

FUTÓ Péter

VÁLLALAT ÁTVILÁGÍTÁS - EU CSATLAKOZÁSRA VALÓ FELKÉSZÜLÉS

Módszertani útmutatónk a vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat elkészítésének módját mutatja be, különös tekintettel az Európai Unió jogharmonizációra, és a csatlakozás által várhatóan kiváltott egyéb változásokra. Az írás fő célja az, hogy a létező módszereket összehangolja, valamint hogy segítsen egységsíteni, és vállalati stratégiába illeszteni a különböző hatásvizsgálati eredményeket.

A vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat egy adott vállalat esetében az Európai Unió politikaterületeinek hatásait vizsgálja az egyes releváns vállalati funkciókra. Az értékelő munka és a hatásvizsgálat különböző vállalati funkciók szerint épül fel, úgy mint a) Stratégia, b) Marketing, c) Értékesítés, elosztás, beszerzés d) Termelés, e) Emberi erőforrás menedzsment, f) Környezetvédelem, g) Pénzügy, számvitel, h) és Egyéb funkciók.

Az ország EU integrációjának hatásai elsősorban a megváltozott szabályozáson keresztül érvényesülnek. Itt különösen olyan szabályozási területek jöhetnek szóba, mint pl. a megváltozott kereskedelempolitikai vagy megfelelőség-vizsgálati rendelkezések.

A jelen útmutató fogalmi keretet és gyakorlati segítséget ad a vállalat interjú vagy kérdőíves módszerrel való átvilágításához. Az interjútervek vagy kérdőívek az itt kifejtett tematika és az ellenőrző listák („checklist”) alapján állíthatók össze.

Az EU csatlakozás hatásainak vizsgálatakor két fontos terjedelmi kérdést kell eldönteni.

- Az egyik fontos kérdés a feltérképezni kívánt hatások okaira vonatkozik: el kell döntenünk, hogy milyen széles jogi-intézményi terület hatásait akarjuk elemezni. Konkrétan: vizsgálhatjuk egyetlen jogszabály hatásait, de elemzésünk kiterjedhet egy egész politikaterület hatásaira is.
- A másik fontos kérdés az okozatra, magukra a hatásokra vonatkozik: el kell döntenünk, hogy mekkora terjedelme van annak a fogalomnak, amire való ha-

tásról beszélni akarunk. Konkrétan: a csatlakozás hatással lehet egy (a) önálló vállalkozásra (mikro-gazdasági szint), (b) szektorra, ágazatra, klaszterre vagy régióra (mezőgazdasági szint) vagy (c) az egész gazdaságra (makrogazdasági szint).

Mindezek a kutatási megközelítések más és más módszert igényelnek. A vállalatra gyakorolt hatások lehetnek múltbeliek vagy várható következmények.

Az EU hatásvizsgálatot mindig maga a cég vezetése kezdeményezi. Ennek során egy – néhány szakértőből álló – értékelő csoport tanulmányt készít előzetes irodalomkutatás, vállalati interjúk és cégdokumentumok alapján.

Kiépített demokráciákban a hatásvizsgálat szerves része a politikai kultúrának.¹ A tervezett intézkedéseket meg kell vitatni a vállalkozások és a kormányzati szervek képviselőivel, míg a szakmai szövetségek és kamarák közvetítő szerepet töltenek be. Ez az érdekegyeztetési keret biztosítja a folyamatos párbeszédet, amelyben az intézkedéseket optimálisan lehet kialakítani. A hatásvizsgálati dokumentumok alakítják az érdekegyeztetési folyamat, a lobbizás nyelvezetét és megalkotják a szabályozási alku mérföldköveit.

A vállalati szintű hatásvizsgálat fontos szerepet tölthet be a cég hosszú távú uniós adaptációs projektjében. A hatásvizsgálat a vállalat olyan eszköze, (a) amely alapján információkat gyűjthet, (b) amelyhez igazodhat, (c) és amely alapján üzleti környezetét alakíthatja az érdekegyeztetési folyamat során. A hatásvizsgálatot követő értékelésnek, tanulmánynak, prezen-

tációknak, megbeszéléseknek és döntéseknek mind hozzá kell járulniuk a vizsgált cég uniós stratégiájához.

A kormányzat csak hatásvizsgálat segítségével juthat értékes tényekhez, visszaigazolásokhoz arra vonatkozóan, hogy a tervezett szabályozási változásokról mi a véleménye a leginkább érintetteknek, a joganyag által szabályozott vállalatoknak. Ezért csatlakozás előtt álló országokban a hatásvizsgálat megkönnyíti a csatlakozási tárgyalásokat, és hatékony eszközök kialakítását teszi lehetővé.

Bár a kutatás könnyen átalakulhat érdekképviseleti vitaanyaggá is, a vállalati szintű hatásvizsgálati projektnek nem elsődleges feladata, hogy érvanyagot alkosson a tervezett szabályozások alóli mentesség elérése céljából. Az értékelő elsődleges feladata a legvalószínűbb hatások felvázolása, de a tanácsadóknak meg kell őrizniük függetlenségüket.

A cikkben az uniós publikációkon kívül elsősorban magyar és litván esettanulmányokra hivatkozunk.

A szabályozási hatásvizsgálat fajtái

Az elmúlt évtized során a szabályozási hatásvizsgálat nemzetközileg is elterjedt tevékenységgé vált, bár leginkább az USA-ban, az EU-ban és a jövőbeli EU-tagországokban használták. Ez a tanácsadói terület főként azért fejlődött gyorsan, mert a közigazgatásban tevékenykedő különböző döntéshozóknak egyre átfogóbb visszajelzésre van szükségük a vállalkozások különböző csoportjaitól arról, hogy milyen hatásai lesznek vagy voltak az egyes szabályozásoknak.

Egy ország uniós csatlakozásának a politikai, gazdasági és társadalmi fejlődésre gyakorolt hatását többféleképpen is lehet mérni, erre több különböző megközelítés is létezik. Az informális módszerek között a publicisztikai gondolatmenetek a legelterjedtebbek: az EU-csatlakozás előtt és alatt felfokozott vitákat folytattak és folytatnak, és sok tudományos és újságírói értekezés jelenik meg az integráció előnyeiről és hátrányairól, nyereségeiről, veszteségeiről, erősségeiről, gyengeségeiről, lehetőségeiről, és fenyegetéseiről. A tudományos igényű módszerek

- az ország EU csatlakozás utáni helyzetét leíró általános politikai tanulmányoktól,
- a csatlakozás összesített nemzeti hatásait feltáró makrogazdasági vizsgálatoktól
- és az ágazati, majd a vállalati tanulmányokon keresztül
- egészen a különböző konkrét szabályozások gazdasági hatásait bemutató politikaterület-, és jogszabályi szintű tanulmányokig váltakoznak.

A fenti műfajok kapcsolódásai.

A makrogazdasági hatások a mikrogazdasági hatásokból tevődnek össze. A csatlakozás hatásaira vonatkozó makrogazdasági becslések csak abban az esetben érvényesek, ha mikrogazdasági eredmények támasztják alá. A mikrogazdasági eredmények összesítésének és integrálásának egyeznie kell a mezo- és makrogazdasági hatáseredményekkel is. A vállalati szintű vizsgálat megerősítheti vagy megkérdőjelezheti a felsőbb szinten aggregált vizsgálat eredményeit.

- A vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat² célja az, hogy egy vállalkozás esetében értékeljük: (a) képes-e megfelelni az EU hatására változó, modernizálódó szabályozásnak, (b) ki tudja-e használni az EU-csatlakozás politikai és szabályozási folyamataiból adódó lehetőségeket. Más szóval, a vállalati szintű hatásvizsgálat segíti a vállalkozást abban, hogy feltérképezze
 - (a) a változó szabályozási környezetben való működési képességét és
 - (b) az EU-kompatibilis üzleti környezetben³ való sikerességet, versenyképességét.

Továbbá a hatásvizsgálat támogatja a kormányzat, a szakmai szövetségek és más érdekképviseletek részvételét a szabályozási folyamat során.

- A direktíva szintű szabályozási hatásvizsgálat a vállalati szintű hatásvizsgálatnak bizonyos értelemben az inverze, mert egyetlen EU direktíva bevezetésének hatását vizsgálja az általa érintett valamennyi gazdasági szereplőre, hiszen vállalati szintű elemzés esetén több E-eredetű szabályozásnak egyetlen befogadóra, a megvizsgált cégre tett hatását kell mérni. Direktíva szintű szabályozási hatásvizsgálat esetén a kutatónak minden lehetséges intellektuális erőfeszítést meg kell tennie, hogy más szabályozások, politikák, üzleti ciklusok hatásait kiszűrje. Ehhez alkalmaznia kell azt az elvet, hogy „mintha az adott szabályozási aktuson kívül semmi más nem változna” (angolul: „other things being equal”).

A vállalati szintű és a direktíva szintű hatásvizsgálat célja közötti különbség.

- Amíg a vállalati szintű hatásvizsgálat elsősorban mikrogazdasági gyakorlat, amely a vállalkozás stratégiájának az EU-szabályozásból fakadó változásokhoz történő adaptációját szolgálja,
- addig a direktíva szintű hatásvizsgálat inkább mezo-gazdasági gyakorlat, amelynek célja a különböző típusú szabályozott cégek közötti költségek és hasznok megváltozó eloszlásának leírása. Célja elsősorban a kormányzat munkájának

és a gazdaság szabályozásának támogatása a szabályozott vállalkozásoktól kapott visszacsatolásokkal, az érdekegyeztető folyamat felépítésével.

- A hatásvizsgálat egyéb típusai is ismeretesek, ilyen például a *politikaterület-szintű hatásvizsgálat*. Ebben az esetben a cél néhány vagy esetleg több, ugyanahhoz a politikaterülethez tartozó szabályozás aggregált gazdasági hatásának vizsgálata. Ez a vizsgálat sok esetben különböző, korábban már elkészített „szabályozás-szintű” vagy „direktíva-szintű” hatásvizsgálatokon, kutatáson illetve szakértőkkel és döntéshozókkal e célból folytatott interjúkon alapul. Ügyelni kell arra, hogy mivel az egyedi szabályozások gyakran átfednek, és ezek hatásai kölcsönhatásban vannak egymással, együttes hatásuk nem azonos az egyenkénti hatások összegével.

Néhány példa politikaterület-szintű hatásvizsgálatra.

(a) Az EU Egységes Belső Piaci projektjének vizsgálata.⁴ 1996-ban az EU nagyszabású felmérést végzett eddigi legnagyobb projektje, az Egységes Belső Piac hatásairól. A kiküldött kérdőívre az EU-ban 13 500 cég, 20 főnél többet foglalkoztató, gyártó, építőipari, kereskedő és szolgáltató vállalkozás válaszolt. A vizsgálat fogalmi kerete a következő volt.

- *Okok*. A politikaterület szabályozását a következőképpen strukturálták: technikai szabályozások, nyílt közbeszerzés, vámdokumentáció megszüntetése, szállítás deregulációja, határon történő késelemek megszüntetése, ÁFA-beli változtatások, szabad tőke mozgás, egyezmények a kettős adózásról.
- *Hatások*. Az Unión belüli kereskedelmi akadályok felszámolásának hatását vizsgáló kérdések elsősorban a költségekre, az árakra, az értékesítésre és beszerzésre, a versenyszínvonalra és az üzleti stratégiára irányultak.

(b) Magyarország.

- Az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium 1998-ban E-hatásvizsgálatot szervezett⁵. A keletkezett tanulmány fejezetei megegyeztek a vizsgált politikaterületekkel: kereskedelempolitika (vámok és piacvédelem is), környezetvédelem, humánerőforrás menedzsment, infrastruktúra, kutatás-fejlesztés, szakmai képzés, kis- és középvállalkozások, minőségpolitika, fogyasztóvédelem, EU strukturális és más alapokhoz kapcsolódó területek, költségvetési kapcsolatok, és végül mezőgazdasági és ipari kapcsolatok.

- A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara kérdőíves felmérésen alapuló vizsgálatokat kezdeményezett⁶ a 90-es évek folyamán, a vállalkozások általános készenlétének értékelésére.

- *Környezetvédelem*. A Környezetvédelmi Minisztérium kezdeményezésére az Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. 1997-ben tanulmányt készített „A környezetvédelmi Acquis Communautaire hatása a magyar gazdaságra” címmel.

- *További hatásvizsgálati műfaj az úgynevezett szektor-szintű hatásvizsgálat*. Ugyanahhoz a szektorhoz tartozó vállalkozások esetében az EU integráció hatásai nemcsak összehasonlíthatók, hanem összesíthetőek is. Az ágazati projektek feladata, hogy az ágazati szintű erősségek-gyengeségek-lehetőségek-fenyegetettségek feltárásával kölcsönösen felhívják a figyelmet az integráció okozta kihívásokra, úgy a kormányzat, mint a vállalkozások számára. Példák a szektorális hatásvizsgálata:

- 1996-ban az EU kiadott egy szektorális hatásvizsgálat sorozatot⁷ a „The Single Market Review” sorozaton belül. Ezen tanulmányok az Egységes Belső Piaci Programnak egyes szektorokra gyakorolt hatásait írták le technológiai fejlesztés, árszint-változás és versenyképesség szempontjából.

- 1998-ban Magyarországon az IKIM szektorális vizsgálatot⁸ készített az EU hatásairól a következő területekről: bányászat, textil- bőr- cipő, papír- és nyomdaipar, olaj, kémiai alapú termelés, gyógyszerek, műanyag és gumi, építkezési anyagok, fémkohászat, fémalkatrészek, gépipar, más gyártás, energia és végül: építőipar. A projekt legfőbb célja az volt, hogy a szabályozó szervezetek részére visszacsatolást nyújtson a vállalkozásoktól.

- *Klaszter-szintű hatásvizsgálat*. A szabályozás és a politikák gyakran együttesen hatnak a vállalkozásra és azok vertikális kapcsolataikra, úgymint

- Termékeik, szolgáltatásaik disztributoraira (feléle irányuló kapcsolatok),
- beszállítóikra-alvállalkozóikra (lefelé irányuló kapcsolatok),
- a vizsgált ágazat kutatás-fejlesztési tevékenységeire.

A klaszter-szintű hatásvizsgálat figyelembe veszi a hatások terjedését a vállalathoz kapcsolódó ilyen egységekben is. Erre példa a Phare által támogatott SEIL Projekt (SEIL=Litvánia Európai Unió Integráció-

jának Támogatása) egyik alprojektje. Ennek keretében 1999-ben több ágazatra is kiterjedően úgynevezett társadalmi-gazdasági hatásvizsgálatokat hajtottak végre.⁹ A hatásvizsgálatok elkészítésére szolgáló, a kutatási folyamatot leíró és a statisztikai adatgyűjtést és kérdőívet tartalmazó Módszertani Kézikönyv¹⁰ is rendelkezésre áll.

Benchmarking. Számos cég számára jó szolgálatot tehet, ha áttekintheti más sikeres vállalkozások EU alkalmazkodásának gyakorlatát¹¹.

A vállalati szintű hatásvizsgálat fogalmi keretei

A vizsgált szabályozások terjedelmének meghatározása. A vállalatnak először el kell döntenie, hogy mely szabályozások hatásait akarja elemeztetni. A vizsgálandó szabályozások különböző politikaterületekhez tartozhatnak, úgy mint versenypolitika, környezetvédelem, munkaerő-gazdálkodás, megfelelőség-vizsgálat-szabványok stb. Nem feltétlenül kell az összes, EU-integráció következtében hatályba lépő és a vállalkozásra hatással lévő szabályozás hatását megvizsgálni.

A torzítások kiszűrése. Megfelelő eredmények eléréséhez a kutatásnak a vizsgált szabályozások hatásaira kell koncentrálnia. Ezért más hatásokat, úgymint

- a piacgazdaságba való átmenetből,
- az Unióhoz nem kapcsolódó szabályozásokból,
- és az EU-val semmilyen kapcsolatban sem álló piaci versenyből

adódó befolyásokat – ahol csak lehetséges – figyelmen kívül kell hagyni, illetve azok hatásait ki kell szűrni.

Elméletileg az értékelés kétféle módon történhet:

- *politikaterületenként:* sorra véve az EU integráció által módosított különböző politika területek szabályozásait (belső piaci politika, versenypolitika, környezetvédelem stb.)
- *vagy a vállalkozás egyes funkcióiként:* a vállalkozás különböző funkciói mentén (termelés, stratégia, külső kapcsolatok, minőség-menedzsment, pénzügyek, marketing és értékesítés, emberi erőforrás menedzsment, logisztika stb.)

E két értékelési mód több szempontból átfedheti egymást. Például a környezetvédelem lehet politika-terület és vállalati funkció is egyben. Mivel azonban a vállalati szintű hatásvizsgálat középpontjában a vállalkozás áll, a második módszert választottuk. Az értékelésből születő tanulmányt szintén a vállalkozás funkciói alapján kell felépíteni.

Fontos feladat a hatások rendszerezése. El kell választani egymástól a szabálykövetésből fakadó hatásokat és a megváltozott versenyhelyzetből fakadó hatásokat. Az integráció politikai gazdaságtana röviden a megnövekedett lehetőségekből származó előnyöknek és a megfelelés költségeinek a különbségével jellemezhető¹². Az interjúkat és az egész kutatást is úgy kell felépíteni, hogy ahol csak lehetséges, el kell különíteni egymástól a kihívások e két csoportját:

- egyfelől a szabálykövetési, az EU követelményeknek való megfelelési szempontokat, hatásokat,
- másfelől az EU-integrációból fakadó megnövekedett verseny, teljesítmény- és versenyképességi kényszer szempontjait és hatásait.

Módszertani¹³ szempontból kívánatos, hogy elkülönítsük az alábbi hatásokat:

- *Direkt hatások.* Ezek a vállalatot terhelő olyan új költségek, feladatok, teendők, amelyek egyértelműen visszavezetők az EU integrációval járó szabályozási módosulásokra. E hatások becslése során sokszor felhasználható, hogy a keletkező többletköltségek egyenesen arányosak a termelt, értékesített, szállított termékek mennyiségével.
- *Indirekt gazdasági hatások.* Az EU integráció hatására új üzleti lehetőségek nyílhatnak meg, árváltozások következhetnek be, és új versenytársak lépnek fel. Ezek hatására megváltozik a vállalat termelési és értékesítési volumene, új célpiacok és marketing csatornák merülnek fel. Ezeket indirekt hatásoknak nevezzük, melyeknek eredete a piac, amely (a) új kihívásokat rejt, és (b) nyomást gyakorol a vállalkozásra. Továbbá figyelembe kell venni az olyan nehezen számszerűsíthető hatásokat, mint az EU csatlakozásból fakadó, a vállalatra leselkedő veszélyek, kockázatok és egyéb, pénzben nem mérhető előnyöket.

SWOT logika. A vállalati értékelés a SWOT analízis felépítését is követheti. A SWOT analízis a vállalati szintű szabályozási hatásvizsgálat kényelmes módja, mivel a vizsgált szabályozás által generált

- erősségek,
- gyengeségek,
- lehetőségek és,
- veszélyek

is lényeges elemei a cégstratégiának. Ez az elv az interjúk során is alkalmazható. A kérdéseket úgy kell kialakítani, hogy az értékelő és a vállalati csoport feltárhassa a vállalkozás négy SWOT elemét az uniós adaptáció szempontjából. Ha ezt az eljárást követke-

zetesen alkalmazták, akkor a zárótanulmány össze-foglalhatja, melyek a vállalkozás fő SWOT elemei az ország uniós csatlakozása tükrében.

Példák hatásvizsgálatok során alkalmazott SWOT analízisre:

- Az Európai Bizottság a különböző iparágak elemzésekor használta ezt a módszert. Egy, az EU erdőgazdálkodásával foglalkozó tanulmány¹⁴ során a következő struktúrát vették alapul: (a) szabályozási hatások és (b) gazdasági hatások. Ezen belül: (a) erősségek (pl. egészségügyi hatások, biztonsági előírások), (b) gyengeségek (pl. magas adók, bürokrácia), (c) lehetőségek (pl. az euró sikere, EU-bővítés, igazságosabb adózás) és (d) veszélyek (országoként eltérő környezetvédelmi adók).
- A SWOT analízist Magyarországon¹⁵ is sikerrel alkalmazták 2000-ben kis- és középvállalkozások esetében. Ez a módszer a nagyvállalkozások értékelésére is kiterjeszhető.

Szcenáriók összehasonlítása, vagy a jelen és jövő összehasonlítása. A hatásvizsgálat egyik alapfogalma az összehasonlítás. A kutatás alapelveit alapvetően befolyásolja, hogy mit hasonlít össze mivel. Lehetőségek:

- *Szcenáriók összehasonlítása.* A hatások mérésekor különböző forgatókönyveket, *szcenáriókat* hasonlítunk össze. Ilyenkor azt vetjük össze, hogy a szabályozás bevezetésével (Első Forgatókönyv) mi történik ahhoz képest, mint hogyha a szabályozást nem vezetjük be (Nulladik Forgatókönyv), vagy ha más módon vezetjük be (pl. később, esetleg türelmi időt adva az érintett vállalkozások egy részének: Második Forgatókönyv).
- *Mi történik akkor, ha a szabályozás nem változik?* (What if not?) Ez a kérdés veti be az idődimenziót az elemzésbe. A *szcenáriók* összehasonlítása helyett a jelen és egy későbbi helyzet összehasonlítását veszi alapul egy be nem vezetett szabályozás kapcsán. Ezt az összehasonlítást a „Mi történne, ha a szabályozást nem vezetnék be?” kérdéssel lehet kifejezni.

A vizsgálat menete

A vizsgált vállalkozás és a kutatócsoport kiválasztása

Méretbeli megfontolások. A legtöbb esetben a vállalati szintű hatásvizsgálatot nagyobb cégek kezdeményezik: olyanok, amelyek elég nagyok ahhoz, hogy az uniós csatlakozás következményeit stratégiájukba illesszék. Ezen útmutató olyan vállalkozások számára

készült, amelyeknél a különböző vállalati funkciókat specializált osztályok, egységek, szakosodott személyzet látja el. Kiseb vállalkozások esetére – ahol a funkciók többségét ugyanaz a néhány vezető látja el – lásd az útmutató külön fejezetét.

A kutatócsoport felállítása. Nagyobb vállalkozás esetén egyetlen tanácsadó nem elegendő a vizsgálat elvégzésére. A kutatócsoportnak szakértőket kell választania a vállalkozás különböző politikaterületeinek értékelésére (árak szabad mozgása, verseny, környezet, emberi erőforrás stb.). Az az ideális, ha a kutatócsoport legalább egy tagja ismeri a vállalat termelésének, szolgáltatásának szakterületét, ágazatát. A kutatócsoportnak jogi szakértőre is szüksége van. A vállalkozás is delegálhat egy vállalkozási és EU-adaptációs ügyekben jártas tagot a csoportba. Ő lesz később felelős az eredmények közvetítéséért és a cégen belüli döntéshozatali folyamatba való bekapcsolásért.

Előkészítő kutatás

A kutatócsoportnak már a kutatás részleteinek feltárása előtt tájékozódnia kell a cégről. Megbízható képet kell alkotniuk a vállalkozás méretét, pénzügyi helyzetét, tevékenységét, piaci helyzetét, stratégiáját és más jellemzőit tekintve, először mindezt uniós vonatkozás nélkül.

Fontos lehet a visszatekintés a vállalkozás növekedési pályájára. Ennek fő szempontjai:

- Növekedés (A cég növekedett-e vagy méretében csökkent-e létszám, termelés, szervezeti tagoltság tekintetében?);
- Átszervezés (A cég egy korábbi szocialista típusú vállalkozás utódja-e? A vállalkozás zöldmezős beruházás-e?);
- Tulajdonosi szerkezet, privatizáció (A vállalkozás tagja-e nemzeti, nemzetközi holdingnak? Ha igen, melyiknek? A cég külföldi és magán tulajdonának nagysága.)
- Lényeges és már a szakirodalmi kutatás során felvetendő kérdés, hogy a vállalkozás elkötelezett-e a nemzetköziesítés irányába, tevékenységének az európai piac kihívásai szerinti átalakításra. (Exportorientáció változása, leányvállalat létrehozása, marketing stratégia megváltozása stb.)

Az előkészítő kutatás során a kutatócsoportnak pontos képet kell festenie azokról a releváns EU politikaterületekről, amelyek a vizsgált vállalkozásra hatással lehetnek. Az Európai Unió intézményei, szabályozásai, irányelvei és politikái az EU honlapján megtalálhatók. Más tanulmányokat és nyomtatott/

elektronikus forrásokat az előkészítő kutatás során kell beszerezni. Szektor-specifikus információ a vizsgált vállalkozástól, szakmai szövetségektől is beszerezhető.

Ezt a képet kell a továbbiakban gazdagítani a vállalkozás különböző részlegeinél folytatott interjúkkal.

Adatgyűjtés a vállalatnál

A nagyobb vállalkozásoknak külön részlegeik vannak az egyes funkciók szerint: termelés, minőségügy, értékesítés, logisztika, pénzügy stb. A nagyobb cégeknél sok munkatársat meg kell kérdezni, és ehhez az ügyvezető igazgató megbízó levele szükséges, amely tartalmazza a kutatás célját és felkéri a munkatársakat, hogy az értékelő részére információt nyújtsanak.

A kutatócsoport szakértőinek meg kell találniuk a vállalkozás azon részlegeit, amelyek feladata az adott politikaterület szabályozásának követése. Például a diszkrimináció-mentesen egyenlő fizetést és munkaidőt biztosító direktíváért a cég Emberi Erőforrás Osztálya lehet felelős, míg a termék-megfelelőségi irányelvekért a Termelési és Értékesítési Osztályok lehetnek felelősök.

Nagyobb vállalkozások gyakran felállítanak egy Stratégiai Osztályt, közvetlenül a vezérigazgató vagy a kormányzati kapcsolatokért felelős osztály felügyelete alatt. Ezek az osztályok gyakran rendelkeznek olyan információkkal, mint

- a különböző szabályozásoknak a vállalkozásra való hatása,
- érzékeny irányelvek esetén lobbizás, a kormányzat érvekkel való meggyőzése átmeneti idő kérése céljából,
- és a cég stratégiája a létező szabályozások alóli kivételek elérésére.

Az interjú felépítése. A vizsgálat lényeges eszközei a vállalkozás felső vezetőivel folytatott interjúk. Minden kapcsolódó részlegnél minimum egy, de ha szükséges, több interjút is el kell készíteni a leginkább kompetens személlyel a részleg hatáskörébe tartozó szabályozás megfeleléséről.

Habár sok vállalatvezető jól ismeri a vonatkozó EU-szabályozást, mégsem várható el tőlük, hogy az összes, állandóan változó direktívákkal tisztában legyenek. Ezáltal a kutatóknak fel kell készülniük arra, hogy az interjúalanyt tájékoztassák

- a várható szabályozásról,
- a létező nemzeti és az uniós szabályozás közötti különbségről.

Gyakori, hogy a vállalat vezetői nem értik a jogi-törvénykezési nyelvet. Ezért a szabályozási elveket át kell fogalmazni a vállalati funkcióknak megfelelően. Az interjú ezen része a vonatkozó jogi anyag rövid leírását tartalmazza

- olyan részletességgel, amennyire a szabályozás lényeges a vállalat számára,
- és a szükséges mélységig, az interjúalany tájékozottságától függően.

Az interjúalanyának belátása szerint informálnia kell az értékelőt

- a vállalkozás felkészültségéről (egy szabályozásnak lehet, hogy nincs hatása, ha a felkészültség teljesen kielégítő),
- a szabályozás valószínűsíthető direkt hatásáról:
 - a megfelelés költségeiről (amely negatív is lehet, ha a szabályozás korábbi adminisztratív terhek alól szabadítja meg a vállalkozást),
 - a megfelelés eléréséből fakadó többletfeladatokról,
- és a szabályozás indirekt gazdasági hatásairól:
 - a gazdasági tevékenység megváltozása,
 - az üzleti környezet megváltozásából fakadó új erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek.

A hatástanulmány elkészítése

A hatástanulmány a vizsgálat eredményeként készülő fő dokumentum. Úgy kell megírni és megszerkeszteni, hogy a vállalkozás stratégiai vezetői is olvasni fogják, és a későbbiekben vállalati találkozók, konzultációk, vezetői munka és lobbizás alapját fogja képezni.

A hatástanulmány fejezeteit a vállalkozás egyes részlegei alkotják. Az alapos előzetes adatgyűjtést úgy kell megtervezni, hogy

- a tanulmány egyes fejezetei összehasonlíthatók és összefüggők legyenek,
- a jelentős hatások elkülönüljenek a kevésbé jelentősektől,
- a rövid távú hatások elkülönüljenek a hosszabb távúaktól,
- a hatások összesíthetők a vállalat szintjén, ami által a vállalkozás képet kaphasson arról, hogy az integrációs folyamatnak a cég nettósított értelemben (a) vesztese, (b) győztese vagy (c) előbb vesztese, később győztese.

A tanulmánynak egyensúlyt kell találnia

- a hatásmechanizmusok tárgyilagos leírásának mennyisége

– és a leíró részekből következő javaslatok mennyisége között.

Mellékletekben a vonatkozó jogi és politikai forrásokra kell hivatkozni annak érdekében, hogy a stratégiai vezetők könnyen tudják azokat használni. Amennyiben szükséges, a vizsgálat eredményeit prezentálni kell a vállalkozás vezetőinek.

Az egyes vállalati funkciókra gyakorolt EU hatások értékelése

Vállalati stratégia

A vállalati stratégia a cég legmagasabb rendű funkciója. A nagyobb vállalkozások jelentős pénzüsszegeket szánnak az EU-integráció kihívásainak kezelésére. Ezen erőfeszítések osztályok vagy projektek formájában intézményesülnek azzal a céllal, hogy meghatározzák, milyen stratégiai döntéseket kell a vállalkozásnak hoznia az EU-beli kihívások kezelésére, a módosuló szabályozásoknak való megfelelésre.

A vizsgálatnak külön figyelmet kell fordítania a következő típusú stratégiai kérdésekre:

- *Termék portfólió, piaci rés megválasztása.* A vállalkozás vont-e ki régi és vezetett-e be új termékeket az új, korábban nem elérhető piaci igények kielégítésére?
- *Ügyfélszerkezet.* A vállalkozás internacionalizálja-e piacait?
- *A termelési tényezők – mint pl. anyagok, munkaerő és tőke – forrásai.* A vállalkozás internacionalizálja-e termelési tényezőit?
- *Piacvédelem, versenytársak.* A vállalkozás vesztett/veszít-e helyi piaci részesedéséből az új EU-s versenytársak piacra lépésének köszönhetően?
- *Beruházás.* A vállalkozás kihasználja-e a tőke szabad áramlását, és ha igen, hogyan? Vannak-e a vállalkozásnak olyan új beruházásai, amelyek az integráció nélkül elérhetetlenek lettek volna? A vizsgált vállalkozás külföldi működő tőke befektetés eredménye? Ha igen, meg kell vizsgálni, hogy milyen EU-val kapcsolatos megfontolások merültek fel a beruházáskor?
- *Földrajzi elhelyezkedéssel kapcsolatos döntések.* A vizsgált vállalkozás felállítása vagy leányvállalati, ill. termelési, szolgáltatási helyszínei kihasználják-e a kereskedelmi korlátok csökkenő jelentőségét?
- *Stratégiai partnerválasztás, összeolvadás és vállaltfelvásárlás.* Milyen mértékben befolyásolta a más vállalkozásokkal való együttműködést a versenytörvények EU szerinti változása? A vállalkozás

(a) privatizálható-e vagy (b) hajthat-e végre törzstőke emelést vagy (c) vásárolhatja-e egyazon cégtől az összes alapanyagot az európai versenytörvény figyelmen kívül hagyásával?

Külön feladat annak feltárása, hogy a vállalkozás hogyan kezeli az EU-csatlakozást:

- A vállalkozásnak van-e stratégiai terve (részlege) projektje az EU-csatlakozásból eredő kérdések kezelésére?
- A vállalkozás alkalmaz/alkalmazott-e szakembert (vagy független tanácsadó segítségét veszi-e igénybe) a csatlakozási ügyekkel kapcsolatosan?
- A vállalkozás különített-e el bizonyos összeget a csatlakozási ügyekre?

Marketing

A vállalkozásnak az Unió által kínált, újabban felmerülő lehetőségeket, az EU integrációs folyamat révén megnyíló piacokat be kell építenie marketingstratégiájába. Ha a vállalkozás hasznosítani tudja ezen lehetőségeket, a változó üzleti környezet közvetlen hatásainak kell tekinteni azokat. Sok, a vállalkozások marketingstratégiájának integrációhoz való alkalmazkodását leíró kézikönyv¹⁶ jelent meg a piacon.

A vizsgálatnak fel kell tárnia, hogy ez az alkalmazkodás folyamatban van-e. A következő szempontokat kell megvizsgálni:

A piacok azonosítása, a lényeges piacokra való fókuszálás. Mely EU-beli országok piacai a legmegfelelőbbek a vállalkozás termékeinek/szolgáltatásainak értékesítésére? Csinált vagy készített-e a vállalkozás erre vonatkozó vizsgálatot? Hogyan fejlődik termékeinek és szolgáltatásainak piaca az Unióban? Mely piacok EU-vonatkozású fejleményei fontosak a vállalkozás számára?

- export az Unióba,
- import az Unióból,
- helyi (nemzeti) piac.

Figyelmet kell szentelni az EU tagországok közbeszerzési piacaira is. E piacokat a folyamatos importnyitás jellemzi, különböző EU-politikák hatására.¹⁷ Ha ezek megcélzása is kívánatos, a vizsgálatnak ezekre a rendelkezésekre is ki kell terjedni.

A piaci szereplők ismerete. Ismeri-e a vállalkozás saját, az EU-n belüli piaci helyzetét? Ismeri-e

- fő versenytársait,
- fő vásárlóit,
- fő alvállalkozóit

és azok EU-adaptációs stratégiáit?

Végig kell haladni a marketing-mix elemein, és EU-specifikus kérdéseket kell megfogalmazni a vállalkozásra gyakorolt hatások feltárása céljából:

- *A termék portfólióra gyakorolt hatás.* Eladhatók-e a termékek/szolgáltatások megváltoztatásuk nélkül? Mely termékekre/szolgáltatásokra kívánnak összpontosítani az EU-piacokon?
- *A marketing csatornákra gyakorolt hatás.* Ugyanazokat a marketing csatornákat használhatják-e az EU piacain, mint amiket most használnak? Ha változtatnak a marketing csatornákon, mit jelent a vállalkozásnak eredményesség és költségek tekintetében?
- *Az árakra gyakorolt hatást* hasonló kérdésekkel kell felmérni.

Értékesítés, elosztás, beszerzés

A sikeres verseny érdekében a vállalkozásnak hasznosítania kell a kereskedelmi korlátok lebontásából fakadó előnyöket. Az eladást és beszerzést segíthetik a vámcsökkentések, a kvóták megszüntetése és más belső piaci intézkedések. Az 1993 előtti közösségi vámellenőrzéseknek való megfelelés extra költséget jelentett a kereskedőknek, ami egyharmadára csökkent a rutin vám- és pénzügyi ellenőrzések határokon történő megszüntetésével 1993. január 1. óta¹⁸. Hasonlóképpen a csatlakozó országok is csökkentik vámjaikat. Az ebből fakadó vállalati szintű költségcsökkentésre a vizsgálatnak rá kell világítania.

Vámok, a vámszabályozással való megegyezés a belső és külső közösségi határokon. A vámtarifák változásaira vonatkozó főbb kérdések a következők:

- A cég mely termékei/szolgáltatásai érzékenyek az exportvám tarifákra?
- Mik a vállalkozás tervei ezen termékek/szolgáltatások exportjára?
- Hogyan befolyásolta/befolyásolja ezen vámtarifákat az integrációs folyamat?
- *A vámtarifa csökkentés közvetlen hatásai.* Milyen költségnyereséget jelent ez a vállalkozásnak?
- *A vámtarifa csökkentés közvetett gazdasági hatásai.* Volt/lesz-e a vámtarifa csökkentésnek hatása a termékárakra? Tudja/tudta-e a vállalkozás csökkenteni tényezőárait a beszállítók alacsony árainak köszönhetően?
- A vámtarifa csökkentés befolyásolta/befolyásolja-e a vállalkozás marketing stratégiáját, különösen: a tarifaváltozások hatására a vállalkozás fellép-e új exportpiacokon?

- Mi történne/történt volna a vállalkozás vonatkozó üzletágával, ha ezen vámtarifák nem csökkennek/csökkentek volna?

Az EU és társult tagjai vámtarifái az importtermékek európai tartalmától függnék. Ezáltal az ezeken a piacokon értékesíteni kívánó vállalkozásoknak figyelniük kell az alvállalkozóktól való beszerzés mennyiségére. A vizsgálat feladata annak feltárása, hogy ez a szabályozás vonatkozik-e a vállalkozásra, és ha igen, akkor a szükséges alkalmazkodási lépéseket meg kell tenni.

A határellenőrzések egyszerűsítésére vonatkozólag a következő kérdések lényegesek és használhatók az interjúk során:

- A vállalkozás maga szállítja vagy mással szállíttatja termékeit az EU országokba? A határellenőrzések egyszerűsítése közvetlenül vagy közvetetten érinti/érintené a vállalkozást?
- A járműhasználat növekedett/növekedne-e a csökkentett várakozási időnek és az egyszerűsített határellenőrzésnek köszönhetően?
- Mennyi erőfeszítést/költséget jelentett/jelentene egy alternatív ÁFA és statisztikai rendszer bevezetése? Mennyi idő szükséges az így keletkező költségek kifizetésére?

Nem vámjellegű kereskedelmi akadályok hatása az értékesítésre és beszerzésre. A fenti kérdések nemcsak vámtarifákra vonatkoznak. Hasonló kérdéseket a nem vámjellegű kereskedelmi akadályokra¹⁹ vonatkozóan is meg lehet fogalmazni, mint pl.

- határformalitások egyszerűsítése
- és a kereskedelem technikai akadályainak eltávolítása mint pl.
 - a nemzeti szabványok,
 - a nemzeti megfelelésértékelési eljárások,
 - rutin határellenőrzések, várakozási idő,
 - nemzeti ÁFA eljárások, az EU ÁFA rendszerével helyettesítve,
 - nemzeti statisztikai rendszerek, az EU ún. Intra-stat rendszerével helyettesítve.

A fogyasztóvédelmi szabályok és politikák szintén befolyásolják a vállalkozás értékesítési tevékenységét, különösképpen az ügyfélszolgálatot és a termék- és szolgáltatás garanciáit.

Termelés

A vizsgálat ezen része nagy mértékben függ attól, hogy a vállalkozás mely szektorhoz tartozik, illetve hogy mely termékek és szolgáltatások alkotják portfólióját.

A vállalkozás termelési funkcióját az EU egyes politika-területei részben horizontálisan (azaz ágazati alapon), részben vertikálisan (azaz ágazati – szakmai – termékcsoport – specifikus módon) fedik le.

Példák horizontális szabályozásra:

- *Környezetvédelem*, amely szabályozza a környezetbarát termelési és logisztikai folyamatot a kibocsátás, a hulladékok és a veszélyes anyagok megfelelő kezelése céljából.
- *Egészség és biztonság*, különös tekintettel a foglalkozásból eredő veszélyekre, amelyek nagymértékben befolyásolják a termelési technológiát és folyamatát.
- *Fogyasztóvédelem*, különös tekintettel a termékminőségre és megbízhatóságra.

A fenti politikaterületek egyes hatásairól a jelen útmutató egyéb fejezeteiben olvashatunk.

Példák vertikális szabályozásra: A termelési folyamatra legnagyobb hatással a termék-megfelelőségi szabályozás van, amely a belső piaci politikaterület része. Ezek a szabályozások többnyire szektorális jellegűek: például külön direktívák szabályozzák az elektromos berendezések, a gépek stb., megfelelőségének (a) elérését és (b) annak igazolását.

A termék-megfelelőségi szabályozások a kereskedelem technikai akadályainak²⁰ (TBT=Technical Barriers to Trade) legjelentősebb típusai. A kereskedelem technikai akadályai kétféleképpen lehetnek:

- a nemzeti kormányok által kialakított, főleg egészségügyi, biztonsági és környezetvédelmi *technikai előírások vagy szabványok* és
- a felhasználói csoportok, szakmai szövetségek, intézmények, biztosítók vagy a nem feltétlenül kötelező kormányzati irányelvek által kialakított *nem szabályozási jellegű akadályok*.

Az EU Belső Piaci Programjának intézkedései csak szabályozási korlátokkal foglalkoznak. Az EU horizontális és vertikális (szektorális, termék-specifikus) irányelvei, köztük az ún. Új Megközelítésű Direktívák (New Approach Directives) leírják, hogyan kell a technikai szabályozásokat a nemzeti törvénykezésbe illeszteni. A harmonizált európai szabványok az egyszerűbb termékek és technikai megoldások megfelelőségének elérésére és a megfelelőség igazolására szolgálnak.

A vállalkozások a termék-megfelelőségi szabályozások, szabványok, technikai előírások, az ellenőrzés, tanúsítás, és a megfelelőségi követelmények által támasztott kihívásokra a tervezésben, a termelési és ellenőrzési eljárásokban önállóan vagy speciális cégek

segítségével próbálnak válaszolni. A megfelelő szabályozás megismerhető akár minőségügyi szakember segítségével vagy az EU és más nemzetközi szabványosítási szervezetek, kamarák²¹ és Euro Info Központok honlapjairól.

A vállalati szintű hatásvizsgálat feladata feltárni, hogy

- vajon a vállalkozás képes-e EU-konform terméket a piacra juttatni, és ha igen, akkor milyen többletköltségekkel (direkt hatások),
- a vállalkozás az EU országokba történő exportja során milyen mértékben jut előnyökhöz a kereskedelem technikai korlátjainak lebontásával, és képes-e, fog-e élni ezekkel az előnyökkel (indirekt hatások).

A vizsgálat ezen részének feladata az ilyen jellegű adaptáció mechanizmusainak és költségeinek a feltárása. A vizsgálat a vállalkozás számára leglényegesebb EU szabályozások kiválasztásával kezdődik. A vonatkozó szabályozások kiválasztása után az interjúk során a következő kérdésekre kell koncentrálni²²:

Az interjú a tartalomra és relevanciára vonatkozó kérdésekkel kezdődik.

- *Vonatkozó szabályozások*. Mely termék-specifikus vagy horizontális direktíváknak kell megfelelni (a) exportáláskor, (b) importáláskor, (c) alvállalkozóként, (d) alvállalkozótól való vásárláskor?
- *Fontosság*. Mennyire releváns(ak) a szóban forgó szabályozás(ok) a vállalkozás esetében? A forgalom, a termelés, az export-import tevékenység, a nagy- és kiskereskedelmi tevékenység, a szolgáltatás hány százalékát érinti a vizsgált szabályozás? Mennyire jelentős a vállalkozás fő termékének megfelelősége (pl. biztonság)? Miért? Ez hogyan befolyásolja a termék fejlesztését, tervezését, termelését, importját, exportját? Hogyan befolyásolja/befolyásolta, fogja befolyásolni a szabályozás bevezetése a vállalkozás szervezetét és a munkavállalók képzését? Megbecsülhetők-e a termékek biztonságával járó költségek, és megadható-e bontásuk?

A kihívásokra való reagálási képességre és a vállalkozáson belüli intézményesülésre vonatkozó kérdések:

- *A vállalkozás saját ellenőrzési, megfelelőség-vizsgálati folyamata*. A vállalkozás hány munkatársa felelős a megfelelőség vizsgálatért és a tanúsítást? Van-e a vállalkozásnak külön részlege erre? Van-e a vállalkozásnak házon belüli ellenőrző felszerelése? Ha nem: tervez-e a vállalkozás ilyen fel-

szerezést felállítani, és mennyiért? Ha igen: A megfelelőség vizsgálat milyen típusát képes a vállalkozás felállítani? Mennyi fix költséggel jár ez és mennyi az éves állandó költsége? Milyen típusú megfelelőség-vizsgálatot alkalmaznak az ellenőrző részlegben?

- *A megfelelőség minőségügyi vonatkozásai.* Van-e a vállalkozásnak bevezetett ISO 9000-es rendszere? Vagy éppen bevezetés alatt van? Milyen mértékben teljesíti a vállalkozás az ISO 9001 szabványsorozat követelményeit? Mely üzletágakra terjed ki és fog kiterjedni? Nehéz volt/lesz a bevezetése? Az ügyfelek igényelnek ilyen rendszert? Hogyan befolyásolta, befolyásolja, befolyásolná az előállított, exportált, importált és belföldön eladott termék megfelelőségét?

A vállalkozás különböző kapcsolatainak értékelése a termék-megfelelőség szempontjából:

- *Felfelé irányuló kapcsolatok.* A vállalkozás alvállalkozója, alkatrészszállítója-e egy másik vállalkozásnak? Ha igen: a hazai eladás/export hány százalékában? A vállalkozás által előállított alkatrészek/részegységek megfelelősége mennyire lényeges az alvállalkozói kapcsolat szempontjából? Hogyan és milyen formában merül fel ez a kérdés a két vállalkozás közti kooperációban?
- *Lefelé irányuló kapcsolatok.* Van-e a vállalkozásnak alvállalkozója, amely alkatrészeket, részegységeket szállít a vállalkozásnak? Ha igen: a termelési költségek hány százalékát jelenti ez? A vállalkozás által előállított alkatrészek megfelelősége mennyire lényeges az alvállalkozói kapcsolat szempontjából? Hogyan és milyen formában merül fel ez a kérdés a két vállalkozás közti kooperációban?
- *Intézményi kapcsolatok.* A termék-megfelelőségre vonatkozóan van-e a vállalkozásnak kapcsolata (a) kormányzati hatóságokkal, (b) bíróságokkal, (c) fogyasztóvédelmi szövetségekkel, (d) szakmai szövetségekkel, (e) kamarákkal? Ha igen, milyen típusú kapcsolatok (panaszok, peres ügy, érdekképviselet stb.) ezek? Le tudják-e írni a tipikusokat ezek közül?
- *Tulajdonosi kapcsolatok.* Ha a vállalkozás egy nemzetközi cég leányvállalata: vannak-e termelési helyszínek más országokban is, ahol a leányvállalat által előállított, importált, exportált termék- megfelelőségét vizsgálják? Részletezzék az anyavállalat segítségével végrehajtott vizsgálatot.

A megfelelőségre és vizsgálatára vonatkozó piaci kapcsolatok:

- *Megfelelőségi kockázatok.* Van-e a vállalkozásnak termékfelelőség biztosítása? Ha igen: milyen mértékben fedi le a megfelelőség hiányából eredő kockázatokat?

- *Megfelelőség-vizsgálati szolgáltatások.* A vállalkozás vásárol-e vizsgálati és tanúsítási szolgáltatásokat laboratóriumoktól, teszházaktól, tanúsító testületektől? Ha igen: Mely laboratóriumok? Hányféle terméktípust kell évente vizsgálni és tanúsítani? Mi az ezen laboratóriumoknak fizetendő körülbelüli évi vizsgálati költség? Milyen lebontásban szerepelnek a költségek (a) a terméktípusok, (b) a lényeges követelmények (biztonsági, elektromágneses kompatibilitás, stb.), (c) az egyes laboratóriumok szerint? Elégedett-e a laboratóriumok szolgáltatásaival? Miért? A vállalkozás vesz-e igénybe külföldi laboratóriumoktól, teszházaktól, tanúsító testületektől vizsgálati/tanúsítási szolgáltatásokat? Elégedettek-e ezek szolgáltatásaival?

Költségekre vonatkozó kérdések:

- *Költségek és bontásaik.* Milyen évi összköltséggel jár a megfelelőségi vizsgálat és tanúsítás? Milyen ezen költségek bontása (belső tesztelés, szabványok vásárlása, fordítása, munkaerő költség, igénybe vett laboratóriumi szolgáltatások)? Mennyi az egyes terméktípusok vizsgálati/tanúsítási költsége? Mennyi az eladott darabok költsége? A vizsgálat és tanúsítás milyen fix (pl. beruházás, szervezetfejlesztés stb.) és milyen állandó költségekkel (pl. éves teszt költség) jár?
- *Költségbecslés a „mi lenne, ha” módszerrel.* Százalékosan mennyi többletköltséget jelentene (a) a vállalkozás termékeinek, (b) a versenytársak által előállított termékeknek az újratervezése, fejlesztése a vizsgált direktíva összes megfelelőségi (pl. biztonsági) követelményének teljesítése érdekében?

Konkrét rákérdezés a kereskedelem technikai korlátaira, azok lebontására:

- *A protekcionista szabályozás által generált problémák és költségek.* A vállalkozás által előállított, exportált, importált és értékesített terméktípusok között vannak-e olyanok, amelyek esetében kettős vizsgálat/tanúsítás szükséges? Mennyit lehetne megtakarítani, ha a korábban más országokban CE jelölést szerzett importált terméktípusokra eltörölnék a kettős vizsgálatot? Tapasztalt-e a vállalkozás bármilyen nehézséget a termékbiztonság és megfelelőség kapcsán a termékek piacra vitelekor? Ha igen: melyik piacon? Írják le az esetet.
- *Az EU-csatlakozás vállalati stratégiára gyakorolt hatása.* Véleményük szerint az EU-kompatibilis

megfelelőségi szabályozás segíti a vállalkozást? Különösképpen: az EU-kompatibilis megfelelelőségi vizsgálat és tanúsítási eljárások hatással vannak-e

- a termelésre, az EU-ból származó importra, a nem EU-ból származó importra, az EU-ba irányuló exportra, a nem EU-ba irányuló exportra és a hazai eladásra?
- a vállalkozás befektetési tevékenységére?
- a versenytársakra és a vállalkozás versenyképességére?

Környezetvédelem

Az európai törvénykezés és politikák célja a tagállami környezetvédelmi intézkedések harmonizálása, valamint azok fejlesztése, kiegészítése. Az uniós vonatkozások csak a követelmények és mechanizmusok bizonyos részéhez járulnak hozzá. A vizsgálat célja a kifejezetten az EU-csatlakozás által generált változások feltárása, ezért a vizsgálatban ki kell szűrni a nem EU-specifikus hatásokat. A kutatási folyamat nagymértékben függ a vállalkozás tevékenységétől, termékeitől/szolgáltatásaitól, felkészültségétől, emberi erőforrásaitól, szervezeti felépítésétől.

A környezetvédelem területén is sok előfeltétele van az EU-csatlakozásnak: a Környezetvédelmi Acquis Communautaire²³ több mint kétszáz szabályozást tartalmaz, a Fehér Könyv több mint tizenegy fejezetet szentel a környezetvédelemnek.

Az uniós környezetvédelmi politika több eszköze lehet hatással a vállalkozásra:

- *Horizontális eszközök.* Ide tartoznak elsősorban az akcióprogramok, az alapelvek, a környezeti információnyújtási szabályozások, a környezeti vizsgálat, az öko-címkézés, az öko-menedzsment és audit-rendszerek, az EU Alapokból történő finanszírozás, és az Integrált Szennyezés Megelőzési és Ellenőrzési alapelv.
- *Vertikális eszközök.* A különböző specifikus környezetvédelmi politikaterületek direktívái is alkalmazhatók: levegővédelem, hulladékgazdálkodás, vízminőség, természetvédelem, ipari szennyezés és kockázatmenedzsment, kémiai anyagok és genetikailag módosított szervezetek, járművek és gépek okozta zaj, nukleáris biztonság.

A vállalkozások környezetvédelmi tevékenységének EU-vonatkozású vizsgálata lehet

- egyfelől ügyfél cég részére történő kutatás,
- de másfelől politikaterület-szintű hatásvizsgálat²⁴ esettanulmányaként is szolgálhat.

Az uniós követelményeknek való megfelelelési vizsgálat a következő általános lépések szerint történhet:

- A vállalkozásnak és az értékelőnek meg kell határozni, hogy mely tevékenységeket, termelési- és üzletágakat kell vizsgálni.
- Meg kell határozni, hogy a környezetvédelem mely politikaterületei vonatkoznak a vállalkozásra.
- A vállalkozás szempontjából kritikus jogi területek esetében fel kell tárni a csatlakozásból fakadó jogi következményeket.
- Fel kell becsülni az EU csatlakozásnak tulajdonítható megfelelelőségi költségeket, tevékenységeket, feladatokat, és problémákat.
- Különös figyelmet kell szentelni annak, milyen hatással vannak a vállalkozásra
 - az EU Környezetvédelmi Acquis általános elvei (pl. szennyező fizet, óvintézkedés, megelőzési elvek) és
 - a horizontális direktívák mint pl. az Integrált Szennyezés Megelőzés és Ellenőrzés, az európai címkézési rendszer (öko-címké).

Van néhány általános kérdés, amelyet minden esetben vizsgálni kell, függetlenül a csatlakozástól. Ezek a következők:

- Termékek/szolgáltatások környezetvédelmi érzékenysége.
- Kibocsátás, hulladék, szállítás, energia, speciális személyzet, újrahasznosítás, a szennyezés mérésének szervezeti- és eszközháttere.
- Vállalkozáson belüli programok a szennyezés csökkentésére, szabványosított környezetbarát termelési rendszerek bevezetésére.
- A vállalkozás környezetvédelmi törvénykezési ismeretei.
- Vállalkozáson belüli környezeti szabályok, átláthatóságuk, alkalmazás, ellenőrzés, szankciók stb.
- A vállalkozás környezetvédelmi tevékenységének finanszírozása, a környezeti díjak forrása, bírságok, adók, beruházások, kutatás, finanszírozási alapok.
- A vállalati-szintű környezetvédelmi tevékenységek intézményi és emberi erőforrás háttere, outsourcing lehetőségei.
- Környezetvédelmi kapcsolatok a helyi és környezetvédelmi hatóságokkal, nem-kormányzati szervezetekkel, a szomszédos országokkal, a médiával.

Emberi erőforrás menedzsment

Ha a vizsgált vállalkozás közép- vagy nagyvállalkozás, az EU-csatlakozás hatással van a vállalkozás

munkavállalóira és munkáltatói hozzáállására. A vizsgálat feladata az EU szociális törvénykezelésével és a személyek szabad áramlására vonatkozó törvénykezelésével való harmonizáció direkt következményeinek és indirekt gazdasági hatásainak felmérése. Az emberi erőforrás részleggel kapcsolatos kérdések.

Átfogó kérdések:

- A csatlakozás hozzájárult/hozzájárul-e a vállalkozásnál új munkahelyek teremtéséhez a régiak megszüntetéséhez?
- A vállalkozás szembeül, fog-e szembeülni képzett munkaerőhiánnyal más EU-országokbeli új munkalehetőségek miatt?
- A vállalkozáson kívüli és belüli oktatási és képzési lehetőségek milyen mértékben tulajdoníthatók uniós intézményeknek, politikáknak és projekteknek? Tudja-e a vállalkozás ezt hasznosítani a képzett munkaerő alkalmazását tekintve új ügyfelek igényeinek kielégítése és tevékenysége nemzetköziesítése érdekében?
- Az uniós csatlakozás hogyan befolyásolja a munkaidőt, az alkalmazottak munkabérét, az ipari kapcsolatokat?

Konkrét kérdések: a vállalkozás mennyire felel meg az uniós- és keretdirektíváknak

- az egyenlő bérezés²⁵,
 - a munkaidő,
 - a munkahelyi biztonság²⁶ tekintetében,
- és más, az alkalmazottakkal kapcsolatos szabályozásoknak²⁷?

Az ezekre vagy más kapcsolódó szabályozásokra vonatkozó kérdések:

- Ezen direktívákat beépítették-e a nemzeti törvénykezésbe?
- A vállalkozás ismeri-e ezeket a szabályozásokat?
- Milyen mértékben teljesíti a vállalkozás ezen direktívák előírásait?
- Van-e menetrendje a direktívák bevezetésének?
- Milyen segítséget kaptak ezek teljesítésekor? Konkrétan: Az alkalmazkodáshoz milyen technikai/pénzügyi segítséget nyújtottak hazai és külföldi kormányzati vagy nem-kormányzati szervek?
- Ha a megfelelés, szabálykövetés nem kielégítő, miért nem?

Konkrétan, a megfelelés milyen mértékű az alábbi tényezők tekintetében:

- Módosított munkaosztályozási rendszer, fizetési osztályok, és a nőekkel szembeni bánásmód.
- Módosított munkaidő.

- Fizetett szabadságot, fizetés nélküli szabadságot, megszakitás nélküli szabadságot stb. kapó munkaerő százaléka (ahogy az uniós szabályozás előírja).
- Az új gépekbe és technológiákba, módosított termelési folyamatokba és bevezetett új védőeszközökbe történő beruházások – és ezek munkaügyi következményei.
- Munkaügyi kockázati felmérések, e vizsgálatok korszerűsítése.
- Az egészségügyi és biztonsági területen dolgozó tanácsadó és képző szakemberek informálása.
- A vállalkozáson belüli balesetmegelőző tevékenységek és egészségmegőrzés intézményesítése.

A cég emberi erőforrás vezetésének feladata olyan munkaerő alkalmazása, amely képes a nemzetköziesítés hajtóerejévé válni. A vállalati stratégiát és azon belül annak európai dimenzióját képzés útján kell terjeszteni, abból a célból, hogy a vállalati vezetők minél szélesebb köre megismerje az európai piacok működését. A vizsgálatnak fel kell tárnia, hogy milyen erőfeszítések történtek erre vonatkozóan.

Pénzügy és számvitel

Közvetlen uniós hatások:

- Az uniós könyvelési és beszámolási elvek bevezetése megváltoztathatja a vállalkozás megfelelő részlegének a munkáját.
- Az euró használata szintén új számlázási és könyvelési feladatokat generálhat.
- A harmonizált ÁFA-rendszer hatással lehet a könyvelési módszerre és a vállalkozás által kifizetett adómennyiségre.

A vállalkozás tevékenységének finanszírozása:

- *Kölcsönök.* Az EU-nak a „tőke szabad áramlására” vonatkozó elve segítheti a vállalati kölcsön felvételét vagy a törzstőke felemelését, ha a nemzeti törvénykezés e téren harmonizált az EU előírásaival. Hasonló intézkedések elősegíthetik, hogy a vállalkozás külföldi tőkéhez jusson.
- *Részvény.* A vállalati részvénykibocsátásra, az összeolvadásban vagy vállalatfelvásárlásban való részvételre, a kockázati tőkéhez jutásra szintén hatással lehetnek az uniós szabályozások, politikák és intézmények.
- *EU segélyek.* Egyes munkahely-teremtési és más célú projektek uniós támogatással is kivitelezhetők. Hasonlóképpen az EU támogathatja új munkaerő alkalmazását, és az alkalmazottak képzése, kutatás-fejlesztési, hálózati, pilot projektek és infrastruk-

turális fejlesztési beruházásokat is. Ezekhez a vállalkozás az EU regionális és strukturális alapjaiból nyerhet támogatást.

Ezen alapok megközelítőleg fele jelenleg vállalkozásokhoz áramlik. Az ilyen projekteket a kedvezményezett vállalkozásnak kell (a) kezdeményezni, (b) megtervezni és (c) társfinanszírozni, ezért ezek többletmunkát is jelenthetnek a vállalkozás pénzügyi szakértőinek. Ilyen típusú segélyek megszerzésére nagyobb az esély, ha a vállalkozás (i) gazdaságilag elmaradott térségben működik, (ii) kis- vagy közepes vállalkozás.

Egyéb vállalati funkciók

Az európai törvénykezés és politikák komoly hatással lehetnek a vállalkozás más tevékenységeire is.

- *Logisztika.* A vállalkozás szállítói és raktározási tevékenysége előnyökhöz juthat az egyszerűsített határellenőrzéseknek köszönhetően.
- *Kormányzati kapcsolatok.* A nagyobb vállalkozások sokszor erőforrásokat szentelnek a csatlakozási folyamat felgyorsítására és a brüsszeli lobbizásra.
- *Kutatás-fejlesztés, know-how és licencek használata.* A vállalkozás szellemi tulajdon-használatát befolyásolhatja az európai törvénykezés. A vállalkozás részt vehet az EU K+F programjaiban is.

Speciális vállalatok

Kis- és középvállalkozások

Bármely európai országban a vállalkozások legnagyobb része a munkahelyteremtésben legaktívabb kis- vagy közepes vállalkozás. Mivel a középvállalkozások állnak legközelebb tevékenységük nemzetköziesítéséhez, az exportképességhez, ezért ők az integráció több előnyét képesek élvezni, mint az igazán kis cégek. Az integráció hatására új versenyzők léphetnek be a korábban elszigetelt piacokra, ami sok kisvállalkozásnak fenyegetést jelent.

Az Acquis Communautaire-nek nincsenek speciális előírásai a kis- és középvállalkozásokra, de a kkv-k az egységes belső piaci hatások szempontjából fontos szereplők. Ugyanakkor az EU ösztönzi a nemzeti kkv-fejlesztési politikákat (mint pl. az adminisztráció egyszerűsítése²⁸, támogatás, információnyújtás stb.) és ez nagy hatással lehet a kis- és középvállalkozások üzleti környezetére. A nagyobb cégeknek kötelező szabályozás alól sokszor felmentik a kis- és középvállalkozásokat (de minimis principle²⁹). A kisvállalkozá-

sok jól tervezett projektek esetén szintén nagy támogatást kaphatnak az EU Strukturális Alapjaiból³⁰.

A vállalati szintű EU hatásvizsgálat tanulmányozhatja a fenti politikák cégspecifikus hatásait. Az egyes kisvállalkozások esetében az EU integráció hatásai általában nem stratégiai szinten jelennek meg, és ritkán igényelnek átfogó cég-szintű vizsgálatot. A kis cégek többségénél a belső piaci szabályozásnak való megfelelés vagy az uniós projektekből való profitálás és támogatás eseti alapon merül fel, és az Euro Info Központ vagy a Kereskedelmi Kamara³¹ speciális részlegének meglátogatásával meg is oldódik.

Vállalati szintű EU hatásvizsgálat az egyedi kisvállalkozásoknál nagyon ritkán fordul elő. Ha mégis, akkor az értékelést maga a tulajdonos vagy a vezető végzi.

Közepes vállalkozások felhasználhatják ezt az útmutatót a legjobban felépített vállalati funkciók EU-szemponturnak értékelésére. E cégeknél a marketing és az értékesítés általában jól felépített funkciók, míg másrésztől a legtöbb kkv esetében a szervezeti és az emberi erőforrás fejlesztés fel sem merül.

A kkv-k értékelésekor tanácsadót csak akkor vesznek igénybe, ha a vizsgálat elvégzésének ötlete a kormánytól, szakmai szövetségektől, kamarától vagy gazdasági kutatószervezetektől származik. Egy ilyen felmérés együttműködő kisvállalkozásokat, beszállító és ugyanarra a külföldi piacra exportáló kkv-kat ölel fel. Ha átfogó vállalati szintű hatásvizsgálatot végeznek egy kisvállalkozásnál, általában a kkv-fejlesztési politika³² uniós dimenziójának erősítését szolgálja. A kisvállalkozásokat egyszerűen egy vagy két felsővezetővel vagy a tulajdonossal készített interjúval is fel lehet mérni.

Az európai kihívások teljesítésére a kkv-knak fejlesztésiük kell³³

- minőségbiztosítási rendszerüket,
- a vállalkozás környezeti vezetési kultúráját,
- a vezetés informatizálását,
- és az ellenőrző eljárásokat.

Ugyanakkor a fenti fejlesztési területek jelentősége nem tulajdonítható az uniós szabályozásnak és nem legitimálható megfelelőségi igényekkel. Ezeket a fejlesztéseket a piacok európai integrációja és az ebből eredő piaci nyomás teszi szükségessé.

Speciális szektorok

Bizonyos szektorok vállalkozásainak – és elsősorban az adott szektorra vonatkozó – uniós szabályozásokat, politikákat, alapokat és intézményeket kötelező figye-

lembe venniük. Az alábbi szektorok vállalatainak vizsgálata esetén speciális megközelítést kell alkalmazni:

- A mezőgazdasági, különös tekintettel a Közös Agrárpolitikára.
- A pénzügyi, különös tekintettel a szabad tőkeáramlást érintő intézkedésekre.
- Az energiaszektorra,
- és a szállításra.

Egy magyar esettanulmány: a BorsodChem Rt. szabályozási hatásvizsgálata

1997 júliusában a budapesti Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft. szabályozási hatásvizsgálatot³⁴ készített a kazincbarcikai székhelyű BorsodChem Rt. megbízásából. A BorsodChem a második legnagyobb magyar vegyipari vállalat. A vállalkozás többségi külföldi tulajdonban van, részvényei az 1990-es évek eleje óta jegyzettek a tőzsdén.

A Tanácsadó ajánlatot tett a vállalkozásnak, amit elfogadtak. Siettetten a projekt indítását, hogy a cég részt vett az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium által abban az évben szervezett EU multi-szektorális hatásvizsgálat Szektorális Munkacsoportjában. A projekt cégen belüli főszervezője és a hatásvizsgálat elsődleges hasznélvezője a Stratégiai Részleg volt, amely közvetlenül a vezérigazgató alá volt rendelve.

A hatásvizsgálat a következőkre terjedt ki:

- A vállalkozásnak több üzletága is van a vegyipari gyártás területén. Ugyanakkor csak a cég műanyag alapanyag üzletágát kellett megvizsgálni, amely olyan anyagokat állít elő, mint a PVC és az MDI.
- Az EU legfontosabb és releváns politikaterületeinek hatását kellett megvizsgálni mint pl. a kereskedelem- és versenypolitika, a termék- és technológia megfelelés, a szellemi tulajdon, egészség és biztonság, szociális és pénzügyi integráció, és a segélypolitika. Fel kellett tárni a vállalati érdekvéonyesítés, lobbizás lehetséges területeit is. A környezetvédelmet kizárták a megvizsgálandó területek listájából, mert a vállalkozásnál éppen teljes környezeti vizsgálat folyt.

A vizsgálat négy hétig tartott, forrásai vállalkozási dokumentációk és a cégnél végzett interjúk voltak. A vizsgáló csoport négy főből állt:

- egy közgazdász mint a projekt vezetője és a tanulmány szerkesztője,
- egy vegyészmérnök-közgazdász, aki a technológiáért, a megfelelésért és a biztonsági kérdésekért volt felelős,

- egy, a kereskedelmi és versenyügyekért felelős közgazdász

- egy, a pénzügyi, emberi erőforrás, uniós segély és lobbizás ügyekért felelős közgazdász.

Külső szakértőként jogász is rendelkezésre állt.

A vizsgálat néhány eredménye:

- *Import és export.* 1997. július 1-én Magyarország csatlakozott a Pán-európai Szabadkereskedelmi Övezethez. Ez a vámszabályozás megváltozásához vezetett olyan mértékben, hogy a vámtarifák az importált és exportált termékek európai tartalmától kezdtek függni. A tanácsadók megvizsgálták a szabályozásnak a vállalkozásra vonatkozó előírásait a műanyag alapanyagok tekintetében, a PVC és az MDI előállításához felhasznált importált alapanyagok és ezen termékek export piacainak a figyelembevételével.

- *Piaci részesedés.* A magyar versenytörvénynek az uniós versenytörvényhez történő harmonizációja éppen a vizsgálat idején volt folyamatban. A tanulmány megvizsgálta, hogy az alapanyag beszerzés kapcsán kialakult stratégiai szövetségekre és tulajdonosi kapcsolatokra milyen hatással vannak vagy a vonatkozó kartell szabályozások milyen hatással lehetnek ezekre a jövőben.

- *Termék megfelelés, minőség.* A tanulmány bemutatta a termékszabványok használatát és az ISO 9002 minőségbiztosítási rendszer szerepét (a) a cégen belül, (b) a cég és a beszállítói közötti kapcsolatban. Továbbá képet adott az uniós szabványok fejlesztéséről a PVC, MDI és alkotóanyagok előállítása terén, és arról, hogy ez hogyan befolyásolja a jelenlegi eljárásokat.

- *Veszélyes anyagok.* A vállalkozás veszélyes anyagokkal kapcsolatos kezelési, szállítási és tárolási politikáját szintén felmérték. A robbanóanyagokkal foglalkozó vállalkozásoknál ez nagyon érzékeny terület. A vállalkozás jogi helyzetét a vonatkozó direktívák szigorú követelményei is befolyásolhatják.

A vállalkozás beépítette a hatásvizsgálat néhány fontos javaslatát. A tanulmány bizonyos megállapításait a Szektorális Munkacsoport szintén figyelembe vette a magyar ipar uniós adaptációja során.

Lábjegyzetek

¹ Az EU vonatkozású hatásvizsgálat működéséről Litvániában és Finnországban, lásd: „The impact of European Integration.” Lindroos, P. PHARE SEIL Support to the European Integration of Lithuania Project, Vilnius, 2000. Manuscript, 1-10. o.

- 2 A vállalati szintű hatásvizsgálat egy példája: „A Borsod-Chem Rt. műanyaggyártó üzletágainak helyzetelemzése, a magyar ipar EU-csatlakozási programja kapcsán.” Ipargazdasági Kft. Budapest, 1997. július, 1-81. o. Szerzők: Futó P., Bonifert D., Keimer T., Kiss A.
- 3 Lásd: Üzleti környezet az EU-ban. Szerkesztette: Törzsök É. MKIK, Bp. 1999. 1-191. o.
- 4 The Single Market Review: Results of the Business Survey. Office for Official Publications of the EC, 1997. p. 1-241.
- 5 „Az EU-csatlakozás felé: Az ipar átvilágítása és az iparpolitika feladatai”. Kopint-Datorg, Budapest 1998. 1-164. o. és Mellékletek.
- 6 Farkas G.: „A magyar EU-integráció és a csatlakozás közeledése: alkalmazkodási sajátosságok a vállalkozói szférában.” Európai Tükör 57. sz. 1998. Bp. 1-98. o.
- 7 The Single Market Review Series, Subseries I – Impact on Manufacturing. Studies for sectors such as Telecommunications equipment, Textiles and Clothing, Food, Drink and Tobacco Processing Machinery Industry and others. Az egyes sektortanulmányok összefoglalói elérhetők a http://europa.eu.int/comm/internal_market/studies.htm honlapon
- 8 Ld. Kopint-Datorg, op. cit.
- 9 Industry Impact Studies. PHARE, Contract No. LI/ 19701, Vilnius, Individual studies: „Textile and Clothing” by A. Seselgyte, Manuscript, p. 1-95. „Food Industry” by R. Norkute, Manuscript p. 1-111., „Transport” by G. Baranauskas, Manuscript p. 1-79., „Wood-based industries” by E. Kazlauskaitė, Manuscript, p. 1-67.
- 10 „Methodology Manual – Socio-economic Impact of European Single Market on Lithuanian Companies.” H. Hernesniemi, March 2000. p. 25.
- 11 Carlin, W., Esrin, S., Schaffer, M.: „Measuring progress in transition towards EU accession: a comparison of manufacturing firms in Poland, Romania and Spain.” European Bank for Reconstruction and Development, Working Paper No. 40. April 1999. p. 1-50. Elérhető az EBRD honlapjáról.
- 12 „Winners and Losers of EU Integration. The Case of the Baltic States.” Ramunas Vilpisauskas, Litván Szabadpiaci Intézet. „The Free Market”, 2000 No. 1. Összefoglaló a <http://www.freema.org/Newsletter/eu.integration/2000.1.rvilpisauskas.phtml> Internet oldalon olvasható
- 13 Ld. Futó P.-Seselgyte, A. op. cit.
- 14 „The state of the competitiveness of the EU forest-based and related industries.” Draft communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (1999) 457 final.
- 15 „Kis- és középvállalkozások diagnosztikája.” Módszertani kézikönyv a KKV-k helyzetelemzésére és SWOT analízisére. Budapest, 2000. április, Kézirat, 1-60. o. Ipargazdasági Kutató és Tanácsadó Kft., Budapest és Hitesy és Bartucz Kft.
- 16 Példák Eu-specifikus kézikönyvekre: (a) Schörghuber, S.: „Export- und Geschäftsaufbau: kleine Unternehmen ganz gross in der EU.” Wirtschaftsverlag C. Oberreuther, Wien 1997. Magyarul is elérhető: Budapest 1998, MVA, 1-199. o. (b) „EuroMarketing. How to market products and services in the EU.” Office for Official Publications of the EU, 1997. Magyarul is elérhető: Euro Info Service, Budapest 1998, 1-199. o.
- 17 Lásd Törzsök 154. o.
- 18 A hasonló kérdésen alapuló hatástanulmányra példa. The Single Market Review Series, Subseries III-Dismantling of Barriers, CUSTOMS AND FISCAL FORMALITIES AT FRONTIERS, Summary, By Price Waterhouse, July 1996. Az összefoglaló megtalálható a http://europa.eu.int/internal_market/studies.htm honlapon.
- 19 Lásd Price Waterhouse op. cit.
- 20 Lásd The Single Market Review Series, Subseries III – Dismantling of Barriers: TECHNICAL BARRIERS TO TRADE. Summary. By: WS Atkins. 1996. november Az összefoglaló elérhető a http://europa.eu.int/comm/internal_market/studies.htm Internet honlapon
- 21 A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és az állami tulajdonú Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH) kiadott hasonló ismertető füzeteit.
- 22 Hasonló kérdésekre lásd Carlin, W.: op. cit. és Futó, P. – Seselgyte, A., op. cit.
- 23 Lásd: „Guide to the Approximation of European Union Environmental Legislation.” Commission Staff Working Document, July 1997, p. 1-135.
- 24 Politikaterület-szintű hatásvizsgálat eredményeire példa Futó P.: „A környezetvédelem jogi harmonizációjának gazdasági hatásai Magyarországon.” Európai Tükör 1998. július 31-45. o.
- 25 Council Directive 75/117/EEC of 10 Febr 1975 on the approximation of the laws of the Member States relating to the principle of equal pay for men and women.
- 26 Framework Directive 89/391/EEC 1989 on the introduction of measures to encourage improvements in safety and health of workers at work.
- 27 Vizsgálati kérdések W. Carlintól és al. op. cit.
- 28 Lásd példaként: Rapport de la Task Force „Simplification de l’Environment des entreprises BEST” Volume I and II, Office of the Publications of the EU, 1999.
- 29 A „de minimis” klauzula direktívabeli megvalósíthatóságára a KKV-k tisztességtelen terheinek megakadályozására lásd: „MOTION FOR A RESOLUTION, Resolution on the Commission communication on the integrated programme for small- and medium-sized enterprises (SMEs) and the craft sector”. (COM(96)0329-C4-0490/96). Az Interneten a www.europarl.eu.int/dg1/a4/en/a4-97/a4-0034.htm alatt található.
- 30 Az EU Bizottság közösségi irányelvekben megjelenő, KKV-kra vonatkozó segélyeire lásd „Guidance note on use of the de minimis facility provided for in the SME aid guidelines” (letter of 23 March 1993, IV/D/6878 from DG IV to the Member States). Forrás: http://www.europa.eu.int/comm/competition/state_aid/legislation/guid_en.html
- 31 Lásd az MKIK sorozatát a kisvállalkozások csatlakozásra való felkészítése céljából.
- 32 Lásd Farkas, op. cit. és Futó P.: „Az Európai Unió kis- és középvállalati szektorának helyzete és a közösségi KKV-politika.” Európai Tükör. 1998. december
- 33 Lásd Angyal Á.: „A kicsik Európája.” Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés. 1998/1, Budapest, 13-22. o.
- 34 Lásd Futó-Bonifert-Keimer-Kiss: op. cit.