

NAPOVED INTEGRALNE SERIJE:

S pametno integracijo do trajnostnega razvoja

V čedalje večji meri se soočamo z mnogoterimi, raznolikimi izzivi – od svetovnih do evropskih, slovenskih, lokalnih; od podnebnih sprememb do ekonomskih problemov.

Zato je nujen drugačen pogled na svet okrog nas, nov način razmišljanja in delovanja, preseganje kalupov...

Celosten pogled, ki nam bo pomagal, da elemente, ki jih že imamo, vidimo v novi luči, na drugačen in celosten način povežemo, prepletamo, stkemo – PAMETNO INTEGRIRAMO.

Drobce rešitev, ki bodo dobre za vse, imamo pred seboj, živimo z njimi – tu, v Sloveniji in Evropi.

Ker »nič ni tako praktično kot dobra teorija« (Lewin), predstavljamo NAČELA, po katerih je mogoče oblikovati nov, celosten konceptualen okvir; pravzaprav lahko vodijo do različnih teorij.

In ta načela nas lahko pripeljejo do TEORIJE INTEGRALNEGA RAZVOJA avtorjev Ronnieja Lessema in Alexandra Schiefferja.

Praktični primeri njene uporabe z odličnimi praksami (večina iz Slovenije) in novi integralni koncepti bodo sestavljali večino od 100 nadaljevanj v seriji »S pametno integracijo do trajnostnega razvoja«. Objavljali jih bomo v naslednjih nekaj mesecih, praviloma vsak dan od ponedeljka do petka. S pomembnim sporočilom, da je nujno pametno povezati številna prizadevanja in potenciale za trajnostni razvoj v okviru EU.

Med drugim smo pristop integralnih svetov uporabili pri snovanju novega, trajnostnega modela razvoja za našo državo - poimenovali smo ga Integralna zelena Slovenija. Predstavili smo ga v knjigi Integral Green Slovenia (Routledge, 2016), ki smo jo uredili dr. Darja Piciga, prof. Alexander Schieffer in prof. Ronnie Lessem, napisalo pa poleg nas še 42 slovenskih avtorjev. Z Integralno serijo se odzivamo na številne pobude, da bi imeli čimveč gradiv o Integralni zeleni Sloveniji tudi v domačem jeziku.

In integralna zelena pot lahko prispeva tudi k prihodnosti Evrope.

O vsem tem nas bo v prihodnjih mesecih pisalo več deset avtorjev knjige in drugih integralnih mislecev.

Vse to prvič celostno v slovenskem jeziku in edinstveno v svetovnem merilu.

Prijazno vabljeni k prebiranju, razmišljanju in ustvarjalni uporabi!

Dr. Darja Piciga

TRETJI TEDEN

S pametno integracijo do trajnostnega razvoja – 11. nadaljevanje

12. 2. 2018

11. Domel: globalno podjetje, ustanovljeno na temeljih lokalne skupnosti in naravne dediščine

Po desetih nadaljevanjih Integralne serije, ki jim je sledil enotedenski praznični premor, nadaljujemo s predstavitvijo odličnih praks trajnostnega razvoja iz Slovenije. Ali so tudi slovenska podjetja in skupnosti uspeli s preseganjem ustaljenih okvirov, povezovanjem znanja in izkušenj, nekonvencionalnimi pristopi pri upravljanju in gospodarjenju? Kakšno vlogo so imele vrednote, skupnost in kultura, narava?

Podjetje Domel je bilo konec prejšnjega meseca znova med naslovnimi novicami, kar se je v zadnjih letih zgodilo že večkrat. Tokrat je dr. Jožica Rejec prejela nagrado Združenja Manager za življenjsko delo. Pred enim letom je revija Moje Finance občino Železniki, v kateri je največji delodajalec ravno Domel, proglasila za občino, v kateri se najboljše živi. Razlogov, zaradi katerih nas to podjetje še posebej zanima, je še več.

Dr. Darja Piciga

Uvod v zgodbo Domela

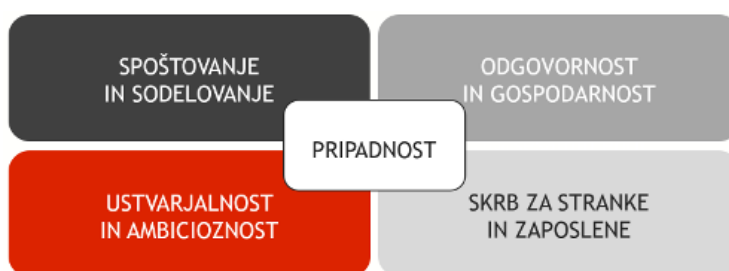
Tradicionalne oblike zadružništva so danes v Sloveniji dragocen navdih in potencial za družbene inovacije, temelječe na znanju in trajnostnem razvoju. Ko so te prilagojene sodobnim poslovnim modelom ter integrirane v znanstvene raziskave in tehnične inovacije – na primer v kovinski in lesni industriji ter obrti, kot je v primeru podjetja Domel – smo lahko priča evropskim in celo globalnim prebojnim dosežkom. Taki poslovni modeli, ki gradijo na kulturni dediščini in bogati raznovrstnosti kulturnih vplivov, hkrati pa spoštujejo naravno dediščino, pogosto vzniknejo v odmaknjenih dolinah. Svoj navdih črpajo iz večstoletne tehnološke tradicije, usmerjajo pa jih potrebe o zagotavljanju delovnih mest lokalnim skupnostim. V solastništvu in soupravljanju zaposleni živijo družbeno odgovorno. Domel kot eden najvidnejših visokotehnoloških proizvajalcev izraža take vrednote v povezavi z lokalno skupnostjo, s skrbjo za najšibkejše člane in v spoštovanju do naravne dediščine.

Več kot 90 odstotkov Domelove proizvodnje je namenjeno na mednarodne trge, kar je tudi razlog za velik vpliv zadnje ekonomske krize na poslovanje podjetja. V letu 2009 je denimo podjetje zaznalo 25-odstotni padec prodaje. Glede na specifično organiziranost družbe, ki je v večinski lasti velikega deleža trenutno zaposlenih in upokoencev, do odpuščanj ni prišlo. Namesto tega so se v podjetju osredotočili na hiter razvoj novih proizvodov in povečevanje produktivnosti ter se notranje reorganizirali.

Organizacijska struktura je unikatna tudi v slovenskem merilu. Večina zaposlenih je domačinov in ta močna povezanost z lokalno skupnostjo je prisotna že od ustanovitve družbe.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1946 kot produktivna zadruga kovinarjev. Taka oblika organiziranosti je bila edina, ki jo je povojna komunistična oblast dovolila. V takratnem planskem gospodarstvu za to dolino kovinskopredelovalna industrija ni bila predvidena in je zato oblast tudi ni podprla.

Po osamosvojitvi Slovenije in z vzpostavitvijo demokratičnega sistema v letu 1991 so vezi med zaposlenimi ostale močne in so imele ključno vlogo v treh prelomnih dogodkih: ob poskusu prevzema s strani konkurenta (1996), ob katastrofalnih poplavah (2007) in v zadnji ekonomski krizi (2009). To je bilo mogoče zaradi močnih moralnih vrednot, ki so v središču vizije podjetja in poslovnega modela. V 70-letni zgodovini Domela so se izoblikovale naslednje vrednote, ki tvorijo temelje poslovanja podjetja: pripadnost (v središču), ustvarjalnost in ambicioznost in ambicioznost, odgovornost in gospodarnost, spoštovanje in sodelovanje ter skrb za stranke in zaposlene (na spodnji sliki).



Vzroki za organizacijsko strukturo in tesno prepletanje z lokalnim okoljem segajo več stoletij v preteklost, vse do ustanovitve kraja. Danes je ta tradicija vključena v Domel, katerega glavni cilj od ustanovitve je bil zagotavljati kakovostna delovna mesta za lokalno prebivalstvo in širšo okolico. S tem se omogoča nadaljnji razvoj podjetja ter tudi kraja in okolice.

Iz železne v digitalno dobo: evolucija podjetja na temeljih bogate kulturne dediščine

V Selški dolini predalpski svet prehaja v alpskega. Kljub zahtevnim pogojem za življenje so v teh krajih našli sledi človeške poselitve od kamene dobe naprej. Ustno izročilo pravi, da so v davnih časih na okoliških hribih

za taljenje železa uporabljali mehove, ki jih je poganjal človek. To izročilo podpira dejstvo, da je mogoče še danes po pobočjih hribov najti žlindro.

Prva pisna omemba pridobivanja in predelave železa na tem področju sega v srednji vek, v pismo freisinškega škofa Albrehta iz leta 1354. Zaradi vedno večje mednarodne konkurence je skozi 19. stoletje železarska dejavnost propadala in je fužinarski družini Globočnikov šele ob koncu tega stoletja uspelo pridobiti večino deležev v obeh fužinah, ki sta delovali v kraju. Kljub temu jim panoge ni uspelo oživiti in je bilo tako v letu 1902 izvedeno zadnje taljenje železove rude. Po skoraj 600-letni železarski tradiciji se je dejavnost že drugič v zgodovini območja popolnoma ustavila. V naslednji polovici stoletja so se pogoji za življenje močno poslabšali in število prebivalstva se je prepolovilo.

V obdobju med obema svetovnjima vojnoma so se na železarski tradiciji gradili temelji nove industrije, ki je nazadnje leta 1946 zaživela kot NIKO – produktivna zadruga kovinarjev. Nekdanji kovači so kot ustanovni kapital vložili lastna sredstva, pomembneje pa je, da so kapital družbe večali s fondom neplačanih ur, ki jih je prispeval vsak zaposleni. Po osmih letih uspešnega poslovanja in širjenja proizvodne palete od pisarniške in laboratorijske opreme do električnih motorjev je zadruga pridobila dovoljenje ter se preoblikovala v NIKO – tovarno kovinskih in elektromehanskih izdelkov Železniki. To jim je predvsem olajšalo dostop do surovin in virov financiranja. Ker so v tistem času, ko je bila Slovenija del socialistične Jugoslavije, lahko obstajala le podjetja v državni lasti, so se zaposleni odpovedali svojim deležem v zadrugi v interesu nadaljnjega delovanja in rasti podjetja.

Program električnih motorjev je bil leta 1962 vključen v združenje elektromehanskih družb ISKRA. Z neodvisnostjo Slovenije je prišla tudi samostojnost nekdanjega podjetja, ki od leta 1992 obratuje pod imenom Domel.



Slika: Domel v Železnikih

Skozi lastniško preoblikovanje in privatizacijo do učinkovitega kriznega vodenja in vodilnega tržnega položaja

Toda tranzicija iz socialistične v demokratično politično ureditev ni pomenila, da se je končala nevarnost izgube družbe in delovnih mest. Leta 1996 je bil izveden poskus prevzema s strani ameriškega konkurenta, ki je imel tudi podporo v upravi Domela, saj so v njem videli strateškega partnerja. Nasprotno so številni zaposleni namero prepoznali kot poskus prevzema tržnega deleža in so zagovarjali nadaljnjo samostojno pot. Prevzem so na koncu preprečili notranji delničarji, ki so skupaj zbrali kontrolni delež podjetja in s tem preprečili prevzem. Izbrali so vodstvo, naklonjeno notranjemu lastništvu z omejeno glasovalno pravico

posameznika na največ dva odstotka. Tak model lastništva je uspešno združil zaposlene s ciljem zadržati delovna mesta ter zagotavljati konstantno zmerno rast in družbeno odgovorno ravnanje.

Ureditev se je izkazala kot še zlasti učinkovita ob katastrofalnih poplavah, ki so kraj prizadele septembra 2007, in med globalno finančno krizo leta 2009. V obeh primerih so zaposleni pokazali pripravljenost sodelovati pri ukrepih kriznega vodenja.

Kot odziv na globalno finančno krizo je Domel sprejel več ukrepov. Posebna pozornost je bila namenjena zniževanju stroškovna vseh ravneh, še zlasti pri zalogah. Zaradi krize se tudi niso ustavile investicije v razvoj, celo nasprotno, te so se še okrepile. Kriza je bila priložnost za podjetje, da trgu ponudi okolju prijaznejše rešitve z nižjo porabo energije. Te rešitve, v katerih je imelo ključno vlogo znanje, so bile na trgu dobro sprejete in so pomenile priložnost za nadaljnjo rast.

Rezultati so bili ob koncu leta 2009 spodbudni, negativni trendi so se obrnili v pozitivne; v prvi polovici leta 2010 je družba Domel že poslovala pozitivno in prodaja se je količinsko vrnila na raven iz leta 2008.

Domel je enako kot konkurenti na trgu zavezan rasti in pozitivnemu poslovanju. Hkrati je zavezan tudi doseganju teh ciljev v sozvočju z zaposlenimi in lokalno skupnostjo. V načinu upravljanja podjetja, v lastniški strukturi, zavezanosti k rasti znanja podjetja, v organizacijski in krajevni kulturi železarstva in zadružništva je mogoče Domel identificirati kot delujoč poslovni model s koreninami v železarski tradiciji in zadružništvu. Konkurenčni prednosti Domelovega poslovnega modela sta integracija močne povezave z lokalno skupnostjo in skrb za družbeno odgovornost. Sadovi notranjega lastništva so visoka stopnja pripadnosti, inovacije in zavzetost zaposlenih.

Ta prizadevanja se kažejo v zmanjšanju deleža potrebnih surovin za izdelke in v povečani energijski učinkovitosti. Kupci priznavajo visoko kakovost Domelovih rešitev, kar se odraža v dejstvu, da je podjetje postalo razvojni dobavitelj nekaterih največjih globalnih korporacij na področju hišne in vrtne opreme, avtomobilske industrije, klimatizacije, industrijskih aplikacij in medicinske opreme. Zavedanje o neprestanem razvoju in napredku je gonilna sila podjetja, neločljivo povezana s prizadevanji za ohranitev kakovostnih delovnih mest, ki podpirajo trajnostni razvoj za podjetje in prebivalce Železnikov.

Vpliv Domela je mogoče čutiti tako v domači dolini kot širše. Njegova organizacijska ureditev in način poslovanja sta zgled mnogim drugim podjetjem. Zato bo Domelu posvečeno tudi naslednje nadaljevanje.

Dr. Jožica Rejec, dr. Janez Rihtaršič, mag. Tanja Kramar