

# Protikrizni ukrepi države in podjetij in kaj smo se naučili iz krize

**Matej Lahovnik**

e-pošta: [matej.lahovnik@ef.uni-lj.si](mailto:matej.lahovnik@ef.uni-lj.si)

---

## Povzetek

Koronakriza je največja globalna kriza po drugi svetovni vojni. Temeljna težava je, da denar ne more normalno krožiti, saj se vse od druge svetovne vojne ni zgodilo, da bi se hkrati skoraj povsem ustavilo toliko gospodarstev. Namen prispevka je prikazati bistvene značilnosti ukrepov spopadanja s krizo tako na ravni države kot podjetij. Odzivanje in prilagajanje podjetij na krizo je treba proučevati v dinamični povezavi z ekonomsko politiko, ki vpliva na ključne parametre v okolju podjetja. V prispevku prikazujemo vpliv koronakrize na korporacijsko upravljanje podjetij in posledično na strategije podjetij. Ugotavljamo, da bo koronakriza poleg digitalizacije poslovanja močno pospešila tudi bolj vključujoče korporacijsko upravljanje in trajnostni razvoj podjetij.

**Ključne besede:** kriza, ekonomska politika, upravljanje podjetij, digitalizacija, trajnost

---

## 1. Uvod

Pandemija koronavirusa je prizadela svetovna gospodarstva bolj kot zadnja finančna kriza, zato so jo že poimenovali mati vseh kriz. Koronakriza namreč ni samo zdravstvena kriza, ampak sega na vsa področja našega življenja in s tem tudi poslovanja podjetij. Na začetku koronakrize ni bilo mogoče predvideti, kako dolgo bo trajala, ker je bilo preveč neznank glede novega virusa. Očitno pa je bilo, da bo kriza močno spremenila naša življenja, zato se spreminja tudi naš način dela in preživljanja prostega časa. Obvladovanje globalne pandemije in lokalne epidemije virusa je vplivalo na to, da smo vse več časa preživel v virtualni realnosti. Naše družbeno življenje in s tem tudi poslovanje podjetij se je pospešeno selilo na internet in z njim povezane digitalne platforme. Koronakriza je zato močno pospešila digitalizacijo poslovnih procesov v podjetjih. Navsezadnje je bil internet na začetku pandemije zaradi množičnega obiska tako obremenjen, da so se nekateri ponudniki videovsebin, kot je Netflix, odločili, da filme ponujajo le še v nižji ločljivosti. Grozila je namreč resna nevarnost, da se internet in z njim naš virtualni svet sesuje. Spletne platforme so bile preobremenjene, ker smo se vsi hkrati poslovno in zasebno zadrževali tam, kjer je bilo najbolj varno in ni bilo virusa,

torej na spletu. Zasebno druženje se je preselilo na Facebook, Twitter in Instagram, poslovno pa na Zoom in Microsoft Teams, zato po tej krizi nič več ne bo, kot je bilo.

Metoda analize prispevka je komparativna in temelji na znanstveni deskripciji ter sintezi različnih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Predzadnja bančna kriza je bila endogene narave. Najbolj prizadeta so bila podjetja v industriji in gradbeništvu, kjer se je aktivnost v prvih šestih mesecih glede na isto predhodno obdobje znižala za okoli 20 odstotkov, BDP pa se je v prvem polletju 2009 glede na isto obdobje 2008 znižal za 8,8 odstotka (Umar, 2009). Slovenija je bila tako po upadu BDP, številu stečajev podjetij in zvišanju brezposelnosti med državami EU, ki so se s krizo najslabše spoprijele. V koronakrizi pa Slovenija spada med tiste države EU, ki so se z gospodarsko krizo bolje spopadle, saj sta upad BDP in rast brezposelnosti podpovprečna tako v primerjavi z evrskim območjem kot tudi povprečjem EU.

Mednarodne institucije in vlade nacionalnih držav so se v koronakrizi odzvale bistveno hitreje in odločneje. Ob bančni krizi pred 12 leti je trajalo več mesecev, da so na ravni evropske komisije in evropskega sveta uskladili fiskalno smer ukrepov, ki je temeljila na uravnoteženju javnih financ držav članic evrskega območja. Evropska centralna banka

pa se je takrat s prepoznam odkupovanjem državnih obveznic z zamudo odzvala na klinično mrtev medbančni trg. Države so se srečale s paradoksom ekonomske politike. Po eni strani so namreč bile prisiljene v zmanjševanje javnofinančnih primanjkljajev in omejevanje zadolževanja, po drugi strani pa bi morale spodbuditi okrevanje gospodarstev prav s keynesijansko ekonomsko politiko. V nekaterih državah se je kriza v drugem obdobju zaradi zahteve po zmanjšanju javnofinančnih primanjkljajev celo poglobila in smo lahko govorili o dvojnem dnu oziroma o krizi v obliki črke W.

## 2. Protikrizni ukrepi države

V koronakrizi so po začetnem zapletu na evropskem svetu že v nekaj dneh sklenili dogovor o obsežnih fiskalnih ukrepih in začasni opustitvi maastrichtskih pravil. Evropska centralna banka je z ekspanzivno monetarno politiko ustvarila manevrski prostor članicam evrskega območja za potrebne fiskalne ukrepe. Hitrost ukrepanja je bila pomembna, ker je na primer nemški ekonomski inštitut Ifo na začetku krize v letu 2020 za Nemčijo predvidel po optimističnem scenariju sedemodstotni upad gospodarske aktivnosti, po pesimističnem pa naj bi se bruto domači proizvod Nemčije zmanjšal kar za 20 odstotkov. Slovensko gospodarstvo je kot izrazito izvozno usmerjeno gospodarstvo najbolj odvisno prav od razmer na nemškem trgu.

Že na začetku krize, marca 2020, je bil sprejet prvi obsežni paket protikriznih ukrepov, imenovan Odločna pomoč. Sledilo je še sedem paketov protikriznih ukrepov. Cilj je bil ljudem dati trdna zagotovila, da bo v krizi vsem zagotovljena osnovna socialna varnost, gospodarstvu pa sporočiti, da bo v krizi tudi vlada skrbela za likvidnost in podjetjem izdatno pomagala pri ohranjanju delovnih mest. Večina ukrepov je merila prav na ohranjanje delovnih mest, ker so izhajali iz predpostavke, da je ob povsem nepredvidljivem poteku eksogene krize ceneje hitro in odločno ukrepati in s tem ohraniti gospodarski potencial za hitrejše in cenejše okrevanje. Neukrepanje ali premalo odločno ukrepanje bi bilo dražje kot pa obsežen gospodarski intervencionizem. Upad BDP je bil v letu 2020 manjši vsaj za tri odstotne točke, kot pa bi bil brez sprejetih ukrepov (Umar, 2020). Temeljne predpostavke pri pripravi protikriznih ukrepov so bile, da izzivi krize terjajo hiter, enostaven, zelo obsežen in čim bolj natančen odziv:

- Hitrost je bila pomembna zato, ker je bančna kriza pokazala, da je poznejše ukrepanje dražje, in zato, ker je bilo po teoriji racionalnih pričakovanj treba čim prej poslati signal ekonomskim subjektom o tem, na kakšne ukrepe ekonomske politike lahko računajo, da se lahko prilagodijo krizi na mikroravni.
- Enostavnost je bila pomembna zaradi hitrosti izvedbe, zato uzakonjeni ukrepi niso smeli zamujati zaradi administrativnih postopkov.
- Obsežnost je bila potrebna zaradi pričakovanega velikega upada gospodarske aktivnosti.
- Uvedba horizontalnih meril za pomoči je bila potrebna zaradi obsežnosti ukrepov in zaradi asimetrične prizadetosti panog in podjetij.

S ciljem čim večjega ohranjanja delovnih mest je Slovenija, po zgledu Nemčije in Avstrije, delno sofinancirala potrebno skrajšanje delovnega časa. Za investicije v turizmu so bila na voljo potrpežljiva posojila državne razvojne SID banke od 100 tisoč do 20 milijonov evrov z ročnostjo od šest do 30 let in možnostjo moratorija na odplačilo glavnice do pet let. Pomemben je bil zagon gradbeništva, ki ima velik multiplikativen učinek na različne dejavnosti, zato je del slovenske izhodne strategije temeljil tudi na zmanjšanju administrativnih ovir s poenostavitvijo prostorske zakonodaje.

Odzivanje in prilagajanje podjetij na krizo je treba proučevati v dinamični povezavi z ekonomsko politiko, ki vpliva na ključne parametre v okolju podjetja. Države s svojimi nacionalnimi institucijami skupaj z mednarodnimi institucijami EU z ukrepi makroekonomske in zdravstvene politike določajo okvir za poslovanje podjetij. Ekspanzivna monetarna politika centralnih bank je zaradi politike nizkih oziroma celo negativnih obrestnih mer pomembno vplivala na presežno likvidnost na določenih trgih. V koronakrizi pa se je vsaj tako pomembna kot fiskalna in monetarna politika pokazala zdravstvena politika, tako z določanjem omejitvenih epidemioloških ukrepov kot tudi s politiko spodbujanja cepljenja. Ob upoštevanju vzroka krize se je namreč hitro pokazalo, da je prav precepljenost prebivalstva najboljši protikrizni ukrep, saj omogoča hitrejšo vrnitev v staro normalnost. OECD je tako na primer zaradi hitrejšega cepljenja, ki omogoča odpiranje gospodarstva in kroženje denarja, zvišal napoved gospodarske rasti za ZDA v letu 2021 s 3,2 na 6,5 odstotka.

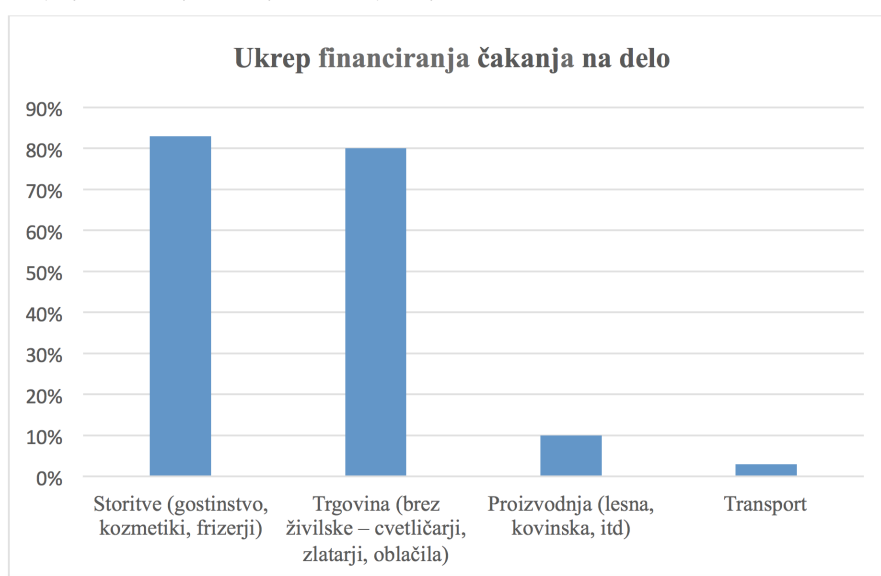
Ukrepi financiranja čakanja na delo, temeljnega dohodka in skrajšanega delovnega časa so neposredno vplivali na ravnanje podjetij pri

politiki odpuščanja zaposlenih. Podjetja so zaradi teh ukrepov lahko enkratni šok absorbirala z državno pomočjo, ne da bi morala odpuščati. To je bilo pomembno zaradi lažje vnovične aktivacije zaposlenih, ki so ostali v delovnem razmerju in s tem v stiku s podjetjem. Po podatkih Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije (2021) je med 69.502 poslovnima subjektoma, ki sta vpisana v obrtni register, 40 odstotkov izkoristilo ukrep financiranja čakanja na delo, 30 odstotkov poslovnih subjektov pa je koristilo mesečni temeljni dohodek. Kriza je asimetrično prizadela različne dejavnosti, zato je

bilo koriščenje teh ukrepov po dejavnostih različno. Daleč najbolj so ukrepe pomoči uporabili poslovni subjekti iz storitvenih dejavnosti, ki so bile zaradi omejitev poslovanja ali celo začasnega zaprtja tudi najbolj prizadete (glej Sliki 1 in 2).

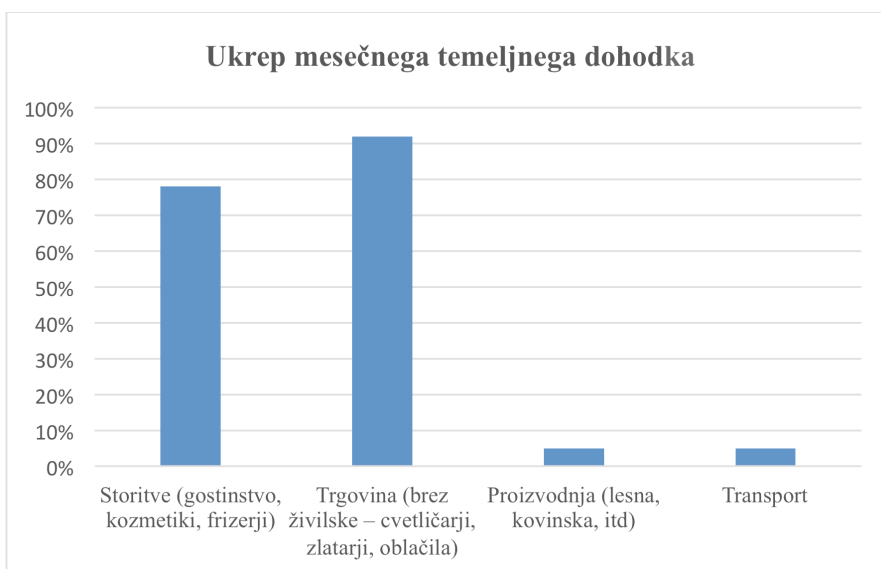
Iz Slike 1 in 2 je razvidno, da so bile v koronakrizi najbolj prizadete storitvene dejavnosti, ki so povezane s srečevanjem in druženjem ljudi, kot sta gostinstvo in turizem, ter dejavnosti, povezane z nego telesa ali telesno vadbo. Z izjemo živilske trgovine, ki z odloki ni bila zaprta, je bila prizadeta tudi trgovina, predvsem z oblačili ter cvetličarne

**Slika 1:** Uporaba ukrepa financiranja čakanja na delo po dejavnostih



Vir: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, maj 2021.

**Slika 2:** Uporaba ukrepa mesečnega temeljnega dohodka po dejavnostih



Vir: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, maj 2021.

in tudi zlatarne. V živilski trgovini je bil prizadet del trgovine na debelo, povezan z oskrbovanjem gostinskih in turističnih podjetij, pri čemer je treba upoštevati, da so na področju prodaje živil to večinoma nadoknadili z večjo prodajo v trgovini na drobno, saj so kupci nadomeščali prehranjevanje v restavracijah s pripravo hrane doma. Skupina Mercator je na primer v prvem četrtletju leta 2021 imela za 4,3 odstotka manj prihodkov od prodaje in najemnin kot v istem lanskem obdobju, ker so kupci tik pred epidemijo kupovali precej več, čeprav so se prihodki v letu 2021 v primerjavi s prvim četrtletjem 2019 povečali za 10,8 odstotka, v trgovini na drobno pa celo za 14,1 odstotka (Poslovno poročilo Skupine Mercator, 2021). Prihodki v trgovski dejavnosti so torej upadli predvsem zaradi manjše prodaje v tehnični trgovini in trgovini na debelo, šolam in panogi HoReCa, kamor spada prodaja turističnim in gostinskim podjetjem. Na podlagi podatkov obrtne zbornice je razvidno, da so bili najmanj prizadeti poslovni subjekti v elektro, kovinsko- in lesnopredelovalnih dejavnostih, gradbeništvu ter v delu transporta, ki je povezan z industrijo, saj so ta podjetja tudi najmanj koristila koronapomoči.

Ne smemo zanemariti, da je Slovenija v zadnjih 12 letih nehala dohitevati razvitejša članice EU in se je tako proces realne konvergence ustavil. Razloge je treba iskati predvsem v zastoju pri uvajanju potrebnih strukturnih reform. Slovensko gospodarstvo je tik pred krizo, konec leta 2008, doseglo 90 odstotkov povprečne razvitosti EU-27, upoštevajoč pariteto kupne moči, medtem ko je leta 2016 dosegalo le še 83 odstotkov BDP EU-27 po pariteti kupne moči (Umar, 2018). Razloge je treba iskati tudi v neučinkovitem korporacijskem upravljanju podjetij, saj so v obdobju pred začetkom bančne krize tako uprave kot nadzorni sveti podjetij in bank pogosto spregledali ali zanemarili temeljno finančno pravilo in dolgoročne finančne naložbe financirali s kratkoročnimi finančnimi viri. Dodatna težava je bila, da so se številna sistemsko pomembna razvojna podjetja zadolževala za managerske odkupe namesto za tržno-tehnološko prestrukturiranje. Slovensko gospodarstvo je tako potrebovalo kar 12 let, da je doseglo predkrizno raven BDP glede na povprečje EU.

To pa pomeni, da smo po razvitosti sedanjo krizo pričakali na enaki stopnji glede na povprečje EU kot pred 12 leti, le da so bila tokrat podjetja v povprečju precej manj zadolžena, zato so imela tudi precej večji finančni manevrski prostor za prilagajanje krizi. Če upoštevamo še precej boljšo likvidnost trga, ki jo v koronakrizi vzdržuje Evropska centralna banka, lahko hitro ugotovimo precej drugačen položaj podjetij in bank v koronakrizi kot v bančni krizi.

Negativen vpliv koronakrize na delovna mesta je bil sicer zaradi zapiranja gospodarstev ter negotovosti, povezane z novim koronavirusom, mutacijami virusa ter razvojem in proizvodnjo cepiva, kar desetkrat večji kot v bančni krizi. Mednarodna organizacija dela (ILO) namreč ocenjuje, da je bilo na globalni ravni v letu 2020 zaradi korone izgubljenih kar 114 milijonov delovnih mest (Torkington, 2021). Ne glede na to, da je bil pričakovani šok zaradi koronakrize precej hujši kot pri bančni krizi, pa je bil dejanski šok zaradi pravočasnega in pravilno usmerjenega odziva precej manjši.

### 3. Spreminjanje korporacijskega upravljanja in strategij podjetij

Na mikroravni je koronakriza močno vplivala na upravljanje podjetij ter tudi na prilagoditev strategij in poslovnih modelov. Sistem korporacijskega upravljanja določa temeljna pravila v zvezi s pravicami kontrole in pogoje, pod katerimi se izvaja, pravila o prevzemanju tveganja, pravila vključevanja, vloge in vpliv različnih deležnikov ter ne nazadnje pravila o delitvi ustvarjene dodane vrednosti v podjetju. Zato tudi vpliva na oblikovanje konkurenčnih prednosti podjetja ter na sistem ocenjevanja uspešnosti managerjev in zaposlenih, s tem pa tudi na njihovo nagrajevanje. V podjetjih in panogah, kjer je človeški kapital ali kapital drugih primarnih deležnikov, kot so razvojni dobavitelji, kritičen dejavnik pridobivanja konkurenčnih prednosti, tako sistem korporacijskega upravljanja pomembno vpliva na ravnanje deležnikov in na ustvarjeno dodano vrednost. Zaposleni in razvojni dobavitelji so na primer pripravljene vlagati prizadevanje v inoviranje in zniževanje stroškov, če pričakujejo, da bodo ustrezno participirali pri zvišanju ustvarjene dodane vrednosti, ki bo posledica tega prizadevanja.

Koronakriza je še omajala anglosaški pogled na upravljanje podjetij (Allen, 1992; Friedman, 1962) in dala veter v jadra teoriji interesnih skupin («stakeholder theory»), ki bolj poudarja trajnostni razvoj podjetja v smeri uresničevanja interesov različnih udeležencev (Philips, 2003). Močno se krepi pomen holističnega pristopa h korporacijskemu upravljanju z vključevanjem interesov različnih udeležencev (Hoerisch, Freeman in Schaltegger, 2014; Mason in Simmons, 2014; Parmar et al., 2010). Na pomen in potrebo upravljanja odnosov med različnimi udeleženci podjetja so že pred krizo opozarjali številni avtorji (Bridoux in Stoelherst, 2014; Ferrero, Hoffman in McNulty, 2014), ki so se

spraševali, ali bi morali tudi veliki zagovorniki delničarske teorije sprejeti določene predpostavke teorije deležnikov.

Očitno postaja aktualna teza, ki so jo že pred koronakrizo postavili Scherer, Palazzo in Matten (2014), da razvoj korporacijskega upravljanja izziva splošno sprejeto teorijo firme oziroma ločevanje javnih in zasebnih interesov. V prihodnosti bodo managerji morali v strateške odločitve še spretneje vključevati ključne interesne skupine ter učinkovito dosegati konsenz o viziji in strategiji. V zadnjem obdobju pomen pridobiva proučevanje institucionalnih logik pri korporacijskem upravljanju, saj vse več raziskav kaže, da prav te odločilno vplivajo na sistem in rezultate korporacijskega upravljanja (Hamidi in Machold, 2020; Aguilera et al., 2018; Friedland, 2018; Haxhi in Aguilera, 2017). Koronakriza kaže, kako pomembno je vključujoče korporacijsko upravljanje, ki upošteva interese relevantnih deležnikov. Pregledno vključevanje različnih deležnikov v korporacijsko upravljanje, ki temelji na prispevku deležnikov k razvoju podjetja, je pogoj za strategijo trajnostnega razvoja podjetja. Trajnost se pri tem ne nanaša le na ekološke vidike, ampak na odnose z vsemi deležniki.

Koronakriza daje velik pospešek digitalizaciji poslovanja in zelenemu prehodu v krožno gospodarstvo. Trajnostne strategije podjetij oziroma preoblikovanje poslovnih modelov v smeri »digitalnega, zelenega in trajnostnega« postaja nova poslovna normalnost. Pričakovati je tudi spremembo strategije globalne konfiguracije aktivnosti mednarodnih podjetij tako, da bodo skrajšali poti oskrbnih verig. Velike logistične družbe podpirajo uvedbo ogljičnega davka na ladijske prevoze, ker bi s takim mehanizmom zmanjšali razliko med ceno fosilnih goriv in do okolja prijaznejših zelenih goriv. Ogljični davek na ladijske prevoze bi uvedli postopoma do leta 2025, in sicer najprej v vrednosti 50 dolarjev, nato pa do 150 dolarjev na tono izpustov ogljikovega dioksida. To pomeni, da bi davek 150 dolarjev na tono skoraj podvojil ceno ladijskega goriva, kar bi dodatno spodbudilo mednarodna podjetja h krašjanju nabavnih poti in k prehodu na okolju prijaznejša goriva.

Okrevanje industrije najbolj zavira pomanjkanje surovin in polizdelkov, saj o tem poroča že 40 odstotkov podjetij v EU, kar je največ v zadnjih 40 letih (Eurostat, 2021). Pred razglasitvijo pandemije na začetku leta 2020 je na primer o težavah pri nabavi surovin in polizdelkov poročalo le pet odstotkov industrijskih proizvajalcev v EU. Pomanjkanje se že izraža v rekordnih podražitvah in resnih motnjah proizvodnje v različnih panogah, kot sta avtomobilska industrija in proizvodnja računalniške

opreme. Take razmere bodo verjetno vplivale tudi na spremembo pogleda na management oskrbnih verig. Zato lahko v prihodnjih letih v panogah, ki se srečujejo z redkostjo surovin in polizdelkov, pričakujemo več dolgoročnih strateških partnerstev in verjetno tudi več poskusov vertikalnih integracij.

Koronakriza močno spodbuja mini trend deglobalizacije v posameznih panogah, predvsem ko gre za kritične aktivnosti, kot so proizvodnja hrane, zdravlil in zaščitne opreme. Evropski program za okrepanje in odpornost temelji na paradigmi digitalnega zelenega prehoda v krožno gospodarstvo oziroma k trajnostno usmerjenemu gospodarstvu. Kriza pred 12 leti nas je naučila, da je treba ukrepati hitro in odločno tako na makro- kot mikroravni, sicer so ekonomske in socialne posledice krize večje, okrepanje pa počasnejše in dražje. Izzivi, s katerimi se srečujejo organizacije v času korone, so povsem drugačni od izzivov na začetku 21. stoletja, zato se bo tudi koncept organizacij in teorije organizacije še razvijal. V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo več za usmerjanje organizacij v pokoronskem obdobju (Torkington, 2021). Razvojna paradigma kot smer razmišljanja, ki predstavlja razumevanje in konceptualiziranje sveta, se spreminja, z njo pa tudi naši vzorci vedenja (glej Tabelo 1). Organizacije se bodo še hitreje odmikale od paradigme, temelječe na mehaničnih sistemih, in se približevale paradigmi, temelječi na naravnih oziroma bioloških sistemih.

**Tabela 1:** Stara in nova ekonomsko-poslovna paradigma

Stara paradigma	Nova paradigma
Mehanični sistem organizacije	Organski sistem organizacije
Globalizacija poslovnih aktivnosti	Deglobalizacija kritičnih aktivnosti in krašjanje nabavnih verig
Šibka država, močan trg	Dinamičen javni sektor
Malo regulacije in več podjetniške iniciative	Več regulacije z upoštevanjem eksternalij
Vse dobrine imajo ekonomsko ceno	Premislek o vrednotah
Trajnost, razumljena kot vzdržnost ekološkega vidika poslovanja	Trajnostna strategija se nanaša na vse elemente okolja in vključuje vse poslovne procese
Poudarek na kratkoročnih poslovnih rezultatih	Strateški poudarek na dolgoročnih rezultatih
Konkuriranje z zniževanjem operativnih stroškov na že osvojenih trgih	Podjetje s poslovnim modelom poskuša ustvariti in zadovoljiti nove potrebe

Vir: <https://www.weforum.org/agenda/2021/06/economic-recovery-inclusive-covid-pandemic/>

Temeljni cilj nacionalnih programov okrevanja in odpornosti v letu 2021 zato ni samo okrevanje, ampak tudi večja odpornost proti podobnim krizam v prihodnosti. Zato je morala vsaka država EU v svojem načrtu za okrevanje in odpornost najmanj 37 odstotkov sredstev nameniti za zeleni prehod, najmanj 20 odstotkov pa za digitalno preobrazbo. Tem usmeritvam na makroravni se zelo hitro prilagajajo tudi podjetja na mikroravni in prilagajajo poslovne modele v smeri bolj trajnostnega razvoja. S programom okrevanja in odpornosti se namreč želi z evropskimi sredstvi finančno spodbuditi zeleno, digitalno in k trajnosti usmerjeno transformacijo poslovanja. Cilj protikriznih ukrepov je bil predvsem ohraniti čim višjo zaposlenost, da bi tako čim bolj znižali ekonomske in socialne stroške krize ter zagotovili lažje in predvsem hitrejše okrevanje podjetij. S programom okrevanja in rasti pa se bo bolj kot odpiranje novih delovnih mest podprlo razvojno prestrukturiranje podjetij s subvencioniranjem naprednih tehnologij in avtomatizacije poslovnih procesov. Zato lahko pričakujemo več investicij podjetij v napredne tehnologije, saj se bodo s sofinanciranjem teh naložb iz evropskih sredstev tudi znižali stroški in z njimi povezana tveganja.

#### 4. Zaključek

Koronakriza je močno vplivala na politike držav ter tudi podjetij, ki so prilagodila tako upravljanje kot razvojne strategije. Uveljavlja se holistični pristop h korporacijskemu upravljanju, ki temelji na sodobnih pogledih na upravljanje. Skupaj s teorijo deležnikov se močno poudarja institucionalna teorija organizacije in institucionalne logike korporacijskega upravljanja. Managerji, ki želijo biti dolgoročno uspešni, morajo v svoje odločitve spretno vključevati interese različnih deležnikov. Vključujoče korporacijsko upravljanje postaja potrební pogoj za trajnostno strategijo razvoja podjetja. Ne moremo govoriti o trajnostnem razvoju brez upoštevanja interesov deležnikov. Bolj poudarjeni politiki vključevanja deležnikov bo sledil tudi management različnosti. Oba procesa bosta še intenzivnejša kot pred krizo.

Po drugi strani pa lahko zaradi koronakrize opazamo proces deglobalizacije v določenih dejavnostih, saj je kriza razkrila veliko občutljivost oskrbnih verig za take krize. Združenje nemških industrijskih proizvajalcev je tako že sredi leta 2020 opozorilo, da bo v prihodnosti treba skrajšati dobaviteljske verige. To je priložnost tudi za slovenska

podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu, saj se bo očitno vsaj del proizvodnje selil bližje jedrnim državam EU. Države bodo zagotovo začele tudi bolj strateško razmišljati o čim večji samooskrbi s hrano, vodo in energijo, kar bo vplivalo na globalno koordinacijo in konfiguracijo aktivnosti mednarodnih podjetij. Kriza nas je tudi naučila, da je pri »kritični opremini«, kot so zaščitna medicinska oprema in učinkovine za pripravo zdravil, precej nevarno biti preveč odvisen le od tujine.

Koronakriza je zelo pospešila digitalizacijo poslovanja podjetij. V nekaterih panogah, kot sta trgovina ali dostava hrane, je uvajanje digitalizacije, ki bi sicer trajalo leta, skrajšala na nekaj mesecev. Podobno bo pospešila prestrukturiranje poslovanja tudi z naprednimi tehnologijami in večjo avtomatizacijo poslovnih procesov. Zadnja kriza je opozorila tudi na pomen vzdržnega trajnostnega razvoja, čemur se hitro prilagajajo tudi regulatorne politike držav. Zelena in k trajnosti usmerjena transformacija poslovanja pa mora vključevati vse, in ne le ekološki vidik poslovanja, kot se pogosto napačno razume.

#### Literatura in viri

- Aguilera, R. V., Judge, W. Q. in Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*. 43(1), 87–109.
- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*. 14(2), 261–282.
- Bridoux, F. in Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*. 35(1), 107–125.
- Eurostat. Share of EU manufacturers report insufficient material and equipment, September, 2021.
- Ferrero, I., Hoffman, M. W. in McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59.
- Friedland, R. (2018). Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice. *Organization Studies*. 39(4), 515–542.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hamidi, Y. D. in Machold, S. (2020). Governance, boards and value co-Creation: Changing perspectives towards a service dominant logic. *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.001>

- Haxhi, I. in Aguilera, R. V. (2017). An Institutional Configurational Approach to Cross-National Diversity in Corporate Governance. *Journal of Management Studies*. 54(3), 261–303. doi: 10.1111/joms.12247
- Hoerisch, J., Freeman, R. E. in Schaltegger, S. (2014). Links, Similarities, Dissimilarities and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*. 27(4), 328–346.
- Mason, C. in Simmons, J. (2014). Embedding Corporate Social Responsibility in Corporate Governance: A Stakeholder Systems Approach. *Journal of Business Ethics*. 119(1), 77–86.
- Parmar, L. B., Freeman, R. E., Harrison, S. J., Wicks, C. A., Purnell, L. in de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 4(1), 403–445.
- Poslovno poročilo Skupine Mercator za prvi kvartal 2021.
- Scherer, A. G., Palazzo, G. in Matten, G. (2014). A New Theory of the Firm for a Globalized World. *Business Society*, 53(2), 143–156.
- Torkington, S. (2021). Pridobljeno 2. 6. 2021 s [https://www.weforum.org/agenda/2021/06/economic-recovery-inclusive-covidpandemic?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_term=Fairer+Economies&utm](https://www.weforum.org/agenda/2021/06/economic-recovery-inclusive-covidpandemic?utm_source=twitter&utm_medium=social_scheduler&utm_term=Fairer+Economies&utm)
- Umar. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2020.
- Umar. Poročilo o razvoju, 2018.
- Umar. Jesenska napoved gospodarskih gibanj, 2009.

---

**Prof. dr. Matej Lahovnik** je redni profesor za področje managementa na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot gostujoči raziskovalec se je izpopolnjeval na Indiana University – Kelley School of Business in Caledonian Business School, Glasgow University. Je avtor ali soavtor številnih znanstvenih prispevkov na področjih strateškega managementa, prevzemov in korporacijskega upravljanja. Dvakrat je bil minister za gospodarstvo v vladi Republike Slovenije. Med pogajanja za vstop Slovenije v OECD je vodil pogajalski skupini za področji korporacijskega upravljanja in investicij. Poleg znanstvenega, pedagoškega in strokovnega dela piše tudi kolumne v slovenskih medijih o aktualnih družbeno-političnih dogodkih.