

# OBSAH



<b>Ocenenie pre časopis REFLEXIE .....</b>	<b>10</b>	Kvalita služieb .....	43
<b>PREDSLOV</b> Anna Diačiková .....	<b>11</b>	Kvalita založená na rozhodovacích kompenzáciách .....	45
<b>Peter Madzík: Kvalita, inovácie a faktory na ne pôsobiace</b> Koreferát k 13. časti edície Štefana Kassaya RIADENIE – Základy projektovania inovatívneho podniku.....	<b>12</b>	<b>Formovanie názorov a osobitosti prístupov expertov k riadeniu kvality .....</b>	<b>46</b>
<b>Fenomén Kvalita</b> .....	<b>28</b>	Základné predstavy a prístupy k riadeniu kvality .....	46
<b>1. kapitola</b> <b>Kvalita a jej nezastupiteľný význam v trhovom prostredí</b> .....	<b>29</b>	Demingov prístup.....	46
<b>Kvalita podniku svetovej triedy</b> .....	<b>31</b>	Juranov prístup .....	47
Závislosť kvality od jej riadenia a úrovne podnikovej kultúry .....	32	Garvinov prístup .....	48
Zásady kvality .....	33	Ishikawov prístup .....	49
Vzájomná podmienenosť kvality a znalostí .....	33	Taguchiho prístup .....	51
Pokusy o definíciu kvality.....	36	Shingov prístup.....	52
<b>Exkurz 1</b> <b>Kvalita verzus akosť</b> .....	<b>38</b>	Kondov prístup .....	53
Znaky kvality .....	38	Feigenbaumov prístup .....	53
Kvalita prijatá zákazníkmi .....	38	Crosbyho prístup.....	54
Tvorba kvality .....	41	Porovnanie preferovaných hľadísk vymedzujúcich pojem kvalita .....	55
Kvalita produkcie.....	41	<b>Princípy a koncepcie riadenia kvality .....</b>	<b>56</b>
Kvalita produktu.....	41	Koncepcia riadenia kvality na báze podnikových štandardov .....	58
		Medzinárodné štandardy .....	58
		Koncepcia riadenia kvality na báze súboru noriem ISO .....	58
		Koncepcia riadenia kvality na báze TQM.....	59
		Vývoj koncepcií kvality – smerovanie k TQM.....	59
		Komplexné riadenie kvality na báze TQM.....	59
		Porovnanie ISO a TQM .....	62
		<b>2. kapitola</b> <b>Systemy riadenia kvality .....</b>	<b>65</b>

<b>Prvky systému riadenia kvality podľa EN ISO 9001 .....</b>	<b>66</b>	partnerských vzťahov.....	93
Zdokonaľovanie systému riadenia kvality, hlavné priority a požiadavky na kvalitu .....	66	Overovanie zhody a spôsobilosť dodávateľov .....	94
<b>Riadenie zdrojov v systémoch riadenia kvality.....</b>	<b>69</b>	Spôsobilosť procesov, výrobných systémov a meraní vo výrobnjej etape .....	94
Spracovanie cieľov kvality .....	69	Technická kontrola kvality.....	95
Tvorba a rozvoj organizačných štruktúr v systémoch kvality.....	69	Spôľahlivosť výrobu.....	95
Účasť všetkých .....	70	Faktory kvality v povýrobných etapách .....	96
Rozvoj schopností zamestnancov .....	70	Monitorovanie miery spokojnosti.....	97
Kružky kvality.....	71	<b>Fenomén Inovácie.....</b>	<b>98</b>
Kvalita vo vzťahu k zákazníkom .....	72	<b>3. kapitola</b>	
Preskúmanie systémov kvality vedením podniku .....	72	<b>Inovácie ako nevyhnutnosť zvyšovania výkonnosti podniku .....</b>	<b>99</b>
Aplikácia systému riadenia kvality — meranie.....	72	<b>Progressívne riešenia .....</b>	<b>100</b>
<b>Ekonomika kvality.....</b>	<b>74</b>	Inovačné nápady.....	100
Vzťahy kvality, hodnoty a ceny .....	75	Inovátori — excelentné osobnosti.....	102
Vzťah kvality a nákladov .....	76	Interné zdroje .....	103
Náklady na kvalitu.....	77	Externé zdroje .....	103
Náklady na kvalitu počas sledovania životného cyklu produktu, modelové riešenia .....	78	Inovačný potenciál podniku .....	105
Model nákladov životného cyklu produktu .....	78	<b>Inovácie a zlepšovanie v procese zvyšovania výkonnosti podniku.....</b>	<b>106</b>
Model PAF.....	78	Prístupy k zlepšovaniu .....	106
Model PQC .....	79	Systematické riešenie problémov .....	107
Model Crosbyho a model COPQ .....	79	Zlepšovanie procesov .....	108
Model nákladov na procesy.....	82	Systematická inovácia.....	112
<b>Ukazovatele nákladov na kvalitu .....</b>	<b>82</b>	<b>Indikácia prejavov zmien a inovačná reflexia podniku</b>	<b>116</b>
Rozbor nákladov na kvalitu .....	82	Silové pole inovácií.....	117
Zreálnenie kalkulácie nákladov zohľadnením nehmotných faktorov .....	83	Inovácie v dôsledku zmien štruktúry odboru alebo štruktúr trhu .....	117
Celkový objem nákladov na kvalitu.....	85	Inovácie vyvolané zmenami štruktúr obyvateľstva.....	117
Spôsobilosť procesu .....	85	Inovácie vyvolané zmenou životných hodnôt a životného štýlu .....	118
<b>Vyhodnocovanie nákladov na kvalitu .....</b>	<b>85</b>	Inovácie vyvolané nesúladom .....	119
<b>Program nákladov na kvalitu .....</b>	<b>86</b>	<b>Inovačný proces a riadenie inovácií .....</b>	<b>120</b>
Program zameraný na kvalitu zásobovania .....	86	Zložky inovačného procesu .....	121
<b>Počítačová podpora systémov riadenia kvality .....</b>	<b>87</b>	Proces riadenia inovácií .....	124
Offline riadenie kvality .....	88	Rozhodovanie o optimálnom čase inovácie.....	125
<b>Etapizácia procesov tvorby kvality .....</b>	<b>90</b>	Životný cyklus inovácie .....	125
Plánovanie kvality v predvýrobnej etape .....	90	Inovačný cyklus .....	127
Proces tvorby produktu — základné plánovacie fázy .....	91		
Kvalita v zásobovaní.....	91		
Požiadavky na kvalitu dodávok .....	93		
Kooperácia s dodávateľskými reťazcami, utváranie			

Skracovanie inovačných cyklov .....	128	Podnikateľské inovácie .....	172
Inovačné náklady .....	129	Organizačné inovácie .....	173
Riziko inovačnej investície .....	129	Inovácie marketingu .....	174
Inovačná kapacita .....	132	Gemba marketing .....	174
Inovačný tok .....	132	Ekologické inovácie .....	175
Inovačná inercia .....	133	Technologické inovácie .....	175
<b>Modelovanie, vývojové smery a osobitosti inovačných modelov .....</b>	<b>135</b>	Inovácie produktov .....	177
Gannove cykly .....	137	Stupeň novosti produktu .....	180
Kondratievove cykly .....	137	Inovácie procesov .....	181
Rozlíšenie inovačných cyklov podľa Schumpetera .....	138	Inovácie systémov .....	181
Vývoj modelov procesov inovácie .....	140	<b>Koncepcie zamerané na rast podniku .....</b>	<b>186</b>
<b>Modely inovačných procesov .....</b>	<b>141</b>	Koncepcia inovácií zameraných na skvalitňovanie života .....	186
Schumpeterove inovačné modely podnikovej inovácie ..	141	Koncepcia totálneho riadenia inovácií .....	188
Schmooklerov model inovácií ťahaných dopytom .....	144	Koncepcia posilňovania konkurenčnej konfrontácie – „Triple Crown“ .....	189
Rothwellov interaktívny model .....	144	Koncepcia „trojitej výsledovky“ .....	191
Inovačný proces podľa Klineovho modelu .....	146	Štruktúrovaná analýza uplatnením inovačných kvadrantov – kocka rastu .....	193
Beijehov inovačný model .....	147	Udržateľná reštrukturalizácia a revitalizačné nástroje .....	197
Kleinknechtov model inovatívnosti podniku .....	147	Redizajn organizačnej štruktúry .....	201
Simonov model obmedzenej racionality .....	149	Dom inovácií A.T. Kearney .....	201
Mathewsov model dynamických konkurenčných síl .....	150	<b>Koncepcie zamerané na vytváranie hodnotových inovácií .....</b>	<b>202</b>
Partnerstvo s konkurenciou .....	151	Hodnotové inovácie založené na zladení aktivít pri riadení inovácií .....	202
Rozlíšenie inovácií podľa Tidda .....	152	Hodnotové inovácie so široko koncipovaným prístupom k zdrojom znalostí .....	204
Inkrementálne a radikálne inovácie .....	152	Hodnotové inovácie spoluvytvárané na trhoch rozvojových krajín .....	205
Dôležitosť inkrementálnych inovácií .....	154	Reverzné inovácie .....	205
Problémy súvisiace s diskontinuálnou inováciou .....	155	Inovácie pre spodok pyramídy .....	207
Konfigurácia technologických prostriedkov .....	156	Hodnotový reťazec a uplatňovanie kompetencií vytváraním inovačných klastrov .....	208
Model životného cyklu inovácie .....	156	<b>Koncepcia systematického vytvárania nových trhov a podnikateľských príležitostí .....</b>	<b>210</b>
Destabilizácia odvetvia vplyvom novej technológie ..	157	Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení .....	211
Christensenova teória disruptívnej inovácie .....	157	Formulovanie stratégie modrého oceánu .....	212
Inovácia uplatnením náhody .....	159	Utváranie nového trhového priestoru .....	214
Odstupňovanie inovácií a inovačné rády podľa Valentu ..	159	Tri okruhy nezákazníkov .....	216
Vytváranie širších externých väzieb .....	159		
Konkretizácia a opis inovačných rádoov .....	160		
Inovačná komplexita podľa Asociácie Kaiser .....	161		
Výzvy pre inovácie .....	161		
Typy inovujúcich podnikov .....	166		
<b>Podnikateľské systematické inovácie a inovácie riadenia .....</b>	<b>167</b>		
Inovácie globálnej dimenzie .....	170		

Realizácia stratégie modrého oceánu.....	216
Trhová dynamika hodnotovej inovácie .....	221
Nové požiadavky na výrobu rozvojom kustomizácie .....	223
<b>Implementácia modelu riadenia inovácií .....</b>	<b>224</b>
<i>Fenómén Svetové trendy.....</i>	<i>228</i>
<b>4. kapitola</b>	
<b>Nevyhnutnosť akceptácie svetových trendov a zásadných zmien spoločenského a podnikateľského prostredia .....</b>	<b>229</b>
<b>Vplyv svetových trendov na zásadné zmeny v prístupoch k riadeniu podnikov v novoformujúcom sa hyperkonkurenčnom prostredí.....</b>	<b>230</b>
Konkurenčný potenciál podniku a rámec konkurenčných pravidiel.....	230
Implementačný rámec plánu podniku svetovej triedy s osobitým zreteľom na produkciu svetovej triedy.....	231
Podniková kultúra.....	233
<b>Predpoklady a možnosti na dosiahnutie úrovne podniku svetovej triedy .....</b>	<b>234</b>
Priebeh zmien na ceste k podniku svetovej triedy .....	234
Dosiahnutie svetovej úrovne .....	235
Charakteristiky klasifikácie podniku svetovej triedy.....	236
<b>Ukazovatele výkonnosti podniku svetovej triedy.....</b>	<b>238</b>
Meranie výkonnosti podniku využitím metódy BSC.....	238
Odhaľovanie príležitosti na rozvoj podnikových procesov .....	241
Vývoj perspektívnej stratégie pre dosahovanie výkonnosti podniku svetovej triedy .....	242
Zdokonaľovanie podnikových procesov.....	243
Súbor najlepších výrobných postupov .....	244
Jednotlivé implementácie .....	244
<b>Uplatnenie evolučných princípov .....</b>	<b>246</b>
Podnikateľské príležitosti .....	249
Budovanie podniku svetovej triedy v obdobiach spoločenskej tenzie .....	249
Dynamické vedenie .....	251
Transformačné vedenie .....	251
Jadro vytvorenia kultúry svetovej triedy .....	252
Poskytovanie excelentných služieb na základe získaných skúseností od zákazníkov .....	252
Prínosy hodnotového reťazca .....	252
Humanizácia práce pri využívaní moderných komunikačných a informačných technológií .....	253
Utilizácia Sharmovho modelu excelencie.....	253
<b>Existenčná kauza – zachovanie rovnováhy globálnej produkcie a globálnej spotreby</b>	
<i>Životopis Dr. h. c. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.....</i>	<i>258</i>

Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na [www.manazmentpp.sk](http://www.manazmentpp.sk) a [www.kassay.eu/reflexie](http://www.kassay.eu/reflexie).