



s Štefanom Bertonclem, predsednikom uprave podjetja Domel Holding

# Smo samostojni, prilagodljivi in zato tudi uspešni

Visoko tehnološko usposobljeno podjetje Domel iz Železnikov je eno redkih, ki po osamosvojitvi Slovenije ni slepo sledilo neoliberalnemu modelu privatizacije kot številna druga slovenska podjetja. Zaposleni so nasprotovali, da bi jih kupil tuj kapital, saj niso hoteli biti prepuščeni na milost in nemilost neodgovornim lastnikom.

Demosovih certifikatov niso porabili za osebno udobje, vložili so jih v svoje podjetje. Postali so njegovi solastniki, mali delničarji. Niso postali navadni mezdni delavci, ampak ljudje, ki sami odločajo o svoji prihodnosti in razvoju. K drugačnemu lastninjenju podjetja so jih spodbudile negotove razmere zaradi globalizacije. V začetku devetdesetih let se je v Železnikarjih prebudilo zavedanje, da se morajo znova zavzeti zase. Za skupnost, za svoj kraj. Dvignil se je »železnikarski duh«, pojasnjuje predsednik uprave Štefan Bertonec. Prebivalci Železnikov niso hoteli, da bi se z globalizacijo ponovila izkušnja iz prvih desetletij dvajsetega stoletja. Takrat je nenadna gospodarska kriza prekinila že več kot štiristo let razvoja železarske dejavnosti. Plavži, fužine in vigenci prebivalcem Železnikov niso več dajali kruha in dela. Prizadeti sta bili tudi lesarska in sodarska industrija. Šele po koncu druge svetovne vojne so začeli železarstvo postavljati na nove temelje. Po zaslugi izjemno požrtvovalnega, ozaveščenega, daljnovidnega in naprednega rojaka Nika Žumra so leta 1946 ustanovili zadrugo Niko, ki je postala temelj sodobni kovinsko-predelovalni industriji v Železnikih. Pozneje so se pridružili Iskri in izdelovali pisarniško galanterijo, strojno opremo, orodja, štedilnike, elektromotorje za centrifuge, male gospodinjinske aparate, mešalnike, žage ...

Leta 1991 so se od Iskre poslovili in se preoblikovali v podjetje Elektromotorji in nato v podjetje Domel. Nadaljujejo s tradicijo železarstva, izhajajoče iz zadrugništva, kljubujejo krizi in močni svetovni konkurenci. Svoje proizvodne družbe imajo v Železnikih, v Škofji Loki in Suzhou (mesto na vzhodu Kitajske), predstavništva pa na vseh pomembnejših trgih.

Lani je Domel, d.o.o., pridelal 740.000 evrov dobička, njegov lastnik, Domel holding, d. d., ga je imel 900.000 evrov. Podružnica na Kitajskem je prvič poslovala z dobičkom (150.000 evrov). Kljub uspehom so samokritični. Pričakovali so boljšega, kar so ob 65-letnici Domela zapisali tudi v svojem



Štefan Bertonec

glasilu Mozaik. V celotni skupini Domel skupaj s krovnim podjetjem je zaposlenih 1050 delavcev.

**Zgodovina lastninjenja je za Domel izjemno pomembna. Kako to, da ste ubrali drugačno pot od večine podjetij?**

Konec leta 1996 smo se odločili, da bomo ostali samostojni. Šli smo v boj za lastništvo. Ponujeno nam je bilo poslovno partnerstvo z ameriškim koncernom Ametek, ki je hotelo odkupiti takratni Domel. Ožje vodstvo je podprlo to rešitev, češ da Domel na svetovnem trgu ne bo preživel brez strateškega partnerja. Zaposleni in širše vodstvo so temu nasprotovali. Prepričani so bili, da to vodi k sovražnemu prevzemu podjetja. Uprli so se, toda ne s spektakularno stavko, kakršno rada kaže televizija.

V Domelu sta se spopadli dve različni stališči glede prihodnjega razvoja podjetja. Delavci, nekdanji zaposleni in upokojenci so bili najpomembnejši pri tej lastninski zgodbi. V podjetje so vložili vsem dobro znane certifikate in stvarne vložke v denarju. Med seboj so se začeli povezovati manjši lastniki delnic, ki so nasprotovali prodaji Domela in ožjemu vodstvu. Na prvi skupščini so pridobili celo večino glasov. Izvoljen je bil nov nadzorni

svet, ki je imenoval upravo. Oba sta podpirala zamisel o notranjem lastništvu. Ob koncu lastninjenja so mali delničarji oziroma vsi zaposleni (takratni in upokojenci) obdržali 53,11 odstotka, denacionalizacijski upravičenci (zdrženi v zadrugo Niko) pa 6,81 odstotka lastnine.

V prizadevanju za ohranitev samostojnosti nas je podprl tudi naš takrat največji evropski poslovni partner, podjetje AEG. Naš ameriški tekmeč bi s prevzemom monopoliziral evropski trg. Opozorili so nas, da bodo prisiljeni postaviti novo proizvodnjo, če nas bo prevzela korporacija Ametek. AEG nam je celo pisno zagotovil, da nam bo pomagal najti tržišča za motorje za sesalnike, ki so naš najmočnejši proizvod in smo še zdaj vodilni na evropskem trgu. Tu prodamo več kot 60 odstotkov motorjev.

**Zanimivo, da so kupci in dobavitelji podprli vašo samostojnost. Kaj menite, da bi se zgodilo, če bi vas prevzel Ametek?**

Drug lastnik bi zanje pomenil večjo spremembo, večje tveganje, kot če bi ostalo vse po starem. Zato so raje videli, da Slovenci ostanemo lastniki tega podjetja. S povezavo s strateškim partnerjem bi na naši lokaciji verjetno ostala samo še proizvodnja. Prodaje, lastnega razvoja in orodjarne ne bi imeli več. Dolgoročno bi ostalo zgolj ceneno delo za polovico zaposlenih, ki so prej obvladali podjetje. Osrednje dejavnosti, kot sta trženje in razvoj, bi prepuščili strateškemu partnerju. Tehtali smo. Se lahko dokažemo na tujem trgu? Ožje vodstvo je kapituliralo, širše vodstvo in kupci, nekdanji zaposleni in upokojenci pa so bili prepričani, da bomo, kot prej, uspešno poslovali. Prevladalo je razmišljanje, da moramo preživeti čudaško obdobje začetnega lastninjenja. Naše razmišljanje naj bi bilo skregano z vsako logiko, državno, lokalno. Stalno so nam metali polena pod noge. Celotna država je imela težave zaradi našega načina lastninjenja, ker je takrat prevladovalo stališče Sachsovega modela lastninjenja. Američanom se je zdelo sporno, da lahko nekatere države same poskrbijo za svoje gospodarstvo. Zanje smo bili nekakšni uporniki. Obsodili so nas, da hočemo vpeljati samoupravljanje. Nič ni bilo od tega. Hoteli smo samo ohraniti samostojnost, evropski trg, svoj prevladujoči tržni delež. V letih razvoja smo ga težko pridobili. Lahko bi ga enostavno napravili. Naša odločitev, trdna volja in tveganje zaposlenih,

Stran / Page: 10

Doseg / Reach: 0

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 986 cm2

2 / 2

da smo se uprli ožjemu vodstvu, je bila pravilna. Nadaljevali smo drugo, morda ne dovolj opredeljeno zgodbo, ki pa je kljub tveganju Železnikom zagotavljala kakovostna delovna mesta. Ne smejo se ponoviti razmere z začetka 20. stoletja, takrat v Železnikih ni bilo dela.

#### Kako vam je šlo v socialistični Jugoslaviji?

Že takrat smo poslovali na evropskih trgih. Na Češkem, v Nemčiji, Italiji, Angliji ... V petdesetih letih smo začeli izvažati, v šestdesetih letih smo začeli sodelovati s podjetjem Girmi iz Italije, ki je izdelovalo gospodinske aparate. Mislim, da je bil v Jugoslaviji takrat najbolj razširjen ravno Girmijev mešalnik. Še zdaj jih je veliko po domovih. V priboru so bili sekljalnik, kavni mlinček in dodatni priključki. Naredili smo jih, kolikor smo jih zmogli. Zamenjali so jih Braunovi multipraktiki. Sodelovali smo z multinacionalkami Braun, AEG, EPH in Indramat – Bosch Rexroth ter drugimi. S sodelovanjem smo pridobili veliko znanja. Tkali smo najrazličnejše stike in pridobili zaupanje. Sodelovanja so bila koristna, da smo prepoznali prave zahteve svetovnega trga. Zelo zgodaj smo ugotovili, da se je treba prilagajati in upoštevati potrebe naših strank in potrošnikov. S temi partnerji ne bi mogli sodelovati, če ne bi sprejeli njihovega načina razumevanja proizvodnje in trženja. Znašli smo se tudi na jugoslovanskem trgu.

#### Za katere vaše izdelke je trenutno največ povpraševanja?

V skupini Domel posvečamo osrednjo pozornost trajnostnemu razvoju. Hočemo, da podjetje posluje dolgoročno stabilno. Tako prispeva k napredku celotne družbe in lokalne skupnosti. Poskušamo narediti družbeno koristne izdelke. Glavni proizvod so še vedno motorji za sesalnike. Izdelujemo jih skladno z zahtevo, da porabijo čim manj energije in da so čim manj hrupni. Pri proizvodnji se izogibamo sestavinam, ki bi bile škodljive zdravju delavcev ali uporabnikov. Svetovna gospodarska kriza spreminja tudi potrošne navade v smislu varčnosti. Tako izdelujemo motorje za ventilatorje in elektronsko kumutirane motorje z izjemno visokim izkoristkom. Naš motor spremeni električno energijo v mehansko z zelo majhnimi izgubami energije. Končni kupec tako že v enem letu prihrani pri plačilu električne energije za vrednost motorja. Razvili smo tudi različne motorje za ročne naprave, denimo za kosilnice in žage na baterije, ki jih lahko brez kabla uporabljate tudi v gozdu. Čedalje več je povpraševanja po izdelkih, ki prinašajo novosti v domove, profesionalno življenje. Ker so manjši porabniki energije, so bolj vzdržljivi, manj škodljivi za okolje in prijaznejši uporabniku. Z Domelovim motorjem za pogon klimatske naprave, ki stane približno 400 evrov, bo imela stranka čez dvajset let za 19-krat 400 evrov prihranka pri plačilu energije, kar v primerjavi s klasičnim načinom pogona ni majhen prihranek. To so naše zelene tehnologije. Trg jih dobro sprejema. Uspešni smo, ker z našimi motorji prepiramo kupce, da jim ponujamo boljšo rešitev.



Foto: Medard Kržišnik

Štefan Bertoncelj

To je naša prednost. Pomembna je za večje zadovoljstvo vseh sodelujočih v verigi in tako opravičimo vlogo razvojnega dobavitelja.

#### Kolikšen delež dobička namenite izobraževanju kadrov in vlaganju v inovacije?

Na svetovnem trgu si vsi prizadevajo, da bi imeli čim boljši kruh, čim večji tržni delež. Konkurenčni boj je neusmiljen. Tisti z več znanja je v prednosti. Vsako leto namenimo približno 11 odstotkov vseh prihodkov za razvoj in naložbe. Naložbe v znanje so enako pomembne kot naložbe v nakup opreme. Obeh ni mogoče ločevati. Ne moremo se razvijati samo s kupovanjem strojev in opreme. Takšno razmišljanje ne zadošča več. Nekoč pomembno intenzivno delo je ponekod še pomembno, na primer na Kitajskem, a se počasi umika. Človek sam ne zmore več sestaviti stvari, kot sta polprevodnik ali dioda. Fizično delo nadomeščajo natančnejši procesi. Krmilijo jih informacijske tehnologije. Imamo dvanajst laboratorijev. Vanje stalno vlagamo. Znanje je treba nenehno izpopolnjevati in prenašati na druge.

#### Imate tudi razvojni oddelek, ki nenehno išče nove rešitve.

V njem dela približno deset odstotkov zaposlenih. Sto ljudi. To so doktorji, magistri, največ zaposlujemo visoko izobražene kadre s strojno, elektrofakulteto, ekonomiste ... Odlično sodelujemo tudi z znanstvenimi ustanovami, kot je Inštitut Jožef Stefan. Znanje črpamo od vsepovsod.

#### Domel pa je tudi družbeno odgovorno podjetje.

V nas živi železnikarski duh, ki ga v bližnji Škofji Loki in Ljubljani ni. Vselej je v zraku zavedanje ljudi, da pristopijo, ko začutijo, da bi se jim lahko kaj nepredvidljivega zgodilo. So motivirani za delo in napredek podjetja ter okolja, v katerem podjetje deluje. Domel je v lasti domačinov in zaposlenih, kar pomeni visoko stopnjo odgovornosti. Prinaša sveže znanje, ki ga plemenitijo prihajajoče gene-

racije. Ko odrastejo in se izobrazijo, se lahko vrnejo v Železnike. Kot ustrezno usposobljen kader prevzamejo v Domelu pomembne položaje. Tako so koristni za podjetje, družbo in za lokalno okolje. V Domelu niso zaposleni samo Železnikarji, temveč se naši zaposleni na delo vozijo tudi iz Ljubljane, Kranja, Škofje Loke. Tako uresničujemo družbeno odgovornost. Ni pomemben samo kapital, ki smo ga zaposleni, upokojenci in bivši zaposleni vložili v podjetje, pomembno je tudi znanje zaposlenih.

#### Koliko znaša povprečna plača vašega delavca?

Plače zaposlenih so malo nad povprečjem Republike Slovenije, kjer je bila julija povprečna bruto plača 1500,16 evra. Naše plače ne odstopajo veliko in so redne. Še nikoli se ni zgodilo, da 15. v mesecu v Domelu, torej v nekdanji Iskri Železniki, ne bi bilo plače. Zaposleni dobijo regres, izplačujemo jim za malico, prevoz na delo. Denarno podpiramo izobraževanje ob delu.

#### Ali morate kdaj tudi odpustiti?

V času krize nismo podaljševali pogodb za določen čas. Dogovorili smo se, da skrajšamo delovni teden in znižamo plače vsem za deset odstotkov ter tako ohranimo zaposlenost, kar je prispevalo k temu, da ni bilo večjega udarca nezaposlenosti. V Domelu nas dela 1050. Nezaposlenost v občini Železniki je nizka, ker podjetja ustvarjajo možnosti, da lahko izkoriščamo lasten potencial. Seveda pa tistih, ki se ne želijo podrediti Domelovim pogojem, ne zaposlimo.

#### Vaši delavci po potrebi delajo tudi ob sobotah.

Nič nenavadnega. Trgovine in cerkve so odprte ob nedeljah, gostilne vsak dan, policija dela vse leto. Nimajo praznikov. Delamo, ko nam stranke pošljejo naročila. Ko je več dela, ga opravimo več, in obratno. Ker je proizvodnja do neke mere sezonska, vsako leto načrtujemo kolektivni delovni dopust. Neodložljive zadeve morajo biti narejene. Strankam je treba ustreči.

#### Je skrb za ljudi in lokalno okolje tudi porok vašega uspeha, da so ljudje bolj motivirani?

Za motivacijo je več vzrokov. Pripadnost, lokalna navezanost, razmišljanje, da je treba gledati na službo, delo in življenje celostno. Delam, da služim za preživetje, je premajhen, neambiciozen cilj. Spodbudnejše je, da v Domelu izrabijo dobre možnosti za izobraževanje, osebni razvoj, napredek. Za trajnostni razvoj podjetja je pomembno, da se zaposleni izobražujejo in razvijajo kompetence. V Domelu imajo zaposleni stike z zunanjimi podjetji, potujejo od Amerike do Kitajske, Avstralije. Kdor dela v komerciali ali razvoju, se spoznava s temi okolji, z drugimi kulturami, a tudi z nevarnostmi. S sodelovanjem in stalnim izobraževanjem pridemo v Domelu do inovativnih rešitev, do nečesa, česar še ni nihče naredil.

Medard Kržišnik