

# VPLIV PANDEMIJE COVID-19 NA DIGITALNO PREOBRAZBO MIKRO, MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ: VIDIK ŠESTIH SLOVENSКИH PODJETIJ

MARJETA MAROLT, MIRJANA KLJAJIĆ BORŠTNAR,  
GREGOR LENART, BLAŽ GAŠPERLIN,  
DOROTEJA VIDMARIN ANDREJA PUCIHAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.  
E-pošta: marjeta.marolt@um.si, mirjana.kljajic@um.si, gregor.lenart@um.si,  
blaz.gasperlin1@um.si, doroteja.vidmar@um.si, andreja.pucihar@um.si

**Povzetek** Pandemija Covid-19 je povzročila veliko sprememb v našem življenju in poslovanju podjetij. Prizadete so bile različne industrije in sektorji, kar je močno vplivalo na nižjo gospodarsko rast. Mikro, mala in srednje velika podjetja (MSP) pri tem niso bila izjema. Ker MSP zaostajajo pri digitalni preobrazbi za velikimi podjetji, so pa pomemben del gospodarstva, nas je zanimalo, kako je pandemija Covid-19 vplivala na njihovo digitalno preobrazbo. Da bi pridobili čim bolj celovit vpogled v dogajanje, povezano z digitalno preobrazbo podjetij v zadnjih dveh letih, smo izvedli intervjuje s šestimi slovenskimi MSP. Na podlagi zbranih podatkov smo predstavili preliminarna spoznanja in razpravljali o priložnostih za nadaljnje raziskave na tem področju.

## **Ključne besede:**

digitalna  
preobrazba,  
mikro,  
mala in  
srednje  
velika  
podjetja  
pandemija  
COVID-19,  
pluralna  
študija  
primera.

# THE IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON DIGITAL TRANSFORMATION OF SMEs: THE PERSPECTIVE OF SIX SLOVENIAN ENTERPRISES

MARJETA MAROLT, MIRJANA KLJAJIĆ BORŠTNAR,  
GREGOR LENART, BLAŽ GAŠPERLIN,  
DOROTEJA VIDMAR & ANDREJA PUCIHAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.  
E-mail: marjeta.marolt@um.si, mirjana.kljajic@um.si, gregor.lenart@um.si,  
blaz.gasperlin1@um.si, doroteja.vidmar@um.si, andreja.pucihar@um.si

**Abstract** The COVID-19 pandemic has changed the way we live and businesses operate. Various industries and sectors were affected, which had a strong impact on economic growth. Micro, small, and medium sized enterprises (SMEs) were not exception. While SMEs in comparison to large enterprises lag behind in digital transformation, but are important part of worlds economy, we are interested in their digital transformation pushed forward by the COVID-19 pandemic. In order to gain a comprehensive view of the events related to the digital transformation of companies in the last two years, we conducted interviews with six Slovenian SMEs. Based on the collected data, we present preliminary findings and discuss opportunities for further research in this field.

**Keywords:**  
digital  
transformation,  
micro,  
small and  
medium  
sized  
enterprises,  
COVID-19  
pandemic,  
multiple  
case  
study.

## 1 Uvod

Pandemija COVID-19 je v letu 2020 prizadela vse sektorje gospodarstva. Številna podjetja po vsej državi so doživela prekinitev dobavne verige, upad povpraševanja po njihovih izdelkih in storitvah, pomanjkanje zalog in vložkov v razvoj ter zaprtje, ki ga je odredila vlada. Omeniti velja, da pandemija COVID-19 ni enako prizadela vseh podjetij. Najbolj so bila prizadeta podjetja v storitvenih panogah, še posebej v turizmu in gostinstvu (Fernandes, 2020). Vsi dogodki so bili odpovedani, zaprle so se nastanitve, muzeji, galerije, itd. To pa je vplivalo tudi na gostinske storitve, pralnice, transport, itd. Večina podjetij ni imelo druge možnosti, kot da začasno ustavijo svoje poslovanje. Nekatera podjetja so se znašla in hitro prilagodila dostavo svojih izdelkov ali storitev. Nekatere restavracije, na primer, so začele ponujati dostavo na dom in uporabo digitalnih tehnologij za doseganje strank, kar jim je omogočilo neprekinjeno poslovanje (Gössling, Scott, & Hall, 2020). Veliko podjetij je bilo prisiljeno svoje poslovanje organizirati drugače in zaposlenim omogočiti delo na domu (SURS, 2021). Spremenjeni načini dela in hitrejša sprejemanje digitalnih tehnologij se je kazalo tudi v pomanjkanju računalniške opreme (Računalniške novice, 2020), ki so jo zaposleni nujno potrebovali za delo od doma.

Poleg panoge pa je na poslovanje podjetja vplivala tudi velikost podjetja. Večja podjetja lažje prenesejo šok, kot je na primer pandemija COVID-19, saj imajo običajno večjo zalogo finančnih rezerv in lažje pridobijo dodatno financiranje. V tem pogledu so MSP veliko bolj ranljiva (Martin, Romero, & Wegner, 2019). So pa MSP zaradi svoje majhnosti in strukture lahko veliko bolj prilagodljiva v primerjavi z večjimi podjetji. Kljub temu pa so v primerjavi z večjimi podjetji manj odporna, kar pomeni, da traja dlje, da se po krizi vrnejo k normalnemu poslovanju (Jeansson & Bredmar, 2019). Ta ranljivost je postala očitna po svetovni krizi leta 2008, ko so MSP doživela močan upad povpraševanja in so se zaradi nižjih prihodkov znašla v finančnih težavah (OECD, 2009).

Podatki raziskav kažejo, da je pandemija COVID-19 močno prizadela evropska MSP. Podatki raziskave iz maja 2020 kažejo, da je v Združenem kraljestvu prenehalo poslovati kar 41% MSP (FSB, 2020), v Italiji je 70% MSP navedlo, da jih je kriza neposredno prizadela, v Nemčiji pa kar 50% MSP pričakuje daljše negativne učinke (Juergensen, Guimón, & Narula, 2020). Glede na poročilo OECD (2020) je bila podobna situacija v vseh Evropskih državah. Do neke mere je pandemija COVID-

19 vplivala na vsa MSP, vendar ni znano, kakšen vpliv je imela na različne vrste MSP. Še manj pa je znano, kako je vplivala na digitalno preobrazbo MSP, ki pri uvajanju novih digitalnih tehnologij zaostajajo za velikimi podjetji (OECD, 2021).

V tem prispevku proučujemo, kako je pandemija COVID-19 prizadela različne vrste MSP v Sloveniji in kako je vplivala na njihovo digitalno preobrazbo. Na podlagi analize šestih intervjujev, ki smo jih izvedli s slovenskimi MSP, predstavljamo preliminarna spoznanja in podajamo predloge za nadaljnje raziskave na tem področju.

## 2 Teoretična izhodišča

MSP predstavljajo večino podjetij po vsem svetu in pomembno prispevajo k ustvarjanju delovnih mest in svetovnemu razvoju gospodarstva. Leta 2020 je bilo v Evropi aktivnih več kot 21 milijonov MSP, kar je predstavljajo 99,8% vseh nefinančnih podjetij. V MSP je bilo zaposlenih 65% ljudi, skupaj so ustvarili 53% skupnega bruto družbenega proizvoda (BDP) (European Commission, 2021). Pandemija COVID-19 je močno vplivala na večino MSP. Kratkotrajne posledice povzročene z zaprtjem držav so neposredno vplivale na celotno oskrbovalno verigo. Nekaterim MSP je bilo onemogočeno opravljanje dejavnosti za daljši čas, medtem ko so se druga MSP soočala s številnimi izzivi, kot so problemi pri dobavi materiala, pomanjkanje delovne sile, manjše povpraševanje in zamude pri plačilih. Prav zaradi tega so naletela na finančne težave in težave z likvidnostjo, saj so številna že pred krizo delovala v okviru ozkih proračunov in finančnih omejitev (Juergensen idr., 2020). Podatki za leto 2020 kažejo, da so zato MSP ustvarila 7,6% manj BDP, zaposlenost v MSP pa se je zmanjšala za 1,7% (European Commission, 2021).

Podjetja so ugotovila, da digitalizacija omogoča nemoteno poslovanje tudi v času krize, saj omogoča podporo ključnih dejavnosti, kot so prodaja in trženje ter skrbi za povečanje produktivnosti v podjetju (Hamburg, 2021). Predvsem manjša podjetja so začela uporabljati digitalne tehnologije, ki se jim pred pojavom pandemije COVID-19 niso zdele bistvene za poslovanje in na tak način poskrbela, da so lahko še naprej opravljala svoje delo (Ting, Carin, Dzau, & Wong, 2020). Med omenjene digitalne tehnologije štejemo spletna orodja za video konference, sestanke, ki so podjetjem omogočala opravljanja dela na daljavo in redno komunikacijo med zaposlenimi in tudi strankami ter drugimi partnerji (Vaccaro, Getz, Cohen, Cole, &

Donnally, 2020). Zaradi omejitev so digitalne tehnologije vplivale celo na spremembo poslovnih modelov manjših podjetij (Priyono, Moin, & Putri, 2020). Med drugim so podjetja začela ponujati usposabljanje in svetovanje strankam kar preko videokonferenčnih spletnih orodij, številna podjetja so uvedla spletno trgovino ali povečala spletno prodajo.

Ob predpostavki, da je panoga omogočala izvajanje poslovanja, so se MSP, ki so v preteklosti že vlagala v digitalno tehnologijo, znašla bolje, kot tista, ki so bila manj digitalno zrela. Podatki tudi kažejo, da so se MSP v digitalnem sektorju v letu 2020 odrezala veliko bolje kot MSP v ne-digitalnem sektorju. Zaradi različnih programov gospodarske podpore, ki so jih izvajale države članice Evropske Unije, se je zmanjšalo tudi število stečajev (European Commission, 2021). Juergensen idr. (2020) ugotavljajo, da so kratkoročne posledice pandemije COVID-19 skupne vsem MSP, pri dolgoročnih posledicah pa prihaja do razlik med različnimi vrstami MSP.

### **3 Metodologija**

V okviru bilateralnega projekta skupaj z raziskovalci iz Univerze Corvinus na Madžarskem raziskujemo vpliv pandemije COVID-19 na digitalno preobrazbo MSP. Da bi pridobili bolj poglobljena spoznanja o tem, smo v prvem delu našega raziskovalnega pristopa izvedli intervjuje z MSP iz obeh držav. Rezultate smo najprej analizirali ločeno za vsako državo, naslednji korak pa je združitev rezultatov in objava skupnih spoznanj.

Da bi dosegli čim boljšo primerljivost rezultatov, smo v prvem koraku razvili protokol za izvedbo študije primerov. Določili smo koliko podjetij, kakšne velikosti in vrste bomo kontaktirali. Razvili smo vprašalnik za polstrukturirani intervju ter usmeritve za izvajalce intervjujev. Naša skupina je izvedla šest intervjujev s slovenskimi MSP in sicer poleti 2021.

Intervjuje smo izvedli z dvema mikro, dvema malima in dvema srednje velikima podjetjema. Poskrbeli smo tudi, da so izbrana podjetja predstavljala tako storitveno, kot tudi proizvodno dejavnost. Zaradi varovanja podatkov so nazivi podjetij anonimizirani.

Podjetje A je mikro podjetje, ki nudi pomoč vsem, ki čakajo na zdravstveni poseg, delo s fizioterapevti ali pri prehodu iz že končane rehabilitacije v vsakodnevno aktivnost. Ponujajo terapevtsko usposabljanje, individualne programe in skupinsko usposabljanje.

Podjetje B je mikro podjetje, ki ročno izdeluje čokoladne praline in čokolado ter jih prodaja v svojih čokoladnih butikih, ki so locirani na Štajerskem, Dolenjskem in Primorskem.

Podjetje C je malo podjetje, ki ponuja vrhunske frizerske storitve in preko spletne trgovine prodaja profesionalne kozmetične in frizerske izdelke. Trenutno svoje storitve ponujajo v dveh frizerskih salonih.

Podjetje D je malo podjetje, ki izdeluje tiskana vezja, eloksirja in barva aluminij, izdeluje napisne in reklamne ploščice iz aluminija ter opravlja ostale storitve, povezane s proizvodnim programom.

Podjetje E je srednje veliko podjetje, ki je specializirano za trženje in distribucijo sadja in zelenjave. Danes so eno izmed vodilnih specializiranih trgovskih podjetij v Sloveniji, ki se uspešno prilagaja razmeram na trgu že več desetletij.

Podjetje F je srednje veliko podjetje, ki izdeluje inovativna prehranska dopolnila, ki temeljijo na čebeljih pridelkih in drugih naravnih sestavinah.

Splošni podatki o zgoraj opisanih podjetjih so predstavljeni v tabeli 1. Prikazana letna prodaja je za obdobje od 1. 1. do 31. 12. 2020 (AJPEŠ, 2022), pri digitalni zrelosti izpostavljamo le stopnjo digitalne zrelosti podjetja.

Table 1: Podatki o podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi

MSP	Velikost	Letna prodaja (€)	Trg	Ustanovitev	Digitalna zrelost
A	0	100.221,64	Slovenski, predvsem B2C	2016	srednja
B	9	403.781,82	Slovenski, predvsem B2C	1992	srednja
C	20-25	616.717,26	Slovenski trg, B2B in B2C	2012	dobra
D	16	725.433,40	Mednarodni, samo B2B	1993	slaba
E	125	29.595.751,00	Mednarodni, predvsem B2B	1990	dobra
F	71	14.517.436,00	Mednarodni, predvsem B2B	1954	dobra

Za vsak intervju smo pripravili poročilo v angleškem jeziku in bo osnova za nadaljnjo skupno analizo, medtem ko v tem prispevku predstavljamo preliminarna spoznanja, ki smo jih pridobili iz intervjujev s slovenskimi MSP. Preliminarna spoznanja bodo predstavljena v treh sklopih, tako kot smo strukturirali vprašalnik in sicer izzivi povzročeni s pandemijo COVID-19, kako so podjetja nanje odreagirala in kakšne načrte imajo glede na izkušnje zadnjih dveh let.

#### 4 Preliminarni rezultati

Proučevana podjetja so se v prvem valu soočala s podobnimi težavami. Večina podjetij je morala začasno ustaviti svoje poslovanje, nekatera le za kratek čas, druga so bila zaprta nekoliko dlje, saj niso bila del kritične infrastrukture. Tu smo zaznali razlike med proizvodnimi in storitvenimi podjetji. Storitvena podjetja so se predvsem soočala z daljšo omejenostjo poslovanja, medtem ko so proizvodna podjetja imela težave pri zagotavljanju varnih delovnih pogojev in z oskrbovanjem z materialom in polizdelki, ki so jih potrebovali v proizvodnji. Razlike smo zaznali tudi med različnimi velikostmi podjetij, saj so srednje velika podjetja z več kapitala lažje pokrila dodatne stroške, kot so npr. plačevanje dražjih surovin na trgu in si tako zagotovila bolj nemoteno poslovanje. Ugotavljamo tudi, da glavni izzivi niso bili povezani z nezadostno uporabo digitalne tehnologije. Smo pa zaznali, da je

nekaterim podjetjem pri zagotavljanju dela na domu primanjkovalo računalnikov, zaposlenim pa znanja za hitro vzpostavitev novega načina dela.

Če pogledamo izzive posameznega podjetja, pa lahko izpostavimo sledeče. Podjetje A je zaradi svoje narave dela bilo zaprto najdlje časa in ni bilo deležno večjih pomoči s strani države. Njihov največji izziv je bilo preživeti in počakati, da bodo spet lahko dokaj normalno delovali. Podjetje B se je soočalo z izzivom, kako čim bolje izkoristi čas zaprtja in urediti stvari za katere prej ni bilo časa. Največji izziv podjetja C je bilo vzdrževanje pozitivne klime in motiviranje zaposlenih, medtem ko je podjetje D imelo težavo z oskrbo z materialom. V podjetju E se je kar naenkrat močno zmanjšalo povpraševanje po sadju in zelenjavi, zato so se soočali z izzivom, kako zagotoviti, da bodo čim manj zalog hrane primorani zavreči. V podjetju F so se, tako kot podjetje D, soočali s težavo pri dobavi surovin in polizdelkov.

Nekateri izzivi so se nadaljevali tudi v drugem in v naslednjih valih pandemije COVID-19, vendar so bila takrat podjetja bolj pripravljena in so se hitreje odzvala. Tudi omejitve so bile bolj mile, deležni pa so bili tudi nekaterih pomoči s strani države. Vsa podjetja, ki so imela možnost, so izkoristila pomoč države, ostala so se znašla drugače, kar dokazujejo s tem, da še vedno poslujejo.

Glede na to, da so se podjetja soočala z različnimi izzivi, so bili tudi njihovi odzivi različni. Podjetje A je poskušalo vsaj del svojih storitev opravljati preko Zoom-a, posneli pa so tudi veliko materiala z različnimi napotki glede pravilnosti izvedbe vaj za moč, ravnotežje, itd.. Poleg tega so začeli iskati poslovne stranke, ki bi jim ponudile strokovno svetovanje na področju ergonomije na delovnem mestu. Podjetje B je v času prvega vala prenovilo svoje prostore, tehnološko posodobilo proces izdelave čokolade, ter spremenilo način oskrbe s kakavom, saj so ga pred tem kupovali na sejnih v tujini. Podjetje C je, da bi poskrbelo za čim boljšo klimo, vzpostavilo Zoom sestanke na dnevni ravni, večji poudarek so dali na prodajo preko spleta, za svojo storitveno dejavnost pa so v času, ko so bili zaprti, ponujali različne video nasvete za svoje stranke. Podjetje D je zaradi narave dela naredilo prerazporeditev proizvodnje, s čimer so zagotovili sledenje smernicam NIJZ ter se povežalo s konkurenco, da so lahko realizirali naročilo strank, saj nekaterih materialov in rezervnih delov za stroje v določenem obdobju ni bilo moč dobiti. Podjetje E je skušalo čim več sadja in zelenjave ustrezno obdelati in predelati ter s tem zagotoviti daljši rok hrambe. Nekaj hrane so uspeli donirati socialno šibkim



družinam in bi jo še več, če ne bi bilo preveč omejitev zaradi HACCP standarda. Podjetje F pa je zaradi nezmožnosti dobave embalaže za določene njihove izdelke bilo primorano spremeniti embalažo in o tem ustrezno informirati stranke, saj zaradi spremembe embalaže ni prišlo do spremembe kvalitete njihovih izdelkov. Skladno s potrebo so razvili tudi nove izdelke.

Vsekakor so se podjetja v tem času veliko naučila in ugotovila, da jim digitalne tehnologije v takih razmerah lahko močno olajšajo delo ter omogočijo delo na daljavo ter stik s partnerji in strankami. Prav vsa proučevana podjetja so skušala v svoje poslovanje vključiti digitalne tehnologije (tabela 2) in ugotavljajo, da brez tega v prihodnosti ne bo šlo, saj nova realnost ne bo več taka, kot je bilo pred pandemijo COVID-19. Seveda večina meni, da je nivo uporabe predvsem odvisen od strank in dobrih praks drugih, konkurenčnih podjetij. Skladno s tem bodo tudi njihovi vložki v razvoj njihove digitalizacije.

Table 2: Uporaba digitalnih tehnologij v proučevanih podjetjih

MSP	Podpora internih procesov	Poslovna inteligenca	Upravljanje odnosov s strankami	Komunikacija s partnerji
A	•	••	•••	•••
B	••	••	•••	•••
C	••	•	•••	••
D	•	•••	••	••
E	••	••	•••	••
F	•••	•••	•••	•••

Legenda: • ne uporabljajo; •• uporabljajo v enakem obsegu kot pred COVID-19; ••• uporabljajo v večjem obsegu kot pred COVID-19

## 5 Diskusija in zaključek

Na podlagi preliminarnih rezultatov ugotavljamo, da je COVID-19 močno vplival na poslovanje MSP. Skozi posamezne valove so se v podjetjih srečevali z različnimi izzivi, najbolj pa jih je prizadel prav prvi val, saj so omejitve povzročile veliko sprememb. Na vse nadaljnje vale so bila podjetja bolje pripravljena in so bolje odreagirala. Zavedajo se, da prihaja nova realnost, ki bo od njih zahtevala večjo stopnjo digitalne zrelosti in agilnost. Vendar si večina MSP zaradi finančnih omejitev

ne more privoščiti večjih vlaganj v nakup novih digitalnih tehnologij in izobraževanje zaposlenih na tem področju. Zato bodo k temu pristopala postopoma, glede na zaznane potrebe, priložnosti in zahteve strank in se zgledovala po dobrih praksah drugih podjetij.

Predstavljeni rezultati dajejo le delen vpogled v trenutno situacijo. V nadaljevanju bomo naredili bolj podrobno analizo rezultatov intervjujev in združili naša spoznanja s spoznanji partnerskih raziskovalcev iz Madžarske. Tako bomo lahko prikazali bolj celovito sliko realnega stanja ter na podlagi spoznanj postavili raziskovalni model, ki bo osnova za kvantitativno raziskavo. Ugotavljamo, da je za MSP bolj pomemben socialni kapital, kot pa digitalne tehnologije in da so digitalne tehnologije za njih samo orodja, ki jim pomagajo izdatneje aktivirati socialni kapital za delovanje podjetja. Vseeno se morajo podjetja zavedati, da so digitalne tehnologije ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti in da v prihodnosti poslovanje brez njihove uporabe ne bo mogoče. Seveda pa bodo morala vlagati v nove digitalne tehnologije in poskrbeti za ustrezna usposabljanja, da jih bodo zaposleni pri svojem delu znali uporabljati.

## Zahvala

Raziskava je sofinancirala Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije v okviru dvostranskega sodelovanja (BI-HU/21-22-009).

## Literatura

- AJPES. (2022). Letna in druga poročila. Pridobljeno 25. januar 2022., od [https://www.ajpes.si/Letna\\_porocila/Predlozitev](https://www.ajpes.si/Letna_porocila/Predlozitev)
- European Commission. (2021). *Annual report on European SMEs 2020/21*. Pridobljeno od [file:///C:/Users/marjeta.marolt/Downloads/SME Annual Report - 2021.pdf](file:///C:/Users/marjeta.marolt/Downloads/SME%20Annual%20Report%202021.pdf)
- Fernandes, N. (2020). Economic Effects of Coronavirus Outbreak (COVID-19) on the World Economy. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3557504>
- FSB. (2020). One in three closed small firms fear they'll never reopen amid widespread redundancy plans . Pridobljeno 11. januar 2022., od <https://www.fsb.org.uk/resources-page/one-in-three-closed-small-firms-fear-they-ll-never-reopen-amid-widespread-redundancy-plans.html>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hamburg, I. (2021). Impact of COVID-19 on SMEs and the Role of Digitalization. *Advances in Research*, 22(3), 10–17. <https://doi.org/10.9734/AIR/2021/V22I330300>
- Jeansson, J., & Bredmar, K. (2019). Digital Transformation of SMEs: Capturing Complexity. V A. Pucihar, M. Kljajić Borštnar, R. Bons, J. Seitz, H. Cripps, & D. Vidmar (Ur.), *32nd Bled*

- eConference. Humanizing technology for a sustainable society* (str. 523–541). University of Maribor Press.
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/S40812-020-00169-4/TABLES/2>
- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, Organizational, and Institutional Determinants of Formal and Informal Inter-Firm Cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698–1711. <https://doi.org/10.1111/JSBM.12445>
- OECD. (2009). *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and Policy Responses Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development Contribution to the OECD Strategic Response to the Financial and Economic Crisis*. Pridobljeno od <https://www.oecd.org/industry/smes/43183090.pdf>
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. Pridobljeno od <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- OECD. (2021). *The Digital Transformation of SMEs*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity 2020, Vol. 6, Page 104*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6040104>
- Računalniške novice. (2020). Koronavirus že vpliva na trg prenosnih računalnikov . Pridobljeno 25. januar 2022., od <https://racunalniske-novice.com/koronavirus-ze-vpliva-na-trg-prenosnih-racunalnikov/>
- SURS. (2021). Februarja 2021 delalo od doma manj zaposlenih kot decembra 2020. Pridobljeno 25. januar 2022., od <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9498>
- Ting, D. S. W., Carin, L., Dzau, V., & Wong, T. Y. (2020). Digital technology and COVID-19. *Nature Medicine 2020 26:4*, 26(4), 459–461. <https://doi.org/10.1038/s41591-020-0824-5>
- Vaccaro, A. R., Getz, C. L., Cohen, B. E., Cole, B. J., & Donnally, C. J. (2020). Practice Management During the COVID-19 Pandemic. *The Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 28(11), 464–470. <https://doi.org/10.5435/JAAOS-D-20-00379>

