



Magyar Tudományos Akadémia

# VILÁGGAZDASÁGI KUTATÓINTÉZET

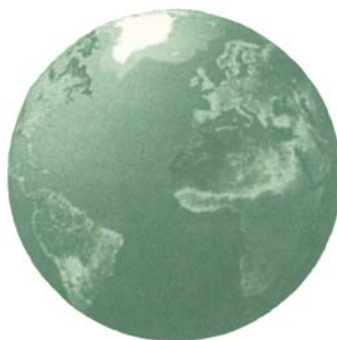
## Műhelytanulmányok

45. szám

2003. június

Szabó Barnabás

**HOGYAN KÉSZÍTSÜK FEL VÁLLALKOZÁSUNKAT  
AZ UNIÓS PIACRA?**



1014 Budapest, Orszagház u. 30.  
Tel.: 224-6760 • Fax: 224-6761 • E-mail: [vki@vki.hu](mailto:vki@vki.hu)



## BEVEZETŐ\*

Magyarország 2004-es uniós csatlakozása intenzív felkészülést igényel a hazai cégektől. Változik a jogi környezet, új partnerek, új piacok s ezekkel együtt új versenytársak is megjelennek, a verseny erőteljes fokozódása várható. Mint azt több kutatás és felmérés is igazolja, nem elég „csak úgy általában”, *ad hoc* jelleggel felkészülni a változásokra, hanem egy komplex cselekvési programot kell készíteni minden vállalatnál, s azt rövid időn belül végre kell hajtani, majd – s ez az, ami csak nagyon kevés helyen történt eddig meg – a program eredményességét utólag ellenőrizni kell.

Bár azt hiszem, nem szükséges magyarázni a hazai kis- és középvállalati (KKV) szektor felkészülésének fontosságát, mégis hadd álljon itt két példa, amely talán jobban hangsúlyozza ezt. Az egyik az *Eurochambres* 2002-es CAPE-felmérése. A vizsgálatot tíz közép-kelet-európai ország KKV-szektorában végezték el, és hazánkra vonatkozóan a következő volt a megállapítás: „*A magyarországi vállalatok a legkevésbé tájékozottak, és viszonylag rosszul használják ki az információforrásokat: a válaszadók 10 százaléka nyilatkozott úgy, hogy teljesen tájékozott, és 45 százaléka úgy, hogy részben tájékozott, ami a legalacsonyabb szint a 10 ország között.*” A másik példa egy kutatás, melyet a BKÁE Európai Unió Munkacsoportjával végeztünk 2001/2002 telén. Olyan munkákat gyűjtöttünk, amelyek a hazai kis- és középvállalkozások uniós felkészülését, információszükségletét vizsgálták az elmúlt másfél évben. A kutatás során számos kormányzati szervet és egyéb közintézményt kerestünk fel (tájékoztató irodákat, minisztériumokat, egyetemeket – mintegy harmincat), de közülük mindössze három rendelkezett hasznosítható dokumentumokkal, amelyből kettő megegyezett, a harmadikat pedig bizalmasnak minősítették, és nem volt hozzáférhető.

Ennek a dolgozatnak az a célja, hogy rávilágítson azokra a kritikus pontokra, amelyeken előrehaladást kell elérniük a magyar vállalatoknak. Mindezt megpróbáltam egységes programba foglalni, ám a végrehajtás erősen függ a vállalati profiltól és a vállalatmérettől is. Ne várjunk tehát egy olyan receptet, amely leírja, hogy konkrétan mit kell tenni, ugyanis ez ebben a formában lehetetlen: a felkészítés fő jellemzője éppen az, hogy vállalatonként eltérő. Ennek ellenére úgy vélem, hogy felvázolható egy olyan felkészülési program, amely többé-kevésbé szektorsemleges, és útmutató lehet a felkészülés során.

---

\* Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik tanácsaikkal, tájékoztatásukkal segítettek munkámat: *Roszik Péter* (Győr-Moson-Sopron Megyei Agrárkamara, Biokontroll Hungária Kht.), *Bubla Zoltán* (Keszthely-Hévíz Kistérségi Fejlesztési Társulás), *Bakó János*, *Salamon Béla* (Magyar Államvasutak Rt.), *M. Georges Bernard Krantz* (Európai Tanács civil szervezetek), *Brincken Marianne* (BKÁE Európai Dokumentációs Központ a Keszthelyi Európai Információs Pont munkatársa), *Felföldi Zoltán* (Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány), *Flamm László* (Teleki László Külügyi Intézet), *Horváth Péter* (Európai Tájékoztatási Központ), *Pálmay Flóra* (Magyar Kereskedelmi és Iparkamara), *Szepes Béla* (Miniszterelnöki Hivatal), *Török József* (BKÁE Európai Unió Munkacsoport), *Vízhányó Lászlóné* (Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara).

# I. A vállalati felkészülés

## 1) AZ OPERATÍV PROGRAM ELŐKÉSZÍTÉSE

---

Minden felkészülési program a vállalat belső vizsgálatával kezdődik. Ki kell nevezni egy felelőst, nagyobb vállalatnál egy külön munkabizottságot kell felállítani, amely a felkészülési tervet elkészíti, végrehajtja, és utólag ellenőrzi annak sikerességét. Ebbe a munkabizottságba érdemes bevonni a vállalat egy operatív vezetőjét (az intézkedések gyakorlati végrehajthatóságának érdekében), valamint egy uniós szakértőt (gyakran hasznosabb erre a feladatra egy külső tanácsadó céget felkérni, amely kötből mentesen tárgyilagos felmérést tud végezni, valamint kellő tapasztalattal rendelkezik a végrehajtás terén is).<sup>1</sup> A munkabizottság első feladata a vállalat átvilágítása, valamint annak összevetése egy versenyképes uniós mintával. A tervezést szigorúan a következő szempontok figyelembevételével kell végezni:

- \* mik és mekkorák a költségek;
- \* a program hatásai hosszú távúak, rövid távon ne várjunk mérhető eredményt;
- \* nem a csatlakozásra, hanem az uniós piacra kell felkészülni;
- \* a tervezés, a végrehajtás és az ellenőrzés mellett fontos a folyamatos visszacsatolás is;
- \* naprakész információkat szerezzünk be!

Talán kissé banálisnak tűnik a legutolsó pont, de gondoljuk csak meg, hogy az

---

<sup>1</sup> Érdemes elgondolkodni azon is, nem éri-e meg jobban az egész felkészülést külső céggel végeztetni el, beleértve a munkaerő felkészítésétől az informatikai rendszerekig mindent.

elmúlt években változott a jogszabályok számozása, a döntéshozatali rendszer, a támogatások, a pályázati űrlapok, és még folytathatnánk. Egy két-három éves könyv ebben a környezetben már nem releváns. Amennyiben írott segédanyagokat (könyv, tanulmány) használunk fel, a gyakorlat azt mutatja, hogy ne legyenek egy-két évnél régebbiek. Hasznosabb viszont a szükséges információkat különböző tájékoztató szervezetektől (kamarák!), az internetről beszerezni, illetve a felkészítésre szakosodott magáncégektől, minisztériumoktól. Fontos itt a külföldi partnerkapcsolatok szerepe is, hiszen adott esetben egy sikeres felkészülési mintát adaptálhatunk.

### *1.1. Cselekvési program készítése*

---

Az operatív bizottság tevékenysége során két részre oszthatjuk a felkészülést: a vállalat belső szervezeti átalakítására, valamint a kifelé irányuló tevékenységre. A belső felkészülés része a számlázórendszerek átalakítása, a munkaerő továbbképzése, az esetleges minőségbiztosítási és környezetvédelmi követelmények állítása, kifelé pedig a társaság jogi átalakítása az új feltételeknek megfelelően, a partnerkapcsolatok kiépítése, a termék- és marketingpolitika újragondolás stb.

A felkészülési stratégiákat illetően, bár valóban több út járható, elengedhetetlenül össze kell kapcsolódnia a belső felkészülésnek és a külső megfelelésnek, a jogszabály-átvételnek a gyakorlati, versenyképesség-növelő átalakításokkal. Mint később kiderül a két vállalati esettanulmányból, a felkészülés sikeres vagy sikertelen volta éppen ezen múlik.

Kitűnő alkalom az uniós felkészülés arra, hogy újragondoljuk a vállalat működését,

tisztázzuk az alapvető dolgokat: Mi a vállalat küldetése, kinek termelünk, mit, mennyit? Mi a jelenlegi helyünk a piacon, milyen költségekkel működünk, milyen profitot akarunk elérni, hogy állunk szakemberekkel?

Nagyon tudom ajánlani a vállalati átvilágításhoz a budapesti és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, valamint az Euro Info Centre kiadványait. Végrehajthatók ennek kapcsán az eddig elhalasztott modernizációs programok is. Ne felejtsük, hogy a külső alkalmazkodás, a jogszabályátvétel a túlélés minimális feltétele. Az, hogy versenyképesek is legyünk, esetleg erősödjünk, további, szinte kizárólag gyakorlatias intézkedéseket követel.

## **1.2. Felkészülésre vonatkozó információk beszerzése**

---

A KKV-szektor támogatására jöttek létre a BIC-k,<sup>2</sup> a kisvállalkozások indítását támogató üzleti és innovációs központok, az EIC-k,<sup>3</sup> melyeknek feladatuk az információszolgáltatás és tanácsadás a kis- és középvállalatoknak, a BC-hálózat (számítógépes rendszer adatlekérdezésre és partnerkeresésre), valamint az Europartenariat, amely az Európa más részein működő vállalatokkal segít felvenni a kapcsolatot.

Hazánkban főként az iparkamarákat érdemes felkeresni információs ügyekben, valamint az Euro Info Service-t (az internetes linkeknél), amelynek célja a KKV-k tájékoztatása, az információnyújtás, a tanácsadás, az üzletépítés, az uniós partnerkeresés és a jogi tanácsadás.

Hasznos az interneten is keresni adatok után, főként az egységes piacon belüli üzleti lehetőségekről, tranzakciókról, közbeszerzésekről. Fontos itt megemlíteni az Európa Szervert, amely az Európai Unió hivatalos oldala, és a jogszabályok nagyobb része feltehető rajta ([www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)). Hazai

weblapok közül ismét csak az iparkamarák, a nagykövetségek oldalait, a [www.euportal.hu](http://www.euportal.hu) információs portált és főként az euróról szóló információkkal kapcsolatban a [www.euro.hu-t](http://www.euro.hu-t). Egyik legjobb hazai információszolgáltató és fordító cég az EuroInfo, ők üzemeltetik a hazai Európa Szervert, amely a legnagyobb hazai adatbázis az unióról, [www.euroinfo.hu](http://www.euroinfo.hu). Érdemes felkeresni a legnagyobb hazai uniós linkgyűjteményt, az [eu.lap.hu-t](http://eu.lap.hu-t). Amennyiben általános információkra van szükségünk, jó szolgálatot tehetnek a minden megyében létrehozott Európai Információs Pontok, valamint az Európai Tájékoztatási Központ.

A minisztériumok közül kiemelném a Gazdasági Minisztériumot, a Külügyminisztériumot és az Igazságügyi Minisztériumot, valamint a Földművelésügyi Minisztériumot. Nem igazán érdemes könyvtárakban információt keresni a felkészüléshez a fent említett szempontok miatt, valamint azért sem, mert az igazán fontos és naprakész információk könyvekben nem jelenhetnek meg azonnal. A jogszabályokhoz való hozzáférhetőség szempontjából mégis szeretném ajánlani a Parlamenti Könyvtárat, ahol megtalálható az teljes eddig lefordított joganyag.

## **2) KÜLSŐ FELKÉSZÜLÉS**

---

### **2.1. Jogszabályok átvétele<sup>4</sup>**

---

Első és legfontosabb feladat a vállalatunkra vonatkozó uniós jogrend feltérképezése, majd a jogszabályok átvétele, alkalmazása. Ide tartozik a szabványok átvétele, gyakran az uniós jog bizonyos publicitási követelményeinek való megfelelés, a tőkeemelések stb. Ezen a területen jó hasznunkra lehetnek az

<sup>2</sup> BIC – Business Innovation Centres

<sup>3</sup> EIC – Euro Info Centres

<sup>4</sup> Egyrészt a téma nagysága, másrészt vállalatunként változó volta miatt, ebben a részben csak néhány utalást teszek a fontosabb alterületekre.

iparkamarák, valamint a különböző európai uniós tájékoztató szervek, minisztériumok. Különösen érdemes figyelni a csatlakozási tárgyalások során kötött megállapodásokat, a társasági és versenyjogot.

Felkészülésünk során vegyük figyelembe, hogy a közösségi jog mindig elsőbbséget élvez a nemzeti joggal szemben (szupremácia, más néven a primátus elve), valamint azt, hogy nem csak a jogszabályok képezik részét az *acquis*-nak, hanem a különböző körlevelek, közlemények, közösségi programok, mellékletek, kiegészítések, módosítások (pl. tagállamok csatlakozási okmányai), protokollok is. Azt se felejtjük el, hogy az 1992-es maastrichti szerződés, majd az 1997-es amszterdami szerződés jelentősen módosította a római szerződés szövegét, s ennek során megváltoztak a cikkek sorszámai is. Ebben a dolgozatban az új számozást használjuk, lehetőség szerint feltüntetve a régi számozást is.

Dolgozatunk szempontjából a római szerződés legfontosabb cikkelyei:

1-16.cikkely (1-7d) ezen belül: 13. cikkely (6a)	Alapelvek Diszkriminációttilalom
17-22.cikkely (8-8e) ezen belül: 18. cikkely (8a)	Az uniós állampolgárságról Mozgás és tartózkodás szabadsága
23-31.cikkely (9-37) ezen belül: 25-27. cikkely (12-29) 28-31. cikkely (30-37)	Áruk szabad mozgása Vámunió Mennyiségi korlátozások tilalma
39-60. cikkely (48-73g) ezen belül 39-42.cikkely (48-51) 43-48.cikkely (52-58) 49-55.cikkely (59-66) 56-60.cikkely(73b-73g)	Személyek, szolgáltatások és tőke szabad mozgása Munkavállalók Letelepedési jog Szolgáltatások Tőke- és fizetési műveletek
81-97.cikkely (85-102) ezen belül 81-86.cikkely (85-90) 87-89.cikkely (92-94) 90-93.cikkely (95-99)	Verseny, adózás, jogszabály-közelítés Vállalkozásokra vonatkozó szabályok Állami támogatások Adórendelkezések
136-145.cikkely (117-122)	Szociális rendelkezések

Az *acquis*-t az ún. CELEX (*Cummunitatis Europea Lex*) azonosítja. A dokumentumok számozásának pontos rendje elolvasható az Igazságügyi Minisztérium honlapján ([www.im.hu](http://www.im.hu)). Ezért a dolgozat

értelmezésének megkönnyítése érdekében csak a számozás főbb logikai vázát tüntetjük fel. A jogszabályok nagy része megtalálható az unió EUR-Lex nevű adatbázisában ([www.europa.eu.int/eur-lex](http://www.europa.eu.int/eur-lex)).

A CELEX-szám általános felépítése:

- \* ÉÉÉÉTTnnnn+
- ahol
- \* a terület száma (pl. első terület az alapszerződések és csatlakozási szerződések)
- ÉÉ a dokumentum éve
- TT a dokumentum típusa (általában egy betű, pl. vélemény, rendelet – esetleg, hogy melyik uniós szervhez tartozik)
- nnnn a dokumentum száma vagy nnn az első terület esetében – a szerződések cikke
- + esetleges további kiterjesztések (Például a Hivatalos Lap<sup>5</sup> melyik számában hányadikként került publikálásra).

Gyakori, hogy a jogszabályokra való hivatkozáskor nem a CELEX-számot alkalmazzák. Ilyenkor általában a

rendeletnek a az irányelveknél  
--/\*\*/EGK      \*\*/--/EGK

szerepel, ahol a \*\* a kiadás évének utolsó két számjegye, a -- a sorozatszám, az EGK pedig a kibocsátó szervre vonatkozik. Így például a 84/569/EGK egy 1984-es tanácsi irányelv. Minden jogszabály megjelenik az *Official Journalban* (OJ), valamint nagy részük elérhető az

Szerződések: [http://europa.eu.int/abc/treaties\\_en.htm](http://europa.eu.int/abc/treaties_en.htm)

CELEX: <http://www.europa.eu.int/celex> (jelszavas)

EUR-LEX: <http://www.europa.eu.int/eur-lex> ( ingyenes)

interneten is:

A vállalatok uniós szintű szabályozása a római szerződésen kívül a Miniszterek Tanácsának irányelveiben (a jelenleg tervezte-

<sup>5</sup> Official Journal

tekkel együtt 19) van lefektetve. A következőkben ezek lesznek felsorolva – csupán lényegi tartalmukra koncentrálva. A további pontokban a legfontosabb szabályozási területek némileg bővebben lesznek említve.

Az első irányelv (68/151/EGK) tartalmazza, hogy az irányelvek csak a tőkeegyesítő társaságokra terjednek ki. Tartalmazza a társaságalapításnál szükséges nyilvánossági követelményeket, a társaság által vállalt kötelezettségek érvényét, valamint a megalakított társaság érvénytelenségi eseteit.

A második irányelv (77/91/EGK)<sup>6</sup> a részvényesek és hitelezők védelmének érdekében fogalmaz meg elvárásokat, úgy mint a társaság alapítása, tőkésítettsége, tőkemódosításai. Felsorolja az alapítási dokumentumok kötelező elemeit. Ezért különösen fontos ezt figyelembe venni, ha uniós tagországban akarunk vállalkozást indítani.

A harmadik irányelv (78/855/EGK) az egy tagállamon belül megvalósuló egyesület (füziót) vizsgálja (összeolvadás, beolvadás, megszűnés, részvénycserék, tőkeátadás).

A negyedik irányelv (78/660/EGK) a társaságok év végi elszámolásával szemben támasztott követelményeket fogalmazza meg.

Az ötödik irányelvtervezet a részvénytársaságok szervezeti és irányítási rendszerét szabályozná, de jelenleg még kidolgozás alatt áll.

A hatodik irányelv (82/891/EGK) a részvénytársaságok szétválását szabályozza. Lényegi elemei a szétválás esetén a kisérsvényesek védelme, publicitási követelmények, valamint az új cégek megalakulásának feltételei.

A hetedik irányelv (83/349/EGK) a konszolidált (összevont) év végi elszámolásra vonatkozik, a negyedik irányelv párjaként.

A nyolcadik irányelv (84/253/EGK) a kötelező könyvvizsgálatot végző személyekről szól.

A kilencedik irányelvtervezet az anyavállalat felelősségéről szólna a leány adósságával kapcsolatban.

A tizedik irányelv a határon átnyúló fúziókat vizsgálja.

A tizenegyedik irányelv (89/666/EGK) a fiókvállalatokra terjeszti ki az első irányelv publicitási követelményeit.

A tizenkettedik irányelv (89/667/EGK) az egyszemélyes vállalkozások alapításáról, engedélyezéséről, elismeréséről szól.

A tizennyolcadik irányelv (90/604/EGK) a KKV-k mérlegkészítését szabályozza.

### *Vámunió, árukereskedelem*

A vámunióra a római és a maastrichti szerződés vonatkozik. A 23. (9) cikkely rendelkezik a tagállamok közti vámkorlátozások megszüntetéséről, valamint a harmadik országokkal szemben bevezetendő vámokról. Magyar szempontból fontos itt a társulási megállapodás,<sup>7</sup> melynek értelmében a közösség megszüntette a hazánkkal szemben fennálló vám- és importkorlátozásokat, valamint a GATT uruguayi fordulójának eredményei, ahol az USA és az EK megegyezett a protekcionizmus enyhítéséről.

A 25–27. (12, 28, 29) cikkely szerint tilos a vámok és azzal azonos hatású egyéb járadékok kivetése, a 28–31. (30, 34, 36, 37) cikkely a mennyiségi korlátozást tiltja. A 31. (37) cikkely korlátozza az állami kereskedelmi monopóliumot, a 87. (92) cikkely az állami támogatásokat, a 90. (95) a más tagországokból származó termékekre való magasabb adók kivetését. Amennyiben egy vállalat korlátozásokba ütközik a belső piacon, a megfelelő cikkelyre való hivatkozással kérheti annak megszüntetését. Az unió vámjoga a 2913/1992-es EGK-rendeleten alapul. Ennek a részletes szabályozásnak a szellemisége a fontos, kevésbé a konkrét cikkelyek: a

<sup>6</sup> Módosítva a 91/101/EGK irányelvvel.

<sup>7</sup> Az eredeti '91-es, valamint a magyar vállalkozók uniós piacra lépéséről rendelkező 2000. június 16-i.

külföldi árut is hazaiként kell kezelni. Néhány példa:

Tilos a határátlépés során bárminemű illeték kivetése. Ide tartozik minden vám, kezelési költség, illetve vizsgálati díj (egészségügyi, környezetvédelmi). Mindez csak akkor megengedett, ha közösségi szinten van szabályozva, tehát minden tagországban egyészes. Engedélyezett olyan adók kivetése is, amelyek valamennyi terméket egyaránt sújtják, és nem tesznek kivételt a hazai termékekkel sem (90. (95) cikkely).

Tilos mindennemű mennyiségi korlátozás vagy azzal azonos hatású intézkedés. Ide tartozik az ármaximálás és minimalizálás, a fogyasztóvédelmi szabályozás, a reklámozási tilalmak stb., amennyiben versenykorlátozó hatásuk van. Az uniós szabályozás értelmében, amennyiben egy termék forgalomba hozható egy tagországban, az minden további nélkül forgalmazható az összes többiben is.<sup>8</sup> Ez a nemzeti jogok egyenlőségének elismerése. Általában minden ország csak a saját termékeit szabályozhatja, és a többi tagországban is az vonatkozik rájuk. Az import-termékekkel kapcsolatban tilos bármely szabályozás, az a származó országra vonatkozik. Kivételt képeznek a szabályozás alól a 30. (36) cikkely alapján:

- \* a közerkölcsbe ütköző import,
- \* a közrendet és közbiztonságot veszélyeztető import,
- \* az élet, egészség, állatok és növények védelmét célzó korlátozások,

<sup>8</sup> Ld. a Cassis de Dijon esetét: A német jog szerint gyümölcslikőrt csak minimálisan 25%-os alkoholtartalommal lehetett forgalomban hozni, ezért a német hatóságok megtagadták a Cassis de Dijon francia likőr forgalomba hozatalát, mivel annak alkoholtartalma 15–20% közötti. A német importőr pert indított a római szerződés 28. (30) cikkére hivatkozva, amely az import mennyiségi korlátozásának tilalmára vonatkozik. Az Európai Bíróság ítélete szerint a német szabályozás egyenértékű a mennyiségi korlátozással, így az közösségi jogszabályba ütközik. Ennek kapcsán a megfogalmazott általános elv az, hogy egy tagországban forgalomba hozható termék forgalmazható az összes többi tagországban is, mert a nemzeti jogok egyenértékűek. Nem lehet szigorúbb szabályozást felállítani, s a származási hely szerinti rendelkezés érvényes.

- \* a nemzeti örökség, történelmi, művészeti, régészeti örökség védelmét szolgáló korlátozások,
- \* valamint az iparjogvédelem, védjegyvédelem alá eső korlátozások.

Minden esetben bizonyítani kell, hogy a rendelkezés nem diszkriminatív célú, és tilos rendelkezéseket bevezetni, amennyiben a területre közösségi szabályozás is vonatkozik.

Általában véve ugyanilyen szabályozás vonatkozik a szolgáltatások mozgására is – a szolgáltatás és áru fogalmának pontos elhatárolása mellett. Amennyiben hosszabb ideig végez valaki tevékenységet egy tagországban (működtet céget), a letelepedésre vonatkozó szabályozás (RSZ 43–48. (52–58) cikkely), szolgáltatások nyújtása esetén az arra vonatkozó szabályozás lép életbe (RSZ 49–55. (59–66) cikkely).

Mivel a határok lebontása miatt a tagállamok közti forgalom már nem ellenőrizhető az exportmutatók alapján, ezért létrehozták az INTRASTAT-EXTRASTAT<sup>9</sup>-rendszert, amely a vállalatokat külkereskedelmi tevékenységük bejelentésére kötelezi. A vállalatok azonosítása a forgalmi adószám alapján történik. Az INTRASTAT vizsgálja a tagállamok közötti, az EXTRASTAT az unión kívülre irányuló forgalmat.

*Versenyjog (kartellek, erőfölénnyel visszaélés, fúziók)*

A római szerződés 3g cikkelye alapján a közösség feladata „olyan rendszer létrehozása, amely a belső piac területén folyó versenyt megóvjja a torzításoktól.”

Piaci vállalatok működésére a RSZ 81–86. (korábban 85–90) cikkelye vonatkozik, az állami vállalatokra és dotációkra a 87–89. (korábban 92–94) cikkely. A versenyszabályozás lényege, hogy a közös piaccal összeegyeztethetetlen minden olyan magatartás

<sup>9</sup> Az adatszolgáltatás részleteit a 3330/91/EGK bizottsági rendelet, a 2256/92/EGK bizottsági rendelet, a 3046/92/EGK bizottsági rendelet, valamint a 3590/92/EGK bizottsági rendelet tartalmazza.



(megállapodás, döntés), amely hatással lehet a tagállamok közti kereskedelemre, és amelynek célja a közös piacon belüli verseny akadályozása – összehangolt döntések, piacfelosztás, dömpingárak, rögzített árak, árukapcsolás<sup>10</sup> stb. Mindez részletesen megtalálható a RSZ idézett szakaszaiban, elérhetősége (magyarul): [www.im.hu/magyar/forditas/tec.pdf](http://www.im.hu/magyar/forditas/tec.pdf).

Lényeges dolog a versenyjoggal kapcsolatban, hogy nem értelmezendő anya- és leányvállalat viszonyában, valamint az, hogy nem szükséges írásos bizonyíték a versenykorlátozó magatartásra, elegendő az arra utaló viselkedés. Az árukapcsolás tilalma nem csak az árukra, hanem a szolgáltatásokra is érvényesek.

Fontos még, hogy a versenykorlátozás legalább két tagország piacát érintse, mert csak így alkalmazható a közösségi jog. Ellenkező esetben a hatályos nemzeti jog lép érvénybe. Szükséges az is, hogy a versenykorlátozó megállapodás érezhető hatású legyen. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az érintett vállalat piaci részesedése meghaladja az 5%-ot, valamint összforgalma a 300 millió eurót. A kartelltilalom érvényes nem EU-székhelyű vállalatokra is.

Amennyiben mégis létrejön egy kartellmegállapodás, visszamenőleg automatikusan semmisnek nyilvánul. Az ilyen esetben okozott károk megítélésénél és a büntetés kiszabásánál az eljárást rendelet szabályozza, csakúgy mint az egyedi mentesítést. Az Európai Bizottság mentességet adhat a kartelltilalom alól, a rendelet alapján egyedi esetben és csoportoknak is. Ilyen csoportos mentesség például a kutatási-fejlesztési megállapodásokra vonatkozó 418/85-ös bizottsági rendelet.

„A közös piaccal összeegyeztethetetlen, és ezért tilos egy vagy több vállalkozásnak a közös piacon vagy annak jelentős részén meglévő erőfölényével való visszaélés, amennyiben ez hatással lehet a tagállamok közti kereskedelemre.” Az erőfölény a gyakorlatban a 75% feletti piaci részesedésű cégeket szokta jelenteni.

Az állami támogatásokról a RSZ 87–89. cikkelyei rendelkeznek (92–94). Lényegük az állami monopóliumok felszámolása, a támogatások, adók, jutalékok és vámok tilalma, melyek a hazai (állami) cégeket kedvezőbb helyzetbe hoznák.

A fúziókat illetően a tanács 4069/89 számú rendelete a mérvadó, amely ezen a téren hatályon kívül helyezi a 81-es és 82-es cikkeket (85–86). Fúzióknak minősül a közösségi jog szerint minden olyan esemény, melynek során egy vállalat teljes vagy részleges ellenőrzést szerez egy másikban, és ez egyrészt koncentrációt jelent, másrészt közösségi méretekben is jelentős. A gyakorlatban az érintett vállalatok világméretű összeforgalma meghaladja az ötmilliárd eurót, közösségi szinten két vállalaté legalább a 250 millió eurót. Csak akkor tekinthető közösségi értelemben fúzióknak a tulajdonszerzés, ha az érintett vállalatok forgalmának legalább egyharmada más tagországban realizálódik.

Nem lehetséges részvénytársaságok határokon átnyúló egyesülése az eltérő részvénytársasági szabályozás miatt. Erre kínál részben megoldást az SE (*Societas Europea*), az európai részvénytársasági forma, amely a nizzai szerződést követő rendeletekkel született meg. Így lehetővé válik, hogy a több EU-országban tevékenykedő vállalkozások egységes szabályok szerinti jogi formában fuzionáljanak, valamint telephelyük változtatása esetén sem kell újra bejegyeztetniük magukat.

## 2.2. *Versenyársak, partnerkapcsolatok*

---

Az egyik legnagyobb változás, ami a csatlakozással várható, az a versenyársak növekvő száma. Az igazi felkészülés a versenyre való felkészülés, és nem a jogalkalmazás. A csatlakozással nem a nagyvállalatok megjelenése várható, mert amelyiknek fontos volt a magyar piac, már kiépítette hídfőállásait. A fokozódó tőkebeáramlás hátterében a nyugati KKV-k fognak állni, melyeknek mostanáig túl nagy kockázat lett volna a magyar piacra

<sup>10</sup> Ld. a Continental Can esetét.

való betörés. A vám- és jogszabályi korlátozások megszűnésével megnyílik előttük a magyar piac, és szubjektív véleményem, hogy ők fogják az igazi versenyt elhozni, nem a nagyvállalatok. Mire alapozom mindezt? Az elmúlt évek során a külföldi nagyvállalatok már megvetették lábukat a hazai piac végértékesítői részén. Ami nagy volumenű, modern, költséges, ott már nem a hazai vállalatok dominálnak, amit többekévé tudomásul is vettek. Elfogadjuk vagy sem, a magyar vállalatok itthon csak a második vonalban vannak – a multinacionális cégek beszállítói a kiskereskedelemben vannak jelen, kis tételben és túlnyomórészt olcsón. Azonban elmondható, hogy ezeket a pozícióikat viszonylag stabilan őrzik. A csatlakozás ezt a második vonalat fogja még intenzívebb versenyre kényszeríteni. A hazai nagyvállalatok a globalizáció hagyományos jelenségeivel fognak találkozni: fúziók, stratégiai szövetségek, különösen a kutatás és fejlesztés területén. Nekik az igazi kihívás nem a szervezet felkészítése lesz, hanem a bekapcsolódás a különböző érdekszövetségekbe.

Az élesedő verseny azonban lehetőségeket is kínál. A külső felkészülés részeként érdemes nagyobb hangsúlyt fordítani az uniós partnerkapcsolatok építésére. Több szempontból is hasznos lehet ez:

- (1) Mintát kapunk a felkészüléshez, látjuk, hogy mely szabályoknak hogyan kell megfelelni.
- (2) Pályázatok során teljesítjük az EU által előírt valamennyi formai, technikai, pénzügyi stb. kritériumot.
- (3) Könnyíti az exporttevékenységet, a piacra jutást, hiszen a partner alapos hely- és piacismerettel rendelkezik.
- (4) Lehetővé teszi az információáramlást, a technikai korszerűsítést, a közös K+F tevékenységet, valamint a további tőkebevonást.
- (5) A méretgazdaságosság alapján (szorosabb kooperáció esetén) javul a termelés, az értékesítés, a képzés, a beszerzés, a piackutatás stb.

- (6) Stratégiai szövetségekben könnyebbé válik az érdekérvényesítés (a verseny nyomásának viselése és a lobbizás).

A partnerkereséshez ismét BC-NET-et ajánlanám (számítógépes nyilvántartási rendszer a partnerkereső cégekről), valamint a Vállalati Kooperációs Irodákat, amelyek a KKV-k számára kínálnak információkat az együttműködési lehetőségekről.

### 2.3. Új piacok

---

Csatlakozásunk nagy előnye az unió piacainak teljes megnyílása lesz. Arra viszont készülnünk fel, hogy az első néhány év közel sem offenzívával fog telni. A 'Verseny társak' című részben említett helyzetből adódóan kezdetben az lesz a magyar vállalatok legfontosabb feladata, hogy – az országjelentés szavaival – „*megbirkózzanak a piaci verseny erőinek nyomásával*”. Az viszont igaz, hogy amennyiben a csatlakozásnak sikerrel megfeleltünk, hatalmas lehetőségeket nyújt az akkor már félmilliárdosra bővült piac.

Sokan hajlamosak viszont az unió bővükörében élve megfélekezni a keleti piacokról. Noha a hagyományos KGST-piac összeomlása után ma külkereskedelmünk kétharmada az EU-val bonyolódik, nem szabad elhanyagolni ezt a térséget sem. Egyrészt fokozatosan javul gazdasági állapota, egyre többet tudnak költeni lakosai. Egy idejében kiépített pozíció a jövőben jelentős előnyöket hozhat a vállalatnak – gyakorlatilag a nyugati cégek egy-másfél évtizeddel ezelőtt követett taktikáit kell alkalmaznunk. Másrészt viszonylag alacsony a verseny, alacsonyabb az árszínvonal, így kisebb tőkeigénnyel is be lehet törni, mint ahogy néhány évig még a relatíve alacsonyabb minőségű termékek is eladhatók ezen a piacon. Harmadrészt pedig történelmi és földrajzi okokból adódóan alaposabb hely- és kultúraismerettel rendelkezünk, mint a legtöbb nyugati vállalat, így versenyelőnyben vagyunk velük szemben.

Hogyan lépünk külföldi piacra? Több lehetőség áll fenn,<sup>11</sup> változó intenzitással: telephely áthelyezés, leányvállalat alapítása, egyes vállalat alapítása, közvetlen és közvetett export közvetlenül vagy közvetítőkkel.

Tehát milyen formát válasszunk? Nincs rá általánosan alkalmazható válasz. Függ attól, hogy mit kívánunk értékesíteni, milyen nagyságrendben működünk, az időtartamtól, a célszág feltételeitől, a vállalkozás sajátosságaitól.

Az Európai Unió bármely polgárának jogában áll a római szerződés 43. (52) és 48. (58) cikke alapján valamennyi tagország területén letelepedni, és ott vállalkozást, fióktelepet, ügynökséget, leányvállalatot alapítani. Alapításkor a fogadó ország rendelkezései szerint kell eljárni, ellenben a fogadó állam kötelessége, hogy az alapítóval szemben a nemzeti elbánás elveit alkalmazza. Ugyanez érvényes a már létező társaságokra is – új alapításkor a természetes személyekkel esnek egy kategóriába.<sup>12</sup>

Az uniós jogban kétféle letelepedést különböztetünk meg: elsődlegest és másodlagost. Elsődleges letelepedés esetén egy már létező cég kívánja áthelyezni székhelyét az egyik államból a másikba, és ott akarja magát bejegyeztetni jogi személyiségének teljes megtartása mellett. (Például a kedvezőbb adózási szabályok miatt.) Ez a jelenlegi gyakorlatban csak kevésbé működik, éppen a tagországok eltérő jogrendje okán. Az elsődleges jog alkalmazása általában éles vitákat vált ki, mivel a társaságok mint jogi személyek a nemzeti jogrendek szülöttei, ezért nem alkalmazható rájuk a fent említett két cikkely a letelepedés szabadságáról. Ebben a témában rendszerint az Európai Bíróság ítéletei a mérvadóak,<sup>13</sup> valamint az államközi egyezmények.

A másodlagos letelepedés ebből következően az, amikor a vállalati jogi státusza változatlan marad, s csupán tevékenységét terjeszti ki, leányvállalatokat, telephelyeket hoz létre.

Arra, hogy egy társaság melyik nemzet joga szerint jött létre, két elvet szokás alkalmazni: a székhely és a bejegyzés elvét. Ez a probléma igazán a közösség megalakulásával vetődött fel, amely megszüntette az egy országban működő társaságokat. Az unióban lehetséges, hogy egy vállalkozást Angliában jegyezzék be, azonban Hollandiában működik – így a kedvezőbb angol adózást választhatja, viszont Hollandia finanszírozza az egészségügyi ellátást. A székhely elvénél bonyolítja a helyzetet az, hogy alapszabály szerinti vagy tényleges székhelyről beszélünk.

A letelepedés és cégbejegyzés folyamánként a jelenlegi helyzetben, ha egy cég át akar települni egy másik országba, az egyikben fel kell számolnia magát, majd újra kell alakulnia a másikban. Ezt a problémát próbálja úgy megoldani az unió, hogy lehetőséget nyújt európai társaságok létrehozására. Így a vállalatot az európai jog hozza létre, és nem a nemzeti. A közösség jogán nyugvó két vállalkozási forma az Európai Gazdasági Egyesülés<sup>14</sup> és az Európai Részvénytársaság.<sup>15</sup>

Az Európai Gazdasági Egyesülés két vagy több uniós társaság összeolvadásával vagy közös cégalapítással jön létre. Az európai jog értelmében szabadon változtathatja székhelyét, bejegyeztetnie magát az aktuális tagországban kell, pénzügyi kötelezettségeit is ezen ország felé kell teljesítenie. (Alapítási szerződés szükséges, de a rendelet nem határoz meg minimális tőke mennyiséget. Az, hogy rendelkezik-e jogi státusszal, az adott

---

vagy <http://curia.eu.int/fr/index.htm>. Természetes személyekről külön rendelkezik a 73/148. EGK-irányelv.

<sup>14</sup> European Economic Interest Grouping – Európai Gazdasági Érdekcsoportosulás, létrejött a 2137/85 számú tanácsi rendelettel.

<sup>15</sup> Societas Europea (SE) – a nizzai szerződés és az azt követő rendeletek és irányelvek (2001/86/CE) hozták létre.

---

<sup>11</sup> Fülöp *et al.* alapján.

<sup>12</sup> 2000. június 1. óta magyarok is szabadon alapíthatnak vállalkozást az EU-ban az adott ország joga szerint. A megállapodás kölcsönös.

<sup>13</sup> Ld. a Daily Mail ügyét. A bíróság weblapja: <http://curia.eu.int/en/index.htm>,

ország törvényeitől függ. Kötelező létrehozni mint szervezetet a közgyűlést, és kineveznie az igazgatókat.)

Az Európai Részvénytársaság mindenben megfelel a hagyományos részvénytársasági követelményeknek (jogi személyiség, részvények, osztalék, szavazat), azonban bizonyos vetületekben szigorúbb követelményeket támaszt a nemzeti vállalkozásoknál. Létrehozásakor a szükséges alaptőke 120.000 euró. Leányvállalatot(kat) létrehozhat, viszont a kereszttulajdonlást szigorúan tiltja az unió. Regisztráltatni a székhely szerint kell a társaságot. Adózás, mint az EGE-nél, és a vezető testületek megegyeznek a „hagyományos” vállalatokéival (közgyűlés, igazgatók, felügyelő-bizottság).

Megjegyzendő, hogy az uniós szabályozás szerint törzstőkének elegendő 25.000 euró, azonban a tagállamok magasabb összeget is megállapíthatnak.

## 2.4. Adózás

A közös adózás terén még nem jutott messze a közösség. Jelzi ezt az is, hogy a római szerződésnek mindössze négy bekezdése vonatkozik az adókra, a 90–93. (95–99) cikkelyek. Itt igazán csak az egyenlő elbírálásról van szó, vagyis a tagállamok semmilyen formában nem vehetnek ki magasabb adót a külföldi termékekre, mint a hazaiakra.

A forgalmi adót minden ország maga határozza meg, azonban mértéke nem lehet 15% alatt. Továbbá minden ország meghatározhat egy vagy két olyan adókulcsot, amely ennél alacsonyabb, viszont az sem lehet 5%-nál alacsonyabb. Ezért is kell Magyarországnak megszüntetnie a csatlakozással a 0%-os ÁFA-kulcsot. A forgalmi adót mindig a terméket importáló cég fizeti (a rendeltetési ország elve). Ugyanez érvényes az egy vállalat két külön országban lévő telephelye közti árumozgás esetén is.

A fogyasztási adókat a 92/12-es tanácsi irányelv szabályozza, ahol az adózás elve lényegében megegyezik az előzőekben leír-

takkal. A másik kritikus pont a társasági adók közelítése. Itt nem sikerült jelentős eredményt elérni. Fontos elem ezen a téren az „anya-leány” irányelv, amely a nyereség kettős adóztatásának elkerülése miatt született.

Az adózást illetően érdemes még az alapítás előtt az adott országban érvényes adókulcsokat áttekinteni:

Tagország	Normál adókulcs %-ban	Mérsékelt kulcs %-ban
Ausztria (Ust)	20	10
Belgium (TVA, BTW)	21	1,6 és 12
Dánia (MOMS)	25	-
Finnország	22	6,12 és 17
Franciaország (TVA)	20,6	2,1 és 5,5
Görögország (FPA)	18	4 és 8
Hollandia (OB, BTW)	17,5	6
Írország (VAT)	21	3,3 és 12,5
Luxembourg (TVA)	15	3,6 és 12
Nagy-Britannia (VAT)	17,5	8
Németország (Ust)	16	7
Olaszország (IVA)	19	7
Portugália (IVA)	17	5 és 12
Spanyolország (IVA)	16	4 és 7
Svédország (SE)	25	6 és 12

Ne feledkezzünk meg a felkészülés során a változásokról sem. 1996 óta az unión belül exportáló cég nem fizet forgalmi adót, csupán vásárló partnere. A forgalmi adó mellett a leginkább változó adók a társasági adó és a forrásadó. A forrásadó valószínűleg a jogharmonizáció során EU-csatlakozásunk idejére nálunk is 0% lesz, párhuzamosan az unió intézkedéseivel és a magyar kormány terveivel.

## 2.5. Egységes vállalati profil, arculat, marketing

Mindenképpen szükséges egy új marketing-stratégia kidolgozása. Vegyük figyelembe azt is, hogy amennyiben terjeszkedni akarunk az uniós piacokon, olyat kell kitalálnunk, amelyre több kulturális közegben is vevők az emberek. Általában ennek fő jellemzői (i) az erős, egységes vállalatkép, (ii) a minőségi termékek készítése és (iii) az erőteljes márkáépítés (ld. itthon a Zwack példáját). Olyan

termékeket kell előállítanunk, melyek több helyen is eladhatók és megfelelnek az európai szabványoknak.<sup>16</sup> Ne felejtsük, hogy miután kielégültek a fogyasztók mennyiségi igényei, a hangsúly a minőségre tevődik át. A vállalat sikere a fogyasztó elégedettségétől függ!

Termékpolitikánkban kétfajta ellentétes tendencia fog megjelenni. Egyik az uniformizálás, vagyis az egységes termékek gyártása, azok kompatibilitása, több országra tervezése, egységesítés *input*-(beszállítói) és *output*-oldalán. A másik a szakosodás, a differenciálódás, ugyanis ezekkel a hatékonysági szempontokkal szemben az igényes európai fogyasztó fog állni, aki személyre szabott terméket akar. Erre két megoldást tudunk találni. Egyik a moduláris tervezés: úgy állítjuk össze termékeinket (ideértve akár egy tanácsadási szolgáltatáscsomagot is), hogy minél kevesebb elemből, minél nagyobb számú kombinációt lehessen „kihozni”. A másik megoldás a termékenként eltérő arculat: más színek, logók, csomagolások. Várhatóan ez a reklámkiadások radikális emelkedésével (a jelenlegi számítások szerint két-két és félszeresével) fog járni.

A termékeknek mind magasabb követelményeknek kell megfelelniük. Ezek (i) a hosszabb élettartam, (ii) a könnyű javíthatóság, (iii) az újrahasznosíthatóság és (iv) a környezetbarát karakter. Át kell gondolni a termékek és csomagolásuk megváltoztatását (nem a termékdifferenciálás jegyében, hanem a vállalat innovációs készségét hangsúlyozandó), többszintű árképzést kell alkalmazni, és nem szabad megfélemlíteni a pszichológiai árról. Ugyancsak fontos a barátságos vállalképek hangsúlyozása. Ennek részeként szoros kapcsolatot kell ápolni a helyi szervekkel, önkormányzatokkal. Fel kell mérni a fogyasztók igényeit, közelebb kell hozzájuk kerülni, növelve a vállalat rugalmasságát. Ennek részeként érdemes vevőszolgálatot felállítani, akciókat tartani, ajándékozni stb.

## 3) BELSŐ FELKÉSZÜLÉS

### 3.1. Munkaerő-felkészítés

A belső felkészülés részeként egyik legfontosabb feladat a dolgozók felkészítése. Minden alkalmazottat meg kell ismertetni a csatlakozással járó módosításokkal, melyek a szakterületébe vágnak. Egyúttal, ha még nem történt volna eddig meg, kialakítható a vállalati képzési rendszer, amely egy alapozó képzés után bizonyos időszakonként frissíti a dolgozók ismereteit. Noha a bér- és képzési költségek csak kis hányadát teszik ki a termékegységre eső költségeknek, a munkaerő minősége rendkívül fontos a társaság versenyképessége szempontjából. Ezért is érthetően, hogy miért hanyagolják ezt el a magyar vállalatok, miért ezen a téren akarják költségeiket lefaragni. A hazánkba települt multinacionális vállalatoknál jóval magasabbak ezek a kiadások, mégis versenyképesek, sőt dominálnak a piacon. Vagy gondoljunk csak a telekommunikációs-informatikai szektor magasan képzett, jóval az átlag fölött fizetett alkalmazottaira – jelenleg ezek a vállalatok állnak az élen a fejlett gazdaságokban. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a dolgozók tanulására, továbbképzésére.

Van aki számára újdonság, van akinek elköltött, de nem elég komolyan vett szempont a dolgozók „vállalközeli” tétele. Mit is jelent ez? Fontos, hogy a dolgozók magukénak érezzék a vállalatot. Be kell vonni őket a *személyüket érintő* döntésekbe, emberibb munkakörnyezetet kell teremteni, változó ösztönzési rendszert kell alkalmazni. Ide tartoznak a béren kívüli juttatások – közlekedés a munkahelyre, üdülési támogatás, egészségvédő támogatás (védőital, orvosi vizsgálat), biztosítás –, mert a dolgozók megtartása hosszú távon költségcsökkentő tényező. (ld. Ford) Ugyanakkor tudatosítani kell, hogy csak a cég eredményessége esetén lesznek meg ezek a juttatások.

<sup>16</sup> Részletes tájékoztatást a Magyar Szabványügyi Hivaltaltól lehet kérni.

A római szerződés 12–13. cikkelye (a korábbi 6., ill. 6a [az amszterdami szerződéssel bevezetett] cikkelyek) szerint tilos mindenfajta megkülönböztetés a nemzetiség, a nem, a faji vagy etnikai származás, a vallás, a fogyatékoság, az életkor vagy a szexuális irányultság alapján. Az unió minden polgárának joga van állásajánlatokra jelentkezni,<sup>17</sup> az adott ország társadalombiztosítását igénybe venni, s megilleti az egyenlő elbánás. Az erre vonatkozó szabályozás a római szerződés 39–42. (48–51) cikkelyében található, és az 1612/68-as tanácsi rendelettel lépett érvénybe.

Elengedhetetlen tehát, hogy egy vállalatnál a „külföldi” dolgozókat ugyanúgy kell kezelni, mint a hazaiakat – ismét csak a törvény szellemisége a fontos. Ugyanazokat a szociális és adókedvezményeket vehetik igénybe, ugyanúgy részesülnek szakképzésben, költségtérítésben, egyéb juttatásokban. Tisztséget vállalhatnak a szakszervezetekben is, és el kell ismerni külföldön szerzett diplomájukat.

### 3.2. Adminisztrációs kapacitás növelése

Általában szükséges – s ezt az unió gyakran hangsúlyozza több területben is – a vállalat adminisztrációs kapacitásának növelése, mivel uniós csatlakozásunk várhatóan tovább fogja növelni az információfeldolgozásra való igényt. Ez konkrétan informatikai korszerűsítést és humán erőforrási fejlesztéseket szokott jelenteni. Ne felejtsük el, hogy amennyiben szándékunkban áll uniós forrásokra pályázni, érdemes egy külön szervezeti egységet felállítani erre a feladatra. Adminisztrációs kapacitásunk bővítése kapcsán célszerű integrált vállalatirányítási rendszert (pl. SAP) bevezetni, valamint a piaci információs adatbázist felállítani. Ez utóbbinak különösen nagy hasznát lehet venni. Egyrészt folyamatosan nyomon követné saját helyze-

tünket, a versenytársak eredményeit, ugyanakkor ismereteket nyújtana a számunkra releváns piaccal kapcsolatban (címekeket, elérhetőségeket, termelési mutatókat stb.).

### 3.3. Technikai felkészülés

A technikai fejlesztés mindig is kritikus pont volt az egykori szocialista vállalatok, vagy a KKV-szektor vállalkozásai számára. Egszerre jelentkezett a tőkehiány és a műszaki lemaradás. Az utóbbit többé-kevésbé sikerült felszámolnunk, és európai szintre hoznunk (külön kérdés Európa állítólagos hároméves lemaradása az USA-val szemben<sup>18</sup>), azonban a vállalatoknak még ma is jelentős tőkebevonás kell a megújuláshoz. Mindkét problémához nagy segítség lehet az előbbieken kifejtett partnerkapcsolat kiépítése.

A technikai felkészülés műszaki részét ketté kell választanunk. Ennek egyik fele a vállalat tevékenységi területétől függő eszközök (műszerek, érzékelők, speciális anyagok, laborok) beszerzése, a másik fele a minden cégnél jelen lévő informatikai állomány. Az utóbbihoz tartozik a hardver (kábelek, számítógépek, telefonok, kamerák) és a szoftver beszerzése. A tervezés során érdemes figyelembe venni, hogy csökken a kiszolgáló környezet értéke (hardver), valamint az ebből nyerhető profit is, és egyre inkább előtérbe kerül a tartalomszolgáltatás, illetve ennek háttere (megfelelő szoftverek, képzett szakemberek). A hardverbbszerzésnél figyeljünk a következő dolgokra:

- (1) Három-négyévente szükséges a teljes rendszer kicserélése.
- (2) A hardver értéke évente 40%-kal csökken. Érdemes a piacon fellelhető második vonalat választani, mert az még eléggé nagy teljesítményű, azonban nem irreálisan drága.
- (3) Csak legális szoftverekkel dolgozzunk! Viszont itt érdemes igazán körülnézni,

<sup>17</sup> Kivéve a közszolgáltatásban (államigazgatás, rendfenntartás, haderő stb.).

<sup>18</sup> A forrás Andy Grove-nak, az Intel elnökének beszéde 2001-ben.

ugyanis a gépen lévő szoftver általában a gép értékének duplája. Megéri a kevésbé neves fejlesztők ugyanolyan képességű termékeit töredékáron megvásárolni. Figyeljünk a rendszer kompatibilitására, összekapcsolhatóságára, bővíthetőségére! Integráljunk minél több funkciót!

- (4) Ha már a technika szóba került, nem hagyhatjuk ki az internetes megjelenést, az *e-business* jelenségeket, a digitális technikák terjedését sem. (Mivel ez a dolgozat témájától messze vezetne, ezért itt nem foglalkozom vele.)
- (5) Ne felejtjük el, hogy a technikai felkészülésben is hosszú távon kell gondolkodnunk! Szükséges tehát egy, a vállalat profiljától függő kutatási-fejlesztési bázis kiépítése is, esetlegesen egy uniós partnerrel közösen.
- (6) Vegyük figyelembe a tevékenységi körünkbe tartozó szabványosításokat, szabadalmakat, szabadalmi jogokat, iparjogvédelmet!

### 3.4. Szervezeti változtatások

---

Érdemes figyelni felkészülésünk során a vállalatban belüli integrációra, mert kis befektetéssel sokat lehet nyerni. Ez lényegében a már működő folyamatok hatékonyabb újrászervezését jelenti, azaz a munkaszervezés változtatását, a vállalat életének „felpörgetését”.

Felkészülésünk során kövessük nyomon a mindenkori kormányprogramot. Jelenleg a magyar iparpolitikának nyolc stratégiai eleme van:

- 1) beruházásélénkítés,
- 2) a vállalati K+F és innováció támogatása,
- 3) a külföldi működőtőke modernizációs szerepének erősítése,
- 4) a beszállítói rendszer fejlesztése,
- 5) az exportösztönzés,
- 6) a piacvédelem,

- 7) a munkaerő-fejlesztés,
- 8) az iparpolitikai együttműködés javítása.

Mindez nagyjából megegyezik a felkészülés területeivel is, így hasznos a vállalat átvilágítása során ezeket a szempontokat is megvizsgálni.

A magyar vállalkozásoknak messzeemenően figyelembe kell venniük, hogy: „Az infrastrukturális és szolgáltatási hálózatok egyre inkább nemzetközivé válnak; a nemzeti infrastruktúrák hálózatai mindinkább nemzetközi rendszerek részeiként működnek. Ezt tapasztaljuk a közlekedésben, a távközlésben, az informatikában, a bankszférában, a vízgazdálkodásnál, a postánál, az idegenforgalomban, a környezetvédelemben és a kereskedelemben is.”<sup>19</sup> Nem csak a beszállítói kapcsolatok, a partnerek helyezkednek el hierarchikus rendszerben, hanem maga a vállalat is egy nemzetközi rendszer része (energiarendszerek, szabványok, környezetvédelmi együttműködések stb.)! Nagyobb rugalmasságra van tehát szükség. Ennek egyik lehetséges módja az *outsourcing*, a tevékenység kihelyezése. (Erősödő folyamat, hogy a nyugati cégek materiális javak helyett szellemi kapacitásba investálnak, mivel az dinamikusabb, kevésbé avul el, a külső szolgáltatók hatékonyabban dolgoznak, kisebb a szervezési költség, kisebb a tőkeavulás kockázata.)

### 3.5. Környezet és minőség

---

A minőség ma már fontosabb az Európai Unióban, mint az ár!<sup>20</sup> A gyártók az ún. termékfelelősségi direktíva (85/374/EGK) pontjai szerint felelősek termékükért. Szigorú a szabályozás és magasak a büntetések. Ezért is érdemes a kockázatok csökkentése érdekében minőségbiztosítási rendszert bevezetni, minőségi terméket gyártani, igazolásokat

<sup>19</sup> Fülöp *et al.* p. 100.

<sup>20</sup> Az Európai Bizottság egy '94-es felmérése szerint a fogyasztók 50%-a a minőséget jelölte meg döntő kritériumként a vásárlással kapcsolatban, s csupán 30%-uk az árat. (Fülöp *et al.*)

kiállíttatni a termékről (megfelel a vonatkozó műszaki előírásoknak – CE), használati utasítást mellékelni stb. Az egységes minőségirányítási rendszer előnyei, többek közt, az egyszerűbb tervezés, a csökkenő költségek és a hatékonyabb szervezet. Bár Magyarországon a vállalkozások többsége az ISO-szabványokat követi minőségbiztosítási és környezetvédelmi téren is, érdemes összevetni ezt az uniós és a hazai minőségbiztosítási politikákkal. Az ISO-hoz hasonló súlyú a termékmegfelelőséget igazoló CE-jelölés. Ez a konformitási eljárással érhető el. Az EN 45000-es szabványsorozatnak kell megfelelni, melyet külön e célra akkreditált cégek végeznek el. Az ellenőrzés modulokból áll, s az ezeknek való megfelelés, műszaki dokumentáció stb. után lehet feltüntetni a CE-jelet a termékeken.

Több szempontból is hasznos a minőségbiztosítási rendszer megléte a vállalatnál, de ennek részleteire most nem térhetek ki. Az viszont fontos, hogy esetünkben a minőség nem a termék minőségét jelenti, hanem egy rendszert. A gyártási folyamatra, a munkaszervezésre, az alapanyagok minőségi felhasználására vonatkozó komplex rendszert. Gyakori, hogy a vevő auditálja a beszállító rendszerét, és nem egy harmadik fél. Ez az unióban nem a bizalmatlanság, hanem egy hosszú távú kapcsolat igényének a megnyilvánulása.

Az európai minőségösztönző politika (EMP) viszont nem a minőségbiztosítási rendszert célozza meg, hanem a minőségstratégiai irányításával foglalkozik. Ennek jegyében ítélik oda az Európai Minőségdíjat, amely elsősorban a cég hírnevét növeli, s pusztán marketing megfontolásokból hasznos. Az EMP segíti a stratégiai tervezést, segít a *benchmarking*ban, segíti a tanúsítást külső felek felé.

Az is egyértelmű, hogy a magyar vállalatoknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a környezetvédelemre. A felkészülési folyamat során át lehetne venni új műszaki szabványokat. Pozitív példa itt a Borsodchem. A „szennyező fizet”<sup>21</sup> elve értelmében a bíróság

a magyar joggyakorlat sokszorosát szokta kiszabni büntetésnek. (A helyreállítási költség rendkívül visszaveti a vállalatot.) Várható – EU ajánlás alapján – a széles körű környezetterhelési díj bevezetése Magyarországon is, s ez nem megfelelő felkészülés esetén radikálisan megterhelheti a vállalati költségvetést.

Formailag a környezettudatosság egy cipőben jár a minőségellenőrzéssel. Létre kell hozni a vállalaton belül egy környezetvédelmi programot, amit végre is kell hajtani, majd ezt a rendszert (ISO 14000 – nemzetközi, EMAS, CEN – európai) auditáltatni.

Mindenképpen fel kell mérni a vállalat működése során a környezetre gyakorolt hatást (víz, levegő, talaj), a felhasznált energiamennyiséget, a hulladékelhelyezést, a zajcsökkentést, az újrahasznosítási lehetőségeket s egy esetleges környezeti baleset hatásait – mindezt akár a környezetvédelmi programtól függetlenül. Érdemes alkalmazni már közepes vállalatméret esetén is egy minőségbiztosítási és egy környezetvédelmi szakembert. Források hiányában a kettő lehet ugyanaz a személy, mivel a feladatok elég közel állóak.

### 3.6. Pénzügyi váltás

---

Ez az alfejezet az euró hatásaival foglalkozik. Melyek ezek? Könnyebb belépés az európai piacokra (nincs árfolyamkockázat, határon túli tranzakciók költsége csökken), olcsóbbá válik az export és az import, az összehasonlítható árak révén kielelődik a verseny a hazai piacokon. Az is élesíti a versenyt, hogy a csökkenő árfolyamkockázat mellett az árat is csökkenthetik az importőrök. Szükségessé teszi a vállalati struktúra európai léptékűvé alakítását. Ez nem feltétlenül jelent szervezeti bővítést, inkább annak figyelembevételét, hogy termékeink és áraink már nem csak a magyar termékekkel és árakkal, hanem uniós párjaikkal is versenyeznek. Vállalati bevezetésének további előnyei, hogy csökkennek az adminisztrációs költségek és munkamennyiség, kisebb lesz a költségingadozás, kisebb

<sup>21</sup> Az 1992-es ötödik környezeti akcióprogram ötödik pontja.



átlagos valutakészletet kell tartalékolni, kevesebb a könyvelési tétel, csökken a bankszámlák száma. Mivel a külföldi partnerek áttértek az eurószámlákra, ezért érdemes a magyar vállalatoknak is ezt tenniük. Egyrészt az egyszerűbb devizakezelés miatt, másrészt a partnerekkel való kényelmesebb elszámolás végett. Külön meg kell vizsgálni a vállalatnál, hogy hány számla vezetése indokolt (forint, euró, dollár).

Fel kell készíteni a dolgozókat a technikai ismeretekre (váltási szabályok, arányok, határidők, bankok kezelési költségei). Felkészítő tréningek, tájékoztató anyagok szükségesek, konferenciák tartása dolgozóknak és ügyfeleknek egyaránt.

Meg kell vizsgálni, hogy az átállás mennyiben érinti a már meglévő, illetve a jövőbeni szerződéseket. Érdemes a termékeken kettős (forint és euró) árat feltüntetni. Előfordulhat, hogy át kell állítani a számviteli rendszert, valamint több szoftvert is. A bankszámlákkal együtt fölöslegessé válnak a régi pénznemeket átszámoló programok, a pénzügyi rendszer átalakítása összeköthető a régóta halasztott műszaki fejlesztéssel.<sup>22</sup>

## 4) KÜLSŐ FORRÁSOK BEVONÁSA ÉS FELHASZNÁLÁSA

Bár az unió ritkán ad direkt támogatást vállalatoknak, bizonyos programokba közvetve mégis be lehet kapcsolódni. Érdemes a hazai állami és *non-profit* pályázatokat figyelni, ugyanis az utóbbi időben egyre gyakrabban

jelennek meg olyanok, amelyek ezt a felkészülést segítik.

### 4.1. Vissza nem térítendő támogatások

Egy dolgot mindenképpen meg kell változtatni szemléletünkben: felejtjük el azt, hogy a pályázat/pályázás egy „levegőben lógó”, *ad hoc* jellegű segélypénz. A pályázatok olyan támogatások, amelyekhez jó valószínűséggel hozzá lehet férni, amennyiben reális céljaink vannak. A pályázatkészítésnek is van módszertana, amely idővel és gyakorlattal elsajátható.

Az Európai Unió támogatásokat egyrészt a strukturális alapokból (Európai Regionális Fejlesztési Alap, Európai Szociális Alap, Európai Mezőgazdasági Orientációs és Garancia Alap, Pénzügyi Eszköz a Halászat Fejlesztésére), másrészt a közösségi kezdeményezésekből (INTERREG<sup>23</sup>, EQUAL<sup>24</sup>, LEADER<sup>25</sup>) nyújt. Az előbbieket jelenleg még nem érhetőek el Magyarország számára, azonban ezek helyett nyújtja (s készít fel rájuk) az EU a PHARE-, az ISPA-, a SAPARD-programokat. A közösségi kezdeményezésekhez csatlakozott Magyarország is. Az alapok vállalati szempontból lényeges részeit az alábbiakban foglaljuk össze.

A strukturális alapokból való részesezésre a korábbi hat helyett 1999-től az ESDP-ben<sup>26</sup> három új célkitűzést határoztak meg:

- 1) A legelmaradottabb régiók támogatása.

<sup>23</sup> A PHARE CBC program osztrák–magyar együttműködést segítő része; jelenleg a második van érvényben.

<sup>24</sup> A határokon átnyúló együttműködés a munkaerőpiaci egyenlőtlenségek és diszkrimináció megszüntetésére.

<sup>25</sup> A vidéki területek fejlesztését segítő program.

<sup>26</sup> European Spatial Development Perspective (Az európai területfejlesztés perspektívái). Egy 1999-es tanulmány, amely az EU új regionális politikáját határozza meg.

<sup>22</sup> Cselekvési program (Fülöp *et al.* alapján): Kell-e változtatni a piacokon vagy termékeken? Intenzívebbé válnak-e a külföldi kapcsolatok? Milyen hatása lesz az erősödő versenynek? Érdemes új lehetőségek után nézni! Mennyiben érinti az ügyfeleket? Jobban vizsgálhatóak a beszerzési források! Elemezni kell az előnyöket és hátrányokat! Meg kell vizsgálni a tartozások és követelések reálértékének változását! Milyen tranzakciókat bonyolítottunk euróban?

- 2) Gazdasági, társadalmi átalakulás alatt lévő strukturális nehézségekkel küzdő régiók támogatása.
- 3) Oktatás, képzés, foglalkoztatás rendszerének és politikáinak modernizációja.

A leglényegesebb talán az Európai Regionális Fejlesztési Alap. A hátrányos helyzetű régiók céljaira vehető igénybe (pl. munkahelyteremtő vagy -megtartó termelő beruházások, infrastrukturális beruházások, KKV-támogatások, oktatási, környezetvédelmi, K+F-beruházások céljából). A szociális alap a szakmai képzést és a munkavállalást segíti. Ebből nyerhetnek támogatást azok a cégek, amelyek vállalják újabb munkaerő felvételét vagy a meglévő képzését. Az EMOGA főként termelői szövetkezetek létrehozására, struktúraátalakításra, minőségjavításra vehető igénybe, s céljai megegyeznek a SAPARD-programéval.

A PHARE, a SAPARD és az ISPA a legjelentősebb hazai felkészülési források. Mindhárom vissza nem fizetendő EU-támogatás (kormányzati forrásokkal kiegészítve), melyek az unió alapjaira készítenek fel. A PHARE főként tanácsadásra, felkészülésre, képzésre, *know-how*-ra ad szívesen pénzt, a „direkt” beruházásokra ritkán. Eszközbeszerzéseknél általában a legalacsonyabb árat figyelik, szolgáltatásoknál pedig a technikai feltételek teljesülése esetén a teljesítmény és az ár arányát. Megemlítenéd itt a PHARE PARTNERSHIP-program, ami egy uniós és egy kelet-közép-európai vállalat közös programjához nyújt legfeljebb 60%-os támogatást.

## 4.2. Hitelek

---

A '90-es évek vége óta hazánkban is jelentősen könnyebb forrásokat találni uniós felkészülésre. Azonban a kamatok még mindig elég magasak. Kiemelkedik ezek közül a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány mikrohitel konstrukciója, amely a banknál kedvezőbb kamatra nyújt hitelt kis- és középvállalkozásoknak, ötmillió forint

összeghatárig. Szintén érdemes megvizsgálni az MVA PHARE-hitel konstrukcióját is.

Megemlítenéd a hagyományos eszközök közül az állami exportfinanszírozás (MEHIB, EXIMBANK<sup>27</sup>), valamint a Hitelgarancia Rt. (*non-profit* állami háttérű cég) KKV-hitelekhez nyújtott garanciái. Az állami iparpolitika feladata a szektorsemleges, vállalkozási környezet biztosítása. Általános ipari modernizációs támogatásokat nyújt (informatika, logisztika, hulladékhasznosítás), valamint a kis- és középvállalkozóknak kedvezményes hitelkonstrukciókat (START hitel kisvállalatok alapításához), továbbá ún. egzisztenciahitelt a KKV-k privatizációban való részvételéhez.

A JEV, JOP az unió két programja vegyesvállalatok létrehozásának támogatására (tanulmányok, finanszírozás).

Nagyobb beruházások esetén érdemes megpróbálkozni a nemzetközi hitelekkel. Alacsony kamatú hiteleket nyújt a Világbank kis- és középvállalkozások struktúraváltásához. Az Európai Beruházási Bank konkrét projektek beruházásaihoz ad hitelt, maximum a teljes költség 50%-áig. A hitel nyújtásának két legfontosabb feltétele a vállalkozás életképes és környezetbarát volta. Önrészként elfogadja az állami garanciát is. A nemzetközi garanciákat illetően az Európai Beruházási Alap szintén vállal kezességet a banki hitelekhez KKV-k felé, általában a projekt 50%-áig. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap is nyújt KKV-hiteleket, főként tanácsadásra, innovációra, azonban ezek magyar vállalatok számára még nem érhetőek el.

## 4.3. Együttműködés a helyi önkormányzatokkal

---

Az Európai Unió támogatási alapelveinek egyik sarokköve a partnerség elve, amely esetünkben más szervezetek, cégek, önkor-

<sup>27</sup> A Magyar Exporthitel Biztosító Rt. és az Export-Import Bank Rt, mindkettő állami tulajdonú szerv, s feladatuk a kormány exportösztönző politikáját kedvezményes konstrukciókkal segíteni.

mányzatok, *non-profit* szerveződések bevonását jelenti. A továbbiakban azt fogom vizsgálni, hogy milyen lehetőségei vannak a vállalatoknak az önkormányzatokkal való együttműködésben az uniós forrásszerzés szempontjából.

Mindenki tudja, hogy jó dolog az együttműködés. De miért is annyira fontos? (1) Mert az EU ezt megköveteli, és ha nem teljesül, nincs pénz. (2) Mert az önkormányzatok olyan dolgot tudnak adni nekünk, ami általában hiányzik: jogi kereteket és társadalmi háttérrel. (3) Bizonyos dolgokat csak az önkormányzatokkal együtt lehet elérni, azon kívül gyorsabb a megvalósítás, alacsonyabbak a költségek. (4) Mindezek mellett közösen jobban fel lehet lépni harmadik féllel szemben, és megalapozhatjuk a hosszabb távú együttműködést.

Számíthatunk rá, hogy az együttműködéshez nekünk valószínűleg anyagiakat kell biztosítanunk, mert az önkormányzatok pénzt csak ritkán tudnak adni. Mire számíthatunk az együttműködés során? Az önkormányzatok adókedvezményeket, földterületet, jogi engedélyezést és ügyintézkést, társadalmi kapcsolatokat tudnak nyújtani, valamint még egy nagyon fontos dolgot: partneri viszonyt az uniós pályázatokhoz. Várhatóan a következő területeken kívánnak együttműködést kialakítani: beruházások, munkahelyteremtés, tájrendezés, környezetvédelem, infrastrukturális beruházások, idegenforgalom.

Az EU-nak több programja is irányul a hátrányos helyzetű térségek megsegítésére. Ezekben a régiókban számíthatunk a leginkább arra, hogy az önkormányzatok hajlandóak együttműködni. Ne felejtjük el azt sem, hogy nem „általában” akarunk együttműködni, hanem célokat szándékozunk elérni, programokat szeretnénk megvalósítani. Gondolkodjunk mindig programorientáltan!

Azonban itt felvetődik egy újabb gond, ez pedig a kiválasztott településünk mérete. Amennyiben faluról, nagyközségről van szó, az esetek többségében túl kicsik ahhoz, hogy egy vállalat egyenrangú partnereiként lépjenek fel. Nem rendelkeznek sem megfelelő mennyiségű tőkével, sem szakemberekkel, sem kapcsolati tőkével. Méretükből adódóan

nehezebben jutnak el az illetékes szervekig, és nehezebben szerzik meg a szükséges információkat.

További lehetőség – amennyiben nem találunk vállalkozásunkat megfelelő partnerként kezelni tudó települést – az önkormányzati szövetségek, kistérségi társulások megkeresése. Mit érdemes erről tudni? A kistérség az unió támogatási rendszerének az önkormányzat és a megye közé eső egysége. Gyakorlatilag települések erőteljes összefogása pályázásra, együttműködésre. Önállóan pályázik, és használ fel pénzeket a kitűzött célok érdekében. Saját vagyonnal rendelkezik. Három nagyon fontos előnye van a hagyományos önkormányzati összefogással szemben: (i) részben független az öt létrehozó önkormányzatoktól, (ii) jártas a pályázásban, hiszen azzal foglalkozik, valamint (iii) nem egyszerűen az öt alkotó önkormányzatok összessége, hanem egy fejlesztési szint, az uniós és a kormányzati támogatási rendszerben meghatározott szervezet, amely képviseli magát a megyei és a regionális fejlesztési tanácsokban is.

Gondot kell fordítani a projekttervezésre: pontosan rögzíteni az elrendő célokat, tisztázni hogy ki mivel járul hozzá a megvalósításhoz, meghatározni a felelősöket és a határidőket. A lényeg a stratégiai gondolkodás. Érdemes *logframe*-módszerrel dolgozni.<sup>28</sup> Amennyiben programunk sikeres volt, egy további előnyhöz is jutunk: az unió nyilvántartásba veszi a nyertes pályázatokat benyújtó szervezeteket, és azok a későbbiekben jobb esélyekkel indulhatnak.

Nem szabad elfelejtenünk, hogy az Európai Unió soha nem ad pénzt „csak úgy”. Mindig konkrét projekttervek kellene, határozott célok, melyek teljesülése ellenőrizve lesz majd a végrehajtás során (néha ötször-hatszor is), és a projekt végén is. Ezért, mikor az önkormányzathoz fordulunk, feltétlenül meg kell vizsgálnunk az alábbiakat:

- 1) Van-e konkrét területre irányuló, mérhető és ellenőrizhető programunk?

<sup>28</sup> Logikai keretmátrix, főként PHARE-programok tervezésénél használatos projekttervező eszköz. (Rapcsák – Heil)

- 2) Egybevág-e az uniós támogatásokkal, fejlesztési elképzelésekkel? (Kapunk-e rá pénzt?)
- 3) Megéri-e mind nekünk, mind a kiválasztott önkormányzatnak az együttműködés?
- 4) Megvalósítható-e a projekt, különös tekintettel arra az esetre, ha mégsem jutunk támogatásokhoz?

Azonban soha ne felejtsük el, hogy nem a projektet tervezzük a támogatáshoz, hanem a tervünkhöz próbálunk támogatást szerezni.

Van néhány olyan terület, amelyre viszonylag jó eséllyel találunk vállalkozó partnert, vagy legalábbis forrásokat. Ezek az alábbiak:

- (I) Az önkormányzat területén végrehajtandó infrastrukturális beruházások. Nem csak a közlekedési beruházások tartoznak ide, hanem a távközlés és az energia is. A nagy tökeigény miatt nehéz partnert találni, főként azért, mert szorosan kell illeszkedni az önkormányzat igényeihez. Konkrét példa itt a Dunaferr Rt. és Dunaújváros együttműködése. Jelenleg a PHARE-programból (kétmillió euró), de főleg az ISPA-ból, valamint a SAPARD vidéki infrastruktúra fejlesztésére előirányzott részéből igényelhető támogatás. Csatlakozásunk után az Európai Regionális Fejlesztési Alapból kaphatunk pénzt infrastruktúrafejlesztésre, de csak elmaradott területekre.
- (II) A környezetvédelmet elősegítő beruházásokhoz könnyebb partnert találni, mivel ez az önkormányzatoknak is elemi érdekük. Több szempontból is figyelmet érdemel Magyarországon az Őrség Natúr Park és az Írottó Natúr Park létrehozása, mivel egyrészt párhuzamosan valósított meg turizmusfejlesztést, infrastrukturális beruházást és környezetvédelmet, másrészt a települési önkormányzatok összefogása volt egyéb szervezetekkel (közútkezelő kht-k, Autóklub, erdészetek, Volán-társaságok), harmadrészt pedig uniós források (PHARE-CBC) felhasználására is sor került. Jó minta lehet a BorsodChem Rt.

környezetvédelmi együttműködése az önkormányzatokkal uniós pénzek igénybe vételével. Egy másik kiemelkedő példa a turizmus és idegenforgalom terén a Bábolna Rt. turizmusfejlesztési programja a helyi önkormányzatokkal együttműködésben, ami a vállalat agrártevékenységével tudta összekapcsolni a turizmusfejlesztést.

- (III) Foglalkoztatásra és szakképzésre csatlakozásunk előtt a SAPARD, az INTERREG (csakúgy, mint az előzőeknél is), az EQUAL és a Socrates<sup>29</sup> részeként a Grundvig-,<sup>30</sup> valamint a Leonardo da Vinci-programon<sup>31</sup> keresztül lehet forrásokhoz jutni. Csatlakozásunk után számíthatunk az Európai Regionális Fejlesztési Alapra, az Európai Szociális Alapra<sup>32</sup> és továbbra is a közösségi kezdeményezésekre, valamint a Kohéziós Alapra.<sup>33</sup>

Ne felejtsük el, hogy az uniótól szerezhető támogatások nem szorítkoznak a PHARE, ISPA, SAPARD hármására. Magyarország számára hozzájárulás ellenében 1999 óta nyitottak a közösségi kezdeményezések is, vagyis az INTERREG, az EQUAL és a LEADER.

#### ***4.4. Az Európai Unió támogatási alapelvei röviden***

---

Néhány szóban az unió regionális politikájának alapelveiről, pontosabban azok teljesüléséről az önkormányzatok és vállalatok együttműködése kapcsán:

<sup>29</sup> Az EU oktatáspolitikai támogatási rendszere.

<sup>30</sup> A Socrates felnőttoktatási programja.

<sup>31</sup> Az unió szakképzési programja.

<sup>32</sup> European Social Fund (Európai Szociális Alap) – az EU egyik strukturális alapja 1960 óta; a szakképzés és foglalkoztatás támogatására irányul.

<sup>33</sup> A strukturális alapoktól független pénzügyi eszköz, melyet a maastrichti szerződés hozott létre környezetvédelmi és közlekedési támogatásokra az elmaradott régiók számára (jelenleg a négy legszegényebb országnak).

- (1) **Addicionalitás, másként társfinanszírozás.** Az uniós támogatásokhoz szükségese-  
sek saját források származhatnak hitelek-  
ből, kormányzati pénzekből, saját erőből  
stb. A megkövetelt önrész 25-50% szo-  
kott lenni, melyet esetünkben az érintett  
vállalatok viselhetnek.
- (2) **Decentralizáció és szubszidiaritás.**<sup>34</sup> az  
önkormányzat cselekszik. A döntések a  
lehető legalacsonyabb szinten születnek.  
Lényegében az európai elvárások helyi  
szintű teljesüléséről beszélhetünk.
- (3) **Koncentráció és programozás.** Az unió-  
nak benyújtott pályázatokat soha nem fo-  
gadják el, ha nem látható bennük a forrá-  
sok koncentrációja, valamint az egyértel-  
mű fejlesztési stratégia.
- (4) **Partnerség.** A gazdasági szféra és a helyi  
közigazgatás kooperálása révén ez az elv  
teljesül (különösen, ha más európai érin-  
tetteket is be tudunk vonni, vagy ha  
együttműködésünk modellértékű, és más  
helyzetekre is kiterjeszhető).

## **5) GYAKORLATI INFORMÁCIÓK MAGYAR VÁLLALKOZÁSOK SZÁMÁRA**

---

### ***5.1. Alapítás***

---

Első lépésben üzleti vízumot kell igényelni a célország nagykövetségén. A vállalkozás megkezdhető egyszerű tartózkodási engedéllyel is, de ha hosszabb távra tervezünk,

---

<sup>34</sup> Másodlagosság az EK-szerződés (római szerződés) 3b cikkelyében megfogalmazott elv. Lényege, hogy minden döntést és végrehajtást a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az adott szervnek még kompetenciája van; a közösség csak akkor avatkozik be, ha az ő szintjén jobban megoldható a probléma (ld. még lisszaboni csúcs).

három hónap után szükségünk lesz egy üzleti vízumra is. Amennyiben mégis az előbbivel kezdünk, a határidő lejárta után az Idegenrendészeti Hivatalnál lehet átminősíttetni.<sup>35</sup> Az üzleti vízum kiváltási ideje két hónap körül szokott lenni. Amennyiben tartós vízumot igénylünk, ne felejtjük el, hogy a vállalkozás tulajdonában lévő gépjárműveket is a célország joga szerint kell levizsgáztatni.<sup>36</sup>

Általánosságban megállapítható, hogy a nagykövetségek felkészületlenek ezen a téren, néhány pozitív kivételtől eltekintve. Elengedhetetlen, hogy az ember magával vigye az alapításhoz szükséges dokumentumokat. Ezek a vonatkozó jogszabályok, az üzleti terv, a szakmai képesítést igazoló okmányok, az erkölcsi bizonyítvány, a pénzügyi igazolások és az állampolgárság igazolása. Természetesen mindezeket az adott ország nyelvén is. A szakmai képesítés igazolása általában csak magánvállalkozás és iparűzés esetén szükséges. Arról, hogy a célország elismeri-e a képesítést, a Magyar Ekvivalencia és Információs Központ<sup>37</sup> ad felvilágosítást. Ezek együttes költsége körülbelül 100.000 forint.

Amennyiben magánvállalkozást szeretnénk alapítani, be kell szereznünk az iparűzési engedélyt, valamint a mestervizsgát igazoló okiratot, illetve ezek hivatalos fordításait. Az unióban sok helyütt nem látják szívesen a felsőfokú végzettségű vállalkozókat. Olaszországban például az orvosnak vagy az ügyvédnek le kell mondania a kamarai tagságról. Magánvállalkozóknál az elvárt megfelelő nyelvtudás feltételei sehol sem rögzítettek, így az erre való hivatkozással nem lehet alapítási kérelmet<sup>38</sup> elutasítani. Gyakori, hogy úgy utasítanak el vállalkozási kérel-

---

<sup>35</sup> Érdemes magunkkal vinni a Társulási Tanács döntéseit.

<sup>36</sup> Szükséges a „gépkocsiútlevel” kiváltása is, ha a külföldön engedélyezett járműveket Magyarországon is használni kívánjuk.

<sup>37</sup> Budapest, Szalai u. 10–14. Bár külföldön is elvégezhető a szakképesítések honosítása, általában jóval magasabb költségekkel jár.

<sup>38</sup> Ennek megtörténte esetén panaszt az Integrációs Államtitkárságnál lehet tenni.

met, hogy „nem indokolt a piacr lépés”. Ez jogilag nem megalapozott érv, fellebbezhető!

Mindenképpen érdemes felkeresni, különösen nagyobb vállalatok alapítása előtt, a helyi kereskedelmi és iparkamarákat, a vállalkozásalapítói szolgálatokat, valamint a különböző szakmai szövetségeket. Nem csak azért, mert náluk lehet a legkönnyebben érdeklődni a beszerzendő papírokról és engedélyekről, hanem azért is, mert egyes országokban kötelező a nevezett szervezetekben fenntartott tagság. Egyéni vállalkozás esetén a vállalkozói igazolvány kiváltásához érdemes igénybe venni a tanácsadó cégeket, valamint nyilatkozatot tenni, hogy ez az első vállalkozásunk (Ausztriában erre támogatást is lehet kapni).

Nagyban megkönnyíti a cégalapítást a kinti üzleti partnerek (vagy leendő partnerek) bevonása. Amennyiben egy uniós cég üzleti felelősségvállalásról nyilatkozatot állít ki, vagy bármilyen garanciát vállal, illetőleg szerződéstervezeteket, kapcsolatokat mutat fel, az jelentősen felgyorsítja az adminisztrációt.

Az alapítások során az a tapasztalat, hogy a magyar cégek nem kapnak sem támogatást, sem kedvezményeket, többnyire a beruházott tőke kicsinysege okán. Vegyesvállalat alapítása esetén sokkal nagyobb az esély a támogatás elnyerésére. Itt különösen az unió *joint venture* programját érdemes figyelemmel kísérni. Ne felejtjük el megvizsgálni az adott országon belül a helyi jogrendet (pl. Németországban a tartományi jogot). Előfordulhat, hogy bizonyos vállalkozástípusokra többszörös alaptőkét írnak elő követelményként, mint ahogy az is, hogy egy tartományban a bejegyzett cég csak ott rendelkezik jogi személyiséggel!

Érdemes figyelembe venni, hogy bár drágább, de az unióban könnyebb társaságot alapítani, mint magánvállalkozást indítani. Többek között az ún. kulcsszemélyzet is gyorsított eljárás keretében alkalmazható. A költségek általában a következőképpen alakulnak:<sup>39</sup> cégbejegyzés – 20 euró, ügyvédi

<sup>39</sup> Forrás: Nagy, Walzberger Partner ügyvédi iroda, Nürnberg.

költség (gyakorlatilag a cég teljes jogi megalapozása) – 1790 euró, közjegyzői díjazás<sup>40</sup> – 200 euró, bírósági költségek – 510 euró; azaz összesen körülbelül 2500 euró.<sup>41</sup>

Ha a cégünk bejegyzésig jutott, a nagykövetségnél felsorolt iratokon kívül szükség lesz a telephely papírjaira (néha azt is engedélyeztetni kell), a születési anyakönyvi kivonatra, a lakcímbjelentő igazolásra,<sup>42</sup> a képesítést vagy az azok alóli felmentést igazoló papírokra, valamint a különböző bilaterális egyezményekre.

Fontoljuk meg mielőtt új céget alapítunk, hogy nem egyszerűbb-e egy már létező vállalkozást megvásárolni, s ezzel kikerülni a hosszadalmas eljárást. Egyes ügyvédi irodák szoktak csak papíron létező cégeket alapítani, amiket megvásárolva gyorsíthatjuk a procedúrát.

## 5.2. A cég működése

---

A hatósági bejelentés után van úgy, hogy bizonyos feltételekkel jogi személyiség nélkül is működhetne a társaság, azonban érdemes kivárni a hivatalos bejegyzést a későbbi kellemetlenségek elkerülése végett. Ugyanígy el kell végezni a működés kezdetén a betegbiztosítások, valamint az egyéb vállalati társadalmi biztosítási kötelezettségek rendezését, be kell szerezni az adószámot.

Gyakran előforduló probléma, hogy a magyar cégek az unió területén is magyar munkaerőt kívánnak alkalmazni, s ezt a helyi törvények tiltják. A megoldás – bár részleges – az országok közötti társulási megállapodások munkaerőre vonatkozó részének alkalmazása. Egyes országokban korlátlanul dol-

<sup>40</sup> Németországban a közjegyző végzi a cég alapítását a bíróságnál.

<sup>41</sup> Azaz 630.000 forint, 2002. július 24-i MNB-középárfolyamon számolva.

<sup>42</sup> Általában (Ausztria, Németország) a rendőrségnél lehet igényelni. Az első kiváltás ideiglenes, mivel végleges lakcímbjelentéshez állandó bejelentett munkahely kell, ami viszont csak állandó lakcím mellett adható.

gozhat magyar munkaerő a cégeknél (Hollandia, Svédország), míg máshol (Németország, Ausztria) személyenkénti jóváhagyási kötelezettség van. Az engedélykérelem általában beszerezhető a nagykövetségeken, illetve letölthető honlapjukról. Az esetek nagy részében 18 hónapos munkavállalási engedélyt kap a magyar munkavállaló.

Ne felejtsük el, hogy nem csak az adózási szabályok térnek el a másik országban, hanem a könyvelési szabályok is. Amennyi-

ben leányvállalatot alapítunk, fel kell készülni arra, hogy legalább két könyvelést kell vezetni a cégnél (az anyavállalat és a „leány” országának joga szerint). Figyelni kell a ketős adóztatás elkerülésére is. Ausztriával kapcsolatban ez kizárt, de a többi országban erre külön vigyázni kell. Ugyanez a teendő a szociális és betegellátás területén is. 2001 óta itt is bilaterális megállapodások léptek érvénybe.

## II. Esettanulmányok

### 1) A NEM LÉTEZŐ PROGRAM– A MÁV RT. EU-FELKÉSZÜLÉSE<sup>43</sup>

#### *a) A vasutak és az Európai Unió*

Európa szerencsésebb felében már a nyolcvanas évek elején-közepén kiderült, hogy az addig fokozatosan teret vesztő vasútra újabb feladatok várnak. Ezt jelezték a városok állandósult közlekedési dugói, a növekvő üzemanyagköltségek, a felszökő környezet-szennyezés. Az alaposabb felmérések után kiderült, hogy a vasúti fuvarozás költsége fele a közútinak, és jelentősen olcsóbb a személyszállítás is a síneken. A gyorsvasutak megszületése, a dízelvontatás helyett a villamosítás, valamint a kombinált fuvarozás valóssággá válása jelentette a technikai megoldást. A nagysebességű vasúti pályák és az autópályák összekapcsolásának igénye a nemzeti közlekedéspolitikák európai szintre emelését

eredményezte. Így született meg a transzeurópai közlekedési hálózatok terve.

Ennek ellenére, valamennyi közlekedési ág közül, a vasutaknál maradt meg a leginkább a nemzeti jelleg. Ugyan 1973-tól két évente bizottsági jelentés készül a vasutak gazdasági és pénzügyi helyzetéről, azonban az átfogó uniós vasútpolitikának még csak nyomai látszanak. Ilyen jel például a vasúti alagutak és biztosítóberendezések építéséhez nyújtott támogatások, a Brüsszelig kiépítendő gyorsvasút tízmilliárd eurós támogatása stb.

A közlekedéspolitikai Fehér Könyv tavaly szeptember 12-én megújult. A tízéves program újra rögzíti a piacnyitást, nagyobb hangsúlyt kapott a környezetbarát közlekedés, a kombinált szállítás. Célként tűzi ki 2020-ra a személyszállításban a vasút részarányának a jelenlegi 6%-ról 10%-ra emelését, az áruszállítás 8%-os részesedésének pedig 15%-ra történő növelését. (Megemlítendő ezzel kapcsolatban, hogy Magyarországon a vasúti teherszállításban a kombinált fuvarozás összeforgalomhoz viszonyított aránya alig éri el a 10%-ot, mert az erre alkalmas kocsik négyszer-öttször drágábbak a hagyományos vagonoknál, így ez rövid távon további veszteségeket okozna.)

Ami a transzeurópai hálózatok vasúti vonatkozását illeti, 1999-ben zárult a TINA (a közlekedési infrastruktúra igényeinek fel-

<sup>43</sup> Bakó János főosztályvezetővel folytatott interjú összefoglalása.

mérése) -program, amely a csatlakozni kívánó országok közlekedési hálózatait illesztett a TEN-be. Az alábbi táblázat a Közlekedési és Vízügyi Minisztérium honlapjáról való, s a vasúti gerinchálózat elemeit és a kiépítés költségeit foglalja magába.

A TINA-zárójelentés összefoglalása – a vasúthálózat:

(1) A „gerinchálózat” vonalvezetése

Folyosó	Vonalvezetés	Km	Millió euró
IV.	Rajka (Nickelsdorf) – Hegyeshalom – Győr – Komárom – Tatabánya – Budapest – Újszász – Szolnok – Szajol – Mezőtúr – Gyoma – Békéscsaba – Lökösháza; Szob – Vác – Budapest	487	873,50
V	Hodos – Zalalövő – Zalaszentiván – Boba – Székesfehérvár – Budapest – Hatvan – Füzesabony – Miskolc – Mezőzombor – Nyíregyháza – Záhony	628	1302,60
V (Rijeka felé)	Gyékényes – Kaposvár – Dombóvár – Pincehely – Pusztaszabolcs – Budapest	261	364,00
V (Ploce felé)	Magyarboly – Pécs – Dombóvár	107	28,60
X	Budapest – Kunszentmiklós – Tass – Kiskunhalas – Kelebia	156	406,10

(2) A „kiegészítő hálózati összetevők” vonalvezetése

Vonalvezetés	Km	Millió euró
Budapest – Cegléd – Szolnok	93	218,30
Szajol – Püspökladány – Debrecen – Nyíregyháza	160	181,80
Gyékényes – Murakeresztúr	15	12,00
Murakeresztúr – Nagykanizsa – Siófok – Szabadbattyán – Székesfehérvár	168	84,20
Győr – Pápa – Celldömölk – Boba – Zalaszentiván – Nagykanizsa	184	202,90
Miskolc – Hidasnémeti	62	66,00
Sopron – Győr	85	162,00
Szentgotthárd – Szombathely – Porpac – Celldömölk	99	95,80
Biharkeresztes – Püspökladány	51	41,00
Székesfehérvár – Kecskemét – Szeged – Röske	133	135,00

Azaz összesen a transzeurópai vasúti hálózatba való bekapcsolódás pályaköltsége a 2689 kilométeren 4,2 milliárd euró, vagyis 1000 milliárd forint. Figyelembe véve a további pályafelújítási szükségleteket is (szárnyvonalak, állomáskorszerűsítés, töltések, átjárók stb.), az összeg mintegy 2000 milliárd forintra emelkedik. Könnyen belátható, hogy az évi 30 milliárd forint körüli veszteséget termelő vállalat a közeljövőben nem lesz képes ennek az összegnek sem előteremtésére, sem hitelként történő felvételére. Ráadásul a külföldi vasutakkal a MÁV-nak csak felületes kapcsolatai vannak, és ez

hosszabb távon rendkívül kedvezőtlenül érintheti mind a társaság bekapcsolódását a TEN-be, mind a nemzeti vasutak kialakuló érdekhálózataiba. Az együttműködés szinte kizárólag a nemzetközi személyszállító vonatokra, a nemzetközi kedvezményes díjszabásra, a pályahasználatra és a kocsibérletre korlátozódik. Az összes többi kooperáció csupán alkalmi jellegű. Nincs közös fejlesztés

más vasutakkal, a MÁV-nak csak minimális mennyiségű, a nemzetközi forgalomban is elfogadott paraméterű kocsija van. Nemzetközi személyszállító kocsijai csak Bécsig közlekednek.

*b) A vonatkozó uniós direktívák átvétele<sup>44</sup>*

Az egyetlen terület, ahol a MÁV jó eredményt

ért el, az a jogharmonizáció. Megtörtént a közlekedésre vonatkozó fontosabb uniós direktívák (12–14) átvétele, valamint a Közlekedési és Vízügyi Minisztériummal együttműködve több más jogszabály átültetése is.

A legfontosabb feladat a vasútról szóló 1993. évi XCV. törvény, illetve az ezen alapuló jogszabályok uniós követelményekhez

<sup>44</sup> Az idézett rendelkezések, cikkszámok stb. túlnyomó többségének alapja az ANP, az *acquis* átvételének nemzeti programja. A teljes szöveg megtalálható a Külügyminisztérium honlapján.



igazítása. Ilyen jogközelítési kötelezettség keletkezett a 2001/13/EK-irányelvvel módosított 95/18/EK-irányelvvel a vasútvállalatok engedélyezéséről. A vasúti törvény módosítása után a közlekedési és vízügyi miniszter rendeletben szabályozza a vasútvállalatok magyarországi működésének feltételeit, valamint teljesülésük folyamatos ellenőrzését és elismerését. Ebből adódóan a vizsgálatot végző szervezetet ki kell alakítani, és biztosítani kell működési feltételeit. Hasonlóan, mint a pályavasúti kapacitást elosztó szervnél.

Ugyancsak fontos az 1108/70/EGK-rendelet a vasúti, közúti és belvízi forgalomban a közlekedési pályák kiadásaira vonatkozó könyvvitel bevezetéséről és a végrehajtására vonatkozó 2598/70/EGK-rendelet. A MÁV jelenlegi számviteli szabályozása és informatikai rendszerei megfelelő alapot nyújtanak a rendeletben előírt beszámolók elkészítéséhez. Az új számviteli törvénynek megfelelő számviteli politikai és elszámolási rendbeli módosításokat 2001-től bevezették.

A MÁV Rt-nél a pályavasút és vállalkozó vasút számviteli szétválasztása megtörtént, mint ezt a sajtóban gyakran olvasni. De ezzel gyakorlatilag még érdemleges lépés nem történt. A könyvviteli rendszer átállítása és annak költségei elhanyagolhatók a vállalat tényleges kettébontása, a személyszállító és fuvarozó vasút eszközállományának (informatikai rendszerek, járműjavítók, kocsipark) kettéosztásához képest. Nem is beszélve arról, hogy jelenleg még csupán a pálya- és vállalkozó vasútnak történt 2001-el kezdődő számviteli szétválasztása, ami például a GYSEV Rt-nél már egy évvel korábban megtörtént. Azaz a pályavasútnak egy független infrastruktúra kezelő szervezetté történő alakítása még további munkákat igényel, csak úgy, mint a vállalkozó vasút szétválasztása. A központi akarat hiányát jelzi az, hogy bár évek óta napirenden van a vasút „feldarabolása”, még mindig nem alakult ki egységes koncepció sem a vasúttársaságok számáról, sem a felosztás módjáról.

A felkészülés során külön figyelmet kell szentelni az EK 1982. július 9-i 82/529/EGK-határozatának az árképzésről a

nemzetközi vasúti áru fuvarozásban, valamint az 1983. július 25-i 83/418/EGK-határozatának a vasutak kereskedelmi önállóságáról, azok nemzetközi utas- és poggyászforgalmának igazgatásában. Ezen a két területen Magyarország derogációs kérelemmel élt.

Az *acquis* átvételével számításba kell venni az 1977. december 12-i 2830/77/EGK-rendeletet a vasútvállalatok számlavezetésének és éves elszámolása összehasonlíthatóságának megteremtéséhez szükséges intézkedések megtételéről, valamint az 1978. szeptember 19-i, 2183/78 (EGK) rendeletét a vasútvállalatok egységes költségvetési alapelveinek meghatározásáról.

Az 1991. július 29-i 91/440/EGK-rendelet a közösségnek a vasútvonalak fejlesztéséről szóló irányelve<sup>45</sup> és az 1995. június 19-i 95/19/EK<sup>46</sup> a vasúti infrastruktúra kapacitás felosztásáról és az infrastruktúra díjak felosztásáról szóló irányelve esetében Magyarország 2006. december 31-ig tartó átmeneti időszakot kér, amely alatt (a MÁV) mentesülne a 91/440/EGK tanácsi irányelv 10. cikkelye, valamint a 95/19/EK tanácsi irányelv 3., 4., 5., 7. és 9(2) cikkelyeinek alkalmazása alól. Ezen időszak alatt a kormány fenn kívánja tartani a MÁV különleges jogait a pályakapacitás elosztása és a pályahasználati díj tekintetében, ugyanakkor más vasúttársaságoknak diszkrimináció mentesen biztosítja az érintett rendelkezésekkel való összhangot. Mit is jelent ez a gyakorlatban?

A vasúti pályahálózat megnyitása a külföldi vasúttársaságok számára önmagába csak igen csekély változásokkal jár. A MÁV dönt a pályakapacitás<sup>47</sup> kihasználásáról, és csak saját igényeinek kielégítése után tennék lehetővé más társaságok számára a pályahasználatot. A teljes liberalizálás ez után követ-

<sup>45</sup> A 2001/12/EK-irányelvvel módosítva.

<sup>46</sup> A 2001/14/EK-irányelvvel felváltva.

<sup>47</sup> A pályakapacitás egy adott vasúti pálya, illetve pályahálózat forgalomáteresztő képességét jelenti adott technikai paraméterek mellett. Például, ha egy pálya áteresztő képességének csak 60%-át képes a MÁV menetrendileg kitölteni, akkor a szabad pályakapacitás a fennmaradó 40%, melyet bárki igénybe vehet.

kezne. Amennyiben meg is történne a teljes pályanyitás, akkor sem gyakorolna jelentős változásokat a hazai forgalomra, ha ehhez nem biztosítanak egyéb törvényi kereteket, nem valósul meg a műszaki harmonizáció, és a külföldi társaságoknak nem éri meg Magyarországon keresztül vonatokat közlekedtetni.

A csatlakozási tárgyalások során a kormány vállalta, hogy Magyarország 2001. december 31-ig kész felállítani egy, a vasút-társaságtól független pályakapacitás elosztó szervezetet. Az elosztásért körülbelül 30 fős személyzet lenne felelős. A jelenleg hozzáférhető információk szerint ez még nem történt meg.

### c) *Felkészülés a versenyre*

Melyek a legsürgősebb teendők? A szervezetát-alkatás, a kocsivásárlások, a pályafejlesztés és a nemzetközi hálózatokba való bekapcsolódás. Ezekkel kapcsolatban a jogszabályok átvétele viszonylag eredményesen megtörtént. A kritikus pont a gyakorlati felkészülés. Míg a jogszabály-alkalmazás tökéletesen működik, addig az anyagi forrásokat is igénylő változtatásokról ez nem mondható el. Noha a MÁV Rt-nél létezik EU-s felkészülési program, ezzel több ponton is gondok vannak.

Először is nem határozható meg pontosan, hogy ez az általános reformprogram része vagy egy külön projekt. Nincs külön szervezet felállítva az uniós támogatások kezelésére! Az EU-val való kapcsolattartás jelenleg a Közlekedési és Vízügyi Minisztériumon keresztül történik közvetve, illetve a közlekedéssel kapcsolatos tárgyalási álláspontok meghatározásánál a MÁV képviselői is részt vettek. Ezen a téren a MÁV Nemzetközi Főigazgatósága a felelős; sajnálatos, hogy tevékenysége csupán jogi eszközökre korlátozódik, és a pályázásokban, valamint a hitelek és egyéb források megszerzésében nem játszik jelentősebb szerepet.

Azonban itt el kell mondani azt is a pályázatokról, hogy mind a két oldalt kölcsönös bizalmatlanság jellemzi. Nem írhatja elő az EIB, hogy csak akkor folyósít hitelt,

amennyiben a MÁV felszámol 1300 km vasúti pályát, mert meglátása szerint gazdaságtalan azok működése. Ugyanígy a MÁV sem várhatja, hogy bonyolult, félállami tulajdonviszonyok mellett az uniós jelentős forrásokat fog biztosítani.

A felkészülés főként a műszaki paraméterek, szabványok átvételét jelenti, amely az európai vasúthálózathoz történő csatlakozáshoz szükséges. Önálló, a menedzsment által meghatározott versenyképesség-javító keretprogramról nem, csupán elszigetelt fejlesztési akciókról beszélhetünk! A következőkben felsorolok néhány uniós forrásból végrehajtott fejlesztést. Ezek első látszatra talán nagy összegnek tűnhetnek, de a reális értékeléshez vegyünk figyelembe néhány számot: egy kilométer új vasúti pálya építése hozzávetőlegesen egymilliárd forint; egy új személykocsi ára mintegy 200 millió forint.

### d) *A végrehajtott fejlesztések*

A MÁV fejlesztéseinek jelenleg két fő iránya van: a pályahálózat korszerűsítése és a személyszállítói-kocsipark fejlesztése. Az előbbinél ez a már meglévő, de az évek során elhanyagolt pályák töltéserősítését, a sebességkorlátozások megszüntetését jelenti, míg az utóbbinál a kocsik felújítását, az *intercity*-kocsik beszerzését és a fokozatos kocsivásárlásokat.

A legjelentősebb gond a forráshiány. Csak a pályahálózat felújítására az elmúlt évtizedekben mintegy 2000 milliárd forintot kellett volna fordítani, de ez teljesen elmaradt. Egy kilométer vasúti pálya építése 800–1000 millió forint. Új pálya építése a zalalövői (több ponton is megkérdőjelezhető) vonal kivételével évtizedek óta nem történt, és a MÁV középtávú programjában is csak egy, az osztrák határon 2015-ig kiépítendő pálya szerepel. Ugyanígy szükséges lenne új vasúti kocsik és vontatójárművek beszerzése is. A MÁV nyolc éve nem vásárolt mozdonyt!<sup>48</sup> Egy új vasúti kocsi ára 200 millió

<sup>48</sup> Tervbe vették tíz, a '80-as évek közepén gyártott, ám használatba nem vett olasz villanymozdony megvásárlását.

forint, és a kocsi park nagy részét ki kellene cserélni, ugyanis a vasúti kocsik átlagéletkora 25 év.

A fentiek ellenére jelentős fejlesztések is megvalósultak. Ilyen volt a Budapest–Ferencváros–Soroksár-vonal helyreállítása mintegy négymilliárd forintos PHARE-támogatással, a Budapest–Szolnok–Románia-vonal felújítása 3,9 milliárdos ISPA-forrásból vagy a Zalaölvő–Zalaegerszeg–Boba vasúti rekonstrukció 9,4 milliárd forintos támogatással (2001 és 2006 között).

Megfigyelhető, hogy a fejlesztések kizárólag a leendő pályavasutat érintik. A szakértői támogatásokon kívül kizárólag a vonalak felújítására kapott pénzt a MÁV. Tehát közvetlen uniós forrásokat nem tudott igénybe venni pozíciójának erősítésére. Az unió már a pályanyitással számolva adta vissza nem térítendő támogatásait, kizárólag olyan fejlesztésekre, melyek eredményeit majd minden piacon lévő cég élvezheti. Direkt beruházásokra (kocsivásárlás stb.) csak alacsony kamatozású EIB és EBRD-hiteleket kapott a MÁV. A támogatások szigorúan célirányos jellegét mutatja, hogy a Győr–Budapest–Szolnok-vonal a negyedik összeurópai közlekedési folyosó része, míg a Zalaegerszeg–Boba–Zalaölvő-vonal az ötödik tagja. Az unió valójában nem a céget támogatja, hanem az infrastruktúrát. Szükséges lenne ezt a vállalat vezetésében is tudatosítani.<sup>49</sup>

Talán a legfontosabb fejlesztés az 1996-tól 2000-ig elvégzett Budapest–Győr–Hegyeshalom-vonal teljes felújítása volt. Jelenleg ez az egyetlen vonal, amely alkalmas a 160 km/h-s sebességre. A 2000-es év során 7,2 milliárd forint támogatást kapott a MÁV az ISPA-ból. A négyéves felújítás teljes költsége 300-400 milliárd forint volt. (Itt jegyzendő meg a magyar vasút egy jellemző visszássága: A vonalon közlekedő V63-as típusjelzésű mozdonyok túlságosan nagy tel-

jesítményűek közel 5000 lóerejükkel a magyar sínekre és töltésekre. Nyílt pályán 180-200 km/h-s sebességet is képesek elérni. A vonal azonban csupán 160 km/h-s sebességre van hitelesítve, e fölött ugyanis már speciális töltéserősítő építési technikák szükségesek, melyek rendkívül drágák. Hozzáadódik ehhez, hogy a személykocsik nagy része csupán 120 km/h-is van engedélyezve. Így „áll össze” a 95-100 km/h-s átlagsebesség a leggyorsabb vonalon a leggyorsabb szerelvényekkel.)

#### e) Informatikai rendszerek

Elengedhetetlen az informatikai és jelzőrendszer felújítása is. A SZIR (szállítá irányítási rendszer) 1995-96-ban készült el egy 1987-89-es(!) tender alapján (EBRD-hitel), OS2-es operációs rendszeren fut, melynek fejlesztésével leállt az IBM. Az utóbbi öt évben semmilyen változtatás nem történt a rendszeren, így az akkor beszerzett 486-os számítógépek teljes cseréje vált szükségsszerűvé. Ezzel párhuzamosan fontos lenne az 1998-99-ben EIB-hitelből kiépített GIR (gazdaságirányítási rendszer) állandó szinten tartása, és az igényeknek megfelelő időszakos frissítése is. Nem csupán a hardverelemek elavulása miatt szükséges, hanem a rendszerek kompatibilitása miatt is: a központi szerverek Unix-alapúak, a SZIR OS/2-es, míg a GIR Windows NT-hálózatra épül. Nem megoldott sem a rendszerek fizikai összekapcsolása (így a megfelelő adatáramlás sem), sem a folyamatos korszerűsítés. Valószínűleg a MÁV az egyetlen cég, ahol egyszerre van jelen az '50-es évek technológiáját megtestesítő lyukszalagos távirógép(!), a '70-es évek fejlesztésein alapuló DOMINO-tábla,<sup>50</sup> a '80-as évek OS/2-es gépei, valamint a legújabb optikai kábelek. Kimutatás az informatikai rendszerek bevezetésének eredményességéről nem készült. Erősen megalapozott a gyanú, hogy a vállalat nem használta ki a számítástechnikában rejlő lehetőségeket. A papíralapú ügyvitel továbbra is fennmaradt.

<sup>49</sup> Félreértés ne essék, nem tételezem fel, hogy a MÁV vezetése nem érti a dolgát. Azt azonban igen, hogy a felkészülés során követtek el hibákat. A koncepciótlanságról és az információhiányról árulkodó jeleket csak megerősítették a különböző középvezetőkkel (állomásfőnökökkel, osztályvezetőkkel, szállítmányozási vezetőkkel) folytatott beszélgetések.

<sup>50</sup> A LED-visszajelzőkön alapuló magyar fejlesztésű biztosítóberendezés, amelyről a váltókat, a fénysorompót stb. lehet állítani.

A fejlesztéseket az anyavállalatból 1996 novemberében kivált MÁV Informatika Kft végzi (Elvira-menetrend, honlap). A társaság nyereséges ágazatai kiválnak a vállalatból, és önálló céggé alakulnak: a MÁV Informatika Kft, az Utasellátó Rt, a járműjavító és szerelőüzemek és mások.

#### *f) Állam és vasút... és EU?*

A magyar vasútpolitika a tárgyalások során a helyzetből adódóan egyetlen cég érdekképviselőiből állt. Így a derogációs kérelmeket összeállító munkacsoport is a MÁV és az illetékes minisztériumok képviselőiből állt össze.

Ahogy azt az országjelentések is megállapítják, csak kis mértékű előrehaladás történt a közlekedési fejlesztésben. A MÁV szempontjából a legfontosabb az volt, hogy felhalmozott adósságainak felét az állam átvállalta. Az állam ugyancsak garanciát vállalt a vasúttársaság hiteleire is. De itt meg kell állnunk egy pillanatra! Hol a határ a cég és az állam között? Jelenleg teljesen áttekinthetetlenek a jogi viszonyok, s ezt az említett garanciavállalás sem tette jobbá. Ugyanis uniós pénzekhez általában nem férhetnek hozzá állami cégek. Tulajdonképpen ki veszi fel a hitelt mondjuk az EIB-től? A MÁV, és végül az állam fizet? Az állam? Netán a Magyar Fejlesztési Bank, amely a MÁV-nak folyósítja a hitelt a kincstáron keresztül? Alapvető gond, hogy mi álljon a pályázati úrlapon. Ha az állam veszi fel a hitelt, akkor miért a vasút adja az önrészt? Ha a vasút, akkor miért az állam vállal garanciát? Arról nem is beszélve, hogy miért az államkincstáron keresztül intézi az állam a vasút pénzügyeit? Teljes az összefonódás és a káosz ezen a téren, kezdve a vezetők kinevezésén, az adósságok alkalmi átvállalásáig, a bizonytalan pénzügyekig. Mindehhez az is hozzájárul, hogy az állam sem teljesíti mindig kötelezettségeit – legálábbis a vasút vezetése szerint.

#### *g) A reform lehetetlensége*

Mindezek után felmerül a kérdés, hogy miért nem lehetséges a MÁV megújítása? A válasz kétoldalú: személyi és anyagi okok miatt. Az első az állam és a vasút összefonódása, a szakszervezetek rendkívüli erőssége, az egyéni és a politikai érdekek dominanciája a társaság anyagi érdekei felett. Ide sorolhatjuk azt is, hogy arányaiban kevés a megfelelően képzett személy a vállalatnál. Az uniós csatlakozásra készülve indultak ugyan nyelvképzési és egyéb oktatási programok is, azonban ezek csupán a dolgozók egy kis hányadára terjednek ki. Külön dolgot jelent a vasúti tisztképzés haldoklása. A másik, a jelentősebb gond a forráshiány. Létezik a MÁV-nál egy bővös szám: 4000 milliárd. Ennyi forintra lenne szükség a vasút elfogadható szintre emeléséhez. Könnyen belátható, hogy egy ilyen összeg előteremtése lehetetlen.

#### *h) A MÁV jövője a világ vasúti fejlődésének tükrében*

Ezek után felmerül a kérdés: mi lesz a MÁV jövője? A válasz az, hogy valószínűleg meg fogja vásárolni egy külföldi vasúttársaság. Mivel jelenleg az állam részéről nem mutatkozik érdeklődés a MÁV megtartására, önrőből pedig a cég nem képes végrehajtani a szükséges fejlesztéseket, ezért valószínűleg egy olyan tőkeerős európai vasúttársaság fogja megvásárolni, amely rendelkezik a szükséges tőkével és technológiával, valamint szigorúan pénzügyi szempontokat képes érvényesíteni, állami és szakszervezeti érdekektől függetlenül. Ez hosszú távon mintegy 20.000 dolgozó elbocsátását, jelentős technikai fejlesztést, kényelmesebb, gyorsabb, komfortosabb személyszállítást, a jegyárak radikális emelését és (középtávon) 30-40 milliárd forintos éves eredményjavítást hoz magával.

A nemzetközi és hazai tendenciák egyaránt a felvásárlás irányába mutatnak: az állam kivonulása a közlekedésből (egyre inkább csak a jogi kereteket és az alapinfrastruktúrát biztosítja), az EU liberalizációs sza-

bályozása, az USA-ban létrejövő vasúti fűzők (jelenleg az Európa-méretű Egyesült Államokban mindössze négy vasúttársaság létezik) és a hazai közlekedési vállalatok külföldiek általi felvásárlása (a MASPED, a Hungarocamion, a MALÉV privatizációja).

## 2) EGY POZITÍV PÉLDA – A MOL Rt. UNIÓS FELKÉSZÜLÉSE

### *a) A MOL Rt. rövid története*

A MOL Rt. a magyar állam tulajdonában lévő Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt kilenc olaj- és gázipari tagvállalatának összevonásával alakult részvénytársasággá. Az átalakulással egyidejűleg a privatizációért felelős Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ) átadott egy a MOL Rt. jegyzett tőkéjének 7%-át megtestesítő részvénycsomagot az önkormányzatoknak a vállalat kezelésében álló belterületi földek fejében. Ugyanilyen jogcímen Tiszaújváros Önkormányzata további 3,15 millió részvényt kapott 1997-ben.

A privatizációs folyamat folytatásaként 1993-94-ben két nyilvános forgalomba hozatal keretében az Állami Vagyonkezelő Rt. (ÁV Rt.) összesen egymilliárd forint névértékben szavazati joggal nem rendelkező, 12%-os osztalékot biztosító elsőbbségi részvényeket értékesített kárpótlási jegyek ellenében. Ezeket az elsőbbségi részvényeket 1995-ben törzsrészvényekké alakították át. 1994-ben az ÁV Rt. további 3,9 milliárd forint névértékű részvénycsomagot adott el kárpótlási jegyek ellenében, nyilvános forgalomba hozatal útján.

A korábbi jogi szabályozást felváltó privatizációs törvény (1995) a MOL Rt. esetében a tartós állami tulajdonhányad mértékét 25%+1 szavazatban határozta meg, azaz az állam ekkora részesedést kívánt a MOL Rt.-ben távlatilag fenntartani. Az ÁVÜ és ÁV Rt.

összevonásával létrehozott Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt. (ÁPV Rt.) a kormány döntése értelmében jogosulttá vált a tartós állami tulajdonhányad feletti részt tőkepiaci úton, összetett részvényértékesítésekkel elidegeníteni. Az összetett részvényértékesítések elemei: (i) nemzetközi zártkörű részvényelhelyezés, (ii) belföldi nyilvános forgalomba hozatal, és (iii) munkavállalói/vezetői részvényértékesítés.

Az értékesítésre rendelkezésre álló részvény mennyiséget az ÁPV Rt. három tranzakció keretében 1995 november-decemberében, 1997 májusában és 1998 márciusában ajánlotta fel megvételre nemzetközi pénzügyi befektetőknek (intézményeknek), hazai magánszemélyeknek és intézményeknek, valamint a MOL Rt. munkavállalóinak és vezetőinek. Az első összetett részvényértékesítés előkészítéseként 1995 októberében kibocsátottak, és az ÁPV Rt. által lejegyezték egy különleges jogokat biztosító szavazatelsőbbségi részvényt (arany részvényt), amely az ország stratégiai érdekeit érintő kérdésekben vétőjogot, illetve többlet szavazati jogot biztosít a magyar állam képviselője számára. Az 1995. novemberi értékesítést követően a MOL-részvényeket, illetve az azokat megtestesítő letéti igazolásokat bevezették a budapesti és a luxemburgi értéktőzsdén, továbbá megkezdődött kereskedésük a SEAQ (London) és a PORTAL (New York) tőzsdén kívüli kereskedési rendszerében.

### *b) A MOL Rt. és az EU kapcsolata*

Magyarországon az olajiparnak nagy hagyományai vannak. Kelet-Európával a kereskedelem és együttműködés már igen régóta folyik. A feldolgozás minőségének javulásával, a 80-as évektől kezdődően megindult a kereskedelem a „Nyugat”, vagyis az Európai Közösség több országával is (Ausztria, Németország, Franciaország), majd a kenőanyagok terén Pakisztánnal is. A kereskedelem volumenének növekedése arra készítette a társaságot, hogy fejlessze infrastruktúráját, logisztikai központokat hozzon létre, és bővítse üzleti kapacitását. A kapacitás növekedését és a műszaki háttér javulását jól tük-

rözte a dunai finomító infrastruktúrája, ahol már ekkor számítógépes folyamatirányítást alkalmaztak. A megfelelő színvonal biztosítása érdekében természetesen folyamatosan figyelték az iparág és a világgazdaság fejleményeit (minőségsszabályozás, dömpingszabályok stb.).

A cég csatlakozott az olajtermelők és több más szakmai (intézményesült) szervezethez is. A MOL Rt.-nél folyamatosan figyelik az uniós jogalkotást, s ezzel egy külön *team* foglalkozik. A szakmai csoport a cég működési környezetét is elemzi. (Egy belső adatbázist hoztak létre, melyhez minden alkalmazott hozzáférhet, és folyamatosan nyomon követheti a saját szakterületét érintő EU-s joganyagot, változásokat.) A dolgozók felkészültségét, tájékozottságát segítik azok a házi konferenciák is, amiket a vámpolitika, a környezetvédelem és más témakörökben is tartanak (igaz, ezek inkább csak általános ismereteket adnak).

A cég a vezetékes energiahordozópiac 1992-es liberalizációját követően még nagyobb hangsúlyt fektetett a minőség javítására, mert vezetékhálózatát diszkriminációmentesen az új piaci szereplők rendelkezésére kellett bocsátania. 1995-től nagyszabású beruházás keretében indította meg finomítófejlesztő programját (benzin, gázolaj), és jelentős lépéseket tett, hogy informatikai rendszeréből kiszűrje a redundáns elemeket.<sup>51</sup>

Mivel a társaság már igen régóta termel a világpiacon, ezen belül pedig az EU-ba, a nemzetközi normákat már igen korán adaptálta. Az EU-s szabályok változását azonnal átveszi, így nincs szüksége felkészítő programokra. Már most készen áll a csatlakozásra.

Az üzemanyagok minőségfejlesztésének alapvetően három hajtóereje van. Elsődleges a környezet védelme. Ezzel szoros összefüggésben állnak a hatósági és társadalmi elvárások (direktívák, szabványok), s nem elhanyagolható a piaci verseny, a termékek minőségének versenye sem.

Magyarországon az üzemanyagok minőségi előírásaira vonatkozó EU-irányelveket veszik figyelembe, és az olajiparban végrehajtott finomítói technológiai beruházások, fejlesztések ezeknek meg is felelnek. Az üzemanyagok minőségfejlesztésének, egyes paramétereinek változását a függelék foglalja össze.

\* \* \* \* \*

## REFERENCIÁK

- Age Compta-Gestion –  
<http://www.agecompta-gestion.com/outils/index.cfm?anglais=N&mot=S>
- Ambrovics Andrea: 'A PHARE és a Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány', *Európa 2002*, Vol. 1, No. 4, 2000. december.
- Austrian Business Agency –  
<http://www.aba.gv.at>
- 'A hazai KKV-szektor és az EU-csatlakozás', *Európai Tükör*, No. 51, Budapest, 2001.
- A kis- és középvállalatok helyzete 2000*, KSH-felmérés, [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu), 2002.
- 'A Magyar Posta Rt. Felkészülése az EU-hoz történő csatlakozásra', *Európa 2002*, Vol. 2, No. 1, 2001. március.
- Balogh András – Papp Gábor (szerk.): *Magyarország az európai regionális együttműködésben*, MTA Regionális Kutatások Központja, Magyar Külügyi Intézet, 1998.
- Bel- és igazságügyi együttműködés az Európai Unióban*, Engem is érint sorozat, Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, Budapest, 2000.
- Boytha Györgyné – Hargita Árpád – Sárai József – Tóth Tihamér (szerk.): *Versenyjogi esetek – Az Európai Bíróság gyakorlata*, Osiris Kiadó, Budapest, 2000.

<sup>51</sup> A párhuzamos rendszerek felszámolása.

- British Chamber of Commerce in Germany –  
<http://www.bccg.de>
- Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara:  
<http://www.bkik.hu>
- Chambre de Commerce et d'Industrie à Paris  
– <http://www.ccip.fr/home/index.html>
- Droit des sociétés –  
<http://www.lexinter.net/LOTWVers4/dt-societes-all.htm>
- Endrész Kinga (szerk.): *Európa 10 pontban*,  
Európai Bizottság Magyarországi Dele-  
gációja, 1999.
- Euro.hu: <http://www.euro.hu>
- Euro Info Service: <http://www.euoinfo.hu>
- Európa 2002 folyóirat: [www.europa2002.hu](http://www.europa2002.hu)
- Európai Unió Magyarországi Delegációja:  
<http://www.eudelegation.hu>
- Európai Tájékoztatási Központ:  
<http://www.eudelegation.hu/etk>  
[eu.lap.hu](http://eu.lap.hu)
- Farkas György: *EU-integrációnk vállalati szemmel*, Európai Tükör, No. 4, 1997.
- Farkas György (szerk.): *Irány az EU*, Buda-  
pesti Kereskedelmi és Iparkamara, Bu-  
dapest, 1998.
- Fülöp Gyula *et al.*: *Vállalati gazdálkodás az európai integrációban*, Aula Kiadó, 1999.
- Gazdasági Minisztérium – SME:  
<http://www.gm.hu/gm/menu.vallal>
- Guzmics István – Palai Patrik – S. Vasi Ildi-  
kó: *Irottkő Natúr Parkfejlesztési prog-  
ram*, Pro Terra Kft. – Terra Studio Kft.,  
Budapest, 1998 május.
- Guzmics István – Palai Patrik – S. Vasi Ildi-  
kó: *Őrség Natúr Parkfejlesztési prog-  
ram*, Pro Terra Kft. – Terra Studio Kft.,  
Budapest, 1998 január.
- Hargita Árpádné – Izikné Hedri Gabriella –  
Palánkai Tibor (szerk.): *Európa Zseb-  
könyv*, Budapest, 1995.
- Horváth István: 'A Dunaferr Rt. felkészülése  
Magyarország Európai Uniós tagságá-  
ra', *Európa 2002*, Vol. 1, No. 2, 2000.  
június.
- 20 kérdés a SAPARD-programról, FVM,  
Európai Integrációs Főosztály,  
AGROINFORM Kiadó, 2001.
- ITD Hungary (Euro Info Központ):  
<http://www.itd.hu>
- Katona Péter: 'Az önkormányzatok és a  
nonprofit szektor kapcsolatáról', Tóbiás  
László (szerk.) *Együttműködési lehetősé-  
gek civil szervezetek és a helyi ön-  
kormányzatok között*, Hálózat a Demok-  
ráciáért Program, 1999.
- Kende Tamás – Szűcs Tamás (szerk.): *Az  
Európai Unió politikái*, Osiris Kiadó,  
Budapest, 2000.
- Kengyel Ákos: *Az Európai Unió regionális  
politikája*, Aula, 1999.
- Kisvállalkozás-Fejlesztési Intézet:  
<http://www.kfi.matav.hu>
- Korompay Győző: 'Transelektro Rt. – Egy  
magyar vállalat úton az Európai Unió  
felé', *Európa 2002*, Vol. 1. No. 1, 2000.  
március.
- Kovács Katalin (szerk.): *Helyi önkormány-  
zatok Közép-Kelet Európában és a  
Független Államok Közösségében*, Ön-  
kormányzati és Közszolgálati Intézet  
Magyarország, Budapest, 1994.
- Kun Dezső: 'Gondolatok a vasút jövőjéről',  
*Magyar Vasutas*, 2001. július-augusztus.
- Külügyminisztérium: <http://www.kum.hu>
- 'Magyar Szabadalmi Hivatal – Nemzetközi  
iparjogvédelmi tevékenység', *Európa  
2002*, Vol. 2, No. 1, 2001. március.
- Magyar vállalkozási tevékenység a Német  
Szövetségi Köztársaságban*, Nagy,  
Walzberger Partner ügyvédi iroda,  
Nürnberg, 2001.
- Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány:  
<http://www.mva.hu>
- Márkus Imre: 'Infrastruktúra-vasút EU mód-  
ra!?' *Magyar Vasutas*, 2001. április.
- Menedzsmentforum:  
<http://www.menedzsmentforum.hu>
- Miskolczi Bodnár Péter (szerk.): *Európai  
társasági jog*, KJK-Kerszöv, Budapest,  
2000.

MÁV Rt. Statisztikai zsebkönyv 1995–1999, Budapest, 2000.

‘Munkavállalói szemmel a főközlekedési folyosókról’, *Magyar Vasutas (VSZ)*, [www.vsz.hu](http://www.vsz.hu), 2001. október.

NetPME – <http://www.netpme.fr>

Német Nagykövetség Budapest:  
<http://www.deutschebotschaft-budapest.hu/hu/home/index.php>

Osztrák Gazdasági Kamara –  
<http://www.gruenderservice.net>

Palánkai Tibor: *Az európai integráció gazdaságtana*, Aula Kiadó, 2000.

Pásztor Zsuzsa: ‘Európai vállalat, európai menedzsment’, *Európa 2002*, Vol. 2, No. 1, 2001. március.

Práger László: *Európából a bővülő Európába*, Aula Kiadó, 2000.

Rapcsák János – Heil Péter: *PHARE-kézikönyv*, Osiris Kiadó, 2000.

Sárai József – Tóth Tihamér: *Az EK versenyjoga*, ITD Hungary, 1997.

Schifner Marianna: *Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikája*, Engem is érint sorozat, Magyar Köztársaság Külügyminisztériuma, Budapest, 2000.

Szlávnits Ügyvédi Iroda:  
<http://www.szlavnitslaw.hu>

*Tájékoztató a Magyarországnak juttatott Phare és egyéb előcsatlakozási programról*, kézirat, PHARE Programokat Koordináló Tárcánélküli Miniszter, 2001. szeptember.

<http://www.tenders.hu>

Török József: *A munkaerő szabad áramlása*, kézirat, Európai Unió Munkacsoport, Budapest, 2001. április.

Törzsök Éva: *Ausztria agrárgazdasága az Európai Unióban*, Vas megyei Agrár Közhasznú Társaság, Budapest, 1998.

Törzsök Éva (szerk.): *Üzleti környezet az Európai Unióban*, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, 1999.

Trombitás Zoltán: *Magyarországi vegyesvállalatok helyzete és lehetőségei az Európai Unió Joint Venture programjának segítségével*, kézirat (szakdolgozat), Budapest, 1999.

gei az Európai Unió Joint Venture programjának segítségével, kézirat (szakdolgozat), Budapest, 1999.

Vadász Péter: ‘Mit tud (és mit ért) a magyar vállalkozói társadalom a csatlakozásról?’ *Európa 2002*, Budapest, 2000. szeptember.

*Vállalkozás alapítása – vezérfonal alapítók számára*, az Osztrák Gazdasági Kamara kiadványa,  
<http://www.gruenderservice.net/languages/Ungarisch.pdf>, 2002.



## FÜGGELÉK

### 1. Motorbenzinek

#### a) Az ólomtartalom csökkentése

A motorbenzinek ólomtartalmának uniós összehangolására az első irányelvet 1978-ban adták ki (78/611/EGK). E szerint 1981. január 1-jétől a közösségen belül csak olyan motorbenzin hozható forgalomba, amelynek ólomtartalma nem haladja meg a 0,40 g/l értéket. Megengedett az ennél alacsonyabb ólomtartalom is, de 0,15 g/l-nél nem lehet kevesebb.

A 78/611/EGK-irányelvet 1995. december 31-ével hatálytalanította a 85/210/EGK-irányelv, amely meghatározta az ólmozatlan benzin fogalmát: ólomvegyület-tartalma ólomban kifejezve nem haladhatja meg a 0,013 g/l értéket; az ólmozott motorbenzinek ólomtartalmára vonatkozóan nem határozott meg új értékeket.

A 87/416/EGK-irányelv tovább korlátozta az ólmozott motorbenzinek ólomtartalmát 0,15 g/l értékre, továbbá előre jelezte, hogy 2000. január 1-jétől tilos lesz ólmozott benzint forgalmazni az EU területén.

A 98/70/EK-irányelv az ólmozatlan benzinek megengedett ólomtartalmát 2000. január 1-jétől 0,013 g/l-ről 0,005 g/l-re csökkentette.

Magyarországon az 1970-es évek közepétől a normál- (86) és a szuperbenzinben (92) legfeljebb 0,6 g Pb/l, az extraszuperbenzinben (98) 0,7 g Pb/l volt a megengedett ólomtartalom. Ezt követően a következő lépésekben csökkent az ólomtartalom:

- \* 1985. január 1-én a motorbenzinek max. ólomtartalma 0,4 g/l-re csökkent.
- \* 1992. január 1-én a motorbenzinek max. ólomtartalma 0,15 g/l-re csökkent; megszűnt az AB-86 ólmozott benzin.

\* 1996. július 1-én megszűnt az AB-92 ólmozott benzin.

\* 1999. április 1-én megszűnt az AB-98 ólmozott benzin.

Az ólmozatlan benzin gyártása 1986-ban kezdődött meg (két évig 91-es oktánszámmal, majd ezt követően 95-ös oktánszámmal). Az ólmozatlan motorbenzinek első szabványa 1992. január 1-jével lépett hatályba. 1996. július 1-jétől már háromféle ólmozatlan benzint forgalmaznak (En-91, Esz-95, Esz-98). Ezek megengedett ólomtartalma legfeljebb 0,013 g/l volt, ami az EU-direktíva által meghatározott időpontban 0,005 g/l-re csökkent. Ezt tartalmazza a jelenleg hatályos MSZ EN 228:2000 (ólmozatlan motorbenzin) szabvány.

#### b) A kéntartalom csökkentése

A kéntartalom az 1980-as évek közepétől megengedett 0,2%(m/m) értékről először 1993. január 1-jétől 0,05%(m/m)-re csökkent (az európai szabvány csak 1995. január 1-jétől írta elő ezt a kéntartalmat), majd 2001-től – az EU előírásaival megegyezően – 0,015%(m/m)-re. Az Esz-98 ólmozatlan motorbenzin a kéntartalom tekintetében már az EU2005-minőségnek is megfelel, kéntartalma 0,005%(m/m).

#### c) A benzoltartalom csökkentése

1985. március 20-án jelent meg az az EU-s direktíva (85/210/EGK), amely a motorbenzinek benzoltartalmát 5%(V/V) értékben maximálta. A magyar szabványok ennél szigorúbbak voltak, csak 3%(V/V) lehetett a maximális benzoltartalom. Hazánkban már 1997. január 1-je óta 2% (V/V) benzoltartalmú benzint állítottak elő és forgalmaztak. A 98/70/EK-irányelvvel összhangban 2001. január 1-jétől a motorbenzinek maximális benzoltartalma hazánkban sem lépheti túl az 1%(V/V) értéket.

#### d) Aromás- és olefintartalom csökkentése

A korábbi EU-direktívák, valamint a motorbenzinszabványok nem korlátozták a termékek aromás- és olefintartalmát. A 98/70/EK-irányelv 2000. január 1-jétől a motorbenzinek aromástartalmára 42% (V/V) értéket, a 95-ös és 98-as oktánszámú benzinek olefintartalmára maximum 18, a 91-es oktánszámú benzin esetében pedig 21% (V/V) értéket ír elő. 2005. január 1-jétől a 35% (V/V) maximális aromástartalom lesz megengedett.

Az aromás- és olefintartalomra vonatkozó előírásokat már tartalmazza az MSZ EN 228:2000-szabvány, és 2000. január 1-jétől már ennek megfelelően gyártják és forgalmazzák a motorbenzineket, sőt a 98-as oktánszámú szuperpluszbenzin aromástartalom tekintetében már az EU2005-minőségnek felel meg, azaz 35% (V/V) az aromástartalom.

## 2. Gázolajok

Az EU-ban 1980-tól – a kénmentesítő technológiák és a környezetvédelmi követelmények várható fejlődését figyelembe véve – vezettek be szigorítást. E szerint az „A” típusú gázolajnál a megengedett kéntartalom 1980. október 1-jétől 0,3% (m/m), a „B” típusúnál 0,5% (m/m) lett.

1987-ben eltörölték a kétféle gázolaj megkülönböztetését (87/219/EGK), és előírták, hogy 1989. január 1-jétől csak 0,3% (m/m) maximális kéntartalmú gázolaj hozható forgalomba.

A 93/12/EGK-irányelv fogalmazta meg a következő szigorítást: a (gépjármű-hajtóanyag) gázolajban 1994. október 1-jétől 0,2% (m/m), 1996. október 1-jétől pedig 0,05% (m/m) a megengedett maximális kéntartalom.

Ezt az előírást a 98/70/EK-irányelv tovább szigorította: 2000. január 1-jétől a dízelgázolaj megengedhető maximális kéntartalma 0,035% (m/m), míg 2005. január 1-jétől 0,005% (m/m) lesz.

Magyarországon 1986. július 1-jétől lépett hatályba az új gázolaj szabvány, amely már nem tartalmazta a korábbi kénes (1%-os kéntartalmú) gázolajat; 0,2% (m/m) volt a kis és 0,5% (m/m) a közepes kéntartalom; a forgalom jelentős részét az utóbbi tette ki.

1992. április 1-jétől az új gázolajszabvány tulajdonképpen csak megerősítette az olajipar 1990 elején meghozott belső döntését, mely szerint a gázolajat 0,2% (m/m)-nál magasabb kéntartalommal nem hozták forgalomba.

Az 1993. január 1-jétől hatályba lépett új szabvány már tartalmazta a 0,05% (m/m) kis kéntartalmú minőséget is, s 1997-től már kizárólag ezt a gázolajat forgalmazzák.

2000. január 1-jétől lépett hatályba az MSZ EN 590-es számú dízelgázolajszabvány, amely a 98/70/EK-irányelvvel összhangban a kéntartalmat 0,035% (m/m)-ban maximálja. (A gázolajjal rokon termék, a tüzelőolaj kéntartalmára vonatkozó szabványelőírások értelemszerűen a gázolajével párhuzamosan változtak. 1994. október 1-jétől maximum 0,2% (m/m) kéntartalommal volt forgalomba hozható, ami már a 93/12/EGK-irányelv előírásainak figyelembevételét tükrözte. Ezt az irányelvet módosította az 1999/32/EK-irányelv, s ennek 2000. július 1-jétől érvényes előírásának megfelel a hazai tüzelőolaj kéntartalma. 2008. január 1-jétől további, 0,1% (m/m) értékre való csökkentése szükséges, amit a 98/70/EK-irányelvben előírt üzemanyag-minőségjavítás eredményeként kívánnak elérni.)

Mindezek a minőségfejlesztések jelentős beruházásokkal jártak, elsősorban a MOL Rt. Dunai Finomítójában (Százhalombatta). A minőségfejlesztések és a környezetvédelem érdekében végzett beruházások jelentősen hozzájárultak a károsanyag-emisszió csökkentéséhez. Az EU2005-minőségek biztosítása a MOL Rt. alapvető üzleti érdeke, ugyanakkor az ehhez szükséges beruházások forrásigénye még nem áll rendelkezésre.

