

# POMEMBNOST ORGANIZACIJSKIH DEJAVNIKOV DIGITALNE PREOBRAZBE V SLOVENIJI

ANDREJA PUCIHAR, GREGOR LENART

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
andreja.pucihar@um.si, gregor.lenart@um.si

Prispevek predstavlja in analizira organizacijske dejavnike, ki vplivajo na digitalno preobrazbo slovenskih podjetij. V ta namen smo izvedli raziskavo z anketo, v kateri je sodelovalo 131 podjetij. V prispevku podajamo pregled rezultatov in jih primerjamo z raziskavo, ki je bila izvedena v letu 2020. Rezultati nakazujejo na relativno dobro razvite osnovne digitalne kompetence, medtem, ko so naprednejše razvite v manjšem deležu podjetij. Anketiranci so pozitivno ocenili digitalno kulturo v podjetjih, ki spodbuja inovativnost, odprto komunikacijo, sodelovanje in avtonomnost pri digitalni preobrazbi podjetja. Kljub temu ugotavljamo, da ima strategijo izobraževanja, usposabljanja in razvijanja digitalnih kompetenc manj kot polovica podjetij. Le v približno tretjini podjetij razvijajo naprednejše digitalne kompetence za inoviranje poslovnih modelov. Razvijanje naprednih digitalnih kompetenc in sprejemanje novih digitalnih tehnologij sta področji, ki sta povezani z inovativnostjo. Prav zato bodo morala vodstva podjetij vlagati v njun razvoj.

## Ključne besede:

digitalna  
preobrazba,  
organizacijski  
dejavniki  
digitalna  
kultura,  
podjetja,  
Slovenija

# IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL FACTORS FOR DIGITAL TRANSFORMATION IN SLOVENIA

ANDREJA PUCIHAR, GREGOR LENART

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenija  
Andreja.pucihar@um.si, gregor.lenart@um.si

This paper presents and analyses organizational factors that influence the digital transformation of Slovenian enterprises. For this purpose, we conducted the survey in which 131 participated enterprises. In the paper, we provide an overview of the results and compare them with a survey conducted in 2020. The results indicate relatively well-developed basic digital competencies, while advanced digital competences are developed in a smaller proportion of enterprises. Respondents positively rated the digital culture, which promotes innovation, open communication, collaboration, and autonomy in the enterprises. Nevertheless, we found out that less than a half of the enterprises have established a strategy for development of digital competencies. Only about a third of enterprises are developing advanced digital competencies for business models innovation. The development of advanced digital competencies and the adoption of new digital technologies are areas associated with innovation potential. Therefore, enterprises must invest in their development in the future.

**Keywords:**  
digital  
transformation,  
organizational  
factors,  
digital  
culture,  
enterprises,  
Slovenia

## **1 Uvod**

Digitalne tehnologije imajo vse bolj pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti organizacij. Predstavljajo temelj za digitalno preobrazbo, ki jo opredelimo kot proces, pri katerem organizacije uporabljajo digitalne tehnologije (pogostokrat njihovo kombinacijo) za poenostavitev poslovanja, povečanje učinkovitosti, spreminjanje načina dela zaposlenih, vzpostavljanje izboljšanih odnosov s kupci, dobavitelji in partnerji, inoviranje poslovnih modelov, izdelkov in storitev (Jeansson & Bredmar, 2019; Pucihar et al., 2021; Vial, 2019; Warner & Wäger, 2019). Digitalne tehnologije povzročajo organizacijske spremembe (Hanelt et al., 2020; Matt et al., 2015). Prav digitalne tehnologije v zadnjih letih predstavljajo strateški vir vsake organizacije (Nadkarni & Prügl, 2020; Pucihar et al., 2021; Zammuto et al., 2007).

Pomembno je razumevanje, da morajo organizacije za uspešno in učinkovito izrabo priložnosti, ki jih ponujajo digitalne tehnologije poleg tehnološke infrastrukture vzpostaviti tudi ustrezne organizacijske zmogljivosti, ki zajemajo ustrezne kompetence in znanja zaposlenih (Pucihar et al., 2021), drugačne načine vodenja (Foerster-Metz et al., 2018; He et al., 2023; Ko et al., 2022; Pucihar et al., 2021; Vijay Gurbaxani & Debora Dunkle, 2019) in drugačno kulturo organizacije (digitalna kultura) (Li et al., 2018; Liu et al., 2011; Pucihar et al., 2021). Brez tega in ustrezne strategije (Li et al., 2018; Pucihar, 2020; Vijay Gurbaxani & Debora Dunkle, 2019), organizacije ne bodo sposobne zajeti prednosti uporabe digitalnih tehnologij in dosežati visoko stopnjo digitalne preobrazbe.

Za načrtovanje digitalne preobrazbe je pomembno, da organizacije in države poznajo trenutno stanje, v katerem se nahajajo. Za ocenjevanje le te poznamo vrsto pristopov in uveljavljenih modelov. Na evropskem in nacionalnem nivoju je najbolj poznan DESI indeks. Slovenija je v letu 2022 11. mestu med državami članicami (European Commission, 2022). DESI indeks se osredotoča na merjenje človeškega kapitala, povezljivosti, integracije digitalnih tehnologij v poslovanju in digitalizacije javnih storitev. Poleg tega so se v zadnjih letih pojavili številni modeli, ki omogočajo merjenje stanja v posameznih organizacijah. V Sloveniji je bil razvit nacionalni model za ocenjevanje digitalne zrelosti v okviru Digitalnega inovacijskega stičišča Slovenije (Kljajić Borštnar & Pucihar, 2021). Uporaba omenjenega modela omogoča organizaciji vpogled v doseženo stanje na poti digitalne preobrazbe.

Omeniti velja, da različne raziskave, metrike in modeli ponujajo različen vpogled v doseženo stanje bodisi posamezne organizacije bodisi celotne populacije. Pogostokrat širše raziskave (uskaljene na nivoju EU) ne ponujajo vpogleda v določeno, specifično področje (Pucihar et al., 2021). Zato so dobrodošle tudi druge vrste raziskav, ki podajajo vpogled v dogajanje med organizacijami in v družbi. To je še posebej pomembno za državo in druge deležnike odločevalce, saj bodo ti le na podlagi čim več informacij lahko zagotovili ustrezne spodbude za razvoj omenjenega področja (European Commission, 2023).

Uvodoma smo pojasnili pomembnost organizacijskih dejavnikov na poti digitalne preobrazbe. Ker dosedanje raziskave ponujajo malo informacij o doseganju zelene stopnje zrelosti organizacijskih dejavnikov na poti digitalne preobrazbe, smo v ta namen pripravili raziskavo, ki smo jo izvedli med organizacijami v Sloveniji. V nadaljevanju v prispevku podajamo pregled literature na področju pomembnosti organizacijskih dejavnikov pri digitalni preobrazbi in prikažemo preliminarne rezultate raziskave, ki je v teku. Izpostavljammo podatke o opredeljeni strategiji, doseženih digitalnih kompetencah, njihovem načinu zagotavljanju in področij razvoja, načinih vključevanja zaposlenih v uvajanje novih tehnologij in o digitalni kulturi, vzpostavljeni v podjetju. Sledita diskusija rezultatov in zaključki.

## 2 Organizacijski dejavniki digitalne preobrazbe

Organizacijsko zmogljivost opredelimo kot zmožnost organizacije, da izvaja koordinirane naloge z uporabo organizacijskih virov za doseganje ciljev. Organizacijske zmogljivosti imajo pomembno vlogo pri doseganju ciljev digitalne preobrazbe. Pri tem je pomemben vidik dinamičnih zmogljivosti, ki omogočajo odzivanje na hitre spremembe iz okolja in pripomorejo k doseganju konkurenčne prednosti (Konopik et al., 2022). Dinamično zmogljivost organizacije določata hitrost in stopnja prilagajanja virov organizacije (in s tem povezani stroški) ter sposobnost prilagajanja poslovnega modela potrebam strank (trga). Organizacije morajo neprestano spremljati in izrabljati priložnosti in po potrebi preoblikovati svoje strukturo, poslovanje in kulturo, da se lahko soočajo z novimi pretnjami in priložnostmi iz poslovnega okolja (Teece, 2018)

Predhodne raziskave so pokazale pomembnost digitalnih kompetenc, kreativnosti in sposobnosti inoviranja kot pomembnih organizacijskih dejavnikov pri digitalni preobrazbi (El Sawy et al., 2016; Muehlburger & Koch, 2019; Pucihar et al., 2021). Dalje je zelo pomembna organizacijska kultura, ki spodbuja inovativnost, kreativnost, podjetniško naravnano miselnost, učenje na napakah, spodbujanje generiranja novih idej, sprejemanje rizika in eksperimentiranja, tekmovalnosti, podpora managementa spremembam in konstruktivno upravljanje konfliktov kot osrednje organizacijske vrednote (Bärenfänger & Otto, 2015; Kane et al., 2015; Muehlburger & Koch, 2019). Sodelovanje znotraj organizacije in vključevanje deležnikov izven organizacije v inovacijski proces (odprto inoviranje) prav tako pomembno prispeva k digitalni kulturi organizacije (Chesbrough, 2006; El Sawy et al., 2016; Hylving, 2015; Muehlburger & Koch, 2019). Ustrezna kultura organizacije predstavlja pomemben temelj za uspešno digitalno preobrazbo (Hanelt et al., 2020; Nadkarni & Prügl, 2020).

Za načrtovanje digitalne preobrazbe organizacije v zadnjih letih poleg poslovne strategije vzpostavljajo tudi strategijo digitalizacije (Hanelt et al., 2020; Kane et al., 2015; Pucihar et al., 2021). Vloga in podpora managementa ima izjemen pomen pri zastavljanju in doseganju ciljev organizacije, kar velja tudi pri načrtovanju in izvajanju digitalne preobrazbe (Kane et al., 2015; Muehlburger & Koch, 2019; Pucihar et al., 2021). Vse večje priložnosti, ki jih prinašajo digitalne tehnologije in dinamika poslovnega okolja narekujejo drugačne vloge managementa. Pri tem je pomembno, da management vzpostavi skupno razumevanje, da digitalne tehnologije predstavljajo strateški vir organizacije in da za učinkovito izrabo njihovih potencialov organizacije vzpostavijo tudi vodjo področja. V praksi lahko zasledimo različne vloge pod skupnim imenovalcem digitalnega voditeljstva (vodja digitalizacije, vodja digitalne preobrazbe, vodja inovacij in digitalne preobrazbe itd.) (El Sawy et al., 2016; Hanelt et al., 2020; Muehlburger & Koch, 2019; Nadkarni & Prügl, 2020; Pucihar et al., 2021; Tijan et al., 2021).

### **3 Metodologija raziskave**

Za namen raziskave smo pripravili anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili v sodelovanju raziskovalcev Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru s predstavniki Gospodarske zbornice Slovenije – IKT horizontalna mreža in drugimi strokovnjaki področja.

Vprašalnik sestoji iz 43ih vprašanj. Anketa je bila izvedena v letih 2022 in 2023. Vsebinsko vprašalnika smo testirali z 10imi anketiranci. Vprašanja se nanašajo na podatke o anketirancu in podjetju ter o organizacijskih ter tehnoloških dejavnostih digitalne preobrazbe. V tem referatu se usmerjamo na organizacijske dejavnike.

Anketni vprašalnik smo sestavili v orodju 1ka, ki omogoča spletno vzpostavitev vprašalnika. Povezava do vprašalnika je bila javna. Sodelujoči deležniki smo jo posredovali prek različnih obvestil v širšo javnost. Raziskava je v teku. Na vprašalnik je odgovorilo 131 predstavnikov podjetij.

## **4 Rezultati**

### **4.1 Podatki o anketiranih podjetjih**

V raziskavi je sodelovalo 131 podjetij iz različnih dejavnosti. Največji delež predstavljajo podjetja IKT (28%), sledijo podjetja z drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti (16%), predelovalne dejavnosti (8%), strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti (8%) in druge dejavnosti (8%), kmetijstvo (6%) in gradbeništvo (5%). Največji delež sodelujočih predstavljajo mikro podjetja (56%), sledijo mala (26%), srednje velika (10%) in velika (8%) podjetja. Na anketo so večinoma odgovarjali direktorji (49%), sledijo vodje področij (20%), informatiki (9%) in vodje informatike (8%) in zaposleni na drugih delovnih mestih.

### **4.2 Strategija digitalne preobrazbe in njeno izvajanje**

V polovici podjetij je za vodenje digitalne preobrazbe odgovoren direktor, v 14% podjetij vodja digitalizacije in v 10% vodja informacijske tehnologije. Ostala podjetja so navedla druge odgovorne osebe kot na primer vodja marketinga, vodja projektov, projektni vodja, direktor in razvojni direktor). Le 22% anketiranih organizacij ima formalno zapisano strategijo digitalne preobrazbe, več kot polovica digitalne preobrazbe nima opredeljene (54%), v 24% anketiranih podjetij pa je ta v postopku izdelave. Polovica podjetij digitalno preobrazbo izvaja, medtem, ko jih le 7% podjetij ne načrtuje izvajanje digitalne strategije. Ostala podjetja načrtujejo izvajanje digitalne preobrazbe v prihodnjih letih.

### 4.3 Digitalne kompetence

Manj kot polovica podjetij ima strategijo izobraževanje, usposabljanja in razvijanja digitalnih kompetenc (41%). Skoraj polovica podjetij (48%) ocenjuje, da imajo zaposleni napredna znanja in veščine, ki jih tudi stalno nadgrajujejo. Osnovne digitalne kompetence imajo zaposleni v 35% podjetij. V 17% podjetij pa zaposleni nimajo zadostnih digitalnih kompetenc.

Glede zagotavljanja izobraževanja največ podjetij omogoča sodelovanje zaposlenih na konferencah, seminarjih in delavnicah (55%), sledi samoizobraževanje (44%), redna interna izobraževanja zaposlenih (kot na primer prenos znanja, mentorstva, ...) (37%). Podrobnejši rezultati so prikazani na Sliki 1.

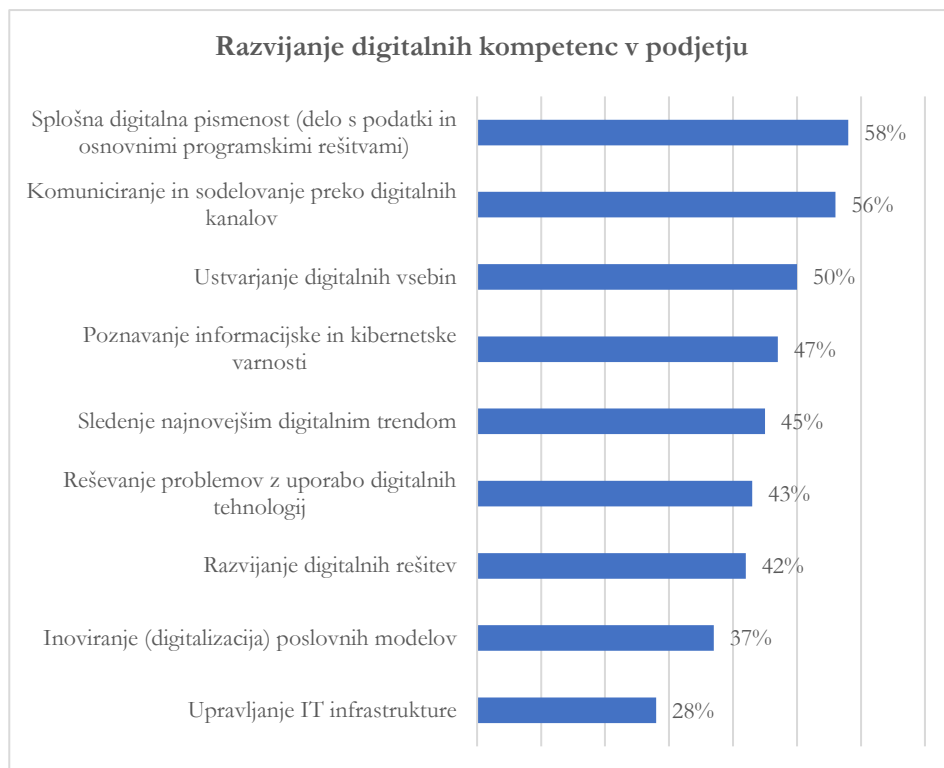


Slika 1: Načini zagotavljanja izobraževanja zaposlenih in razvoj digitalnih kompetenc

Vir: lasten

Podjetja smo vprašali tudi o vrstah digitalnih kompetenc, ki jih razvijajo v podjetju (Slika 2). V več kot polovici podjetij razvijajo splošno digitalno pismenost kot na primer delo s podatki in osnovnimi programskimi rešitvami (58%), komuniciranje in sodelovanje preko digitalnih kanalov (56%), ustvarjanje digitalnih vsebin (50%). Sledi razvijanje kompetenc poznavanja informacijske in kibernetске varnosti (47%),

sledenje najnovejšim digitalnim trendom (45%) in reševanje problemov z uporabo digitalnih tehnologij (43%). Manj poudarka v podjetjih dajejo na razvijanje kompetenc za inoviranje in digitalizacijo poslovnih modelov (37%) in upravljanje IT infrastrukture (28%).



Slika 2: Vrste digitalnih kompetenc, ki jih razvijajo v podjetju

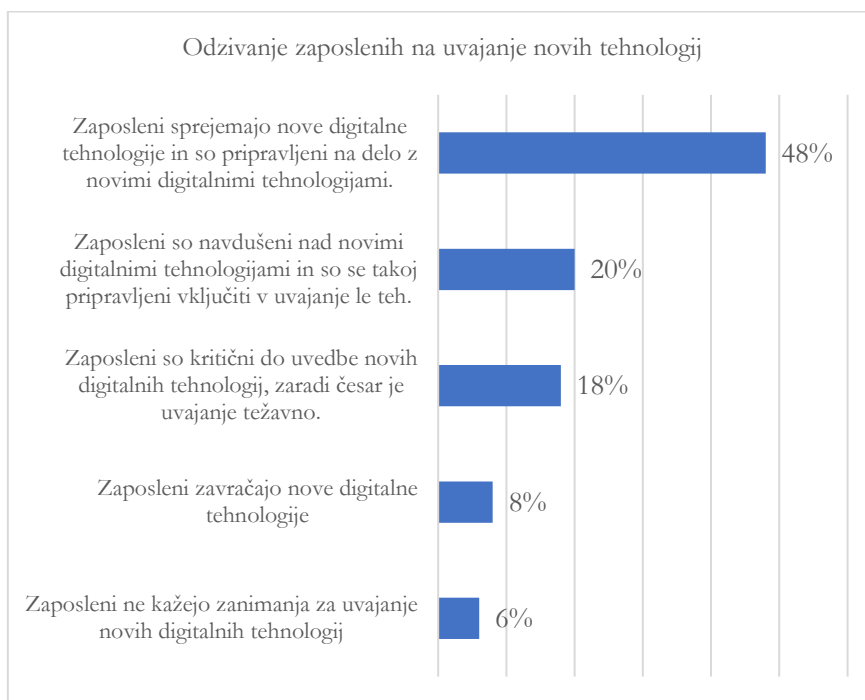
Vir: lasten

#### 4.4 Odzivi zaposlenih na uvajanje novih tehnologij

V 66% podjetij so zaposleni vključeni v načrtovanje in uvajanje novosti. V 14% podjetij so zaposleni seznanjeni s procesom uvajanja novih tehnologij, v 21% pa so zaposleni seznanjeni z novostmi šele po uvedbi.



V manj kot polovici anketiranih podjetij zaposleni sprejemajo nove digitalne tehnologije in so pripravljeni na delo z njimi (48%). V približno petini podjetij so zaposleni navdušeni nad novimi tehnologijami in so se pripravljene vključiti v uvajanje le-teh. V manjšem deležu anketiranih podjetij zaposleni ne kažejo zanimanja za uvajanje novih digitalnih tehnologij (6%) (Slika 3).



**Slika 3: Odzivanje zaposlenih na uvajanje novih tehnologij**

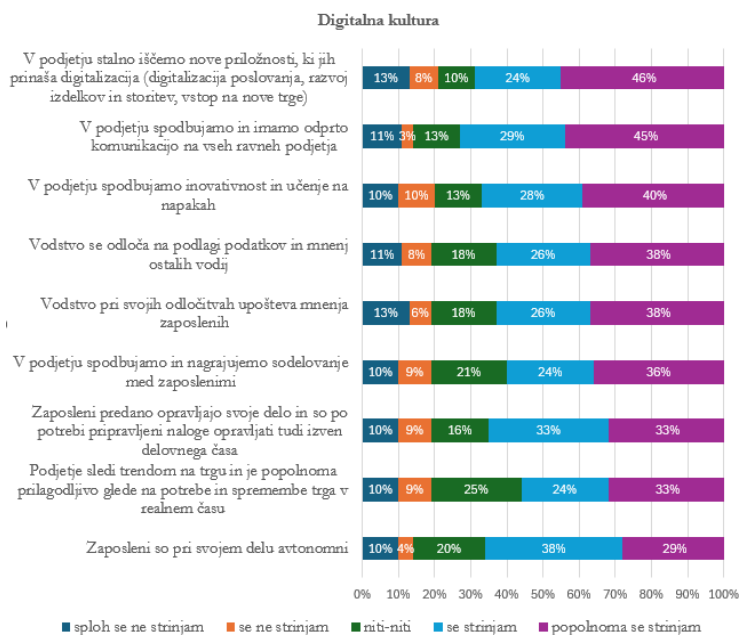
Vir: lasten

Najpogostejši razlogi za zavračanje novih tehnologij s strani zaposlenih so nepoznavanje priložnosti, strah pred izgubo zaposlitve, pomanjkanje znanja, dodatne obremenitve z izobraževanjem in delovnimi nalogami.

#### 4.5 Digitalna kultura

Anketiranci so zelo ugodno ocenili digitalno kulturo v podjetjih. Prevladuje mnenje, da v podjetjih stalno iščejo nove priložnosti, ki jih prinaša digitalizacija, podjetja spodbujajo in imajo odprto komunikacijo, spodbujajo inovativnost in učenje na

napakah, vodstvo se odloča na podlagi podatkov in mnenj ostalih vodij in pri svojih odločitvah upošteva mnenja zaposlenih. Prav tako v podjetjih spodbujajo in nagrajujejo sodelovanje med zaposlenimi, zaposleni predano opravljajo svoje delo, tudi po potrebi izven delovnega časa ter so pri svojem delu avtonomni. Podrobnejši rezultati so prikazani na Sliki 4.



**Slika 4: Dejavniki digitalne culture**

Vir: lasten

## 5 Diskusija

Pri načrtovanju in doseganju ciljev digitalne preobrazbe ima pomembno vlogo management. Prepoznavanje digitalnih tehnologij kot strateškega vira organizacije se odraža v oblikovani strategiji in razporeditvi virov za vodenje in izvajanje digitalne preobrazbe (Hanelt et al., 2020; Kane et al., 2015; Pucihar et al., 2022). Rezultati raziskave so pokazali, da je v polovici podjetij za vodenje digitalne preobrazbe odgovoren direktor. Le 14% podjetij ima za vodenje digitalne preobrazbe določenega vodjo področja, kar zmanjšuje priložnosti za celovito izrabo priložnosti digitalne preobrazbe. Zanimivo je, da več kot polovica podjetij nima vzpostavljene strategije digitalne preobrazbe, medtem, ko jo ima formalno opredeljeno približno

petina podjetij. Polovica anketiranih podjetij navaja, da že izvajajo digitalno preobrazbo. Področje digitalne preobrazbe zajema celotno organizacijo. Zajema identifikacijo priložnosti uporabe digitalnih tehnologij in načrtovanje ter razporejanje virov za doseganje ciljev organizacije. Digitalna strategija povezuje in usklajuje poslovno strategijo z drugimi strategijami organizacije, vključno z IT strategijo, ki morajo biti za doseganje rezultatov med seboj usklajene (Levstek et al., 2022; Pucihar et al., 2021). Kljub temu, da ima manj kot polovica podjetij vzpostavljeno strategijo digitalne preobrazbe, opazamo v primerjavi z letom 2020 izboljšanje, saj je takrat imelo vzpostavljeno strategijo digitalne preobrazbe imelo le približno tretjina organizacij (Pucihar et al., 2022). Tudi v letu 2022 je v skoraj polovici anketiranih podjetij za digitalno preobrazbo bil odgovoren direktor. Le v 10ih odstotkih pa vodja področja digitalne preobrazbe. Tudi na tem področju opazamo manjše izboljšanje (4%).

Kljub temu, da konkurenčnost danes temelji na inovativnosti in sposobnosti izrabe digitalnih tehnologij (Hanelt et al., 2020; Pucihar et al., 2021), kjer ima znanje ključno vlogo, ugotavljamo, da ima strategijo izobraževanja, usposabljanja in razvijanja digitalnih kompetenc manj kot polovica podjetij. Kljub temu pa skoraj polovica podjetij ocenjuje, da imajo zaposleni napredna znanja in veščine, ki jih stalno nadgrajujejo, kar je povezano tudi z rezultati, da v približno enakem deležu podjetij zaposleni sprejemajo nove digitalne tehnologije in so pripravljeni na delo z njimi. Med najbolj priljubljenimi načini izobraževanja zaposlenih so konference, seminarji in delavnice ter samoizobraževanja. V podjetjih razvijajo predvsem splošno digitalno pismenost, ki zajema delo s podatki in osnovnimi programskimi rešitvami, komuniciranje in sodelovanje preko digitalnih kanalov, ustvarjanje digitalnih vsebin.

Le v približno tretjini podjetij razvijajo naprednejše digitalne kompetence za inoviranje poslovnih modelov. V še manjšem deležu podjetij (približno petini) so zaposleni navdušeni nad novimi tehnologijami in so se pripravljene vključiti v uvajanje le-teh. Najpogostejši razlogi za zavračanje novih tehnologij s strani zaposlenih v anketiranih podjetjih so nepoznavanje priložnosti, strah pred izgubo zaposlitve, pomanjkanje znanja, dodatne obremenitve z izobraževanjem in delovnimi nalogami. Podatki so primerljivi s podatki Statističnega urada RS, kjer je bilo ugotovljeno, da skoraj tretjini podjetij primanjkuje ustreznih kadrov ali znaj, potrebnih za digitalno preobrazbo (SURS, 2021). Razvijanje naprednih digitalnih

kompetenc in sprejemanja novih digitalnih tehnologij sta področji, ki sta povezani z inovativnostjo. Prav zato bodo morala vodstva podjetij vlagati v njun razvoj.

Anketiranci so zelo ugodno ocenili dejavnike digitalne kulture v podjetju. Prevladuje mnenje, da v podjetjih stalno iščejo nove priložnosti, ki jih prinaša digitalizacija, podjetja spodbujajo in imajo odprto komunikacijo, spodbujajo inovativnost in učenje na napakah, vodstvo se odloča na podlagi podatkov in mnenj ostalih vodij in pri svojih odločitvah upošteva mnenja zaposlenih. Prav tako v podjetjih spodbujajo in nagrajujejo sodelovanje med zaposlenimi, zaposleni predano opravljajo svoje delo, tudi po potrebi izven delovnega časa ter so pri svojem delu avtonomni. Vse to so karakteristike digitalne kulture, ki je izjemnega pomena pri vzpostavljanju (dinamičnih) zmogljivosti organizacije za doseganje ciljev digitalne preobrazbe (Kane et al., 2015; Muehlburger & Koch, 2019; Pucihar et al., 2021).

## 6 Zaključek

V prispevku se predstavljamo pomembnost organizacijskih dejavnikov za doseganje ciljev digitalne preobrazbe. Predhodne raziskave na področju digitalne preobrazbe so večinoma usmerjene na merjenje izrabe priložnosti digitalnih tehnologij in so manj usmerjene v proučevanje vloge organizacijskih dejavnikov oziroma zmogljivosti organizacije za odzivanje na dinamične spremembe v okolju z uporabo digitalnih tehnologij.

V ta namen smo pripravili anketni vprašalnik, na katerega je odgovorilo 131 podjetij. V prispevku podajamo rezultate in jih primerjamo z raziskavo, ki je bila izvedena v letu 2020.

Ugotavljamo manjše izboljšanje stanja na področju vzpostavljene strategije in vodenja digitalne preobrazbe. Zanimivo je, da rezultati nakazujejo na relativno dobro razvite osnovne digitalne kompetence, medtem, ko so naprednejše razvite v manjšem deležu podjetij. Zaključimo lahko, da bo na področju razvoja naprednejših digitalnih kompetenc potrebno v prihodnosti nameniti več pozornosti, da bodo organizacije lahko vzpostavile inovacijsko kulturo.

Zanimivo je tudi, da so anketiranci označili relativno visoko stopnjo vzpostavljene digitalne kulture v organizacijah. Tu velja opozoriti, da so na vprašalnik odgovarjali

vodstveni delavci, odgovori na vprašanja pa so lahko do določene mere tudi subjektivni, kar je omejitev raziskave.

Prav tako je omejitev raziskave, da je ta bila izvedena na relativno majhnem vzorcu podjetij, ki ni bil naključno izbran. Na vprašalnik so odgovorila podjetja, ki so zasledila povabilo k anketiranju v digitalnih medijih.

Za razumevanje organizacijskih dejavnikov in njihovega vpliva, bi bilo smiselno proučiti primere dobre prakse digitalne preobrazbe podjetij s poglobljeno študijo primera. Le tako bi lahko povezali teorijo s prakso in potrdili vplivne organizacijske dejavnike. Njihovo pomembnost pa bi lahko v nadaljevanju potrdili z anketiranjem v širši populaciji.

## Zahvala

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede in avtorji se zahvaljujejo za finančno podporo Javni agenciji za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije (raziskovalni program Št. P5-0018).

## Literatura

- Bärenfänger, R., & Otto, B. (2015). Proposing a capability perspective on digital business models. *Proceedings of the 2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics, CBI '15*, 17–25.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- European Commission. (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>
- European Commission. (2023). *2030 Digital Decade. Report on the state of the digital decade 2023*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2018.340873>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147–171. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2021-0216>
- Hylving, L. (2015). Competing Values in the Era of Digitalization. *Proceedings of the 48th Hawaii International Conference on System Sciences 2015 (HICSS)*, 4161–4170.
- Jeansson, J., & Bredmar, K. (2019). Digital Transformation of SMEs: Capturing Complexity. In A. Pucihar, M. Kljajić Borštnar, R. Bons, J. Seitz, H. Cripps, & D. Vidmar (Eds.), *32nd Bled*

- eConference. Humanizing technology for a sustainable society (pp. 523–541). University of Maribor Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation - Becoming a Digitally Mature Enterprise*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kljajić Borštnar, M., & Pucihar, A. (2021). Multi-Attribute Assessment of Digital Maturity of SMEs. *Electronics*, 10(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/electronics10080885>
- Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A., & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: management or IT is the driving force? *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0007>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2).
- Levstek, A., Pucihar, A., & Hovelja, T. (2022). Towards an Adaptive Strategic IT Governance Model for SMEs. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 230–252. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010012>
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6). <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183852>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. In *Business and Information Systems Engineering*. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Muehlburger, M., & Koch, S. (2019). A Framework of Factors Enabling Digital Transformation. 1–10.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Pucihar, A. (2020). The digital transformation journey: content analysis of Electronic Markets articles and Bled eConference proceedings from 2012 to 2019. *Electronic Markets*, 30(1). <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00406-7>
- Pucihar, A., Marolt, M., Lenart, G., & Vidmar, D. (2021). Digitalna preobrazba in njeno stanje v organizacijah v Sloveniji. In *Znanstveno-raziskovalni trendi na področju digitalne preobrazbe* (pp. 9–44). University of Maribor, University Press. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-509-2>
- Pucihar, A., Mohar Bastar, K., & Lenart, G. (2022). Organizacije v Sloveniji na poti digitalne preobrazbe. *Znanstveno-Raziskovalni Izzivi Na Poti Digitalne Preobrazbe*, 1–20. <https://doi.org/10.18690/um.fov.6.2022.1>
- SURS. (2021). Digitalno podjetništvo, podrobni podatki, Slovenija, 2021 Podjetja v vzhodni Sloveniji izkazujejo nižji digitalni indeks.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tijan, E., Jović, M., Aksentijević, S., & Pucihar, A. (2021). Digital transformation in the maritime transport sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 170. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120879>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vijay Gurbaxani, & Debora Dunkle. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss3/6>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, 18(5), 749–762. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0307>

