



DIGITALNO
INOVACIJSKO
STIČIŠČE SLOVENIJE

ANALIZA POTREB SLOVENSКИH MSP PODJETIJ PO DIGITALNIH ZNANJIH, VEŠČINAH IN KOMPETENCAH TER PREDLOG KATALOGA DIGITALNIH KOMPETENC





DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23

Analiza potreb slovenskih MSP podjetij po digitalnih znanjih, veščinah in kompetencah ter predlog kataloga digitalnih kompetenc

Namen	Gradivo predstavlja analizo potreb slovenskih MSP podjetij po digitalnih znanjih, veščinah in kompetencah ter predlog kataloga digitalnih kompetenc
Datum dokumenta	15.9.2020 - 18.12.2020
Različica	3.0
Oznaka partnerja	DIHS
Projekt/produkt/sklop	DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23
Tip dokumenta	Analiza
Ime datoteke	DIHS Potrebe SLO MSP po digitalnih kompetencah - poročilo V3.0 ver 18_12_2020
Pripravili	Roman Klarič, Janez Žezlina, Aleš Štempihar
Pregledal	Ana Pleško
Lastnik dokumenta	DIHS

Disclaimer / Izjava o odgovornosti

Glede na s pogodbo opredeljen velikost vzorca v obeh delih raziskave, ki sta bili podlagi za pripravo analize in poročila, avtorji izjavljamo, da gre pri navajanju ugotovitev, (posameznih ali/ter skupnih) rezultatov, usmeritve in priporočil za orientacijske vrednosti, v okviru katerih je možna relativna napaka zaradi statistično (pre)majhnega vzorca.

Analiza je avtorsko delo izvajalcev projekta (avtorji). Avtorji poročila ne odgovarjamo v primerih, če bi se vsebina, ugotovitve, analize oz. struktura javno objavljenih delov analize s strani DIHS, kopirala, prilagajala in/ali uporabljala s strani tretjih oseb.

Kazalo

1.	Ozadje in izhodišča dokumenta	7
1.1.	Širše ozadje – digitalna ekonomija in digitalna poslovna preobrazba	7
1.2.	Stanje digitalne zrelosti v Sloveniji	7
1.3.	Odgovor DIHS	9
1.4.	Izhodišča raziskave in dokumenta	9
2.	Osnovni podatki o analizi	10
2.1.	Seznam najpogosteje uporabljenih kratic	10
2.2.	Zamejitev dela / analize	11
2.3.	Metodologija dela	12
2.4.	Rok dokončanja	13
3.	Zasnova raziskave	14
3.1.	Glavni sklopi zasnove raziskave	14
3.2.	Identifikacija glavnih sklopov analize in priprava raziskovalnega načrta	14
3.3.	Model kvantitativne raziskave	14
3.4.	Kvalitativna raziskava in metoda intervjujev	16
4.	Izvedba kvantitativne raziskave	18
4.1.	Obseg	18
4.2.	Vprašalnik	18
4.3.	Izhodiščni model digitalnih kompetenc	20
4.4.	Izhodiščni model digitalnih znanj	21
4.5.	Ovire in pospeševalci digitalnega napredka slovenskih MSP	23
4.6.	Opis izvedbe kvantitativne raziskave	23
4.7.	Rezultati kvantitativne raziskave	24
4.7.1.	Podatki o anketirancih	24
4.7.2.	Značilnosti digitalne ekonomije	27
4.7.3.	Digitalna pismenost	31
4.7.4.	Digitalne kompetence	33
4.7.5.	Digitalna znanja	39
4.7.6.	Sposobnosti za digitalni prehod	45
4.8.	Temeljni poudarki za sklepno poročilo analize	47
4.9.	Pomembno za kvalitativno raziskavo	48
5.	Izvedba kvalitativne raziskave	49
5.1.	Obseg	49
5.2.	Opis izvedbe kvalitativne raziskave	49
5.3.	Rezultati kvalitativne raziskave	49
5.3.1.	Podatki o sodelujočih podjetjih	50
5.3.2.	Obseg digitalnih usposabljanj zaposlenih	53
5.3.3.	Načrti in izzivi digitalne poslovne preobrazbe - digitalni projekti	54
5.3.4.	Digitalne kompetence in digitalna znanja	64
5.3.4.1.	Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc	65
5.3.4.2.	Določitev dodatnih kompetenc, ki niso bile zajete v izhodiščnem katalogu kompetenc. Dopolnitev kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.	66
5.3.4.3.	Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) v dodatno določenih kompetencah.	67
5.3.4.4.	Določitev kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.	69
5.3.4.5.	Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.	70
5.3.4.6.	Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) pri kompetencah iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni vlogi.	74

5.3.4.7.	Določitev poslovnih vedenj (sposobnosti) iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.	76
5.3.4.8.	Določitev dodatnih znanj, ki niso bila zajete v izhodiščnem katalogu znanj. Dopolnitev kataloga znanj po posamezni poslovni vlogi.	88
5.3.4.9.	Določitev znanj iz izhodiščnega kataloga znanj, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.	89
5.3.4.10.	Določitev zelenega stanja razvitosti digitalnih znanj po posamezni poslovni vlogi	91
5.3.5.	Digitalni talenti	96
5.3.6.	Sposobnosti za digitalni prehod	98
5.4.	Temeljni poudarki za sklepno poročilo analize	99
6.	Rezultati analize	100
6.1.	Temeljni rezultati analize	100
6.2.	Najpogostejše ovire in njihov pomen	104
6.2.1.	Potrebne aktivnosti presežanja ovir	104
6.3.	Pospeševalci digitalnega napredka Slo MSP	105
6.3.1.	Najpogostejši pospeševalci in njihov pomen	105
6.3.2.	Potrebne aktivnosti za krepitev pospeševalcev	105
7.	Katalog digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in katalog prioriteta razvoja po posamezni poslovni vlogi	106
7.1.	Izhodišča za novo stanje	106
7.2.	Kompetenčni model	106
7.3.	Katalog digitalnih kompetenc	107
7.4.	Katalog digitalnih znanj	108
7.5.	Katalog razvoja	109
8.	Kako narediti nujen korak naprej	114
8.1.	Ključna izhodišča	114
8.1.1.	Ključne ugotovitve	114
8.1.2.	Ključne usmeritve za naprej	114
8.2.	Predlog temeljnih ukrepov	115
8.2.1.	Strateški	115
8.2.2.	Organizacijski	115
8.2.3.	Kompetenčni	116
8.2.4.	Tehnološki	116
8.3.	Ključne ovire in predlog rešitve za digitalni napredek Slovenije	117
9.	Viri in literatura	118
10.	Seznam prilog	119

Kazalo tabel

Tabela 1: prikaz uporabljenih metod: kvantitativna metodologija vs. kvalitativna metodologija	13
Tabela 2: faze in mejniki projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23	13
Tabela 3: Izhodiščni model digitalnih kompetenc za izbrane poslovne vloge.....	20
Tabela 4: Primer opredelitve posamezne kompetence: naslov kompetence – definicija kompetence – posamezna poslovna vedenja v okviru kompetence	21
Tabela 5: Model znanj po izbranih ciljnih vlogah.....	23
Tabela 6: Kompetence digitalne pismenosti (EU model)	32
Tabela 7: Razvitost digitalne pismenosti (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	34
Tabela 8: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	40
Tabela 9: Tabela dodatnih kompetenc v kompetenčnem modelu (kvalitativna raziskava, november 2020)	66
Tabela 10: Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj v dodatno določenih kompetencah	67
Tabela 11: Prioritetne kompetence po posamezni poslovni vlogi	69
Tabela 12: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CEO)	71
Tabela 13: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CDO).....	71
Tabela 14: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: HR)	71
Tabela 15: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CMO).....	72
Tabela 16: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Vodja proizvodnje) ..	72
Tabela 17: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Produktni vodja)	72
Tabela 18: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Projektni vodja)	73
Tabela 19: Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj pri kompetencah iz izhodiščnega kataloga kompetenc	74
Tabela 20: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CEO)	77
Tabela 21: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CDO).....	78
Tabela 22: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (HR)	80
Tabela 23: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CMO).....	81
Tabela 24: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Vodja proizvodnje)	83
Tabela 25: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Produktni vodja) ..	84
Tabela 26: Določitev prioriternih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Projektni vodja) ..	86
Tabela 27: Dopolnitev kataloga digitalnih znanj.....	88
Tabela 28: Določitev prioriternih digitalnih znanj	89
Tabela 29: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CEO).....	92
Tabela 30: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CDO)	92
Tabela 31: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (HR).....	93
Tabela 32: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CMO)	93
Tabela 33: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Vodja proizvodnje).....	94
Tabela 34: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Produktni vodja).....	94
Tabela 35: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Projektni vodja).....	95
Tabela 36: Odstotek časa za usposabljanje zaposlenih za dvig digitalnih kompetenc v slovenskih MSP (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020)	103
Tabela 37: Delež novozaposlenih (digitalnih talentov), ki smo jih iskali v zadnjih treh letih (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020)	103
Tabela 38: Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020).....	103
Tabela 39: Najpogostejše ovire za digitalni napredek slovenskih MSP	104
Tabela 40: Najpogostejši pospeševalci digitalnega napredka slovenskih MSP	105
Tabela 41: Novi katalog digitalnih kompetenc	107
Tabela 42: Novi katalog digitalnih znanj	108
Tabela 43: Katalog razvoja za poslovno vlogo CEO	110
Tabela 44: Katalog razvoja za poslovno vlogo CDO/CIO	111
Tabela 45: Katalog razvoja za poslovno vlogo HR	111
Tabela 46: Katalog razvoja za poslovno vlogo CMO	112
Tabela 47: Katalog razvoja za poslovno vlogo Vodja proizvodnje.....	112
Tabela 48: Katalog razvoja za poslovno vlogo Produktni vodja	113
Tabela 49: Katalog razvoja za poslovno vlogo Projektni vodja	113

Kazalo grafov oz. slik

Slika 1: Evropski indeks digitalnega gospodarstva in družbe DESI	7
Slika 2: Velikost vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	24
Slika 3: Dejavnost vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	25
Slika 4: Regija vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	25
Slika 5: Trg, kjer delujejo vključena podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	26
Slika 6: Delež posameznih poslovnih vlog, vključenih raziskavo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	26
Slika 7: Pomen digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	27
Slika 8: Pomen značilnosti digitalne ekonomije (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	28
Slika 9: Poznavanje digitalnih poslovnih modelov (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	28
Slika 10: Razvitost znanj s področja digitalnih tehnologij (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	29
Slika 11: Vpeljava digitalnih delovnih mest (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	29
Slika 12: Čas namenjen usposabljanju za dvig digitalnih kompetenc (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	30
Slika 13: Dodana vrednost digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	30
Slika 14: Razvitost pospeševalcev digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	31
Slika 15: Konceptualni okvir digitalnih kompetenc (EU, 2014).....	31
Slika 16: Razvitost digitalne pismenosti (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	32
Slika 17: Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc (kvantitativna raziskava, oktober 2020)....	34
Slika 18: Delež iskanih digitalnih talentov (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	35
Slika 19: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - CEO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	36
Slika 20: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - CDO/CIO (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	36
Slika 21: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - HR (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	37
Slika 22: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - vodja komercialne (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	37
Slika 23: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - vodja proizvodnje (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	38
Slika 24: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - Produktni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	39
Slika 25: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - Projektni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	39
Slika 26: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - CEO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	41
Slika 27: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - CDO/CIO (kvantitativna raziskava, oktober 2020).....	41
Slika 28: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - HR (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	42
Slika 29: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - vodja komercialne (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	43
Slika 30: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - vodja proizvodnje (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	43
Slika 31: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - produktni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	44
Slika 32: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah - Projektni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	45
Slika 33: Ovire in tveganja za uspešno digitalno poslovno preobrazbo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	46
Slika 34: Spodbude in podpora za uspešno digitalno poslovno preobrazbo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)	46
Slika 35: Velikost podjetij, ki so sodelovala v kvalitativnem delu raziskave (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	50

Slika 36: Dejavnosti podjetij, ki so sodelovala v kvalitativnem delu raziskave (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	51
Slika 37: Delež vključenih podjetij po regijah (Vir: DIHS raziskava, november 2020).....	51
Slika 38: Kje podjetja poslujejo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	52
Slika 39: Poslovna vloga udeležencev v raziskave (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	52
Slika 40: Delež zaposlenih po obsegu usposabljanja za dvig digitalnih kompetenc (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	53
Slika 41: Delež odgovorov o razlogih zakaj zaposleni ne namenijo več časa za dvig svojih digitalnih kompetenc (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	53
Slika 42: V kakšnem času načrtujejo podjetja, da bodo razvila potrebne digitalne kompetence za svojo digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	65
Slika 43: Koliko na novo zaposlenih s poudarkom na digitalnih kompetencah so podjetja iskala v zadnjih treh (3) letih (Vir: DIHS raziskava, november 2020).....	96
Slika 44: Alternative, ki jih podjetja vidijo pri iskanju digitalnih kadrov v prihodnje (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	97
Slika 45: Ovire in tveganja, ki jih slovenska MSP vidijo za svojo uspešno digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020).....	98
Slika 46: Spodbude in podpore, ki jih slovenska MSP vidijo kot pospeševalce svoje digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)	99

Zgodovina sprememb	
15.9.2020 ver. 1.0	Prva delovna verzija
17.9.2029 ver 1.1	dopolnitve
19.9.2020 ver 1.2	dopolnitve
19.9.-29.10.2020 ver 1.8	dopolnitve
30.9.2020 ver 1.10	Dokončanje poročila prve faze
27.11.2020 ver 2.0	Izdelava kvantitativne in kvalitativne raziskave
8.12.2020 ver 2.1	Izdelava analize
18.12.2020 ver 3.0	Izdelava zaključnega poročila

1. Ozadje in izhodišča dokumenta

1.1. Širše ozadje – digitalna ekonomija in digitalna poslovna preobrazba

Slovenska mednarodna podjetja na večini tujih trgov že poslujejo, v t.i. digitalni ekonomiji, ki se vse bolj razvija tudi v Sloveniji. Digitalna ekonomija prinaša za podjetja predvsem nove razmere poslovanja, za katere je značilno:

- Izhodišče poslovanja leži zunaj organizacije, zato se organizacije ne smejo več pretežno ukvarjati same s seboj oziroma s svojo notranjostjo.
- Fokus ponudbe organizacij niso več produkti in storitve, oziroma njihova ponudba, temveč »višje« potrebe kupcev, kot je na primer izkušnja (experience), zato morajo organizacije iskati za kupce druge oblike vrednosti, ki ne izhaja samo iz kakovosti in funkcionalnosti.
- Novi digitalni poslovni modeli na podlagi napredne uporabe digitalnih tehnologij.
- Podatkovno vodeno in/ali avtomatizirano odločanje.
- Sodelovanje v partnerskih poslovnih ekosistemih.
- Pomanjkanje digitalnih talentov.

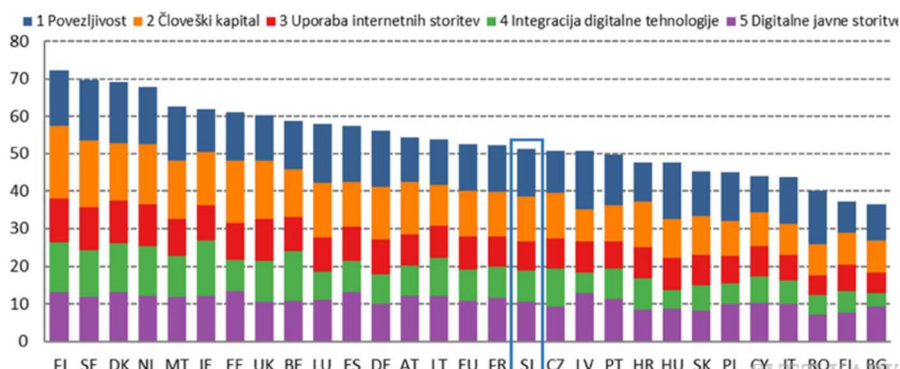
V kolikor torej želimo, da **bodo slovenska podjetja mednarodno konkurenčna**, morajo preseči izzive pretiranega oklepanja starih navad poslovanja, kar bodo lahko naredile le s pomočjo nove miselnosti (naravnosti) in **ustreznim nivojem razvitosti digitalnih kompetenc**. To velja tudi za segment malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP).

Nujno potrebo po digitalni poslovni preobrazbi in uspešnosti podjetij pri tem nakazujejo številne mednarodne raziskave. Npr. v **raziskavi Gartner Digital Enterprise 2020** se je 67% poslovnih voditeljev strinjalo, da v kolikor njihovo podjetje v tem letu ne bo bistveno bolj digitalizirano, ne bo več konkurenčno. V **globalni raziskavi McKinsey** o digitalnih preobrazbah pa je kar kot osem od desetih vprašanih navedlo, da se je njihova organizacija v zadnjih petih letih sicer lotila prizadevanj za digitalno preobrazbo, a pri tem jih je manj kot 30% uspelo uspešno izvesti to preobrazbo oziroma le 16% vprašanih je izjavilo, da so digitalne preobrazbe njihovim organizacijam prinesle bistveno izboljšanje uspešnosti. Raziskava podjetja **Fujitsu**, je odkrila, da skoraj 60% voditeljev IT podjetij meni, da njihova organizacija nima pravih veščin za uspešno izvajanje digitalnih projektov.

Razlogi za neuspešnost digitalnih poslovnih preobrazb v veliki meri ležijo prav v pomanjkanju ustreznih digitalnih kompetenc.

1.2. Stanje digitalne zrelosti v Sloveniji

V objavljenem evropskem indeksu digitalnega gospodarstva in družbe DESI (Digital Economy and Society Index) za leto 2020 je **Slovenija še vedno pod povprečjem EU držav**, kar kaže naslednji graf:



Slika 1: Evropski indeks digitalnega gospodarstva in družbe DESI

Digitalna poslovna preobrazba ni nič drugega kot poslovni razvoj organizacije v novih razmerah poslovanja digitalne ekonomije.

V povezavi s tem smo avtorji pred junijem 2020 izvedli anketo, v kateri je sodelovalo več kot sto (100) slovenskih podjetij, ki so kot **najpogostejšo obliko upravljanja digitalne poslovne preobrazbe navedla digitalno strategijo**, ki pa jo v resnici ima še vedno **manj kot 20% slovenskih podjetij**. Na naslednjih mestih so uvedba digitalnih poslovnih vlog (kar je pohvalno), upravljanje sprememb in upravljanje izkušnje blagovne znamke z 12,8 odstotka. Prav nobeden od elementov upravljanja poslovne digitalne preobrazbe pa ni dosegel vrednosti višje od 20 odstotkov. **Vse skupaj seveda pomeni izredno slabo pripravljenost slovenskih podjetij na uspešno izvedbo digitalne poslovne preobrazbe. Ključ do boljše pripravljenosti pa predstavljajo prav digitalne kompetence.**

V raziskavi DIHS in FOV ob zaključku 2019 na vzorcu devetdeset (90) podjetij, so le-ta navedla, da skoraj v 60% uporabljajo za digitalno poslovno preobrazbo zgolj lastne vire, zunanje strokovnjake pa najamejo bolj v povezavi z izdelavo digitalne strategije in oblikovanjem digitalnih poslovnih modelov. Med najpomembnejše razloge za neizvajanje oziroma počasno izvajanje digitalne preobrazbe navajajo **pomanjkanje kadrov in pomanjkanje znanja, oziroma da bi potrebovala podporo pri dvigu digitalnih kompetenc.**

Statistični urad Republike Slovenije je septembra 2020 objavil sveže podatke o razvoju digitalnega podjetništva v Sloveniji 2020 z naslednjimi poudarki:

- Storitve računalništva v oblaku najema 39 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi, pametne naprave ali sisteme uporablja 17 %, robote pa 8 %.
- Dostop do interneta za službene namene ima v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi (po zadnjih podatkih) 54 % zaposlenih (v proizvodnih dejavnostih 46 %, v storitvenih dejavnostih 65 %).
- Digitalno strategijo ima 10 % podjetij.
- Strokovnjake za IKT ima med zaposlenimi 17 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi (10 % majhnih, 38 % srednje velikih in 84 % velikih podjetij). 7 % podjetij je v 2019 zaposlilo ali skušalo zaposliti strokovnjake za IKT. 69 % od teh jih je pri tem naletelo na različne težave. **Za 79 % podjetij izmed teh je bila glavna težava to, da so se prijavi kandidati brez ustreznih delovnih izkušenj**; na razpise 55 % teh podjetij pa so se prijavi kandidati brez ustrezne izobrazbe (formalne izobrazbe ali ustreznega usposabljanja).
- Storitve računalništva v oblaku najema 39 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi (v 2018: 26 %), 36 % malih (v 2018: 23 %), 47 % srednje velikih (v 2018: 37 %).
- Podporna orodja za timsko delo in sodelovanje uporablja 30 % podjetij (26 % majhnih, 45 % srednje velikih in 77 % velikih podjetij). Gre za orodja, ki omogočajo sodelovanje, skupinsko delo pri dokumentih, komunikacijo med zaposlenimi (npr. MS Teams), aplikacije za videokomuniciranje in takojšnje sporočanje (npr. Skype, Slack, Google Chat).
- Samo 13 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi je odgovorilo, da niso imela težave v zvezi z digitalno preobrazbo, 53 % celo, da digitalna preobrazba ni bistvena za uspešno poslovanje podjetja, **41 %, da pri njih digitalno preobrazbo ovira pomanjkanje ustreznih kadrov ali pomanjkanje znanja**, 40 %, da jim za ta namen primanjkuje finančnih sredstev, 34 %, da hitro prilagajanje vodenja ali poslovanja podjetja ni mogoče (npr. hitro eksperimentiranje pri uporabi digitalnih tehnologij, prilagajanje spremembam v okolju), 29 %, da vodilni kadri v podjetju, ki so odgovorni za ključne procese, **pomanjkljivo poznajo zmožnosti digitalnih tehnologij.**

Vse to kaže **jasne potrebe slovenskih podjetij po načrtnem in sistematičnem razvoju digitalnih kompetenc zaposlenih**. Ta je nujno, kajti drugače bo Slovenija še bolj zaostala v primerjavi z ostalimi EU državami.

1.3. Odgovor DIHS

DIH Slovenije si je zadal cilj, da v okviru projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019-23 pripravi **katalog digitalnih kompetenc** na podlagi **analize potreb podjetij po digitalnih znanjih, veščinah in kompetencah** za razvoj digitalnih kompetenc za različne poslovne nivoje in vloge v tipičnem slovenskem MSP, od vodilnega kadra do produktnih/projektnih vodij.

Na podlagi temeljite analize, katere nemen je ugotoviti in analizirati:

- stanje potreb po digitalnih znanjih, veščinah in kompetencah v slovenskih MSP;
- kakšno je stanje razvitosti digitalnih kompetenc v Sloveniji;
- kje so (potencialne) ovire in kaj so pospeševalci digitalne poslovne preobrazbe;
- kje je največji razkorak med ciljnim in želenimi digitalnimi kompetencami ter znanji v okviru izbranih poslovnih vlog v MSP;

se določi potrebne aktivnosti za odpravljanje tega razkoraka ter oblikuje

- katalog digitalnih kompetenc, ki bodo slovenskim MSP omogočila bolj učinkovit prehod v digitalno ekonomijo.

V projektu smo izgradili (pripravili) **katalog digitalnih kompetenc**, ki lahko služi kot podlaga za digitalni razvoj slovenskih MSP ter pripravili **usmeritve, kako katalog kompetenc praktično uporabljati** za dvig digitalne kompetentnosti podjetij.

Pri izdelavi končnega predloga kataloga kompetenc smo upoštevali **dejansko stanje digitalne kompetentnosti v slovenskih MSP**, s pristopom od spodaj navzgor v podjetjih ugotavljali **potrebno oz. želeno stanje za konkurenčnost slovenskih MSP v digitalni ekonomiji**.

Določitev in izgradnja vsebine kataloga kompetenc temelji na **značilnih elementih digitalne ekonomije**, s poudarkom na tistih **izbranih poslovnih vlogah**, ki so ključne za uspešno digitalno poslovno preobrazbo in ki se pojavljajo (oz. bi se morale pojavljati) tudi v MSP z manjšim številom zaposlenih.

1.4. Izhodišča raziskave in dokumenta

Z raziskavo smo preverili in nato v dokumentu zajeli odgovore na naslednja ključna vprašanja, ki predstavljajo iztočnice za raziskavo:

- Kako slovenska MSP poznajo značilnosti digitalne ekonomije?
- Kako so slovenska MSP prilagojena za poslovanje v digitalni ekonomiji oziroma kako so odporna na izredne dogodke tipa COVID-19?
- Kakšna je v slovenskih MSP digitalna pismenost v skladu z EU klasifikacijo zrelosti digitalnih sposobnosti (digital literacy)?
- Kakšna je razvitost digitalnih kompetenc pri zaposlenih oziroma katere kompetence in povezana digitalna poslovna vedenja vidijo kot pomembna za svoje podjetje in sebe osebno?
- Kakšna digitalna znanja po temeljnih poslovnih vlogah posedujejo slovenska MSP in katera vidijo kot najpomembnejša?
- Katere digitalne tehnologije poznajo in katere uporabljajo?
- Kako imajo slovenska MSP razvita digitalna delovna mesta?
- Katere ovire in pospeševalce vidijo slovenska MSP pri svojem prehodu v digitalno zrelost?
- Ali so pri internacionalnih, globalno odprtih slovenskih MSP digitalne kompetence in znanja morda bolj razvita kot pri MSP, ki so usmerjena pretežno na slovenski trg?
- Ali imajo podjetja zahodne kohezijske regije bistveno višje razvite digitalne kompetence?
- Ali je raven digitalnih kompetenc slovenskih MSP v različnih dejavnostih različna?

2. Osnovni podatki o analizi

Naročnik:	Zavod Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije
Izvajalec:	IIBA Slovenija, Sončna ulica 5, 1225 Lukovica s podizvajalci
Projekt:	DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23
Kratek opis projekta	Izvedba analiza potreb slovenskih MSP podjetij po digitalnih znanjih, veščinah in kompetencah ter predlog kataloga digitalnih kompetenc
Projektna skupina:	Roman Klarič, Janez Žezlina, Aleš Štampihar (IIBA Slovenija) Ana Pleško (DIHS)

2.1. Seznam najpogosteje uporabljenih kratic

Kratica / Pojem	Opis
CDO - chief digital officer	Vodja digitalne poslovne preobrazbe
CEO - chief executive officer	Predsednik uprave
CIO - Chief information officer	Vodja informatike
Deležnik	osebe in skupine oseb povezanih z analizo
Digitalna poslovna preobrazba	Poslovna preobrazba na osnovi značilnosti digitalne ekonomije in uporabe digitalnih tehnologij.
IIBA	The International Institute of Business Analysis
Kompetenca	Kompetence so tiste lastnosti oz. značilnosti posameznika, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju. So skupek osebnostnih lastnosti, veščin, sposobnosti, spretnosti, stališč in zmožnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo dela v skladu s standardi delovne uspešnosti.
Kompetenčni model	Kompetenčni model daje organizaciji kakovosten pregled nad vsemi zahtevanimi oz. ciljnim oz. želenimi kompetencami (poslovnimi kompetencami s poslovnimi vedenji in delovnimi kompetencami - znanji) za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev, glede na vključene poslovne vloge/profile/delovna mesta.
MSP	Mala in srednja podjetja po standardni EU klasifikaciji na podlagi števila zaposlenih, prihodka in sredstev.
Značilnosti digitalne ekonomije	Značilnosti poslovanja v novi – digitalni ekonomiji, kot npr: novi poslovni modeli, izoblikovani in uveljavljeni trendi, značilna vedenja kupcev, nove kulturološke značilnosti podjetij.

2.2. Zamejitev dela / analize

Zamejitev projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23 je bila izvedena na podlagi povabila k oddaji ponudbe in sklenjene pogodbe »POGODBA O NAROČILU STORITEV za potrebe na operaciji »DIE-DIHSLOVENIA-2019-23« št. 2020_004«.

Analiza zajema naslednje izdelke oziroma večje sklope del:

- a. Zasnova analize
- b. Zbiranje podatkov
- c. Analiza dobljenih podatkov
- d. Sinteza in priprava poročila

Sam koncept analize pa temelji na **štirih med seboj povezanih elementih**:

1. Priprava teoretičnega modela raziskave, ki ga sestavljajo:

- ugotavljanje osredotočenosti MSP na značilnosti digitalne ekonomije,
- ugotavljanje stopnje razvitosti osnovnih kompetenc digitalne pismenosti,
- ugotavljanje potreb po digitalnih kompetencah (na osnovi pripravljenih strokovnih izhodišč),
- ugotavljanje razvitosti digitalnih znanj v izbranih slovenskih MSP (na osnovi predhodno pripravljenih strokovnih izhodišč),
- ugotavljanje sposobnosti za digitalni prehod (pospeševalci in ovire).

2. Raziskovanje, ki je temeljilo na dveh vsebinsko povezanih tipih raziskovanja:

- kvantitativni del raziskave,
- kvalitativni del raziskave.

3. Priprava analize oz. ugotovitev raziskave:

- podatki analize,
- ugotovitve analize,
- pomen ugotovitev.

4. Priprava priporočil in usmeritev za uvajanje kompetenčnega modela v prakso, z namenom vpeljave in razvoja digitalnih kompetenc in posledično dvigom konkurenčnosti v slovenskih MSP, v razmerah digitalne ekonomije.

Raziskovalne poslovne vloge

V projektu bo v osrednjem delu pripravljen **katalog digitalnih kompetenc za naslednje identificirane poslovne vloge**:

1. CEO oz. direktor podjetja
2. CDO (vodja digitalne poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)
3. Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre
4. Vodja komercialne / marketinga / prodaje
5. Ena od vlog:
 - a) Vodja proizvodnje
 - b) Produktni vodja
 - c) Projektni vodja

Peto vlogo smo zaradi specifik dejavnosti vključenih podjetij, razdelili na tri pod-vloge. Za proizvodna podjetja smo identificirali in analizirali digitalne kompetence za vlogo Vodje proizvodnje,

medtem ko smo v storitvenih podjetjih preverili vloge Produktnega in/ali Projektnega vodje (podjetja so si lahko vlogo izbrala sama).

Izven obsega - kaj ni del projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23

Zaradi jasnosti določitve obsega projekta dobre prakse projektne dela narekujejo tudi definiranje, kaj ne sodi v obseg projekta.

Projekt ne obsega:

- i. Kataloga kompetenc in znanj za druge poslovne vloge, razen naštetih v tem poglavju.
- ii. Klasične poslovne kompetence, ki so za identificirane poslovne vloge potrebne za učinkovito delovanje posameznika, vendar niso opredeljene predvsem s stališča značilnosti digitalne ekonomije.
- iii. Podrobnejše identifikacije potrebnih znanj posameznih poslovnih vlog, ki niso značilne za digitalno ekonomijo.
- iv. Prilagajanje (kostumizacija) poslovnih vedenj v kompetenčnem profilu na kulturološke in poslovne značilnosti posameznega podjetja*.

* Kompetenčni katalog bo pripravljen univerzalno, pri vpeljavi kompetenčnega modela v poslovno prakso posameznega podjetja bo potrebno kompetenčni katalog prilagajati specifičnim potrebam posameznega podjetja.

2.3. Metodologija dela

Za izvedbo analize smo uporabili naslednje metode in modele:

1. Priprava modela kvantitativnega spletnega vprašalnika

Priprava vsebine in modela merjenja temelji na značilnostih digitalne ekonomije. Sestavljajo ga naslednji elementi:

- osredotočenosti slovenskih MSP na razumevanje temeljnih značilnosti digitalne ekonomije in uporabe nekaterih od teh značilnosti v njihovem poslovanju;
- (EU) kompetence splošne digitalne pismenosti;
- digitalne kompetence za izbrane poslovne vloge (s poudarkom na povezanih poslovnih vedenjih);
- digitalna znanja za izbrane poslovne vloge;
- sposobnosti za digitalni prehod MSP.

Na osnovi modela merjenja smo izdelali spletni vprašalnik, ki se ga je uporabilo kot osnovo za izvajanje kvantitativne spletne raziskave.

2. Izvajanje kvantitativne raziskave

Kvantitativno raziskovanje (kvantitativna metoda) zajema preverjanje stanja zrelosti digitalnih kompetenc in potrebnega digitalnega modela kompetenc preko spletnega anketiranja.

Kvantitativno raziskavo smo izvedli na vzorčnem izbranem številu slovenskih MSP podjetij (minimalno 100 udeležencev), z zbiranjem predvsem kvantitativnih podatkov, ki jih analiziramo z uporabo statističnih metod.

3. Kvalitativna raziskava in metoda intervjujev

Kvalitativna raziskava temelji na raziskovalnih vprašanjih in ugotovitvah iz kvantitativnega dela raziskave. Izvedena je bila z metodo intervjujev pri izbranem vzorcu udeležencev (minimalno petdeset (50) intervjujev v izbrani ciljni skupini slovenskih MSP) z različnimi poslovnimi vlogami v podjetju.

4. Analiza in sinteza ugotovitev s priporočili

Analiza ugotovitev v obeh delih raziskave in priprava priporočil ter usmeritev za uvajanje kompetenčnega modela v prakso, z namenom vpeljave in razvoja digitalnih kompetenc, ki jih slovenski MSP potrebujejo za uspešno digitalno poslovno preobrazbo.

Primerjavo med kvantitativno in kvalitativno raziskavo prikazuje naslednja tabela:

Parametri	Kvantitativna metodologija	Kvalitativna metodologija
USMERJENOST	količina anketirancev (koliko, kateri)	kvaliteta (bistvo in validiranje vsebine)
CILJ RAZISKOVANJA	testiranje modela in ugotavljanje stanja pri vključenih udeležencih	razumevanje modela, odkrivanje dodatne vsebine, potrjevanje hipotez iz kvantitativnega dela
VZOREC	velik, naključen	majhen, nenaključen oz. fokusiran
ZNAČILNE METODE ZBIRANJA PODATKOV	anketni vprašalnik z lestvicami za ocenitev	raziskovalec kot primarni inštrument, intervju in zajem mnenja (potrjevanje)
ZNAČILNE METODE ANALIZE PODATKOV	statistične metode	metoda analize vsebine
ZAKLJUČKI	točna, natančna, številčna analiza zbranih podatkov	vsestranski, celovit, obsežen, bogato opisen

Tabela 1: prikaz uporabljenih metod: kvantitativna metodologija vs. kvalitativna metodologija

2.4. Rok dokončanja

Delo na projektu DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23 je potekalo fazno z naslednjimi mejniki:

1. faza	Zasnova	Vzpostavitev in zasnova, identifikacija glavnih sklopov analize, izdelava in potrditev modela kvantitativne raziskave, določitev in potrditev modela intervjujev.	Do 30. 09. 2020.
2. faza	Zbiranje podatkov	Izvedba kvantitativne (prejetih vsaj 100 vprašalnikov) in kvalitativne raziskave (intervjuji – izvedenih vsaj 50) in koordinacija.	Do 27. 11. 2020.
3. faza	Analiza podatkov	Izdelava analiz.	Do 09. 12. 2020.
4. faza	Poročilo in predlog kataloga digitalnih kompetenc	Izdelava celovitega poročila s sintezo ugotovitev kvantitativne in kvalitativne analize (obstoječe stanje), predlog kataloga digitalnih kompetenc za SLO MSP (kompetenčna matrika, model za prihodnje stanje, katalog razvoja), najpogostejše ovire za digitalni napredek MSP in potrebni aktivnostmi njihovega preseganja, potrebni poslovni pogoji za uspešen prenos modela v poslovanje podjetij.	Do 18. 12. 2020, ki je končni rok za zaključek projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23

Tabela 2: faze in mejniki projekta DIE – DIHSLOVENIA – 2019 - 23

3. Zasnova raziskave

3.1. Glavni sklopi zasnove raziskave

V tem delu projekta se je pripravila:

- identifikacija glavnih sklopov analize (vsebinska področja raziskave);
- vzpostavitev in zasnova metode raziskovanja (kvantitativni in kvalitativni z vsebinskimi področji za metodo intervjujev);
- izdelava in potrditev modela kvalitativne in kvantitativne raziskave ter potrditev modela intervjujev.

3.2. Identifikacija glavnih sklopov analize in priprava raziskovalnega načrta

V tem delu projekta smo najprej zasnovali raziskovalni načrt izvajanja raziskave in na tej osnovi zasnovali spletni vprašalnik na področju kvantitativne raziskave.

Raziskovalni načrt zajema:

1. opredelitev elementov raziskovanja,
2. opredelitev vsebine merjenja (zasnova raziskovalnih vprašanj in vsebina kataloga kompetenc in znanj),
3. opredelitev spremenljivk, lestvic in izbira merskih instrumentov,
4. opredelitev poslovnih vlog v merjenju,
5. načrt vzorčenja, temelječ na samooceni udeleženca,
6. opredelitev elementov kasnejše statistične analize,
7. priprava spletnega vprašalnika za zbiranja podatkov (sestavljen vprašalnik iz vsebinsko povezanih, a raznolikih elementih merjenja),
8. priprava vprašalnika za kvalitativni del raziskave.

3.3. Model kvantitativne raziskave

Kvantitativno raziskovanje (kvantitativna metoda) zajema **preverjanje stanja zrelosti digitalnih kompetenc za izbrana vzorčna podjetij z zbiranjem predvsem številčnih podatkov**, ki smo jih analizirali z uporabo statističnih metod. Pri kvantitativnem raziskovanju izhajamo iz predpostavke, da obstajajo objektivne zakonitosti, predvsem v obliki vzročno-posledičnih zvez, ki jih je mogoče odkrivati, razložiti, napovedovati in nadzirati. **Kvantitativno raziskavo smo izvedli na reprezentativnem vzorcu slovenskih malih in srednje velikih slovenskih podjetij (t.i. MSP).**

Kvantitativne raziskave se začnejo z **vsebinsko pripravo elementov** (potrebni zajemov podatkov), ki **temeljijo na izhodiščih digitalne ekonomije**. Načrt kvantitativne raziskave smo oblikovali na podlagi že razvitih teoretičnih izhodišč in dosedanjih raziskav na področju digitalnih kompetenc ter na osnovi naše strokovne prakse s področja digitalnih poslovnih preobrazb oz. upravljanja kompetenc v organizacijah.

Cilj kvantitativne raziskave je bil **razviti metodo merjenja po zasnovanem modelu vprašalnika** in na **vzorcu podjetij preveriti stanje njihove potrebe za digitalno preobrazbo in digitalne kompetence**.

Tako smo želeli priti do **merljivih, zanesljivih in natančnih preverljivih spoznanj**, ki imajo podobno veljavo, kot jih imajo spoznanja na vzorcu izbranih podjetij.

Proces merjenja skozi izdelani vprašalnik zagotavlja **povezavo med empiričnim opazovanjem in matematičnim odrazom kvantitativnih razmerij**. Kvantitativni podatki so podatki v obliki števil.

Zastavili smo specifična vprašanja ter zbrali **vzorec numeričnih podatkov skozi odgovore anketirancev**.

Podatke smo nato **statistično analizirali**, tako da bi rezultate, pridobljene na vzorcu, lahko **posplošili na celotno pojavnost**, z vzorca anketiranih podjetij na vsa podjetja v izbrani velikosti (mala in srednja podjetja).

Vsi zbrani podatki za kvantitativno raziskavo v začetku raziskave **niso bili številčni** (anketiranci v anketah odgovarjajo npr. z *močno se strinjam, se sploh ne strinjam, se strinjam, se ne strinjam* itd.), **številčne vrednosti smo določili pri analizi zbranih podatkov**.

Kvantitativna raziskava vključuje:

- **model:** generiranje modelov merjenja,
- **vprašalnik:** razvoj instrumentov in metod za merjenje,
- **anketiranje/zajem skozi spletni vprašalnik:** zbiranje empiričnih podatkov,
- **analizo:** modeliranje pridobljenih odgovorov in analiza podatkov.

Za izbrano metodo vprašalnika smo izdelali spletno anketo

Spletna anketa je **sistematična metoda zbiranja podatkov na podlagi vzorca**. Anketni vprašalnik je **merski instrument za zbiranje kvantitativnih podatkov**. Prvi korak je bil izdelava anketnega vprašalnika, na katerega so odgovorili povabljeni izpolnjevalci (zaposleni iz merjenih poslovnih vlog pri izbranih podjetjih), kjer so označili enega od predvidenih odgovorov na vprašanje, zasnovanega v vsebinskem delu vprašalnika.

Vsebino spletnega vprašalnika si lahko pogledate na povezavi <https://survey.dih Slovenia.si/vprasalnik>

V vprašalniku so bili uporabljeni **trije tipi anketnih vprašanj**:

1. **Odprti tip vprašanj** oz. odprta vprašanja, so vprašanja, na katera izpolnjevalec odgovori opisno brez vnaprej ponujenih možnosti. Uporabimo jih, kadar ne moremo vnaprej predvideti vseh verjetnih odgovorov.
2. **Zaprta tip vprašanj** oz. zaprta vprašanja, so vprašanja, na katera izpolnjevalec odgovori tako, da izbere enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih in praviloma medsebojno izključujočih možnosti. Uporabimo jih, kadar lahko vnaprej predvidimo vse verjetne odgovore anketirancev.
3. **Pol odprti tip vprašanj** oz. pol odprta vprašanja, so vprašanja, ki so sestavljena iz elementov zaprtega in odprtega tipa vprašanj. Vnaprej ponujene možnosti odgovorov dopolnjuje možnost "drugo", ki izpolnjevalcu omogoča opisno odgovarjanje v primeru, ko se ne odločijo za nobenega od vnaprej ponujenih odgovorov. Uporabimo jih takrat, kadar nismo uspeli predvideti vseh verjetnih odgovorov ali pa je seznam vseh možnosti predolg.

Tveganja v kvantitativni analizi so bila naslednja:

1. **nizka odzivnostna stopnja na strani povabljenih podjetij** (zaradi majhne motivacije povabljenih udeležencev za odgovore, dolžine vprašalnika, ipd.),
2. **površinske informacije** in
3. **neiskrenost oz. pretirana subjektivnost** na strani udeležencev oz. njihovih odgovorov.

Da bi tveganja iz kvantitativne raziskave v čim večji meri odpravili, smo izvedli tudi kvalitativno raziskavo z metodo strukturiranih intervjujev.

3.4. Kvalitativna raziskava in metoda intervjujev

Kvalitativna raziskava je temeljila na raziskovalnih vprašanjih in ugotovitvah iz kvantitativnega dela raziskave. Izvedena je bila **z metodo intervjujev pri izbranem vzorcu udeležencev**.

Intervju je načrten, organiziran in neposreden pogovor med (praviloma) dvema oseba (svetovalcem in intervjuvancem).

Pristop k metodi intervjujev:

- dobiti odgovore na vprašanja v živem pogovoru,
- do udeleženca prijaznejši način pridobivanja informacij,
- želimo, da udeleženci popolnoma razumejo vprašanja,
- izpraševalcu omogočajo bolj podrobno raziskovanje nekaterih odgovorov, v primerjavi z vprašalnikom,
- vprašanja lahko prilagodimo individualnim udeležencem,
- preverjanje odgovorov, pridobljenih v okviru kvantitativne analize in zmanjševanje tveganj, ki se pojavljajo iz naslova kvantitativne raziskave.

Svetovalec usmerja udeleženca k vnaprej določenemu cilju. Intervjuvanec pa pri tem sodeluje. V okviru naše kvalitativne analize smo **uporabili obliko pol-strukturiranega intervjuja**.

S pol-strukturiranim globinskim intervjujem pridobivamo podatke o:

1. **kontekstu in razumevanju ugotovitev iz kvantitativne raziskave;**
2. **mnenjih in stališčih** o vsebini merjenja z namenom **dopolnjevanja vsebin in pridobljenih rezultatov;**
3. **zaznavanje globljega vidika problemske situacije:** na neposrednih izkušnjah intervjuvancev, njihovi motivaciji in načinu razmišljanja.

Kvalitativna raziskava je krovni pojem, ki pokriva več pristopov oz. vrst raziskav:

- podrobno preučitev stanja, zaznanega skozi kvantitativno analizo,
- raziskavo dopolnitve vsebine kompetenčnega modela in modela znanj,
- raziskovanje akcij, ki jih intervjuvanci potrebujejo za digitalno preobrazbo.

Kvalitativna raziskava odkriva področja, ki bi ostala raziskovalcem skrita, če bi uporabljali le kvantitativne metode:

- primerjava ugotovitev iz kvantitativnega dela raziskave z mnenjem udeleženca na intervjujih,
- potrjevanje / dopolnjevanje ugotovitev iz kvantitativnega dela raziskave,
- pridobivanje dodatnih virov informacij,
- validiranje - potrjevanje ugotovitev v kvantitativnem delu,
- ugotavljanje končnega stanja potreb v katalogu digitalnih kompetenc in znanj,
- natančna redefinicija vsebine (pojmov, opisov), preverjena na praktični izkušnji udeležencev,
- iskanje razlage razumevanja merjenega koncepta skozi perspektivo udeleženca intervjuja.

Pri kvalitativni raziskavi se z **metodo strukturiranih intervjujev lotimo proučevanja ugotovitev kvantitativne raziskave**.

Na individualnih srečanjih smo proučili tudi **povezavo med ugotovitvami iz kvantitativne analize (potrjevanje vsebine in ugotovitev) in dodatnimi vsebinskimi potrebami končne vsebine analize (dopolnitve vsebine) na izbranem vzorcu intervjuvancev**.

Obenem smo pri proučevanju **upoštevali tudi mnenja, občutenja in vrednotenja oseb, vključenih v intervjuje**. Naloga ni bila zgolj zbiranje dejstev in ugotavljanje, pač pa odkrivanje, kako ljudje razumejo neko vsebino oz. dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo.

Vsebinski del intervjuja se je ukvarjal predvsem s šestimi (6) raziskovalnimi vprašanji:

1. Preverjanje razumevanja ugotovitev iz kvantitativne raziskave (predvsem v delu predlaganega digitalnega kompetenčnega modela in modela digitalnih znanj).
2. Kako vsebinsko še nadgraditi kompetenčni model in model znanj (osrednji del)?
3. Preverjanje stanje razvitosti osnovnih digitalnih kompetenc v podjetju intervjuvanca (zajem aktualnega stanja). Pri katerih predlaganih digitalnih kompetencah ugotavljajo največji razkorak med želenim in dejanskim stanjem.
4. Zajem namena: katere digitalne projekte/aktivnosti za digitalno nadgradnjo planirajo intervjuvana podjetja uvesti v roku dveh do treh let?
5. Katere ovire in pospeševalce vidijo pri uvajanju njihove digitalne poslovne preobrazbe?
6. Ugotoviti, kaj bi jim pomagalo pri realizaciji njihovih digitalnih projektov (identifikacija spodbujevalcev)?

Seveda pa smo bili odprti tudi za teme, ki so jih sprožili intervjuvanci sami.

Ugotovitve v kvalitativnem delu raziskave torej **dopolnjujejo in validirajo ugotovitve v kvalitativnem delu raziskave**.

S tem samo dosegli **večjo kredibilnost opredeljenih vsebin** (predvsem kataloga digitalnih kompetenc in znanj). V ta namen smo dosegli tudi **večjo zanesljivost analize**, s ciljem, da smo **vsebinsko, ugotovitve in priporočila analize lahko z relativno visoko verjetnostjo posplošili na celotno skupino slovenskih MSP podjetij**.

4. Izvedba kvantitativne raziskave

4.1. Obseg

Kvantitativno raziskovanje (kvantitativna metoda) je zajemala **preverjanje stanja digitalne zrelosti in potrebnega modela digitalnih kompetenc**. Izvedla se je preko **spletnega anketiranja**.

Kvantitativno raziskavo smo izvedli na vzorčno izbranem številu slovenskih MSP podjetij (načrt: minimalno sto (100) zbranih anket), z zbiranjem številčnih podatkov, ki smo jih analizirali z uporabo statističnih metod.

S tem v zvezi smo v fazi zbiranja potencialnih kandidatov za kvantitativno analizo uporabili obstoječe poslovne baze kontaktov DIHS in IIBA Slovenija (ter njenih strokovnih izvajalcev, ki sodelujejo v pripravi in izvedbi analize).

V sodelujočih podjetjih smo naslavljali predvsem pet poslovnih vlog (delovnih mest), ki so ključno povezane z digitalno poslovno preobrazbo:

1. CEO oz. direktor podjetja
2. CDO (vodja digitalne poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)
3. Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre
4. Vodja komercialne / marketinga / prodaje
5. Ena od vlog:
 - a) Vodja proizvodnje
 - b) Produktni vodja
 - c) Projektni vodja

Peto vlogo smo zaradi specifičnosti dejavnosti vključenih podjetij, razdelili na tri pod-vloge. Za proizvodna podjetja smo identificirali in analizirali digitalne kompetence za vlogo Vodje proizvodnje, medtem ko smo v storitvenih podjetjih preverjali vlogi Produktnega in/ali Projektne vodje (podjetja so si lahko to vlogo izbrala sama).

4.2. Vprašalnik

Za namene izvedbe kvantitativne raziskave smo pripravili spletni vprašalnik, ki smo ga strukturirali v naslednje ključne sklope:

- **Podatki o anketirancih:** predstavitev oz. identifikacija ključnih statističnih podatkov o sodelujočih v raziskavi, kot so: dejavnost podjetja, velikost podjetja, izbrana kohezijska regija, prodajno razmerje med produkti/storitvami, ki jih ponujajo za globalni oz. lokalni trg, identifikacija poslovne vloge ocenjevalca.
- **Značilnosti digitalne ekonomije:** v tem poglavju smo udeležence spraševali po poznavanju in razumevanju naslednjih ključnih značilnosti digitalne ekonomije in njene praktične aplikacije v podjetjih:
 - Kaj vam pomeni digitalna preobrazba oziroma kaj je za vaše podjetje njeno osrednje vprašanje?
 - Katere od naslednjih značilnosti digitalne ekonomije bi znali razložiti?
 - Katere digitalne poslovne modele ima vaša organizacija ali pa jih vsaj dobro poznate?
 - Katere digitalne tehnologije uporabljate v vašem podjetju?

- Koliko odstotkov zaposlenih v vašem podjetju uporablja te izbrane digitalne tehnologije?
- Kakšen odstotek uporabe digitalnih tehnologij s strani vaših zaposlenih načrtujete v prihodnjih dveh letih?
- Katera digitalna delovna mesta imate ali načrtujete v vašem podjetju?
- Koliko odstotkov zaposlenih v vašem podjetju uporablja digitalna delovna mesta?
- Kakšen odstotek uporabe digitalnih delovnih mest s strani zaposlenih načrtujete v vašem podjetju v prihodnjih dveh letih?
- Koliko svojega časa lahko zaposleni v vašem podjetju namenijo usposabljanju za dvig svojih digitalnih kompetenc?«
- Koliko časa ocenjujete, da boste v vašem podjetju potrebovali za uspešno digitalno poslovno preobrazbo?
- Kaj je za vas osrednji pomen oz. dodana vrednost digitalne preobrazbe? Oz. kakšne rezultate želite z njo doseči?
- Ocenite stopnjo zrelosti oz. razvitosti pospeševalcev vaše digitalne preobrazbe.
- **Osnovne digitalne sposobnosti – digitalna pismenost:** v okviru tega poglavja so udeleženci ocenjevali osnovne digitalne sposobnosti, vzete iz EU modela digitalne pismenosti (vir: <https://www.zrss.si/pdf/digcomp-2-1-okvir-digitalnih-kompetenc.pdf>) in sicer na štiri stopenjski skali:
 - Ocenijo, koliko je vsaka od teh posameznih kompetenc pomembna za njihovo digitalno preobrazbo in višjo konkurenčno prednost podjetja.
 - Ocenijo, kakšno je dejansko in željeno stanje razvitosti teh kompetenc v njihovem podjetju.
- **Digitalne kompetence in digitalna poslovna vedenja po izbranih poslovnih vlogah:** v okviru tega poglavja so udeleženci ocenjevali izbrane profilne kompetence (vezane na kompetenčno matriko, ki jo predstavljamo v nadaljevanju, v poglavju 4.3) in sicer na štiri stopenjski skali:
 - Ocenijo, koliko je vsaka od teh posameznih kompetenc pomembna za digitalno preobrazbo in višjo konkurenčno prednost njihovega podjetja.
 - Ocenijo, kakšno je dejansko in željeno stanje razvitosti teh kompetenc pri njih osebno.
- **Digitalna znanja po izbranih poslovnih vlogah:** v zvezi z izbranimi vlogami smo oblikovali tudi matriko digitalnih znanj (predstavljamo v poglavju 4.4.), kjer so udeleženci kvantitativne raziskave ocenjevali:
 - koliko je to znanje za ta profil pomembno (s pomočjo enake lestvice kot pri profilnih kompetencah);
 - dejansko stopnjo razvitosti tega znanja in željeno stanje razvitosti tega znanja za izbrani profil.
- **Sposobnost za digitalni prehod:** v tem zadnjem sklopu so udeleženci odgovarjali na dve ključni vprašanji, ki sta pomembni z vidika implementacije digitalne poslovne preobrazbe v njihovo poslovno prakso in sicer:
 - Katere ovire in tveganja vidite/opažate v vaši organizaciji za uspešno digitalno preobrazbo?
 - Katere spodbude oz. kakšno podporo bi potrebovali za uspešno digitalno preobrazbo?

Vprašalnik najdete na spletnem naslovu <https://survey.dihslovenia.si/vprasanlik>

4.3. Izhodišni model digitalnih kompetenc

Kompetence so tiste lastnosti oz. značilnosti posameznika, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na določenem delovnem mestu ali delovnem področju. So skupek osebnostnih lastnosti, veščin, sposobnosti, spretnosti, stališč in zmožnosti, ki so potrebne za uspešno in učinkovito izvedbo dela v skladu s standardi delovne uspešnosti, za izvršitev določene naloge, opravljanja dela ali vloge v delovnem oz. poslovnem procesu.

Kompetenten je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje. Obratno pa mora nekompetenten posameznik, v tem primeru najprej, da bi mu zaupali določena dela, nekatere kompetence izboljšati, razviti ali pridobiti povsem nove.

Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kako lahko to uresničijo (potrebna vedenja).

Kompetenčni model organizacije (skupaj s podatki iz sistematizacije o zahtevanih znanjih in izkušnjah) daje organizacijam kakovosten pregled nad vsemi zahtevanimi oz. ciljnim oz. želenimi kompetencami za uspešno opravljanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih ciljev.

Vezano na cilje projekta smo pripravili **izhodišni model digitalnih kompetenc za izbranih pet poslovnih vlog (profilov)**, oziroma 7 (5. profil ima 3 pod-profile), ki jo predstavljamo v spodnji tabeli:

poslovna vloga	CEO oz. direktor	CDO oz. CIO	Vodja komercialne/marketinga/prodaje	Vodja kadrovske službe/strokovni sodelavec za kadre	Vodja proizvodnje	Produktni vodja	Projektni vodja
Kompetenca							
Odprto razmišljanje (v širino in globino)	X	X	X	X	X	X	X
Digitalizacija poslovnih procesov		X			X		
Vodenje digitalnih projektov		X				X	X
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev		X	X		X	X	X
Reševanje problemskih situacij	X	X	X	X	X	X	X
Osredotočenost na kupce	X		X			X	
Komuniciranje	X	X	X	X	X		X
Agilno voditeljstvo	X	X	X	X	X		X
Inoviranje v digitalni ekonomiji	X	X		X		X	
Digitalna naravnost	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 3: Izhodišni model digitalnih kompetenc za izbrane poslovne vloge

Vsaka vloga ima tako **definiranih sedem ključnih – ciljnih kompetenc**, ki smo jih nadalje opisali oz. konkretizirali tudi v smeri oblikovanja **definicije posamezne kompetenc in posameznih poslovnih vedenj**.

Udeleženci raziskave so v okviru spletnega vprašalnika:

- ocenjevali kompetenco z vidika njene pomembnosti in

- dejanske in želene stopnje razvitosti na ravni posamezne definicije kompetence, kot tudi dodali,
- katera poslovna vedenja bi bilo po njihovem mnenju še potrebno razvijati v okviru te kompetence oz.
- katere kompetence in poslovna vedenja po njihovem mnenju v modelu še manjkajo.

1	Kompetenca 1: Odprto razmišljanje (v širino in globino)
Poslovna vedenja	Definicija kompetence: Sposobnost odprtega in analitičnega razmišljanja s hitrim prilagajanjem različnim vrstam informacij.
1	Dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.
2	Razmišlja in deluje sistematično ter metodično.
3	Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).
4	Pri izvajanju delovnih nalog uporablja analitičen pristop.
5	Pri analizi dobro oceni različne interese.
6	Analizira vzroke, ki zavirajo učinkovitost in povzročajo probleme.
7	Analizirane podatke uporablja za odločanje in informiranje vključenih deležnikov.

Tabela 4: Primer opredelitve posamezne kompetence: naslov kompetence – definicija kompetence – posamezna poslovna vedenja v okviru kompetence

4.4. Izhodiščni model digitalnih znanj

V okviru priprave raziskave smo v zvezi z izbranimi vlogami oblikovali tudi **izhodiščni model digitalnih znanj**, kjer so udeleženci kvantitativne raziskave ocenjevali:

- koliko je to znanje za ta profil pomembno (s pomočjo enake lestvice kot pri profilnih kompetencah)
- dejanska stopnja razvitosti tega znanja in želeno stanje razvitosti tega znanja za izbrani profil.

poslovna vloga	CEO oz. direktor	CDO oz. CIO	Vodja komercialne/marketinga/prodaje	Vodja kadrovske službe/strokovni sodelavec za kadre	Vodja proizvodnje	Produktni vodja	Projektni vodja
Znanje							
Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja ("DIGITAL LEAN")					X		
Poznavanje konceptov digitalnega dvojčka					X		
Integriranje poslovne in digitalne strategije v prakso	X						
Oblikovanje digitalne strategije in digitalnih poslovnih modelov		X					
Izdelava digitalnega kompetenčnega modela za digitalna delovna mesta				X			

Oblikovanje digitalnih delovnih mest (od sistemizacije do vpeljave digitalnih delovnih mest v proces dela)				X			
Znanja s področja oblikovanja izkušnje zaposlenega (employee experience)				X			
Znanja s področja obnašanja kupcev (customer behavior)			X				
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	X	X	X	X	X	X	X
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev		X			X	X	X
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti		X				X	X
Dobro poznavanje digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev							
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)			X			X	X
Upravljanje (digitalne) blagovne znamke (brand management & digital brand management)			X				
Uporaba digitalnih marketinških konceptov, rešitev in orodij			X				
Znanja s področja industrije 4.0					X		
Znanja s področja poslovne analize (BA)		X				X	X
Inoviranje poslovnih modelov	X		X		X		
Priprava in upravljanje (vodenje) poslovnih procesov (Business Process Management)	X				X		
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)	X			X			
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja	X		X			X	X

upravljanja vrednosti (value management)							
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti: agilne metodologije dela				X		X	X
Zasnova in upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (governance)	X	X					
Upravljanje digitalnih talentov (talent management: onboarding, karierno načrtovanje, planiranje nasledstev)				X			
Izbor, upravljanja in koordiniranje IT ponudnikov (vendor managementa)		X					

Tabela 5: Model znanj po izbranih ciljnih vlogah

4.5. Ovire in pospeševalci digitalnega napredka slovenskih MSP

V zadnjem delu kvantitativne raziskave so udeleženci odgovarjali na dve ključni vprašanji, ki sta pomembni z vidika implementacije digitalne poslovne preobrazbe v njihovo poslovno prakso in sicer:

- Katere ovire in tveganja vidite/opažate v vaši organizaciji za uspešno digitalno preobrazbo?
- Katere spodbude oz. kakšno podporo bi potrebovali za uspešno digitalno preobrazbo?

4.6. Opis izvedbe kvantitativne raziskave

Za izbrano metodo vprašalnika smo izdelali spletni anketni vprašalnik in sicer smo razvili lastno spletno rešitev, kar je bilo pomembno tako z vidika specifične uporabniške izkušnje, kot tudi zaradi kompleksnosti vsebine (veliko število različnih sklopov, število kvantitativnih zajemov podatkov, uporaba različnih vrst tipa vprašalnikov, itd.).

Spletna anketa je sistematična metoda zbiranja podatkov na podlagi vzorca. Anketni vprašalnik je merski instrument za zbiranje kvantitativnih podatkov.

Prvi korak je bil izdelava anketnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali povabljeni izpolnjevalci (zaposleni iz merjenih poslovnih vlog pri izbranih podjetjih), kjer so označili enega od predvidenih odgovorov na vprašanje, zasnovanega v vsebinskem delu vprašalnika.

S ciljem animacije oz. motivacije udeležencev smo uporabili različne kanale za spodbujanje udeležencev in sicer:

- novičnik DIHS in IIBA Slovenija,
- spletna stran DIHS in IIBA Slovenija,
- informacije na socialnih omrežjih (Linkedin, Facebook),
- uporaba baze poslovnih kontaktov DIHS in IIBA Slovenije (ter njenih strokovnih izvajalcev).

Kvantitativna raziskava je potekala med 15.10.2020 (DIHS novičnik in IIBA Slovenija obvestilo) in 30.10.2020 (zaključek II.faze).

4.7. Rezultati kvantitativne raziskave

V nadaljevanju vam predstavljamo rezultate kvantitativne spletne raziskave, izvedenih na velikosti vzorca 137 udeležencev.

Rezultati so strukturirani po področjih, skladnih s strukturo spletnega vprašalnika, predstavljeno v poglavju 4.2. in sicer so ta poglavja naslednja:

- **Podatki o anketirancih**
- **Značilnosti digitalne ekonomije**
- **Osnovne digitalne sposobnosti – digitalna pismenost**
- **Digitalne kompetence in digitalna poslovna vedenja po izbranih poslovnih vlogah**
- **Digitalna znanja po izbranih poslovnih vlogah**
- **Sposobnost za digitalni prehod**

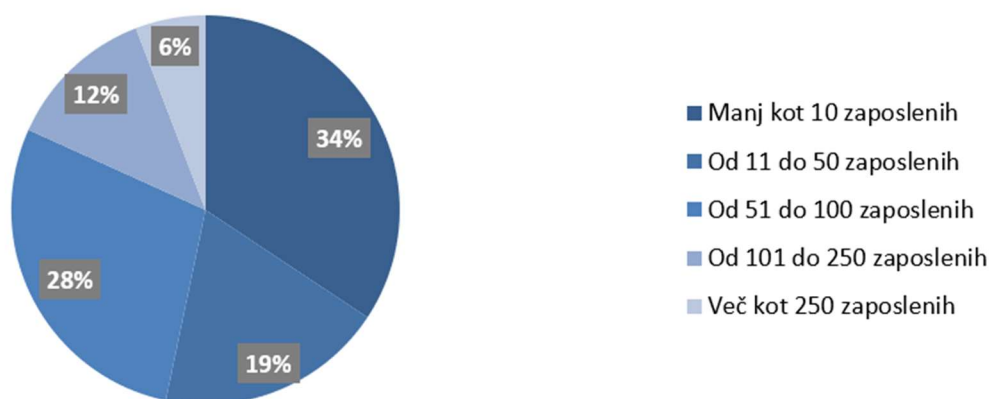
4.7.1. Podatki o anketirancih

V anketiranju smo zajeli povratne informacije s strani 137 vključenih podjetij, od katerih po velikosti prevladujeta naslednji dve kategoriji podjetij:

- **34% vključenih podjetij imajo manj kot 10 zaposlenih**
- **28% sodelujočih podjetij imajo 51 do 100 zaposlenih**

Sledijo podjetja, ki imajo od 11 do 50 zaposlenih (19% sodelujočih) in podjetja od 101 do 250 zaposlenih (12% sodelujočih). Podrobnejše je razred sodelujočih prikazan v naslednji sliki:

Velikost vključenih podjetij v %



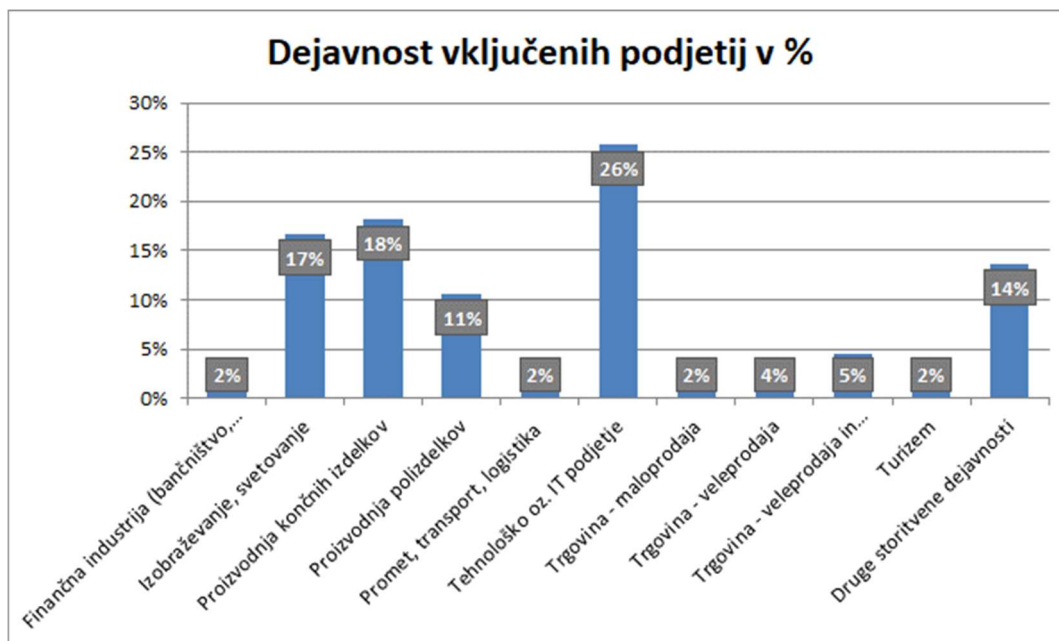
Slika 2: Velikost vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Dejavnost in regija vključenih podjetij

Večina anketiranih podjetij prihaja iz naslednjih dveh dejavnosti.

- **29% sodelujočih podjetij deluje v proizvodnji končnih izdelkov in polizdelkov in**
- **26% vključenih podjetij prihaja iz tehnološke dejavnosti oz. IT sektorja.**

Pomembnejši delež anketiranih podjetij je tudi iz dejavnosti izobraževanja in svetovanja (17%) ter drugih storitvenih dejavnosti (14%).



Slika 3: Dejavnost vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

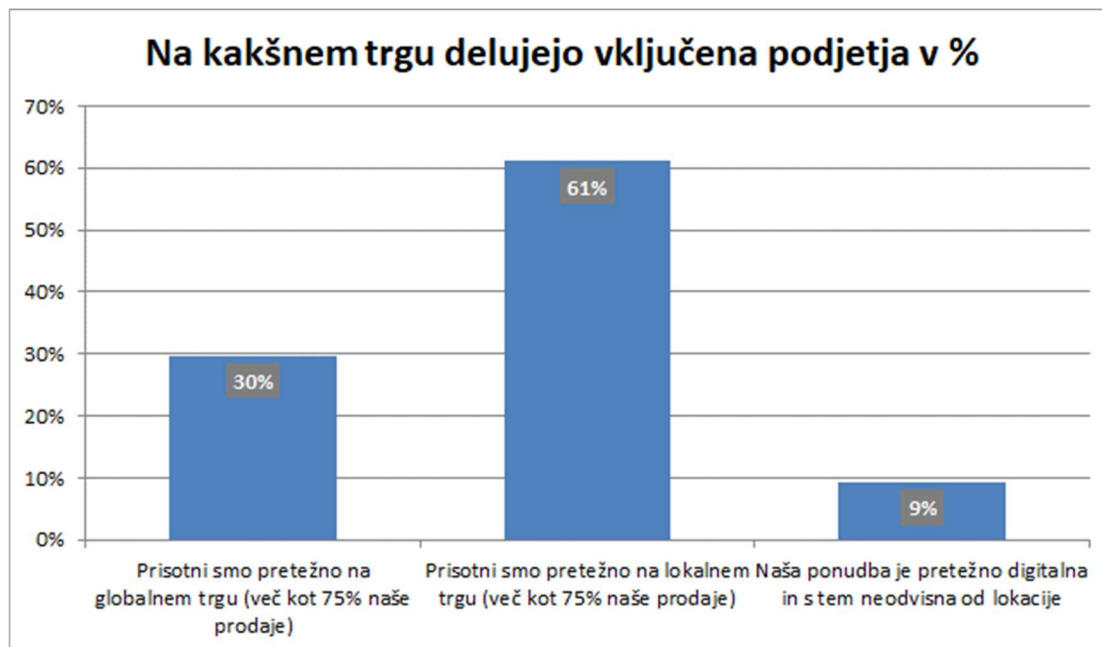
Večina (praktično dve tretjini oz. 67%) anketiranih podjetij prihaja iz statistične regije Zahodna Slovenija.



Slika 4: Regija vključenih podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Trg delovanja vključenih podjetij

61% vključenih podjetij je s svojo prodajo prisotno pretežno na domačem trgu (več kot 75% njihove prodaje), samo 9% vključenih podjetij ima digitalno ponudbo, ki je primerna za vse trge.



Slika 5: Trg, kjer delujejo vključena podjetij v % (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Poslovne vloge, ki jih zasedejo udeleženci raziskave

Večina udeležencev ankete prihaja iz vodstvenih položajev: od vseh udeležencev polovica (50%) sodelujočih zaseda pozicijo direktorja oz. vodstva podjetja (CEO); druga najbolj zastopana vloga v raziskavi je s področja komerciale (15% sodelujočih), ostale vloge imajo manj kot 10% zastopanost v celotnem vzorcu.



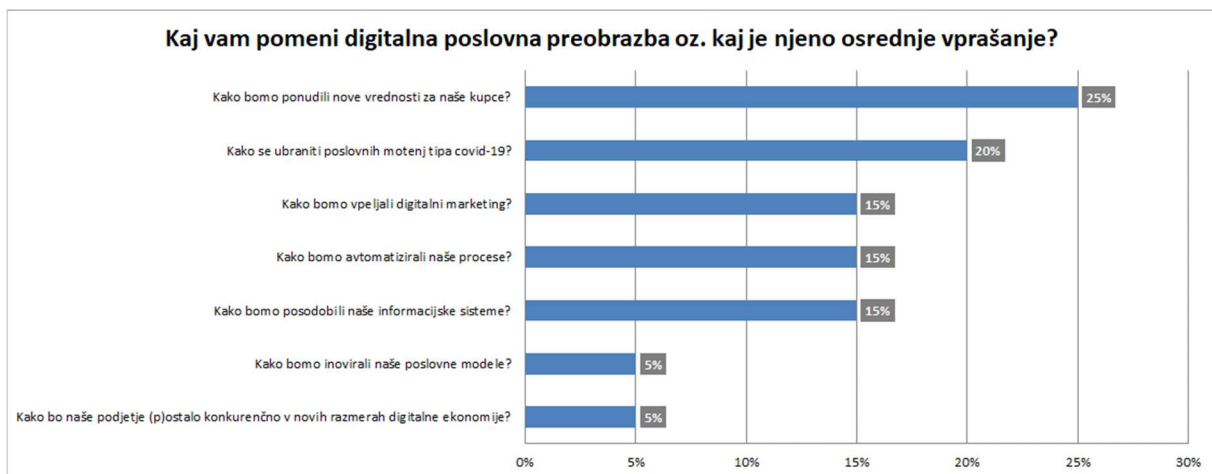
Slika 6: Delež posameznih poslovnih vlog, vključenih raziskavo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

4.7.2. Značilnosti digitalne ekonomije

Nadalje nas je v okviru kvantitativne raziskave zanimalo **razumevanje konteksta delovanja v pogojih digitalne ekonomije** na strani udeležencev, saj je s tem močno povezana tudi motivacija in zavzetost udeleženih podjetij za uvajanje dobrih praks s področja digitalne poslovne preobrazbe.

Zato smo jih s tem v zvezi povprašali, kako dobro poznajo ključne značilnosti digitalne ekonomije, kakšen pomen in dodano vrednost vidijo v digitalni poslovni preobrazbi, katere digitalne tehnologije in delovna mesta poznajo in imajo uvedena

Kaj vam pomeni digitalna poslovna preobrazba?



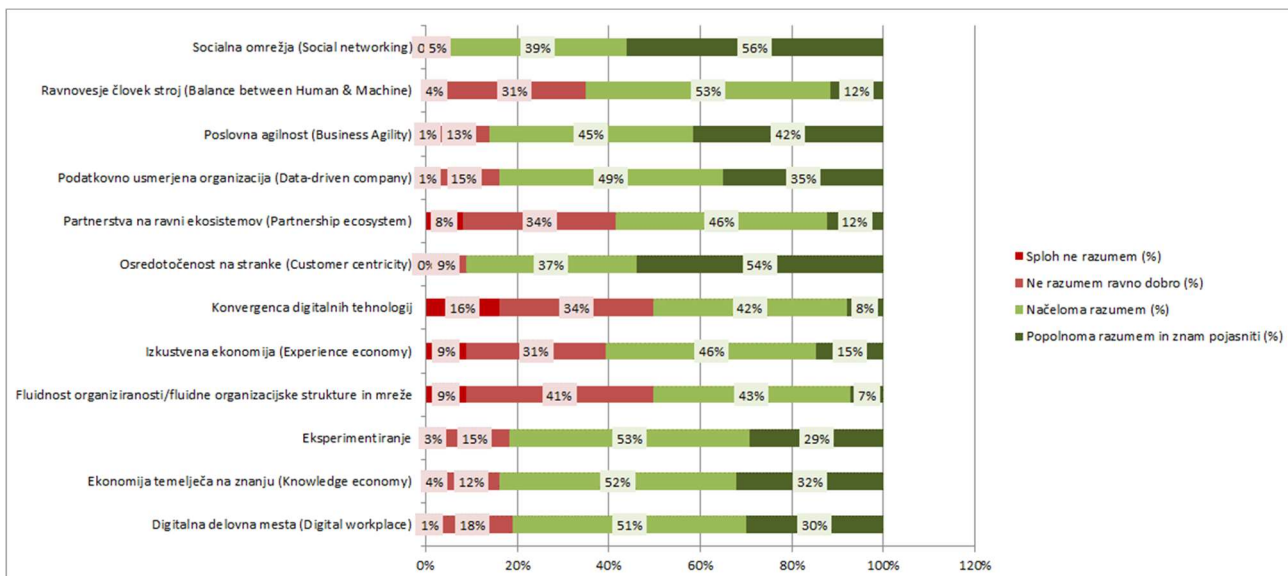
Slika 7: Pomen digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Samo 30% odgovorov se nanaša na t.i. pravo izhodišče – biti konkurenčen tudi v razmerah digitalne ekonomije, predvsem z novo vrednostjo za kupce.

Ta rezultat ne nakazuje dobrega stanja, saj je od razumevanja pomena digitalne poslovne preobrazbe zelo odvisna tudi motivacija udeleženih podjetij s stališča (današnjega in prihodnjega) uvajanja digitalnih poslovnih dobrih praks kot tudi sistematičnem razvoju digitalnih kompetenc in kulture njihovih zaposlenih.

Kako dobro poznate pomen naslednjih značilnosti digitalne ekonomije?

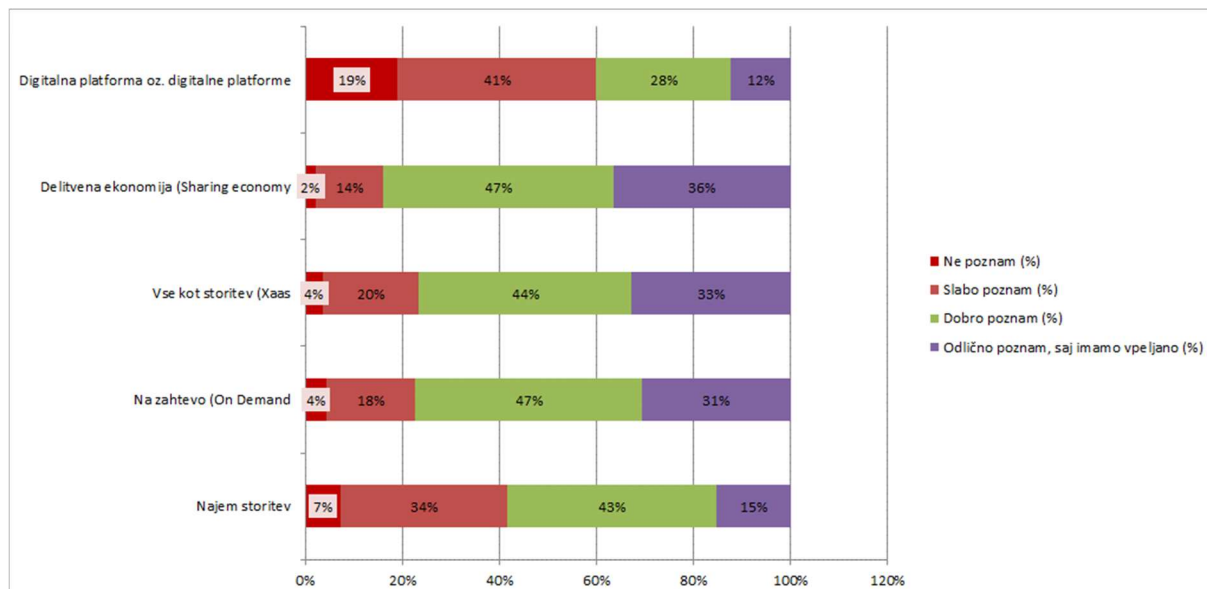


Slika 8: Pomen značilnosti digitalne ekonomije (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Med udeleženci raziskave je prisotno **dokaj slabo poznavanje ključnih značilnosti digitalne ekonomije**, kjer ugotavljamo, da kar 50% sodelujočih ne razume oz. sploh ne razume **pojma fluidnosti organiziranosti in konvergenca digitalnih tehnologij** ter da jih več kot 40% ne razume (oz. sploh ne razume) **pojma izkustvene ekonomije in partnerstev na ravni ekosistemov**.

Kako dobro poznate naslednje digitalne poslovne modele

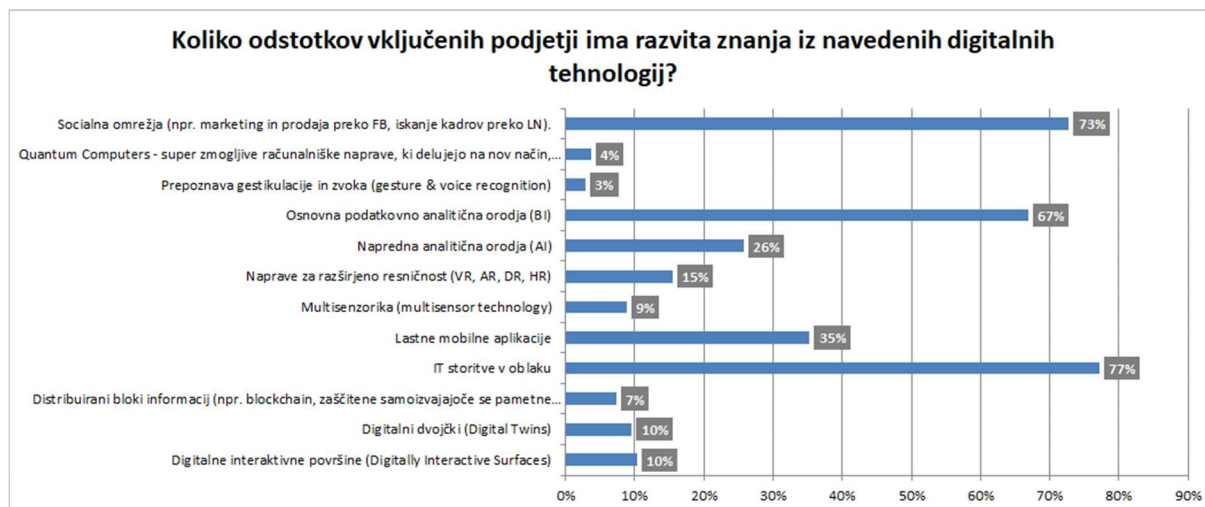


Slika 9: Poznavanje digitalnih poslovnih modelov (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Med udeleženci je prisotno tudi **dokaj slabo poznavanje digitalnih poslovnih modelov**, saj skoraj 60% sodelujočih ne pozna oz. slabo pozna digitalne platforme ter več kot 40% ne pozna oz. slabo pozna t.i. »Najem storitev«.

Digitalne tehnologije?

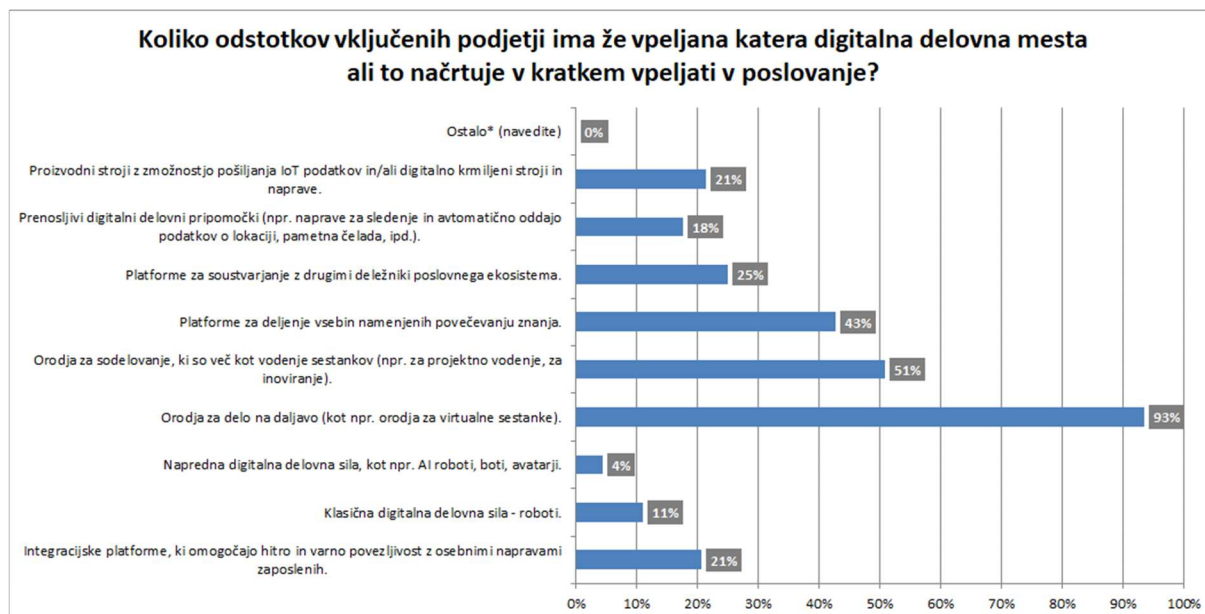


Slika 10: Razvitost znanj s področja digitalnih tehnologij (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Udeleženci raziskave imajo slabo razvita znanja s področja naprednih digitalnih tehnologij: udeleženci bolje poznajo „klasične“ oz. splošno uveljavljene digitalne tehnologije (IT storitve v oblaku, socialna omrežja, BI orodja), v primerjavi z naprednejšimi, o čemer več v grafu št. 10.

Digitalna delovna mesta?



Slika 11: Vpeljava digitalnih delovnih mest (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Večina anketiranih ima uvedena bazična digitalna delovna mesta, kot so orodja za delo na daljavo. Naprednejša digitalna delovna mesta so v anketiranih podjetjih vpeljana manj pogosto (v manj kot četrtini primerov ali manj).

Odstotek časa za dvig svojih digitalnih kompetenc



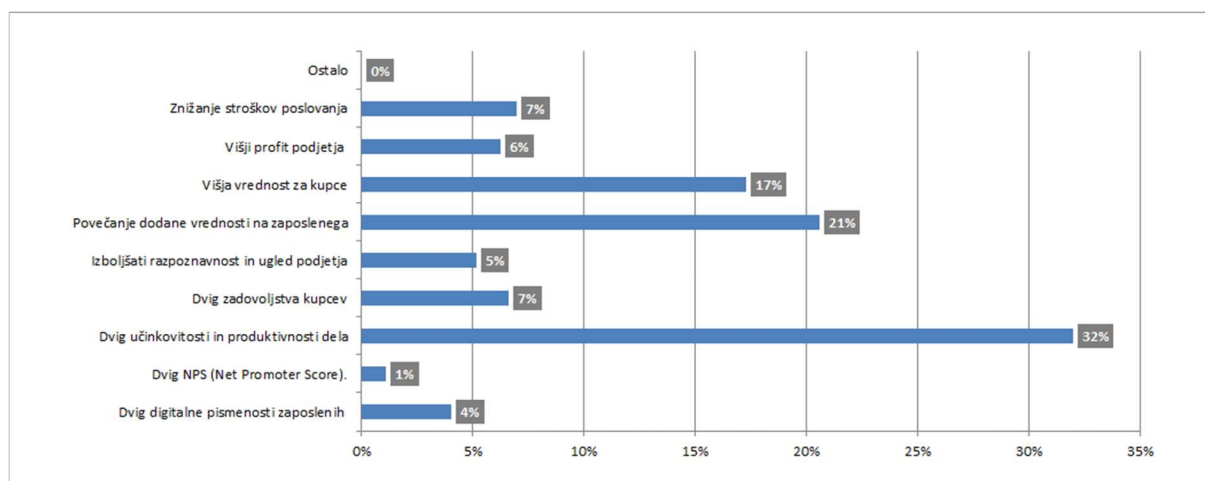
Slika 12: Čas namenjen usposabljanju za dvig digitalnih kompetenc (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

80% sodelujočih MSP podjetij za razvoj digitalnih kompetenc vlaga 8 ali manj ur / mesec / zaposlenega! Če se obseg usposabljanja bistveno ne bo povečal, bo zaostanek nasproti EU digitalno razvitim ekonomijam v roku enega leta še bistveno višji!

Dilema s tem v zvezi je predvsem naslednja: **kako motivirati / vzpodbuditi / ozavestiti slovenska MSP podjetja, da je vlaganje (investicije) v razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih nujno?**

Dodana vrednost digitalne poslovne preobrazbe

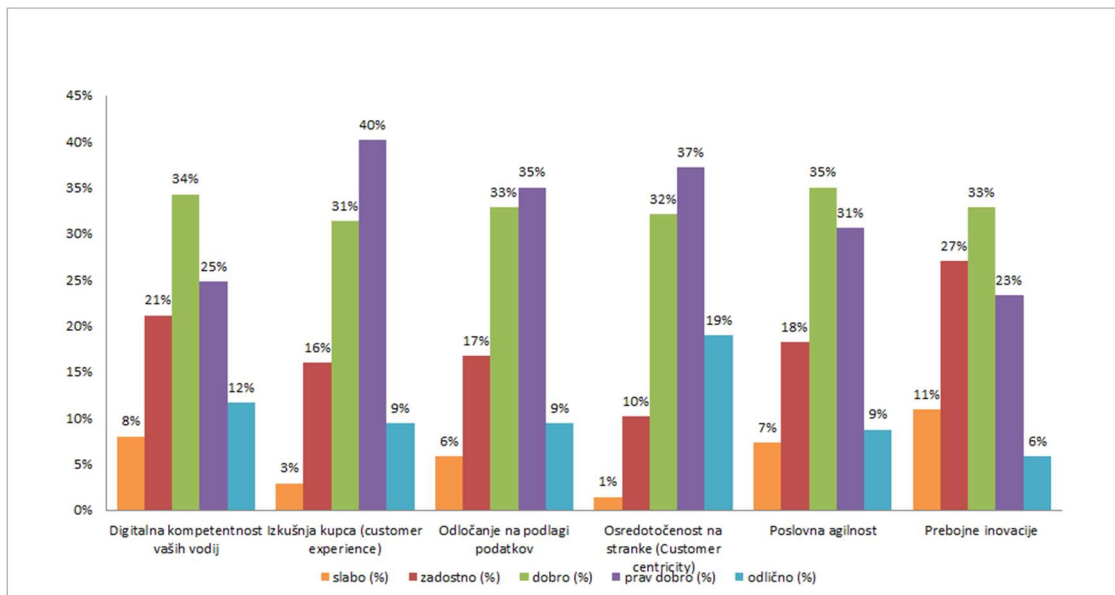


Slika 13: Dodana vrednost digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitev:

Skoraj dve tretjini udeležencev (66%) vidi ključno dodano vrednost digitalne poslovne preobrazbe v klasičnih poslovnih motivih (dvig učinkovitosti in produktivnosti dela, stroški, profit, dodana vrednost na zaposlenega). Samo 17% pa vidi ključno dodano vrednost v višji vrednosti za kupce, kar je v obdobju digitalne ekonomije eden od ključnih dejavnikov uspeha poslovanja.

Razvitost pospeševalcev vaše digitalne poslovne preobrazbe



Slika 14: Razvitost pospeševalcev digitalne poslovne preobrazbe (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

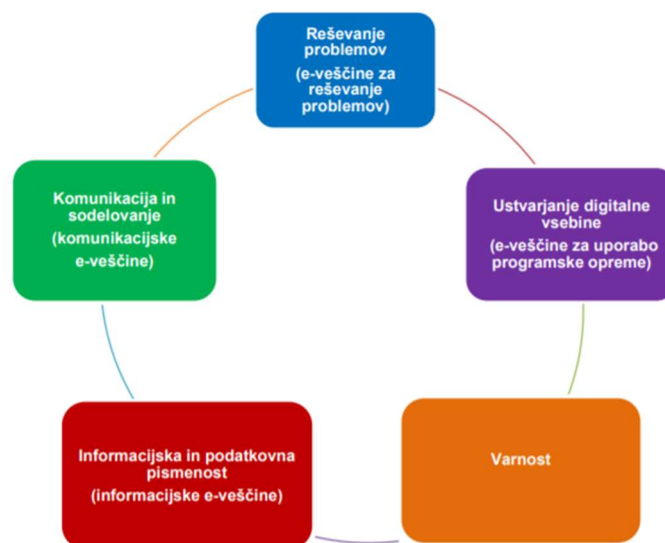
Ugotovitev:

Sodelujoči z vidika zrelosti digitalne poslovne preobrazbe (DPP) **najbolje** (z oceno 4 ali višje) **ocenjujejo pospeševalca, ki sta povezana s kupci** (osredotočenost na stranke (56%), izkušnja kupca (49%)).

Najnižje ocenjena razvitost pospeševalcev DPP (ocena 2 in nižje) **je na področju prebojnih inovacij** (38%) **in digitalni kompetentnosti vodij** (29%).

4.7.3. Digitalna pismenost

V okviru kvantitativne raziskave smo raziskovali tudi **stanje razvitosti osnovnih digitalnih kompetenc – t.i. digitalno pismenost**, na podlagi **enotnega EU modela** (op.p. DG EAC in JRC sta v 2014 oblikovala osnutek konceptualnega okvira digitalnih kompetenc (DIGCOMP), ki je predstavljen v sliki št. 15).



Slika 15: Konceptualni okvir digitalnih kompetenc (EU, 2014)

S tem v zvezi smo v okviru modela digitalne pismenosti preučevali **razvitost naslednjih petih digitalnih kompetenc**, katerim smo za potrebe analiziranja le-teh dodali še sledeče definicije:

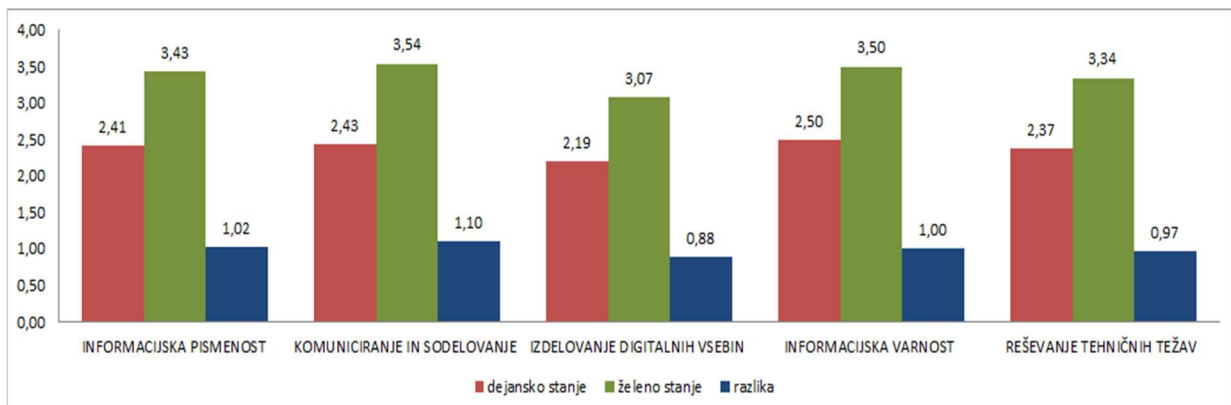
Digitalna kompetenca	Definicija te kompetence
1. Informacijska pismenost	Upravljanje (brskanje, izbira in presoja) podatkov, informacij in digitalnih vsebin.
2. Večkanalno komuniciranje in sodelovanje	Sporazumevanje, sodelovanje in deljenje informacij, z uporabo digitalnih tehnologij, vključujoč digitalne platforme za sodelovanje, spletni bonton in upravljanje digitalnih identitet.
3. Izdelovanje digitalnih vsebin	Razvoj, umeščanje in poustvarjanje digitalnih vsebin ter znanja programiranja. Razumeti avtorske pravice in licence, ki veljajo za podatke, digitalne informacije in vsebine.
4. Informacijska varnost	Varovanje naprav in digitalnih vsebin ter razumevanje tveganj in nevarnosti v digitalnih okoljih. Varovanje osebnih podatkov in zasebnosti v digitalnih okoljih.
5. Obvladovanje digitalnih okolij in pomoč drugim pri tem	Reševanje tehničnih težav med upravljanjem z digitalnimi napravami in prepoznavanje digitalnih razkorakov (razumevanje, na katerih področjih moram izboljšati ali posodobiti svojo digitalno kompetenco. Biti sposoben podpirati druge pri razvoju njihove digitalne kompetence).

Tabela 6: Kompetence digitalne pismenosti (EU model)

Udeleženci spletnega vprašalnika so ocenjevali **razvitost kompetenc s področja digitalne pismenosti na ravni vseh zaposlenih v podjetju**.

S tem v zvezi nas je zanimalo:

- kako **vidijo stopnjo potrebne razvitosti kompetenc digitalne pismenosti** pri svojih zaposlenih: pri tem so udeleženci ocenjevali, kako je vsaka od teh posameznih kompetenc pomembna za njihovo digitalno preobrazbo in višjo konkurenčno prednost podjetja ter
- kakšna je na drugi strani **želena in dejanska stopnja razvitosti teh kompetenc pri njihovih zaposlenih**, v okviru **naslednje štiri (4) stopenjske ocenjevalne lestvice**:
 - 1. slabo razvita kompetenca
 - 2. dobro razvita kompetenca
 - 3. prav dobro razvita kompetenca
 - 4. odlično razvita kompetenca



Slika 16: Razvitost digitalne pismenosti (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Ugotovitve:

Največji razkorak med želenim in dejanskim stanjem razvitosti kompetenc s področja digitalne pismenosti zaposlenih **udeleženci vidijo:**

- **na področju (digitalnega) komuniciranja in sodelovanja** (kompetenčni razkorak med želenimi in dejanskimi kompetencami v višini 1,10, na štiri stopenjski ocenjevalni lestvici) ter
- **informacijski pismenosti ter varnosti** (kompetenčni razkorak v višini 1,02 in 1,00, na štiri stopenjski ocenjevalni lestvici).
- Dokaj presenetljivo (glede na ostale rezultate) je, da je **kompetenčni razkorak najnižji v okviru kompetence Izdelovanje digitalnih vsebin (0,88)**, po drugi strani pa je ta **kompetenca med vsemi kompetencami digitalne pismenosti najnižje razvita** (povprečna ocena = 2,19 na štiri stopenjske ocenjevalni lestvici).

4.7.4. Digitalne kompetence

V okviru kvantitativne raziskave smo, skladno s postavljenim izhodiščnim modelom digitalnih kompetenc in digitalnih znanj (predstavljeni v poglavju 4.3 in 4.4.), preučevali tudi **razvitost izbranih kompetenc po posamezni poslovni vlogi (vsak za svojo poslovno vlogo)**.

S tem v zvezi nas je zanimalo:

- kako **vidijo stopnjo potrebne razvitosti izbranih digitalnih kompetenc**: pri tem so udeleženci ocenjevali, kako je vsaka od teh izbranih digitalnih kompetenc pomembna za njihov digitalni napredek oz. višjo konkurenčnost podjetja ter
- kakšna je na drugi strani **želena in dejanska stopnja razvitosti teh kompetenc pri njih osebno (v okviru izbrane poslovne vloge)**, v okviru naslednje štiri (4) stopenjske ocenjevalne lestvice:
 - 1. slabo razvita kompetenca
 - 2. dobro razvita kompetenca
 - 3. prav dobro razvita kompetenca
 - 4. odlično razvita kompetenca
- Udeležence smo spraševali tudi:
 - Katere digitalne kompetence imajo v podjetju dobro razvite in niso v modelu?
 - Katere digitalne kompetence imajo njihovi kupci in bi jih tudi oni želeli imeti?
 - Katere kompetence in poslovna vedenja v predlaganem kompetenčnem modelu manjkajo, da bi lahko v njihovem podjetju naredili kakovosten digitalni napredek ter
 - v kolikšnem času ocenjujejo, da bodo v podjetju razvili potrebne digitalne kompetence?
 - **Ugotovitve in rezultati tega dela vprašanj bodo predstavljeni skozi dopolnjeni kompetenčni model v poglavju št. 7.**

V nadaljevanju vam predstavljamo:

1. **Sintezne ugotovitve kvantitativne raziskave** (prikazane v tabeli št. 7 in bolj detajlno na naslednjih straneh).
2. **Ugotovitve glede kompetenčnih razkorakov po izbranih poslovnih vlogah.**

Sintezne ugotovitve so naslednje:

- **Profila CEO in CDO/CIO imata najnižji razkorak med ciljnim in dejanskimi kompetencami**, kar nakazujejo na to, da so digitalne kompetence v MSP več ali manj skoncentrirane v najvišjem vodstvu -> s tem v zvezi se pojavlja naslednji izziv: **kako narediti prenos kompetenc po nivojih navzdol?**

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

- **Najvišji kompetenčni razkorak pa se pojavlja v okviru poslovne vloge kadrovskih strokovnjakov (HR; razkorak: 1,24 na štiristopenjski ocenjevalni lestvici) in produktnim vodjem** (razkorak: 1,11 na štiristopenjski ocenjevalni lestvici)
- Še posebej lahko skrbi **digitalna (NE)kompetentnost vodij HR**, ki bi morali biti eden od temeljnih nosilcev dviga digitalne kompetentnosti slovenskih MSP.

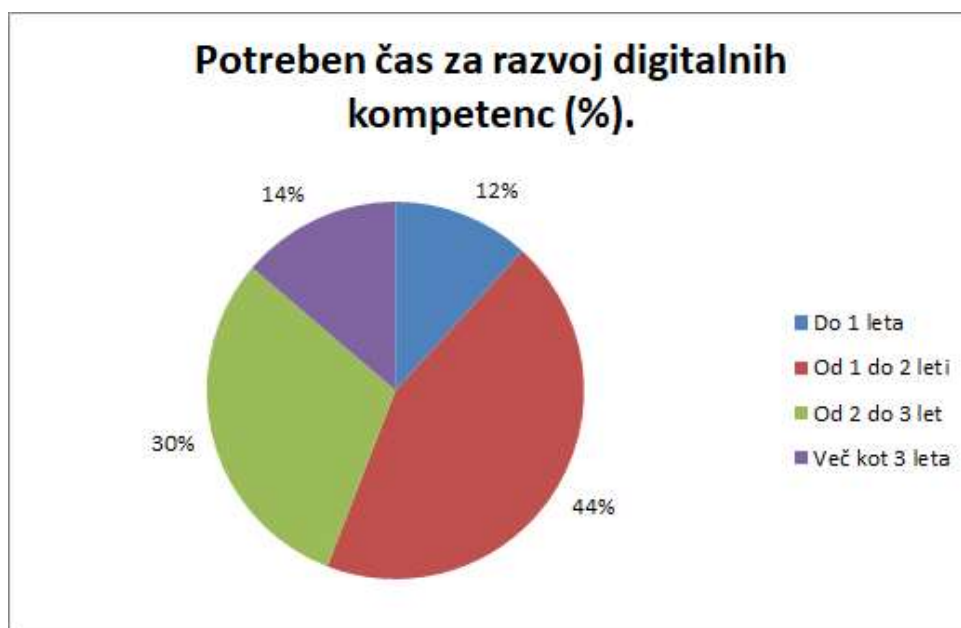
Poslovna vloga/profil	Povprečni kompetenčni razkorak med ciljnim in dejanskim stanjem kompetence (na lestvici med 1-4)
CEO/direktor	0,75
CDO oz. CIO	0,75
HR	1,24
CMO	0,95
Vodja proizvodnje	0,86
Produktni vodja	1,11
Projektni vodja	0,80

Tabela 7: Razvitost digitalne pismenosti (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

PAST v načrtih razvoja digitalnih kompetenc MSP

Zelo pomenljive rezultate sta dali tudi naslednji dve vprašanji s področja razvoja digitalnih kompetenc in iskanje digitalnih talentov v sodelujočih MSP:

- **Več kot 80% (86%) udeležencev raziskave namreč načrtuje, da bodo potrebovala več kot eno leto za razvoj digitalnih kompetenc**, skoraj polovico (44%) več kot 2 leti.



Slika 17: Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Po drugi strani pa 84 % udeležencev ni iskalo oz. je iskalo do največ tri (3) novozaposlene z digitalnimi kompetencami.

Kar lahko nakazuje na razmišljanje, da bodo zaostanek na področju digitalnih kompetenc poskušala nadoknaditi s kadrom od zunaj.

Po našem mnenju to predstavlja precejšen poslovno kadrovski izziv in tveganje za sodelujoča MSP podjetja – na eni strani zaradi neosredotočenosti na razvoj lastne digitalne kompetentnosti zaposlenih in po drugi strani zaradi pomanjkanja tovrstnega kadra na trgu (oz. je tak kader »relativno drag« za pridobiti na trgu, ker zanj že tekmujejo (tuje) multinacionalke oz. večja podjetja, ki ga lahko pogosto tudi bolje plačajo).



Slika 18: Delež iskanih digitalnih talentov (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po posameznih poslovnih vlogah

Poglejmo si sedaj še rezultate, ki smo jih pridobili v okviru ocenjevanja želenih in dejanskih digitalnih kompetenc po posameznih izbranih poslovnih vlogah, ključnih za uspešno digitalno poslovno preobrazbo podjetja.

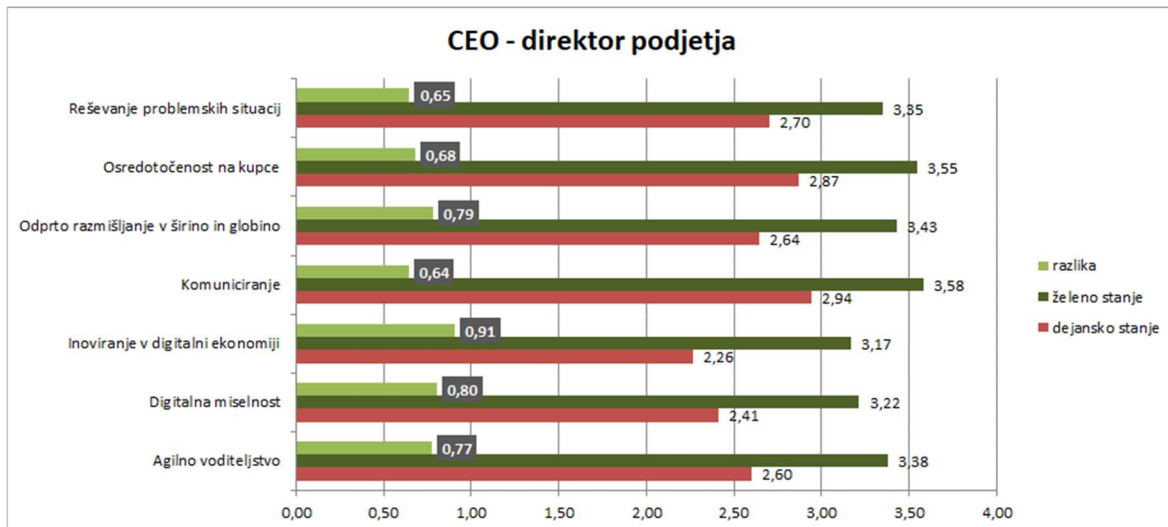
Digitalne kompetence po profilih – CEO/direktor podjetja

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc direktorja oz. izvršnega vodstva podjetja (CEO – chief executive officer) sta pridobili naslednji dve kompetenci:

- **Inoviranje v digitalni ekonomiji (kompetenčni razkorak: 0,91) in**
- **Digitalna miselnost (kompetenčni razkorak: 0,8).**

Ti dve kompetenci sta bili tudi najnižje ocenjeni kompetenci v okviru te poslovne vloge, z vidika dejanske stopnje razvitosti (2,26 in 2,41), kar ni dobra popotnica za uspešno digitalno poslovno preobrazbo vključenih slovenskih MSP.

Po drugi strani pa so kompetenčni razkoraki v okviru te vodstvene poslovne vloge (direktor oz. CEO), poleg poslovne vloge CDO/CIO, najnižji med vsemi izbranimi poslovnimi vlogami, kar nakazuje, da so digitalne kompetence skoncentrirane predvsem v vodstvih podjetij in je do neke mere pričakovan rezultat, obenem pa za podjetja predstavlja izziv, kako okrepiti digitalne kompetence drugih ključnih profilov, ki so pomembni za poslovno preobrazbo (vodje kadrovskih služb oz. kadrovski strokovnjaki, projektni in produktni vodje ter vodje proizvodenj).



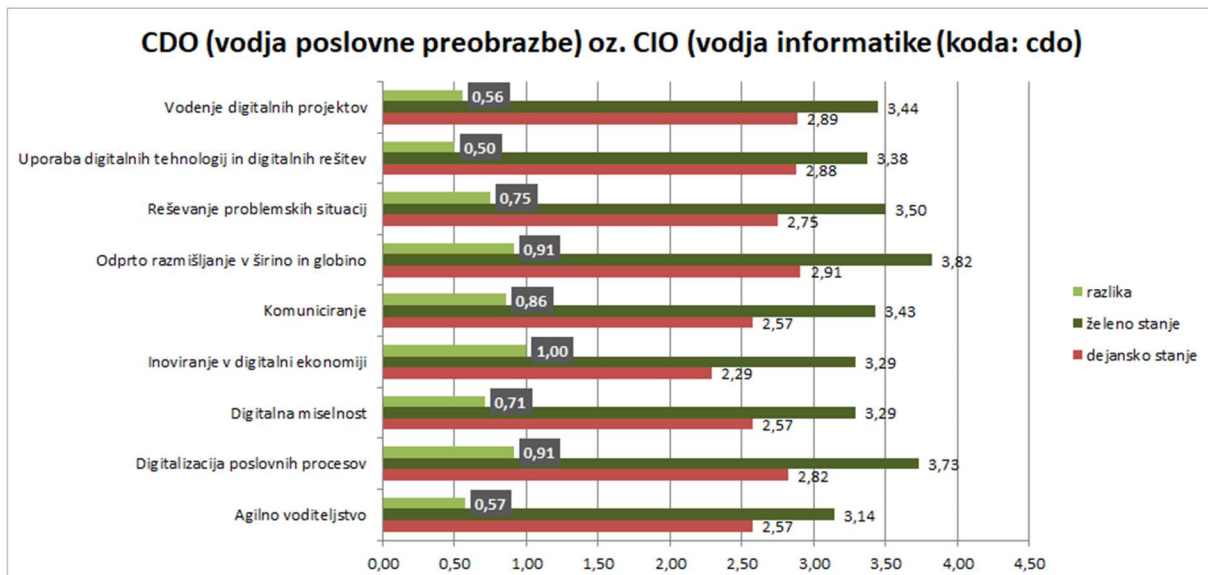
Slika 19: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - CEO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – CDO/CIO

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc vodje digitalne poslovne preobrazbe oz. vodje informatike (CDO/CIO) so pridobile naslednje tri kompetence:

- **Inoviranje v digitalni ekonomiji (kompetenčni razkorak: 1,00) in**
- **digitalizacija poslovnih procesov in Odprto razmišljanje (kompetenčni razkorak: 0,91)**

Skrbita nas lahko tudi nizka rezultata **dejanske razvitosti dveh naslednjih kompetenc (digitalna miselnost in agilno voditeljstvo)**, ki sta med najnižje ocenjenimi (vrednost=2,57 na štiri stopenjski ocenjevalni lestvici) v okviru te poslovne vloge, saj ne pomenita dobre podlage za uspešne digitalne poslovne preobrazbe (podjetja, njegove kulture in zaposlenih).



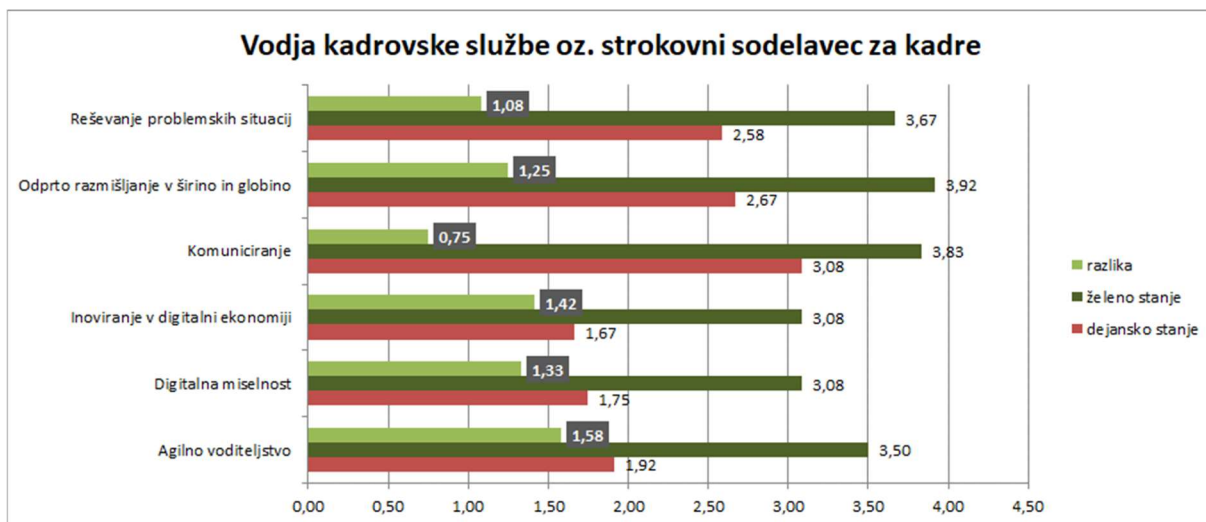
Slika 20: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah – CDO/CIO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – HR

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc vodje kadrovske funkcije oz. kadrovskih strokovnjakov sta pridobili naslednji dve kompetenci:

- **Agilno voditeljstvo (kompetenčni razkorak: 1,58) in**
- **inoviranje v digitalni ekonomiji (kompetenčni razkorak: 1,42).**

Ta poslovna vloga ima tudi **najvišje kompetenčne razkorake** (oz. **posledično tudi nekatere najnižje ocenjene dejanske digitalne kompetence**), kar je z vidika tega, da je ta vloga ena od najpomembnejših z vidika pospeševanja ciljne organizacijske kulture oz. sistematične krepiteve kompetenc zaposlenih, precej kritičen rezultat in nakazuje na potrebo po dopolnjevanju tistih kompetenc (in znanj) slovenskih kadrovskih vodij/strokovnjakov, ki so ključne za uspešno delovanje v digitalni ekonomiji.



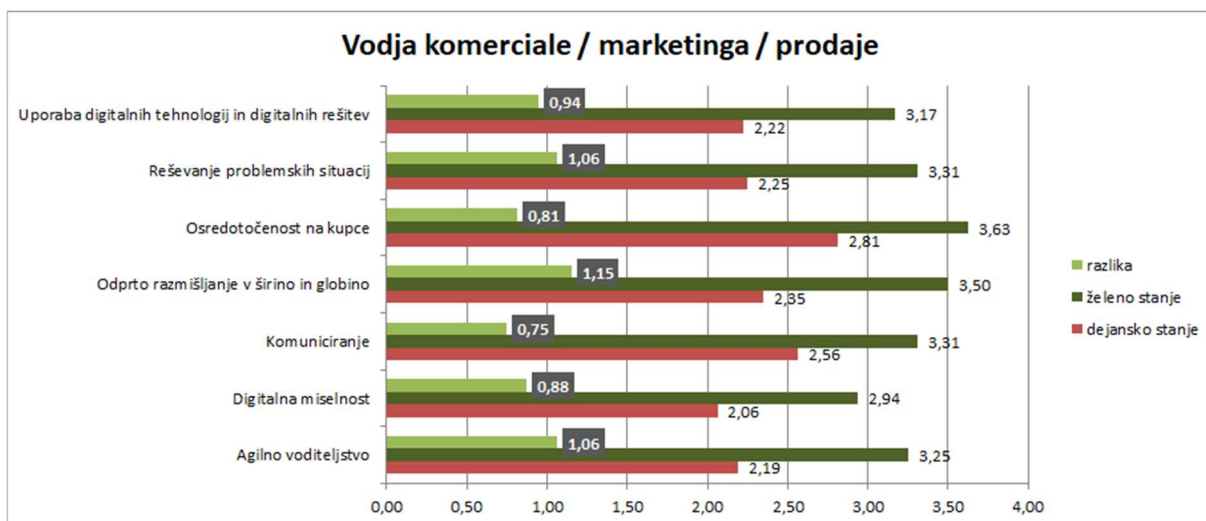
Slika 21: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah - HR (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – CMO/vodja komercialne

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc vodje komercialne sta pridobili naslednji dve kompetenci:

- **Odprto razmišljanje (kompetenčni razkorak: 1,15) in**
- **agilno voditeljstvo (kompetenčni razkorak: 1,06).**

Problematična je tudi **zelo nizka dejanska ocena v okviru kompetence Digitalna miselnost** (ocena=2,06 na štiri stopenjski ocenjevalni lestvici) ter **relativno dokaj velik kompetenčni razkorak** na eni od kritično pomembnih kompetenc za to poslovno vlogo -> **osredotočenost na kupce** (kompetenčni razkorak = 0,81).



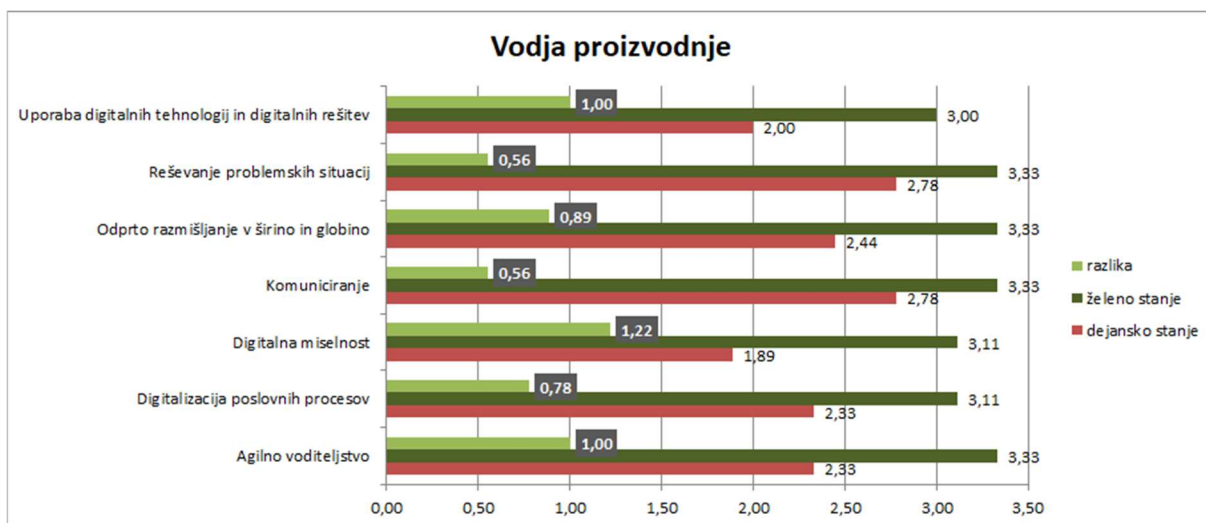
Slika 22: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah – vodja komercialne (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – Vodja proizvodnje

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc vodje proizvodnje so pridobile naslednje tri kompetence:

- **Digitalna miselnost (kompetenčni razkorak: 1,22) in**
- **uporaba digitalnih tehnologij/rešitev ter agilno voditeljstvo (kompetenčni razkorak: 1,00).**

Ta kombinacija treh digitalnih kompetenc, kjer imajo vodje proizvodenj največji kompetenčni razkorak in s tem razvojni izziv, z vidika uspešne in trajnostne digitalne poslovne preobrazbe ne pomenijo dobre podlage, ker nakazujejo **slab rezultat v okviru trojčka KULTURA – TEHNOLOGIJA – VODITELJSTVO/LJUDJE** – trikotnik, ki pomeni velik pospešek (ali pa na drugi strani zaviralca) uspešne digitalne preobrazbe v podjetjih.



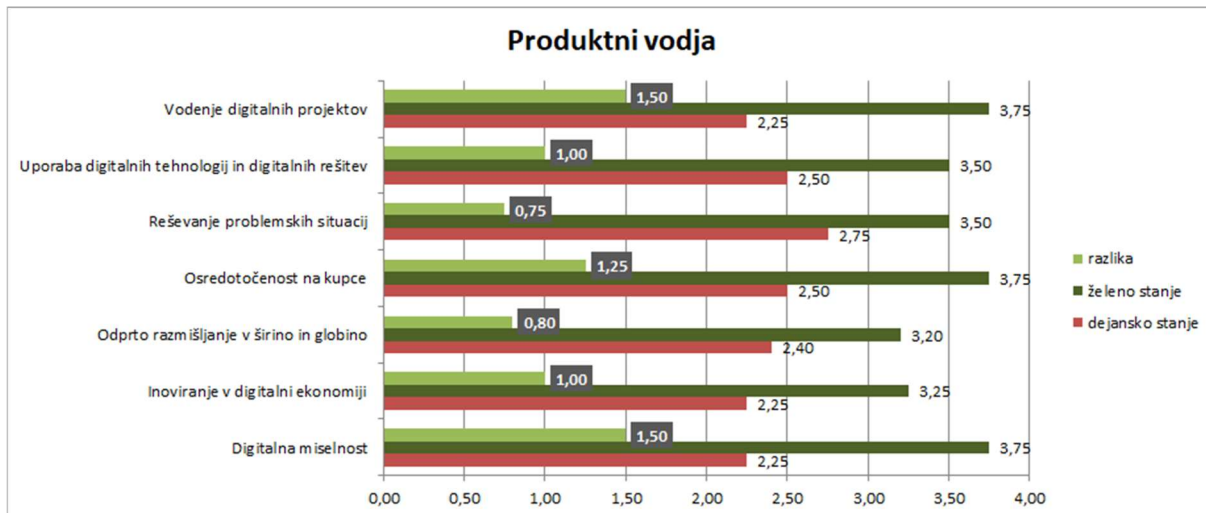
Slika 23: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah – vodja proizvodnje (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – Produktni vodja

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc produktnega vodje so pridobile naslednje tri kompetence:

- **Digitalna miselnost in vodenje digitalnih projektov (kompetenčni razkorak: 1,50) ter**
- **osredotočenost na kupce (kompetenčni razkorak: 1,25).**

Tudi pri tej poslovni vlogi lahko ugotavljamo, da so kompetenčni razkoraki najvišji ravno na tistih digitalnih kompetencah, ki so za današnje (in prihodnje) uspešno delovanje te vloge v digitalni ekonomiji, kritično pomembne (digitalna miselnost + kupci + projekti).



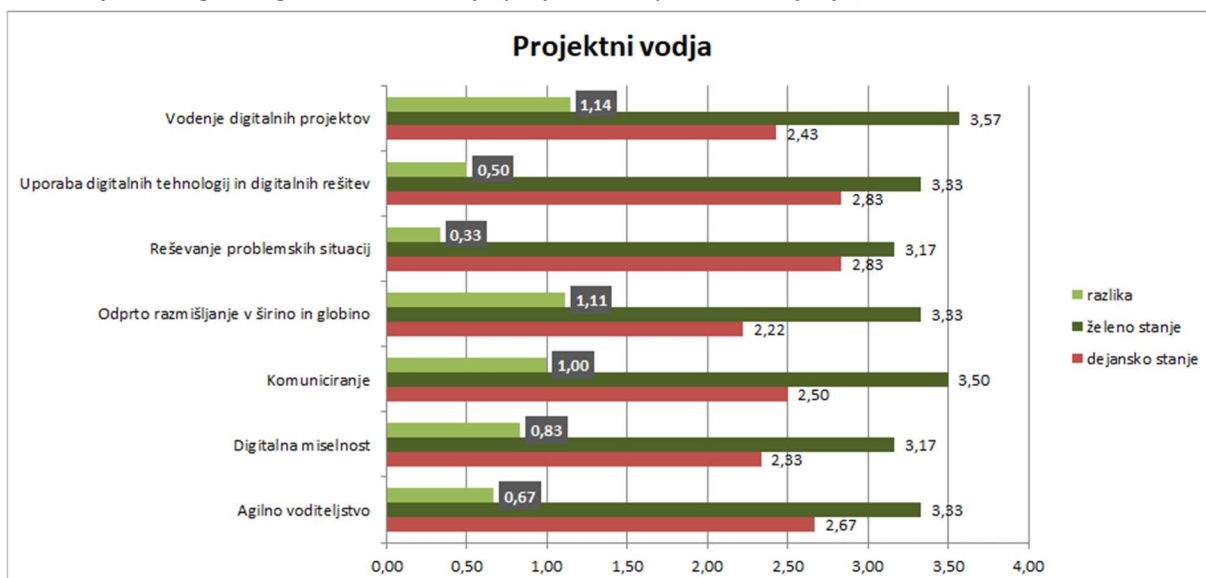
Slika 24: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah – Produktni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalne kompetence po profilih – Projektni vodja

Največji kompetenčni razkorak v okviru digitalnih kompetenc vodje projektov sta pridobili naslednji dve kompetenci:

- **Vodenje digitalnih projektov (kompetenčni razkorak: 1,14) in**
- **odprto razmišljanje (kompetenčni razkorak: 1,11).**

Pri teh dveh kompetencah gre tudi za dve najnižje ocenjeni digitalni kompetenci v okviru te vloge, po drugi strani pa spet za dve kritično pomembni kompetenci za uspešno (današnje in prihodnje) delovanje te vloge v digitalnih ekonomiji (projekti + odprto razmišljanje).



Slika 25: Razvitost digitalnih kompetenc po poslovnih vlogah – Projektni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

4.7.5. Digitalna znanja

V okviru kvantitativne raziskave smo, skladno s postavljenim izhodiščnim modelom digitalnih kompetenc in digitalnih znanj (predstavljeni v poglavju 4.3 in 4.4.), preučevali tudi **razvitost izbranih digitalnih znanj po posamezni poslovni vlogi (vsak za svojo poslovno vlogo).**

S tem v zvezi nas je zanimalo:

- kako **vidijo stopnjo potrebne razvitosti izbranega znanja**: pri tem so udeleženci ocenjevali, kako je vsako od teh izbranih digitalnih znanj pomembno za njihov digitalni napredek oz. višjo konkurenčnost podjetja ter
- kakšna je na drugi strani **želena in dejanska stopnja razvitosti teh znanj pri njih osebno (v okviru izbrane poslovne vloge)**, v okviru naslednje štiri (4) stopenjske ocenjevalne lestvice:
 - 1. slabo razvito znanje
 - 2. dobro razvito znanje
 - 3. prav dobro razvito znanje
 - 4. odlično razvito znanje.
- Udeležence smo spraševali tudi:
 - Katera (digitalna) znanja v predlagani matriki digitalnih znanj manjkajo, da bi lahko v njihovem podjetju naredili kakovosten digitalni napredek
 - **Ugotovitve in rezultati tega dela vprašanj bodo predstavljeni skozi dopolnjeni kompetenčni model in matriko znanj v poglavju št. 7.**

V nadaljevanju vam predstavljamo:

1. **Sintezne ugotovitve** (prikazane v tabeli št. 8 in bolj detajlno na naslednjih straneh).
2. **Ugotovitve glede razkorakov med želenimi in dejanskimi znanji po izbranih poslovnih vlogah.**

Sintezne ugotovitve so naslednje:

- Poslovni vlogi CEO/direktor in Projektni vodja imata najnižji razkorak na področju digitalnih znanj.
- Najvišji razkorak na področju digitalnih znanj je ponovno v okviru profila kadrovskih vodij/strokovnjakov, večji razkorak v znanjih pa imata tudi poslovni vlogi vodja komercialne in vodja proizvodnje!

Poslovna vloga/profil	Povprečni razkorak med ciljnim in dejanskim stanjem razvitosti digitalnega znanja (na lestvici med 1-4)
CEO/direktor	0,85
CDO oz. CIO	1,06
HR	1,40
CMO	1,18
Vodja proizvodnje	1,17
Produktni vodja	1,07
Projektni vodja	0,79

Tabela 8: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po posameznih poslovnih vlogah

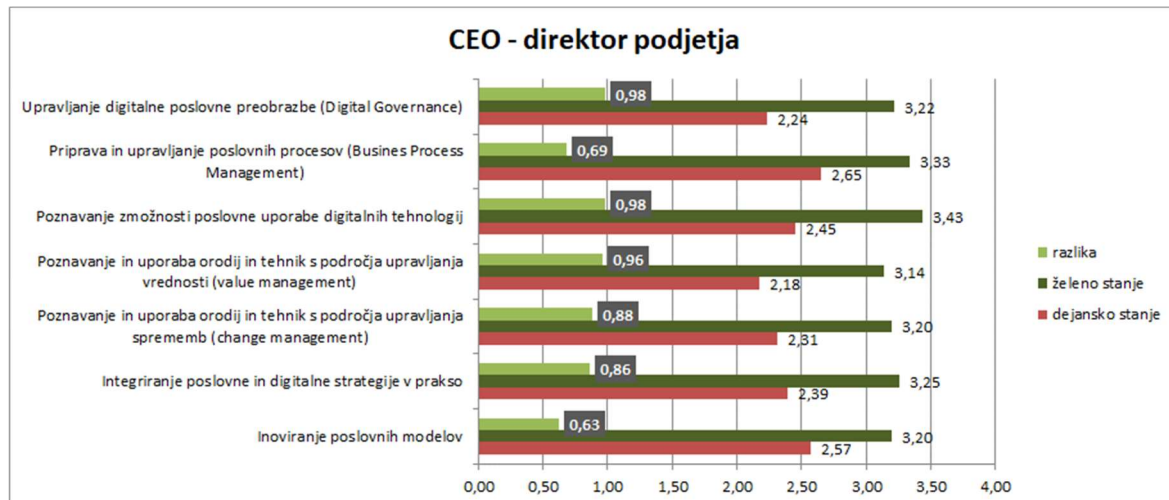
Poglejmo si sedaj še rezultate, ki smo jih pridobili v okviru ocenjevanja želenih in dejanskih digitalnih znanj po posameznih izbranih poslovnih vlogah, ključnih za uspešno digitalno poslovno preobrazbo podjetja.

Digitalna znanja po profilih – CEO/direktor podjetja

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj direktorja/CEO sta pridobili naslednji dve znanji:

- **Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (razkorak: 0,98) in**
- **poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij (razkorak: 0,98).**

Rezultat nakazuje na to, da imajo vodstva (sodelujočih) slovenskih MSP na področju uspešnih digitalnih poslovnih preobrazb (danes in v prihodnje) še precejšnje razvojne izzive, saj sta ti dve znanji tudi najnižje ocenjeni (v okviru te poslovne vloge), po drugi strani pa izredno pomembni za uspešno poslovno delovanje v pogojih digitalne ekonomije.



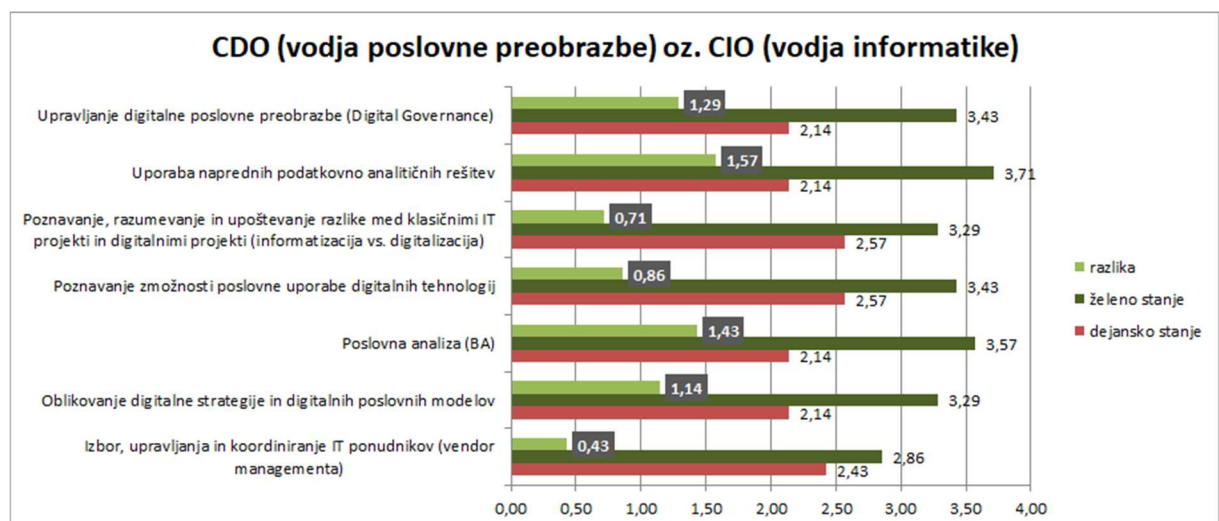
Slika 26: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – CEO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po profilih – CDO/CIO

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj vodje digitalne poslovne preobrazbe oz. vodje informatike (CDO/CIO) sta pridobili naslednji dve znanji:

- **Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev (razkorak: 1,57) in**
- **znanja poslovne analize (razkorak: 1,43).**

Zelo nizko ocenjeni znanji sta tudi **Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe in Oblikovanje digitalne poslovne strategije in digitalnih poslovnih modelov**, na osnovi česar lahko razmišljamo, da bosta ti dve poslovni vlogi v prihodnje morali **krepiati predvsem kombinacijo poslovno strateških in digitalnih znanj**, pri čemer gre spet za kombinacijo kritično pomembnih znanj za uspešno prihodnje delovanje teh dveh poslovnih vlog.



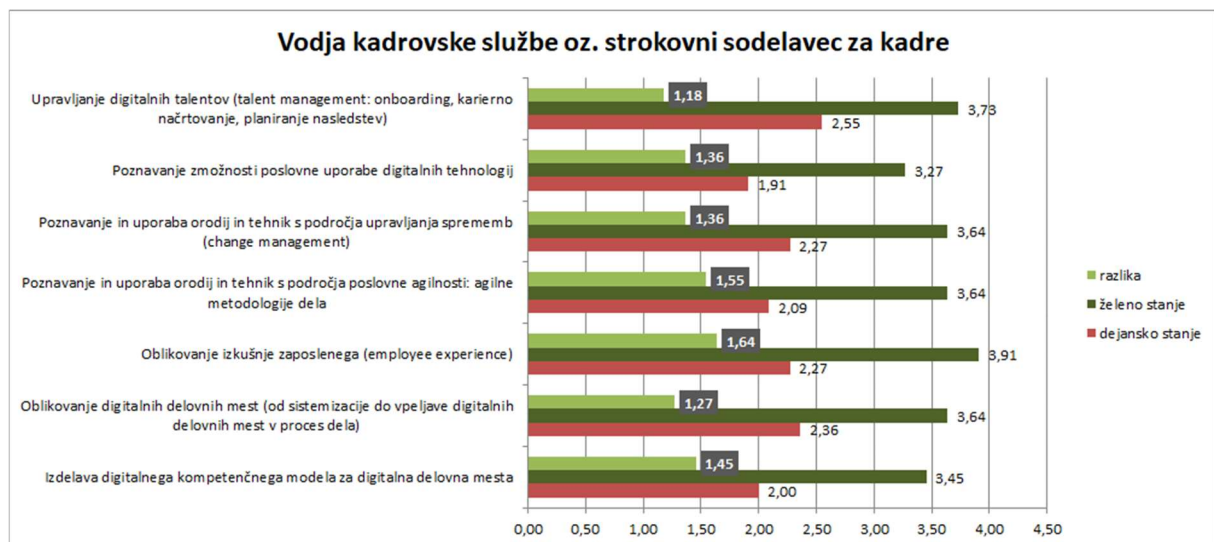
Slika 27: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – CDO/CIO (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po profilih – HR/kadri

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj vodje kadrovske službe/kadrovskih strokovnjakov sta pridobili naslednji dve znanji:

- **Oblikovanje izkušnje zaposlenega (razkorak: 1,64) in**
- **izdelava digitalnega kompetenčnega modela (razkorak: 1,45).**

Če k temu dodamo še to, da ima ta poslovna vloga praktično na vseh ciljnih znanjih **najvišje razkorake med želenimi in dejanskimi znanji** (v primerjavi z ostalimi preučevanimi poslovnimi vlogami), obenem pa tudi **najvišje kompetenčne razkorake** (na področju izbranih ciljnih digitalnih kompetenc), lahko ugotovljamo, da je **ravno področje kadrovske funkcije** (in njenih strokovnjakov) **eno od bolj kritičnih področij/poslovnih funkcij** za (ne)uspešne digitalne poslovne preobrazbe slovenskih MSP.



Slika 28: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – HR (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

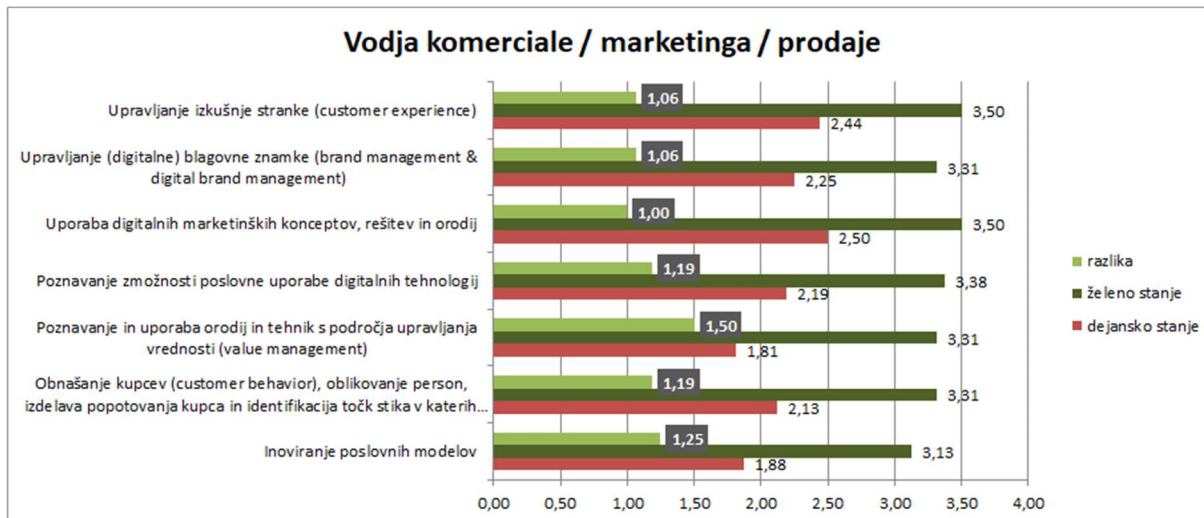
Digitalna znanja po profilih – vodja komercialne

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj vodje komercialne sta pridobili naslednji dve znanji:

- **Znanja s področja upravljanja vrednosti (razkorak: 1,50) in**
- **inoviranje poslovnih modelov (razkorak: 1,25).**

Gre tudi za najnižje ocenjeni digitalni znanji v okviru te poslovne vloge – obenem so razkoraki med želenimi in dejanskimi znanji v okviru te poslovne vloge dokaj visoki (vsi so višji kot 1,00) -> kar nakazuje na ugotovitev, da ima tudi ta poslovna vloga pomembne razvojne izzive z vidika krepiteve digitalnih znanj v prihodnje, še posebej na **področju razumevanje višje vrednosti za kupce, poslovnih modelov in zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij**, ki so jim pri tem lahko v pomoč.

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.



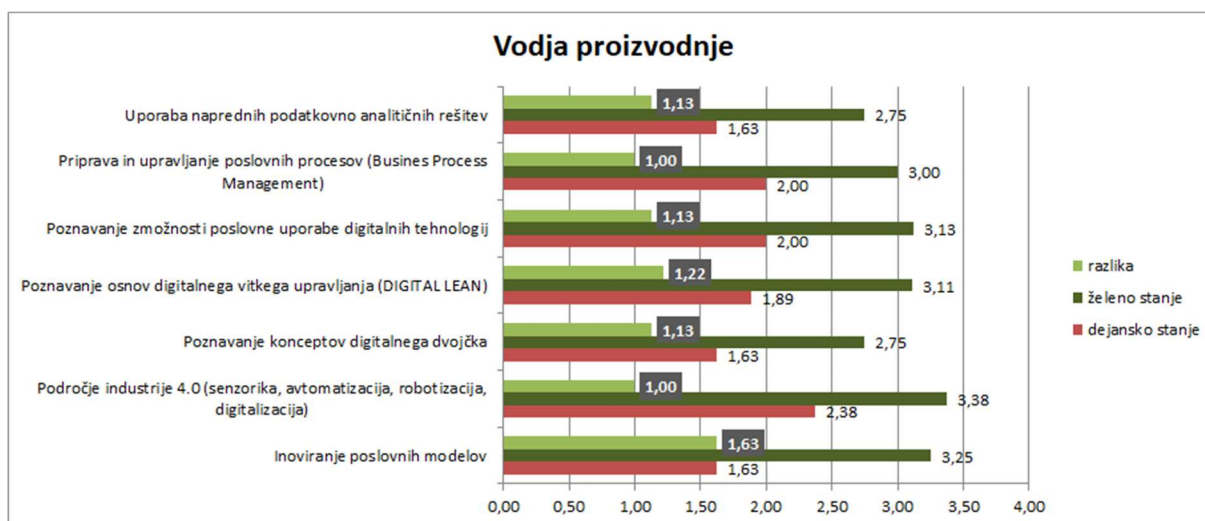
Slika 29: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – vodja komercialne (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po profilih – vodja proizvodnje

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj vodje proizvodnje sta pridobili naslednji dve znanji:

- **Inoviranje poslovnih modelov (razkorak: 1,63) in**
- **znanja s področja t.i. digital leana – digitalno vitko upravljanje (razkorak: 1,22).**

Gre tudi za najnižje ocenjeni digitalni znanji v okviru te poslovne vloge (skupaj z uporabno naprednih podatkovno analitičnih rešitev) -> obenem pa je pomembna tudi ugotovitev, da je **od vseh poslovnih vlog ravno vodja proizvodnje dobil najnižjo povprečno stopnjo dejanske razvitosti znanj** (povprečje 1,88 na štiri stopenjski ocenjevalni lestvici), kar ni dober rezultat, z vidika tega, da je ta poslovna vloga izredno pomembna za digitalne poslovne preobrazbe v podjetjih, ki delujejo v okviru dejavnosti proizvodnje.



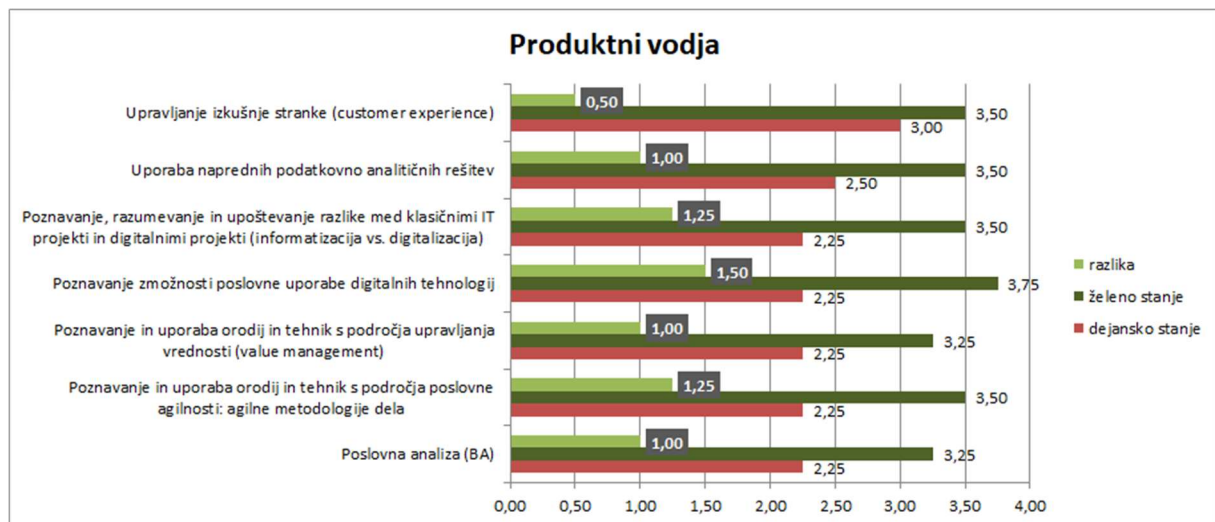
Slika 30: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – vodja proizvodnje (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po profilih – produktni vodja

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj produktnega vodje so pridobila naslednja tri znanja:

- **Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij (razkorak: 1,5) in**
- **poznavanje razlike med klasičnimi in digitalnimi projekti (1,25) in znanja agilnih metodologij dela (razkorak: 1,25).**

Produktni vodje imajo zelo dobro razvita znanja s področja upravljanja izkušnje stranke, kar je dober rezultat z vidika delovanja v digitalni ekonomiji, za katero je značilna osredotočenost na kupce (oz. delovanje od zunaj navznoter). Po drugi strani pa so za (sodelujoče) produktne vodje razvojne priložnosti predvsem v krepitvi znanj s področja digitalnih tehnologij in rešitev, še posebej v okviru njihove poslovne uporabe (razumeti, kako ti lahko digitalne tehnologije in rešitve pomagajo krepiti vrednost v očeh kupcev ter s tem v zvezi razvijati takšne produkte/storitve oz. rešitve za stranke).



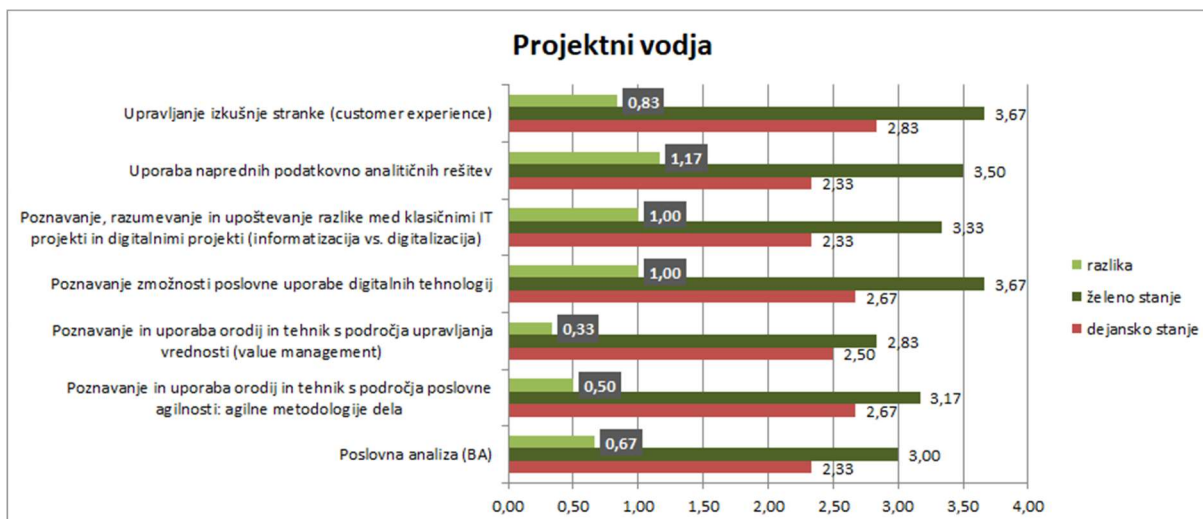
Slika 31: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – produktni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Digitalna znanja po profilih – projektni vodja

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji v okviru digitalnih znanj vodje projektov so pridobila naslednja tri znanja:

- **Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev (razkorak: 1,17) in**
- **poznavanje razlike med klasičnimi in digitalnimi projekti (1,00) in**
- **poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij (razkorak: 1,00).**

Projektni vodje imajo **relativno nizke razkorake med želenimi in dejanskimi digitalnimi znanji** (v primerjavi z drugimi poslovnimi vlogami), kar nakazuje na **njihovo relativno dobro stopnjo kompetentnosti** ter s tem tudi dobro podlago za uspešno vodenje digitalnih projektov slovenskih MSP (ob tem, da so tudi kompetenčni razkoraki v okviru te poslovne vloge med najnižjimi).



Slika 32: Razvitost digitalnih znanj po poslovnih vlogah – Projektni vodja (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

4.7.6. Sposobnosti za digitalni prehod

V okviru tega dela kvantitativne raziskave sta nas zanimali dve vsebini – kot pomembna zaviralca oz. pospeševalca digitalnega prehoda slovenskih MSP proti uspešni digitalni poslovni preobrazbi. S tem v zvezi smo preučevali:

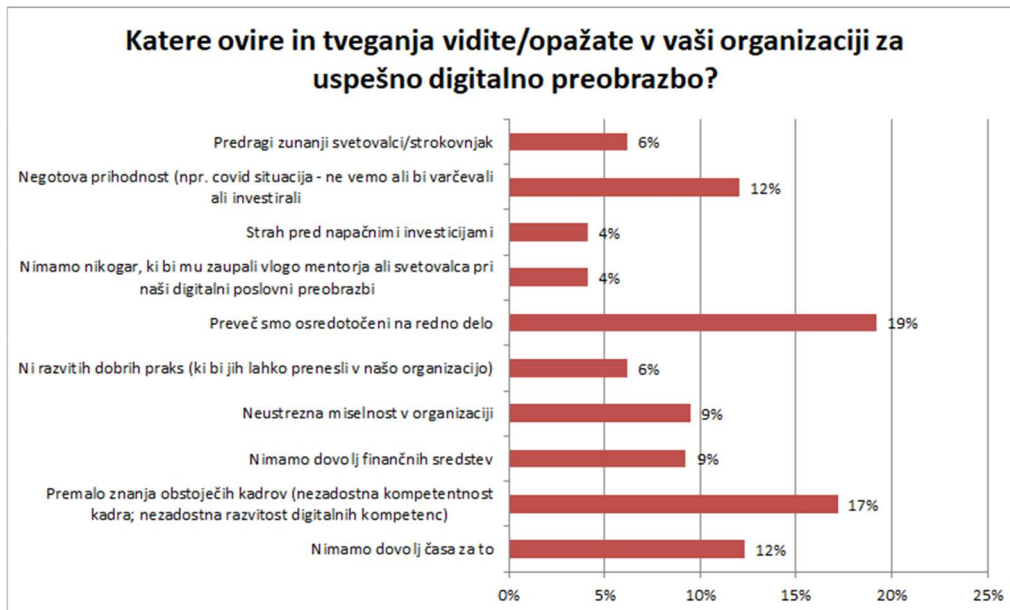
1. Ovire in tveganja za uspešno digitalno poslovno preobrazbo ter
2. Katere spodbude in kakšne podpore si želijo vključena podjetja v okviru tega, da bi bila njihova digitalna poslovna preobrazba, danes in v prihodnje, lahko še bolj uspešna.

Ovire in tveganja (slika 33) za uspešno digitalno poslovno preobrazbo sodelujoči slovenski MSP vidijo predvsem na naslednjih področjih:

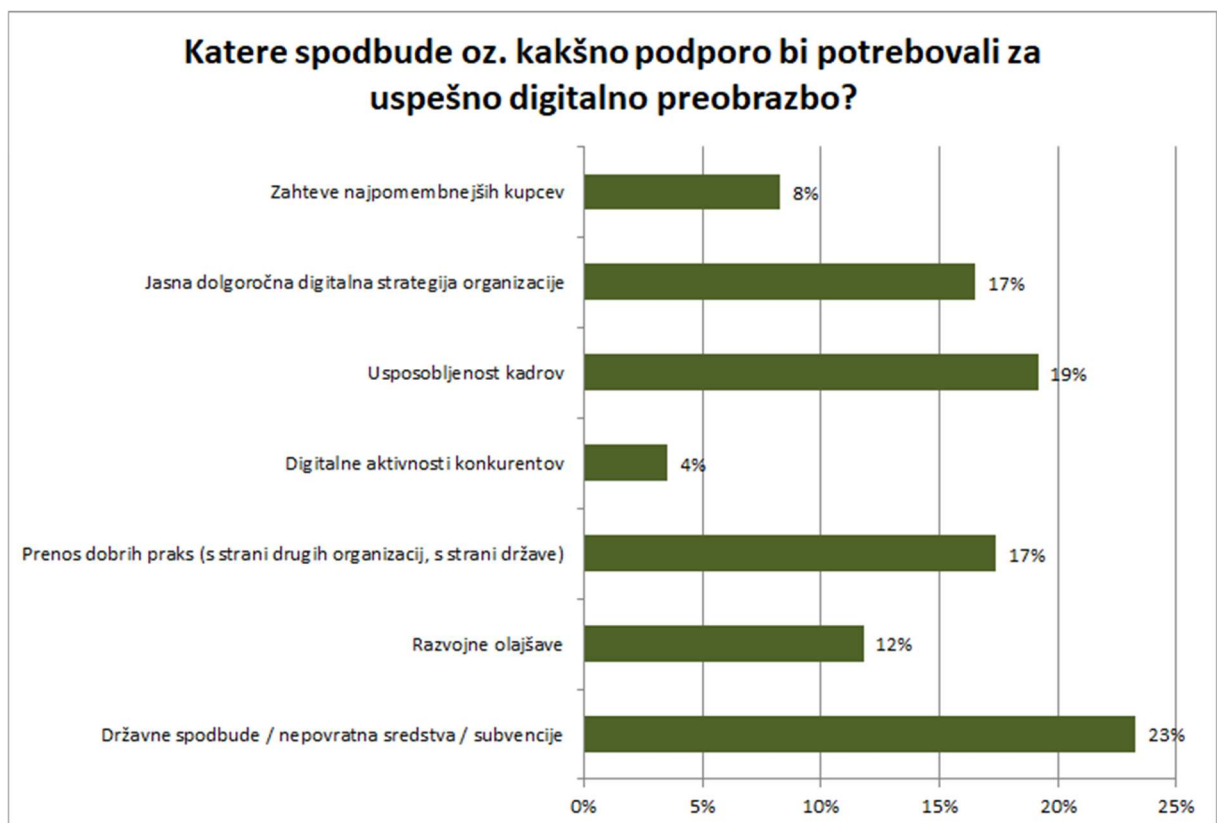
- Največja ovira za uspešno digitalno preobrazbo je po mnenju udeležencev v preveliki osredotočenosti na redno delo (**preveč kratkoročni fokus**, 19% udeležencev raziskave) in **premajhni kompetentnosti obstoječega kadra** (17%).
- Kratkoročna usmerjenost podjetij se kaže tudi v tretjem najpogostejšem odgovoru (nimamo dovolj časa za to, ki je pridobil 12% vseh odgovorov).

Na strani spodbud in podpore (slika 34) za uspešno digitalno poslovno preobrazbo lahko med pomembnejše zaključke uvrstimo naslednje ugotovitve:

- **Slaba četrtnina udeležencev (23%) navaja državne spodbude in nepovratna sredstva** kot najpomembnejšo spodbudo za digitalno poslovno preobrazbo (**vendar pa gre pri tem za eksterni dejavnik!**).
- Sledita dva interna dejavnika: usposobljenost kadrov in jasna digitalna strategija s slabimi 20% odgovorov.
- **Skrbi nas lahko tudi dejstvo, da samo 8% podjetij razume, da so spodbude za uspešno digitalno poslovno preobrazbo tudi v kupcih in konkurenci (4% navaja digitalne aktivnosti konkurentov kot spodbudo).**



Slika 33: Ovire in tveganja za uspešno digitalno poslovno preobrazbo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)



Slika 34: Spodbude in podpora za uspešno digitalno poslovno preobrazbo (kvantitativna raziskava, oktober 2020)

Na osnovi omenjenih dveh vprašanj bi lahko zaključili, da so (sodelujoča) slovenska MSP:

- **Preveč osredotočena na doseganje kratkoročnih poslovnih rezultatov** (in ob tem pozabljajo na sistematično načrtovanje in implementiranje več strateško pomembnih elementov).

- **Vidijo spodbude za svojo digitalno poslovno preobrazbo v »napačnih«** eksternih dejavnikih (namesto da bi jih videli predvsem v kupcih in konkurentih, jih vidijo v državnih spodbudah in nepovratnih sredstvih) ->>

- >> posledično podjetja **namenjajo premalo časa za razvoj digitalnih kompetenc oz. vidijo digitalno poslovno preobrazbo kot strošek in ne kot investicijo**, kar je razvidno tudi že iz odgovorov (glej poglavje o značilnostih digitalne ekonomije in digitalnih kompetencah).

4.8. Temeljni poudarki za sklepno poročilo analize

Sintezne ugotovitve kvantitativnega dela raziskave so naslednje:

1. **V digitalni poslovni preobrazbi sodelujoča slovenska MSP NE vidijo priložnosti za višjo konkurenčnost in inoviranje poslovnih modelov** -> POSLEDICA TEGA JE TUDI: Dokaj slabo poznavanje ključnih značilnosti digitalne ekonomije in digitalnih poslovnih modelov.
2. **Slabo razvita znanja s področja naprednih digitalnih tehnologij.** Udeleženci raziskave **bolje poznajo „klasične“ oz. splošno uveljavljene digitalne tehnologije** (IT storitve v oblaku, socialna omrežja, BI orodja).
3. **Večina anketiranih ima uvedena predvsem bazična digitalna delovna mesta**, kot so orodja za delo na daljavo. **Naprednejša digitalna delovna mesta so v anketiranih podjetjih vpeljana manj pogosto** (v manj kot četrtini primerov).
4. **80% MSP podjetij vloga 8 ur ali manj/mesec na zaposlenega, za razvoj digitalnih kompetenc** - > zaostanek nasproti digitalno razvitim ekonomijam bo v prihodnje še višji !!!
5. Sodelujoči z vidika zrelosti digitalne poslovne preobrazbe (DPP) **najbolje** (z oceno 4 ali višje) **ocenjujejo pospeševalca**, ki sta povezana s kupci (**osredotočenost na stranke (56%), izkušnja kupca (49%)**).
6. **Najnižje ocenjena razvitost pospeševalcev DPP** (ocena 2 in nižje) je na **področju prebojnih inovacij (38%) in digitalni kompetentnosti vodij (29%)**.
7. **Digitalna pismenost: Najvišji razkorak med želenim in dejanskim stanjem je v analiziranih podjetjih na področju (digitalnega) komuniciranja in sodelovanja.**
8. **Digitalne kompetence po profilih:**
 - Največji razkorak med želenimi in dejanskimi kompetencami je pri HR (vodji kadrovske oz. kadrovske strokovnjake) in produktnemu vodji!!
 - Kritično je tudi dejstvo, da se po posameznih profilih praktično povsod pojavljajo najvišji razkoraki na kompetencah, ki so za te profile ključne.
 - Problem razmišljanja vključenih podjetij, da bodo zaostanek na področju digitalnih kompetenc poskušala nadoknaditi s kadrom od zunaj.
9. **Digitalna znanja:**

Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji je pri poslovnih vlogah **CDO/CIO ter HR!**
10. **Sposobnosti za digitalni prehod:**
 - Največja ovira je v **preveliki osredotočenosti na redno delo in premajhni kompetentnosti obstoječega kadra.**
 - **Slaba četrtina udeležencev (23%) navaja državne spodbude in nepovratna sredstva** kot najpomembnejšo spodbudo za digitalno poslovno preobrazbo (gre za eksterni dejavnik!)
 - **Samo 8% podjetij vidi spodbudo v zahtevah svojih najpomembnejših kupcev.**

4.9. Pomembno za kvalitativno raziskavo

Na osnovi ugotovitev kvantitativne raziskave in na podlagi izhodiščnih ciljev, zastavljenih ob začetku projekta, smo **pripravili iztočnice, ki so ključne za testiranje v okviru kvalitativne raziskave.**

Cilji, ki smo si jih zastavili v okviru izvedbe kvalitativne raziskave – strukturiranih intervjujev z udeleženci, so naslednji:

- **predstaviti ključne ugotovitve analize**, ki smo jo pridobili v okviru kvantitativne raziskave;
- **predstaviti izhodiščni model digitalnih kompetenc in digitalnih znanj**;
- voditi pogovor, kako **vsebinsko še nadgraditi kompetenčni model** in sicer:
 - testirati oz. validirati zelene stopnje razvitosti izbranih digitalnih kompetenc,
 - katere digitalne kompetence in poslovna vedenja po mnenju udeležencev še manjkajo v modelu,
 - katera digitalna znanja po mnenju udeležencev še manjkajo v modelu;
- preveriti, **katere digitalne projekte oz. aktivnosti za digitalno nadgradnjo planirajo udeleženci** (oz. njihova podjetja) uvesti v roku 2-3 let in hkrati preveriti, kaj bi jim pomagalo pri realizaciji njihovih digitalnih projektov (identifikacija spodbujevalcev) oz. katere ovire vidijo na tej poti (identifikacija zaviralcev);
- preveriti **stanje v okviru iskanja in razvoja t.i. digitalnih talentov** ter hkrati testirati in validirati ugotovitve na tem področju, pripravljene na osnovi rezultatov kvantitativne raziskave;
- preveriti in validirati **sposobnosti za digitalnih napredek slovenskih MSP** (identifikacija ovir in spodbujevalcev digitalnega napredka).

5. Izvedba kvalitativne raziskave

5.1. Obseg

Kvalitativna raziskava je temeljila na raziskovalnih vprašanjih in ugotovitvah iz kvantitativnega dela raziskave. Minimalni predviden obseg projekta, ki je bil petdeset (50) MSP. Izvedena je bila z metodo intervjujev v izbranem vzorcu udeležencev intervjujev v izbrani ciljni skupini 54 slovenskih MSP. Večina od njih je sodelovala tudi v kvantitativnem delu raziskave, ker so izrazila svojo željo, da sodelujejo tudi v kvalitativni raziskavi.

Intervjuvance smo porazdelili po izbranih poslovnih vlogah / delovnih mestih celotne raziskave.

5.2. Opis izvedbe kvalitativne raziskave

Kvalitativna raziskava je temeljila na raziskovalnih vprašanjih in ugotovitvah iz kvantitativnega dela raziskave. Izvedena je bila z **metodo intervjujev pri izbranem vzorcu udeležencev**.

Intervju je načrten, organiziran in neposreden pogovor med (praviloma) dvema oseba (svetovalcem in intervjuvancem).

Svetovalci usmerja udeleženca k vnaprej določenemu cilju. Intervjuvanec pa pri tem sodeluje. Za potrebe izvedbe kvalitativne analize smo **uporabili obliko pol-strukturiranega intervjuja**.

Vsebinski del intervjuja se je ukvarjal s šestimi (6) raziskovalnimi vprašanji:

1. Preverjanje razumevanja ugotovitev iz kvantitativne raziskave (predvsem v delu predlaganega digitalnega kompetenčnega modela in modela digitalnih znanj).
2. Kako vsebinsko še nadgraditi kompetenčni model in model znanj (osrednji del)?
3. Preverjanje stanje razvitosti osnovnih digitalnih kompetenc v podjetju intervjuvanca (zajem aktualnega stanja). Pri katerih predlaganih digitalnih kompetencah ugotavljajo največji razkorak med želenim in dejanskim stanjem.
4. Zajem namena: katere digitalne projekte/aktivnosti za digitalno nadgradnjo planirajo intervjuvana podjetja uvesti v roku dveh do treh let?
5. Katere ovire in pospeševalce vidijo pri uvajanju njihove digitalne poslovne preobrazbe?
6. Ugotoviti, kaj bi jim pomagalo pri realizaciji njihovih digitalnih projektov (identifikacija spodbujevalcev)?

Ugotovitve v kvalitativnem delu raziskave so **dopolnile in validirale ugotovitve v kvantitativnem delu raziskave**.

Kvalitativna raziskava je potekala med 20.10.2020 (zamik za kvantitativno raziskavo) in 23.11.2020 (predviden zamik zaradi COVID-19 situacije in jesenskih počitnic v Sloveniji).

5.3. Rezultati kvalitativne raziskave

V nadaljevanju predstavljamo rezultate kvalitativne raziskave na vzorcu velikosti 56 intervjuvancev, različnih poslovnih vlog, v 54 podjetjih. Rezultati so strukturirani po področjih, skladnih s strukturo intervjuja, in sicer:

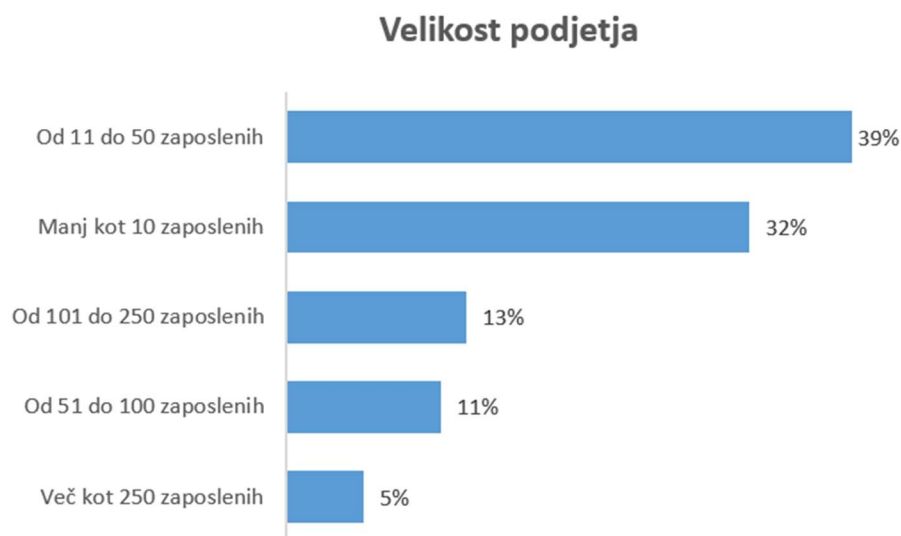
1. **Podatki o sodelujočih podjetjih / intervjuvancih**
2. **Obseg digitalnih usposabljanj zaposlenih**
3. **Načrti in izzivi digitalne poslovne preobrazbe (digitalni projekti)**

4. **Digitalne kompetence in digitalna znanja po poslovnih vlogah**
5. **Digitalni talenti**
6. **Sposobnost za digitalni prehod**

Udeleženci so v točkah 2., 3., 4., 5. in 6. ocenjevali svoje podjetje, v točki 4. pa sebe v poslovni vlogi, ki jo imajo v ocenjevanem podjetju.

5.3.1. Podatki o sodelujočih podjetjih

Intervjuje smo opravili s 56 osebami iz 54 slovenskih MSP, od katerih so prevladovala podjetja z velikostjo: od 11 do 50 zaposlenih (22 oziroma 39%) in manj kot 10 zaposlenih (18 oziroma 32%).



*Slika 35: Velikost podjetij, ki so sodelovala v kvalitativnem delu raziskave
(Vir: DIHS raziskava, november 2020)*

Dejavnost in regija vključenih podjetij

Večina anketiranih podjetij prihaja iz naslednjih dveh dejavnosti.

- **34% sodelujočih podjetij deluje v proizvodnji končnih izdelkov in proizvodnji polizdelkov,**
- **20% vključenih podjetij prihaja iz tehnološke dejavnosti oz. IT sektorja.**

Pomembnejši delež anketiranih podjetij je tudi iz dejavnosti druge storitvene dejavnosti (20) in iz izobraževanja in svetovanja (13%).

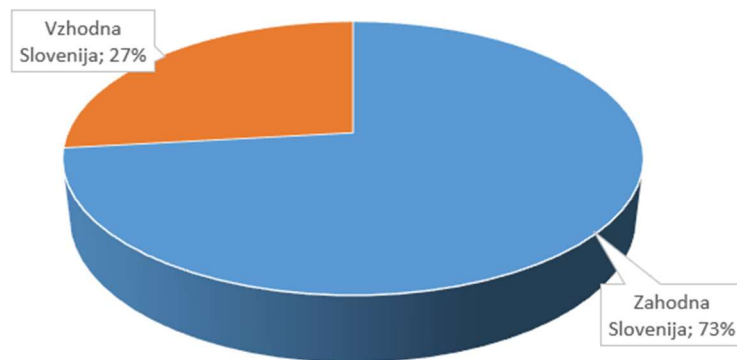
Dejavnost podjetja



Slika 36: Dejavnosti podjetij, ki so sodelovala v kvalitativnem delu raziskave
(Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Večina (skoraj 3/4 oz. 73%) podjetij prihaja iz statistične regije Zahodna Slovenija, ostale iz Vzhodne regije.

Regija v kateri imajo podjetja sedež

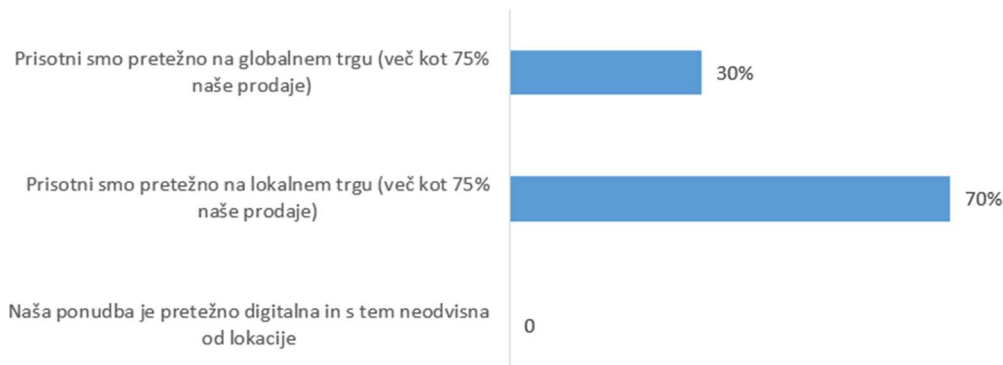


Slika 37: Delež vključenih podjetij po regijah
(Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Trgi vključenih podjetij

70% vključenih podjetij je s svojo prodajo prisotno pretežno (več kot 75% njihove prodaje) na domačem trgu, preostalih 30% na tujem, nobeno do podjetij nima digitalno ponudbo, ki je neodvisna od lokacije trga.

Razmerje prisotnosti na domačem/lokanem trgu



Slika 38: Kje podjetja poslujejo
(Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Poslovna vloga udeležencev intervjujev

Večina udeležencev ankete prihaja iz vodstvenih položajev oz. od vseh udeležencev jih skoraj polovica (44%) zaseda pozicijo direktorja oz. vodstva podjetja (CEO), druga najbolj zastopana vloga v raziskavi je s področja komerciale / marketinga / prodaje (20% sodelujočih), kadrovska služba je tretja z 9%.

Poslovna vloga

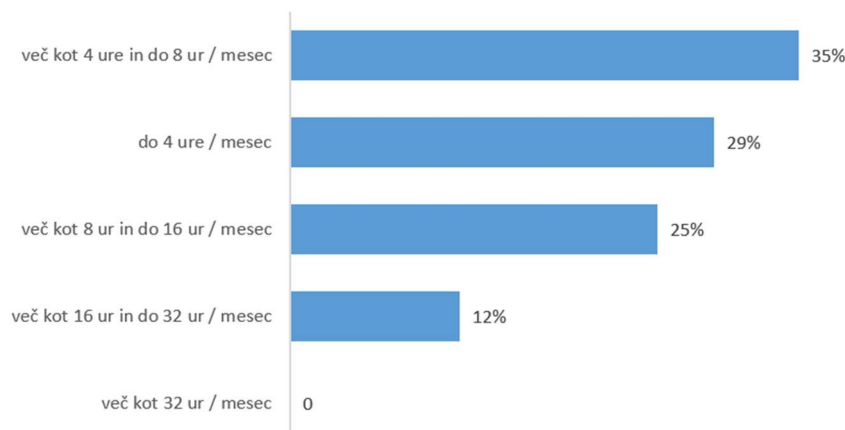


Slika 39: Poslovna vloga udeležencev v raziskavi
(Vir: DIHS raziskava, november 2020)

5.3.2. Obseg digitalnih usposabljanj zaposlenih

Udeleženci so ocenjevali obseg digitalnih usposabljanj zaposlenih v njihovih podjetjih in sicer v številu ur na mesec, ki jih zaposleni v povprečju namenijo za svojih dvig digitalnih kompetenc. **Največji delež zaposlenih - 35% nameni za dvig svojih digitalnih kompetenc v poprečju od 4 do 8 ur usposabljanja na mesec**, 29% zaposlenih nameni le do 4 ure za usposabljanje digitalnih kompetenc, 25% jih nameni med 8 do 16 ur, 12% od 16 do 32 ur. Nihče ni navedel, da bi njihovi zaposleni vložili več kot 32 ur (4 dni) na mesec.

Koliko svojega časa zaposleni povprečno namenijo usposabljanju za dvig svojih digitalnih kompetenc?



Slika 40: Delež zaposlenih po obsegu usposabljanja za dvig digitalnih kompetenc (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Ugotovitev: kar 64% zaposlenih nameni v razvoj svojih digitalnih kompetenc v poprečju le do 8 ur na mesec oziroma 1 dan na mesec.

Največkrat je razlog za to, da ne namenijo več časa v dvig svojih digitalnih kompetenc v tem, **da nimajo dovolj časa (28%)**, sledijo ostali razlogi z 18% (našteti so v nadaljevanju) in z 15%, da bi vložili več časa, če bi bili prepričani v pozitiven učinek.

Razlogi zakaj zaposleni ne namenijo več časa za razvoj svojih digitalnih kompetenc?



Slika 41: Delež odgovorov o razlogih zakaj zaposleni ne namenijo več časa za dvig svojih digitalnih kompetenc (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Ugotovitev:

na prvem mestu (28%) zakaj zaposleni ne namenijo več časa za razvoj svojih digitalnih kompetenc je razlog, da nimajo dovolj časa, kar kaže na to, da podjetja usposabljanjem za digitalne kompetence namenijo prenizko prioriteto.

Skrbi pa tudi podatek, da kar 14% vodij in zaposlenih sploh ni motiviranih za pridobivanje digitalnega znanja in da 13% podjetij ne ve, kaj sploh potrebujejo.

Pod ostale razloge, zakaj zaposleni ne namenijo več časa za digitalni razvoj svojih kompetenc so intervjuvanci navedli še:

- Imamo samo enega, ki skrbi za marketing, ostalo je operativa, ne rabimo.
- Ni digitalnih projektov.
- Planska strategija (zavedanje je mogoče še nizko) operativa potegne - krovni letni plan.
- Iniciativa je samo na direktorju in njegovem motivu za spremembe.
- Strategija razvoja v smeri digitalnih kompetenc . Nimamo, bi pa bilo smiselno.
- Ker ni enega človeka, ki bi skrbel za to, pripravil vsebino, časovnico, spraviti to čez življenje podjetja, odgovorna oseba.
- Veliko je proizvodnih delavcev ki v bistvu nimajo dostopa do računalnika, drugače bi bilo več.
- Zavedanje, ponudba takih usposabljanj, koristnost, ne bi bilo problem
- To se lahko greš, če imaš rešene eksistenčne težave - vplivi Corona krize.

5.3.3. Načrti in izzivi digitalne poslovne preobrazbe - digitalni projekti

Udeležence raziskave smo vprašali:

Katere digitalne projekte/aktivnosti za digitalno nadgradnjo planirajo uvesti v roku 2-3 let?

Podroben razrez po podkategorijah digitalnih projektov, ki so jih navedli, se nahaja takoj za glavnimi ugotovitvami.

Približno polovica digitalnih projektov je pravzaprav:

- a) Bolj klasična informatizacija kot digitalizacija: ERP, BI, CRM, BI, dokumentni sistemi
- b) Predvsem povezana z informatizacijo in avtomatizacijo (notranjih) procesov procesov

Četrtna projektov je usmerjenih v digitalizacijo delovnih mest, a tudi tu še vedno s precej klasičnimi tehnologijami (SharePoint, arhiviranje podatkov e-poslovanje) in z orodji za delo (sestanki) na daljavo. Le redko so projekti z uvedbo naprednih tehnologij tipa »txt to speach« ali platform za kreativno skupinsko delo daljše od on-line sestanka.

Pravih digitalnih projektov je malo, nekje slaba četrtna:

- Poudarek še vedno na e-Marketingu in spletnih trgovinah
- Nekaj Industrije 4.0
- En sam primer projekta digitalnih poslovnih modelov

Skupaj pogledano največjo skupino projektov tvorijo digitalni projekti začetne stopnje: nadgradnja klasičnih IT rešitev (ERP, CRM, BI; v bistvu informatizacija), osnovne rešitve za digitalna delovna mesta (delo na daljavo) in avtomatizacija procesov.

Na področju odnosov s kupci je bilo sicer navedenih kar nekaj projektov, zgolj za vzorec pa je bilo med njimi takih, ki so zares usmerjeni v potrebe kupcev, izkušnjo kupca (Customer eXperience) in

kupčevih procesov (Customer Journey). CRM, kot najpogosteje navedeno orodje, je še vedno razumljeno predvsem kot pomoč samemu podjetju in ne kot vrednost za kupce / dobavitelje.

Čeprav je bilo med podjetji, ki so bila vključena v intervjuje, več kot polovico proizvodnih, pa je bilo na področju Industrije 4.0 navedenih le nekaj osnovnih digitalnih projektov, tistih naprednih, npr. tipa digitalni dvojček, IoT platforma za spremljanje vseh podatkov proizvodnje, digital lean pa nič ali res le za vzorec.

Zaskrbljujoče je tudi, da niti eno podjetje ni navedlo digitalnega projekta tipa Umetne inteligence (AI) ali drugih naprednih podatkovnih rešitev; največkrat je bil naveden zgolj klasični BI. Niti eno podjetje ni navedlo, da se lotevajo projekta celovite digitalne poslovne preobrazbe.

Večina jih je navedlo po en digitalni projekt ali kvečjemu dva. Ker je bilo med intervjuvanci približno polovica CEO-tov, ne moremo trditi, da je to posledica neinformiranja.

Slovenski MSP se preprosto lotevajo svojega digitalnega napredka s posamičnimi projekti. Pri tem, pa je med njimi le nekaj tistih pravih digitalnih projektov, ki bi prinesli konkurenčno prednost.

In nazadnje, če gledamo direktno v povezavi z osnovnim predmetom raziskave, je projektov povezanih z dvigom digitalnih kompetenc navedenih zgolj nekaj, pa še to večina pri MSP, ki jim je to osnovna ali ena od osnovnih dejavnosti. To kaže, da se povprečno slovenski MSP še vedno podaja v digitalne projekte premalo usposobljeno, kaj šele, da bi lahko ob takem pristopu računala na uspešno digitalno poslovno preobrazbo. Po drugi strani pa je to kontradiktorno s tem, da so ta ista podjetja prepoznala pomanjkanje znanja in kompetenc ter ustrezno usposobljenega kadra kot eno od najbolj pogostih ovir za uspešno izvedbo projektov. **Ključno vprašanje je zato: »Zakaj podjetja ne vlagajo več v projekte pridobitve manjkajočih kompetenc in znanj?«**

Razrez projektov po področjih in usmerjenosti

Strategija

- Glede na elemente poslovne strategije bomo digitalizirali (orodja, procese).
- Izvesti nekatere iniciative po naši digitalni strategiji.

Kupci / Dobavitelji

- Usmerjenost na kupca.
- Izboljšati osredotočenost na stranke.
- Izboljšati izkušnjo kupca.
- Izhajamo iz strankinih potreb - ji svetujemo, jo izobražujemo in na tej osnovi ponujamo tailor made rešitve.
- Preprečiti odhod strank, povečati cross sell, povečanje prodaje povezanih storitev znotraj portfelja obstoječih kupcev.
- Center za podporo kupcem - digitalno komuniciranje.
- Digitalni marketing.
- Program zvestobe bomo digitalizirali.
- Digitalni marketing.
- E-marketing (LN).
- E-Marketing nadgradnja, stalnica.
- Intenzivno smo začeli delati na digitalnem marketingu, bomo nadaljevali.
- Digitalna prodaja.

Segmentiranje prodaje

- Digitalizacija marketinga in prodaje.

- Nadgradnja digitalnega marketinga.
- E-poslovanje oziroma e-trgovina.
- Digitalizacija je spremenila navade ljudi oz. uporabnikov v vseh segmentih našega življenja do te mere, da tudi tradicionalno definirane produkte in nakupe opravljamo na drugačen način. Zaradi spremenjenih nakupnih navad predvsem na prilagojenih uporabniških vmesnikih so se spremenili nakupni procesi in procesi kako ljudje zbiramo informacije. Skoraj vsak nakup ali odločitev se začne na spletu, kjer ljudje pričnejo z zbiranjem informacij in ustvarjanjem mnenja o določenem produktu ali storitvah. Potem po različnih kanalih iščejo mnenja in se na podlagi tega odločijo za nakup, ki je lahko preko spleta ali fizično.
- Izziv za vsa podjetja je kako celostno/centralizirano upravljati in spremljati svoje kupce preko različnih kanalov tako digitalnih in fizičnih.

Orodja

- Nadgradnja Sales Force – CRM.
- CRM - digitalno orodje za upravljanje odnosov s strankami.
- CRM podrobneje.
- Digitalno komuniciranje z dobavitelji.
- Nova orodja za digitalni marketing.
- Digitalni dostop naših kupcev pri aktivnostih pri nas / pretekle dobavnice - ponavljajoča naročila - periodike - ponovi naročilo.
- CRM.
- CRM.
- Dosledna uporaba in poročanje v Hubspot CRM okolju.
- Nakup licence (funnel ponudbene platforme).

Avtomatizacija in digitalizacija procesov

- Avtomatizacija procesov.
- Platforma za digitalizacijo je vzpostavljena s poslovnimi procesi.
- Razvoj procesov skozi potrebo v naslednjih letih.
- Sledljivost od naročila do kupca.
- Pregled nad tokom materiala - promptne zaloge - čitalci - digitalizacija nabave, proizvodnje in logistike.
- Optimizacija poslovnih procesov od nabave do proizvodnje in izdaje; montaže na terenu - kako izpeljati od začetka do konca brez papirja.
- Proizvodnja po naročilu.
- Vpeljava digitalnih orodij, ki bodo pomagala avtomatizirati procese (prodaja, marketing, razvoj produkta).
- Avtomatizacija proizvodnje.
- Avtomatizacija določenih poslovnih procesov.
- Digitaliziramo naše procese (npr. izmero, navodila,...).
- Digitalizacija poslovnih procesov.
- Digitalizacija naših procesov na enoti do te mere, da se lahko sodelavci več časa ukvarjajo s stranko "smalltalk". Ko imamo stranko na lokaciji, lahko ponudimo paleto naših storitev (servis, nakup vozila, zavarovanje, registracijo, tehnični pregled) in v drugi smeri opravljanje postopkov registracije na daljavo, zavarovanja praktično lahko sklenemo že iz domačega naslonjača.
- Digitalizacija poslovnih procesov.
- Avtomatizacija procesov.

- Uvajamo CRM sistem - v tej smeri bomo delali, zagotavlja sledljivost, ne iščeš informacij, Ta CRM bo imel pozitiven vpliv tudi navznoter, da bo optimiziral tudi naše procese (da se ne bomo podvajali z delom oz. nastopom do strank, ...).
- AVTOMATIZACIJA -WORK-FLOWA na druge načine - npr. e-potni nalog.
- HR robotek - digitalizacije kadrovskih procesov pri naših strankah - dobimo sliko na kakšen nivoju je njihova kadrovska - nato pa lahko prilagajamo storitve stranki.
- E-potni nalogi.
- Integracija vseh dejavnosti / podjetij.
- Avtomatizacija / informatizacija procesov (kar je ključen element za dvig konkurenčnosti).
- Digitalizacija posameznih procesov poslovanja.
- Nadgradnja procesnega vodenja projektov.
- Celoten komercialni proces gre v digital (pojačati pojavnost na digitalu - ko nekdo razmišlja o stavbi, da razmišlja o nas (potrebno pojačati awareness naših kupcev).
- Gremo v »complete solution« (postajamo sistemski dobavitelj) - to moramo podpreti skozi digitalne kanale.

Digitalno delovno mesto

- Interna komunikacija s pomočjo digitalnih orodij (informacijski flow).
- Digitalno komuniciranje (plus nadzor) z ekipami na terenu.
- Naprednejša uporaba MS Office orodja, npr. Share Point Portala.
- Digitalne simulacije - what if -> imam cilj in kako priti do tja; da imam to dnevno.
- Poenotenje komunikacijskega sistema na EU ravni z ostalimi hčerinskimi družbami.
- Koledar montaže optimizacija poti.
- Centralno vstopno mesto dnevni nalog - digitalno delo na daljavo - planiranje montaž na daljavo od doma.
- DIGITALNO ARHIVIRANJE.
- Digitalizacija razvojnega in nasploh delovnega okolja.
- Dokumentarni sistem.
- Elektronsko spremljanje vstopov na terminal.
- Uvedba uporabe sharepointov.
- Vzpodbujanje modernih telekomunikacijskih kanalov in načinov dela- app-i na pametnih telefonih, skype sestanki.
- Brez papirno poslovanje.
- E –poslovanje.
- Txt to speech.
- Omogočiti delo sodelavcem ne glede na lokacijo delovnega mesta.
- Digitalizacija dokumentarnega gradiva.

Podatkovne rešitve

- Repsly nadgradnja - sistem za nadzor stanja nad policami in dela potniške ekipe.
- Nadgradnja Repsly za spremljanje podatkom boljša izraba podatkov - digitalni podelement (uporaba podatkov).
- Konstantna nadgradnja internega poslovnega IT programa v smeri večjega obvladovanja podatkov.
- Vzpostavitev potrebnih baz podatkov.
- BI platforma.
- BI.

Spletne trgovine / stran

- Prenova spletne strani z več funkcijami in usmeritev v stranko.
- Web mobile first.
- Konstantna prenova spletne trgovine in spletnih vsebin.
- Nadaljnji razvoj spletne strani, B2B trgovine.
- Razvoj B2C trgovine.
- Poenotiti digitalne kanale - B2B portal, B2C portal (konfigurator), spletna stran.
- Nadaljnja preobrazba računovodstva in avtomatizacija (pri spletni trgovini).
- Spletna trgovina.
- Na spletni strani uporabniku na enem mestu omogočiti hiter in prijazen dostop do vseh ključnih informacij o storitvah in produktih blagovne znamke. Želimo slediti željam in potrebam glavnih person, ki jih (tudi) nagovarja znamka.
- Večja digitalna interakcija s strankami - prenova spletne strani z dodanimi aplikacijami.

Kibernetska varnost

- Kibernetska varnost - razvoj rešitev zase in kupce.
- Programi za povečanje kibernetske varnosti.

Industrija 4.0

- Nameravamo nadgraditi svojo lastno rešitev za digitalizacijo proizvodnje.
- Celo podjetje opremiti s QR kodo: sledljivost od naročila do kupca (opremiti celo tovarno s podatki v smislu tovarne 4.0).
- Avtomatizacija proizvodnje.
- Posodobitev procesov, avtomatizacija + high level digitalizacija.
- Brezpapirna dokumentacija v proizvodnji.
- Avtomatizacija programiranja CNC (namenski nakup novega stroja).
- Iskanje in uvedba digitalnih rešitev v posameznih segmentih proizvodnje / priprave dela.

Klasične IT rešitve (informatizacija)

- Uvedba novega osnovnega ERP sistema.
- Nadgradnja sistema JDE - Oracle corporate management system.
- ERP in podatki.
- Posodobitev informacijskega sistema in programskih orodij.
- Uvedba informacijskega sistema za prodajo/nabavo/proizvodnjo.
- Upravljanje delovnega časa.
- Zamenjava informacijskega sistema - proizvodnja in poslovanje.
- Stalno posodabljam obstoječi informacijski sistem.
- Postaviti "osnovno" informacijsko infrastrukturo, bazirano na oblačnih storitvah.
- Vpeljati ERP.
- Uvedba novega ERP sistema - SAP - kot ga imajo primerljive družbe.
- Uvedba DMS sistema - sistema za dokumentacijski management.
- Posodabljanje in povezovanje obstoječih hotelskih programov.
- Programi za shranjevanje podatkov.
- Zamenjava informacijskega programa za spremljanje poslovanja.
- Več digitalnega poslovanja na področju financ, računovodstva.

Digitalni kadri

- Zaposlitev in razvoj ustreznega kadra z digitalnimi kompetenc za vezni člen med proizvodnjo in prodajo, nabavo.

- Organizacija lastnih izobraževanj/panelov+tečajev Online.
- E-LEARNING.
- Uvajanje e-izobraževanja.
- Priprava izobraževalnih vsebin na digitalni platformi.
- Strateško in sistemsko razmišljanje, kritično razmišljanje, inovativnost in kreativnost, agilnost, dovršena.
- Ivedba, proaktivnost in samoodgovornost.
- Transformativne delavnice on line.

Digitalni poslovni modeli

- Digitalizacija samih produktov v storitve.
- Našo celotno dejavnost smo morali zaradi Covida preseliti v digitalni svet in vse bomo nadaljevali v tej smeri.

Drugo

- Sproti ugotavljamo.

Viri financiranja

Približno petina digitalnih projektov je povezanih z državnimi spodbudami: P4D, SPS vavčerji, SPIRIT, SID.

Razpis P4D

- Prijavili se bomo na digitalno transformacijo.
- Dobili razpis za izdelovanje pametnih orodij .
- P4D iniciative.
- Iniciativa P4D razpis.
- Iz prijave na razpis P4D.
- Projekt digitalna transformacija - sredstva od SID.
- P4D projekti, npr. digitalizacija proizvodnje.

Sledilo je vprašanje: **Katere ovire vidite pri uvajanju digitalnih projektov?**

Največkrat so udeleženci kot ovire, ki jih vidijo pri uvajanju digitalnih projektov, navedli tiste, ki so povezane s kadri, in sicer se te ovire odražajo skozi te tri najpogostejše oblike (v vrstnem po številčnosti):

1. **Ni proaktivnosti/ strah in nepripravljenost na spremembe**
2. **Znanje / kompetence/ kultura/ dobre prakse**
3. **Razpoložljivost pravih kadrov**

Kljub tem jasno izraženim oviram podjetja med navedenimi digitalnimi projekti praktično ne navajajo tistih, ki bi odpravljala te ovire.

To samo kaže, da slovenska MSP vidijo digitalnost in digitalno poslovno preobrazbo predvsem skozi tehnološko prizmo.

Če to povežemo še z obsegom časa, ki ga podjetja in njeni zaposleni vlagajo v pridobitev digitalnih kompetenc (pri 63% podjetij zaposleni vlagajo v pridobitev digitalnih kompetenc manj kot 8 ur na mesec), več kot tretjina slovenskih MSP pa meni, da bo potrebovala za pridobitev digitalnih kompetenc več kot dve (2) leti, dobimo porazno prognozo prihodnosti. Namreč to pomeni, da bodo podjetja vsaj še toliko časa svoje digitalne projekte izvajala le deloma uspešno ali pa jih sploh ne bodo v zadovoljivem obsegu.

Kritično je tudi, da kljub temu, da se slovenska MSP podjetja zavedajo kadrovskega ovira za izvedbo digitalnih projektov, jih je kar 72% v zadnjih treh letih iskalo manj kot tri (3) zaposlene z digitalnimi kompetencami, kar 23% podjetij pa niti enega. Če bi do vseh podjetij v raziskavi odšteli še 12 v raziskavi sodelujočih IT in tehnoloških podjetij, ki po naravni dela ves čas iščejo te kadre, ali pa samo pol od njih, bi dobili še bolj zastrašujoče števila.

Veliko podjetij vidi ovire še v finančnih sredstvih in pa v času, ki ga poleg rednega dela namenijo razvoju digitalnosti. **Praktično hodijo peš ob avtomobilih, ki jih imajo na voljo.**

Pri ovirah za uspešno digitalno poslovno preobrazbo se to stanje še potencira, saj je prevelika osredotočenost na redno poslovanje celo na prvem mestu z 43% vseh odgovorov. Pomanjkanje znanja pa je na drugem mestu s 36%. Na drugi strani pa tudi 43% podjetij meni, da je usposobljen kader eden od ključnih spodbujevalcev uspešne digitalne preobrazbe, pred njim so samo še finančne državen spodbude. Kljub vsemu naštetemu je povsem nelogično, zakaj slovenska podjetja tako malo časa sredstev namenjajo razvoju digitalnih kompetenc.

Iz vsega navedenega lahko zaključimo, da slovenski MSP izvajajo svoje digitalne projekte praktično brez vizije, s pomanjkljivim znanjem in kadri ter dostikrat ob odporu zaposlenih do sprememb, saj jih vodstva ob pomanjkanju vizije in lastnih kompetenc ne znajo motivirati za pozitivne spremembe povezane z digitalnostjo.

Žal vse to vodi do rezultatov, kot jih lahko opazimo na nacionalni ravni, to je **malo uspešnih digitalno poslovnih preobrazb**, s tem (pre)počasen digitalen razvoj Slovenije in zaostajanje na vseh EU digitalnih lestvicah.

Razrez digitalnih projektov po ovirah

Vizija / Strategije

- Nejasna strategija.
- Pomanjkanje pojasnitve vizije.
- Kateri digitalni projekti so KLJUČNI za naše podjetje?
- Pomanjkljivo razumevanje prednosti.

Znanje / kompetence/ sposobnosti/ kultura/ dobre prakse/

- Znanje, ki bi moralo biti ponujeno s strani stroke in države (v smislu kaj financirajo in kakšne so dobre prakse).
- znanje zaposlenih.
- Premalo znanja.
- Različna znanja, ki so potrebna za ustvarjanja rešitev.
- Digitalna nepismenost uporabnikov.
- Pomanjkanje kompetenc.
- Kultura podjetja - proizvodno podjetje, usmerjeno v bolj hands-on rešitve.
- Znanje zaposlenih - uporaba programov.
- Moramo videti katere kompetence rabimo in kako to razviti.
- Imeti znanje za to, pri čemer nisem profesionalca, imam še druge zadeve.
- Dati minimalna znanja multipraktikom - kako se sploh lotiti digitalnega projekta.
- Problem obstoječe poslovne kulture.
- Pomanjkljivo temeljno znanje zaposlenih.
- Pomanjkanje nišno specifičnih digitalnih znanj.

- Premajhna usposobljenost zaposlenih.
- Ustrezni IT ponudniki z znanjem npr. več kot BI.
- Nezmožnost zaposlenih, da na stvari pogledajo tudi iz drugega zornega kota, kar pomeni pomanjkanje širine.
- Malo dobrih praks v naši branži.
- Sprememba kulture/miselnosti za nov način dela med zaposlenimi, ki so dalj časa v podjetju (ker gre za nov način dela, vidijo kot dvojno delo, ...).
- Pomanjkanje digitalnega voditeljstva.

Kadrovske ovire

- Omejenost z resursi (kadrovskimi).
- Ni na voljo dovolj resursov.
- 50% populacije je starejša (50 let plus).
- Pomanjkanje kadra.
- Kadri s premalo izkušnjami.
- Največjo oviro vidim v pomanjkanju usposobljenega kadra (že pri meni).
- Ni digitalnega poslovnega integratorja.
- Viri - ljudje in finančni.
- Pomanjkanje kompetentnih zaposlenih in čas.
- Kadrovski izziv.
- Fluktuacija kadra.
- Človeški viri.
- Kader in denar.
- Premalo resursov (HR + finančnih).
- Premalo usposobljenega kadra.

Ni proaktivnosti/nepripravljenost na spremembe /strah

- Ni iniciative in prilagoditev novim zahtevam.
- Motivacija zaposlenih in strah pred novimi zadolžitvami.
- Nezadostna pripravljenost na hitre spremembe.
- Nepripravljenost oz. premajhna pripravljenost zaposlenih na spremembe / nizka sposobnost hitrega prilagajanja.
- Strah pred spremembo.
- Odpor do sprememb.
- Da nekateri vidijo prej negativni učinki digitalnih tehnologij kot pozitivne (npr. AI).
- Odpor do novosti.
- Majhna motivacija za učenje.
- Nezainteresiranost nekaterih ključnih sodelavcev.
- Nezainteresiranost za nadgradnjo znanj in veščin pri mnogih zaposlenih.
- Digitalizacija je velik del te zgodbe in tudi na področju avto storitvene industrije se dogaja.
- Orodja in tehnologije, ki narekujejo tehnološko revolucijo so dosegljive, trenutno je največji problem »change management«, ki ga zahteva integracija takšnih rešitev.
- Pomanjkanje motivacije.
- Motivacija personala za takšne teme.

- Sprememba miselnosti pri zaposlenih -> miselnost da je tu priložnost, da delamo drugače (pri zaposlenih), ne vedo kaj bi dobili s tem, pretekle slabe izkušnje.
- Kadri - dojetanje potrebnosti teh sprememb. Povezano tudi s starostjo, so zavzeti malce starejši, se čuti počasi saj gre.
- Motivacija in sodelovanje udeležencev (bojazen iz aktivnega na pasivnega udeleženca).
- (Ne)pripravljenost ljudi na spremembe.
- Tendenca uporabe ustaljenih praks.

Razpoložljiv čas

- Čas za implementacijo (fokus v operativno delo) in dobre ideje za nadgradnjo.
- Čas / povezano z oportunitetnimi stroški.
- Čas, ki je na voljo za digitaliziranje.
- Čas in denar.
- Zasedenost z operativnimi projekti.
- Čas je nasploh težava v majhnih privatnih podjetjih.
- Čas - projekti, ki trajajo dlje.
- Premalo časa zaradi rednih aktivnosti.
- Ni časa ob rednem delu.
- Čas za takšne teme oz. projekte.
- Organska rast podjetja in ni časa.
- Premalo časa pri tehnologih / vodjih za izvajanje / sodelovanje obsežnih projektov poleg rednega dela.
- Problem vplivanja projekta na tekoče poslovanje (čas).

Finančni viri/donosnost naložbe

- Denar za investicijo.
- Finančni del – investicija.
- Denar - sredstva vse je drago.
- Sredstva.
- Finančni aspekt (ker znotraj razvijamo je pol šlo mal lažje).
- Visoki stroški in negotovost glede povrnitve začetne naložbe.
- Stroški.
- Preveliki stroški.
- Visoka cena rešitev.
- Finance.
- Finančne.
- Finančna investicija - potrebna sredstva.
- To se lahko greš, če imaš rešene eksistenčne težave; čas in sredstva.

Informiranost – prenos v prakso

- Kam se obrniti za informacije, kako to implementirati v praksi (avtomatizacijo denimo).
- Moramo sami iskati informacije - (googlati ali iskati po zvezah).
- Uporaba s strani uporabnikov (da ne bo vložek v digitalizacijo neuporabljen v praksi).
- Usposobljenost in uporaba s strani starejših sodelavcev (ozaveščanje in ponotranjenje uporabne vrednosti).
- Ne vidim kaj sploh digital omogoča in ponuja, pustimo enostavne oblike (npr. brezpapirno poslovanje), temveč ostale, kaj konkretno sploh lahko pomenijo.

Pomanjkanje metodologij priprave in izvedbe digitalnih projektov

- Dostikrat ni zastavljenih procesov, pričakovanj - nerazumevanje v postopku designiranja in definiranja procesov, posledično pride do premajhne agilnosti pri ustvarjanju rešitev, zato se posledično izgublja čas.
- Premalo sistematičnosti pri razvoju.
- Poslovno povezovanje poslovanja in digitalnih tehnologij.

Ponudniki digitalnih rešitev

- Preveč ponudnikov in ne veš kje boš dobil pravo stvar za naše realne potrebe.
- Ponudnikov za digitalizacijo podjetja je na tisoče in to zmanjšuje kredibilnost.
- Kompleksnost izbire ponudnika tehnologije (velik razkorak pri konkurenčnosti in ceni).
- (Ne)kompetentni zunanji partnerji.

Regulativa

- GDPR pravila.
- Nedorečena, nepoznavanje zakonodaje, prenosi odgovornosti na MJU.

Prenos odgovornosti na druge

- Vprašanje, ali je to sploh smotno za nas, ker nam dobavitelj že opremlja z rešitvami.
- DIHS podpora ni zadostna.

Organizacijske, interesne ovire

- Vse mora biti odobreno od HQ.
- Veliko različnih interesov.

Drugo

- Neurejenost obstoječih podatkov.
- V prodajnem delu nismo takoj videli da bo učinek, sedaj je drugače.
- Negotove poslovne razmere zaradi covid.
- Kapacitete obstoječih naprav.
- Različni računalniški programi za posamezen poslovni proces.
- Premajhna ozaveščenost pomena digitalizacije s strani poslovnih strank.
- Različne baze podatkov.
- Otežena integracija baz podatkov.

5.3.4. Digitalne kompetence in digitalna znanja

V okviru kvalitativne analize smo preko metode izvajanja strukturiranega intervjuja testirali pripravljene izhodiščni kompetenčni model oz. smo udeležence intervjuja povpraševali po eventualnih potrebnih dopolnitvah tega modela. S tem v zvezi v nadaljevanju predstavljamo naslednje vsebinske topike, ki so bile tudi podlaga za dopolnitev izhodiščnega kompetenčnega modela oz. pripravo novega kompetenčnega modela, ki ga predstavljamo v poglavju št. 7.

V okviru kvalitativne analize v naslednjih podpoglavjih predstavljamo naslednje vsebine:

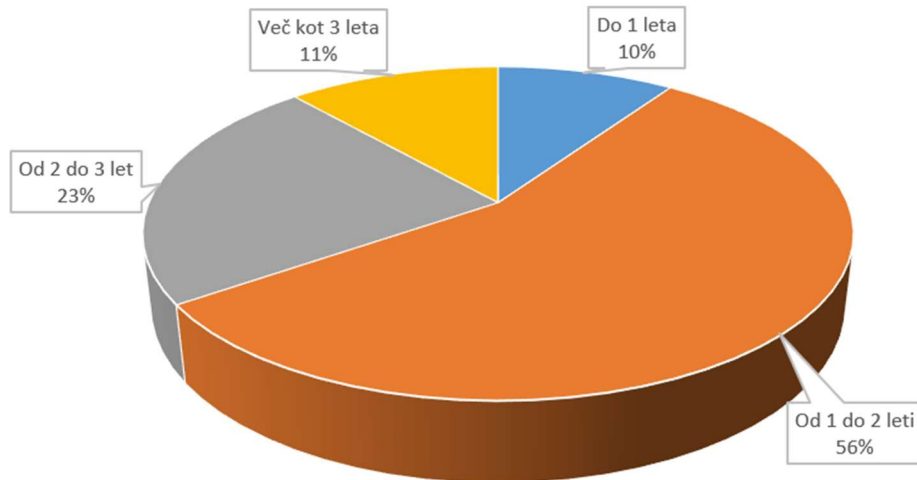
- Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc.
- Določitev dodatnih kompetenc, ki niso bile zajete v izhodiščnem katalogu kompetenc. Dopolnitev kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.
- Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) v dodatno določenih kompetencah.
- Določitev kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.
- Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.
- Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) pri kompetencah iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni vlogi.
- Določitev poslovnih vedenj (sposobnosti) iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.
- Določitev dodatnih znanj, ki niso bile zajete v izhodiščnem katalogu znanj. Dopolnitev kataloga znanj po posamezni poslovni vlogi.
- Določitev znanj iz izhodiščnega kataloga znanj, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.
- Določitev želenega stanja razvitosti digitalnih znanj po posamezni poslovni vlogi

5.3.4.1. Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc

Poglejmo si najprej oceno podjetij, koliko časa bodo potrebovala za razvoj potrebnih digitalnih kompetenc za izvedbo svoje digitalne poslovne preobrazbe.

Večina podjetij (56%) meni, da bodo za pridobitev potrebnih digitalnih kompetenc za svojo digitalno poslovno preobrazbo potrebovala od 1 do 2 leti, 10% pa da bo ta čas do 1 leta.

Koliko časa ocenjujete, da boste v vašem podjetju potrebovali, da razvijete tiste digitalne kompetence, ki bodo pomembno prispevale k vaši poslovni preobrazbi?



Slika 42: V kakšnem času načrtujejo podjetja, da bodo razvila potrebne digitalne kompetence za svojo digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Ugotovitev:

kar 34% MSP načrtuje, da bodo za razvoj svojih digitalnih kompetenc potrebovala več kot 2 leti, med njimi pa 11% celo več kot 3 leta.

5.3.4.2. Določitev dodatnih kompetenc, ki niso bile zajete v izhodiščnem katalogu kompetenc. Dopolnitev kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: **Dopolnjevanje kataloga kompetenc na izkušnji in poslovni potrebi udeležencev kvalitativne raziskave.**

Na intervjujih je bilo najprej preverjeno razumevanje digitalnih kompetenc s strani udeležencev. Vsak udeleženec je odgovarjal znotraj svoje poslovne vloge.

Splošna ugotovitev strokovnih izvajalcev je, da je stopnja razumevanja digitalnih kompetenc s strani udeležencev precej nizka.

Nato smo na osnovi njihovega poslovnega procesa analizirali, katere pomembne kompetence še manjkajo v izhodiščnem katalogu digitalnih kompetenc, pa so hkrati izrednega pomena za sposobnost podjetja pri izvajanju digitalne poslovne preobrazbe.

Sintezni rezultati po preverjanju vseh poslovnih vlog in izvedbi intervjujev v kvalitativni raziskavi so pokazali, da je potrebno izhodiščni katalog digitalnih kompetenc za slovenska MSP, ki smo jih raziskovali v kvantitativnem delu raziskave, dopolniti z naslednjimi kompetencami po spodnji tabeli.

kompetenca	Definicija / opis kompetence
Timsko delovanje	Sposobnost dobre organizacije timskega dela in njihovega vodenja, pri čemer je oseba do članov tima enakopravna in spoštljiva.
Pogajanje	Sposobnost postavljanja realnih pogajalskih ciljev ter njihovega uresničevanja, pri čemer se oseba zavzema za to, kar je podjetju pomembno.
Upravljanje sprememb	Sposobnost analize preteklih uspehov in neuspehov. Sposobnost prilagajanja organizacije na spremembe v poslovnem okolju.
Kreativnost in inovativnost	Sposobnost premagati obstoječe pristope k reševanju problemov z izzivanjem konvencionalnih pristopov ter spodbujanjem novih idej.

Tabela 9: Tabela dodatnih kompetenc v kompetenčnem modelu (kvalitativna raziskava, november 2020)

V osnovnem (izhodiščnem) katalogu digitalnih kompetenc se je pripravil nabor kompetenc, katere so neposredno potrebne in nujne za dvigovanje kompetenčne sposobnosti podjetij v procesu digitalne poslovne preobrazbe.

Kvalitativna analiza pa je med drugim tudi pokazala, da **v slovenskih MSP podjetjih niso zadovoljivo razvite že temeljne poslovne kompetence**, ki so predpogoj, da se lahko sploh nadgradi kompetentnost podjetij v smeri digitalnega razvoja.

Zato predlagamo, da se zgoraj navedene kompetence uvrsti v katalog kompetenc slovenskih MSP podjetij.

5.3.4.3. Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) v dodatno določenih kompetencah.

Izvajalci smo v nadaljevanju za vsako predlagano novo kompetenco pripravili tudi poslovna vedenja (sposobnosti), ki naj se razvijajo znotraj posamezne kompetence, pri čemer smo poslovna vedenja vsebinsko opredelili tudi s stališča potrebnih sposobnosti v digitalni ekonomiji.

Dodatne kompetence z opisi so naslednje:

Tabela 10: Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj v dodatno določenih kompetencah

Timsko delovanje
Sposobnost dobre organizacije timskega dela in njihovega vodenja, pri čemer je oseba do članov tima enakopravna in spoštljiva.
Jasno oblikuje timske naloge in zahteve projekta.
Gradi zaupanje in konstruktivne odnose med člani tima.
Posreduje pravočasne in celovite informacije, ki jih člani tima potrebujejo za dobro opravljanje dela.
Poudarja pomen soodvisnosti in soustvarjanja v timu.
Razvija dobro organizacijsko klimo v timu.
Sprejema odločitve skupaj s timom (kadar je to primerno).
Podaja predloge za izboljšanje delovanja v timu.
Proaktivno išče timske rešitve za reševanje organizacijskih izzivov in problemov.
Pogajanje
Sposobnost postavljanja realnih pogajalskih ciljev ter njihovega uresničevanja, pri čemer se oseba zavzema za to, kar je podjetju pomembno.
Ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov na drugi strani, vztraja in zagovarja svoje interese.
Pozna in razume interese druge strani.
Primerno se odziva na situacije in išče sprejemljive kompromise za obe strani.
Realno postavi pogajalske cilje in jih poskuša tudi doseči.
Spretno se pogaja in pravilno predstavi svoje argumente.
V pogajanjih je prepričan vase in se vedno ustrezno pripravi.
Zastopa svoje interese in se zavzema za to, kar je podjetju pomembno.
Ustvarja kakovostne poslovne mreže in se uspešno povezuje z različnimi deležniki našega poslovnega okolja.
Sposoben je prednosti in argumente predstaviti na način, s katerim si pridobi podporo in sredstva s strani odločevalcev.
Upravljanje sprememb
Sposobnost analize preteklih uspehov in neuspehov. Sposobnost prilagajanja organizacije na spremembe v poslovnem okolju.

Aktivno spremlja poslovno okolje in prilagaja organizacijo spremembam v okolju.
Določa prioritete sprememb.
Dovzeten je za predloge, spremembe in novosti na svojem področju ter dobre ideje kakovostno prenaša v delovno prakso.
Obvladuje tveganje in negotovost ob uvajanju sprememb.
Spremembe načrtuje in na njih reagira pravočasno in uspešno.
Zmanjšuje odpor pri zaposlenih do sprememb in jih ustrezno motivira za spremembe.
Ima močno željo po potrebnih spremembah, ki temelji na podlagi osebnih izkušenj in poznavanja obstoječega stanja.
Spremembe sodelavcem predstavi kot priložnosti.
Odpravlja strah sodelavcev pred potrebnimi novimi znanji in učenjem ob spremembah.
Ima dober občutek in zna oceniti katere spremembe prinašajo pozitivne učinke in katere ne.
Potrebne spremembe hitro prenaša v prakso.

Kreativnost in inovativnost

Sposobnost premagati obstoječe pristope k reševanju problemov z izzivanjem konvencionalnih pristopov ter spodbujanjem novih idej.

Pri iskanju izvirnih idej gre izven okvirjev in vsakdanjih miselnih vzorcev.

Hitro povezuje stvari in si nenehno prizadeva poiskati originalne in uporabne rešitve.

Ne izogiba se tveganju, je drzen in različen.

V organizacijo vnese veliko novih in edinstvenih idej.

Razmišlja kreativno in pomaga drugim, da kreativno razmišljajo, da bi s tem prepoznali inovativne rešitve.

Zaveda in spodbuja pomen eksperimentiranja s ciljem pridobivanja novih spoznanj (uvidov), izkušenj in možnih rešitev.

Je drzen in ima pogum pri obvladovanju tveganj in izkoriščanju poslovnih priložnosti.

Obstoječi način dela ga ne omejuje pri snovanju novih poslovnih pristopov, zna presežati omejitve obstoječega načina dela.

Predlagane dodatne kompetence vsebinsko dobro dopolnjujejo katalog kompetenc, zasnovan v kvantitativni raziskavi in so mu komplementarne.

5.3.4.4. Določitev kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: Za vsako poslovno vlogo določiti tiste kompetence, ki imajo največji pomen in so prioritete za razvoj kompetentnosti posamezne opazovane poslovne vloge.

Na intervjujih smo z udeleženci preverjali, katere so na podlagi njihove poslovne izkušnje v praksi in na podlagi njihovega zaznavanja, najbolj prioritete. To v praksi pomeni, da bi razvoj teh kompetenc prinesel največji učinek v poslovnih rezultatih. **Udeleženci so za svojo poslovno vlogo določili po tri (3) najbolj prioritete kompetence iz osnovnega nabora (izhodiščnega kataloga) digitalnih kompetenc.**

V nadaljevanju smo na podlagi vseh zbranih ocen naredili analizo, ki je pokazala, katere kompetence so v posamezni poslovni vlogi najbolj pomembne in prioritete. V spodnjih tabelah so prikazane prioritete kompetence po posamezni poslovni vlogi.

Tabela 11: Prioritete kompetence po posamezni poslovni vlogi

CEO oz. direktor podjetja
Digitalna miselnost
Odrto razmišljanje v širino in globino
Osredotočenost na kupce
CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)
Digitalizacija poslovnih procesov
Digitalna miselnost
Inoviranje v digitalni ekonomiji
Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre
Odrto razmišljanje v širino in globino
Agilno voditeljstvo
Inoviranje v digitalni ekonomiji
Vodja komercialne / marketinga / prodaje
Agilno voditeljstvo
Odrto razmišljanje v širino in globino
Osredotočenost na kupce
Vodja proizvodnje
Agilno voditeljstvo
Digitalizacija poslovnih procesov
Digitalna miselnost
Produktni vodja
Osredotočenost na kupce
Reševanje problemskih situacij
Vodenje digitalnih projektov
Projektni vodja
Digitalna miselnost
Odrto razmišljanje v širino in globino
Vodenje digitalnih projektov

Analiza v kvantitativnem, kot tudi v kvalitativnem delu raziskave, je pokazala, da so **izbrane prioritete kompetence najbolj pomembne za razvoj kompetentnosti slovenskih MSP podjetij.**

V katalogu kompetenc so te prioritete kompetence označene s črko A (glej prilogo št. 2 (excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

5.3.4.5. Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: Določitev zelenega stanja razvitosti kompetenc po posamezni poslovni vlogi

V kvantitativnem delu raziskave smo preko vprašalnika raziskovali dejansko stopnjo razvitosti posamezne kompetence iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ter zeleno stanje razvitosti posamezne kompetence po posamezni poslovni vlogi.

Ocenjevalna lestvica je bila naslednja:

Osnovno	1
Dobro	2
Prav dobro	3
Odlično	4

Na osnovi zbranih odgovorov smo izračunali naslednje vrednosti, izračunane na vzorcu sodelujočih podjetij:

- dejansko stanje razvitosti posamezne kompetence po poslovni vlogi
- zeleno stanje razvitosti posamezne kompetence po poslovni vlogi
- razkorak (razlika med zelenim in dejanskim stanjem)

V kvalitativnem delu raziskovanja pa smo preverili dobljene rezultate stanja razvitosti osnovnih digitalnih kompetenc v podjetju intervjuvanca, ter na osnovi tako zajetih podatkov v kvalitativnem delu analize **izračunali korekcijo zelenega stanja razvitosti posamezne kompetence po izbrani vlogi.**

Podatek je v katalogu kompetenc prikazan kot: **korekcija zelenega stanja**. V primeru, da je korekcija pokazala rast/padec večji kot 0,10 izmerjene vrednosti v kvalitativni raziskavi je smiselno upoštevati korekcijsko vrednost (glej prilogo št. 2 (excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

Na osnovi vseh analiziranih podatkov lahko orientacijsko ugotovljamo največji razkorak med zelenim in dejanskim stanjem razvitosti posamezne kompetence znotraj poslovne vloge.

Opomba: Ob tem moramo upoštevati, da gre za orientacijske vrednosti, ker je raziskava zajemala samo majhen vzorec slovenskih MSP podjetij.

Pregled pridobljenih rezultatov je prikazan v spodnjih tabelah:

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

CEO oz. direktor podjetja

Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja
Digitalna miselnost	osnovna	2,41	3,22	0,80	3,21
Odrpto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,64	3,43	0,79	3,43
Osredotočenost na kupce	osnovna	2,87	3,55	0,68	3,59
Agilno voditeljstvo	osnovna	2,60	3,38	0,77	3,36
Inoviranje v digitalni ekonomiji	osnovna	2,26	3,17	0,91	3,16
Komuniciranje	osnovna	2,94	3,58	0,64	3,57
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,70	3,35	0,65	3,37

Tabela 12: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CEO)

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi.

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Inoviranje v digitalni ekonomiji
- Digitalna miselnost

Tabela 13: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CDO)

CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)

Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja
Digitalizacija poslovnih procesov	osnovna	2,82	3,73	0,91	3,71
Digitalna miselnost	osnovna	2,57	3,29	0,71	3,28
Inoviranje v digitalni ekonomiji	osnovna	2,29	3,29	1,00	3,33
Agilno voditeljstvo	osnovna	2,57	3,14	0,57	3,17
Komuniciranje	osnovna	2,57	3,43	0,86	3,5
Odrpto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,91	3,82	0,91	3,73
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,75	3,50	0,75	3,55
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	2,88	3,38	0,50	3,45
Vodenje digitalnih projektov	osnovna	2,89	3,44	0,56	3,55

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi, razen pri kompetenci:

- Vodenje digitalnih projektov (+ 0,11)

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Inoviranje v digitalni ekonomiji
- Digitalizacija poslovnih procesov
- Odrpto razmišljanje v širino in globino

Tabela 14: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: HR)

Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre

Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja
Odrpto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,67	3,92	1,25	3,92
Agilno voditeljstvo	osnovna	1,92	3,50	1,58	3,50
Inoviranje v digitalni ekonomiji	osnovna	1,67	3,08	1,42	3,08
Komuniciranje	osnovna	3,08	3,83	0,75	3,83
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,58	3,67	1,08	3,67
Digitalna miselnost	osnovna	1,75	3,08	1,33	3,08

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi.

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Agilno voditeljstvo
- Inoviranje v digitalni ekonomiji
- Digitalna miselnost

Tabela 15: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: CMO)

Vodja komercialne / marketinga / prodaje						
Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja	
Agilno voditeljstvo	osnovna	2,19	3,25	1,06	3,33	
Odprto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,35	3,50	1,15	3,5	
Osredotočenost na kupce	osnovna	2,81	3,63	0,81	3,66	
Digitalna miselnost	osnovna	2,06	2,94	0,88	2,97	
Komuniciranje	osnovna	2,56	3,31	0,75	3,37	
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,25	3,31	1,06	3,38	
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	2,22	3,17	0,94	3,23	

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi.

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Odprto razmišljanje v širino in globino
- Agilno voditeljstvo
- Reševanje problemskih situacij

Tabela 16: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Vodja proizvodnje)

Vodja proizvodnje						
Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja	
Agilno voditeljstvo	osnovna	2,33	3,33	1,00	3,30	
Digitalizacija poslovnih procesov	osnovna	2,33	3,11	0,78	3,05	
Digitalna miselnost	osnovna	1,89	3,11	1,22	3,10	
Komuniciranje	osnovna	2,78	3,33	0,56	3,25	
Odprto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,44	3,33	0,89	3,30	
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,78	3,33	0,56	3,30	
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	2,00	3,00	1,00	3,00	

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi.

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Digitalna miselnost
- Agilno voditeljstvo
- Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev

Tabela 17: Korekcija želenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Produktni vodja)

Produktni vodja						
Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja	korekcija želenega stanja	
Osredotočenost na kupce	osnovna	2,50	3,75	1,25	3,75	
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,75	3,50	0,75	3,67	
Vodenje digitalnih projektov	osnovna	2,25	3,75	1,50	3,78	
Digitalna miselnost	osnovna	2,25	3,75	1,50	3,83	
Inoviranje v digitalni ekonomiji	osnovna	2,25	3,25	1,00	3,37	
Odprto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,40	3,20	0,80	3,44	
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	2,50	3,50	1,00	3,67	

Korekcija želenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je spremenila vrednosti pri naslednjih kompetencah:

- Reševanje problemskih situacij (+ 0,17)
- Inoviranje v digitalni ekonomiji (+ 0,12)
- Odprto razmišljanje v širino in globino (+ 0,24)
- Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev (+ 0,17)

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Vodenje digitalnih projektov
- Digitalna miselnost
- Osredotočenost na kupce

Tabela 18: Korekcija zelenega stanja razvitosti kompetenc (poslovna vloga: Projektni vodja)

Projektni vodja						
Digitalne kompetence	tip	dejansko stanje	zeleno stanje	razlika stanja	korekcija zelenega stanja	
Digitarna miselnost	osnovna	2,33	3,17	0,83	3,14	
Odprto razmišljanje v širino in globino	osnovna	2,22	3,33	1,11	3,40	
Vodenje digitalnih projektov	osnovna	2,43	3,57	1,14	3,63	
Agilno voditeljstvo	osnovna	2,67	3,33	0,67	3,43	
Komuniciranje	osnovna	2,50	3,50	1,00	3,50	
Reševanje problemskih situacij	osnovna	2,83	3,17	0,33	3,21	
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	2,83	3,33	0,50	3,43	

Korekcija zelenega stanja preverjena v kvalitativni raziskavi je pokazala primerljive vrednosti in s tem potrdila ugotovitve v kvalitativni raziskavi.

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Vodenje digitalnih projektov
- Odprto razmišljanje v širino in globino
- Komuniciranje

5.3.4.6. Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj (sposobnosti) pri kompetencah iz izhodiščnega kataloga kompetenc po posamezni vlogi.

Cilj: Dopolniti katalog poslovnih vedenj v izbranih kompetencah

V pripravi osnovnega kataloga kompetenc smo vse kompetence vsebinsko opredelili tudi s poslovnimi vedenji (sposobnosti). Na izvedenih intervjujih v kvalitativnem delu raziskave pa smo z udeleženci ugotavljali, katera poslovna vedenja znotraj posamezne kompetence bi bilo potrebno dodati, ker so pomembne za dvig njihove sposobnosti v prihodnem poslovanju. **Ugotovitve smo dopolnjevali glede na njihovo poslovno vlogo.**

Tabela 19: Dopolnitev kataloga poslovnih vedenj pri kompetencah iz izhodiščnega kataloga kompetenc

Agilno voditeljstvo
Sposobnost uporabe raznovrstnega asortimana voditeljskih stilov, glede na kontekst poslovnega okolja in značilnosti digitalne ekonomije.
V svojem vodenju izkazuje visoko stopnjo samozavesti.
Odločevalcem nudi kakovostno podporo pri njihovem odločanju.
Sposoben je prilagajati svoje voditeljske stile glede na okoliščine in situacije.
Izvaja kakovostno vodenje tudi na daljavo (virtualno vodenje).
Zagotavlja agilno delovanje svojega tima.
Razvija sposobnost digitalnega razmišljanja pri svojih sodelavcih, da so lahko dobro pripravljeni na uvajanje novosti.
Obvladuje strah zaposlenih pred novostmi in spremembami.
Sodelavce spodbuja k usposabljanju, načrtuje potrebe po izboljšanju znanj in kompetenc.
Pripravlja svoj tim na nove poslovne modele.
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)
Sposobnost iskanja novih poti in rešitev za prenos značilnosti digitalne ekonomije v poslovno prakso svoje organizacije.
Pripravljen se je stalno učiti in preizkušati nove ideje.
Predčasno zaznava potrebe po kompetencah osebja in jih pravočasno razvija.
Inoviranje v digitalni ekonomiji
Sposoben je nadgraditi inoviranje klasičnih strateških elementov z uporabo elementov digitalnosti: značilnosti digitalne ekonomije, digitalna strategija, digitalni poslovni modeli, digitalne zmožnosti, digitalna kultura.
Podpira inovativnost zaposlenih, ter razume in upravlja tveganja, ki ob tem nastajajo.
Spodbuja in razvija podjetniško mentaliteto pri svojih sodelavcih.
Dobro pozna smer razmišljanja nadrejenih zato inovacije z njimi uspešno usklajuje.

V osmišljanje in prezentiranje digitalne prenove kakovostno vključuje vse deležnike.

Komuniciranje

Sposobnost spoštljivega komuniciranja in aktivnega poslušanja sogovornika v klasičnih in virtualnih okoljih.

Dobro načrtuje sestanke in jih kakovostno izvaja.

Zagotavlja enovito in transparentno komunikacijo med vsemi deležniki.

Pridobiva točne podatke, jih medsebojno združuje, da lahko poda konstruktivno in preverjeno informacijo naprej.

Nudi kakovostne povratne informacije.

V kriznih situacijah izbira primeren komunikacijski stil, da ne prihaja do dezinformacij.

Odrto razmišljanje v širino in globino

Sposobnost odprtega in analitičnega razmišljanja s hitrim prilagajanjem različnim vrstam informacij.

Kakovostno kombinira različne vire in tipe podatkov potrebnih za učinkovito delovanje.

V poplavi informacij dobro razlikuje med poslovno uporabnimi in tistimi informacijami, ki to niso.

Hitro se prilagaja na nove pogoje in okoliščine pri delu.

Na podlagi analize določa prebojne cilje, s katerimi zagotavlja, da smo korak pred konkurenco.

Uvaja nove načine dela in pristope v smeri razvijanja bolj odprte in agilne organizacijske kulture.

Osredotočenost na kupce

Sposobnost razumevanja potreb svojih kupcev in ustvarjanja vrednosti zanje.

Dobro razume vrednosti za kupca in kako tako vrednost nadgraditi.

Novе ideje za izboljšave razvija skupaj s kupci (soustvarjanje novih rešitev).

Pri oblikovanju izkušnje kupca spremlja trende v prodaji in spoznanja intenzivno uporablja za prilagajanje na nove zahteve kupcev.

Dobro pozna tudi kupčeve cilje na področju njihove poslovne preobrazbe.

Reševanje problemskih situacij

Sposobnost zaznave vzrokov, iskanja ustreznih ukrepov in rešitev z namenom reševanja zaznanega problemskega stanja.

V pripravo rešitev zaznanih problemskih situacij vključuje tudi deležnike, na katere rešitev vpliva.

Z ustreznimi ukrepi trajno odpravlja zaznane problemske situacije.

Pravočasno zaznava potencialne problemske situacije.

Dobro analizira izzive kupcev, da razume njihove potrebe, ter na tej podlagi pripravlja ustrezne ukrepe.

Dobro prepozna vire, ki so na voljo za pripravo učinkovitih ukrepov na zznane problemske situacije.

Digitalizacija poslovnih procesov

Sposobnost optimiziranja in digitalizacije procesov z namenom višje učinkovitosti in produktivnosti.

Pri uvajanju novih digitalnih rešitev dobro poišče skladnost le teh s poslovnimi procesi.

Učinke in namen digitaliziranja poslovnih procesov dobro predstavi uporabnikom.

Dobro presodi, kdaj in kateri obstoječi proces digitalizirati, na podlagi kritične presoje obstoječega izvajanja procesa.

Vodenje digitalnih projektov

Sposobnost dobre priprave in izvedbe digitalnega projekta s ciljem ustvarjanja poslovnih učinkov.

Premaguje ovire pri uvajanju digitalnih projektov, ki izvirajo iz obstoječe organizacijske kulture.

Zna povezati različne digitalne projekte v eno celoto (celovito digitalno poslovno preobrazbo).

Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev

Sposobnost prepoznavanja zmožnosti in uporabnosti digitalnih tehnologij v poslovni praksi.

Uspešno nadgrajuje obstoječe digitalne rešitve.

Dobro presodi potrebe po uvajanju novih digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev s stališča vrednosti, ki jih le te prinašajo.

Dodatna poslovna vedenja smo nato na podlagi opazovanja posamezne poslovne vloge razporedili v kompetence posameznih poslovnih vlog (glej tudi priloga št. 2 (Excel datoteka): 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

5.3.4.7. Določitev poslovnih vedenj (sposobnosti) iz izhodiščnega kataloga kompetenc, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: Za vsako poslovno vlogo znotraj vsake kompetence prepoznati tista poslovna vedenja (sposobnosti), ki so najpomembnejša in imajo največjo težo pri razvoju celovite kompetentnosti posameznika.

V raziskavi smo ugotavljali tudi, **katero poslovno vedenje (sposobnost) je znotraj kompetence posamezne poslovne vloge tisto, ki bi jo bilo potrebno prioritarno razvijati in je opredeljeno kot najbolj prioritarno.** V vsaki kompetenci smo tako glede na poslovno vlogo opredelili z oznako A tisto poslovno vedenje, ki so jo udeleženci raziskave največkrat ocenili kot prioritarno. Poslovna vedenja, izbrana kot prioritarna, služijo tudi **kot osnova za pripravo kataloga razvoja posamezne poslovne vloge, oziroma njene razvojne prioritete.**

V spodnjih tabelah je prikaz prioritetenih poslovnih vedenj v vsaki kompetenci posamezne poslovne vloge.

Tabela 20: Določitev prioritetenih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CEO)

1. CEO oz. direktor podjetja

Agilno voditeljstvo	
poslovno vedenje	prioriteta
Navdihuje in motivira svoje sodelavce.	A
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
Skrbi za stalne povratne informacije sodelavcem o njihovi delovni uspešnosti ter o rezultatih in učinkih dela (ocene, pohvale, konstruktivne kritike, spodbude).	A
S svojim vodenjem zna vzpostaviti pravilno ravnotežje med usmerjenostjo k rezultatom in usmerjenostjo k zaposlenim.	A
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)	
poslovno vedenje	prioriteta
Proaktivno zaznava in išče priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja organizacije s pomočjo novih digitalnih pristopov.	A
Zaposleni predvidi prihajajoče potrebe in trende ter jih poveže z organizacijo z vidika potrebne poslovno digitalne preobrazbe.	A
Spremlja in nadgrajuje dobre digitalne prakse, ki jih opazi pri drugih ter jih prenaša v poslovanje svoje organizacije.	A
Značilnosti digitalne ekonomije je sposoben povezati z njihovimi vplivi na svojo organizacijo, predvsem njeno poslovno prihodnost.	A
Inoviranje v digitalni ekonomiji	
poslovno vedenje	prioriteta
Sposoben je razumevanja značilnosti digitalne ekonomije.	A
Zna predvideti, kako se bo trg odzval na potencialno (digitalno) inovacijo.	A
Sposoben je odzivnega uvajanja inovativnih idej v digitalno poslovno prakso podjetja.	A
Zaveda se pomena prebojnih inovacij (disruptive innovation) za uspešno prihodno poslovanje podjetja.	A
Komuniciranje	
poslovno vedenje	prioriteta
Sposoben sporočati ustrezne, zgoščene in točne informacije v pisni, ustni in digitalni obliki.	A
Pri komuniciranju učinkovito uporablja tudi različna orodja za virtualno komuniciranje.	A
Svoje stališče zna prepričljivo in z argumenti pojasniti.	A
Aktivno in potrpežljivo poslušá sogovornika ter ga ne prekinja, tudi če se z njim ne strinja.	A
Odprto razmišljanje v širino in globino	
poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A

Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Analizira vzroke, ki zavirajo učinkovitost in povzročajo probleme.	A
Pri analizi dobro oceni različne interese.	
Osredotočenost na kupce	
poslovno vedenje	prioriteta
Vzpostavlja in vzdržuje odnose s kupci ter si pridobi njihovo zaupanje in spoštovanje.	A
Pri oblikovanju izkušnje kupca intenzivno uporablja zmožnosti digitalnih tehnologij in rešitev.	A
Pri prepoznavanju poslovnih potreb kupcev si pomaga s podatki in informacijami.	A
Pridobljene podatke od kupcev uporablja za izboljšave izdelkov in storitev.	A
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
Pripravljen se je pravočasno soočiti s problemskimi situacijami in zanje poiskati ustrezne rešitve.	A
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A

Tabela 21: Določitev prioriteten poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CDO)

2. CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)

Agilno voditeljstvo	
poslovno vedenje	prioriteta
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
S svojim vodenjem zna vzpostaviti pravilno ravnotežje med usmerjenostjo k rezultatom in usmerjenostjo k zaposlenim.	A
Skrbi za stalne povratne informacije sodelavcem o njihovi delovni uspešnosti ter o rezultatih in učinkih dela (ocene, pohvale, konstruktivne kritike, spodbude).	A
Sposoben je hitrega prilagajanja in iskanja novih načinov za doseganje zastavljenega cilja v novih in nepredvidljivih situacijah.	A
Digitalizacija poslovnih procesov	
poslovno vedenje	prioriteta
Pri izboljšavah procesov si pomaga s podatki.	A
Pri optimizaciji in avtomatizaciji procesov spodbuja aktivno uporabo digitalnih tehnologij in rešitev.	A
Procese prilagaja tudi zahtevam in procesom kupcev.	A
Sposoben je analiziranja poslovnih procesov in priprave predlogov njihove optimizacije.	A
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)	
poslovno vedenje	prioriteta
Aktivno si prizadeva za dvig nivoja partnerstva in sodelovanja v svojem poslovnem okolju.	A

Proaktivno zaznava in išče priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja organizacije s pomočjo novih digitalnih pristopov.	A
Spremlja in nadgrajuje dobre digitalne prakse, ki jih opazi pri drugih ter jih prenaša v poslovanje svoje organizacije.	A
Načrtno spodbuja inoviranje digitalnih poslovnih modelov in jih aktivno prenaša v poslovno prakso.	A
Inoviranje v digitalni ekonomiji	
poslovno vedenje	prioriteta
Sposoben je razumevanja značilnosti digitalne ekonomije.	A
K inoviranju zna spodbuditi tudi druge deležnike (notranje in zunanje).	A
V procese inoviranja strategij in poslovnih modelov je sposoben vključevati tudi eksperimentiranje.	A
Zaveda se pomena prebojnih inovacij (disruptive innovation) za uspešno prihodno poslovanje podjetja.	A
Komuniciranje	
poslovno vedenje	prioriteta
Vzpodbuja komunikacijo med sektorji, oddelki, službami in deležniki podjetja.	A
Pravočasno poda korektno in iskreno povratno informacijo.	A
Seznanja sodelavce s potekom poslovanja in z načrtovanjem v podjetju.	A
Pri komuniciranju učinkovito uporablja tudi različna orodja za virtualno komuniciranje.	A
Odprto razmišljanje v širino in globino	
poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A
Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Analizira vzroke, ki zavirajo učinkovitost in povzročajo probleme.	A
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
Pripravljen se je pravočasno soočiti s problemskimi situacijami in zanje poiskati ustrezne rešitve.	A
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A
Uporablja logiko za hitro in učinkovito reševanje kompleksnih problemskih situacij.	A
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	
poslovno vedenje	prioriteta
Nenehno aktivno išče in preizkuša nove možnosti uporabe digitalnih tehnologij v organizaciji.	A
Digitalne tehnologije in rešitve uporablja za komunikacijo s kupci.	A
Spremlja napredek in razvoj digitalnih tehnologij in rešitev.	A
Razume delovanje in zmožnosti digitalnih tehnologij in digitalnih tehnoloških rešitev.	A
Vodenje digitalnih projektov	
poslovno vedenje	prioriteta

Digitalne projekte vodi zaposleni v skladu s projektnimi cilji in načrtovanimi poslovnimi učinki.	A
Sposoben je prepoznati potencialne ovire in tveganja pri izvajanju digitalnih projektov.	A
Išče inovativne rešitve izvedbe digitalnih projektov.	A
Po zaključku digitalnih projektov ovrednoti dejansko ustvarjeno vrednost za vse deležnike projekta.	A

Tabela 22: Določitev prioriteten poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (HR)

3. Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre

Agilno voditeljstvo	
poslovno vedenje	prioriteta
Navdihuje in motivira svoje sodelavce.	A
S svojim vodenjem zna vzpostaviti pravilno ravnotežje med usmerjenostjo k rezultatom in usmerjenostjo k zaposlenim.	A
Skrbi za stalne povratne informacije sodelavcem o njihovi delovni uspešnosti ter o rezultatih in učinkih dela (ocene, pohvale, konstruktivne kritike, spodbude).	A
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)	
poslovno vedenje	prioriteta
Spremlja in nadgrajuje dobre digitalne prakse, ki jih opazi pri drugih ter jih prenaša v poslovanje svoje organizacije.	A
Zaposleni predvidi prihajajoče potrebe in trende ter jih poveže z organizacijo z vidika potrebne poslovno digitalne preobrazbe.	A
Načrtno spodbuja inoviranje digitalnih poslovnih modelov in jih aktivno prenaša v poslovno prakso.	A
Proaktivno zaznava in išče priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja organizacije s pomočjo novih digitalnih pristopov.	A
Inoviranje v digitalni ekonomiji	
poslovno vedenje	prioriteta
V procese inoviranja strategij in poslovnih modelov je sposoben vključevati tudi eksperimentiranje.	A
K inoviranju zna spodbuditi tudi druge deležnike (notranje in zunanje).	A
Sposoben je povezovanja klasičnih in digitalnih strateških elementov v usklajeno celoto.	A
Zaveda se pomena prebojnih inovacij (disruptive innovation) za uspešno prihodno poslovanje podjetja.	A
Komuniciranje	
poslovno vedenje	prioriteta
Sposoben sporočati ustrezne, zgoščene in točne informacije v pisni, ustni in digitalni obliki.	A
Svoje stališče zna prepričljivo in z argumenti pojasniti.	A
Pri komuniciranju učinkovito uporablja tudi različna orodja za virtualno komuniciranje.	A

Aktivno in potrpežljivo posluša sogovornika ter ga ne prekinja, tudi če se z njim ne strinja.	A
Odrto razmišljanje v širino in globino	
poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Pri analizi dobro oceni različne interese.	A
Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Pripravljen se je pravočasno soočiti s problemskimi situacijami in zanje poiskati ustrezne rešitve.	A
Uporablja logiko za hitro in učinkovito reševanje kompleksnih problemskih situacij.	A

Tabela 23: Določitev prioritetenih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (CMO)

4. Vodja komercialne / marketinga / prodaje

Agilno voditeljstvo	
poslovno vedenje	prioriteta
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
S svojim vodenjem zna vzpostaviti pravilno ravnotežje med usmerjenostjo k rezultatom in usmerjenostjo k zaposlenim.	A
V postopke odločanja vključuje druge deležnike.	A
Navdihuje in motivira svoje sodelavce.	A
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)	
poslovno vedenje	prioriteta
Zaposleni predvidi prihajajoče potrebe in trende ter jih poveže z organizacijo z vidika potrebne poslovno digitalne preobrazbe.	A
Poslovne ideje zna pretvarjati v realne poslovne modele in preučiti njihov vpliv na strategijo organizacije.	A
Spremlja in nadgrajuje dobre digitalne prakse, ki jih opazi pri drugih ter jih prenaša v poslovanje svoje organizacije.	A
Značilnosti digitalne ekonomije je sposoben povezati z njihovimi vplivi na svojo organizacijo, predvsem njeno poslovno prihodnost.	A
Komuniciranje	
poslovno vedenje	prioriteta
Svoje stališče zna prepričljivo in z argumenti pojasniti.	A
Sposoben sporočati ustrezne, zgoščene in točne informacije v pisni, ustni in digitalni obliki.	A

Aktivno in potrpežljivo posluša sogovornika ter ga ne prekinja, tudi če se z njim ne strinja.	A
Pravočasno poda korektno in iskreno povratno informacijo.	
Vzpodbuja komunikacijo med sektorji, oddelki, službami in deležniki podjetja.	A
Odprto razmišljanje v širino in globino	
poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Analizirane podatke uporablja za odločanje in informiranje vključenih deležnikov.	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A
Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Osredotočenost na kupce	
poslovno vedenje	prioriteta
Pri prepoznavanju poslovnih potreb kupcev si pomaga s podatki in informacijami.	A
Pridobljene podatke od kupcev uporablja za izboljšave izdelkov in storitev.	A
Vzpostavlja in vzdržuje odnose s kupci ter si pridobi njihovo zaupanje in spoštovanje.	A
Predan je izpolnjevanju potreb in pričakovanj kupcev zato se agilno odziva na njihove potrebe.	A
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
Uporablja logiko za hitro in učinkovito reševanje kompleksnih problemskih situacij.	A
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	
poslovno vedenje	prioriteta
Razume delovanje in zmožnosti digitalnih tehnologij in digitalnih tehnoloških rešitev.	A
Digitalne tehnologije in digitalne rešitve vpeljuje v poslovanje organizacije z namenom vpeljevanja novih pristopov dela.	A
Digitalne tehnologije in rešitve uporablja za komunikacijo s kupci.	A
Nenehno aktivno išče in preizkuša nove možnosti uporabe digitalnih tehnologij v organizaciji.	A

Tabela 24: Določitev prioritetenih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Vodja proizvodnje)

5. Vodja proizvodnje

Agilno voditeljstvo

poslovno vedenje	prioriteta
Navdihuje in motivira svoje sodelavce.	A
S svojim vodenjem zna vzpostaviti pravilno ravnotežje med usmerjenostjo k rezultatom in usmerjenostjo k zaposlenim.	A
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
Sprejema osebno odgovornost za svoje odločitve.	A

Digitalizacija poslovnih procesov

poslovno vedenje	prioriteta
V inoviranje procesov vključuje tudi digitalne iniciative.	A
Pri izboljšavah procesov si pomaga s podatki.	A
Sposoben je analiziranja poslovnih procesov in priprave predlogov njihove optimizacije.	A
Zaposleni uporablja tehnike in orodja za modeliranje procesov.	A

Digitalna miselnost (digitalna naravnost)

poslovno vedenje	prioriteta
Značilnosti digitalne ekonomije je sposoben povezati z njihovimi vplivi na svojo organizacijo, predvsem njeno poslovno prihodnost.	A
Načrtno spodbuja inoviranje digitalnih poslovnih modelov in jih aktivno prenaša v poslovno prakso.	A
Spremlja in nadgrajuje dobre digitalne prakse, ki jih opazi pri drugih ter jih prenaša v poslovanje svoje organizacije.	A
Zaposleni predvidi prihajajoče potrebe in trende ter jih poveže z organizacijo z vidika potrebne poslovno digitalne preobrazbe.	A

Komuniciranje

poslovno vedenje	prioriteta
Svoje stališče zna prepričljivo in z argumenti pojasniti.	A
Pri komuniciranju učinkovito uporablja tudi različna orodja za virtualno komuniciranje.	A
Sposoben sporočati ustrezne, zgoščene in točne informacije v pisni, ustni in digitalni obliki.	A
Vzpodbuja komunikacijo med sektorji, oddelki, službami in deležniki podjetja.	A

Odprto razmišljanje v širino in globino

poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Pri analizi dobro oceni različne interese.	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A
Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A

Reševanje problemskih situacij

poslovno vedenje	prioriteta
Pripravljen se je pravočasno soočiti s problemskimi situacijami in zanje poiskati ustrezne rešitve.	A
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
Uporablja logiko za hitro in učinkovito reševanje kompleksnih problemskih situacij.	A
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	
poslovno vedenje	prioriteta
Digitalne tehnologije in digitalne rešitve vpeljuje v poslovanje organizacije z namenom vpeljevanja novih pristopov dela.	A
Razume delovanje in zmožnosti digitalnih tehnologij in digitalnih tehnoloških rešitev.	A
Spremlja napredek in razvoj digitalnih tehnologij in rešitev.	A
Nenehno aktivno išče in preizkuša nove možnosti uporabe digitalnih tehnologij v organizaciji.	A

Tabela 25: Določitev prioritetenih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Produktni vodja)

6. Produktni vodja

Digitalna miselnost (digitalna naravnost)

poslovno vedenje	prioriteta
Načrtno spodbuja inoviranje digitalnih poslovnih modelov in jih aktivno prenaša v poslovno prakso.	A
Ovire, ki jih vidi v digitalni poslovni preobrazbi, aktivno spreminja v priložnosti (motivira deležnike za sprejemanje inovativnih predlogov za odpravljanje ovir in skupaj s partnerji agilno rešuje prepreke).	A
Proaktivno zaznava in išče priložnosti za izboljševanje rezultatov poslovanja organizacije s pomočjo novih digitalnih pristopov.	A
Poslovne ideje zna pretvarjati v realne poslovne modele in preučiti njihov vpliv na strategijo organizacije.	A

Inoviranje v digitalni ekonomiji

poslovno vedenje	prioriteta
Sposoben je odzivnega uvajanja inovativnih idej v digitalno poslovno prakso podjetja.	A
Zaveda se pomena prebojnih inovacij (disruptive innovation) za uspešno prihodno poslovanje podjetja.	A
K inoviranju zna spodbuditi tudi druge deležnike (notranje in zunanje).	A
Sposoben je razumevanja značilnosti digitalne ekonomije.	A

Odprto razmišljanje v širino in globino

poslovno vedenje	prioriteta
Analizira vzroke, ki zavirajo učinkovitost in povzročajo probleme.	A
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Analizirane podatke uporablja za odločanje in informiranje vključenih deležnikov.	A

Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Osredotočenost na kupce	
poslovno vedenje	prioriteta
Pridobljene podatke od kupcev uporablja za izboljšave izdelkov in storitev.	A
Aktivno spodbuja povezovanje vseh delov svoje organizacije z namenom izboljševanja kupčeve izkušnje.	A
Vzpostavlja in vzdržuje odnose s kupci ter si pridobi njihovo zaupanje in spoštovanje.	A
Predan je izpolnjevanju potreb in pričakovanj kupcev zato se agilno odziva na njihove potrebe.	A
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A
Reševanje problemov podkrepi s strokovnimi stališči.	A
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	
poslovno vedenje	prioriteta
Razume delovanje in zmožnosti digitalnih tehnologij in digitalnih tehnoloških rešitev.	A
Spremlja napredek in razvoj digitalnih tehnologij in rešitev.	A
Digitalne tehnologije in digitalne rešitve vpeljuje v poslovanje organizacije z namenom vpeljevanja novih pristopov dela.	A
Digitalne tehnologije in rešitve uporablja za komunikacijo s kupci.	
Nenehno aktivno išče in preizkuša nove možnosti uporabe digitalnih tehnologij v organizaciji.	A
Vodenje digitalnih projektov	
poslovno vedenje	prioriteta
Digitalne projekte vodi zaposleni v skladu s projektnimi cilji in načrtovanimi poslovnimi učinki.	A
Za digitalne projekte pripravi ustrezne pred-analize in projektno dokumentacijo, pri čemer upošteva skladnost s poslovnim modelom.	A
Po zaključku digitalnih projektov ovrednoti dejansko ustvarjeno vrednost za vse deležnike projekta.	A
Vzajemno in uspešno sodeluje z vsemi člani projektnega tima.	A

Tabela 26: Določitev prioritetenih poslovnih vedenj po posamezni poslovni vlogi (Projektni vodja)

7. Projektni vodja

Agilno voditeljstvo	
poslovno vedenje	prioriteta
V postopke odločanja vključuje druge deležnike.	A
Pravočasno in ustrezno se odloča tudi pod pritiskom.	A
Sprejema osebno odgovornost za svoje odločitve.	A
Navdihuje in motivira svoje sodelavce.	A
Digitalna miselnost (digitalna naravnost)	
poslovno vedenje	prioriteta
Poslovne ideje zna pretvarjati v realne poslovne modele in preučiti njihov vpliv na strategijo organizacije.	A
Aktivno si prizadeva za dvig nivoja partnerstva in sodelovanja v svojem poslovnem okolju.	A
Ovire, ki jih vidi v digitalni poslovni preobrazbi, aktivno spreminja v priložnosti (motivira deležnike za sprejemanje inovativnih predlogov za odpravljanje ovir in skupaj s partnerji agilno rešuje prepreke).	A
Značilnosti digitalne ekonomije je sposoben povezati z njihovimi vplivi na svojo organizacijo, predvsem njeno poslovno prihodnost.	A
Komuniciranje	
poslovno vedenje	prioriteta
Seznanja sodelavce s potekom poslovanja in z načrtovanjem v podjetju.	A
Vzpodbuja komunikacijo med sektorji, oddelki, službami in deležniki podjetja.	A
Sposoben sporočati ustrezne, zgoščene in točne informacije v pisni, ustni in digitalni obliki.	A
Svoje stališče zna prepričljivo in z argumenti pojasniti.	A
Odprto razmišljanje v širino in globino	
poslovno vedenje	prioriteta
Vidi in razume širšo sliko situacije (problema, priložnosti).	A
Zaposleni dobro in hitro analizira nove poslovne situacije.	A
Analizira vzroke, ki zavirajo učinkovitost in povzročajo probleme.	A
Zaposleni razmišlja in deluje sistematično ter metodično.	A
Pri analizi dobro oceni različne interese.	
Reševanje problemskih situacij	
poslovno vedenje	prioriteta
Pripravljen se je pravočasno soočiti s problemskimi situacijami in zanje poiskati ustrezne rešitve.	A
V problemskih situacijah predvidi potencialne nevarnosti, tveganja in možna navzkrižja interesov.	A
Zna poiskati vzroke problemov in določiti njihove vplive.	A
Poišče več možnosti za sistematično rešitev problema.	A
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	

poslovno vedenje	prioriteta
Digitalne tehnologije in digitalne rešitve vpeljuje v poslovanje organizacije z namenom vpeljevanja novih pristopov dela.	A
Digitalne tehnologije in rešitve uporablja za komunikacijo s kupci.	A
Zmožnosti novih digitalnih tehnologij izkoristi tudi za usklajeno sodelovanje s podizvajalci in soizvajalci.	A
Nenehno aktivno išče in preizkuša nove možnosti uporabe digitalnih tehnologij v organizaciji.	A
Vodenje digitalnih projektov	
poslovno vedenje	prioriteta
Digitalne projekte vodi zaposleni v skladu s projektnimi cilji in načrtovanimi poslovnimi učinki.	A
Sposoben je prepoznati potencialne ovire in tveganja pri izvajanju digitalnih projektov.	A
Vzajemno in uspešno sodeluje z vsemi člani projektnega tima.	A
Za digitalne projekte pripravi ustrezne pred-analize in projektno dokumentacijo, pri čemer upošteva skladnost s poslovnim modelom.	A

5.3.4.8. Določitev dodatnih znanj, ki niso bila zajete v izhodiščnem katalogu znanj. Dopolnitev kataloga znanj po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: Dopolnjevanje kataloga znanj na izkušnji in poslovni potrebi udeležencev kvalitativne raziskave.

V osnovnem (izhodiščnem) katalogu se je pripravil nabor digitalnih znanj, katera so neposredno potrebna in nujna za dvigovanje kompetenčne sposobnosti podjetij v procesu digitalne preobrazbe.

Na intervjujih je bilo najprej preverjeno razumevanje digitalnih znanj s strani udeležencev. Vsak udeleženec je odgovarjal znotraj svoje poslovne vloge. Nato smo na osnovi njihovega poslovnega procesa analizirali, katera pomembna znanja še manjkajo v osnovnem katalogu digitalnih znanj po posamezni vlogi. Sintezni rezultati po preverjanju vseh poslovnih vlog in izvedbi intervjujev v kvalitativni raziskavi so pokazali, da je potrebno osnovni katalog digitalnih znanj za slovenska MSP podjetja, ki smo jih raziskovali v kvalitativnem delu raziskave dopolniti z naslednjimi znanji, po spodnji tabeli.

Tabela 27: Dopolnitev kataloga digitalnih znanj

Digitalna znanja (dodatna)	opis
Znanja s področja 3D tehnologij	3D modeliranje, 3D tiskanje, BIM tehnologije, ipd.
Znanja s področja upravljanja podatkov (data management)	Real time data, odločanje na podlagi podatkov, BI (poslovna inteligenca), ...
Znanja s področja projektnega vodenja	Klasično projektno vodenje, agilno projektno vodenje
Znanja s področja supply chain managementa	Upravljanje oskrbnih verig (glavni tokovi oskrbnih verig, vrste oskrbnih verig, glavne odločitve in procesi, ipd.)
Napredna znanja s področja prodajnih procesov, orodij in tehnik	Merjenje učinkov prodaje, cross&up seling tehnike (ponudbeno mreženje), osnovno poznavanje poslovnih procesov naših kupcev, ipd.
Osnove informacijske in kibernetске varnosti	Informacijska varnost, varnost aplikacij, omrežna varnost, načrtovanje obnovitve delovanja po katastrofi, ipd.
Znanja s področja razvoja organizacije (organizational development)	Sistemi pristop k zbiranju podatkov, diagnosticiranju, akcijskemu načrtovanju, v intervencijah in pri evalvaciji, z namenom spodbujanja skladnega delovanja organizacijske strukture, procesov, strategije, ljudi in kulture
Znanja s področja metode dizajnersko razmišljanje (design thinking)	Oblikovalska metodologija, ki ponuja inovativen pristop za reševanje problemov
Znanja s področja facilitiranja/moderiranja	Znanja s področja moderiranja (facilitiranja) procesa skupinskega odločanja, tudi poznavanje tehnik brainstorminga

Znanja s področja mentoriranja zaposlenih	Znanja s področja izobraževanja odraslih (andragogika), prenosa znanja na sodelavce, razvoja potencialov, ipd.
Znanja s področja medgeneracijskega sodelovanja	Medgeneracijske sinergije: medgeneracijsko sodelovanje, solidarnost in medgeneracijski dialog, menedžment starosti, ipd.

Predlagamo, da se **poleg znanj pripravljenih v izhodiščnem katalogu znanj, zgoraj navedena znanja uvrsti v katalog digitalnih znanj slovenskih MSP podjetij.**

5.3.4.9. Določitev znanj iz izhodiščnega kataloga znanj, ki so najbolj pomembne (A prioriteta) po posamezni poslovni vlogi.

Cilj: Za vsako poslovno vlogo določiti tista znanja, ki imajo največji pomen in so prioriteta za razvoj posamezne opazovane poslovne vloge.

Na intervjujih smo z udeleženci preverjali, **katere so na podlagi njihove poslovne izkušnje v praksi in na podlagi njihovega zaznavanja najbolj prioriteta digitalna znanja.** To v praksi pomeni, da bi razvoj teh znanj prinesel največji učinek v poslovnih rezultatih (še posebej z vidika digitalne poslovne preobrazbe). Udeleženci so za **svojo poslovno vlogo določili tri (3) najbolj prioriteta digitalna znanja iz osnovnega nabora (izhodiščnega kataloga) digitalnih znanj.**

V nadaljevanju smo na podlagi vseh zbranih ocen naredili analizo, ki je pokazala, **katere znanja so v posamezni poslovni vlogi najbolj pomembna in prioriteta.** V spodnjih tabelah so prikazana prioriteta znanja po posamezni poslovni vlogi.

Tabela 28: Določitev prioriteta digitalnih znanj

CEO oz. direktor podjetja
Inoviranje poslovnih modelov
Integriranje poslovne in digitalne strategije v prakso
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)
CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)
Znanja s področja poslovne analize (BA)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev
Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (Digital Governance)
Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre
Izdelava digitalnega kompetenčnega modela za digitalna delovna mesta
Oblikovanje izkušnje zaposlenega (employee experience)
Upravljanje in razvoj digitalnih talentov
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Vodja komercialne / marketinga / prodaje

Znanja s področja obnašanja kupcev
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)
Vodja proizvodnje
Področje industrije 4.0
Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja (DIGITAL LEAN)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Priprava in upravljanje poslovnih procesov (Business Process Management)
Produktni vodja
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti (informatizacija vs. digitalizacija)
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)
Projektni vodja
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)

Analiza v kvantitativnem, kot tudi v kvalitativnem dela raziskave, je **pokazala, da so izbrana prioriteta znanja najbolj pomembna za razvoj kompetentnosti slovenskih MSP podjetij.**

V katalogu znanj so označena s črko A (glej tudi prilogo št. 2 (Excel datoteka): 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

5.3.4.10. Določitev želenega stanja razvitosti digitalnih znanj po posamezni poslovi vlogi

Cilj: Ugotoviti razliko med dejanskim stanjem razvitosti digitalnih znanj in želenim stanjem razvitosti digitalnih znanj po posamezni poslovi vlogi

V kvantitativnem delu raziskave smo preko vprašalnika raziskovali dejansko stopnjo razvitosti posameznega digitalnega znanja iz izhodiščnega kataloga digitalnih znanj, ter želeno stanje razvitosti posameznega znanja po posamezni poslovni vlogi.

Ocenjevalna lestvica je bila naslednja:

Osnovno	1
Dobro	2
Prav dobro	3
Odlično	4

Na osnovi zbranih odgovorov smo izračunali naslednje vrednosti, izračunane na vzorcu sodelujočih podjetij:

- dejansko stanje razvitosti posameznega znanja po poslovni vlogi
- želeno stanje razvitosti posameznega znanja po poslovni vlogi
- razkorak (razlika med želenim in dejanskim stanjem)

Na osnovi vseh analiziranih podatkov lahko orientacijsko ugotavljamo **največji razkorak med želenim in dejanskim stanjem razvitosti posameznih digitalnih znanj znotraj poslovne vloge.**

Opomba: Ob tem moramo upoštevati, da gre za orientacijske vrednosti, ker je raziskava zajemala samo majhen vzorec slovenskih MSP podjetij.

Pregled pridobljenih rezultatov je prikazan v spodnjih tabelah:

Tabela 29: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CEO)

1. CEO oz. direktor podjetja

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (Digital Governance)	2,24	3,22	0,98
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	2,45	3,43	0,98
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	2,18	3,14	0,96
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)	2,31	3,20	0,88
Integriranje poslovne in digitalne strategije v prakso	2,39	3,25	0,86
Priprava in upravljanje poslovnih procesov (Business Process Management)	2,65	3,33	0,69
Inoviranje poslovnih modelov	2,57	3,20	0,63

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (Digital Governance)
- Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij

Tabela 30: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CDO)

2. CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike)

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	2,14	3,71	1,57
Znanja s področja poslovne analize (BA)	2,14	3,57	1,43
Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (Digital Governance)	2,14	3,43	1,29
Oblikovanje digitalne strategije in digitalnih poslovnih modelov	2,14	3,29	1,14
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	2,57	3,43	0,86
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti	2,57	3,29	0,71
Izbor, upravljanja in koordiniranje IT ponudnikov (vendor managementa)	2,43	2,86	0,43

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev
- Znanja s področja poslovne analize (BA)

Tabela 31: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (HR)

3. Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Oblikovanje izkušnje zaposlenega (employee experience)	2,27	3,91	1,64
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti	2,09	3,64	1,55
Izdelava digitalnega kompetenčnega modela za digitalna delovna mesta	2,00	3,45	1,45
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)	2,27	3,64	1,36
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih	1,91	3,27	1,36
Oblikovanje digitalnih delovnih mest	2,36	3,64	1,27
Upravljanje in razvoj digitalnih talentov	2,55	3,73	1,18

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Oblikovanje izkušnje zaposlenega (employee experience)
- Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti

Tabela 32: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (CMO)

4. Vodja komercialne / marketinga / prodaje

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	1,81	3,31	1,50
Inoviranje poslovnih modelov	1,88	3,13	1,25
Znanja s področja obnašanja kupcev	2,13	3,31	1,19
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih	2,19	3,38	1,19
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	2,44	3,50	1,06
Upravljanje (digitalne) blagovne znamke (brand management & digital brand management)	2,25	3,31	1,06
Uporaba digitalnih marketinških konceptov, rešitev in orodij	2,50	3,50	1,00

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)
- Inoviranje poslovnih modelov

Tabela 33: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Vodja proizvodnje)

5. Vodja proizvodnje

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Inoviranje poslovnih modelov	1,63	3,25	1,63
Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja (DIGITAL LEAN)	1,89	3,11	1,22
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	2,00	3,13	1,13
Poznavanje konceptov digitalnega dvojčka	1,63	2,75	1,13
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	1,63	2,75	1,13
Področje industrije 4.0	2,38	3,38	1,00
Priprava in upravljanje poslovnih procesov (Business Process Management)	2,00	3,00	1,00

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Inoviranje poslovnih modelov
- Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja (DIGITAL LEAN)

Tabela 34: Želeno stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Produktni vodja)

6. Produktni vodja

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	2,25	3,75	1,50
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti	2,25	3,50	1,25
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti	2,25	3,50	1,25
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	2,25	3,25	1,00
Znanja s področja poslovne analize (BA)	2,25	3,25	1,00
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	2,50	3,50	1,00
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	3,00	3,50	0,50

Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
- Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti (informatizacija vs. digitalizacija)
- Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti

Tabela 35: Želena stanje razvitosti digitalnih znanj po poslovni vlogi (Projektni vodja)

7. Projektni vodja

Digitalna znanja	dejansko stanje	želeno stanje	razlika stanja
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	2,33	3,50	1,17
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	2,67	3,67	1,00
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti	2,33	3,33	1,00
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	2,83	3,67	0,83
Znanja s področja poslovne analize (BA)	2,33	3,00	0,67
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti	2,67	3,17	0,50
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	2,50	2,83	0,33

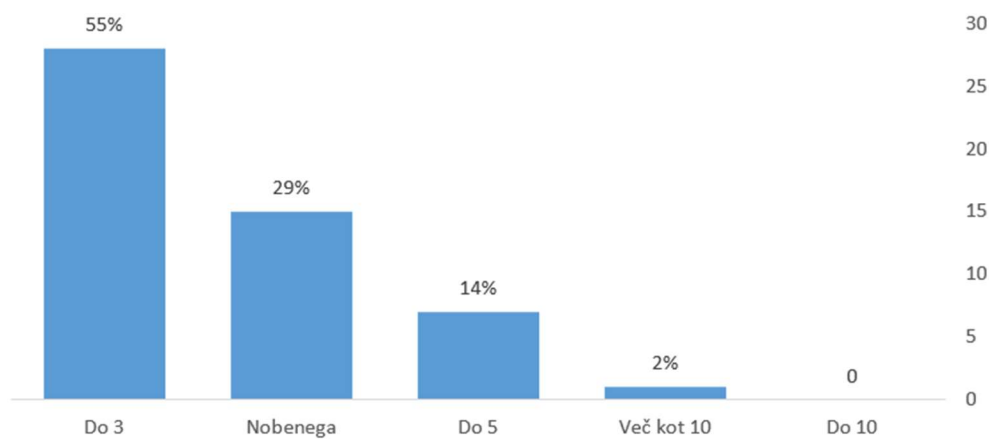
Največja razvojna vrzel je ugotovljena pri:

- Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev
- Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij
- Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti (informatizacija vs. digitalizacija)

5.3.5. Digitalni talenti

V tem delu raziskave smo preučevali, kako so podjetja v zadnjih treh letih povpraševala na trgu delovne sile po kadrih s področja digitalnosti (t.i. digitalni talenti).

Koliko na novo zaposlenih v zadnjih treh (3) letih ste iskali s poudarkom na digitalnih kompetencah?



Slika 43: Koliko na novo zaposlenih s poudarkom na digitalnih kompetencah so podjetja iskala v zadnjih treh (3) letih (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Ugotovitev:

29% podjetij v zadnjih 3 letih ni iskalo nobenega digitalnega talenta, kar je zastrašujoč podatek. Samo 16% podjetij pa več kot 3 novo zaposlene z znanji digitalnosti.

Najpogostejše težave, ki so jih imela podjetja pri iskanju digitalnih talentov, so:

- Težje je videti, koliko dejanskega znanja pa kandidati res imajo.
- Tega kadra praktično ni.
- Širina znanja kandidatov (preveč ozko usmerjeno).
- Premalo znanja na področju poslovnih procesov, oblikovanju vizije na tem področju, premalo poznavanja vseh možnosti.
- Povsem odvisno od tega, kdo se prijavi (npr. OŠ in SŠ kadri se prijavijo in nimajo osnovnih računalniških znanj; to bi moralo biti obvezno).
- Pri tehnologijah so pa na razvitosti 3 (od 1 do 5): mu manjkajo specifična računalniška znanja (npr. 3D modeliranje).
- Delne digitalne kompetence; marketing socialna omrežja.
- Jaz ga ne znam vrednoti, koliko nekdo obvlada, koliko je usposobljen, ker ne poznam tega področja dovolj dobro.
- Pri nekaterih precej, pri nekaterih manj. Ključni problem smo imeli, ker smo iskali zelo specifične osebe. Pri vseh je bil eden od ključnih pogojev digitalna pismenost in sposobnost

samostojnega dela v digitalnem okolju. Opažamo, da kljub temu, da smo zaposlili mlade ljudi (24-28 let), ne samo, da ti niso digitalno nadpovprečno pismeni, predvsem manjka sposobnost hitrega prilagajanja na spremembe.

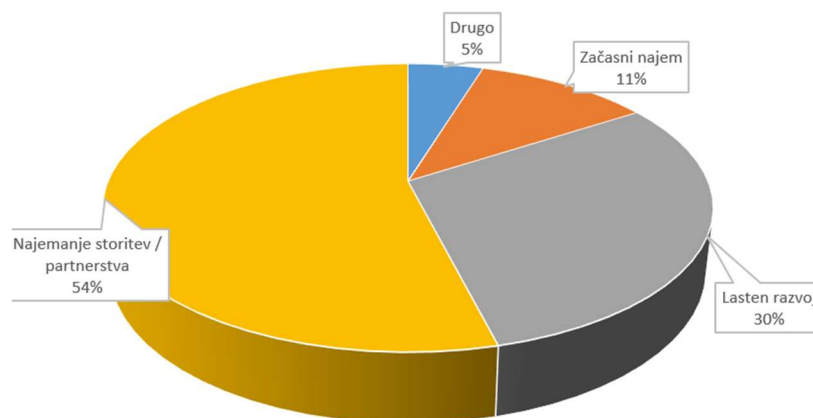
- Razkorak med obstoječimi znanji in standardizirani platformi pri nas.
- Manko kompetentnega, motiviranega, samo-odgovornega, zavzetega kadra na trgu.
- Preveč težav.
- Iskali, pa smo bili neuspešni (premalo znanja na tem področju - kar se tiče selekcijskega postopka; premalo jasno, kaj smo iskali).
- Druga težava pa ponudba na trgu delovne sile: nismo prejeli niti kaj dosti prijav (se pravi, da ni bil problem v plači, ker že v štartu nismo prejeli prijav: npr. iskali programerja - tržnika (tu še najmanj prijav).
- Težave: na trgu so veliko vredni - cena, sicer pa so na razpolago začetniki; generalno pa je na trgu manko.
- Kar nekaj težav, srednje; smo ujeli mlade fante - frike in jih nekako vpeljevali v našo kulturo.
- Velike, sedaj malo lažje, ker firme odpuščajo in prehajajo kadri k nam.
- Klasično iskanje sploh ne pride v poštev, edini način je bil headhunting.
- Velika razlika med občutkom znanja in dejanskim znanjem ponudnikov dela.
- Večina ponudnikov dela je površnih uporabnikov sistemov, brez razumevanja vsebine.
- Premalo dobrega kadra, premalo izbire za specifična high-tech delovna mesta.
- Težja preverljivost na kratek rok, s tem povečano tveganje.

Ugotovitev: kar nekaj podjetij je navedlo, da niso znala oceniti znanja kandidatov, da imajo premalo znanja na tem področju.

Ugotovitev: zanimivo je, da približno petina podjetij navedlo, da ni imela nobenih težav. Bi pa bilo potrebno dodatno raziskati po kakšnih kandidatih in znanjih so poizvedovala. Namreč iz odgovorov ostalih je razvidno, da podjetja iščejo predvsem osnovna digitalna znanja, in ne naprednejših, kot npr. inoviranje digitalnih poslovnih modelov.

Podjetja vidijo alternativo, če v prihodnje na trgu dela ne bodo uspela dobiti dovolj digitalnih talentov, **predvsem v najemu storitev skozi partnerstva (54%)** in v lastnem razvoju kadra (30%) ter v začasnem najemu (11%).

Kaj je alternativa, če tega kadra na trgu ne boste dobili?



Slika 44: Alternative, ki jih podjetja vidijo pri iskanju digitalnih kadrov v prihodnje (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

5.3.6. Sposobnosti za digitalni prehod

V okviru tega dela kvalitativne raziskave smo preverjali kje slovenska MSP:

1. Vidijo ovire oziroma tveganja za uspešno digitalno poslovno preobrazbo.
2. Katere spodbude in kakšne podpore si želijo, da bi bila njihova digitalna poslovna preobrazba lahko bolj uspešna.

Pri ovirah je na prvem mestu prevelika osredotočenost na redno delo (20%) in na četrtem (11%) da ni dovolj časa, kar je največkrat posledica prvega razloga; skupaj torej skoraj tretjina podjetij živi iz dneva v dan in praktično ne razmišlja o svoji digitalni prihodnosti. Na drugem mestu s 17% je premalo znanja obstoječih kadrov (nezadostna kompetentnost kadra; nezadostna razvitost digitalnih kompetenc) in na tretjem nezadostna finančna sredstva (12%). Ostali razlogi imajo manj kot 10%, prikazani pa so na spodnji sliki.

Pri spodbudah so na prvem mestu državne pomoči v obliki subvencij in nepovratnih pomoči s 23% in razvojnih olajšav (14%), nato pa že sledi usposobljenost kadrov z 22% ter prenos dobrih praks s 14%.

Preseneča izredno nizka uvrstitev zunanjih dejavnikov, kot sta pritiska najpomembnejših kupcev (12%) in digitalne aktivnosti konkurentov (zgolj 5%).

To dodatno nakazuje, da podjetja vidijo digitalno poslovno preobrazbo predvsem kot notranjo spodbudo in ne kot zunanjo priložnost ali nevarnost.

Katere ovire in tveganja vidite/opažate v vaši organizaciji za uspešno digitalno preobrazbo?



Slika 45: Ovire in tveganja, ki jih slovenska MSP vidijo za svojo uspešno digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

Katere spodbude oz. kakšno podporo bi potrebovali za uspešno digitalno preobrazbo?



Slika 46: Spodbude in podpore, ki jih slovenska MSP vidijo kot pospeševalce svoje digitalno poslovno preobrazbo (Vir: DIHS raziskava, november 2020)

5.4. Temeljni poudarki za sklepno poročilo analize

Na podlagi strukturiranih intervjujev, izvedenih v okviru kvalitativne raziskave, bi za potrebe skupne analize (predstavljena v poglavju št. 6) izpostavili naslednje ključne ugotovitve:

- **Kvalitativna raziskava je potrdila praktično vse ugotovitve kvantitativne raziskave**, še posebej pa tista kritična področja, ki so po našem mnenju ključna za prihodnjo uspešno digitalno poslovno preobrazbo podjetij (razumevanje dodane vrednosti digitalne poslovne preobrazbe in značilnosti digitalne ekonomije; relativno slaba usposobljenost ključnih kadrov in nezadostni viri (človeški, časovni, materialni) za razvoj digitalnih kompetenc in znanj, nenačrtno upravljanje in relativno slaba kompetentnost za izvajanje digitalnih projektov).
- Pridobili in validirali smo **nekaj dodatnih predlogov novih kompetenc za dopolnitev modela kompetenc**, ki jih predstavljamo v poglavju 5.3.4 in 7.2.
- Pridobili in validirali smo **dodatne predloge poslovnih vedenj znotraj obstoječega modela kompetenc**, ki jih predstavljamo v poglavju 5.3.4.
- Pridobili in validirali smo nekaj **dodatnih predlogov znanj za dopolnitev katalog digitalnih znanj**, ki jih predstavljamo v poglavju 5.3.4 in 7.3.
- Na osnovi povratnih informacij v okviru kvalitativne raziskave smo naredili **nekaj korekcij zelenega stanja razvitosti digitalnih kompetenc** in na tej osnovi pripravili **nov okvirni standard zelenega stanja** (upoštevaje kvantitativno in kvalitativno raziskavo, ponderirano glede na število odgovorov), kar predstavljamo v poglavju 5.3.4.5.

6. Rezultati analize

6.1. Temeljni rezultati analize

V nadaljevanju vam predstavljamo **ključne ugotovitve po posameznih sklopih analize, ki so nastale kot sinteza ugotovitev na podlagi kvantitativne in kvalitativne raziskave**. Predstavljamo vam jih v naslednji tabeli št. 9, s povezavami na tista mesta v tem dokumentu, kjer si lahko o tem preberete več informacij:

SKLOPI	KLJUČNE UGOTOVITVE PO SKLOPIH
ZNAČILNOSTI DIGITALNE EKONOMIJE	<ul style="list-style-type: none"> Podjetja izkazujejo dokaj slabo poznavanje ključnih značilnosti digitalne ekonomije in digitalnih poslovnih modelov (poglavje 4.7.3. / slika 8) Udeleženci raziskave v digitalni poslovni preobrazbi NE vidijo priložnosti za dvig konkurenčnosti svojih podjetij in inoviranje poslovnih modelov (poglavje 4.7.2. / slika 7) Vidna so slabo razvita znanja s področja naprednih digitalnih tehnologij. Udeleženci raziskave bolje poznajo „klasične“ oz. splošno uveljavljene digitalne tehnologije (IT storitve v oblaku, socialna omrežja, BI orodja) (poglavje 4.7.2. / slika 10) Večina slovenskih MSP ima uvedena predvsem bazična digitalna delovna mesta, kot so orodja za delo na daljavo. Naprednejša digitalna delovna mesta so v anketiranih podjetjih vpeljana manj pogosto (v manj kot četrtini primerov). (poglavje 4.7.2. / slika 11)
OSNOVNE DIGITALNE SPOSOBNOSTI – DIGITALNA PISMENOST	<ul style="list-style-type: none"> Splošna digitalna pismenost zaposlenih je (pre)nizka!!! Najvišji razkorak med želenim in dejanskim stanjem v analiziranih podjetjih je na področju (digitalnega) komuniciranja in sodelovanja. (poglavje 4.7.3. / slika 16)
DIGITALNE KOMPETENCE IN DIGITALNA POSLOVNA VEDENJA PO IZBRANIH POSLOVNIH VLOGAH	<ul style="list-style-type: none"> Več kot tri četrtine (77%) MSP vlaga za razvoj digitalnih kompetenc 8 ur ali manj/mesec na zaposlenega, - > če se obseg usposabljanja bistveno ne bo povečal, bo zaostanek nasproti digitalno razvitim ekonomijam v roku enega leta še bistveno višji!!! (poglavje 6.1. / tabela 36) Največji razkorak med želenimi in dejanskimi kompetencami je pri HR in produktnemu vodji!! (poglavje 4.7.4. / tabela 7) Kritično je tudi dejstvo, da se po posameznih profilih praktično povsod pojavljajo najvišji razkoraki na kompetencah, ki so za te profile ključne (poglavje 4.7.4. / tabela 7 in slike 19-25)
DIGITALNA ZNANJA PO IZBRANIH POSLOVNIH VLOGAH	<ul style="list-style-type: none"> Največji razkorak med želenimi in dejanskimi znanji je pri poslovnih vlogah vodja digitalne preobrazbe / vodja informatike (CDO/CIO) in vodja razvoja kadrov / kadrovske službe (HR)!! (poglavje 4.7.5. / tabela 8) Od vseh poslovnih vlog je vodja proizvodnje dobil najnižjo povprečno stopnjo dejanske razvitosti znanj (povprečje 1,88 na

štiri stopenjski ocenjevalni lestvici), kar ni dober rezultat, z vidika tega, da je ta poslovna vloga izredno pomembna za digitalne poslovne preobrazbe v podjetjih, ki delujejo v okviru dejavnosti proizvodnje. [\(poglavje 4.7.5. / slika 30\)](#)

- Projektni vodje imajo **relativno nizke razkorake med želenimi in dejanskimi digitalnimi znanji** (v primerjavi z drugimi poslovnimi vlogami), kar nakazuje na **njihovo relativno dobro stopnjo kompetentnosti** ter s tem tudi dobro podlago za uspešno vodenje digitalnih projektov slovenskih MSP (ob tem, da so tudi kompetenčni razkoraki v okviru te poslovne vloge med najnižjimi). [\(poglavje 4.7.5. / slika 32\)](#)

DIGITALNI PROJEKTI

Načrtovani digitalni projekti [\(poglavje 5.3.3.\):](#)

- **Niti eno podjetje ni navedlo, da se lotevajo projekta celovite digitalne poslovne preobrazbe.**
- **Skupaj pogledano največjo skupino projektov tvorijo digitalni projekti začetne stopnje:** nadgradnja klasičnih IT rešitev (ERP, CRM, BI) - v bistvu gre še za informatizacijo, osnovne rešitve za digitalna delovna mesta (delo na daljavo) in avtomatizacija procesov.
- **Pravih digitalnih projektov je (pre)malo,** neke slaba četrtnina: poudarek še vedno na e-Marketingu in spletnih trgovinah, nekaj Industrije 4.0, en sam primer projekta digitalnih poslovnih modelov
- Zaskrbljujoče je tudi, da **niti eno podjetje ni navedlo digitalnega projekta tipa Umetne inteligence (AI)** ali drugih naprednih podatkovnih rešitev; največkrat je bil naveden zgolj klasični BI.
- **Projektov povezanih z dvigom digitalnih kompetenc je navedenih zgolj nekaj,** pa še to večina pri MSP, ki jim je to osnovna ali ena od osnovnih dejavnosti.

Ovire pri uvajanju digitalnih projektov:

Najštevilnejše ovire, ki jih podjetja vidijo pri uvajanju digitalnih projektov, so tiste, ki so povezane s kadri, in sicer se te ovire odražajo skozi te tri najpogostejše oblike (v vrstnem redu po številčnosti):

- **Ni proaktivnosti/nepripravljenost na spremembe /strah**
- **Znanje / kompetence/ kultura/ dobre prakse/**
- **Razpoložljivost pravih kadrov**

ISKANJE IN RAZVOJ DIGITALNIH TALENTOV

- Zaskrbljujoč podatek je, da **dobra tretjina (36%) podjetij v zadnjih 3 letih ni iskalo nobenega digitalnega talenta oz. da več kot štiri petine (85 % udeležencev) ni iskalo oz. je iskalo do največ tri (3) novozaposlene z digitalnimi kompetencami** -> [\(poglavje 6.1 / tabela 37\)](#)
- -> Kar lahko nakazuje na razmišljanje, **da bodo zaostanek na področju digitalnih kompetenc poskušala nadoknaditi s kadrom od zunaj** -> Podjetja vidijo alternativo, če v prihodnje na trgu dela ne bodo uspela dobili dovolj digitalnih talentov, predvsem v

	<p>najemu storitev skozi partnerstva (54%) in v lastnem razvoju kadra (30%) ter v začasnem najemu (11%).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Več kot tri četrtine (76%) udeležencev ocenjuje, da bodo za razvoj digitalnih kompetenc v podjetju potrebovali od enega (1) do treh (3) let! (poglavje 6.1. / tabela 38)
SPOSOBNOST ZA DIGITALNI PREHOD	<ul style="list-style-type: none"> • Največja ovira za uspešno digitalno preobrazbo je po mnenju udeležencev v preveliki osredotočenosti na redno delo (preveč kratkoročni fokus, 19% vseh odgovorov) in premahnjeni kompetentnosti obstoječega kadra (17% vseh odgovorov). (poglavje 6.2. / tabela 39) • Spodbude za svojo digitalno poslovno preobrazbo vidijo v »napačnih« eksternih dejavnikih (namesto da bi jih videli predvsem v kupcih (samo 9% vseh odgovorov) in potencialno še konkurentih (samo 4% vseh odgovorov), jih vidijo v državnih spodbudah, nepovratnih sredstvih oz. razvojnih olajšavah – dobra tretjina (35% vseh odgovorov)) (poglavje 6.3. / tabela 40)

Tabela 9: Skupna ugotovitve po posameznih sklopih raziskave (kvantitativna in kvalitativna raziskava, oktober - november 2020)

UGOTOVITVE, KI JIH ŠE POSEBEJ IZPOSTAVLJAMO:

- Udeleženci raziskave v digitalni poslovni preobrazbi **NE vidijo priložnosti za višjo konkurenčnost svojih podjetij in inoviranje poslovnih modelov.** ->>
- ->> posledično ne preseneča tudi dejstvo, da slovenska MSP **namenjajo tudi premalo časa za razvoj digitalnih kompetenc oz. vidijo digitalno poslovno preobrazbo kot strošek (in ne kot investicijo)!** [\(poglavje 4.7.2. / slika 7\)](#) in [\(poglavje 6.1. / tabela 36\)](#)
- Po našem mnenju ugotovitve s področja iskanja in razvoja digitalnih talentov predstavljajo **precejšen poslovno kadrovski izziv in tveganje za sodelujoča MSP podjetja** – na eni strani zaradi neosredotočanja oz. počasnega razvoja lastne digitalne kompetentnosti zaposlenih in po drugi strani zaradi pomanjkanja tovrstnega kadra na trgu (oz. je tak kader »relativno drag« za pridobiti na trgu, ker zanj že tekmujejo (tuje) multinacionalke oz. večja podjetja, ki ga lahko pogosto tudi bolje plačajo). [\(poglavje 6.1. / tabela 37 in 38\)](#)
- Preseneča tudi izredno nizka uvrstitev zunanjih dejavnikov, kot sta pritiska najpomembnejših kupcev (9%) in digitalne aktivnosti konkurentov (zgolj 4%). **To dodatno nakazuje, da podjetja vidijo digitalno poslovno preobrazbo predvsem kot notranjo spodbudo** in ne kot zunanjo priložnost ali nevarnost. [\(poglavje 6.3. / tabela 40\)](#)
- **Slovenski MSP se lotevajo svojega digitalnega napredka predvsem s posamičnimi projekti.** Pri tem, pa je med njimi le nekaj tistih pravih digitalnih projektov, ki bi prinesli konkurenčno prednost. **Celovitih digitalnih poslovnih preobrazb ne omenjajo.** Povprečno se slovenski MSP še vedno **podaja v digitalne projekte premalo usposobljeno**, kaj šele, da bi lahko ob takim pristopu računala na uspešno digitalno poslovno preobrazbo. Po drugi strani pa je to kontradiktorno s tem, da so ta ista podjetja prepoznala pomanjkanje znanja in kompetenc ter ustrezno usposobljenega kadra kot eno od najbolj pogostih ovir za uspešno izvedbo projektov. [\(poglavje 5.3.3.\)](#)

- **Kar ob dodatni ugotovitvi raziskave, da več kot tri četrtine (77%) MSP vlaga za razvoj digitalnih kompetenc do 8 ur ali manj/mesec na zaposlenega** - > pred slovenske MSP postavlja naslednje ključno vprašanje: »Zakaj podjetja ne vlagajo več v projekte pridobitve manjkajočih kompetenc in znanj?«

Povprečen čas namenjen usposabljanju za dvig digitalnih kompetenc.	Odstotek časa, ki ga zaposlenih v MSP podjetjih povprečno namenijo usposabljanju za dvig svojih digitalnih kompetenc (na anketiranem vzorcu).
do 4 ure / mesec	49%
več kot 4 ure in do 8 ur / mesec	28%
več kot 8 ur in do 16 ur / mesec	17%
več kot 16 ur in do 32 ur / mesec	6%
več kot 32 ur / mesec	1%
SKUPAJ	100%

Tabela 36: Odstotek časa za usposabljanje zaposlenih za dvig digitalnih kompetenc v slovenskih MSP (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020)

- **Področje iskanja in razvoja digitalnih talentov je tudi kritično**, z vidika njegove razvitosti v slovenskih MSP, saj kar **85% podjetij**, udeleženi v raziskavi ni iskalo več kot tri digitalne talente (v zadnjih treh letih; tabela 37) oz. **udeleženci raziskave večinoma (76% vseh) ocenjujejo, da bodo potrebovali od enega do treh let**, da bodo razvili potrebne digitalne kompetence (tabela 38 spodaj).

Število novozaposlenih s digitalnimi kompetencami	Delež novozaposlenih, ki smo jih iskali s poudarkom na digitalnih kompetencah (%).
Nobenega	36%
Do 3	49%
Do 5	10%
Do 10	1%
Več kot 10	4%
SKUPAJ	100%

Tabela 37: Delež novozaposlenih (digitalnih talentov), ki smo jih iskali v zadnjih treh letih (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020)

Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc	Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc (%).
Do 1 leta	11%
Od 1 do 2 leti	47%
Od 2 do 3 let	29%
Več kot 3 leta	13%
SKUPAJ	100%

Tabela 38: Potreben čas za razvoj digitalnih kompetenc (rezultati kvantitativne in kvalitativne raziskave, oktober – november 2020)

6.2. Najpogostejše ovire in njihov pomen

Sodelujoča MSP so še vedno preveč osredotočena na doseganje kratkoročnih poslovnih rezultatov (in ob tem pozabljajo na sistematično načrtovanje in implementiranje več strateško pomembnih elementov), kar je razvidno iz odgovorov, ki smo jih pridobili v okviru obeh raziskav (kvantitativna in kvalitativna raziskava) in katerih deleži so prikazani v spodnji tabeli.

Najpogostejše ovire in tveganja za uspešno digitalno poslovno preobrazbo so po mnenju sodelujočih udeležencev raziskave naslednja:

OVIRE - TVEGANJA - STRAHOVI (DISABLERS)	Katere ovire in tveganja vidite/opažate v vaši organizaciji za uspešno digitalno preobrazbo?
Nimamo dovolj časa za to	12%
Premalo znanja obstoječih kadrov (nezadostna kompetentnost kadra; nezadostna razvitost digitalnih kompetenc)	17%
Nimamo dovolj finančnih sredstev	10%
Neustrezna miselnost v organizaciji	9%
Ni razvitih dobrih praks (ki bi jih lahko prenesli v našo organizacijo)	6%
Preveč smo osredotočeni na redno delo	19%
Nimamo nikogar, ki bi mu zaupali vlogo mentorja ali svetovalca pri naši digitalni poslovni preobrazbi	5%
Strah pred napačnimi investicijami	5%
Negotova prihodnost (npr. covid situacija - ne vemo ali bi varčevali ali investirali)	11%
Predragi zunanji svetovalci/strokovnjak	6%
Skupaj	100%

Tabela 39: Najpogostejše ovire za digitalni napredek slovenskih MSP

Največje ovire za uspešno digitalno preobrazbo so po mnenju udeležencev v:

- **preveliki osredotočenosti na redno delo (preveč kratkoročni fokus, 19% vseh odgovorov)** in
- **premajhni kompetentnosti obstoječega kadra (17% vseh odgovorov),**
- obenem pa je **kratkoročni fokus izpostavljen tudi skozi tretji najpogostejši odgovor (12% vseh odgovorov)**, saj tudi ta nakazuje na dejstvo, da se slovenska MSP ukvarjajo pretežno s kratkoročnimi cilji in nalogami (t.i. kurativa) in manj z razvojno naravnanimi ukrepi (t.i. sistemska preventiva in (digitalna) poslovna preobrazba).

6.2.1. Potrebne aktivnosti presejanja ovir

V zvezi s presejanjem ovir, ki slovenskim MSP ne omogočajo pospešenega digitalnega prehoda oz. uspešnih poslovnih preobrazb zanje priporočamo predvsem naslednje usmeritve:

- Digitalno poslovno preobrazbo opredeliti kot dolgoročno investicijo podjetja in jo videti kot nujni del uspešnega poslovnega razvoja svojega podjetja (ob pravem razumevanju njene dodane vrednosti se krepi tudi motivacija za ostale sistemske ukrepe).
- Sistematično krepiti (digitalne) kompetence in znanja zaposlenih.
- Več časa za razvoj, načrtno inoviranje in eksperimentiranje: v svoje redne poslovne prakse vnašati več razvojnih in inovativnih aktivnosti (npr. odprto in prebojno inoviranje).

6.3. Pospeševalci digitalnega napredka Slo MSP

6.3.1. Najpogostejši pospeševalci in njihov pomen

Najpogostejši pospeševalci za uspešno digitalno poslovno preobrazbo so po mnenju sodelujočih udeležencev raziskave naslednji:

SPODBUDE - POMOČ - PODPORA (ENABLERS)	Delež
Državne spodbude / nepovratna sredstva / subvencije	23%
Razvojne olajšave	12%
Prenos dobrih praks (s strani drugih organizacij, s strani države)	16%
Digitalne aktivnosti konkurentov	4%
Usposobljenost kadrov	20%
Jasna dolgoročna digitalna strategija organizacije	15%
Zahteve najpomembnejših kupcev	9%
Skupaj	100%

Tabela 40: Najpogostejši pospeševalci digitalnega napredka slovenskih MSP

Najpogostejša pospeševalca digitalnega napredka slovenskih MSP sta naslednja:

- **Državne spodbude in nepovratna sredstva (23% vseh odgovorov)**
- **Usposobljenost kadrov (20% vseh odgovorov)**

Spodbude za svojo digitalno poslovno preobrazbo vidijo slovenska MSP v »napačnih« eksternih dejavnikih: namesto da bi jih videli predvsem v kupcih (samo 9% vseh odgovorov) in potencialno še konkurentih (samo 4% vseh odgovorov), jih vidijo v državnih spodbudah, nepovratnih sredstvih oz. razvojnih olajšavah – dobra tretjina (35% vseh odgovorov)).

6.3.2. Potrebne aktivnosti za krepitev pospeševalcev

V zvezi s krepitvijo pospeševalcev, ki bodo slovenskim MSP omogočili še bolj hiter digitalni prehod oz. uspešno poslovno preobrazbo priporočamo predvsem naslednje usmeritve:

- Še večjo osredotočenost na kupce oz. na poslovanje od zunaj navznoter (skrb za neprestano krepitev najboljše izkušnje kupca - Cx (op.p. Customer experience) in najboljše izkušnje blagovne znamke – Bx (op.p. Brand experience)).
- Razvoj t.i. netehničnih digitalnih zmožnosti in kompetenc, ki so ključne za digitalne preboje.
- Načrtno iskanje najboljših digitalnih talentov ter sistematičen razvoj in zadržanje interne ekipe digitalnih talentov (skrb za neprestano krepitev najboljše izkušnje zaposlenega z organizacijo – Ex (op.p. Employee Experience)).

7. Katalog digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in katalog prioritetnega razvoja po posamezni poslovni vlogi

V poglavju je predstavljeno izhodišče, na podlagi katerega smo gradili kataloge digitalnih kompetenc in digitalnih znanj po poslovnih vlogah.

Predstavljen je pristop pri izgradnji kompetenčnega modela za slovenska MSP podjetja, ter prikazani naslednji elementi kompetenčnega modela:

- **Katalog digitalnih kompetenc po poslovni vlogi**
- **Katalog digitalnih znanj po poslovni vlogi**
- **Katalog izbranih (prioritetnih) področij razvoja po poslovni vlogi**

7.1. Izhodišča za novo stanje

Nov kataloga digitalnih kompetenc za slovenska MSP smo oblikovali na podlagi:

- **Izhodiščnega modela digitalnih kompetenc in izhodiščnega kataloga digitalnih znanj**, ki ga je pripravila strokovna izvajalska skupina, na podlagi **mednarodnih priporočenih standardov** za digitalne kompetence in digitalna znanja ter **lastnih svetovalnih praks in izkušenj**.
- Kot osnovo za pripravo izhodiščne matrike kompetenc in znanj smo uporabili tudi **lastno knjižnico digitalnih kompetenc**, ki je izgrajena na podlagi našega lastnega strokovnega razvoja kompetenčnih modelov (avtorsko delo izvajalcev projekta) in preverjena v praksi na podobnih projektih še pred projektom DIE – DIHSLOVENIA – 2019 – 23).
- **Kvantitativne analize**, z dopolnitvami ugotovljenimi preko spletnega vprašalnika.
- **Kvalitativne raziskave**, z dopolnitvami pridobljenih preko strukturiranih intervjujev.

7.2. Kompetenčni model

Pristop k izgradnji kompetenčnega modela je bil osredotočen na razvoj digitalnih kompetenc slovenskih MSP podjetij.

Osnovni cilj je bil **zgraditi model digitalnih kompetenc in znanj**, ki bo **osnova za digitalni razvoj v naprej določenih poslovnih vlog (sedem poslovnih vlog oz. profilov)**.

V izgradnji modela smo določevali **ciljna digitalna znanja in potrebne digitalne kompetence ter poslovna vedenja (sposobnosti)**, ki so **potrebne za dvig digitalne konkurenčnosti**, prek prepoznavanja poslovnih izzivov slovenskih MSP podjetij.

Z modelom kompetenc natančneje opredelimo pričakovanja s **kombinacijo potrebnih znanj, veščin in poslovnih vedenj, ki so ključne za uspešnost posameznikov v digitalni dobi**.

Model kompetenc vsebuje:

- **katalog digitalnih kompetenc** s poslovnimi vedenji, določenimi po posamezni poslovni vlogi;
- **katalog digitalnih znanj**, določenimi po posamezni poslovni vlogi;
- **katalog razvoja** - seznam prioritetenih področij razvoja po posamezni vlogi, pripravljen na osnovi določenih prioritet in ugotovljenih razvojnih vrzelih.

Celoten kompetenčni model je prikazan v prilogi št. 2 (Excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

7.3. Katalog digitalnih kompetenc

Katalog digitalnih kompetenc vsebuje **seznam priporočenih digitalnih kompetenc za slovenska MSP podjetja, razvrščena po posameznih poslovnih vlogah**. Pregled razporeditve je prikazan v spodnji tabeli.

Osnovni tip kompetence je bil določen v izhodiščnem katalogu digitalnih kompetenc. Kompetence, določene v izhodiščnem katalogu kompetenc, imajo izračunane razvojne vrzeli (na osnovi kvantitativne raziskave) in določeno prioriteto. Dodatni tip kompetenc je bil določen v postopku izvedbe obeh delov raziskav. Za te kompetence so določena samo poslovna vedenja, zanje pa niso izračunane razvojne vrzeli in določene prioritete, ker so nastajale šele ob samem zaključku in na podlagi naše strokovne analize, po izvedbi obeh raziskav.

kompetenca / poslovna vloga	tip	CEO	CDO	HR	CMO	PROIZ	PROD	PROJ
Odprto razmišljanje (v širino in globino)	osnovna	x	x	x	x	x	x	x
Digitalizacija poslovnih procesov	osnovna		x			x		
Vodenje digitalnih projektov	osnovna		x				x	x
Uporaba digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna		x		x	x	x	x
Reševanje problemskih situacij	osnovna	x	x	x	x	x	x	x
Osredotočenost na kupce	osnovna	x			x		x	
Komuniciranje	osnovna	x	x	x	x	x		x
Agilno voditeljstvo	osnovna	x	x	x	x	x		x
Inoviranje v digitalni ekonomiji	osnovna	x	x	x			x	
Digitalna naravnost	osnovna	x	x	x	x	x	x	x
Timsko delovanje	dodatna			x			x	x
Pogajanja	dodatna	x			x			
Upravljanje sprememb	dodatna	x	x	x	x	x		
Kreativnost in inovativnost	dodatna			x	x	x	x	x

Tabela 41: Novi katalog digitalnih kompetenc

Celoten katalog kompetenc po vlogah si lahko podrobno pogledate v prilogi št. 2 (Excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

Vsaka digitalna kompetenca je opremljena z osnovno definicijo, ter v raziskavi ugotovljenimi in določenimi poslovnimi vedenji. Le te so nato porazdeljene v seznam kompetenc po posamezni poslovni vlogi. Znotraj posamezne poslovne vloge so določene tiste kompetence, ki predstavljajo prioriteto (označene z A).

Za vsako kompetenco je določena tudi razvojna vrzel (razlika med ugotovljeno dejansko razvitostjo kompetence, ter orientacijsko vrednostjo želenega stanja razvitosti po lestvici od 1 do 4).

Ocenjevalna lestvica:

Osnovno	1
Dobro	2
Prav dobro	3
Odlično	4

Prikazana je tudi korekcijska vrednost želenega stanja na podlagi ugotovitev kvalitativne raziskave. Vsaka digitalna kompetenca je opremljena s seznamom poslovnih vedenj. Znotraj posamezne digitalne kompetence so določena tista poslovna vedenja, ki predstavljajo prioriteto (označene z A) glede na posamezno poslovno vlogo.

7.4. Katalog digitalnih znanj

Katalog digitalnih znanj vsebuje seznam priporočenih digitalnih znanj za slovenska MSP podjetja, razvrščena po posameznih poslovnih vlogah. Pregled razporeditve je prikazan v spodnji tabeli.

Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja ("DIGITAL LEAN")	osnovna								x
Poznavanje konceptov digitalnega dvojčka	osnovna								x
Integriranje poslovne in digitalne strategije v prakso	osnovna	x							
Oblikovanje digitalne strategije in digitalnih poslovnih modelov	osnovna		x						
Izdelava digitalnega kompetenčnega modela za digitalna delovna mesta	osnovna							x	
Oblikovanje digitalnih delovnih mest	osnovna							x	
Znanja s področja oblikovanja izkušnje in zavzetosti zaposlenih	osnovna							x	
Znanja s področja obnašanja kupcev	osnovna								x
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	osnovna	x	x	x	x	x	x	x	x
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	osnovna			x					x
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti	osnovna			x					x
Dobro poznavanje digitalnih tehnologij in digitalnih rešitev	osnovna	x	x						
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	osnovna							x	x
Upravljanje (digitalne) blagovne znamke	osnovna							x	
Uporaba digitalnih marketinških konceptov, rešitev in orodij	osnovna							x	
Znanja s področja industrije 4.0	osnovna								x
Znanja s področja poslovne analize (BA)	osnovna			x					x
Inoviranje poslovnih modelov	osnovna	x					x	x	
Priprava in upravljanje (vodenje) poslovnih procesov (Business Process Management)	osnovna	x							x
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)	osnovna	x			x				
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	osnovna	x						x	x
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja poslovne agilnosti:	osnovna					x			x
Zasnova in upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (governance)	osnovna	x	x						
Upravljanje in razvoj digitalnih talentov	osnovna					x			
Izbor, upravljanje in koordiniranje IT ponudnikov (vendor management)	osnovna					x			
Znanja s področja 3D tehnologij	dodatna			x					x
Znanja s področja upravljanja podatkov (data management)	dodatna	x	x	x	x	x	x	x	x
Znanja s področja projektnega vodenja	dodatna	x	x	x	x	x	x	x	x
Znanja s področja supply chain managementa	dodatna								x
Napredna znanja s področja prodajnih procesov, orodij in tehnik	dodatna							x	x
Osnove informacijske in kibernetске varnosti	dodatna	x	x	x	x	x	x	x	x
Znanja s področja razvoja organizacije (organizational development)	dodatna	x				x			
Znanja s področja metode dizajnersko razmišljanje (design thinking)	dodatna	x						x	
Znanja s področja facilitiranja/moderiranja	dodatna							x	x
Znanja s področja mentoriranja zaposlenih	dodatna							x	x
Znanja s področja medgeneracijskega sodelovanja	dodatna							x	

Tabela 42: Novi katalog digitalnih znanj

Celoten katalog kompetenc po vlogah si lahko podrobno pogledate v prilogi št. 2 (Excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

Vsako digitalno znanje je opremljeno z opisom. Znanja so porazdeljena po posamezni poslovni vlogi.

Osnovni tip znanj je bil določen v izhodiščnem katalogu digitalnih znanj. Znanja, določena v izhodiščnem katalogu znanj, imajo izračunane razvojne vrzeli (na osnovi kvantitativne raziskave) in določeno prioriteto. Dodatni tip znanj je bil določen v postopku izvedbe obeh delov raziskav. Za ta znanja niso izračunane razvojne vrzeli in določene prioritete, ker so nastajala šele ob samem zaključku in na podlagi naše strokovne analize, po izvedbi obeh raziskav.

Katera digitalna znanja znotraj posamezne poslovne vloge potrebujejo, smo ugotavljali v kvantitativnem delu raziskovanja, ter jih validirali (preverjali) tudi na intervjujih v kvalitativnem delu raziskave.

Znotraj posamezne poslovne vloge so določena tista znanja, ki predstavljajo prioriteto (označene z A).

Za vsako znanje znotraj posamezne poslovne vloge je določena tudi razvojna vrzel (razlika med ugotovljeno dejansko razvitostjo znanja, ter orientacijsko vrednostjo želenega stanja razvitosti po lestvici od 1 do 4).

Ocenjevalna lestvica:

Osnovno	1
Dobro	2
Prav dobro	3
Odlično	4

7.5. Katalog razvoja

Na podlagi ugotovljenih razvojnih vrzeli smo pripravili tudi **predlog prioritetnih razvojnih področij po posamezni poslovni vlogi – t.i. katalog razvoja**.

Katalog razvoja vsebuje bistvene in za digitalni razvoj slovenskih MSP prioritete digitalne kompetence po posamezni poslovni vlogi, ki ga nato posamezno podjetje individualizira oziroma dopolni glede na značilnosti svojega poslovanja, strateških in poslovnih ciljev ter potreb zaposlenih.

Slovenskim MSP podjetjem zato priporočamo, da pred razvojem individualne kompetentnosti **izvedejo sistematično analizo individualnih razvojnih potreb posameznih poslovnih vlog in na podlagi individualne ocene pripravijo prilagojene programe razvoja za svoje zaposlene**.

Naše priporočilo je, da pri tem izvedejo ocenjevanje tako kompetenc (skupaj s poslovnimi vedenji), kot tudi znanj iz predlaganega kataloga kompetenc in kataloga znanj. Priporočamo metodo 360 stopinjskega ocenjevanja (večsmerno ocenitev).

Pri pripravi prioritetnega kataloga razvoja po posamezni poslovni vlogi smo se osredotočali na:

- Tiste kompetence, ki so najbolj pomembne po mnenju udeležencev (imajo prioriteto A).
- Tiste kompetence, ki imajo ugotovljen največji razkorak med sedanjim ocenjenim stanjem razvitosti in orientacijskim želenim stanjem razvitosti posamezne kompetence (na podlagi analize v kvantitativnem in kvalitativnem delu raziskave).
- Tista znanja, ki so najbolj pomembne po mnenju udeležencev (imajo prioriteto A).

- Tista znanja, ki imajo ugotovljen največji razkorak med sedanjim ocenjenim stanjem razvitosti in orientacijskim želenim stanjem razvitosti posameznega znanja (na podlagi analize v kvantitativnem in kvalitativnem delu raziskave).

Prikaz katalogov razvoja po posamezni izbrani poslovni vlogi se nahaja v spodnjih tabelah, od št. 43 do št. 49 oz. v prilogi št. 2 (Excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020).

CEO oz. direktor podjetja (koda: ceo)	
Področja razvoja	Predlog prioritetnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Digitalna miselnost	Sposobnost proaktivno razmišljanje in načrtovanje poslovnih scenarijev Razumevanje poslovnih digitalnih trendov in dobrih praks ter značilnosti digitalne ekonomije in njihovega možnega vpliva na organizacijo
Odprto razmišljanje v širino in globino	Sposobnost razumevanja širšega poslovnega konteksta kadar rešuje probleme in zaznava poslovne priložnosti (gledati izven obstoječega načina dela) Sposobnost sistemskega in analitičnega razmišljanja/delovanja Znanja orodij in tehnik za reševanje kompleksnih problemov
Osredotočenost na kupce	Znanja s področja razumevanja obnašanja kupcev Upravljanje izkušnje strank (customer experience). Sposobnost odločanja na podlagi podatkov o kupcih
Inoviranje poslovnih modelov	Poznavanje koncepta in tehnik s področja generiranja in inoviranja poslovnih modelov (Business model canvas, Value proposition canvas, Business environment map, poznavanje posebnosti inoviranja digitalnih poslovnih modelov, ipd.)
Integriranje poslovne in digitalne strategije v prakso	Znanja s področja poslovnega načrtovanja (priprave vseh elementov strateškega načrtovanja (poslanstvo, vizija, vrednote, strateške usmeritve), strategije rdečega in modrega oceana, ustvarjanje poslovnih modelov, obvladovanja tveganj (risk management) ter kako povezati poslovno in digitalno strategijo, ipd.)
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management: funkcijska analiza, Cost benefit analiza, SMART metodologija (Simple Multi-Attribute Rating Technique), Gonila vrednosti, Primerjalna analiza vrednosti, Tehnike ponderiranja, dodajati novo vrednost za kupce po nižji ceni; nove vrednosti obstoječih izdelkov, da bi kupec imel več od tega, poznavanje oblik digitalnih vrednosti.ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Splošno poznavanje, katere digitalne tehnologije in rešitve so aktualne in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe	Znanja s področja upravljanja digitalne poslovne preobrazbe (poslovno načrtovanje, poznavanje trendov, dobrih praks in značilnosti digitalne ekonomije, zmožnosti uporabe digitalnih tehnologij in rešitev)

*Tabela
43:*

Katalog razvoja za poslovno vlogo CEO

CDO (vodja poslovne preobrazbe) oz. CIO (vodja informatike (koda: cdo))	
Področja razvoja	Predlog prioritetnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Digitalizacija poslovnih procesov	Znanja s področja upravljanja podatkov (data management)
	Sposobnost agilnega upravljanja odnosov in naših poslovnih procesov s strankami (agilno upravljanje strank)
Digitalna miselnost	Sposobnost iskanje soglasij in obvladovanja navzkrižij interesov (ustvarjanje t.i. partnerskih WIN WIN situacij) Razumevanje poslovnih digitalnih trendov in dobrih praks ter značilnosti digitalne ekonomije in njihovega možnega vpliva na organizacijo
Inoviranje v digitalni ekonomiji	Sposobnost načrtnega inoviranja digitalnih poslovnih modelov Sposobnost spodbujanja zavzetosti in aktivnega soustvarjanja vseh vključenih deležnikov
	Znanja s področja spodbujanja inovativnosti in eksperimentiranja (odprto in stalno inoviranje, prebojne inovacije, eksperimentiranje s kupcem in za kupca)
Znanja s področja poslovne analize (BA)	Znanja s področja poslovne analize (BA - business analysis: praksa, ki omogoča organizaciji in njenim deležnikom, da definirajo potrebe in razloge za spremembe, ter oblikujejo rešitve, ki jim prinašajo dodano vrednost)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Dobro poznavanje, katere digitalne tehnologije in rešitve so aktualne in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	Znanja s področja naprednih podatkovnih rešitev (rudarjenje podatkov, strojno učenje, napovedovanje, vizualizacija, semantična analiza, multivariantna statistika, vključevanje umetne inteligence, ipd)
Upravljanje digitalne poslovne preobrazbe (Digital Governance)	Znanja s področja vodenja digitalne poslovne preobrazbe (poslovno načrtovanje, poznavanje trendov, dobrih praks in značilnosti digitalne ekonomije, zmožnosti uporabe digitalnih tehnologij in rešitev)

Tabela 44: Katalog razvoja za poslovno vlogo CDO/CIO

Vodja kadrovske službe oz. strokovni sodelavec za kadre (koda:hr)	
Področja razvoja	Predlog prioritetnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Odprto razmišljanje v širino in globino	Sposobnost razumevanja širšega poslovnega konteksta kadar rešuje probleme in zaznava poslovne priložnosti (gledati izven obstoječega načina dela) Sposobnost sistemskega in analitičnega razmišljanja/delovanja
Agilno voditeljstvo	Znanja orodij in tehnik s področja spodbujanja zavzetosti in motivacije zaposlenih (coaching, nevroznanost, čustvena inteligenca, ipd.) Znanja s področja fleksibilnega voditeljstva in uporabe različnih voditeljskih stilov Znanja tehnik izvajanja povratne informacije Znanja tehnik in orodij učinkovitega odločanja
Inoviranje v digitalni ekonomiji	Znanja s področja spodbujanja inovativnosti in eksperimentiranja (odprto in stalno inoviranje, prebojne inovacije, eksperimentiranje s kupcem in za kupca) Sposobnost spodbujanja zavzetosti in aktivnega soustvarjanja vseh vključenih deležnikov
	Znanja s področja poslovnega načrtovanja
Izdelava digitalnega kompetenčnega modela za digitalna delovna mesta	Znanja s področja upravljanja in postavljanja (digitalnih) kompetenčnih modelov in (digitalnih) delovnih mest
Oblikovanje izkušnje zaposlenega (employee experience)	Znanja s področja oblikovanje izkušnje zaposlenih in upravljanja zavzetosti zaposlenih (Employee experience, sistemi vrednotenja delovnih mest, sistemi motivacije in nagrajevanja delovnih mest, ipd)
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management)	Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja sprememb (change management: flowcharti in procesni diagrami, ADKAR analiza, analiza deležnikov, Kotterjev model sprememb, gantogrami, ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Spolšno poznavanje, katere digitalne tehnologije in digitalne rešitve so aktualne za HR procese in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno in kadrovsko prakso organizacije

Tabela 45: Katalog razvoja za poslovno vlogo HR

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

Vodja komercialne / marketinga / prodaje (koda: cmo)	
Področja razvoja	Predlog prioritarnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Agilno voditeljstvo	Znanja tehnik in orodij učinkovitega odločanja Znanja s področja fleksibilnega voditeljstva in uporabe različnih voditeljskih stilov Sposobnost spodbujanja zavzetosti in aktivnega soustvarjanja vseh vključenih deležnikov
	Znanja orodij in tehnik s področja spodbujanja zavzetosti in motivacije zaposlenih (coaching, nevroznanost, čustvena inteligenca, ipd.)
Odprto razmišljanje v širino in globino	Sposobnost razumevanja širšega poslovnega konteksta kadar rešuje probleme in zaznava poslovne priložnosti (gledati izven obstoječega načina dela) Sposobnost spodbujanja zavzetosti in aktivnega soustvarjanja vseh vključenih deležnikov
	Sposobnost systemskega in analitičnega razmišljanja/delovanja
Osredotočenost na kupce	Sposobnost odločanja na podlagi podatkov o kupcih Sposobnost agilnega upravljanja odnosov in naših poslovnih procesov s strankami (agilno upravljanje strank)
Znanja s področja obnašanja kupcev	Znanja s področja razumevanja obnašanja kupcev (Customer behavior: oblikovanja person, motivacija in potrebe kupcev, segmentacija kupcev, ipd.)
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management: funkcijska analiza, Cost benefit analiza, SMART metodologija (Simple Multi-Attribute Rating Technique), Gonila vrednosti, Primerjalna analiza vrednosti, Tehnike ponderiranja, dodajati novo vrednost za kupce po nižji ceni; nove vrednosti obstoječih izdelkov, da bi kupec imel več od tega, poznavanje oblik digitalnih vrednosti.ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Dobro poznavanje, katere digitalne tehnologije in digitalne rešitve so aktualne (še posebej digitalni marketing) in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	Znanja s področja upravljanja izkušnje stranke (nakupna pot stranke, stične točke znamke, okolje, kjer se organizacija oz. blagovna znamka nahaja in kako jo stranka izkusi med celostno izkušnjo - t.i. izkušnja blagovne znamke (Bx)).

Tabela 46: Katalog razvoja za poslovno vlogo CMO

Vodja proizvodnje (koda proiz)	
Področja razvoja	Predlog prioritarnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Agilno voditeljstvo	Znanja orodij in tehnik s področja spodbujanja zavzetosti in motivacije zaposlenih (coaching, nevroznanost, čustvena inteligenca, ipd.) Znanja s področja fleksibilnega voditeljstva in uporabe različnih voditeljskih stilov Znanja tehnik in orodij učinkovitega odločanja
Digitalizacija poslovnih procesov	Znanja s področja upravljanja podatkov (data management)
Digitalna miselnost	Razumevanje poslovnih digitalnih trendov in dobrih praks ter značilnosti digitalne ekonomije in njihovega možnega vpliva na organizacijo Sposobnost načrtnega inoviranja digitalnih poslovnih modelov
Področje industrije 4.0	Znanja s področja industrije 4.0 (Senzorika, avtomatizacija, robotizacija, digitalizacija, digitalno spremljanje proizvodnje (status strojev na zaslonu) in spremljanje toka materiala ter kontrolnih planov, digitalizacija kontrolnih planov, Integracija uporabe vseh orodij, poznavanje koncepta digitalnega dvojčka, ipd.)
Poznavanje osnov digitalnega vitkega upravljanja (DIGITAL LEAN)	Znanja s področja digitalnega vitkega upravljanja (agilno in vitko inoviranje produktov in procesov, koncepti in orodja vitkega upravljanja, digital value stream mapping, ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Poznavanje, katere digitalne tehnologije in digitalne rešitve so aktualne (še posebej za proizvodne procese) in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Priprava in upravljanje poslovnih procesov (Business Process Management)	Znanja s področja modeliranja poslovnih procesov, optimizacija poslovnih procesov, reinženiring poslovnih procesov, ipd.)

Tabela 47: Katalog razvoja za poslovno vlogo Vodja proizvodnje

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

Produktni vodja (koda: prod)	
Področja razvoja	Predlog prioritetnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Osredotočenost na kupce	Sposobnost odločanja na podlagi podatkov o kupcih Sposobnost agilnega upravljanja odnosov in naših poslovnih procesov s strankami (agilno upravljanje strank)
Reševanje problemskih situacij	Znanja orodij in tehnik za reševanje kompleksnih problemov Sposobnost iskanje soglasij in obvladovanja navzkrižij interesov (ustvarjanje t.i. partnerskih WIN WIN situacij)
Vodenje digitalnih projektov	Znanja s področja razvijanja skupinske dinamike
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management: funkcijska analiza, Cost benefit analiza, SMART metodologija (Simple Multi-Attribute Rating Technique), Gonila vrednosti, Primerjalna analiza vrednosti, Tehnike ponderiranja, dodajati novo vrednost za kupce po nižji ceni; nove vrednosti obstoječih izdelkov, da bi kupec imel več od tega, poznavanje oblik digitalnih vrednosti.ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Splošno poznavanje, katere digitalne tehnologije in rešitve so aktualne in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Poznavanje, razumevanje in upoštevanje razlike med klasičnimi IT projekti in digitalnimi projekti	Znanja in orodja s področja vodenja klasičnih in digitalnih projektov (klasično vs. agilno projektno vodenje; informatizacija vs. digitalizacija, ipd)
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	Znanja s področja upravljanja izkušnje stranke (nakupna pot stranke, stične točke znamke, okolje, kjer se organizacija oz. blagovna znamka nahaja in kako jo stranka izkusi med celostno izkušnjo - t.i. izkušnja blagovne znamke (Bx)).

Tabela 48: Katalog razvoja za poslovno vlogo Produktni vodja

Projektni vodja (koda:proj)	
Področja razvoja	Predlog prioritetnih razvojnih področij po poslovni vlogi (RAZVOJ)
Digitalna miselnost	Sposobnost iskanje soglasij in obvladovanja navzkrižij interesov (ustvarjanje t.i. partnerskih WIN WIN situacij) Razumevanje poslovnih digitalnih trendov in dobrih praks ter značilnosti digitalne ekonomije in njihovega možnega vpliva na organizacijo
Odprto razmišljanje v širino in globino	Sposobnost razumevanja širšega poslovnega konteksta kadar rešuje probleme in zaznava poslovne priložnosti (gledati izven obstoječega načina dela) Znanja orodij in tehnik za reševanje kompleksnih problemov Sposobnost systemskega in analitičnega razmišljanja/delovanja
Vodenje digitalnih projektov	Znanja s področja vodenja klasičnih in digitalnih projektov Znanja s področja facilitiranja/moderiranja Sposobnost systemskega in analitičnega razmišljanja/delovanja
Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management)	Poznavanje in uporaba orodij in tehnik s področja upravljanja vrednosti (value management: funkcijska analiza, Cost benefit analiza, SMART metodologija (Simple Multi-Attribute Rating Technique), Gonila vrednosti, Primerjalna analiza vrednosti, Tehnike ponderiranja, dodajati novo vrednost za kupce po nižji ceni; nove vrednosti obstoječih izdelkov, da bi kupec imel več od tega, poznavanje oblik digitalnih vrednosti.ipd.)
Poznavanje zmožnosti poslovne uporabe digitalnih tehnologij	Splošno poznavanje, katere digitalne tehnologije in rešitve so aktualne in razumevanje njihovih zmožnosti, koristi oz. možnosti uporabe za poslovno prakso organizacije
Uporaba naprednih podatkovno analitičnih rešitev	Znanja s področja naprednih podatkovnih rešitev (rudarjenje podatkov, strojno učenje, napovedovanje, vizualizacija, semantična analiza, multivariantna statistika, vključevanje umetne inteligence, ipd)
Upravljanje izkušnje stranke (customer experience)	Znanja s področja upravljanja izkušnje stranke (nakupna pot stranke, stične točke znamke, okolje, kjer se organizacija oz. blagovna znamka nahaja in kako jo stranka izkusi med celostno izkušnjo - t.i. izkušnja blagovne znamke (Bx)).

Tabela 49: Katalog razvoja za poslovno vlogo Projektni vodja

8. Kako narediti nujen korak naprej

Rezultati analize (poglavje 6) so pokazali slabo digitalno kondicijo slovenskih MSP. V kolikor ne bo prišlo do hitrega in nacionalno upravljanega preboja v digitalnem razvoju tega segmenta gospodarstva ter dviga proaktivnega pristopa k razvoju digitalnosti podjetij samih, se bo velik del slovenskega gospodarstva znašel v vedno bolj nekonkurenčnem položaju v primerjavi z ostalimi EU državami, ki so že sedaj pred Slovenijo.

Potrebni so NUJNI, CELOVITI, SISTEMATIČNI in HITRI UKREPI na nacionalni ravni. Primer takega ukrepa je s finančnimi in drugimi viri podprt razvoj kadrov na podlagi vpeljave dogovorjenega enotnega modela kataloga digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in kataloga prioritetnega razvoja ključnih poslovnih vlogah v slovenskih MSP, katerega predlog smo podali v poglavju 7.

8.1. Ključna izhodišča

8.1.1. Ključne ugotovitve

1. Slovenska MSP slabo poznajo značilnosti digitalne ekonomije in se ne zavedajo dovolj, da le-te narekujejo pogoje njihovega poslovanja in nadaljnega poslovnega razvoja.
POSLEDICA: Nezavedanje vpliva zunanjih sprememb, čakanje oziroma slaba motiviranost podjetij za potrebne spremembe v smeri hitrejšega digitalnega razvoja.
2. Slovenska MSP vidijo digitalno poslovno preobrazbo predvsem skozi notranji vidik procesnega in tehnološkega napredka (izrazit poudarek na avtomatizaciji procesov in nadgradnji informatike). Manj pa skozi inoviranje poslovnih modelov, krepitevi izkušnje blagovne znamke.
POSLEDICA: prepočasen razvoj netehničnih digitalnih zmožnosti in kompetenc, ki so ključne za poslovne učinke digitalnih prebojev, poleg tega pa na koncu pomenijo tudi slabši izkoristek digitalnih tehnologij v realizaciji poslovnih priložnosti.
3. Slovenska MSP premalo časa vlagajo v dvig digitalnih kompetenc svojih zaposlenih, zato so že sedaj v slabi digitalni kadrovski in kompetenčni digitalni kondiciji. Še posebej je kritično pomanjkanje kompetenc za digitalne preboje pri CEO in CDO/CIO, pa tudi nekaterih osnovnih pri vodji proizvodnje. Tudi obeti za naprej niso dobri, saj načrtujejo prepočasen tempo pridobitve manjkajočih digitalnih kompetenc.
POSLEDICA: Ta kondicija in tempo načrtovanega razvoja nikakor ne zadoščata za uspešne poslovne preobrazbe in pospešen prehod slovenskih MSP v digitalno ekonomijo.
4. Poleg slabo razvitih digitalnih kompetenc je temelja ovira za hitrejši digitalni poslovni razvoj slovenskih MSP pomanjkanje digitalne vizije in strategije oziroma njihova močna vpetost v rutinsko vsakodnevno delo.
POSLEDICA: Premalo načrtnih aktivnosti in vloženih virov za digitalni napredek.
5. V takem stanju slovenska MSP ne morejo biti konkurenčna tujim podjetjem in s tem Slovenija ne more izvajati digitalnega razvoja hitreje od večine drugih EU držav?
POSLEDICA: nekonkurenčnost Slovenije kot celote in zelo verjeten nadaljnji padec na EU lestvicah digitalnosti.

8.1.2. Ključne usmeritve za naprej

Podjetja in posamezniki v svojih poslovnih vlogah, morajo:

1. **Razumeti drugačne pogoje poslovanja v digitalni ekonomiji in njihove vplive na MSP.** Digitalno poslovno preobrazbo videti kot dolgoročno investicijo, ne kot strošek. Digitalno poslovno preobrazbo videti kot nujni del poslovnega razvoja podjetja.
2. **Krepiti celovit nabor kompetenc in znanj, s katerim najprej nadgraditi tehnološki pogled na digitalno preobrazbo s poslovnimi usmeritvami,** kot sta npr. usmerjenost v (digitalne) kupce in prebojne digitalne inovacije.
3. **Opolnomočiti HR funkcijo za sistemsko delo z digitalnimi kadri.** Čim prej omogočite HR strokovnjakom široko spoznavanje digitalne ekonomije, da bodo lahko vpeljevali moderne kadrovske prakse.
4. **Izvesti takojšnjo pripravo načrta kadrovskih potreb z vidika digitalne preobrazbe (internih in eksternih virov).** Sistematično razviti talente in njihovo digitalno kompetentnost v skladu s pripravljenim katalogom digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in katalogom prioriteteznega razvoja kompetenc po posamezni poslovni vlogi (poglavje 7).
5. **Se vključiti v sistemske ukrepe na nacionalnem nivoju,** ki bodo pospeševale prej navedene temeljne usmeritve s ciljem načrtnega in sistematičnega odpravljanja / preprečevanja posledic naštetih v temeljnih ugotovitvah.

8.2. Predlog temeljnih ukrepov

Ukrepi bi se morali sprejemati in izvajati na nacionalnem nivoju na nivoju posameznih podjetij in njenih ključnih poslovnih vlog, ki so ambasadorji digitalno poslovnega razvoja v podjetjih.

8.2.1. Strateški

Raziskava je pokazala na pomanjkanje razumevanja podjetij o zunanjih vplivih digitalne ekonomije in pomanjkanje vizije. Tu bi jim lahko priskočili na pomoč nacionalni programi, ki vsebujejo ukrepe, kot so:

- Sprejeta državna digitalna strategija za MSP z jasnimi smernicami izhodišči, poudarki ter prioritetai.
- Oblikovanje nacionalnega izvedbenega programa, ki bo kratek, razumljiv in konkreten.
- Enotne predloge in izvedbena navodila za pripravo in izvedbo digitalne strategija na nivoju podjetij (nadgraditi, kar je že pripravil DIHS in dvigniti uporabo le-tega na nacionalni nivo skozi vse kanale komuniciranja in spodbude različnih subjektov, povezanih z gospodarstvom, kot so npr. gospodarske zbornice).
- Spodbujanje naprednih digitalno tehnoloških laboratorijev s prenosom njihovih znanj, storitev in rešitev v prakso podjetij.
- Oblikovanje naprednih razvojno finančnih shem kot nadgradnja klasičnim razpisom.
- Nacionalno organiziran in izvajan program ukrepov in aktivnosti za digitalno opomočenje MSP (nadgraditi in razširiti obseg storitev DIHS) in obveza poročanja podjetij o izvedbi teh ukrepov ter njihovih učinkih.
- Spodbude in nagrade najboljših digitalnih praks na nacionalnem nivoju ter implementacija njihovih pristopov kot izvedbeni napotki ostalim podjetjem.

8.2.2. Organizacijski

Raziskava je pokazala, da MSP najpogosteje omenjajo **kot najpomembnejši pospešek za njihovo digitalno poslovno preobrazbo državne finančne spodbude.**

Te so seveda potrebne, a ne morejo dovolj vplivati na odpravo odpora do sprememb pri zaposlenih in spodbujati splošne slabe zavzetosti podjetij. Običajno jih namreč izkoristi za nacionalni nivo le manjše število proaktivnih podjetij. Podjetja se morajo torej tudi sama bolj aktivirati. Za to pa potrebujejo **spoznanje o lastni poslovni potrebi in nujnosti digitalnega razvoja ter poslovnih posledicah, če le-tega ne bodo storila.**

Predlogi ukrepov so:

- Izdelava digitalne strategije v strukturi enotnega nacionalnega modela.
- Sistematično in načrtno odpravljanje odporov do sprememb povezanih z digitalnim napredkom.
- Opolnomočenje službe HR kot ključnega deležnika v digitalnem razvoju:
 - Raziskava je pokazala, da je prav pri temeljni vlogi za načrtni razvoj digitalnih kompetenc v podjetjih največji razkorak med trenutnim in potrebnim nivojem kompetenc vodij kadrovskih služb.
 - UKREPI: podrobnejša raziskava vzrokov za tako stanje; priprava in izvedba programa usposabljanja za dvig kompetenc vodij kadrovskih služb in služb za razvoj kadrov.
- Vključiti upravljanje digitalne poslovne preobrazbe kot sestavni del vseh vodstvenih struktur in vključiti digitalni napredek v kazalce uspešnosti podjetij.
- Razvijati napredna digitalna delovna mesta, ne samo za delo na daljavo, tipa virtualni sestanki.
- Zagotoviti zaposlenim dovolj časa za usposabljanje za dvig digitalnih kompetenc.
- Izdelati sisteme nagrajevanja, še posebej za ključne digitalne prebojne inovacije.
- Vključiti pomoči zunanjih strokovnjakov za digitalno poslovno preobrazbo, četudi ta morda ne bo v celoti pokrita z državnimi spodbudami.

8.2.3. Kompetenčni

Raziskava je pokazala zaskrbljujoče nizek nivo razvitosti digitalnih kompetenc pri vseh opazovanih poslovnih vlogah:

- Usposabljanje vodstvenega kadra o ekonomskih vidikih, priložnostih in nevarnostih digitalne poslovne preobrade, z namenom pravilnega razumevanja primarnih netehnoloških vidikov digitalne poslovne preobrazbe.
- Dvigniti obseg števila ur, namnjenih mesečno, za dvig digitalnih kompetenc.
- Podjetje, ki predvidevajo dokončanje razvoja svojih digitalnih kompetenc v dveh ali celo več letih, ozavestiti, da bodo morala to storiti prej.
- Pospešiti zaposlovanje kadrov z digitalnimi znanji.
- Razvijati digitalne kompetence v skladu z modeli digitalnih kompetenc in predlogom kataloga razvoja po poslovnih vlogah (poglavje 7.5)

8.2.4. Tehnološki

Raziskava je pravzaprav pokazala, da podjetja še **vedno razumejo digitalno preobrazbo predvsem kot tehnološko preobrazbo, a žal v veliki meri še vedno večinoma v smeri nadgradnje klasičnih IT sistemov (ERP, CRM, MES), torej z usmerjenostjo na noter** (npr. tudi pri CRM iščejo predvsem koristi za podjetje in ne za kupce).

Potreben je torej sistematični **dvig znanja na področju naprednih digitalnih tehnologij (DARQ)**, s poudarkom njihovega apliciranja v poslovanje podjetij in spremljanja poslovnih učinkov.

Nekateri konkretni ukrepi bi lahko bili:

- Krepitev poslovnega pomena digitalnih tehnologij pri osredotočenosti na kupce in inoviranju digitalnih poslovnih modelov.

- Napredna konvergentna uporaba digitalnih tehnologij.
- Nadaljnji razvoj industrije 4.0 v proizvodnih podjetjih.

8.3. Ključne ovire in predlog rešitve za digitalni napredek Slovenije

V **kvantitativnem delu raziskave** so udeleženci koz najpogostejše ovire za digitalno poslovno preobrazbo svojih podjetij navedli preveliko osredotočenosti na redno delo in premalo digitalnega znanja svojih kadrov.

V **kvalitativnem delu raziskave** so udeleženci kot ovire, ki jih vidijo pri uvajanju digitalnih projektov, največkrat navedli tiste, **ki so povezane s kadri**, in sicer naslednje tri najpogostejše oblike ovir (v vrstnem po številčnosti):

1. **Ni proaktivnosti / strah in nepripravljenost na spremembe**
2. **Znanje / kompetence / kultura/ dobre prakse**
3. **Razpoložljivost pravih kadrov**

Kljub tem jasno izraženim oviram podjetja med načrtovanimi digitalnimi projekti praktično ne navajajo tistih, ki bi odpravljala te ovire.

Ostale ovire so naveden v poglavju [4.7.6.Sposobnosti za digitalni prehod](#) in pa v poglavju [6.2.Najpogostejše ovire in njihov pomen](#)

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko zaključimo, da je sicer razlog težav v digitalnem razvoju slovenskih MSP pravzaprav v podjetjih samih, a hkrati takoj dodamo, da **podjetja ovir**, ki so povezana s temi razlogi, **ne bodo znala in zmogla odstraniti sama**.

Če želi Slovenija kot celota narediti v digitalni zrelosti bistven korak naprej, mora podjetjem zagotoviti pomoč na nacionalni ravni. Ta pomoč ne sme biti samo v obliki finančnih spodbud, četudi so ta neposredno povezana s kompetencami, kot npr. digitalni vavčer, saj jih podjetja kot je videti usmerjajo predvsem v manj zahtevna digitalna znanja in kompetence, kajti bistvenih učinkov v podjetjih na podlagi te raziskave še ni zaznati.

Menimo, da je potrebno v Sloveniji vzpostaviti vmesni nivo posebnih spodbujevalnih namenskih digitalnih centrov, kot je Digitalno inovacijsko središče Slovenije, ki bi morali, vsaj v delu povezanim z digitalnimi kompetencami, delovati in biti upravljani enotno, na podlagi enotnega programa, Vendar pa mora ta program vsebovati več kot zgolj usposabljanje, temveč tudi aktivnostmi načrtne odprave ovir za spremembe, ki izhajajo predvsem iz organizacijske kulture, kar bo nato prispevalo k dvigu proaktivnosti podjetij za digitalni razvoj. Te centre in podjetja sama je potrebno opremiti z orodji za merjenje stanja in napredka razvoja digitalnih kompetenc in razvoja digitalne kulture z enotnim poročanjem na nacionalni ravni, kjer naj se izvaja analiza napredka in/ali potrebnih prilagoditev. Redno šolstvo namreč preprosto ne bo moglo več nadoknaditi razkoraka, saj preprosto tudi ni več časa za to.

9. Viri in literatura

- Katalog kompetenc: <https://www.onetonline.org/>
- Digitalna pismenost v Sloveniji: Gregor Zupan, Statistični urad RS, 2018
- I4F knjižnica digitalnih modelov in kompetenc, Roman Klarič, Janez Žezlina, Aleš Štampihar 2019, 2020
- DESI (Digital Economy and Society Index)
- EU Model digitalne pismenosti: The Digital Competenc Framework 2.0: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- Gartner digital enterprise 2020 survey <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-10-20-gartner-survey-of-nearly-2000-cios-reveals-top-performing-enterprises-are-prioritizing-digital-innovation-during-the-pandemic>
- Fujitsu Global Survey; <https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2020/0629-01.html>
- Digital transformation: Improving the odds of success <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success>
- Unlocking success in digital transformations <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- What key competencies are needed in the digital age? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-en-innovation-automation-competencies.pdf>
- Welcome to the Digital Factory: The answer to how to scale your digital transformation <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/welcome-to-the-digital-factory-the-answer-to-how-to-scale-your-digital-transformation>
- Digital Maturity Test – MIT Sloan: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>
- Achieving Digital Maturity: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3678_achieving-digital-maturity/DUP_Achieving-digital-maturity.pdf
- The digital future of work – what skills will be needed: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-digital-future-of-work-what-skills-will-be-needed>
- Decoding digital talent: <https://www.bcg.com/publications/2019/decoding-digital-talent>
- Measuring your Digital business Aptitude: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/measuring-digital-business-aptitude.pdf>

10. Seznam prilog

1. Priloga 1: Vsebina spletnega vprašalnika za kvantitativno raziskavo (oktober 2020)
2. Priloga 2: Celoten katalog digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in katalog razvoja

Priloga 1: Vsebina spletnega vprašalnika za kvantitativno analizo:

Vsebino spletnega vprašalnika si lahko pogledate na povezavi <https://survey.dih Slovenia.si/vprasanik>

Priloga 2: Celoten katalog digitalnih kompetenc, digitalnih znanj in katalog razvoja

Excel datoteka: 15_DIH_Katalog digitalnih kompetenc_znanj_razvoja ver FINAL ver 18_12_2020