



TARTALOM

1

BEVEZETÉS	3. oldal
1. A STRATÉGIA - ALKOTÁS JELENTŐSÉGE	5. oldal
2. A CONTACT NKFT STRATÉGIÁJÁNAK KIALAKÍTÁSÁT MEGELŐZŐ LÉPÉSEK	7. oldal
2.1. A STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATÁNAK LÉPÉSEI	7. oldal
2.2. A TERVEZÉST VÉGZŐ CSAPAT KIJELÖLÉSE ÉS FELÁLLÍTÁSA	8. oldal
2.3. A STRATÉGIAI POZÍCIÓ ELEMZÉSE – HELYZETFELMÉRÉS	8. oldal
2.4. SZERVEZETI JÖVŐKÉPALKOTÁS, KÜLDETÉS, MISSZIÓ, VÍZIÓ	12. oldal
3. A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK MEGFOGALMAZÁSA	14. oldal
3.1. A SZERVEZET ALAPSTRATÉGIÁJA	15. oldal
3.2. SZERVEZETI SZINTŰ ÉS ÜZLETÁGI STRATÉGIÁK	16. oldal
3.2.1. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a környezethez való alkalmazkodás szempontjából	16. oldal
3.2.2. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a működési kör változtatásának iránya és dinamikája szempontjából	16. oldal
3.2.3. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a versenyhelyzet szempontjából	16. oldal



3.2.4. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a működési kör szempontjából	17. oldal
3.3. A SZERVEZET FUNKCIONÁLIS STRATÉGIÁJA	18. oldal
3.3.1. Szervezetfejlesztési és vezetési stratégia	18. oldal
3.3.2. Fejlesztési és innovációs stratégia	21. oldal
3.3.3. Marketing stratégia	21. oldal
3.3.4. Gyártási/termelési/szolgáltatási stratégia	23. oldal
3.3.5. Pénzügyi – gazdálkodási stratégia	26. oldal
3.3.6. Humán stratégia	28. oldal
3.4. STRATÉGIAI INTÉZKEDÉSEK, PROGRAMOK ÉS PROJEKTEK A HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁRA	34. oldal
3.4.1. Funkcionális stratégiák és akciók	34. oldal
3.4.2. Intézkedések és programok a stratégia megvalósításában	36. oldal
ÖSSZEGZÉS	53. oldal



BEVEZETÉS

A TÁMOP-2.4.2./A-09/1 kódszámú Hátrányos helyzetűeket foglalkoztató szervezetek fejlesztése Megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezetek fejlesztése c. pályázat keretében indult a TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-00026 sz. „PIRKADAT” a Contact Nkft szervezetfejlesztése c. projektje. A projekt célja a rehabilitációs és védett foglalkoztatók piaci szemléletmódjának erősítése, versenyképességük növelése, valamint e gazdálkodó szervezeteknél foglalkoztatott megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javítása a szervezeti kultúra fejlesztésén keresztül.

3

Célja továbbá a hosszú távú szervezeti stratégiai gondolkodásának megteremtése, ezen belül a vállalatirányítási rendszer, a személyzeti politika (munkakörök, felvételi, előmeneteli, képzési, teljesítményértékelési és jutalmazási rendszer stb.), minőségbiztosítási rendszer, üzleti és marketing stratégia kialakítása, végrehajtásának megtervezése és a végrehajtás megkezdése.

Indoklás:

A '90- es évek második felétől markánsabbá váló munkaerő-piaci, gazdasági, emberi jogi fejlődési folyamatok, valamint az Európai Unió szabályozáshoz igazítás kényszere felerősítette a változások szükségességét a megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztató akkreditált vállalkozások számára. A változások azonban felkészületlenül érték a legtöbb szervezetet, főként az egészségkárosodott és fogyatékos személyeket nagyszámban foglalkoztató, egyszerű kézi munkát igénylő, szerény hasznot hozó feldolgozóipari tevékenységet folytatókat, akik elsősorban a foglalkoztatás megvalósítására törekedtek, és nem a piaci körülményekhez rugalmasan igazodó, hatékony vállalkozások kialakítására. Az állami ösztönzés hatására a szervezetek ugyan a foglalkoztatottak létszámát tekintve növekedtek, ez azonban nem járt együtt a korszerű vállalatvezetési kultúrák kialakításával. Általános tapasztalat, hogy nehezíti a rugalmas alkalmazkodást egyrészt a tőkehiány,



másrészt, hogy nem rendelkeznek azokkal a készségekkel, amelyek a gazdasági környezet gyors változásaira reagáló vállalati kultúra kialakítását segítenék elő.

A pályázati kiírásban megfogalmazott részcélok:

4

A rehabilitációs és védett foglalkoztatók hosszú távú szervezeti stratégiai gondolkodásának megteremtése, ezen belül:

- vállalatirányítási rendszer
- személyzeti politika (munkakörök, felvételi, előmeneteli, képzési, teljesítményértékelési és jutalmazási rendszer stb.)
- minőségbiztosítási rendszer
- üzleti és marketing stratégia kialakítása, végrehajtásának megtervezése és a végrehajtás megkezdése.

A Contact Nkft projektjének céljai:

A Contact Nkft a fenti célkitűzéseket maximálisan támogatva fogalmazta meg pályázati projektjét, s célul tűzte ki a szervezet fejlesztését. A komplex szervezetre szabott fejlesztési tevékenységek nyújtásával a cselekvési programok megvalósításával segít abban, hogy a szervezet piaci szemléletmódjának erősödjön, versenyképessége növekedjen, a szervezeti kultúra fejlődjön. A rehabilitációs foglalkoztatás során valamennyi tevékenységi területen középvezető alkalmazása vált szükségessé a munkafolyamatok koordinálására. A középvezetők azonban nem rendelkeznek azokkal a specifikus szakmai- és vezetői ismeretekkel, mellyel hosszú távú céljaink megvalósítását hatékonyabbá tehetnék. A projekt által nyújtott új ismeretek birtokában az érintett dolgozók szemlélete pozitív irányban változik. Munkavégzésük során motiváltabbá válnak, melynek eredményeként javulnak a munkavégző képességük mennyiségi és minőségi mutatói, fokozódik a termelékenység, a szolgáltatások és termékek előállítása jobb minőségben valósul meg.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecenytterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



A non-profit társaság fő célja a rehabilitációs foglalkoztatás, munkaerő-piacon hátrányos helyzetű rétegek képzésének, foglalkoztatásának elősegítése, valamint az e célok megvalósításához kapcsolódó szolgáltatások nyújtása, üzemeltetése a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése érdekében.

5

Hosszú távú cél a társaság piaci szemléletmódjának erősítése, versenyképességének növelése, szervezeti és vállalatvezetési kultúrája fejlesztésével a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatási feltételeinek javítása.

Közvetlen cél a rehabilitációs foglalkoztatás hosszú távú szervezeti stratégiai gondolkodásának megteremtése - a projektben tervezett tevékenységek megvalósításával. A stratégiai gondolkodás egyik eredménye a tudatosan tervezett hosszú távú stratégia. Jelen dokumentum a CONTACT Nkft. hosszú távú stratégiáját, valamint annak elemeit mutatja be részletesen.

1. A STRATÉGIA - ALKOTÁS JELENTŐSÉGE

A **stratégia** a szervezeti célok, továbbá a célok eléréséhez szükséges eszközök megfogalmazása, azaz egy átfogó cél és eszközrendszer. Lehetővé teszi, hogy a változó külső körülmények mellett, vagy azok ellenére is a szervezet elérje céljait, az ehhez szükséges és alkalmas emberek, eljárások és eszközök rendelkezésére álljanak, és összehangoltan működjenek. A szervezet működésének egy olyan keretét jelenti, amelynek elemei ugyan gyakorta változhatnak, de hosszú távon kijelöli a célrendszert és a környezeti kihívásokra reagáló vállalati akcióváltásokat.

A stratégia hosszú távon meghatározza a szervezet jövőjét, iránymutatást ad a szervezet cselekvési irányának, meghatározza az erőforrások elosztását. **Célja** a versenyelőny létrehozása és fenntartása, a szervezet hatékony alkalmazkodása a környezeti feltételekhez.





A **stratégiai menedzsment** egy dinamikus rendszer, az állandóan változó környezeti körülmények és feltételek között kontrollálja a tevékenységeket, ellenőrzi a célok helytállóságát, felülvizsgálja a tervezett akciókat, szükség esetén módosítja a terveket.

Feladata, hogy a szervezet és a környezet elemzése alapján meghatározza a célrendszert, a célok eléréséhez szükséges komplex (piaci, műszaki, pénzügyi, humán, szervezeti, oktatási, informatikai stb.) akciókat. Biztosítja a stratégiai változtatásokhoz szükséges különböző erőforrásokat, irányítja és ellenőrzi a stratégiai akciók végrehajtását, a végrehajtás során szükséges vezetési tevékenységek (pl. motivációs rendszer működtetése, konfliktuskezelés stb.) megoldását.

A szervezetnek a stratégiaalkotás során összhangot kell teremtenie a tulajdonosok és más érintettek szándékai, a lehetőségeket és veszélyeket egyaránt tartalmazó környezeti tényezők, valamint a rendelkezésre álló erőforrások között. A hatékony stratégia néhány **fő alapelv és akció** köré épül, és mivel a jövőre vonatkozik, így mindig számol a bizonytalansággal, kockázatokkal. A stratégia **részstratégiákat** tartalmaz, melyek hierarchikus szervezésére, valamint a köztük lévő eltérésekből adódó konfliktusok feloldására figyelemmel kell lenni.

A **stratégia tervezés** több modell alapján is megvalósítható, de minden esetben tartalmaz a **folyamat** egy előkészítési, információgyűjtési, analízáló szakaszt, és egy lépéssorozatból álló kidolgozási szakaszt. Ezen kívül a megvalósítási, értékelés, visszacsatolási fázis is része a folyamatnak, bár az egyes fázisok nem különülnek el teljesen egymástól. Ennek ellenére szükséges a folyamat formális leírása, így a stratégia alkotás végeredménye a stratégiai terv, amely alapját jelenti a taktikai és az operatív terveknek.

A stratégiai tervezés magában foglalja a környezet elemzését, a vállalat filozófiájának (jövőkép, küldetés) megfogalmazását, az elérendő célrendszer leírását, a vállalat képességeinek és erőforrásainak értékelését. A célok elérésére akcióváltozatok kidolgozása szükséges, melyhez az erőforrások elosztása is hozzárendelhető.



A stratégiaalkotás általában **3 szinten** zajlik. Egyrészt a szervezet egészének szintjén, másrészt az üzleti egységek szintjén, harmadrészt a funkcionális stratégiák szintjén.

A **szervezeti szint** az egyensúly kialakítását célozza, míg az **üzletági szinten** önálló stratégia is kidolgozható, összhangban a szervezeti stratégiával. A **funkcionális szint** biztosítja az együttműködést és koordinációt pl. a marketing, a termelés, a pénzügy, a humán erőforrás stb. funkciók között. A funkcionális stratégiákat differenciáltan kell megtervezni, hiszen az eltérő szinteken különböző feladatok értelmezhetők, más-más stratégiai változók kezelését igénylik, eltérő módszertani megközelítést követelnek. Ezzel együtt az egyes szintek dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással, ezért mind a tervezés mind a megvalósítás során, komplex módon szükséges kezelni őket.

7

2. A CONTACT NKFT STRATÉGIÁJÁNAK KIALAKÍTÁSÁT MEGELŐZŐ LÉPÉSEK

A fentiek figyelembe vétele mellett a Contact Nkft megfogalmazta a szervezet hosszú távú stratégiáját, melyhez a szervezetfejlesztési folyamat nagymértékben hozzájárult.

2.1. A STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATÁNAK LÉPÉSEI

- Tervezést végző csapat kijelölése és felállítása
- Helyzetfelmérés, a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek, valamint a környezeti lehetőségek és veszélyek áttekintése, a helyzetfelmérés eredményeinek elemzése
- Jövőképalkotás (misszió, vízió)
- A megvalósítani kívánt alapstratégiák kijelölése és megvalósítása
- A szervezeti célrendszer felállítása



- A funkcionális stratégiák kijelölése
- Akcióterv kidolgozása
- Változáskezelő és motiváló rendszer átgondolása
- Monitoring rendszer kidolgozása

2.2. A TERVEZÉST VÉGZŐ CSAPAT KIJELÖLÉSE ÉS FELÁLLÍTÁSA

A tervezési folyamatban egy csapat vett részt, melynek tagjai voltak:

- felsővezető – ügyvezető igazgató
- ügyvezető igazgató helyettesek (2 fő)
- értékesítési és marketingvezető
- középvezetők
- HR ügyintéző
- szervezetfejlesztési tanácsadó

A tervezési csapat tagjainak kiválasztása, majd a feladatok elosztása a felsővezető javaslata, a szervezetben elfoglalt pozíció, a szakismeret, a motiváció alapján történt.

2.3. A STRATÉGIAI POZÍCIÓ ELEMZÉSE - HELYZETFELMÉRÉS

A helyzetfelmérést a szervezet saját erőforrásaira támaszkodva valósította meg, míg a helyzetfeltáró dokumentum elkészítéséhez külső, szervezetfejlesztő szakember segítségét is igénybe vette a cég.

Az elemzés kiterjed a szervezet környezeti feltételeinek, környezettel való interakciójának, a működés belső feltételeinek, a szervezet célkitűzéseinek, filozófiájának, stratégiájának,



strukturális és funkcionális működési módjának, valamint a szervezeti kultúrájának elemzésére is.

A szervezet gazdálkodására vonatkozó helyzetfeltárás az alábbiak szerint történt:

- vállalati termelési folyamatok felmérése
- piaci környezet vizsgálata
- a gazdálkodás szerkezete (árbevétel, nyereség, bérösszeg a menedzsmentre és az alkalmazottakra vetítve - bérszerkezet)
- kockázatelemzés, kockázati térkép készítése

A szervezeti struktúrára és humán-erőforrásra vonatkozó helyzetfeltárás területei voltak:

- szervezeti adottságok és igények feltérképezése
- vezetők és munkatársak kompetencia vizsgálata, felmérése,
- munkakörelemzés menedzsmentre és alkalmazottakra vonatkozóan
- szervezeti vezetési/irányítási funkciók vizsgálata, szervezeti struktúra elemzése

A helyzetfelmérés (diagnózis) megállapításai röviden az alábbiakban összegezhetők:

A környezeti feltételek, a szervezet környezettel való interakciója, ahhoz való viszonya:

A szervezet környezete – főleg a gazdasági és jogszabályi környezet – az utóbbi néhány évben nagymértékben megváltozott, melyhez a szervezet képes volt megfelelően alkalmazkodni. A szervezet környezettel való interakciójára jellemző, hogy folyamatosan észleli a lehetőségeket és fenyegetéseket, azokra többnyire reaktívan, bizonyos helyzetekben azonban aktívan reagál, működésére rugalmasság jellemző. A környezettel, partnerekkel, együttműködő kapcsolatokra törekszik.



A működés belső feltételei, (termék, szolgáltatás, technológia, munkafolyamatok, gazdálkodás):

A szervezet feladatainak ellátásához rendelkezésre állnak az ingatlanok, gépek, eszközök. Egyes telephelyek infrastrukturális feltételei kifejezetten jók, melyek a munkavégzést elősegítik, és az elégedettséget növelik, más telephelyeken azonban fejlesztések szükségesek.

10

A telephelyek kihasználtsága nem teszi lehetővé további dolgozói létszám elhelyezését. A szervezet raktározási, szállítási, valamint az arculati megújulás technikai feltételei fejlesztésre szorulnak

A Contact Nkft. éves összes árbevételének meghatározó %-át a költségkompenzáció és a bértámogatás adja. Az egyre erősödő állami megszorításoknak és szigorításoknak köszönhetően a támogatási formák és a támogatások összege évről évre kedvezőtlenül változik.

A szervezet pénzügyi helyzetének vizsgálata, valamint az utóbbi évek változásait látva, alapvető érdeke a szervezetnek, hogy minél inkább függetlenedni tudjon a támogatásoktól. Ehhez nemcsak az árbevétel növelésére vonatkozó gyakorlatot szükséges áttekinteni, hanem a hosszú távú stratégiát is szükséges kimunkálni.

A szervezet alapvető célkitűzései, filozófiája, stratégiája:

A szervezet céljait alapvetően a köz javára szolgáló feladatok ellátása alakítja, belső értékek alapján fogalmazódik meg. A mennyiség helyett a minőségi szempontok dominálnak. A célok inkább hosszú távra vonatkoznak, a konkrét célok kibontása elősegíthetné a fejlődést. A hosszú távú stratégia nem került tudatosításra.



A szervezet működési módja: (szervezeti felépítés, hatáskörök, munkamegosztás, kapcsolat, döntéshozatal, érdekeltségi és értékelési rendszer):

A Contact Nkft. létszámát tekintve az elmúlt évek alatt nagy szervezetté vált, mely egyrészt az állami ösztönzési környezet, másrészt a piaci motivációnak köszönhető növekedés eredménye. A szervezeti növekedés mellett a szervezeti struktúrák átalakulása, fejlődése, a korszerű szervezetvezetési kultúrák megjelenése és megszilárdulása nem járt együtt, így ezek erősítésére van szükség. A szervezetet lapos hierarchia, centralizált működés jellemzi. A hatáskörök jól elkülönülnek, de a munkamegosztás nem arányos. A szervezeti egységek közötti kapcsolat és kommunikáció az információ-megosztásra korlátozódik. A szervezeti egységeken belül magas szintű a csapattudat, és elköteleződés, viszont az egyes szervezeti egységek között, (melyek térben, és funkcióban elkülönülve tevékenykednek) - szinte minimális a kommunikáció, az együttműködés, sőt hiányzik az egészről való ismeret és az egészhez való tartozás érzése.

Az érdekeltségi és értékelési rendszer elavult. A szervezet alapvetően jól gazdálkodik a humán erőforrásokkal.

A szervezeti kultúra:

A szervezet története a felső vezetőhöz kötődik, aki a szervezet meghatározó személyisége. A lapos hierarchia kedvez a rugalmas működésnek, a kevés, de jól kommunikált szabályok pedig ellensúlyozzák a folyamatos alkalmazkodást, változást igénylő munka okozta megterhelését. A szervezeti egységeken belüli kohézió, valamint a humán értékek iránti szervezeti elköteleződés segíti, hogy a többségében nehéz helyzetben élő dolgozók megfeleljenek a minőségi elvárásoknak. A szervezet egészére kiterjedő látásmód, mi tudat és együttműködés fejlesztendő.

A fenti megállapítások nagyban segítették a kiindulópontok és az elérendő célállapotok meghatározását, a hosszú távú stratégia kidolgozását.



2.4. SZERVEZETI JÖVŐKÉPALKOTÁS, KÜLDETÉS, MISSZIÓ, VÍZIÓ

A Contact Nkft szervezeti **küldetése** (filozófia, misszió) a szervezet alapvető céljait fogalmazza meg, vagyis miért létezik, miért tevékenykedik, milyen elvek és értékek alapján működik. A szervezet tagjai elköteleződtek az értékek mellett.

12

„Termékeinket és a szolgáltatásainkat társadalmi vállalkozás keretén belül fejlesztjük, állítjuk elő és forgalmazzuk. A vállalkozás különlegessége az értékteremtés és társadalmi felelősség összekapcsolásában rejlik. A vállalkozás bevételei társadalmi, közösségi célok megvalósulását támogatják közvetlenül, mivel a vállalkozás valamennyi termékét védett műhelyekben hátrányos helyzetű, egészségkárosodott emberek állítják elő. Így a társadalmi vállalkozásunk sikere a sérült emberek fenntartható foglalkoztatását és társadalmi elfogadását segíti elő.”

A küldetési nyilatkozatot a szervezet évekkel (évtizedekkel) ezelőtt fogalmazta meg, hosszú távra, mely ma is érvényes, és elfogadott. Míg a szervezeti stratégia és egyéb tervek többször változtak, addig a misszió a szervezet alapját képezi, létrejöttének legfontosabb indokát tartalmazza, tükrözi a dolgozók motivációit a szervezeti tevékenységek folytatásában. A jelenlegi és a változó körülmények alapján is látható, hogy a szervezet sohasem tudja teljes egészében beteljesíteni misszióját – mint ahogyan jellemzően más szervezet sem -, a küldetés olyan irányfényként funkcionál, amelyet a szervezet folyamatosan követ.

A szervezet küldetése változásra ösztönző, annak ellenére, hogy a nyilatkozat állandó, a szervezeten belül változtatásokat generál.

A misszió mutatja a vezető értékeket, időtálló elveket, amelyek a szervezetet irányítják. Így pl. a társadalmi felelősségvállalás, a közösség céljai, a humán értékek, a hátrányos helyzetűek segítése, és a kézzelfogható értékteremtés, alkotás lehetősége és hozzájárulása az egészséghez, mind alapvetően létező, elfogadott és kommunikált a szervezetben.



Jövőkép:

„A Contact Nkft 10 év múlva a régió olyan meghatározó non-profit vállalkozása, mely a hátrányos helyzetű emberek segítése, alkotó energiáik felszabadítása és értékteremtése révén, önfenntartó és biztonságos módon működik.”

13

A Contact Nkft jövőképe a szervezet kívánatos és egyben megvalósítható jövőbeni állapotát, pozícióját jeleníti meg, specifikus elgondolásokat, konkrét fókuszpontokat jelöl ki, s kapcsolatot teremt a stabil misszió és a dinamikusan változó stratégia között. A vízióban kifejezésre került, hogy hogyan látja magát a vállalat 10 év múlva, lefordítható a stratégia illetve a célkitűzések nyelvére.

A jövőkép a szervezet tagjai számára egy gondolkodási keretet biztosít, mely kijelöli az irányvonalat, a tevékenységek eredménycélját, a szándékolt jövőbeni pozíciót. Szlogenszerűsége, egyszerű formája érthetővé teszi, könnyű vele azonosulni, és összhangban áll a misszióval és a szervezet vezető értékeivel. A Contact Nkft által megfogalmazott jövőkép alkalmas arra, hogy mérhető és ellenőrizhető legyen teljesülése, az adott periódus leteltével. Mivel a szervezeti folyamatok, a piaci körülmények, a versenytársak, a belső működés stb. ismeretében készült, ezért reális, megvalósítható, kimenete inspiráló a tagság számára.



3. A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK MEGFOGALMAZÁSA

A CONTACT Nkft által megfogalmazott stratégia mind szervezeti, mind üzletági, mind pedig funkcionális stratégiára bontva megtörtént.

14

A **szervezeti szintű** stratégia kialakításánál egyrészt elemzésre került a szervezet egésze és a környezet közötti kapcsolat, másrészt kialakításra kerültek a különböző belső és viszonylag önálló szervezeti részekkel kapcsolatos összefüggő, egységes elképzelések.

Mivel a szervezetben jól elkülöníthetők egymástól a különböző **üzletágak**, amelyek vagy termékekre, vagy szolgáltatások nyújtására vonatkoznak, és ezek karakterisztikusan különböznek egymástól a termelés-, az értékesítés-, a fejlesztés, a potenciális vevőkör, az ár- és minőségi kategóriák szerint, ezekre szintén szükséges volt egyes esetekben saját, a specifikumokat figyelembe vevő stratégiák kialakítása.

Elkülöníthető üzletágak, szervezeti egységek:

- Textiljáték készítés - BABU márka
- Bér munkavarrás,
- Polgárőr formaruhavarrás
- Takarítás, kertészet, karbantartás,
- Felnőttképzés
- Szakmai szolgáltatások:
 - Munkaerő-piaci információnyújtás
 - Mentori szolgáltatás
 - Szaktanácsadás, projekttervezés, stb.



A szervezeti stratégia a rendszerszintű összefüggő elképzeléseket és az ezekkel kapcsolatos tevékenységeket tartalmazza, szorosan kapcsolódva a makroszintű (politikai, gazdaság-politikai, szakmai) fejlesztési elképzelésekhez.

Vonatkozik a vállalat egésze és a környezet közötti kapcsolatokra, tartalmazza a különböző belső és viszonylag önálló szervezeti részekkel kapcsolatos összefüggő, egységes elképzeléseket, az egységeket összekötő, azokat egybefűző követelményeket, megmutatja a köztük lévő szinergiát.

A **stratégiai terv** készítése a vállalat számára segítséget jelentett abban, hogy céljait ne a meglévő feltételek korlátozzák, hanem módot találjon azok eléréséhez szükséges feltételek megteremtéséhez. Aktív, kezdeményező stratégiával, kapcsolatokkal, tudással meghatározó szereplője lehessen a piacnak, versenyelőnyökre épülő tevékenységi kör megválasztásával, a környezet lehetőségeinek kihasználásával növelje piaci sikereit, a kívánt stratégiai pozíciókat elérje.

3.1. A SZERVEZET ALAPSTRATÉGIÁJA

Kimondható, hogy a cég versenypozíciójának javítása érdekében az **intenzív alapstratégia** jegyében, jelentős erőfeszítéseket kíván tenni, általában a meglévő termékekre támaszkodva.

Ehhez intenzívebb marketing tevékenység (promóció), az új piacok meghódítása (pl. export-bővítés), vagy a meglévő (ismert) termékek, szolgáltatások korszerűsítése, továbbfejlesztése szükséges.



3.2. SZERVEZETI SZINTŰ ÉS ÜZLETÁGI STRATÉGIÁK

3.2.1. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a környezethez való alkalmazkodás szempontjából

16

A szervezet a környezeti kihívásoknak való megfelelés érdekében **offenzív** építő, bővítő, vagy **kutató stratégiát** kíván folytatni a jövőben is.

Ennek érdekében hangsúlyt helyez az innovációra, az új megoldások kidolgozására. A stratégia jelenthet ugyan kockázatokat is, de a szervezet a környezet változása okán, erősségeire építve kívánja kihasználni az adódó lehetőségeket. Stratégiája lehetővé teszi, hogy új termékeket, új piacokat, új működési köröket keressen.

A szervezeti szintű stratégia mellett azonban egyes üzletágakban jellemző az *elemző* stratégia is, mint pl. a polgárőr formaruhavarrás esetében, ahol a stabil területen rutinszerűen tud működni, koncentrálna a hatékonyságra, míg más egységekben a változó környezeti feltételek mellett tud innovatív is lenni, így pl. a szakmai szolgáltatások, képzések területén.

3.2.2. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a működési kör változtatásának iránya és dinamikája szempontjából

A szervezet elkötelezte magát a növekedés mellett. A **növekedési stratégia** elsősorban a forgalomra, a vagyoni vonatkozik, a meglévő vagy fejlesztés alatt lévő sikeres, jól értékesíthető termékek és szolgáltatások területén. Másrészt külső növekedést is megcéloz a szervezet, terjeszkedni kíván földrajzilag is.

3.2.3. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a versenyhelyzet szempontjából

A szervezet általános stratégiájának mondható: „A versenyelőny megszerzése **differenciáló** stratégia segítségével.”



A Contact Nkft nem a piaci ár csökkentése révén kíván versenyelőnyt elérni, hiszen a termelésben a hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatásával létrehozott termékek árát nem tudja leszorítani. A termékek azonban rendelkeznek – és a jövőben még inkább kell, hogy rendelkezzenek olyan **megkülönböztető tulajdonságokkal**, amelynek a segítségével a vásárlók egy csoportjának különleges igényeit lehet kielégíteni, és ezeket a termék árában is érvényesíteni lehet.

A termék valamely tulajdonságának ezért jobbnak kell lenni, mint a versenytársaké. A szervezet áttekintve a termékeit, szolgáltatásait, és **2 fő tényezőt** talált: egyrészt a minőséget, a megbízhatóságot, másrészt pedig az egyedi igényekhez való rugalmas alkalmazkodás lehetőségét, a személyre szabott szolgáltatást, és az ehhez kapcsolódó szolgáltatásokat.

A **piaci szegmentáció** szempontjából pedig egy nagyobb területet céloz meg a szervezet, nem kívánja szűkíteni a lehetőségeit, mivel termékei, szolgáltatásai vevői köre összességében igen széles.

Ehhez azonban feltétlenül hozzá kell tenni, hogy az általános elvek és a gyakorlat egy kicsit eltér az **üzletági stratégiák** szintjén: Így pl. a *polgárőr* formaruhavarrás esetében összpontosító stratégiával csak a piac bizonyos részterületére, szegmensére koncentrálódhat a tevékenysége, sőt költségelőny stratégiát szükséges alkalmazni, de e központi stratégia mellett hosszú távon szélesíteni kívánja tevékenység-és vevőkörét. A *takarítás, kertészet* esetében szintén a termék előállításának költségeit a versenytársaké alá kell szorítani, viszont egy szélesebb piacon. Egyes termékek esetében egyidejűleg szükséges alkalmazni a költségelőnyön alapuló és a differenciáló stratégiát, így pl. a szakmai szolgáltatások, tanácsadások területén.

3.2.4. A cég szervezeti és üzletági stratégiája a működési kör szempontjából

A teljes szervezet szintjén a növekedés eddigi és jövőbeni lehetséges útja a **diverzifikálódás**, azaz a nem egymásra épülő, akár egymástól független termékek és szolgáltatások biztosítása, bár egyes üzletágakban fontos a működési kör megőrzésére, a pozíciók stabilizálására, a



teljesítmények javítására, racionalizálásra építő stratégia is, mint pl. a bábvarrás, vagy a polgárőr formaruhavarrás esetében.

3.3. A SZERVEZET FUNKCIONÁLIS STRATÉGIÁJA

18

A funkcionális stratégiák kialakításához más és más szakmai ismeretre, és többirányú koordinációra van szükség, így jelen dokumentum, csak a legfőbb irányelveket fekteti le, míg a részletes kidolgozás az adott szakterület feladata. Fontos, hogy a funkcionális stratégiák illeszkedjenek a szervezeti szintű stratégiába, mivel azonban a funkciók gyakorlatilag az egész szervezetet és valamennyi üzletágot kiszolgálják, előfordul az is, hogy egy – egy üzletág szintjén eltérőek lesznek. A szervezeten belül a következő funkcionális stratégiákat különíthetjük el.

3.3.1. Szervezetfejlesztési és vezetési stratégia

A szervezet különös hangsúlyt helyez a vezetési és szervezetfejlesztési stratégiára, hiszen a környezeti változások a felgyorsult információk és megkívánják a szervezettől, hogy azonnal reagáljon ezekre, a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.

Éppen ezért a funkcionális stratégia a **hatékonyan alkalmazkodó, megújulásra képes, tanuló szervezet és stratégiai vezetés** kialakítása.

Ennek érdekében már az első lépéseket megvalósította a szervezet. Lefolytatta a projekt keretében a szervezetfejlesztési programot, mely megteremtette az alapjait a hosszú távú fejlődésnek.

A **tanuló szervezet** olyan közösséget jelent, ahol az egyének törekednek képességeik folyamatos kiterjesztésére, az új gondolkodásmódok táptalajra találnak és támogatásban



részesülnek, a kollektív elképzeléseknek tág teret biztosítanak, és az emberek a közös tanulás képességének elsajátításában is motiváltak. (Senge 1998)

A tanuló szervezetek alapelvei közé tartozik a rendszergondolkodás, mely által értjük meg a jelenlegi állapotot és a hatóerőket, a gondolati mintáink adják keretfeltételeinket, s a személyes irányítás által, a csoportos tanuláson keresztül jutunk el a közös jövőkép által meghatározott célállapotba.

A tanuló szervezetté válás folyamatában, a cég a közös jövőkép által formált cél alapján illeszti magát folyamatosan a környezetéhez, mely illeszkedést folyamatos innovációs képessége által éri el, az új tudás létrehozása pedig magatartásváltozáshoz is vezet.

A szervezet stratégiája azonban nemcsak a **környezethez** való illeszkedést, hanem a **változásokra való gyors reagálási képességet** is jelenti. A környezet változásaira való gyors reagálás megvalósítása a munkatársak képességében rejlik, ezért a vezetés elsődleges célja hogy használja és folyamatosan fejlessze az emberekben rejlő tudást, energiát, kreativitást, azaz az **"empowerment"** szemlélet és vezetési gyakorlat. A munkatársak hatalommal való felruházása lehetőséget ad az önálló munkavégzésre, a döntésekben való tényleges részvételre, így növekszik a döntésekben résztvevők felelősségvállalása, elkötelezettsége a szervezet céljai iránt, mely a teljesítmény javulásához vezet.

A vezetésfejlesztési feladatok körében éves vezetőképzési tervek kidolgozása történik, mely a működés hatékonyságának növelését, a hatékony döntéshozatalt, a vezetők közti kapcsolatépítést, - erősítést szolgálják. A *középvezetői* csoport stratégiai tényező, e csoport képzése, folyamatos fejlesztése kulcsfontosságú feladat. A *felsővezetői* csoport számára a **stratégiai vezetés** ismereteinek és az ahhoz szükséges készségek elsajátítása a prioritást élvező feladat. Cél, hogy a hosszú távú stratégiát jól szolgáló, abba szorosan illeszkedő rövid és középtávú stratégia megalkotását, illetve azok megvalósítását hatékonyan és eredményesen végezzék.



A hatékony szervezeti működéshez hozzájárul a **kommunikációs/PR** tevékenységek folyamatos fejlesztése is, a belső kommunikációs rendszer, valamint a külső célcsoportokkal való kommunikáció, mely a szervezetfejlesztési intézkedések egyik ága.

A szervezeti tevékenységek fejlesztése, a **piac folyamatos monitorozásán** alapul, (szolgáltatás/termék vonatkozásában), melynek alapján jöhetnek létre az új projektek, termékek és szolgáltatások.

A **szervezeti struktúra** alapvetően befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és eredményességet. A változó feltételek mellett egy olyan rugalmas szervezeti struktúra működtetésére van szükség, mely képes az azonnali reakciókra. A szervezetfejlesztési projekt keretében e struktúra alapjai kidolgozásra kerültek.

A szervezet az irányítási és koordinációs eszközeinek bővítésével, fejlesztésével kívánja elősegíteni a külső illeszkedés javítását. A funkcionális szervezeti forma megtartása jól szolgálja a gyártási folyamatokat, a működés hatékonyságán a funkcionális alrendszereken belül alkalmazott termékelvű részlegek elkülönítésével, valamint a termék(csoportok) költség és teljesítmény-elszámolási, tervezési és beszámoló rendszeren belüli elkülönítésével képes javítani. A projektek és teamek működtetésével javul a koordináció, fokozódik a kreativitás, fejlődik az innovációs képesség, mely együttesen elősegíti a szervezeti rugalmasság fokozását, sőt hatással lehet a szervezeti tagok elégedettségére is. A stratégiának megfelelően az értékesítési feladat hangsúlyt kap, az alrendszert fejleszti a cég.

A Contact Nkft strukturális adaptációjában a **duális szervezeti működés** kialakításával fokozza a hatékonyságot. a meglévő struktúrára épül rá a team-szervezet, amely hatékonyan szolgálja az innovációs munkát, az együttműködést és a kommunikációt. A primer szervezetre épülő párhuzamos struktúra biztosítja a környezetre való gyors reagálást.



3.3.2. Fejlesztési és innovációs stratégia

A fejlesztési stratégia szerepe, hogy megfogalmazza a termékek előállítását, valamint a szolgáltatások nyújtása terén elérendő célokat, prioritásokat, felhasználandó eszközöket és módszereket.

Választ ad arra is, hogy ezeket a célokat fejlesztéssel, licenccel vagy know-how által kívánja elérni. Tartalmazza a minőségfejlesztési rendszer folyamatos monitorozását és fejlesztését, valamint kiterjesztésének irányait és típusát (ISO, EFQM).

A fentiekén kívül a fejlesztési intézkedések másik nagy csoportját képezik az infrastrukturális és műszaki fejlesztések, valamint az infokommunikációs rendszer fejlesztése, melyek a növekedési stratégia elengedhetetlen feltétele. A szervezet minden intézkedésénél szem előtt tartja az esélyegyenlőségi és fenntarthatósági, környezetvédelmi szempontokat.

3.3.3. Marketing stratégia

A cég marketingstratégiája hosszú távú elképzeléseket és módszereket jelent a piaci lehetőségek megismerésére és kihasználására. A szervezetnek azonban időről időre állást kell foglalnia a termék, az ár, a reklám és az értékesítési csatornák szerinti célokról és eszközökről.

A **bábvarró üzletág** erőssége, hogy saját termék: saját ötlet, saját fejlesztés és a hosszan tartó, kiváló minőség. A BaBu márkanéven forgalmazott textiljátékok mára kedvelt és közismert figurák nemcsak a magyar, hanem több Európai piacon is. A kollekcióra jellemző az igényes kivitelezés és egyedi gyártás mellett, hogy a kreativitást, érzelmi és kognitív fejlesztést elősegítő játékokból áll, mely a modern szemléletű foglalkozási rehabilitáció eredménye. A BABU márkanévvel jelzett termékcsalád piacra lépése óta évről évre növeli a termékek gyártási kapacitását és értékesítését, valamint a márkanév ismertségét a piacon.

A termék kiváló minőségének feltétele, hogy a cég folyamatos figyelmet fordít a technológiájára és a humán erőforrás fejlesztésére. Erőssége az esztétikum és a gyermekbarát



technológia alkalmazása. A növekedési stratégia megvalósításához elengedhetetlen a *piac szélesítése, új célcsoportok meghatározása*, különösen az Európai piac meghódítása. Szükséges továbbá az értékesítési technika fejlesztése, korszerű gyakorlatok átvétele.

Második igen jelentős tevékenysége a **Polgárőr formaruhák** varrása és értékesítése, melyben a cég vezető szerepet tölt be a piacon, termékei az OPSZ által elfogadott és támogatott formaruhák, gyártási minőségük kiváló, a konkurencia nem jelentős. A tevékenység életképes, mivel a polgárőrök száma évről-évre 2000-3000 fővel nő, illetve az állami támogatások mértéke és mennyisége is növekszik. A polgárőrség hazánkban, közel 90 ezer polgárőrt és az őket tömörítő közel 2000 egyesületet jelent. (Az ország legnagyobb civil szervezete, amely Európában egyedülállóan - hungaricumként - társadalmi munkában, szabadidejét feláldozva, ingyen és bérmentve dolgozik a közrendért, közbiztonságért, a bűncselekmények megelőzéséért.) A *célcsoport bővítése*, azaz ha polgárőrforma ruhán kívül, más rendfenntartó szervezeteknek is varr a cég formaruhát, illetve munkaruhák varrása területén is tevékenykedik, az hosszú távon segíti a piac szélesítését, valamint kiküszöböli a gyártókapacitás egyenlőtlen kihasználását.

Bérvarrást végző varrodák és vezetőik rugalmasak, gyorsan alkalmazkodnak a megváltozott körülményekhez, a varrodák feladatai és termékei folyamatosan széles skálán mozog. Az üzletág erőssége kiváló minőségű gyártása, illetve a gyártási kapacitás rugalmassága.

A kapacitás megfelelő kihasználtsága, a munkamenet kiegyenlítése, a gyártási maximum elérése érdekében új üzleti (főként külföldi) lehetőségek feltárása és hosszú távú megbízható üzleti kapcsolatok kialakítása szolgálja a szervezeti és üzletági stratégiát. Az üzletág bővítésének módja a minél több munka megnyerése, mely folyamatos feladattal látja el a varrodákat, valamint új varrodák nyitását teszi lehetővé.

A takarítás, kertészet üzletág, a jelenlegi piaci helyzet, üzleti lehetőségek, piaci szokások, a tevékenység alulértékelése, illetve az érvénybe lépő non-profit szektorra vonatkozó szabályozás átmenetileg az üzletág nem rentábilis, mivel azonban plusz költséggel nem jár,



így stratégiai szempontból a cég számára indifferens. Ettől függetlenül folyamatosan ki kell alakítani egy *közepes piacot*, melyben alacsonyabb áron tud kínálni a szervezet szolgáltatásokat, az egyéni igények maximális figyelembe vétele mellett.

A **szakmai szolgáltatások, szaktanácsadások** üzletágon belül pályázati forrásból működik a *Munkaerő-piaci információnyújtás, mentori szolgáltatás*, immár évek óta, tekintettel arra, hogy a megbízó elvárásának maximálisan megfelel a cég által nyújtott szolgáltatás. Versenyelőnyt jelent a tapasztalat, a kapcsolat, a megbízhatóság és eredményesség, így ezt a szolgáltatást a lehető leghosszabb távon tervezni a cég megtartani.

A munkahelyteremtő, támogató projektek készítése, *pályázatírás* a cég egyik legfontosabb üzletága, mellyel első sorban üzleti lehetőségeket teremt, finanszírozni tudja az egyes üzletágak munkakörülményeinek javítását, illetve segítségével bővíti a rendkívül értékes kapcsolat tőke, a cég egyre ismertebb és elismertebb lesz a magyar munkaerőpiacon.

A projekt és pályázatírási szolgáltatás célcsoportja jelenleg maga a szervezet, hosszabb távon azonban tervezni a *külső célcsoportoknak*, vállalkozói alapon nyújtott szolgáltatási csoport kialakítását is.

A szervezetfejlesztő projekt eredményeként a cég új üzletágot alapított, a **Felnőttképzési intézményt**, így a marketingstratégia a *diverzifikációra* irányul, melyben új termékeket kínál új vevőknek.

3.3.4. Gyártási/termelési/szolgáltatási stratégia:

A CONTACT Nkft államháztartáson kívüli nonprofit szervezet. Tevékenysége során termékeket állít elő, forgalmaz, szolgáltatásokat nyújt és pályázatokat valósít meg, a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése érdekében,



elsősorban a munkaerőpiacon hátrányos helyzetű-, egészségkárosodott, fogyatékos emberek számára teremt munka és képzési lehetőséget.

A cég *sokprofilos*, mind termékek előállításával, mind pedig szolgáltatások nyújtásával foglalkozik. Fizikai és szellemi tevékenységek, rutin és alkotó jellegű munkák ötvözte jellemzi a céget, a technológiai is széles vertikumú. Szükséges az *egyedi és nagysorozatgyártásra való képesség fejlesztése*, valamint az *információtechnológia* szerepének folyamatos erősítése. A tevékenységi kör folyamatosan változik, a lehetőségek alapján újabb és újabb tevékenységekkel bővül a szervezet, illetve szükség szerint korlátozza egyes tevékenységeit.

Hosszú távon mind a termelő mind a szolgáltató tevékenységek, a tevékenységi kör **diverzifikáltságának** megtartását tervezi a cég, azzal együtt, hogy egyes termékek esetében vizsgálni fogja a tevékenységek egymásra épülésének (vertikalitásának) lehetőségét. Az új tevékenységek felvállalására való rugalmasság, valamint az újonnan jelentkező feladatok beágyazhatósága a tartós működést ellátó egységekbe egyaránt szolgálja a biztonságos növekedést hosszú távon. Az átmenetileg nem beágyazható feladatokat ideiglenes (projekt) szervezetekben kívánja ellátni.

A gyártási – termelési – szolgáltatási stratégia kialakítása során a szervezet megtervezte a létrehozandó, felújítandó és megtartandó kapacitásokat, tekintettel arra, hogy a szervezet potenciális lehetőségei nagyobbak, mint a kihasználtsága. A potenciál jelentkezik mind a textiljáték, mind a polgárőr formaruhavarrás, mind pedig a bérvarrás területén.

A *kihasználtság folyamatos fokozása és az egyenlőtlenségek megszüntetése* elsősorban marketing eszközökkel érhető el, így a termelési-szolgáltatási és marketingstratégia szoros kapcsolatban van. Vannak olyan szolgáltatások, melyeknél átmeneti kihasználatlanság jellemző, ezek esetében kockázatkezelési tervet kell készíteni hosszú távra. Az újonnan induló üzletágak esetében, mint pl. a *felnőttképzés*, a szervezet az első időszakban a biztonságos növekedést, a kiemelkedő minőségű, egyedi igényekre is reagáló stratégiát részesíti előnyben.



A készletek szintjére vonatkozóan is szükségesek a stratégiai lépések. A textiljátékok esetében felhalmozott raktárkészlet ugyan segít az átmeneti termelési egyenlőtlenségek kezelésében, viszont mértékét erőteljesen csökkenteni szükséges, majd ki kell alakítani és folyamatosan meg kell tartani az optimális szintet, mely erőteljes kontroll-funkciót feltételez.

25

A termékköltségek esetében a még hatékony és eredményes szint kialakítása a cél, igazodva a humán feltételekhez, az egészségkárosodott munkavállalók képességeihez. Mivel a fajlagos költségek magasak, így az árképzésben nem kíván és képes a szervezet bizonyos szint alá menni, inkább az egyediség, az vásárlói igények rugalmas kielégítése, illetve a minőség irányában fejleszt tovább.

A minőség feltételezi a megfelelő elméleti és gyakorlati ismereteket, így a humán erőforrás fejlesztés, a segítő, mentoráló személyzet biztosítása szorosan kapcsolódik a termelési stratégiához. Szintén minőség meghatározó és fejlesztő tényező a folyamatok racionalizálása, optimalizálása, melyhez a géppark, a berendezések, egyéb környezeti feltételek minőségének folyamatos javulása szintén hozzájárul.

Az ingatlanfejlesztés prioritást élvez, melyhez külső pályázati források bevonása szükséges, így a szaktanácsadó-pályázati ügyletág szintén erősítendő. A fejlesztések megalapozzák a hazai piacon való terjeszkedést, valamint a külföldi piacok megszerzését. Az egyes üzemek területi elhelyezkedése, viszonylagos távolsága megkívánja a folyamatos kooperációt, szükség esetén az integrációt.

A meglévő és új szolgáltatások területén szintén további diverzifikációra törekszik a cég, mivel kapacitásai ezen a területen a legnagyobbak. Az egyediség, a vevői igényekre való reagálás és a rugalmasság megtartása és továbbfejlesztése szintén a stratégia része.



3.3.5. Pénzügyi – gazdálkodási stratégia

A stratégia kialakítása a szervezeti és az üzletági tevékenységek finanszírozási forrásainak áttekintése alapján, a szervezeti stratégiával összhangban történt, kiterjedt a jövedelmezőségre, a megtérülésre, a költségek szintjére vonatkozó célok kialakítására.

26

Mivel a céget 2002. évben védett **foglalkoztató célszervezetté** jelölte ki a Pénzügyminisztérium, így az APEH dotációs rendszeréből kapott támogatást a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásához. 2006. évtől a Munkaügyi Központokon keresztül kap bértámogatást, illetve a szakminisztérium pályázatán költségkompenzációs támogatást igényel a szervezet, de a két támogatás együtt is bevételkiesést okozott az elmúlt években. A munkaképesség csökkenés mértékének újraszabályozása okán szintén csökken a bértámogatás mértéke, 75 %-ban maximálták a termelésben és a szolgáltatásban dolgozók után. A költségkompenzációs pályázatban elszámolható kiadások tekintetében is szűkültek a lehetőségek, és további negatív változásokra kell felkészülni.

A **béreköltségek** terén a Nkft elsődleges szempontja a realitás volt, hosszú távon a bérszint emelését tűzi ki célul. A menedzsment három tagból áll, az ügyvezető igazgatóból és két helyetteséből, a rájuk eső menedzsment bérköltség a 8,5 %-ot nem haladja meg az összes bérköltséghez viszonyítva, pedig az átlagos foglalkoztatotti létszám 150 fő körül mozog.

Az egyes munkakörök között a bérezésben különbségek vannak, melyet elsősorban a munkakör és a hozzá tartozó végzettség határoz meg. A fizikai dolgozók alapvetően sima vagy garantált bérminimumon vannak. A többiek a munkakörükhöz meghatározott bért kapnak. Jelenleg külön juttatásokat, így pl. étkezési hozzájárulás, üdülési csekk, beiskolázási segély, nem kapnak a dolgozók, de a cafetéria rendszer bevezetése középtávú feladat.

Ösztönzőként működik, hogy a kollégák **pályázatokban** vehetnek részt, amelyből plusz jövedelemre tehetnek szert. Az Nkft. elmúlt 5 évben megvalósított projektjei 497 503 000 Ft



támogatást jelentettek a szervezetnek, így az üzletág fejlesztésével továbbra is biztosítható ez az arány.

A **textiljáték készítés**, és a **polgárőr** formaruhavarrás többnyire veszteséges üzletágak, melyeket az egyéb – főként szolgáltatási üzletágak nyeresége kompenzál. A veszteséges üzletágak költséghatékonyabb működtetése érdekében a már említett eszközökkel a termelés hatékonyságának és az árbevétel növelése, esetleges költségcsökkentő intézkedések szükségeseek.

27

A gazdasági válság hatása érződik, mellyel a következő néhány évben is valószínűleg számolni kell a szervezetnek, így várható, hogy a bevételeket lényegesen nem tudja növelni a szervezet, de a *stabilitást mindenképpen meg kell őrizni*. A bevételeknek folyamatosan fedeznie kell a költségeket, és nyereségesnek kell maradni. Lejárt köztartozása nincs a szervezetnek, fizetési kötelezettségeinek mindig eleget tesz, mely a jövőben is alapját képezi a pályázati források elnyerésének. A pénzügyi nehézségek áthidalására felvett banki folyószámlahitel fedezete saját tulajdonú ingatlan, amelyen jelzálogjog van bejegyezve. A hitel visszafizetése prioritást élvező feladat.

A stratégiai célok között a **stabilitás és minimális növekedés** mellett, a **bevételek szerkezetében történő arányváltoztatása** áll hosszú távon. Mivel jelenleg a bértámogatás és költségkompenzáció viszonylag nagy arányt képvisel a bevételben, a prognosztizálható negatív változások érzékenyen érintik a szervezetet. Hosszú távon ennek arányát le kell szorítani, ezzel együtt az árbevételből és pályázati forrásokból származó bevételi arányt növelni szükséges. Ennek érdekében a már meghatározott eszközökön túl, fokozatosan ki kell alakítani az integrált foglalkoztatási rendszer a szervezetben.



3.3.6. Humán stratégia

A humán stratégia a szervezet alapvető üzleti stratégiájának magvalósítását szolgálja, azaz a szervezet piaci versenyképességének megőrzése, illetve fokozása, valamint a várható változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás feltételeinek a munkát végző ember oldaláról történő megteremtése érdekében kidolgozott hosszú távú célok rendszere.

28

A humán stratégia alapvető **feladata** a szükséges mennyiségű, képzettségű és összetételű munkaerő biztosítása, hatékony foglalkoztatása, illetve a szervezeti célok és a lehetőségek közötti összhang megteremtése. **Célja**, hogy a piac változó igényeihez teremtsen meg a szükséges alap és továbbképzési feltételeket, ezen keresztül is biztosítva az elvárt szakmai összetételt. Útmutatóul szolgál ahhoz, hogy a cég hogyan alakítsa ki a szervezeten belüli kívánt magatartásformákat, és hogyan biztosítsa a megfelelő teljesítményeket, és azok eléréséhez szükséges eszközrendszert, megfelelő légkört és a szükséges motivációt.

A már megvalósított szervezetfejlesztési folyamat célja volt, hogy a piaci igényeknek megfelelően formálódó cég az alkalmazottakat is folyamatosan felkészítse a változásokra, hogy a szervezeti együttműködést megerősítve tovább tökéletesítse a vállalat problémamegoldási és megújulási folyamatait.

A fejlesztési források csökkenésének következményeként a Contact Nkft célul tűzte ki, hogy rehabilitációs foglalkoztatóból **integrált foglalkoztatóvá váljon**. A nyílt munkaerő-piaci cég létrehozásának alapja, hogy jó minőségű gépekkel, megfelelő hatékonysággal, termelékenyebb munkát végezzenek a Contact Nkft. munkavállalói. Követelmény a vállalati eredményesség, amely alatt az erőforrások produktív és gazdaságos felhasználását kell érteni. A munkaerő számos olyan tulajdonsággal bír, amely alapján egyértelműen az erőforrások közé sorolhatjuk, de a Contact Nkft-nél a legnagyobb értéként szerepel.



Az emberi erőforrás-gazdálkodás stratégia szoros összefüggésben van a Contact Nkft. *szervezeti struktúrájával*, ami a szervezet "elemeinek" belső elrendezését (pl.: munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordinációs feladatok) jelenti. Nem elhanyagolható továbbá a tervezés szempontjából az sem, hogy a stratégia a szervezeti kultúra közegében fog megvalósulni így az sem mindegy, hogy a vállalatnál melyek a közösen elfogadott és a nem tudatos értékek.

A *munkaerő toborzása és kiválasztása* a szervezet jövőjére döntő hatással van. A Contact Nkft hosszú távú stratégiájának lényege, hogy a termelékenység növelésével, a munkaerő megfelelő kihasználásával, árbevételre alapuló vállalkozást hozzon létre. Ehhez kapcsolódik a marketing erősítése, új nyereséget képező üzletágak megteremtése, melyhez szakemberek felvételére van szükség. Az egészségkárosodott munkavállalókra kívül, az integrált foglalkoztatás megteremtése érdekében olyan új munkavállalókra van szükség, akiknek képessége, készségei és motiváltsága prognosztizálja a beválást. A cégnél dolgozó egészségkárosodott munkavállalók esetében – a változó szabályok következtében – megtörténhet, hogy egészségesnek minősülnek. Az ő esetükben elsődleges az ennek megfelelő szemléletváltozás, a beteg status helyett az egészséges statussal történő azonosulás, és ezzel párhuzamosan a képessé tételük.

A szervezetfejlesztési folyamat eredményeként áttekintésre került a *munkaerő-szükséglet*, és intézkedések születtek a már meglévő munkaerő hatékonyabb kihasználására.

A *munkaelemzési folyamat* során, feltárta és meghatározta a munkakör tartalmát (célját és funkcióját, a munkakörbe tartozó feladatokat, a kapcsolódó hatáskört és felelősséget,) a munkakörök kapcsolatrendszerét, a munkakör sikeres ellátásához szükséges kompetenciákat, a jellemző feladatokat, azok gyakoriságát, nehézségi fokát.

A munkakör-elemzés alapján kidolgozott *munkakör-értékelési rendszer* célja volt, hogy segítségével megállapítható legyen egyes konkrét munkakörök relatív súlya vagy fontossága. A szervezet a kompetencia alapú összehasonlítással tárta fel az egyes munkakörök közötti különbségeket illetve, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek szükségesek a



munkavállalóknak, annak érdekében, hogy hatékonyak legyenek a munkakörükben, és amelyek összhangban vannak a szervezet stratégiájával, jövőképével, a kívánatos kultúra értékeivel.

A szervezet kialakította saját *kompetenciamodelljét*, melyek segítségével aztán az egyes munkakörök kompetenciaelvárásai alapján létrehozta az ún. *kompetencia-térképeket*. Jelentősége általánosan minden munkavállalóra kiterjed, hiszen az, hogy a szervezet milyen kompetencia készlettel rendelkezik, alapvetően meghatározza a versenypiaci lehetőségét.

A toborzás, kiválasztás során sikeresebben azonosíthatóak a megfelelő jelöltek, hiszen nagy valószínűséggel a jövőben sikeres munkatársakat képes kiválasztani a szervezet, ha az adott munkakörben szükséges kompetenciákat tekinti kiválasztási kritériumnak.

Mivel a kompetencia követelmények, a kompetencia-térkép alapján kerültek kialakításra, ez képezi a teljesítményértékelésnél az értékelés alapját. A kompetencia alapú értékelés segítségével azokban a munkakörökben is meghatározhatók voltak a jó munkavégzés kritériumai, ahol a munkának nincs kézzel fogható eredménye. A kompetencia alapú rendszerben az egyéni munkavállalói teljesítményértékelő rendszeren kívül a kompetencia alapú bérrendszer is kialakítható.

A szervezet által kidolgozott *kompetencia alapú TÉR* alkalmas objektív értékelésre, valamint a kiemelkedő teljesítményt nyújtók azonosítására. Évenkénti összehasonlítást, mérést elemzést tesz lehetővé mind egyéni és szervezeti szinten is. A megállapítások alapján egyéni és csoportos fejlesztési tervek készülhetnek.

A teljesítményelvárásokat rendszeresen felül kell vizsgálni, hiszen a szervezetnek a változásokat követően olyan kompetenciákra is szüksége lehet, melyeket az aktuális kompetencia-térkép nem tartalmaz.

A TÉR kidolgozása hozzájárult a komplex humán erőforrás rendszer minél hatékonyabb működéséhez. A Munkakör-elemzési- munkakör-értékelési Rendszer, a Teljesítmény-értékelési Rendszer, valamint az Ösztönzési és érdekeltségi Rendszer szoros összefüggésben, egymásra épülve a stratégiával összhangban tudja kifejezni pozitív hatását.



A Contact Nkft, mint munkáltató érdeke, hogy megtartsa jól dolgozó munkatársait, és fejlessze tevékenységüket. Ennek érdekében ösztönöznie kell munkavállalóit a munkaidő ledolgozására, képességeik kibontakoztatására, s ezzel előmozdítania a gazdaságosságot, az eredményességet.

31

A szervezet “kéességeit” az egyéni és szervezeti tényezők kölcsönhatása szabja meg. Az *emberi összetevők* között egyrészt az emberek egyéni képességei, szükségletei, másrészt a csoporthatások szerepelnek, így a vezetők szem előtt kell tartania mindkét tényezőt. A *szervezeti tényezők*, mint pl. a szervezeti struktúra, különböző módon korlátozhatják az egyéni mozgásterét, akár a teljesítmények elérésében is. A Contact Nkft különös hangsúlyt helyezett a strukturális kérdésekre, a projekt keretében kidolgozza a struktúraváltozásra vonatkozó tervét is. A szervezeti tényezők közül a technológia fejlettsége is hatást gyakorol a teljesítményre, ezért a Contact Nkft folyamatosan és párhuzamosan ügyel arra, hogy a technológiai fejlesztés az egyén képességeinek jobb kihasználása érdekében történjen, és ne öncélúan, akár akadályozó tényezőként jelenjen meg.

Mivel az emberi viselkedés megváltoztatására irányuló *vezetői tevékenység*, a motivációs stratégián keresztül próbál hatni a beosztottakra a teljesítmények fokozása érdekében. a szervezet olyan motivációs stratégiát választott, amely figyelemmel van az egyéni képességekre, azok különbségeire, valamint a csoportnormák erre gyakorolt hatására.

A munkavállalók munkára ösztönzésének egyik alapvető formája természetesen a versenyképes *munkabér*, a szervezet anyagi forrásait figyelembe véve azonban ez nem lehet egyedüli módszer. A fizetésen kívüli egyéb ösztönzési rendszereknek hangsúlyt kell kapnia. A munkatársak vágyainak, motivációinak összehangolása a vállalati víziókkal és célokkal, mindenki sikerének alapja.



Az alkalmazottak motivációjának növelésében a három legfontosabb eszköz a *jutalmazás*, a *célkitűzés* valamint a *munkakör kialakítás és áttekintés*. A Contact Nkft mindegyik eszközzel élt, és a jövőben is élni kíván a változásokhoz illeszkedően.

A *Ösztönzési Rendszer* részletesen elemzi, hogy a beosztott munkavállalók, a szervezeti egységek, valamint a vezetők ösztönzését hogyan kívánja megvalósítani.

Megfelelő színvonalú bérek nélkül a szervezeti stratégia teljesítése nehezen vagy egyáltalán nem képzelhető el, mivel a bérezés által teremthető meg a munkaadói és a munkavállalói érdekek együttes érvényesítése. A piacon működő szervezetek bérezési jellemzői a szférán belül hasonlóak a Contact Nkft rendszeréhez, a szervezet által biztosított bérezési szint versenyképes tud maradni, ennek ellenére a béreket hosszú távon emelni kívánja.

A szervezet a *kompetencia alapú* bérrendszert támogatja, hosszabb távon a bérezést nem az outputhoz, hanem az inputhoz, a munkavégzéshez kellő, megnyilvánuló szakértelemnek, személyes készségek, képességek, tulajdonságok, motivációk együttesének meglétéhez kívánja kötni.

Az alapbér az ösztönzési csomag domináns eleme, melyben a szervezet tervezi a *teljesítményhez kötött időbér* rendszerének bevezetését. A *szakértelemtől függő bérezési forma* egyes munkaköröknél indokolt, elsősorban a szellemi, vezetői munkakörökben értékelt a magasabb képzettség. Az időbérrel kombinált szakértelemtől függő bérezési forma hatékony, és ösztönző a szervezetben.

A szervezet a fentiekén túl a *változó bérezési* formát is alkalmazza, *egyéni* bonuszok formájában, hiszen a többlet teljesítmények a pályázati és egyéb projektmunkák során jól artikulálhatók, és elismerhetők, melyekért jutalom, vagy a célfeladat elvégzéséért meghatározott összeg jár a munkavállalónak. A *csoportszintű* és *szervezeti szintű* értékeléseket szintén rendszeresen alkalmaz a vezető, bár ennek pénzbeli kifejeződésére csak hosszú távon, folyamatos teljesítmény- és bevétel növekedés esetén lesz lehetőség.

A nem anyagi jellegű, de pénzben is kifejezhető értékű lehetőségek rendszerbe állítására törekszik a szervezet, hiszen ezek a juttatások általában a dolgozók szervezet iránti



elkötelezettségének növelését, egyes szükségleteik kielégítését, a dolgozókkal való törődés kimutatását szolgálják.

A cég az egyéb juttatások körét tervezi kibővíteni hosszabb távon, a Teljes VBKJ (Választható Béren Kívüli Juttatások) rendszere hosszú távon kidolgozásra kerül, amennyiben a környezeti akadályok megszűnnek.

A nem anyagi juttatások, azaz a pénzben nem mérhető, de magas ösztönző erejű javadalmazási formák alkalmazásával folyamatosan él, és kíván élni a cég hosszú távon. Nemcsak a jól működő ösztönző rendszer kialakítása, hanem a *motiváció ellen ható tényezők feltárása és megszüntetése* is folyamatos feladat a szervezetnél.

Az információ, a saját munka és a szervezeti cél összhangjának megértése, a *gyakorlás lehetősége, mentorálás*, a munkavégzést akadályozó *akut akadályok* elhárítása, a *munkatársak személyes korlátainak figyelembe vétele, a magánéleti problémák kezelése*

Az eredményes menedzselés feltétele a tudatos továbbképzési politika. Az elmúlt évben kidolgozásra és bevezetésre került a *belső képzési rendszer*, melynek során több kompetenciafejlesztő képzésre is sor került.

A *menedzsmen*t és a *beosztott vezetők egységes szemlélete* esetén a szervezetben lényegesen kevesebb a konfliktus, az erőfeszítések pedig a közös célok elérésének irányába mozdítják el a folyamatokat. A viszonyok kiszámíthatóbbak, a várható reakciók az érték- és normarend által vezéreltek.

A vezetők által alkalmazott *vezetői stílus* szintén alapvetően befolyásolja a munkatársak elégedettségének érzését, valamint motivációját, így a középvezetők képzése kulcsfontosságú a szervezet életében.



3.4. STRATÉGIAI INTÉZKEDÉSEK, PROGRAMOK ÉS PROJEKTEK, A HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSÁRA

A Contact Nkft a hosszú távú szervezeti, üzletági és funkcionális stratégia kidolgozását követően meghatározta azokat az **intézkedéseket**, melyeket szükséges megvalósítani a cél elérése érdekében. Az egyes intézkedések több **komplex program** megvalósítását tartalmazzák, melyek mindegyike **projektek** lépéssorozatát igényli.

A szervezet az egyes programok megvalósításához felelős és **közreműködő szakembereket** jelölt ki, akik felügyelik a programokat, illetve gondoskodnak a programokhoz szükséges projektek kidolgozásáról és megvalósításáról, a megadott határidő szerint.

3.4.1. Funkcionális stratégiák és akciók

Az intézkedések a szervezeti stratégiát szolgáló funkcionális stratégiák szintjéhez rendelve jelölik ki a szükséges tevékenységeket.

Szervezetfejlesztési és vezetési stratégia: „Hatékonyan alkalmazkodó, megújulásra képes, tanuló szervezet és stratégiai vezetés”

Intézkedések:

- Szervezetfejlesztés
- Hatékony duális szervezeti működés
- Vezetőképzés

Fejlesztési innovációs stratégia: „Minőséggel és értékteremtéssel a kiválóság szolgálatában”

Intézkedések:

- Minőségfejlesztés





Infrastrukturális és műszaki fejlesztések

Infokommunikációs rendszer fejlesztése

Esélyegyenlőségi és fenntarthatósági, környezetvédelmi akciók

Marketing stratégia: „Egyedi és kiváló minőségű termékek és szolgáltatások megfelelő árszinten”

Intézkedések a divíziók szintjén:

A textiljáték készítés piaci pozíciójának erősítése differenciáló stratégiával és piacfejlesztéssel
Bérvarrás üzletágban költségelnyön alapuló és diverzifikációs stratégiát szolgáló intézkedések

Polgárőr formaruhavarrás üzletágban összpontosító és költségelny stratégiaát szolgáló intézkedések

Polgárőr formaruha gyártás üzletág megújítása koncentrikus diverzifikációs stratégiaváltással
A Takarítás, kertészet szolgáltatások költségelnyön és egyedi igények kiszolgálásán alapuló, piacfejlesztő stratégiájának megvalósítását szolgáló intézkedések

Költségelnyön alapuló és a differenciáló stratégia kombinációját megvalósító akciók, a meglévő szakmai szolgáltatások, szaktanácsadások terén

A projekt és pályázatírás, szakértői szolgáltatások és tanácsadás szolgáltatási területen piacfejlesztés, és diverzifikáció, költségelnyön alapuló stratégiával

Felnőttképzési üzletág erőteljes diverzifikációja - új termékek kialakítása új vevőknek

Gyártási/termelési/szolgáltatási stratégia: „Biztonságos növekedés egyedi és minőségi termékekkel, szolgáltatásokkal, széles termékkínálattal”

Intézkedések:

Diverzifikáció és feltételeinek erősítése

Közepes árszint megtartása a termékek előállításában

Egyedi és nagysorozat-gyártásra való képesség fejlesztése

Minőségfejlesztés

A meglévő kapacitások kihasználása





A készletek szintjének optimalizálása

Pénzügyi – gazdálkodási stratégia: „Stabilitás és minimális növekedés, a bevételek szerkezetében történő arányváltoztatással”

36

Intézkedések:

- Stabilitás megőrzése, minimális növekedés
- Bevételek szerkezetében történő arány változtatása

Humán stratégia: „Hatékonyan alkalmazkodó, megújulásra és tanulásra képes, alkotni és dolgozni vágyó, szervezet iránt elkötelezett csapat”

Intézkedések:

- Integrált foglalkoztató, nyílt munkaerő-piaci cég létrehozása
- Hatékony toborzás és kiválasztás
- Motiváló teljesítményértékelő és ösztönzési rendszer működtetése
- Fejlődést és növekedést segítő rendszerek működtetése
- Munkavállalók ismereteinek és készségeinek fejlesztése
- Hatékonyagsnövelés
- Egyéni fejlesztés és problémakezelés hatékonyságának növelése, egyéni igények lehetőség szerinti kielégítése

3.4.2. Intézkedések és programok a stratégia megvalósításában

A funkcionális stratégiákhoz kapcsolódó intézkedéseken belül megfogalmazásra kerültek azok a programok, melyek nélkülözhetetlenek az egyes intézkedések teljesüléséhez.

A részletes intézkedési terv az alábbiakban látható:





CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

A CONTACT NKFT HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIÁJÁNAK INTÉZKEDÉSI ÉS PROGRAMTERVE

ÜZLETÁGI STRATÉGIA	INTÉZKEDÉSEK/ AKCIÓK	PROGRAMOK	FELELŐS	KÖZRE- MŰKÖDIK	37 MEGVALÓSÍTÁS IDEJE 2012-2022										
					2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Szervezetfejlesztési és vezetési stratégia: hatékonyan alkalmazkodó, megújulásra képes, tanuló szervezet és stratégiai vezetés	1.1. Szervezetfejlesztési akció	1.1.1. Integrált szolgáltatóvá válás szemléletének kialakítása	szakmai igazgató- helyettes	vezetők											
		1.1.2. Rendszergondolkodás kialakítása													
		1.1.3. Empowerment" szemlélet és vezetési gyakorlat kialakítása													
		1.1.4. Az alkalmazottak folyamatos felkészítése a változásokra, a szervezeti együttműködés megerősítése a szervezet probléma-megoldási és megújulási képességeinek fejlesztése rendszeres belső képzésekkel		felntőtképzésért felelős személy											



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	1.2. Hatékony duális szervezeti működés	1.2.1. Kommunikációs/ PR tevékenységek folyamatos fejlesztése, a belső kommunikációs rendszer, valamint a külső célcsoportokkal	szakmai igazgató- helyettes	marketingvezető															
		1.2.2. Rugalmas szervezeti struktúra fenntartása. Az új divíziók, üzletágak beágyazása, az átmenetileg nem beágyazható feladatokat ideiglenes (projekt) szervezetekben működtetése,		projekt és team vezetők															
		1.2.3. Projektek és teamek működtetése																	
		1.2.4. Irányítási és koordinációs eszközök bővítése		vezetők															
	1.3. Vezetőképzés	1.3.1. Felsővezetői csoport számára a stratégiai vezetés ismeretek rendszeres megújítása	ügyvezető igazgató	szakmai igazgatóhelyettes felnőttképzésért felelős személy															
		1.3.2. Középvezetői csoport ismeret és készségfejlesztése rendszeres belső képzésekkel	szakmai igazgató- helyettes	felnőttképzésért felelős személy															



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

2. Fejlesztési innovációs stratégia: minőséggel és értéktérrel a kiválóság szolgálatában	2.1. Minőségfejlesztés	2.1.1. Minőségfejlesztési rendszer megújítás, ISO újraminősítés	szakmai igazgató-helyettes	vezetők															
	2.2. Infrastrukturális és műszaki fejlesztések	2.2.1. Telephelyek felújítása, bővítése	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek		39													
		1.2.2. Telephelyek gépparkjának fejlesztése																	
		2.2.3. Új telephely kialakítása																	
	2.3. Infokommunikációs rendszer fejlesztése	2.3.1. Integrált ügyviteli rendszer bevezetése	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek															
		2.3.2. A külső- és belső kommunikációhoz szükséges szoftver eszközök megfeleltetése az elvárt színvonalnak, folyamatos fejlesztése		ügyvezető igazgató-helyettesek															
		2.3.3. Internet által biztosított gazdasági- és kereskedelmi lehetőségek kihasználása, az e-business elemeinek alkalmazása		marketingvezető															



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	2.4. Esélyegyenlőségi és fenntarthatósági, környezetvédelmi akciók	2.4.1. Átfogó esélyegyenlőségi program kialakítása	szakmai igazgató- helyettes	HR munkatárs															
		2.4.2. Humán erőforrás helyben tartását szolgáló beavatkozások kidolgozása																	
		2.4.3. Környezetkímélő anyagfelhasználás előnyben részesítése	gazdasági igazgató- helyettes	vezetők															
		2.4.4. Energia felhasználás csökkentése, alternatív megoldások kialakítása																	
3. Marketing stratégia: Egyedi és kiváló minőségű termékek és szolgáltatások megfelelő árszinten	3.1. Differenciáló stratégiával és piacfejlesztéssel a textiljáték készítés piaci pozíciójának erősítése	3.1.1. A termékkínálat észlelhető módon való megkülönböztetése a versenytársakétól	marketing- vezető	értékesítési munkatárs															
		3.1.2. Több piacszegmens eltérő minőségi igényeinek megkülönböztetése																	
		3.1.3. A márkanév ismertségének fenntartása, növelése		vezetők															
		3.1.4. Kiváló minőség fenntartása	szakmai igazgató- helyettes	vezetők															
		3.1.5. A piac időszakos elemzése és újraszegmentálása	marketing- vezető	értékesítési munkatárs															
		3.1.6. Piac szélesítése, új célcsoportok meghatározása, európai piacok szélesítése, közepes piac kialakítása																	



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

3.2. Bérvarrás üzletágban költségelőnyön alapuló és diverzifikációs stratégia megvalósítását szolgáló akció	3.2.1. A vezetés és a varrodák rugalmasságának és gyors alkalmazkodási képességének megtartása, fejlesztése	szakmai igazgató-helyettes	vezetők																
	3.2.2. Költségek és árak leszorítása, méretgazdaságosság fenntartása	gazdasági igazgató-helyettes																	
	3.2.3. Piacfejlesztés, új célcsoportok meghatározása, európai piacok szélesítése	marketing-vezető	értékesítési munkatárs																
	3.2.4. Kiváló minőség fenntartása	szakmai igazgató-helyettes	vezetők																
	3.2.5. Új célcsoportok számára új termékek bevezetése	marketing-vezető	értékesítési munkatárs																



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

3.3. Polgárőr formaruhavarrás üzletágban összpontosító és költségelőny stratégiát szolgáló akció	3.3.1. A meglévő termék piacvezető szerep megtartása a pozíció stabilizálása a célpiacon, piaci behatolás	ügyvezető igazgató	marketingvezető																
	3.3.2. Teljesítmények javítása, racionalizálása, optimális termelési mennyiség előállításával, ill. termelési környezet biztosításával a termékre eső fajlagos költségeket minimalizálása	gazdasági igazgató- helyettes	vezetők																
	3.3.3. Technológia-fejlesztés	ügyvezető igazgató																	
	3.3.4. Nagy tételben történő alapanyag-beszerezések	gazdasági igazgató- helyettes																	
	3.3.5. Értékesítési technika fejlesztése, korszerű gyakorlatok kidolgozása az aktuális helyzetre	marketing- vezető	értékesítési munkatárs																
	3.3.6. Alacsony ár – kiváló érték hangsúlyozása		vezetők																
	3.3.7. A jelenlegi kihasználtság fokozása és az egyenlőtlenségek megszüntetése elsősorban marketing eszközökkel																		



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

3.7. A projekt és pályázatírás, szakértői szolgáltatások és tanácsadás szolgáltatási területen piacfejlesztés, és diverzifikáció, költségelnyőn alapuló stratégiával	3.7.1. Pályázatírás területén a cég ismertségének növelése a magyar munkaerőpiacon	ügyvezető igazgató	szakmai igazgató-helyettes															
	3.7.2. A belső piacról való kilépés, piacszegmentálás, új vevői csoportok megtalálása, vállalkozói alapon nyújtott szolgáltatási csomag kialakítása																	
	3.7.3. Sok kiegészítő termék és szolgáltatás felkínálása	marketing-vezető	értékesítési munkatárs															
	3.7.4. Brandépítés																	
3.8. Felnőttképzési üzletág erőteljes diverzifikációja, - új termékek kialakítása új vevőknek	3.8.1. Termékkínálat kialakítása	ügyvezető igazgató	marketingvezető															
	3.8.2. Piaci szegmentálás elvégzése, vevőkör meghatározása	marketing-vezető	értékesítési munkatárs															
	3.8.3. Értékesítési csatornák kiépítése																	
	3.8.4. Arculatépítés, figyelem felkeltése és a termék elfogadtatása																	



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

4. Gyártási/termelési/szolgáltatási stratégia: biztonságos növekedés egyedi és minőségi termékekkel, szolgáltatásokkal, széles termékkínálattal	4.1. Diverzifikáció és feltételeinek erősítése	4.1.1. Sokprofilos tevékenységi kör megtartása, és erősítése	ügyvezető igazgató	vezetők															
		4.1.2. Újabb és újabb tevékenységek kialakítása, további bővülés, meglévő és új szolgáltatások területén																	
		4.1.3. Termék-, és technológiai szabványok kialakítása az új szemléletnek megfelelően	szakmai igazgató-helyettes																
		4.1.4. Termékváltozatok kifejlesztése a termelés központosítása az új koncepció alapján	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek															
		4.1.5. Új tevékenységek felvállalására való rugalmasság megtartásával az újonnan jelentkező feladatok beágyazhatósága a tartós működést ellátó egységekbe																	



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

4.2. Közepes árszint megtartása a termékek előállításában	4.2.1. A foglalkoztatott célcsoport sajátosságai miatt az alacsony árképzés helyett az egyediség, az vásárlói igények rugalmas kielégítése, illetve a minőség irányában történő fejlesztés	szakmai igazgató-helyettes	vezetők																
	4.2.2. Termékköltségek esetében a még hatékony és eredményes szint kialakítása	gazdasági igazgató-helyettes																	
	4.2.3. Folyamatok racionalizálása, optimalizálása, a géppark, a berendezések, egyéb környezeti feltételek minőségének folyamatos javulásával	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek																
	4.2.4. Teljesítmények folyamatos javítása racionalizálása, optimális termelési mennyiség előállításával, a termelési környezet biztosításával, ill. a termékre eső fajlagos költségeket minimalizálásával																		
	4.2.5. Nagy tételben történő alapanyag-beszerzések	gazdasági igazgató-helyettes	vezetők																



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	4.3. Egyedi és nagysorozat- gyártásra való képesség fejlesztése	4.3.1. Egyes termékek esetében a tevékenységek egymásra épülésének (vertikalitásának) lehetőségének vizsgálata	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek														
		4.3.2. Egyediség, a vevői igényekre való reagálás és a rugalmasság megtartása és továbbfejlesztése	szakmai igazgató-helyettes	marketingvezető														
	4.4. Minőségfejlesztés	4.4.1. Rendszeres szakmai gyakorlati képzés a foglalkoztatottak számára, segítő, mentoráló személyzet biztosítása a gyakorlati munkában	szakmai igazgató-helyettes	felntőtképzésért felelős személy														
		4.4.2. A minőséget szolgáló technológia fejlesztése, karbantartása		gazdasági igazgató-helyettes														
		4.4.3. Tárgyi technikai munkafeltételek javítása, karbantartása																
		4.4.4. Minőség-ellenőrzés		vezetők														



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

4.5. A meglévő kapacitások kihasználása	4.5.1. Biztonságos növekedés megvalósítása kínálatban és értékesítésben	ügyvezető igazgató	ügyvezető igazgató-helyettesek															
	4.5.2. A gyártási és értékesítési kihasználtság elérése az egyenlőtlenségek megszüntetése, elsősorban marketing eszközökkel	marketing-vezető	vezetők															
	4.5.3. Az átmenetileg kihasználatlan területek esetében kockázatkezelési terv készítése	szakmai igazgató-helyettes	gazdasági igazgató-helyettes															
	4.5.4. A gyártási maximum elérése, új üzleti (főként külföldi) lehetőségek feltárásával és hosszú távú megbízható üzleti kapcsolatok kialakításával	ügyvezető igazgató	marketingvezető															



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyierv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	4.6. A készletek szintjének optimalizálása	4.6.1. A készletszint szükségességének vizsgálata, intézkedések megfogalmazása, és végrehajtása	gazdasági igazgató- helyettes	szakmai igazgató- helyettes											
5. Pénzügyi – gazdálkodási stratégia: stabilitás és minimális növekedés mellett, a bevételek szerkezetében történő arányváltoztatása	5.1. Stabilitás megőrzése, minimális növekedés	5.1.1. A veszteséges üzletágak költséghatékonyabb működtetése érdekében a termelés hatékonyságának fokozása, az árbevétel növelése, és költségcsökkentő intézkedések megtétel	üzgyvezető igazgató	üzgyvezető igazgató- helyettesek											
		5.1.2. A nyereséges üzletágak továbbfejlesztése, a veszteséges üzletágak kompenzálásának érdekében													
		5.1.3. A banki folyószámlahitel visszafizetése		gazdasági igazgató- helyettes											
		5.1.4. A készletek értékesítése		üzgyvezető igazgató- helyettesek											
		5.1.5. A bérszint emelése a növekedés alapján													
		5.1.6. Bérezési struktúra átalakítása az ÖR szerint, juttatások, cafetéria bevezetése													



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszecsenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

6. Humán stratégia: hatékonyan alkalmazkodó, megújulásra és tanulásra képes, alkotni és dolgozni vágyó, szervezet iránt elkötelezett csapat	5.2. A bevételek szerkezetében történő arány változtatása	5.2.1. Az árbevételből és pályázati forrásokból származó bevételi arány növelése	ügyvezető igazgató	vezetők															
		5.2.2. Integrált foglalkoztatási rendszer kialakítása a szervezetben, a termelés fokozása érdekében																	
	6.1. Integrált foglalkoztató, nyílt munkaerő-piaci cég létrehozása	6.1.1. Egészségessé válás szemléletének kialakítása	ügyvezető igazgató	szakmai igazgatóhelyettes															
		6.1.2. Integrációt szolgáló beavatkozások kidolgozása a HR rendszerben	szakmai igazgatóhelyettes	HR munkatárs															
		6.1.3. Az egyéni és szervezeti célok közötti összhang megteremtése és biztosítása HR eszközökkel																	
	6.2. Hatékony toborzás és kiválasztás	6.2.1. Az elkészült munkakörelemzés – munkakör-értékelési rendszer kiválasztásban történő alkalmazásának megkezdése	szakmai igazgatóhelyettes	HR munkatárs															
		6.2.2. A beválás vizsgálata																	
		6.2.3. A kompetencia térkép rendszeres felülvizsgálata																	



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	6.3. Motiváló teljesítményértékelő és ösztönzési rendszer működtetése	6.3.1. A kompetencia alapú teljesítményértékelő rendszer működtetésének kipróbálása, és bevezetése	szakmai igazgató- helyettes	HR munkatárs												
		6.3.2. A kompetencia alapú teljesítményértékelő rendszer működtetésének kipróbálása, és bevezetése														
	6.4. Fejlődést és növekedést segítő rendszerek működtetése	6.4.1. A szervezetfejlesztési folyamat eredményeként kidolgozott komplex ösztönzési rendszer fokozatos bevezetése	szakmai igazgató- helyettes	gazdasági igazgató- helyettes, HR munkatárs												
		6.4.2. Karrier tervezés rendszerének kialakítása		HR munkatárs												
		6.4.3. Munkavállalói kreativitást támogató és segítő képzések szervezése		felnttktképzésért felelős személy												



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszeceniyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTACT Nkft.

TÁMOP-2.4.2/A-09/1-2009-0026

	6.5. Munkavállalók ismereteinek és készségeinek fejlesztése	6.5.1. Rendszeres szakmai gyakorlati képzés a foglalkoztatottak számára, segítő, mentoráló személyzet biztosítása	szakmai igazgató-helyettes	felnőttképzésért felelős személy															
		6.5.2. Külső továbbképzési programokon való részvétel biztosítása				52													
	6.6. Hatékonyságnövelés	6.6.1. Együttműködés-fejlesztés, konfliktuskezelés, csapatépítés	szakmai igazgató-helyettes	vezetők															
		6.6.2. Intenzív belső kommunikáció biztosítása, kommunikációs csatornák folyamatos fejlesztése																	
		6.6.3. Rendszeres közösségfejlesztést segítő programok szervezése																	
	6.7. Egyéni fejlesztés és problémakezelés hatékonyságának növelése, egyéni igények lehetőség szerinti kielégítése	6.7.1. Egyéni motiválás, egyénre szabott bánásmód képessé tétel	szakmai igazgató-helyettes	vezetők															
		6.7.2. Munkavállalói problémák egyéni kezelése																	
		6.7.3. A munkavállalói elégedettség növelése, rendszeres elégedettség mérés elvégzése		HR munkatárs															
		6.7.4. A közvetlen munkakörnyezet minőségének megtartása, lehetőség szerinti fejlesztése		vezetők															



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



ÖSSZEGZÉS

A Contact Nkft szervezetfejlesztési projektje keretében kidolgozta hosszú távú stratégiáját. A stratégia alkalmas arra, hogy hosszú távon meghatározza a szervezet jövőjét, megteremtse és fenntartsa a versenyelőnyt a piacon. A szervezeti tagok számára olyan iránymutatást ad, amely elősegíti a szükséges cselekvési irányok kialakítását, és ennek megfelelő akciókkal lehetővé teszi a környezethez való hatékonyabb alkalmazkodást.

A stratégia kialakításakor a szervezet elemezte a környezetét, valamint belső működését, és reális képet alakított ki a jelen helyzetről. A megfogalmazott jövőkép, húzóerőt jelent, koordinál, orientálja a munkatársakat és elkötelezetté teszük őket. A jövőkép világosan megjeleníti a stratégia fókuszait az elérni kívánt célokat.

A szervezet ennek segítségével megfogalmazta az alapstratégiáját, részletesen átgondolta az üzletági és funkcionális szintű stratégiákat, majd intézkedésekké alakította azt. Az intézkedések további programokat tartalmaznak, melyek projektek egymásutánisága alapján valósulhatnak meg. A szervezet tagjai látják a felelősségüket a stratégia megvalósításában, ismerik szerepüket, feladatukat, annak megvalósítása idejét.

Mind a stratégiaalkotás, mind pedig a megvalósítás során szükséges folyamatos visszacsatolások elősegítik a tanuló szervezetté válást, valamint a stratégiai menedzsment szemlélet megerősödését, mely alapvető feltétele a szervezet hosszú távú növekedésnek ebben az egyre nehezebben kiszámítható változásokkal teli világban.