

Pogovor z dr. Jožico Rejec, predsednico uprave podjetja DOMEL Holding, d. d.

Vojko Toman

e-pošta: info@sam-d.si

V društvu Slovenska akademija za management (SAM) smo se kot izdajatelji revije Izzivi managementu odločili, da bomo v vsaki številki revije na kratko predstavili uspešna slovenska podjetja. Namen prispevkov je predvsem predstaviti prijeme uspešnih slovenskih podjetij na področju managementa in organizacije, ki so vodili k uspešnemu poslovanju. Mnenja in izkušnje managerjev v teh podjetjih lahko koristijo tudi drugim managerjem, proučevalcem managementa in vsem, ki na uspeh podjetij kakorkoli vplivajo.

V nadaljevanju predstavljamo uspešno slovensko podjetje Domel Holding, d. d. Njihov proizvodno prodajni program obsega vakuumske motorje, DC motorje, kolektorske motorje, elektronsko komutirane motorje, koračne motorje, puhalo, ventilatorje, avtomobilski program, komponente, orodja, laboratorijsko opremo, projektiranje in tehnično svetovanje. Lastniško strukturo podjetja Domel Holding, d. d., sestavljajo mali delničarji – zaposleni, bivši zaposleni in upokojeanci. Zaposleni imajo 62,56 %, upokojeanci 21,98 %, bivši zaposleni 6,67 %, ostali pa 7,06 % lastniški delež. Prihodki podjetja so vsako leto večji in v letu 2015 (ocena) znašajo 106 mio EUR. Več podatkov o podjetju v obdobju od 2012 do 2015 je v spodnji tabeli.

O prijemih na področju managementa in organizacije smo povprašali dr. Jožico Rejec predsednico uprave podjetja DOMEL Holding, d. d.

Kateri so ključni mejniki v zgodovini podjetja, njegovem poslovanju in organizaciji?

- 1946 Ustanovitev zadruge NIKO
- 1953 Razvit prvi elektromotor
- 1962 Priključitev sistemu ISKRA
- 1963 Pričetek masovne proizvodnje elektromotorjev
- 1974 Razvita prva sesalna enota
- 1992 Razvito EC puhalo, Izstop iz sistema Iskra
- 1996 Lastninjenje
- 2003 Prezem pozicije vodilnega evropskega proizvajalca sesalnih enot
- 2006 Ustanovitev podjetja Domel Suzhou na Kitajskem
- 2008 Pričetek proizvodnje mokrih kompaktnih sesalnih enot – svetovni standard
- 2009 Pričetek serijske proizvodnje EC motorjev
- 2010 Domel Holding postane 100 % lastnik Domel, d.o.o.
- 2012 Pričetek masovne proizvodnje za avtomobilsko industrijo.

DOMEL Holding, d. d.	Uresničeno 2012	Uresničeno 2013	Uresničeno 2014	Ocena 2015
Vsi prihodki v EUR	80.828.560	87.450.701	97.293.143	106.000.000
Čisti poslovni izid v EUR	736.560	2.637.580	5.525.835	7.000.000
Čisti poslovni izid na zaposlenega	728	2.674	5.430	7.000
Čisti poslovni izid / vsi prihodki v %	0,91	3,02	5,7	7
Donos na kapital v %	3,6	12,7	21,4	25
Povprečno število zaposlenih	1.011	986	1.018	1.050

O dr. Jožici Rejec



Karierno pot je kot štipendistka podjetja Iskra Elektromotorji začela že v srednji elektro tehniški šoli in kasneje na Fakulteti za elektrotehniko, saj je vsako leto med počitnicami opravljala enomesečno prakso. Večinoma je prakso opravljala v laboratoriju, spoznavala delo, izdelke, druge oddelke in življenje podjetja. Po opravljeni diplomii se je zaposlila v oddelku projektiranja elektro motorjev. Po naravi je raziskovalka in jo zanimajo predvsem neznane teme. Raziskovalni duh jo je vodil, da je vztrajala pri iskanju dobrih rešitev. V razvojnem področju, kjer je dolga leta delala, je vedno prevzemala nove programe in projekte. Ob delu se je še dodatno izobraževala (MBA, magisterij, doktorat). Vodenje podjetja Domel je prevzela leta 2006 in ga razume kot njen najpomembnejši in najbolj kompleksen projekt do sedaj.

Predstavitev poslovanja podjetja z vidika nekaterih ključnih procesov, tj. proizvodnje in tehnologije, prodaje ter razvoja zaposlenih. Kaj je tisto, kar bi na omenjenih področjih izpostavili? Kateri so njihovi najpomembnejši procesi?

V Domelu smo z večino izdelkov prisotni v B2B trgu. Z velikim številom kupcev imamo tudi več desetletna sodelovanja. Na programu sesalnih enot - motorski sistemi za sesalnike smo se v 40 letih

razvili iz sledilca v vodilnega razvojnega dobavitelja. Vztrajno smo nadgrajevali razvojno usposobljenost in poglobljali znanja. Pri rešitvah za energijsko nalepko sesalnikov smo že dve leti pred zakonsko omejitvijo moči pričeli z razvojem rešitev, ki smo jih ponudili kupcem pravočasno in tudi za vsakega kupca razvili posebno različico.

Osem let gradimo drugi programski steber, to so EC (elektronsko komutirani oz. poznani tudi kot BLDC) pogoni in sistemi za različne uporabe: prezračevalne sisteme, vrtna orodja, industrijske uporabe in avtomobilsko industrijo. Ta program in sestavine iz tretjega programskega stebra so nosilci rasti obsega prodaje.

Najpomembnejše tehnologije v Domelu so avtomatske montaže, izdelava gredi, izdelava zabrizganih lameliranih paketov in brizganje duroplastov. Vsako leto povečamo produktivnost za 5 % z avtomatizacijo delovnih operacij in veliko drobnimi izboljšavami v proizvodnih procesih.

Pri proizvodnji sestavin za kupce izdelamo tudi orodja, ki vsebujejo vrsto izvirnih rešitev, kar vpliva na kakovost in strošek izdelave.

Zavedamo se, da so za procesi ljudje, zato posvečamo veliko skrb izobraževanju zaposlenih. Letos štipendiramo 73 mladih, odprto komuniciramo plane, dosežke, vizijo in naše vrednote.

Za razumevanje teorije in prakse managementa je pomembno, da poznamo in uresničujemo osnovne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, kadrovanje, vodenje (vključno motiviranje in komuniciranje) in kontroliranje. Kateri so ključni poudarki z vidika teh funkcij v primeru vašega podjetja?

Vsaki dve leti pripravimo srednjeročni poslovni plan za dve triletni obdobji, od katerih za prvo postavimo natančnejše cilje, za drugo pa bolj okvirne. Hkrati dopolnimo, če je potrebno, tudi temeljna načela, predvsem vizijo in vrednote. Na tej osnovi izdelamo letne poslovne plane, z najpomembnejšimi poglavji: obseg prodaje po programih, investicije, razvojni projekti, zmanjšanja stroškov materialov, število zaposlenih z vključenim ciljem povečanja produktivnosti in učinkovitosti, inovativni predlogi s prihranki, cilji stroškov kakovosti,... Seveda pa med letom dnevno sodelujemo s kupci in se prilagajamo spremenjenim pogojem poslovanja. Doseganje ciljev in rezultate spremljamo mesečno na kolegiju

in osebnih pogovorih. Mesečno spremljamo tudi razvojne projekte, predstavimo rezultate poslovanja širši skupini vodij in enkrat letno vsem zaposlenim.



Zaposlene spodbujamo in jim omogočamo, da se dodatno izobražujejo. Vsako leto opravimo čez 300 letnih razgovorov, imamo izdelan sistem napredovanj in dodatno nagrajujemo najboljše dosežke skozi vse leto. Direktorji imajo določen sklad iz katerega dodatno nagrajujejo najboljše rezultate. Vsako leto dopolnjujemo nasledstveno piramido in seznam ključnih ter obetavnih zaposlenih. Nagrajujemo tudi uresničene predloge izboljšav. Lani je bilo okrog 400 predlogov, prihrankov iz preteklih predlogov več kot 400.000 € (obračunani so po enem letu uresnitve) in izplačanih okrog 40.000 € nagrad. Konec leta izplačamo božičnico glede na dosežene rezultate.

Opis povezanosti (upravljske, poslovno-razvojne in organizacijske) holdinga z njegovimi podjetji in povezanost med podjetji v holdingu.

Za vsako podjetje, neglede na vrsto lastništva, so ključni dolgoročna usmerjenost, jasna vizija, rezultat in ravnotežje med deležniki (vlaganja, zaposleni in lastniki). Za uspeh so potrebni stalen vsestranski razvoj podjetja, dobro delovanje nabavne verige (v katero je podjetje vključeno), inovativne rešitve, optimizacije stroškov, zavzetost zaposlenih,... Poslanstvo Domela je zagotavljanje kakovostnih delovnih mest kot svetovni razvojni dobavitelj. To izhaja prav iz notranjega lastništva in vpetosti v lokalno okolje.



Kakšna je skrivnost vašega zelo uspešnega podjetja, zlasti z vidika upravljanja, managementa in organizacije, npr. ustrezna vizija, strategije, lastniška struktura, nagrajevanje, timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ali morda kaj drugega?

Vsako uspešno podjetje je uspešno zato, ker so vodstvo in zaposleni poiskali svoj edinstveni poslovni model, glede na dane možnosti, ambicije, jasno vizijo, z inovativnostjo, vztrajnostjo, zaupanjem, odgovornostjo,... Predstavniki odgovornih lastnikov usmerjajo, nadzirajo in vzpodbujajo dolgoročno usmerjenost podjetja, rezultate in ravnotežje med vlaganji v projekte, investicije, zaposlene in lastnike. Z jasnimi cilji, inovativnim razvojem, stalnimi izboljševanjem, nastopom na svetovnem trgu in trdim delom ter vztrajnostjo se da ustvarjati dobre rezultate. Pri tem je pomembno tudi sodelovanje s kupci. V Domelu imamo vrsto kupcev, s katerimi sodelujemo že več kot 30 let. Z vsemi pomembnimi kupci stalno tečejo projekti za nove izdelke in projekti za optimizacijo stroškov. Povprečen čas potrjevanja je več kot eno leto, pri novih družinah pa več kot dve leti. Domelova strokovna usposobljenost in tudi zaupanje kupcev stalno rastejo. Za uspeh je poleg strokovnih rešitev potrebno dobro sodelovanje, spoštovanje različnosti in rokov, sledenje ciljem,... Rezultate razvojnih projektov tudi nagrajujemo. Enkrat letno nagradimo najboljši razvojni tim, predlagatelje z največ in najbolj kakovostnimi predlogi po področjih in podelimo nagrado najboljšemu mentorju. Že vrsto let se število predlogov povečuje. Ustvarjalnost je tudi ena od Domelovih vrednot. Nagrajenci so ponosni na prejeta priznanja in nagrade.

Na področju managementa stalno poudarjamo pomen vizije, saj je ta nujno potrební pogoj za uspešnost podjetja. Moč vizije je izredna, a se tega veliko podjetij premalo zaveda in to moč premalo izkorišča. Kako je pri vas – kakšen je vaš pogled na vizijo?

V Domelu imamo določena temeljna načela (poslanstvo, vizijo in vrednote), ki jih komuniciramo vsem zaposlenim, periodično dopolnjujemo in letno na zborih delavcev poročam, kako jih živimo – katere dogodke in rezultate lahko pripišemo našim temeljnim načelom in kako smo napredovali v preteklem letu.



POS LANSTVO

Domel je družbeno odgovorno podjetje. Kot svetovni razvojni dobavitelj dovršenih rešitev elektromotornih pogonov in sestavin, temelječih na lastnih inovativnih tehnologijah, omogočamo rast in trajnostni razvoj skupine Domel. S tem zagotavljamo kvalitetna delovna mesta v širšem okolju.

VIZIJA

Smo svetovni razvojni dobavitelj EC sistemov in sestavin ter ohranjamo vodilno razvojno opozicijo na trgu sesalnih enot.

VREDNOTE

Ustvarjalnost in ambicioznost
Odgovornost in gospodarnost
Spoštovanje in sodelovanje
Skrb za stranke in zaposlene
Pripadnost

Temeljna načela so smerokazi, po katerih smo v zadnjih letih usmerili našo pozornost in cilje ter po katerih bomo rasli in se razvijali še naprej. Zavedamo se tudi, da nobena trenutno še tako dobra metoda, načelo ali smer ni za vedno. Čez leto, dve bomo potrebovali še boljše rešitve in tudi nove okvire za nadaljnji celostni razvoj.



V zadnjem času je gospodarska kriza prinesla marsikatero spremembo v podjetju. Kako je vplivala na vaše podjetje in kako ste se prilagodili spremenjenim razmeram? Ali lastniška struktura (podjetje v lasti zaposlenih in upokoencev) pomeni drugačno odzivanje na krizo?

Kriza je vedno tudi priložnost. V Domelu smo jo izkoristili za optimiranje stroškov, ker so zaposleni razumeli, da z večjo skrbnostjo lahko stroške zmanjšamo. Dve leti sem osebno nadzirala vsa naročila izven rednih naročil za proizvodnjo. Zmanjšali smo plače: vodstvu za 15 % in ostalim za 10 %. Nikogar nismo odpustili. Pospesili smo aktivnosti za povečanje prodaje in dokončanje razvojno investicijskih projektov. Zaposleni smo pokazali

zavzetost in pripadnost ter vzeli krizo kot priložnost za optimiranje stroškov in drugih procesov. Ukrepe, ki smo jih izvajali, bi podprli tudi drugi odgovorni lastniki z dolgoročnimi usmeritvami. V našem primeru pa je bilo to tudi zaradi notranjega lastništva še bolj jasno, saj smo se zavedali, da moramo sami poiskati rešitev.



Kaj se po vašem mnenju lahko druga podjetja (pa tudi država, banke ipd.) naučijo iz vaše prakse? Kaj jim svetujete?

Stalni celostni razvoj, rast, jasna vizija in vrednote, ekipno delo v sodelovanju in zaupanju, vztrajnost in dolgoročna naravnost dajejo rezultate. Ključno je zavedanje vsakega v podjetju, da bomo jutri znali poiskati še boljše rešitve ter, da nam je izziv in veselje ustvarjati skupaj, čeprav ni vedno lahko in enostavno. V Domelu je odhajanje zaposlenih iz podjetja daleč pod povprečjem in večina zaposlenih želimo ustvarjati skupaj še vrsto let. Tudi zaradi tega je motivacija večja.

