

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**IZZIVI IN KLJUČNI DEJAVNIKI USPEHA PRI DIGITALIZACIJI
MAJHNIH IN SREDNJIH SLOVENSКИH PODJETIJ Z UPORABO
VAVČERJEV ZA DIGITALIZACIJO**

Ljubljana, avgust 2022

DAMJAN PJEVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Damjan Pjević, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Izzivi in ključni dejavniki uspeha pri digitalizaciji majhnih in srednjih slovenskih podjetij z uporabo vavčerjev za digitalizacijo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DIGITALNA PREOBRAZBA MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ.....	3
1.1 Oprelitev ključnih pojmov	3
1.1.1 Digitalizacija.....	3
1.1.2 Majhna in srednje velika podjetja.....	6
1.2 Stanje in trendi digitalne preobrazbe	7
1.3 Postopek digitalizacije	8
1.4 Ocena digitalne zrelosti	9
1.4.1 Modeli za oceno digitalne zrelosti.....	9
1.4.2 Model za oceno digitalne zrelosti slovenskih MSP.....	10
1.5 Izzivi pri digitalni preobrazbi	12
2 VAVČERJI ZA DIGITALIZACIJO.....	13
2.1 Namen vavčerjev za digitalizacijo	14
2.2 Podporniki programa	15
2.2.1 Slovenski podjetniški sklad	15
2.2.2 Vloga Digitalnega inovacijskega stičišča	15
2.2.2.1 Digitalna inovacijska stičišča	15
2.2.2.2 Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije.....	17
2.3 Oprelitev vavčerjev	17
2.3.1 Vavčer za dvig digitalnih kompetenc	18
2.3.2 Vavčer za pripravo digitalne strategije.....	19
2.3.3 Vavčer za digitalni marketing.....	21
2.3.4 Vavčer za kibernetško varnost.....	22
2.4 Postopek digitalizacije z vavčerji.....	23
2.4.1 Postopek pridobitve vavčerjev za digitalizacijo	24
2.4.2 Postopek izvajanja projekta z vavčerji	25
3 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	25
3.1 Namen in cilji raziskave	26
3.2 Pregled osnovnih vprašanj za poglobljen intervju	26
3.3 Potek izvajanja intervjujev	27

3.4	Pregled intervjuvancev	27
4	REZULTATI RAZISKAVE	30
4.1	Rezultati intervjuja s predstavnico DIHS	30
4.1.1	Analiza koriščenja vavčerjev	30
4.1.2	Sredstva za vavčerje	32
4.1.3	Načrti za prihodnost	33
4.2	Rezultati intervjujev z zunanjimi izvajalci	33
4.2.1	Mnenja o digitalnih vavčerjih	33
4.2.2	Trend zanimanja za vavčerje.....	34
4.2.3	Pomembnost za izvajalce	35
4.2.4	Izkušnje z MSP.....	35
4.3	Rezultati intervjujev z MSP	36
4.3.1	Pomen digitalizacije in digitalnih vavčerjev	36
4.3.2	Pobuda vavčerjev	36
4.3.2.1	<i>Razlogi za specifične vavčerje</i>	37
4.3.2.2	<i>Realizacija brez vavčerjev</i>	38
4.3.3	Prijava na vavčerje	40
4.4	Interpretacija rezultatov	40
4.4.1	Ključni dejavniki uspeha digitalizacije z vavčerji.....	41
4.4.2	Ključni izzivi pri digitalizaciji z vavčerji.....	42
5	PREDLOG NOVIH SMERNIC OKROG DIGITALNIH VAVČERJEV	43
5.1	Predvidene spremembe	43
5.1.1	Predvidene spremembe	43
5.1.2	Obvezna ocena digitalne zrelosti.....	44
5.2	Predlagane spremembe na podlagi intervjujev	45
5.2.1	Priporočila zunanjih izvajalcev	45
5.2.2	Priporočila MSP	46
5.3	Povzetek in interpretacija	48
6	DISKUSIJA	49
6.1	Interpretacija glavnih ugotovitev	50
6.2	Izzivi in omejitve pri raziskavi	51
6.3	Predlogi za nadaljnje raziskave	52

SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	61

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrščanje podjetij po velikosti.....	6
Tabela 2: Odločitvena pravila za oceno digitalne zrelosti.....	12
Tabela 3: Intervjuvana podjetja	28
Tabela 4: Razporeditev intervjuvanih podjetij po značilnostih.....	29
Tabela 5: Intervjuvani zunanji izvajalci	30
Tabela 6: Analiza odobrenih vavčerjev	31
Tabela 7: Mnenja glede posameznih vavčerjev.....	34
Tabela 8: Razlogi za specifični vavčer za digitalizacijo.....	38
Tabela 9: Realizacija brez vavčerjev	39
Tabela 10: Prijavljanje na vavčerje	40
Tabela 11: Ključni dejavniki uspeha	41
Tabela 12: Ključni izzivi	42
Tabela 13: Priporočila s strani zunanjih izvajalcev	45
Tabela 14: Priporočila s strani MSP	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključni načini digitalne preobrazbe	4
Slika 2: Razčlenitev modela za oceno digitalne zrelosti	11
Slika 3: Vsebine spodbud malih vrednosti preko vavčerjev	14
Slika 4: Prikaz DIH okolja.....	16
Slika 5: Postopek pridobitve vavčerjev	24

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavniki MSP	1
Priloga 2: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavniki zunanjih izvajalcev ...	2
Priloga 3: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavnicco DIHS	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CDO – (angl. chief digital officer); direktor digitalizacije

CIO – (angl. chief information officer); direktor informatike

DIH – (angl. digital innovation hub); digitalno inovacijsko stičišče

DIHS – (angl. Digital Innovation Hub Slovenia); Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije

EU – Evropska unija

IT – (angl. information technology); informacijska tehnologija

MSP – majhna in srednja podjetja

SKD – Standardna klasifikacija dejavnosti

SPS – Slovenski podjetniški sklad

UVOD

V zadnjem stoletju smo priča eksponentnemu tehnološkemu razvoju. Dokaz za to je znameniti Moorov zakon, ki govori o tem, da se število tranzistorjev na integriranih vezjih podvoji vsaki dve leti. Posledično se povečujeta procesna moč in zmogljivost digitalnih tehnologij. Te operativne zmogljivosti zaznavajo tudi podjetja po celem svetu, ki digitalne tehnologije redno vključujejo v svoje poslovne procese. Posredno to vodi v hitrejšo inoviranje, povečevanje učinkovitosti in produktivnosti ter kreiranje novih priložnosti za ustvarjanje vrednosti (Corejova & Chinoracky, 2021).

Okrog tega se v literaturi pojavljata dva izraza – digitalizacija in digitalna preobrazba. Vial (2019) definira digitalno preobrazbo kot proces, ki s kombinacijo tehnologij izboljša bistvene lastnosti določene entitete oziroma v tem primeru določenega podjetja (Vial, 2019). Z uporabo digitalnih tehnologij lahko podjetja spreminjajo svoj poslovni model in optimizirajo poslovne procese ter se s tem uspešno odzovejo na nenehne spremembe v okolju (Vial, 2019). Iz Gartnerjeve definicije izraza digitalizacija je možno razbrati podoben pomen. Definira jo kot uporabo digitalnih tehnologij za spreminjanje poslovnega modela in posredno prepoznavanje novih priložnosti za generiranje dodatne vrednosti za končnega kupca (Gartner, brez datuma a). Zaradi tega bom v nadaljevanju oba izraza uporabljal izmenično, navezoval pa se bom na ključne spremembe v podjetjih z uporabo digitalnih tehnologij.

Kljub potencialno ogromni koristi in priložnostim, ki jih prinaša digitalna preobrazba, majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) zaostajajo v primerjavi z velikimi podjetji. Pri naprednejših tehnologijah se ta razlika še poveča. Kljub temu pa bi lahko digitalizacija manjšim podjetjem še dodatno pripomogla pri rasti in pri dostopu do globalnega trga (OECD, 2021). V letnem poročilu o stanju MSP Evropska komisija navaja, da manjše, kot je podjetje, manj pomembna se jim zdi vpeljava osnovnih in naprednejših digitalnih tehnologij (Muller in drugi, 2021). Glavna razloga za to sta primanjkovanje sredstev za naložbe v informacijsko-komunikacijske tehnologije in primanjkovanje tehničnega znanja zaposlenih (OECD, 2021).

MSP predstavljajo 99,8 % vseh podjetij znotraj Evropske unije (v nadaljevanju EU) in več kot polovico – 53 % celotne dodatne generirane vrednosti (Muller in drugi, 2021). Glede na pomembnost MSP in možnega potenciala pri digitalni preobrazbi je Evropska komisija uvedla številne strategije in ukrepe za pomoč pri digitalizaciji MSP. Eden izmed teh ukrepov je bil vzpostavitev mreže digitalnih inovacijskih stičišč (angl. Digital Innovation Hub, v nadaljevanju DIH), ki v prvi vrsti pomagajo podjetjem z usposabljanji, svetovanji in finančnimi spodbudami (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

Z enakim namenom obratuje tudi Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije (angl. Digital Innovation Hub Slovenia, v nadaljevanju DIHS). MSP ponuja razna usposabljanja, jih

povezuje s strokovnjaki ter preko Slovenskega podjetniškega sklada (v nadaljevanju SPS) ponuja finančno pomoč za digitalno preobrazbo. Tako imenovani vavčerji za digitalizacijo oziroma digitalni vavčerji so spodbuda za MSP z možnostjo 60-odstotnega sofinanciranja ključnih področij digitalizacije (Kljajić Borštinar & Pucihar, 2021).

Z leti postajajo vavčerji čedalje popularnejši. V februarju 2022 je bil izveden razpis za enega izmed digitalnih vavčerjev. V eni uri od odprtja prijav je bilo prejetih več kot 1400 vlog (DIHS, 2022). Med ključnimi dejavniki za povečanje zanimanja je tudi pandemija nove koronavirusne bolezni. Prvotni rezultati raziskave svetovne Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj nakazujejo na 70-odstotno povečanje interesa in uporabe digitalnih tehnologij v MSP od začetka pandemije (OECD, 2021).

Indeks digitalnega gospodarstva in družbe za leto 2021 Slovenijo umešča na osmo mesto pri vključitvi digitalnih tehnologij v podjetja, kar je za 5,7 odstotne točke višje od povprečja EU. Med razlogi za dobro uvrstitev avtorji poročila navajajo tudi prej opisane digitalne vavčerje (Evropska komisija, 2021b). Slednje potrjuje tudi Ministrstvo za javno upravo, ki v primerjavi s prejšnjimi leti opaža učinek ukrepov (Ministrstvo za javno upravo, 2021). Pri tem se začne postavljati vprašanje, v kolikšni meri bi bila digitalizacija slovenskih MSP uspešna, če vavčerjev ne bi bilo, oziroma kakšen bo interes po letu 2023, ko se trenutni program financiranja z vavčerji konča (Evropska komisija, 2021b).

Namen magistrskega dela je ugotoviti pomanjkljivosti in izzive pri digitalizaciji slovenskih MSP z uporabo vavčerjev. S pomočjo rezultatov iz raziskave lahko DIHS predstavim predloge o morebitni spremembi smernic, povezanih z vavčerji za digitalizacijo. Slednje bodo lahko uporabili med sestavljanjem novega programa za financiranje MSP po letu 2023.

Cilji magistrskega dela so:

- opredeliti osnovne koncepte digitalne preobrazbe,
- preveriti stanje in trende digitalne preobrazbe MSP,
- predstaviti vlogo digitalnih inovacijskih stičišč pri digitalizaciji MSP,
- analizirati vavčerje za digitalizacijo in opredeliti njihov namen,
- ugotoviti izzive in ključne dejavnike uspešnosti pri digitalizaciji z uporabo vavčerjev,
- oblikovati nove predloge, povezane z vavčerji za digitalizacijo,
- interpretirati glavne ugotovitve in
- predstaviti predloge za nadaljnje raziskave.

V magistrskem delu želim odgovoriti na raziskovalno vprašanje: »V kolikšni meri vavčerji za digitalizacijo spodbujajo MSP k digitalizaciji?«

Raziskovalna metoda, uporabljena v magistrskem delu, je razdeljena na dva dela: teoretični in praktični del. V teoretični del je vključen pregled relevantne tuje ter domače literature: znanstveni članki, strokovna in uradna literatura, knjige, poročila, spletna mesta ipd. Iz

pridobljenih sekundarnih podatkov je mogoče povzeti ključne ugotovitve glede digitalne preobrazbe majhnih in srednjih podjetij, ugotoviti trende digitalizacije MSP, povzeti bistvo digitalnih inovacijskih stičišč ter predstaviti vavčerje za digitalizacijo.

Empirični del ugotovitve iz teoretičnega dela nadgrajuje s primarnimi podatki. Ti so zbrani preko metode kvalitativne analize. Izvedeni so bili poglobljeni intervjuji s predstavniki 15 slovenskih MSP, ki so na različnih točkah digitalne preobrazbe. Intervjuji so bili izvedeni tudi s tremi predstavniki zunanjih izvajalcev, ki MSP pomagajo pri digitalizaciji. Poglobljen intervju je bil prav tako izveden s predstavnico DIHS. Za vsak intervju je bilo pripravljeno manjše število izvornih posrednih in neposrednih vprašanj (priložena v prilogi), ki so bila nato dodatno poglobljena na podlagi pridobljenih odgovorov. Odgovori vseh intervjuvancev so pripomogli pri povzemanju rezultatov in pri sintezi predlogov.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V prvem poglavju so predstavljeni osnovni pojmi digitalne preobrazbe ter pregled trenutnih trendov na tem področju. V nadaljevanju teoretičnega dela so v ospredju vavčerji za digitalizacijo. Opredeljeni so posamezni vavčerji, predstavljena je vloga DIH, opisan pa je tudi postopek pridobitve vavčerjev za digitalizacijo. Teoretični del nadaljuje empirični del. Najprej je v tretjem poglavju predstavljena metodologija raziskave. V njej je natančneje opisano izvajanje intervjujev, dodan je tudi pregled vzorca intervjuvancev. V četrtem poglavju sta opisana povzetek in interpretacija rezultatov iz empiričnega dela. Sledita sestava ter predstavitev novih predlogov okrog digitalnih vavčerjev, na koncu pa je podana še diskusija, v kateri so interpretirane glavne ugotovitve ter kritični razmislek k tematiki. V zaključku je zapisan sklep, ki mu sledijo literatura in viri, uporabljeni pri pisanju magistrskega dela.

1 DIGITALNA PREOBRAZBA MAJHNIH IN SREDNJIH PODJETIJ

1.1 Opredelitev ključnih pojmov

V magistrskem delu sem raziskoval področje digitalizacije majhnih in srednjih slovenskih podjetij. Na začetku sem opredelil dva ključna pojma – »digitalizacija« in »majhna in srednja podjetja«.

1.1.1 Digitalizacija

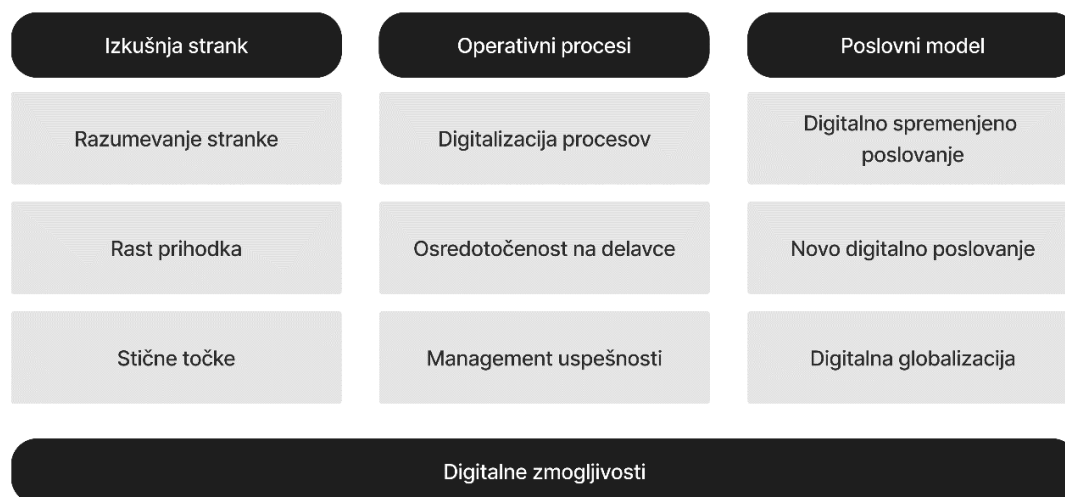
Zaradi čedalje hitrejšega razvoja tehnologij in pritiska s strani deležnikov se večina podjetij po celem svetu odloča za vključevanje ene ali več tehnologij v svoje poslovne procese. Pri tem lahko gre za uporabo osnovnih tehnologij, kot je uporaba družbenih omrežij. Lahko pa gre za kompleksnejše uvajanje poslovne analitike ali nadgradnje sistema za upravljanje z viri (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011). Gartner (brez datuma

a) definira digitalizacijo kot spremembo poslovnega modela z uporabo digitalnih tehnologij. Posledično to privede v nove priložnosti za generiranje dodatne vrednosti za končnega uporabnika, kar pa vodi v digitalno poslovanje (Gartner, brez datuma a). Za uspešno vključevanje digitalnih tehnologij pa je pomembna celostna preobrazba organizacije. Le tako lahko posamezno podjetje izkoristi največ prednosti iz obstoječih virov (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011). Digitalna preobrazba je najuspešnejša takrat, ko je vanjo aktivno vključeno vodstvo podjetja in ko le-to ostaja fleksibilno (Fitzgerald, 2012).

Pri vključevanju digitalnih tehnologij lahko pride do treh efektov: substitucije, razširitve ali preobrazbe. Pri substituciji nova tehnologija nadomesti pristope, ki jih določena organizacija uporablja. Poslovni procesi postanejo tako delno ali v celoti avtomatizirani s pomočjo tehnologije. Glavni učinek efekta razširitve je razširiti znamko ali linijo izdelkov na nov trg ali platformo, kot je npr. splet. Efekt preobrazbe pa bistveno spremeni poslovni model podjetja. Tehnologija tako postane ključna pri spremenjenem načinu poslovanja določene organizacije. Kljub temu da si veliko vodij želi tretjega efekta, se večina podjetij znajde med prvima dvema (Fitzgerald, 2012).

Center za digitalno poslovanje na tehnološkem inštitutu Massachusetts (2011) navaja tri ključne načine digitalne preobrazbe, vidne na sliki 1, ki jih omogočajo digitalne zmogljivosti organizacije. To so: izkušnja stranke, operativni procesi ter poslovni model (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011).

Slika 1: Ključni načini digitalne preobrazbe



Prirejeno po Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business (2011).

Pri prvem načinu gre za izboljšavo celotne izkušnje, ki jo ima stranka s podjetjem. Z boljšim razumevanjem strank in njihovega obnašanja lahko podjetje optimizira vse svoje procese, ki vključujejo končnega uporabnika ali stranke. Med drugimi to vključuje nove komunikacijske kanale, preko katerih lahko stranka pride do ažurnih informacij. Pri drugem

načinu gre za notranjo preobrazbo. S pomočjo digitalnih tehnologij lahko organizacije avtomatizirajo svoje procese in uporabijo razna digitalna orodja za celovite poslovne rešitve, ki poenostavijo vodenje virov in podatkov ali pa izboljšujejo kolaboracijo med zaposlenimi. Tehnologije omogočajo lažji dostop do globalnega trga in razne digitalne nadgradnje obstoječih ali novih produktov. Zaradi tega je s pomočjo digitalnih tehnologij treba spremeniti poslovni model podjetja v digitalnega ali hibridnega, ki temelji na informacijsko-komunikacijskih tehnologijah. Vse tri pristope povezujejo digitalne zmogljivosti podjetja. Med te štejemo med drugimi analitične zmogljivosti, integracijo poslovnega in informacijsko-komunikacijskega oddelka ter poenotenje organizacijskega sistema (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011).

Digitalizacija je za podjetja pomembna, saj omogoča obdelavo večjega števila informacij, večjo stopnjo komunikacije, sodelovanja in povezljivosti, kar pa omogoča večje priložnosti za inoviranje in uspešnosti same organizacije (Vial, 2019). Digitalna preobrazba pa je tudi ključnega pomena pri manjših podjetjih. Med glavne prednosti digitalne preobrazbe MSP spadajo: izboljšave finančne uspešnosti, povečanje produktivnosti, ki vodi k večji učinkovitosti, dostop do novih strank ter izboljšavo poslovnih procesov ter dostopa do informacij (Muller in drugi, 2021).

Avtorji letnega poročila o stanju evropskih MSP med najpogostejše razloge za vključitev digitalnih tehnologij v MSP štejejo: izboljšanje povezljivosti, lažji dostop do končnega uporabnika, izboljšavo njegove izkušnje, avtomatizacijo poslovnih storitev ter izboljšavo učinkovitosti dela preko orodij za sodelovanje in komuniciranje (Muller in drugi, 2021). Podobne razloge je možno zaslediti v raziskavi, izvedeni leta 2017 v Sloveniji. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da se podjetja največkrat odločajo za digitalno preobrazbo z namenom povečanja učinkovitosti ter izboljšave poslovnega odločanja. Za razliko od evropskega poročila pa so se slovenska podjetja nekoliko manj strinjala z izboljšavo izkušnje stranke kot ključnega razloga za digitalno preobrazbo (Erjavec, Manfreda, Jaklič & Indihar Štemberger, 2018).

Ko govorimo o tem, kdo je zadolžen za digitalizacijo v podjetjih, se v literaturi pojavljajo različni odgovori. Matt, Hess in Benlian (2015) poročajo, da se v praksi pojavljajo različne vloge, ki za to skrbijo, ampak vse izhajajo iz višjega vodstva (Matt, Hess & Benlian, 2015). Weill in Ross (2004) sta razvila koncept upravljanja IT, ki močno spodbuja sodelovanje najvišjega vodstva pri odločitvah, povezanih z IT. Carey, Charan, Lamarre, Smaje in Zimmel (2021) se strinjajo, da je za digitalizacijo zadolženo vodstvo podjetja. Pri tem dodajajo, da nivo znanja direktorja o tehnologiji ni ključnega pomena, mora pa vseeno dajati prednost tehnologiji in podatkom (Carey, Charan, Lamarre, Smaje & Zimmel, 2021). Vodstvo mora razumeti digitalne trende, da lahko vodi organizacijo, ki se uspešno odziva na nastajajoče digitalno konkurenčno okolje (Kane, 2017). Prav tako mora biti vodstvo zadolženo za ključne organizacijske spremembe, ki vključujejo uporabo podatkov in tehnologije v jedru poslovanja organizacije (Carey, Charan, Lamarre, Smaje & Zimmel, 2021). Vodstvo je tudi ključnega pomena pri vpeljavi ključnih digitalnih tehnologij, saj mora

poskrbeti, da jih vsi oddelki znotraj posamezne organizacije uspešno vpeljejo v delovne procese (Matt, Hess & Benlian, 2015).

Poleg vloge direktorja informatike (angl. chief information officer, v nadaljevanju CIO) se je pojavila tudi vloga direktorja digitalizacije (angl. chief digital officer, v nadaljevanju CDO) (Matt, Hess & Benlian, 2015). CIO je osredotočen predvsem na avtomatizacijo trenutnih procesov, ki so del obstoječega poslovnega modela. Za razliko od njega pa je vloga CDO pri sami preobrazbi, ki je ključnega pomena pri novem digitalnem poslovnem modelu. CDO je tako zadolžen za digitalno strategijo organizacije (Gibson, 2018).

Raziskava iz leta 2019 med slovenskimi velikimi in srednje velikimi podjetji je pokazala, da pri digitalni preobrazbi v največji meri sodeluje višje vodstvo skupaj z IT-oddelkom in vodjem informatike. Ta pristop tudi avtorji ocenjujejo za najuspešnejšega, saj so taka podjetja dosegla najvišjo stopnjo digitalne zrelosti. V določenih podjetjih pa vlogo pri digitalizaciji prevzemata tudi oddelek za razvoj in oddelek za trženje (Indihar Štemberger, Erjavec, Manfreda & Jaklič, 2019).

1.1.2 Majhna in srednje velika podjetja

Glede na 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/06, se podjetja po velikosti razvrščajo glede na tri merila: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Da se podjetje uvrsti v enega izmed skupin, mora izpolnjevati dve od treh meril, vidnih v tabeli 1.

Tabela 1: Razvrščanje podjetij po velikosti

	Povprečno število delavcev v poslovnem letu	Čisti prihodki od prodaje	Vrednost aktive
Mikro	≤ 10	≤ 700.000 EUR	≤ 350.000 EUR
Majhna	≤ 50	≤ 8 mil. EUR	≤ 4 mil. EUR
Srednja	≤ 250	≤ 40 mil. EUR	≤ 20 mil. EUR
Velika	Družba, ki ni mikro, majhna ali srednja.		

Prerejeno po ZGD-1.

Ko govorimo o MSP v Sloveniji, govorimo o podjetjih, ki zaposlujejo največ 250 delavcev, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40 milijonov evrov, vrednost aktive pa ne presega 20 milijonov evrov (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021). Po Zakonu o gospodarskih družbah med MSP tako umeščamo vsa mikro, majhna in srednja podjetja. Po merilih EU se ta razdelitev nekoliko razlikuje. Po uredbi Evropske komisije se družba umešča med MSP, če zaposluje največ 250 delavcev, ima največ 50 milijonov evrov prihodkov in vrednost aktive ne presega 20 milijonov evrov (Muller in drugi, 2021). Ta

razdelitev se pogosteje uporablja pri razpisih, v katerih so vključena tudi evropska sredstva. Zaradi raziskovanja slovenskih MSP sem se v nadaljevanju navezoval na razdelitev po Zakonu o gospodarskih družbah. Ko pa sem povzemal o stanju MSP v EU, sem upošteval razdelitev po uredbi Evropske komisije.

Po poročilu Statističnega urada iz leta 2020 MSP predstavljajo 99 % vseh podjetij v Sloveniji. Večinski delež predstavljajo mikro družbe z manj kot desetimi zaposlenimi (SURS, 2020). Podobno razmerje je tudi znotraj EU, kjer MSP predstavljajo 99,8 % vseh združb. Ta pa predstavljajo 53 % celotne dodatne generirane vrednosti in skoraj dve tretjini vseh zaposlitev (Muller in drugi, 2021). Glede na to lahko sklepamo, da so MSP kljub svoji velikosti pomembna za celotno gospodarstvo Slovenije in EU.

1.2 Stanje in trendi digitalne preobrazbe

Trend digitalne preobrazbe se razlikuje glede na velikost podjetja. Manjše, kot je podjetje, manj pomembna se jim zdi vpeljava digitalnih tehnologij. 20,3 % mikro, 15,8 % majhnih in 9,8 % srednje velikih družb se je v raziskavi strinjalo z dejstvom, da ne potrebujejo nobenih digitalnih tehnologij. Podobno razmerje je raziskava pokazala tudi glede spletne prodaje, v kateri so mikro družbe v najmanjši meri označile, da so opravile vsaj eno prodajo preko spleta v zadnjem letu. Kljub temu pa se je interes ne glede na velikost med letoma 2010 in 2019 povečal (Muller in drugi, 2021).

Muller in drugi (2021) v letnem poročilu glede MSP razdeljujejo digitalne tehnologije na dva dela – osnovne in naprednejše. Po navadi se manjša podjetja v večji meri osredotočajo le na osnovne digitalne tehnologije, kot je uporaba svojega spletnega mesta ali elektronske pošte. Večja MSP pa vključujejo tudi naprednejše tehnologije, kot sta računalništvo v oblaku ali uporaba množičnih podatkov. Le redkokatera pa se odločajo za uporabo novejših naprednejših tehnologij, kot so uporaba umetne inteligence, robotike ali tehnologije veriženja blokov (Muller in drugi, 2021).

Po raziskavi državnega statističnega urada je leta 2021 vsaj osnovno stopnjo digitalne intenzivnosti (merjeno na podlagi števila tehnologij, ki jih podjetje uporablja) dosegalo le 55 % slovenskih MSP. Skoraj polovica – 45 % pa je dosegla zelo nizek digitalni indeks (merjen preko kazalnikov uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije v podjetjih) (SURS, 2021c). Oba odstotka sta relativno nizka v primerjavi s ciljem, ki ga je zastavila Evropska komisija v Digitalnem kompasu za leto 2030, ko naj bi osnovno stopnjo digitalne intenzivnosti dosegalo več kot 90 % MSP (Evropska komisija, 2021c).

V primerjavi z ostalimi članicami EU je leta 2021 Slovenija dosega relativno povprečno uvrstitev glede na indeks digitalnega gospodarstva in družb – 13. mesto, kar pa je najvišje do sedaj (Ministrstvo za javno upravo, 2021). Indeks se meri na podlagi štirih dimenzij – povezljivost, človeški kapital, integracija digitalne tehnologije in digitalne javne storitve.

Slovenija je dobro uvrščena glede na povezljivost in integracijo digitalnih tehnologij. Pri ostalih dveh dimenzijah pa se giba okrog povprečja EU (Evropska komisija, 2021b).

V poročilu Mednarodnega inštituta za menedžment o digitalni konkurenčnosti za leto 2021 je Slovenijo možno zaslediti na 35. mestu med 64 analiziranimi državami. Ključni dejavniki za uvrstitev so izobrazba, tehnologija in pripravljenost na prihodnost. Iz poročila je razvidno, da je Slovenija kljub vsakoletnemu napredovanju v zadnjem letu nazadovala za nekaj mest. Kot ključni izziv za nazadovanje navajajo pandemijo covid-19 in s tem povezano podporo države podjetjem (The Institute for Management Development, 2021).

1.3 Postopek digitalizacije

Ko govorimo o digitalni preobrazbi, govorimo o nenehnem procesu, ki se dogaja znotraj organizacije in se ne zgodi čez noč. Preobrazba se dogaja v postopnih korakih, ki lahko trajajo tudi več let (Fitzgerald, 2012).

Cilj digitalizacije ni postati digitalen, temveč generiranje nove dodatne vrednosti za podjetje (Carey, Charan, Lamarre, Smaje & Zimmel, 2021). Avtorja Rosing in Etzel (2020) navajata štiri ključne korake za uspešno vodenje digitalne preobrazbe: faza razumevanja, faza inoviranja, faza preobrazbe in faza nenehnega izboljševanja (Rosing & Etzel, 2020).

V prvi fazi je treba razumeti nove trende, potrebe kupca (Rosing & Etzel, 2020) ter to, kako lahko nova tehnologija ustvari nove priložnosti. Prvi korak zajema tudi identifikacijo ciljev digitalne preobrazbe (Evans, 2015). Eden izmed pomembnejših korakov je faza inoviranja. Cilj je prepoznati in ustvariti novo dodatno vrednost za podjetje. Pri tem koraku podjetje definira problem in prepozna tehnologijo, ki mu bo pomagala. Napačen pristop pri tem koraku lahko vodi v napačno prepoznavanje nove poslovne vrednosti in posledično neuspešno preobrazbo. V fazi preobrazbe je treba prej definiran pristop tudi vpeljati v poslovne procese podjetja. V zadnji fazi, fazi nenehnega izboljševanja, se izvedena dodatna vrednost nenehno optimizira in izboljšuje (Rosing & Etzel, 2020). Nenehno izboljševanje je ključnega pomena v današnjem hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju. Le na ta način lahko podjetje gradi svoj digitalni poslovni model (Robledo, 2016).

Pri postopku digitalizacije je pomemben tudi sam pristop organizacij do digitalizacije. Weill in Ross (2004) sta predstavila šest arhetipov vodenja, ki govorijo o šestih različnih načinih sprejemanja odločitev okrog investiranja v IT in o upravljanju informatike. Najbolj razširjen način vodenja, ki je značilen pred digitalno preobrazbo, je poslovna monarhija (angl. business monarchy), kjer odločitve glede investiranja sprejemajo vodje brez IT-znanja (Weill & Ross, 2004). Delone, Migliorati in Vaia (2018) opisujejo poslovno monarhijo kot prvo stopnja pri upravljanju informatike, kjer sta IT in poslovni del dva ločena sistema (Delone, Migliorati & Vaia, 2018). Glede na raziskavo Indihar Štemberger, Erjavec, Manfreda in Jaklič (2019) je ta način vodenja tudi najbolj razširjen v slovenskih srednje velikih podjetjih, ki so na začetku digitalne preobrazbe. Srednje velika podjetja imajo

omejen dostop do sredstev, zato kljub prepoznavi potenciala novih digitalnih tehnologij nimajo definiranih strateških ciljev, IT-razvoj pa prevzemajo zunanji izvajalci. Zaradi tega predstavlja poslovna monarhija način vodenja z najnižjo stopnjo digitalne zrelosti v primerjavi z ostalimi načini vodenja (Indihar Štemberger, Erjavec, Manfreda & Jaklič, 2019).

1.4 Ocena digitalne zrelosti

V zadnjih letih so se pojavili tako imenovani modeli za oceno digitalne zrelosti, ki preko različnih dejavnikov podjetju ocenijo, na kateri stopnji digitalne zrelosti je. S pomočjo te ocene lahko podjetja ocenijo potek svoje preobrazbe (Gollhardt, Halsbenning, Hermann, Karsakova & Becker, 2020). Ena izmed definicij opredeljuje digitalno zrelost kot postopen proces integracije in implementacije novih organizacijskih procesov, človeških in drugih virov v digitalne procese in obratno (Aslanova & Kulichkina, 2020). Namen modelov za oceno digitalne zrelosti je v določenem podjetju oceniti trenutno »as-is« stanje, definirati ter sistematizirati pobude pri preobrazbi (Gollhardt, Halsbenning, Hermann, Karsakova & Becker, 2020) ter prepoznati prednosti in slabosti same organizacije (Paulk, Curtis, Chrissis, & Weber, 1993). Ta povratna informacija podjetjem omogoča, da lažje sestavijo načrt in postavijo prioritete pri nadaljnjih ukrepih za izboljšanje zrelostnega razreda (Poeppelbuss & Roeglinger, 2011).

1.4.1 Modeli za oceno digitalne zrelosti

V zadnjih nekaj letih so bili razviti številni modeli za oceno digitalne zrelosti. Modeli se v največji meri razlikujejo glede na opredelitev posameznih dejavnikov znotraj organizacij. Mnogo modelov je bilo razvitih glede na poslovno prakso in le redki so bili razviti preko akademskega preučevanja. Danes ni standardiziranega in univerzalnega modela za ocenjevanje digitalne zrelosti v podjetjih. Kljub temu pa so bili številni modeli razviti tudi specifično za MSP. Med najpogostejšimi dejavniki, ki vplivajo na končno zrelost, lahko zasledimo: strategijo, človeške vire in procese (Sandor & Guban, 2021).

Kritiki modelov za ocenjevanje digitalne zrelosti poudarjajo, da modeli preko definiranih stopenj preveč poenostavijo realnost in s tem ne upoštevajo vseh pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na dejansko stanje preobrazbe. Nadaljnje kritike se nanašajo tudi na množico skoraj enakih modelov za oceno zrelosti, ki temeljijo na petstopenjskem modelu (Poeppelbuss & Roeglinger, 2011), in na dejstvo, da veliko modelov nima pravilne empirične podlage za umestitev v zrelostne razrede in celostne specifikacije razvojnega procesa (Gollhardt, Halsbenning, Hermann, Karsakova & Becker, 2020). Kakovost ocene je odvisna od specifikacij posameznega modela in uporabe le-tega v optimalnem kontekstu, za katerega je bil razvit (Poeppelbuss & Roeglinger, 2011).

1.4.2 Model za oceno digitalne zrelosti slovenskih MSP

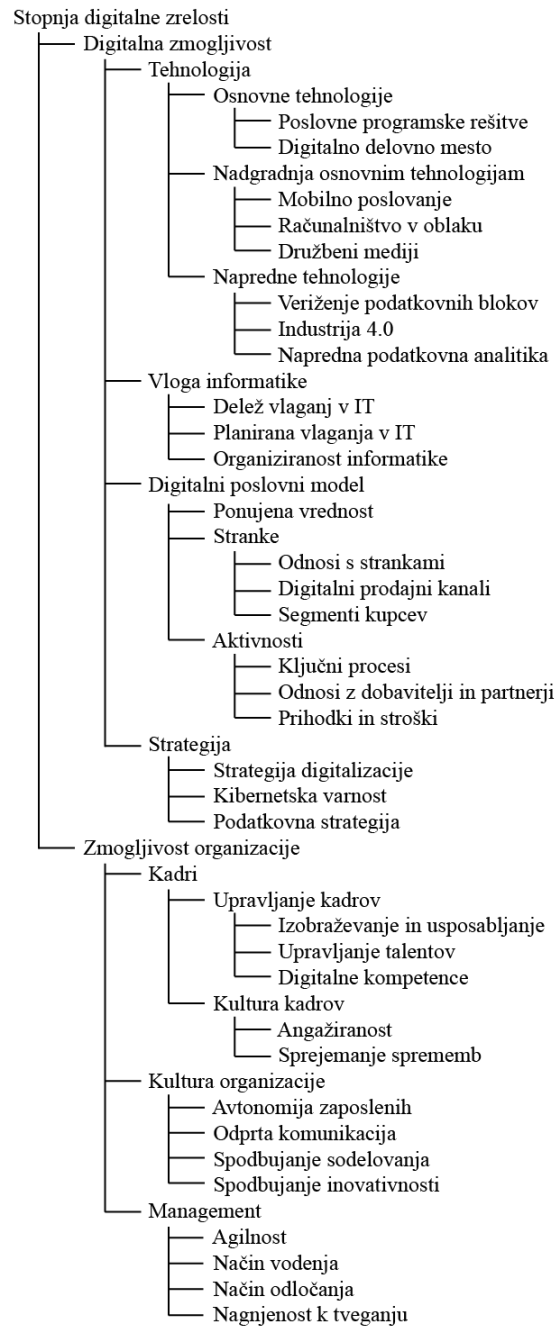
Za potrebe ocenjevanja digitalne zrelosti MSP in pridobivanja digitalnih vavčerjev je DIHS v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije in strokovnjaki s treh univerz ter prakse razvil svoj model za oceno digitalne zrelosti. Ker model vpliva na odločitev glede financiranja, je bila ena izmed zahtev pri razvoju, da je postopek ocenjevanja transparenten tako ocenjevalcu kot tudi MSP (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Za pridobitev ocene mora predstavnik MSP izpolniti spletni vprašalnik, ki ob koncu sestavi poročilo ocene stopnje digitalne zrelosti podjetja (Mohar Bastar, 2020b).

Model za oceno digitalne zrelosti je sestavljen iz dveh glavnih kategorij: digitalne zmogljivosti in zmogljivosti organizacije. Vsaka je nato naprej razčlenjena v čedalje manjše podkategorije. Pri digitalni zmogljivosti so to: tehnologija, vloga informatike, digitalni poslovni model in strategija. Pri zmogljivosti organizacije pa so to: kadri, kultura organizacije ter menedžment. Vsaka podkategorija je naprej razčlenjena na attribute in agregirane attribute. Model zajema 34 atributov in 17 agregiranih atributov (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Celotna razčlenitev drevesa je vidna na sliki 2.

Za ocenjevanje zrelosti se uporablja kvalitativna metodologija za večparametrsko modeliranje odločitvenega znanja DEX. Metodologija sloni na razčlenitvi kompleksnejšega problema v več manjših. To je predstavljeno s hierarhično strukturo drevesa, vidno na sliki 2. Končna ocena je sestavljena preko združevanja osnovnih vrednosti atributov s funkcijami koristnosti, ki sledijo pravilom »če-potem«. Metoda je zato enostavnejša za uporabo in transparentna pri izračunu končne ocene (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

Vsak atribut ima prej definirane zaloge vrednosti atributov, ki po večstopenjski lestvici sledijo iz ene skrajnosti v drugo. Agregirani atributi pa se izračunajo preko teh vrednosti in so po navadi predstavljeni na lestvici med »šibko« in »odlično«. Preko enakega pristopa se lahko opredeli tudi končna ocena digitalne zmogljivosti in zmogljivosti organizacije. Možne končne ocene pri digitalni zmogljivosti so: nimamo zmogljivosti, načrtujemo zmogljivosti, zmogljivost je omejena ter polna zmogljivost. Možne končne ocene zmogljivosti organizacije pa so: nepripravljeni na spremembe, načrtujemo spremembe, postopne spremembe in stalno izboljšujemo (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

Slika 2: Razčlenitev modela za oceno digitalne zrelosti



Vir: Kljajić Borštnar & Pucihar (2021).

Na podlagi kombinacij po pravilu »če-potem« teh vrednosti se lahko podjetju izračuna končna ocena digitalne zrelosti. Digitalna zmogljivost ima pri tem utež 59 %, zmogljivost organizacije pa 41 %. Kombinacije za končno oceno so vidne v tabeli 2. Po končanem ocenjevanju dobi podjetje skupno oceno digitalne zrelosti, ki MSP umesti v eno izmed štirih kategorij: podjetje zaostaja (angl. lagging behind), začetna stopnja digitalizacije (angl. initial), napredna stopnja digitalizacije (angl. advanced) in digitalni zmagovalec (angl. digital winner) (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

Tabela 2: Odločitvena pravila za oceno digitalne zrelosti

Digitalna zmogljivost	Zmogljivost organizacije	Digitalna zrelost
Nimamo zmogljivosti	/	Podjetje zaostaja
<= Omejena zmogljivost	Nepripravljeni na spremembe	Podjetje zaostaja
Načrtujemo ali omejena zmogljivost	Načrtujemo ali postopne spremembe	Začetna stopnja digitalizacije
Polna zmogljivost	Nepripravljeni na spremembe	Začetna stopnja digitalizacije
Načrtujemo ali omejena zmogljivost	Stalno izboljšujemo	Napredna stopnja digitalizacije
Polna zmogljivost	Načrtujemo spremembe	Napredna stopnja digitalizacije
Polna zmogljivost	>= Postopne spremembe	Digitalni zmagovalec

Vir: Kljajić Borštnar & Pucihar (2021).

Proti koncu leta 2020 je bil narejen poziv MSP za pridobitev ocene digitalne zrelosti. MSP so bila povabljeni, da izpolnijo spletni vprašalnik, ki sledi zgoraj opisanemu modelu. Na podlagi odgovorov se sestavi poročilo ocene stopnje digitalne zrelosti, iz katerega so razvidni ocena digitalne zrelosti in priporočila za izboljšavo (Mohar Bastar, 2020b). Med pisanjem magistrskega dela so bili rezultati poziva še v fazi analize. Na konferenci GoDigital novembra 2021 so bili predstavljeni začasni podatki in rezultati. Samooceno je opravilo 1.226 MSP. Iz rezultatov je možno razbrati, da se podjetja zavedajo pomembnosti digitalne preobrazbe. V skoraj polovici primerov MSP že uporabljajo posamezne digitalne rešitve. Pri večini podjetij gre le za osnovne tehnologije, ki jih mislijo v nadaljevanju tudi razširiti na ostala področja. Glede na rezultate sta za izboljšavo digitalne zrelosti slovenskih MSP po navedbah Pucihar (2021) potrebni usklajenost strategij za digitalizacijo s poslovnimi strategijami ter izboljšava digitalnih kompetenc zaposlenih, ki vplivajo na zmogljivost organizacije (Pucihar, 2021).

1.5 Izzivi pri digitalni preobrazbi

V zadnjih letih je postalo vključevanje digitalnih tehnologij v poslovanje podjetij eno izmed ključnih izzivov za vsa podjetja (González-Varona, López-Paredes, Poza & Acebes, 2021). Ovire se pa pojavljajo pri vseh korakih – na začetku, v izvedbi in pri koordinaciji (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011). Največje pa so po navadi pomanjkanje strategije in konflikti pri dodeljevanju prednosti določenih dejavnosti (Sandor & Guban, 2021).

Še večje izzive pri digitalizaciji pa imajo MSP. V letnem poročilu o stanju MSP Evropska komisija navaja tri skupine notranjih izzivov pri digitalni preobrazbi. Pri prvi gre za pomanjkanje ozaveščenosti in poznavanja digitalnih orodij, storitev ali povezljivosti. Drugi

izziv pri uvajanju novih tehnologij je pomanjkanje finančne in časovne zmogljivosti. Tretji notranji izziv pa je nesposobnost oziroma neznanje pri učinkovitem združevanju digitalne strategije s trenutnim poslovnim modelom organizacije. Poleg notranjih izzivov se MSP soočajo še s številnimi zunanjimi izzivi. Med te se med drugimi uvrščajo: slabo definirani mednarodni standardi, regulativne ovire, kibernetški napadi, pomanjkanje cenovno dostopne digitalne infrastrukture in dostop do množičnih podatkov (Muller in drugi, 2021).

S podobnimi izzivi se soočajo tudi slovenske organizacije. V letni raziskavi Statističnega urada Slovenije je leta 2021 bilo 32 % podjetij mnenja, da digitalno preobrazbo ovira pomanjkanje ustreznih kadrov ali znanj, 31 % pa jih meni, da jim primanjkujejo finančna sredstva za ustrezno preobrazbo. Pri majhnih podjetjih sta ta dva tudi največja izziva, s katerima se soočajo. Srednja podjetja v 37 % navajajo izziv, da vodenja ali poslovanja v podjetju ni mogoče dovolj hitro prilagajati spremembam v okolju (SURS, 2021a).

Za spopadanje z izzivi je treba MSP zagotoviti tehnično pomoč pri definiranju zahtev, izbiri najustrežnejših tehnologij in strokovnjakov, strategiji digitalizacije, razumevanju regulacije, iskanju finančne podpore za izvedbo preobrazbe in usposabljanju digitalnih veščin (Muller in drugi, 2021).

2 VAVČERJI ZA DIGITALIZACIJO

Z letom 2019 se je začel štiriletni program spodbud malih vrednosti preko vavčerjev. Preko naložbe, ki jo sofinancirata Republika Slovenija in EU iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, se je razvil tako imenovani vavčerski sistem, preko katerega si lahko MSP zagotovijo do 60 % sofinanciranja na raznih področjih. Osnovni namen vavčerjev je poenostaviti dostop do sofinanciranja posameznih storitev, ki lahko MSP povečajo konkurenčnost in kompetence. Vavčerski sistem pokriva 14 vavčerjev, ki so razporejeni po področjih, vidnih na sliki 3 (SPS, brez datuma c). Posamezni vavčer lahko podjetju prinese do 9.999 evrov subvencije oziroma 30 tisoč evrov čez več vavčerjev v enem letu (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021).

V nadaljevanju se bom osredotočil na vsebino digitalizacije in omogočitvenih tehnologij, ki pokriva štiri ključne vavčerje, povezane z digitalno strategijo, kompetencami, trženjem in kibernetško varnostjo (SPS, brez datuma c).

Vavčerji za digitalizacijo pa niso edine spodbude, ki jih SPS razpisuje z namenom spodbujanja digitalizacije pri MSP. Prav tako obstajajo razpisi P4D za spodbujanje digitalne preobrazbe. V ta namen lahko podjetje pridobi od 30 tisoč do 100 tisoč evrov nepovratnih sredstev, ki jih uporabi za celostno digitalno preobrazbo. To vključuje stroške tehnične opremljenosti ter digitalne preobrazbe ključnih proizvodnih in poslovnih procesov (SPS, brez datuma d). V nadaljevanju sem se osredotočal le na razpise, ki so del vavčerskega sistema.

Slika 3: Vsebine spodbud malih vrednosti preko vavčerjev



Prirejeno po SPS (brez datuma c).

2.1 Namen vavčerjev za digitalizacijo

Marca 2021 je Evropska komisija predstavila vizijo digitalnega kompasa do leta 2030. Ta predstavlja merljive cilje in konkretno pot k digitalni preobrazbi Evrope. Digitalni kompas se osredotoča na štiri ključne točke. Prvi dve se osredotočata na digitalne zmogljivosti ljudi in infrastrukture, drugi dve pa na digitalno preobrazbo podjetij in javnih storitev. Štirje ključni cilji do leta 2030 so (Evropska komisija, 2021a):

- digitalno usposobljeno prebivalstvo in visoko usposobljeni digitalni strokovnjaki,
- varna, trajnostna in učinkovita digitalna infrastruktura,
- digitalna preobrazba podjetij,
- digitalizacija javnih storitev.

2022 je tudi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo predstavilo strategijo digitalne preobrazbe gospodarstva. Glavni cilj strategije je Slovenijo postaviti na vodilni evropski položaj glede na napredne digitalne tehnologije. Pri tem je pomembno zagotoviti stabilno razvojno okolje za rast gospodarstva, krepitev vloge naprednih digitalnih tehnologij kot orodja, ki omogoča digitalne preobrazbe gospodarstva, ter odprto in trajnostno družbo za rast digitalne ekonomije. V ta namen strategija predstavlja številne ukrepe za podporo digitalne preobrazbe preko nepovratnih sredstev oziroma subvencij, povratnih oziroma lastniškega kapitala ter kombinacije različnih oblik (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022b).

Z vidika pomembnosti digitalne preobrazbe se za MSP pripravljajo javni pozivi na vavčerje za pripravo digitalne strategije, digitalnega marketinga, digitalnih kompetenc ter izboljšanja kibernetске varnosti (DIHS, brez datuma d). Leta 2020 so MSP prejela več kot 2.000 vavčerjev za digitalizacijo (Evropska komisija, 2021b). S seznama prejemnikov sredstev je možno razbrati tudi trend povišanja odobrenih vavčerjev (SPS, brez datuma b).

2.2 Podporniki programa

Pri vavčerjih za digitalizacijo sodelujeta SPS in DIHS. Javne razpise in pozive za vavčerje razpisuje SPS, ki pri tem skrbi za sredstva in vloge. DIHS pa sodeluje kot vsebinski partner, ki MSP pomaga pri izvedbi ter pregledu končnih rezultatov (DIHS, brez datuma b). V nadaljevanju sem podrobneje opisal SPS in vlogo DIHS.

2.2.1 Slovenski podjetniški sklad

Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo oziroma SPS je neprofitna finančna institucija, ki podjetjem olajšuje dostop do finančnih in vsebinskih spodbud. V svojem delovanju se osredotočajo zlasti na MSP, zagonska ter hitro rastoča podjetja. Pomagajo jim s spodbujanjem razvoja ter posledično povišanjem konkurenčnosti. Poleg ponujanja finančnih in vsebinskih spodbud si na instituciji prav tako prizadevajo k povezovanju podjetniških mrež in svetovalnih institucij ter k sooblikovanju podjetniškega okolja v Sloveniji (SPS, brez datuma a).

V strategiji za obdobje 2018–2023 si je SPS med drugimi zadal tudi cilj ponuditi okrog 629 milijonov evrov finančnih spodbud in tako podpreti okrog 6.200 projektov. Na letni ravni je to vsaj 100 milijonov evrov spodbud in podpora okrog 700 podjetjem. V strukturo omenjenih virov so vključena lastna sredstva, sredstva nacionalnega proračuna, sredstva evropskih strukturnih skladov in sredstva iz drugih tujih in domačih virov (SPS, 2018).

2.2.2 Vloga Digitalnega inovacijskega stičišča

2.2.2.1 Digitalna inovacijska stičišča

Aprila 2016 je Evropska komisija sprožila pobudo za digitalizacijo evropske industrije (angl. Digitising European Industry initiative – DEI), s katero so želeli spodbuditi konkurenčnost EU na področju digitalnih tehnologij in pri prepoznavanju prednosti digitalnih inovacij. Pobuda je definirana okrog petih stebrov. Eden izmed glavnih stebrov so tudi Digitalna inovacijska stičišča, za katera je bilo med letoma 2016 in 2020 namenjenih 500 milijonov evrov finančne pomoči (European Commission, 2021b).

Digitalna inovacijska stičišča so neprofitne organizacije ali združenje organizacij, ki služijo podjetjem (predvsem MSP) kot vozlišče podpore. Organizacije lahko preko DIH pomoči,

ugotovijo, kako jim lahko digitalna tehnologija pomaga pri izboljšavi svojih procesov, izdelkov in storitev. Glavne štiri funkcije DIH, vidne tudi na sliki 4, so (European Commission, 2021b):

- testiranje novih digitalnih tehnologij in prikaz demonstracij,
- podpora pri usposabljanjih in razvijanju spretnosti,
- podpora pri iskanju ustrezne naložbe,
- priložnosti mreženja okrog inovacijskega ekosistema.

Slika 4: Prikaz DIH okolja



Vir: Ministrstvo za javno upravo (2020).

V Evropski anketi, v kateri je sodelovalo 93 vodij DIH, jih je največ (85 %) označilo, da delujejo na področju gradnje inovacijskega ekosistema in mreženja. Najmanj (59 %) jih je označilo, da pomagajo pri iskanju naložb in financiranj. V isti raziskavi je največ vodij označilo, da sta glavni prednosti njihovega DIH dostop do tehnologij in tehnološke infrastrukture ter mreženje z ustreznimi deležniki. Največji šibkosti pa sta pridobivanje sredstev za financiranje delovanja DIH ter podpora internacionalizacije podjetij (Mörner, Rissola, Sörvik & Wernberg, 2019).

Z leti so se po celi Evropi pojavili številni DIH, ki so se specializirali za določeno regijo, panogo ali nabor ponujenih storitev. Zaradi tega ni poenotenega poslovnega modela, po katerem bi lahko posamezen DIH deloval. Vsak DIH je učinkovitejši, če pri delovanju upošteva regionalne karakteristike in potrebe (Dalmarco, Teles, Uguen & Barros, 2021).

Kot poslovni ekosistem mora DIH ustvariti skupnost organizacij, ponudnikov tehnologij in storitev, strokovnjakov, uporabnikov storitev in izobraževalnih ustanov, ki so v podporo MSP pri digitalnem prehodu. DIH mora zagotoviti ustrezno podporo MSP pri razvoju digitalnih produktov in storitev ter izobraževanju ključnega kadra. Sassanelli, Terzi, Panetto in Doumeings (2021) prav tako pozivajo posamezen DIH, da pomaga podjetjem na dva načina. Po eni strani je treba podjetjem, ki si željo digitalizacije, zagotoviti oceno trenutnega

stanja ter načrta za doseg zastavljenih digitalnih ciljev, po drugi strani pa podjetjem ponuditi neposredno pomoč preko raznih izobraževanj in iskanja ustreznih naložb (Sassanelli, Terzi, Panetto, & Doumeingts, 2021).

V sklopu programa za digitalno Evropo (angl. Digital Europe Programme – DEP) je predvidena vzpostavitev evropskih digitalnih inovacijskih stičišč – EDIH. Njihova osrednja vloga bo zajemala uvajanje novih pristopov in naprednih tehnologij, kot so: umetna inteligenca, super-računalništvo (HPC), kibernetika varnost ter druge digitalne tehnologije v gospodarstvu, MSP ter organizacijah javnega sektorja (European Commission, 2021a). DIH iz cele Evrope bodo preko evropskih digitalnih inovacijskih stičišč povezani v evropsko mrežo, ki bo spodbujala boljše sodelovanje in izmenjavo izkušenj (Ministrstvo za javno upravo, 2020). Sčasoma bi evropska stičišča zamenjala trenutno strukturo DIH. Prva evropska digitalna inovacijska stičišča pa bodo pričela obratovati proti koncu leta 2022 oziroma v začetku prihodnjega leta (European Commission, brez datuma b).

2.2.2.2 Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije

Glede na informacije, pridobljene iz evropskega DIH kataloga, danes v Sloveniji obratuje 12 samodeklariranih DIH (European Commission, brez datuma a), ki služijo različnim potrebam in področjem. Razporejeni so po obeh kohezijskih regijah – vzhodni in zahodni kohezijski regiji. Glavna področja delovanja slovenskih DIH med drugimi zajemajo zagotavljanje podpore MSP in lokalnim skupnostim, sodelovanje na različnih evropskih pobudah in nudenje raznih svetovanj (Ministrstvo za javno upravo, 2020). DIH, ki predstavlja osrednjo nacionalno točko, pa je DIHS (DIHS, brez datuma a).

DIHS je bilo ustanovljeno leta 2019 in je financirano s strani Republike Slovenije in EU (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Sebe opisujejo kot osrednjo nacionalno točko, ki omogoča digitalno preobrazbo po principu vse-na-enem-mestu. DIHS se specializira za pomoč MSP s področja digitalizacije in industrije 4.0. Ukvarjajo se z vzpostavitvijo digitalnega ekosistema, mentoriranjem MSP, povezovanjem na nacionalni in ravni EU ter opravljajo vlogo promotorja digitalizacije. Med drugim so si zadali dvig indeksa digitalnega gospodarstva v Sloveniji, dvig konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter lažje premagovanje ovir digitalne preobrazbe. Pri delovanju jim pomagajo ključni strateški partnerji iz industrije, raziskovalnih centrov, univerz, podpornih okolij MSP in drugi. S spletnega mesta DIHS je možno razbrati še dve pomembni storitvi, in sicer vodenje kataloga strokovnjakov za digitalizacijo ter ponujanje vavčerjev za digitalizacijo (DIHS, brez datuma a).

2.3 Opredelitev vavčerjev

V sklopu digitalnih vavčerjev se razpisujejo štirje vavčerji: vavčer za dvig digitalnih kompetenc, vavčer za pripravo digitalne strategije, vavčer za digitalni marketing in vavčer

za kibernetško varnost. Vsak vavčer pokriva svoje področje s specifičnimi smernicami (DIHS, brez datuma d).

2.3.1 Vavčer za dvig digitalnih kompetenc

Eden izmed ključnih stebrov digitalizacije so tudi digitalne spretnosti (Bratuž Ferik in drugi, 2020). V bližnji prihodnosti bo svetovna konkurenca za talente močna. Pomanjkanje strokovnega znanja bo vplivalo na nižjo stopnjo inovacij, rast produktivnosti in blaginje posamezne države (Evropska komisija, 2021a). Povečanje digitalnih spretnosti je zato ključno za aktivno participacijo v digitalni ekonomiji (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022b).

Statistični urad Republike Slovenije v poročilu za leto 2021 navaja, da skoraj tretjini podjetij, ne glede na velikost, primanjkuje ustreznih znanj in kadrov, ki so potrebni za digitalno preobrazbo. Dodajajo, da se s to težavo spopada 30 % majhnih in 42 % srednje velikih podjetij (SURS, 2021a). Evropska komisija dodaja, da več kot 70 % podjetij poroča, da pomanjkanje ustreznih digitalnih spretnosti ovira naložbe (Evropska komisija, 2021a).

Poročilo o produktivnosti za leto 2020 je prišlo do ugotovitve, da se v Sloveniji postopoma zvišujejo digitalne spretnosti. Kljub temu pa še vedno zaostajamo v primerjavi z evropskim povprečjem. Po mnenju prebivalcev Slovenije so glavne ovire za izboljšanje digitalnih spretnosti pomanjkanje časa, domneva, da znanj ni treba izboljševati, ter pomanjkanje priložnosti za izboljšavo. Kljub temu da se potreba po tem specializiranem kadru iz leta v leto povečuje, je Slovenija razvrščena pod evropskim povprečjem glede deleža diplomantov s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij v terciarnem izobraževanju (Bratuž Ferik in drugi, 2020). Indeks digitalnega gospodarstva za leto 2021 že kaže na izboljšavo stanja okrog človeškega kapitala. Po tem dejavniku se Slovenija uvršča nad povprečjem EU – na 13. mesto med državami EU (Evropska komisija, 2021b).

V že prej omenjenem digitalnem kompasu si je Evropska komisija zadala, da bo do leta 2030 imelo 80 % odraslih vsaj osnovne digitalne spretnosti. Kot enega izmed ukrepov za to navajajo, da bi morali imeti vsi državljani EU pravico do izobraževanj, ki to omogočajo. Vizija si prav tako zadaja do leta 2030 20 milijonov zaposlenih informacijsko-komunikacijskih strokovnjakov (Evropska komisija, 2021a).

Tem ciljem se pridružuje tudi Slovenija s strategijo digitalne transformacije gospodarstva. Eno izmed ključnih področij, ki jih zajema strategija, so znanja in kompetence. Cilj strategije je do leta 2030 za 20 % povečati število oseb v terciarnem izobraževanju na področju naravoslovja, tehnologije, inženirstva in matematike. Drugi cilj je vlaganje in posodobitev izobraževanj digitalnih kompetenc, preko katerih se računa dvig digitalnih spretnosti celostne populacije. Da bi omenjene cilje dosegli, želi država dodatno spodbujati izobraževalne programe znotraj posameznih podjetij in v zunanjih podpornih okoljih. Strategija si prav tako prizadeva za razvoj tehnoloških platform za lažjo dostopnost do

potrebnih znanj ter za integracijo digitalne pismenosti v programe vseživljenjskega izobraževanja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022b). V slovenskem načrtu za digitalizacijo so naložbe v digitalne spretnosti ključnega pomena. Načrt namenja 66,72 milijona evrov za številne ukrepe za dvig ravni digitalnih spretnosti (Evropska komisija, 2021b).

V namen dviga digitalnih kompetenc je SPS v sklopu spodbud malih vrednosti preko vavčerjev oblikoval »vavčer za dvig digitalnih kompetenc«. Namen vavčerja je spodbuditi MSP, da svojim zaposlenim zagotovijo ustrezna znanja s področja digitalizacije. MSP lahko v sklopu vavčerja pridobi med 600 in 9.999 evrov nepovratnih sredstev, ki jih mora nameniti za usposabljanje najmanj 20 % vseh zaposlenih v podjetju. V najnovejšem razpisu med 2021 in 2023 je za vavčer namenjenih 1,3 milijona evrov (SPS, brez datuma f).

2.3.2 Vavčer za pripravo digitalne strategije

Tehnologije same po sebi ne prinašajo vrednosti. Moč tehnologij pride iz načina, kako jih podjetja integrirajo v preoblikovanje svojega poslovanja. Ena izmed najpogostejših ovir, da podjetja postanejo digitalno zrela, je previsoko zanašanje na posamezne tehnologije same po sebi. Za podjetja, ki so v zgodnjih fazah digitalne zrelosti, je to tudi največja ovira, ki jo morajo premagati. Tako imenovani digitalni zmagovalci imajo jasno digitalno strategijo, ki jim omogoča, da dobijo največ prednosti iz vključevanja digitalnih tehnologij (Kane, Palmer, Nguyen Phillips, Kiron & Buckley, 2015).

Zato postane ključnega pomena tako imenovana digitalna strategija oziroma strategija za digitalno preobrazbo. Ta temelji na preobrazbi produktov, procesov in organizacijskih vidikov. Strategija za digitalno preobrazbo podpira podjetja tako pri integraciji digitalnih tehnologij kot tudi pri poslovanju z njimi po preobrazbi (Matt, Hess & Benlian, 2015).

Strategija za digitalno preobrazbo temelji na štirih dimenzijah. To so: uporaba tehnologij, spremembe v kreiranju vrednosti, organizacijske spremembe ter finančni vidik. Pri prvi dimenziji so ključne strateška vloga IT in tehnološke ambicije. Iz poslovnega vidika mora strategija zajemati tudi dimenzijo sprememb v kreiranju vrednosti, ki nastanejo zaradi novih digitalnih pristopov. Digitalizacija produktov lahko omogoča tudi nove vire prihodkov. Z uporabo novih tehnologij in spremenjenim kreiranjem vrednosti so potrebne organizacijske spremembe, ki predstavljajo osnovo za umestitev novih digitalnih aktivnosti v korporativne strukture. Vse troje pa omogoča četrta dimenzija, finančni vidik (Matt, Hess & Benlian, 2015).

V letni raziskavi o stanju MSP je leta 2021 41 % MSP odgovorilo, da imajo akcijski načrt ali strategijo za digitalizacijo. Odstotek pa se bistveno razlikuje glede na velikost podjetja – večje, kot je podjetje, večja bo verjetnost, da bo to imelo pripravljen načrt za digitalizacijo. V omenjeni raziskavi so sodelovali tudi slovenski MSP. Slovenski MSP imajo v 31 % primerov strategijo oziroma akcijski načrt za digitalizacijo. Evropski MSP v strategiji

najpogosteje omenjajo izboljšanje informacijsko-komunikacijskih znanj, uporabo družbenih omrežij, izboljšavo kibernetске varnosti ter uporabo naprednejših tehnologij (Muller in drugi, 2021).

O nekoliko slabših rezultatih poročajo v slovenski raziskavi. V raziskavi DIHS leta 2020 je med 90 anketiranimi MSP imelo le 22 % formalno zapisano digitalno strategijo. Področja, ki jih strategija pokriva, so med podjetji enakomerno porazdeljena. Največ podjetij v svojo strategijo vključuje izkušnjo kupca, najmanj pa industrijo 4.0 (Mohar Bastar, 2020a). Pri tem je primerno poudariti, da je vključitev industrije 4.0 primerna samo za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo. Druga podjetja, kot so npr. storitvena, te sekcije ne vključujejo. V drugi raziskavi Statističnega urada Republike Slovenije je leta 2021 imelo poslovno strategijo za digitalno preobrazbo, ki je potrjena tudi s strani vodstva, le 17 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi. Med srednje velikimi podjetji ima digitalno strategijo 29 % podjetij. Med majhnimi podjetji jih ima digitalno strategijo zgolj 14 % (SURS, 2021a).

Slovenski MSP lahko za pripravo digitalne strategije pridobijo »vavčer za pripravo digitalne strategije«, ki ga v sklopu spodbud malih vrednosti preko vavčerjev razpisuje SPS. Namen vavčerja je spodbuditi MSP k pripravi digitalne strategije z namenom nadaljnje digitalne preobrazbe podjetja. S pridobljenim vavčerjem si lahko podjetje zagotovi oceno trenutnega stanja na področju digitalizacije, pripravo načrta razvoja digitalnih zmožnosti ter pripravo konkretne strategije, ki zajema ključna področja za digitalno preobrazbo. Podjetje lahko pridobi med 1.000 in 9.999 evrov nepovratnih sredstev. V najnovejšem razpisu med 2021 in 2023 je za ta vavčer namenjenih 2,8 milijona evrov (SPS, brez datuma h).

Smernice določajo pripravo avtentične strategije, ki poleg načrta za razvoj digitalnih zmožnosti podjetja vsebuje tudi številna področja, ki morajo biti skladna s celotno poslovno strategijo. Vsako področje mora imeti strateške cilje, pripravljene strateške usmeritve za doseg ciljev in definirane metrike za spremljanja napredka. Zahtevana področja v pripravljeni strategiji so (DIHS, brez datuma c):

- izkušnja strank,
- podatkovna strategija,
- procesi in digitalne rešitve za podporo poslovanja,
- digitalni poslovni modeli, produkti in storitve,
- strategija razvoja digitalnih kadrov in digitalnih delovnih mest,
- strategija razvoja digitalne kulture,
- kibernetška varnost,
- industrija 4.0.

2.3.3 Vavčer za digitalni marketing

Gartner (brez datuma) prikazuje digitalni marketing kot kompleksni model, kjer so različna področja digitalnega marketinga, kot na primer spletni razvoj in oglaševalske aktivnosti, prepletena z aktivnostmi, kot na primer analitika in uporabniška izkušnja, ter prepletena s tehnologijami, ki vse to omogočajo (Gartner, brez datuma b).

Digitalni marketing definirajo tudi Herhausen, Miocevic, Morgan in Kleijnen (2020) kot skupek štirih zmožnosti: kanalov, družbenih omrežij, digitalnih razmerij in digitalnih tehnologij. V raziskavi, v kateri so sodelovali direktorji organizacij, so bili kanali zaznani kot najpomembnejši. Najpomembnejši kanal so lastna spletna mesta ter omogočanje večkanalne zmogljivosti (Herhausen, Miocevic, Morgan & Kleijnen, 2020).

Med ključne dejavnike za digitalizacijo poslovanja se umeščata tudi izkušnja stranke ter zagotavljanje digitalnih stičnih točk. Za podjetje je pomembno, da uporabnikom zagotovi nove digitalne večkomunikacijske kanale. Med te se lahko štejejo enostavnejše oblike, kot so družbena omrežja, ali kompleksnejše oblike, kot so na primer lastno razvite digitalne platforme z neposrednim stikom s kupcem ali mobilne aplikacije (Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, 2011).

V zadnjih nekaj letih so se spremenile spletne navade ljudi. Danes je potreben premišljen pristop do spletnih interakcij. Sam namen neposrednega stika s kupci je postal ključnega pomena pri zadovoljevanju potreb strank. Spletni uporabniki se čedalje bolj obračajo na spletne iskalnike, da izvedejo več informacij o določenem izdelku ali storitvi (Brown, 2020). S prisotnostjo na spletu si lahko podjetje zagotovi večjo verodostojnost. Podjetje lahko prav tako učinkovitejše predstavi svojo znamko in si zagotovi nove potencialne stranke. Prisotnost na spletu uporabnikom ponudi tudi osnovne in ažurne informacije o podjetju in izdelkih, ki so na voljo (Kaplan, 2020). Pomembnost spletnih interakcij je možno razbrati iz analize o trendih spletnih nakupov. Lansko leto je bilo s spletnimi nakupi generirano kar 4,94 bilijona dolarjev prihodkov. Glede na trenutni trend se bo do leta 2025 ta številka skoraj podvojila (Statista, 2022).

Avtorji letnega poročila Evropske komisije o MSP poročajo, da večje, kot je podjetje, večja je verjetnost, da bo to imelo spletno mesto, ki bo med drugimi omogočalo tudi spletno naročanje, rezervacijsko platformo ali razna druga najemanja. Leta 2019 je v EU 74,2 % majhnih in 87,9 % srednje velikih podjetij imelo svoje spletno mesto. Le slaba četrtnina pa je preko svojega spletnega mesta ali aplikacije omogočala elektronsko poslovanje (Muller in drugi, 2021). Leta 2021 je v Sloveniji 83 % podjetij z vsaj 10 zaposlenimi imelo svoje spletno mesto. 22 % od teh je omogočalo spletno prodajo, oddajo naročila ali rezervacije. S spletno prodajo preko lastnih spletnih mest pa je prihodek ustvarilo le 17 % podjetij – 16 % majhnih in 19 % srednje velikih podjetij (SURs, 2021b).

Najpogostejša uporaba spletnih mest je leta 2019 bila za opis izdelkov in storitev ali za objavo cenika. Slovenski MSP so svoje spletno mesto uporabljala v ta namen v 80,9 %

primerov, kar je najvišje med vsemi članicami EU. Med ostalimi pogostejšimi uporabami so: informacije o uporabnikovi uporabi, spletno naročanje in sledenje naročilom (Muller in drugi, 2021).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo si je v naslednjih dveh letih zadalo cilj povečati delež podjetij s prodajo preko spletnih mest za vsaj 10 % in za vsaj 30 % v naslednjih petih (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022b).

Glavni namen »vavčerja za digitalni marketing«, ki ga razpisuje SPS, je spodbuditi MSP k uvajanju digitalnega marketinga ter posredno k povečanju konkurenčnosti, prihodkov in dodatne vrednosti. MSP lahko izkoristi ta vavčer za različne aktivnosti, kot so: razvoj novih spletnih mest, mobilnih aplikacij, lastnih spletnih trgovin ali rezervacijskih platform. Vsako podjetje lahko pridobi nepovratna sredstva samo enkrat za vsako dejavnost. Ta se gibajo med različnimi razponi glede na posamezno aktivnost, večina pa jih je med 500 in 2.500 evrov nepovratnih sredstev. Višina sredstev za obdobje med 2021 in 2023 znaša 3,3 milijona evrov (SPS, brez datuma e).

Vavčer za digitalni marketing je trenutno tudi najbolj popularen digitalni vavčer. Februarja 2022 je v eni uri SPS prejel več kot 1.400 vlog za ta vavčer, zaradi česar so ga morali predhodno zapreti (DIHS, 2022). Vavčer se v največji meri uporablja za razvoj novih spletnih mest. Na drugem mestu mu sledijo lastne spletne trgovine, na tretjem rezervacijske platforme, najmanj popularni končni izdelek pa so mobilne aplikacije (Burger, 2020).

2.3.4 Vavčer za kibernetško varnost

Kibernetška varnost je praksa zaščite sistemov, omrežij in programske opreme pred digitalnimi napadi. Napadi po navadi izvirajo od zunaj in so usmerjeni v spreminjanje ali izbris občutljivih informacij, izsiljevanje denarja od organizacije ali motenje poslovanja. Ne glede na panogo ima vsako podjetje šibke točke, ki jih lahko kibernetški napadi izkoristijo. Zaradi tega so pomembni: poznavanje nove tehnologije, primerna zaščita sistemov, kibernetška pismenost zaposlenih in razni drugi ukrepi za zaježitev kibernetških napadov (IBM, brez datuma).

Kibernetški napadi se iz leta v leto povečujejo. Po poročilu Ponemon inštituta iz leta 2019 je viden izrazit porast kibernetških napadov in podatkovnih varnostnih kršitev. Za leto 2019 je kar 66 % MSP odgovorilo, da je v zadnjem letu doživelo vsaj en kibernetški napad. V porastu je čedalje več socialnih inženiringov – manipulacija k zaupanju ter razni spletni napadi, ki so usmerjeni v podjetja s slabšo kibernetško zaščito (Ponemon Institute, 2019). Največ napadov se uvršča med napade z izsiljevalsko programsko opremo (angl. Ransomware), kjer gre za zahtevanje plačila, da se ukradeni podatki ne objavijo. Po svetovnem poročilu Datto je bilo kar 60 % MSP napadenih z izsiljevalsko programsko opremo. Večina teh napadov pa se zgodi na evropske MSP (Datto, 2020).

Trenutni trendi kažejo, da se kibernetška varnost med digitalno preobrazbo velikokrat spregleda. V večini primerov se to zgodi MSP, ki nimajo ustreznih virov in kadra, ki bi skrbeli za varnost. MSP prav tako nimajo ustreznih procesov, ki bi pomagali pri pravilnem odzivu v primeru napada. Z uporabo digitalnih storitev se velikokrat skrb za varnost prenese na zunanjega izvajalca, pri čemer pa se MSP omeji moč pri sprejemanju odločitev glede varnosti. Kot glavni razlog za pomanjkanje prioritete pri digitalni varnosti so razpoložljivi finančni viri. Ustrezen delež prihodka MSP raje namenijo v druge dejavnosti (OECD, 2021).

Posledično se več kot polovica kibernetških napadov zgodi pri MSP. Napadalci po navadi uporabljajo različna orodja, da identificirajo podjetja, ki nimajo optimalne zaščite. V veliki meri so zato prizadeta MSP. Pogostost napadov se iz leta v leto izrazito povečuje (Millaire, Sathe & Thielen, 2018). Od začetka pandemije covid-19 se je stopnja kibernetških napadov še izrazitejše povečala (OECD, 2021). Brezavšček (2021) navaja tri razloge za to: varnostne pasti dela od doma, rekorden porast uporabe internetnih storitev in storitev v oblaku, ki niso najprimernejše zaščitene, ter izkoriščanje izrednih razmer za lažne novice in spletne prevare (Brezavšček, 2021). Po raziskavi Ponemon inštituta je le 30 % anketiranih MSP ocenilo, da imajo primeren kader, znanja ali finančna sredstva za implementacijo ustreznih zaščitnih mehanizmov (Ponemon Institute, 2019).

Decembra 2020 je Evropska komisija z namenom izboljšanja trenutnega položaja predstavila novo strategijo kibernetške varnosti EU za digitalno desetletje. V njej sta odpornost in tehnološka suverenost osrednjega pomena. Strategija si med drugimi prizadeva tudi za sprejemanje novih kibernetških standardov ter tehnologij za kibernetško varnost v MSP ter za razne finančne programe za naložbe v kibernetško varnost (European Commission, 2020).

Z namenom spodbujanja MSP k povečanju kibernetške varnosti SPS v sklopu spodbud malih vrednosti preko vavčerjev razpisuje »vavčer za kibernetško varnost«. MSP lahko pridobi vavčer za izvedbo systemskega varnostnega pregleda ali za izvedbo penetracijskega testiranja. MSP lahko pridobi med 1.000 in 9.999 evrov nepovratnih sredstev za eno ali obe aktivnosti. Višina sredstev za obdobje med 2021 in 2023 znaša 200.000 evrov (SPS, brez datuma g).

2.4 Postopek digitalizacije z vavčerji

Celoten postopek projektov z vavčerji za digitalizacijo je viden na sliki 5, na kateri sem postopek razdelil na osem korakov, razdeljenih na tiste, ki se jih opravi pred začetkom izvajanja določene aktivnosti, ter na korake, ki se izvedejo po opravljeni aktivnosti. Korake sem podrobneje opisal v nadaljevanju tega poglavja.

Slika 5: Postopek pridobitve vavčerjev



Prirejeno po SPS (brez datuma c) in DIHS (brez datuma c).

2.4.1 Postopek pridobitve vavčerjev za digitalizacijo

Prvi korak za pridobitev vavčerja je objava javnega poziva s strani SPS. Poziv se objavi na spletno mesto SPS pod zavihek »Javni razpisi in pozivi« ter v Uradni list Republike Slovenije. Na podlagi poziva lahko posamezno podjetje odda prijavno vlogo. Razpisi se objavljajo postopoma do leta 2023 oziroma do porabe sredstev (SPS, brez datuma c).

Naslednji korak je priprava vloge. Navodila za posamezen vavčer so opisana v pozivni dokumentaciji in se razlikujejo glede na vavčer. Pri vseh pa je skupno, da se najprej izbere zunanji izvajalec, s katerim se dogovori sodelovanje (DIHS, brez datuma d). MSP lahko izbirajo med zunanjimi izvajalci, ki so objavljeni v katalogu strokovnjakov. Trenutno je v katalog vpisanih več kot 230 preverjenih zunanjih izvajalcev s področja digitalizacije – mentorji, svetovalci ter podjetja (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2022a) s področja usposabljanja digitalnih kadrov, priprave strategije, digitalnega marketinga in kibernetne varnosti. S tem katalogom želi DIHS olajšati dostop do kakovostnih izvajalcev (DIHS, brez datuma b).

Nekateri vavčerji ob prijavi potrebujejo še dodatno specifično dokumentacijo. Pri vavčerju za pripravo digitalne strategije (DIHS, brez datuma c) in vavčerju za kibernetno varnost (SPS, 2022) je treba predhodno pridobiti še pozitivno mnenje s strani DIHS, ki ga prijavitelj pridobi z oddajo zahtevka na platformi DIHS. Ko je pridobljena vsa potrebna dokumentacija, lahko MSP odda vlogo preko spletnega portala SPS (DIHS, brez datuma d).

Po oddaji vloge sledi obdelava le-te s strani SPS, ki preveri skladnost z zahtevami. V primeru, da se je podjetje prijavi pravočasno in da izpolnjuje zahteve ter pogoje poziva, se podpiše pogodba o sofinanciranju upravičenih stroškov iz odobrenega vavčerja. Po podpisu vloge ima MSP šest mesecev časa, da izvede aktivnost odobrenega vavčerja za digitalizacijo (SPS, brez datuma c).

2.4.2 Postopek izvajanja projekta z vavčerji

Tudi med izvajanjem aktivnosti digitalizacije se je treba držati smernic in meril za posamezen izdelek. Ob koncu izvedbe aktivnosti se pripravi poročilo s končnim izdelkom, ki ga pregleda strokovna komisija DIHS. Namen pregleda je preveriti, da so izdelki izdelani kakovostno in v skladu s smernicami posameznega vavčerja (DIHS, brez datuma d). V primeru pozitivnega mnenja s strani DIHS se lahko vsa potrebna dokazila za posamezen vavčer posredujejo na SPS. Po oddaji in končnem pregledu se MSP izplača finančna spodbuda, dogovorjena v podpisani pogodbi (SPS, brez datuma c).

Nekateri končni izdelki predstavljajo za podjetja prve korake v digitalni svet. Na primeru vavčerja za digitalni marketing gre predvsem za statična spletna mesta, ki vsebujejo le osnovne informacije. Izdelki nekaterih drugih pa so lahko že dobro premišljeni in z načrtovanim pristopom. Po poročanju Burger (2020) je večina izdelkov iz vavčerja za digitalni marketing zadovoljivih, čeprav je še veliko možnosti za povečanje njihove kakovosti (Burger, 2020).

V tem trenutku je pridobitev ocene digitalne zrelosti potrebna le pri oddaji vavčerja za pripravo digitalne strategije. Preko ocene lahko prijavitelj presodi potrebo po digitalni strategiji in digitalizaciji v podjetju (DIHS, brez datuma c). V bližnji prihodnosti bo ocena digitalne zrelosti potrebna in tudi obvezna pri pridobitvi vseh štirih digitalnih vavčerjev. S pomočjo ocene trenutnega stanja bodo lahko podjetja natančnejše opredelila potencial digitalne preobrazbe (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V teoretičnem delu magistrskega dela je bil cilj opredeliti osnovne koncepte in trende digitalne preobrazbe MSP, predstaviti vlogo DIHS ter opisati vavčerje za digitalizacijo. Glavne ugotovitve iz teoretičnega dela sem nadgradil v empiričnem delu.

Empirični del sem izvedel preko kvalitativne metode individualnih poglobljenih intervjujev. Podjetja prihajajo iz različnih panog, se soočajo z različnimi izzivi pri digitalni preobrazbi ter so se prijavljala na različne digitalne vavčerje. Zaradi velike variabilnosti je vsak potek intervjuja drugačen. V ta namen sem se odločil za polstrukturiran intervju, za katerega sem si pripravil manjše število izvornih vprašanj, ki sem jih nato dodatno poglobil na podlagi pridobljenih odgovorov. Skupno je bilo izvedenih 19 intervjujev.

Za boljše razumevanje ključnih izzivov ter dejavnikov uspeha pri uporabi vavčerjev sem opravil intervju s predstavniki 15 slovenskih MSP, ki so se prijavi na vsaj en razpis vavčerjev. Intervjuje sem opravil z ljudmi, ki so v izbranih podjetjih skrbeli za prijavo ali izvedbo digitalnih vavčerjev. Poleg tega sem izvedel še intervjuje s tremi predstavniki zunanjih strokovnjakov, ki jih MSP najamejo za izvedbo aktivnosti digitalnih vavčerjev. Glede na to da se zunanji izvajalci tudi na dnevni ravni ukvarjajo z digitalnimi vavčerji, je

bilo njihovo mnenje ključno pri razumevanju trendov in motivacije MSP za digitalno preobrazbo in uporabo digitalnih vavčerjev. Vse skupaj sem lahko postavil v kontekst s pomočjo intervjuja s predstavnico DIHS, ki skrbi za digitalne vavčerje. Preko njenih odgovorov sem lahko lažje razumel digitalne vavčerje ter prihodnost sistema sofinanciranja. Slednje mi je pomagalo pri oblikovanju smernic okrog nadaljnjih shem sofinanciranja.

V nadaljevanju tega poglavja sem podrobneje predstavil cilje raziskave, potek izvajanja intervjujev, osnovna vprašanja ter intervjuvance.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave je bil pridobiti boljše razumevanje dejavnikov uspeha ter ključnih izzivov pri uporabi digitalnih vavčerjev, motivacije in spodbude za digitalizacijo.

Cilji empirične raziskave so bili:

- sestava osnovnih vprašanj za poglobljene intervjuje,
- izbira in kontakt sogovornikov,
- izvedba intervjujev,
- pregled in agregacija odgovorov.

Pri pogovoru z MSP sem želel razumeti njihove izkušnje z vavčerji za digitalizacijo. Izbrana podjetja so aktivna na različnih področjih, prijavila pa so se na različne vavčerje. Namen intervjujev z MSP je bil razumeti, v kolikšni meri so bili vavčerji dejanska spodbuda za digitalizacijo, in razumeti ključne dejavnike uspeha ter izzive pri tem.

Kot sem že ugotovil v teoretičnem delu, lahko MSP pri izvajanju izbrane aktivnosti, povezane z vavčerji, uporabijo zunanja podjetja iz »kataloga strokovnjakov«. Njihova mnenja so se mi prav tako zdela ključna pri razumevanju celostne slike vavčerjev za digitalizacijo. Namen intervjujev z zunanjimi izvajalci je bil razumeti trende digitalizacije MSP in pobud ter njihovo vlogo v celotnem ekosistemu digitalnih vavčerjev.

Na intervju sem povabil tudi predstavnico DIHS, ki skrbi za vavčerje. Njeni odgovori so mi pomagali pri razumevanju celostne slike digitalnih vavčerjev. Namen intervjuja s predstavnico DIHS je bil ugotoviti, v kolikšni meri se vavčerji uporabljajo, kaj so glavni izzivi ter kaj je prihodnost vavčerjev za digitalizacijo po letu 2023.

3.2 Pregled osnovnih vprašanj za poglobljen intervju

Za poglobljene polstrukturirane intervjuje sem si pripravil nekaj osnovnih vprašanj, ki sem jih nato preko odgovorov dodatno poglobljal. Osnovna vprašanja se razlikujejo glede na to, ali sem intervju opravil z MSP, zunanjimi izvajalci ali s predstavnico DIHS. Vsi trije vprašalniki so priloženi v prilogi magistrskega dela.

Za intervju z MSP sem si pripravil 21 vprašanj različnih tipov, ki sem jih strukturiral po posameznih segmentih. Segmenti so se navezovali na specifično tematiko: uvod, motivacija za digitalizacijo, prijava na digitalne vavčerje, izvajanje projekta in prihodnost. Razdelitev je pomagala pri lažjem sledenju pogovora.

Vsak zunanji izvajalec ima različen postopek dela in je specializiran za različne digitalne vavčerje. Zaradi tega sem imel za intervju z zunanjimi izvajalci pripravljenih le 16 osnovnih vprašanj. Vprašanja sem razdelil v segmente: uvod, potreba po digitalizaciji MSP, digitalni vavčerji, izbrano zunanje podjetje ter prihodnost. Za intervju s predstavnico DIHS sem pripravil 21 vprašanj, razdeljenih v segmente: zgodovina vavčerjev, digitalni vavčerji danes, trendi in interes ter prihodnost.

3.3 Potek izvajanja intervjujev

Intervjuji so potekali med 10. majem 2022 in 16. junijem 2022, nekateri podatki pa so bili pridobljeni tudi naknadno. Intervjuji so bili izvedeni na tri načine, in sicer preko:

- telefonskega pogovora,
- spletne videokonferenčne platforme Google Meets ali
- osebne srečanja.

Glede izbire načina sem se prilagodil intervjuvancem. V največji meri je bilo to preko telefonskega pogovora. Zaradi zagotavljanja diskretnosti in odprtega okolja pogovorov nisem snemal, podjetjem pa sem že ob začetku zagotovil anonimnost. Zaradi tega sem se tudi v nadaljevanju skliceval na podjetja po zaporednih številkah iz tabele 3 ali 4. Predstavnike podjetij sem vedno pisal v moški obliki ne glede na spol sogovornika.

Dolžina trajanja intervjujev se je razlikovala glede na odgovore ter glede na intervjuvance. Povprečno trajanje intervjujev s predstavniki MSP je bilo med 15 in 25 minut, s predstavniki zunanjih izvajalcev okrog 30 minut, s predstavnico DIHS pa slabo uro.

3.4 Pregled intervjuvancev

Zunanji izvajalci so bili zbrani preko kataloga strokovnjakov, ki je objavljen na spletnem mestu DIHS (DIHS, brez datuma b) ali preko poznanstev. Potencialna podjetja, ki so izkoristila vavčerje, pa so bila izbrana na tri načine. Preko:

- posredovanja zunanjih izvajalcev,
- seznama prejemnikov sredstev (SPS, brez datuma b) ali
- poznanstev.

Seznam intervjuvanih podjetij je viden v tabeli 3. Za vsako podjetje sem na podlagi podatkov, pridobljenih na spletnem portalu AJPES, navedel velikost podjetja in glavno

dejavnost preko standardne klasifikacije dejavnosti (v nadaljevanju SKD). SKD je bil določen na nivoju skupine. Za vsako podjetje sem navedel še vrsto dela, ki jo v podjetju opravlja intervjuvanec, ter na kateri digitalni vavčer so se prijavili. Zaradi anonimnosti podjetij sem imena le-teh izpustil. V nadaljevanju sem se na določeno podjetje navezoval preko zaporedne številke v tabeli.

Tabela 3: Intervjuvana podjetja

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

M – vavčer za digitalni marketing, V – vavčer za kibernetško varnost, S – vavčer za pripravo digitalne strategije, K – vavčer za dvig digitalnih kompetenc. Če vavčer ni bil odobren oziroma ga podjetje ni izvajalo, sem ga vstavil v oklepaj.

Vir: lastno delo.

Iz zgornje tabele izstopata dve podjetji. Podjetje 2 se je prijavilo na vavčer za digitalni marketing, ampak ga ni dobilo. Kljub temu menim, da je njihovo mnenje koristno, saj sem preko tega lahko pridobil informacije o tem, kaj se zgodi, ko podjetje ne dobi vavčerja. Pri podjetju 3 pa je prišlo do težav pri komunikaciji. Pri dogovarjanju za intervju so iz podjetja sporočili, da so se prijavili na digitalne vavčerje. Med samim potekom intervjuja pa sem izvedel, da so se prijavili na druge vavčerje v sklopu spodbude malih vrednosti preko vavčerjev. Kljub temu sem njihove odgovore v nadaljevanju uporabil, saj mislim, da je primerno preveriti, če pri podjetju poročajo o podobnih izzivih.

V tabeli 4 sem prikazal razporeditev intervjuvanih podjetij po treh značilnostih. Prva značilnost je velikost podjetja, kjer sem podjetja razdelil glede na velikost. Intervjuvana podjetja so se skupno prijavila na 28 vavčerjev za digitalizacijo (od tega je bilo odobrenih 25 in izvedenih 24), preko druge značilnosti sem prikazal njihovo razporeditev glede na področje, ki ga pokrivajo. Pri tretji značilnosti sem podjetja razdelil še glede na razred vloge, ki jo v podjetju opravlja sogovornik.

Tabela 4: Razporeditev intervjuvanih podjetij po značilnostih

		Št. podjetij	Delež v %
Velikost podjetja	Mikro	4	26,7
	Majhna	6	40,0
	Srednja	5	33,3
Digitalni vavčer	Marketing	10	35,7
	Kibernetska varnost	3	10,7
	Strategija	8	28,6
	Kompetence	7	25,0
Vloga predstavnika	Vodstvo	10	66,6
	Računovodstvo	1	6,7
	Informatika	3	20,0
	Trženje	1	6,7

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 so predstavljena intervjuvana podjetja, ki skrbijo za izvajanje aktivnosti digitalnih vavčerjev. Za vsako podjetje sem navedel, za kateri vavčer za digitalizacijo se specializirajo, in vrsto dela, ki ga v podjetju opravlja intervjuvanec. Zaradi anonimnosti sogovornikov sem imena podjetij izpustil. V nadaljevanju se bom na določeno podjetje navezoval preko zaporedne črke v tabeli.

Tabela 5: Intervjuvani zunanji izvajalci

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

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

Vir: lastno delo.

Intervju sem opravil še s predstavnico DIHS, strokovno sodelavko, ki je odgovorna za digitalne vavčerje.

4 REZULTATI RAZISKAVE

V nadaljevanju sem najprej povzel rezultate vseh treh sklopov intervjujev. Rezultate sem nato povezal v celoto ter predstavil ključne ugotovitve, ki se nanašajo na cel ekosistem digitalnih vavčerjev. Preko ugotovitev sem lahko definiral ključne izzive in dejavnike uspeha digitalizacije s pomočjo digitalnih vavčerjev.

4.1 Rezultati intervjuja s predstavnico DIHS

Ena izmed nalog DIH je tudi pomoč pri iskanju naložb za digitalne projekte (European Commission, 2021b). DIHS se zaveda, da bi se digitalizacija MSP dogajala v vsakem primeru. Z vavčerji za digitalizacijo želijo podjetja preko finančne naložbe spodbuditi, da čim prej naredijo prve korake k tej digitalni preobrazbi.

4.1.1 Analiza koriščenja vavčerjev

Od začetka programa spodbud malih vrednosti preko vavčerjev in do 24. junija 2022 je bilo odobrenih skupno 5.577 vavčerjev za digitalizacijo. Pri tem je pomembno poudariti, da podjetja vseh odobrenih vavčerjev ne izkoristijo. Podjetju 10 je bil poleg vavčerja za kibernetško varnost odobren tudi vavčer za pripravo digitalne strategije, ampak so zaradi razmer na trgu odstopili od pogodbe. V nadaljnji analizi so upoštevani odobreni vavčerji ne glede na poznejše odstopne od pogodb.

Tabela 6 prikazuje razporeditev odobrenih vavčerjev glede na velikost podjetja, ki je posamezen vavčer izkoristilo. Podjetje, ki je koristilo več vavčerjev, je v analizi upoštevano tudi večkrat. Informacijo o velikosti podjetja je podjetje navedlo samo ob prijavi, zato se najverjetneje v celoti ne ujema z uradnimi podatki. Tabela prav tako prikazuje razporeditev

digitalnih vavčerjev glede na področje, ki ga digitalni vavčer pokriva, in razporeditev po letih, kdaj so bili vavčerji odobreni.

Tabela 6: Analiza odobrenih vavčerjev

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

Prيرهjeno na osnovi podatkov iz intervjuja s predstavnico DIHS.

Po razčlenitvi odobrenih vavčerjev je možno razbrati, da je bilo največ digitalnih vavčerjev dodeljenih mikro podjetjem, ki jim sledijo majhna in srednje velika podjetja. Glede na prej ugotovljeno dejstvo, da je v Sloveniji največ mikro podjetij (SURS, 2020), lahko predvidevamo, da je to tudi razlog, zakaj je bilo največ vavčerjev dodeljenih tem podjetjem.

Predstavnica DIHS je prav tako omenila, da sami še niso opazili nobene povezave med velikostjo podjetja in področjem izkoriščenega vavčerja. Na razpise za vavčerje se podjetja prijavljajo glede na dejanske potrebe znotraj podjetij, na katere vpliva še vrsto drugih dejavnikov.

Analiza je pokazala, da je najbolj odobren vavčer vavčer za digitalni marketing, ki predstavlja 61,8 % vseh vavčerjev za digitalizacijo. Glede na to da je za ta vavčer razpisanih največ sredstev (SPS, brez datuma e), bo to posledično pomenilo, da bo tudi največ odobrenih vlog s tega področja. Podobno korelacijo je možno predvidevati tudi iz ostalih podatkov. Najmanj razpisanih sredstev je za vavčer za kibernetsko varnost (SPS, brez datuma g), zato je teh vavčerjev tudi najmanj odobrenih – le 5,5 %. Predstavnica DIHS je pri tem omenila, da: »sredstva, ki so razpisana, se vedno porabijo«, zato bo na razčlenitev odobrenih vavčerjev vedno vplival SPS, in sicer glede na to, katerim področjem bo namenil določeno količino finančnih sredstev.

Kljub temu pa lahko posredno ugotovimo popularnost digitalnih vavčerjev. Torej, kakšen je interes podjetij, da se prijavijo na določen vavčer. Večji, kot je interes, manj časa bo odprt določen razpis za digitalni vavčer, saj bodo sredstva prej izkoriščena. Na intervjuju je bilo predstavljeno, da se razpis za vavčer za digitalni marketing najhitreje zapre – »včasih že v uri ali manj«, medtem ko so razpisi za ostale digitalne vavčerje lahko odprti tudi več tednov ali mesecev. Razpis za vavčer, ki je po navadi najdlje odprt, je za vavčer za kibernetško varnost.

Na podlagi tega lahko pridemo do ugotovitve, da je najbolj popularen in največkrat odobren vavčer za digitalni marketing. Najmanj popularen in najmanjkrat dodeljen pa je vavčer za kibernetško varnost. Na DIHS zaznavajo, da z vsakim razpisom postaja tudi ta vavčer bolj popularen – predvsem v zadnjem letu.

Kljub temu da z leti narašča povpraševanje za vavčerje za digitalizacijo, se trend odobritve vavčerjev z leti ne povečuje. Odpiranje razpisov je namreč odvisno od letnih načrtov ter od razpoložljivih sredstev. Največ digitalnih vavčerjev je bilo odobrenih leta 2021, ko je SPS pridobil dodatna finančna sredstva za omilitev posledic pandemije. Sredstva za vavčerje sem podrobneje opisal v poglavju 4.1.2. Na DIHS predvidevajo, da se bo zanimanje za vavčerje v bližnji prihodnosti še dodatno povečalo, saj je še veliko MSP, ki so še upravičena do sredstev. Pri tem bo ključno, da »glavni viri financiranja zagotovijo primerno količino dodatnih finančnih sredstev«, ki bodo omogočila nove razpise.

4.1.2 Sredstva za vavčerje

DIHS in glavni viri financiranja niso pričakovali tako velikega interesa za razpise, povezane z vavčerji za digitalizacijo. Osnovna sredstva, ki so jih leta 2019 ob začetku izvajanja tega programa dodelili za vavčerje, so pošla že v prvih dveh letih, zato večjih razpisov do konca leta 2023 ne bo več.

Trenutno odpiranje vavčerjev je odvisno od novih sredstev, ki jih SPS dobi v namene odpiranja novih vavčerjev.

- Nova sredstva lahko pridejo s strani Republike Slovenije. Od leta 2021 in do konca septembra 2023 so bila razpisana nova sredstva, ki omogočajo ponovno odpiranje vavčerjev za digitalizacijo.
- S strani EU prihajajo razni novi programi, preko katerih lahko pridejo dodatna sredstva za vavčerje. Eden večjih je bil program *React* za omilitev posledic covid-19. S pomočjo teh dodatnih sredstev so lahko odprli razpise za nove vavčerje z digitalnih področij, ki so bila prizadeta zaradi pandemije.
- Kot omenjeno že v prejšnjem poglavju, lahko podjetja, ki so jim odobrena sredstva za digitalne vavčerje, tudi odstopijo od pogodb. Kljub temu da se to zgodi malokrat, se lahko odvečnih sredstev nabere dovolj za ponovni razpis.

- Viri lahko pridejo tudi od drugih pobud ali programov, preko katerih SPS lahko objavi specifične vavčerje. Po tem principu se je letos lahko odprl vavčer za digitalni marketing za socialna podjetja.

4.1.3 Načrti za prihodnost

Trenutni program financiranja z digitalnimi vavčerji se zaključi leta 2023. Tudi DIHS bo v trenutni obliki prenehalo delovati septembra 2023. S pričetkom naslednjega leta pa bodo začela delovati evropska stičišča (European Commission, brez datuma b), ki bodo pokrivala še več področij. Konzorcij DIGI-SI, katerega del je tudi DIHS, je bil izbran kot novo evropsko stičišče, ki bo pokrivalo slovensko regijo. Poleg novih operacij EU bo konzorcij opravljal tudi vrsto novih dejavnosti, ki jih bo spodbujala država.

Glede točnih operacij potekajo še usklajevanja z Ministrstvom za gospodarski razvoj in tehnologijo. Preko kazalnikov uspešnosti zadnjih štirih let se bo določilo, katere operacije se vključijo v nove programe.

DIHS si prizadeva ter so tudi prepričani, da bodo vavčerji za digitalizacijo ostali. Zagotovo pa bo prišlo do sprememb. Trenutno še potekajo pogovori z vlado. V času pisanja magistrskega dela se še niso uspeli dogovoriti glede podrobnosti novih operacij in glede financiranj novih vavčerjev za digitalizacijo.

Kljub temu pa DIHS že pripravlja predloge o spremembah. Te sem povzel v poglavju 5.1. Namen magistrskega dela je bila tudi sestava novih predlogov preko rezultatov iz empiričnega dela. Predlogi bodo DIHS lahko pomagali pri sestavljanju novih sprememb. Predloge sem predstavil v poglavju 5.3.

4.2 Rezultati intervjujev z zunanjimi izvajalci

V empirični raziskavi sem pridobil tudi mnenja treh zunanjih izvajalcev, predstavljenih v tabeli 5, glede njihovih izkušenj in izzivov z vavčerji za digitalizacijo. Vsak izmed izvajalcev je vpisan v katalog strokovnjakov, ki ga vodi DIHS. Poleg izvajanja določene aktivnosti pomaga vsak izmed intervjuvanih izvajalcev tudi pri prijavi na vavčerje.

4.2.1 Mnenja o digitalnih vavčerjih

Za vsak intervju sem imel pripravljenih tudi nekaj vprašanj – posrednih in neposrednih, preko katerih sem lahko ugotovil mnenja zunanjih izvajalcev glede posameznega vavčerja. Ključne ugotovitve sem predstavil v tabeli 7.

Vsak vavčer ni primeren za vsako podjetje. Na to vpliva vrsta dejavnikov, med katera so med drugimi sogovorniki našli: velikost in dobiček podjetja, željo po rasti in stopnjo digitalne preobrazbe posameznega podjetja.

Tabela 7: Mnenja glede posameznih vavčerjev

	M	V	K	S
Povpraševanje	Največ	Najmanj, ampak počasi narašča	Ne narašča izrazito	Narašča
Pomembnost	Pomembno za podjetja, ki npr. nimajo spletnega mesta	Eno izmed najpomembnejših področij za vse	Predvsem za podjetja s starejšimi zaposlenimi	Pomembno, ko se delajo prvi resni koraki k digitalni preobrazbi
Velikost MSP	Predvsem manjša podjetja	Predvsem srednje velika podjetja	Enakomerna porazdelitev	Predvsem srednje velika podjetja

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

Vir: lastno delo.

4.2.2 Trend zanimanja za vavčerje

Vsi trije izvajalci opažajo izrazit porast zanimanja za digitalne vavčerje. Z vsakim letom se opazno zmanjša čas, kako dolgo je določen vavčer odprt. Največ zanimanja je za vavčer za digitalni marketing. Sledi mu vavčer za pripravo digitalne strategije. Predvidevajo, da se bo čas odprtja še dodatno zmanjševal z vsakim novim razpisom posameznega vavčerja. Podjetji A in B pri tem dodajata, da so opazili močan porast povpraševanj med pandemijo covid-19, ko je postala potreba po spletnih mestih in spletnih trgovinah ključnega pomena za manjša podjetja, ki prej tega še niso imela.

Če vavčerjev ne bi bilo, bi še vedno bilo povpraševanje po projektih, povezanih s področji, ki jih krijejo digitalni vavčerji. Vsi trije pa dodajajo, da bi bilo povpraševanja veliko manj. Projekti, ki bi se izvajali, bi bili v veliko manjšem obsegu – predvsem pri področju strategije in kompetenc. Direktor podjetja B si upa trditi, da: »če vavčerjev ne bi bilo, večina manjših podjetij ne bi nikoli razvila digitalne strategije ali se lotila aktivnosti okrog kibernetške varnosti«. Večje zanimanje za ta področja bi bilo pri srednje velikih podjetjih, kljub temu da »tudi manjša podjetja potrebujejo osnovne korake na poti do digitalne preobrazbe«.

4.2.3 Pomembnost za izvajalce

Vsi trije zunanji izvajalci se že od samega začetka digitalnih vavčerjev ukvarjajo z razpisi in aktivnostmi, ki jih zajemajo posamezna področja. Izvajajo pa tudi projekte, ki ne vključujejo vavčerjev za digitalizacijo.

Za podjetji A in C so vavčerji za digitalizacijo predvidljiv denarni tok, ki predstavlja nekaj procentov celotnega letnega prihodka. Podjetje C se je z njimi začelo ukvarjati skoraj od začetka odprtja podjetja. Projekti, povezani z digitalnimi vavčerji, so jim omogočili, da so se lahko razširili in si povečali kredibilnost.

Obe podjetji, A in C, se tudi strinjata, da: »v nadaljevanju, če vavčerjev ne bi bilo več, ne bi opazili večje spremembe na končnem dobičku«, saj bi večino pozornosti lahko namenili drugim projektom. Podjetje C pri tem dodaja, da že razmišljajo, da bi zmanjšali število projektov, povezanih z digitalnimi vavčerji, saj bi tako imeli več časa za večje in obsežnejše projekte, ki so dobičkonosnejši v primerjavi z manjšimi projekti, ki jih krijejo vavčerji za digitalizacijo. Za podjetje B pa so vavčerji precej pomembnejši. Podjetje se primarno ukvarja z razpisi: pomoč pri prijavi, svetovanje in spremljanje razpisov. Zadnja tri leta so se specializirali za digitalne razpise, od katerih jim digitalni vavčerji predstavljajo dobro desetino vseh prihodkov. Če v nadaljevanju ne bi bilo več vavčerjev, bi podjetje moralo konkretno spremeniti svoje poslovanje.

Vsi trije zunanji izvajalci si prizadevajo, da se program, ki zajema tudi vavčerje za digitalizacijo, nadaljuje tudi po letu 2023. Podjetje B pri tem dodaja, da »cilji, ki so zadani v slovenskih in EU digitalnih strategijah, še niso doseženi« in »potrebni so dodatni digitalni razpisi, ki bi spodbudili podjetja k še večji vključenosti digitalnih tehnologij v svoja poslovanja«.

4.2.4 Izkušnje z MSP

Vsa tri podjetja navajajo, da se največ njihovih strank (MSP) zaveda pomena digitalizacije, ampak ne znajo opredeliti, kaj točno potrebujejo. Predstavniki podjetja B opaža, da jih večina ima osnovno predstavo, kaj želijo. Po daljšem pogovoru pa ugotovijo, da potrebujejo še veliko več. Podjetje A dodaja, da glede na prakso okrog 80 % podjetij, ki pristopi do njih, ne zna opredeliti točnih potreb, korakov ali kako bi uporabili določeni vavčer.

Podjetja navajajo tudi tri načine, kako dobijo nove projekte. V večini primerov zunanji izvajalci sami kontaktirajo podjetja, s katerimi so že sodelovali, ali nova podjetja, ki jih najdejo na spletu. Le malo pa je podjetij, ki sama pristopijo do zunanjih izvajalcev. Če stranke ne poznajo vavčerjev za digitalizacijo, jim jih izvajalci predstavijo.

Zunanji izvajalci preko izkušenj z MSP opažajo tudi različne razloge za prijavo na posamezen vavčer:

- MSP se zaveda pomembnosti področja in želi narediti prvi korak v tej smeri.
- MSP želi izkoristiti sredstva, ki jih drugače ne bi.
- Podjetje potrebuje določeno aktivnost, s katero pridobi dodatne točke za prijavo na večje razpise (predvsem pri vavčerju za kibernetiko varnost in pripravo digitalne strategije).

Če določenemu podjetju ni odobrena vloga, se lahko to odloči, da bo vseeno izvedlo določeno aktivnost ali pa da bo počakalo do naslednjega razpisa. Manjša podjetja, ki ne bi nikoli izvajala določene aktivnosti, če vavčerjev ne bi bilo, se v večini primerov odločajo, da bodo počakala do naslednjega razpisa. Ta podjetja imajo po navadi tudi veliko manj zahtev. Podjetje C navaja: »Od šestih podjetij, s katerimi smo sodelovali pri vavčerju za digitalni marketing, ki niso prejela sofinanciranja, smo s štirimi vseeno šli naprej razvijati.«

4.3 Rezultati intervjujev z MSP

S petnajstimi intervjuvanimi MSP sem v sklopu empirične raziskave glede na analizo iz poglavja 4.1.1 zajel dobrih 0,4 % vseh vavčerjev, ki so bili odobreni. Rezultate intervjujev sem strukturirano predstavil v nadaljevanju tega poglavja.

4.3.1 Pomen digitalizacije in digitalnih vavčerjev

Po petnajstih pogovorih sem prišel do ugotovitve, da se vsako podjetje, s katerim sem se pogovarjal, do neke mere zaveda pomembnosti digitalizacije. Na vprašanje o razlogih za digitalizacijo so najpogostejši odgovori zajemali sledeče:

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

Večina MSP razume, da se preobrazba ne more zgoditi čez noč in da so za to potrebni postopni koraki. Vavčerje za digitalizacijo vidijo kot prve in osnovne korake k povišanju digitalne zrelosti.

Večina podjetij poroča, da so po zaključku projektov, ki so povezani z digitalnimi vavčerji, že bolj »digitalni« v primerjavi s svojo konkurenco. Pri tem pa jih je velika večina dodala, da so potrebni še dodatni projekti. Nekatera MSP so pri tem omenila večje razpise, kot je P4D, ki omogoča celostno digitalizacijo podjetij.

4.3.2 Pobuda vavčerjev

Vavčerji za digitalizacijo so bili za večino podjetij ključni, da so se odločili za – za nekatere celo prve – osnovne korake k celostni digitalni preobrazbi podjetja. Ključni dejavnik za prijavo so finančna sredstva, ki jih podjetje dobi za izvedbo projekta. Podjetje 15 je povzelo,

da so majhnim podjetjem res pomembni denarni tok in stroški posameznih projektov. Podjetje 8 dodaja, da »pomaga vsak cent, ki ga dobiš«.

Pri podjetju 2 se zavedajo pomembnosti spletne dostopnosti. Zaradi sezonskega obratovanja in nizkih marž podjetju zmanjka sredstev, ki bi jih lahko vložilo v razvoj spletnega mesta in trgovine. Zaradi majhne velikosti se jim zdi dobiček primernejši za vlaganje nazaj v proizvodnjo in v razvoj novih izdelkov.

Okrog polovica (predvsem manjših) podjetij je cene zunanjih izvajalcev ocenila za previsoke, zato jim vavčerji vsekakor pomagajo, da lahko izvedejo aktivnosti s področij digitalizacije.

Podjetje 6 opaža, da se jim je po obnovi spletnega mesta izrazilo povečal obisk. Predstavniki podjetja 12 dodaja, da so s spletno trgovino digitalizirali samo en del poslovanja in da je potrebnih še veliko projektov, preden bi si upali trditi, da so res »digitalni«. Veliko sogovornikov je med izvajanjem projektov z digitalnimi vavčerji ugotovilo, da so potrebni še dodatni koraki na različnih področjih. Podjetje 8 je med izvajanjem aktivnosti vavčerja za digitalni marketing ugotovilo, da dejansko potrebujejo veliko obsežnejšo spletno mesto, kot pa so si sprva zadali. Tri podjetja so omenila, da so jim osnovni koraki, ki jih omogočajo vavčerji za digitalizacijo, omogočili osnovno podlago, preko katere se lahko začnejo lotevati večjih projektov in razpisov, ki zaobjemajo celostno digitalno preobrazbo.

Veliko sogovornikov se v bližnji prihodnosti namerava prijaviti še na druge vavčerje za digitalizacijo. Pri majhnih podjetjih gre predvsem za vavčer za pripravo digitalne strategije. Pri srednje velikih pa gre za vavčer za kibernetno varnost.

4.3.2.1 Razlogi za specifične vavčerje

Že prej sem omenil, da so podjetja želela s prijavo na vavčerje narediti osnovne korake k digitalni preobrazbi. Preko intervjujev s predstavniki MSP pa sem želel najti tudi razloge za prijavo na specifični vavčer za digitalizacijo. V tabeli 8 sem povzel njihove najbolj pogoste odgovore. V nadaljevanju tega poglavja sem predstavil nekaj dobrih praks intervjuvanih podjetij.

Pandemija covid-19 je podjetje 5, ki se ukvarja z gostinstvom, prisilila, da so čez noč spremenili poslovanje. S pomočjo vavčerja za digitalni marketing so lahko poleg prenove spletnega mesta razvili tudi spletno trgovino, ki omogoča naročanje hrane na dom ter aplikacijo za dostavljalce, s katero lahko lažje spremljajo naročila. Sogovornik meni, da so danes nadpovprečno digitalizirani v primerjavi s svojo konkurenco. Opažajo več obiska in prihodka, generiranega preko spleta. V nadaljevanju želijo ukiniti telefonsko naročanje, saj s spletnim naročanjem lahko prihranijo več časa in zmanjšajo možnost napak pri naročilih.

Podjetje 14 opozarja, da se premalo podjetij v Sloveniji, predvsem MSP, zaveda pomembnosti kibernetске varnosti. Vodstva teh podjetij ne morejo upravičiti naložb v kibernetско varnost, saj ne vidijo takojšnje koristi. Ko jih opazijo, pa je po navadi že prepozno. Dodaja, da so kibernetски napadi v porastu, reševanje pa je drag proces, ki lahko ohromi celotno podjetje. Pri podjetju se zavedajo, da si »ne morejo zagotoviti 100 % varnosti«. Z vavčerjem so želeli pridobiti priporočila za izboljšave, preko katerih lahko naredijo vsaj osnovne korake za zaščito internih sistemov.

Pri pripravi digitalne strategije bi izpostavil podjetje 9. Direktor podjetja se zaveda pomembnosti digitalne preobrazbe. Pri tem je dodal, da »je enostavno kupiti novo tehnologijo, ampak jo je težko uspešno integrirati v obstoječ proces«. Zaradi tega bi rad, da kot podjetje k temu pristopijo sistematično in premišljeno. Prvi korak k temu je priprava digitalne strategije. S pomočjo te si lahko zagotovijo izhodno točko za vse nadaljnje projekte.

Pri podjetju 11 opažajo, da imajo njihovi zaposleni vedno upor pri uvedbi novih tehnologij. K temu pripisujejo nepoznavanje digitalnih orodij in prednosti, ki jih prinaša digitalna preobrazba. Pojav opažajo v večji meri pri starejših zaposlenih. Z vavčerjem za dvig digitalnih kompetenc so želeli zaposlenim predstaviti osnovne digitalne veščine, ki bi omogočile pri zaposlenih hitrejšo adaptacijo novih tehnologij in orodij.

Tabela 8: Razlogi za specifični vavčer za digitalizacijo

Marketing	Varnost	Strategija	Kompetence
S prenovljenim spletnim mestom dvigniti kredibilnost.	Pridobiti priporočila za izboljšavo kibernetске varnosti.	Zastaviti načrt digitalne preobrazbe.	Poenostaviti dostopnost do digitalnih znanj.
Prenoviti spletno mesto v modernejšo preobleko.	Pridobiti dodatne točke za druge razpise.	Si postaviti dobro podlago za nadaljnje projekte.	Izboljšati pomanjkanje znanj iz digitalnih vsebin.
Si zagotoviti nove dostopne kanale.		Je pogoj za prijavo na druge razpise.	Lažja vpeljava novih zaposlenih.
Vzpostaviti spletno trgovino, ki je prej niso imeli.		Definirati naslednje potrebne korake.	Izobraževanje o novih orodjih, ki jih je podjetje uvedlo.
Razviti aplikacijo, ki poenostavi notranje procese.		Oceniti trenutno stanje.	

Vir: lastno delo.

4.3.2.2 Realizacija brez vavčerjev

Pri intervjujih sem predstavnike vprašal tudi o izvedbi projektov brez vavčerjev. Preko tega sem lahko sklepal, do kakšne mere vavčerji spodbujajo podjetja. Njihove odgovore sem povzel v tabeli 9, v kateri sem omenil tudi pogostost omenb. Tabela zajema samo podjetja,

ki so se prijavila na digitalne vavčerje. Posamezno podjetje je lahko omenilo tudi več odgovorov.

Tabela 9: Realizacija brez vavčerjev

	Št. omemb
Tudi brez vavčerjev so nameravali izvesti enak projekt.	1
Bi izvedli projekt, ampak ne tako hitro.	5
Bi izvedli projekt, ampak ne v takšnem obsegu.	7
Brez vavčerjev ne bi izvedli projekta.	2

Vir: lastno delo.

Iz odgovorov je možno razbrati, da bi večina intervjuvanih MSP vseeno izvajala projekte. Samo predstavnika dveh podjetij od štirinajstih sta v intervjuju omenila, da projektov ne bi izvajali brez vavčerjev. Eno izmed teh podjetij je bilo podjetje 10, ki je omenilo, da so se na vavčer prijavili samo zato, ker bi jim poročilo, pridobljeno iz varnostnega testa, pomagalo na nadaljnjih, večjih razpisih.

Največ – polovica – podjetij je omenilo, da bi vseeno realizirali aktivnost iz vavčerja, ampak ne v tako velikem obsegu. Ta odgovor je bil najpogostejši pri podjetjih, ki so koristila vavčer za pripravo digitalne strategije in vavčer za digitalni marketing. Strategije bi vseeno pripravljali, ampak te ne bi zajemale toliko točk in smernic, kot so jih lahko pripravili sedaj. Pri vavčerju za digitalni marketing so lahko sedaj izvedli več aktivnosti, npr. razvoj spletnega mesta in trgovine, medtem ko bi brez vavčerjev lahko realizirali samo spletno mesto. Odgovori so bili tudi enakomerno razporejeni glede na velikost MSP.

V dobri tretjini primerov je bil odgovor, da bi v primeru, da ne bi dobili vavčerjev, vseeno izvajali projekt, ampak enkrat v prihodnosti. Zaenkrat se jim določena aktivnost še ni zdela dovolj nujna ali potrebna. Med ta podjetja spadajo med drugimi MSP, ki so izvajala aktivnosti glede prenove spletnih mest ali za pripravo digitalnih strategij. Ta odgovor je bil najpogostejši med srednje velikimi podjetji.

Trem podjetjem, ki sem jih intervjuval, ni bil odobren vavčer za digitalizacijo. V vseh primerih je bil to vavčer za digitalni marketing. Kot vzrok za zavrnjeno prijavo so navedli prepozno prijavo. Vsa tri podjetja čakajo na ponovni razpis. Podjetju 1, ki nima spletnega mesta, se ne zdi dovolj potrebno, da bi razvilo spletno mesto brez vavčerja. Po drugi strani se podjetje 2 zaveda pomembnosti spletne dostopnosti, ampak nima finančnih sredstev na razpolago za projekt, ki so si ga zadali. Podjetju 13 pa se ne zdi dovolj pomembno, da bi prenavljali spletno mesto brez vavčerja. Načeloma so zadovoljni s trenutnim.

4.3.3 Prijava na vavčerje

Glede prijavljanja na vavčerje so bili predstavniki podjetij skoraj enakomerno razdeljeni med tiste, ki so pohvalili enostavnost prijave, in med tiste, ki so imeli težave pri prijavi. Zaradi ovir pri prijavljanju se je veliko podjetij odločilo, da bo pri tem sodelovalo z zunanjim izvajalcem. Natančnejšo razdelitev sem predstavil v tabeli 10.

Tabela 10: Prijavljanje na vavčerje

	Št. omemb
MSP se je prijavljalo samo.	6
MSP je sodelovalo z zunanjim izvajalcem pri prijavi.	6
Za prijavo je v celoti skrbel zunanji izvajalec.	2

Vir: lastno delo.

Kompleksnost prijave je dve MSP prepričalo, da za prijavo v celoti poskrbi zunanji izvajalec. Za ta pristop sta se odločili eno mikro in eno majhno podjetje. Šest MSP se je prijavljalo v sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Glede na to da so podjetja želela pridobiti vavčer, so pri prijavi uporabili izkušnje zunanjih izvajalcev, ki se lahko tudi na dnevni ravni ukvarjajo s posameznimi razpisi. Za ta pristop se je odločilo največ majhnih podjetij. Šest MSP pa se je na vavčerje prijavilo samo. Zunanje izvajalce so izkoristili samo pri izvedbi aktivnosti posameznega vavčerja. Pri tem pristopu so prevladala srednje velika podjetja in mikro podjetja.

4.4 Interpretacija rezultatov

V Sloveniji se je v zadnjih treh letih vzpostavil ekosistem, v katerem sodelujejo DIHS kot vsebinski podpornik digitalnih vavčerjev, MSP in zunanji izvajalci. MSP se zavedajo pomena digitalizacije in prednosti, ki jih ta prinaša. Na podlagi odgovorov zunanjih izvajalcev je možno sklepati, da si kljub zavedanju pomembnosti MSP po navadi ne znajo predstavljati celotnega obsega digitalne preobrazbe.

Glede na odgovore MSP in zunanjih izvajalcev sem lahko preko rezultatov odgovoril na raziskovalno vprašanje, ki sem si ga postavil v začetku dela: »V kolikšni meri vavčerji za digitalizacijo spodbujajo MSP k digitalizaciji?« Vsaka finančna pomoč pomaga MSP. Glede na odgovore v tabeli 9 bi se MSP tudi brez digitalnih vavčerjev odločala za aktivnosti, ki jih vavčerji pokrivajo. Razlika bi bila v tem, da aktivnosti ne bi izvedli v takem obsegu, kot so jih lahko sedaj, ali pa bi se projekta lotili enkrat v bližnji prihodnosti.

Z vsakim novim razpisom se poveča zanimanje za vavčerje za digitalizacijo. Razpisi so čedalje manj časa odprti in zainteresirana podjetja težje pridejo do sredstev. Predvsem manjša podjetja se zato obračajo na zunanje izvajalce, ki jim pomagajo pri prijavi.

V nadaljevanju sem preko rezultatov intervjujev povzel ključne dejavnike, ki so pomembni, da se podjetje uspešno prijavi na razpis in izvede aktivnost, ki so jo načrtali digitalni vavčerji. V poglavju 4.4.2 pa sem predstavil pomanjkljivosti in izzive pri digitalizaciji MSP z uporabo digitalnih vavčerjev.

4.4.1 Ključni dejavniki uspeha digitalizacije z vavčerji

Preko rezultatov iz intervjujev sem v tabeli 11 predstavil pet dejavnikov, ki so jih MSP in zunanji izvajalci ocenili za pomembne, da se podjetje lahko uspešno prijavi na digitalni vavčer in izvede aktivnost, ki je povezana z njim. Navedel sem samo dejavnike, ki sta jih omenili vsaj dve podjetji.

Tabela 11: Ključni dejavniki uspeha

Dejavnik	Opis	Št. omemb
Sodelovanje z zunanjimi izvajalci	Pomembno je dobro razumevanje med MSP ter izbranim zunanjim izvajalcem.	10
Enostavna prijava	Enostavnost prijave omogoča podjetju, da na enostaven in hiter način izpolni vlogo za prijavo na digitalni vavčer.	4
Pravočasna prijava	MSP se morajo pravočasno prijaviti, da si zagotovijo mesto pri vavčerju.	4
Ni strogih omejitev	Vavčerji omogočajo, da se lahko katerokoli MSP prijavi za sofinanciranje.	4
Jasno opisani vavčerji	Digitalni vavčerji so jasno opisani, kar pomeni, da podjetje ve, ali je določen vavčer primeren zanje.	2

Vir: lastno delo.

Najpomembnejši dejavnik pri uspešni izvedbi celotnega procesa digitalnih vavčerjev je uspešno sodelovanje MSP z zunanjimi izvajalci. Dejavniki je omenila dobra polovica vseh intervjuvancev. Zunanje podjetje mora razumeti zahteve MSP ter jim pri tem ponuditi strokovno in profesionalno znanje. Podjetje 10 je izpostavilo katalog strokovnjakov, v katerem so zbrani vsi zunanji izvajalci, kot ključen korak, da so lahko na enostaven in lahek način našli primerne zunanje izvajalce. Iz tabele 10 je možno razbrati, da je več kot polovica podjetij uporabila tudi zunanje izvajalce pri pomoči s prijavljanjem na vavčerje. Podjetje B je prav tako poudarilo, da so zunanji izvajalci ključnega pomena, da podjetje pridobi določen vavčer za digitalizacijo.

Drugi dejavniki uspeha, ki jih je bilo možno razbrati iz odgovorov intervjuvancev, so bili med drugimi: enostavnost prijave, pravočasnost prijave ter možnost, da se lahko na vavčerje prijavi kdorkoli.

4.4.2 Ključni izzivi pri digitalizaciji z vavčerji

Pred sestavo priporočil za nadaljnje digitalne vavčerje je bilo treba pogledati tudi pomanjkljivosti trenutnega procesa v celoti. S pomočjo odgovorov MSP in zunanjih izvajalcev sem v tabeli 12 navedel izzive, ki sta jih omenili vsaj dve podjetji.

Tabela 12: Ključni izzivi

Izziv	Opis	Št. omemb
Težave pri prijavljanju	Informacijski sistem za prijavo je preveč kompleksen s slabim uporabniškim vmesnikom.	6
Papirologija	Odvečna administracija in birokracija pri prijavljanju na posamezen vavčer otežujeta proces prijavljanja.	5
Nerazumevanje področja	MSP ne razumejo, kaj točno vavčer pokriva oziroma na kak način ga lahko uporabijo.	4
Stroge smernice	Smernice, povezane z vavčerji, so preveč stroge. Vključene so nepotrebne stvari ali so potrebni dodatni popravki.	3
Koordinacija z zunanjim izvajalcem	Zaradi težav pri komunikaciji z zunanjim izvajalcem prihaja do nestrinjanj in podaljšanja izvajanja projektov.	3
Čakanje na odobritev	MSP predolgo čakajo na informacijo, ali je bil vavčer odobren.	3
Adaptacija	Proti koncu projekta ima MSP težave pri predstavljanju dejanske koristi novih rešitev svojim zaposlenim.	3
Nepoenoten informacijski sistem	Informacijski sistem ni poenoten z drugimi sistemi. Nekatero dokumentacijo je treba pošiljati dvakrat.	2
Čakanje na sredstva	Po zaključku projekta MSP predolgo čaka na pridobljena sredstva iz vavčerja, s pomočjo katerih bi lahko plačalo izvajalcu aktivnosti.	2
Finančna pomoč ni bila zadostna	Sofinanciranje je bilo premajhno. Podjetje je moralo v veliki meri investirati iz lastnega žepa.	2

Vir: lastno delo.

Eden izmed ciljev spodbud malih vrednosti preko vavčerjev je poenostavitev dostopnosti do finančnih sredstev. Pri tem je poudarjeno, da program omogoča vsem MSP, da lahko na zelo enostaven in hiter način pridobijo finančne spodbude (SPS, brez datuma c). S tem se je

strinjala tudi dobra četrtnina intervjuvancev, ki so izpostavili, da je bila enostavnost prijave ključna, da so lahko pridobili vavčer. Tudi podjetje 3, ki se je prijavljalo na druge nedigitalne vavčerje, je izrazito poudarilo, da je prijava na vavčerje v sklopu spodbud zelo enostavna. Kljub temu pa je tretjina intervjuvancev izpostavila težave ob prijavi. Pri tem so izpostavljali kompleksnost ter slab uporabniški vmesnik.

Skoraj vsak, ki je imel težave pri prijavi, je prav tako izpostavil odvečno »birokracijo in papirologijo«, ki sta potrebni za prijavo. V največji meri so se pritoževali nad, po njihovem mnenju, odvečno dokumentacijo, ki jo je treba poslati pred ali po prijavi. Od dveh podjetij je prišel tudi odziv, da »pri vavčerjih gre za premajhna sredstva, da bi bilo treba skrbeti za vso to dokumentacijo«.

Trije so prav tako kot izziv izpostavili čakanje na odobritev vloge ter dva čakanje na sredstva. Z izzivom so se spopadla podjetja, ki so se prijavljala na vavčer za pripravo digitalne strategije in vavčer za digitalni marketing. Za oba vavčerja je tudi največ zanimanja, kar pomeni, da potrebujeta DIHS in SPS več časa, da preverita ustreznost vseh prijavljenih vlog. Čakanje zavlačuje začetek procesa in s tem otežuje podjetju, da bi začelo z izvajanjem aktivnosti. Kljub temu da je bil namen vavčerjev poenostaviti in pohitrili celoten proces pridobivanja vavčerjev, se na podlagi odgovorov MSP in zunanjih izvajalcev izkazuje, da to ne drži.

Kot izziv so trije intervjuvanci omenili tudi koordinacijo z zunanjim izvajalcem. Omenili so težave pri komunikaciji ter nestrinjanja glede same izvedbe. To dodano podkrepi ugotovitev iz prejšnjega dela, da je sodelovanje med MSP in zunanjim izvajalcem ključnega pomena pri uspešnem zaključku projektov z vavčerji za digitalizacijo.

5 PREDLOG NOVIH SMERNIC OKROG DIGITALNIH VAVČERJEV

Eden izmed ciljev, ki sem si ga zadal v magistrskem delu, je bil preko rezultatov v prejšnjem poglavju pripraviti predloge in priporočila za nadaljnje vavčerje. V nadaljevanju sem najprej pregledal načrte in nove smernice, ki jih pripravlja DIHS. V drugem delu pa sem pregledal priporočila zunanjih izvajalcev in MSP. Na podlagi teh odgovorov sem v nadaljevanju pripravil okvirna priporočila.

5.1 Predvidene spremembe

5.1.1 Predvidene spremembe

DIHS si prizadeva, da bi po letu 2023 vavčerji ostali v takšni ali podobni obliki. Glede podrobnosti se še dogovarjajo s SPS, vlado in glavnimi viri financiranja. Kljub temu pa sem preko intervjuja izvedel za nekaj predvidenih sprememb.

- **Obvezna ocena digitalne zrelosti** pred in po sami pridobitvi vavčerjev za digitalizacijo.
- **Prenova vsebin glede na nove trende.** V zadnjih treh letih je po mnenju DIHS prišlo do številnih novosti digitalnih tehnologij. Pri DIHS so mnenja, da je treba posodobiti vsebino posameznih vavčerjev s pristopi, ki odražajo spremembe in trende na trgu.
- **Delno financiranje.** Trenutno podjetje vavčer lahko pridobi ali ne. Na DIHS razmišljajo tudi o vmesni opciji, preko katere bi podjetju omogočili delna sofinanciranja glede na kvaliteto končnega izdelka.
- **Povečanje ali razdelitev vavčerjev za digitalni marketing.** Vavčer za digitalni marketing je najbolj popularen vavčer in vključuje aktivnosti, kot so: razvoj novih spletnih mest, mobilnih aplikacij, lastnih spletnih trgovin ali rezervacijskih platform (SPS, brez datuma e). Na DIHS se zavedajo obsega pojma »digitalni marketing«. Odločevalcem bodo predlagali, da bi vsebine vavčerja oziroma upravičenost stroškov razširili in tako dodali še druge aktivnosti, ki sicer spadajo v področje digitalnega marketinga.
- **Nove smernice pri strategiji in kibernetiski varnosti.** Na DIHS se zavedajo novih trendov pri preobrazbah podjetij. Predstavnica DIHS je omenila, da danes postaja pomembno, da se podjetje digitalizira na pravilen način. Zaradi tega razmišljajo o uvedbi novih sekcij pri digitalni strategiji, ki vključujejo »trajnost« in »krožno gospodarstvo«. Tudi pri kibernetiski varnosti je treba na novo definirati določene smernice, ki vključujejo osnovna znanja o varnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologij.
- **Sprememba modela izvajanja usposabljanj v okviru vavčerja za dvig digitalnih kompetenc.** Na DIHS so mnenja, da se usposabljanj v sklopu vavčerja za digitalne kompetence udeležujejo tudi zaposleni, ki lahko določene tehnologije, o kateri poteka izobraževanje, ne bodo nikoli uporabili. V nadaljevanju razmišljajo, da bi na podlagi vzpostavljenih digitalnih kompetenčnih modelov za zaposlene prilagodili izbor in možnost udeležbe na usposabljanjih v okviru omenjenega vavčerja.

5.1.2 Obvezna ocena digitalne zrelosti

Trenutno se po zaključku projekta, ki je vključeval digitalne vavčerje, ne meri učinka na podjetje. DIHS pri tem nima nadzora, na kakšen način so bili vavčerji izkoriščeni in do kakšne meri so podjetju pomagali pri implementaciji osnovnih korakov digitalizacije. Zaradi tega DIHS trenutno razmišlja o uvedbi obvezne ocene digitalne zrelosti na začetku in po opravljeni aktivnosti posameznega digitalnega vavčerja. S pomočjo tega bi lahko DIHS lažje ocenil vpliv spodbud. Ocena bi pomagala tudi MSP pri oceni novega stanja in naslednjih potrebnih korakov.

Model za oceno digitalne zrelosti sem že predstavil v poglavju 1.4.2. V nadaljevanju razmišljajo o nadgradnji tega modela, da bi vključeval tudi velikost podjetja ali panogo, s katero se podjetje ukvarja.

Ocena digitalne zrelosti je danes obvezna le pri pridobitvi vavčerja za pripravo digitalne strategije. Na podlagi le-te lahko podjetje lažje definira, zakaj potrebuje strategijo in kakšen bo vpliv le-te na samo podjetje (DIHS, brez datuma c).

Za začetek bodo izvedli poglobljeno raziskavo na izbranih podjetjih. V nadaljevanju pa razmišljajo o obvezni uvedbi ocene. Pucihar in Kljajić Borštnar (2021), ki sta tudi sodelovali pri razvoju modela, dodajata, da bo ocena pomagala MSP pri oceni, v kateri fazi digitalne preobrazbe je in kateri vavčerji ter nadaljnji koraki so potrebni pri izboljšavi stopnje digitalne zrelosti (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021).

5.2 Predlagane spremembe na podlagi intervjujev

Zadnje vprašanje, ki sem ga postavil posameznemu zunanjemu izvajalcu in MSP, je bilo: »Če bi imeli to moč, kaj bi spremenili glede digitalnih vavčerjev?« Njihove najpogostejše odgovore sem zbral v poglavjih 5.2.1 in 5.2.2.

5.2.1 Priporočila zunanjih izvajalcev

V nadaljevanju sem predstavil šest priporočil s strani zunanjih izvajalcev. V tabeli 13 so zbrana priporočila ter kratki opisi, kaj vključujejo.

Tabela 13: Priporočila s strani zunanjih izvajalcev

Priporočilo	Opis
Povišanje sredstev za razvoj aplikacij	Razvoj aplikacije bi moral biti za poseben vavčer, za katerega bi bilo namenjenih več sredstev kot sedaj. V trenutni obliki zunanji izvajalci ne morejo zagotoviti kakovostnega izdelka.
Razdelitev vavčerja za digitalni marketing	Vavčer za digitalni marketing pokriva preveč različnih področij. Poleg tega je treba dodati tudi dodatne vsebine iz trženja.
Velikost sredstev odvisna od velikosti podjetja	Velikost sredstev se prilagodi glede na velikost podjetij.
Dodatna merila za odobritev	»Prvi pride, prvi dobi« ni primerno merilo za izbor dobitnikov sredstev. Potrebni so dodatni kriteriji.
Novi digitalni vavčerji	Potrebni so dodatni digitalni vavčerji, ki bi pokrivali nakup osnovne digitalne opreme, nakup ali prilagoditev celovitih poslovnih rešitev – ERP, CRM ipd.
Večja transparentnost	Večja transparentnost pri tem, kdo dobi vavčer.

Vir: lastno delo.

Zunanji izvajalci so imeli nekaj splošnih priporočil glede digitalnih vavčerjev. Potrebna je večja transparentnost pri tem, kdo dobi posamezen vavčer in kaj so bila merila, ki so bila pri

tem upoštevana. Zunanji izvajalci si prav tako prizadevajo, da bi bili upoštevani tudi drugi kriteriji pri vavčerju za digitalni marketing, kjer je odločilna pravočasnost prijave. To je bil tudi dejavnik uspeha, ki so ga intervjuvanci izrazili kot enega izmed ključnih pri prijavi.

Velikost sredstev bi prav tako morala biti različna glede na velikost prijavljenih podjetij. Podjetje B je povzelo, da so projekti pri srednjih podjetjih velikokrat kompleksnejši in obsežnejši. Vavčerji so zanje velikokrat prenizki in posledično mora podjetje velik del financirati iz lastnega žepa. Majhna in mikro podjetja po navadi ne potrebujejo tako obsežnih projektov, kot jih zadajajo smernice. V projekte zato vključujejo stvari, ki zanje niso relevantne. Po drugi strani pa podjetje A zaradi velikega povpraševanja zavrača projekte, ki niso dovolj obsežni. Se pa strinjajo, da bi velikost vavčerja morala biti odvisna tudi od drugih dejavnikov v podjetjih.

Zunanji izvajalci prav tako zaznavajo potrebo pri MSP glede drugih vsebin, ki jih vavčerji trenutno ne pokrivajo. Podjetje C je mnenja, da so zato potrebni dodatni vavčerji za digitalizacijo. Določene digitalne vsebine, ki so obsežnejše, po navadi pokrivajo večji razpisi za digitalno preobrazbo. Kljub temu pa so zunanji izvajalci mnenja, da bi lahko te dodatne digitalne vsebine bile razpisane tudi v manjšem obsegu v sklopu vavčerjev za digitalizacijo. Manjše spodbude bi lahko MSP poenostavile nakup dražje opreme (npr. 3D-tiskalnika) ali nakup oz. prilagoditev orodij za celovite poslovne rešitve, kot sta ERP ali CRM.

Podjetja se generalno strinjajo, da so vavčerji pravilno razporejeni med področji. Kljub temu pa je največ komentarjev dobil vavčer za digitalni marketing. Po mnenju zunanjih izvajalcev je trenutno vanj vključenih preveč aktivnosti, ki niso med sabo enakomerno razporejene. Poleg tega vavčer ne vključuje osnovnih stvari, »na katere ljudje najprej pomislijo, ko slišijo besedo marketing«. Zaradi tega si zunanji izvajalci prizadevajo, da bi bilo treba v digitalni marketing vključiti dodatne vsebine iz trženja, sam vavčer pa razdeliti na več manjših vavčerjev. Vsi trije izvajalci so pri tem omenili, da bi morala aktivnost razvoja aplikacij biti vključena v poseben vavčer, saj je v praksi razvoj aplikacij lahko tudi desetkrat dražji, kot pa je trenutno predvideno iz dodeljenih sredstev.

5.2.2 Priporočila MSP

V tabeli 14 sem zbral osem najpogostejših priporočil s strani intervjuvanih MSP. Vsako priporočilo sem na kratko opisal in dodal število omemb. Priporočila so razvrščena po številu omemb.

Tabela 14: Priporočila s strani MSP

Priporočilo	Opis	Št. omemb
Poenostavitev prijave	Prijavljanje mora biti čim bolj poenostavljeno, da lahko MSP brez zunanje pomoči enostavno in hitro odda vlogo za prijavo na vavčer.	4
Večja transparentnost	Večja transparentnost pri tem, kdo dobi vavčer in kako poteka izbor zunanjih podjetij za katalog strokovnjakov.	4
Poenoten informacijski sistem	Treba je poenotiti informacijski sistem, ki vloge in obrazce avtomatsko koordinira med DIHS in SPS. Potreben je tudi osrednji informacijski sistem na ravni države.	4
Omiliti smernice	Smernice, ki opredeljujejo vavčerje, so preveč strogo definirane. Podjetja bi želela več svobode pri definiranju obsega projektov.	4
Papirologija	V nadaljevanju si MSP želi manj potrebnih dokumentov, ki jih je treba oddati pred ali po izvajanju določene aktivnosti.	3
Pogostost razpisov	Za vavčerje je treba razpisati več sredstev. Vavčerje pa je treba pogosteje razpisovati.	3
Velikost sredstev odvisna od velikosti podjetja	Velikost sredstev se prilagodi glede na velikost podjetij.	2
Dodatna merila za odobritev	»Prvi pride, prvi dobi« ni primerno merilo za izbor dobitnikov sredstev. Potrebni so dodatni kriteriji.	2

Vir: lastno delo.

Glede na izzive pri uspešni digitalizaciji je bilo možno predvidevati, da bo »poenostavitev prijave« tudi eden izmed največkrat omenjenih priporočil s strani MSP. Dobra četrtina intervjuvanih je poudarila, da morata v nadaljevanju DIHS in SPS poenostavitvi celoten sistem pridobitve posameznega vavčerja. Od petih, ki so omenili odvečno papirologijo kot izziv, trije pri tem dodajajo, da si tudi v nadaljevanju želijo manj dokumentacije pri sami prijavi. Pri prijavi je treba tudi poenotiti informacijski sistem. Trenutno je na strani posameznega MSP, da posreduje dokumente med SPS in DIHS glede določenih obrazcev. Dobra četrtina MSP si zato želi centraliziran informacijski sistem.

Dobra četrtina intervjuvanih MSP prav tako navaja, da je potrebna večja transparentnost glede odobritve vavčerjev. Strinjajo se, da »prej pride, prej dobi« ni dovolj transparentno merilo za odobritev. Ker gre za nepovratna finančna sredstva, bi morali odločevalci v celoti predstaviti kriterije in način odobritve vavčerjev. MSP pri transparentnosti dodajajo, da bi morala biti tudi večja transparentnost pri tem, kako je posamezen zunanji izvajalec dodan v katalog strokovnjakov. Zanimajo jih potrebna merila oz. ocena kvalitete storitev, da DIHS postavi novo podjetje v katalog. Eno podjetje je katalog strokovnjakov celo oviral, saj niso mogli sodelovati s tujim podjetjem, ki ni bilo v katalogu.

Intervjuvana podjetja si prav tako želijo več svobode, da lahko definirajo svoje projekte v obsegu, ki je primeren zanje. Zaradi tega je treba postaviti manj stroge smernice oziroma je treba omiliti te, ki so trenutno.

Gledano v celoti pa so intervjuvana MSP zadovoljna z razpisi, povezanimi z vavčerji za digitalizacijo. Vsako podjetje, s katerim sem se pogovarjal in je že zaključilo projekt, je na koncu kljub nekaterim izzivom in priporočilom pohvalilo delovanje SPS in DIHS. Finančna sredstva so jim resnično olajšala izvajanja projektov. Veliko MSP je ob koncu dodalo, da »se ne sme nikoli pozabiti na nas male«.

5.3 Povzetek in interpretacija

Priporočila, ki so jih omenjali MSP in zunanji izvajalci, se navezujejo v takšni ali drugačni obliki na izzive, predstavljene v tabeli 12. Med najpogostejšimi priporočili, ki so se pojavljali pri obeh, so bili: več transparentnosti, poenostavitev prijave, velikost sredstev odvisna od velikosti podjetja, dodatna merila pri odobritvi vavčerjev ter poenoten informacijski sistem. Na podlagi teh ugotovitev ter predvidenih sprememb, ki sem jih opisal v poglavju 5.1, sem v nadaljevanju sestavil nov predlog za vavčerje za digitalizacijo.

– Manj dokumentacije

Veliko MSP je omenjalo, da imajo težave pri prijavljanju na vavčerje, kot ključni razlog pa je večina navedla odvečno papirologijo, ki jo morajo pri prijavi na posamezen vavčer poslati. DIHS želi v nadaljevanju uvesti še obvezno oceno digitalne zrelosti pred in po sami pridobitvi vavčerjev za digitalizacijo. Kljub dobri nameri DIHS bo uvedba ocene za MSP uvedla še dva dodatna koraka, ki bosta lahko iz njihovega vidika sprejeta kot »dodatna birokracija«. V intervjuju z DIHS sem izvedel, da želijo pred uvedbo narediti dodatno raziskavo. Svetujem, da se raziskava izvede na večjem vzorcu in da se med anketo vpraša tudi po težavnosti prijavljanja ter samem mnenju okrog papirologije. Če se obvezna ocena digitalne zrelosti uvede, je potrebna jasna dokumentacija, v kateri so zapisane koristi teh dodatnih korakov.

– Večja transparentnost glede odobritev

MSP in zunanji izvajalci se strinjajo, da bi morali katerikoli razpisi ne glede na velikost sredstev biti zastavljeni na čim bolj transparenten način. Kriteriji in merila morajo biti jasno definirani in javno dostopni. Nekateri MSP so izpostavili tudi, da želijo vedeti, kako določena podjetja pridejo v katalog strokovnjakov. Potrebna je dodatna dokumentacija, v kateri so vsi kriteriji predstavljeni na jasn in pregleden način.

– Posodobitev kriterijev za odobritev

Pri nekaterih vavčerjih za digitalizacijo je edini kriterij, ki je ključen pri odločitvi glede pridobitve sofinanciranja, pravočasnost prijave. Podjetja se morajo od pojava razpisa čim

prej prebiti čez sam proces. Direktor podjetja 4 je poudaril, da je prijavo za vavčer za digitalni marketing izpolnjeval zelo hitro, saj ga je bilo strah, da bo sredstev zmanjkalo, preden dokonča prijavo. Podjetja so izpostavila, da si v nadaljevanju želijo dodatne kriterije, ki bi bili preverjeni, če bi se določenemu podjetju odobrilo sofinanciranje. Pri tem pa je ključno omeniti tudi, da bi upoštevanje dodatnih kriterijev najverjetneje podaljšalo celoten proces odobritve s strani DIHS ali SPS. Že zdaj je nekaj MSP omenilo, da čakanje na odobritev sredstev poteka predolgo. Če bi se upoštevali dodatni dejavniki, bi bilo treba v proces odločanja vpeljati še dodatne pristope, ki bi skrbeli, da se sam proces ne bi bistveno podaljšal.

– **Vavčer za digitalni marketing**

Več priporočil s strani zunanjih izvajalcev in MSP je prejel tudi najbolj popularen vavčer za digitalizacijo – vavčer za digitalni marketing. Intervjuvanci se strinjajo, da je vavčer preobsežen in premalokrat razpisan, da bi vsa podjetja, ki so zainteresirana, tudi prejela financiranje. Na podlagi že predvidenih sprememb si DIHS prizadeva, da bi se v vavčer vključile tudi dodatne aktivnosti s področja digitalnega marketinga. Strinjajo se tudi, da bi bila smiselna razčlenitev vavčerja glede na področje digitalnega marketinga. Intervjuvanci idejo o razčlenitvi in povečanju obsega v celoti podpirajo. Na podlagi odgovorov zunanjih izvajalcev bi DIHS predlagal, da se vavčer za digitalni marketing razdeli na tri dele: vavčer za razvoj spletnih mest, trgovin in rezervacijskih platform, vavčer za razvoj mobilnih aplikacij ter vavčer za ostala področja digitalnega marketinga. V tega pa bilo treba vključiti aktivnosti s področja družbenih omrežij, analize spletne analitike, optimizacije spletnih mest (angl. search engine optimization), oglaševanja ipd.

– **Višina sofinanciranja glede na druge dejavnike**

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

6 DISKUSIJA

Države po svetu na različne načine spodbujajo MSP k digitalni preobrazbi (OECD, 2021). V Sloveniji predstavljajo digitalni vavčerji ene izmed ključnih pobud za MSP k digitalni

preobrazbi. V intervjuju s predstavnico DIHS sem ugotovil, da je bila ta pobuda prevzeta po dobri praksi z Irske, kjer se dodeljujejo lokalni vavčerji glede na potrebe podjetij.

Vavčerji za digitalizacijo omogočajo slovenskim MSP, da so projekti, ki prispevajo k osnovnim korakom digitalne preobrazbe, izvedeni hitreje in v večjem obsegu, kot bi bili drugače. Pri tem je pomembno dodati, da večji obseg ni vedno primeren za vsak projekt. Primer tega je lahko mikro podjetje, ki bi mu lahko zadostovala predstavljena spletna stran v manjšem obsegu, kriterij smernic DIHS pa zahteva veliko več. Ovrednotenje in prepoznavna tovrstnih primerov bi morala biti na strani zunanjih izvajalcev – ali je določen »večji obseg« zares potreben in ali se ujema s poslovnimi načrti MSP.

Vsi intervjuvanci, vključno z DIHS, so mnenja, da so vavčerji za digitalizacijo potrebni tudi v prihodnosti, saj bo digitalna preobrazba ključnega pomena tudi v prihodnjih letih. DIHS si prav tako prizadeva, da bi se vavčerji obdržali tudi po letu 2023. Seveda pa je to odvisno od ključnih odločevalcev in od dodeljenih sredstev za nove operacije, ki jih bo DIHS v sklopu konzorcija izvajal. Trenutno predvidene spremembe vključujejo novosti na področju digitalnih tehnologij, ki bi MSP lahko doprinesle še dodatno konkurenčno prednost.

Zunanji izvajalci in MSP se na dnevni ravni ukvarjajo s projekti in aktivnostmi v povezavi z vavčerji za digitalizacijo. Preko intervjujev sem ugotovil, da je njihovo mnenje ključnega pomena pri pridobitvi povratnih informacij. Če želijo DIHS in ključni odločevalci izboljšati trenutni sistem, morajo v nadaljevanju tesno sodelovati z MSP in zunanjimi izvajalci. Celoten ekosistem vavčerjev za digitalizacijo lahko najboljše deluje le takrat, ko vsi glavni igralci med seboj sodelujejo.

6.1 Interpretacija glavnih ugotovitev

Vavčerji za digitalizacijo so del kompleksnega sistema razpisov, financiranj ter državnih aparatov. SPS mora na dnevni rani administrirati in zbirati sredstva iz različnih virov. Preko tega lahko predstavijo nove razpise, ki podjetjem pomagajo pri nadaljnjem razvoju. V Sloveniji je teh razpisov relativno veliko in pokrivajo vrsto področij. V magistrskem delu sem se osredotočil specifično na vavčerje za digitalizacijo. Želel sem ugotoviti glavne pomanjkljivosti trenutnega programa ter na podlagi intervjujev sestaviti priporočila glede nadaljnjih vavčerjev.

Vsakega predloga ni enostavno implementirati, saj vsaka sprememba vpliva še na vrsto drugih dejavnikov znotraj celotnega sistema razpisov. V primeru vpeljevanja dodatnih korakov, kriterijev ali dokumentacije, ki bi lahko izboljšali specifični izziv ali pomanjkljivost, bi poleg tega povečali tudi samo kompleksnost. Ker je bil glavni namen digitalnih vavčerjev ter tudi vseh spodbud malih vrednosti preko vavčerjev poenostavitev procesa pridobitve sofinanciranja, se mora vsak dodaten korak, kriterij ali dokumentacija dodatno raziskati ter ugotoviti dejanske prednosti, ki bi jih ti prinesli.

Kljub temu sem preko rezultatov empiričnega in osnov iz teoretičnega dela poskusil sestaviti predloge glede nadaljnjih razpisov. Uspelo mi je sestaviti pet predlogov, ki jih bom v nadaljevanju predstavil tudi DIHS. Predlogi jim bodo prišli prav, ko bodo v sodelovanju s ključnimi odločevalci in SPS sestavljali nove smernice okrog specifičnih vavčerjev ter okrog celotnega ekosistema vavčerjev za digitalizacijo.

Digitalizacija je pomembno področje, ki bo še bolj ključno v naslednjih letih. Za uspešno digitalno preobrazbo bodo temeljni razpisi, ki slovenskim MSP poenostavijo dostop do aktualnih digitalnih trendov in tehnologij. Ključen bo tudi DIHS, konzorcij, v katerega je vključen, ter zunanji izvajalci. Njihova naloga je, da MSP v nadaljevanju predstavljajo dejanske prednosti, ki jih prinaša digitalna preobrazba. Sodelovanje zunanjih izvajalcev z MSP pa bo še naprej ostalo ključno za uspešno izvajanje projektov s tega področja.

Glede na podatke, pridobljene s strani DIHS, lahko sklepam, da je bilo v zadnjih štirih letih izvedenih več kot pet tisoč projektov, ki so jim finančno pomagali vavčerji za digitalizacijo. V tem obdobju se je zgodila tudi svetovna pandemija covid-19, ki je podjetja prisilila, da so čez noč spremenila svoje poslovanje. Stik s kupci se je v večini v celoti preselil na splet in MSP, ki prej temu niso namenila več pozornosti, so se znašla v težavah. Digitalni vavčerji so v vseh letih obstoja pomagali številnim MSP, ki so se znašla v podobnih situacijah. Intervjuvana MSP so ob koncu projektov vedno opazila pozitivno spremembo pri svojem poslovanju.

Vavčerji za digitalizacijo so pomagali tudi številnim zunanjim izvajalcem. V štiriletnem obdobju izvajanja razpisov so nekateri izvajalci pridobili številne nove stranke in zanesljiv vir prihodka. To jim je lahko, kot tudi podjetju C, omogočilo, da so se razširili in povečali svoj obseg dela ter kredibilnost in konkurenčnost na trgu.

6.2 Izzivi in omejitve pri raziskavi

MSP se na mesečni ravni prijavljajo na različne razpise. Na začetku posameznega intervjuja z MSP sem predstavniku podjetja opisal raziskavo in dodal, da se navezujem na vavčerje za digitalizacijo. V nadaljevanju pogovorov sem opazil, da so se nekateri v svojih odgovorih navezovali tudi na izkušnje okrog drugih razpisov, na katerih so sodelovali v preteklosti – na druge vavčerje ter druge razpise glede digitalne preobrazbe. Pri tem je bil ključen izziv, da sem iz odgovorov in predlogov prepoznal, katere podrobnosti se navezujejo na razpis okrog digitalnih vavčerjev. V primeru, da se je sogovornik navezoval na druge razpise, sem moral tudi pogovor pripeljati nazaj na njihove izkušnje glede vavčerjev za digitalizacijo.

Ker sem pri raziskavi in vseh intervjujih sodeloval sam, sem moral opravljati dve vlogi pri posameznem intervjuju. Prepletanje vloge izpraševalca, v okviru katere je pomembno slediti odgovorom in nato te poglobljati, ter vloge zapisnikarja, ki zapisuje vse pomembne iztočnice, je ob začetku raziskave predstavljalo izziv, ki ga je bilo treba premagati. Zaradi tega, obstaja možnost, da so se nekatere informacije, ki bi lahko bile pomembne, izgubile.

Pomembnost posameznih ključnih dejavnikov uspeha, izzivov in predlogov sem opredelil glede na število podjetij, ki so v takšni ali podobni obliki definirala določeni dejavnik. S posameznimi dejavniki pa bi se lahko strinjala tudi druga podjetja, čeprav tega niso eksplicitno omenila.

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

6.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

Preko ugotovitev in odgovorov intervjuvancev iz tega magistrskega dela se v nadaljevanju lahko sestavijo kvantitativna raziskovanja, ki bi lahko preko hipotez in statističnih analiz ugotovila dejanski učinek vavčerjev za digitalizacijo in opredelila dejanske izzive.

V trenutni raziskavi sem se navezoval na celotno Slovenijo in vse digitalne vavčerje. Analizirana MSP so prihajala tudi iz različnih panog. Ugotovitve bi se razlikovale, če bi se osredotočil na posamezno kohezijsko regijo ali panogo oziroma bi se navezoval na samo en specifičen vavčer. Če želijo DIHS ali ključni odločevalci vplivati na določen segment targetiranih podjetij, je v nadaljevanju treba izvesti tudi specifično raziskavo glede določenega področja.

Nekateri intervjuvanci so predlagali tudi dodatne digitalne vavčerje, ki bi pokrivali druga področja poleg digitalnega marketinga, kibernetске varnosti, digitalne strategije in kompetenc. Predlagam, da se vsaka nova ideja analizira in pregleda, saj bo vsak nov digitalni vavčer določenemu MSP lahko izrazilo pomagal. Pri tem pa je pomembno sodelovanje vseh igralcev v ekosistemu vavčerjev za digitalizacijo.

Potrebne so tudi nadaljnje raziskave, ki bi ugotovile potreben delež in potrebno višino sredstev posameznih vavčerjev za določeno MSP. Prav tako so potrebne dodatne raziskave, ki bi lahko preko ugotovitev podale okvirne zneske programov za določeno obdobje, primerna razdelitev le-teh na specifična področja ter pogostost razpisov.

SKLEP

V magistrskem delu sem obravnaval vavčerje za digitalizacijo, ki jih lahko slovenski MSP uporabijo za razvoj prvih konkretnjših korakov v smeri digitalne preobrazbe. Namen magistrskega dela je bil ugotoviti pomanjkljivosti trenutnega sistema in preko rezultatov predlagati DIHS morebitne spremembe.

V ta namen sem v prvem poglavju najprej opredelil ključne pojme, predstavil proces digitalne preobrazbe, trende in izzive pri digitalizaciji ter opisal oceno digitalne zrelosti. V poglavju sem ugotovil, da se z leti trend podjetij, ki prepoznajo koristi in prednosti, ki jih prinašajo digitalne tehnologije, povečuje. Manjše kot je podjetje, manj izrazita pa bo ta rast. Predvsem MSP, ki predstavljajo večinskih delež vseh podjetij, zaostajajo za trendi, ki jih narekujejo trg in pričakovanja kupcev. Med ključne razloge za to MSP navajajo primanjkovanje ustreznih kadrov, znanj ali finančnih sredstev za ustrezno preobrazbo. Za spopadanje s temi ovirami EU in Slovenija izvajata vrsto ukrepov, ki bi izboljšali trenutno stanje.

Eden izmed teh ukrepov so vavčerji za digitalizacijo, ki se od leta 2019 razpisujejo na SPS v sodelovanju z DIHS ter Vlado Republike Slovenije. V drugem poglavju dela sem se osredotočil na vavčerje za digitalizacijo. Predstavil sem program in namen spodbud malih vrednosti preko vavčerjev, opredelil posamezni digitalni vavčer, opisal ključne igralce pri tem ter predstavil postopek pridobitve vavčerjev. Osnovni namen digitalnih vavčerjev je poenostaviti dostop do sofinanciranja, posredno pa spodbuditi MSP, da naredijo osnovne korake na štirih področjih, povezanih z digitalnimi tehnologijami in digitalno preobrazbo. Ta področja so digitalni marketing, kibernetična varnost, digitalna strategija ter digitalne kompetence. Vsa štiri področja so bila prepoznana kot ključna glede na zastavljene tehnologije in potrebe na trgu.

Teoretična osnova mi je pomagala, da sem lahko prišel do nekaterih ugotovitev pri raziskavi. Odločil sem se za kvalitativni pristop poglobljenih intervjujev. V raziskavo sem vključil petnajst MSP, tri zunanje izvajalce in predstavnico DIHS. Preko njihovih izkušenj in mnenj ter ugotovitev iz teoretičnega dela sem lahko opredelil nekatere ključne dejavnike uspeha, izzive ter predloge o možnih izboljšavah.

V četrtem poglavju sem predstavil rezultate raziskave. Ugotovil sem, da je bilo od začetka programa odobrenih 5.577 vavčerjev za digitalizacijo. Z vsakim letom se povpraševanje za vavčerje povečuje. Intervjuvana MSP se zavedajo pomembnosti digitalizacije. V vavčerjih so videli oz. vidijo priložnost, da na stroškovno prijaznejši način izvedejo projekte s področja digitalizacije. Sofinanciranje jih je spodbudilo, da projekte izvedejo hitreje in v večjem obsegu. Po interpretaciji rezultatov sem ugotovil, da sta povezava in sodelovanje med intervjuvanimi MSP in zunanjimi izvajalci ključnega pomena, da se projekti izvedejo uspešno. Kot ključne izzive, povezane z vavčerji in projekti, so intervjuvana MSP omenjala težave s prijavo, odvečno papirologijo ter slabo dokumentacijo.

Na podlagi odgovorov iz intervjujev sem lahko v petem poglavju sestavil in opisal pet priporočil, ki jih bodo lahko uporabili DIHS in ključni odločevalci pri sestavljanju novih programov in razpisov na področju digitalizacije ali vavčerjev. Med te sem vključil: manj dokumentacije, večjo transparentnost glede odobritev, posodobitev kriterijev za odobritev, spremembe vavčerja za digitalni marketing ter višino sofinanciranja odvisno od dodatnih dejavnikov.

Leta 2023 se po trenutnih načrtih zaključi program sofinanciranja z vavčerji. Vsi intervjuvanci si kljub temu prizadevajo za nadaljevanje programa ter za še več podobnih razpisov. V delu sem večinoma le izpostavljajal pomanjkljivosti ter izzive. MSP ter zunanji izvajalci so poleg tega vedno pohvalili program. Veliko manjših podjetij, ko se odločajo za izvajanje projektov, postavi v ospredje stroške. Vavčerji, ki lahko krijejo več kot polovico teh, so po navadi ključnega pomena, da podjetja izvedejo projekte in to hitreje ter v večjem obsegu. Za konec bi rad izpostavil misel podjetja 15, ki je omenilo: »Ne sme se pozabiti na male.«

LITERATURA IN VIRI

1. Aslanova, I. & Kulichkina, A. (2020). Digital Maturity: Definition and Model. V A. D. Nazarov (ur.), *2nd International Scientific and Practical Conference »Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth« (MTDE 2020)* (str. 443–449). Paris: Atlantis Press.
2. Bratuž Ferik, B., Čelebič, T., Fajčić, L., Golob Šušteršič, T., Hribernik, M., Kajzer, A., ...& Korošec, V. (2020). Digitalna preobrazba kot ključ za dvig blaginje v Sloveniji. V P. Wostner (ur.), *Poročilo o produktivnosti 2020* (str. 50–92). Ljubljana: Urad RS za Makroekonomske analize in razvoj.
3. Brezavšček, A. (2021). Vpliv pandemije COVID-19 na kibernetno varnost: Analiza stanja s priporočili za mala podjetja. V U. Rajkovič & A. Baggia (ur.), *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe* (str. 159–203). Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba.
4. Brown, S. (2020, 14. januar). *How Dick's Sporting Goods stores are thriving in a digital world*. Pridobljeno 31. maja 2022 s <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-dicks-sporting-goods-stores-are-thriving-a-digital-world>.
5. Burger, G. (2020, 30. september). *Neizkoriščene priložnosti digitalnega marketinga*. Pridobljeno 23. maja 2022 s <https://dihslovenia.si/baza-znanja/strokovna-gradiva/digitalni-marketing/neizkoriščene-priložnosti-digitalnega-marketinga>.
6. Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. Pridobljeno 14. marca 2022 s <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/>.
7. Carey, D., Charan, R., Lamarre, E., Smaje, K. & Zempel, R. (2021, 20. december). The CEO's Playbook for a Successful Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. maja 2022 s <https://hbr.org/2021/12/the-ceos-playbook-for-a-successful-digital-transformation>.
8. Corejova, T. & Chinoracky, R. (2021). Assessing the Potential for Digital Transformation. *Sustainability*, 13(19), 11040.
9. D. Evans, N. (2015, 1. oktober). 6 steps for digital transformation. *CIO*. Pridobljeno 8. 5. 2022 s <https://www.cio.com/article/242258/6-steps-for-digital-transformation.html>.

10. Dalmarco, G., Teles, V., Uguen, O. & Barros, A. C. (2021). Digital Innovation Hubs: One Business Model Fits All? V L. M. Camarinha-Matos, X. Boucher, & H. Afsarmanesh (ur.), *Smart and Sustainable Collaborative Networks 4.0* (str. 441–448). Cham: Springer International Publishing.
11. Datto. (2020). *Datto's Global State of the Channel Ransomware Report*. Pridobljeno 28. maja 2022 s <https://www.datto.com/resource-downloads/Datto-State-of-the-Channel-Ransomware-Report-v2-1.pdf>.
12. Delone, W., Migliorati, D. & Vaia, G. (2018). Digital IT governance. V G. Bongiorno, D. Rizzo & G. Vaia (ur.), *CIOs and the Digital Transformation: A New Leadership Role* (str. 205–230). Cham: Springer International Publishing.
13. DIHS. (2022). *Zaradi ogromnega povpraševanja Slovenski podjetniški sklad zapira Vavčer za digitalni marketing*. Pridobljeno 11. marca 2022 s <https://dihslovenia.si/aktualno/novice/zaradi-ogromnega-povpraševanja-slovenski-podjetniški-sklad-zapira-vavčer-za-digitalni-marketing>.
14. DIHS. (brez datuma a). *Kaj je Digitalno inovacijsko stičišče Slovenije?* Pridobljeno 11. marca 2022 s <https://dihslovenia.si/o-nas>.
15. DIHS. (brez datuma b). *Katalog strokovnjakov*. Pridobljeno 29. maja 2022 s <https://dihslovenia.si/en/catalog>.
16. DIHS. (brez datuma c). *Vavčer za pripravo digitalne strategije*. Pridobljeno 29. maja 2022 s <https://dihslovenia.si/vavcerji/vavcer-za-pripravo-digitalne-strategije>.
17. DIHS. (brez datuma d). *Vavčerji*. Pridobljeno 11. marca 2022 s <https://dihslovenia.si/vavcerji>.
18. Erjavec, J., Manfreda, A., Jaklič, J. & Indihar Štemberger, M. (2018). Stanje in trendi digitalne preobrazbe v Sloveniji. *Economic and Business Review*, 20(4), 109–128.
19. European Commission. (2020, 16. december). *The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade*. Pridobljeno 29. maja 2022 s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/eus-cybersecurity-strategy-digital-decade-0>.
20. European Commission. (2021a, 25. januar). *European Digital Innovation Hubs in Digital Europe Programme Draft working document*. Pridobljeno 11. marca 2022 s https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=70324.
21. European Commission. (2021b, 12. januar). *Digital Innovation Hubs: Helping companies across the economy make the most of digital opportunities*. Pridobljeno 11. maja 2022 s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-innovation-hubs-helping-companies-across-economy-make-most-digital-opportunities-brochure>.
22. European Commission. (brez datuma a). *Digital Innovation Hubs Catalogue*. Pridobljeno 11. maja 2022 s <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool>.
23. European Commission. (brez datuma b). *European Digital Innovation Hubs*. Pridobljeno 11. marca 2022 s <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/edihs>.
24. Evropska komisija. (2021, 9. marec). *Digitalni kompas do leta 2030: Evropska pot v digitalno desetletje*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/si/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118>.

25. Evropska komisija. (2021b). *Indeks digitalnega gospodarstva in družbe (DESI) 2021 Slovenija*. Pridobljeno 4. marca 2022 s <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80600>.
26. Evropska komisija. (2021c, 9. marec). *Evropsko digitalno desetletje: Digitalni cilji za leto 2030*. Pridobljeno 1. maja 2022 s https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_sl.
27. Fitzgerald, M. (2012, 29. oktober). How to Digitally Transform Your Company. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 5. maja 2022 s <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-digitally-transform-your-company>.
28. Gartner. (brez datuma a). *Definition of Digitalization*. Pridobljeno 14. marca 2022 s <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>.
29. Gartner. (brez datuma b). *The Digital Marketing Transit Map*. Pridobljeno 4. junija 2022 s <https://www.gartner.com/en/marketing/research/the-digital-marketing-transit-map>.
30. Gibson, R. (2018, 19. september). *The Rise and Role of the Chief Digital Officer*. Pridobljeno 4. junija 2022 s <https://thegemba.com/article/the-rise-and-role-of-the-chief-digital-officer>.
31. Gollhardt, T., Halsbenning, S., Hermann, A., Karsakova, A. & Becker, J. (2020). Development of a Digital Transformation Maturity Model for IT Companies. V S. Aier, J. Gordijn, H. A. Proper, & J. Verelst (ur.), *2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)* (str. 94–103). Antwerp: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
32. González-Varona, J. M., López-Paredes, A., Poza, D. & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15–24.
33. Herhausen, D., Miocevic, D., Morgan, R. E. & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90(3), 276–290.
34. IBM. (brez datuma). *What is Cybersecurity?*. Pridobljeno 4. junija 2022 s <https://www.ibm.com/topics/cybersecurity>.
35. Indihar Štemberger, M., Erjavec, J., Manfreda, A. & Jaklič, J. (2019). Patterns of Approaches to Digital Transformation: An Institutional Arrangements Perspective. *Economic and Business Review*, 21(3), 467–492.
36. Kane, G. C. (2017, 4. april). Digital Maturity, Not Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. Pridobljeno 4. maja 2022 s <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation>.
37. Kane, G. C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. Pridobljeno 1. marca 2022 s <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
38. Kaplan, K. (2020, 3. februar). Why Every Business Needs A Website. *Forbes*. Pridobljeno 24. maja 2022 s <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/02/03/why-every-business-needs-a-website/>.

39. Kljajić Borštnar, M. & Pucihar, A. (2021). Multi-Attribute Assessment of Digital Maturity of SMEs. *Electronics*, 10(8), 885.
40. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
41. Millaire, P., Sathe, A. & Thielen, P. (2018). *What All Cyber Criminals Know: Small & Midsize Businesses With Little or No Cybersecurity Are Ideal Targets*. Chubb.
42. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *Mala in srednje velika podjetja*. Pridobljeno 29. aprila 2022 s <https://www.gov.si teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>.
43. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022a). *Digitalizacija v podjetništvu*. Pridobljeno 13. maja 2022 s <https://www.gov.si teme/digitalizacija-v-podjetnistvu/>.
44. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022b). *Strategija digitalne transformacije gospodarstva*. Pridobljeno 13. maja 2022 s <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/strategija-digitalne-transformacije-gospodarstva>.
45. Ministrstvo za javno upravo. (2020). *Digitalna inovacijska stičišča (DIH) v Sloveniji po 2020*. Pridobljeno 11. maja 2022 s <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MJU/DID/Strateski-okvir-DIH-2020.docx>.
46. Ministrstvo za javno upravo. (2021, 12. november). *Slovenija občutno napredovala na indeksu digitalnega gospodarstva in družbe (DESI)*. Pridobljeno 14. marca 2022 s <https://www.gov.si/novice/2021-11-12-slovenija-obcutno-napredovala-na-indeksu-digitalnega-gospodarstva-in-druzbe-desi>.
47. Miörner, J., Rissola, G., Sörvik, J. & Wernberg, J. (2019, 27. september). *Putting Digital Innovation Hubs into Regional Context. A European survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
48. Mohar Bastar, K. (2020a). *Določanje potreb malih in srednjih podjetij po digitalizaciji*. Pridobljeno 22. maja 2022 s https://dihslovenia.si/assets/images/Dolocanje-potreb-malih-in-srednjih-podjetij-po-digitalizaciji_2020-12-18-081900.pdf.
49. Mohar Bastar, K. (2020b, 29. september). *Poziv podjetjem za pridobitev ocene digitalne zrelosti podjetja*. Pridobljeno 6. maja 2022 s <https://dihslovenia.si/aktualno/novice/poziv-podjetjem-za-pridobitev-ocene-digitalne-zrelosti-podjetja>.
50. Muller, P., Devnani, S., Ladher, R., Cannings, J., Murphy, E., Robin, N., ... & Frizis, I. (2021). *Annual report on European SMEs 2020/2021: Digitalisation of SMEs*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
51. OECD. (2021, 3. februar). *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing.
52. Paulk, M., Curtis, B., Chrissis, M. & Weber, C. (1993). Capability Maturity Model for Software, Version 1.1. *IEEE Software*, 10(4), 18–27.
53. Poepelbuss, J. & Roeglinger, M. (2011, 9. junij). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *19th European Conference on Information Systems*. Pridobljeno 5. maja 2022 s <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/>.

54. Ponemon Institute. (2019). *Exclusive Research Report: 2019 Global State of Cybersecurity in Small and Medium-Sized Businesses*. Pridobljeno 5. maja 2022 s <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/security/ponemon-report-smb.pdf>.
55. Pucihar, A. (2021). *Kakšno je stanje digitalizacije v slovenskih malih in srednje velikih podjetjih (MSP)?* Pridobljeno 28. junija 2022 s <https://vimeo.com/648942689>.
56. Robledo, P. (2016). *Digital Transformation Life Cycle* [objkava na blogu]. Pridobljeno 9. maja 2022 s <https://albatian.com/en/blog-ingles/digital-transformation-life-cycle/>.
57. Rosing, M. von & Etzel, G. (2020). *Introduction to The Digital Transformation Lifecycle*. Pridobljeno 8. maja 2022 s <http://ceur-ws.org/Vol-2574/short10.pdf>.
58. Sandor, A. & Guban, A. (2021). A Measuring Tool for the Digital Maturity of Small and Medium-Sized Enterprises. *Management and Production Engineering Review*, 12(4), 133–143.
59. Sassanelli, C., Terzi, S., Panetto, H. & Doumeings, G. (2021). Digital Innovation Hubs supporting SMEs digital transformation. *2021 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*. Cardiff: IEEE. DOI: 10.1109/ICE/ITMC52061.2021.9570273.
60. SPS. (2018). *Strateški program slovenskega podjetniškega sklada 2018–2023*. Pridobljeno 21. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/images/STRATEGIJA/StrategijaSPS.pdf>.
61. SPS. (2022). *REACT EU - Javni poziv za Vavčer za kibernetško varnost/2*. Pridobljeno 29. maja 2022 s https://podjetniskisklad.si/images/VAVCERJI/KIBERNETSKA_VARNOST/2022/2705/JP---Vaver-za-kibernetško-varnost---27.5.2022.pdf.
62. SPS. (brez datuma a). *Predstavitev Sklada*. Pridobljeno 21. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/o-nas>.
63. SPS. (brez datuma b). *Seznam prejemnikov sredstev*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://www.podjetniskisklad.si/sl/o-nas/kljucni-rezultati/seznam-prejemnikov-sredstev>.
64. SPS. (brez datuma c). *Spodbude malih vrednosti preko vavčerjev*. Pridobljeno 13. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/sps-dvojcekdpora-pri-produktih/vavcerski-sistemi>.
65. SPS. (brez datuma d). *Spodbude za digitalno transformacijo MSP (P4D ReactEU)*. Pridobljeno 13. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/program-mladi/posebne-spodbude/spodbude-za-digitalno-transformacijo-msp-p4d-2019-2023>.
66. SPS. (brez datuma e). *Vavčer za digitalni marketing*. Pridobljeno 23. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/sps-dvojcekdpora-pri-produktih/vavcerski-sistemi/vavcer-za-digitalni-marketing>.
67. SPS. (brez datuma f). *Vavčer za dvig digitalnih kompetenc*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/sps-dvojcekdpora-pri-produktih/vavcerski-sistemi/vavcer-za-dvig-digitalnih-kompetenc>.

68. SPS. (brez datuma g). *Vavčer za kibernetško varnost*. Pridobljeno 28. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/sps-dvojcekdpora-pri-produktih/vavcerski-sistemi/vavcer-za-kibernetško-varnost>.
69. SPS. (brez datuma h). *Vavčer za pripravo digitalne strategije*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://podjetniskisklad.si/sl/produkti-sklada/sps-dvojcekdpora-pri-produktih/vavcerski-sistemi/vavcer-za-pripravo-digitalne-strategije>.
70. Statista. (2022). *Global retail e-commerce market size 2014-2023*. Pridobljeno 31. maja 2022 s <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.
71. SURS. (2020, november 16). *Mikro-, majhna in srednje velika podjetja (MSP)*. Pridobljeno 29. aprila 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9046>.
72. SURS. (2021a, 7. oktober). *Težave pri digitalni preobrazbi poslovanja in uporaba tehnologij umetne inteligence v podjetjih*. Pridobljeno 11. maja 2022 s <https://stat.si/StatWeb/News/Index/9885>.
73. SURS. (2021b, 4. november). *V 2020 ustvarila prihodek s spletno prodajo skoraj četrtina podjetij z vsaj 10 zaposlenimi in samozaposlenimi*. Pridobljeno 23. maja 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9890>.
74. SURS. (2021c, 3. december). *Podjetja v vzhodni Sloveniji izkazujejo nižji digitalni indeks*. Pridobljeno 1. maja 2022 s <https://www.stat.si/statweb/News/Index/9891>.
75. The Institute for Management Development. (2021). *IMD World Competitiveness: Country profile Slovenia*. Pridobljeno 22. maja 2022 s <https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/overview/SI>.
76. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
77. Weill, P. & Ross, J. (2004). *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston: Harvard Business School Press.

PRILOGE

Priloga 1: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavniki MSP

Uvod:

- Kaj je vaš položaj v podjetju?
- Na katerem področju deluje vaše podjetje in s čim se ukvarjate?
- Na kateri vavčer za digitalizacijo ste se prijavili?

Motivacija za digitalizacijo:

- Po vašem mnenju, kaj so (idealne) prednosti digitalne preobrazbe na vašem področju?
- Od kod prihaja pobuda za digitalizacijo?
- Kako pomembno je časovno obdobje, da (ste) se digitalizirate?

Prijava na digitalne vavčerje:

- Kje ste izvedeli, da obstajajo vavčerji za digitalizacijo?
- Kaj je bil glavni razlog za prijavo na ta/te specifičen/-ne vavčer/-je?
- Ali so bili vavčerji pomembna spodbuda pri odločitvi za digitalizacijo?
- Ste se na vavčerje prijavili sami ali je za to skrbelo zunanje podjetje?
- Ocenite in opišite vaš proces pridobivanja vavčerjev.

Izvajanje projekta:

- Kakšno spremembo (poz/neg) ste zaznali po zaključku projekta?
- Menite, da ste po končanem projektu nadpovprečno digitalizirani v primerjavi z vašo konkurenco?
- Ali kaj ni šlo po prvotno zastavljenem načrtu?
- Kakšna se vam zdi cena, ki jo postavljajo zunanji izvajalci?
- Ali je bila finančna pomoč vavčerjev za vas zadostna?
- Bi brez vavčerjev realizirali manj?
- Ali bi izvedli enak projekt tudi brez vavčerjev?

Prihodnost:

- Ali zaznavate, da so potrebni še dodatni projekti?
- Se boste v nadaljevanju prijavili na še kateri vavčer za digitalizacijo?
- Če bi imeli to moč, kaj bi spremenili glede digitalnih vavčerjev?

Priloga 2: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavniki zunanjih izvajalcev

Uvod:

- Kaj je vaš položaj v podjetju?
- Kako dolgo obstajate kot podjetje in kako dolgo se ukvarjate z digitalnimi vavčerji?
- Za katere vse vavčerje se specializirate?

Potreba po digitalizaciji MSP:

- Ali podjetja sama zaznajo potrebo po digitalizaciji?
- Kakšen je trend digitalizacije MSP v zadnjih letih?
- Ali tudi sami oglašujete pomembnost digitalizacije?

Vavčerji za digitalizacijo:

- Če podjetje želi izkoristiti eno izmed vaših storitev, ki jih tudi krijejo vavčerji, ali jim omenite, da obstajajo vavčerji?
- Ali tudi sami oglašujete digitalne vavčerje?
- Koliko podjetij pride do vas z vavčerji v primerjavi s tistimi, ki so brez?
- Kakšen je interes okrog vavčerjev v zadnjih treh letih?
- Ali velikost podjetja vpliva na izbiro vavčerja?
- Če ne bi bilo vavčerjev za digitalizacijo, kakšen bi bil potem interes podjetij do takih projektov?

Izbrano zunanje podjetje:

- Kakšen odstotek okvirno vašega prihodka predstavljajo projekti, ki se izvajajo z vavčerji?
- Ali ste zadovoljni z delom DIHS glede vavčerjev?

Prihodnost:

- Ali razmišljate, da bi v prihodnosti še več pozornosti namenili vavčerjem?
- Če bi imeli to moč, kaj bi spremenili glede digitalnih vavčerjev?

Priloga 3: Osnovna vprašanja za poglobljeni intervju s predstavnico DIHS

Zgodovina vavčerjev:

- Ali so vavčerji za digitalizacijo bili aktualni že od samega začetka DIHS, leta 2019?
- Katere dejavnosti, ki jih izvajate, so ključnega pomena za digitalizacijo MSP?
- Kaj je bila pobuda za digitalne vavčerje?
- Zakaj poudarek na teh štirih področjih?
- SPS skrbi za cel program spodbud malih vrednosti preko vavčerjev. Kakšno vlogo ima DIHS pri digitalnih vavčerjih?
- Kako se spreminja interes glede digitalnih vavčerjev z leti?
- Od kod pridejo sredstva, preko katerih se vavčerji financirajo?

Vavčerji za digitalizacijo danes:

- Kateri vavčer je po vašem mnenju najbolj pomemben?
- Kateri vavčer ima največ oziroma najmanj interesa?
- Kako podjetja izvejo za vavčerje? Ali jih tudi sami oglašujete?
- Kakšen je odziv podjetij, ki ne dobijo vavčerjev?
- Kako ocenjujete vaše sodelovanje z zunanjimi izvajalci?
- Ali so vavčerji v trenutni obliki še primerni za MSP?

Trendi in interes:

- Ali je velikost podjetja pomemben dejavnik pri izbiri določenega vavčerja?
- Kakšna je statistika pridobljenih vavčerjev glede na velikost MSP in glede na določen vavčer?
- Po vašem mnenju, kakšen bi bil trend digitalizacije MSP, če vavčerjev ne bi bilo?
- Ali so svetovni dogodki v zadnjih letih vplivali na zanimanje za vavčerje?

Prihodnost:

- Preko literature sem zasledil tudi pomembnost ocene digitalne zrelosti za pridobitev vavčerjev. Ali se bo pomembnost ocene v nadaljevanju še povečala?
- Kakšna je prihodnost DIHS, glede na to da se obetajo spremembe glede delovanja DIH?
- Kakšne spremembe se obetajo okrog digitalnih vavčerjev po letu 2023, ko se zaključi trenutni program spodbud malih vrednosti preko vavčerjev?
- Ali razmišljate o novih digitalnih vavčerjih?