványvízgyártásban rendelkezésre álló technológiák lehetővé teszik a szinte teljes automatizálást.

### 3.2. Működési környezet elemzése – *Analysis of the Microenvironment*

Jelenleg a hazai ásványvíz- és üdítőipari vállalatok száma mintegy 500, melybe beletartoznak azon vállalatok is melyek csak értékesítenek Magyarországon. Azon piaci szereplők száma tíz, melyek főtevékenysége kizárólag az ásványvíz gyártása, ennyi magyar vállalat nyerek, dúsít, palackoz és árul természetes ásványvizet Magyarországon. Ezen vállalatok a következők (EMIS adatbázis, 2022):

- ALBA MINERAL Székesfehérvári Ásványvíz Kft.
- AVE Ásványvíz Kft.
- FONTE VIVA Kft.
- Fonyódi Ásványvíz Kft.
- "GERMÁN" Ásványvízgyártó Zrt.
- Magyarvíz Ásványvíz Kft.
- PET-PACK Ipari és Kereskedelmi Kft.

- Szentkirályi Magyarország Kft.
- Vivienvíz Kft.
- Szivárvány Aqua - Prágai Trade Kft.

Az egyértelműen kijelenthető, hogy egy koncentrált iparágról van szó, ugyanis a 10 jelen lévő vállalatból kettő árbevétel alapján kiemelkedik, a Szentkirályi Magyarország Kft. és a Magyarvíz Ásványvíz Kft. birtokolta 2021-ben az összes árbevétel 79%-át. Megfigyelhető, hogy csökken a szereplők száma az iparágon belül, ami főként azért történhet meg, mert a piac legnagyobb vállalatai több kisebb versenytársukat is felvásárolták. Ezen kívül több ásványvízgyártó vállalat is megszűnt az előző évek során, köztük olyan nagy vállalatok is, mint a NATURAQUA Kft.

Az iparág növekedési üteme relatíve magas volt a koronavírus járvány kitörése előtt, ugyanis az azt megelőző 3 évben átlagosan 8,5%-kal növekedett az iparági árbevétel évente, annak ellenére, hogy egy eléggé tradicionális iparágról van szó az élelmiszeriparon belül. A járvány kitörése óta azonban az azóta lezárt üzleti évek eredménykimutatásaiából kiderül, hogy csökkent az iparág árbevétele, viszont mindössze a két év alatt átlagosan 0,8%-kal. Tehát feltételezhetően, miután a magyar gazdaság felül tud kerekedni a járvány, valamint a háborús helyzet okozta visszaesésen, az ásványvíz ipar is folytatni fogja a növekedését. A COVID-19 járvány számos új megszorítást, szabályozást hozott magával, amely nemcsak a mindennapi életünkre volt hatással (VIDA és POPOVICS, 2020), hanem az egyes ágazatokra is. Az ásványvíz ágazat kitétsége a vendéglátóhelyek bezárásakor egyértelművé vált, a jövőben azonban ilyen jellegű megszorításokra már nem számíthatunk.

Mobilitási korlátok nem jellemzőek az iparágon belül, a termék differenciálás alacsony szintje, valamint a versenyzők hasonló üzleti stratégiái miatt viszont sok piaci szegmenst meg sem lehet különböztetni, melyek között mozogni tudna egy-egy adott vállalat. Kilépési korlátot egyedül az ásványvíz lelőhelyéül szolgáló hazai források megőrzésére vonatkozó környezetvédelmi szabályozások jelenthetnek. Mindent összegezve az állapítható meg, hogy az iparági verseny jelenleg erős Magyarországon az ásványvíz iparágában.

Hazánk bővelkedik természetes ásványvíz

lelőhelyekben. Jelenleg kb. 500 olyan kút ismert, amelyből természetes ásványvíz nyerhető ki. Ezek mélysége a 2550 métert is elérheti, amely egyes esetekben megnehezítené a kitermelést, ugyanis tőkeigényesebb lenne az ahhoz szükséges felszerelés, berendezés megvásárlása, valamint az azokhoz tartozó üzemeltetési költségek is. A közel 500 kútból jelenleg 120 kút és az ahhoz tartozó forrás szolgáltat törvényileg elismert természetes ásványvizet, melynek kevesebb, mint a felét, csupán 50 kút és annak vizét palackozzák csak. Tehát az új potenciális belépők számára a kutak hiánya nem jelent belépési korlátot. A vizek nem csak rendelkezésre állás tekintetében kedvezhetnek az új belépők számára, hanem minőségileg is megfelelnek a törvényi előírásnak, amely értelmében a víz tisztaságán kívül fontos, hogy legalább 500mg/liter mennyiségben tartalmazzon ásványi anyagot (Bizottság 2003/40/EK irányelve).

Az iparág felkapottnak számít az élelmiszeriparon belül, mint az iparági verseny intenzitásának vizsgálatok kiderült, valamint relatíve magas jövedelmezősége is, ezek mind növelik a potenciális belépők fenyegetését a relatíve alacsony márkahűséggel együtt. Mindezek ellenére az elmúlt 8 évben nem volt új belépő az amúgy is koncentrált iparágban, amelynek két oka lehet. Az egyik a nagy tőkeigény, amely az előbb említett kitermelési berendezéseknek, a dúsító és palackozóüzemek létesítésének, illetve a magas környezetvédelmi és logisztikai költségeknek tudható be. A másik tényező az, hogy a fogyasztói igények nem növekedtek az elmúlt években, és várhatóan a következőkben sem fognak annyira, hogy azt a jelenlegi vállalatok ne tudnák azt kielégíteni, így kérdéses, hogy mekkora piaci részesedést tudna elérni egy új belépő, ami így a nagy tőkeigény miatt nagy bizonytalanságos és magas kockázatot jelent. Minden tényezőt figyelembe véve és súlyozva, azt lehet elmondani, hogy az új belépők fenyegetése alacsony.

Ha a helyettesítő termékek fenyegetését vizsgáljuk meg, először is meg kell határozni, hogy a természetes ásványvizek mely szükségleteinket elégítik ki. Az ásványvizeket két célból fogyasztatják általában az emberek, először is a szomjoltás végett, valamint a bennük lévő ásványi anyagok bevitele céljából. Tehát a helyettesítő termékeket is ezek alapján két csoportra

lehet bontani. A szomjoltást tekintve rengeteg helyettesítő termékről beszélhetünk, kezdve a csapvíztől egészen a különböző üdítőig. Ezen kívül a legtöbb intézményben már megtalálhatók a széndioxiddal dúsított ballonos csapvizek, melyek szintén helyettesítő terméknek számítanak. A csapvíz Magyarországon a lakosság számára teljeskörűen és korlátlanul fogyasztható, az üdítő italok és gyümölcslevek pedig bármelyik áruházban beszerezhetők, viszont utóbbi termékek az ásványvizektől jóval magasabb áron kaphatók. Azok az ásványi anyagok, melyek megtalálhatók a természetes ásványvizek jelentős százalékában (mint a kalcium, kálium, magnézium, foszfor, vas, mangán, valamint a cink), általában mind megtalálhatók a kapszulás multivitamin tablettákban is, melyek sokkal komplexebb ásványi anyag forrást jelentenek, kiegészítve vitaminokkal, ezért a tudatosabb életmódot folytatóknak, ha csak a vitaminbevitel a céljuk, valószínűleg az elsőszámú opciójuk erre a célra a különféle multivitamin kapszulák lesznek, melyet sok esetben csak kiegészítenek a természetes ásványvizekkel. Az árukat tekintve, az itthon megvásárolható multivitamin kapszulák ára pedig átlagosan 45-65 Ft/darab körül mozog, ez a relatíve alacsony ár pedig ezen versenytárs fenyegetését növeli. Egy másik helyettesítő termékcsoportot képeznek az izotóniás italok, amelyek néhány ásványi anyag (pl. nátrium, kálium) mellett gyors felszívódású szénhidrátokat is tartalmaznak, illetve szomjoltásra is tökéletes választást nyújtanak. Tehát összességében az mondható el, hogy a helyettesítő termékek elérhetősége, valamint választéka folyamatosan növekszik, így összességében kijelenthető, hogy az iparágban *a helyettesítő termékek fenyegetése magas*.

Az ásványvíz iparágra jellemző a rendkívül széles vevőkör, a vásárlók magas száma pedig azt jelenti az iparág számára, hogy kevésbé függenek a vállalatok bizonyos vevőktől. A különböző termékek, melyek a magyar piacra kikerülnek, relatíve hasonló minőséget képviselnek, így az ezek közti különbség egy átlagos vásárló számára nem észrevehető. A márkahűség kevésbé jellemző az ásványvizek terén, mint más élelmiszereknél, a vevők árérzékenysége rendkívül magasnak mondható, főleg a jelenlegi magas inflációs környezetben. Igaz

az is, hogy az ásványvizek még így is relatíve alacsony áron kaphatók az őket helyettesítő termékekhez viszonyítva, viszont egyes ásványvízmárkák árai között akár 60%-os eltérés is megfigyelhető a boltokban. Ez pedig döntő szempont lehet egy vásárló számára azért, mert az árkülönbség ellenére a minőségbeli különbség a legtöbb vásárló számára nem érzékelhető.

Viszont a termékek relatíve alacsony ára és az azokhoz való hozzájutás egyszerűsége miatt a tranzakciók száma még az élelmiszeriparon belül is relatíve magasnak mondható, így ez is hozzásegít ahhoz, hogy a vevők könnyedén, bármikor szinte korlátok nélkül válthassanak a különböző vállalatok egyes termékei között. Ez pedig, az árérzékenységgel együtt erősíti a vevők alkupozióját. Mindezek alapján *a vevők alkuereje magas*.

Mint minden más iparágban, itt is szükségük van a vállalatoknak különböző partnerekre, beszállítókra a tevékenységük elvégzéséhez, a termékek fogyasztókhöz való eljuttatásához. A víz kinyeréséhez és üzembe juttatásához minden esetben szükség van kűtfefjre, szivattyúra, csővezetékekre, valamint tartályokra. Ezek nagyobb értékű berendezések, melyek beszerzése egyes esetekben nehezebb lehet, viszont élettartamuk hosszú, így csak a karbantartásukra kell odafigyelni. Ez szintűgy jellemző a dúsító és palackozó gépekre is. A PET palackok alapanyagait az a címkéket, fóliákat beszállítók száma relatíve magas, az inputok származási helye minimális hatást gyakorol a vállalatok önköltségére. A beszállítók relatíve könnyen lecserélhetők, nem jár a folyamat magas átállási költséggel. Eggedül az nehezítheti meg a folyamatot, hogy a szállítóknak, illetve szolgáltatóknak különböző környezetvédelmi, munkabiztonsági, minőségügyi és élelmiszerbiztonsági elvárásoknak kell megfelelniük. A piacvezető vállalatokra jellemző a vertikális integráció, azaz a termelésen kívül más folyamatokban is részt vállalnak, például a Szentkirályi Kft. és a Magyar Ásványvíz Kft. saját maga szállítja el termékeit a nagykereskedelmek számára, míg a többi iparágban belüli vállalat szállítványozó cégeket alkalmaz. Viszont ezek a szállítványozó cégek alacsony alkupozióival rendelkeznek, ugyanis relatíve sok szállítványozó tevékenységgel foglalkozó vállalat működik jelenleg is. Tehát a különböző beszállítók megléte létfon-



tosságú az iparág vállalatai számára, mégis az előbb kifejtett okok miatt mondhatjuk, hogy a beszállítók alkupoziációja alacsony.

A CPM mátrix alkalmazásakor négy különböző vállalatot összehasonlítása történt meg, melyek úgy kerültek kiválasztásra, hogy lefedjék az egész piacot vállalati méret szempontjából. Vizsgáltuk a piac két legnagyobb vállalatát, a Szentkirályi Magyarország Kft.-t és a Magyarvíz Ásványvíz Kft.-t, egy közepes méretű céget az AVE Ásványvíz Kft.-t, és az egyik legkisebb szereplőt, a Szivárvány Aqua Kft.-t. A témával kapcsolatos szakirodalmak alapján 12 darab

versenyt meghatározó sikertényezőt azonosítottunk, ami alapján értékelésre és rangsorolásra kerültek az adott vállalatok.

Az 1. táblázat eredménye alapján elmondható, hogy a 3,51-es elért értékével a Szentkirályi Magyarország bizonyult a legerősebb szereplőnek, őt követi a Magyarvíz Ásványvíz és az AVE Ásványvíz 3,14-es és 2,40-es értékekkel, végül a Szivárvány Aqua az elért 2,09-es értékével. Ez a rangsor megegyezik azzal a rangsorral, amit akkor kapunk, ha ugyanezeket a vállalatokat árbevétel, vagy piaci részesedés alapján hasonlítottunk össze egymással.

1. TÁBLÁZAT

A magyar ásványvízgyártó vállalatok CPM mátrixa  
(CPM of Hungarian Mineral Water Producer Companies)

TABLE 1

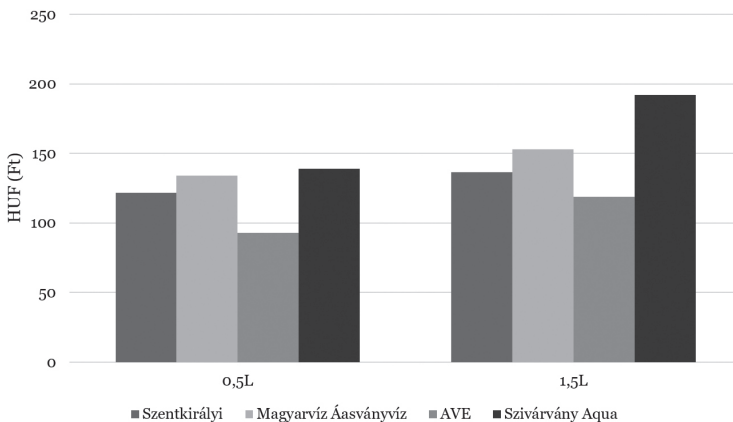
Ssz. (Sn.)	Megnevezés (Name)	Stratégiai elemző súly (Strategic analysis weight)	SZENTKIRÁLYI		MAGYARVÍZ		AVE		SZIVÁRVÁNY	
			Rang (Rating)	SÉ (Score)	Rang (Rating)	SÉ (Score)	Rang (Rating)	SÉ (Score)	Rang (Rating)	SÉ (Score)
1	Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)	0,17	3	0,51	4	0,68	1	0,17	2	0,34
2	Jövedelmezőség (Profitability)	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	2	0,26
3	Eladósodottság (Indebtedness)	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	3	0,18
4	Termékek árszínvonala (Price level of products)	0,19	3	0,57	3	0,57	4	0,76	2	0,38
5	Hozzáférhetőség (Accessibility)	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27
6	Online jelenlét (Online presence)	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09
7	Választék (Variety)	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10
8	Vevői értékelések (Customers review)	0,03	3	0,09	4	0,12	2	0,06	1	0,03
9	Promóciók, nyereményjátékok alkalmazása (Use of promotions and prise competition)	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	2	0,12
10	Szponzorációk (Sponsorships)	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	2	0,06
11	Márkaérték (Brand value)	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	1	0,06
12	Beltartalom (Content)	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20
	ÖSSZESEN (ALL)	1,00	-	3,51	-	3,14	-	2,40	-	2,09

Forrás (Source): Saját szerkesztés TÓTH (2022) alapján (Author's own compilation based on TÓTH (2022))

A társadalmi felelősségvállalás és környezetvédelem a mai világban egyre fontosabb tényező a fogyasztók szempontjából, főleg olyan vállalatok termékeinek tekintetében, ahol magas a hulladék mértéke. A Szentkirályi ezert 2018 óta kizárólag 100%-ban újrahasznosítható palackot és csomagolást használ, amivel jelenleg egyedülik a magyar piacon. Ezen felül aktív résztvevői nagy volumenű szelektív hulladékgyűjtést népszerűsítő kezdeményezéseknek. A Magyarvíz Ásványvíz is előtérbe helyezi a környezetvédelmet, hozzájuk köthető az Ecogreen project környezetvédelmi program. Ezen felül 2020-tól az 1 literes kiszerelésű termékeiknél olyan palackokat használnak, melyek súlya kb. 50%-kal kisebb, mint a versenytársaié, ezzel az intézkedéssel pedig egy év alatt 12%-kal sikerült csökkenteniük a műanyag felhasználásukat. Ezen felül egyes márkáiknál ők is 100%-ban újrahasznosítható műanyagot használnak, illetve évről-évre csökkentik a karbon felhasználásukat, átlagosan évi 5%-kal. Kiemelik, hogy ők használnak arányaiban a legkevesebb csomagolóanyagot a logisztikai folyamatoknál. Ezzel szemben a Szivárvány Aqua egyedül a napelemek használatát emelte ki a témával kapcsolatban, és az AVE esetében pedig semmilyen CSR-ra vonatkozó intézkedést nem lehetett találni.

A jövedelmezőségi mutatók nagyon fontosak a hatékonyság és növekedés szempontjából. A hatékonyság mérésének külön módszertana van, amelyre különböző szintű hatékonysági mutatókat (parciális, komplex, társadalmi, vállalati stb.) használhatunk (NÁBRÁDI et al., 2008). Az árbevétel alapú jövedelmezőséget és annak trendjét vizsgálva az elmúlt öt évben a vállalatok között lévő rangsor egyértelműen felállítható. Ez szintén igaz az eladósodottság mutatókra, melyek ugyanúgy az idősoros adatok alapján kerültek vizsgálatra, a mutatók értékeit és trendjét figyelembe véve.

A 4. ábrán az egyes márkák termékeinek az átlagára látható 0,5 és 1,5 literes kiszereléseiket összehasonlítva. Látható, hogy a Szivárvány Aqua vizei kerülnek a legtöbbszörre átlagosan, ezt követik a Magyarvíz Ásványvíz termékei, majd a Szentkirályi és végül az AVE vizei. Az átlagáron felül megvizsgálva a különböző márkájú vizek árait külön-külön is, elmondható, hogy hiába rendelkezik az AVE a legalacsonyabb átlagárral, a Szentkirályinak és a Magyarvíz Ásványvíznek is vannak tőlük alacsonyabb árú termékeik mindkét vizsgált kiszerelést tekintve.



4. ÁBRA

A vizsgált vállalatok ásványvizeinek átlagárai 2022 októberében (forint)  
*(Average Prices of Mineral Waters of the Surveyed Companies in October 2022 (HUF))*

FIG. 4

Forrás (Source): Saját szerkesztés (2022) (Authors' own compilation (2022))

Mivel az ásványvizek terén sztenderd és relatíve alacsony árú termékekről beszélünk, nem meglepő, hogy a különböző cégek termékei szinte bármelyik szupermarketben és a legtöbb kisebb élelmiszerboltban is megtalálhatók. Tehát ebben a kategóriában az fogja a különbséget jelenteni, hogy a termékek megtalálhatók-e a vendéglátó egységek kínálatában is. Jelen esetben egyedül a Szentkirályi termékei elérhetőek ilyen módon.

Az online térben való jelenlét és a közösségi médiákon keresztül történő kapcsolattartás a fogyasztókkal, ha az ásványvíz-ipar tekintetében nem is olyan fontos, mint más egyéb iparágaknál, de azért itt is segíthet számos dologban, mint például a promóciók hirdetésében, környezettudatosság kihangsúlyozásában vagy a márkaérték növelésében. A vizsgált vállalatokat az egyes felületeken való követők/feliratkozók számának, valamint a különböző tartalmak gyártási frekvenciájának és minőségének alapján rangsoroltuk.

Termékválaszték szempontjából több szempontot is figyelembe kell venni. Először is fontos a kiszerezések spektruma, de a pH érték, szén-dioxiddal való dúsítás erőssége és az oldott ásványi anyag tartalom is jelentős tényezők. A Szentkirályi tud egyedül minden kiszerezésű ásványvizet kínálni, ugyanis a természetes ásványvizeik között megtalálhatók a vendéglátó egységek részére tökéletes 0,25, 0,33 és 0,75 literes kiszerezésű üveges ásványvizek, műanyag PET palackos vizeik választékába pedig van 0,5, 1, 1,5 és 5 literes kiszerezés. Ezen kívül többféle ízesített ásványvíz is tartozik a terméksaládjukba. A Magyarvíz Ásványvíz termékeinek választékát ehhez képest inkább a változó beltartalmak adják meg, nincs a kínálatukban ízesített víz kiszerezést tekintve pedig 0,5, 1, 1,5 és 2 literes verziói érhetőek el a vizeiknek. Az AVE mindössze 3 féle kiszerezésben, 0,5, 1,5 és 19 literes PET palackokban árulja termékeit, melyek között viszont megtalálhatók ízesített vizek is. A Szivárvány Aqua pedig 0,5, 1,5, 5 és 19 literes kiszerezéseket árul, illetve erősség szempontjából is ők kínálják a legszűkebb választékot.

A vevői értékelések a Google felületén keresztül, illetve különböző fórumokon található meg az esetünkben. A Szentkirályi termékeivel kapcsolatban sok fogyasztó kiemeli a rendkívül

széles választékot, viszont sokan panaszkodnak a palackok minőségére, amióta áttértek a 100%-ban újrahasznosítható palackok használatára. A Magyarvíz Ásványvíz termékeinél ezzel szemben pont a jó minőségű palackokat emelik ki, illetve a gyors kapcsolattartást, ami a vendéglátó egységek számára az egyik legfontosabb tényező.

A promóciók és nyereményjátékok egyértelműen hozzákötődnek az ásványvizekhez az elmúlt években.

A vizsgált vállalatok mindegyike számára fontos az egészségtudatosság kihangsúlyozása és a CSR, ezek kommunikációját pedig különböző szponzorációk által tovább segíthetik. A Szentkirályi saját tehetségprogramot indított Szentkirályi Tehetségprogram néven, valamint egy gyermekmentő alapítványt is létrehozott. A Magyarvíz Ásványvíz vállalata a sportrendezvények támogatására helyezi a hangsúlyt, az UltraBalaton futóversenyek, öttusa és kézilabda bajnokságok főszponzorjai. Ezen kívül szponzorálják a KTE Duna-Aszfalt kosárlabdacsapatot és a Kecskeméti Röplabda Club-ot is. Az AVE a Magyar Strandröplabda bajnokság, Aerobik magyar bajnokság és a Kosárlabda magyar kupa rendezvényeinek szponzorjai. A Szivárvány Aqua a kisebb vállalati méretnek is betudhatóan kevesebb szponzorációban vesz részt, amit ki lehet emelni esetükben, az a kisebb fesztiválokon való szponzorként való részvétel.

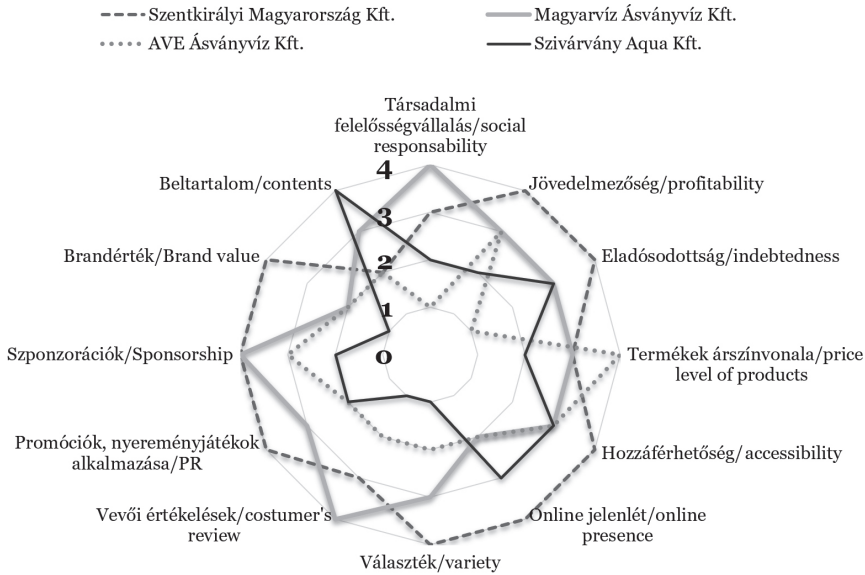
A vállalatok márkaértékeit vizsgálva a döntő faktor a Szentkirályi dominanciája esetében a vállalat korábban is bemutatott piaci részese, valamint a tulajdonos, aki mára Magyarország egyik legjellegzetesebb márkáját hozta létre. A különböző médiafelületeken való szereplése pedig tovább erősíti a cég márkaértékét. A Szentkirályitól viszonylag nagyobb lemaradásban van ilyen szempontból az AVE és a Magyarvíz Ásványvíz, illetve a lista végén szereplő Szivárvány Aqua, akik a vállalati méretükből is adódóan a legkevésbé ismertek, főleg csak a vállalat székhelyének környezetében ismerik őket a fogyasztók.

A beltartalom tekintetében felállított rangsor alapjai a vállalatok weboldalain található beltartalmi táblázatok voltak, amely táblázatot a Magyar Ásványvíz, Gyümölcsle és Üdítőital Szövetség oldalán található ásványianyag

határértékekkel (65/2004. évi (IV. 27.) FVM-ESzCsM-GKM együttes rendelet adatai alapján) kerültek összevetésre.

A sikertényezők egyszerűbb szemléltetését segíti a sugárdiagram (5. ábra), amely grafikusán is ábrázolja az egyes vállalatoknak adott

rangokat. Itt is egyértelműen látszódik a Szentkirályi dominanciája, a 12 vizsgált sikertényezőből csak 4 olyan található, amelynél nem ők szerepelnek az első helyen. Ezek a tényezők az ásványvizek beltartalma, a társadalmi felelősségvállalás, az árazás és a vevői értékelések.



5. ÁBRA

FIG. 5

**CPM rangok (Rank in CPM)**

Forrás (Source): Saját szerkesztés 1. sz. táblázat alapján (2022) (Authors' own compilation based on Table 1 (2022))

Bár a fenti elemzésekből arra lehet következtetni, hogy a nagyvállalat dominanciája mellett az ásványvíz iparágban a kisebb szereplők nem érvényesülhetnek, ez természetesen nem igaz. Porter generikus stratégiái közül csak a költ-

ségvezető stratégia az, melyben a vezető gyártó mellett nem rúghatnak labdába a kisebb szereplők, azonban a másik két stratégia kihasználásával számos fogyasztót érhetnek el.

**2. TÁBLÁZAT**

TABLE 2

**Az alkalmazott generikus stratégiák a vállalatok részéről  
(Used Generic Strategies by the Companies)**

		Porter generikus stratégiái (Porter's generic strategies)		
		Költségvezető (Cost leadership)	Differenciáló (Differentiation)	Fókuszáló (Focus)
A piac mérete (Size of the market)	Nagy (Large)	Szentkirályi		
	Kicsi (Small)	Szivárvány Aqua, AVE		

Forrás (Source): Saját szerkesztés (2023) (Authors' own compilation (2023))

A Szentkirályi Magyarország a méretgazdaságosságot kihasználva feltételezhető, hogy a legalacsonyabb költségen képes a termék előállítására. Emellett széles kínálattal rendelkezik. Ők az egyetlenek a magyar vállalatok közül, akik 0,25L-es, 0,33L-es, valamint 0,5L-es üveges ásványvizeket is gyártanak. Ezzel pedig az olyan vendéglátó egységek, mint az éttermek vagy a szállodák az ő termékeiket fogják megvásárolni.

A kisebb gyártóknak lehetőségként az alábbi stratégiák állnak rendelkezésre:

1. *A költségvetető kategórián belül a legjobb ár-érték arányú szerep megszerzése.* Ez véleményünk szerint a Szentkirályi mellett nem vonzó stratégia.

2. *Differenciálás.* A gyártóknak a termékeiket meg kell különböztetni a többi gyártó termékétől. Ez nagy és kis piaci méreten is működik. Erre a tartalommal változásai és annak kommunikációja megfelelő opció lehet. A Szivárvány Aqua azzal differenciálja a termékeit, hogy azok versenytársaihoz képest relatíve magas ásványi anyag tartalommal rendelkeznek, valamint nagyon magas, 9,2-es pH értékkel rendelkező lúgos ásványvizeket is forgalmaznak. Ezek a magas pH-val rendelkező lúgos vizek pedig nemcsak különböző betegségek megelőzésében tudnak segíteni, hanem nagyobb volumenű sporttevékenység után is jobban hidratálják a szervezetet, mint a versenytársak termékei.

Az AVE Ásványvíz a magas árverseny mellett a legalacsonyabb áron kínálja a termékeit, kizárólag sztenderd termékeket gyártanak, így fókuszálva az átlagos fogyasztóra és ezzel képesek közepes méretű vállalatként a piacon maradni. Ez a költségvetető stratégiában versenyezhetnének, azonban a piacuk mérete kicsi, így inkább a differenciálás marad számukra is, amit az ízesített ásványvizeikkel érhetnek el.

3. *Fókuszálás.* További lehetőség az ásványvíz gyártók részére a fókuszáló stratégia követése. Ebben az esetben a gyártó egy rés piacot céloz meg és csak egy szűk célcsoportnak kínálja a termékeit. Bár az előző elemzéseknek nem volt alanya a Kopjary water, de stratégiájukkal a fókuszáló stratégia iskolapéldái. Különleges design-ú palackjaik több termékdíjat is nyert, a termék megjelenésével és árázásával a felső kategóriás termékek közé kerül.

## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS

### JAVASLATOK – CONCLUSIONS AND PROPOSALS

Levonva a következtetéseket az elemzés egyes fejezeteiből, az alábbi tények állapíthatók meg: a makrokörnyezet elemzéséből kiderült, hogy a politikai, gazdasági és jogi környezet próbálja országos szinten megteremteni a különböző iparágak számára azokat a feltételeket, melyekkel a piaci szereplők továbbra is képesek működni, viszont az ideális feltételek jelenleg nem adóttak a vállalatok számára. Megnehezíti és csökkenti a piacon jelen lévő vállalatok működési hatékonyságát és ezzel versenyképességét más európai vállalatokkal szemben a 27%-os áfa kulcs, a folyamatosan növekvő infláció és alapkamat mértéke. A forint árfolyam euróval és amerikai dollárral szembeni nagy mértékű gyengülése az elmúlt évek során pedig nincs kihasználva, ugyanis az export mértéke csökkent az elmúlt 3 év mindegyikében, amint az kiderült a vállalatok beszámolóiból. A minimálbér növekedési üteme pedig nem tudja követni az árszínvonal növekedését. Amit pozitívan tudunk kiemelni az a munkanélküliségi ráta alakulása, amely 2006 óta 1 év kivételével csökkenő tendenciát mutat azonban a kialakult gazdasági helyzet következtében ez a tendencia változni fog valószínűleg. A technológiai fejlesztések globális elérhetősége és a hazai infrastruktúra fejlődése gyakorol még pozitív hatást a belföldi vállalatok működésére. Mindent figyelembe véve elmondható, hogy a jelenlegi körülmények nem kedveznek a Magyarországon működő élelmiszeripari vállalatoknak.

A vállalatok mikrokörnyezeti adottságai is bemutatásra kerültek Porter 5 erő modelljén keresztül, amely elemzés során először is kiderült, hogy tíz darab magyar tulajdonú, Magyarországon működő, ásványvízgyártó cég van jelenleg a piacon, melynek ez a főtevékenysége. Meglehető viszont, hogy a tíz vállalatból kettő jelentősen kiemelkedik, ugyanis a Szentkirályi Magyarország Kft. és a Magyarvíz Ásványvíz Kft. birtokolta 2021-ben az összes iparági árbevétel csaknem 80%-át. Ez a tény akár önmagában előre vetítheti azt is, hogy a jövőben, ha lesznek is esetleges új belépők, azok nagyon



nehéz helyzetben lesznek, ha a piaci részesedés megszerzéséről esik majd szó. Tehát ha a jelenlegi iparági versenyt nézzük, és hozzávesszük a külföldről importált termékeket is, elmondható, hogy a piac teljes mértékben le van fedve Magyarországon, ez alapján nem valószínű, hogy a közeljövőben rentábilis lenne bármely új piacra lépő vállalat. Megfigyelhető a vevői árérzékenység növekedése, amely meghatározza a magas vevői alkupozíciót is. Másrésztől viszont csakúgy, mint a jelenleg is működő vállalatoknak, úgy az esetleges új, piacra lépő cégeknek is megkönnyíti a helyzetét az, hogy a beszállítók alkuereje alacsony, valamint a korábban is említett, rendelkezésre álló technológiai fejlesztések elérhetősége is, tekintve, hogy relatíve sztenderd termékek gyártásáról van szó, így a jelenlegi vállalatoknak a kialakított infrastruktúrát és betanult alkalmazottakat leszámítva ilyen szempontból nem lenne hatalmas mértékű versenyelőnyük működési hatékonyság terén sem.

Javasolható a termékdifferenciálási és fókuszáló stratégia a kisebb vállalatok részére, mely magasabb piaci részesedést vonhatna magával, gondolva itt olyan lehetőségekre, mint a környezetvédelem kihangsúlyozása, palackon való megjelenítése grafikán keresztül, vagy különböző sportágak klubjaival kötött szponzori szerződések, ami által jobban megmaradna az adott vállalat márkája az egészségtudatos, sportokat követő személyek tudatában. Ezeket akár online reklámkampányok használatával is el lehetne juttatni a fogyasztók felé.

Egész iparági szinten fontos lenne az ásványi anyag tartalom fontosságának, élettani hatásának kihangsúlyozása a cégek és a Magyar Ásványvíz, Gyümölcslé és Üdítőital Szövetség részéről, illetve annak a tévhitnek a köztudatból való kiszorítása, hogy az ásványvizekben található ásványi anyagok (kalcium a legtöbbször előforduló példa) kapcsolatban állnak a vesekő kialakulásával.

A gyenge forint miatt megérné a vállalatoknak a jó minőségű magyar ásványvizet nagyobb arányban exportálni az EU területén belülré, mint jelenleg.

Környezetvédelmi szempontból a legsürgesebb lenne, az a műanyag palackok helyettesítése, vagy pedig egy olyan rendszer kidolgozása, amely jelentős mértékben csökkentené a PET

palackok egyszeri használt utáni hulladékká válását. Akár ez megtörténhetne újratöltő álmások alkalmazásával, vagy egy új, lebomló vagy könnyebben újrahasznosítható anyagból készülő palack alkalmazásával. Javaslatot kellene tenni a hulladék mennyiségének csökkentésre, például ingyenes tájékoztató füzetekkel, amely minden termékhez újrahasznosítási lehetőséget kínál (VIDA et al., 2022). Szükség lenne egy hosszú távú marketing stratégiára, egy hatékony felvilágosító kampányra, egy jól megfogalmazott reklámüzenetre, és ennek fogyasztókban való tudatosítására, hogy a reklám egyben nevelési funkciót is ellásson (BALOGH, 2010).

## **5. ÖSSZEFOGLALÁS – SUMMARY**

Jelen cikk fő célja Magyarország ásványvíz iparának külső környezeti szempontú áttekintése. A téma hátterét a hazai és nemzetközi szakirodalmakat, adatbázisokat elemezve ismertük meg, melynek adataiból egy összefoglalót készítettünk az európai és magyar iparági helyzettel és tendenciákkal. A hatályos jogszabályokat áttanulmányozva folytattuk a téma elemzését. A makrokörnyezetet a PEST elemzéssel vizsgálva megfogalmaztuk a 4 kulcsterület legfontosabb tényezőinek jövőben várható alakulását. Ezt követően az iparági helyzet vizsgálatára került a sor. A Porter-féle 5 erő modell alkalmazva megállapítottuk, hogy az iparági verseny magas. Az új belépők fenyegetése alacsony, a helyettesítő termékek fenyegetése rendkívül magas. A vevők alkuereje magas, illetve a beszállítók alkuereje alacsony.

Azonosítottuk és súlyoztuk az iparági sikertényezőket, melyet felhasználva elkészítettünk egy versenyképességi mátrixot. Megállapítottuk, hogy körülbelül 500 olyan magyar vállalat van, amely tevékenységei között szerepel az 1107-es üdítőital és ásványvíz gyártása TEÁOR szám. Ezek közül leszűkítettük a listát olyan vállalatokra, amelyek főtevékenysége kizárólag az ásványvíz gyártása, és azt Magyarországon nyerik ki, valamint palackozzák. Így 10 vállalat maradt, melyből 4-et választottunk ki CPM elemzéshez.

Végezetül a Porter-féle generikus stratégiai irányzatok egyes kategóriáiba soroltuk be

a választott vállalatokat, amely által kiderült, hogy melyik vállalat milyen stratégiát követ a hatékony működésük érdekében. Itt azt a következtetést lehetett levonni, hogy ha egy vállalat az ásványvíziparon belül kisebb méretű, így kisebb tőkével is rendelkezik, célszerű lehet számára egy kisebb piaci szegmens megcélzása termékdifferenciálás segítségével, vagy pedig a költséghatékonyság minél nagyobb mértékű kiaknázása, ami által alacsonyabb áron tudják kínálni sztenderd termékeiket.

## IRODALOMJEGYZÉK – REFERENCES

- 65/2004. évi (IV. 27.) FVM-ESzCsM-GKM** együttes rendelet a természetes ásványvíz, a forrásvíz, az ivóvíz, az ásványi anyaggal dúsított ivóvíz és az ízesített víz palackozásának és forgalomba hozatalának szabályairól. 2004. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=AO400065.FVM&kif=65/2004.%20%28IV.%2027.%29%20FVM-ESzCsM-GKM%20egy%FCttes%20rendelet#xcel> (Letöltés dátuma: 2022.08.12.)
- Baksa, M. – Freund, A. – Demeter, K. – Losonci, D. I.:** Üzlet 4.0 - magyarországi vállalati tapasztalatok. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2021.
- Balogh, V.:** Sertéshúsfogyasztással kapcsolatos fogyasztói preferenciák, attitűdök elemzése az észak-alföldi régióban I. Élelmiszer Táplálkozás és Marketing. 2010. 7 (1) 2–31.
- Bittner, B. – Nagy, A. Sz. – Kovacs, T. – Madai, H.:** Methodology of the External Environmental Analysis as a Part of Strategy Planning. *Annals of the University of Oradea Economic Science*. 2020. 1 (1) 551–556.
- Bruijl, G.:** The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *Journal of Marketing Management and Consumer Behavior*. 2018. 4 (1) 1–21. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- David, F. – David, F. R. – David, M. E.:** Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts. 17th Edition. Pearson, 2020.
- EMIS:** Showing Company Reports for Hungary, Beverage and Tobacco Product Manufacturing. 2022. URL: [https://www.emis.com/php/company-profile/HU/Beverage\\_and\\_Tobacco\\_Product\\_Manufacturing/page1.html](https://www.emis.com/php/company-profile/HU/Beverage_and_Tobacco_Product_Manufacturing/page1.html) (Letöltés dátuma: 2022.09.12.)
- Európai Bizottság:** Bizottság 2003/40/EK irányelve, a természetes ásványvizek jegyzékének, koncentrációs határértékeinek és címkézési követelményeinek, valamint a természetes ásványvizek és forrásvizek ózonnal dúsított levegővel való kezelésére vonatkozó feltételeknek a megállapításáról. 2003.
- Kokthi, E. – Thoma, L. – Saary, R. – Kelemen, A.:** Disconfirmation of Taste as a Measure of Trust in Brands: An Experimental Study on Mineral Water. *Foods*. 2022. 11 (9) 1276. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods11091276>
- Kürthy, Gy.:** A magyarországi élelmiszeripar helyzete és jövőképe. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 2016.
- Laki, M.:** Az ásványvízpiac átalakulása. *Közgazdasági Szemle*. 2004. 51 (12) 1151–1171.
- Madari, Z.:** A magyar élelmiszeripari KKV szektor helyzete és kilátásai. *Köz-Gazdaság*. 2021. 16 (1) 39–49. DOI: <https://doi.org/10.14267/RETP2021.01.05>
- Magyar Ásványvíz, Gyümölcslé és Üdítőital Szövetség:** Ásványvíz fogyasztási adatok. 2021. <https://asvanyvizek.hu/mit-kell-tudni-az-asvanyvizrol/asvanyviz-fogyasztasi-adatok/> (Letöltés dátuma: 2022.09.12.)
- Nábrádi, A. – Pető, K. – Balogh, V. – Szabó, E.:** A hatékonyság mérésének módszertana. Különböző szintű hatékonysági mutatók (parciális, komplex, társadalmi, vállalati, regionális, és makrogazdasági). In: Szűcs, I. (szerk.): Hatékonyság a mezőgazdaságban: Elmélet és gyakorlat. 2008. 23–51.
- Nábrádi, A. – Forest, D. – Madai, H. – Bittner, B. – Kovács, T. Z. – Nagy, A.:** Stratégiát megalapozó elemzések gyakorlati alkalmazása. Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények. 2021a. 6 (1) 59–72. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.6>

**Nábrádi, A. – Forest, D. – Bittner, B. – Kovács, T. Z. – Madai, H. – Nagy, A.:** Latest Trends and New Tools Being Used in Strategic Management. International Journal Of Engineering And Management Sciences. 2021b. **6** (1) 73–85. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.7>

**Székely, Cs.:** A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyarországi vállalkozásoknál. Közép-Európai Közlemények. 2010. **3** (1) 53–62.

**Tóth, O.:** A magyar ásványvízipar helyzetének bemutatása és elemzése. Diplomadolgozat. Debreceni Egyetem, 2022.

**Vida, V. – Popovics, P. A.:** Impact of the COVID-19 on Behaviour: A Survey of Different Aspects of Life of the Hungarian Population. Cross-Cultural Management Journal. 2020. **22** (2) 161–174.

**Vida, V. – Kovács, T. Z. – Nagy, A. S. – Madai, H. – Bittner, B.:** Food Waste in EU Countries. Applied Studies in Agribusiness and Commerce. 2022. **16** (2) DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2022/2/2>

## JEGYZETEK ✪ NOTES