

# MOŽNE IZBOLJŠAVE SISTEMA VAVČERJEV ZA DIGITALIZACIJO MALIH IN SREDNJE VELIKIH SLOVENSКИH PODJETIJ

Damjan Pjević, Mojca Indihar Štemberger  
Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

## Izveleček

*Od leta 2019 se lahko slovenska mala in srednje velika podjetja (MSP) prijavljajo na razpise za vavčerje za digitalizacijo, s pomočjo katerih lahko pridejo do potrebnih sredstev za digitalno preobrazbo. Namen prispevka je ugotoviti, kakšen je pomen vavčerjev za digitalizacijo za slovenska MSP ter predlagati izboljšave sistema, ki jih lahko ključni odločevalci uporabijo pri sestavi nadaljnjih shem sofinanciranja. Na podlagi intervjujev s predstavniki štirinajstih slovenskih MSP, s tremi zunanjimi izvajalci ter s predstavnico DIHS smo oblikovali pet predlogov za izboljšanje sistema vavčerjev za digitalizacijo: manj dokumentacije, večja transparentnost, sprememba višine sofinanciranja glede na dodatne dejavnike, posodobitev odobritvenih kriterijev in posodobitev vavčerja za digitalni marketing.*

**Ključne besede:** digitalizacija, digitalna preobrazba, mala in srednje velika podjetja, vavčerji za digitalizacijo, statistika koriščenja vavčerjev, slovenska podjetja.

## Possible improvements of the digitalization voucher system for small and medium-sized Slovenian companies

### Abstract

*Starting in 2019, Slovenian small and medium-sized enterprises (SMEs) can apply for tenders for digitization vouchers, with the help of which they can obtain the necessary funds for digital transformation. The purpose of the paper is to determine the importance of vouchers for digitalization for Slovenian SMEs and to propose improvements to the system that key decision-makers can use when drawing up further co-financing schemes. Based on interviews with representatives of fourteen Slovenian SMEs, three external contractors and a representative of the DIHS, we formulated five proposals for improving the vouchers for digitalization system: less documentation, greater transparency, changing the level of co-financing according to additional factors, updating the approval criteria and updating the voucher for digital marketing.*

**Keywords:** digitalization, digital transformation, small and medium-sized companies, vouchers for digitalization, voucher usage statistics, Slovenian companies.

## 1 UVOD

Zaradi vse hitrejšega tehnološkega razvoja in pritiska s strani deležnikov se večina podjetij po celem svetu odloča za vključevanje ene ali več tehnologij v svoje poslovne procese (Capgemini

Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011). Okrog tega se v literaturi pojavlja izraz digitalizacija oziroma digitalna preobrazba, ki jo Vial (2019) definira kot proces, ki s kombinacijo digitalnih tehnologij izboljša bistvene lastnosti določene entitete oziroma podjetja. Z uporabo kombinacij digitalnih tehnologij lahko podjetja optimizirajo svoje poslovne procese ter se s tem uspešno odzovejo na nenehne spremembe v okolju.

Glede digitalizacije mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki predstavljajo 99,8 % vseh podjetij znotraj Evropske unije in 53 % celotne dodatne generirane vrednosti (Muller idr., 2021), zaostajajo za velikimi podjetji (OECD, 2021). Leta 2021 je Evropska komisija prišla do zaključka, da manjše kot je podjetje, manj pomembna se jim je zdela vpeljava osnovnih in naprednejših digitalnih tehnologij (Muller idr., 2021).

Na konferenci GoDigital novembra 2021 so bili predstavljeni podatki, pridobljeni v raziskavi, kjer so MSP opravili samooceno o digitalni zrelosti. Iz rezultatov je možno razbrati, da se podjetja zavedajo pomembnosti digitalne preobrazbe. V skoraj polovici primerov MSP že uporabljajo posamezne digitalne rešitve. Pri večini podjetij gre le za osnovne tehnologije (Pucihar, 2021). Po raziskavi državnega statističnega urada (v nadaljevanju SURS) dosega največ slovenskih malih podjetij (74 %) nizko ali zelo nizko stopnjo digitalizacije (merjeno s pomočjo kazalnikov uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih). Pri srednje velikih podjetjih se ta odstotek izboljša. O težavah pri digitalni preobrazbi poroča 56 % majhnih in 67 % srednje velikih podjetij. Kot glavni razlog za to tretjina podjetij navaja pomanjkanje ustreznih kadrov in finančnih sredstev (SURS, 2022a).

Do podobnih zaključkov je prišla raziskava iz leta 2017, kjer so avtorji prek anketnega vprašalnika želeli ugotoviti stanje in trende digitalne preobrazbe v Sloveniji. Rezultati so pokazali, da so slovenska podjetja manj zrela v primerjavi s podjetji po svetu. Za manjša podjetja navajajo pomanjkanje sredstev, potrebnih za digitalno preobrazbo, kot ključni razlog za zaostanek (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018). Težave potrjujejo tudi ugotovitve iz spletne ankete, izvedene leta 2020, kjer so organizacije izpostavile pomanjkanje kadrov in finančnih sredstev kot ključno težavo pri digitalni preobrazbi slovenskih MSP (Pucihar, Mohar Bastar & Lenart, 2022).

Od leta 2016 delujejo po Evropi digitalna inovacijska stičišča. To so neprofitne organizacije ali združenja organizacij, ki služijo predvsem MSP kot vozlišča podpore. Podjetja se lahko s pomočjo njihove pomoči seznanijo s tem, kako jim lahko digitalne tehnologije pomagajo pri izboljšanju njihovih poslovnih procesov, izdelkov ali storitev. Vloga digitalnih inovacijskih stičišč je predvsem: da omogočajo podjetjem testiranje novih digitalnih tehnologij, preden se ta odločijo za investicijo, podpora podjetjem pri usposabljanjih in razvijanju spretnosti, podpora pri iskanju ustrezne naložbe za digitalizacijo in nudenje priložnosti mreženja okrog inovacijskega ekosistema (European Commission, 2021).

Z enakim namenom obratuje tudi Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije (v nadaljevanju DIHS). V sodelovanju s Slovenskim podjetniškim skladom (v nadaljevanju SPS) se MSP v obliki vavčerjev za digitalizacijo ponuja finančna pomoč za digitalno preobrazbo. S pomočjo teh vavčerjev lahko MSP delno financirajo ključna področja digitalizacije (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Osnovni namen vavčerjev je poenostaviti dostop do sofinanciranja posameznih storitev, ki lahko MSP povečajo konkurenčnost in kompetence (SPS, brez datuma a).

Od leta 2019, ko se je program začel, so številna podjetja izkoristila omenjene vavčerje (Evropska komisija, 2021b). Pri tem se začne postavljati vprašanje, v kolikšni meri so vavčerji za digitalizacijo pomembni za slovenske MSP in kako uspešna bi bila digitalizacija slovenskih MSP, če vavčerjev ne bi bilo.

Namen raziskave, katere rezultati so predstavljeni v članku, je ugotoviti, kakšen je pomen vavčerjev za digitalizacijo za slovenske MSP ter predlagati izboljšave, ki jih lahko ključni odločevalci uporabijo pri sestavi nadaljnjih shem sofinanciranja.

Članek je poleg uvoda sestavljen iz petih poglavij. V prvem so predstavljeni vavčerji za digitalizacijo. Opredeljen je namen programa, sledi opis posameznih vavčerjev za digitalizacijo. Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem je najprej predstavljena metodologija raziskave, ki je temeljila na intervjujih. V naslednjem poglavju so predstavljeni glavni rezultati in njihova interpretacija. Sledi predstavitev predlogov izboljšav sistema vavčerjev za digitalizacijo, na koncu pa je še diskusija, v kateri je kritično ovrednotenje glavnih ugotovitev ter razmislek o možnostih njihove uporabe. V zaključku pa smo povzeli izzive in omejitve pri raziskavi ter podali predloge za nadaljnje raziskave.

## **2 VAVČERJI ZA DIGITALIZACIJO**

Vavčerji za digitalizacijo predstavljajo del programa spodbud malih vrednosti prek vavčerjev. Program, ki ga sofinancirata Republika Slovenija in EU iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, je sestavljen iz štirinajstih vavčerjev, ki pokrivajo različna področja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021). Cilj projekta je MSP zagotoviti poenostavljen dostop do sredstev, s katerimi lahko krepijo kompetence, dodano vrednost ter konkurenčnost na trgu (EU Skladi, 2018). S pomočjo vavčerjev si lahko MSP zagotovijo do 60 % sofinanciranja na specifičnem področju. Posamezni vavčer lahko podjetju prinese do 9.999 € subvencije oziroma 30.000 € skozi več vavčerjev v enem letu (SPS, brez datuma a).

### **2.1 Namen vavčerjev za digitalizacijo**

Evropska komisija je leta 2021 predlagala vzpostavitev digitalnega kompasa, v katerega so vključili konkretne cilje za digitalno preobrazbo EU do leta 2030. Začrtane poti opisujejo digitalne zmogljivosti ljudi ter infrastrukture in digitalno preobrazbo podjetij in javnih storitev (Evropska komisija, 2021a).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo je leta 2022 predstavilo obnovljeno strategijo digitalne preobrazbe gospodarstva. Glavni cilj strategije je Slovenijo postaviti na vodilni evropski položaj glede na napredne digitalne tehnologije, ki omogočajo rast digitalne ekonomije. Strategija očrta številne ukrepe za podporo digitalne preobrazbe gospodarstva s pomočjo nepovratnih sredstev, povratnih sredstev oziroma lastniškega kapitala ter kombinacije različnih oblik (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022). Za MSP se v namen digitalne preobrazbe pripravljajo javni pozivi na vavčerje za pripravo digitalne strategije, digitalnega marketinga, digitalnih kompetenc ter izboljšanja kibernetске varnosti (DIHS, brez datuma b).

Vavčerji za digitalizacijo pa niso edine spodbude, ki jih SPS razpisuje z namenom spodbujanja digitalizacije pri MSP. Razpise, ki pokrivajo podobna področja kot DIHS, organizirajo tudi evropska digitalna inovacijska stičišča – EDIH. Njihova osrednja vloga zajema uvajanje novih pristopov in naprednih tehnologij, kot so: umetna inteligenca, super-računalništvo (HPC), kibernetška varnost ter druge digitalne tehnologije v gospodarstvu, MSP ter organizacijah javnega sektorja (European Commission, 2023).

### **2.2 Opredelitev vavčerjev**

Vavčerji za digitalizacijo pokrivajo štiri različna področja z različnimi smernicami: vavčer za dvig digitalnih kompetenc, vavčer za pripravo digitalne strategije, vavčer za digitalni marketing in vavčer za kibernetško varnost (DIHS, brez datuma b).

V naslednjih letih bo primanjkovalo strokovnega znanja, kar bo posledično negativno vplivalo na inovacije, rast produktivnosti in državne blaginje (Evropska komisija, 2021a). Povečanje

digitalnih spretnosti je zato ključno za aktivno participacijo v digitalni ekonomiji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022). SURS v poročilu za leto 2022 navaja, da je v slovenskih podjetjih ne glede na velikost največja ovira pri digitalizaciji pomanjkanje ustreznih kadrov in znanj s tega področja (SURS, 2022a). V namen dviga digitalnih kompetenc SPS v sklopu spodbud malih vrednosti preko vavčerjev razpisuje »vavčer za dvig digitalnih kompetenc«. Z vavčerjem želijo spodbuditi MSP, da svojim zaposlenim zagotovijo ustrezna znanja s področja digitalizacije (SPS, brez datuma c).

Da lahko podjetje pridobi največ prednosti s pomočjo digitalnih tehnologij, je potrebna digitalna strategija, ki jasno opredeli način, kako integrirati tehnologije v preoblikovanje svojega poslovanja in generiranje dodatne vrednosti (Kane, Palmer, Nguyen Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Digitalna strategija podpira podjetja tako pri integraciji digitalnih tehnologij kot tudi pri njihovem poslovanju po preobrazbi (Matt, Hess, & Benlian, 2015). V letni raziskavi o stanju MSP v EU so avtorji prišli do ugotovitve, da manjše kot je podjetje, manjša bo verjetnost, da bo to podjetje imelo pripravljeno digitalno strategijo (Muller idr., 2021). SURS ugotavlja, da ima le petina slovenskih podjetij izdelano in od vodstva potrjeno digitalno strategijo (SURS, 2022a). Za izboljšanje tega stanja se razpisuje »vavčer za pripravo digitalne strategije«. Namen vavčerja je spodbuditi MSP k pripravi digitalne strategije z namenom nadaljnje digitalne preobrazbe podjetja (SPS, brez datuma e).

S prisotnostjo na spletu si lahko podjetje zagotovi večjo verodostojnost ter na učinkovit način predstavi svojo znamko. Prisotnost na spletu uporabnikom ponudi tudi osnovne in ažurne informacije o podjetju in produktih, ki so na voljo (Kaplan, 2020). Slovenska podjetja najpogosteje uporabljajo spletna mesta za opis svojih produktov ali za objavo cenika (Muller idr., 2021). Leta 2021 je v Sloveniji 83 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi imelo svoje spletno mesto. 22 % od teh je omogočalo spletno prodajo, oddajo naročila ali rezervacije (SURS, 2021). Namen »vavčerja za digitalni marketing« je spodbuditi MSP k izboljšanju digitalnega marketinga. MSP lahko izkoristi vavčer za razvoj spletnih mest, mobilnih aplikacij, lastnih spletnih trgovin ali rezervacijskih platform (SPS, brez datuma b).

Trendi kažejo, da podjetja med digitalno preobrazbo velikokrat spregledajo kibernetško varnost. V večini primerov se to zgodi MSP, ki nimajo ustreznih virov in kadrov, ki bi skrbeli za varnost, ali ustreznih procesov za odziv v primeru napada. Od začetka pandemije covid-19 se je stopnja kibernetških napadov izraziteje povečala (OECD, 2021). Brezavšček (2021) navaja tri razloge za to: varnostne pasti dela od doma, rekorden porast uporabe internetnih storitev in storitev v oblaku, ki niso najboljše zaščitene, ter izkoriščanje izrednih razmer za lažne novice in spletne prevare. Z namenom spodbujanja MSP k povečanju kibernetške varnosti se razpisuje »vavčer za kibernetško varnost«. Podjetja lahko izkoristijo ta vavčer za izvedbo systemskega varnostnega pregleda ali izdelavo penetracijskega testa (SPS, brez datuma d).

### **3 METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Z namenom, da bi boljše razumeli stanje MSP, njihove motivacije ter spodbude za digitalizacijo ter vavčerje, smo se lotili empirične raziskave. Izvedli smo jo preko kvalitativne metode individualnih poglobljenih intervjujev. Ker so sogovorniki prihajali iz različnih regij in panog, se soočali z različnimi izzivi ter so izkoristili različne vavčerje, je prihajalo do velike variabilnosti poteka intervjuja. Zato smo se predhodno odločili za pol strukturiran intervju, za katerega smo si pripravili manjše število izvornih vprašanj, ki smo jih nato dodatno poglobili na podlagi pridobljenih odgovorov. Skupno je bilo izvedenih osemnajst intervjujev.

Izvedli smo tri skupine intervjujev: s predstavniki slovenskih MSP, z zunanjimi izvajalci ter s predstavnico DIHS. Intervjuvali smo predstavnike štirinajstih slovenskih MSP, ki so se prijavili na vsaj en razpis vavčerjev. Intervjuje smo opravili z zaposlenimi, ki so v izbranih podjetjih

sodelovali pri prijavi ali izvedbi aktivnosti povezanih z vavčerji za digitalizacijo. Namen intervjujev z MSP je bil razumeti, v kolikšni meri so bili vavčerji dejanska spodbuda za digitalizacijo, in ugotoviti ključne dejavnike uspeha ter izzive pri tem. Glede na to, da se zunanji izvajalci, ki skrbijo za izvajanje aktivnosti iz vavčerjev, na dnevni ravni ukvarjajo z vavčerji za digitalizacijo, je bilo njihovo mnenje ključno pri razumevanju trendov in motivacije MSP. V ta namen smo izvedli intervjuje s tremi predstavniki zunanjih strokovnjakov. Vse skupaj smo lahko postavili v kontekst s pomočjo intervjuja s predstavnico DIHS, ki skrbi za vavčerje za digitalizacijo. Na osnovi njenih odgovorov smo lahko lažje razumeli vavčerje ter prihodnost sistema sofinanciranja.

Seznam intervjuvanih MSP je viden v spodnji tabeli. Za vsako podjetje smo navedli velikost podjetja in glavno dejavnost preko standardne klasifikacije dejavnosti, ki je bilo določeno na nivoju skupine. Podatke smo pridobili s pomočjo spletnega portala AJPES. Za vsako podjetje smo navedel še vrsto dela, ki jo v podjetju opravlja intervjuvanec, ter na kateri digitalni vavčer so se prijavi. Če vavčer ni bil odobren oziroma ga podjetje ni izvajalo, smo črko vstavili v oklepaj.

*Tabela 1: Intervjuvana podjetja*

#	Velikost podjetja	Glavna dejavnost (SKD)	Intervjuvanec	Digitalni vavčer*
1	Mikro	Pomožne dejavnosti za zavarovalništvo in pokojninske sklade	Lastnik	(M), K
2	Mikro	Predelava mleka	Soustanovitelj in direktor	(M)
3	Mikro	Rezervacije in druge s potovanji povezane dejavnosti	Lastnik in direktor	M, K
4	Majhna	Dejavnost restavracij in druga strežba jedi	Direktor	M, S
5	Majhna	Proizvodnja drugih kovinskih izdelkov	Vodja računovodstva	M, S
6	Majhna	Inštaliranje pri gradnjah	Vodja trženja	M, S
7	Majhna	Organiziranje razstav, sejmov, srečanj	Podpredsednica uprave	M, S, K
8	Majhna	Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah	Direktor	S
9	Majhna	Tiskarstvo in z njim povezane storitve	Lastnik in direktor	V, (S)
10	Srednja	Proizvodnja medicinskih instrumentov, naprav in pripomočkov	Vodja službe za informatiko	V, K
11	Srednja	Gradnja stanovanjskih in nestanovanjskih stavb	Vodja službe za informatiko	M, K
12	Srednja	Proizvodnja gradbenih kovinskih izdelkov	Direktor	(M), S, K
13	Srednja	Trgovina na debelo z živili, pijačami, tobaknimi izdelki	Vodja službe za informatiko	V
14	Srednja	Trgovina z motornimi vozili	Direktor poslovne enote	M, S, K

*M – vavčer za digitalni marketing, V – vavčer za kibernetično varnost, S – vavčer za pripravo digitalne strategije, K – vavčer za dvig digitalnih kompetenc.*

V tabeli 2 so predstavljeni intervjuvani zunanji izvajalci – podjetja, ki skrbijo za izvajanje aktivnosti digitalnih vavčerjev. Za vsako od njih smo navedli, za kateri vavčer za digitalizacijo se specializirajo, in vrsto dela, ki ga v podjetju opravlja intervjuvanec.

*Tabela 2: Intervjuvani zunanji izvajalci*

#	Intervjuvanec	Digitalni vavčer*
A	Svetovalec in glavni izvršni direktor podskupine	M, V, S, K
B	Lastnik in direktor	S, K
C	Direktor in soustanovitelj	M, S

*M – vavčer za digitalni marketing, V – vavčer za kibernetično varnost, S – vavčer za pripravo digitalne strategije, K – vavčer za dvig digitalnih kompetenc*

Osnovna vprašanja za intervjuje se razlikujejo glede na to, ali smo intervju opravili z MSP, zunanjimi izvajalci ali s predstavnicami DIHS. Za intervju z MSP smo si pripravili 21 vprašanj različnih tipov, ki smo jih strukturirali po posameznih segmentih: uvod, motivacija za digitalizacijo, prijava na digitalne vavčerje, izvajanje projekta in prihodnost. Razdelitev je pomagala pri lažjem sledenju pogovora. Za intervju z zunanjimi izvajalci smo imeli pripravljenih 16 osnovnih vprašanj, ki so bila razdeljena na segmente: uvod, potreba po digitalizaciji MSP, digitalni vavčerji, izbrano zunanje podjetje ter prihodnost. Za intervju s predstavnicami DIHS smo pripravili 21 vprašanj, razdeljenih na segmente: zgodovina vavčerjev, digitalni vavčerji danes, trendi in interes ter prihodnost.

Intervjuji so potekali med 10. majem 2022 in 16. junijem 2022. Na intervjuju s predstavnicami DIHS nismo pridobili ažurnih podatkov o koriščenju vavčerjev, zato smo te podatke pridobili naknadno. Intervjuji so bili izvedeni na tri načine, in sicer preko telefonskega pogovora, spletne videokonferenčne platforme ali osebne srečanja. Povprečno trajanje intervjujev s predstavnicami MSP je bilo med 15 in 30 minut, s predstavnicami zunanjih izvajalcev okrog 30 minut, s predstavnicami DIHS pa slabo uro.

Zunanji izvajalci so bili izbrani s pomočjo kataloga strokovnjakov, ki je objavljen na spletnem mestu DIHS (DIHS, brez datuma a) ali preko poznanstev. Izbira podjetij iz kataloga strokovnjakov je bila slučajna. Potencialna podjetja, ki so izkoristila vavčerje, pa so bila izbrana na tri načine: s pomočjo posredovanja zunanjih izvajalcev, seznama prejemnikov sredstev, ki je objavljen na spletnem mestu SPS (SPS, brez datuma f) ali poznanstev. Razporeditev intervjuvanih podjetij po značilnostih je vidna v tabeli 3. V njej smo prikazali razporeditev intervjuvanih podjetij po treh značilnostih. Prva značilnost je velikost podjetja, kjer smo podjetja razdelili glede na velikost. Intervjuvana podjetja so se skupno prijavila na 28 vavčerjev za digitalizacijo, od tega je bilo odobrenih 25 in izvedenih 24. V tabeli smo prikazali tudi vrsto vavčerja za digitalizacijo in vlogo, ki jo v podjetju opravlja sogovornik.

Tabela 3: Razporeditev intervjuvanih MSP po značilnostih

		Št. podjetij	Delež v %
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	3	21,4
	Majhna	6	42,9
	Srednja	5	35,7
<b>Vavčer za digitalizacijo</b>	Marketing	10	35,7
	Kibernetska varnost	3	10,7
	Strategija	8	28,6
	Kompetence	7	25,0
<b>Vloga predstavnika</b>	Vodstvo	9	64,3
	Računovodstvo	1	7,1
	Informatika	3	21,4
	Trženje	1	7,1

## 4 REZULTATI

V tem poglavju povzemamo ugotovitve iz treh skupin intervjujev.

### 4.1 Analiza koriščenja vavčerjev za digitalizacijo

V celotnem sistemu vavčerjev za digitalizacijo nastopa DIHS kot vsebinski partner pri naložbah v digitalne projekte. Na osnovi intervjuja s predstavnico DIHS smo ugotovili značilnosti koriščenja vavčerjev ter načrte za prihodnost.

V Sloveniji predstavljajo digitalni vavčerji ene izmed ključnih pobud za MSP k digitalni preobrazbi. Pobuda vavčerjev je prevzeta po dobri praksi iz Irske, kjer se dodeljujejo lokalni vavčerji glede na potrebe podjetij.

Do junija 2022 je bilo odobrenih skupno 5.577 vavčerjev za digitalizacijo. Tabela 4 prikazuje razporeditev glede na velikost podjetja, vrsto vavčerja za digitalizacijo ter leto odobritve. Podjetje, ki je koristilo več vavčerjev, je v analizi upoštevano tudi večkrat. Informacijo o velikosti podjetja je podjetje navedlo samo ob prijavi, zato se najverjetneje ne ujema v celoti z uradnimi podatki. Pri tem je pomembno poudariti, da podjetja vseh odobrenih vavčerjev ne izkoristijo. Enemu izmed sodelujočih podjetij je bil odobren tudi vavčer za pripravo digitalne strategije, ampak so zaradi razmer na trgu odstopili od pogodbe. V nadaljnji analizi so upoštevani odobreni vavčerji ne glede na poznejše odstopne od pogodb.

Tabela 4: Analiza odobrenih vavčerjev

		Št. vavčerjev	Delež v %
<b>Velikost podjetja</b>	Mikro	3.904	70,0
	Majhna	1.383	24,8
	Srednja	290	5,2
<b>Vavčer za digitalizacijo</b>	Marketing	3.446	61,8
	Kibernetska varnost	304	5,5
	Strategija	917	16,4
	Kompetence	910	16,3
<b>Leto</b>	2022 (do 24. 6. 2022)	1.242	22,3
	2021	1.805	32,4
	2020	982	17,6
	2019	1.548	27,8

Prirejeno na osnovi podatkov iz intervjuja s predstavnico DIHS.

Po razčlenitvi na velikost je možno razbrati, da je bilo največ vavčerjev za digitalizacijo odobrenih mikro podjetjem – 70 %, ki jim sledijo majhna podjetja z 24,8 % ter srednja podjetja s 5,2 %. Glede na to, da je v Sloveniji največ mikro podjetij – 94,9 % (SURS, 2022b), lahko predvidevamo, da je to tudi razlog, zakaj je bilo največ vavčerjev odobrenih tem podjetjem. Predstavnica DIHS je omenila, da sami še niso opazili nobene povezave med velikostjo podjetja in področjem izkoriščenega vavčerja. Na razpise za vavčerje se podjetja prijavljajo glede na dejanske potrebe znotraj podjetij, na katere vpliva še vrsto drugih dejavnikov.

Iz tabele 4 je možno razbrati, da je bil vavčer, ki je bil največkrat odobren, vavčer za digitalni marketing, ki predstavlja več kot polovico vseh vavčerjev za digitalizacijo. Za ta vavčer je razpisanih tudi največ sredstev (SPS, brez datuma b), kar pomeni, da bo ta vavčer tudi največkrat razpisan. Na intervjuju je predstavnica DIHS omenila, da: »sredstva, ki so razpisana, se vedno porabijo«. Zaradi tega bo na razčlenitev odobrenih vavčerjev vedno vplival SPS s tem, katerim področjem bo namenil določeno količino finančnih sredstev. Posredno lahko ugotovimo, da je vavčer za digitalni marketing tudi najbolj popularen vavčer. Večji kot je interes, manj časa bo odprt določen razpis za vavčer za digitalizacijo, saj bodo sredstva prej izkoriščena. Povedala je tudi, da se razpis za vavčer za digitalni marketing najhitreje zapre – »včasih že v uri ali manj«, medtem ko so razpisi za ostale vavčerje za digitalizacijo lahko odprti tudi več tednov ali mesecev. Na podlagi tega lahko pridemo do ugotovitve, da je vavčer, ki je najbolj popularen in največkrat odobren vavčer za digitalni marketing. Najmanj popularen in najmanjkrat dodeljen pa je vavčer za kibernetsko varnost.

Kljub temu, da iz leta v leto narašča zanimanje za digitalizacijo in vavčerje, se trend odobritve ne povečuje. Posledično pridejo MSP težje do finančnih sredstev. Na odpiranje vavčerjev vpliva v največji meri SPS, ki preko razpoložljivih sredstev iz letnih načrtov sestavlja razpise. Osnovna sredstva, ki so jih leta 2019 ob začetku izvajanja programa dodelili za vavčerje, so pošla že v prvih dveh letih. Največ vavčerjev za digitalizacijo je bilo odobrenih leta 2021, ko je SPS pridobil dodatna finančna sredstva za omilitev posledic pandemije.



Trenutni program financiranja z vavčerji za digitalizacijo se zaključi leta 2023. Glede točnih operacij še potekajo usklajevanja z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo. S pomočjo kazalnikov uspešnosti zadnjih štirih let se bo določilo, katere operacije se vključijo v nove programe. Kljub temu pa si DIHS prizadeva, da bodo vavčerji za digitalizacijo ostali, ter so tudi prepričani o tem.

## 4.2 Mnenja zunanjih izvajalcev o vavčerjih za digitalizacijo

Mnenja zunanjih izvajalcev so bila ključna pri ugotavljanju izzivov in pomena s perspektive podjetij, ki izvajajo aktivnosti financirane z vavčerji za digitalizacijo. Vsak izmed intervjuvanih izvajalcev je vpisan v katalog strokovnjakov, ki ga vodi DIHS. Že od samega začetka vavčerjev za digitalizacijo se vsi ukvarjajo z razpisi in aktivnostmi.

Vsi trije zunanji izvajalci navajajo, da se večino njihovih strank zaveda pomena digitalizacije. Ne znajo pa opredeliti točnih potreb in korakov ali kako bi uporabili določeni vavčer. Opažajo izrazit porast zanimanja za vavčerje za digitalizacijo, ki se je bistveno povečal med pandemijo covid-19, ko je postala potreba po spletnih mestih in spletnih trgovinah ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij. Zunanji izvajalci na osnovi izkušenj z MSP opažajo tudi različne razloge za prijavo na posamezen vavčer:

- MSP se zavedajo pomembnosti področja in želijo narediti prvi korak v tej smeri;
- MSP želijo izkoristiti sredstva, ki jih drugače ne bi investirali;
- podjetja potrebujejo določene aktivnosti, s katerimi pridobijo dodatne točke za prijavo na večje razpise (predvsem pri vavčerju za kibernetško varnost in pripravo digitalne strategije).

Menijo tudi, da vsak vavčer ni primeren za vsako podjetje. Vavčer za digitalni marketing je najbolj primeren predvsem za manjša podjetja, ki nimajo lastnega spletnega mesta. Vavčer za pripravo digitalne strategije v največji meri uporabljajo srednje velika podjetja, ki se zavedajo pomembnosti digitalnega poslovanja in pri tem iščejo konkretne korake, kako doseči digitalno zrelost. Povpraševanje za vavčer za kibernetško varnost iz leta v leto izrazito narašča – predvsem pri srednje velikih podjetjih. Primeren pa je predvsem za srednje velika podjetja. Na vavčer za dvig digitalnih kompetenc pa se prijavljajo predvsem podjetja s starejšimi zaposlenimi.

Če vavčerjev ne bi bilo, bi po mnenju zunanjih izvajalcev bilo še vedno povpraševanje po projektih, povezanih s področji, ki jih krijejo vavčerji za digitalizacijo. Se pa strinjajo, da bi bilo tega povpraševanja veliko manj. Projekti na področjih digitalne strategije in kompetenc bi se izvajali v veliko manjšem obsegu. Aktivnosti povezane s kibernetško varnostjo in digitalno strategijo pa se večina manjših podjetij ne bi nikoli lotila. Aktivnosti ter njihov obseg pa bi po mnenju sodelujočih ostali podobni za srednje velika podjetja. Ob tem je eden izmed intervjuvancev dodal, da »tudi manjša podjetja potrebujejo osnovne korake na poti do digitalne preobrazbe«.

V pogovoru s predstavniki podjetij smo ugotovili tudi, da v večini primerov zunanji izvajalci sami kontaktirajo podjetja, s katerimi so že sodelovali, ali nova podjetja, ki jih najdejo na spletu, če menijo, da bi bil določeni vavčer zanje koristen. Za dve od treh podjetij so vavčerji za digitalizacijo predvidljiv denarni tok, ki predstavlja le del njihovega celotnega poslovanja. Vsi trije zunanji izvajalci si prizadevajo, da se program, ki zajema tudi vavčerje za digitalizacijo, nadaljuje po letu 2023.

## 4.3 Pomen digitalizacije in vavčerjev za digitalizacijo za MSP

V nadaljevanju tega poglavja predstavljamo ključne ugotovitve s štirinajstih intervjujev s predstavniki MSP. Vseh štirinajst se do neke mere zaveda pomembnosti digitalizacije in

dejstva, da se ta ne zgodi čez noč. Na vprašanje o razlogih za digitalizacijo so najpogostejši odgovori zajemali sledeče:

- digitalizacija bo pomagala MSP pri poenostavitvi notranjih procesov,
- s pomočjo digitalizacije lahko MSP postane konkurenčnejše na trgu ter
- treba je slediti trendom na trgu in željam strank.

MSP vidijo vavčerje za digitalizacijo kot ključno pobudo, da so se odločili za – za nekatere celo prve – osnovne korake k celostni digitalni preobrazbi podjetja. Ključni dejavnik za prijavo so finančna sredstva, ki jih podjetje dobi za izvedbo projekta. Ob tem je eno podjetje dodalo, da »pomaga vsak cent, ki ga dobiš«. Okrog polovica (predvsem manjših) podjetij je cene zunanjih izvajalcev ocenila za previsoke, zato jim vavčerji vsekakor pomagajo, da lahko izvedejo aktivnosti s področij digitalizacije.

Z vavčerjem za digitalni marketing želijo podjetja v največji meri prenoviti svoje spletno mesto v modernejšo preobleko ter s tem posledično dvigniti kredibilnost. Vavčer so prav tako želeli izkoristiti za vzpostavitev spletne trgovine, ki je prej niso imeli. Poleg zagotavljanja novih dostopnih kanalov je eno podjetje tudi izkoristilo vavčer za razvoj aplikacije, ki poenostavi njihove notranje procese. Pri vavčerju za dvig digitalnih kompetenc je bil glavni razlog za prijavo poenostaviti dostopnost do digitalnih znanj ter s tem izboljšati pomanjkanje ključnih veščin na tem področju. Z vavčerjem za kibernetsko varnost so podjetja želela pridobiti priporočila za izboljšavo svoje kibernetske varnosti. Eden izmed razlogov za izvedbo aktivnosti v povezavi s tem vavčerjem je tudi pridobitev dodatnih točk, ki podjetju lahko koristijo pri drugih razpisih. To je bil tudi eden izmed razlogov za nekatera podjetja, ki so se prijavila na vavčer za pripravo digitalne strategije. Med glavne razloge za ta vavčer pa spadajo tudi: začrtati korake k digitalni preobrazbi, si postaviti dobro podlago za nadaljnje projekte ter oceniti trenutno stanje.

Večina podjetij poroča, da so po zaključku projektov, ki so povezani z vavčerji za digitalizacijo, že bolj »digitalni« v primerjavi s svojo konkurenco. Pri tem pa jih je večina dodala, da so potrebni še dodatni projekti, ki jih želijo doseči s prijavo na ostale vavčerje za digitalizacijo. Pri majhnih podjetjih gre predvsem za vavčer za pripravo digitalne strategije. Pri srednje velikih pa gre za vavčer za kibernetsko varnost.

Pri intervjujih smo predstavnike vprašali tudi o izvedbi projektov brez vavčerjev. Na osnovi tega smo lahko sklepali, do kakšne mere vavčerji spodbujajo podjetja k digitalizaciji. Večina intervjuvanih MSP bi vseeno izvajale projekte. Samo predstavnika dveh podjetij sta v intervjuju omenila, da projektov ne bi izvajali brez vavčerjev. Največ podjetij je omenilo, da bi vseeno realizirali aktivnost iz vavčerja, ampak ne v tako velikem obsegu. V dobri tretjini primerov je bil odgovor, da bi v primeru, da ne bi dobili vavčerjev, vseeno izvajali projekt, ampak enkrat v prihodnosti, ko bi bila potreba po aktivnosti večja. Samo eno podjetje je izpostavilo, da bi izvedli projekt v istem obsegu in po isti časovnici, tudi če vavčerja ne bi dobili. Iz teh odgovorov je možno sklepati, da bi se MSP tudi brez vavčerjev za digitalizacijo odločala za aktivnosti, ki jih pokrivajo vavčerji. Razlika bi bila v tem, da aktivnosti ne bi izvedli v takem obsegu, kot so jih lahko sedaj, ali pa bi se projekta lotili enkrat v bližnji prihodnosti.

Trem podjetjem, ki smo jih intervjuvali, ni bil odobren vavčer za digitalizacijo. V vseh primerih je bil to vavčer za digitalni marketing. Kot vzrok za zavrnjeno prijavo so navedli prepozno prijavo. Vsa tri podjetja čakajo na ponovni razpis.

Glede prijavljanja na vavčerje so bili predstavniki podjetij skoraj enakomerno razdeljeni med tiste, ki so pohvalili enostavnost prijave, in med tiste, ki so imeli težave pri prijavi. Z vsakim novim razpisom se poveča zanimanje za vavčerje za digitalizacijo. Razpisi so čedalje manj časa odprti in zainteresirana podjetja težje pridejo do sredstev. Predvsem manjša podjetja se

zato obračajo na zunanje izvajalce, ki jim pomagajo pri prijavi. Sodelovanje z zunanjimi izvajalci so MSP ocenile kot ključni dejavnik uspeha za prijavo na vavčer ter izvedbo aktivnosti, ki ga pokriva. Zunanje podjetje mora razumeti zahteve MSP ter jim pri tem ponuditi strokovno in profesionalno znanje.

V spodnji tabeli smo povzeli ključne dejavnike uspeha ter izzive, ki so jih MSP ocenili za pomembne, da se lahko podjetje uspešno prijavi na digitalni vavčer in izvede aktivnost, ki je povezana z njim. Dejavniki in izzivi so razvrščeni glede na pogostost omemb.

*Tabela 5: Ključni dejavniki uspeha in ključni izzivi*

<b>Ključni dejavniki uspeha</b>	<b>Ključni izzivi</b>
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci	Težave pri prijavljanju
Enostavna prijava	Papirologija
Pravočasna prijava	Nerazumevanje področja
Ni strogih omejitev	Stroge smernice
Jasno opisani vavčerji	Koordinacija z zunanjim izvajalcem
	Čakanje na odobritev
	Adaptacija

Eden izmed ciljev spodbud malih vrednosti preko vavčerjev je poenostavitev dostopnosti do finančnih sredstev. Pri tem je poudarjeno, da program omogoča vsem MSP, da lahko na zelo enostaven in hiter način pridobijo finančne spodbude (SPS, brez datuma a). Kljub temu pa je tretjina intervjuvancev izpostavila težave ob prijavi. Pri tem so izpostavljali kompleksnost, slab uporabniški vmesnik ter odvečno »birokracijo in papirologijo«, ki je potrebna za prijavo.

## 5 RAZPRAVA

Glede na podatke, ki smo jih pridobili na intervjujih, je možno razbrati, da je bilo v zadnjih štirih letih izvedenih več kot pet tisoč projektov, ki so jim finančno pomagali vavčerji za digitalizacijo. Iz intervjujev smo prepoznali, da so sredstva, pridobljena z vavčerji za digitalizacijo, bistveno pomagala intervjuvanim MSP, ki so želela ali pa so bila primorana narediti korake k digitalni preobrazbi. Projekti so bili izvedeni hitreje in v večjem obsegu, kot bi bili drugače.

Vsi intervjuvanci, vključno z DIHS, so mnenja, da so vavčerji za digitalizacijo potrebni tudi v prihodnosti, saj bo digitalizacija ključnega pomena tudi v prihodnjih letih. Iz ugotovitev smo sestavili pet predlogov za spremembo trenutnih smernic. Te bodo lahko pomagale ključnim odločevalcem, ko bodo sestavljali nove smernice okrog celotnega ekosistema vavčerjev za digitalizacijo. Se pa zavedamo, da vsakega predloga ni enostavno implementirati, saj lahko vsak dodaten korak ali kriterij bistveno poveča kompleksnost.

DIHS si prizadeva, da bi po letu 2023 vavčerji ostali v takšni ali podobni obliki. Glede podrobnosti se še dogovarjajo s SPS, vlado in glavnimi viri financiranja. Kljub nekaterim že predvidenim spremembam lahko ključni odločevalci uporabijo tudi predloge iz tega članka, ki temeljijo na intervjujih z zunanjimi izvajalci ter MSP. Med najpogostejšimi priporočili, ki so se pojavljala pri obeh skupinah, so bili: več transparentnosti, poenostavitev prijave, velikost sredstev, odvisna od velikosti podjetja ter dodatna merila pri odobritvi vavčerjev. Na podlagi teh ugotovitev ter predvidenih sprememb smo v nadaljevanju sestavili pet predlogov za izboljšave sistema vavčerjev za digitalizacijo.

### – **Manj dokumentacije**

Polovica predstavnikov MSP je v intervjujih omenila, da imajo težave pri prijavljanju na vavčerje. Kot ključni razlog pa jih je večina navedla po njihovem mnenju odvečno dokumentacijo, ki jo morajo ob prijavi na posamezen vavčer poslati. Med drugimi so izpostavili obširno poročilo o izvajanju projekta in obrazec o predhodnem mnenju DIHS. V nadaljevanju si MSP želijo manj potrebnih dokumentov, ki jih je potrebno oddati pred ali po izvajanju določene aktivnosti. Ocena digitalne zrelosti je danes obvezna le pri pridobitvi vavčerja za pripravo digitalne strategije. Na podlagi le-te lahko podjetje lažje definira, zakaj potrebuje strategijo in kakšen bo vpliv le-te na samo podjetje. Ključni odločevalci želijo v nadaljevanju uvesti obvezno oceno digitalne zrelosti pred in po zaključku aktivnosti, ki ga pokriva vsak vavčer. S pomočjo te ocene bi se lahko izmeril učinek projektov na MSP ter posledično ocenil vpliv spodbud. Kljub dobri nameri ključnih odločevalcev in DIHS bo uvedba ocene za MSP uvedla še dva dodatna koraka, ki bosta lahko z njihovega vidika sprejeta kot »dodatna birokracija«. V intervjuju z DIHS smo izvedeli, da želijo pred uvedbo tega narediti dodatno raziskavo. Zaradi občutljive tematike je potrebno raziskavo izvesti na večjem vzorcu podjetij s poudarkom na mnenju MSP o težavnosti prijavljanja. Če se obvezna ocena digitalne zrelosti uvede, je potrebno dobro pojasniti koristi teh dodatnih korakov.

### – **Večja transparentnost glede odobritev**

MSP in zunanji izvajalci se strinjajo, da bi morali razpise - ne glede na velikost sredstev - zastaviti na čim bolj transparenten način. Potrebna je večja transparentnost pri tem, kdo dobi vavčer in kaj so bila merila, ki so bila pri tem upoštevana. Ker gre za nepovratna finančna sredstva, bi morali odločevalci v celoti predstaviti kriterije in način odobritve vavčerjev. Ti morajo biti jasno definirani in javno dostopni. Nekateri MSP so izpostavili tudi, da želijo vedeti, kako določeni zunanji izvajalci pridejo v katalog strokovnjakov. Potrebna je dodatna dokumentacija, v kateri so vsa merila predstavljena na jasen in pregleden način. Ta pa mora biti preko povratnih komentarjev vedno ažurna. Na intervjuju z DIHS smo izvedli, da trenutna merila niso interno jasno definirana, zato lahko skoraj vsak pride v katalog. V primeru, da bi določena merila bila javno dostopna, bi ta omejila tudi DIHS, da izberejo le strokovnjake, ki izdelujejo kakovostne izdelke.

### – **Posodobitev kriterijev za odobritev**

Pri nekaterih vavčerjih za digitalizacijo je edini kriterij za odločitev o sofinanciranju pravočasnost prijave. Podjetja se morajo od objave razpisa čim prej prebiti čez sam proces prijave, da si zagotovijo vavčer. Direktor enega izmed intervjuvanih podjetij je poudaril, da je prijavo za vavčer za digitalni marketing izpolnjeval zelo hitro, saj ga je bilo strah, da bo sredstev zmanjkalo, preden dokonča prijavo. Podjetja so izpostavila, da si v nadaljevanju želijo dodatne kriterije, ki bi jih odločevalci o sofinanciranju pregledali, preden bi sprejeli sklep o odobritvi. Pri tem pa je ključno omeniti tudi, da bi upoštevanje dodatnih kriterijev najverjetneje podaljšalo celoten proces odobritve s strani DIHS ali SPS. Že zdaj je nekaj MSP omenilo, da čakanje na odobritev sredstev poteka predolgo. Če bi se upoštevali dodatni dejavniki, bi bilo treba v proces odločanja vpeljati še dodatne pristope kot je na primer avtomatizirano pregledovanje obrazcev, da se sam proces ne bi bistveno podaljšal.

### – **Vavčer za digitalni marketing**

Več priporočil s strani zunanjih izvajalcev in MSP je prejel tudi najpopulnejši vavčer za digitalizacijo – vavčer za digitalni marketing. Intervjuvanci se strinjajo, da je vavčer premalokrat razpisan in je zanimanje zanj preveliko, da bi vsa MSP, ki so zainteresirana, tudi prejela financiranje. Na podlagi že predvidenih sprememb si DIHS prizadeva, da bi se v vavčer vključile tudi dodatne aktivnosti s področja digitalnega marketinga. Strinjajo se tudi, da bi bila smiselna razčlenitev vavčerja glede na področje digitalnega marketinga. Intervjuvanci idejo o

razčlenitvi in povečanju obsega v celoti podpirajo. Na podlagi odgovorov zunanjih izvajalcev bi se lahko vavčer za digitalni marketing razdelil na tri dele: vavčer za razvoj spletnih mest, trgovin in rezervacijskih platform, vavčer za razvoj mobilnih aplikacij ter vavčer za ostala področja digitalnega marketinga. V tega pa bilo treba vključiti aktivnosti s področja družbenih omrežij, spletne analitike, optimizacije spletnih mest za iskalnike, oglaševanja ipd.

#### – Višina sofinanciranja glede na druge dejavnike

DIHS že sedaj predlaga določene spremembe glede višine sofinanciranja. Po novih predlogih bi lahko MSP pridobila tudi delna sofinanciranja glede na kakovost končnega izdelka. Glede na priporočila MSP in zunanjih izvajalcev je smiselno prilagoditi višino sofinanciranja tudi na druge dejavnike znotraj posameznega podjetja – velikost, prihodek, čas na trgu itd. Intervjuvanci so bili mnenja, da enaka sredstva niso primerna za mikro ali majhna podjetja, ki morajo tudi pri najmanjšem možnem sofinanciranju v svoje projekte vključiti še številne po njihovem mnenju nepotrebne stvari. Medtem je tudi najvišje možno sofinanciranje včasih premajhno za kompleksne in obsežne projekte srednje velikih podjetij. Sama višina sredstev pa ne bi smela vplivati na izbiro zunanjega izvajalca. Dva od treh intervjuvanih zunanjih izvajalcev sta omenila, da razmišljajo, da bi izvajali samo večje projekte, ki so tudi dobičkonosnejši.

## 6 ZAKLJUČEK

Kljub temu, da je izbira podjetij do neke mere potekala naključno, sam vzorec podjetij ni bil reprezentativen. Če se je določeno podjetje odločilo, da ne bo sodelovalo pri intervjuju, smo našli zamenjavo, ki je največkrat bila z drugega področja ali regije. Vse ugotovitve so zato osnovane na odgovorih štirinajstih MSP in treh zunanjih izvajalcev ter se jih ne da posplošiti na izkušnje vseh podjetij, ki so uporabila vavčerje za digitalizacijo.

Posamezne dejavnike oziroma predloge smo rangirali glede na število podjetij, ki so v takšni ali podobni obliki opredelila določeni dejavnik. Menimo, da bi se s posameznimi dejavniki strinjala tudi druga podjetja, čeprav tega niso eksplicitno omenila.

MSP se na mesečni ravni prijavljajo na različne razpise. Na začetku posameznega intervjuja z MSP smo predstavniku podjetja opisali, na kateri razpis se navezujemo. Iz odgovorov pa je bilo možno razbrati, da nekateri intervjuvanci mešajo vavčerje za digitalizacijo z drugimi podobnimi razpisi, na katere so se v preteklosti prijavljali. Pri tem je bil ključen izziv prepoznati te odgovore in pogovor pripeljati nazaj na njihove izkušnje z vavčerji za digitalizacijo.

Na podlagi ugotovitev raziskave bi bilo smiselno izvesti tudi kvantitativno raziskavo, v kateri bi lahko s pomočjo statističnih analiz ugotovili dejanski učinek vavčerjev za digitalizacijo na MSP in opredelili izzive pri tem. Iz intervjujev je bilo možno prepoznati željo po sodelovanju MSP in zunanjih izvajalcev v takšni raziskavi. Če želijo DIHS in ključni odločevalci izboljšati trenutni sistem, morajo v nadaljevanju tesno sodelovati z vsemi deležniki. Celoten ekosistem vavčerjev za digitalizacijo lahko najboljše deluje le takrat, ko vsi glavni igralci med seboj sodelujejo.

## Literatura

- [1] Brezavšček, A. (2021). Vpliv pandemije COVID-19 na kibernetško varnost: Analiza stanja s priporočili za mala podjetja. V U. Rajkovič & A. Baggia (ur.), *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe* (str. 159–203). Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
- [2] Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. Pridobljeno 14. marca 2022 s

<https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations>.

- [3] DIHS. (brez datuma a). *Katalog strokovnjakov*. Pridobljeno 29. maja 2022 s <https://dihslovenia.si/en/catalog>.
- [4] DIHS. (brez datuma b). *Vavčerji*. Pridobljeno 11. marec 2022 s <https://dihslovenia.si/vavcerji>.
- [5] Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 20(4), 109–128.
- [6] EU Skladi. (2018, december 24). *Evropska sredstva za vzpostavitev vavčerskega sistema spodbud malih vrednosti za MSP*. Pridobljeno 13. decembra 2022 s <https://www.eu-skladi.si/sl/aktualno/novice/evropska-sredstva-za-vzpostavitev-vavcerskega-sistema-spodbud-malih-vrednosti-za-msp>
- [7] European Commission. (2021, 12. januar). *Digital Innovation Hubs: Helping companies across the economy make the most of digital opportunities*. Pridobljeno 11. maja 2022 s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-innovation-hubs-helping-companies-across-economy-make-most-digital-opportunities-brochure>.
- [8] European Commission. (2023, 13. marec). *European Digital Innovation Hubs*. Pridobljeno 31. marca 2022 s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>.
- [9] Evropska komisija. (2021a, 9. marec). *Digitalni kompas do leta 2030: Evropska pot v digitalno desetletje*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sl/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>.
- [10] Evropska komisija. (2021b). *Indeks digitalnega gospodarstva in družbe (DESI) 2021 Slovenija*. Pridobljeno 14. marca 2022 s <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80600>.
- [11] Kane, G. C. (2017, 4. april). Digital Maturity, Not Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 4. maja 2022 s <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation>.
- [12] Kaplan, K. (2020, 3. februar). Why Every Business Needs A Website. *Forbes*. Pridobljeno 24. maja 2022 s <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/02/03/why-every-business-needs-a-website>.
- [13] Kljajić Borštnar, M. & Pucihar, A. (2021). Multi-Attribute Assessment of Digital Maturity of SMEs. *Electronics*, 10(8), 885.
- [14] Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- [15] Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *Mala in srednje velika podjetja*. Pridobljeno 29. aprila 2022 s <https://www.gov.si/teme/mala-in-srednje-velika-podjetja>.
- [16] Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022). *Strategija digitalne transformacije gospodarstva*. Pridobljeno 13. maja 2022 s <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/strategija-digitalne-transformacije-gospodarstva>.
- [17] Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., ... & Frizis, I. (2021). *Annual report on European SMEs 2020/2021: Digitalisation of SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- [18] OECD. (2021, 3. februar). *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
- [19] Pucihar, A., Mohar Bastar, K. & Lenart, G. (2022). Organizacije v Sloveniji na poti digitalne preobrazbe. V M. Kljajić Borštna & A. Pucihar (ur.), *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe* (str. 1–20). Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
- [20] Pucihar, A. (2021). Kakšno je stanje digitalizacije v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih (MSP)? Pridobljeno 28. junija 2022 s <https://vimeo.com/648942689>.
- [21] SPS. (brez datuma a). *Spodbude malih vrednosti preko vavčerjev*. Pridobljeno 11. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/vsebinska-podpora/vavcerski-sistemi>.
- [22] SPS. (brez datuma b). *Vavčer za digitalni marketing*. Pridobljeno 27. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/vsebinska-podpora/vavcerski-sistemi/vavcer-za-digitalni-marketing>.
- [23] SPS. (brez datuma c). *Vavčer za dvig digitalnih kompetenc*. Pridobljeno 27. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/vsebinska-podpora/vavcerski-sistemi/vavcer-za-dvig-digitalnih-kompetenc>.
- [24] SPS. (brez datuma d). *Vavčer za kibernetško varnost*. Pridobljeno 27. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/vsebinska-podpora/vavcerski-sistemi/vavcer-za-kibernetško-varnost>.
- [25] SPS. (brez datuma e). *Vavčer za pripravo digitalne strategije*. Pridobljeno 27. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/vsebinska-podpora/vavcerski-sistemi/vavcer-za-pripravo-digitalne-strategije>.
- [26] SPS. (brez datuma f). *Seznam prejemnikov sredstev*. Pridobljeno 22. decembra 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/sl/o-nas/ključni-rezultati/seznam-prejemnikov-sredstev>.
- [27] SURS. (2021, 4. november). *V 2020 ustvarila prihodek s spletno prodajo skoraj četrtina podjetij z vsaj 10 zaposlenimi in samozaposlenimi*. Pridobljeno 23. maja 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9890>.
- [28] SURS. (2022a, december 5). *Digitalno preobrazbo poslovanja podjetij ovira pomanjkanje ustreznega kadra ali znanja*. Pridobljeno 11. decembra 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10766>.
- [29] SURS. (2022b, december 16). *Za 2,4 % več podjetij kot v 2020*. Pridobljeno 27. decembra 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10745>.
- [30] Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144.

*Damjan Pjević* je magistriral na študijskem programu Poslovna informatika, ki se izvaja na Ekonomski fakulteti UL, kot magister poslovnih ved. Raziskava je potekala v okviru priprave magistrskega dela. Trenutno je zaposlen kot projektni vodja v podjetju Easy.bi, kjer pomaga slovenskim in tujim podjetjem z razvojem orodij v namen digitalne preobrazbe.

*Mojca Indihar Štemberger* je redna profesorica poslovne informatike na Ekonomski fakulteti UL, kjer predava več predmetov s področja prenove poslovnih procesov, managementa

informatike in digitalne preobrazbe, večinoma na magistrskih študijskih programih. Je vodja magistrskega študijskega programa Poslovna informatika. V preteklosti je bila tudi predstojnica Katedre za poslovno informatiko in logistiko, prodekanja za gospodarske zadeve in predsednica upravnega odbora Ekonomske fakultete. Kot prodekanja se je od leta 2009 do leta 2013 ukvarjala z izboljševanjem poslovnih procesov in digitalizacijo na fakulteti. Zaradi sodelovanja na številnih svetovalnih projektih v zasebnem in javnem sektorju dobro pozna tudi stanje poslovne informatike v praksi. Ukvarja se tudi s poslovnim izobraževanje ter sodeluje na okroglih mizah in strokovnih konferencah.