

## **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 potencialne 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 – 12. nadaljevanje***

***13. 2. 2018***

## **12. Zgodba Domela drugič: kako se načela za razreševanje izzivov kažejo v praksi**

V Integralni seriji smo do sedaj predstavili ali omenili več primerov trajnostnega razvoja iz sveta - banki Grameen in Triodos, podjetja Mondragon, Canon in Interface, skupnost-podjetje Sekem, državo Finsko – in nekaj iz Slovenije. Podrobneje Solčavsko – Logarsko dolino, Inštitut Metron z ustanoviteljem Andrejem Pečjakom in v prejšnjem prispevku podjetje Domel, omenili smo še podjetje Pipistrel in Mlekarno Celeia. Razlagamo jih s [šestimi načeli](#) za trajnostno soočanje z globalnimi in lokalnimi izzivi<sup>1</sup>: praviloma lahko pokažemo, da gre za alternative prevladujočemu (»mainstream«) ekonomskemu pristopu (načelo 3), pri katerih so k uspehu pomembno vplivale njihove vrednote (načelo 4), povezanost v skupnost in kultura ter odnos do narave (načeli 5 in 6).

<sup>1</sup> 6. nadaljevanje Integralne serije na <http://integralna-zelena-slovenija.si/integralna-serija/>.

Pomembno vlogo ima tudi načelo 1, ki poudarja inovativno, »out-of-the-box« razmišljanje pri razreševanju praktičnih problemov v realnem svetu. Tako se v zgodbi Domela preseganje danih okvirov kaže že leta 1946, pri ustanovitvi produktivne zadruga kovinarjev NIKO, predhodnice sedanjega podjetja:

- saj je bila v nasprotju z izrecnimi navodili tedanje oblasti, ki kovinskopredelovalne industrije v tej dolini ni predvidela,

- pa tudi zadružna oblika organiziranosti, ki je bila sicer dovoljena, ni pa bila enakovredna državnim podjetjem. Po osmih letih uspešnega delovanja in hitrega razvoja so se združniki morali odpovedati deležem in preoblikovati zadrugo NIKO v državno podjetje, kar jim je sicer olajšalo dostop do surovin in virov financiranja.<sup>2</sup>

V novejšem času je »out-of-the-box« razmišljanje pomembno usmerjalo bitko zaposlenih za lastništvo Domela, ki se bere kot napeta zgodba. Prav tako neverjeten se zdi pristop za premagovanje gospodarske krize leta 2009, ki je bil uspešen predvsem zaradi notranjega lastništva in modela upravljanja. Kako so iz preizkušenj tistega časa uspeli iziti kot zmagovalci, bomo izvedeli iz besed Štefana Bertoncija, danes Domelovega upokojenca, ki je imel vidno vlogo v procesu lastninjenja in je družbo Domel Holding vodil med leti 2009 in 2014.

Predno predam besedo Štefanu, eni od legend boja za notranje lastništvo iz Železnikov, pa vprašanje bralcem za razmislek: ***Ali vas zgodba Domela kaj spominja na primera Mondragona in Finske<sup>3</sup>? In še: Zakaj so Domelovci uspeli pri prevzemu in nato vodenju podjetja, zaposleni v toliko drugih podjetjih pa ne?***

Dr. Darja Piciga

### **Zgodba Domela kot boj za lastništvo in za delovna mesta**

Lastninjenje se je v podjetju zaključilo 17. 12. 1996. Takrat je podjetje ponovno po 53 letih dobilo lastnike. Lastninsko preoblikovanje se je začelo z otvoritveno bilanco 31. 12. 1992. Izvedeni so bili notranja razdelitev, notranji odkup z menjavo za lastniške certifikate, notranji odkup s stvarnimi vložki, svoj delež pa so dobili tudi denacionalizacijski upravičenci, združeni v zadrugi NIKO. Osnovni kapital z vrednostjo 1.156.329 tisoč SIT je bil razdeljen na 1.156.329 navadnih, prosto prenosljivih imenskih delnic z vrednostjo 1000 SIT na delnico. Lastniki so postali: KAD 8,85 %, SOD 8,85 %, PID NIKA 6,7 %, ATENA d.d. 11 %, Sklad RS za razvoj 4,68 %, denacionalizacijski upravičenec Zadruga NIKO 6,81 % in zaposleni, nekdanji zaposleni, upokojenec – mali delničarji skupaj 53,11 %.

Med privatizacijo je prišlo do konflikta med zaposlenimi in vodstvom podjetja zaradi namere slednjih, da podjetje prevzame strateški partner. Ožje vodstvo podjetja in zaposleni so imeli izrazito nasprotujoča stališča glede samostojnega nadaljnega razvoja podjetja. Takratno ožje vodstvo je nameravalo podjetje prodati, ker je trdilo, da brez strateškega partnerja Domel v času razvoja globalizacije ne bo preživel. Zaposleni so se takemu razmišljanju uprli in v strateškem partnerju videli sovražni prevzem, saj je bil prevzemnik tekmeč iz ZDA, ki je želel prevzeti skoraj 50-odstotni tržni delež podjetja na evropskem trgu in tako postati monopolist. Spor je vodil v krizo upravljanja v podjetju. Formalna vodstvena struktura (uprava, ožje strokovno vodstvo in nadzorni svet ob pomoči zunanjih lastnikov) je izvajala politiko pripojitve strateškemu partnerju, zaposleni pa so oblikovali neformalno lastniško združenje in se postavili na svoje opozicijsko stališče. Hotenje po ohranitvi samostojnosti podjetja je bilo med zaposlenimi izjemno. Ponudba tekmečca, naj svoj delež prodajo po ceni 33 DEM za delnico, ni premamila zaposlenih, da bi odstopili od težnje po samostojnosti.

---

<sup>2</sup> Kulturna dediščina skupnosti (načelo 5) je prispevala k obema vidikoma, tako tehnološkemu kot organizacijskemu: temelje nove industrije so gradili na lastni železarski tradiciji, zadruga pa so bile v desetletjih pred 2. svet. vojno v sosednjih krajih zelo razširjene in železnikarjem tudi poznane. V bližnjih Selcah je nekaj časa živel Janez Evangelist Krek, ustanovitelj številnih zadrug in aktiven v krščanskosocialnem gibanju na Kranjskem.

V načelo 5 je vključena tudi odprtost do drugih kultur, v svet - »Ves svet je naš oder.« To za Domel prav gotovo velja, pa tudi za njegove predhodnike: zadruga NIKO je že nekaj let po ustanovitvi izvozila 90 % svojih izdelkov.

<sup>3</sup> Predstavljena v 7. in 5. nadaljevanju Integralne serije na <http://integralna-zelena-slovenija.si/integralna-serija/>.

Nesoglasja so pripeljala do odločnega in odmevnega spopada za ohranitev domačega lastništva in samostojnosti. Zagovorniki domačega lastništva niso bili le zaposleni, ki so morali prevzemati nevhvalno vlogo neposlušnosti do lastniške strategije najvišjega vodstva. Podpore so zaposlenim izražali upokojenci in nekdanji zaposleni z vključevanjem v novoustanovljeno združenje delničarjev. Boj za samostojnost je prestopil lokalne okvire in je dobil svojo razsežnost v državni politiki, pa tudi na mednarodni ravni z očitki, da Slovenija zavrača tuj kapital. Posebno vlogo so imela v zgodbi občila, ki so spremljala dogajanje in so o teh dogodkih obširno poročala. Pritisk, da bi male delničarji v procesu lastniškega upravljanja onemogočali, je bil še zlasti velik od paradržavnih skladov KAD, SOD in PID-ov, ki so videli v prodaji podjetja tujcem najboljšo rešitev. Med male delničarje so poskusili vnesti zmedo in neenotnost z neposrednim komuniciranjem, v katerem so prevladovale grožnje. To je male delničarje še bolj spodbudilo, da so se organizirali in združili.

Mali delničarji – zaposleni, nekdanji zaposleni in upokojenci – so se začeli pripravljati na prvo skupščino delniške družbe Domel, na kateri bi skupščina imenovala tak nadzorni svet, ki bi preprečil namero sovražnega prevzema. Organizirali so klub delničarjev, ki je prerasel v združenje delničarjev. Vanj se je v slabem mesecu vključilo prek 1.300 malih delničarjev, ki so skupaj z denacionalizacijskim upravičencem, zadrugo NIKO, uspeli zbrati večino glasovalnih pravic in tako na prvi skupščini podjetja izvolili nadzorni svet, ki je imenoval upravo, naklonjeno notranjemu lastništvu.

Toda zgodba o prevzemanju lastništva Domela se tu še ne konča s srečnim koncem. O nadaljnjih zapletih in o tem, kako so jih Domelovci premagovali, lahko berete v 7. poglavju knjige [Integral Green Slovenia](#). Prevzemanje lastništva s strani zaposlenih je trajalo celo desetletje.

## DOMEL<sup>®</sup> Trajnostne inovativne rešitve

### LASTNIŠTVO IN TRADICIJA



Slika: Lastninjenje in tradicija pri podjetju Domel

### Kako je Domelu uspelo prebroditi krizo

V 11. nadaljevanju je zapisano, da je Domel kot odziv na globalno finančno-ekonomsko krizo v letih 2008 in 2009, ki je zmanjšala obseg naročil njihovemu podjetju za 25 %, sprejel več ukrepov. Na strateški ravni so bili ključni povečevanje produktivnosti, notranja reorganizacija z zniževanjem stroškov na vseh ravneh, hiter razvoj novih proizvodov (tudi s povečanjem vlaganj v razvoj, kljub krizi) in nadgrajevanje partnerskih razmerij v obliki razvojnega dobavitelja. Do odpuščanj ni prišlo. Ukrepi v zvezi z zaposlenimi so se nanašali na delovni

čas in delovnik, zaposlenost in zaposlovanje, politiko plač, nagrajevanje in motiviranje, izobraževanje in štipendiranje. Tako smo na primer plače zaposlenim znižali za 10 %, tistim z individualnimi pogodbami pa za 15 %. Sprejeli smo tudi spodnji limit plače zaradi socialne varnosti za skrajšan delovni čas. Nato pa izvedli postopen prehod na 100 % plače ob izboljšanju stanja naročil. Politika štipendiranja se ni spremenila, ohranili smo dejanske pogodbe o štipendiranju. Uvedli smo lastni izobraževalni program podjetja.

Kriza je bila priložnost za okolju prijaznejše rešitve z nižjo porabo energije in materiala ter nižjo stopnjo hrupa (spodnja slika) – z inovativnostjo smo torej uspeli na trgu.

## DOMEL<sup>®</sup> Trajnostne inovativne rešitve

### Rešitev za energijsko nalepko



Slika: Rešitev za energijsko nalepko – priložnost za Domel

Vakuumski motorji, ki porabijo manj in imajo pri isti vhodni moči večjo izhodno moč, so ekološko sprejemljivejši in varčnejši, kar je danes pomembna lastnost in prednost pred tekmeci. Kljub manj vložene energije končni izdelki dosegajo večjo vrednost. So tišji ter imajo manjšo maso in prostornino. Kupcem smo ponudili celovito podporo pri načrtovanju in izboru značilnosti vakuumskega motorja, tako da ima končni proizvod sesalnik najbolj optimalne tehnične karakteristike. Pri tem smo sodelovali z naravoslovnimi fakultetami in inštituti iz Slovenije.

Krizno stanje spreminja tudi potrošnike, ki se redkeje odločajo za nakupe, kadar pa kupujejo, rajši izbirajo med trajnejšimi izdelki z boljšimi karakteristikami poznanih blagovnih znamk. Za kakovostne izdelke so končni potrošniki pripravljeni plačati več.

Znane velike blagovne znamke gradijo na kakovosti in svojega ugleda ne izpostavljajo nevarnosti, da bi dobro ime v višjem cenovnem razredu omadeževali z vprašljivo kakovostjo vgrajevanja cenениh sestavov. Zlasti pogonski motor mora biti zanesljiv in dovolj robusten, da zagotavlja dolgo življenjsko dobo. Domel je ostal dobavitelj elektromotorjev, ki so bistveni sestavni del vsakega izdelka, tudi podjetjem, ki so preselila svojo proizvodnjo v kraje s cenejšo delovno silo, in je zaradi tega že pred nekaj leti postal največji izvoznik na Kitajsko iz Slovenije.

S premišljenim naborom ukrepov, sprejetih tudi s strani zaposlenih, ki je podrobneje opisan v knjigi [Integral Green Slovenia](#), je Domel premagal krizo v manj kot dveh letih. V 2013, štiri leta po ekonomski krizi, ki se je v EU, še bolj pa v Sloveniji še vedno čutila, je imel Domel 40-odstotni delež novih produktov v proizvodnji. Plače so bile višje kot pred krizo.

*Štefan Bertoncelj*

K besedam nekdanjega vodilnega v podjetju Domel želim dodati še svoj zaključek glede razvojne naravnosti te organizacije. Zdi se, da je k zavesti o nujnosti razvoja prispevala tudi travmatična izkušnja na začetku prejšnjega stoletja, ki je verjetno ostala v zgodovinskem spominu lokalne skupnosti. Leta 1902 je zaradi zastarelosti in nekonkurenčnosti fužinarske proizvodnje – ni se mogla kosati z zmogljivejšimi manufakturami – ugasnil še drugi plavž. Številni prebivalci Železnikov so se morali izseliti, pa tudi preostali so se veliko težje preživljali. Kakovostna delovna mesta za skupnost lahko zagotavlja le razvoj, ko gremo v korak s časom ali smo celo pred konkurenti – to spoznanje vodi Domelovce še danes.

V naslednjem prispevku pa bomo spoznali organizacijo iz drugega konca Slovenije, zelo različno od Domela po svoji osnovni dejavnosti – vzgoji in varstvu otrok. Vendar je v marsičem podobna temu svetovno konkurenčnemu podjetju, med drugim tudi po neprestanim prizadevanjem izboljševati obstoječe stanje.

*Dr. Darja Piciga*