



DIGITALNO  
INOVACIJSKO  
STIČIŠČE SLOVENIJE



Dopolnitev obstoječega modela  
za **samooceno stopnje**  
**digitalne zrelosti** ter  
izdelava celovite **analize stanja**  
**digitalne zrelosti**  
slovenskih MSP-jev



# Dopolnitev obstoječega modela za samooceno stopnje digitalne zrelosti ter izdelava celovite analize stanja digitalne zrelosti slovenskih MSP-jev

**Številka ponudbe: 54-18/2022/2/**

**Naročnik:**

DIH Slovenije  
Dimičeva ulica 13, 1504 Ljubljana

**Ponudnik:**

Univerza v Mariboru  
Fakulteta za organizacijske vede  
Kidričeva cesta 55a  
4000 Kranj

**Avtorici:**

red. prof. dr. Mirjana Kljajić Borštnar, [mirjana.kljajic@um.si](mailto:mirjana.kljajic@um.si)

red. prof. dr. Andreja Pucihar, [andreja.pucihar@um.si](mailto:andreja.pucihar@um.si)

Kranj, 16.12.2022

# POVZETEK

Digitalna preobrazba postaja temelj tako za ohranjanje konkurenčnosti kot tudi za vzpostavljanje zmogljivosti in sposobnosti podjetij za ustvarjanje nove vrednosti. Na tej poti mala in srednje velika podjetja (MSP) ne smejo zaostajati za velikim podjetji. Ker pa se MSP pogosto srečujejo s pomanjkanjem virov kot so znanje, čas in finančni viri, so mnoge države vzpostavile podporna okolja, ki pomagajo MSP premagovati ovire na poti digitalne preobrazbe. Za vzpostavljanje pravih podpornih mehanizmov pa je nujno potrebno oceniti digitalno zrelost podjetij. Za ocenjevanje digitalne zrelosti obstaja več različnih modelov in orodij. Problem se kaže v tem, da so ti modeli teoretični, neceloviti, vezani na posamezne ponudnike tehnologije ali pa so bili razviti za velika podjetja.

Da bi premostili omenjeni problem smo v okviru Digitalnega inovacijskega stičišča Slovenije (DIHS) razvili večkriterijski model, ki omogoča ocenjevanje digitalne zrelosti MSP. Pri tem smo sledili metodologiji načrtovanja in razvoja, kjer rezultat predstavlja razviti večkriterijski model za ocenjevanje digitalne zrelosti MSP. Za razvoj modela smo uporabili DEX metodologijo, ki je ena izmed metod večkriterijskega odločanja. Razviti model smo validirali v sodelovanju s skupino ekspertov in ga nadgradili na podlagi njihovih povratnih informacij. Po letu uporabe smo model ponovno nadgradili, da ustreza razvoju na področju digitalne preobrazbe.

V poročilu podajamo metodologijo razvoja in nadgradnje modela za ocenjevanje digitalne zrelosti. Osrednji del poročila predstavlja podrobna analiza rezultatov ocene digitalne zrelosti 1.116ih MSP, ki so opravila samo-oceno digitalne zrelosti pred uporabo vavčerjev za digitalizacijo, ki jih razdeljuje DIHS v sodelovanju s Slovenskim podjetniškim skladom. Rezultate smo primerjali tudi z obstoječimi podatki raziskave o digitalizaciji v Sloveniji, ki je bila izvedena leta 2020, in z aktualnimi podatki Statističnega urada RS, ki izvaja letno anketo, pripravljeno v okviru Eurostata.

# Kazalo

1	UVOD .....	4
2	MODELI ZA OCENJEVANJE DIGITALNE ZRELOSTI.....	5
3	ZASNOVA RAZISKAVE .....	7
3.1	Opredelitev ciljev raziskave .....	7
3.2	Metodologija za celovito merjenje stanja digitalne preobrazbe v MSP.....	7
3.2.1	Večparametrške metode .....	7
3.2.2	Pristop ocenjevanja posameznih MSP po metodologiji večkriterijskega odločanja .....	7
3.2.3	Analiza digitalne zrelosti ocenjenih podjetij.....	8
4	REZULTATI .....	9
4.1	Dopolnitev obstoječega modela za oceno stopnje digitalne zrelosti msp.....	9
4.1.1	Preverjanje obstoječih kriterijev modela in dopolnjevanje s kriteriji, ki vplivajo na oceno stopnje digitalne zrelosti v današnjem času.....	9
4.1.2	Razvoj merskih lestvic za novo opredeljene kriterije ter dopolnitev obstoječih merskih lestvic glede na aktualno stanje .....	9
4.1.3	Razvoj in prilagoditev pravil za izpeljavo ocen vseh sestavljenih kriterijev v modelu, vključno s pravili za izpeljavo končne stopnje digitalne zrelosti malih in srednje velikih podjetij..	9
4.2	Validacija dopolnjenega modela na primeru 15ih MSP .....	9
5	Analiza samoocene stopnje digitalne zrelosti slovenskih malih in srednje velikih podjetij .....	10
5.1	Digitalna zmogljivost .....	15
5.1.1	Tehnologija .....	15
5.1.2	Vloga informatike .....	23
5.1.3	Digitalni poslovni model .....	25
5.1.4	Strategija .....	32
5.2	Zmogljivost organizacije .....	36
5.2.1	Kadri.....	36
5.2.2	Kultura organizacije.....	42
5.2.3	Management .....	45
6	Analiza razkoraka trenutne in zelene stopnje digitalne zrelosti slovenskih malih in srednje velikih podjetij .....	49
7	Meta analiza stanja digitalne zrelosti.....	51
7.1	O anketi o Digitalizaciji v Sloveniji .....	51
7.2	SURS Digitalno podjetništvo .....	51
7.3	Primerjava rezultatov .....	51
7.4	Komentar rezultatov .....	54
8	Zaključek.....	54

8.1	Pomen razvoja orodja za ocenjevanje digitalne zrelosti .....	54
8.2	Priložnosti za nadaljnji razvoj .....	55
1.	Priloga: Zaslonske slike DEX modela in vrednotenja naključno izbranih 15 MSP .....	59

# 1 UVOD

---

Pojav prebojnih digitalnih tehnologij v zadnjem desetletju spodbuja digitalno preobrazbo podjetij in celotne družbe. Digitalna preobrazba se odraža v korenitih spremembah poslovanja (Dehning, Richardson, & Zmud, 2003; Dehning, Richardson, & Zmud, 2003a), ki so posledica uvedbe in izrabe najpogosteje kombinacije novih tehnologij (Wade, 2015). Digitalna preobrazba predstavlja kontinuiran proces, kjer vzpostavljene digitalne zmogljivosti v organizacijah na novo opredeljujejo poslovne procese, način dela in povezovanja zaposlenih ter povezovanja podjetja z zunanjimi deležniki – kupci, dobavitelji, partnerji in javno upravo (Dehning, Richardson, & Zmud, 2003; Lucas, Agarwal, Clemons, El Sawy, & Weber, 2013). Vse to prinaša vrsto novih priložnosti za ustvarjanje nove vrednosti (inovacije izdelkov in storitev ter njihove kombinacije) ter ohranjanje in povečanje konkurenčnosti organizacij (Pucihar, 2020; Jeansson & Bredmar, 2019), (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Posledice digitalne preobrazbe se kažejo v organizacijskih spremembah (Hanelt idr., 2021; Hess, Benlian, Matt, & Wiesböck, 2016) in vse bolj digitaliziranih poslovnih modelih (Pucihar, 2020; Nadkarni, & Prügl, 2021). Digitalne tehnologije so v zadnjih letih postale strateški vir vsake organizacije (Nadkarni & Prügl, 2020; Zammuto, Griffith, Majchrzak, Dougherty, & Faraj, 2007).

Kljub priložnostim, ki jih prinašajo nove digitalne tehnologije in digitalna preobrazba, se mnoga podjetja pri vzpostavljanju zmogljivosti, ki so predpogoj za uspešno preobrazbo, srečujejo s številnimi težavami (Pucihar, 2020; European Commission, 2021b). To je razvidno tudi iz poročila Digital Economy and Society Index Report (DESI index), kjer merijo digitalno konkurenčnost držav Evropske unije (EU) na področjih digitalnih veščin, poveztljivosti, integracije digitalnih tehnologij in digitalnih javnih storitev (European Commission, 2021a). Podobno situacijo je možno razbrati tudi iz drugih poročil Evropske komisije, Evropske investicijske banke in OECD. Poročila kažejo, da imajo MSP pri digitalni preobrazbi težave in zaostajajo za velikimi podjetji (European Commission, 2020; OECD, 2021). Te težave opažamo že desetletja, vse od takrat, ko so informacijske tehnologije (IT) postale pomemben vir za pridobivanje konkurenčne prednosti (Pucihar, & Lenart, 2010; Buonanno idr., 2005; Ramdani, Kawalek, & Lorenzo, 2009). Tudi v preteklosti so namreč MSP poročala o praktičnih težavah pri uvajanju IT, pomanjkanju znanja in veščin pri delu s tehnologijami in pomanjkanju finančnih virov (Pucihar, & Lenart, 2010; Kartiwi, & MacGregor 2008; Macgregor & Vrazalic, 2005; Cragg, & King, 1993). Z omenjenimi težavami in ovirami se MSP srečujejo še danes.

Problem zaostajanja MSP na področju digitalizacije in digitalne preobrazbe je še posebej velik zato, ker MSP v EU predstavljajo kar 99 % vseh organizacij na trgu, zaposlujejo več kot 100 milijonov ljudi in predstavljajo pomemben vir inovativnosti v EU gospodarstvu (OECD, 2021; Renew Europe, 2021). Evropska komisija je vzpostavila vrsto politik, strategij in ukrepov, da bi pospešila digitalno preobrazbo v državah članicah (OECD, 2021). Mnogo ukrepov je namenjenih prav MSP. Eden izmed ukrepov je vzpostavitev mreže digitalnih inovacijskih stičišč (angleško Digital Innovation Hub - DIH), ki predstavljajo osrednjo podporo podjetjem na njihovi poti digitalne preobrazbe. DIHi zagotavljajo podjetjem dostop do tehnične podpore, eksperimentiranja, storitev, finančne podpore, usposabljanja in razvijanja digitalnih kompetenc itd. (European Commission, 2021b). Prav tako pa DIHi na nacionalnem nivoju razvijajo podporno okolje, ki vključuje sodelovanje različnih deležnikov, vzpostavljanje nacionalnih strategij, programov in finančnih spodbud za hitrejšo digitalno preobrazbo celotne družbe, s poudarkom na MSP.

DIH Slovenija (DIHS) je bil vzpostavljen leta 2019 in je sofinanciran s strani regionalnih razvojnih sredstev Republike Slovenije in Evropske unije. Predstavlja enotno vstopno točko za MSP in zagotavlja različne storitve, kot na primer usposabljanje, vzdrževanje kataloga strokovnjakov za zagotavljanje storitev digitalizacije in digitalne preobrazbe. DIHS v sodelovanju s slovenskim Podjetniškim skladom podeljuje finančne spodbude v obliki vavčerjev in sicer za izdelavo digitalne strategije, razvoj digitalnih kompetenc, digitalnega marketinga in kibernetске varnosti (DIHS, 2022). Vsako MSP, ki se želi prijaviti

za vavčer na kateremkoli področju, mora najprej oceniti svojo digitalno zrelost. To naj bi MSP omogočilo oceniti, v kateri fazi digitalizacije in digitalne preobrazbe se trenutno nahajajo in katere aktivnosti ter ukrepi so potrebni za doseganje napredka na določenih, manj razvitih področjih. Pred uvedbo obveznega ocenjevanja digitalne zrelosti MSP se je pojavil problem izbire najprimernejšega orodja za ocenjevanje digitalne zrelosti, ki bo usmerjeno na MSP.

Čeprav obstajajo številni okvirji in orodja, ki so jih razvili bodisi raziskovalci (Morgan & Page, 2008; Matzler, Friedrich von den Eichen, Anschober, & Kohler, 2018; Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012; Gurbaxani & Dunkle, 2019; Issa, Hatiboglu, Bildstein, & Bauernhansl, 2018a; Valdez-de-Leon, 2016; Ifenthaler & Egloffstein, 2020; Colli et al., 2019), svetovalne institucije (na primer Gartner, Deloitte, KPMG) ali celo razvojno-raziskovalne agencije, nismo zasledili orodja, ki bi omogočalo izdelavo celovite ocene in bi bilo enostavno za uporabo ter usmerjeno na MSP. Prav tako nismo zasledili nobenega orodja, ki bi bilo neposredno povezano s potrebami DIHS pri podeljevanju vavčerjev.

Zato se je DIHS odločil za razvoj svojega orodja in v ta namen zbral skupino ekspertov in sicer predstavnike DIHS, Gospodarske zbornice, svetovalce in raziskovalce s treh različnih univerz v Sloveniji. Omenjeni pristop je omogočil razvoj prilagojenega orodja za ocenjevanje digitalne zrelosti MSP, ki omogoča celovito ocenjevanje dosežene stopnje zrelosti različnih področij digitalne preobrazbe tako s tehnološkega kot tudi z organizacijskega vidika.

## 2 MODELI ZA OCENJEVANJE DIGITALNE ZRELOSTI

---

Leta 1986 je inštitut »Software Engineering Institute« razvil model za ocenjevanje stopnje zrelosti »Capability Maturity Model (CMM)«, ki je bil razvit za potrebe ameriškega obrambnega ministrstva in velikih razvijalcev programskih rešitev, ki so zanj razvijali rešitve. Od takrat je bila razvita vrsta različnih modelov za merjenje zrelosti organizacije na različnih poslovnih področjih (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 2011; Naskali et al., 2018; Pöppelbuß & Röglinger, 2011; Van Veldhoven & Vanthienen, 2021; Poeppelbuss, Niehaves, Simons, & Becker, 2011). V zadnjih letih je bilo razvitih tudi več modelov, ki so usmerjeni v MSP. Ti modeli lahko MSP prikažejo, na kateri stopnji ocenjevanega področja se nahajajo in kakšne aktivnosti so potrebne v nadaljevanju (Virkkala, Saarela, Hänninen, & Simunaniemi, 2020), da bodo dosegli željene rezultate na področju digitalne preobrazbe.

Ogrodja in modeli za ocenjevanje zrelosti na različnih področjih podjetju prikažejo, kako se ocenjevana zrelost spreminja skozi različne stopnje predvidene, zelene ali logične poti (Röglinger idr., 2012). Zrelost se nanaša na razvoj določene sposobnosti ali doseganja cilja od začetne do zelene stopnje (Mettler, Rohner, & Winter, 2010). V tem kontekstu je razvoj razdeljen na stopnje, ki prikazujejo logično pot od začetnega do končnega (želenega) stanja ocenjevane zrelosti (Mettler et al., 2010; Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009). Ti modeli se lahko uporabljajo za ocenjevanje zrelosti različnih interesnih področij, za prepoznavanje prednosti in slabosti, za ocenjevanje prednostnih ukrepov ter za nadzor napredka. Prav tako se lahko uporabljajo tudi kot managerska orodja za izvajanje samo izboljševanja ter orodja za primerjalno analizo s poslovnimi tekmeci (Röglinger et al., 2012; Van Veldhoven & Vanthienen, 2021; Iversen, Nielsen, & Nørbjerg, 1999; Felch, Asdecker, & Sucky, 2019; Leino, Kuusisto, Paasi, & Tihinen, 2017).

Modeli za ocenjevanje zrelosti podjetij so lahko generični ali bolj specifični ter usmerjeni v določeno vrsto podjetij (Virkkala idr., 2020) Mettler et al., 2010). Nekateri modeli so namenjeni ocenjevanju zrelosti v podjetjih različnih velikosti (Jones, Muir, & Beynon-Davies, 2006). Doseženi nivoji zrelosti podjetjem prikažejo informacijo o trenutnem stanju in ponudijo tudi priporočila, kako lahko podjetje izboljša trenutno situacijo (Röglinger idr., 2012). Na podlagi tega pa lahko podjetja tudi prično z

različnimi akcijami in spremembami (Mettler et al., 2010; Wendler, 2012). Pogostokrat pa ti modeli žal ne ponujajo priporočil o tem, kaj konkretno lahko podjetje naredi, da izboljša trenutno stanje.

Veliko modelov temelji na modelu CMM in na petstopenjskim ocenjevanju stanja (Paulk idr., 2011); Wendler, 2012). Petstopenjsko lestvico imajo tudi nekateri modeli, ki merijo preobrazbo, ki jo podjetja dosegajo z uporabo informacijskih tehnologij (Venkatraman, 1994), in sicer od uporabe informacijskih tehnologij na določenem področju do celovite uporabe informacijskih tehnologij, kar se odraža na korenitih spremembah izvajanja poslovnih procesov ali v spremembah poslovnih modelov (Venkatraman, 1994). Nekateri avtorji predlagajo ocenjevanje digitalne zrelosti v štirih stopnjah, in sicer od avtomatizacije izbranih aktivnosti do preobrazbe celotnega poslovnega modela (Morgan & Page, 2008). Podobno na štirih stopnjah temelji ogrodje za ocenjevanje zrelosti na področju industrije 4.0, in sicer od posameznih rešitev do končne faze, ki predstavlja integracijo partnerske verige vrednosti (Issa et al., 2018). Nekateri modeli in ogrodja temeljijo na različnih dimenzijah (Gurbaxani & Dunkle, 2019; Valdez-de-Leon, 2016; Colli et al., 2019; Berghaus & Back, 2016). V teh primerih je podjetje razdeljeno na različne dimenzije (področja), kot so na primer strategija, kultura, kupci, poslovanje, sodelovanje itd. Vsaka dimenzija ima lahko različne možne stopnje zrelosti (Van Veldhoven & Vanthienen, 2021). Eden izmed modelov za ocenjevanje digitalne zrelosti temelji na štirih stopnjah in meri digitalno zmogljivost z vidika uvedenih informacijskih tehnologij ter z vidika managementa in vodenja digitalne preobrazbe (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, & McAfee, 2011). Zanimivo je tudi ogrodje za merjenje digitalne preobrazbe, ki temelji na dveh dimenzijah, in sicer na tehnologiji in na organizaciji (Nadkarni & Prügl, 2020).

Nekateri modeli so deležni tudi različnih kritik, kot na primer, da preveč poenostavljajo realno situacijo (Pöppelbuß & Röglinger, 2011), nekaterim manjka empiričnih temeljev (Pöppelbuß, & Röglinger, 2011; Mettler, 2011; Lasrado, Vatrappu, & Andersen, 2015), nekateri so bili zgrajeni na podlagi dejavnikov uspeha ali dobrih praks iz različnih projektov (Mettler, 2011). Nekatere kritike se nanašajo na šibke metode izgradnje modelov in šibke dokumentiranosti procesa izgradnje ter prav tako na preveč lahkotno prevzemanje pristopa CMM (Pöppelbuß & Röglinger, 2011; Virkkala et al., 2020; Becker et al., 2009; Iversen et al., 1999; Mettler, 2011; Lasrado et al., 2015).

Na podlagi predstavljenega lahko povzamemo, da kljub številnim modelom, ki so namenjeni ocenjevanju zrelosti uporabe tehnologij, digitalizacije ali celo digitalne preobrazbe, še vedno ne obstaja poenoten, celovit model za (samo)ocenjevanje stopnje digitalne zrelosti MSP, ki bi bil lahko uporaben na nacionalnem ali celo na evropskem nivoju.



## 3 ZASNOVA RAZISKAVE

---

### 3.1 OPREDELITEV CILJEV RAZISKAVE

Namen raziskave je ovrednotiti obstoječi večkriterijski model za samo-oceno digitalne zrelosti MSP v luči razvoja tehnologij in poslovnega okolja ter analizirati ocene 1116ih MSP, ki so bile izvedene med decembrom 2020 in julijem 2022.

Izhajamo iz teze, da je možno oceniti stopnjo digitalne zrelosti posameznega MSP s pomočjo večkriterijskega modela, ki temelji na transparentnih ekspertnih pravilih.

Cilji raziskave so:

- Preverjanje obstoječih kriterijev modela in dopolnjevanje s kriteriji, ki vplivajo na oceno stopnje digitalne zrelosti v današnjem času (dve leti po razvoju osnovnega modela).
- Razvoj merskih lestvic za novo opredeljene kriterije ter dopolnitev obstoječih merskih lestvic glede na aktualno stanje.
- Razvoj in prilagoditev pravil za izpeljavo ocen vseh sestavljenih kriterijev v modelu, vključno s pravili za izpeljavo končne stopnje digitalne zrelosti malih in srednje velikih podjetij.
- Validacija modela na primeru 15ih MSP.
- Analiza samoocene stopnje digitalne zrelosti slovenskih MSP.
- Analiza razkoraka trenutne in želene stopnje digitalne zrelosti slovenskih MSP (podatki podjetij, ki so bili vključeni v samooceno).
- Meta analiza stanja digitalne zrelosti na podlagi izvedenih anket, samoocene digitalne zrelosti ter ugotovitev iz anket SURS (Statističnega urada republike Slovenije).

### 3.2 METODOLOGIJA ZA CELOVITO MERJENJE STANJA DIGITALNE PREOBRAZBE V MSP

#### 3.2.1 Večparametrške metode

Problem ocenjevanja digitalne zrelosti posameznega MSP lahko obravnavamo kot večkriterijski odločitveni problem, kjer moramo lastnosti posameznega podjetja preslikati v oceno stanja. Obstajajo kvantitativne in kvalitativne večparametrške metode. Prve slonijo na uporabi zveznih funkcij (npr. utežena vsota in druge statistične metode). Taki modeli so težji za interpretacijo, medtem ko kvalitativno modeliranje ponuja uporabniku lažje razumevanje in transparentno razlago končne ocene.

DEX je metodologija za kvalitativno večparametrsko modeliranje, pri čemer je dekompozicija predstavljena s hierarhično strukturo atributov v drevesu, funkcije koristnosti pa z enostavnimi »čepotem« pravili. Tak pristop je primeren za reševanje manj formaliziranih problemov in se je pokazal za zelo uporabnega pri reševanju odločitvenih problemov realnega sveta (izbira ponudnika, ocena vitalnih funkcij v procesu zdravstvene nege, ekologiji, izbiri javnih politik, ocena potenciala MSP za uporabo HPC v oblaku, itd.). DEXi model za ocenjevanje digitalne zrelosti MSP je sestavljen iz 34 osnovnih in 17 izpeljanih atributov (skupaj 51 atributov). Vse zaloge vrednosti in tabele odločitvenih pravil so določene.

#### 3.2.2 Pristop ocenjevanja posameznih MSP po metodologiji večkriterijskega odločanja

Jedro modela za oceno digitalne zrelosti MSP temelji na metodologiji večkriterijskega odločanja, ki omogoča vrednotenje, analiziranje in primerjanje posameznih MSP.

Obstoječa rešitev za potrebe ocene digitalne zrelosti MSP, ki je bila razvita v verziji DEXi 5.02 si, temelji na spoznanjih iz literature in prakse. V ta namen smo opravili obširen pregled obstoječih modelov in v

nadaljevanju izhodiščni model preverili s skupino strokovnjakov ter ga skladno s spoznanji dopolnili in validirali na izbrani množici podjetij.

Rešitev je bila v prvem sklopu uporabljena za oceno 613 MSP. Te smo skupaj z anonimiziranimi podatki digitalne zrelosti prejeli v ponovno validacijo in dopolnitev v skladu z novimi spoznanji. Dopolnjen model vsebuje 51 kriterijev, od tega 34 osnovnih in 17 izpeljanih, zaloge vrednosti z opisi, odločitvena pravila ter vprašanja, ki izhajajo iz kriterijev.

### 3.2.3 Analiza digitalne zrelosti ocenjenih podjetij

S strani vzdrževalca spletnega orodja za samooceno digitalne zrelosti MSP smo 29.07.2022 prejeli anonimizirano zbirko podatkov 1212 ocenjenih podjetij, z ocenami trenutnega stanja (present) in planiranega stanja (future). Osnovna podatkovna zbirka je vsebovala 96 ocen za velika podjetja, ki smo jih iz nadaljnje analize izključili.

Podatki o oceni digitalne zrelosti so bili zajeti samodejno med decembrom 2020 in julijem 2021 preko spletnega orodja AAT. Samooceno so izvedla podjetja, ki so se prijavila na razpis za digitalni vavčer. Vzorčenje je bilo namensko in neverjetnostjo, zato je pri interpretaciji rezultatov analize digitalne zrelosti potrebno biti previden pri posploševanju na celotno populacijo malih in srednje velikih podjetij. V ta namen bomo rezultate analize primerjali z obstoječimi analizami, ki jih opravlja SURS.

Samoocena digitalne zrelosti podjetij je potekala preko spletne ankete, s katero se je zajelo ocene osnovnih kriterijev na podlagi možnih vrednosti (urejenostnih opisnih merskih lestvic), ki so jih oblikovali domenski strokovnjaki. Podjetja so odgovarjala na vprašanja in izbrala najprimernejšo vrednost iz nabora vrednosti ter ocenili stanje svojega podjetja danes (trenutno stanje - present) in planiranega stanja (future). Izbrane vrednosti so se samodejno prenesle v večkriterijski model implementiran v programskem orodju DEXi, ki je na podlagi združevalnih pravil (funkcij koristnosti), ki so jih oblikovali domenski strokovnjaki, izračunal končno oceno digitalne zrelosti za trenutno in planirano stanje. Izračune DEXi večkriterijskega modela se je skupaj z interpretacijo, vizualnimi analizami in »kaj-če« scenariji v individualiziranem poročilu posredovalo ocenjevanemu podjetju. Zbrane podatke samoocen pa smo v pričujočem dokumentu nadalje analizirali z namenom, da bi pridobili boljši vpogled v stanje digitalne zrelosti slovenskih MSP, dodatno ocenili ustreznost večkriterijskega modela ter pripravili izhodišča za oceno uspešnosti storitev podpornega okolja.

V okviru analize smo pripravili opisne statistike vzorca, vizualizacije posameznih osnovnih kriterijev (neodvisnih spremenljivk, ki smo jih merili z vprašalnikom) ter izpeljanih kriterijev (odvisnih spremenljivk, ki smo jih izpeljali s pomočjo funkcij koristnosti iz neodvisnih spremenljivk po hierarhiji drevesa). Slika 1 prikazuje postopek merjenja neodvisnih spremenljivk (zajem s spletnim vprašalnikom) in izpeljave odvisnih spremenljivk (po hierarhiji drevesa do končne ocene).



Slika 1: Slika modela in zajema podatkov z vprašalnikom

## 4 REZULTATI

---

### 4.1 DOPOLNITEV OBSTOJEČEGA MODELA ZA OCENO STOPNJE DIGITALNE ZRELOSTI MSP

Ponovno vrednotenje modela je potekalo v naslednjih korakih:

- Preverjanje obstoječih kriterijev modela in dopolnjevanje s kriteriji, ki vplivajo na oceno stopnje digitalne zrelosti v današnjem času (dve leti po razvoju osnovnega modela).
- Razvoj merskih lestvic za novo opredeljene kriterije ter dopolnitev obstoječih merskih lestvic glede na aktualno stanje.
- Razvoj in prilagoditev pravil za izpeljavo ocen vseh sestavljenih kriterijev v modelu, vključno s pravili za izpeljavo končne stopnje digitalne zrelosti malih in srednje velikih podjetij.
- Validacija modela na primeru 15ih MSP.

#### 4.1.1 Preverjanje obstoječih kriterijev modela in dopolnjevanje s kriteriji, ki vplivajo na oceno stopnje digitalne zrelosti v današnjem času

Preverjanje obstoječih kriterijev modela in dopolnjevanje s kriteriji, ki vplivajo na oceno stopnje digitalne zrelosti v današnjem času (dve leti po razvoju osnovnega modela). Po obsežnem pregledu literature in prakse smo ugotovili, da ni zaznati novih kriterijev, ki v modelu že ne bi bili zajeti. Prav tako nismo nobenega obstoječega kriterija odstranili. To potrjuje, da je model robusten in že upošteva vse pomembne kriterije, ki prispevajo k oceni digitalne zrelosti MSP.

#### 4.1.2 Razvoj merskih lestvic za novo opredeljene kriterije ter dopolnitev obstoječih merskih lestvic glede na aktualno stanje

Pri pregledu merskih lestvic, ki uporabniku predstavljajo nabor možnih odgovorov, med katerimi izbere najprimernejšo trditev, smo ugotovili, da se ena izmed vrednosti nanaša na delež vlaganj v informatiko, ki je posledica prilagajanja zaradi Covid-19 epidemije. To vrednost smo iz modela odstranili.

Dodali smo novo vrednost, ki odraža aktualne probleme trga, to pa je sposobnost odziva na nenehne pretrese na trgu (npr. prekinjene dobavne verige, nedostopnost in cena energentov ipd.). Ta vrednost se nanaša na vlaganja v informatiko kot odziv na:

*»Nestabilnost okolja« (Opis vrednosti: »Naslednjih 12. do 18. mesecih nameravamo vlagati v informatiko zato, da se prilagodimo situaciji nastali zaradi sprememb na globalnih trgih (pandemija, energetska kriza, podnebne spremembe, oskrbne verige), s tem lahko izboljšamo naše poslovne procese, omogočimo fleksibilne oblike dela in zagotovimo odpornost podjetja«).*

#### 4.1.3 Razvoj in prilagoditev pravil za izpeljavo ocen vseh sestavljenih kriterijev v modelu, vključno s pravili za izpeljavo končne stopnje digitalne zrelosti malih in srednje velikih podjetij

Na podlagi podrobne analize odločitvenih pravil in uteži posameznih kriterijev v modelu, smo posodobili funkcije koristnosti v modelu. Vse funkcije koristnosti so priložene v modelu in izpisu poročila modela.

### 4.2 VALIDACIJA DOPOLNJENEGA MODELA NA PRIMERU 15IH MSP

Posodobljen model smo validirali na 15ih naključno izbranih MSP, za katere smo že imeli opredeljeno oceno digitalne zrelosti v prvem ocenjevalnem obdobju. Validacija modela je pokazala, da je posodobljeni model dovolj občutljiv, da pokaže razlike med digitalno zrelostjo podjetij. Opravili smo tudi »kaj-če« simulacije in ugotovili, da je model dovolj robusten, da nanj ne vplivajo majhne razlike, hkrati pa je dovolj občutljiv, da pri pomembnejših spremembah, zna razlikovati med ponujenimi vrednostmi.

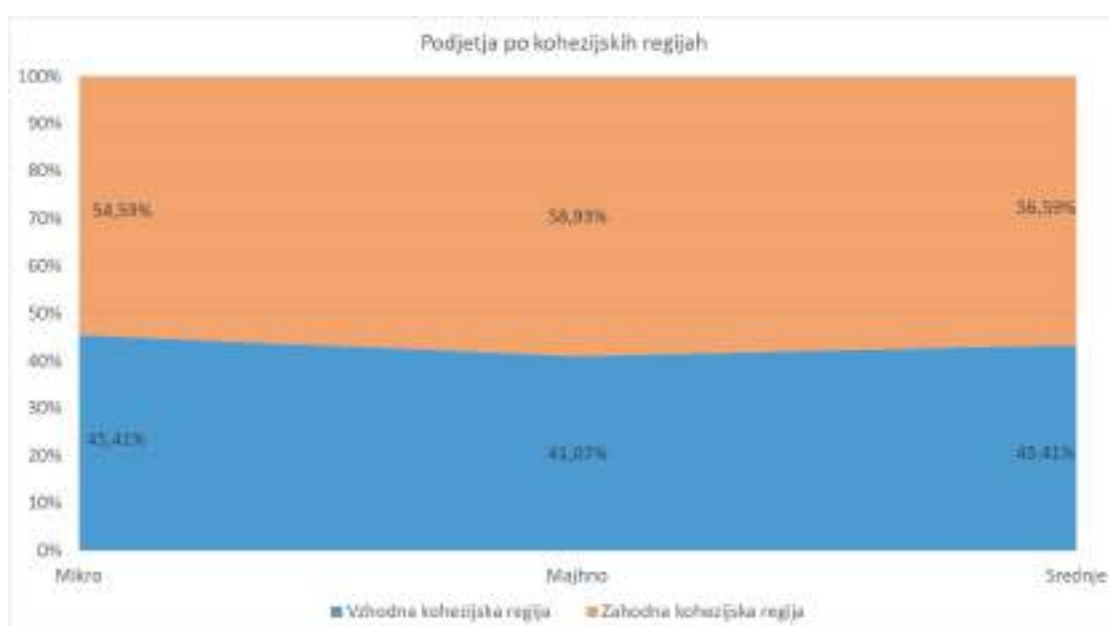
## 5 ANALIZA SAMOOCENE STOPNJE DIGITALNE ZRELOSTI SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

V samooceni digitalne zrelosti je sodelovalo 1116 MSP. Od tega jih je bilo 482 iz vzhodne in 634 iz zahodne kohezijske regije (Tabela 1).

Tabela 1: Podjetja po velikosti in kohezijskih regijah

Štetje od ID	Oznake stolpcev		
Oznake vrstic	Vzhodna kohezijska regija	Zahodna kohezijska regija	Skupna vsota
⊕ Mikro	203	244	447
⊕ Majhno	200	287	487
⊕ Srednje	79	103	182
<b>Skupna vsota</b>	<b>482</b>	<b>634</b>	<b>1116</b>

S Slika 2 je razvidno, da malo več kot polovica sodelujočih MSP prihaja iz zahodne kohezijske regije.

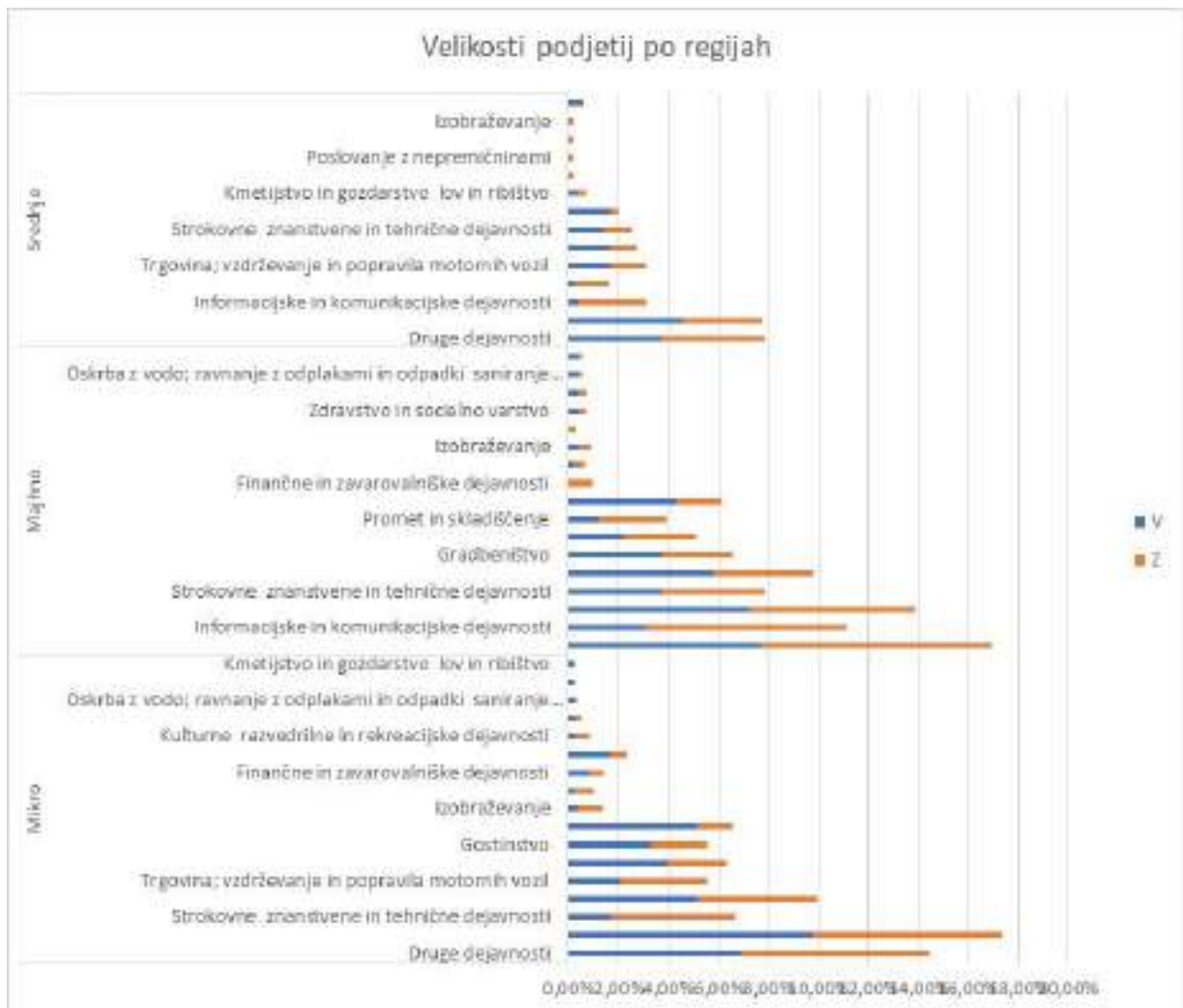


Slika 2: Delež podjetij po kohezijskih regijah

Tabela 2 prikazuje velikosti in panoge sodelujočih podjetij. Slika 3 prikazuje razdelitev MSP po panogah glede na velikost in regije.

Tabela 2: Podjetja po velikosti in panogah

Velikost in panoga	Vzhodna	Zahodna
<b>Majhno</b>	<b>17,92%</b>	<b>25,72%</b>
Druge dejavnosti	3,32%	5,29%
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	1,88%	0,99%
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	0,00%	0,54%
Gostinstvo	0,99%	1,61%
Gradbeništvo	1,61%	1,61%
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	1,34%	4,57%
Izobraževanje	0,18%	0,27%
Kmetijstvo in gozdarstvo lov in ribištvo	0,09%	0,27%
Kulturne razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	0,18%	0,18%
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki saniranje okolja	0,18%	0,09%
Poslovanje z nepremičninami	0,00%	0,18%
Predelovalne dejavnosti	3,14%	3,76%
Promet in skladiščenje	0,54%	1,52%
Rudarstvo	0,18%	0,09%
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	1,61%	2,33%
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	2,51%	2,24%
Zdravstvo in socialno varstvo	0,18%	0,18%
<b>Mikro</b>	<b>18,19%</b>	<b>21,86%</b>
Druge dejavnosti	2,96%	4,30%
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	2,24%	2,69%
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	0,36%	0,36%
Gostinstvo	1,43%	1,25%
Gradbeništvo	2,24%	0,81%
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	4,21%	4,30%
Izobraževanje	0,18%	0,54%
Kmetijstvo in gozdarstvo lov in ribištvo	0,09%	0,00%
Kulturne razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	0,09%	0,36%
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki saniranje okolja	0,09%	0,09%
Poslovanje z nepremičninami	0,09%	0,45%
Predelovalne dejavnosti	1,70%	1,34%
Promet in skladiščenje	0,72%	0,36%
Rudarstvo	0,09%	0,00%
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	0,72%	2,87%
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	0,90%	1,97%
Zdravstvo in socialno varstvo	0,09%	0,18%
<b>Srednje</b>	<b>7,08%</b>	<b>9,23%</b>
Druge dejavnosti	1,61%	2,33%
Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	0,72%	0,63%
Finančne in zavarovalniške dejavnosti	0,00%	0,09%
Gostinstvo	0,27%	0,00%
Gradbeništvo	0,72%	0,18%
Informacijske in komunikacijske dejavnosti	0,18%	1,52%
Izobraževanje	0,00%	0,09%
Kmetijstvo in gozdarstvo lov in ribištvo	0,18%	0,18%
Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki saniranje okolja	0,00%	0,09%
Poslovanje z nepremičninami	0,00%	0,09%
Predelovalne dejavnosti	1,97%	1,79%
Promet in skladiščenje	0,09%	0,81%
Strokovne znanstvene in tehnične dejavnosti	0,63%	0,63%
Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	0,72%	0,81%
<b>Skupna vsota</b>	<b>43,19%</b>	<b>56,81%</b>



Slika 3: Panoge po velikosti in regijah MSP

Ocena digitalne zrelosti MSP je sestavljena iz dveh osnovnih dimenzij in sicer iz ocene digitalne zmogljivosti in ocene zmogljivosti organizacije. Ti dve dimenziji sta bili ocenjeni na podlagi 34 osnovnih kriterijev, ki so se združevali po drevesu navzgor kot je opisano v poglavju metodologija.

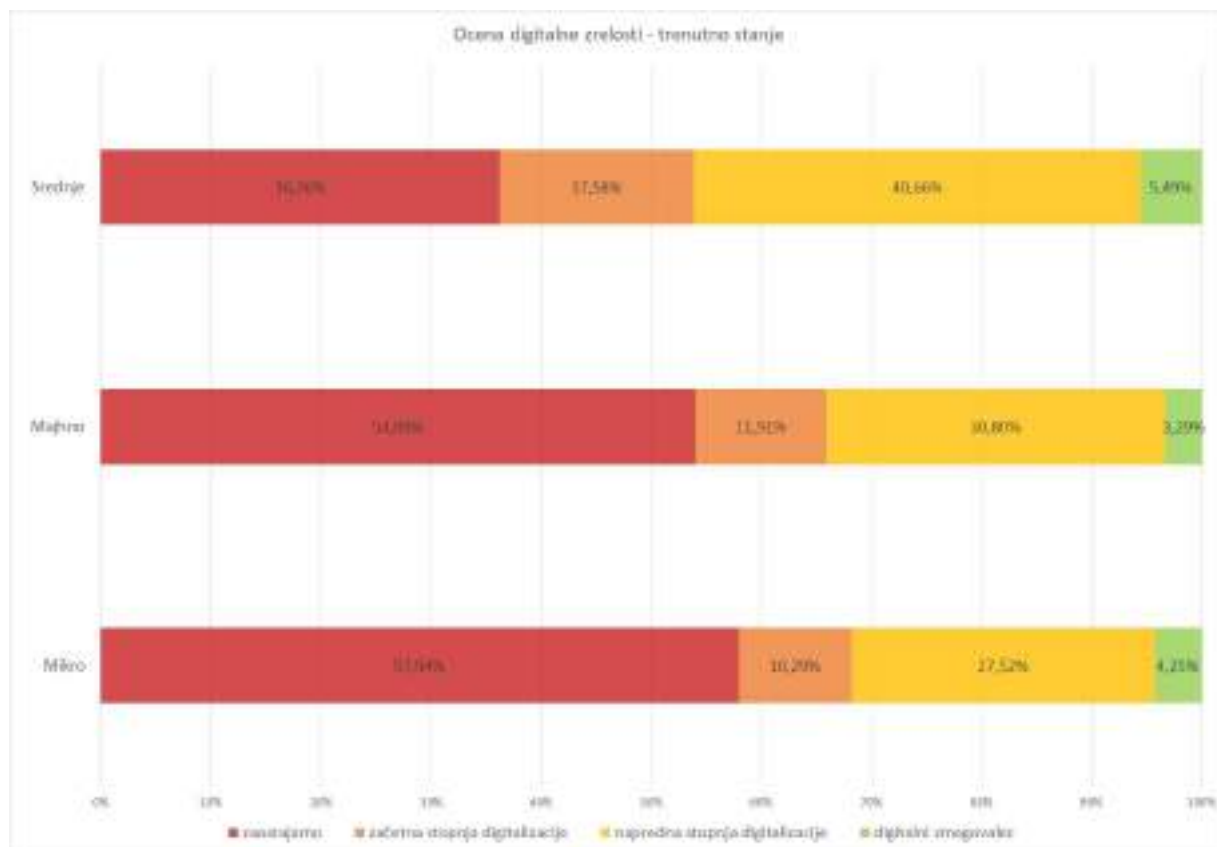
Iz osnovnih kriterijev, katerih vrednosti so bile zajete preko spletnega vprašalnika, so bile izpeljane vrednosti v skladu z ekspertnimi pravili. Na ta način pridobimo ocene posameznih sklopov (npr. tehnologija, kadri ipd.), ki se združijo v dve osnovni dimenziji in končno oceno digitalne zrelosti. V času med decembrom 2020 in julijem 2022 je bilo ocenjenih 1116 malih in srednje velikih podjetij. Od tega jih je bilo 447 z manj kot 10 zaposlenimi (mikro), 487 s 50 ali manj zaposlenimi (majhna) in 182 srednje velikih podjetij. Od vseh 1116 MSP je bilo 558 umeščenih v razred »zaostajamo«, 136 v razred »začetna stopnja digitalizacije in v razred »napredna stopnja digitalizacije« 347 MSP. Od vseh 1116 je oceno digitalne zrelosti »digitalni zmagovalec« doseglo le 45 MSP, od tega 19 mikro, 16 malih in 10 srednje velikih podjetij (

Tabela 3, Slika 4).

Na Slika 4 prikazujemo stopnje dosežene digitalne zrelosti za mikro, mala in srednje velika podjetja, izraženo v odstotkih. Vidimo, da je največji delež stopnje »zaostajamo« med populacijo mikro podjetij (kar 57,94%), medtem ko srednje velika podjetja v tej stopnji beležijo 36,26% populacije.

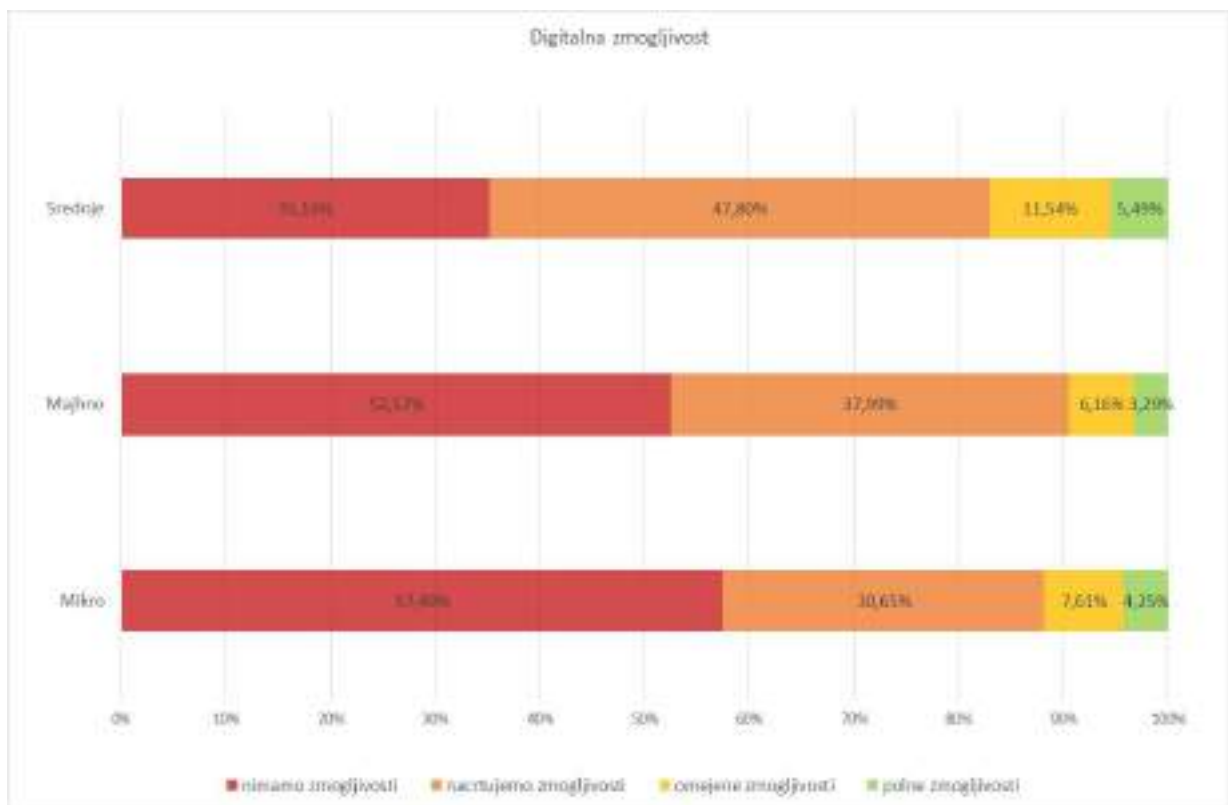
Tabela 3: Stopnja digitalne zrelosti MSP – trenutno stanje

Oznake vrstic	Štetje od ID	Oznake stolpcev	zaostajamo	začetna stopnja digitalizacije	napredna stopnja digitalizacije	digitalni zmagovalec	Skupna vsota
Mikro			259	46	123	19	447
Majhno			263	58	150	16	487
Srednje			66	32	74	10	182
Skupna vsota			588	136	347	45	1116



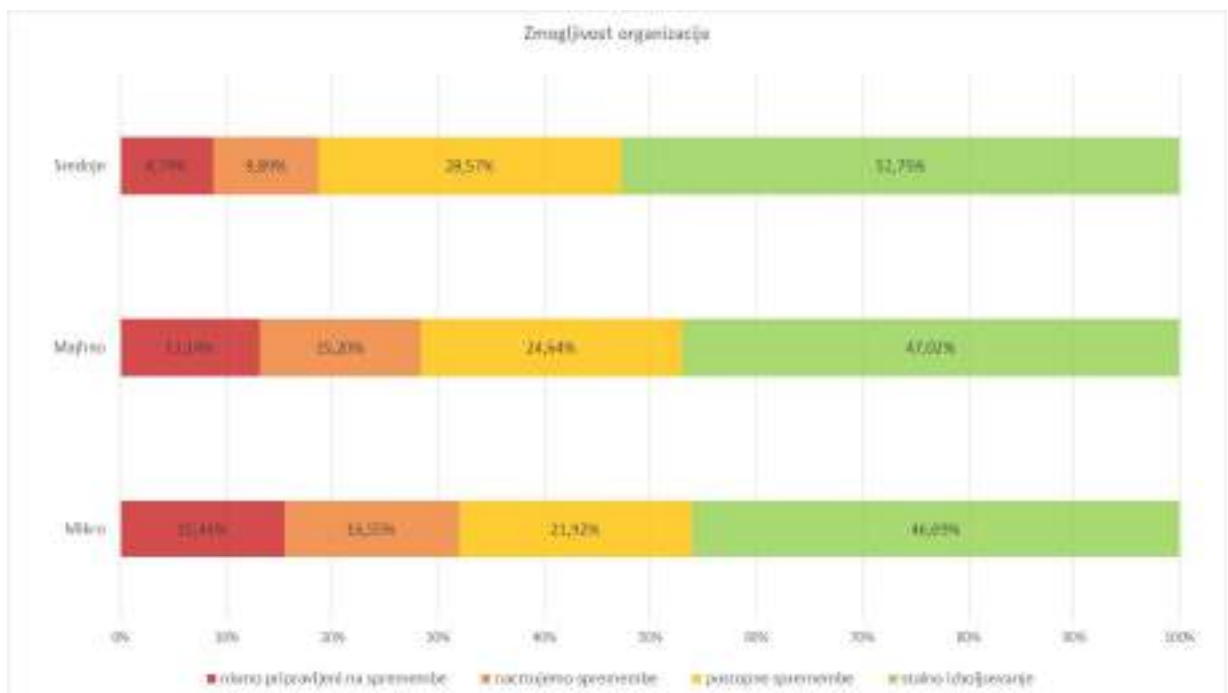
Slika 4: Stopnja digitalne zrelosti – trenutno stanje

Glede na osnovni dve dimenziji, »digitalno zmogljivost« in »zmogljivost organizacije« vidimo, da je po podatkih samoocene podjetij digitalna zmogljivost na slabši ravni kot zmogljivost organizacije. Kar 57,49% podjetij z manj kot 10 zaposlenimi je doseglo stopnjo »nimamo zmogljivosti«, 30,65% jih digitalne zmogljivosti načrtuje in zgolj 7,61% ima trenutno omejene zmogljivost. Manj kot 5% pa polne digitalne zmogljivosti (Slika 5).



Slika 5: Ocena Digitalne zmogljivosti MSP

Pri dimenziji »zmogljivosti organizacije« pa so MSP dosegli višje ocene. Več kot 52% srednje velikih in več kot 45% malih in mikro podjetij je doseglo oceno »stalno izboljševanje«. Da se postopno spreminjajo in načrtujejo spremembe sta oceni, ki so jo dosegli tako mikro, mala in srednje velika podjetja (Slika 6).



Slika 6: Ocena Zmogljivost organizacije MSP



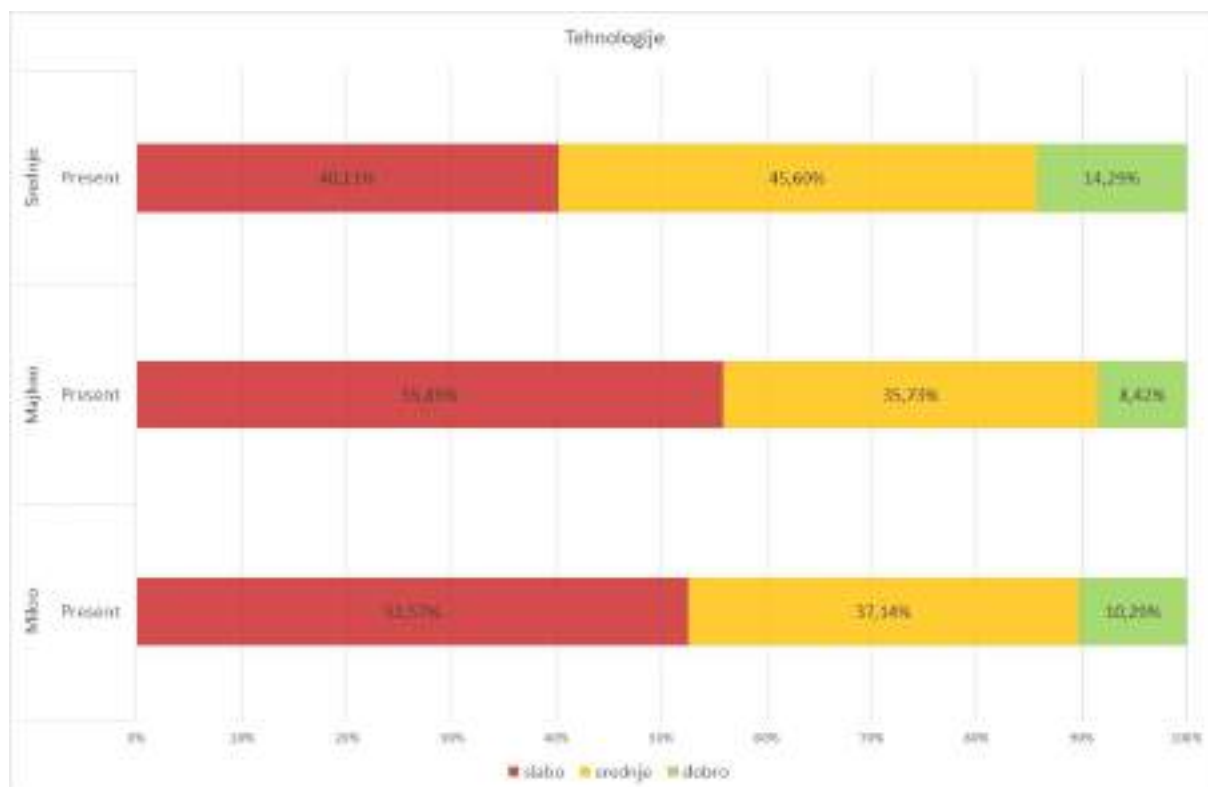
V nadaljevanju prikazujemo ocene po posameznih sklopih, v prvem delu za dimenzijo Digitalna zmožljivost, v drugem pa za Zmožljivost organizacije.

## 5.1 DIGITALNA ZMOGLJIVOST

Oceno digitalne zmožljivosti v modelu sestavljajo sklopi Tehnologija, Vloga informatike, Digitalni poslovni model in Strategija.

### 5.1.1 Tehnologija

S Slika 7 je razvidno, da je uporaba tehnologij v splošnem ocenjena slabo. Kar več kot 55% malih in 52% mikro podjetij ima uporabo tehnologij ocenjeno kot slabo in le 14,29% srednjih, 8,42% malih in 10,29% mikro podjetij dosega oceno dobro.

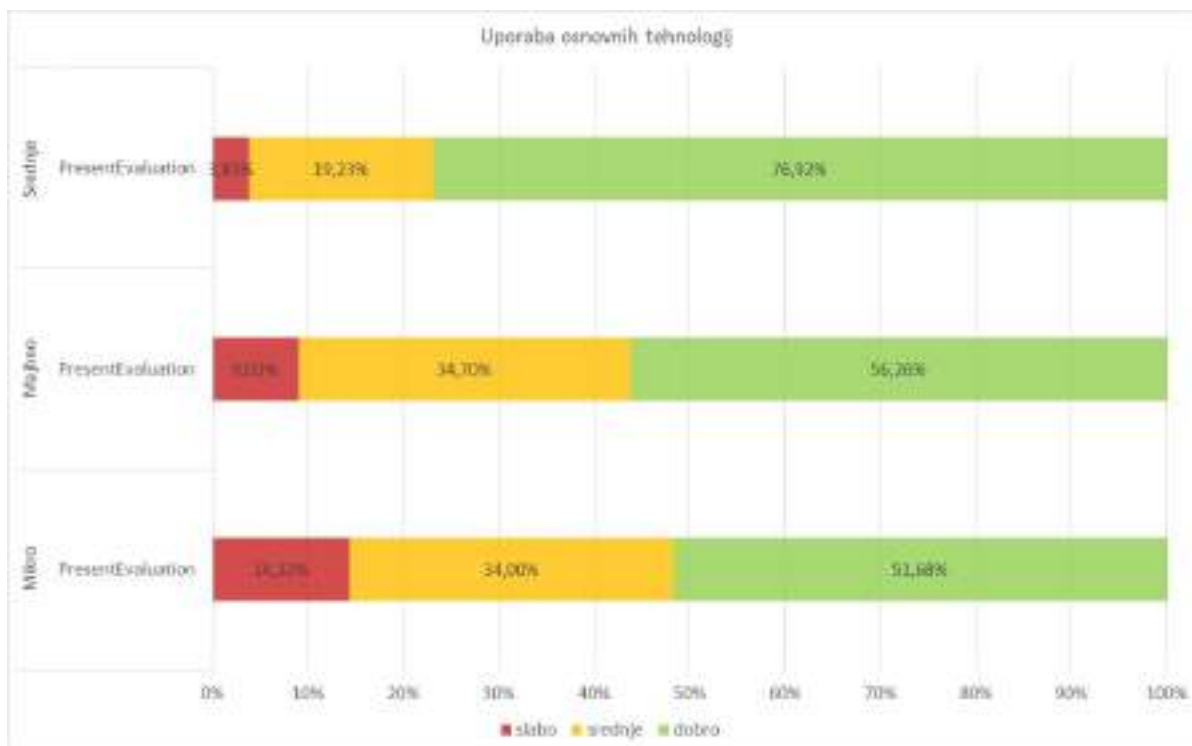


Slika 7: Ocena za sklop Tehnologije

Ocena tehnologije je sestavljena iz treh podskupin kriterijev. Prva predstavlja oceno za uporabo osnovnih informacijskih tehnologij, kar pomeni uporabo poslovne programske opreme in digitalnega delovnega mesta. Druga predstavlja uporabo nadgradnih tehnologij, kar zajema družbene medije, mobilno poslovanje in računalništvo v oblaku. Tretja pa predstavlja uporabo naprednih tehnologij, med katere uvrščamo tehnologije veriženja podatkovnih blokov, napredna podatkovna analitika, umetna inteligenca, internet stvari in ostale tehnologije, ki so značilne za industrijo 4.0 in pametno družbo 5.0

#### 5.1.1.1 Osnovne tehnologije

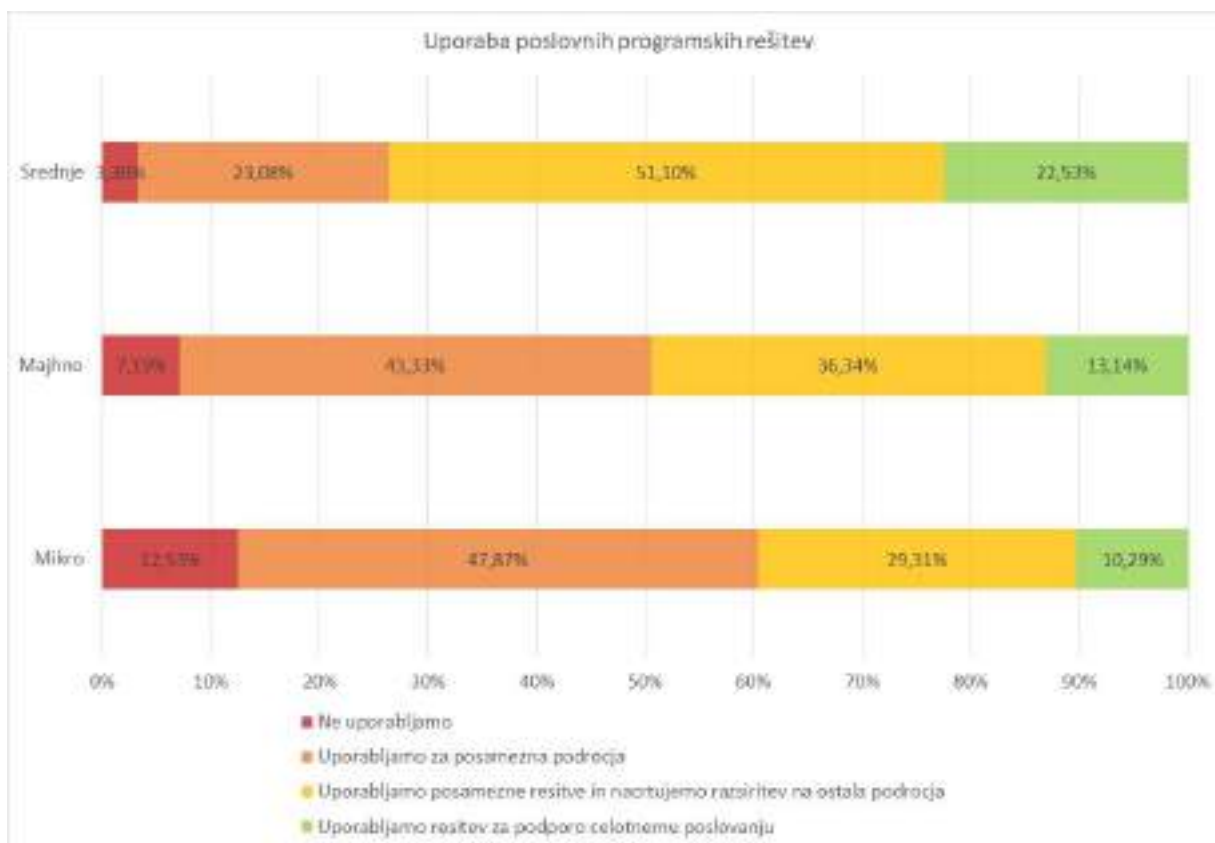
Uporaba osnovnih tehnologij (Slika 8) je pri srednje velikih podjetjih opazno višja saj kar 76,92% srednje velikih podjetij uporablja osnovno tehnologijo, medtem, ko je takih pri malih (52,26%) in mikro podjetjih (51,68%) približno le polovica.



Slika 8: Ocena uporabe osnovnih tehnologij

#### 5.1.1.1.1 Uporaba programskih rešitev za podporo poslovanju

Ocenjena stopnja uporabe programskih rešitev za podporo poslovanju (npr. uporaba računovodskih programov, programov za podporo prodaji in marketingu, celovite programske rešitve, kot so na primer SAP, MS Dynamics, Oracle, Vasco, Pantheon ipd.) je podana na Slika 9.

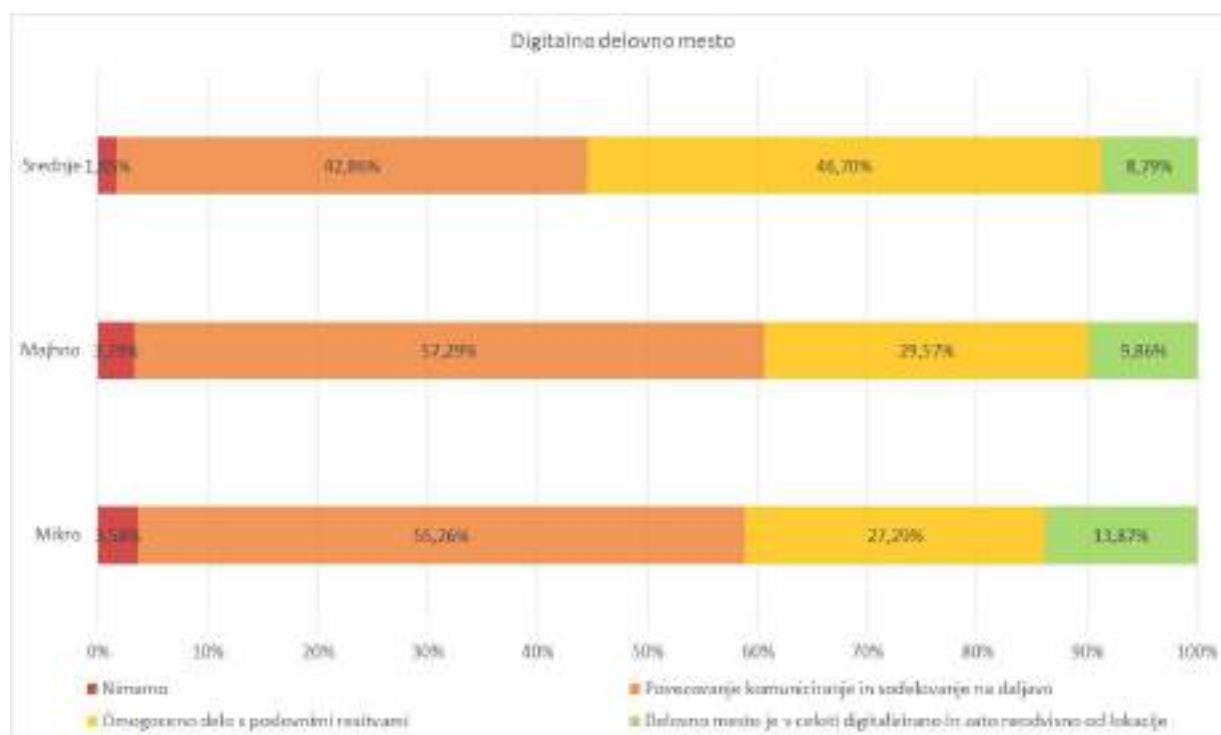


Slika 9: Ocena uporabe poslovnih programskih rešitev

Medtem, ko je skupna ocena uporabe tehnologij zelo šibka, vidimo, da je pri uporabi osnovnih tehnologij (uporaba poslovnih programskih rešitev) slika nekoliko boljša. Sicer zgolj 10,29% mikro, 13,14% malih in 22,53% srednje velikih podjetij uporablja rešitve za podporo celotnemu poslovanju. Vendar pa je zelo malo tudi takih, ki ne uporabljajo nikakršnih informacijskih rešitev za podporo poslovanju. Skoraj 50% mikro in 43,33% malih podjetij uporablja informacijske rešitve za podporo posameznih področij poslovanja. Več kot 50% srednje velikih podjetij pa uporablja posamezne rešitve in načrtuje razširitev na ostala področja.

#### 5.1.1.1.2 Digitalno delovno mesto

Ocena pripravljenosti digitalnega delovnega mesta v MSP je podana na Slika 10. Gre za tista delovna mesta, ki jih je možno digitalizirati in delo izvajati na daljavo.



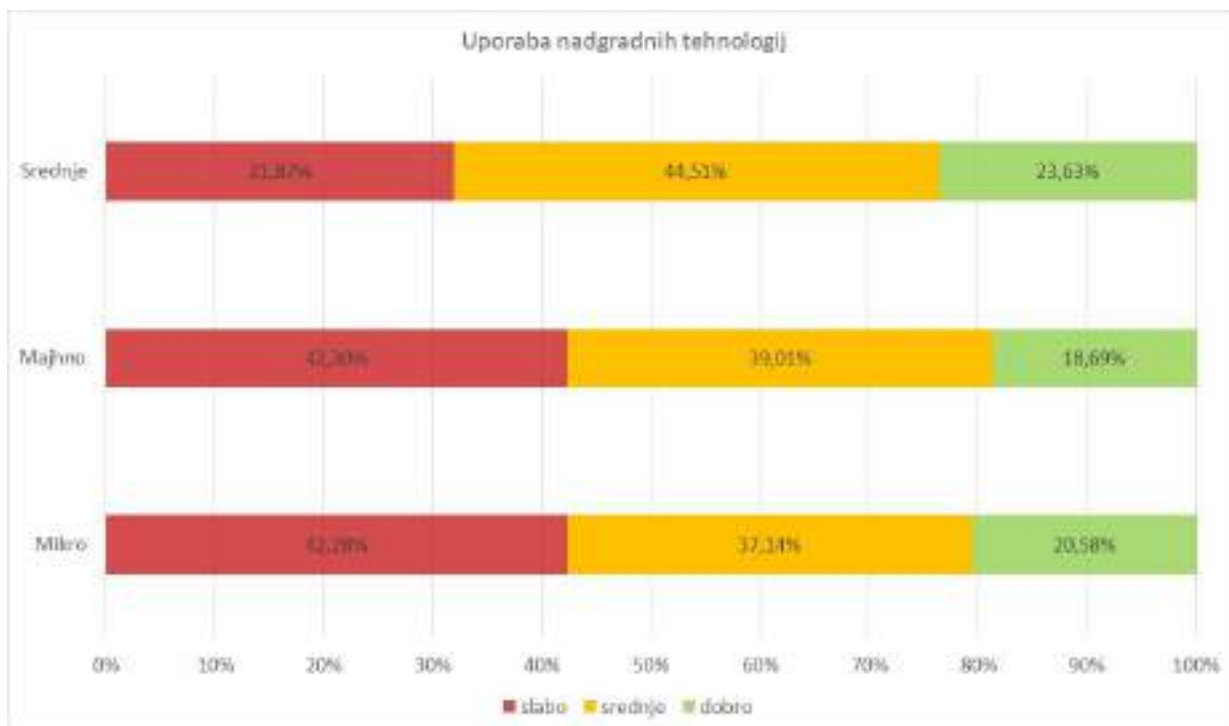
Slika 10: Ocena digitalnega delovnega mesta

S Slika 10 je razvidno, da večina MSP uporablja vsaj osnovno povezovanje in sodelovanje na daljavo, medtem ko imajo delo na daljavo s poslovnimi programskimi rešitvami omogočeno v 27,29% mikro, 29,57% malih in skoraj 46,70% srednje velikih podjetjih.

#### 5.1.1.2 Nadgradne informacijske tehnologije

Drugi sklop tehnologij opisuje uporabo nadgradnih informacijskih tehnologij in je sestavljen iz uporabe družbenih medijev, mobilnega poslovanja in računalniškega oblaka.

Ocena uporabe tehnologij, ki nadgrajujejo osnovne poslovne informacijske sisteme je podana na Slika 11. Ta sklop vključuje računalništvo v oblaku, mobilno računalništvo in družbene medije.

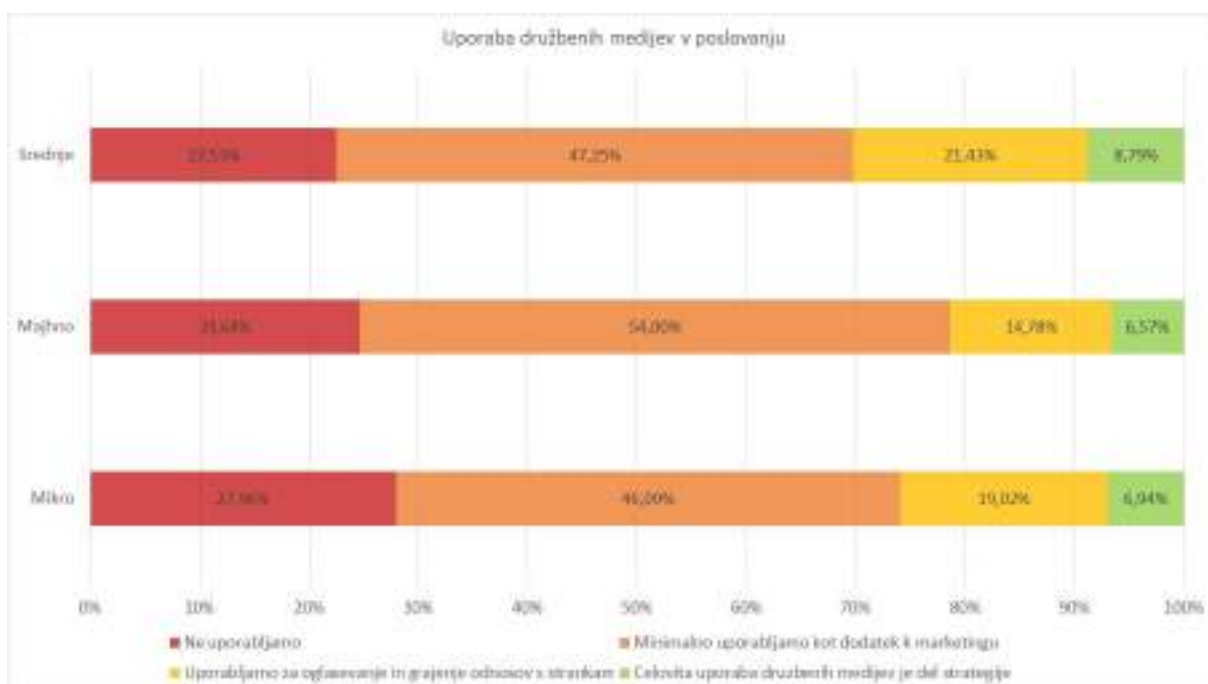


Slika 11: Ocena za sklop Nadgradne tehnologije

V splošnem je agregirani kriterij uporaba nadgradnih tehnologij ocenjen slabše kot je ocenjena uporaba osnovnih tehnologij. Kar 42% mikro in malih podjetij ter tretjina srednje velikih podjetij dosega oceno slabo, medtem ko 44,51% srednjih dosega oceno srednje in zgolj petina vseh podjetij dosega oceno dobro (Slika 11).

#### 5.1.1.2.1 Družbeni mediji

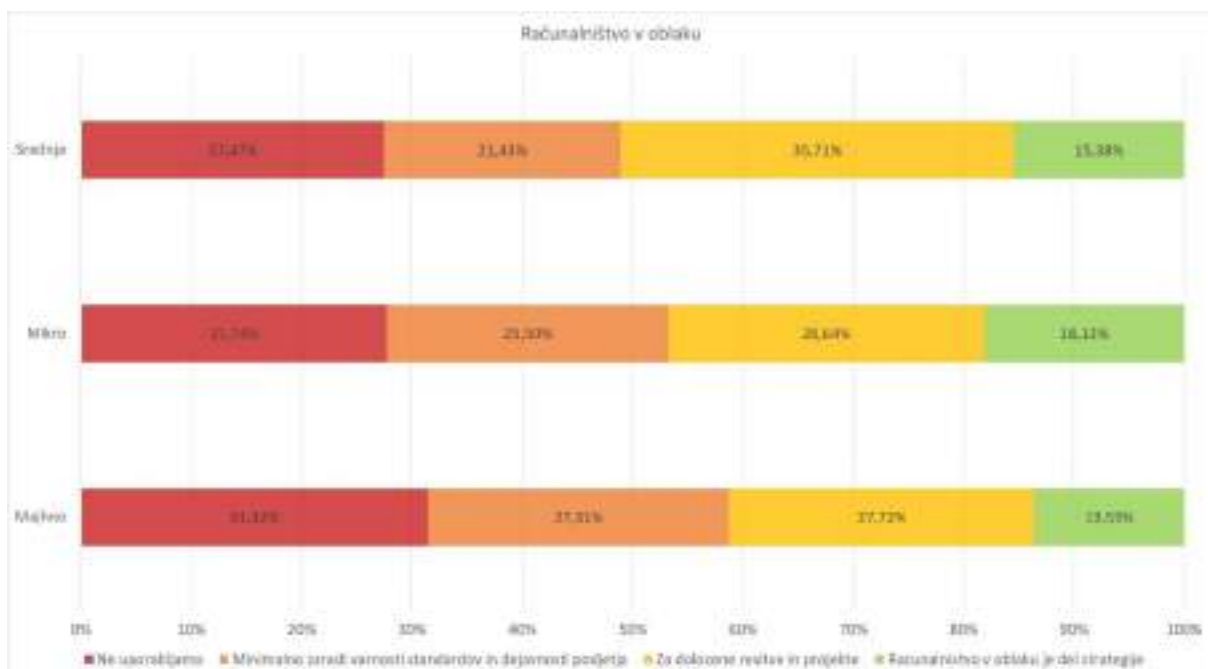
Ocena stopnje uporabe družbenih medijev (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter itd.) je podana na Slika 12. Največ podjetij uporablja družbene medije kot dodatek k marketingu (med 46 in 54% vseh MSP), medtem ko jih med 15 in 21% uporablja za oglaševanje in grajenje odnosov s strankami. Manj kot 10% vseh MSP pa ima družbene medije vključene v strategijo poslovanja. Med mikro podjetji je kar 28% takih, ki družbenih medijev sploh ne uporabljajo, medtem ko je takih med majhnimi in srednje velikimi podjetji nekoliko manj (24,63 in 22,53%).



Slika 12: Ocena uporabe družbenih medijev

#### 5.1.1.2.2 Računalništvo v oblaku

Ocena stopnje uporabe računalništva v oblaku je podana na Slika 13. Računalništvo v oblaku za določene rešitve in projekte uporablja med 28 in 36% MSP, o zelo omejeni rabi zaradi varnosti in dejavnosti podjetja poroča 21,43% srednje velikih, 25,5% majhnih in 27,31% mikro podjetij. Kar tretjina vseh MSP ne uporablja računalništva v oblaku, medtem ko jih med 13 in 18% poroča, da je računalništvo v oblaku del strategije.

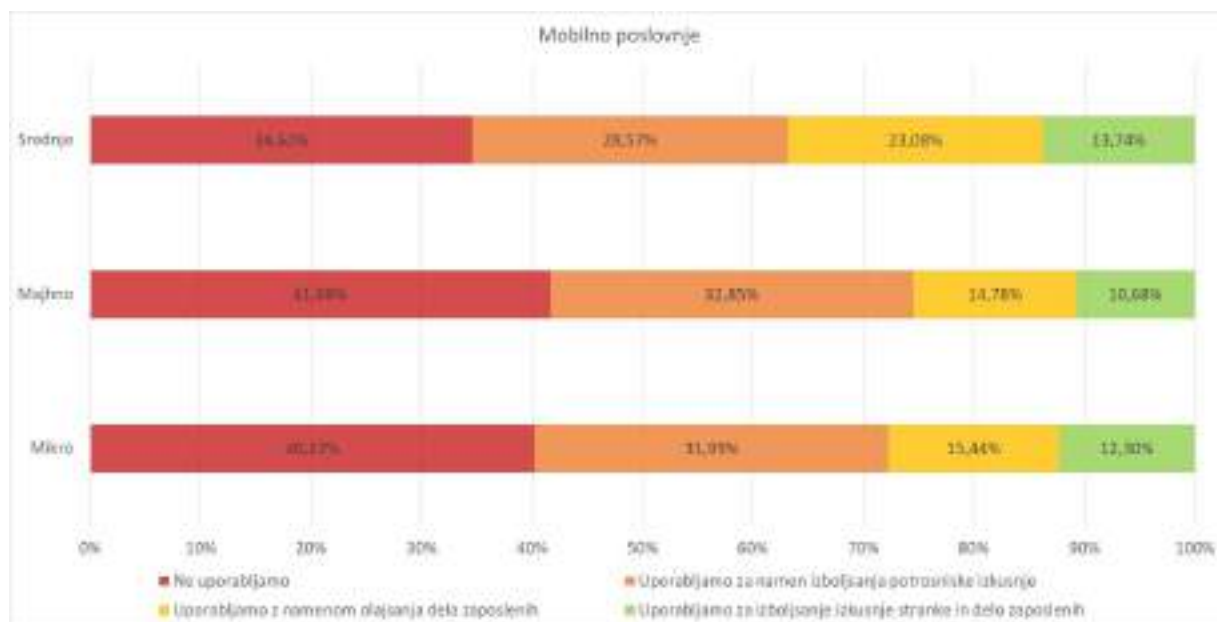


Slika 13: Ocena uporabe računalništva v oblaku

#### 5.1.1.2.3 Mobilno poslovanje

Ocena stopnje uporabe mobilnega poslovanja je podana na Slika 14. Vidimo, da mobilnega poslovanja ne uporablja kar 34,62% srednje velikih, 42% majhnih in 40% mikro podjetij. Mobilno poslovanje uporabljajo za namen izboljšanja potrošniške izkušnje v 29% srednje velikih, 33% majhnih in 32% mikro

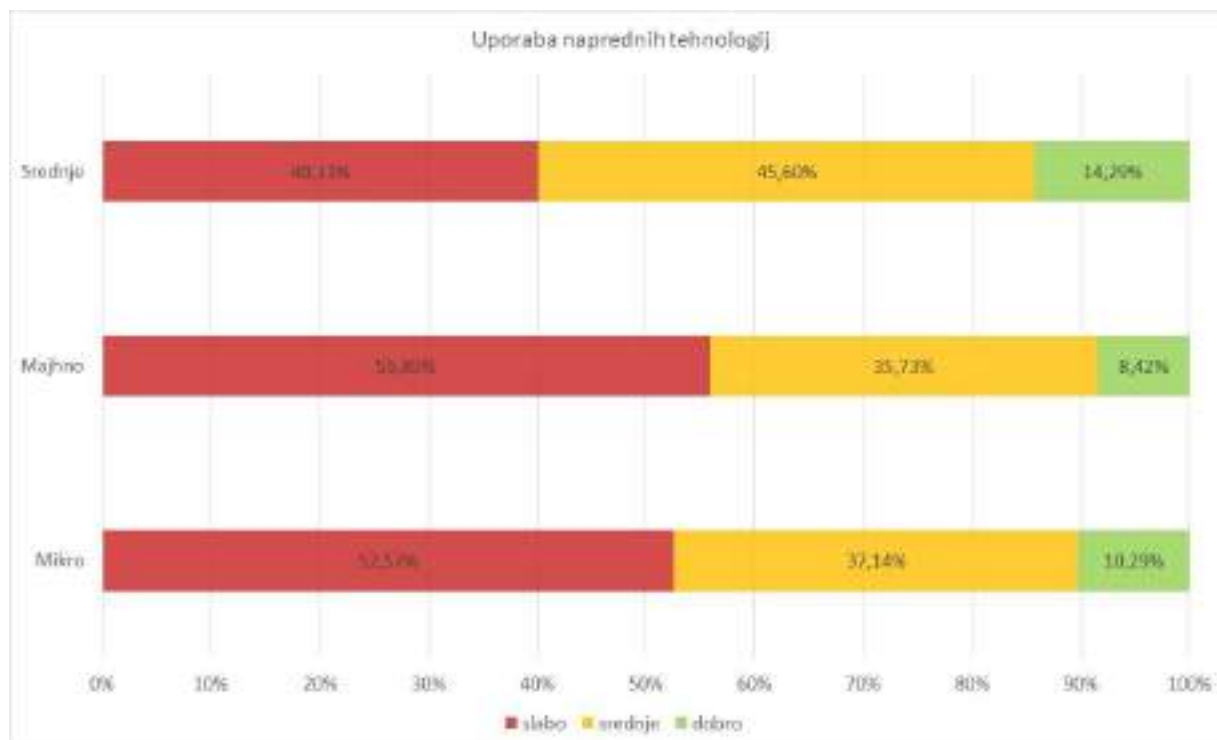
podjetij. Za lažje delo zaposlenih uporablja mobilno poslovanje 29% srednje velikih, 33% majhnih in 32% mikro podjetij. Za lažje delo zaposlenih in izboljšanje izkušnje stranke pa mobilno poslovanje uporablja 14% srednje velikih, 11% majhnih in 12% mikro podjetij.



Slika 14: Ocena uporabe mobilnega poslovanja

### 5.1.1.3 Napredne tehnologije

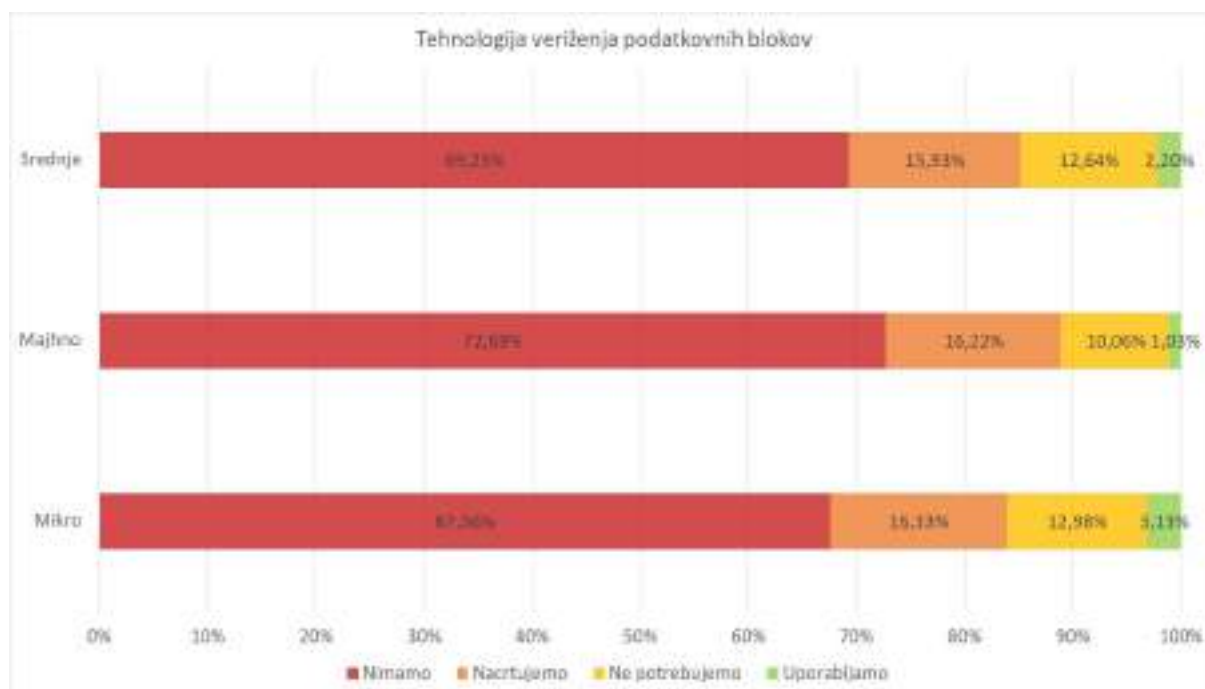
Sledi sumarna ocena sklopa kriterijev, ki opredeljujejo stopnjo uporabe Naprednih tehnologij, kot so tehnologije veriženja podatkovnih blokov, napredna podatkovna analitika, umetna inteligenca, internet stvari in ostale tehnologije, ki so značilne za industrijo 4.0 in pametno družbo 5.0 (Slika 15).



Slika 15: Ocena za sklop Napredne tehnologije

#### 5.1.1.3.1 Veriženje podatkovnih blokov

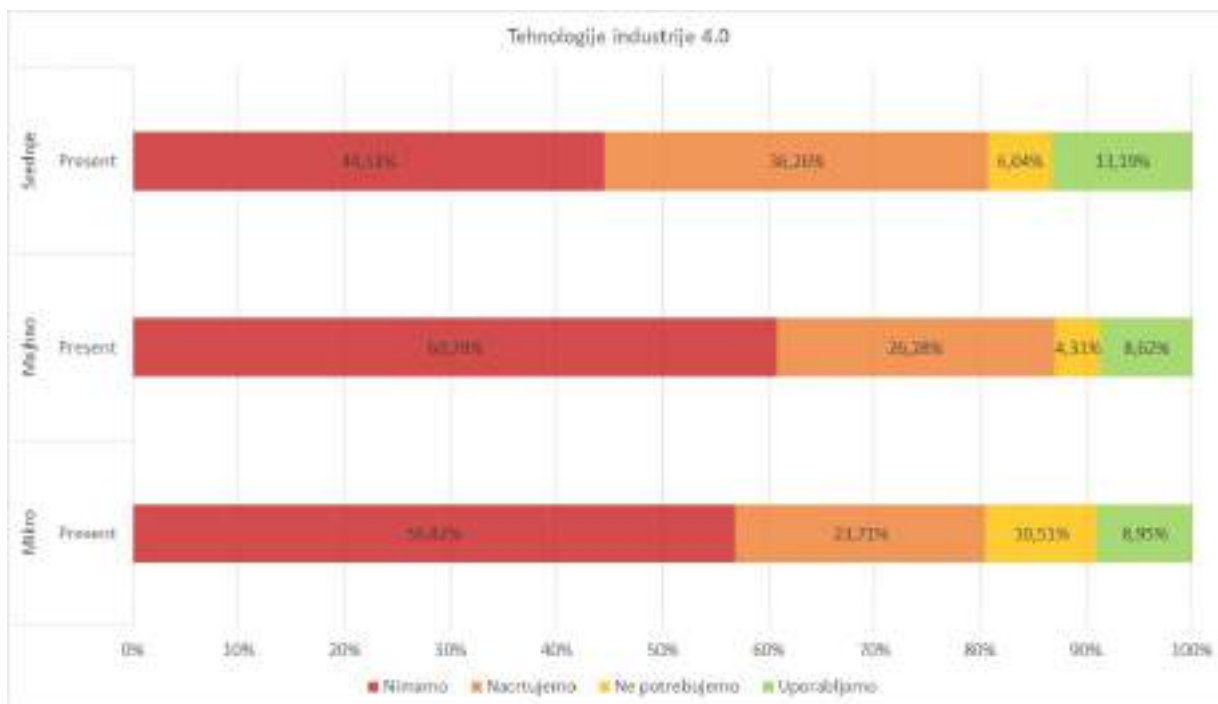
Ocena stopnje uporabe tehnologij veriženja podatkovnih blokov je podana na Slika 16. Vidimo, da večina (skoraj dve tretjini vseh MSP) tehnologije veriženja podatkovnih blokov ne uporablja. 16% vseh MSP poroča, da to načrtujejo, med 10 in 13% vseh MSP ugotavlja, da tehnologije ne potrebujejo. Zgolj 2,2% srednje velikih, 1% majhnih in 3% mikro podjetij pa tehnologijo veriženja blokov že uporablja.



Slika 16: Ocena uporabe veriženja podatkovnih blokov

#### 5.1.1.3.2 Tehnologije industrije 4.0

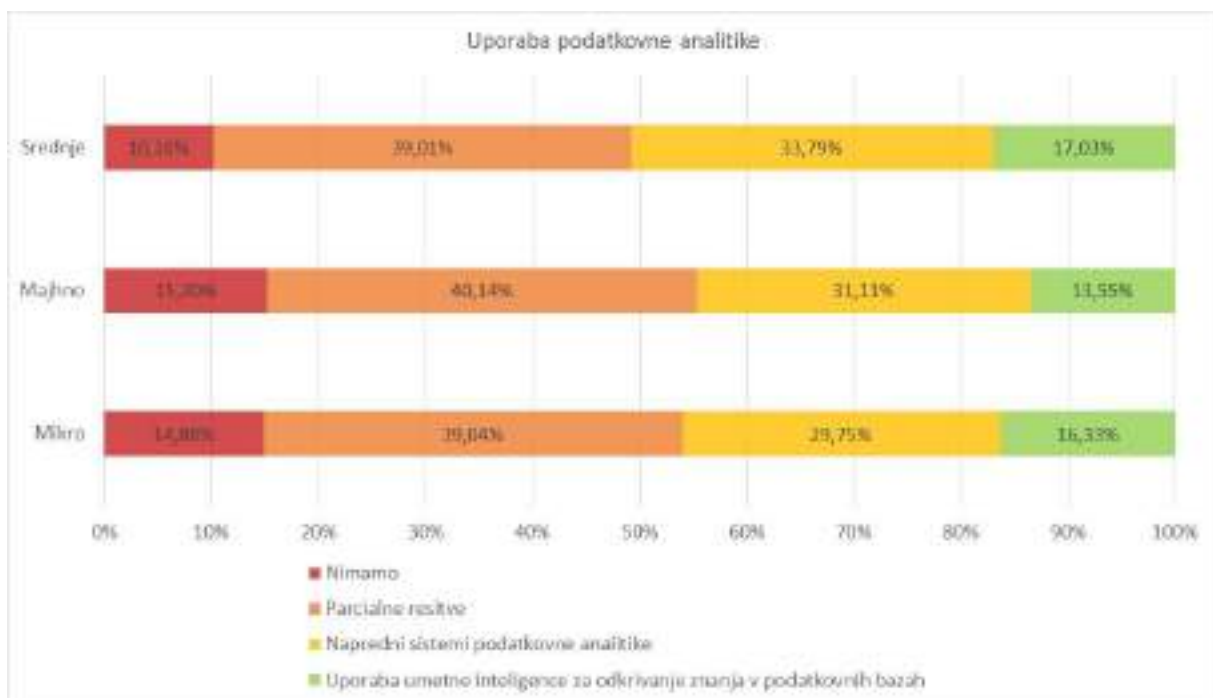
Ocena stopnje uporabe tehnologij, ki so značilne za industrijo 4.0 (Internet stvari (IoT), super zmogljivo računalništvo (HPC), digitalni dvojniki (digital twins), avtonomna robotika, aditivna proizvodnja (3D tisk), virtualna in obogatena resničnost (VR in AR) je podana na Slika 17. O uporabi tehnologij industrije 4.0 poroča 13% srednje velikih, 9% majhnih in mikro podjetij. Med 44 in 61% vseh MSP poroča, da teh tehnologij še ne uporabljajo, jih pa med 24 in 36% načrtuje uporabo. Pri tem 6% srednje velikih, 4% majhnih in 10% mikro podjetij ocenjuje, da teh tehnologij ne potrebujejo.



Slika 17: Ocena uporabe tehnologij industrije 4.0

#### 5.1.1.3.3 Podatkovna analitika

Ocena stopnje uporabe naprednih tehnologij za napredno podatkovno analitiko (podatkovno rudarjenje (Data Mining), umetna inteligenca (AI), masovni podatki (Big Data), vizualizacijska orodja) je podana na Slika 18. Kot je razvidno s Slika 18 10% srednje velikih, 15% majhnih in mikro podjetij ne uporablja nikakršnih orodij za podatkovno analitiko. Okoli 40% vseh MSP poroča, da uporabljajo parcialne rešitve (npr. računalniške preglednice), med 30 in 33% jih uporablja napredne sisteme za podatkovno analitiko (npr. poslovno inteligenco), 17% srednje velikih, 13,55% majhnih in 16% mikro podjetij pa poroča, da v te namene uporablja umetno inteligenco.



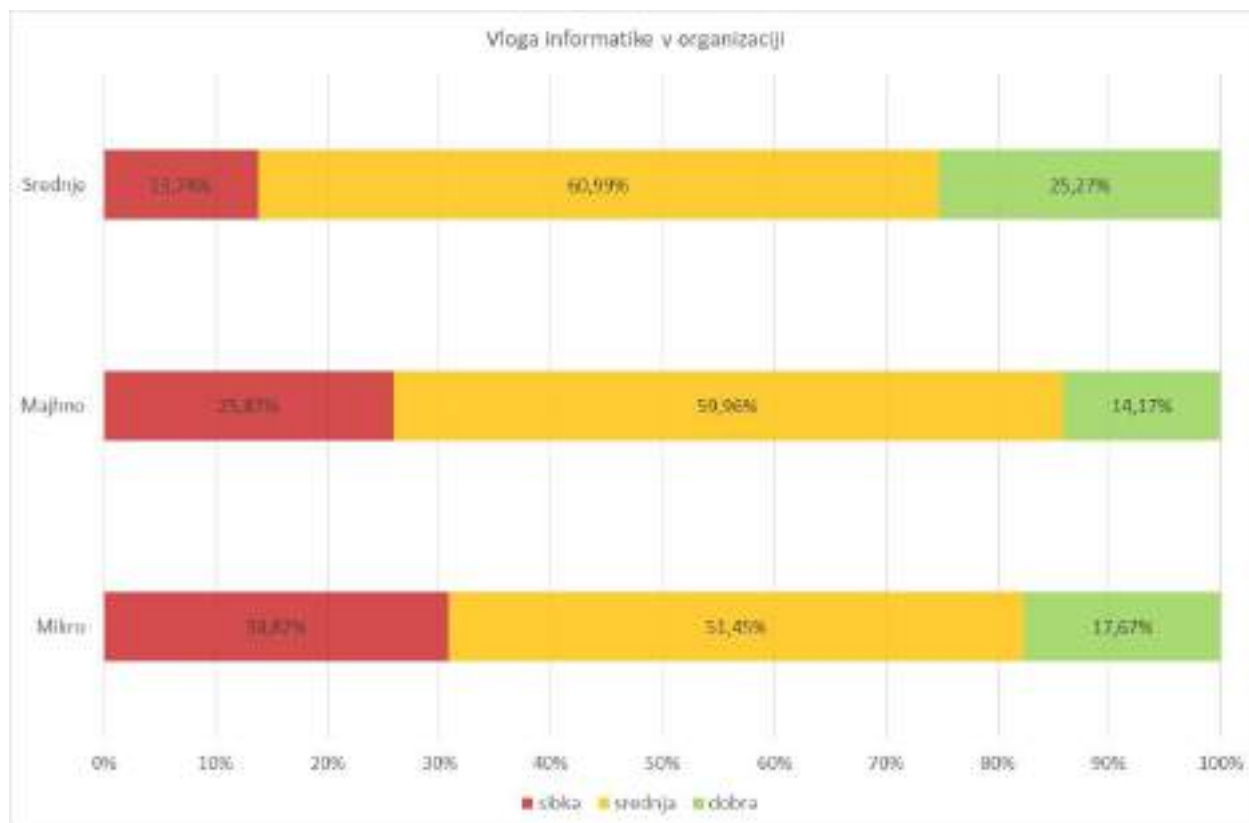
Slika 18: Ocena uporabe podatkovne analitike



### 5.1.2 Vloga informatike

Naslednji sklop, ki prispeva k oceni stopnje digitalne zmogljivosti organizacije je Vloga informatike, ki predstavlja način organiziranja in vlaganja v informatiko in informacijsko tehnologijo. To ocenjujemo s kriteriji Delež vlaganj (kolikšen delež celotnih letnih prihodkov podjetja vlagajo v informatiko in informacijsko strukturo), Planiranja vlaganja (Planirana vlaganja v naslednjih 12. do 18. mesecih) in Informatika (Kako so v podjetju organizirane aktivnosti vezane na uporabo informatike oziroma procese digitalizacije?).

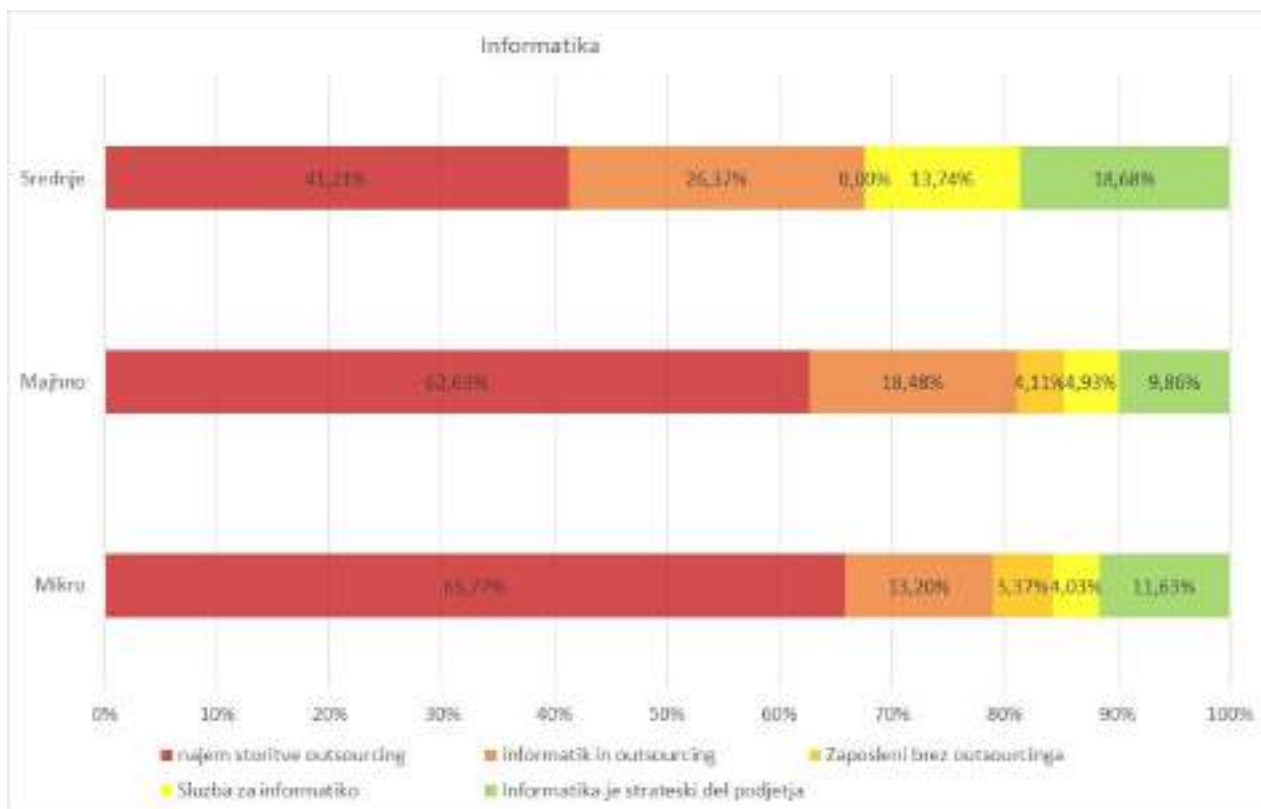
Skupna ocena za vlogo informatike v MSP je podana na Slika 19.



Slika 19: Ocena vloga informatike v podjetju

#### 5.1.2.1.1 Organiziranost informatike

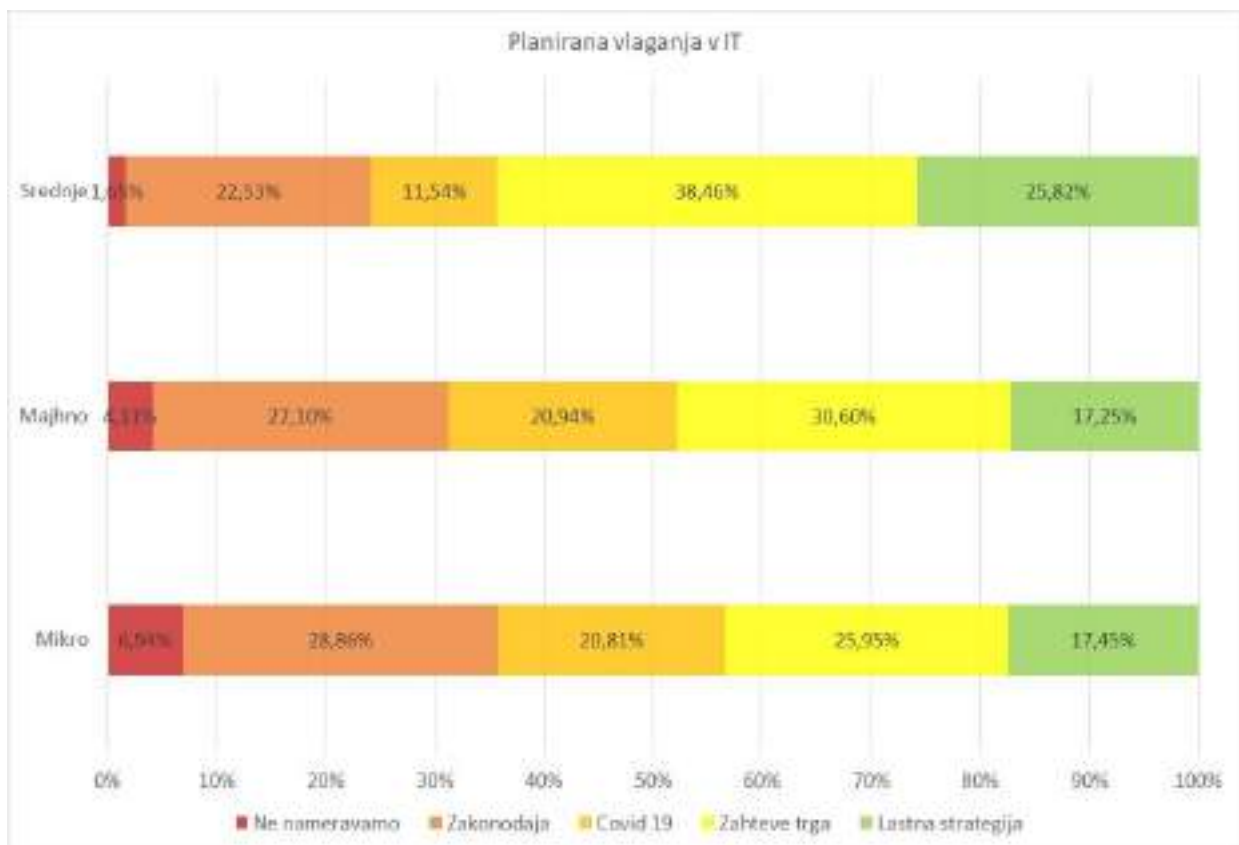
Organiziranost informatike zajema naslednje možnosti in sicer zunanji najem storitve (outsourcing), kombinacija zaposlenega informatika in zunanje najema storitve, zaposleni informatiki brez zunanje najema storitev, vzpostavljena služba za informatiko in informatika kot strateški del podjetja. S Slika 20 je razvidno, da je v večini podjetij informatika upravljana skozi zunanji najem storitev ali v kombinaciji z lastno zaposlenimi informatiki.



Slika 20: Ocena organiziranosti aktivnosti vezanih na uporabo informatike oziroma procese digitalizacije

#### 5.1.2.1.2 Planirana vlaganja v informatiko

Ocena planiranih vlaganj podjetij v informatiko v naslednjih 12. do 18. mesecih je podana na Slika 21. Slika 21 je razvidno, da večina podjetij namerava v naslednjih 12. do 18. mesecih vlagati v informatiko toliko kolikor bo potrebno, da zadostijo zakonodajnim zahtevam delu na daljavo (34% srednje velikih, 48% malih in skoraj polovico mikro podjetij). Za prilagajanje zahtevam trga namerava investirati v informatiko 38% srednje velikih, 30% malih in 26% mikro podjetij. Investicije v informatiko ima kot del strategije vključenih 26% srednje velikih, 17% malih in 17% mikro podjetij.

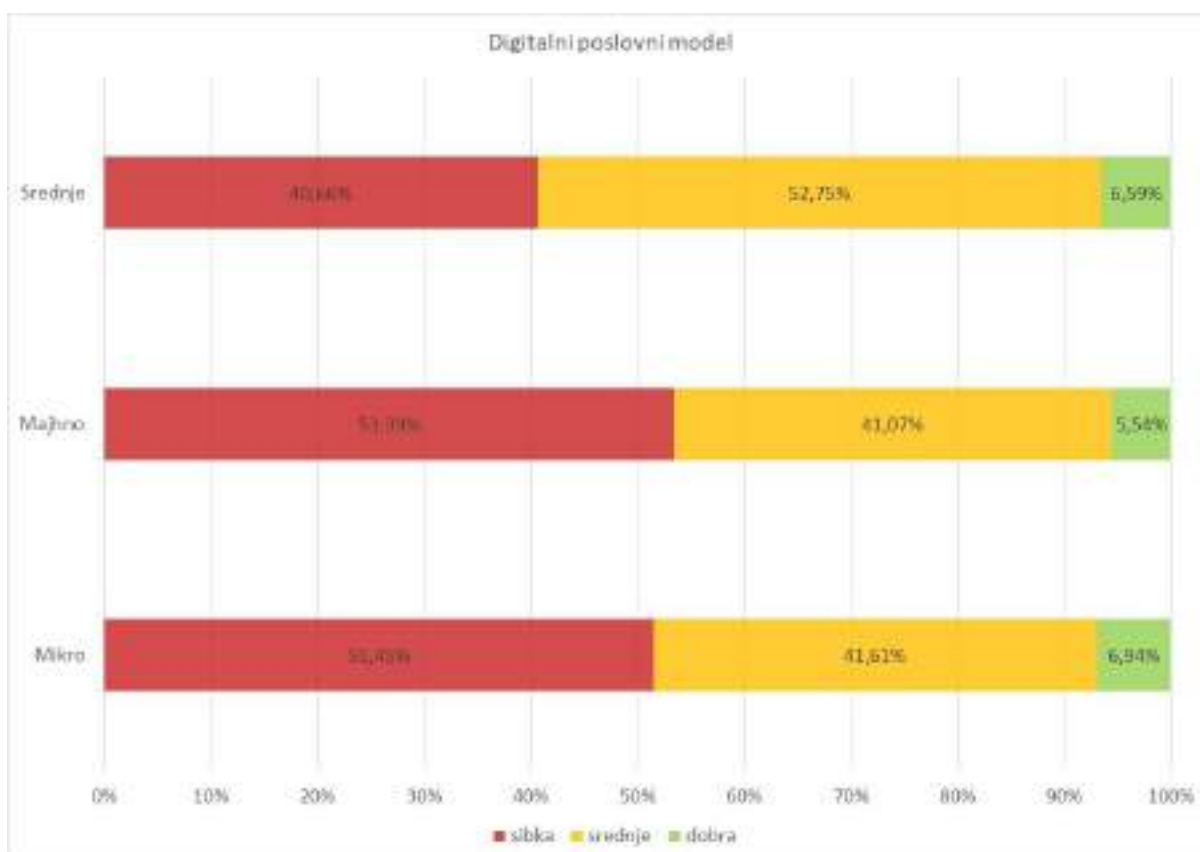


Slika 21: Ocena planiranih vlaganj

### 5.1.3 Digitalni poslovni model

Naslednji sklop v oceni Digitalne zmogljivosti podjetij je Digitalni poslovni model, ki sledi osnovnim elementom uveljavljene metodologije za opredeljevanje poslovnega modela - kanvas poslovnega modela (Osterwalder & Pigneur, 2010). V našem primeru zajema naslednje kriterije: Ponujena vrednost (angleško value proposition), Stranke (Odnosi s strankami, Digitalni kanali in Segmenti kupcev) ter Aktivnosti (Ključni procesi, Odnosi z dobavitelji in partnerji ter Prihodkovno-stroškovni vidik). Skupina kriterijev opisuje katera področja poslovnega modela in do katere stopnje so podjetja že digitalizirala.

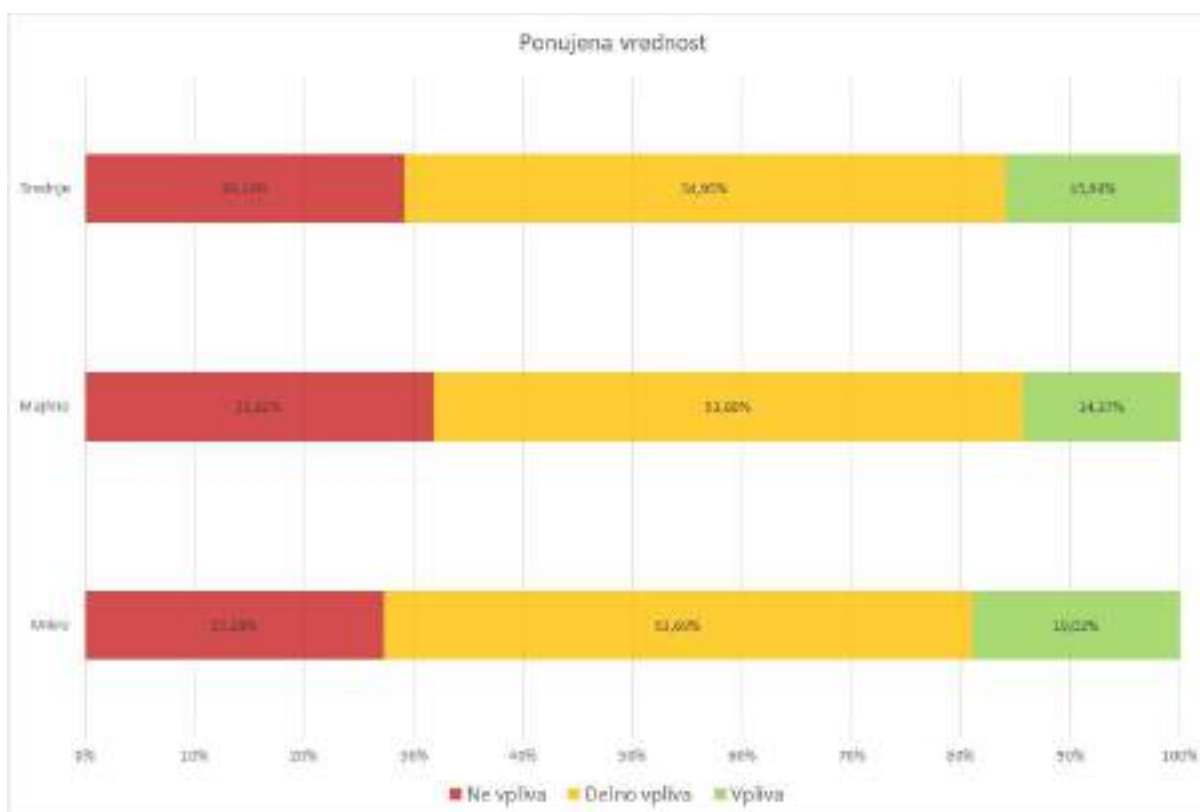
S Slika 22 je razvidno, da je skupna ocena aktivnosti na področju digitalnega poslovnega modela pri vseh treh kategorijah podjetij večinoma šibka (čez 40% srednje velikih in nad 50% malih in mikro podjetij).



Slika 22: Ocena za sklop Digitalni poslovni model

### 5.1.3.1 Ponujena vrednost

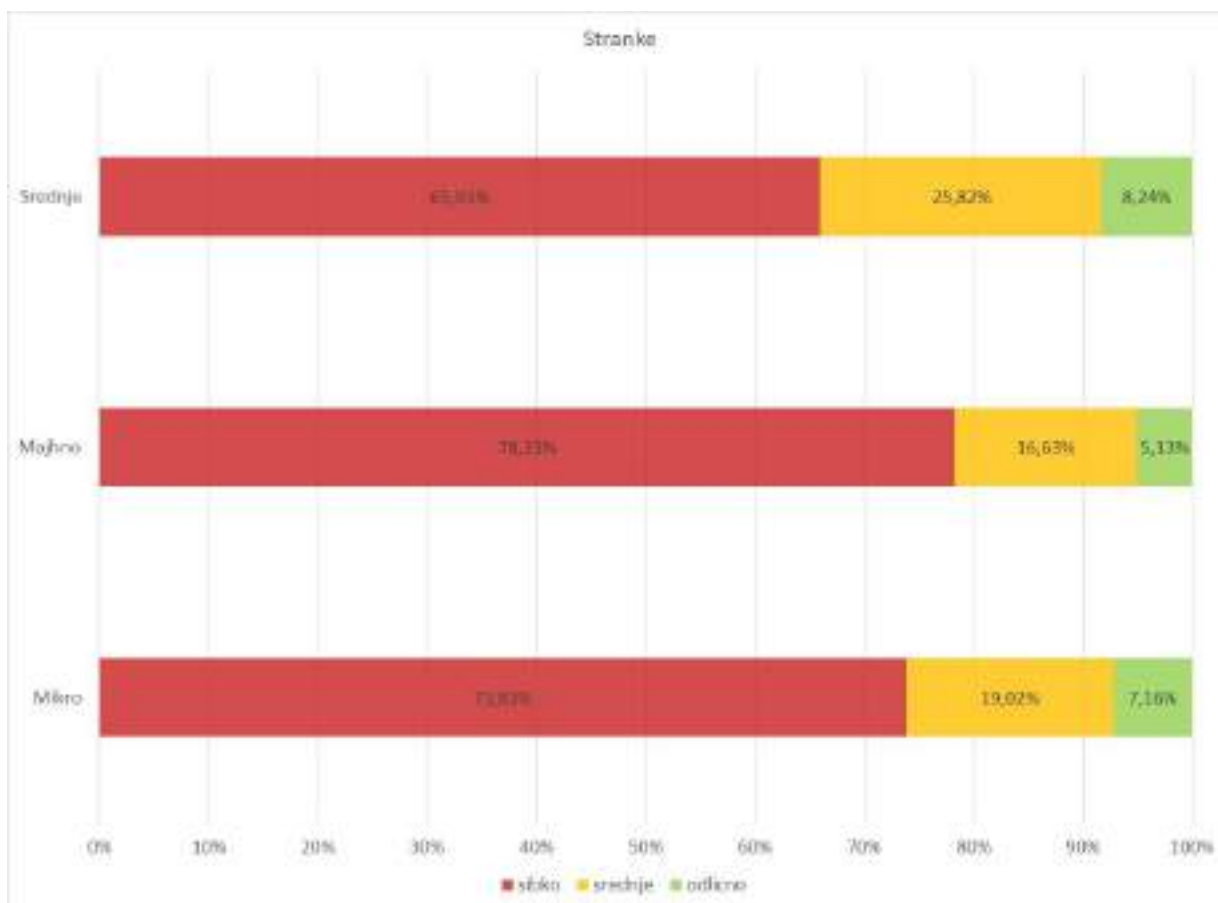
Ocena vpliva uporabe digitalnih tehnologij na spremembo izdelkov / storitev oziroma vrednosti, ki jo ponujajo strankam, je podana na Slika 23.



Slika 23: Ocena ponujene vrednosti (value proposition)

### 5.1.3.2 Stranke

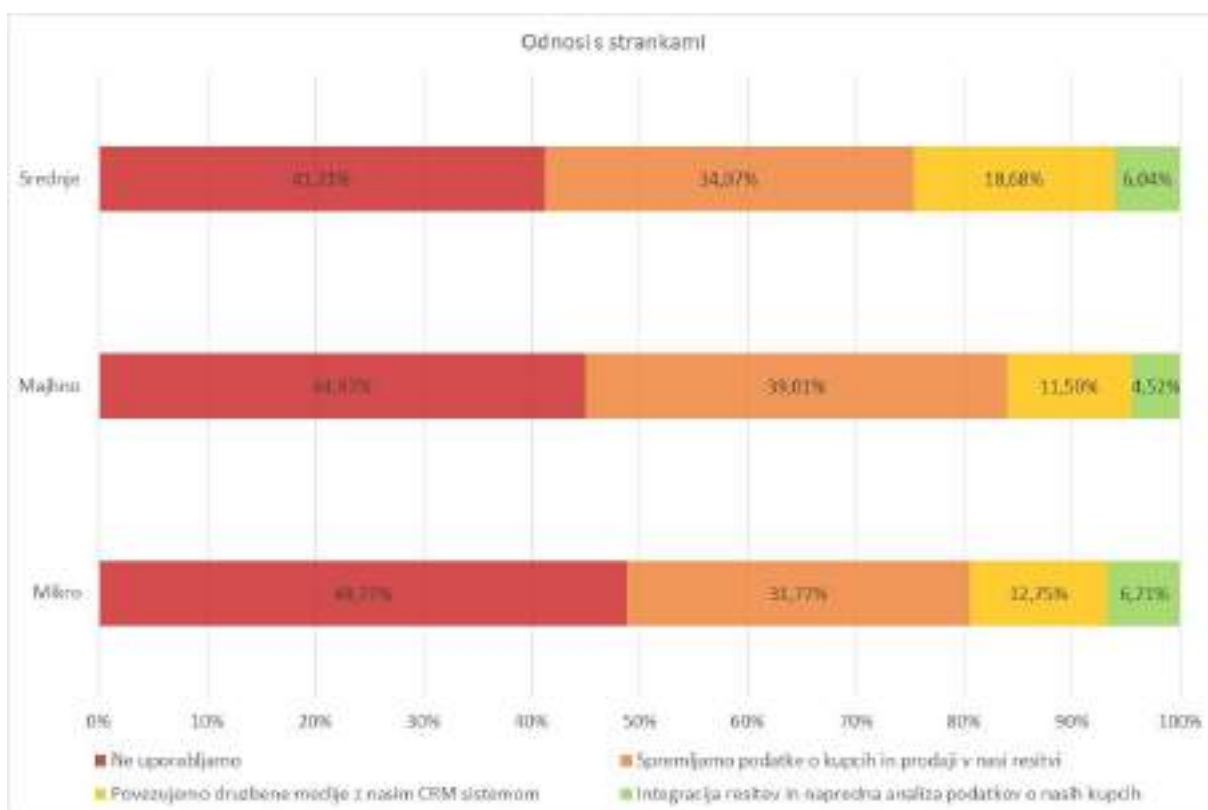
Skupna ocena načinov kako podjetje na digitaliziran način dostopa do strank, preko katerih digitalnih kanalov jih dosega ter kako iščejo kupce, je podana na Slika 24.



Slika 24: Ocena za sklop Stranke

#### 5.1.3.2.1 Odnosi s strankami

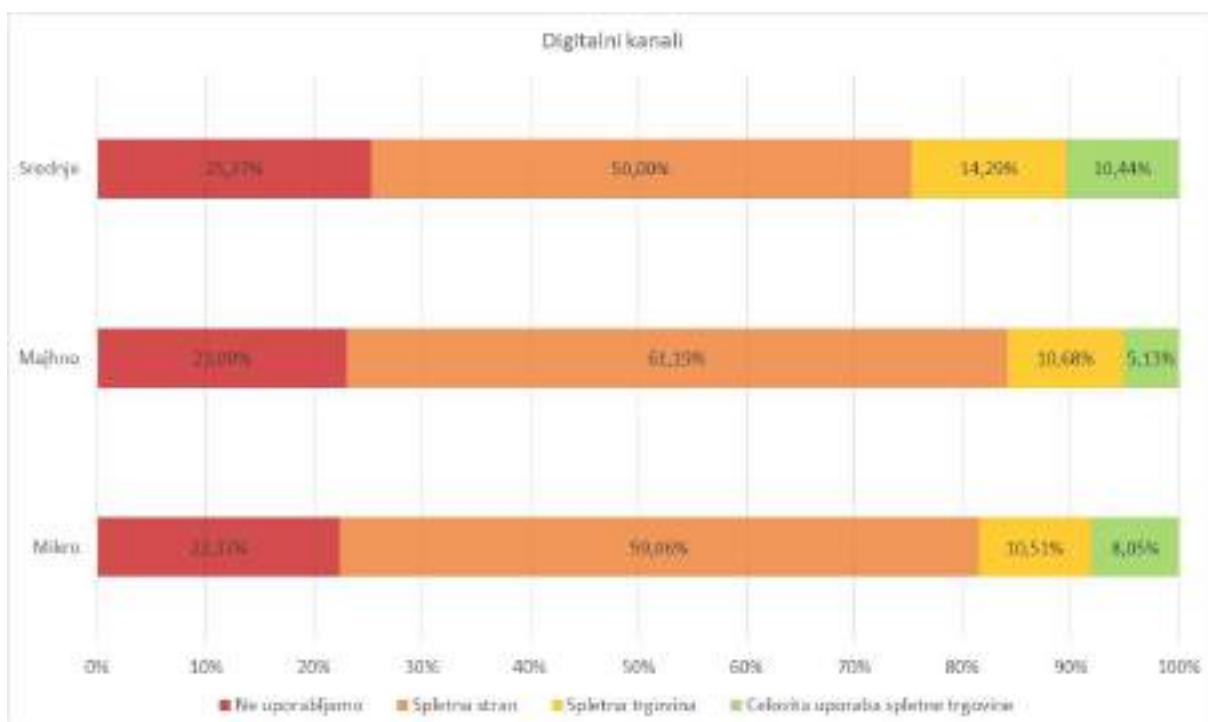
Ocena stopnje uporabe rešitev za upravljanje odnosov s strankami (CRM), družbenih medijev in platform je podana na Slika 25. Razvidno je, da MSP v več kot 40% poročajo o neuporabi rešitev za upravljanje odnosov v strankami. Malo več od 30% jih podatke o kupcih in prodaji spremlja v svojih rešitvah, manj kot 20% pa povezuje sisteme za upravljanje odnosov s strankami z družbenimi mediji. Zgolj 6% srednje velikih podjetij, 4,5% malih in 6,7% mikro podjetij ima v celoti integrirane rešitve CRM z družbenimi mediji.



Slika 25: Ocena digitalizacije odnosov s strankami

#### 5.1.3.2.2 Digitalni kanali

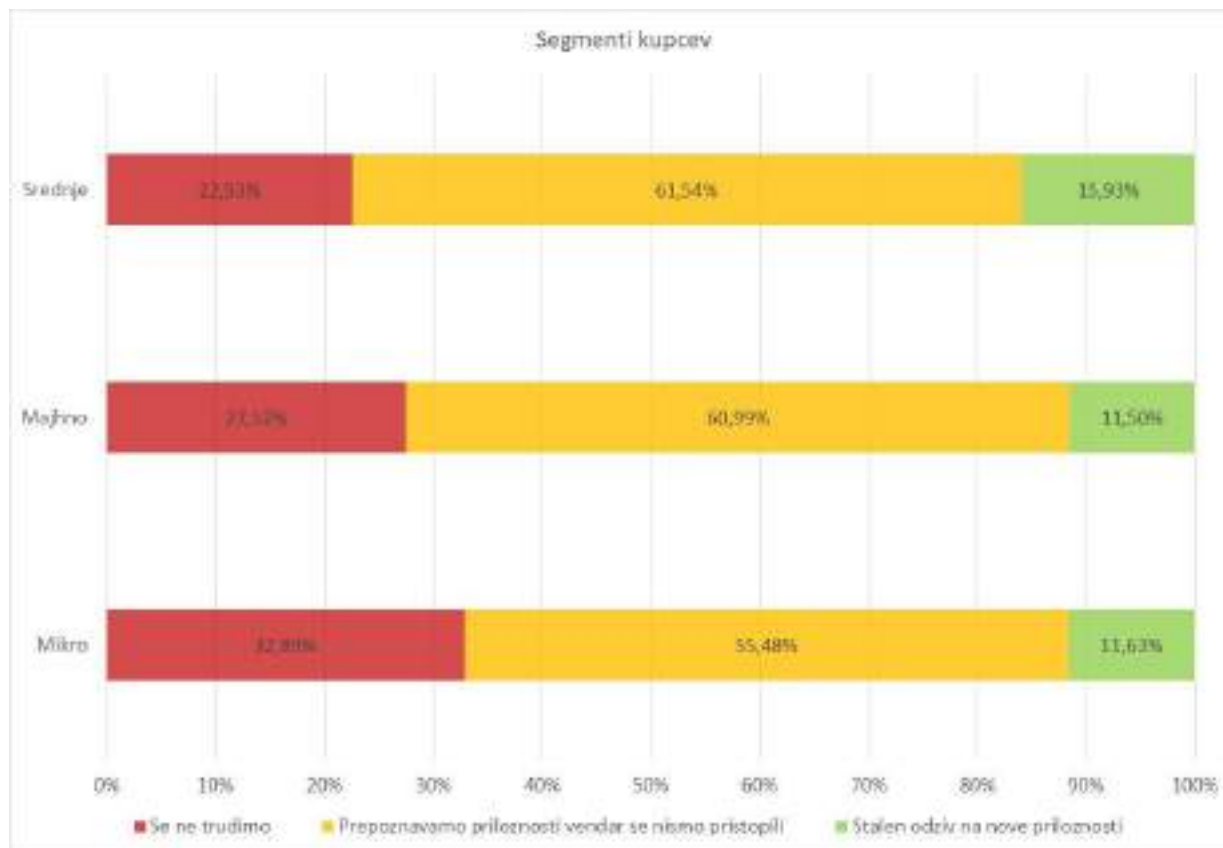
Ocena stopnje digitalizacije prodajnih kanalov (spletna trgovina, digitalni marketing ...) je podana na Slika 26. O celoviti uporabi digitalnih prodajnih kanalov poroča zgolj 10,44% srednje velikih, 5% malih in 8% mikro podjetij. Med 50 in 60% jih ima spletno stran, med 10 in 14% jih ima spletno trgovino, skoraj četrtina pa digitalnih prodajnih kanalov ne uporablja.



Slika 26: Ocena stopnje digitalizacije prodajnih kanalov

### 5.1.3.2.3 Segmenti kupcev

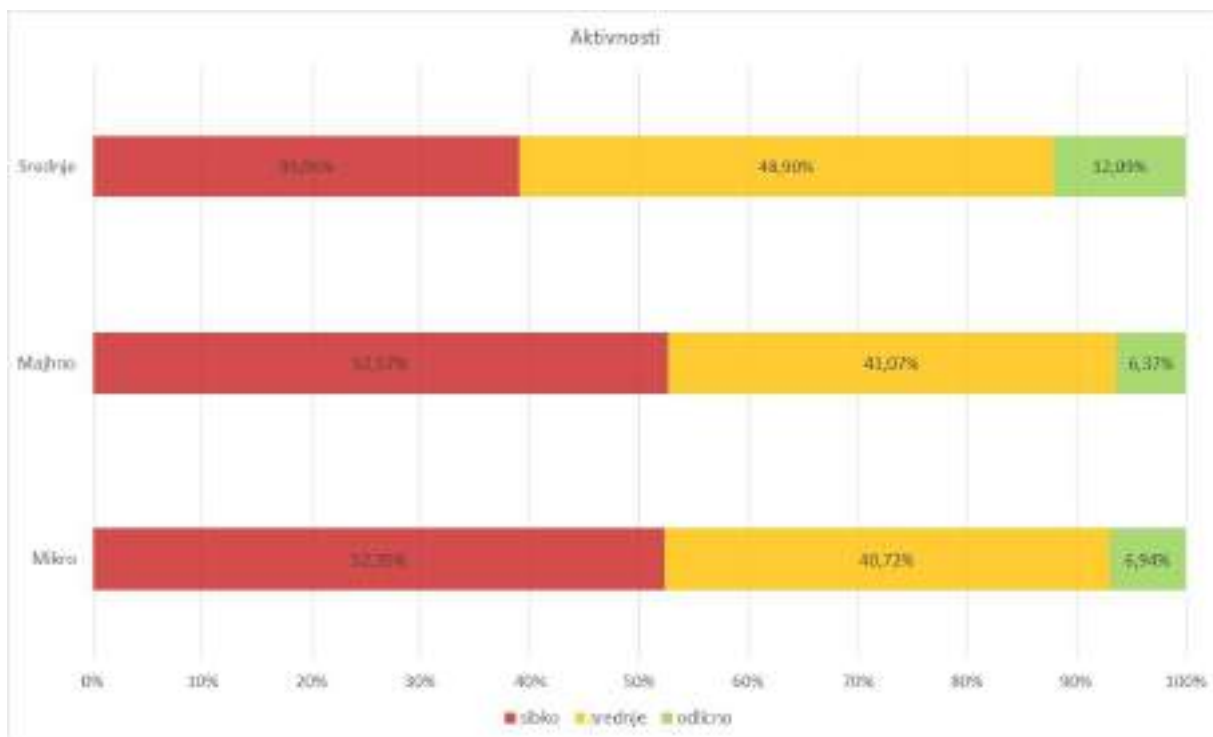
Ocena stopnje uporabe digitalnih tehnologij in kanalov za doseganje novih in/ali obstoječih kupcev in trgov je podana na Slika 27. Vidimo, da zgolj majhen delež podjetij uporablja digitalne tehnologije in kanale za stalen odziv na nove priložnosti.



Slika 27: Ocena segmentov kupcev

### 5.1.3.3 Ključne aktivnosti

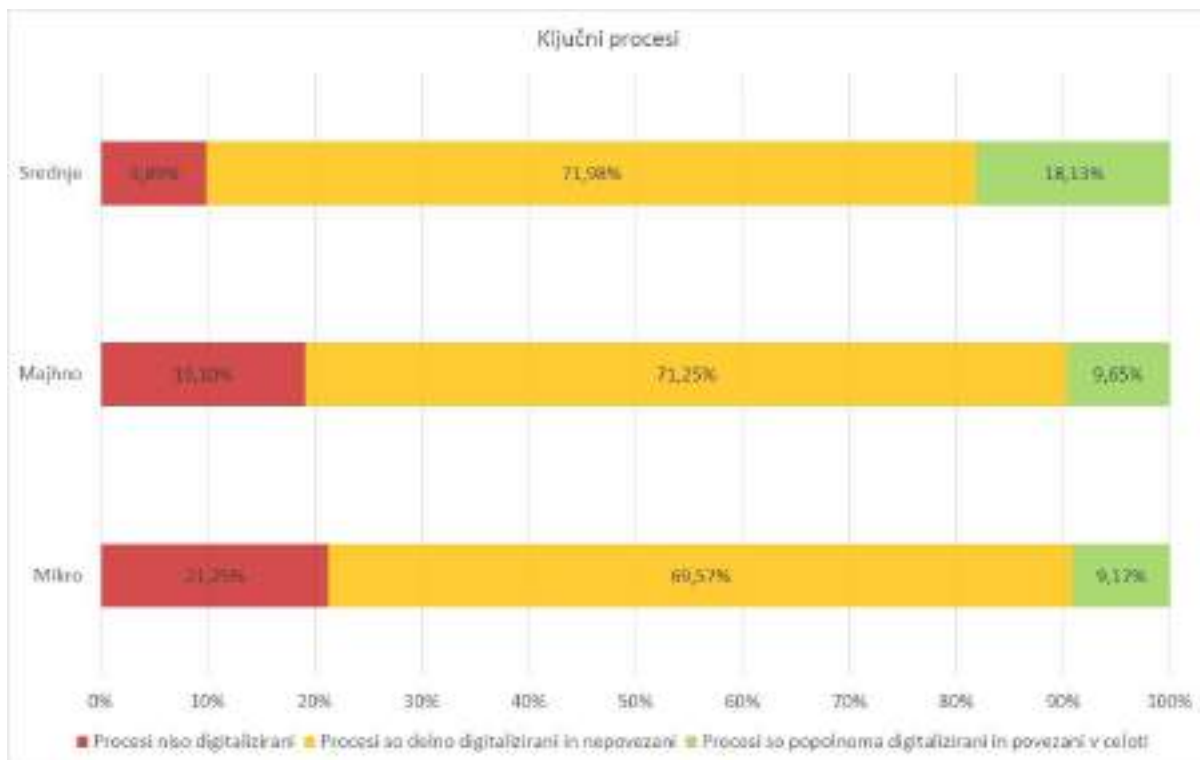
Sklop kriterijev, ki opisujejo ključne aktivnosti, ki jih podjetje mora izvesti, da dostavi produkt oziroma storitev (vrednost) zajema agregirani kriterij Aktivnosti. Zajema ključne procese, odnose z dobavitelji in partnerji ter prihodkovno in odhodkovno plat poslovnega modela. Na Slika 28 je prikazana skupna ocena sklopa kriterijev. Razvidno je, da so v splošnem aktivnosti ocenjene kot šibke pri več kot 38% srednje velikih, 52% malih in mikro podjetjih. Srednjo oceno je dobilo 49% srednje velikih, 41% malih in mikro podjetij. Zgolj 12% srednjih, 6% malih in mikro je doseglo skupno oceno tega kriterija odlično.



Slika 28: Ocena za sklop Aktivnosti

#### 5.1.3.3.1 Digitalizacija ključnih procesov

Ocena stopnje digitalizacije ključnih procesov znotraj podjetja je podana na Slika 29. Kot je razvidno procesov nima digitaliziranih kar petina mikro in malih podjetij, med srednje velikimi podjetji je takih malo manj od 10%. Delo digitalizirane in nepovezane procese ima približno 70% vseh mikro, malih in srednje velikih podjetij. Popolnoma digitalizirane in povezane procese pa ima po teh podatkih 18% srednje velikih, 10% malih in 9% mikro podjetij.

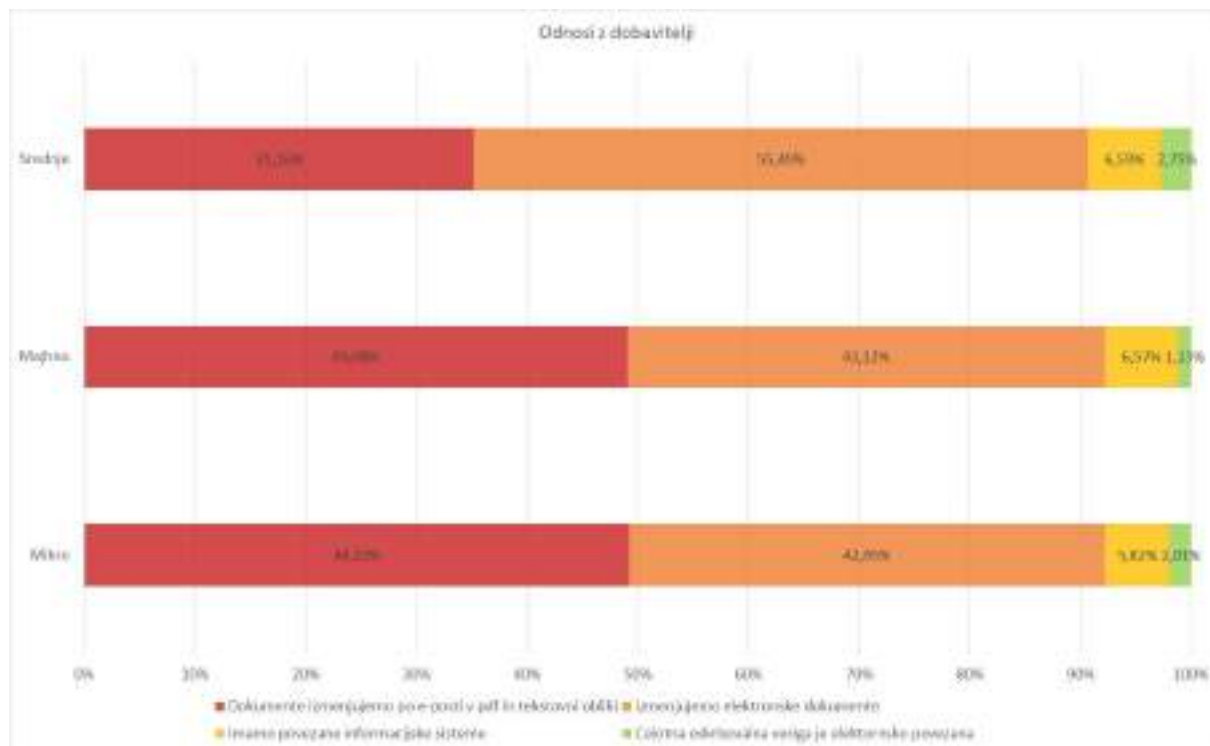


Slika 29: Ocena digitalizacije ključnih procesov



### 5.1.3.3.2 Sodelovanje z dobavitelji in poslovnimi partnerji

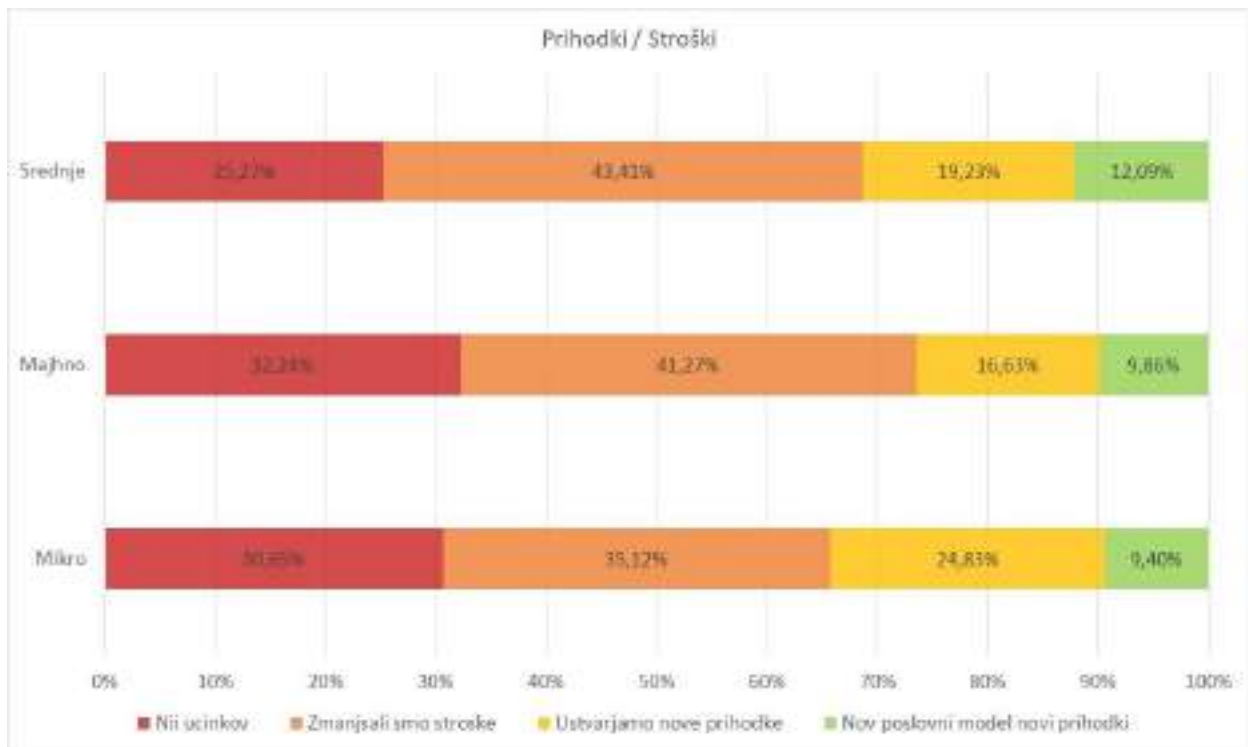
Ocena stopnje digitalizacije sodelovanja z dobavitelji in poslovnimi partnerji je podana na Slika 30. Razvidno je, da si z dobavitelji in poslovnimi partnerji dokumente izmenjujejo po e-pošti v pdf ali tekstovnih datotekah kar v 35% srednje velikih podjetij ter skoraj polovico mikro in malih podjetij. Medtem, ko si podatke izmenjuje elektronsko 55% srednje velikih ter malo več kot 42% malih in mikro podjetij. Med 1% in 3% vseh MSP ima v celoti elektronsko povezano oskrbovalno verigo.



Slika 30: Ocena odnosov z dobavitelji in partnerji

### 5.1.3.3.3 Finančni učinki digitalizacije

Ocena finančnih učinkov digitalizacije (uvvedbo novih digitalnih kanalov, spremembo odnosov s kupci, digitalizacijo notranjih procesov ...) je prikazana na Slika 31. Med 25 in 30% MSP ne beleži finančnih učinkov digitalizacije, medtem ko več kot 40% srednje velikih in malih podjetij poroča o zmanjšanju stroškov, med 19 in 25% pa o ustvarjanju novih prihodkov. Med 9 in 12% podjetij poroča o novih poslovnih modelih in novih prihodkih.

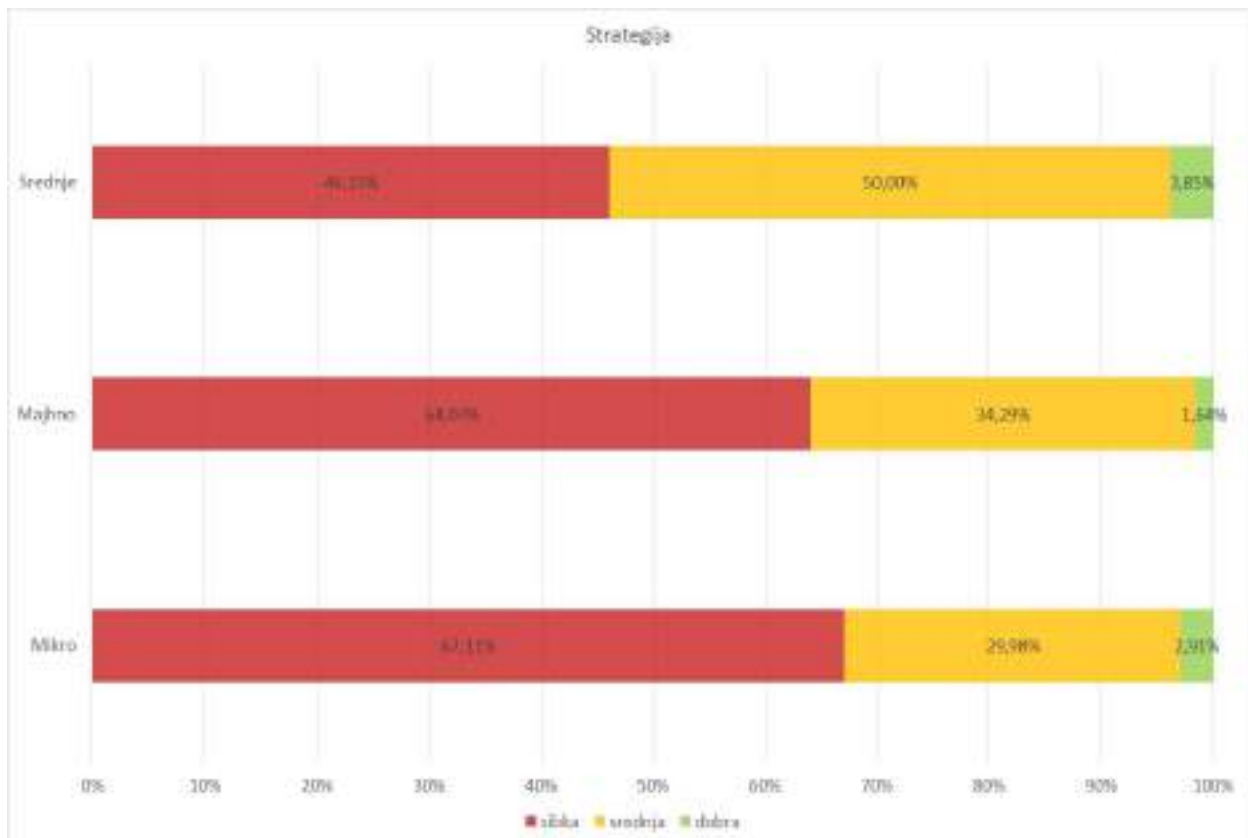


Slika 31: Ocena finančnih učinkov (Prihodki-Stroški) digitalizacije

#### 5.1.4 Strategija

Sklop kriterijev, ki opisujejo strategijo podjetja, ocenjujejo usklajenost poslovne strategije z vidiki strategije digitalizacije, podatkovne strategije ter strategije kibernetne varnosti.

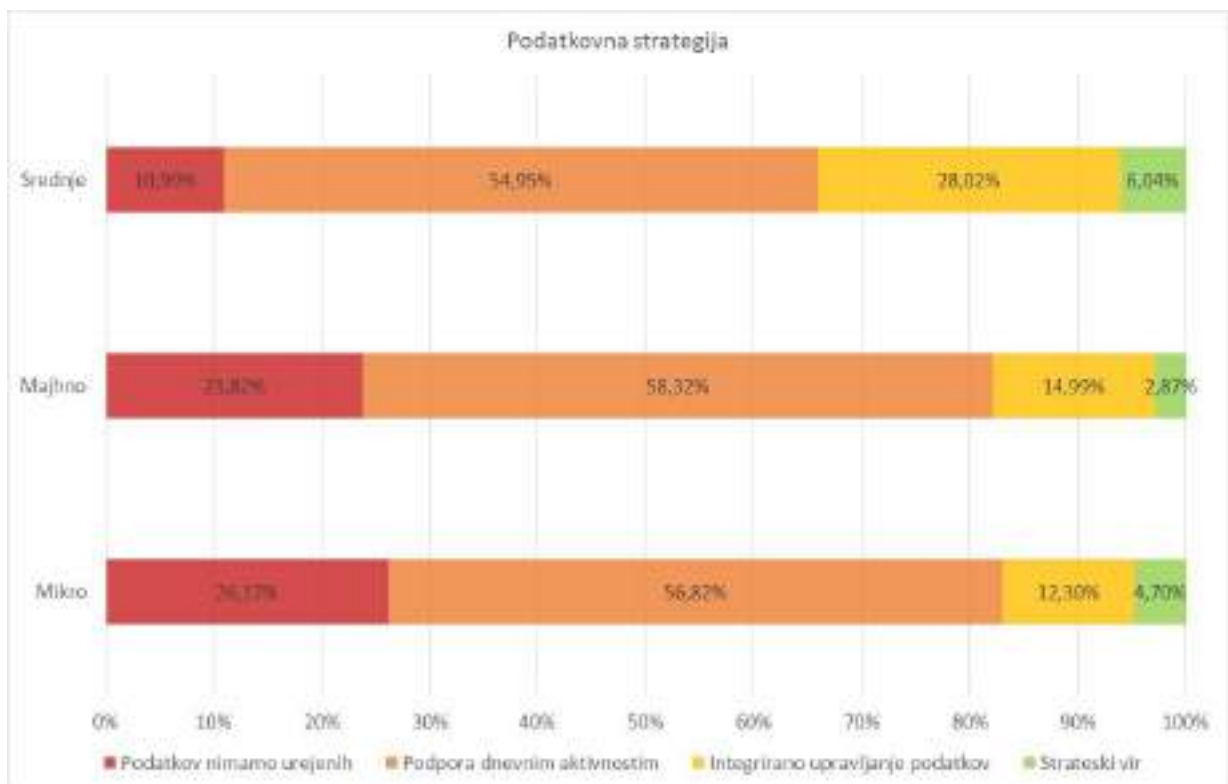
S Slika 32 je razvidno, da je usklajenost poslovne strategije s tremi vidiki digitalizacije, zelo šibka (več kot 45% srenje velikih ter več kot 64% malih in mikro podjetij je prejelo oceno šibko).



Slika 32: Ocena za sklop Strategija

#### 5.1.4.1 Strategija upravljanja s podatki

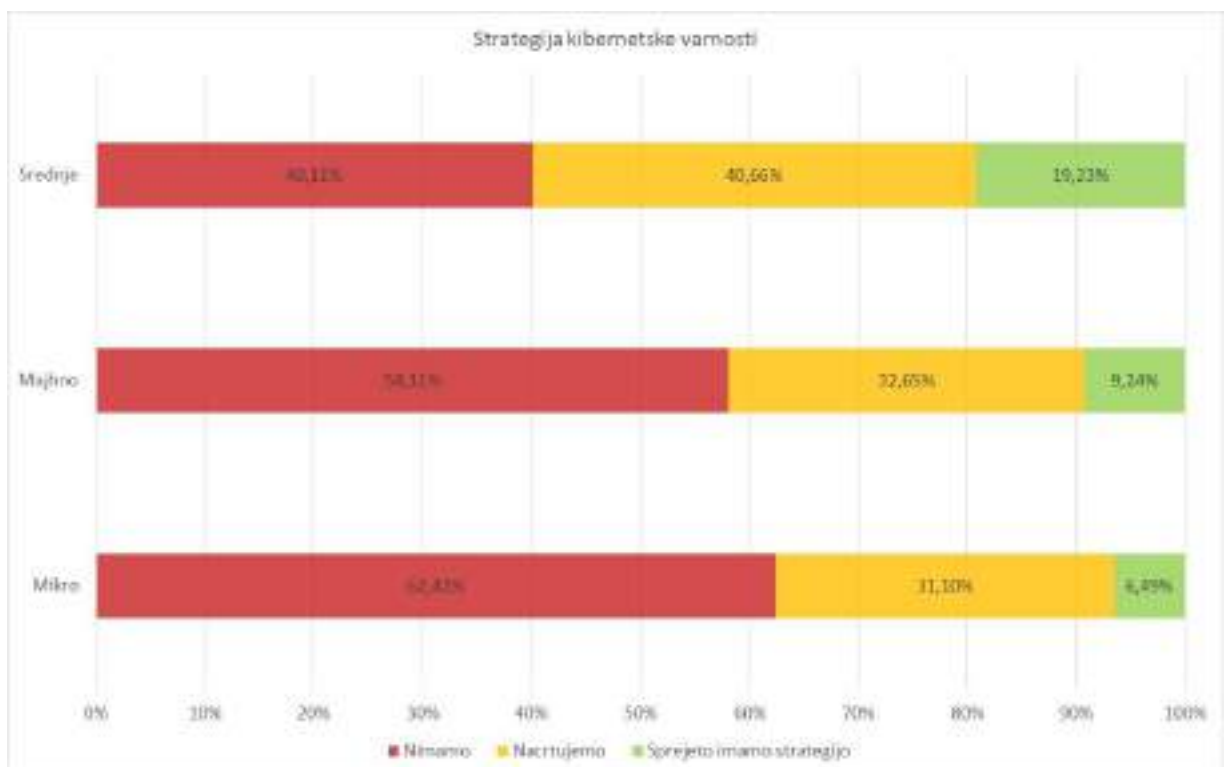
Ocena upravljanja s podatki kot strateškim virom podjetja je podana na Slika 33. Vidimo, da več kot 55% vseh MSP podatke uporablja za podporo dnevnim aktivnostim, 28% srednje velikih podjetij ima integrirano upravljanje podatkov (ter 12% mikro in 14% malih). Podatki predstavljajo strateški vir zgolj 6% srednje velikim podjetjem, 3% malim in 5% mikro podjetjem. Kar 11% srednje velikih podjetij poroča, da podatkov nimajo urejenih, med malimi in mikro podjetji pa je takih kar 24 in 26%.



Slika 33: Ocena podatkovne strategije

#### 5.1.4.2 Strategija za kibernetško varnost

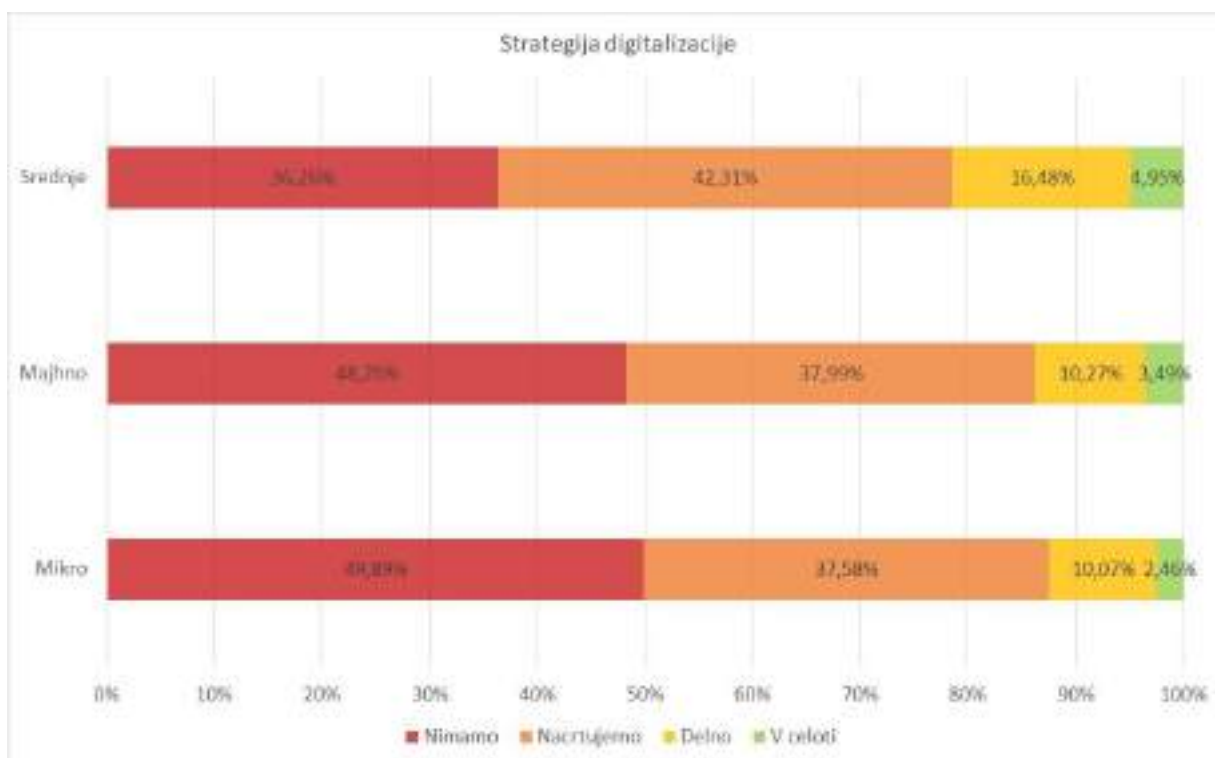
Strategijo za kibernetško varnost (Slika 34) ima 6% mikro, 9% malih in 19% srednje velikih podjetij. Medtem ko kar 40% srednje velikih podjetij, 58% malih in 62% mikro podjetij poroča, da strategije kibernetške varnosti nimajo. Preostali delež MSP pa načrtuje sprejem strategije kibernetške varnosti.



Slika 34: Ocena strategije kibernetške varnosti

### 5.1.4.3 Strategija digitalizacije

Formalno sprejeto strategijo digitalizacije (Slika 35) ima 5% srednje velikih, 3,5% malih in 2,5% mikro podjetij. Delno imajo strategijo sprejeto med 10 in 16% vseh MSP, medtem ko je 36% srednje velikih ter malo manj kot polovica mikro in malih podjetij strategije digitalizacije sploh nima. Preostanek podjetij (42% srednje velikih, 38% malih in mikro podjetij) pa načrtuje sprejem strategije digitalizacije.

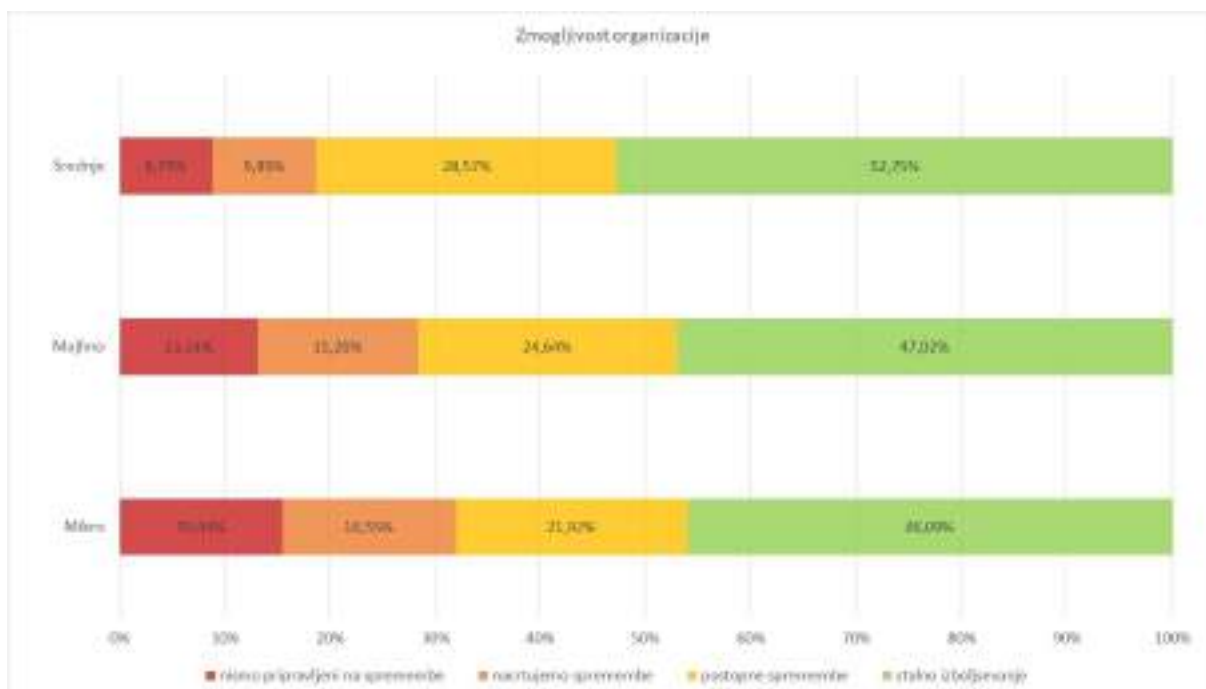


Slika 35: Ocena strategije digitalizacije

## 5.2 ZMOGLJIVOST ORGANIZACIJE

Druga glavna dimenzija, s katero smo definirali digitalno zrelost MSP je Zmožljivost organizacije. Le to merimo s tremi podsklopi: Kadri, Kulturo organizacije in Managementom, ki jih opišemo v nadaljevanju.

Medtem ko je ocena digitalnih zmožljivosti podjetij dokaj šibka, so podjetja pri oceni zmožljivosti organizacije dosegli bistveno boljše ocene. Kar 46% mikro, 47% malih in 53% srednje velikih podjetij je doseglo oceno »stalno izboljševanje«. To je najvišja ocena organizacijskih zmožljivosti, kar pomeni, da je takšna organizacija pripravljena na sprejemanje sprememb in preobrazbo (Slika 36).

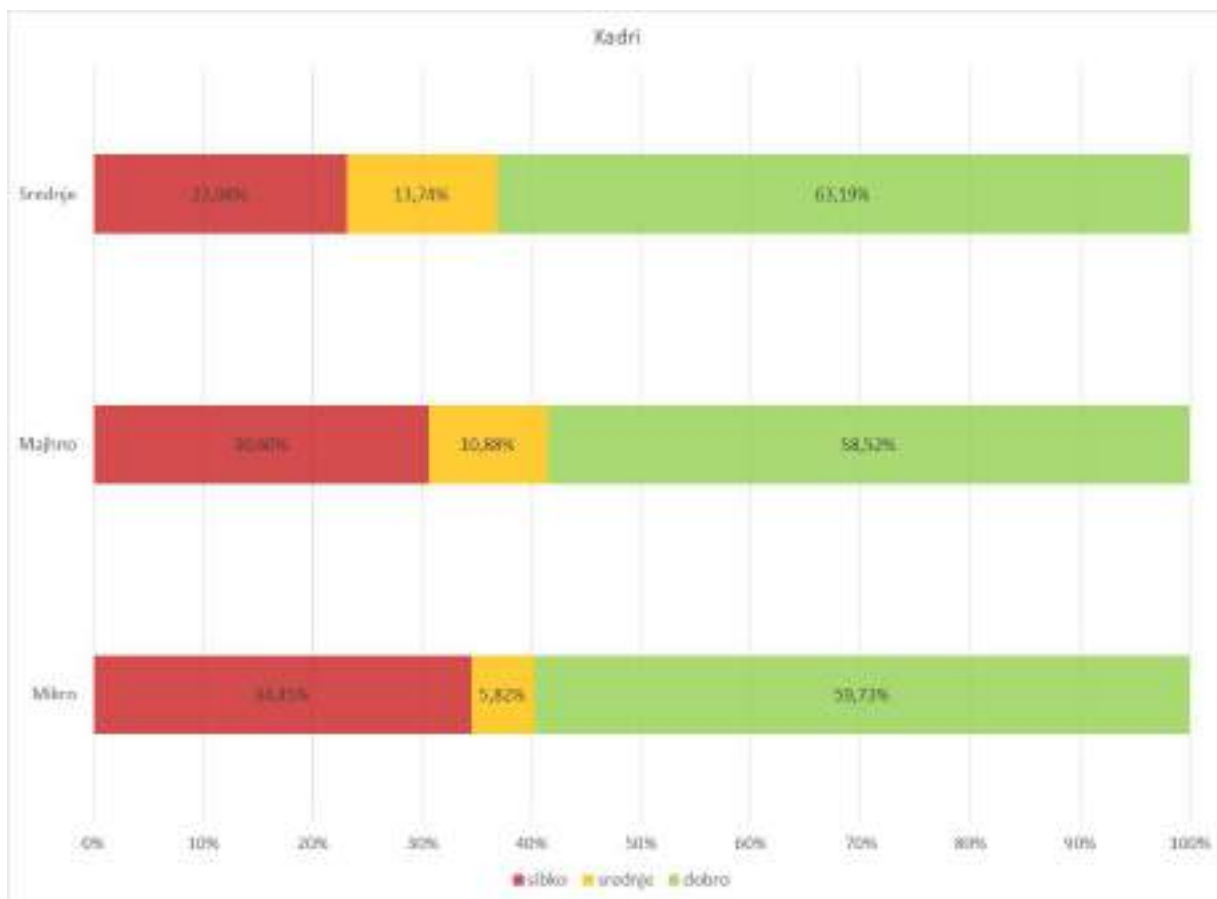


Slika 36: Ocena za sklop Zmožljivost organizacije

### 5.2.1 Kadri

Oceno stanja oziroma zmožljivosti organizacije na kadrovskem področju (Slika 37) merimo s Kulturo kadrov (Angažiranost in Sprejemanje sprememb) ter Upravljanjem kadrov (Digitalne kompetence, Upravljanje talentov in Izobraževanje in usposabljanje).

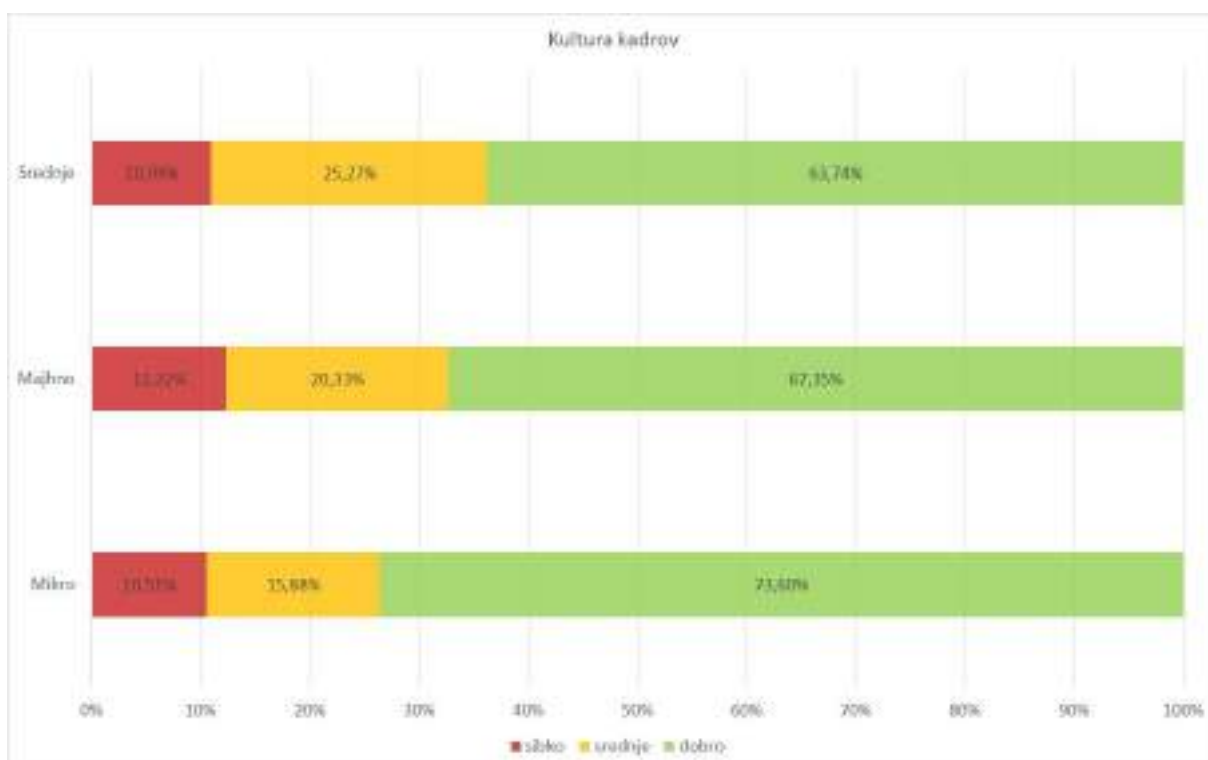
S Slika 37 vidimo, da podjetja v splošnem zaposlene ocenjujejo dobro (skoraj 60% vseh MSP), zgolj 23% srednje velikih, 30 in 34% malih in mikro podjetij ocenjuje področje zaposlenih kot šibko.



Slika 37: Ocena sklopa Kadri

### 5.2.1.1 Kultura kadrov

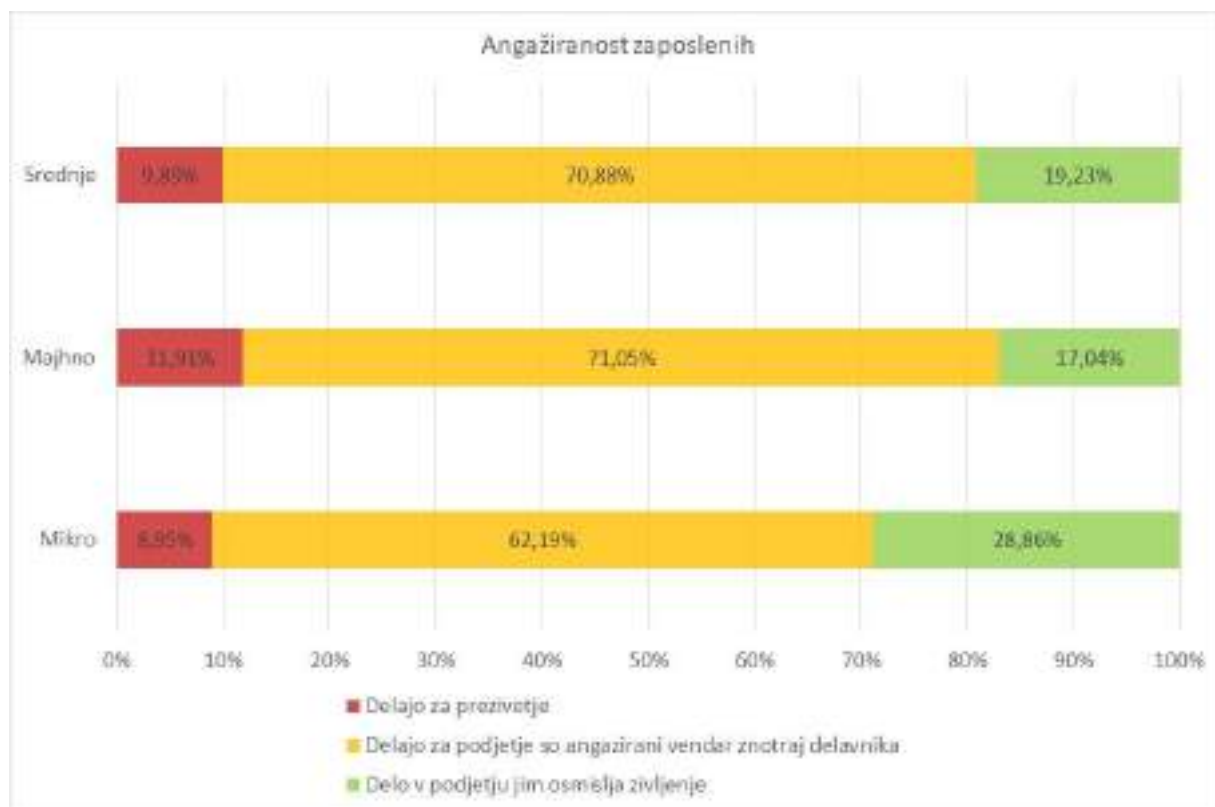
Ocena kulture kadrov je sestavljena iz angažiranosti zaposlenih ter sprejemanja sprememb zaposlenih. S Slika 38 je razvidno, da je tudi ta sklop kriterijev v večini ocenjen z dobro, zgolj med 10 in 12% MSP na tem kriteriju prejme oceno šibko.



Slika 38: Ocena sklopa Kultura kadrov

#### 5.2.1.1.1 Angažiranost zaposlenih

Ocena angažiranosti zaposlenih (Slika 39) prikazuje, da večina zaposlenih v MSP zavzeto delajo znotraj delavnika (med 62 in 70%), 10% srednje velikih, 12% malih in 9% mikro podjetij poroča, da njihovi zaposleni niso preveč angažirani in delajo zgolj za preživetje. Skoraj 29% mikro podjetij poroča o veliki angažiranosti zaposlenih tudi izven delovnega časa, med malimi podjetji je takih 17%, med srednje velikimi pa 19%.

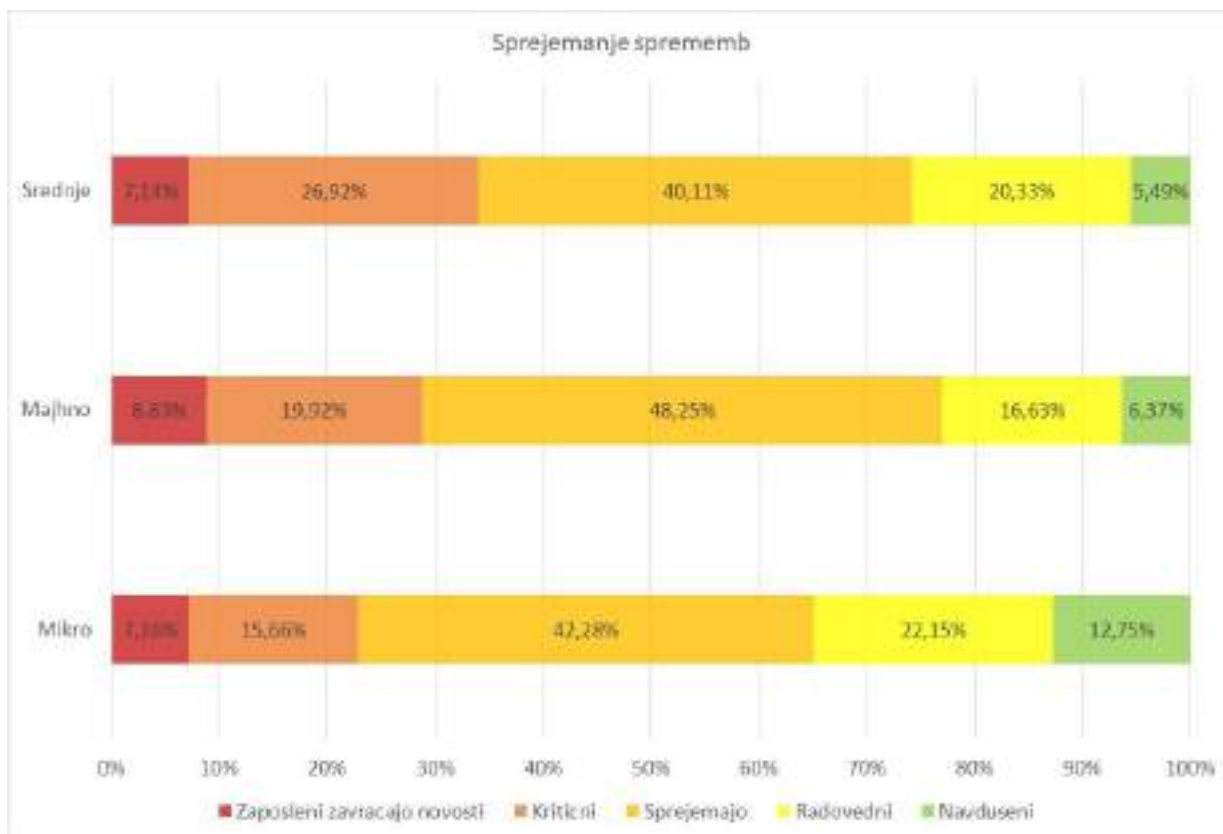


Slika 39: Ocena angažiranosti zaposlenih

#### 5.2.1.1.2 Sprejemanje sprememb

Ocena sprejemanja sprememb oziroma odziva zaposlenih na napoved uvedbe novosti vezanih na nove tehnologije je podana na Slika 40. Redki poročajo o navdušenosti zaposlenih nad spremembami (5% srednje velikih, 6% malih in 13% mikro podjetij), med 15 in 22% MSP poroča o radovednosti, med 40 in 48% MSP poroča o sprejemanju sprememb in novosti, med 15 in 27% MSP poroča o kritičnem in previdnem sprejemanju novosti, med 7 in 9% pa jih novosti in spremembe zavrača.

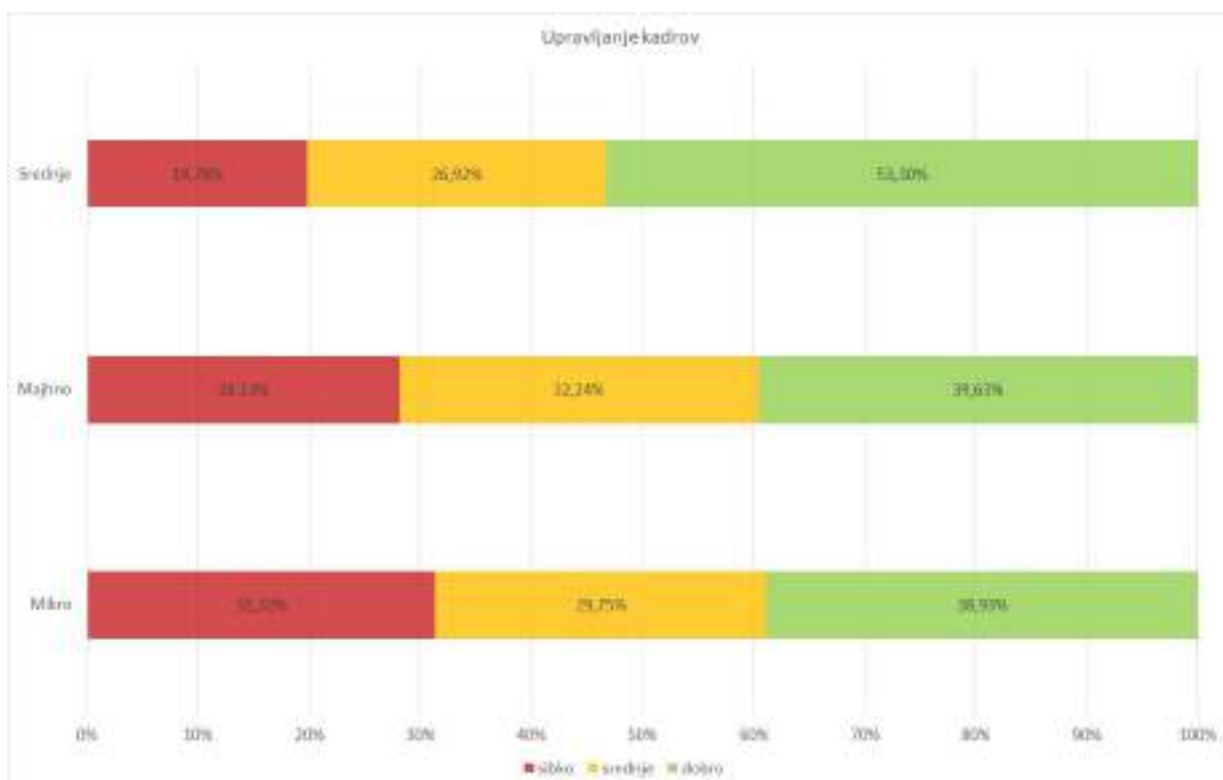




Slika 40: Ocena sprejemanja sprememb

### 5.2.1.2 Upravljanje kadrov

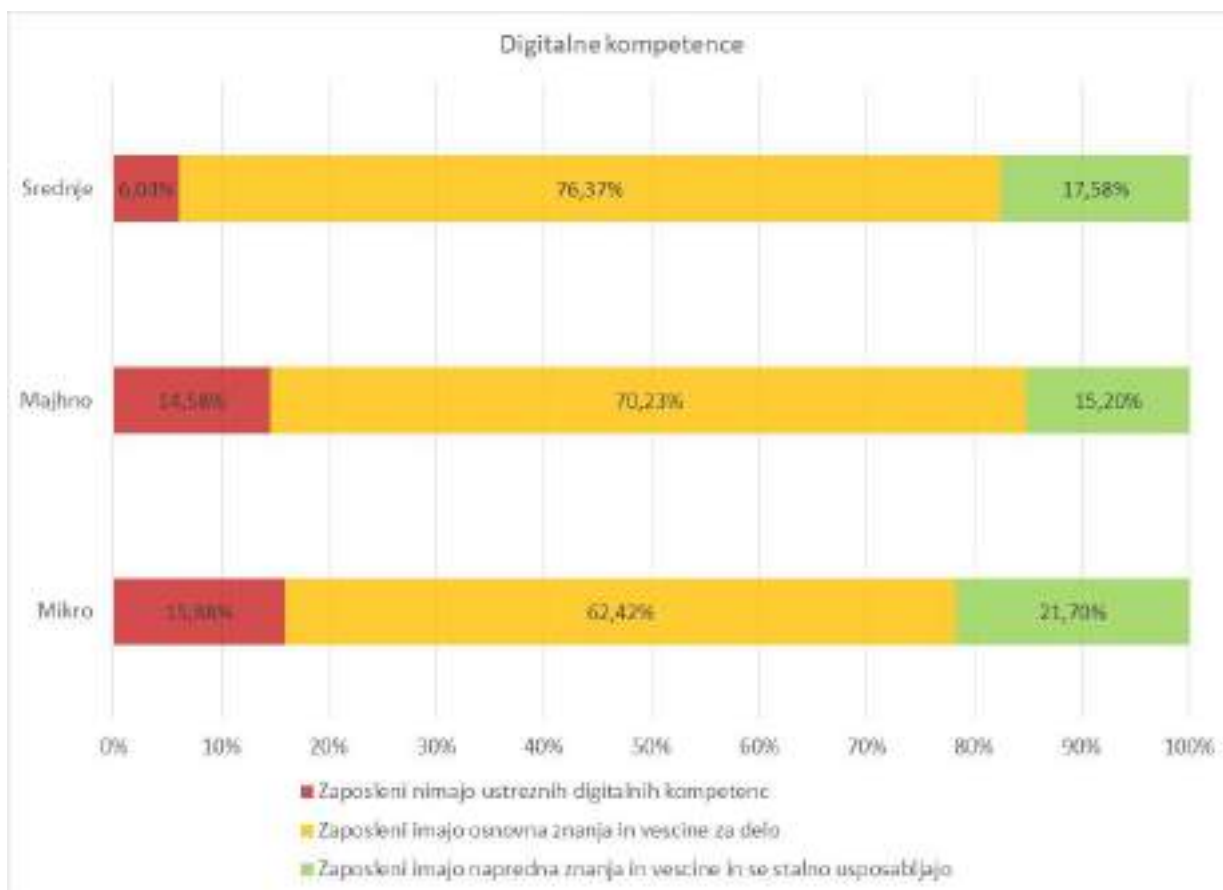
Sklop kriterijev upravljanje kadrov opisuj digitalne kompetence zaposlenih, upravljanje talentov ter vidik izobraževanja in usposabljanja (Slika 41). Vidimo, da petina srednje velikih podjetij ter tretjina malih in mikro podjetij prejme oceno šibko, medtem ko približno tretjino vseh MSP prejme oceno srednje. Oceno dobro doseže 53% srednje velikih, 40% malih in 39% mikro podjetij.



Slika 41: Ocena sklopa Upravljanje kadrov

#### 5.2.1.2.1 Digitalne kompetence

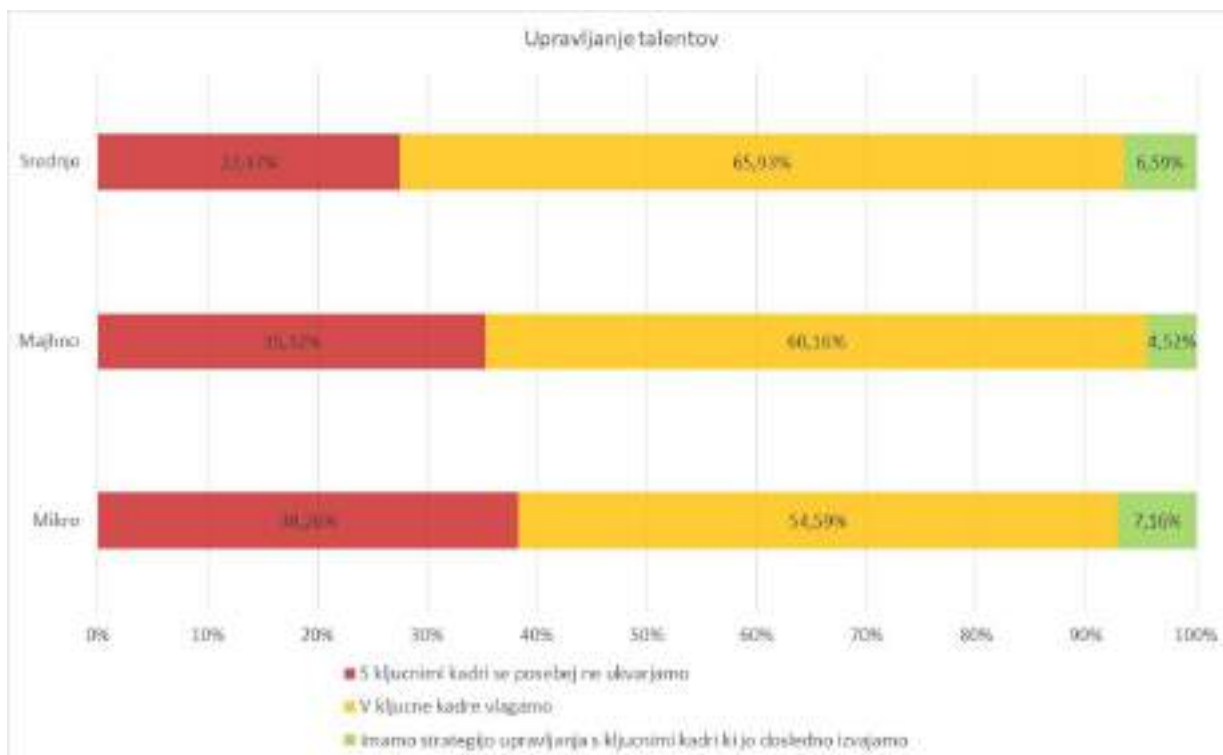
Ocena digitalnih kompetenc in veščin zaposlenih je podana na Slika 42, iz katere je razvidno, da podjetja ocenjujejo, da ima večina zaposlenih osnovna digitalna znanja in veščine za delo. Napredna znanja ima 17,58% zaposlenih v srednje velikih podjetjih, 15,20% zaposlenih v malih podjetjih ter skoraj 22% zaposlenih v mikro podjetjih. 6% srednje velikih, 14,58% malih ter 16% mikro podjetij ocenjuje, da zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc.



Slika 42: Ocena digitalnih kompetenc

#### 5.2.1.2.2 Upravljanje talentov

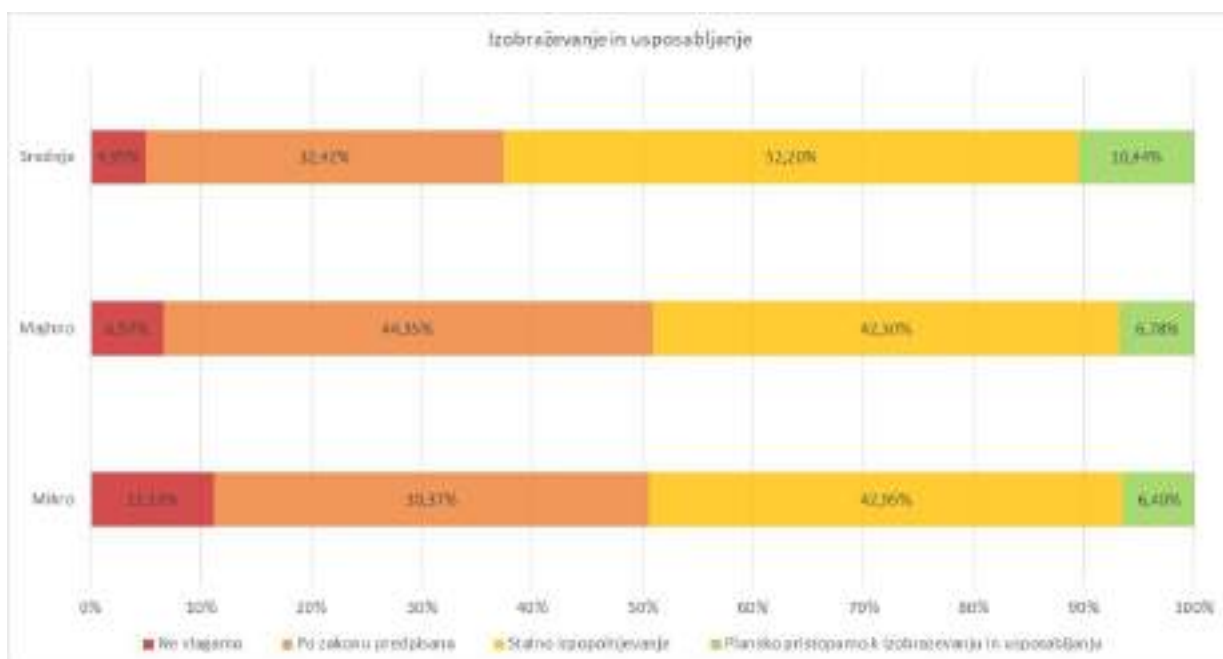
Ocena upravljanja s ključnimi zaposlenimi (vlaganje v talente) v MSP je podana na Slika 43. 27% srednje velikih, 35% malih in kar 38% mikro podjetij poroča, da se s ključnimi zaposlenimi posebej ne ukvarjajo. Med 54 in 66% MSP poroča, da v ključne zaposlene vlagajo, zgolj 6% srednjih, 4,5% malih in 7% mikro podjetij pa trdi, da imajo strategijo za ukvarjanje s ključnimi zaposlenimi, ki jo tudi dosledno izvajajo.



Slika 43: Ocena upravljanja talentov

### 5.2.1.2.3 Izobraževanje in usposabljanje

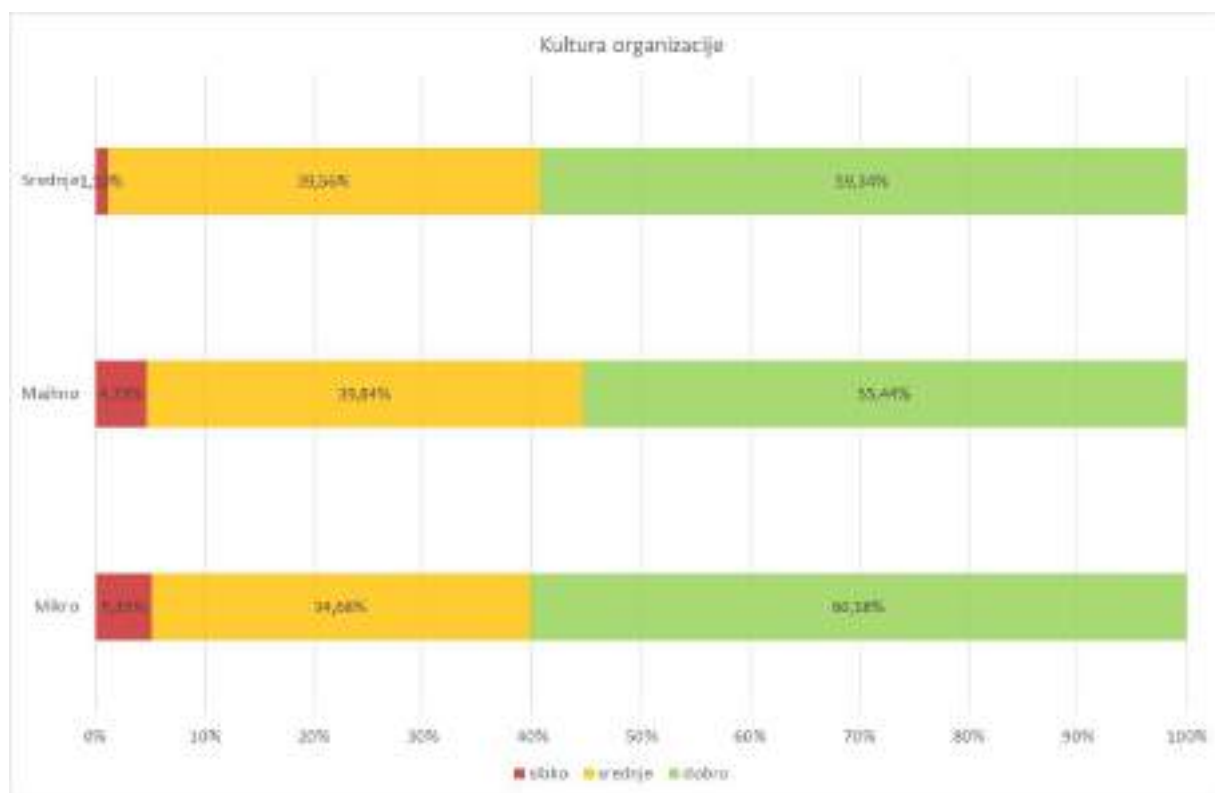
Ocena stopnje vlaganja v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je podana na Slika 44. Vidimo, da ima in izvaja strategijo izobraževanja in usposabljanja 10 % in manj vseh MSP. Kar 52% srednje velikih ter 43% malih in mikro podjetij poroča o stalnem izobraževanju in usposabljanju, kar 32% srednje velikih, 44% malih in 39% mikro podjetij pa izvajajo zgolj po zakonu predpisana usposabljanja. Takih, ki v izobraževanja in usposabljanja ne vlagajo je med srednje velikimi podjetji 5%, majhnimi 6,57% ter mikro podjetji 11%.



Slika 44: Ocena izobraževanja in usposabljanja

## 5.2.2 Kultura organizacije

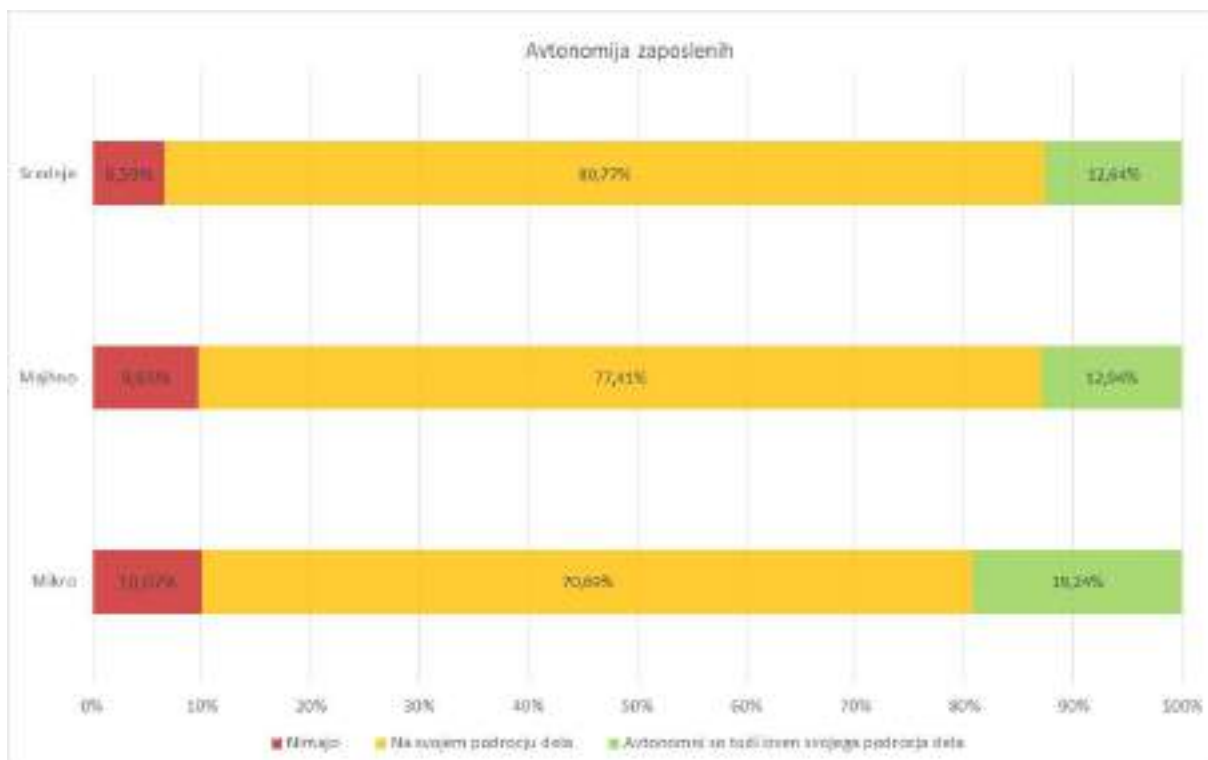
Predzadnji sklop v dimenziji Zmožljivost organizacije predstavlja Kultura organizacije, ki jo merimo z avtonomijo zaposlenih, odprto komunikacijo, spodbujanjem sodelovanja in spodbujanjem inovativnosti (Slika 45). Kot je razvidno oceno dobro dosega več kot 55% vseh MSP, več kot 35% MSP dosega oceno srednje in manj kot 5% vseh podjetij dosega oceno šibko.



Slika 45: Ocena za sklop Kultura organizacije

### 5.2.2.1 Avtonomija zaposlenih

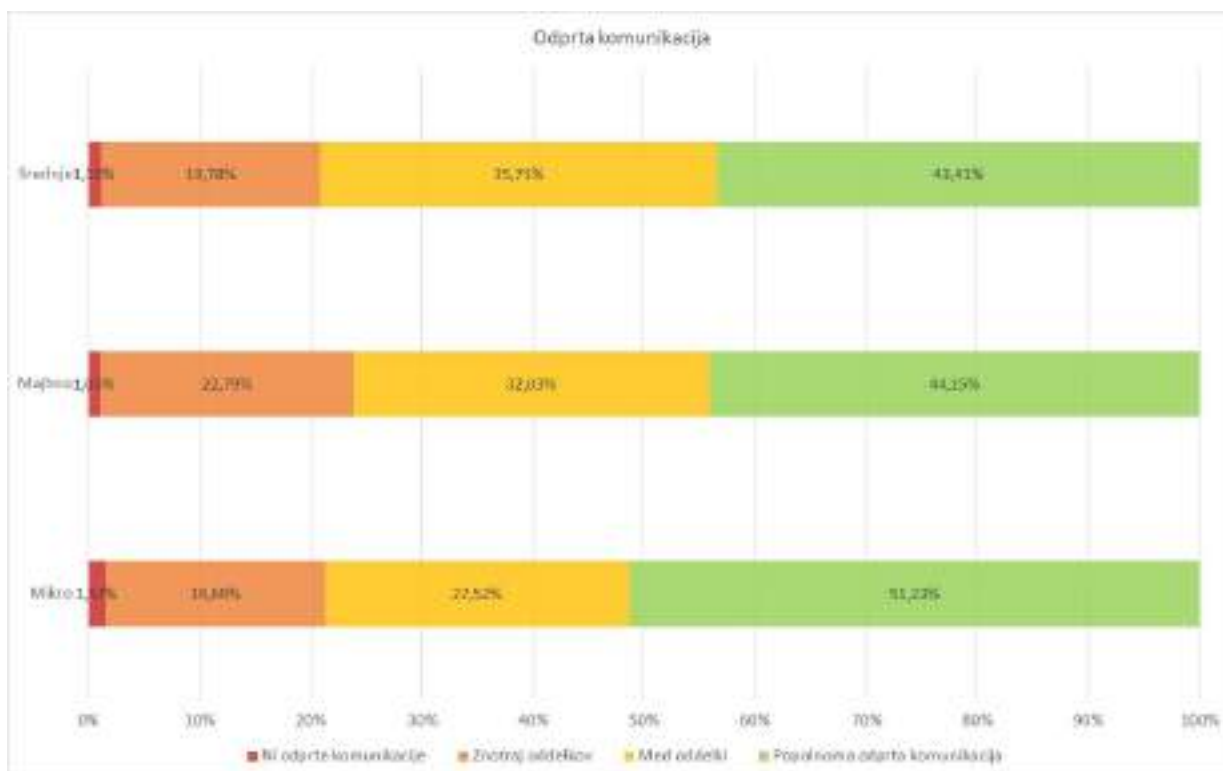
Ocena možnosti zaposlenih samostojnega delovanja in odločanja je podana na Slika 46. Med 70 in 80% vseh podjetij ocenjuje, da imajo njihovi zaposleni avtonomijo na svojem področju dela. Pod 10% zaposlenih ni avtonomnih pri svojem delu, o popolni avtonomnosti pri svojem delu tudi izven svojega delovnega področja pa poroča 13% srednje velikih in malih podjetij ter 19% mikro podjetij.



Slika 46: Ocena avtonomije zaposlenih

### 5.2.2.2 Odprtost komunikacije

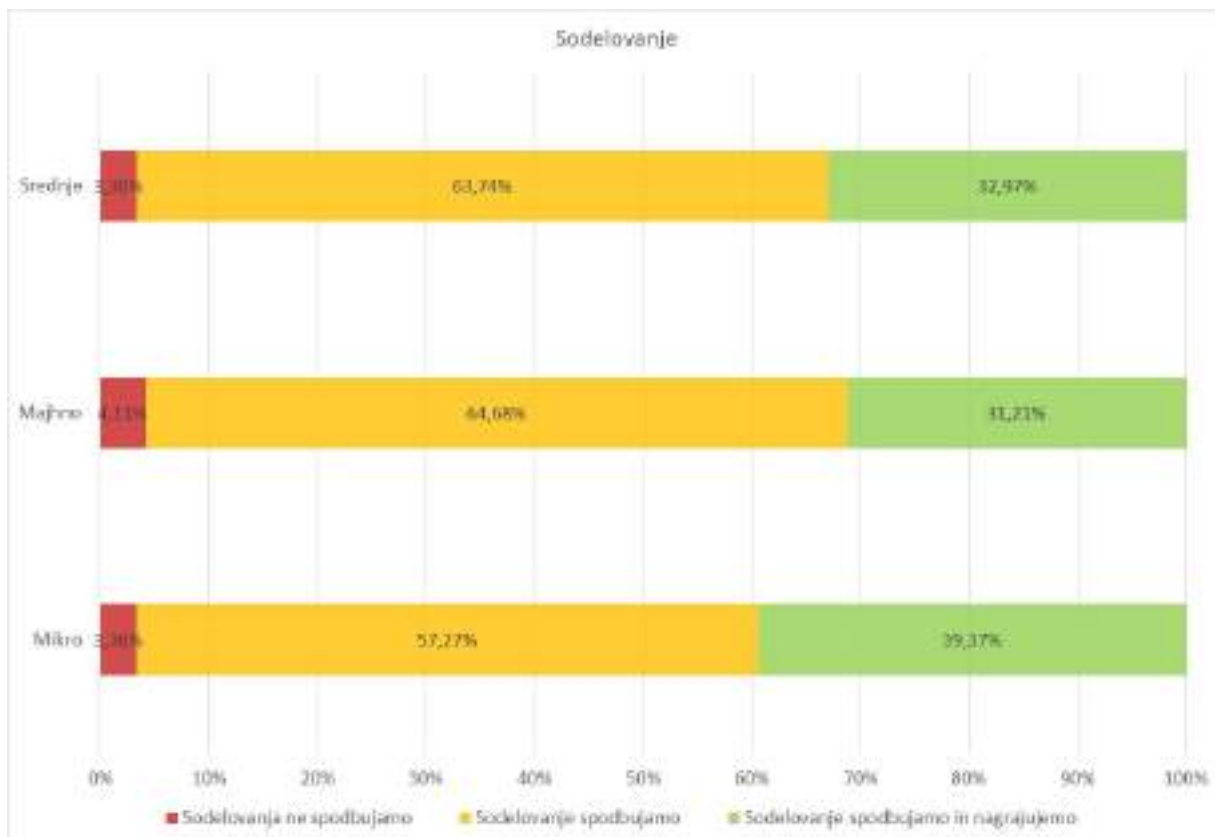
O spodbujanju popolnoma odprte komunikacije na vseh ravneh podjetja (Slika 47) poroča 43% srednje velikih, 44% malih ter 51% mikro podjetij. Odprto komunikacijo med oddelki spodbuja 36% srednje velikih, 32% malih in 27% mikro podjetij. Odprto komunikacijo znotraj oddelkov spodbuja približno petina vseh MSP. Zgolj peščica MSP poroča o odsotnosti komunikacije.



Slika 47: Ocena odprtosti komunikacije

### 5.2.2.3 Spodbujanje sodelovanja

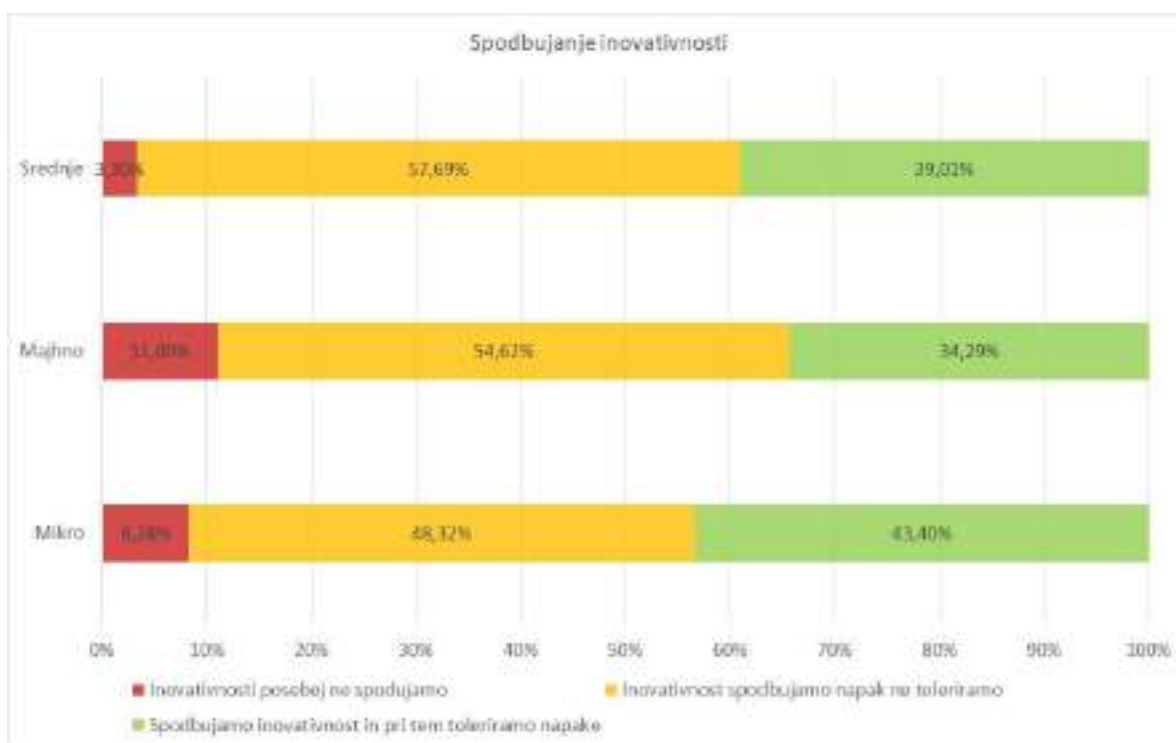
Ocena spodbujanja sodelovanja med zaposlenimi je podana na Slika 48. O spodbujanju sodelovanja in nagrajevanju tega poroča 33% srednje velikih, 31% malih in 39% mikro podjetij. Približno 60% MSP poroča o spodbujanju sodelovanja, preostalih 3 do 4% pa sodelovanja ne spodbujajo.



Slika 48: Ocena spodbujanja sodelovanja

### 5.2.2.4 Spodbujanje inovativnosti

Ocena spodbujanja inovativnosti (eksperimentiranja, iskanja novih rešitev, pri tem pa toleriranje napak) je prikazano na Slika 49. Vidimo, da kar 39% srednje velikih, 43% mikro in 34% malih podjetij poroča, da inovativnost spodbujajo (spodbujajo eksperimentiranje in pri tem tolerirajo napake). 58% srednje velikih, 55% malih in 48% mikro podjetij poroča, da inovativnost sicer spodbujajo, vendar napak pri tem ne tolerirajo. Peščica, 3% srednje velikih, 11% malih in 8% mikro podjetij pa inovativnosti posebej ne spodbuja.



Slika 49: Ocena spodbujanja inovativnosti

### 5.2.3 Management

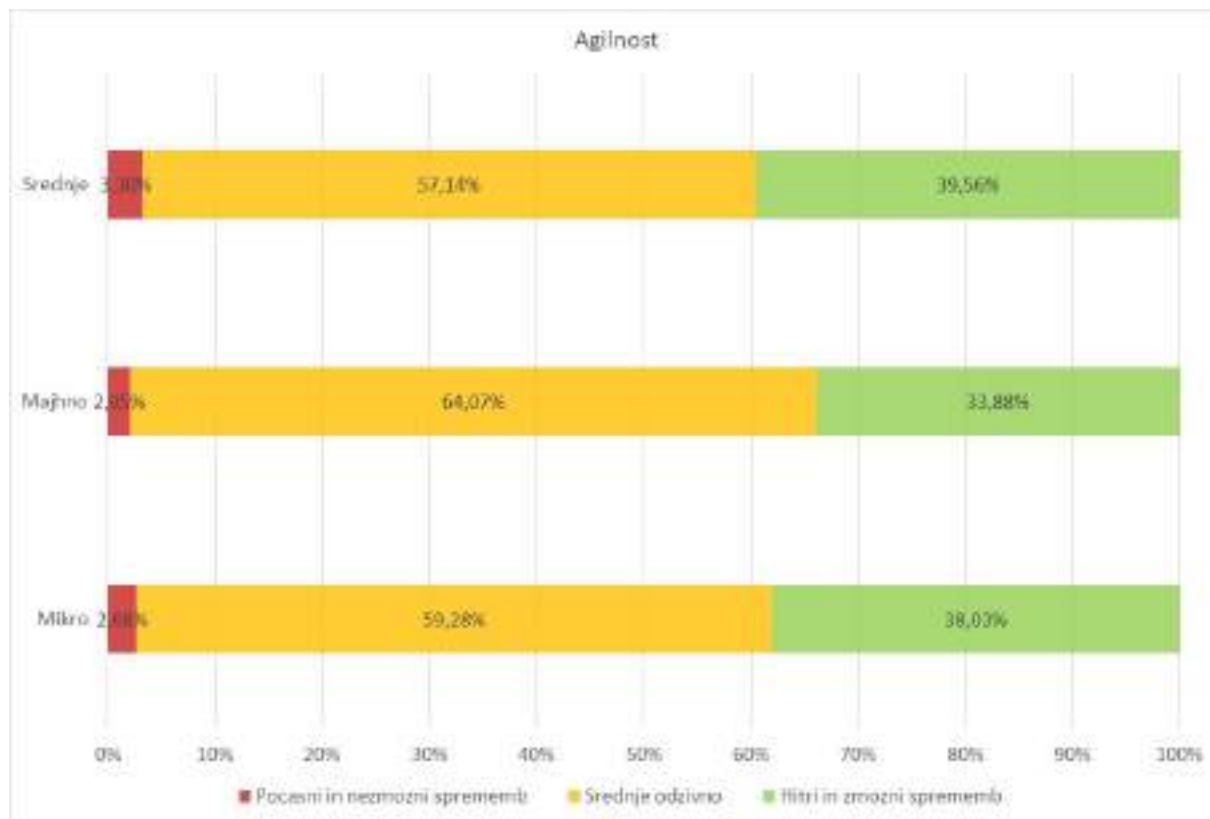
Zadnji sklop v oceni Zmožljivosti organizacije je Management, pri čemer se ocenjujejo naslednji kriteriji: Agilnost, Način vodenja, Način odločanja in Nagnjenost k tveganju. Sestavljena ocena management je prikazana na Slika 50.



Slika 50: Ocena za sklop kriterijev Management

### 5.2.3.1 Agilnost

Ocena stopnje agilnosti oziroma prilagodljivosti podjetij je podana na Slika 51. Med 34 in 39% MSP je hitro odzivnih, okoli 60% jih je srednje odzivnih, preostalih nekaj odstotkov pa prejme oceno počasni in nezmožni sprememb.

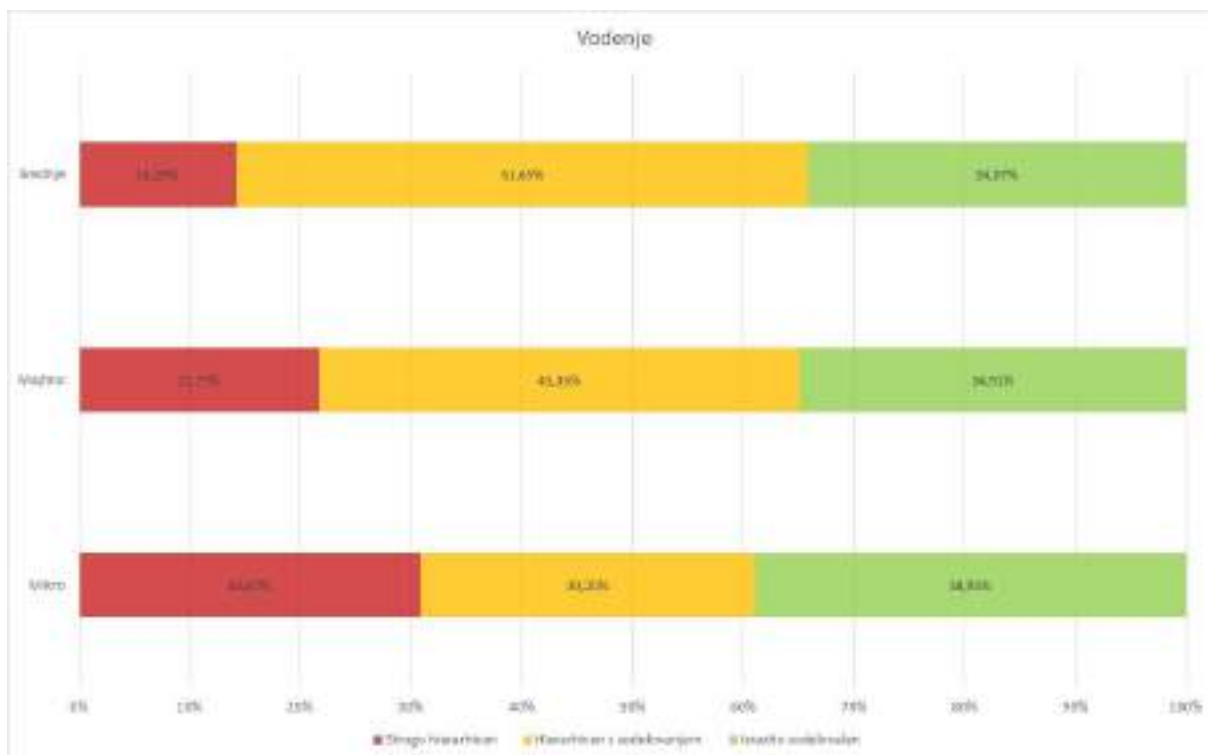


Slika 51: Ocena agilnosti

### 5.2.3.2 Način vodenja

Ocena načina vodenja podjetja je podana na Slika 52. Vidimo, da 34% srednje velikih podjetij poroča o sodelovalnem načinu vodenja, medtem je takih 35% malih in 39% mikro podjetij. O hierarhičnem načinu vodenja s sodelovanjem poroča 51% srednje velikih, 43% malih in 30% mikro podjetij. Strogo hierarhičen način vodenja ima 14% srednje velikih, 22% malih in 31% mikro podjetij.

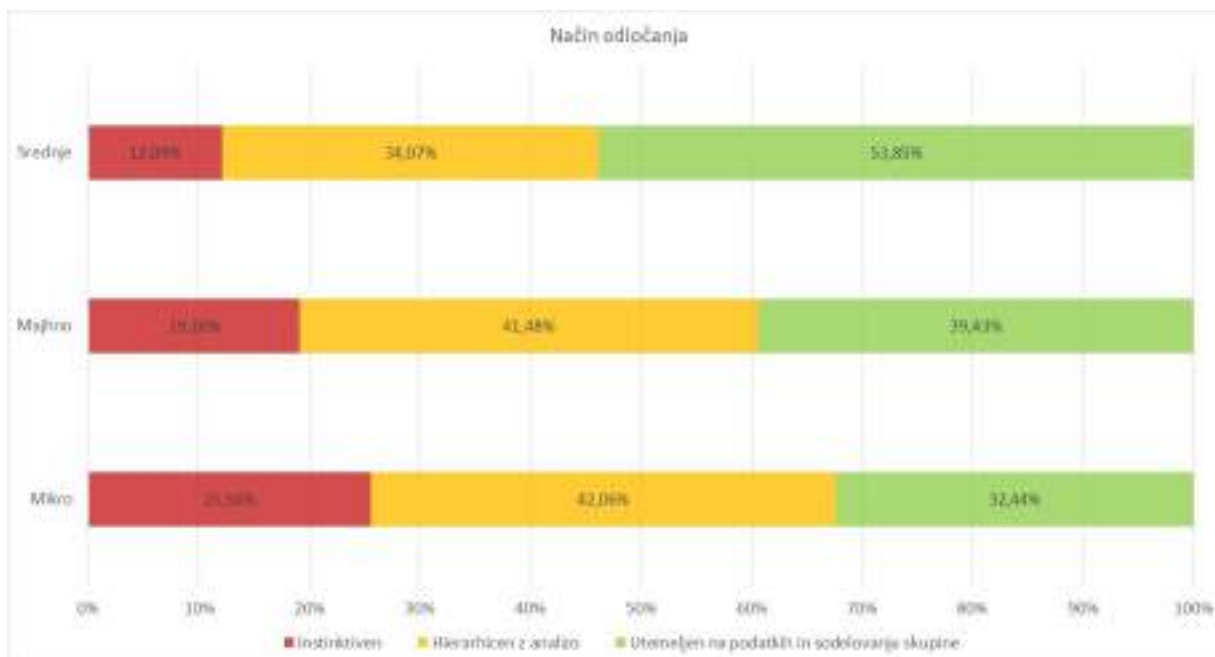




Slika 52: Ocena načina vodenja

### 5.2.3.3 Način odločanja

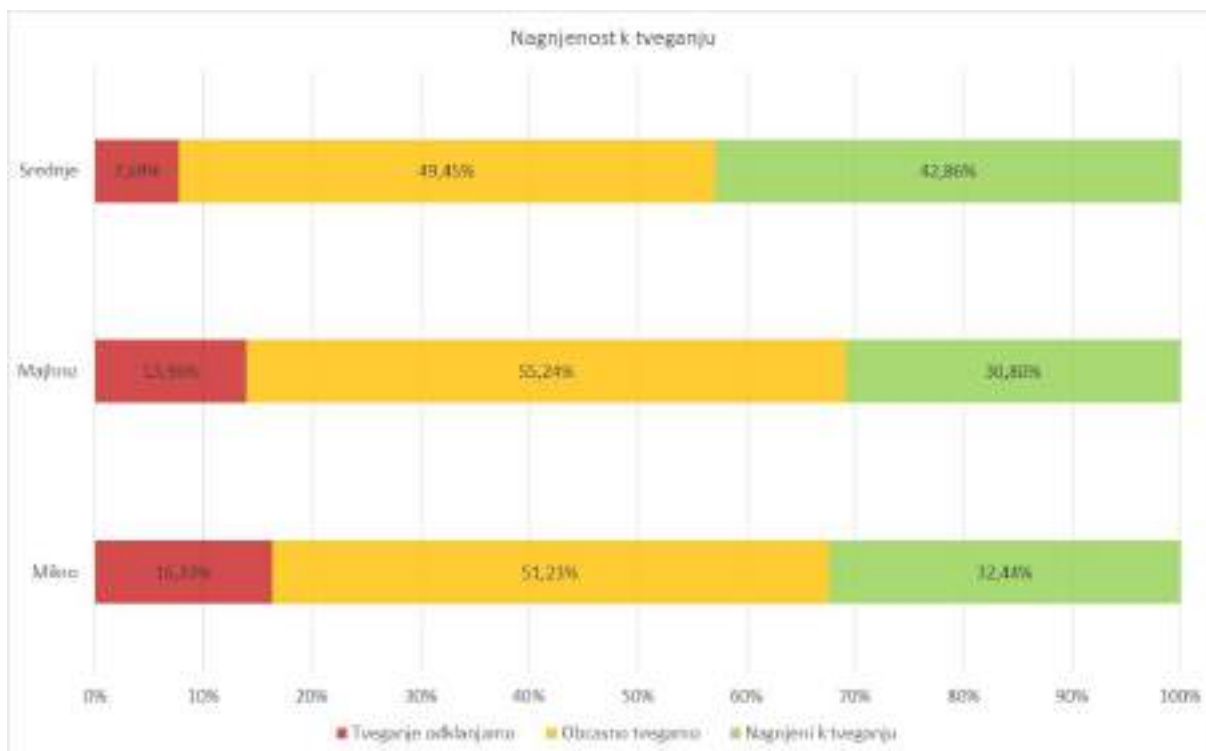
Ocena načina odločanja v malih in srednje velikih podjetjih je podana na Slika 53. Po podatkih ocenjenih podjetij, je odločanje utemeljeno na podatkih ter sodelovanju skupine prisotno v 54% srednje velikih, 39% malih in 32% mikro podjetij. Medtem ko je hierarhično odločanje, podprto z analizami prisotno v 34% srednje velikih, 41% malih ter 42% mikro podjetjih. O odločanju, ki ne temelji na podatkih, marveč zgolj na intuiciji poroča 12% srednje velikih, 19% malih ter 25% mikro podjetij.



Slika 53: Ocena načina odločanja

### 5.2.3.4 Nagnjenost k tveganju

Ocena sprejemanja tveganj (sprejemanje odločitev o razvoju novih izdelkov in / ali storitev, o vstopih na nove trge, o implementaciji novih tehnologij) je podana na Slika 54. Razvidno je, da tveganje odklanja 8% srednje velikih, 14% malih in 16% mikro podjetij. Občasno tvega med 49 in 55% vseh malih in srednje velikih podjetij. Kar 43% srednje velikih, 31% malih ter 32% mikro podjetij pa trdi, da so nagnjeni k tveganju in le-tega sprejemajo pri odločitvah o novih izdelkih/storitvah, vstopih na nove trge ali uvajanju novih tehnologij.

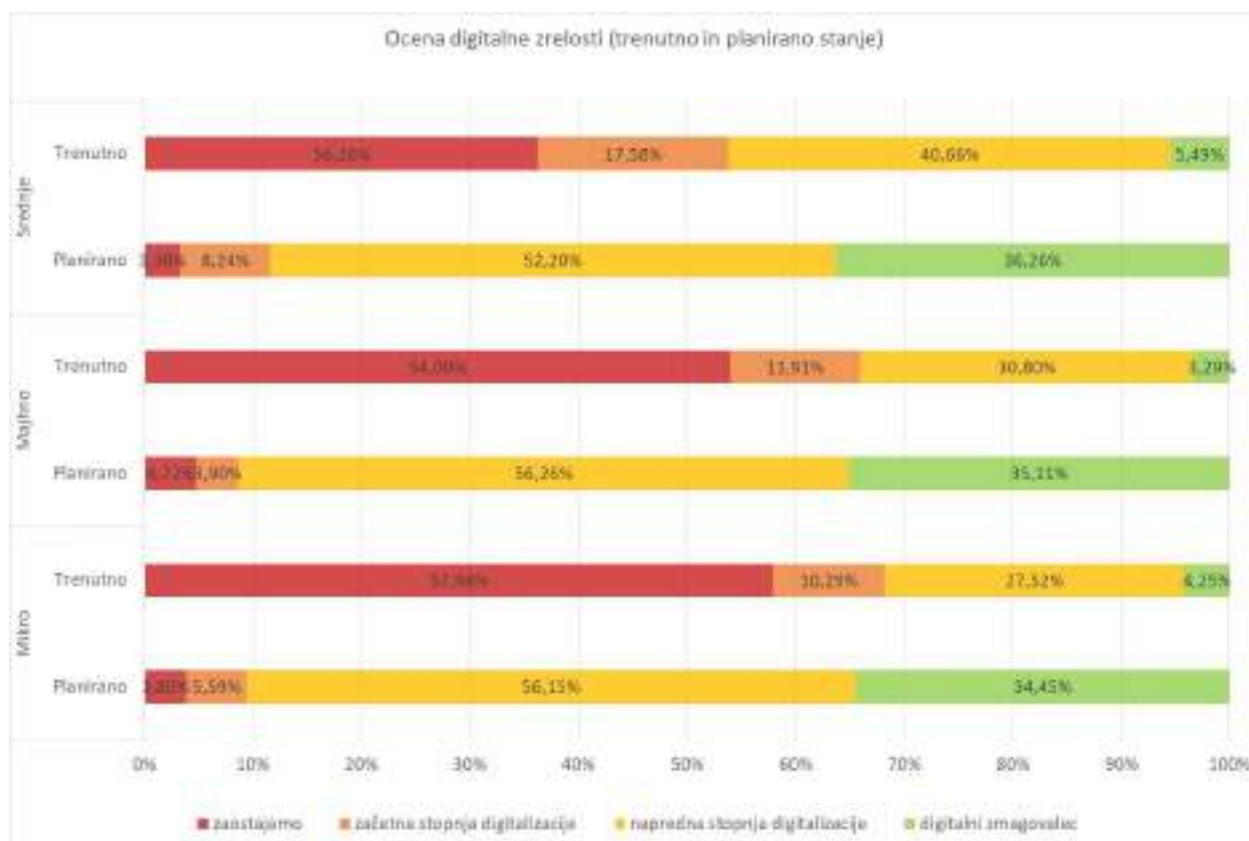


Slika 54: Sprejemanje tveganja

## 6 ANALIZA RAZKORAKA TRENUTNE IN ŽELENE STOPNJE DIGITALNE ZRELOSTI SLOVENSКИH MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

V nadaljevanju analiziramo razkorak trenutne in želene stopnje digitalne zrelosti slovenskih MSP, ki so bila vključena v samooceno. Podjetja so pri samooceni odgovarjala na vprašanja o trenutnem stanju ter o stanju, ki ga želijo doseči v naslednjih letih.

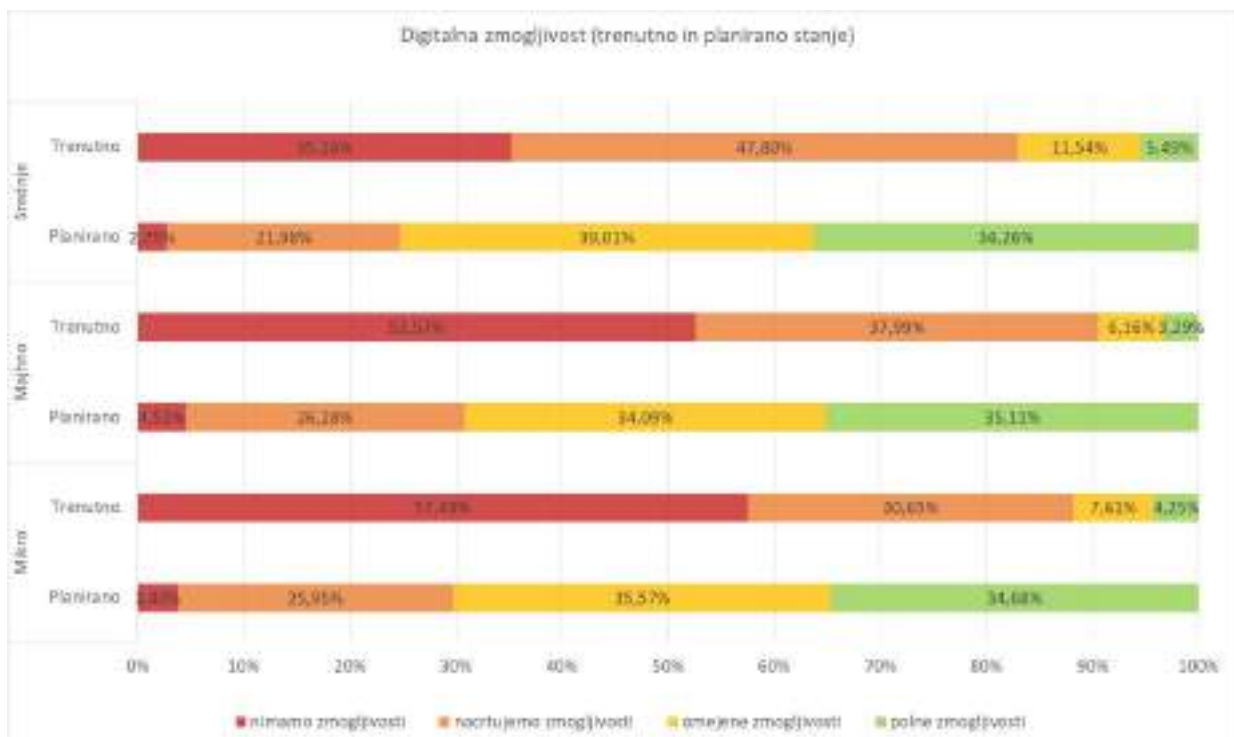
Na Slika 55 je razvidno, da podjetja vseh velikosti, tako mikro, kot tudi mala in srednje velika podjetja, v prihodnjih letih načrtujejo velike premike na poti digitalne preobrazbe. Podatki nakazujejo, da več kot 50% podjetij vseh velikosti želi doseči vsaj napredno stopnjo digitalne preobrazbe ter več kot tretjina celo stopnjo digitalnega zmagovalca.



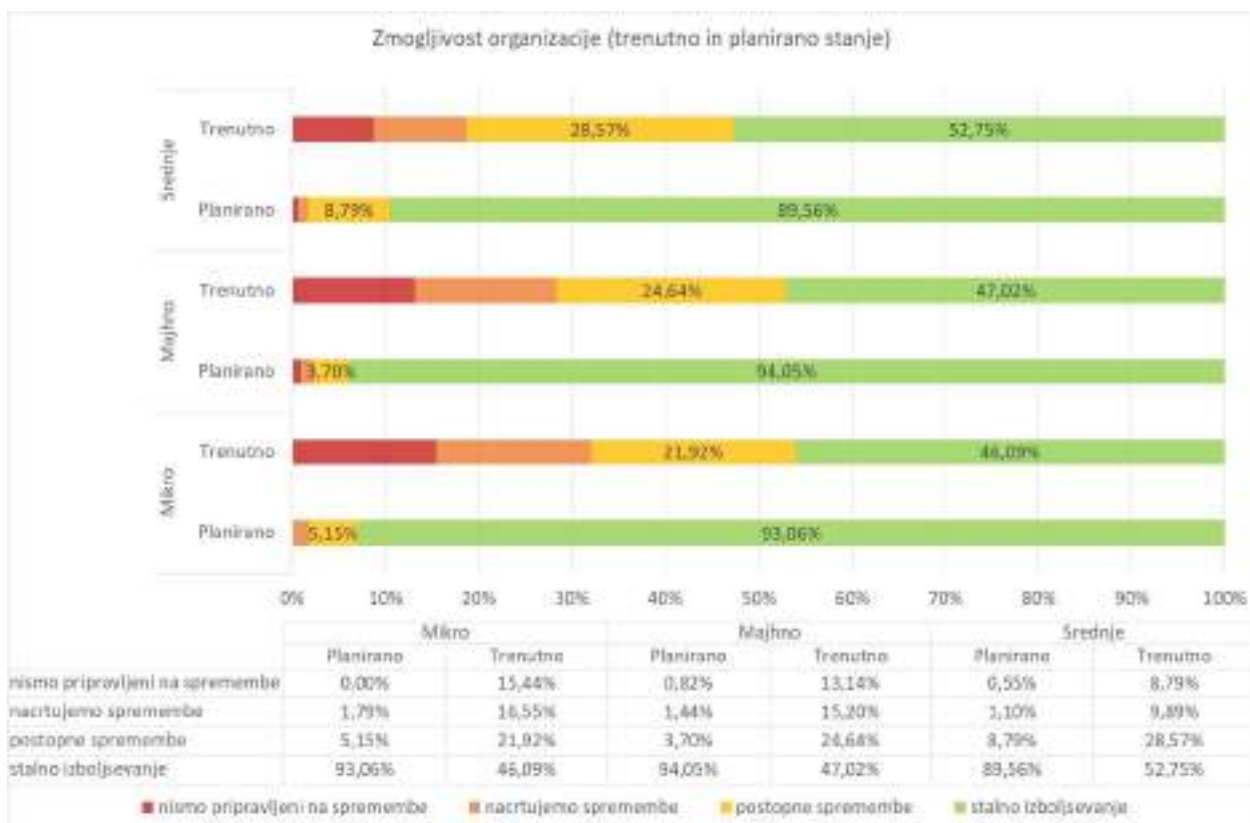
Slika 55: Ocena digitalne zrelosti trenutnega in planiranega stanja

Kot že omenjeno, ocena digitalne zrelosti sestoji iz digitalnih zmogljivosti in zmogljivosti organizacije. Podrobnejša slika digitalne zmogljivosti nakazuje, da so predvidene spremembe velike pri vseh velikosti podjetij. Več kot tretjina podjetij želi doseči vsaj omejene digitalne zmogljivosti (začetna stopnja). Prav tako več kot tretjina podjetij želi doseči polne digitalne zmogljivosti (Slika 56).

Podobno ambiciozna so podjetja pri zasledovanju ciljev v zvezi z doseganjem višjega nivoja zmogljivosti organizacije. Kar približno 90% vseh podjetij načrtuje doseči takšne zmogljivosti, da bodo v organizacijah lahko dosegli stalno izboljševanje delovanja organizacije (Slika 57).



Slika 56: Ocena digitalnih zmogljivosti trenutnega in planiranega stanja



Slika 57: Ocena zmogljivosti organizacije trenutnega in planiranega stanja

## 7 META ANALIZA STANJA DIGITALNE ZRELOSTI

---

V nadaljevanju podajamo primerjavo podatkov o oceni dosežene stopnje digitalne zrelosti podjetij, ki so opravila samo-oceno v okviru procesa pridobivanja digitalnega vavčerja, s podatki dveh aktualnih raziskav. Prva primerjava je usmerjena na anketo iz leta 2020, ki je bila razvita v sodelovanju z različnimi deležniki z namenom spremljanja dogajanja na področju digitalizacije v podjetjih v Sloveniji (Pucihar, Mohar Bastar, & Lenart, 2022). Druga primerjava pa je s podatki Statističnega urada RS (SURS), ki izvaja letno anketo, ki je usklajena med državami članicami EU v okviru Eurostata (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

### 7.1 O ANKETI O DIGITALIZACIJI V SLOVENIJI

V letu 2020 smo v partnerstvu s predstavniki Univerze v Mariboru, predstavniki DIHS, Gospodarske zbornice Slovenija in predstavniki SRIP-PMIS področij »Digitalna transformacija« in »Umetna inteligenca, visoko zmogljivo računalništvo in masovni podatki« ter predstavniki svetovalne družbe KPMG pripravili anketni vprašalnik za spremljanje stanja na področju digitalizacije in digitalne preobrazbe podjetij v Sloveniji.

Prvi del vprašalnika je bil namenjen zajemanju podatkov o anketirancu in organizaciji. Osrednji del vprašalnika je bil usmerjen na zajemanje podatkov o stanju digitalne preobrazbe v organizacijah: strategija in vodenje digitalne preobrazbe, uporaba digitalnih tehnologij in njihov vpliv na poslovanje, viri in učinki digitalizacije. Tretji del vprašalnika je bil namenjen zajemanju podatkov o vplivnih dejavnikih (ovire, pospeševalni dejavniki in pomoči za hitrejšo digitalno preobrazbo). Pri vprašanih smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico (1 – zelo nepomembno; 5 – zelo pomembno). Anketo smo izvajali od marca do junija leta 2020. Na vprašalnik so odgovorili predstavniki 123ih organizacij. V raziskavi so sodelovala podjetja vseh velikosti. Glede na manjši vzorec, podatkov nismo podrobneje analizirali glede na velikost podjetij. Podrobni podatki so na voljo v monografiji Znanstveno-raziskovalni izzivi na poti digitalne preobrazbe (Pucihar idr., 2022).

### 7.2 SURS DIGITALNO PODJETNIŠTVO

SURS izvaja letno anketo o digitalnem podjetništvu, kjer spremlja različne podatke o stanju digitalizacije in digitalne preobrazbe v Sloveniji. Anketa je usklajena v vseh državah članicah EU in zato omogoča tudi primerjavo med državami članicami. Najbolj poznan je indeks Digital Economy and Society Index (DESI indeks), ki predstavlja podatke o napredovanju digitalizacije v državah članicah. Prav tako se letno izračuna digitalni indeks, vsako leto na podlagi dogovorjenih kazalnikov (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

### 7.3 PRIMERJAVA REZULTATOV

Več kot polovica podjetij se po podatkih SURS pri digitalni preobrazbi srečuje z različnimi težavami (58%). Med največjimi težavami je pomanjkanje ustreznega kadra ali znanja (36%). Podobno situacijo nakazujejo rezultati ankete, v kateri so anketiranci za največjo oviro pri digitalni preobrazbi označili prav pomanjkanje kadrov (Pucihar idr., 2022).

Zanimivo je, da večina MSP, ki so izdelala samo-oceno, meni, da ima večina zaposlenih vsaj osnovna digitalna znanja in veščine, potrebne za delo. Napredna znanja pa ima veliko manj MSP in sicer 17,58% zaposlenih v srednje velikih podjetjih, 15,20% zaposlenih v malih podjetjih ter skoraj 22% zaposlenih v mikro podjetjih. 6% srednje velikih, 14,58% malih ter 16% mikro podjetij ocenjuje, da zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc. Podatki kažejo, da ima in izvaja strategijo izobraževanja in usposabljanja 10 % in manj vseh MSP. Kljub temu pa 52% srednje velikih ter 43% malih in mikro podjetij poroča o stalnem izobraževanju in usposabljanju. 32% srednje velikih, 44% malih in 39% mikro podjetij

pa izvajajo zgolj po zakonu predpisana usposabljanja. Takih, ki v izobraževanja in usposabljanja ne vlagajo je med srednje velikimi podjetji 5%, majhnimi 6,57% ter mikro podjetji 11%. Podatki SURS kažejo, da je lani 29% podjetij nudilo zaposlenim in samozaposlenim kakršno koli izobraževanje za izpopolnitev ali pridobitev veščin (znanj) za uporabo računalnikov, računalniških programov ipd. (26 % v letu 2019): 23 % majhnih, 52 % srednje velikih in 81 % velikih podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Podatki o formalno zapisani in sprejeti strategiji digitalne preobrazbe se med viri podatkov deloma razlikujejo. Vse tri raziskave potrjujejo, da ima formalno zapisano in sprejeto strategijo digitalne preobrazbe manj kot tretjina podjetij. V primeru rezultatov ankete je to 33% podjetij, v primeru samo-ocenjenih podjetij pa je ta delež še manjši (5% srednje velikih, 3,5% malih in 2,5% mikro podjetij). Vendar pa ima delno sprejeto strategijo med 10 in 16% vseh MSP. Veliko MSP (42% srednje velikih, 38% malih in mikro podjetij) pa načrtuje sprejem strategije digitalizacije v prihodnje kar nakazuje zavedanje o pomembnosti opredeljevanja strategij za začrtane poti digitalne preobrazbe (Pucihar idr., 2022). Podatki SURS kažejo, da strategijo za digitalizacijo in preoblikovanje poslovanja podjetij sprejeto 20% podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Podatki samo-ocene MSP kažejo, da ima strategijo za kibernetško varnost opredeljenih zelo malo podjetij in sicer 6% mikro, 9% malih in nekoliko več v primeru srednje velikih podjetij - 19%. Podatki iz ankete kažejo, da je kibernetška varnost zastopana v več kot 60ih odstotkih strategij digitalizacije (med 33% podjetij, ki sploh imajo opredeljeno strategijo digitalizacije) (Pucihar idr., 2022). Podatki iz samo-ocene so povezani, saj ima manjši delež MSP opredeljeno strategijo digitalizacije ali digitalne preobrazbe in skladno s tem tudi strategijo kibernetške varnosti, ki mora biti sestavni ali povezani del omenjene strategije. Spodbudno je, da MSP načrtujejo sprejem strategije kibernetške varnosti v prihodnosti.

Podatki iz samo-ocene podjetij kažejo, da podatki predstavljajo strateški vir zgolj 6% srednje velikim podjetjem, 3% malim in 5% mikro podjetjem. Tudi ti podatki so usklajeni z manjšim deležem MSP, ki poročajo o formalno opredeljeni in sprejeti strategiji digitalizacije in digitalne preobrazbe. Medtem podatki ankete nakazujejo, da je strategija upravljanja s podatki pomemben del strategije digitalizacije in sicer je v tej zastopana v več kot 90% (Pucihar idr., 2022).

Glede uporabe tehnologij podatki ankete nakazujejo, da največji delež organizacij uporablja družbena omrežja, in sicer kar 70 % (Pucihar idr., 2022). Podatki iz samo-ocen MSP so podobni in nakazujejo, da družbena omrežja vsaj do neke mere uporablja približno med 70 in 80% MSP. Podatki ankete kažejo, da celovite poslovne programske rešitve (ERP rešitve, kot na primer SAP, MS Dynamics NAV, Pantheon, Vasco, SAOP, Minimax itd.) uporablja 67 % organizacij (Pucihar idr., 2022). Podatki iz samo-ocen MSP kažejo nekoliko drugačno in bolj razdrobljeno sliko, saj poslovne programske rešitve za posamezna področja uporablja preko 40% mikro in malih podjetij ter preko 20% srednje velikih podjetij. Poleg tega približno 30% mikro in malih podjetij ter več kot 50% srednje velikih podjetij uporablja posamezne rešitve, ki jih načrtujejo razširiti na ostala področja poslovanja. Manjši pa je delež takih, ki uporabljajo rešitve za podporo celotnemu poslovanju (dobrih 10% mikro in malih velikih ter dobrih 20% srednje velikih podjetij). Podatki SURS kažejo, da celovito poslovno programsko rešitev uporablja le 39% podjetij (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Podatki ankete kažejo, da računalništvo v oblaku uporablja 60 % organizacij, kar predstavlja podoben delež kot pri samo-ocenjenih podjetjih, kjer je uporabnikov računalništva v oblaku med 70 in 80%. Podatki ankete kažejo, da približno 52 % organizacij uporablja mobilno poslovanje in aplikacije, medtem, ko je teh podjetij, ki so podala samo-oceno približno med 60 in 65% (Pucihar idr., 2022). Internet stvari oziroma rešitve, povezane z industrijo 4.0, uporablja 20 % anketiranih podjetij (Pucihar idr., 2022), medtem ko je takih podjetij med MSP, ki so podala samo-oceno med 8 in 13%. Veriženje podatkovnih blokov uporablja 8 % anketiranih podjetij (Pucihar idr., 2022), medtem ko je delež

podjetij, ki so podala samo-oceno še manjši in znaša med 1 in 3%. Poslovno analitiko izvaja 42 % anketiranih podjetij (Pucihar idr., 2022). Podoben je delež MSP, ki uporabljajo parcialne rešitve za podatkovno analitiko. Zanimivo pa je, da je delež MSP, ki uporablja napredne sisteme podatkovne analitike približno 30%. Umetno inteligenco uporablja 11 % anketiranih podjetij, medtem, ko je takih med MSP s podano samo-oceno nekoliko več in sicer med 13 in 17%.

Večina MSP s samo-oceno digitalne zrelosti uporablja vsaj osnovno povezovanje in sodelovanje na daljavo, medtem ko imajo delo na daljavo s poslovnimi programskimi rešitvami omogočeno v 27,29% mikro, 29,57% malih in skoraj 46,70% srednje velikih podjetjih. V celoti digitalizirano delovno mesto je vzpostavilo med 9 in 13% MSP. Podatki iz ankete pa kažejo, da je digitalno delovno mesto opremilo 39% organizacij (Pucihar idr., 2022).

Večina MSP je podala oceno, da imajo šibko ali srednje doseženo stopnjo digitalizacije poslovnega modela. Digitalizacija v večini primerov delno ali v celoti vpliva na oblikovanje vrednosti (preko 70% MSP). Anketirana podjetja poročajo o vplivu digitalizacije na razvoj novih izdelkov ali storitev (48 %) in na digitalizacijo le-teh (48 %) (Pucihar idr., 2022). Med 25 in 30% MSP s samo-oceno ne beleži finančnih učinkov digitalizacije, medtem, ko je 65% anketiranih podjetij zaznalo povečanje učinkovitosti poslovanja (Pucihar idr., 2022). Več kot 40% srednje velikih in malih podjetij poroča o zmanjšanju stroškov. Podoben delež anketiranih podjetij (47 %) je prav tako poročalo o zmanjšanju stroškov poslovanja (Pucihar idr., 2022). Po podatkih SURS kar 46% podjetij meni, da digitalna preobrazba ni bistvena za uspešno poslovanje (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Polovica in več MSP s samo-oceno ima vzpostavljeno elektronsko poslovanje z dobavitelji na različnih stopnjah. Približno tretjina anketiranih podjetij poroča o digitaliziranih odnosih z dobavitelji in partnerji (31%) (Pucihar idr., 2022).

Preko 40% MSP je podalo oceno, da ne uporablja digitalnih rešitev za upravljanje odnosov s strankami. Podatki SURS kažejo, da je delež uporabe celovitih programskih rešitev za upravljanje odnosov s kupci še nižji in sicer takšne rešitve uporablja le 26% podjetij (Pucihar idr., 2022). Prav tako jih manjši delež uporablja spletno trgovino (med 10 in 15%). Medtem, ko podatki SURS kažejo, da je v letu 2021 22% podjetij ustvarilo prihodek s spletno prodajo (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Podobno majhen delež MSP se stalno odziva na nove priložnosti, ki jih ponuja digitalizacija za doseganje novih segmentov kupcev. Približno tretjina anketiranih podjetij poroča, da so identificirali nove segmente kupcev in nova tržišča (31 %). Medtem več kot polovica anketiranih podjetij poroča, da so digitalizirali odnose s kupci (uporaba družbenih omrežij in platform) (56 %) in digitalizirali prodajne kanale (vzpostavili spletne trgovine, in digitalni marketing) (52 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2022).

Zanimivo je, da je večina MSP ocenila, da imajo ključne procese že vsaj delno ali pa v celoti digitalizirane (80 – 90%). Anketirana podjetja so poročala o stopnjah digitalizacije procesov. Med najbolj digitalizirani so procesi v računovodstvu in financah (v zelo velikem obsegu 17 % in velikem obsegu 35 % - skupaj 52%), sledi prodaja (v zelo velikem obsegu 19 % in velikem obsegu 30 % - skupaj 49%) in izvajanje storitev (v zelo velikem obsegu 31 % in v velikem obsegu 18 % - skupaj 49%). Sledijo procesi v marketingu (v zelo velikem obsegu 21 % in v velikem obsegu 23 % - skupaj 44%) in razvoj izdelkov in storitev (v zelo velikem obsegu 25 % in v velikem obsegu 14 % - skupaj 39%). Če upoštevamo še deleže za srednjo stopnjo digitalizacije procesov, so najbolj digitalizirani procesi računovodstvo in finance (preko 80%), prodaja in izvajanja storitev preko 70%, sledijo razvoj izdelkov, marketing in upravljanje človeških virov (preko 70%) (Pucihar idr., 2022).

## 7.4 KOMENTAR REZULTATOV

V poglavju smo primerjali tri raziskave. Vse tri se med seboj razlikujejo glede na metodološki pristop kot tudi po načinu vzorčenja. Medtem, ko gre pri anketah za kvantitativen pristop, gre pri uporabi DEX metodologije in orodja za oceno digitalne zrelosti za kvalitativen pristop. Kljub temu pa smo podatke lahko statistično obdelali in podali širšo sliko dogajanja na področju digitalizacije in digitalne preobrazbe v Sloveniji.

Rezultate je pomembno razumeti in interpretirati glede na značilnosti sodelujočih podjetij. V primeru ankete o digitalizaciji med podjetji v Sloveniji sodelovala podjetja vseh velikosti in sicer tista, ki jih področje digitalizacije in digitalne preobrazbe zanima ter so se udeleževala različnih dogodkov na to temo, kjer je bila anketa tudi promovirana. V tem primeru je šlo za manjše število sodelujočih podjetij (123). Anketa, o Digitalnem podjetništvu je v okviru Eurostata usklajena za vse države članice. Za podjetja je izpolnjevanje vprašalnikov obvezno. Zato je možno podatke interpretirati na ravni Slovenije in jih primerjati z drugimi članicami EU .

V primeru uporabe orodja za izdelavo samo-ocene dosežene stopnje digitalizacije oziroma digitalne preobrazbe so sodelovala le MSP in to tista, ki so želela pridobiti enega izmed vavčerjev za digitalno preobrazbo. Število sodelujočih podjetij je večje kot v primeru ankete o digitalizaciji med podjetji v Sloveniji, saj je sodelovalo 1.116 MSP. V vseh primerih gre za samo oceno, ki je lahko odvisna od izpolnjevalca ankete in v primeru uporabe orodja za izdelavo samo-ocene za digitalno zrelost tudi od želenih ciljev sodelujočega MSP.

Omeniti velja, da so bile raziskave delane v različnih časovnih obdobjih. Anketa o stanju digitalizacije med podjetji v Sloveniji je bila izvedena v letu 2020 v času COVID-19 omejitev, anketa SURS v letu 2021, samo-ocena stopnje digitalne zrelosti MSP pa v daljšem časovnem obdobju in sicer med decembrom 2020 in julijem 2022.

Pri interpretaciji in primerjavi rezultatov je potrebno ta dejstva upoštevati. Raziskave kljub temu predstavljajo pomemben vir in vpogled, stanje na področju digitalizacije in digitalne preobrazbe med podjetji v Sloveniji.

## 8 ZAKLJUČEK

---

### 8.1 POMEN RAZVOJA ORODJA ZA OCENJEVANJE DIGITALNE ZRELOSTI

Številni modeli za ocenjevanje zrelosti različnih področij, tudi digitalizacije, v praksi nismo zasledili dovolj celovitega modela, ki bi bil skladen potrebam DIHS za namen razdeljevanja vavčerjev za podporo digitalni preobrazbi MSP.

Ta problem je bil rešen z modelom za samo-oceno digitalne zrelosti, ki temelji na večkriterijskem modeliranju s kombinacijo ideje ekspertnih sistemov. Model je bil razvit v več iteracijah z uporabo pristopa raziskovanja in razvoja in DEX metode, ki je del nabora metod večkriterijskem odločitvene analize.

Ker pri digitalni preobrazbi ni pomembna sama tehnologija, temveč njena uporaba za vzpostavitev digitalnih sposobnosti podjetij za doseganje strateških ciljev in konkurenčne prednosti, model sestoji iz dveh dimenzij, in sicer zmogljivosti organizacije organizacijske in digitalne zmogljivosti. Vsaka dimenzija je nato razdeljena na različne skupine pripadajočih kriterijev. Pri digitalni zmogljivosti so vključene naslednje skupine kriterijev: uporaba tehnologije, vloga informatike, digitalizacija poslovnega modela in strategija. Pri zmogljivosti organizacije so vključene naslednje skupine kriterijev: človeški viri, organizacijska kultura in management. Model sestoji iz 34 osnovnih in 17 sestavljenih kriterijev, razporejenih v drevesni strukturi. Vsakemu kriteriju je dodeljena zaloga vrednosti. Model je



bil razvit in implementiran decembra 2020. V pričujoči analizi smo ponovno ovrednotili model na petnajstih naključno izbranih MSP iz nabora 1116 vključenih MSP. Model je bilo potrebno ponovno ovrednotiti, saj je v zadnjih dveh letih na področju digitalnih tehnologij, pa tudi poslovnega okolja prišlo do sprememb, ki so v analizi upoštevane in preiščljene.

V analizi smo v drugem delu podrobno preučili stanje digitalne zrelosti slovenskih MSP z vidika dveh osnovnih dimenzij, digitalne zmogljivosti in zmogljivosti organizacij, ter posameznih podsklopov in osnovnih kriterijev, ki so služili za zajem znanja s strani MSP.

Rezultati predstavljajo pomemben prispevek za prakso, pa tudi za znanost. Model je bil razvit z uporabo DEX metodologije, kar predstavlja unikaten pristop pri prizadevanjih ocenjevanja digitalne preobrazbe. Pri razvoju je sodelovala heterogena skupine ekspertov z različnih domen. Sledili smo pristopu raziskovanja in razvoja (angl. Design Science Research), ki je omogočil dobro dokumentacijo samega procesa razvoja modela. Model je v uporabi na nacionalnem nivoju in je del procesa podeljevanja vavčerjev, ki so v pomoč MSP pri njihovi poti digitalne preobrazbe. Za MSP predstavlja pomembno informacijo o trenutni stopnji digitalizacije v podjetju, o prednostih in pomanjkljivostih na njihovi poti digitalne preobrazbe. Informacije bodo lahko koristno uporabili za načrtovanje investicij in akcij v prihodnosti. Raziskava ima poleg prednosti tudi nekaj omejitev. Model je bil razvit v Sloveniji in osredotočen na značilnosti MSP in trga v tej državi.

## 8.2 PRILOŽNOSTI ZA NADALJNI RAZVOJ

Evropska komisija je skozi program »Digital Europe« v letu 2022 pričela financirati omrežja eDIH, v katerem se bo povežalo več kot 200 evropskih DIH-ov. Namen je v skoraj vsaki regiji oblikovati povezan eDIH (JRC Seville, 2021). V Sloveniji poleg DIHS deluje še več DIHov. V juniju 2022 sta bila s strani Evropske komisije podprta dva EDIHa in sicer DIGI-SI in SRC-EDIH, v katerih so povezani različni DIHi v Sloveniji. Cilj tovrstnega povezovanja je podpora MSP na njihovi poti digitalne preobrazbe in s tem pomembno in merljivo prispevati k ambicioznim ciljem, ki si jih je v okviru strategije »EU Digital Decade« zadala Evropa za desetletje do leta 2030. Cilji, ki se navezujejo na MSP, so doseči, da bo več kot 90 % MSP doseglo vsaj osnovni nivo uporabe digitalnih tehnologij, dvig stopnje uporabe naprednih tehnologij (računalništvo v oblaku, umetna inteligenca in masovni podatki) na 75 %, podvojitve financiranja tako imenovanih samorogov (Evropska Komisija, 2022). Glede na rezultate, ki smo jih predstavili v tem poročilu in njihovo primerjavo še z dvema raziskavama, je jasno razvidno, da imajo podjetja vseh velikosti v Sloveniji na poti digitalne preobrazbe še vedno številne izzive in priložnosti za izboljšave.

Za sprotno merjenje dosežene stopnje digitalizacije in digitalne preobrazbe podjetij v Evropi, ki naj bi se izvajalo v okviru eDIH-ov, je Evropska komisija podala smernice za oblikovanje novega orodja (Digital Maturity Assessment – DMA) (JRC Seville, 2021). V ta namen je bil pripravljen vprašalnik, ki omogoča zajemanje podatkov o organizaciji, njeni digitalni zrelosti, digitalni poslovni strategiji in digitalni pripravljenosti, na človeka osredotočeno digitalizacijo (razvoj digitalnih kompetenc), upravljanje in povezljivost podatkov, avtomatizacijo in umetno inteligenco ter usmerjenost na zeleno digitalizacijo. Na podlagi tega bo razvito orodje, ki bo poleg zajemanja podatkov omogočalo tudi njihovo vizualizacijo.

Groba primerjava v prispevku predstavljenega večkriterijskega modela za ocenjevanje digitalne zrelosti MSP nakazuje, da so nekatera področja, ki jih zajemajo nove usmeritve za eDIH že zajeta, nekatera pa seveda ne. V nadaljevanju načrtujemo prilagoditev modela na podlagi povratnih informacij, ki jih bomo dobili pri ocenjevanju večjega števila MSP ob upoštevanju smernic, ki jih je podala Evropska komisija za eDIH. Ocenjujemo, da bi vprašalnik lahko prilagodili za metodo večkriterijskega ocenjevanja digitalne zrelosti, kar smo v preteklosti že uspešno izvedli za ocenjevanje potenciala uporabe visokozmogljivega računalništva v oblaku.

# Literatura in viri

- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*.
- Buonanno, G., Faverio, P., Pigni, F., Ravarini, A., Sciuto, D., & Tagliavini, M. (2005). Factors affecting ERP system adoption: A comparative analysis between SMEs and large companies. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/17410390510609572>
- Colli, M., Berger, U., Bockholt, M., Madsen, O., Møller, C., & Wæhrens, B. V. (2019). A maturity assessment approach for conceiving context-specific roadmaps in the Industry 4.0 era. *Annual Reviews in Control*. <https://doi.org/10.1016/j.arcontrol.2019.06.001>
- Dehning, B., Richardson, V. J., & Zmud, R. W. (2003a). *Quarterly*, 27(4), 637–656.
- Dehning, B., Richardson, V. J., & Zmud, R. W. (2003b). The value relevance of announcements of transformational information technology investments. *MIS Quarterly: Management Information Systems*. <https://doi.org/10.2307/30036551>
- Digital for SMEs - OECD Digital for SMEs Global Initiative. (b. d.).
- European Commission. (2019). *Supporting specialised skills development: Big Data, Internet of Things and Cybersecurity for SMEs*.
- European Commission. (2021a). Digital Economy and Society Index – DESI. *Clinical Epigenetics*.
- European Commission. (2021b). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021 Human Capital*.
- Evropska Komisija. (2022). Evropsko digitalno desetletje: digitalni cilji za leto 2030. Pridobljeno od [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_sl](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_sl)
- Felch, V., Asdecker, B., & Sucky, E. (2019). Maturity Models in the Age of Industry 4.0 – Do the Available Models Correspond to the Needs of Business Practice? V *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.620>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. <https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and Implementation of a Maturity Model of Digital Transformation. *TechTrends*. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A., & Bauernhansl, T. (2018). Industrie 4.0 roadmap: Framework for digital transformation based on the concepts of capability maturity and alignment. V *Procedia CIRP*. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.151>
- Iversen, J., Nielsen, P. A., & Nørbjerg, J. (1999). Situated Assessment of Problems in Software Development. *Data Base for Advances in Information Systems*. <https://doi.org/10.1145/383371.383376>
- Jeansson, J., & Bredmar, K. (2019). Digital Transformation of SMEs: Capturing Complexity. V A. Pucihar, M. Kljajić Borštnar, R. Bons, J. Seitz, H. Cripps, & D. Vidmar (Ur.), *32nd Bled eConference. Humanizing technology for a sustainable society* (str. 523–541). University of Maribor Press. Pridobljeno od <http://press.um.si/index.php/ump/catalog/view/418/421/694-2>

- Jones, P., Muir, E., & Beynon-Davies, P. (2006). The proposal of a comparative framework to evaluate e-business stages of growth models. V *International Journal of Information Technology and Management*. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2006.012039>
- Lasrado, L. A., Vatrupu, R., & Andersen, K. N. (2015). Maturity Models Development in IS Research: A Literature Review. *Proceedings of the 38th Information Systems Research Seminar in Scandinavia (IRIS 38)*.
- Leino, S.-P., Kuusisto, O., Paasi, J., & Tihinen, M. (2017). VTT Model of Digimaturity. *Towards a new era in manufacturing*.
- Lucas, H., Jr., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A., & Weber, B. (2013). Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences. *MIS Quarterly*, 37(2), 371–382.
- Macgregor, R. C., & Vrazalic, L. (b. d.). A basic model of electronic commerce adoption barriers A study of regional small businesses in Sweden and Australia. <https://doi.org/10.1108/14626000510628199>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Matzler, K., Friedrich von den Eichen, S., Anschober, M., & Kohler, T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2017-0187>
- Mettler, T. (2011). Maturity assessment models: a design science research approach. *International Journal of Society Systems Science*. <https://doi.org/10.1504/ijsss.2011.038934>
- Mettler, T., Rohner, P., & Winter, R. (2010). Towards a classification of maturity models in information systems. V *Management of the Interconnected World - ItAIS: The Italian Association for Information Systems*. [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2404-9\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2404-9_39)
- Morgan, R. E., & Page, K. (2008). Managing business transformation to deliver strategic agility. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.823>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Naskali, J., Kaukola, J., Matintupa, J., Ahtosalo, H., Jaakola, M., & Tuomisto, A. (2018). Mapping Business Transformation in Digital Landscape: A Prescriptive Maturity Model for Small Enterprises. V *Communications in Computer and Information Science*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97931-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97931-1_9)
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/20780990>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (2011). Capability maturity model, version 1.1. V *Software Process Improvement*. <https://doi.org/10.1109/9781118156667.ch2>
- Poepplbuss, J., Niehaves, B., Simons, A., & Becker, J. (2011). Maturity Models in Information Systems Research: Literature Search and Analysis. *Communications of the Association for Information Systems*. <https://doi.org/10.17705/1cais.02927>
- Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. V *19th European Conference on Information Systems, ECIS 2011*.
- Pucihar, A. (2020). The digital transformation journey: content analysis of Electronic Markets articles and Bled eConference proceedings from 2012 to 2019. *Electronic Markets*, 30(1).

<https://doi.org/10.1007/s12525-020-00406-7>

- Pucihar, A., Mohar Bastar, K., & Lenart, G. (2022). Organizacije v Sloveniji na poti digitalne preobrazbe. V M. Kljajić Borštnar & A. Pucihar (Ur.), *Znanstveno-raziskovalni izzivi na poti digitalne preobrazbe* (str. 1–20). <https://doi.org/https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/712>
- Ramdani, B., Kawalek, P., & Lorenzo, O. (2009). Predicting SMEs' adoption of enterprise systems. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/17410390910922796>
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>
- Statistični urad Republike Slovenije. (2022). *Digitalno podjetništvo, podrobni podatki. Digitalno preobrazbo poslovanja podjetij ovira pomanjkanje ustreznega kadra ali znanja*. Pridobljeno od <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10766>
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*. <https://doi.org/10.22215/timreview/1008>
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2021). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan management review*.
- Virkkala, P., Saarela, M., Hänninen, K., & Simunaniemi, A.-M. (2020). Business Maturity Models for Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. Management, Knowledge and Learning International Conference 2020 Technology, Innovation and Industrial Management. Pridobljeno od <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-26-0/154.pdf>
- Vouchers - Dih en. (b. d.).
- Wade, M. (2015). Digital Business Transformation A Conceptual Framework.
- Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. V *Information and Software Technology*. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*.

## 1. PRILOGA: ZASLONSKE SLIKE DEX MODELA IN VREDNOTENJA NAKLJUČNO IZBRANIH 15 MSP

## Attribute tree

Attribute	Description
<b>Ocena Digitalne zrelosti</b>	
<b>Digitalna zmogljivost</b>	Ocenjuje stopnjo digitalne opremljenosti, vlogo informatike in trenutni vpliv digitalizacije na elemente poslovnega modela
<b>Tehnologija</b>	
<b>Napredne</b>	Ocena uporabe naprednih tehnologij, ki so značilne za Industrijo 4.0 in Družbo 5.0
-Verizenje podatkovnih blokov	Ali se v vašem podjetju poslužujete tehnologije verizenja podatkovnih blokov?
-Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)	Ali uporabljate katero od nastetih tehnologij: Internet stvari (IoT), superracunalnstvo (HPC), digitalni dvojčki (digital twins), avtonomna robotika (AMV), aditivna proizvodnja (3D tisk), virtualna in obogatena resničnost (VR in AR)?
-Podatkovna analitika	Ocenite stopnjo uporabe naprednih tehnologij za napredno podatkovno analitiko v vašem podjetju: podatkovno rudarjenje (Data Mining), umetna inteligenca (AI), masovni podatki (Big Data), vizualizacijska orodja.
<b>Nadgradnja</b>	Ocena uporabe tehnologije, ki nadgrajujejo osnovne poslovne informacijske sisteme (cloud, mobile, social, poslovna inteligenca)
-Družbeni mediji	Ocenite stopnjo in namen uporabe družbenih medijev (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter itd.) znotraj vsega podjetja?
-Mobilno poslovanje	Ocenite v kakšni meri se poslužujete mobilnega poslovanja?
-Racunalniski oblak	Ocenite v kakšnem obsegu se poslužujete racunalnistva v oblaku?
<b>Osnova</b>	Ocenjuje uporabo tehnologij, ki podpirajo poslovanje (celovite programske rešitve, digitalizacija oskrbovalnih verig, digitalna delovna mesta)
-Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)	Ocenite stopnjo uporabe programskih rešitev za podporo poslovanju (npr. racunovodski programi, programi za podporo prodaji in marketingu, celovite programske rešitve: SAP, MS Dynamics, Oracle, Vasco, Pantheon ipd.).
-Digitalno delovno mesto	Ocenite pripravljenost digitalnega delovnega mesta v vaši organizaciji. Gre za delovna mesta, ki jih je možno digitalizirati in delo izvajati na daljavo.
<b>Vloga informatike</b>	Opisuje vlogo informatike v podjetju, na?in organiziranja in vlaganja
-Delež vlaganj	Ocenite kolikšen delež vaših celotnih letnih prihodkov vlagate v informatiko in informacijsko strukturo?
-Planirana vlaganja	Ali v naslednjih 12. do 18. mesecih nameravate povisati vlaganja v informatiko?
-Informatika	Kako imate v podjetju organizirane aktivnosti vezane na uporabo informatike oziroma procese digitalizacije?
<b>Digitalni poslovni model</b>	Opisuje kaj podjetje ze dela oziroma ima namem delati na vseh ključnih elementih poslovnega modela (po Ostrwalderju)
-Value proposition	Ocenite ali digitalne tehnologije, ki jih trenutno uporabljate vplivajo (ali so vplivale) na spremembo vaših izdelkov oziroma storitev oziroma vrednosti, ki jo dostavljate strankam.
<b>Stranke</b>	Opisuje nacine kako podjetje dostopa do strank, preko katerih kanalov jih dosegajo, kako iscejo kupce.
-Odnosi s strankami	Ali in za katere namene uporabljate rešitve za upravljanje odnosov s strankami (CRM), družbene medije ali platforme?
-Digitalni Kanali	Ocenite stopnjo digitalizacije prodajnih kanalov? (spletna trgovina, digitalni marketing ...)
-Segmenti kupcev	Ali s pomočjo digitalnih tehnologij in kanalov dosegate nove in/ali obstoječe kupce in trge?
<b>Aktivnosti</b>	Opisuje ključne aktivnosti, ki jih podjetje mora izvesti, da dostavi produkt oziroma storitev (vrednost).
-Ključni procesi	Ocenite stopnjo digitalizacije ključnih procesov znotraj vsega podjetja.
-Odnosi z dobavitelji in partnerji	Ocenite stopnjo digitalizacije sodelovanja z vašimi dobavitelji in poslovnimi partnerji.
-Prihodki - stroški	Ocenite kaksne učinke ste dosegli z digitalizacijo (uvvedbo novih digitalnih kanalov, spremembo odnosov s kupci, digitalizacijo notranjih procesov ...)?
<b>Strategija</b>	Opisuje celovito strategijo podjetja, ki se nanasa na digitalno preobrazbo
-Podatkovna strategija	Katera od trditev najbolje opisuje vašo strategijo upravljanja s podatki?
-Kibernetska varnost	Ali imate v podjetju sprejeto strategijo za kibernetško varnost?
-Strategija digitalizacije	Ali imate v organizaciji formalno zapisano strategijo digitalizacije in kako jo izvajate?
<b>Zmogljivost organizacije</b>	Ocenjuje zmogljivost organizacije na digitalno preobrazbo na področjih upravljanja s kadri, kulture organizacije in vodenja.
<b>Kadri</b>	
<b>Kultura kadrov</b>	
-Angaziranost	Kako ocenjujete angaziranost zaposlenih v vašem podjetju?
-Sprejemanje sprememb	Kako se zaposleni odzovejo na napoved uvedbe novosti vezanih na nove tehnologije?
<b>Upravljanje kadrov</b>	
-Digitalne kompetence	Kako ocenjujete digitalne kompetence in vsebine vaših zaposlenih?
-Upravljanje talentov	Na kakšen način upravljate s ključnimi kadri (vlaganje v talente) v vašem podjetju?
-Izobraževanje in usposabljanje	Ocenite stopnjo vlaganja v izobraževanje in usposabljanje kadrov na različnih področjih.
<b>Kultura organizacije</b>	
-Avtonomija zaposlenih	V kolikšni meri imajo zaposleni možnost samostojnega delovanja in odločanja?
-Odprta komunikacija	Ali spodbujate odprto komunikacijo na vseh nivojih podjetja?
-Spodbujanje sodelovanja	Ali v podjetju spodbujate sodelovanje med zaposlenimi?
-Spodbujanje inovativnosti	Ali v podjetju spodbujate eksperimentiranje, iskanje novih rešitev in pri tem tolerirate napake?
<b>Management</b>	
-Agilnost	Ocenite kako agilno oziroma prilagodljivo je vaše podjetje.
-Nacin vodenja	Kako bi najbolje opisali način vodenja podjetja?
-Nacin odločanja	Kako bi najbolje opisali način odločanja v podjetju?
-Nagnjenost k tveganju	Kako sprejemate tveganja (sprejemanje odločitev o razvoju novih izdelkov in / ali storitev, o vstopih na nove trge, o implementaciji novih tehnologij)?

## Scales

Attribute	Scale
<b>Ocena Digitalne zrelosti</b>	<b>zaostajamo</b> ; zacetna stopnja digitalizacije; napredno stopnja digitalizacije; <b>digitalni zmagovalec</b>
<b>Digitalna zmogljivost</b>	<b>nimamo zmogljivosti</b> ; nactujemo zmogljivosti; omejene zmogljivosti; <b>polne zmogljivosti</b>
<b>Tehnologija</b>	<b>Zaostaja</b> ; Povprečno; <b>Vodilno</b>
<b>Napredne</b>	slabo; srednje; <b>dobro</b>
Verzije podatkovnih blokov	Nimamo; Nactujemo; Ne potrebujemo; <b>Uporabljamo</b>
Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)	Nimamo; Nactujemo; Ne potrebujemo; <b>Uporabljamo</b>
Podatkovna analitika	Nimamo; Parcialne rešitve; Napredni sistemi podatkovne analitike; <b>Uporaba umetne inteligence za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah</b>
<b>Nadgradnja</b>	slabo; srednje; <b>dobro</b>
Družbeni mediji	<b>Ne uporabljamo</b> ; Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu; Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankami; <b>Celovita uporaba družbenih medijev je del strategije</b>
Mobilno poslovanje	<b>Ne uporabljamo</b> ; Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje; Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih; <b>Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih</b>
Racunalski oblak	<b>Ne uporabljamo</b> ; Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja; Za določene rešitve in projekte; <b>Racunalninstvo v oblaku je del strategije</b>
<b>Osnova</b>	Slabo; Srednje; <b>Dobro</b>
Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)	<b>Ne uporabljamo</b> ; Uporabljamo za posamezna področja; Uporabljamo posamezne rešitve in nactujemo razširitev na ostala področja; <b>Uporabljamo rešitev za podporo celotnemu poslovanju</b>
Digitalno delovno mesto	Nimamo; Povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo; Omogočeno delo s poslovnimi rešitvami; <b>Delovno mesto je v celoti digitalizirano in zato neodvisno od lokacije</b>
<b>Vloga informatike</b>	sibka; srednja; <b>dobra</b>
Delež vlaganj	<b>Ne vlagamo.</b> ; < 1%; 2- 3%; > 3%
Planirana vlaganja	<b>Ne nameravamo</b> ; Zakonodaja; Nestabilnost okolja; Zahteve trga; <b>Lastna strategija</b>
Informatika	<b>najem storitve (outsourcing)</b> ; informatik + outsourcing; Zaposleni, brez outsourcinga; Sluzba za informatiko; <b>Informatika je strateški del podjetja</b>
<b>Digitalni poslovni model</b>	sibka; srednje; <b>dobra</b>
Value proposition	<b>Ne vpliva</b> ; Delno vpliva; <b>Vpliva</b>
<b>Stranke</b>	sibko; srednje; <b>odlično</b>
Odnosi s strankami	<b>Ne uporabljamo</b> ; Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi rešitvi; Povezujemo družbene medije z našim CRM sistemom; <b>Integracija rešitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>
Digitalni Kanali	<b>Ne uporabljamo</b> ; Spletna stran; Spletna trgovina; <b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>
Segmenti kupcev	<b>Se ne trudimo</b> ; Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili; <b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>
<b>Aktivnosti</b>	sibko; srednje; <b>odlično</b>
Ključni procesi	<b>Procesi niso digitalizirani</b> ; Procesi so delno digitalizirani in nepovezani; <b>Procesi so popolnoma digitalizirani in povezani v celoti</b>
Odnosi z dobavitelji in partnerji	<b>Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki</b> ; izmenjujemo elektronske dokumente; Imamo povezane informacijske sisteme; <b>Celotna oskrbovalna veriga je elektorsko povezana</b>
Prihodki - stroški	<b>Ni ucinikov</b> ; Zmanjšali smo stroške; Ustvarjamo nove prihodke; <b>Nov poslovni model, novi prihodki</b>
<b>Strategija</b>	sibka; srednja; <b>dobra</b>
Podatkovna strategija	<b>Podatkov nimamo urejenih</b> ; Podpora dnevnim aktivnostim; Integrirano upravljanje podatkov; <b>Strateski vir</b>
Kibernetska varnost	Nimamo; Nactujemo; <b>Sprejeto imamo strategijo</b>
Strategija digitalizacije	Nimamo; Nactujemo; Delno; <b>V celoti</b>
<b>Zmogljivost organizacije</b>	<b>nismo pripravljeni na spremembe</b> ; nactujemo spremembe; postopne spremembe; <b>stalno izboljševanje</b>
<b>Kadri</b>	sibko; srednje; <b>dobro</b>
<b>Kultura kadrov</b>	sibko; srednje; <b>dobro</b>
Angaziranost	<b>Delajo za preživetje</b> ; Delajo za podjetje, so angazirani, vendar znotraj delavnika.; <b>Delo v podjetju jim osmišlja življenje.</b>
Sprejemanje sprememb	<b>Zaposleni zavrcajo novosti</b> ; Kritični; Sprejemajo; Radovedni; <b>Navdušeni</b>
<b>Upravljanje kadrov</b>	sibko; srednje; <b>dobro</b>
Digitalne kompetence	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b> ; Zaposleni imajo osnovna znanja in vescine za delo; <b>Zaposleni imajo napredna znanja in vescine in se stalno usposablajo</b>
Upravljanje talentov	<b>S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo</b> ; V ključne kadre vlagamo; <b>Imamo strategijo upravljanja s ključnimi kadri, ki jo dosledno izvajamo</b>
Izobraževanje in usposabljanje	<b>Ne vlagamo</b> ; Po zakonu predpisana; Stalno izpopolnjevanje; <b>Plansko pristopamo k izobraževanju in usposabljanju</b>
<b>Kultura organizacije</b>	sibko; srednje; <b>dobro</b>
Avtonomija zaposlenih	Nimajo; Na svojem področju dela; <b>Avtonomi so tudi izven svojega področja dela</b>
Odporna komunikacija	<b>Ni odprte komunikacije</b> ; Znotraj oddelkov; Med oddelki; <b>Popolnoma odprta komunikacija</b>
Spodbujanje sodelovanja	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b> ; Sodelovanje spodbujamo; <b>Sodelovanje spodbujamo in nagradujemo</b>
Spodbujanje inovativnosti	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b> ; Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo; <b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>
<b>Management</b>	sibko; srednje; <b>dobro</b>
Agilnost	<b>Pocasni in nezmožni sprememb</b> ; Srednje odzivno; <b>Hitri in zmožni sprememb</b>
Nacin vodenja	<b>Strogo hierarhčen</b> ; Hierarhčen s sodelovanjem; <b>Izrazito sodelovalen</b>
Nacin odlocanja	<b>Instinktiven</b> ; Hierarhčen z analizo; <b>Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine</b>

**Ocena Digitalne zrelosti**

1. **zaostajamo**
2. zacetna stopnja digitalizacije
3. napredno stopnja digitalizacije
4. **digitalni zmagovalec**

**Digitalna zmogljivost**

Ocenjuje stopnjo digitalne opremljenosti, vlogo informatike in trenutni vpliv digitalizacije na elemente poslovnega modela

1. **nimamo zmogljivosti**
2. nacrtujemo zmogljivosti
3. omejene zmogljivosti
4. **polne zmogljivosti**

**Tehnologija**

1. **Zaostaja**
2. Povprecno
3. **Vodilno**

**Napredne**

Ocena uporabe naprednih tehnologij, ki so znailne za Industrijo 4.0 in Druzbo 5.0

1. **slabo**
2. srednje
3. **dobro**

**Verizenje podatkovnih blokov**

Ali se v vasem podjetju posluujete tehnologije verizenja podatkovnih blokov?

1. **Nimamo** V nasem podjetju v osnovi tehnologijo verizenja podatkovnih blokov poznamo vendar se ta na nasem podroccju ne uporablja.
2. Nacrtujemo V nasem podjetju podrobneje poznamo in razumemo tehnologijo verizenja podatkovnih blokov in ze raziskujemo, se posvetujemo in nacrtujemo njeno vpeljavo v nase poslovanje.
3. Ne potrebujemo Menimo, da za nase podjetje tehnologija verizenja blokov ni pomembna.
4. **Uporabljamo** V nasem podjetju smo vesci uporabe tehnologije verizenja podatkovnih blokov in samo tehnologijo v nasem poslovanju ze uporabljamo.

**Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojcki, roboti, HPC)**

Ali uporabljate katero od nastetih tehnologij: Internet stvari (IoT), superracunalnstvo (HPC), digitalni dvojcki (digital twins), avtonomna robotika (AMV), aditivna proizvodnja (3D tisk), virtualna in obogatena resnicnost (VR in AR)?

1. **Nimamo** V nasem podjetju v osnovi tehnologije Industrije 4.0 poznamo vendar se te na nasem podroccju ne uporabljajo.
2. Nacrtujemo V nasem podjetju podrobneje poznamo in razumemo koncept industrije 4.0 in ze raziskujemo, se posvetujemo in nacrtujemo vpeljavo eno ali vec izmed zgoraj nastetih tehnologij v nase poslovanje.
3. Ne potrebujemo Menimo, da za nase podjetje tehnologije Industrije 4.0 niso pomembne.
4. **Uporabljamo** V nasem podjetju smo vesci uporabe ene ali vec izmed tehnologij industrije 4.0 in eno ali vec izmed tehnologij v nasem poslovanju ze uporabljamo.

**Podatkovna analitika**

Ocenite stopnjo uporabe naprednih tehnologij za napredno podatkovno analitiko v vasem podjetju: podatkovno rudarjenje (Data Mining), umetna inteligenca (AI), masovni podatki (Big Data), vizualizacijska orodja.

1. **Nimamo** V nasem podjetju v osnovi tehnologije za napredno podatkovno analitiko poznamo vendar se te na nasem podroccju ne uporabljajo.
2. Parcialne resitve V nasem podjetju uporabljamo posamezna orodja poslovne inteligence (Excel ipd.) za pripravo osnovnih poslovnih porocil.
3. Napredni sistemi podatkovne analitike V nasem podjetju redno uporabljamo resitve poslovne inteligence in napredne vizualizacije v realnem casu.
4. **Uporaba umetne inteligence za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah** Dobro poznamo in razumemo tehnologije napredne podatkovne analitike in v nasem poslovanju uporabljamo orodja umetne inteligence za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah s pomoccjo podatkovnega rudi.



### Nadgradnja

Ocena uporabe tehnologije, ki nadgrajujejo osnovne poslovne informacijske sisteme (cloud, mobile, social, poslovna inteligenca)

1. **slabo**
2. srednje
3. **dobro**

### Družbeni mediji

Ocenite stopnjo in namen uporabe družbenih medijev (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter itd.) znotraj vasega podjetja?

1. **Ne uporabljamo** V našem podjetju ne uporabljamo družbenih medijev.
2. Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu Družbene medije uporabljamo kot dodatek k našim marketinškim aktivnostim.
3. Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam Dobro poznamo učinek družbenih medijev in jih zato uporabljamo kot marketinško orodje in orodje za grajenje odnosov z našimi strankami. Zaposlene na tem področju tudi redno izobražujemo.
4. **Celovita uporaba družbenih medijev je del strategije** Družbeni mediji so eden izmed ključnih kanalov komuniciranja z našimi strankami. V ta namen imamo zaposlen ali najet kader s specifičnimi znanji, kar nam omogoča stalno izboljševanje in napredovanje na tem področju. D

### Mobilno poslovanje

Ocenite v kakšni meri se poslužujete mobilnega poslovanja?

1. **Ne uporabljamo** Mobilnega poslovanja se v našem podjetju ne poslužujemo.
2. Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniške izkusnje Mobilno poslovanje uporabljamo z namenom izboljšanja in optimizacije uporabniške izkusnje naših strank.
3. Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih Mobilno poslovanje uporabljamo za olajšanje in optimizacijo notranjih procesov. Ne zdi se nam smiselno, da bi to implementirali tudi na področje naših strank in poslovnih partnerjev.
4. **Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih** Mobilno poslovanje jemljemo celovito in se ga poslužujemo tako za izboljšanje internih procesov kot tudi uporabniške izkusnje naših strank ter poslovnih partnerjev.

### Racunalniski oblak

Ocenite v kakšnem obsegu se poslužujete racunalništva v oblaku?

1. **Ne uporabljamo** V sklopu nasega podjetja ne uporabljamo storitev racunalništva v oblaku.
2. Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja Nase podjetje se poslužuje racunalništva v oblaku v omejenem obsegu predvsem zaradi varnosti, standardov ali dejavnosti podjetja.
3. Za določene rešitve in projekte Nase podjetje se poslužuje racunalništva v oblaku samo za določene programske rešitve in izvedbo določenih projektov (sodelovanje z dobavitelji ali strankami).
4. **Racunalništvo v oblaku je del strategije** Racunalništvo v oblaku je močno vpeto v večino procesov nasega poslovanja in predstavlja del strategije podjetja.

### Osnova

Ocenjuje uporabo tehnologij, ki podpirajo poslovanje (celovite programske rešitve, digitalizacija oskrbovalnih verig, digitalna delovna mesta)

1. **Slabo**
2. Srednje
3. **Dobro**

### Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)

Ocenite stopnjo uporabe programskih rešitev za podporo poslovanju (npr. racunovodski programi, programi za podporo prodaji in marketingu, celovite programske rešitve: SAP, MS Dynamics, Oracle, Vasco, Pantheon ipd.).

1. **Ne uporabljamo** V našem podjetju ne uporabljamo nobene programske rešitve za podporo poslovanju.
2. Uporabljamo za posamezna področja (npr. programe za podporo posameznih področij: prodaja, nabava, racunovodstvo) Uporabljamo za posamezna področja (npr. programe za podporo posameznih področij: prodaja, nabava, racunovodstvo)
3. Uporabljamo posamezne rešitve in nactujemo razširitev na ostala področja Programsko opremo za podporo poslovanju uporabljamo samo za podporo na posameznih področjih (racunovodstvo, nabava, prodaja, itd.) ampak načrtujemo v bližnji prihodnosti implementirati celovitejše reši
4. **Uporabljamo rešitev za podporo celotnemu poslovanju** V našem podjetju uporabljamo poslovne programske rešitve za podporo vseh oziroma večine naših poslovnih procesov.

### Digitalno delovno mesto

Ocenite pripravljenost digitalnega delovnega mesta v vasi organizaciji. Gre za delovna mesta, ki jih je možno digitalizirati in delo izvajati na daljavo.

1. **Nimamo** V našem podjetju se ne poslužujemo digitalnih delovnih mest, ker smatramo, da digitalno delovno mesto ni pomembno za uspešnost nasega poslovanja.
2. Povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo Poslužujemo se le osnovnih orodij, ki nam omogočajo digitalno povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo (e-posta, skupna raba datotek, neposredno sporocanje, družbeni mediji ipd.)
3. Omogočeno delo s poslovnimi rešitvami Poleg osnovnih komunikacijskih orodij za delo na daljavo nase digitalno delovno mesto omogoča tudi oddaljen dostop zaposlenih do orodij za programsko podporo nasega poslovanja (dostop do ERP, CRM reši
4. **Delovno mesto je v celoti digitalizirano in zato neodvisno od lokacije** Delovno mesto je v celoti digitalizirano in popolnoma neodvisno od lokacije dela naših zaposlenih.

### Vloga informatike

Opisuje vlogo informatike v podjetju, na?in organiziranja in vlaganja

1. **sibka**
2. srednja
3. **dobra**

### Delez vlaganj

Ocenite kolikšen delez vaših celotnih letnih prihodkov vlagate v informatiko in informacijsko strukturo?

1. **Ne vlagamo.**
2. < 1%
3. 2- 3%
4. **> 3%**

### Planirana vlaganja

Ali v naslednjih 12. do 18. mesecih nameravate povisati vlaganja v informatiko?

1. **Ne nameravamo** Vlaganja v informatiko niso v planu za naslednjih 12 do 18 mesecev.
2. Zakonodaja V naslednjih 12. do 18. mesecih planiramo vlagati v informatiko v takem obsegu, da bomo izpolnili zahteve zakonodaje ali standardov.
3. Nestabilnost okolja Naslednjih 12. do 18. mesecih nameravamo vlagati v informatiko zato, da se prilagodimo situaciji nastali zaradi sprememb na globalnih trgih (pandemija, energetska kriza, podnebne spremembe, oskrbne verige), s tem lahko izboljšamo nase poslovne procese, omog
4. Zahteve trga V naslednjih 12. do 18. mesecih imamo v planu vlaganja v informatiko kot odziv na digitalne trende in s tem povezane spremembe trga (e-poslovanje, digitalno komuniciranje, digitalne oskrbne verige, razvoj novih izdelkov in digitalnih storitev).
5. **Lastna strategija** V naslednjih 12. do 18. mesecih imamo namen vlagati v informatiko, ker je to del strategije nasega podjetja.

### Informatika

Kako imate v podjetju organizirane aktivnosti vezane na uporabo informatike oziroma procese digitalizacije?

1. **najem storitve (outsourcing)** V podjetju nimamo lastnega IT oddelka. niti nimamo zaposlene osebe, ki bi skrbela izključno za informatiko in dgitalizacijo.
2. informatik + outsourcing V podjetju imamo zaposlenega informatika, poleg tega pa najemamo storitve tudi pri zunanjih partnerjih.
3. Zaposleni, brez outsourcinga V podjetju imamo zaposlenega informatika in ne najemamo storitev pri zunanjih partnerjih, ker imamo dovolj znanja v hisi.
4. Sluzba za informatiko V podjetju imamo v sklopu svojega oddelka organizirano (podporno) službo za informatiko, vendar ta ni vključena na strateskem nivoju odlocanja.
5. **Informatika je strateski del podjetja** Vloga uporabe informatike v nasem podjetju je strateskega znacaja zato imamo temu namenjen lasten oddelek katerega vodja deluje na strateski ravni podjetja.

### Digitalni poslovni model

Opisuje kaj podjetje ze dela oziroma ima namem delati na vseh kljucnih elementih poslovneda modela (po Ostrwalderju)

1. **sibka**
2. srednje
3. **dobra**

### Value proposition

Ocenite ali digitalne tehnologije, ki jih trenutno uporabljate vplivajo (ali so vplivale) na spremembo vaših izdelkov oziroma storitev oziroma vrednosti, ki jo dostavljate strankam.

1. **Ne vpliva** Digitalne tehnologije ne vplivajo na razvoj nasih izdelkov ali storitev.
2. Delno vpliva Z uporabo digitalne tehnologije oziroma digitalizacijo smo oplenitili (nadgradili) obstoječe izdelke in / ali storitve našega podjetja, ter povecali dodano vrednost nasih izdelkov ali storitev.
3. **Vpliva** Uporaba digitalnih tehnologij oziroma digitalizacija je nasemu podjetju omogocila razvoj popolnoma novih izdelkov in / ali storitev.

### Stranke

Opisuje nacine kako podjetje dostopa do strank, preko katerih kanalov jih dosegajo, kako iscejo kupce.

1. **sibko**
2. srednje
3. **odlicno**

### Odnosi s strankami

Ali in za katere namene uporabljate rešitve za upravljanje odnosov s strankami (CRM), družbene medije ali platforme?

- Ne uporabljamo** V našem podjetju ne uporabljamo rešitev za upravljanje odnosov s strankami, družbenih medijev in platform.
- Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi Preko družbenih medijev in platform spremljamo in zbiramo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi za upravljanje odnosov s strankami.
- Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom Podatke pridobljene preko družbenih medijev in platform v nasi resitvi za upravljanje odnosov s strankami obdelujemo in uporabljamo v poslovni komunikaciji.
- Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih** Nase družbene medije in platforme redno spremljamo in pridobljene podatke s pomočjo povezanih in integriranih rešitev za upravljanje odnosov s strankami analiziramo in pridobljene informacije uporabimo za izboljše

### Digitalni Kanali

Ocenite stopnjo digitalizacije prodajnih kanalov? (spletna trgovina, digitalni marketing ...)

- Ne uporabljamo** V našem podjetju ne uporabljamo digitalnih prodajnih kanalov.
- Spletna stran V našem podjetju uporabljamo spletno stran kot digitalni prodajni kanal.
- Spletna trgovina V našem podjetju poleg spletne strani uporabljamo tudi druge digitalne prodajne kanale, kot je spletna trgovina ali sirse spletne prodajne platforme (Amazon, Ebay, Alibaba ipd.).
- Celovita uporaba spletne trgovine** Do digitalnih spletnih kanalov imamo celovit pristop, ker so za naše podjetje ključnega pomena. Učinkovito uporabljamo spletne prodajne kanale, ki jih podpiramo z analitično uporabo digitalnega marketinga in družbenih medijev.

### Segmenti kupcev

Ali s pomočjo digitalnih tehnologij in kanalov dosegate nove in/ali obstoječe kupce in trge?

- Se ne trudimo** V našem podjetju se nismo poizkusili z uporabo digitalne tehnologije in kanalov, da bi s tem pridobili nove in/ali kupce ali trge.
- Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili Prepoznavamo priložnosti, da lahko z uporabo digitalne tehnologije in kanalov pridobimo nove in/ali dosežemo obstoječe kupce in trge ter se pripravljamo, da to tudi preizkusimo.
- Stalen odziv na nove priložnosti** S pomočjo digitalnih tehnologij in kanalov nenehno zaznavamo in izrabljamo nove priložnosti na trgu, iscemo in identificiramo nove segmente kupcev in nove trge.

### Aktivnosti

Opisuje ključne aktivnosti, ki jih podjetje mora izvesti, da dostavi produkt oziroma storitev (vrednost).

- sibko**
- srednje
- odlično**

### Ključni procesi

Ocenite stopnjo digitalizacije ključnih procesov znotraj vsega podjetja.

- Procesi niso digitalizirani** Procesi znotraj nasega podjetja niso digitalizirani.
- Procesi so delno digitalizirani in nepovezani V našem podjetju imamo nekaj ključnih procesov, ki so digitalizirani, vendar med seboj niso povezani.
- Procesi so popolnoma digitalizirani in povezani v celoti** Vecina nasih ključnih procesov znotraj nasega podjetja je popolnoma digitaliziranih in integriranih v celovit sistem.

### Odnosi z dobavitelji in partnerji

Ocenite stopnjo digitalizacije sodelovanja z vasimi dobavitelji in poslovnimi partnerji.

- Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki** Z nasimi dobavitelji in poslovnimi partnerji komuniciramo vecinoma s pomočjo e-poste, preko katere posiljamo dokumente in pisemo sporočila.
- izmenjujemo elektronske dokumente Z nasimi poslovnimi partnerji komuniciramo elektronsko ter si izmenjujemo standardne strukturirane poslovne in druge dokumente (npr. naročilnice, dobavnice, racune itd.) v digitalni obliki.
- Imamo povezane informacijske sisteme IV našem podjetju imamo z dobavitelji in partnerji povezane informacijske sisteme s pomočjo katerih imamo lahko npr. vpogled v zaloge pri dobaviteljih. Tak sistem nam omogoča skupno planiranje proizvodnje.
- Celotna oskrbovalna veriga je elektronsko povezana** V podjetju imamo z nasimi dobavitelji in poslovnimi partnerji vzpostavljen sistem, ki elektronsko povezuje celotno oskrbovalno verigo.

### Prihodki - stroški

Ocenite kaksne ucinke ste dosegli z digitalizacijo (uvvedbo novih digitalnih kanalov, spremembo odnosov s kupci, digitalizacijo notranjih procesov ...)?

- Ni ucinkov** V podjetju zaradi digitalizacije nismo dosegli nobenih merljivih poslovnih ucinkov.
- Zmanjšali smo stroške V našem podjetju smo s pomočjo digitalizacije uspeli zmanjšati stroške poslovanja.
- Ustvarjamo nove prihodke V našem podjetju smo s pomočjo digitalizacije uspeli ustvariti nove prihodke.
- Nov poslovni model, novi prihodki** Digitalizacija je v našem podjetju vplivala na spremembo poslovnega modela in nam omogočila povečano dodano vrednost in posledično nove prihodke.

### Strategija

Opisuje celovito strategijo podjetja, ki se nanasa na digitalno preobrazbo

1. **sibka**
2. srednja
3. **dobra**

### Podatkovna strategija

Katera od trditev najboljše opise vasa strategijo upravljanja s podatki?

1. **Podatkov nimamo urejenih** Podatke imamo neurejene v različnih sistemih.
2. Podpora dnevnim aktivnostim Podatke imamo urejene tako, da jih lahko uporabljamo za izvajanje vsakodnevnih aktivnosti v podjetju
3. Integrirano upravljanje podatkov Podatke zajemamo, hranimo in upravljamo z namenom podpore odlocanju
4. **Strateski vir** Podatki so nas strateski vir za vecanje dodane vrednosti.

### Kibernetska varnost

Ali imate v podjetju sprejeto strategijo za kibernetsko varnost?

1. **Nimamo** V našem podjetju nimamo strategije za kibernetsko varnost.
2. Nacrtujemo Ker se nam zdi kibernetska varnost v casu digitalizacije pomembna, smo priceli z nacrtovanjem strategije.
3. **Sprejeto imamo strategijo** Strategijo za kibernetsko varnost imamo v podjetju sprejeto in jo izvajamo.

### Strategija digitalizacije

Ali imate v organizaciji formalno zapisano strategija digitalizacije in kako jo izvajate?

1. **Nimamo** V našem podjetju nimamo zapisane strategije digitalizacije.
2. Nacrtujemo V podjetju nacrtujemo, da bomo priceli s pripravo digitalne strategije.
3. Delno V podjetju imamo digitalno strategijo definirano in zapisano samo na nekaterih podrocjih, ki se nam zdijo najpomembnejša.
4. **V celoti** Digitalna strategija je osrednji del strategije podjetja in jo zato imamo v celoti definirano na nivoju celotnega poslovanja podjetja.

### Zmogljivost organizacije

Ocenjuje zmogljivost organizacije na digitalno preobrazbo na podrocjih upravljanja s kadri, kulture organizacije in vodenja.

1. **nismo pripravljeni na spremembe**
2. nacrtujemo spremembe
3. postopne spremembe
4. **stalno izboljševanje**

### Kadri

1. **sibko**
2. srednje
3. **dobro**

### Kultura kadrov

1. **sibko**
2. srednje
3. **dobro**

### Angaziranost

Kako ocenjujete angaziranost zaposlenih v vasem podjetju?

1. **Delajo za preživetje** Zaposleni korektno opravljajo svoje delo brez posebne angaziranosti.
2. Delajo za podjetje, so angazirani, vendar znotraj delavnika. Zaposleni korektno in angazirano opravljajo svoje delo znotraj delovnega casa.
3. **Delo v podjetju jim osmislja življenje.** Zaposleni so nad delom v podjetju navdušeni in ga zelo predano opravljajo tudi izven delovnega casa.

### Sprejemanje sprememb

Kako se zaposleni odzovejo na napoved uvedbe novosti vezanih na nove tehnologije?

1. **Zaposleni zavrcajo novosti** Zaposleni v našem podjetju novosti vezanih na nove tehnologije ne sprejemajo najbolje.
2. **Kritični** Zaposleni postavljajo kritična vprašanja in novosti najprej zavrnejo
3. **Sprejemajo** Zaposleni sprejemajo novosti in so pripravljeni na delo z novo tehnologijo
4. **Radovedni** Zaposlenim se novosti zdijo dobre in takoj postavijo vprašanja o novi tehnologiji
5. **Navdušeni** Zaposleni so nad inovostmi navdušeni in nudijo takojšnjo pomoč pri postopku izvedbe

### Upravljanje kadrov

1. **sibko**
2. srednje
3. **dobro**

### Digitalne kompetence

Kako ocenjujete digitalne kompetence in veščine vaših zaposlenih?

1. **Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc** Zaposleni se nimajo osnovnih znanj in veščin za nemoteno delo z digitalnimi orodji.
2. **Zaposleni imajo osnovna znanja in veščine za delo** Zaposleni imajo osnovna znanja in veščine za nemoteno delo z digitalnimi orodji.
3. **Zaposleni imajo napredna znanja in veščine in se stalno usposabljujejo** Zaposleni imajo napredna znanja in veščine za delo z digitalnimi orodji in se na tem področju tudi redno usposabljujejo.

### Upravljanje talentov

Na kakšen način upravljate s ključnimi kadri (vlaganje v talente) v vašem podjetju?

1. **S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo** V našem podjetju ne izpostavljamo ključnih kadrov.
2. **V ključne kadre vlagamo** V našem podjetju imamo identificirane ključne kadre in v njihov razvoj vlagamo dodatna sredstva.
3. **Imamo strategijo upravljanja s ključnimi kadri, ki jo dosledno izvajamo** Ključni kadri so tisti, ki lahko veliko dodajo našemu podjetju, zato imamo vpeljšano strategijo upravljanja s ključnimi kadri, ki jo dosledno izvajamo.

### Izobraževanje in usposabljanje

Ocenite stopnjo vlaganja v izobraževanje in usposabljanje kadrov na različnih področjih.

1. **Ne vlagamo** V našem podjetju ne vlagamo v izobraževanje in usposabljanje kadrov.
2. **Po zakonu predpisana** Zaposlene posiljamo na tista usposabljanja in izobraževanja, ki so po zakonu predpisana.
3. **Stalno izpopolnjevanje** Nase zaposlene redno spodbujamo in motiviramo, da se udeležujejo različnih izobraževanj in usposabljanj.
4. **Plansko pristopamo k izobraževanju in usposabljanju** Nacrtno in strukturirano pristopamo k rednemu izobraževanju in usposabljanju vseh naših zaposlenih.

### Kultura organizacije

1. **sibko**
2. srednje
3. **dobro**

### Avtonomija zaposlenih

V kolikšni meri imajo zaposleni možnost samostojnega delovanja in odločanja?

1. **Nimajo** Zaposleni nimajo možnosti za samostojno delovanje in odločanje.
2. **Na svojem področju dela** Zaposleni so lahko pri svojem delu deloma avtonomni.
3. **Avtonomni so tudi izven svojega področja dela** Zaposleni so pri svojem delu popolnoma avtonomni.

### Odporna komunikacija

Ali spodbujate odprto komunikacija na vseh nivojih podjetja?

1. **Ni odprte komunikacije** V podjetju ne spodbujamo odprte komunikacije.
2. Znotraj oddelkov V podjetju spodbujamo odprto komunikacijo znotraj posameznih oddelkov.
3. Med oddelki V podjetju spodbujamo odprto komunikacijo tako znotraj oddelkov kot tudi med posameznimi oddelki.
4. **Popolnoma odprta komunikacija** V podjetju spodbujamo in imamo odprto komunikacijo na vseh ravneh podjetja.

### Spodbujanje sodelovanja

Ali v podjetju spodbujate sodelovanje med zaposlenimi?

1. **Sodelovanja ne spodbujamo** V podjetju sodelovanja med zaposlenimi posebej ne spodbujamo.
2. Sodelovanje spodbujamo V podjetju sodelovanje med zaposlenimi spodbujamo.
3. **Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo** V podjetju je sodelovanje med zaposlenimi zelo zazeleno in ga zato nacrtno spodbujamo ter primerno nagrajujemo.

### Spodbujanje inovativnosti

Ali v podjetju spodbujate eksperimentiranje, iskanje novih rešitev in pri tem tolerirate napake?

1. **Inovativnosti posebej ne spodbujamo** V podjetju se inovativnosti posebej ne spodbujajo.
2. Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo V podjetju se inovativnost spodbuja v kolikor je v okvirih dodeljenih delovnih nalog in zastavljenih ciljev podjetja.
3. **Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake** V podjetju je inovativnost zazeleno, se jo spodbuja in pricakuje tudi izven okvirjev delovanja podjetja.

### Management

1. **sibko**
2. srednje
3. **dobro**

### Agilnost

Ocenite kako agilno oziroma prilagodljivo je vase podjetje.

1. **Pocasni in nezmožni spremembi** Podjetje se potrebam trga ne prilagaja, saj za to ni potrebe.
2. Srednje odzivno Podjetje se lahko postopoma prilagaja potrebam trga.
3. **Hitri in zmožni spremembi** Podjetje sledi trendom trga in je popolnoma prilagodljivo glede na potrebe in spremembe v realnem casu.

### Nacin vodenja

Kako bi najbolje opisali nacin vodenja podjetja?

1. **Strogo hierarhichen** Vodenje podjetja je prepusceno vodstvu podjetja.
2. Hierarhichen s sodelovanjem Vodenje podjetja se izvaja v sodelovanju z vodji posameznih oddelkov.
3. **Izrazito sodelovalen** Vodenje podjetja se izvaja skupaj z vodji posameznih oddelkov in upostevanjem mnenj zaposlenih. Mnenja zaposlenih vplivajo na odlocitve vodstva.

### Nacin odlocanja

Kako bi najbolje opisali nacin odlocanja v podjetju?

1. **Instinktiven** Vodstvo nasega podjetja sprejema odlocitve na podlagi svojih izkusenj in znanj.
2. Hierarhichen z analizo Vodstvo nasega podjetja sprejema odlocitve na podlagi svojih izkusenj in z upostevanjem podatkov iz poslovnih porocil.
3. **Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine** Vodstvo nasega podjetja se odloca na podlagi podatkov iz poslovnih porocil in skupaj z vodji posameznih oddelkov

### Nagnjenost k tveganju

Kako sprejemate tveganja (sprejemanje odlocitev o razvoju novih izdelkov in / ali storitev, o vstopih na nove trge, o implementaciji novih tehnologij)?

1. **Tveganje odklanjamo** Nase podjetje posluje po uveljavljenih in ustaljenih poslovnih procesih, ki ne vključujejo tveganj.
2. Obcasno tvegamo V podjetju obcasno poizkusamo nove priloznosti. Ob tem vedno preverimo obseg tveganja in sele na to razmisljamo o razvoju novih izdelkov in / ali storitev, o vstopih na nove trge ali o implementaciji novih tehnologij.
3. **Nagnjeni k tveganju** V podjetju redno iscemo priloznosti za razvoj novih izdelkov in / ali storitev, vstop na nove trge ali implementacijo novih tehnologij v poslovne procese, saj verjamemo, da nam to lahko prinese visjo dodano vrednost.

## Functions

Attribute	Rules	Defined	Determined	Values
<b>Ocena Digitalne zrelosti</b>	16/16	100,00%	100,00%	zaostajamo:7,zacetna stopnja digitalizacije:4,napredno stopnja digitalizacije:3,digitalni zmagovalec:2
<b>Digitalna zmogljivost</b>	40/81	49,38%	100,00%	nimamo zmogljivosti:31,nactujemo zmogljivosti:23,omejene zmogljivosti:19,polne zmogljivosti:8
<b>Tehnologija</b>	27/27	100,00%	100,00%	Zaostaja:11,Povprečno:11,Vodilno:5
<b>Napredne</b>	55/64	85,94%	100,00%	slabo:14,srednje:31,dobro:19
Verizenje podatkovnih blokov				
Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)				
Podatkovna analitika				
<b>Nadgradnja</b>	50/64	78,13%	100,00%	slabo:13,srednje:38,dobro:13
Druzbeni mediji				
Mobilno poslovanje				
Racunalski oblak				
<b>Osnova</b>	16/16	100,00%	100,00%	Slabo:4,Srednje:5,Dobro:7
Poslovne programske resitve (ERP, CRM ...)				
Digitalno delovno mesto				
<b>Vloga informatike</b>	30/100	30,00%	100,00%	sibka:19,srednja:60,dobra:21
Delez vlaganj				
Planirana vlaganja				
Informatika				
<b>Digitálni poslovni model</b>	10/27	37,04%	100,00%	sibka:5,srednje:18,dobra:4
Value proposition				
<b>Stranke</b>	18/48	37,50%	100,00%	sibko:19,srednje:25,odlicno:4
Odnosi s strankami				
Digitalni Kanali				
Segmenti kupcev				
<b>Aktivnosti</b>	19/48	39,58%	100,00%	sibko:19,srednje:20,odlicno:9
Kljucni procesi				
Odnosi z dobavitelji in partnerji				
Prihodki - stroški				
<b>Strategija</b>	48/48	100,00%	100,00%	sibka:17,srednja:22,dobra:9
Podatkovna strategija				
Kibernetška varnost				
Strategija digitalizacije				
<b>Zmogljivost organizacije</b>	27/27	100,00%	100,00%	nismo pripravljeni na spremembe:7,nactujemo spremembe:10,postopne spremembe:6,stalno izboljševanje:4
<b>Kadri</b>	9/9	100,00%	100,00%	sibko:4,srednje:2,dobro:3
<b>Kultura kadrov</b>	15/15	100,00%	100,00%	sibko:4,srednje:5,dobro:6
Angaziranost				
Sprejemanje sprememb				
<b>Upravljanje kadrov</b>	36/36	100,00%	100,00%	sibko:10,srednje:18,dobro:8
Digitalne kompetence				
Upravljanje talentov				
Izobrazevanje in usposabljanje				
<b>Kultura organizacije</b>	28/108	25,93%	100,00%	sibko:28,srednje:64,dobro:16
Avtonomija zaposlenih				
Odprta komunikacija				
Spodbujanje sodelovanja				
Spodbujanje inovativnosti				
<b>Management</b>	65/81	80,25%	100,00%	sibko:28,srednje:41,dobro:12
Agilnost				
Nacin vodenja				
Nacin odlocanja				
Nagnjenost k tveganju				

## Tables

Digitalna zmogljivost	Zmogljivost organizacije	Ocena Digitalne zrelosti
52%	48%	
1 <b>nimamo zmogljivosti</b>	*	<b>zaostajamo</b>
2 *	<b>nismo pripravljeni na spremembe</b>	<b>zaostajamo</b>
3 nactujemo zmogljivosti:omejene zmogljivosti	nactujemo spremembe;postopne spremembe	zacetna stopnja digitalizacije
4 nactujemo zmogljivosti:omejene zmogljivosti	<b>stalno izboljševanje</b>	napredno stopnja digitalizacije
5 <b>polne zmogljivosti</b>	nactujemo spremembe	napredno stopnja digitalizacije
6 <b>polne zmogljivosti</b>	>=postopne spremembe	<b>digitalni zmogovalec</b>



Tehnologija	Vloga informatike	Digitalni poslovni model	Strategija	Digitalna zmogljivost
28%	21%	24%	28%	
1	Zaostaja sibka	*	<=srednja	nimamo zmogljivosti
2	Zaostaja <=srednja	sibka	*	nimamo zmogljivosti
3	Zaostaja <=srednja	<=srednje	<=srednja	nimamo zmogljivosti
4	Zaostaja *	sibka	<=srednja	nimamo zmogljivosti
5	Zaostaja *	*	sibka	nimamo zmogljivosti
6	<=Povprecno sibka	sibka	*	nimamo zmogljivosti
7	<=Povprecno <=srednja	sibka	<=srednja	nimamo zmogljivosti
8	<=Povprecno <=srednja	*	sibka	nimamo zmogljivosti
9	<=Povprecno *	sibka	sibka	nimamo zmogljivosti
10	* sibka	*	sibka	nimamo zmogljivosti
11	* <=srednja	sibka	sibka	nimamo zmogljivosti
12	Zaostaja sibka	>=srednje	dobra	nactujemo zmogljivosti
13	Zaostaja *	srednje	dobra	nactujemo zmogljivosti
14	<=Povprecno sibka	srednje	dobra	nactujemo zmogljivosti
15	Zaostaja srednja	dobra	srednja	nactujemo zmogljivosti
16	Zaostaja dobra	<=srednje	dobra	nactujemo zmogljivosti
17	<=Povprecno dobra	sibka	dobra	nactujemo zmogljivosti
18	Zaostaja dobra	srednje	>=srednja	nactujemo zmogljivosti
19	<=Povprecno dobra	srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
20	Povprecno sibka	srednje	>=srednja	nactujemo zmogljivosti
21	Povprecno sibka	>=srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
22	Povprecno *	srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
23	>=Povprecno sibka	srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
24	Povprecno >=srednja	sibka	dobra	nactujemo zmogljivosti
25	>=Povprecno srednja	sibka	dobra	nactujemo zmogljivosti
26	Povprecno dobra	sibka	>=srednja	nactujemo zmogljivosti
27	Povprecno dobra	<=srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
28	Povprecno dobra	srednje	<=srednja	nactujemo zmogljivosti
29	Vodilno sibka	<=srednje	srednja	nactujemo zmogljivosti
30	Vodilno <=srednja	sibka	>=srednja	nactujemo zmogljivosti
31	Vodilno srednja	srednje	sibka	nactujemo zmogljivosti
32	Vodilno dobra	sibka	sibka	nactujemo zmogljivosti
33	Zaostaja >=srednja	dobra	dobra	omejene zmogljivosti
34	<=Povprecno srednja	dobra	dobra	omejene zmogljivosti
35	Zaostaja dobra	dobra	>=srednja	omejene zmogljivosti
36	<=Povprecno dobra	dobra	srednja	omejene zmogljivosti
37	Povprecno <=srednja	dobra	dobra	omejene zmogljivosti
38	Povprecno srednja	>=srednje	dobra	omejene zmogljivosti
39	Povprecno >=srednja	srednje	dobra	omejene zmogljivosti
40	>=Povprecno srednja	srednje	dobra	omejene zmogljivosti
41	Povprecno srednja	dobra	>=srednja	omejene zmogljivosti
42	Povprecno >=srednja	dobra	srednja	omejene zmogljivosti
43	>=Povprecno srednja	dobra	srednja	omejene zmogljivosti
44	Povprecno dobra	dobra	<=srednja	omejene zmogljivosti
45	>=Povprecno dobra	dobra	sibka	omejene zmogljivosti
46	Vodilno <=srednja	srednje	dobra	omejene zmogljivosti
47	Vodilno <=srednja	dobra	srednja	omejene zmogljivosti
48	Vodilno srednja	srednje	>=srednja	omejene zmogljivosti
49	Vodilno srednja	>=srednje	srednja	omejene zmogljivosti
50	Vodilno srednja	dobra	<=srednja	omejene zmogljivosti

51	<i>Vodilno</i>	>=srednja	<i>dobra</i>	<i>sibka</i>	omejene zmogljivosti
52	<i>Vodilno</i>	<i>dobra</i>	<i>sibka</i>	srednja	omejene zmogljivosti
53	<i>Vodilno</i>	<i>dobra</i>	>=srednje	<i>sibka</i>	omejene zmogljivosti
54	>=Povprecno	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	<i>polne zmogljivosti</i>
55	<i>Vodilno</i>	*	<i>dobra</i>	<i>dobra</i>	<i>polne zmogljivosti</i>
56	<i>Vodilno</i>	<i>dobra</i>	*	<i>dobra</i>	<i>polne zmogljivosti</i>
57	<i>Vodilno</i>	<i>dobra</i>	>=srednje	>=srednja	<i>polne zmogljivosti</i>

	Napredne	Nadgradnja	Osnova	Tehnologija
	13%	35%	52%	
1	<=srednje *	<i>Slabo</i>	<i>Zaostaja</i>	
2	*	<i>slabo</i>	<=Srednje <i>Zaostaja</i>	
3	*	<=srednje	<i>Slabo</i> <i>Zaostaja</i>	
4	<=srednje	<=srednje	<i>Dobro</i>	Povprecno
5	*	<i>slabo</i>	<i>Dobro</i>	Povprecno
6	<=srednje	srednje	>=Srednje	Povprecno
7	<=srednje	>=srednje	Srednje	Povprecno
8	*	srednje	Srednje	Povprecno
9	<i>dobro</i>	<i>dobro</i>	<i>Slabo</i>	Povprecno
10	*	<i>dobro</i>	<i>Dobro</i>	<i>Vodilno</i>
11	<i>dobro</i>	>=srednje	<i>Dobro</i>	<i>Vodilno</i>
12	<i>dobro</i>	<i>dobro</i>	>=Srednje	<i>Vodilno</i>

	Verizenje podatkovnih blokov	Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)	Podatkovna analitika	Napredne
	13%	18%	69%	
1	<i>Nimamo</i>	<i>Nimamo</i>	<=Parcialne resitve	<i>slabo</i>
2	<i>Nimamo</i>	*	<i>Nimamo</i>	<i>slabo</i>
3	*	<=Ne potrebujemo	<i>Nimamo</i>	<i>slabo</i>
4	<i>Nimamo</i>	<i>Nimamo</i>	>=Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
5	<=Nacrtujemo	*	Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
6	*	<=Nacrtujemo	Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
7	<=Nacrtujemo	>=Nacrtujemo	Parcialne resitve:Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
8	*	Nacrtujemo	Parcialne resitve:Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
9	*	>=Nacrtujemo	Parcialne resitve	srednje
10	Nacrtujemo	*	Parcialne resitve:Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
11	>=Nacrtujemo	<=Nacrtujemo	Parcialne resitve:Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
12	>=Nacrtujemo	*	Parcialne resitve	srednje
13	Nacrtujemo	<i>Uporabljamo</i>	<=Napredni sistemi podatkovne analitike	srednje
14	>=Nacrtujemo	<i>Uporabljamo</i>	<=Parcialne resitve	srednje
15	*	>=Nacrtujemo	<i>Uporaba umetne inteligence za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah</i>	<i>dobro</i>
16	>=Nacrtujemo	*	<i>Uporaba umetne inteligence za odkrivanje znanja v podatkovnih bazah</i>	<i>dobro</i>
17	>=Ne potrebujemo	>=Ne potrebujemo	>=Napredni sistemi podatkovne analitike	<i>dobro</i>

Družbeni mediji	Mobilno poslovanje	Racunalski oblak
34%	28%	38%
1 <b>Ne uporabljamo</b>	<b>Ne uporabljamo</b>	<=Za določene rešitve in projekte
2 <b>Ne uporabljamo</b>	*	<b>Ne uporabljamo</b>
3 <=Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam	<=Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih	<b>Ne uporabljamo</b>
4 *	<b>Ne uporabljamo</b>	<b>Ne uporabljamo</b>
5 <b>Ne uporabljamo</b>	*	<i>Racunalninstvo v oblaku je del strategije</i>
6 <=Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam	<=Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih	<i>Racunalninstvo v oblaku je del strategije</i>
7 *	<b>Ne uporabljamo</b>	<i>Racunalninstvo v oblaku je del strategije</i>
8 <b>Ne uporabljamo</b>	>=Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
9 <=Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	>=Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje	Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja.Za
10 <=Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam	Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje:Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
11 Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	<=Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih	Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja.Za
12 Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu:Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam	<=Uporabljamo z namenom olajšanja dela zaposlenih	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
13 >=Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	<b>Ne uporabljamo</b>	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
14 Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	<i>Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih</i>	<=Za določene rešitve in projekte
15 >=Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	<i>Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih</i>	<b>Ne uporabljamo</b>
16 <i>Celovita uporaba družbenih medijev je del strategije</i>	>=Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje	<b>Ne uporabljamo</b>
17 >=Minimalno uporabljamo kot dodatek k marketingu	<i>Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih</i>	<i>Racunalninstvo v oblaku je del strategije</i>
18 >=Uporabljamo za oglaševanje in grajenje odnosov s strankam	<i>Uporabljamo za izboljšanje izkusnje stranke in delo zaposlenih</i>	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
19 <i>Celovita uporaba družbenih medijev je del strategije</i>	>=Uporabljamo za namen izboljšanja potrosniske izkusnje	>=Minimalno, zaradi varnosti, standardov in dejavnosti podjetja
Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)	Digitalno delovno mesto	Osnova
53%	47%	
1 <b>Ne uporabljamo</b>	<=Omogoceno delo s poslovnimi rešitvami	<b>Slabo</b>
2 <=Uporabljamo za posamezna področja	<b>Nimamo</b>	<b>Slabo</b>
3 <b>Ne uporabljamo</b>	<i>Delovno mesto je v celoti digitalizirano in zato neodvisno od lokacije</i>	Srednje
4 Uporabljamo za posamezna področja :Uporabljamo posamezne rešitve in nacrujemo razširitev na ostala področja	Povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo	Srednje
5 Uporabljamo posamezne rešitve in nacrujemo razširitev na ostala področja	<=Povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo	Srednje
6 >=Uporabljamo posamezne rešitve in nacrujemo razširitev na ostala področja	<b>Nimamo</b>	Srednje
7 >=Uporabljamo za posamezna področja	>=Omogoceno delo s poslovnimi rešitvami	<b>Dobro</b>
8 <i>Uporabljamo rešitev za podporo celotnemu poslovanju</i>	>=Povezovanje, komuniciranje in sodelovanje na daljavo	<b>Dobro</b>

Delez vlaganj	Planirana vlaganja	Informatika	Vloga informatike
36%	39%	25%	
1	<b>Ne vlagamo.</b>	<=Zakonodaja	*
2	<=< 1%	<b>Ne nameravamo</b>	<=Zaposleni, brez outsourcinga
3	<=< 1%	<=Zakonodaja	<=informatik + outsourcing
4	<=< 2- 3%	<b>Ne nameravamo</b>	<=informatik + outsourcing
5	<=< 2- 3%	<=Zakonodaja	<b>najem storitve (outsourcing)</b>
6	*	<b>Ne nameravamo</b>	<b>najem storitve (outsourcing)</b>
7	<b>Ne vlagamo.</b>	>=Nestabilnost okolja	*
8	<=< 1%	Nestabilnost okolja:Zahteve trga	<=Sluzba za informatiko
9	<=< 1%	>=Nestabilnost okolja	<=Zaposleni, brez outsourcinga
10	<=< 2- 3%	Nestabilnost okolja	<=Sluzba za informatiko
11	<=< 2- 3%	Nestabilnost okolja:Zahteve trga	<=Zaposleni, brez outsourcinga
12	<=< 2- 3%	>=Nestabilnost okolja	<=informatik + outsourcing
13	*	Nestabilnost okolja	<=Zaposleni, brez outsourcinga
14	*	Nestabilnost okolja:Zahteve trga	<=informatik + outsourcing
15	< 1%	<=Zahteve trga	Sluzba za informatiko
16	< 1%;2- 3%	<=Zakonodaja	>=Sluzba za informatiko
17	< 1%;2- 3%	<=Nestabilnost okolja	Sluzba za informatiko
18	>=< 1%	<b>Ne nameravamo</b>	>=Sluzba za informatiko
19	>=< 1%	<=Zakonodaja	Sluzba za informatiko
20	< 1%	Zakonodaja:Zahteve trga	Zaposleni, brez outsourcinga:Sluzba za informatiko
21	< 1%	>=Zakonodaja	Zaposleni, brez outsourcinga
22	< 1%;2- 3%	Zakonodaja	>=Zaposleni, brez outsourcinga
23	< 1%;2- 3%	Zakonodaja:Nestabilnost okolja	Zaposleni, brez outsourcinga:Sluzba za informatiko
24	< 1%;2- 3%	Zakonodaja:Zahteve trga	Zaposleni, brez outsourcinga
25	>=< 1%	Zakonodaja	Zaposleni, brez outsourcinga:Sluzba za informatiko
26	>=< 1%	Zakonodaja:Nestabilnost okolja	Zaposleni, brez outsourcinga
27	2- 3%	<=Zakonodaja	>=Zaposleni, brez outsourcinga
28	2- 3%	<=Nestabilnost okolja	Zaposleni, brez outsourcinga:Sluzba za informatiko
29	2- 3%	<=Zahteve trga	Zaposleni, brez outsourcinga
30	>=< 2- 3%	<b>Ne nameravamo</b>	>=Zaposleni, brez outsourcinga
31	>=< 2- 3%	<=Zakonodaja	Zaposleni, brez outsourcinga:Sluzba za informatiko
32	>=< 2- 3%	<=Nestabilnost okolja	Zaposleni, brez outsourcinga
33	2- 3%	Zakonodaja	>=informatik + outsourcing
34	2- 3%	Zakonodaja:Nestabilnost okolja	informatik + outsourcing:Sluzba za informatiko
35	2- 3%	Zakonodaja:Zahteve trga	informatik + outsourcing:Zaposleni, brez outsourcinga
36	2- 3%	>=Zakonodaja	informatik + outsourcing
37	>=< 2- 3%	Zakonodaja	informatik + outsourcing:Sluzba za informatiko
38	>=< 2- 3%	Zakonodaja:Nestabilnost okolja	informatik + outsourcing:Zaposleni, brez outsourcinga
39	>=< 2- 3%	Zakonodaja:Zahteve trga	informatik + outsourcing
40	> 3%	<b>Ne nameravamo</b>	>=informatik + outsourcing
41	> 3%	<=Zakonodaja	informatik + outsourcing:Sluzba za informatiko
42	> 3%	<=Nestabilnost okolja	informatik + outsourcing:Zaposleni, brez outsourcinga
43	> 3%	<=Zahteve trga	informatik + outsourcing
44	> 3%	Zakonodaja	<=Sluzba za informatiko
45	> 3%	Zakonodaja:Nestabilnost okolja	<=Zaposleni, brez outsourcinga
46	> 3%	Zakonodaja:Zahteve trga	<=informatik + outsourcing
47	>=< 1%	>=Nestabilnost okolja	<b>Informatika je strateski del podjetja</b>
48	>=< 1%	<b>Lastna strategija</b>	>=Sluzba za informatiko
49	>=< 2- 3%	>=Zahteve trga	>=Sluzba za informatiko
50	>=< 2- 3%	<b>Lastna strategija</b>	>=Zaposleni, brez outsourcinga
51	> 3%	>=Zakonodaja	<b>Informatika je strateski del podjetja</b>

52	> 3%	>=Nestabilnost okolja	>=Sluzba za informatiko	<i>dobra</i>
53	> 3%	>=Zahteve trga	>=Zaposleni, brez outsourcinga	<i>dobra</i>
54	> 3%	<i>Lastna strategija</i>	*	<i>dobra</i>

	Value proposition	Stranke	Aktivnosti	Digitalni poslovni model
	26%	37%	37%	
1	<i>Ne vpliva</i>	<i>sibko</i>	<=srednje	<i>sibka</i>
2	<i>Ne vpliva</i>	<=srednje	<i>sibko</i>	<i>sibka</i>
3	*	<i>sibko</i>	<i>sibko</i>	<i>sibka</i>
4	<i>Ne vpliva</i>	*	<i>odlicno</i>	srednje
5	<=Delno vpliva	<=srednje	<i>odlicno</i>	srednje
6	*	<i>sibko</i>	<i>odlicno</i>	srednje
7	<i>Ne vpliva</i>	>=srednje	>=srednje	srednje
8	<=Delno vpliva	srednje	>=srednje	srednje
9	<=Delno vpliva	>=srednje	srednje	srednje
10	*	srednje	srednje	srednje
11	<i>Ne vpliva</i>	<i>odlicno</i>	*	srednje
12	<=Delno vpliva	<i>odlicno</i>	<=srednje	srednje
13	*	<i>odlicno</i>	<i>sibko</i>	srednje
14	Delno vpliva	<=srednje	>=srednje	srednje
15	Delno vpliva	*	srednje	srednje
16	>=Delno vpliva	<i>sibko</i>	>=srednje	srednje
17	>=Delno vpliva	<=srednje	srednje	srednje
18	Delno vpliva	srednje	*	srednje
19	Delno vpliva	>=srednje	<=srednje	srednje
20	>=Delno vpliva	srednje	<=srednje	srednje
21	>=Delno vpliva	>=srednje	<i>sibko</i>	srednje
22	>=Delno vpliva	<i>odlicno</i>	<i>odlicno</i>	<i>dobra</i>
23	<i>Vpliva</i>	>=srednje	<i>odlicno</i>	<i>dobra</i>
24	<i>Vpliva</i>	<i>odlicno</i>	>=srednje	<i>dobra</i>

Odnosi s strankami	Digitalni Kanali	Segmenti kupcev	Stranke
33%	33%	34%	
1 <b>Ne uporabljamo</b>	<=Spletna stran	*	<b>sibko</b>
2 <b>Ne uporabljamo</b>	<=Spletna trgovina	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	<b>sibko</b>
3 <b>Ne uporabljamo</b>	*	<b>Se ne trudimo</b>	<b>sibko</b>
4 <=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<b>Ne uporabljamo</b>	*	<b>sibko</b>
5 <=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<=Spletna stran	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	<b>sibko</b>
6 <=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<=Spletna trgovina	<b>Se ne trudimo</b>	<b>sibko</b>
7 <=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<b>Ne uporabljamo</b>	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	<b>sibko</b>
8 <=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<=Spletna stran	<b>Se ne trudimo</b>	<b>sibko</b>
9 *	<b>Ne uporabljamo</b>	<b>Se ne trudimo</b>	<b>sibko</b>
10 <=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	>=Spletna trgovina	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
11 <=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna trgovina	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
12 <=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
13 <=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
14 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	>=Spletna stran	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
15 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi:Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna stran:Spletna trgovina	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
16 >=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	Spletna stran	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
17 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	>=Spletna trgovina	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
18 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi:Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna trgovina	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
19 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi:Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	>=Spletna trgovina	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
20 >=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	Spletna trgovina	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
21 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	*	srednje
22 Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi:Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
23 >=Spremljamo podatke o kupcih in prodaji v nasi resitvi	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	<b>Se ne trudimo</b>	srednje
24 Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<=Spletna trgovina	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
25 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<=Spletna stran	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	srednje
26 Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna stran:Spletna trgovina	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
27 Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	>=Spletna stran	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
28 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna stran	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
29 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna stran:Spletna trgovina	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
30 Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna trgovina	*	srednje
31 Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	>=Spletna trgovina	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
32 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	Spletna trgovina	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
33 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	>=Spletna trgovina	<b>Se ne trudimo</b>	srednje
34 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	<=Spletna stran	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
35 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	<=Spletna trgovina	Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
36 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	Spletna stran	*	srednje
37 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	Spletna stran:Spletna trgovina	<=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	srednje
38 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	>=Spletna stran	<b>Se ne trudimo</b>	srednje
39 >=Povezujemo družbene medije z nasim CRM sistemom	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	<b>odlično</b>
40 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	>=Spletna trgovina	<b>Stalen odziv na nove priložnosti</b>	<b>odlično</b>
41 <b>Integracija resitev in napredna analiza podatkov o nasih kupcih</b>	<b>Celovita uporaba spletne trgovine</b>	>=Prepoznavamo priložnosti, vendar se nismo pristopili	<b>odlično</b>

Ključni procesi	Odnosi z dobavitelji in partnerji	Prihodki - stroški	Aktivnosti
36%	21%	43%	
1 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	<b>Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki</b>	*	<b>sibko</b>
2 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	<=izmenjujemo elektronske dokumente	<=Ustvarjamo nove prihodke	<b>sibko</b>
3 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	<=Imamo povezane informacijske sisteme	<=Zmanjšali smo stroške	<b>sibko</b>
4 <=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	<b>Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki</b>	<=Zmanjšali smo stroške	<b>sibko</b>
5 *	*	<b>Ni učinkov</b>	<b>sibko</b>
6 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	>=izmenjujemo elektronske dokumente	<b>Nov poslovni model, novi prihodki</b>	srednje
7 <=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	izmenjujemo elektronske dokumente	<b>Nov poslovni model, novi prihodki</b>	srednje
8 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	>=Imamo povezane informacijske sisteme	>=Ustvarjamo nove prihodke	srednje
9 <=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	Imamo povezane informacijske sisteme	Ustvarjamo nove prihodke	srednje
10 <b>Procesi niso digitalizirani</b>	<b>Celotna oskrbovalna veriga je elektorsko povezana</b>	>=Zmanjšali smo stroške	srednje
11 *	<b>Celotna oskrbovalna veriga je elektorsko povezana</b>	Zmanjšali smo stroške	srednje
12 Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	<=izmenjujemo elektronske dokumente	>=Ustvarjamo nove prihodke	srednje
13 Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	<=Imamo povezane informacijske sisteme	Ustvarjamo nove prihodke	srednje
14 >=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	<b>Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki</b>	>=Ustvarjamo nove prihodke	srednje
15 Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	izmenjujemo elektronske dokumente	>=Zmanjšali smo stroške	srednje
16 Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	izmenjujemo elektronske dokumente:Imamo povezane informacijske sisteme	Zmanjšali smo stroške:Ustvarjamo nove prihodke	srednje
17 >=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	>=izmenjujemo elektronske dokumente	Zmanjšali smo stroške	srednje
18 <b>Procesi so popolnoma digitalizirani in povezani v celoti</b>	<b>Dokumente izmenjujemo po e-posti v pdf in tekstovni obliki</b>	>=Zmanjšali smo stroške	srednje
19 <b>Procesi so popolnoma digitalizirani in povezani v celoti</b>	*	Zmanjšali smo stroške	srednje
20 >=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	>=Imamo povezane informacijske sisteme	<b>Nov poslovni model, novi prihodki</b>	<b>odlicno</b>
21 >=Procesi so delno digitalizirani in nepovezani	<b>Celotna oskrbovalna veriga je elektorsko povezana</b>	>=Ustvarjamo nove prihodke	<b>odlicno</b>
22 <b>Procesi so popolnoma digitalizirani in povezani v celoti</b>	>=izmenjujemo elektronske dokumente	>=Ustvarjamo nove prihodke	<b>odlicno</b>

Podatkovna strategija	Kibernetska varnost	Strategija digitalizacije	Strategija
30%	37%	33%	
1 <b>Podatkov nimamo urejenih</b>	<b>Nimamo</b>	*	<b>sibka</b>
2 <b>Podatkov nimamo urejenih</b>	*	<=Nacrtujemo	<b>sibka</b>
3 <=Podpora dnevnim aktivnostim	<b>Nimamo</b>	<=Delno	<b>sibka</b>
4 <=Podpora dnevnim aktivnostim	*	<b>Nimamo</b>	<b>sibka</b>
5 <=Integrirano upravljanje podatkov	<b>Nimamo</b>	<=Nacrtujemo	<b>sibka</b>
6 <=Integrirano upravljanje podatkov	<=Nacrtujemo	<b>Nimamo</b>	<b>sibka</b>
7 *	<b>Nimamo</b>	<b>Nimamo</b>	<b>sibka</b>
8 <b>Podatkov nimamo urejenih</b>	>=Nacrtujemo	>=Delno	srednja
9 <=Podpora dnevnim aktivnostim	Nacrtujemo	>=Delno	srednja
10 <=Podpora dnevnim aktivnostim	>=Nacrtujemo	Delno	srednja
11 <=Integrirano upravljanje podatkov	Nacrtujemo	Delno	srednja
12 Podpora dnevnim aktivnostim	<=Nacrtujemo	<b>V celoti</b>	srednja
13 >=Podpora dnevnim aktivnostim	<b>Nimamo</b>	<b>V celoti</b>	srednja
14 Podpora dnevnim aktivnostim	Nacrtujemo	>=Nacrtujemo	srednja
15 Podpora dnevnim aktivnostim	>=Nacrtujemo	Nacrtujemo:Delno	srednja
16 Podpora dnevnim aktivnostim: Integrirano upravljanje podatkov	Nacrtujemo	Nacrtujemo:Delno	srednja
17 Podpora dnevnim aktivnostim: Integrirano upravljanje podatkov	>=Nacrtujemo	Nacrtujemo	srednja
18 >=Podpora dnevnim aktivnostim	Nacrtujemo	Nacrtujemo	srednja
19 Integrirano upravljanje podatkov	<=Nacrtujemo	Delno	srednja
20 >=Integrirano upravljanje podatkov	<b>Nimamo</b>	>=Delno	srednja
21 Integrirano upravljanje podatkov	<b>Sprejeto imamo strategijo</b>	<=Nacrtujemo	srednja
22 >=Integrirano upravljanje podatkov	<b>Sprejeto imamo strategijo</b>	<b>Nimamo</b>	srednja
23 <b>Strateski vir</b>	<b>Nimamo</b>	>=Nacrtujemo	srednja
24 <b>Strateski vir</b>	<=Nacrtujemo	Nacrtujemo	srednja
25 <b>Strateski vir</b>	Nacrtujemo	<=Nacrtujemo	srednja
26 <b>Strateski vir</b>	>=Nacrtujemo	<b>Nimamo</b>	srednja
27 >=Podpora dnevnim aktivnostim	<b>Sprejeto imamo strategijo</b>	<b>V celoti</b>	<b>dobra</b>
28 >=Integrirano upravljanje podatkov	>=Nacrtujemo	<b>V celoti</b>	<b>dobra</b>
29 >=Integrirano upravljanje podatkov	<b>Sprejeto imamo strategijo</b>	>=Delno	<b>dobra</b>
30 <b>Strateski vir</b>	>=Nacrtujemo	>=Delno	<b>dobra</b>
31 <b>Strateski vir</b>	<b>Sprejeto imamo strategijo</b>	>=Nacrtujemo	<b>dobra</b>

Kadri	Kultura organizacije	Management	Zmogljivost organizacije
31%	37%	31%	
1 <b>sibko</b>	<b>sibko</b>	*	<b>nismo pripravljeni na spremembe</b>
2 <b>sibko</b>	*	<b>sibko</b>	<b>nismo pripravljeni na spremembe</b>
3 *	<b>sibko</b>	<b>sibko</b>	<b>nismo pripravljeni na spremembe</b>
4 <b>sibko</b>	srednje	>=srednje	nacrtujemo spremembe
5 <b>sibko</b>	>=srednje	srednje	nacrtujemo spremembe
6 >=srednje	<b>sibko</b>	>=srednje	nacrtujemo spremembe
7 srednje	>=srednje	<b>sibko</b>	nacrtujemo spremembe
8 >=srednje	srednje	<b>sibko</b>	nacrtujemo spremembe
9 <b>sibko</b>	<b>dobro</b>	<b>dobro</b>	postopne spremembe
10 srednje	srednje	>=srednje	postopne spremembe
11 srednje	>=srednje	srednje	postopne spremembe
12 >=srednje	srednje	srednje	postopne spremembe
13 <b>dobro</b>	<b>dobro</b>	<b>sibko</b>	postopne spremembe
14 >=srednje	<b>dobro</b>	<b>dobro</b>	<b>stalno izboljševanje</b>
15 <b>dobro</b>	>=srednje	<b>dobro</b>	<b>stalno izboljševanje</b>
16 <b>dobro</b>	<b>dobro</b>	>=srednje	<b>stalno izboljševanje</b>



	Kultura kadrov	Upravljanje kadrov	Kadri
	37%	63%	
1	<b>sibko</b>	<=srednje	<b>sibko</b>
2	*	<b>sibko</b>	<b>sibko</b>
3	<b>sibko</b>	<b>dobro</b>	srednje
4	srednje	srednje	srednje
5	>=srednje	<b>dobro</b>	<b>dobro</b>
6	<b>dobro</b>	>=srednje	<b>dobro</b>

	Angaziranost	Sprejemanje sprememb	Kultura kadrov
	48%	52%	
1	<b>Delajo za preživetje</b>	<=Kriticni	<b>sibko</b>
2	*	<b>Zaposleni zavrcajo novosti</b>	<b>sibko</b>
3	<b>Delajo za preživetje</b>	>=Sprejemajo	srednje
4	>=Delajo za podjetje, so angazirani, vendar znotraj delavnika.	Kriticni	srednje
5	>=Delajo za podjetje, so angazirani, vendar znotraj delavnika.	>=Sprejemajo	<b>dobro</b>

	Digitalne kompetence	Upravljanje talentov	Izobraževanje in usposabljanje	Upravljanje kadrov
	30%	37%	33%	
1	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	<b>S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo</b>	<=Stalno izpopolnjevanje	<b>sibko</b>
2	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	<=V ključne kadre vlagamo	<=Po zakonu predpisana	<b>sibko</b>
3	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	*	<b>Ne vlagamo</b>	<b>sibko</b>
4	*	<b>S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo</b>	<=Po zakonu predpisana	<b>sibko</b>
5	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	*	<b>Plansko pristopamo k izobraževanju in usposabljanju</b>	srednje
6	*	<b>S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo</b>	<b>Plansko pristopamo k izobraževanju in usposabljanju</b>	srednje
7	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	>=V ključne kadre vlagamo	>=Stalno izpopolnjevanje	srednje
8	<b>Zaposleni nimajo ustreznih digitalnih kompetenc</b>	<b>Imamo strategijo upravljanja s ključnimi kadri, ki jo dosledno izvajamo</b>	>=Po zakonu predpisana	srednje
9	*	<b>Imamo strategijo upravljanja s ključnimi kadri, ki jo dosledno izvajamo</b>	Po zakonu predpisana	srednje
10	>=Zaposleni imajo osnovna znanja in veščine za delo	<b>S ključnimi kadri se posebej ne ukvarjamo</b>	>=Stalno izpopolnjevanje	srednje
11	>=Zaposleni imajo osnovna znanja in veščine za delo	>=V ključne kadre vlagamo	<=Po zakonu predpisana	srednje
12	>=Zaposleni imajo osnovna znanja in veščine za delo	>=V ključne kadre vlagamo	>=Stalno izpopolnjevanje	<b>dobro</b>

Avtonomija zaposlenih	Odporna komunikacija	Spodbujanje sodelovanja	Spodbujanje inovativnosti	Kultura organizacije
20%	21%	26%	33%	
1 <b>Nimajo</b>	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	*	<b>sibko</b>
2 <b>Nimajo</b>	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<=Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>sibko</b>
3 <b>Nimajo</b>	<=Znotraj oddelkov	*	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
4 <b>Nimajo</b>	*	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>sibko</b>
5 <b>Nimajo</b>	*	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
6 <=Na svojem področju dela	<b>Ni odprte komunikacije</b>	*	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
7 <=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>sibko</b>
8 <=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
9 <=Na svojem področju dela	<=Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
10 *	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>sibko</b>
11 *	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
12 *	<=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	<b>sibko</b>
13 <b>Nimajo</b>	<=Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
14 <=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
15 <=Na svojem področju dela	<=Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
16 *	<b>Ni odprte komunikacije</b>	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
17 *	<=Znotraj oddelkov	Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
18 <b>Nimajo</b>	<=Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
19 <=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
20 <=Na svojem področju dela	<=Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
21 *	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
22 *	<=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
23 <b>Nimajo</b>	Znotraj oddelkov:Med oddelki	*	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
24 <=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov	*	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
25 <=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov:Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
26 <=Na svojem področju dela	>=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
27 *	Znotraj oddelkov	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
28 *	Znotraj oddelkov:Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
29 <b>Nimajo</b>	Znotraj oddelkov:Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
30 <=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
31 <=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov:Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
32 <=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov:Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
33 <=Na svojem področju dela	>=Znotraj oddelkov	Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
34 *	Znotraj oddelkov	Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
35 *	Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
36 *	Znotraj oddelkov:Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
37 <b>Nimajo</b>	Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	*	srednje
38 <=Na svojem področju dela	Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
39 *	>=Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
40 Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	*	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
41 Na svojem področju dela	<=Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
42 Na svojem področju dela	*	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
43 >=Na svojem področju dela	<b>Ni odprte komunikacije</b>	*	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
44 >=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	<=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
45 >=Na svojem področju dela	<=Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	srednje
46 Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
47 Na svojem področju dela	<=Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
48 Na svojem področju dela	<=Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
49 Na svojem področju dela	*	Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
50 >=Na svojem področju dela	<b>Ni odprte komunikacije</b>	>=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje

51	>=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
52	>=Na svojem področju dela	<=Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
53	>=Na svojem področju dela	<=Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
54	Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	*	srednje
55	Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov:Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
56	>=Na svojem področju dela	Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
57	>=Na svojem področju dela	>=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
58	Na svojem področju dela	Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
59	Na svojem področju dela	Med oddelki	*	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
60	Na svojem področju dela	>=Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
61	Na svojem področju dela	>=Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
62	>=Na svojem področju dela	Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
63	>=Na svojem področju dela	Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
64	>=Na svojem področju dela	>=Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
65	Na svojem področju dela	Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	*	srednje
66	Na svojem področju dela	Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
67	Na svojem področju dela	>=Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
68	>=Na svojem področju dela	Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
69	>=Na svojem področju dela	>=Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
70	Na svojem področju dela	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	*	srednje
71	Na svojem področju dela	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	<=Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
72	>=Na svojem področju dela	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
73	>=Na svojem področju dela	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	*	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
74	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	<b>Ni odprte komunikacije</b>	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	*	srednje
75	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	<=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
76	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	*	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
77	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov	<=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
78	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov	*	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
79	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov:Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
80	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov:Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
81	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
82	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov	Sodelovanje spodbujamo	*	srednje
83	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
84	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Znotraj oddelkov:Med oddelki	Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
85	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Znotraj oddelkov	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
86	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	*	srednje
87	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	Med oddelki	<=Sodelovanje spodbujamo	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
88	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Med oddelki	<b>Sodelovanja ne spodbujamo</b>	<=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	srednje
89	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Med oddelki	*	<b>Inovativnosti posebej ne spodbujamo</b>	srednje
90	*	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	<b>dobro</b>
91	*	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>dobro</b>
92	>=Na svojem področju dela	>=Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	<b>dobro</b>
93	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Znotraj oddelkov	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	<b>dobro</b>
94	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Med oddelki	>=Sodelovanje spodbujamo	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	<b>dobro</b>
95	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	>=Med oddelki	<b>Sodelovanje spodbujamo in nagrajujemo</b>	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>dobro</b>
96	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	*	<b>Spodbujamo inovativnost in pri tem toleriramo napake</b>	<b>dobro</b>
97	<b>Avtonomni so tudi izven svojega področja dela</b>	<b>Popolnoma odprta komunikacija</b>	>=Sodelovanje spodbujamo	>=Inovativnost spodbujamo, napak ne toleriramo	<b>dobro</b>

Agilnost	Nacin vodenja	Nacin odlocanja	Nagnjenost k tveganju	Management
26%	15%	40%	18%	
1 Pocasni in nezmogni sprememb	Strogo hierarhichen	<=Hierarhichen z analizo	*	sibko
2 Pocasni in nezmogni sprememb	<=Hierarhichen s sodelovanjem	*	Tveganje odklanjamo	sibko
3 <=Srednje odzivno	Strogo hierarhichen	<=Hierarhichen z analizo	Tveganje odklanjamo	sibko
4 <=Srednje odzivno	*	Instinktiven	*	sibko
5 *	Strogo hierarhichen	Instinktiven	<=Obcasno tvegamo	sibko
6 *	<=Hierarhichen s sodelovanjem	Instinktiven	Tveganje odklanjamo	sibko
7 Pocasni in nezmogni sprememb	*	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	>=Obcasno tvegamo	srednje
8 *	Strogo hierarhichen	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	Obcasno tvegamo	srednje
9 Pocasni in nezmogni sprememb	>=Hierarhichen s sodelovanjem	>=Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
10 <=Srednje odzivno	>=Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
11 *	Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
12 Pocasni in nezmogni sprememb	Izrazito sodelovalen	>=Hierarhichen z analizo	*	srednje
13 <=Srednje odzivno	Izrazito sodelovalen	Hierarhichen z analizo	*	srednje
14 *	Izrazito sodelovalen	>=Hierarhichen z analizo	Tveganje odklanjamo	srednje
15 Srednje odzivno	*	Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
16 >=Srednje odzivno	Strogo hierarhichen	>=Hierarhichen z analizo	Obcasno tvegamo	srednje
17 >=Srednje odzivno	<=Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
18 >=Srednje odzivno	Strogo hierarhichen	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	<=Obcasno tvegamo	srednje
19 >=Srednje odzivno	*	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	Tveganje odklanjamo	srednje
20 Srednje odzivno	>=Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	*	srednje
21 >=Srednje odzivno	Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	*	srednje
22 >=Srednje odzivno	>=Hierarhichen s sodelovanjem	>=Hierarhichen z analizo	Tveganje odklanjamo	srednje
23 Hitri in zmogni sprememb	<=Hierarhichen s sodelovanjem	<=Hierarhichen z analizo	Nagnjeni k tveganju	srednje
24 Hitri in zmogni sprememb	*	Instinktiven	Nagnjeni k tveganju	srednje
25 Hitri in zmogni sprememb	Strogo hierarhichen	>=Hierarhichen z analizo	<=Obcasno tvegamo	srednje
26 Hitri in zmogni sprememb	<=Hierarhichen s sodelovanjem	Hierarhichen z analizo	*	srednje
27 Hitri in zmogni sprememb	*	>=Hierarhichen z analizo	Tveganje odklanjamo	srednje
28 Hitri in zmogni sprememb	Hierarhichen s sodelovanjem	<=Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	srednje
29 Hitri in zmogni sprememb	>=Hierarhichen s sodelovanjem	Instinktiven	>=Obcasno tvegamo	srednje
30 Hitri in zmogni sprememb	Izrazito sodelovalen	Instinktiven	*	srednje
31 Hitri in zmogni sprememb	Izrazito sodelovalen	*	Tveganje odklanjamo	srednje
32 >=Srednje odzivno	*	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	Nagnjeni k tveganju	dobro
33 >=Srednje odzivno	>=Hierarhichen s sodelovanjem	Utemeljen na podatkih in sodelovanju skupine	>=Obcasno tvegamo	dobro
34 Hitri in zmogni sprememb	Izrazito sodelovalen	>=Hierarhichen z analizo	>=Obcasno tvegamo	dobro

## Average weights

Attribute	Local	Global	Loc.norm.	Glob.norm.
<b>Ocena Digitalne zrelosti</b>				
<b>Digitalna zmogljivost</b>	52	52	52	52
<b>Tehnologija</b>	28	14	28	14
<b>Napredne</b>	13	2	13	2
--Verizenje podatkovnih blokov	13	0	13	0
--Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)	18	0	18	0
--Podatkovna analitika	69	1	69	1
<b>Nadgradnja</b>	35	5	35	5
--Družbeni mediji	34	2	34	2
--Mobilno poslovanje	28	1	28	1
--Racunalski oblak	38	2	38	2
<b>Osnova</b>	52	8	52	8
--Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)	53	4	53	4
--Digitalno delovno mesto	47	4	47	4
<b>Vloga informatike</b>	21	11	21	11
--Delež vlaganj	36	4	30	3
--Planirana vlaganja	39	4	43	5
--Informatika	25	3	28	3
<b>Digitalni poslovni model</b>	24	12	24	12
--Value proposition	26	3	26	3
<b>Stranke</b>	37	5	37	5
--Odnosi s strankami	33	2	37	2
--Digitalni Kanali	33	2	37	2
--Segmenti kupcev	34	2	25	1
<b>Aktivnosti</b>	37	5	37	5
--Ključni procesi	36	2	27	1
--Odnosi z dobavitelji in partnerji	21	1	24	1
--Prihodki - stroški	43	2	49	2
<b>Strategija</b>	28	14	28	14
--Podatkovna strategija	30	4	34	5
--Kibernetska varnost	37	5	28	4
--Strategija digitalizacije	33	5	38	5
<b>Zmogljivost organizacije</b>	48	48	48	48
<b>Kadri</b>	31	15	31	15
<b>Kultura kadrov</b>	37	6	37	6
--Angaziranost	48	3	32	2
--Sprejemanje sprememb	52	3	68	4
<b>Upravljanje kadrov</b>	63	9	63	9
--Digitalne kompetence	30	3	25	2
--Upravljanje talentov	37	3	32	3
--Izobraževanje in usposabljanje	33	3	43	4
<b>Kultura organizacije</b>	37	18	37	18
--Avtonomija zaposlenih	20	4	18	3
--Odporna komunikacija	21	4	29	5
--Spodbujanje sodelovanja	26	5	23	4
--Spodbujanje inovativnosti	33	6	30	5
<b>Management</b>	31	15	31	15
--Agilnost	26	4	26	4
--Nacin vodenja	15	2	15	2
--Nacin odlocanja	40	6	40	6
--Nagnjenost k tveganju	18	3	18	3

Opis	48	83	4	17	24	404	327	722	766	750	782	382	327	434	192
<b>Verzije podatkovnih blokov</b>	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nacrтуjeno	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo
<b>Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)</b>	Uporabljamo	Nacrтуjeno	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Uporabljamo	Nimamo	Ne potrebuj	Uporabljamo	Nimamo	Nacrтуjeno	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nacrтуjeno
<b>Podatkovna analitika</b>	Napredni sis	Nimamo	Parcialne re	Nimamo	Parcialne re	Napredni sis	Parcialne re	Uporaba um	Parcialne re	Parcialne re	Napredni sis	Parcialne re	Parcialne re	Napredni sis	Napredni sis
<b>Druzbni medij</b>	Minimalno up	Celovita upc	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Celovita upc	Uporabljamo	Uporabljamo	Celovita upc	Minimalno up	Minimalno up	Ne uporablja	Uporabljamo	Uporabljamo	Ne uporablja
<b>Mobilno poslovanje</b>	Uporabljamo	Uporabljamo	Ne uporablja	Uporabljamo	Ne uporablja	Uporabljamo	Uporabljamo	Ne uporablja	Uporabljamo	Ne uporablja	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo
<b>Racunalniški oblak</b>	Za dolocene	Za dolocene	Ne uporablja	Za dolocene	Ne uporablja	Racunalnišk	Za dolocene	Racunalnišk	Racunalnišk	Ne uporablja	Za dolocene	Za dolocene	Za dolocene	Za dolocene	Minimalno, z
<b>Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)</b>	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo	Uporabljamo
<b>Digitalno delovno mesto</b>	Onogoceno	Povezovanj	Povezovanj	Onogoceno	Povezovanj	Povezovanj	Onogoceno	Odločno re	Onogoceno	Povezovanj	Onogoceno	Povezovanj	Onogoceno	Onogoceno	Onogoceno
<b>Delež vlaganj</b>	> 3%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	> 3%	< 1%	> 3%	> 3%	< 1%	> 3%	2- 3%	< 1%	> 3%	< 1%
<b>Planirana vlaganja</b>	Zahtev trg	Nestabilnost	Ne namerav	Nestabilnost	Zakonodaja	Lastna strateg	Zahtev trg	Zahtev trg	Zahtev trg	Nestabilnost	Nestabilnost	Zahtev trg	Zahtev trg	Zahtev trg	Lastna strateg
<b>Informatika</b>	Informatika	najem storit	najem storit	Zaposleni, b	najem storit	informatik +	najem storit	najem storit	Informatika	najem storit	informatik +	Informatika	najem storit	najem storit	najem storit
<b>Virne prepozicije</b>	Vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva	Vpliva	Delno vpliva	vpliva	vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva	Delno vpliva	Delno vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva
<b>Odnosi s strankami</b>	Ne uporablja	Spremljamo	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Integracija r	Integracija r	Integracija r	Spremljamo	Spremljamo	Ne uporablja	Povezujemo	Spremljamo	Ne uporablja	Ne uporablja
<b>Digitálni Kanali</b>	Celovita upc	Spletno trg	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Celovita upc	Spletno trg	Celovita upc	Celovita upc	Spletno stro	Spletno stro	Spletno stro	Spletno stro	Spletno stro	Spletno stro
<b>Segmenti kupcev</b>	Stalen odziv	Stalen odziv	Se ne trudim	Se ne trudim	Se ne trudim	Stalen odziv	Prepoznav	Stalen odziv	Stalen odziv	Prepoznav	Prepoznav	Prepoznav	Prepoznav	Prepoznav	Stalen odziv
<b>ključni procesi</b>	Procesi so p	Procesi so d	Procesi niso	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d
<b>Odnosi z dobavitelji in partnerji</b>	izmerujemo	Dokumente	Celovita odli	izmerujemo	Dokumente	izmerujemo	Dokumente	Celovita odli	izmerujemo	Dokumente	izmerujemo	izmerujemo	izmerujemo	Dokumente	izmerujemo
<b>Prihodki - stroški</b>	Ustvarjamo	Nov poslov	Ne ustnikov	Ne ustnikov	Ne ustnikov	Nov poslov	Ustvarjamo	Nov poslov	Ustvarjamo	Ne ustnikov	Ne ustnikov	Ustvarjamo	Ustvarjamo	Ustvarjamo	Ne ustnikov
<b>Podatkovna strategija</b>	Podpora dni	Podatkov ni	Podpora dni	Integrirano	Podpora dni	Integrirano	Podpora dni	Strateško vr	Strateško vr	Integrirano	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni
<b>Kibernetska varnost</b>	Nacrтуjeno	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nacrтуjeno	Nimamo	Sprejeta inc	Sprejeta inc	Nimamo	Nimamo	Nacrтуjeno	Nimamo	Nacrтуjeno	Nacrтуjeno
<b>Strategija digitalizacije</b>	V celoti	Nacrтуjeno	Nimamo	V celoti	Nimamo	Nacrтуjeno	Nacrтуjeno	Delno	Delno	Nacrтуjeno	Nimamo	Delno	Nacrтуjeno	Delno	Nacrтуjeno
<b>Angaziranost</b>	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delo v podje	Delo v podje	Delo v podje	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po	Delajo za po
<b>Sprejemanje sprememb</b>	Radovedni	Zaposleni za	Kritični	Sprejemajo	Sprejemajo	Radovedni	Kritični	Radovedni	Navdušeni	Navdušeni	Sprejemajo	Radovedni	Kritični	Sprejemajo	Radovedni
<b>Digitálne kompetence</b>	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in	Zaposleni in
<b>Upravljanje talentov</b>	V ključne ka	V ključne ka	S ključnimi ku	S ključnimi ku	S ključnimi ku	V ključne ka	S ključnimi ku	izmerujemo	V ključne ka	V ključne ka	V ključne ka	V ključne ka	S ključnimi ku	V ključne ka	S ključnimi ku
<b>Izobrazevanje in usposabljanje</b>	Planirano pri	Stalno izpop	Stalno izpop	Po zakonu p	Po zakonu p	Stalno izpop	Stalno izpop	Planirano pri	Planirano pri	Stalno izpop	Stalno izpop	Stalno izpop	Stalno izpop	Stalno izpop	Po zakonu p
<b>Avtonomija zaposlenih</b>	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Avtonomni s	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Na svojem p	Avtonomni s	Na svojem p	Nimamo
<b>Odprta komunikacija</b>	Popolnoma c	Znotraj odd	Popolnoma c	Popolnoma c	Znotraj odd	Popolnoma c	Med oddeli	Popolnoma c	Popolnoma c	Med oddeli	Popolnoma c	Popolnoma c	Med oddeli	Med oddeli	Popolnoma c
<b>Spodbujanje sodelovanja</b>	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje
<b>Spodbujanje inovativnosti</b>	Inovativnos	Inovativnos	Inovativnos	Inovativnos	Inovativnos	Spodbujamo	Inovativnos	Spodbujamo	Spodbujamo	Spodbujamo	Spodbujamo	Spodbujamo	Spodbujamo	Inovativnos	Inovativnos
<b>Agilnost</b>	Hiti in zmo	Srednje odd	Srednje odd	Srednje odd	Srednje odd	Hiti in zmo	Hiti in zmo	Hiti in zmo	Hiti in zmo	Hiti in zmo	Srednje odd	Srednje odd	Hiti in zmo	Hiti in zmo	Srednje odd
<b>Način vodenja</b>	Strogo hiera	Hierarhcon	Ima rto sod	Strogo hiera	Strogo hiera	Ima rto sod	Hierarhcon	Ima rto sod	Hierarhcon	Ima rto sod	Hierarhcon	Hierarhcon	Ima rto sod	Hierarhcon	Hierarhcon
<b>Način odločanja</b>	Ima rto sod	Hierarhcon	Utemeljen n	Hierarhcon	Hierarhcon	Utemeljen n	Ima rto sod	Ima rto sod	Utemeljen n	Utemeljen n	Utemeljen n	Utemeljen n	Ima rto sod	Ima rto sod	Utemeljen n
<b>Nagnjenost k tveganju</b>	Nagnjeni k t	Občasno tv	Tveganje ad	Občasno tv	Tveganje ad	Nagnjeni k t	Občasno tv	Nagnjeni k t	Nagnjeni k t	Občasno tv	Občasno tv	Občasno tv	Nagnjeni k t	Občasno tv	Občasno tv

Opis	48	83	4	17	24	404	327	722	766	750	782	382	327	434	192
... Ocena Digitalne zrelosti	napredno	zaostajam	zaostajam	zaostajam	zaostajam	napredno	začetna st	digitalni z	digitalni z	zaostajam	zaostajam	napredno	začetna st	začetna st	zaostajam
... Digitalna zmogljivost	omejene z	nimamo z	nimamo z	nimamo z	nimamo z	omejene z	nacrtujem	polne zmo	polne zmo	nimamo z	nimamo z	nacrtujem	nacrtujem	nacrtujem	nimamo z
... Tehnologija	Povprecc	Povprecc	Zaostaja	Povprecc	Zaostaja	Povprecc	Vodilno	Vodilno	Vodilno	Zaostaja	Povprecc	Povprecc	Vodilno	Povprecc	Povprecc
.... Napredne	srednje	slabo	slabo	slabo	slabo	srednje	slabo	dobro	srednje	slabo	srednje	srednje	slabo	srednje	srednje
.... Verzije podatkovnih blokov	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nacrtujem	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo
.... Industrija 4.0 (IoT, digitalni dvojčki, roboti, HPC)	Uporabljam	Nacrtujem	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Uporabljam	Nimamo	Ne potrebuj	Uporabljam	Nimamo	Nacrtujem	Nacrtujem	Nimamo	Nimamo	Nacrtujem
.... Podatkovna analitika	Napredni sit	Nimamo	Parcialne net	Nimamo	Parcialne net	Napredni sit	Parcialne net	Uporabljam	Parcialne net	Parcialne net	Napredni sit	Parcialne net	Parcialne net	Napredni sit	Napredni sit
.... Nadgradnja	srednje	dobro	slabo	srednje	slabo	srednje	dobro	dobro	srednje	dobro	slabo	srednje	dobro	srednje	srednje
.... Družbeni mediji	Minimalna ug	Celovita upr	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Celovita upr	Uporabljam	Uporabljam	Celovita upr	Minimalna ug	Minimalna ug	Ne uporablja	Uporabljam	Uporabljam	Ne uporablja
.... Hobino poslovanje	Uporabljam	Uporabljam	Ne uporablja	Uporabljam	Ne uporablja	Uporabljam	Uporabljam	Ne uporablja	Uporabljam	Ne uporablja	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam
.... Računalniški oblak	Za dolocane	Za dolocane	Ne uporablja	Za dolocane	Ne uporablja	Razumalnih	Za dolocane	Razumalnih	Razumalnih	Ne uporablja	Za dolocane	Za dolocane	Za dolocane	Za dolocane	Minimalno, z
.... Osnova	Dobro	Srednje	Srednje	Dobro	Srednje	Srednje	Dobro	Dobro	Dobro	Srednje	Dobro	Srednje	Dobro	Dobro	Dobro
.... Poslovne programske rešitve (ERP, CRM ...)	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam	Uporabljam
.... Digitalno delovno mesto	Omogočeno	Povezovani	Povezovani	Omogočeno	Povezovani	Povezovani	Omogočeno	Delovno mre	Omogočeno	Povezovani	Omogočeno	Povezovani	Omogočeno	Omogočeno	Omogočeno
... Vloga informatike	dobro	srednja	sibko	srednja	sibko	dobro	srednja	srednja	dobro	srednja	srednja	dobro	srednja	srednja	srednja
... Delež vlaganj	> 3%	< 1%	< 1%	< 1%	< 1%	> 3%	< 1%	> 3%	> 3%	< 1%	> 3%	2-3%	< 1%	> 3%	< 1%
... Planirana vlaganja	Zahteve trg	Nestabilnost	Ne namerav	Nestabilnost	Zakonodaja	Lastna strat	Zahteve trg	Zahteve trg	Zahteve trg	Nestabilnost	Nestabilnost	Zahteve trg	Zahteve trg	Zahteve trg	Lastna strat
... Informatika	Informatika	najem storit	najem storit	Zaposlen, b	najem storit	Informatik +	najem storit	najem storit	Informatika	najem storit	informatik +	Informatika	najem storit	najem storit	najem storit
... Digitalni poslovni model	dobro	srednje	sibko	sibko	sibko	dobro	srednje	dobro	dobro	sibko	sibko	srednje	srednje	srednje	sibko
... Value proposition	Vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva	Vpliva	Delno vpliva	Vpliva	Vpliva	Ne vpliva	Ne vpliva	Delno vpliva	Delno vpliva	Delno vpliva	Ne vpliva
... Stranke	srednje	srednje	sibko	sibko	sibko	odlično	srednje	odlično	odlično	sibko	sibko	sibko	srednje	srednje	sibko
.... Odnosi s strankami	Ne uporablja	Spremljamo	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Integracija i	Povezujemo	Integracija i	Integracija i	Spremljamo	Spremljamo	Ne uporablja	Povezujemo	Spremljamo	Ne uporablja
.... Digitalni Kanali	Celovita upr	Spletna trg	Ne uporablja	Ne uporablja	Ne uporablja	Celovita upr	Spletna trg	Celovita upr	Celovita upr	Spletna stra	Spletna stra	Spletna stra	Spletna stra	Spletna stra	Spletna stra
.... Segmenti kupcev	Stalen odziv	Stalen odziv	Se ne trudim	Se ne trudim	Se ne trudim	Stalen odziv	Prepoznav	Stalen odziv	Stalen odziv	Prepoznav	Prepoznav	Prepoznav	Prepoznav	Stalen odziv	Se ne trudim
.... Aktivnosti	odlično	srednje	sibko	sibko	sibko	odlično	srednje	odlično	srednje	sibko	sibko	srednje	srednje	srednje	sibko
.... Ključni procesi	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so p	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so p	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d	Procesi so d
.... Odnosi z dobavitelji in partnerji	Izmerjemo	Dokumente i	Celovita ods	Izmerjemo	Dokumente i	Imamo pove	Dokumente i	Celovita ods	Izmerjemo	Dokumente i	Izmerjemo	Izmerjemo	Dokumente i	Imamo pove	Izmerjemo
.... Prihodki - stroški	Ustvarjeno	Nov poslov	Ni učink	Ni učink	Ni učink	Nov poslov	Ustvarjeno	Nov poslov	Ustvarjeno	Ni učink	Ni učink	Ustvarjeno	Ustvarjeno	Ustvarjeno	Ni učink
... Strategija	srednja	sibko	sibko	srednja	sibko	srednja	sibko	dobro	dobro	sibko	sibko	srednja	sibko	srednja	srednja
... Podatkovna strategija	Podpora dni	Podatkov re	Podpora dni	Integrirano i	Podpora dni	Integrirano i	Podpora dni	Strateški vr	Strateški vr	Integrirano	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni	Podpora dni
... kibernetika varnost	Nacrtujem	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nimamo	Nacrtujem	Nimamo	Sprejeto ina	Sprejeto ina	Nimamo	Nimamo	Nacrtujem	Nimamo	Nacrtujem	Nacrtujem
... Strategija digitalizacije	V celoti	Nacrtujem	Nimamo	V celoti	Nimamo	Nacrtujem	Nacrtujem	Delno	Delno	Nacrtujem	Nimamo	Delno	Nacrtujem	Delno	Nacrtujem
... Zmogljivost organizacije	stalno izbr	postopne	postopne	nacrtujem	nimamo prp	stalno izbr	postopne	stalno izbr	stalno izbr	stalno izbr	stalno izbr	stalno izbr	postopne	postopne	postopne
... Kadri	dobro	srednje	srednje	sibko	sibko	dobro	srednje	dobro	dobro	dobro	dobro	dobro	srednje	dobro	sibko

Chart

