



## ÚLOHY DOPRAVNÉHO MANAŽÉRA V OBDOBÍ GLOBALIZÁCIE

Viera Šukalová<sup>1</sup>

**Kľúčové slová:** dopravný manažér, manažérska práca, osobná a nákladná doprava, cestná doprava

### Abstract:

To ensure the sustainable mobility is the global goal of the Slovak republic transport policy based on the common EU transport policy. Directive 96/26/EC on admission to the occupation of road transport operator, the four regulations on Access to the road transport market, together with the deregulation of international transport prices shaped the international market in road transport. Council of the European Union prepared new regulation establishing common rules concerning the conditions to be complied with to pursue the occupation of road transport operator.

Zabezpečenie trvalo udržateľnej mobility je globálnym cieľom dopravnej politiky SR, ktorá vychádza z princípov spoločnej dopravnej politiky EÚ s cieľom efektívne uspokojovať prepravné potreby spoločnosti. Trvalo udržateľný rozvoj mobility je ponímaný ako dlhodobé zabezpečenie neustále narastajúcich prepravných potrieb spoločnosti (prepravy nákladov a osôb) v požadovanom čase a kvalite pri súčasnom znižovaní negatívnych účinkov dopravy na životné prostredie.

Priaznivejšie ekonomické podmienky na podnikanie, flexibilita a schopnosť reagovať na požiadavky modernej ekonomiky spôsobili, že cestná doprava získava rozhodujúci podiel na trhu. Jej prudký nárast má za následok kongescie na hlavných cestných trasách a v mestách s negatívnym dosahom na životné prostredie a zdravie verejnosti vrátane ťažkých následkov cestných nehôd. V súvislosti so vstupom do EÚ, jej rozšírením a vytvorením otvoreného obchodného a hospodárskeho prostredia založeného na voľnom pohybe osôb, tovarov, služieb a kapitálu sa očakáva rast požiadaviek na mobilitu spoločnosti, preto jej zabezpečenie resp. optimalizácia a riešenie súvisiacich úloh je výzvou nielen pre dopravnú politiku ale aj každého dopravného manažéra.

---

<sup>1</sup> Ing. Viera Šukalová, EUR ING. Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta PEDAS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, sukalova@fpedas.utc.sk,

### Zmeny manažérskej práce v období globalizácie

Rastúca globalizácia trhov v 21. storočí vytvára pre organizáciu častejšie a väčšie podnikateľské príležitosti. Daňou za tieto nové možnosti sú a budú stále vo väčšej miere negatívne riziká v podobe premenlivejšieho prostredia a intenzívnejšej konkurencie.

Vstup do nového tisícročia poukazuje na strategickú a dominujúcu úlohu „inteligentných“ oborov. Myslia sa tým odbory ako mikroelektronika, telekomunikácia, robotika a numericky riadené stroje a ich sústavy, počítačový hardware a software, biotechnológie.

Rozhodujúcou strategickou konkurenčnou výhodou sa stáva vzdelanosť a kvalifikácia pracovných síl. Identifikovať, zabezpečiť a vhodne využiť nové podnikateľské príležitosti je základnou úlohou podnikateľských stratégií organizácie. Veľmi dôležité je vytváranie a udržiavanie konkurenčnej výhody organizácie. Kľúčový význam pre vytváranie a udržiavanie dobrej a jedinečnej konkurenčnej výhody organizácie majú správne strategicky orientované inovácie. Aj tu je dôležité permanentné porovnávanie relevantnou konkurenciou, s cieľom redukovať možnosti byť konkurenciou napodobiteľný alebo dokonca predstihnutý. Vedieť včas a primerane inovovať bude naďalej kľúčovým umením manažérskej práce.

Nové nároky na pružnosť, kvalitu zabezpečenia a hospodárnosť vyžadujú, aby súčasťou strategickej architektúry bolo rozhodovanie o tom, čo má organizácia považovať za svoje stabilné kľúčové činnosti a kde sa má spoliehať na možnosti budúceho externého zabezpečenia. Podmienky pre zabezpečenie tejto požiadavky vytvárajú predovšetkým virtuálne organizácie a postupy „novej ekonomiky“, využívajúcej rozvoj IS/IT (e-commerce, e-buseness a pod.) Pokiaľ ide o strategické zámery účasti na trhu, platí, že čím je trh globálnejší, tým je nutná hlbšia špecializácia.

Vo vývoji foriem manažérskej práce sa uvažujú faktory kontinuity i faktory zmien. V rámci osvedčených štrukturálnych usporiadaní sa predpokladá vykonanie inovácií – napr. zoštíhľovanie, znižovanie počtu štábných útvarov, rozvoj horizontálnej komunikácie v klasických organizačných štruktúrach. Naďalej sa bude pokračovať v prehľbovaní procesnej integrácie. Inovácie smerujú k predlžovaniu reengineeringových reťazcov prepojujúcich siete dodávateľov a odberateľov. Všeobecné tendencie zmien organizačných štruktúr spočívajú v uvoľňovaní štruktúrnych foriem, znižovaní počtu úrovni hierarchických organizačných štruktúr, rozvoj vnútorných i vonkajších kooperačných vzťahov, zväčšovanie riadiaceho rozpätia pre koordináciu čiastkových organizačných jednotiek a zvyšovanie ich autonómie. rozvoji. Dôraz sa kladie tiež na rozvoj digitálnej formy externej komunikácie a kooperácie. Významnou tendenciou je virtuálne podnikanie.

Perspektívy rozvoja techniky a technológie akcentujú umenie práce s informáciami a znalosťami. Rozumie sa tým schopnosť účelného a účinného využívania moderných informačných systémov založených na použití komunikačnej technológie vysokej úrovne a nových technologických prostriedkov spracovania údajov – informačné systémy založené na využití modernej technológie IS/IT (e-business, e-commerce, e-administration). Kľúčovou úlohou pre IS/IT v moderných podnikoch sa stáva účelná a účinná „informatizácia organizácie“ s neodmysliteľným informačným a znalostným zabezpečením vnútorného fungovania organizácie.

Aj v modernej dobe naďalej platí téza o kľúčovej a nezameniteľnej úlohe ľudí v organizácii. Nastávajú však zmeny v náročnosti s ohľadom na podmienky „spoločnosti založenej na znalostiach“. Rastie význam profesijnej a kvalifikačnej prípravy manažérov a ich účinnej motivácie. Priebežná inovácia manažérskeho myslenia a konania je nutnosťou; vyžaduje sa zvládnutie práce v podmienkach kritických zmien a vedieť ich zároveň vyrovnať rozumnou mierou stability v organizáciách. Kľúčoví vedúci pracovníci budú musieť uplatňovať tvorivé vedenie ľudí (leadership). Typickou úlohou lídrov je nepriamo aktivovať, resp. pozitívne motivovať uplatnenie znalostí, schopností a zručností svojich spolupracovníkov.

### **Zmeny v oblasti osobnej a nákladnej dopravy**

Verejná osobná doprava má z celospoločenského hľadiska charakter verejnej služby zabezpečujúcej uspokojenie prepravných potrieb obyvateľstva. Výška finančných prostriedkov vkladanych do verejnej osobnej dopravy vyjadruje mieru záujmu štátu, samosprávy a obce na jej zachovaní a rozvoji, z dôvodu nevyhnutnosti trvalej udržateľnosti rozvoja ako alternatívy voči neustále narastajúcej individuálnej automobilovej doprave. Výkony vo verejnom záujme by mali primerane zohľadňovať požiadavky na verejné služby realizované na základe objednávky z úrovne príslušného správneho orgánu, pričom efektívne využitie verejných zdrojov a zavádzanie atraktívnejších služieb je potrebné zabezpečiť umožnením konkurencie medzi poskytovateľmi dopravných služieb a optimalizáciou objemu výkonov vo verejnom záujme.

V nákladnej doprave má rastúci význam logistika, ktorá sa zameriava na plánovanie, organizáciu, správu, riadenie a vykonávanie operácií nákladnej dopravy v dodávateľskom reťazci. Je to jeden z určujúcich faktorov európskej konkurencieschopnosti a v zásade teda prispieva k obnoveniu lisabonskej agende pre rast a zamestnanosť. Výrobné a distribučné siete závisia od organizovania dopravy surovín a hotových výrobkov v rámci i mimo EÚ na vysoko kvalitných, účinných logistických reťazcoch. Ide v prvom rade o záležitosť obchodnú a predstavuje teda aj úlohu pre priemysel.

Moderné informačné a komunikačné technológie (IKT) môžu významne prispieť k súčinnosti viacerých druhov dopravy tým, že zlepšia infraštruktúru, riadenie dopravy a vozidlového parku, umožnia lepšie sledovanie a vyhľadávanie tovaru v dopravných sieťach a lepšiu previazanosť podnikov a správ. Je však potrebné prekonať rad prekážok, ktoré bránia rozšíreniejšiemu a plynulejšiemu využívaniu IKT v logistike nákladnej dopravy, vrátane nedostatočnej normalizácie výmeny príslušných informácií a rôzne úrovne schopností účastníkov trhu používať IKT. Používaniu IKT môžu brániť tiež právne požiadavky. Taktiež je potrebné vziať do úvahy otázku zabezpečenia údajov a ochrany súkromia.

Koncepcie elektronickej podpory nákladnej dopravy (e-freight) označuje víziu bezpapierového, elektronickeho toku informácií spojujúceho fyzický tok tovaru s bezpapierovým systémom záznamov s využitím IKT. To zahŕňa schopnosť sledovať a vyhľadávať tovar počas cesty rôznymi druhmi dopravy a automatizovať výmenu údajov vzťahujúcich sa k obsahu zásielky pre regulačné a obchodné účely. To sa stane reálnejším a dostupnejším vďaka novo vznikajúcim technológiám, napr. identifikácii na základe rádiových frekvencií (RFID) a používaní družicového systému pre určovanie polohy Galileo. Tovar by mal byť identifikovateľný a lokalizovateľný bez ohľadu na druh dopravy, ktorým je prepravovaný. Nevyhnutnou podmienkou je zavedenie štandardných rozhraní v rámci rôznych druhov dopravy a zabezpečenie ich interoperability v rôznych druhoch dopravy.

Koncepcie elektronickej podpory nákladnej dopravy by mohla v budúcnosti viesť k vytvoreniu „nákladného internetu“ (Internet for cargo), kde by boli informácie k dispozícii online bezpečným spôsobom, ako je tomu dnes u „internetu pre ľudí“ (internet for people). Charakteristickým znakom je tu možnosť zobrazovať a porovnávať online informácie o službách poskytovaných prevádzkovateľmi nákladnej dopravy. Ďalší sa týka administratívneho zjednodušenia. Skúsenosti ukazujú, že informačné systémy pre administratívne údaje môžu byť využívané tiež na komunikáciu medzi podnikmi navzájom.

### **Nové spoločné podmienky pre prístup na dopravný trh EÚ**

Trh cestnej dopravy sa sformuloval Smernicou 96/26/ES o prístupe k povolaniu prevádzkovateľa cestnej dopravy a štyrmi nariadeniami o prístupe na dopravný trh spolu s deregulovaním cien medzinárodnej cestnej dopravy - Nariadenie (EHS) č. 881/92, nariadenie (EHS) č. 3118/93, nariadenie (EHS) č. 684/92 a nariadenie (EHS) č. 12/98.

Spoločné požiadavky predpísané smernicou na prístup k povolaniu zaručili minimálnu mieru kvality cestnej dopravy, zatiaľ čo otvorenie trhu, ktoré sa upravuje v nariadeniach, podnietilo väčšiu hospodársku súťaž. Tento legislatívny rámec celkovo priniesol výsledky v tej miere, že dnes podniky cestnej dopravy ponúkajú výhodnejšie sadzby, rozmanité služby a vhodne prispôbujú svoje plnenia požiadavkám zákazníkov na „just in time“.

Smernicou 96/26/ES sa určujú podmienky bezúhonnosti, finančnej spoľahlivosti a formálnych kvalifikácií, ktoré musia minimálne splniť podniky, aby získali povolenie na výkon svojich činností najmä na trhu cestnej dopravy v Spoločenstve. Smernicou sa okrem iného zavádza vzájomné uznávanie niektorých dokladov požadovaných na získanie týchto povolení.

Zo skúseností vyplýva, že niektoré opatrenia tohto rámca sa uplatňujú zle alebo nerovnomerne, pretože sú nejasné, neúplné, alebo sa neprispôbili vývoju odvetvia. To je prípad smernice o prístupe k povolaniu vzťahujúcej sa na všetkých prevádzkovateľov cestnej dopravy, či už ide o samostatne zárobkovo činné osoby, malé a stredné podniky, alebo veľké podniky. Rozpory v jej uplatňovaní poškodzujú spravodlivú hospodársku súťaž. Podniky v jednotlivých členských štátoch nepodliehajú v rovnakej miere dohľadu a kontrolám, pričom úroveň ich odbornej kvalifikácie a finančnej stability je veľmi odlišná. To bráni v plnej miere využiť všetky výhody vnútorného trhu cestnej dopravy.

Európska komisia preto navrhuje nové nariadenie, aby sa napravili uvedené nedostatky a ktorým stanovuje spoločné pravidlá týkajúce sa podmienok, ktoré treba dodržiavať pri výkone povolania prevádzkovateľa cestnej dopravy. Návrh nariadenia bol prerokovaný v európskom parlamente v máji 2008.

Pre vytvorenie spoločných pravidiel pre výkon povolania prevádzkovateľa cestnej dopravy je potrebné novo definovať pojmy:

#### **a) povolenie prevádzkovateľa cestnej dopravy**

- znamená povolenie prevádzkovateľa cestnej osobnej dopravy alebo povolenie prevádzkovateľa cestnej nákladnej dopravy;

#### **b) povolenie prevádzkovateľa cestnej nákladnej dopravy**

- znamená činnosť akéhokoľvek podniku dopravujúceho v prenájme alebo za úhradu tovar prostredníctvom buď samotného nákladného motorového vozidla, alebo jazdnej súpravy;

#### **c) povolenie prevádzkovateľa osobnej dopravy**

- znamená činnosť akéhokoľvek podniku vykonávajúceho osobnú dopravu pre verejnosť alebo pre určité kategórie užívateľov za úhradu zo strany prepravovaných osôb alebo

organizátora dopravy, pomocou motorových vozidiel konštruovaných a vybavených tak, aby boli vhodné na prepravu viac než deviatich osôb vrátane vodiča a určených na tento účel;

**d) podnik**

-znamená akúkoľvek fyzickú alebo právnickú osobu, ziskovú alebo neziskovú, alebo akékoľvek združenie alebo skupinu osôb bez právnej subjektivity, ziskové alebo neziskové, ako aj akýkoľvek orgán verejnej moci, či už má vlastnú právnu subjektivitu alebo závisí od orgánu, ktorý má takúto subjektivitu.

**e) dopravný manažér**

- znamená fyzickú osobu, ktorú zamestnáva podnik, alebo v prípade, že tento podnik je fyzickou osobou, tú istú osobu alebo prípadne inú fyzickú osobu, ktorú určí prostredníctvom zmluvy, a ktorá riadi skutočne a sústavne dopravné činnosti tohto podniku;

**f) povolenie na výkon povolania prevádzkovateľa cestnej dopravy**

- znamená správne rozhodnutie, ktorým sa podniku spĺňajúcemu podmienky ustanovené nariadením povoľuje výkon povolania prevádzkovateľa cestnej dopravy

**Dopravný manažér**

Podnik, ktorý chce vykonávať povolanie prevádzkovateľa cestnej dopravy určí aspoň jednu fyzickú osobu, ktorá spĺňa požiadavky bezúhonnosti a odbornej spôsobilosti. Táto osoba musí spĺňať tieto podmienky:

a) skutočne a sústavne riadiť dopravnú činnosť podniku;

b) byť zamestnaná a odmeňovaná podnikom alebo, pokiaľ je podnikom fyzická osoba, byť tou istou osobou.

Pokiaľ je podnik fyzickou osobou, ktorá nespĺňa požiadavku na odbornú spôsobilosť, príslušné orgány jej môžu povoliť vykonávanie povolania prevádzkovateľa dopravy pod podmienkou, že

a) určí inú osobu, ktorá spĺňa požiadavky bezúhonnosti a odbornej spôsobilosti a ktorá je oprávnená prostredníctvom zmluvy vykonávať úlohy ako dopravný manažér pre podnik;

b) zmluva viažuca podnik s dopravným manažérom spresňuje úlohy, ktoré má tento pracovník nepretržite vykonávať, a určuje jeho zodpovednosť ako dopravného manažéra; úlohy, ktoré treba spresniť, zahŕňajú najmä úlohy spojené s údržbou a opravami vozidiel, kontrolou dopravných zmlúv a dokumentov, účtovníctvo, pridelenie nakládok vodičom a vozidlám a kontrolu postupov v oblasti bezpečnosti;

c) určená osoba neriadi ako dopravný manažér dopravné činnosti viac ako štyroch rozličných spoločností vykonávané s maximálnym vozidlovým parkom dvanástich vozidiel;

d) určená osoba je nezávislá od ostatných podnikov, ktoré ju žiadajú o vykonávanie dopravy, alebo ktoré pre ňu vykonávajú dopravu.

Dopravný manažér stráca svoju bezúhonnosť, pokiaľ v rámci dopravných činností, ktoré riadi, dôjde k spáchaniu vážnych porušení alebo opakovaných porušení nad istý limit.

**Bezúhonnosť** dopravného manažéra si vyžaduje, aby nebol odsúdený za vážne trestné činy alebo vážne sankcionovaný najmä za porušenie predpisov Spoločenstva v oblasti cestnej dopravy. V oblastiach, ktoré spadajú do pôsobnosti predpisov Spoločenstva, je potrebné spoločne definovať typy porušení a zodpovedajúce úrovne závažnosti, ktoré môžu poškodiť bezúhonnosť podniku.

Požiadavka bezúhonnosti znamená, že jeho riadiaci pracovníci neboli odsúdení za závažný trestný čin, že neboli odsúdení v oblasti obchodného práva a konkurzného práva a že vykonávajú svoju činnosť v dobrej viere a dodržiavajú právne predpisy vzťahujúce sa na cestnú dopravu a v súlade s profesijnou etikou.

Podnik vyhovuje tejto požiadavke ak:

- žiadny vážny dôvod nespochybňuje jeho bezúhonnosť;
- fyzická osoba alebo osoby, ktoré určil ako dopravných manažérov neboli odsúdené alebo sankcionované v niektorom členskom štáte za vážne porušenie alebo opakované menšie porušenia proti právnym predpisom Spoločenstva, ktoré sa týkajú najmä:
  1. dĺžky jazdy a odpočinku vodičov, pracovného času a inštalácie a používania kontrolných prístrojov;
  2. maximálnej hmotnosti a maximálnych rozmerov úžitkových vozidiel v medzinárodnej doprave;
  3. základnej kvalifikácie a priebežnej odbornej prípravy vodičov;
  4. cestnej technickej kontroly úžitkových vozidiel a povinných ročných technických kontrol motorových vozidiel;
  5. prístupu na trh medzinárodnej cestnej nákladnej dopravy alebo prípadne prístupu na trh osobnej dopravy;
  6. bezpečnosti cestnej prepravy nebezpečného tovaru;
  7. inštalácie a používania obmedzovačov rýchlosti na niektorých kategóriách vozidiel;
  8. vodičského preukazu;
  9. prístupu k povolaniu;
- podnik nebol právoplatne odsúdený za závažné porušenie platných vnútroštátnych právnych predpisov týkajúcich sa podmienok odmeňovania a pracovných podmienok v danom povolaní, premávky a bezpečnosti na cestách, ako aj profesijnej zodpovednosti.

### **Finančná spoľahlivosť**

Podnik cestnej dopravy musí disponovať minimálnou finančnou spoľahlivosťou na zabezpečenie riadneho uvedenia do prevádzky a správneho riadenia podniku. Súčasná metóda založená na minimálnom limite vlastných zdrojov a rezerv spôsobuje veľkú neistotu, pokiaľ ide o finančné zdroje, ktoré majú zohľadniť a nezaručuje, že podnik je schopný dodržať svoje krátkodobé záväzky. Treba využiť ďalšie, lepšie definované a relevantnejšie finančné ukazovatele, ktoré môžu byť určené na základe ročnej účtovnej závierky. Podniky, ktoré si želajú, musia mať možnosť preukázať svoju finančnú spoľahlivosť bankovou zárukou, čo môže byť pre tieto podniky jednoduchšia a menej nákladná metóda.

Požiadavka finančnej spoľahlivosti je splnená, ak si podnik dokáže neustále plniť reálne a potenciálne záväzky počas celého účtovného roka. Na tento účel musí podnik preukázať na základe ročnej závierky, ktorá bola predtým potvrdená audítorom alebo riadne oprávnenou osobou, že každý rok disponuje:

a) obežnými aktívami v hodnote rovnajúcej sa aspoň 9 000 EUR, ak používa jedno vozidlo a 5000 EUR na každé ďalšie používané vozidlo;

b) pohľadávkami, cennými papiermi a aktívami v bankách, poštových šekoch a šekových účtoch a pokladničnou hotovosťou v celkovej hodnote nad 80% záväzkov, ktorých zostávajúca doba trvania neprekračuje jeden rok („rýchla solventnosť“  $\geq 80\%$ ).

Podnik môže potvrdiť svoju finančnú spoľahlivosť osvedčením jednej alebo viacerých bánk alebo iných finančných inštitúcií, ktoré sa solidárne zaručia za podnik bankovou zárukou alebo akýmkoľvek iným podobným prostriedkom na určené sumy.

### **Odborná kvalifikácia**

Vysoká úroveň odbornej kvalifikácie môže zvýšiť socioekonomickú účinnosť odvetvia dopravy. V dôsledku toho treba, aby uchádzači o funkciu dopravného manažéra absolvovali kvalitnú odbornú prípravu. Na zabezpečenie lepšej homogénnosti podmienok odbornej prípravy a skúšok, aké aj transparentnosti voči uchádzačom treba ustanoviť, aby členské štáty akreditovali podľa kritérií, ktoré im prináleží definovať, skúšobné strediská odbornej prípravy. Z dôvodov spravodlivosti a transparentnosti je tiež potrebné, aby všetci uchádzači vykonali skúšku vrátane tých, ktorí majú prax alebo diplom a môžu byť oslobodení od povinnej základnej odbornej prípravy. Od vytvorenia vnútorného trhu už vnútroštátne trhy nie sú oddelené. V dôsledku toho osoby zodpovedné za riadenie dopravných činností musia mať potrebné vedomosti na riadenie operácií tak vnútroštátnej, ako aj medzinárodnej dopravy. Zoznam predmetov, ktoré musia poznať, aby získali osvedčenie o formálnej kvalifikácii, ako aj organizačné podmienky skúšok sa môžu meniť s technickým pokrokom a treba mať možnosť aktualizovať ich.

V oblasti odbornej spôsobilosti musí členský štát usadenia, s cieľom uľahčiť slobodu usadenia, uznať ako postačujúci dôkaz jednotný vzor osvedčenia vydaného podľa navrhovaného nariadenia.

Požiadavka odbornej spôsobilosti je splnená, ak osoba alebo osoby, ktoré ju majú splniť majú vedomosti zodpovedajúce úrovni odborného vzdelania v príslušných predmetoch (občianske právo, obchodné právo, sociálne právo, finančné právo, obchodné a finančné riadenie podniku, prístup na trh, technické normy a aspekty práce, bezpečnosť na cestách). Zisťuje sa po odbornej príprave spočívajúcej v povinnej účasti na vyučovaní v trvaní aspoň 140 hodín a po povinnej písomnej skúške, ktorá môže byť doplnená o ústnu skúšku. Písomné a ústne skúšky môžu organizovať len úrady a orgány akreditované na tento účel členskými štátmi. Členské štáty takisto akreditujú orgány schopné ponúknuť uchádzačom kvalitnú odbornú prípravu, aby sa účinne pripravili na skúšku, ako aj priebežné odborné vzdelávanie s cieľom aktualizovať vedomosti dopravných manažérov, ktorí majú o to záujem. Členské štáty môžu oslobodiť od povinnej odbornej prípravy žiadateľov, ktorí preukážu aspoň päťročné praktické skúsenosti v dopravnom podnikaní na riadiacej úrovni.

Členské štáty môžu držiteľov niektorých vysokoškolských diplomov alebo diplomov o odbornom vzdelaní vydaných tým istým členskými štátmi, z ktorých vyplýva absolvovanie požadovaných predmetov oslobodiť od povinnej odbornej prípravy v predmetoch, na ktoré sa vzťahujú tieto diplomy. Ako dôkaz odbornej spôsobilosti sa musí predložiť osvedčenie vydané úradom alebo príslušným orgánom. Toto osvedčenie je neprenosné.

*Článok vznikol v rámci projektu: VEGA č. 1/0471/08 Marketingová komunikácia podniku služieb – integrovaný model podnikovej komunikácie a komunikácie so zákazníkom.*

**Literatúra:**

- [1] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: Management, Management Press , Praha,
- [2] Regulation establishing common rules concerning the conditions to be complied with to pursue the occupation of road transport operator KOM (2007)263,  
<http://www.europarl.europa.eu>
- [3] Akčný plán pre logistiku nákladnej dopravy KOM (2007)607  
<http://www.europarl.europa.eu>
- [4] Dopravná politika SR do roku 2015, MDPTSR, 2005,  
<http://www.rokovania.sk/appl/material.nsf>



Internetové noviny pre rozvoj  
logistiky na Slovensku.

ISSN: 1336-5851