DOBA Fakulteta
OD 2003

DOBA AI Maturity Index 2026

Organizacijska zrelost pri uporabi umetne inteligence v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije

Avtorji

Gorazd Justinek
Miha Lavrič
Jasna Dominko Baloh

Maribor, 2026

DOBA AI Maturity Index 2026

Organizacijska zrelost pri uporabi umetne inteligence v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije

Avtorji
Gorazd Justinek
Miha Lavrič
Jasna Dominko Baloh

Izdajatelj
Založba DOBA, Prešernova 1, Maribor, Slovenija

Kraj in leto izdaje
Maribor, 2026

Kontakt
DOBA Fakulteta
www.doba.si

Brezplačna elektronska izdaja.
Dostop: https://journal.doba.si/monografije/sl/issue/archive

© Založba DOBA: DOBA Fakulteta, Maribor, Slovenija

© Avtorji: G. Justinek, M. Lavrič, J. Dominko Baloh

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

To delo je objavljeno pod licenco

Creative Commons Priznanje avtorstva Nekomercialno-Brez predelav 4.0 Mednarodna.

Uporabnikom je dovoljeno reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo.

Vsa gradiva tretjih oseb v tej knjigi so objavljena pod licenco Creative Commons, razen če to ni navedeno drugače. Če želite ponovno uporabiti gradivo tretjih oseb, ki ni zajeto v licenci Creative Commons, boste morali pridobiti dovoljenje neposredno od imetnika avtorskih pravic.

DOI 10.32015/mon.AI.index.2026
https://doi.org/10.32015/mon.AI.index.2026

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID **284171523**
ISBN 978-961-7061-23-9 (PDF)

Kazalo vsebine

I. Uvodnik **1**
II. O indeksu **3**
III. Kako brati indeks **4**
IV. Povzetek **5**
V. Ključne ugotovitve raziskave **7**
VI. Lestvica organizacijske zrelosti s področja UI **9**
VII. Okvir organizacijske UI zrelosti **10**
1 Uvod **12**
2 Metodološki okvir raziskave in razvoj indeksa DAIMI **14**
2.1 Raziskovalni okvir 14
2.2 Zbiranje podatkov 14
2.3 Koncept organizacijske zrelosti rabe UI 14
2.4 Razvoj indeksa DOBA AI Maturity Index (DAIMI) 15
2.5 Struktura podindeksov 15
2.6 Ponderji in metodološka logika indeksa 16
2.7 Normalizacija po velikosti podjetij 16
2.8 Omejitve raziskave 17
3 DOBA AI Maturity Index: regionalni rezultati **18**
3.1 Regionalna primerjava organizacijske zrelosti uporabe UI 18
3.2 Primerjava podindeksov 18
3.3 Slovenija: uravnotežen model organizacijske zrelosti 20
3.4 Srbija: intenziven transformacijski model 20
3.5 Hrvaška: pragmatičen eksperimentalni model 20
3.6 Ključna regionalna ugotovitev: začetna uporaba orodij UI napreduje hitreje kot organizacijska zrelost 21
4 Strateška integracija UI **22**
4.1 Management in UI 22
4.2 Strateška integracija UI v podjetjih 22
4.3 Od eksperimentiranja k strateški preobrazbi 22
4.4 Management kot ključni dejavnik UI-preobrazbe 23
4.5 Strateški izzivi prihodnjega razvoja 23
5 Upravljavski mehanizmi in institucionalna pripravljenost **24**
5.1 Upravljanje UI kot novo organizacijsko vprašanje 24
5.2 Governance AI Index 24
5.3 Formalna odgovornost in organizacijski nadzor 25
5.4 Etika, transparentnost in varstvo podatkov 25
5.5 Upravljanje UI in prihodnja regulacija 25
5.6 Upravljavska zrelost kot dejavnik prihodnje konkurenčnosti 26
6 Kompetence zaposlenih in organizacijska pripravljenost **27**
6.1 Kompetence kot ključni dejavnik UI-preobrazbe 27
6.2 Workforce AI Index 27
6.3 Individualna iniciativa in organizacijsko učenje 28
6.4 Management, zaposleni in odpor do sprememb 28
6.5 Prihodnji izzivi razvoja kompetenc UI 28
6.6 Kompetence kot temelj prihodnje organizacijske zrelosti 29

7 Operativna uporaba UI v podjetjih ... 30
7.1 Od dostopa do integracije ... 30
7.2 Operational AI Index ... 30
7.3 Generativna UI kot vstopna točka UI-preobrazbe ... 30
7.4 Operativna integracija in organizacijske omejitve ... 31
7.5 UI in spremembe poslovnih procesov ... 31
7.6 Operativna zrelost kot naslednja faza razvoja na področju UI ... 31
8 Poslovni učinki UI in preobrazba podjetij ... 33
8.1 UI kot dejavnik poslovne učinkovitosti ... 33
8.2 Business Impact AI Index ... 33
8.3 Produktivnost kot prvi in najhitrejši učinek UI ... 34
8.4 Inovativnost, konkurenčnost in organizacijske spremembe ... 34
8.5 Optimizem managementa in realna organizacijska pripravljenost ... 34
8.6 Od eksperimentiranja k dolgoročni poslovni preobrazbi ... 34
9 Primerjalna interpretacija držav in ključni regionalni trendi ... 36
9.1 Tri države, trije razvojni modeli UI-preobrazbe ... 36
9.2 Skupne regionalne značilnosti ... 36
9.3 Velikost podjetij kot pomemben dejavnik zrelosti UI ... 36
9.4 Od tehnološke začetne uporabe k organizacijski zrelosti ... 37
9.5 Regionalni razvojni potencial ... 37
10 Ključne ugotovitve za podjetja in oblikovalce politik ... 38
10.1 UI kot vprašanje managementa in razvoja ... 38
10.2 Ključni izzivi za podjetja ... 38
10.3 Mala in srednje velika podjetja kot posebno razvojno vprašanje ... 38
10.4 Razvoj kompetenc UI kot strateška prioriteta ... 39
10.5 Upravljanje UI in regulativna pripravljenost ... 39
10.6 Potreba po dolgoročnem regionalnem spremljanju UI-preobrazbe ... 39
10.7 Od tehnološkega trenda do organizacijske transformacije ... 39
11 Zaključek ... 41
12 Priporočila za podjetja in oblikovalce politik ... 43
12.1 Priporočila za podjetja ... 43
12.2 Priporočila za oblikovalce politik ... 44
12.3 Priporočila za izobraževalne institucije ... 44
12.4 Regionalno sodelovanje in prihodnji razvoj ... 45
13 Metodološka priloga ... 46

I. Uvodnik

Umetna inteligenca ni več oddaljena tehnološka možnost prihodnosti. Postala je del poslovnega, izobraževalnega in družbenega vsakdana. Vstopila je v procese odločanja, organizacijo dela, komunikacijo, razvoj storitev, upravljanje znanja in vodenje ljudi. Prav zato vprašanje umetne inteligence danes ni več predvsem vprašanje tehnologije, temveč vprašanje organizacijske zrelosti, odgovornega vodenja, razvoja kompetenc in strateške pripravljenosti organizacij na spremembe.

Na DOBA Fakulteti smo se za raziskavo DOBA AI Maturity Index 2026 – Organizacijska zrelost pri uporabi umetne inteligence v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije odločili iz dveh ključnih razlogov. Prvič, ker kot fakulteta, ki že več kot dve desetletji razvija online izobraževanje in povezuje management, digitalizacijo, psihologijo ter poslovno prakso, čutimo odgovornost, da ne le spremljamo spremembe, temveč jih tudi raziskovalno pojasnjujemo. In drugič, ker želimo razpravo o umetni inteligenci premakniti od navdušenja nad posameznimi orodji k razumevanju globljih organizacijskih vprašanj: kako podjetja umetno inteligenco vključujejo v strategijo, kako jo upravljajo, kako razvijajo kompetence zaposlenih in kako merijo njene dejanske poslovne učinke.

Rezultati raziskave nas razveseljujejo, ker kažejo, da podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji umetne inteligence ne dojemajo več kot le tehnološki eksperiment, temveč vse bolj kot dejavnik prihodnje konkurenčnosti. Razveseljuje nas tudi dejstvo, da Slovenija v raziskavi dosega najvišjo skupno raven organizacijske zrelosti pri uporabi umetne inteligence, predvsem zaradi bolj uravnoteženega razvoja med strateško integracijo, upravljavskimi mehanizmi in organizacijsko pripravljenostjo podjetij. To je spodbudno sporočilo za slovensko poslovno okolje, izobraževalne institucije in vse, ki verjamemo, da se lahko Slovenija v digitalni preobrazbi uveljavlja z znanjem, odgovornostjo in premišljenim razvojem.

Hkrati pa rezultati niso razlog za samozadovoljstvo. Pokažejo namreč, da je regija kot celota še vedno v prehodnem obdobju med začetnim eksperimentiranjem z orodji umetne inteligence in zgodnjo sistemsko integracijo umetne inteligence v poslovne procese. Najšibkejša dimenzija ostaja operativna integracija umetne inteligence, kar pomeni, da njena uporaba pogosto še ni dovolj globoko vključena v ključne poslovne procese, modele odločanja in dolgoročne razvojne strategije. Prav to je eno najpomembnejših sporočil raziskave: naslednja faza razvoja umetne inteligence ne bo odvisna predvsem od dostopa do tehnologije, temveč od sposobnosti organizacij, da jo znajo voditi, upravljati in odgovorno vključiti v svoje delovanje.

Za DOBA Fakulteto ima ta raziskava poseben pomen. Z njo se ne umeščamo v slovenski visokošolski prostor le kot institucija, ki spremlja sodobne trende, temveč kot fakulteta, ki aktivno prispeva k razumevanju prihodnosti managementa, organizacijskega razvoja in digitalne preobrazbe. Razviti indeks DAIMI predstavlja enega prvih regionalnih modelov za merjenje organizacijske zrelosti pri uporabi umetne inteligence v širši regiji Jugovzhodne Evrope. S tem DOBA Fakulteta krepi svojo raziskovalno vlogo, svojo prepoznavnost v regiji in svojo odgovornost do podjetij, študentov, diplomantov, oblikovalcev politik in širše javnosti.

V svetovnem prostoru se visokošolske institucije vse bolj presojajo po tem, ali znajo povezovati znanje, tehnologijo, raziskovanje in družbeno odgovornost. DOBA Fakulteta v tem pogledu gradi svojo prepoznavnost na področjih, ki bodo odločilno zaznamovala prihodnja desetletja: umetna inteligenca, digitalno izobraževanje, management, vodenje, organizacijska zrelost, razvoj kompetenc in vseživljenjsko učenje. Naša prednost je prav v povezovanju teh področij. Umetne

inteligence ne razumemo le kot tehnološkega vprašanja, temveč kot vprašanje ljudi, organizacij, vrednot, odgovornosti in prihodnje konkurenčnosti.

Posebej pomembno je, da raziskava odpira tudi razpravo o vlogi izobraževalnih institucij. Če bodo podjetja želela preiti od posamične uporabe orodij umetne inteligence k zreli organizacijski preobrazbi, bodo potrebovala nova znanja, nove kompetence in nove oblike sodelovanja z akademskim okoljem. To je prostor, v katerem ima DOBA Fakulteta pomembno razvojno nalogo. Naši študijski programi, krajša izobraževanja, raziskovalni projekti in sodelovanje s podjetji morajo podpirati prav ta prehod: od uporabe tehnologije k odgovornemu, strateškemu in človeku usmerjenemu upravljanju umetne inteligence.

Monografija, ki je pred vami, zato ni le poročilo o raziskavi. Je tudi povabilo k razmisleku o tem, kako zrele so naše organizacije za prihodnost, ki se že dogaja. Je spodbuda podjetjem, da umetno inteligenco vključujejo bolj sistematično. Je sporočilo managementu, da bo uspešna umetnointeligenčna preobrazba predvsem vodstveni in organizacijski izziv. In je prispevek DOBA Fakultete k razumevanju razvoja regije, ki ima potencial, da se v evropskem in širšem prostoru uveljavi kot okolje znanja, inovativnosti in odgovorne digitalne preobrazbe.

Na DOBA Fakulteti verjamemo, da prihodnost ne pripada tistim, ki tehnologijo le uporabljajo, temveč tistim, ki jo znajo razumeti, usmerjati in povezati z razvojem ljudi, organizacij in družbe. Prav zato je raziskava DOBA AI Maturity Index 2026 pomemben korak v našem razvoju in hkrati pomemben prispevek k razpravi o prihodnosti umetne inteligence v Sloveniji, regiji in širšem mednarodnem prostoru.

Jasna Dominko Baloh,
direktorica DOBA Fakultete

II. O indeksu

DOBA AI Maturity Index (DAIMI) je regionalni sestavljeni indeks, razvit za merjenje organizacijske zrelosti pri uporabi umetne inteligence (UI) v podjetjih Jugovzhodne Evrope.

Indeks temelji na predpostavki, da konkurenčnost podjetij na področju UI ni odvisna le od intenzivnosti uporabe UI orodij, temveč predvsem od sposobnosti organizacij za strateško vključevanje UI v poslovne procese, upravljavske modele in razvoj podjetja.



DAIMI zato ne meri le tehnološke uporabe UI, temveč širšo organizacijsko pripravljenost podjetij za UI-preobrazbo.

Indeks vključuje pet ključnih dimenzij organizacijske zrelosti na področju UI:

- strateško integracijo UI,
- upravljavske mehanizme in upravljanje s pomočjo UI,
- kompetence zaposlenih in organizacijsko pripravljenost,
- operativno uporabo UI,
- zaznane poslovne učinke uporabe UI.

Prva izdaja indeksa temelji na raziskavi med podjetji v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji, izvedeni med marcem in majem 2026.

DAIMI je zasnovan kot dolgoročni regionalni okvir za spremljanje razvoja organizacijske zrelosti pri uporabi UI, upravljavskih modelov in preobrazbe poslovnega okolja v regiji Jugovzhodne Evrope.

Namen indeksa je omogočiti:

- primerjavo držav in poslovnih okolij,
- spremljanje razvoja preobrazbe podjetij zaradi uporabe UI skozi čas,
- identifikacijo ključnih razvojnih trendov,
- podporo podjetjem, raziskovalcem in oblikovalcem politik pri razumevanju organizacijskih učinkov UI.

DAIMI predstavlja enega prvih regionalnih modelov za merjenje organizacijske zrelosti uporabe UI v podjetjih v širši regiji Jugovzhodne Evrope.

III. Kako brati indeks

DAIMI meri organizacijsko zrelost rabe UI v podjetjih in ne le intenzivnosti uporabe UI orodij.

Višji rezultat indeksa ne pomeni nujno, da podjetja uporabljajo več UI ali več različnih orodij UI. Indeks predvsem meri sposobnost organizacij za strateško integracijo UI v poslovne procese, organizacijske modele in upravljavske mehanizme.

DAIMI temelji na predpostavki, da uspešnost preobrazbe zaradi UI v podjetjih ni odvisna le od hitrosti tehnološke uporabe orodij UI, temveč predvsem od:

- sposobnosti managementa,
- organizacijske pripravljenosti,
- razvoja kompetenc zaposlenih,
- upravljavskih mehanizmov,
- sposobnosti podjetij za dolgoročno upravljanje UI.

Zato lahko podjetje ali država dosega relativno visoko intenzivnost uporabe orodij UI, vendar nižjo organizacijsko zrelost pri rabi UI, če nima:

- razvite strategije vključevanja UI,
- formalnih upravljavskih mehanizmov,
- sistematičnega razvoja kompetenc,
- širše organizacijske integracije UI.

Nasprotno pa višji rezultat indeksa DAIMI pomeni predvsem višjo stopnjo organizacijske pripravljenosti za odgovorno in strateško upravljanje UI.

Indeks je zasnovan kot dolgoročni okvir za spremljanje razvoja organizacijske zrelosti UI skozi čas ter primerjavo med državami, sektorji in poslovnimi okolji.

IV. Povzetek

Uporaba umetne inteligence (UI) v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije očitno prehaja v novo fazo. Prvo obdobje, v katerem so podjetja predvsem preizkušala generativna orodja, jih uporabljala na pobudo posameznih zaposlenih in iskala prve praktične koristi, se počasi izteka. V ospredje prihajajo zahtevnejša vprašanja: kako UI povezati s poslovno strategijo, kako pripraviti zaposlene, kako urediti odgovornosti in kako orodja UI vključiti v poslovne procese tako, da ne ostanejo le dodatna tehnološka pomoč.

To poročilo zato UI ne obravnava samo kot tehnološkega pojava. Ključno vprašanje je širše: ali so podjetja dovolj organizacijsko, managersko in razvojno pripravljena, da UI uporabljajo premišljeno, odgovorno in dolgoročno koristno.

Raziskava je bila izvedena med marcem in majem 2026 v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. V njej so sodelovali 503 respondenti iz podjetij različnih velikosti, panog in lastniških struktur. Za izračun indeksa DOBA AI Maturity Index (DAIMI) je bilo uporabljenih 348 veljavnih odgovorov, pri katerih je bil vprašalnik izpolnjen dovolj celovito za izračun vseh ključnih dimenzij indeksa.

Osrednji rezultat raziskave je razvoj indeksa DAIMI. Indeks meri organizacijsko in managersko pripravljenost podjetij za uporabo UI. Njegov namen ni ugotoviti samo tega, koliko podjetja uporabljajo orodja UI, temveč predvsem, kako zrela so pri njihovem strateškem vključevanju, upravljanju, razvoju kompetenc in povezovanju z dejanskimi poslovnimi učinki.

Indeks temelji na petih medsebojno povezanih dimenzijah organizacijske UI zrelosti:

- strateški integraciji UI,
- upravljavskih mehanizmih in upravljanju UI,
- kompetencah zaposlenih,
- operativni uporabi UI,
- zaznanih poslovnih učinkih UI.

Pri izračunu končnega indeksa je bila uporabljena tudi normalizacija po velikosti podjetij, s čimer je bila povečana primerljivost rezultatov med državami.

Regionalna razvrstitev držav glede na indeks DAIMI

Slovenija, Hrvaška in Srbija so po rezultatih indeksa trenutno v prehodnem obdobju med eksperimentalno in zgodnjo integrirano stopnjo uporabe UI. Razlike med državami niso velike. To pomeni, da se regija kot celota sooča s podobnim razvojnim izzivom: UI se v podjetjih že uporablja, vendar še ni dovolj sistematično vključena v strategije, procese, organizacijske politike in modele odločanja.

Najvišji rezultat dosega Slovenija. Njena prednost ni v izraziti prevladi pri eni sami dimenziji, temveč v bolj uravnoteženem razvoju med strateško integracijo UI, upravljavskimi mehanizmi in organizacijsko pripravljenostjo podjetij.

Srbija je zelo blizu Sloveniji in posebej izstopa pri zaznanih poslovnih učinkih UI. Podjetja v Srbiji kažejo izrazito razvojno dinamiko in managerski optimizem, hkrati pa rezultati nakazujejo nekoliko večje razlike med organizacijami.

Hrvaška se kaže kot bolj pragmatično in eksperimentalno okolje. Podjetja relativno hitro preizkušajo orodja UI in prepoznavajo njihove vsakodnevne koristi, vendar sta strateška integracija in formalizacija upravljavskih mehanizmov nekoliko manj razviti.

Ena pomembnejših ugotovitev raziskave je razkorak med podporo managementa in dejansko organizacijsko integracijo UI. Vodstva podjetij v vseh treh državah praviloma razumejo pomen UI za prihodnjo konkurenčnost. Težava pa je, da se ta podpora še ne prevaja dovolj hitro v jasne strategije, notranje politike, sistematično usposabljanje zaposlenih in formalne modele upravljanja.

Podoben razkorak je viden tudi pri upravljavskih mehanizmih. Podjetja poudarjajo pomen etike, transparentnosti, varnosti podatkov in skladnosti z regulativo, vendar konkretni sistemi odgovornosti, nadzora in spremljanja uporabe UI ostajajo razmeroma šibko razviti.

Poseben izziv predstavlja razvoj kompetenc. V mnogih podjetjih znanje o UI še vedno nastaja predvsem skozi individualno pobudo zaposlenih, samostojno učenje in neformalno preizkušanje orodij. Sistematični programi usposabljanja in širši organizacijski modeli razvoja UI kompetenc so manj pogosti, kot bi pričakovali glede na hitrost širjenja uporabe UI.

Trenutni val uporabe UI v podjetjih v veliki meri temelji na generativnih orodjih. Ta se najpogosteje uporabljajo za pripravo besedil, administrativno podporo, komunikacijo, ustvarjanje vsebin, osnovne analize in povečanje produktivnosti zaposlenih. Globlja integracija UI v ključne poslovne procese, poslovne modele in odločanje pa ostaja bistveno manj razvita.

Najbolj jasno zaznani poslovni učinek UI je povečanje produktivnosti zaposlenih. Hkrati številna podjetja še nimajo razvitih metodologij za merjenje učinkov uporabe UI. Zato pogosto težko presodijo, kakšen je dejanski vpliv UI na poslovne rezultate, inovativnost, konkurenčnost ali kakovost odločanja.

Skupna slika raziskave je razmeroma jasna. Podjetja v regiji so prvo fazo uporabe UI že začela, vendar naslednji razvojni korak ne bo več odvisen predvsem od dostopa do tehnologije, temveč od tega, ali bodo podjetja znala UI voditi, upravljati, vključiti v organizacijo in povezati s poslovnimi cilji.

Indeks DAIMI je zato zasnovan kot eno prvih sistematičnih regionalnih orodij za spremljanje organizacijske zrelosti pri uporabi UI v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije. Njegova temeljna ugotovitev je, da bo naslednja faza UI-preobrazbe manj tehnološko in bistveno bolj organizacijsko vprašanje.

V. Ključne ugotovitve raziskave

Management podpira UI hitreje kot organizacije razvijajo upravljavske mehanizme

Raziskava kaže izrazit razkorak med managersko podporo uporabi UI in dejansko organizacijsko integracijo UI v podjetjih. Vodstva podjetij v vseh treh državah večinoma prepoznavajo pomen vključevanja UI za prihodnjo konkurenčnost podjetij, vendar formalne strategije, upravljavski mehanizmi in dolgoročni modeli uporabe UI pogosto še niso dovolj razviti.

Organizacijska UI zrelost v regiji ostaja v razvojni fazi

Nobena izmed analiziranih držav še ni dosegla popolnoma integrirane ali transformacijske stopnje zrelosti pri uporabi UI. Rezultati kažejo, da so podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji trenutno predvsem v prehodnem obdobju med začetnim eksperimentiranjem z orodji UI in bolj sistemsko integracijo v organizacijske procese.

Slovenija kaže najbolj uravnotežen model zrelosti rabe UI

Slovenija dosega najvišji skupni rezultat indeksa DAIMI predvsem zaradi bolj uravnoteženega razvoja med strateško integracijo UI, upravljavskimi mehanizmi in organizacijsko pripravljenostjo podjetij. Slovenski model UI razvoja temelji predvsem na bolj postopnem in institucionalno stabilnem pristopu k uvajanju UI.

Srbija izstopa po razvojni dinamiki in managerskem optimizmu

Srbija izstopa predvsem po razvojni dinamiki, managerskem optimizmu in zaznanih poslovnih učinkih rabe UI. Rezultati kažejo izrazito razvojno usmerjen pristop k uporabi UI, vendar hkrati tudi nekoliko večjo neenakomernost med posameznimi organizacijami.

Hrvaška kaže pragmatičen in eksperimentalen pristop k uporabi UI

Hrvaška podjetja relativno hitro preizkušajo orodja UI in prepoznavajo njihove praktične koristi pri vsakodnevnem poslovanju. Hkrati pa širša strateška integracija UI in formalizacija organizacijskih mehanizmov ostajata nekoliko manj razviti kot v Sloveniji.

Generativna UI je postala glavna vstopna točka preobrazbe

V vseh treh državah podjetja najpogosteje uporabljajo generativna AI orodja za pripravo besedil, administrativno podporo, komunikacijo, ustvarjanje vsebin in podporo pri analizah. Generativna UI je pomembno zmanjšala vstopne ovire za uporabo UI v poslovnem okolju in omogočila hitro širjenje orodij UI tudi v podjetjih z omejenimi tehnološkimi zmogljivostmi.

Operativna integracija UI ostaja najšibkejša dimenzija UI zrelosti

Operativna integracija UI dosega najnižje rezultate v vseh treh državah. To kaže, da UI v številnih podjetjih še ni globlje vključena v ključne poslovne procese, organizacijsko odločanje ali poslovne modele. Trenutna uporaba UI pogosto ostaja omejena predvsem na podporne funkcije in individualno uporabo zaposlenih.

Podjetja zaznavajo poslovne koristi zaradi uporabe UI hitreje kot razvijajo sisteme merjenja učinkov

Raziskava kaže, da podjetja relativno hitro zaznavajo pozitivne učinke UI na produktivnost zaposlenih, hitrost izvajanja nalog in organizacijsko učinkovitost. Hkrati pa številna podjetja še nimajo formaliziranih metodologij za merjenje dejanskih učinkov UI na konkurenčnost, inovativnost ali dolgoročno poslovno uspešnost.

Razvoj UI kompetenc ostaja eden ključnih razvojnih izzivov regije

V številnih podjetjih razvoj znanj s področja UI še vedno temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih, samostojnem učenju in spontanem eksperimentiranju z orodji UI. Sistematični organizacijski modeli razvoja kompetenc UI ostajajo bistveno manj razviti, kar predstavlja pomemben izziv prihodnjega razvoja podjetij v regiji.

Prihodnja konkurenčnost podjetij bo odvisna predvsem od sposobnosti strateškega upravljanja UI

Ključni dejavnik prihodnje uspešnosti podjetij ne bo več predvsem dostop do UI, temveč sposobnost organizacij, da UI strateško vodijo, odgovorno upravljajo in dolgoročno vključijo v svoje poslovne modele. Prav sposobnost povezovanja tehnološke začetne uporabe orodij z organizacijsko prilagoditvijo bo eden ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij v regiji.

VI. Lestvica organizacijske zrelosti s področja UI

Indeks DAIMI temelji na štiristopenjski lestvici organizacijske zrelosti rabe UI. Lestvica omogoča interpretacijo rezultatov indeksa ter primerjavo razvojne stopnje podjetij in poslovnih okolij.

Indeks ne meri le intenzivnosti uporabe orodij UI, temveč predvsem sposobnost organizacij za strateško, organizacijsko in upravljavsko integracijo UI v poslovne procese in poslovne modele.

Interpretacija regionalnih rezultatov

Rezultati raziskave kažejo, da so Slovenija, Hrvaška in Srbija trenutno predvsem v prehodnem obdobju med eksperimentalno in zgodnjo integrirano fazo zrelosti rabe UI. To pomeni, da podjetja UI že relativno aktivno uporabljajo, vendar UI v večini organizacij še ni popolnoma vključena v ključne poslovne procese, upravljavske mehanizme ali dolgoročne poslovne modele.

Največji razvojni izzivi regije trenutno ostajajo formalizacija strategij s področja UI, razvoj upravljavskih mehanizmov, sistematičen razvoj kompetenc zaposlenih in dolgoročna organizacijska integracija UI.



VII. Okvir organizacijske UI zrelosti

Od tehnološke začetne faze do organizacijske preobrazbe

Okvir organizacijske zrelosti prikazuje razvoj podjetij od začetne uporabe orodij UI do dolgoročne organizacijske preobrazbe, pri kateri UI postane sestavni del poslovnih modelov, upravljavskih mehanizmov in strateškega odločanja podjetij.

Raziskava kaže, da je večina podjetij v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji trenutno predvsem med fazo začetne uporabe orodij UI in zgodnjo fazo organizacijske integracije UI. Bistveno manj razvita pa ostajajo področja formalnih upravljavskih mehanizmov, strateškega upravljanja UI in dolgoročne preobrazbe poslovnih modelov. Prav sposobnost prehoda iz tehnološke začetne faze v fazo organizacijske preobrazbe predstavlja eno ključnih razvojnih vprašanj prihodnje konkurenčnosti podjetij v regiji.



Celoten proces organizacijske preobrazbe temelji na več medsebojno povezanih dejavnikih, predvsem na sposobnosti managementa za strateško vodenje, razvoju kompetenc zaposlenih, organizacijski kulturi, podatkovni infrastrukturi ter dolgoročni sposobnosti organizacij za prilagoditev poslovnih modelov in upravljavskih struktur.

Okvir organizacijske zrelosti uporabe UI temelji na predpostavki, da UI sama po sebi še ne ustvarja organizacijske preobrazbe. V začetni fazi podjetja predvsem eksperimentirajo z orodji UI in zaznavajo prve učinke na produktivnost zaposlenih. V naslednji fazi začnejo UI vključevati v širše poslovne procese in organizacijsko delovanje. Šele razvoj formalnih upravljavskih mehanizmov, strateške integracije in dolgoročne organizacijske prilagoditve pa omogoča prehod v fazo dejanske preobrazbe podjetja. Prav sposobnost povezovanja tehnološke rabe orodij UI z

managementom, organizacijsko prilagoditvijo, razvojem kompetenc zaposlenih in dolgoročnim strateškim upravljanjem UI predstavlja enega ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji.

1 Uvod

Umetna inteligenca (UI) v zadnjih letih postaja eden ključnih dejavnikov gospodarske, organizacijske in družbene preobrazbe. Njena uporaba se hitro širi iz tehnološko intenzivnih sektorjev tudi v tradicionalne poslovne dejavnosti, javne storitve, administrativne procese ter vsakodnevne managerske in operativne funkcije podjetij. Posebej razvoj generativne UI je pomembno pospešil dostopnost orodij UI in bistveno znižal vstopne ovire za njihovo uporabo v poslovnem okolju.

Ob tem pa se vse bolj kaže, da prihodnji razvoj UI ne bo odvisen le od tehnološkega napredka ali dostopnosti orodij UI. Ključno vprašanje postaja predvsem sposobnost organizacij, da UI vključujejo strateško, organizacijsko usklajeno in dolgoročno vzdržno. Prav zato UI vse manj predstavlja le tehnološko vprašanje in vse bolj postaja vprašanje managementa, organizacijske sposobnosti, razvoja kompetenc ter institucionalnega upravljanja.

V številnih podjetjih uporaba UI trenutno še vedno temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih, eksperimentiranju z generativnimi orodji UI in parcialni uporabi v posameznih poslovnih funkcijah. Čeprav takšna uporaba pogosto prinaša kratkoročne koristi, sama po sebi še ne pomeni tudi visoke organizacijske zrelosti. Prehod iz začetne faze eksperimentiranja v fazo sistemske organizacijske integracije zahteva bistveno več kot le dostop do tehnologije. Zahteva jasno strateško usmeritev, razvoj kompetenc zaposlenih, prilagoditev organizacijskih procesov, razvoj upravljavskih mehanizmov in sposobnost podjetij, da UI povezujejo s svojimi dolgoročnimi poslovnimi cilji.

Prav vprašanje organizacijske zrelosti na področju UI postaja eno ključnih razvojnih vprašanj sodobnih podjetij. Velik del obstoječih raziskav se osredotoča predvsem na vprašanje stopnje uporabe orodij UI ali tehnološke pripravljenosti organizacij, bistveno manj raziskav pa analizira širšo managersko in organizacijsko dimenzijo preobrazbe na področju UI. Posebej to velja za države Srednje in Jugovzhodne Evrope, kjer so primerjalne raziskave organizacijske zrelosti s področja rabe UI še razmeroma omejene.

Slovenija, Hrvaška in Srbija predstavljajo zanimiv primer regionalne primerjalne analize, saj države kljub geografski bližini kažejo različne institucionalne modele, razvojne dinamike in stopnje digitalne transformacije. Hkrati pa vse tri države vstopajo v obdobje intenzivnejšega vključevanja UI v poslovno okolje, zaradi česar postajajo vprašanja strateškega upravljanja, organizacijske pripravljenosti in razvoja kompetenc vse pomembnejša.

Namen tega poročila je analizirati stopnjo organizacijske zrelosti pri upravljanju UI v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji ter identificirati ključne razlike, razvojne vzorce in izzive pri preobrazbi podjetij v regiji. Poseben poudarek je namenjen povezavi med strateško integracijo UI, upravljavskimi mehanizmi, kompetencami zaposlenih, operativno uporabo orodij UI in zaznanimi poslovnimi učinki rabe UI.

Osrednji analitični okvir poročila predstavlja razvoj indeksa DOBA AI Maturity Index (DAIMI), ki je zasnovan kot sestavljeno merilo organizacijske in managerske zrelosti podjetij pri uvajanju orodij UI. Indeks ne meri le intenzivnosti uporabe orodij UI, temveč predvsem sposobnost podjetij za strateško, odgovorno in poslovno učinkovito integracijo UI v organizacijsko okolje.

Poročilo izhaja iz predpostavke, da dolgoročna konkurenčnost podjetij ne bo več odvisna predvsem od hitrosti tehnološke uporabe, temveč predvsem od sposobnosti managementa za uravnoteženo, odgovorno in strateško upravljanje preobrazbe na področju UI. Prav zato so v središču analize vprašanja organizacijske pripravljenosti, razvoja kompetenc zaposlenih,

institucionalnega upravljanja UI ter sposobnosti podjetij za dolgoročno integracijo UI v poslovne procese in poslovne modele.

Raziskava temelji na anketi med podjetji v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji, izvedeni med marcem in majem 2026. V raziskavo so bili vključeni 503 respondenti iz podjetij različnih velikosti, panog in lastniških struktur. Za izračun indeksa DAIMI so bili vključeni respondenti z dovolj popolno izpolnjenim vprašalnikom za izračun vseh ključnih dimenzij indeksa. Končni izračun indeksa tako temelji na 348 veljavnih respondentih.

Analiza temelji na pridobljenih podatkih po posameznih respondentih, kar omogoča podrobnejšo primerjalno regionalno analizo in razvoj sestavljenega indeksa organizacijske zrelosti UI. Zaradi razlik v strukturi vzorcev med državami je bila pri izračunu končnega indeksa izvedena normalizacija po velikosti podjetij, s čimer je bila povečana primerljivost rezultatov med državami.

Rezultati raziskave kažejo, da so podjetja v vseh treh državah trenutno predvsem v razvojni fazi preobrazbe. UI postaja vse pomembnejši del poslovnega okolja, vendar organizacijski sistemi, kompetence zaposlenih in formalni upravljavski mehanizmi pogosto še zaostajajo za hitrostjo njene uporabe. Prav ta razkorak med tehnološko začetno uporabo in organizacijsko zrelostjo predstavlja eno ključnih ugotovitev tega poročila.

Poročilo je razdeljeno na več vsebinskih sklopov. Po predstavitvi metodološkega okvirja in razvoja indeksa DAIMI sledi analiza regionalnih rezultatov indeksa ter posameznih dimenzij organizacijske zrelosti na področju UI, vključno s strateško integracijo, upravljavskimi mehanizmi, kompetencami zaposlenih, operativno uporabo in zaznanimi poslovnimi učinki UI. V zaključnem delu poročilo predstavi primerjalno interpretacijo držav ter ključne implikacije za podjetja, oblikovalce politik, izobraževalne institucije in širše poslovno okolje regije.

2 Metodološki okvir raziskave in razvoj indeksa DAIMI

2.1 Raziskovalni okvir

Raziskava obravnava organizacijsko zrelost na področju rabe UI v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. Temeljni namen raziskave je analizirati, kako podjetja v regiji vključujejo UI v svoje poslovanje ter v kolikšni meri je uporaba UI podprta s strateškim upravljanjem, organizacijskimi kompetencami, upravljavskimi mehanizmi in dejansko integracijo v poslovne procese.

Raziskava izhaja iz predpostavke, da UI ne predstavlja več le tehnološkega vprašanja, temveč vse bolj postaja vprašanje managementa, organizacijske sposobnosti in institucionalne pripravljenosti podjetij. Prav zato raziskava ne meri le stopnje uporabe orodij UI, temveč širšo organizacijsko zrelost podjetij pri uvajanju UI v poslovne procese.

Poseben poudarek raziskave je namenjen primerjalni regionalni analizi držav Jugovzhodne Evrope, kjer so raziskave organizacijske zrelosti pri rabi UI še razmeroma omejene. Slovenija, Hrvaška in Srbija predstavljajo zanimiv primer primerjalnega regionalnega okolja, saj države kljub geografski bližini kažejo različne institucionalne modele, razvojne dinamike in stopnje digitalne preobrazbe.

Raziskava je zasnovana kot podlaga za razvoj dolgoročnega regionalnega spremljanja organizacijske zrelosti rabe UI v podjetjih in predstavlja osnovo za razvoj regionalnega observatorija preobrazbe podjetij na področju UI.

2.2 Zbiranje podatkov

Raziskava je bila izvedena med marcem in majem 2026 med podjetji v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. V raziskavo so bila vključena podjetja različnih velikosti, panog in lastniških struktur.

Končni vzorec vključuje 503 respondente.

Država	Število respondentov
Slovenija	208
Hrvaška	220
Srbija	75

Za izračun indeksa DAIMI so bili vključeni respondenti z dovolj popolno izpolnjenim vprašalnikom za izračun vseh ključnih dimenzij indeksa. Končni izračun indeksa tako temelji na 348 veljavnih respondentih.

Vprašalnik je bil sestavljen iz več vsebinskih sklopov, ki so obravnavali organizacijske značilnosti podjetij, uporabo UI, strateško integracijo UI, upravljavske mehanizme, kompetence zaposlenih, operativno uporabo orodij UI in zaznane poslovne učinke UI.

Vprašanja so vključevala kombinacijo Likertovih lestvic, strukturiranih vprašanj, vprašanj z več možnimi odgovori in posameznih odprtih vprašanj. Analiza temelji na podatkih po posameznih respondentih, kar omogoča podrobnejšo primerjalno analizo med državami in razvoj sestavljenega indeksa organizacijske zrelosti rabe UI.

2.3 Koncept organizacijske zrelosti rabe UI

Eden ključnih konceptualnih izzivov sodobnih raziskav glede UI je razlika med uporabo orodij UI in organizacijsko zrelostjo.

Velik del obstoječih raziskav se osredotoča predvsem na vprašanje, ali podjetja uporabljajo orodja UI, katera orodja uporabljajo in kako intenzivna je njihova uporaba. Vendar sama uporaba UI še ne pomeni nujno tudi visoke organizacijske zrelosti.

Podjetje lahko uporablja generativna orodja UI ali posamezne aplikacije s področja UI, ne da bi pri tem razvilo jasno strategijo, organizacijsko podporo, upravljavske mehanizme, kompetence zaposlenih ali dolgoročno integracijo UI v poslovne procese.

Prav zato raziskava izhaja iz koncepta organizacijske zrelosti pri rabi UI. Ta koncept predpostavlja, da dolgoročna uspešnost preobrazbe na področju UI ni odvisna le od tehnološke adopcije, temveč predvsem od sposobnosti organizacij za strateško upravljanje, organizacijsko prilagoditev, razvoj kompetenc, odgovorno uporabo in sistemsko integracijo UI.

Na tej osnovi je bil razvit indeks DAIMI.

2.4 Razvoj indeksa DOBA AI Maturity Index (DAIMI)

Indeks DAIMI je zasnovan kot sestavljeno merilo organizacijske in managerske zrelosti podjetij pri uvajanju UI.

Namen razvoja indeksa je bil oblikovati primerljivo regionalno merilo zrelosti rabe UI, dolgoročno orodje za spremljanje razvoja UI-preobrazbe ter analitični okvir za primerjavo držav in podjetij.

Indeks ne meri le intenzivnosti uporabe orodij UI, temveč predvsem širšo sposobnost podjetij za strateško integracijo UI, razvoj upravljavskih mehanizmov, organizacijsko pripravljenost, operativno integracijo in ustvarjanje poslovnih učinkov.

Indeks daje večji poudarek strateški integraciji, organizacijski pripravljenosti in upravljavskim mehanizmom kot le kratkoročni intenzivnosti uporabe orodij UI. Takšen pristop temelji na predpostavki, da dolgoročna konkurenčnost podjetij ne bo odvisna predvsem od hitrosti eksperimentiranja z orodji UI, temveč predvsem od sposobnosti managementa za uravnoteženo, odgovorno in strateško upravljanje preobrazbe zaradi UI.

2.5 Struktura podindeksov

Indeks DAIMI sestavlja pet medsebojno povezanih podindeksov.

Podindeks	Vsebinski poudarek
Strategic AI Index	strateška integracija in vloga managementa
Governance AI Index	upravljavski mehanizmi, etika, odgovornost in nadzor
Workforce AI Index	kompetence zaposlenih in organizacijska pripravljenost
Operational AI Index	operativna uporaba in integracija UI
Business Impact AI Index	zaznani poslovni učinki UI

Strategic AI Index meri stopnjo strateške integracije UI v podjetju in vlogo managementa pri usmerjanju preobrazbe.

Governance AI Index meri stopnjo razvoja upravljavskih mehanizmov, formalnih odgovornosti, etike, transparentnosti in institucionalnega nadzora nad uporabo UI.

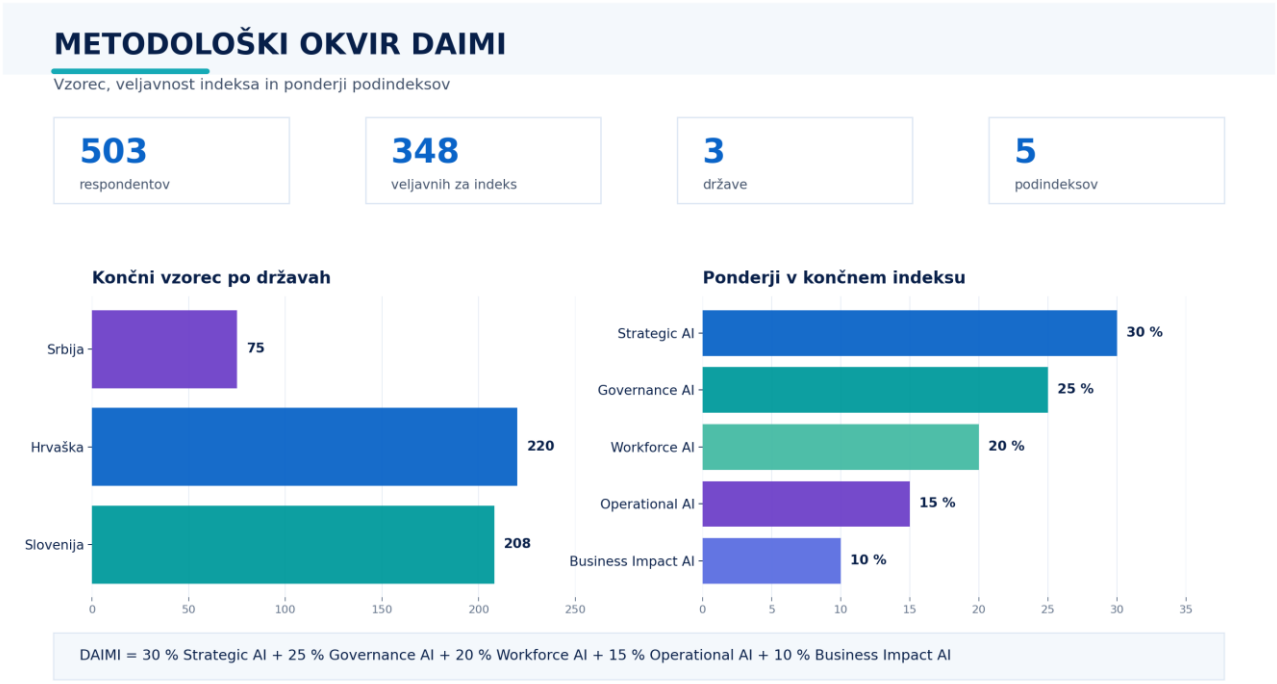
Workforce AI Index meri kompetence zaposlenih, organizacijsko pripravljenost, razvoj znanj s področja UI in sposobnost organizacij za prilagajanje spremembam, povezanim z UI.

Operational AI Index meri dejansko uporabo UI v poslovnih procesih, stopnjo integracije orodij UI in operativno implementacijo UI v podjetjih.

Business Impact AI Index meri zaznane poslovne učinke zaradi uporabe UI, predvsem na področju produktivnosti, inovativnosti, organizacijskih sprememb in konkurenčnosti.

2.6 Ponderji in metodološka logika indeksa

Višji ponderji so bili namenjeni strateški in upravljavski dimenziji, saj raziskava izhaja iz predpostavke, da dolgoročna organizacijska zrelost pri rabi UI temelji predvsem na strateški usmeritvi podjetja, sposobnosti managementa za vodenje preobrazbe zaradi UI, organizacijski pripravljenosti in institucionalni stabilnosti podjetij.



Nasprotno so bili nižji ponderji namenjeni operativni intenzivnosti uporabe UI in zaznanim poslovnim učinkom, saj ti pogosto odražajo zgodnjo fazo eksperimentiranja, subjektivne ocene respondentov ali kratkoročne učinke uporabe posameznih orodij UI.

Takšna metodološka struktura omogoča, da indeks ne meri le hitrosti tehnološke začetne rabe orodij, temveč predvsem stopnjo organizacijske zrelosti UI.

2.7 Normalizacija po velikosti podjetij

Ker se struktura vzorcev med državami razlikuje, je bila pri izračunu končnega indeksa uporabljena normalizacija po velikosti podjetij. Ta metodološki pristop je bil uporabljen z namenom povečanja primerljivosti med državami in zmanjšanja vpliva strukturnih razlik v vzorcu.

Normalizacija je bila potrebna predvsem zato, ker velikost podjetja pomembno vpliva na sposobnost uvajanja UI. Večja podjetja praviloma hitreje uvajajo UI, razpolagajo z večjimi investicijskimi zmogljivostmi, imajo bolj razvite IT-oddelke in več specializiranega kadra ter lažje izvajajo kompleksnejše projekte s področja UI in razvojne iniciative.

Respondenti so bili zato najprej razvrščeni v štiri velikostne skupine podjetij: mikro, mala, srednje velika in velika podjetja. Za vsako velikostno skupino so bili nato ločeno izračunani rezultati posameznih podindeksov in skupnega indeksa DAIMI.

V naslednjem koraku je bila uporabljena enotna referenčna velikostna struktura podjetij, pri kateri je bila vsaki velikostni skupini dodeljena enaka utež. Takšen pristop omogoča primerljivejšo analizo med državami in zmanjšuje možnost, da bi bile razlike v rezultatih predvsem posledica različne velikostne strukture podjetij v vzorcu.

2.8 Omejitve raziskave

Raziskava temelji predvsem na samoocenah respondentov, kar pomeni, da določeni rezultati odražajo subjektivno zaznavanje uporabe in učinkov UI.

Določena previdnost je potrebna tudi pri interpretaciji rezultatov Srbije zaradi manjšega števila respondentov v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško.

Poleg tega raziskava predstavlja presečno analizo v času razmeroma zgodnje faze organizacijske UI-preobrazbe, kar pomeni, da se lahko dinamika razvoja UI v prihodnjih letih bistveno spremeni.

Kljub navedenim omejitvam raziskava predstavlja enega prvih sistematičnih poskusov primerjalnega merjenja organizacijske zrelosti pri rabi UI v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji ter pomembno osnovo za nadaljnji razvoj regionalnega UI observatorija.

3 DOBA AI Maturity Index: regionalni rezultati

3.1 Regionalna primerjava organizacijske zrelosti uporabe UI

Podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji so trenutno predvsem v razvojni fazi organizacijske UI-preobrazbe. UI postaja vse pomembnejši del poslovnega okolja v vseh treh državah, vendar organizacijski sistemi, upravljavski mehanizmi in kompetence zaposlenih pogosto še ne sledijo hitrosti tehnološke rabe.

Končni rezultati indeksa DAIMI kažejo razmeroma majhne razlike med državami, kar nakazuje, da regija kot celota prehaja skozi podobno razvojno obdobje uvajanja uporabe orodij UI.

Država	Strategic AI	Governance AI	Workforce AI	Operational AI	Business Impact AI	DAIMI
Slovenija	49,64	62,91	57,18	33,65	37,45	50,85
Srbija	48,40	58,72	56,75	32,77	42,63	49,73
Hrvaška	44,61	60,79	54,41	30,74	38,19	47,89

Rezultati kažejo, da Slovenija dosega najvišjo skupno raven organizacijske zrelosti UI. Prednost Slovenije ni posledica izrazito višjih rezultatov v posamezni dimenziji, temveč predvsem bolj uravnoteženega razvoja med strateško integracijo, upravljavskimi mehanizmi in organizacijsko pripravljenostjo podjetij.

Srbija dosega zelo primerljive rezultate in v določenih dimenzijah celo presega Slovenijo, predvsem pri zaznanih poslovnih učinkih. Kljub temu pa nekoliko nižji rezultati pri upravljavskih mehanizmih in večja neenakomernost med posameznimi dimenzijami kažejo, da je UI-preobrazba v Srbiji trenutno bolj intenzivna in razvojno dinamična, vendar nekoliko manj institucionalno stabilna.

Hrvaška dosega nekoliko nižje skupne rezultate, vendar razlike niso velike. Rezultati kažejo predvsem nekoliko počasnejšo strateško integracijo pri uporabi orodij UI ter manj razvite upravljavske in organizacijske mehanizme. Po drugi strani pa hrvaška podjetja kažejo razmeroma visoko pripravljenost za eksperimentiranje z orodji UI in pragmatično uporabo UI v poslovnem okolju.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da nobena izmed analiziranih držav še ni dosegla popolnoma integrirane ali preobrazbene stopnje organizacijske zrelosti rabe UI. Tudi države z višjimi rezultati še vedno kažejo izrazit razkorak med uporabo orodij UI in dejansko organizacijsko integracijo UI.

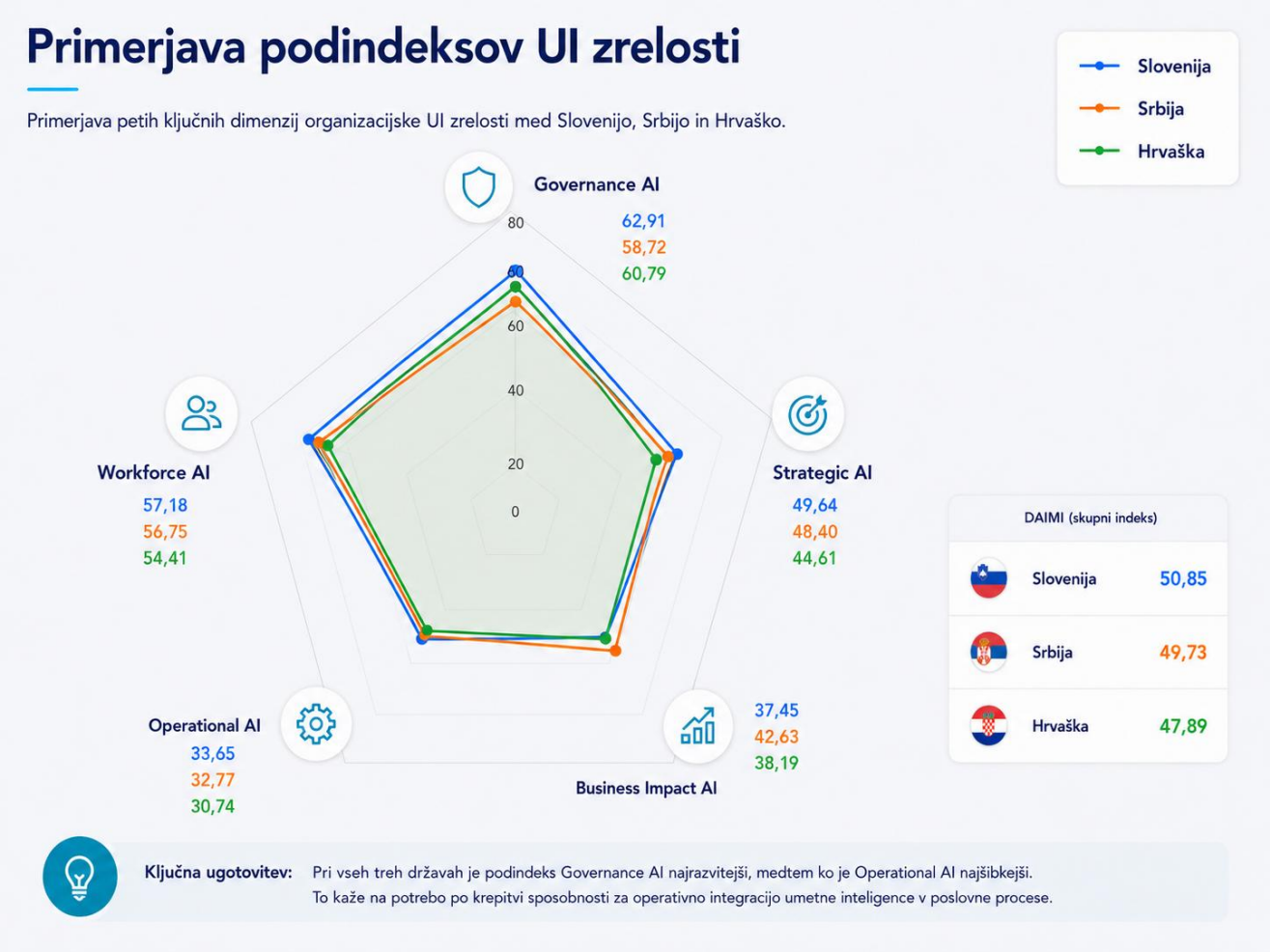
Prav ta razkorak med tehnološko začetno rabo in organizacijsko zrelostjo predstavlja eno ključnih regionalnih značilnosti trenutne faze UI-preobrazbe.

3.2 Primerjava podindeksov

Podrobnejša analiza posameznih podindeksov kaže, da med državami obstajajo pomembne razlike v strukturi organizacijske zrelosti.

Najvišje rezultate vse tri države dosegajo pri podindeksih Governance AI Index in Workforce AI Index, medtem ko so rezultati najnižji pri podindeksu Operational AI Index. Takšna struktura kaže, da podjetja v regiji razmeroma dobro prepoznavajo pomen upravljanja pri rabi orodij UI,

etike, transparentnosti in razvoja kompetenc, vendar dejanska integracija orodij UI v operativne poslovne procese še ostaja omejena.



Relativno visoki rezultati podindeksa Governance AI Index ne pomenijo nujno tudi visoke stopnje formaliziranih upravljavskih sistemov. Rezultati predvsem kažejo, da podjetja prepoznavajo pomen etike, varnosti podatkov, transparentnosti in regulative pri uporabi UI. Precej manj razvita pa ostaja institucionalna implementacija teh načel v konkretne organizacijske mehanizme.

Pomembna regionalna značilnost je tudi razmeroma visoka ocena podindeksa Workforce AI Index. Podjetja v vseh treh državah prepoznavajo pomen kompetenc zaposlenih in pripravljenosti organizacij za uporabo UI. Kljub temu pa podrobnejši rezultati kažejo, da sistematično usposabljanje zaposlenih pogosto še ni dovolj razvito in da kompetence zaposlenih v veliki meri temeljijo na individualni iniciativi in samostojnem učenju.

Operational AI Index ostaja najnižji podindeks v vseh treh državah. To pomeni, da UI v številnih podjetjih še ni globlje integrirana v ključne poslovne procese, odločanje ali organizacijske modele. Trenutna uporaba orodij UI je pogosto omejena predvsem na posamezna orodja, administrativno podporo, pripravo vsebin in podporne funkcije.

Podindeks Business Impact AI Index kaže nekoliko večje razlike med državami. Srbija dosega najvišji rezultat, kar kaže na izrazitejši optimizem glede poslovnih učinkov UI in večje zaznane učinke UI na produktivnost, konkurenčnost in organizacijske spremembe. Slovenija pri tem podindeksu dosega nekoliko nižje rezultate, kar lahko deloma odraža previdnejše in manj optimistično ocenjevanje učinkov.

Takšna struktura rezultatov kaže, da se organizacijska preobrazba v regiji trenutno razvija predvsem v smeri visoke zaznane pomembnosti UI, relativno pozitivnega odnosa managementa do UI in postopnega razvoja organizacijskih kompetenc, medtem ko dejanska operativna integracija UI in institucionalizacija upravljavskih mehanizmov še vedno zaostajata.

3.3 Slovenija: uravnotežen model organizacijske zrelosti

Slovenija dosega najvišji skupni rezultat indeksa DAIMI predvsem zaradi relativno uravnoteženega razvoja vseh ključnih dimenzij organizacijske zrelosti.

Posebej izraziti so rezultati pri podindeksu Governance AI Index, kjer Slovenija dosega najvišjo vrednost med vsemi analiziranimi državami. To kaže, da slovenska podjetja razmeroma močno poudarjajo pomen upravljavskih mehanizmov, etike, transparentnosti in institucionalne odgovornosti pri uporabi UI.

Pomembna značilnost slovenskega modela preobrazbe je tudi razmeroma dobra povezanost med strateško integracijo, organizacijsko pripravljenostjo in upravljavskimi pristopi. Rezultati kažejo, da slovenska podjetja UI praviloma ne obravnavajo le kot kratkoročno tehnološko orodje, temveč vse bolj kot del širše organizacijske preobrazbe.

Po drugi strani pa slovenska podjetja dosegajo nekoliko nižje rezultate pri zaznanih poslovnih učinkih. To lahko deloma odraža previdnejši pristop managementa in nekoliko bolj zadržano ocenjevanje učinkov UI v primerjavi s Srbijo.

Takšna struktura rezultatov kaže, da slovenski model UI-preobrazbe trenutno temelji predvsem na postopnem, upravljavsko usmerjenem in institucionalno stabilnejšem pristopu.

3.4 Srbija: intenziven transformacijski model

Srbija dosega zelo visoke rezultate pri strateški integraciji UI, kompetencah zaposlenih in predvsem pri zaznanih poslovnih učinkih UI.

Najizrazitejša značilnost Srbije je najvišji rezultat pri podindeksu Business Impact AI Index, kar kaže na izrazit optimizem glede poslovnih učinkov UI ter večje zaznane učinke UI na produktivnost, inovativnost in konkurenčnost podjetij.

Rezultati kažejo tudi razmeroma visoko managersko podporo uvajanju UI in večjo pripravljenost podjetij za intenzivnejšo UI-preobrazbo. Srbija zato predstavlja bolj dinamičen in razvojno intenziven model UI razvoja.

Hkrati pa nekoliko nižji rezultati pri podindeksu Governance AI Index kažejo, da institucionalna stabilnost upravljavskih mehanizmov še ni povsem usklajena s hitrostjo tehnološke začetne uporabe. Preobrazba v Srbiji je zato trenutno intenzivnejša, vendar tudi nekoliko manj uravnotežena kot v Sloveniji.

Takšna struktura rezultatov kaže razvojni model, v katerem tehnološka dinamika in managerski optimizem napredujeta hitreje kot formalna institucionalizacija upravljanja UI.

3.5 Hrvaška: pragmatičen eksperimentalni model

Hrvaška kaže izrazito pragmatičen in eksperimentalen pristop k uporabi UI. Čeprav dosega nekoliko nižje skupne rezultate indeksa DAIMI, razlike v primerjavi s Slovenijo in Srbijo niso velike.

Hrvaška podjetja razmeroma aktivno preizkušajo orodja UI in prepoznavajo poslovne koristi UI, vendar strateška integracija in organizacijska institucionalizacija UI še nista tako izrazito razviti kot v Sloveniji.

Rezultati kažejo tudi nekoliko nižjo organizacijsko pripravljenost zaposlenih in manj sistematično vključevanje UI kompetenc v organizacijske razvojne procese.

Pomembna značilnost hrvaškega modela je predvsem pragmatična uporaba UI v posameznih poslovnih funkcijah, medtem ko širša strateška integracija UI v organizacijske modele ostaja bolj omejena.

Takšen razvojni vzorec kaže, da hrvaška podjetja UI trenutno uporabljajo predvsem kot praktično poslovno orodje za izboljšanje posameznih procesov, manj pa kot del širše organizacijske preobrazbe.

3.6 Ključna regionalna ugotovitev: začetna uporaba orodij UI napreduje hitreje kot organizacijska zrelost

Ena ključnih ugotovitev raziskave je, da uporaba UI v regiji napreduje hitreje kot organizacijska sposobnost podjetij za njeno dolgoročno in sistemsko upravljanje.

Podjetja v vseh treh državah večinoma prepoznavajo pomen UI, management praviloma podpira uporabo orodij UI, zaposleni pa vse pogosteje uporabljajo generativno UI pri vsakodnevnem delu. Kljub temu pa formalne strategije, institucionalni upravljavski mehanizmi, sistematično usposabljanje zaposlenih in dolgoročna organizacijska integracija pogosto še niso dovolj razviti.

To pomeni, da so podjetja v regiji trenutno predvsem v prehodnem obdobju med začetno fazo eksperimentiranja in zahtevnejšo fazo sistemske UI-preobrazbe.

Prav sposobnost organizacij za prehod iz tehnološke začetne uporabe orodij UI v dolgoročno organizacijsko integracijo bo po vsej verjetnosti eden ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij v regiji.

4 Strateška integracija UI

4.1 Management in UI

Management v vseh treh državah v veliki meri prepoznava pomen UI za prihodnji razvoj podjetij. Vodstva podjetij praviloma razumejo, da UI ne predstavlja le tehnološkega trenda, temveč postaja pomemben dejavnik prihodnje konkurenčnosti, organizacijske učinkovitosti in poslovne preobrazbe.

Podpora managementa uvajanju UI je razmeroma visoka v vseh treh državah, pri čemer nekoliko višje rezultate dosegata Slovenija in Srbija. To kaže, da se management vse bolj zaveda strateškega pomena rabe UI in potrebe po prilagajanju poslovnih modelov novim tehnološkim razmeram.

Pomembna ugotovitev raziskave pa je, da podpora managementa pogosto napreduje hitreje kot dejanska organizacijska integracija UI. Vodstva podjetij sicer podpirajo uporabo orodij UI, vendar ta podpora še ni vedno prevedena v formalne strategije, sistematične razvojne načrte, jasno opredeljene cilje ali dolgoročne organizacijske politike.

Prav ta razkorak med pozitivnim odnosom managementa do UI in dejansko institucionalno integracijo UI predstavlja eno ključnih značilnosti trenutne faze UI-preobrazbe v regiji.

4.2 Strateška integracija UI v podjetjih

Podindeks Strategic AI Index meri predvsem stopnjo, v kateri podjetja UI vključujejo v širšo poslovno strategijo in dolgoročno organizacijsko usmeritev.

Rezultati kažejo, da je strateška integracija UI v regiji še vedno v razmeroma zgodnji razvojni fazi.

Država	Strategic AI Index
Slovenija	49,64
Srbija	48,40
Hrvaška	44,61

Slovenija dosega najvišji rezultat predvsem zaradi nekoliko bolj razvite povezave med managementom, organizacijskimi procesi in dolgoročno strateško integracijo UI. Slovenska podjetja nekoliko pogosteje vključujejo UI v širše razvojne usmeritve podjetij in jo obravnavajo kot del dolgoročnejše organizacijske preobrazbe.

Srbija dosega zelo primerljive rezultate, kar kaže na razmeroma visoko managersko podporo uvajanju UI in močno razvojno dinamiko. Vendar pa rezultati hkrati kažejo nekoliko večjo neenakomernost med strateškim optimizmom in dejansko institucionalno integracijo UI v organizacijske procese.

Hrvaška dosega nekoliko nižji rezultat predvsem zaradi manj izrazite strateške formalizacije. Uporaba UI je v številnih hrvaških podjetjih še vedno bolj povezana s pragmatično uporabo posameznih orodij kot pa z jasno opredeljeno dolgoročno strategijo UI-preobrazbe.

Pomembno pa je poudariti, da nobena izmed analiziranih držav ne dosega izrazito visokih rezultatov podindeksa Strategic AI Index. To pomeni, da UI v številnih podjetjih še ni popolnoma integrirana v ključne razvojne strategije organizacij.

4.3 Od eksperimentiranja k strateški preobrazbi

Ena ključnih ugotovitev raziskave je, da so podjetja v regiji trenutno v prehodnem obdobju med začetnim eksperimentiranjem z orodji UI in bolj sistemsko fazo strateške UI-preobrazbe.

V prvi fazi razvoja je bila uporaba UI pogosto povezana predvsem z individualnim eksperimentiranjem zaposlenih, uporabo generativnih orodij UI in parcialnimi izboljšavami posameznih delovnih procesov. Takšna uporaba je podjetjem omogočila hiter vstop v uporabo UI brez večjih organizacijskih sprememb.

Vendar pa dolgoročna organizacijska preobrazba zahteva bistveno več kot le uporabo posameznih orodij UI. Zahteva strateško usmeritev, organizacijsko prilagoditev, razvoj kompetenc, spremembe poslovnih procesov in sposobnost managementa za dolgoročno upravljanje tehnoloških sprememb.

Prav zato postaja strateška integracija UI eno ključnih vprašanj prihodnjega razvoja podjetij. Podjetja, ki bodo UI uspela vključiti v svoje dolgoročne poslovne modele, bodo praviloma lažje razvijala nove poslovne modele, višjo produktivnost, hitrejše inovacijske procese in večjo organizacijsko prilagodljivost.

Po drugi strani pa podjetja, kjer uporaba UI ostaja omejena predvsem na parcialno uporabo posameznih orodij brez širše strateške integracije, dolgoročno težje razvijejo višjo stopnjo organizacijske zrelosti.

4.4 Management kot ključni dejavnik UI-preobrazbe

Rezultati kažejo, da management predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti UI-preobrazbe podjetij. Podjetja, kjer management aktivno podpira uporabo UI, praviloma dosegajo višje rezultate pri organizacijski pripravljenosti, razvoju kompetenc zaposlenih, upravljavskih mehanizmih in zaznanih poslovnih učinkih UI. To potrjuje, da UI ni le tehnološki projekt IT-oddelkov, temveč vse bolj postaja vprašanje strateškega managementa in organizacijskega vodenja.

Pomembna značilnost trenutne faze razvoja UI je tudi, da management pogosto podpira uporabo UI hitreje kot organizacije razvijajo formalne sisteme njene integracije. Vodstva podjetij praviloma že prepoznavajo potencial UI, vendar organizacijske strukture, procesi in institucionalni mehanizmi tej dinamiki pogosto še ne sledijo dovolj hitro.

Prav sposobnost managementa za usklajevanje tehnološke uporabe, organizacijskih sprememb in razvoja kompetenc bo eden ključnih dejavnikov prihodnje organizacijske zrelosti rabe UI v podjetjih.

4.5 Strateški izzivi prihodnjega razvoja

Ugotavljamo, da bo prihodnja faza UI-preobrazbe bistveno zahtevnejša od začetne faze eksperimentiranja z generativnimi orodji UI.

Ključni izziv prihodnjega razvoja ne bo več predvsem vprašanje dostopa do tehnologij UI, temveč vprašanje sposobnosti podjetij za strateško upravljanje UI, dolgoročno organizacijsko prilagoditev, razvoj kompetenc zaposlenih in povezovanje UI s poslovnimi cilji podjetij.

To pomeni, da bodo podjetja v prihodnje potrebovala bistveno bolj sistematične strategije UI, jasnejše organizacijske odgovornosti in razvitejše upravljavske mehanizme za uporabo UI.

5 Upravljavski mehanizmi in institucionalna pripravljenost

5.1 Upravljanje UI kot novo organizacijsko vprašanje

Ugotavljamo pa, da podjetja v regiji vse bolj prepoznavajo pomen upravljanja UI. Medtem ko je bila UI še pred nekaj leti predvsem tehnološko vprašanje, postaja danes vse bolj povezana tudi z odgovornostjo, transparentnostjo, varstvom podatkov, organizacijskim nadzorom in regulativnimi vprašanji.

Prav zato vprašanje upravljanja UI postaja eno osrednjih področij prihodnje organizacijske zrelosti podjetij. UI namreč ne vpliva le na učinkovitost poslovnih procesov, temveč tudi na način sprejemanja odločitev, odgovornost managementa, organizacijsko kulturo in dolgoročno institucionalno stabilnost podjetij.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji razmeroma jasno prepoznavajo pomen etike, transparentnosti in varnosti podatkov pri uporabi UI. Hkrati pa rezultati kažejo, da formalni upravljavski mehanizmi pogosto še niso razviti v enaki meri kot sama uporaba orodij UI. Prav ta razkorak med hitro tehnološko uporabo in počasnejšo institucionalizacijo upravljavskih mehanizmov predstavlja eno ključnih značilnosti trenutne faze UI-preobrazbe v regiji.

5.2 Governance AI Index

Podindeks Governance AI Index meri stopnjo razvoja upravljavskih mehanizmov, formalnih odgovornosti, etičnih načel, transparentnosti in institucionalnega nadzora nad uporabo UI.

Država	Governance AI Index
Slovenija	62,91
Hrvaška	60,79
Srbija	58,72

Ugotavljamo, da vse tri države dosegajo relativno visoke rezultate pri prepoznavanju pomena upravljanja UI. To kaže, da podjetja v regiji razumejo, da dolgoročna uporaba UI zahteva več kot le tehnološko implementacijo.

Slovenija dosega najvišji rezultat predvsem zaradi nekoliko bolj razvitega poudarka na institucionalni odgovornosti, transparentnosti in organizacijskem nadzoru nad uporabo UI. Slovenska podjetja nekoliko pogosteje poudarjajo pomen formalnih pravil, odgovornosti managementa in dolgoročnega organizacijskega upravljanja UI.

Hrvaška dosega zelo primerljive rezultate, kar kaže, da tudi hrvaška podjetja relativno močno prepoznavajo pomen etičnih in regulativnih vprašanj pri uporabi UI. Kljub temu pa so formalni organizacijski mehanizmi pogosto še manj razviti kot sama zaznava pomena teh vprašanj.

Srbija dosega nekoliko nižji rezultat predvsem zaradi manj razvite institucionalne formalizacije upravljanja UI, čeprav podjetja hkrati kažejo visoko razvojno dinamiko in relativno močan managerski optimizem glede UI-preobrazbe.

Pomembno pa je poudariti, da relativno visoki rezultati podindeksa Governance AI Index ne pomenijo nujno tudi visoke stopnje dejansko formaliziranih upravljavskih sistemov. Rezultati predvsem kažejo, da podjetja prepoznavajo pomen etike, varnosti podatkov, transparentnosti in regulative, bistveno manj razviti pa pogosto ostajajo konkretni organizacijski mehanizmi za njihovo implementacijo.

5.3 Formalna odgovornost in organizacijski nadzor

Eden ključnih izzivov trenutne faze UI-preobrazbe je vprašanje formalne odgovornosti za uporabo UI v podjetjih.

Rezultati kažejo, da številna podjetja še nimajo jasno opredeljenih odgovornosti glede uporabe UI. V številnih organizacijah uporaba UI še vedno temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih ali posameznih oddelkov, brez jasnega institucionalnega nadzora ali formaliziranih organizacijskih pravil.

To pomeni, da podjetja pogosto uporabljajo UI brez jasno določenih odgovornosti, formalnih smernic ali sistematičnega nadzora nad z UI podprtimi odločitvami. Takšna situacija kratkoročno sicer omogoča hitrejšo tehnološko uporabo, dolgoročno pa lahko povečuje organizacijska tveganja, povezana z odgovornostjo, varstvom podatkov, transparentnostjo odločanja in skladnostjo z regulativo.

Posebej pomembno postaja vprašanje odgovornosti za z UI podprte odločitve. V številnih podjetjih še vedno ni jasno določeno, kdo nosi odgovornost za odločitve, pri katerih sodeluje UI, oziroma kako se preverjata kakovost in zanesljivost rezultatov, ustvarjenih s pomočjo UI.

Prav zato bo razvoj formalnih upravljavskih struktur v prihodnjih letih verjetno eden ključnih dejavnikov organizacijske zrelosti UI.

5.4 Etika, transparentnost in varstvo podatkov

Rezultati raziskave kažejo, da podjetja v vseh treh državah razmeroma močno poudarjajo pomen etike, transparentnosti in varstva podatkov pri uporabi UI.

To je pomembna ugotovitev, saj kaže, da podjetja UI ne razumejo le kot vprašanja produktivnosti in učinkovitosti, temveč vse bolj tudi kot vprašanje zaupanja, odgovornosti in dolgoročne legitimnosti uporabe sistemov UI.

Posebej pomembno je vprašanje transparentnosti odločanja ob rabi UI. Podjetja se vse bolj zavedajo, da lahko netransparentna uporaba UI dolgoročno vpliva na zaupanje zaposlenih, odnose s strankami, organizacijsko legitimnost in poslovno tveganje.

Podobno pomembno postaja tudi vprašanje varstva podatkov. Generativna UI in sistemi UI, ki temeljijo na velikih količinah podatkov, odpirajo nova vprašanja glede zasebnosti, varnosti informacij, nadzora nad podatki in skladnosti z regulativnimi zahtevami.

Raziskava kaže, da podjetja ta vprašanja razmeroma dobro prepoznavajo, vendar formalni sistemi za njihovo dolgoročno upravljanje pogosto še niso dovolj razviti.

5.5 Upravljanje UI in prihodnja regulacija

Vprašanje upravljanja UI postaja vse pomembnejše tudi zaradi hitrega razvoja mednarodnih regulativnih okvirjev.

Posebej Evropska unija v zadnjih letih intenzivno razvija regulativni okvir za uporabo UI, kar bo v prihodnje pomembno vplivalo tudi na podjetja v Sloveniji in Hrvaški ter posredno tudi na širše regionalno poslovno okolje.

Rezultati kažejo, da podjetja regulacijo na področju UI večinoma razumejo predvsem kot potrebo po večji transparentnosti, jasnejši odgovornosti, zaščiti podatkov in zmanjševanju organizacijskih tveganj.

Hkrati pa številna podjetja še nimajo dovolj razvitega institucionalnega znanja za dolgoročno upravljanje regulatornih zahtev, povezanih z UI. To pomeni, da bodo podjetja v prihodnjih letih

potrebovala bistveno bolj razvite upravljavske strukture, notranje politike glede UI in mehanizme nadzora ter bolj sistematično povezovanje managementa, IT-oddelkov, pravnih služb in kadrovskih funkcij.

5.6 Upravljavska zrelost kot dejavnik prihodnje konkurenčnosti

Dolgoročna konkurenčnost podjetij bo vse bolj povezana tudi z njihovo sposobnostjo odgovornega upravljanja UI.

V začetni fazi UI-preobrazbe je bila konkurenčna prednost pogosto povezana predvsem s hitrostjo tehnološkega uvajanja uporabe orodij UI. V prihodnje pa bo bistveno pomembnejša sposobnost podjetij za usklajevanje tehnološkega razvoja, organizacijskih sprememb, regulativnih zahtev, razvoja kompetenc in dolgoročnega institucionalnega upravljanja UI.

Prav zato upravljavska zrelost postopoma postaja eden ključnih elementov organizacijske zrelosti pri uporabi UI. Podjetja, ki bodo uspela razviti jasne upravljavske mehanizme, transparentne organizacijske procese, formalne odgovornosti in dolgoročno strateško upravljanje na področju UI, bodo praviloma bolje pripravljena na naslednjo fazo UI-preobrazbe ter prihodnje regulatorne in organizacijske izzive.

6 Kompetence zaposlenih in organizacijska pripravljenost

6.1 Kompetence kot ključni dejavnik UI-preobrazbe

Rezultati nakazujejo, da prihodnja uspešnost UI-preobrazbe ne bo odvisna le od dostopa do tehnologije, temveč predvsem od sposobnosti podjetij za razvoj ustreznih kompetenc zaposlenih in organizacijske pripravljenosti na spremembe.

V začetni fazi širjenja generativne UI je bila uporaba orodij UI pogosto povezana predvsem z individualno iniciativo zaposlenih in spontanim eksperimentiranjem z novimi tehnologijami. Takšen pristop je podjetjem omogočil relativno hiter vstop v uporabo UI, vendar dolgoročno ne zagotavlja stabilne organizacijske transformacije.

Prav zato postajajo kompetence zaposlenih eden ključnih dejavnikov organizacijske zrelosti pri uporabi UI. Podjetja bodo morala v prihodnje razvijati bistveno širši nabor znanj, ki ne vključuje le tehničnega razumevanja orodij UI, temveč tudi sposobnost njihove smiselne uporabe, kritične presoje rezultatov, upravljanja tveganj in vključevanja UI v vsakodnevne poslovne procese.

Raziskava kaže, da podjetja v vseh treh državah razmeroma jasno prepoznavajo pomen razvoja kompetenc s področja UI, vendar sistematični organizacijski pristopi k razvoju teh znanj pogosto še niso dovolj razviti.

6.2 Workforce AI Index

Podindeks Workforce AI Index meri organizacijsko pripravljenost podjetij za uporabo UI, razvoj kompetenc zaposlenih in sposobnost organizacij za prilagajanje spremembam, povezanim z UI-preobrazbo.

Država	Workforce AI Index
Slovenija	57,18
Srbija	56,75
Hrvaška	54,41

Zaznavamo relativno majhne razlike med državami, kar pomeni, da se podjetja v celotni regiji soočajo s podobnimi izzivi pri razvoju kompetenc zaposlenih in organizacijske pripravljenosti.

Slovenija dosega nekoliko višji rezultat predvsem zaradi bolj sistematičnega pristopa k organizacijski pripravljenosti in nekoliko večjega poudarka na razvoju kompetenc zaposlenih. Slovenska podjetja nekoliko pogosteje prepoznavajo potrebo po dolgoročnem razvoju znanj s področja UI in organizacijski prilagoditvi.

Srbija dosega zelo primerljive rezultate, kar kaže na razmeroma visoko managersko pripravljenost za UI-preobrazbo in relativno pozitiven odnos zaposlenih do uporabe UI. Hkrati pa rezultati kažejo, da tudi v Srbiji sistematično usposabljanje zaposlenih pogosto še ni institucionalno dovolj razvito.

Hrvaška dosega nekoliko nižji rezultat predvsem zaradi manj sistematičnega organizacijskega pristopa k razvoju kompetenc s področja UI. Kljub temu pa rezultati kažejo relativno visoko stopnjo pripravljenosti zaposlenih za uporabo UI in razmeroma odprt odnos do tehnoloških sprememb.

Pomembno pa je poudariti, da nobena izmed analiziranih držav ne dosega izrazito visokih rezultatov podindeksa Workforce AI Index. To pomeni, da organizacijska pripravljenost za dolgoročno UI-preobrazbo v regiji še vedno ostaja v razvojni fazi.

6.3 Individualna iniciativa in organizacijsko učenje

Ena ključnih ugotovitev raziskave je, da razvoj UI kompetenc v številnih podjetjih še vedno temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih.

Zaposleni pogosto samostojno raziskujejo možnosti uporabe generativne UI, preizkušajo nova orodja UI in razvijajo lastne načine uporabe UI pri vsakodnevnem delu. Takšen pristop omogoča hitro širjenje osnovnega poznavanja orodij UI, vendar hkrati ustvarja precej neenakomerno raven kompetenc znotraj organizacij.

Rezultati kažejo, da številna podjetja še nimajo sistematično vzpostavljenih programov usposabljanja s področja UI ali dolgoročnih strategij razvoja kompetenc zaposlenih. Posledično je raven znanja UI pogosto odvisna predvsem od interesa posameznikov, njihove digitalne pismenosti in pripravljenosti za samostojno učenje.

Takšna situacija kratkoročno sicer omogoča fleksibilnost in hitro prilagajanje novim tehnologijam, dolgoročno pa lahko ustvarja pomembne organizacijske razlike med posameznimi oddelki, zaposlenimi in podjetji.

Prav zato postaja organizacijsko učenje eno ključnih vprašanj prihodnje UI-preobrazbe. Podjetja, ki bodo uspela sistematično razvijati kompetence zaposlenih, bodo bistveno lažje prehajala iz faze eksperimentiranja v fazo dolgoročne organizacijske integracije UI.

6.4 Management, zaposleni in odpor do sprememb

Ugotavljamo, da management v vseh treh državah večinoma podpira uporabo UI, vendar organizacijska pripravljenost zaposlenih pogosto ostaja nekoliko bolj neenakomerna.

To je pričakovano, saj UI v številnih podjetjih odpira vprašanja glede sprememb delovnih procesov, organizacije dela, kompetenc zaposlenih in prihodnje vloge posameznih delovnih mest.

Kljub temu rezultati raziskave ne kažejo izrazito negativnega odnosa zaposlenih do UI. V večini podjetij zaposleni orodja UI dojemajo predvsem kot podporo pri delu, povečanje produktivnosti in pomoč pri administrativnih ali rutinskih nalogah.

Pomembna ugotovitev pa je, da organizacije pogosto še nimajo jasno razvite strategije upravljanja sprememb, povezanih z UI. V številnih podjetjih uvajanje UI še vedno poteka precej spontano, brez sistematične organizacijske podpore, notranje komunikacije ali dolgoročnega načrtovanja sprememb.

Prav sposobnost managementa za usklajevanje tehnoloških sprememb, organizacijske kulture in razvoja kompetenc zaposlenih bo eden ključnih dejavnikov prihodnje organizacijske zrelosti.

6.5 Prihodnji izzivi razvoja kompetenc UI

Razvoj kompetenc na področju UI bo v prihodnje eden ključnih razvojnih izzivov podjetij v naslednjih letih. V prihodnje podjetjem ne bo več zadostovalo le osnovno poznavanje generativnih orodij UI. Potrebovala bodo bistveno širši nabor kompetenc, povezanih z razumevanjem sistemov UI, kritično presojo rezultatov, upravljanjem tveganj, uporabo podatkov in strateškim vključevanjem UI v poslovne procese.

Hkrati se bo povečevala tudi potreba po interdisciplinarnih kompetencah, saj UI vse bolj povezuje tehnološka znanja z managementom, organizacijskim razvojem, pravnimi vprašanji, etiko in poslovnim odločanjem.

Pomemben izziv bo predstavljalo tudi zmanjševanje razlik med podjetji različnih velikosti. Večja podjetja praviloma lažje razvijajo sistematične programe usposabljanja in vlagajo v razvoj

kompetenc zaposlenih, medtem ko mala in srednje velika podjetja pogosto nimajo enakih organizacijskih in finančnih zmogljivosti.

Prav zato bodo v prihodnje pomembne tudi širše institucionalne podpore razvoju kompetenc s področja UI, vključno z izobraževalnimi institucijami, poslovnimi združenji, državnimi programi in regionalnimi iniciativami za razvoj digitalnih in UI znanj.

6.6 Kompetence kot temelj prihodnje organizacijske zrelosti

Prihodnja organizacijska zrelost s področja UI ne bo odvisna le od tehnologije, temveč predvsem od ljudi.

Podjetja, ki bodo uspela povezati tehnološko uporabo orodij z razvojem kompetenc zaposlenih, organizacijskim učenjem in dolgoročno prilagoditvijo organizacijskih procesov, bodo praviloma bistveno uspešnejša pri dolgoročni preobrazbi.

Prav zato razvoj kompetenc UI ne predstavlja le vprašanja izobraževanja zaposlenih, temveč vse bolj postaja vprašanje organizacijske strategije, managementa in dolgoročne konkurenčnosti podjetij.

7 Operativna uporaba UI v podjetjih

7.1 Od dostopa do integracije

Ugotavljamo, da dostop do orodij UI danes za večino podjetij ne predstavlja več glavne ovire. Generativna orodja UI so postala široko dostopna, cenovno dosegljiva in tehnično relativno preprosta za uporabo, zaradi česar se njihova uporaba hitro širi v poslovnem okolju.

Vendar pa razširjena uporaba orodij UI še ne pomeni nujno tudi visoke stopnje operativne integracije UI v organizacijske procese. V številnih podjetjih uporaba orodij UI ostaja omejena predvsem na individualno uporabo zaposlenih ali posamezne podporne funkcije, medtem ko globlja vključitev UI v ključne poslovne procese ostaja precej bolj omejena.

Prav zato postaja vprašanje operativne integracije eno ključnih razvojnih vprašanj naslednje faze UI-preobrazbe. Prihodnja konkurenčnost podjetij ne bo več odvisna predvsem od tega, ali uporabljajo UI, temveč predvsem od tega, kako učinkovito jo znajo vključiti v vsakodnevne organizacijske procese, odločanje in poslovne modele.

7.2 Operational AI Index

Podindeks Operational AI Index meri stopnjo dejanske uporabe UI v poslovnih procesih, širino uporabe orodij UI in operativno integracijo UI v organizacijsko delovanje podjetij.

Država	Operational AI Index
Slovenija	33,65
Srbija	32,77
Hrvaška	30,74

Kaže se, da je operativna integracija orodij UI trenutno najšibkeje razvita dimenzija organizacijske zrelosti pri rabi UI v vseh treh državah.

Slovenija dosega najvišji rezultat predvsem zaradi nekoliko širše uporabe UI v poslovnih procesih in nekoliko bolj sistematične integracije UI v organizacijsko delovanje podjetij. Kljub temu pa tudi slovenska podjetja večinoma ostajajo v zgodnji fazi operativne UI-preobrazbe.

Srbija dosega zelo primerljive rezultate, kar kaže na razmeroma intenzivno uporabo orodij UI in precejšnjo razvojno dinamiko. Vendar pa rezultati hkrati kažejo, da uporaba UI pogosto še ni popolnoma institucionalizirana v ključnih organizacijskih procesih.

Hrvaška dosega nekoliko nižji rezultat predvsem zaradi bolj omejene širine uporabe UI in manj razvite sistemske integracije UI v poslovne procese. Uporaba UI je v številnih hrvaških podjetjih še vedno osredotočena predvsem na posamezne funkcionalne naloge in podporne aktivnosti.

Pomembno pa je poudariti, da nobena izmed analiziranih držav ne dosega izrazito visokih rezultatov podindeksa Operational AI Index. To kaže, da so podjetja v regiji trenutno še vedno predvsem v zgodnji operativni fazi UI-preobrazbe.

7.3 Generativna UI kot vstopna točka UI-preobrazbe

Trenutno uporabo UI v podjetjih v veliki meri poganja predvsem generativna UI. Najpogostejša področja uporabe vključujejo pripravo besedil, administrativno podporo, komunikacijo, ustvarjanje vsebin, podporo pri analizah in povečanje individualne produktivnosti zaposlenih. Generativna orodja UI podjetjem omogočajo relativno hiter in cenovno dostopen vstop v uporabo UI brez večjih organizacijskih sprememb ali kompleksnih tehnoloških investicij.

Prav generativna UI je pomembno zmanjšala vstopne ovire za uporabo v poslovnem okolju. Podjetja lahko orodja UI uporabljajo skoraj takoj, brez razvoja lastnih kompleksnih sistemov ali večjih infrastrukturnih prilagoditev.

Vendar pa je trenutna uporaba generativne UI pogosto še precej površinska in operativno omejena. V številnih podjetjih orodja UI predvsem dopolnjujejo obstoječe procese, bistveno redkeje pa povzročajo globlje organizacijske ali poslovne preobrazbe.

To pomeni, da so številna podjetja trenutno predvsem v fazi povečanja individualne produktivnosti zaposlenih, medtem ko sistemska integracija UI v poslovne modele in organizacijsko odločanje ostaja precej manj razvita.

7.4 Operativna integracija in organizacijske omejitve

Številna podjetja pri operativni integraciji UI še vedno naletijo na pomembne organizacijske omejitve. Med ključnimi omejitvami se pojavljajo predvsem pomanjkanje kompetenc, omejeni organizacijski viri, nejasne strategije uporabe UI in odsotnost formalnih upravljavskih mehanizmov.

Poseben izziv predstavlja tudi dejstvo, da številna podjetja uporabo UI uvajajo precej decentralizirano. Posamezni oddelki ali zaposleni pogosto uporabljajo orodja UI samostojno, brez širše organizacijske koordinacije ali enotne strategije uporabe UI.

Takšen pristop sicer omogoča hitro širjenje uporabe UI, vendar hkrati otežuje dolgoročno integracijo, standardizacijo procesov, upravljanje tveganj in merjenje dejanskih učinkov UI.

Prav zato številna podjetja trenutno ostajajo v vmesni fazi med individualno uporabo orodij UI in bolj sistemsko organizacijsko integracijo UI.

7.5 UI in spremembe poslovnih procesov

Ena pomembnejših ugotovitev raziskave je, da UI trenutno bistveno pogosteje podpira obstoječe poslovne procese, kot pa jih dejansko transformira.

V večini podjetij UI predvsem povečuje hitrost izvajanja posameznih nalog, izboljšuje dostop do informacij ter podpira administrativne in analitične procese. Bistveno redkeje pa podjetja UI uporabljajo za globlje spremembe poslovnih modelov, reorganizacijo organizacijskih procesov ali avtomatizacijo kompleksnejših poslovnih odločitev.

To kaže, da je organizacijska UI-preobrazba trenutno še vedno predvsem v začetni razvojni fazi. Podjetja UI pogosto uporabljajo kot podporno tehnologijo, bistveno redkeje pa kot temelj širše poslovne transformacije.

Pomemben razlog za to je tudi dejstvo, da globlja integracija UI zahteva precej več kot le uporabo posameznih UI orodij. Zahteva spremembe organizacijskih procesov, prilagoditev poslovnih modelov, razvoj kompetenc zaposlenih in bistveno večjo vlogo managementa pri usmerjanju UI-preobrazbe.

7.6 Operativna zrelost kot naslednja faza razvoja na področju UI

Naslednja faza razvoja UI bo v podjetjih predvsem vprašanje operativne integracije. V začetni fazi je bila konkurenčna prednost pogosto povezana predvsem s hitrostjo uvajanja orodij UI in eksperimentiranjem z generativno UI. V prihodnje pa bo bistveno pomembnejša sposobnost podjetij za sistemsko vključevanje UI v organizacijske procese, odločanje, poslovne modele in vsakodnevno poslovno delovanje.

Prav zato bo operativna zrelost UI eden ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij.

Podjetja, ki bodo uspela preiti iz faze individualne uporabe orodij UI v fazo organizacijsko integrirane UI, bodo praviloma bistveno uspešnejša pri dolgoročni preobrazbi in ustvarjanju trajnejših poslovnih učinkov.

8 Poslovni učinki UI in preobrazba podjetij

8.1 UI kot dejavnik poslovne učinkovitosti

Podjetja v vseh treh državah vse bolj prepoznavajo poslovni potencial UI. Čeprav organizacijska integracija UI pogosto še ni popolnoma razvita, podjetja že zaznavajo številne neposredne učinke uporabe UI na produktivnost, učinkovitost dela, hitrost izvajanja nalog in podporo poslovnemu odločanju.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da podjetja pogosto zaznavajo poslovne koristi UI že v relativno zgodnji fazi uporabe orodij UI. To pomeni, da pozitivni poslovni učinki ne nastajajo šele v fazi popolnoma integrirane UI-preobrazbe, temveč se pojavljajo že pri parcialni in operativno omejeni uporabi UI.

Prav ta zgodnja zaznava koristi predstavlja enega ključnih dejavnikov hitrega širjenja orodij UI v poslovnem okolju. Podjetja relativno hitro prepoznajo povečanje produktivnosti zaposlenih, hitrejšo pripravo vsebin, podporo pri analizah in učinkovitejše izvajanje posameznih administrativnih nalog.

Hkrati pa raziskava kaže, da številna podjetja še nimajo jasno razvitih metodologij za sistematično merjenje dejanskih učinkov uporabe UI. Poslovni učinki rabe UI so zato pogosto ocenjeni predvsem na podlagi subjektivnih zaznav managementa in zaposlenih, manj pa na podlagi formaliziranih organizacijskih kazalnikov.

8.2 Business Impact AI Index

Podindeks Business Impact AI Index meri zaznane poslovne učinke UI, predvsem na področju produktivnosti, inovativnosti, konkurenčnosti in organizacijskih sprememb.

Država	Business Impact AI Index
Srbija	42,63
Hrvaška	38,19
Slovenija	37,45

Zaznavamo nekoliko večje razlike med državami kot pri drugih podindeksih. Srbija dosega najvišji rezultat, kar kaže na izrazitejši optimizem glede poslovnih učinkov rabe UI ter večje zaznane učinke UI na produktivnost, inovativnost in konkurenčnost podjetij.

Pomembni značilnosti Srbije sta predvsem razmeroma visoka managerska pripravljenost za uporabo UI in precej izrazita razvojna dinamika. Podjetja v Srbiji UI pogosto dojemajo kot pomembno razvojno priložnost in potencialni dejavnik hitrejše poslovne preobrazbe.

Hrvaška dosega nekoliko višji rezultat kot Slovenija predvsem zaradi relativno pozitivnega zaznavanja praktičnih učinkov UI na vsakodnevno poslovanje. Hrvaška podjetja pogosto pragmatično ocenjujejo koristi rabe orodij UI predvsem skozi povečanje učinkovitosti posameznih poslovnih procesov.

Slovenija dosega nekoliko nižji rezultat pri zaznanih poslovnih učinkih UI, kar pa ne pomeni nujno nižje dejanske uspešnosti uporabe UI. Rezultati lahko deloma odražajo previdnejši pristop managementa, nekoliko bolj zadržano ocenjevanje učinkov UI ter večji poudarek na dolgoročnih organizacijskih vprašanjih in upravljavskih vidikih.

Pomembno pa je poudariti, da nobena izmed analiziranih držav ne dosega izrazito visokih rezultatov podindeksa Business Impact AI Index. To kaže, da so podjetja v regiji trenutno še vedno predvsem v zgodnji fazi ustvarjanja dolgoročnih poslovnih učinkov zaradi uporabe UI.

8.3 Produktivnost kot prvi in najhitrejši učinek UI

Ena najizrazitejših ugotovitev raziskave je, da podjetja med najpomembnejše učinke UI uvrščajo povečanje produktivnosti zaposlenih. Generativna orodja UI zaposlenim omogočajo hitrejšo pripravo vsebin, učinkovitejše administrativno delo, podporo pri analizah, hitrejše zbiranje informacij in optimizacijo številnih rutinskih nalog. Prav zato podjetja relativno hitro zaznavajo neposredne koristi uporabe UI.

Pomembno pa je poudariti, da trenutni učinki UI večinoma ostajajo predvsem na ravni individualne produktivnosti zaposlenih. Bistveno manj izraziti so za zdaj globlji organizacijski učinki, povezani s transformacijo poslovnih modelov, reorganizacijo procesov ali avtomatizacijo kompleksnejših poslovnih odločitev.

To pomeni, da trenutna faza razvoja UI v podjetjih še vedno temelji predvsem na optimizaciji obstoječih procesov in povečanju učinkovitosti dela, manj pa na radikalnejši organizacijski preobrazbi.

8.4 Inovativnost, konkurenčnost in organizacijske spremembe

Management v vseh treh državah v veliki meri prepoznava potencial UI za razvoj novih storitev, hitrejše inovacijske procese, boljše odločanje in večjo prilagodljivost podjetij. Posebej v Srbiji in deloma tudi na Hrvaškem je zaznaven izrazit optimizem glede preobrazbenega potenciala UI.

Kljub temu pa rezultati raziskave kažejo, da so organizacijske spremembe, povezane z UI, za zdaj še relativno omejene. V številnih podjetjih UI predvsem dopolnjuje obstoječe načine dela, bistveno redkeje pa povzroča globlje spremembe organizacijskih struktur ali poslovnih modelov.

To je tudi eden ključnih razlogov, zakaj rezultati podindeksa Business Impact AI Index ostajajo relativno zmerni. Podjetja sicer že zaznavajo pozitivne učinke UI, vendar se širša organizacijska preobrazba šele začenja.

8.5 Optimizem managementa in realna organizacijska pripravljenost

Ena zanimivejših ugotovitev raziskave je razmeroma močan optimizem managementa glede prihodnjega vpliva UI. Vodstva podjetij v vseh treh državah večinoma ocenjujejo, da bo UI v prihodnjih letih pomembno vplivala na konkurenčnost podjetij, organizacijo dela in poslovne modele. Posebej izrazit je ta optimizem v Srbiji, kjer management UI pogosto dojema kot pomembno razvojno priložnost in dejavnik hitrejše poslovne preobrazbe.

Hkrati pa raziskava kaže določen razkorak med optimizmom managementa in dejansko organizacijsko pripravljenostjo podjetij. V številnih organizacijah formalne strategije, upravljavski mehanizmi, razvoj kompetenc zaposlenih in operativna integracija UI še ne sledijo popolnoma hitrosti managerskega optimizma glede UI-preobrazbe.

Prav ta razkorak med percepcijo potenciala UI in dejansko organizacijsko zrelostjo predstavlja eno ključnih značilnosti trenutne faze razvoja uporabe UI v regiji.

8.6 Od eksperimentiranja k dolgoročni poslovni preobrazbi

Ugotavljamo, da so podjetja v regiji trenutno v prehodnem obdobju med začetno fazo eksperimentiranja z UI in bistveno zahtevnejšo fazo dolgoročne poslovne preobrazbe.

V začetni fazi je UI predvsem povečevala učinkovitost posameznih nalog in produktivnost zaposlenih. V prihodnje pa bodo ključni izzivi povezani predvsem z dolgoročno organizacijsko integracijo UI, prilagoditvijo poslovnih modelov, razvojem kompetenc in sposobnostjo managementa za strateško upravljanje poslovne preobrazbe.

To pomeni, da prihodnja konkurenčnost podjetij ne bo več odvisna predvsem od tega, ali uporabljajo UI, temveč predvsem od tega, ali jo znajo dolgoročno organizacijsko vključiti, odgovorno upravljati in povezati s poslovnimi cilji podjetja.

Prav sposobnost prehoda iz faze parcialne uporabe orodij UI v fazo sistemske organizacijske preobrazbe bo eden ključnih dejavnikov prihodnjega razvoja podjetij v regiji.

9 Primerjalna interpretacija držav in ključni regionalni trendi

9.1 Tri države, trije razvojni modeli UI-preobrazbe

Slovenija, Hrvaška in Srbija trenutno razvijajo tri nekoliko različne modele organizacijske UI-preobrazbe. Čeprav razlike med državami niso izrazito velike, analiza podindeksov kaže različne poudarke pri razvoju UI v poslovnem okolju.

Slovenija trenutno kaže najbolj uravnotežen model organizacijske zrelosti UI. Prednost slovenskega modela ni v hitrosti tehnološke uporabe orodij UI ali izrazito visokih rezultatih posameznih dimenzij, temveč predvsem v stabilnejšem povezovanju strateške integracije, upravljavskih mehanizmov in organizacijske pripravljenosti.

Srbija kaže bistveno bolj intenziven in razvojno dinamičen model UI-preobrazbe. Podjetja v Srbiji pogosto izražajo višji optimizem glede poslovnih učinkov in nekoliko agresivnejši pristop k uvajanju orodij UI. Hkrati pa rezultati kažejo tudi nekoliko manj uravnotežen razvoj institucionalnih upravljavskih mehanizmov.

Hrvaška predstavlja bolj pragmatičen in eksperimentalen model razvoja UI. Hrvaška podjetja razmeroma aktivno preizkušajo orodja UI in hitro zaznavajo praktične koristi UI, vendar širša strateška integracija in organizacijska institucionalizacija UI pogosto ostajata manj razviti.

Takšna primerjava kaže, da organizacijska zrelost UI ni enodimenzionalen proces. Posamezne države lahko dosegajo podobne skupne rezultate indeksa DAIMI, vendar na podlagi precej različnih organizacijskih in razvojnih vzorcev.

9.2 Skupne regionalne značilnosti

Kljub razlikam med državami raziskava kaže tudi številne skupne regionalne značilnosti. Najpomembnejša skupna značilnost je razkorak med hitro tehnološko začetno rabo in počasnejšo organizacijsko integracijo UI. Podjetja v vseh treh državah relativno hitro uvajajo orodja UI in prepoznavajo njihove poslovne koristi, bistveno počasneje pa razvijajo formalne strategije, upravljavske mehanizme in dolgoročne organizacijske modele uporabe UI.

Podobno velja tudi za razvoj kompetenc zaposlenih. V vseh treh državah razvoj znanj s področja UI še vedno v veliki meri temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih, samostojnem učenju in spontanem eksperimentiranju z generativnimi orodji UI. Sistematični organizacijski modeli razvoja kompetenc ostajajo precej manj razviti.

Pomembna regionalna značilnost je tudi relativno visoka stopnja managerske podpore uporabi orodij UI. Management v vseh treh državah večinoma razume, da bo UI pomembno vplivala na prihodnjo konkurenčnost podjetij. Hkrati pa organizacijske strukture in institucionalni mehanizmi pogosto še niso dovolj razviti za dolgoročno upravljanje UI-preobrazbe.

Raziskava dodatno kaže, da trenutna faza razvoja UI v regiji temelji predvsem na generativni UI. Najpogostejše oblike uporabe UI vključujejo pripravo besedil, administrativno podporo, komunikacijo, ustvarjanje vsebin ter podporo pri analizah in odločanju. Bistveno manj razvita pa ostaja globlja integracija UI v ključne poslovne procese in organizacijske modele.

9.3 Velikost podjetij kot pomemben dejavnik zrelosti UI

Ena pomembnejših ugotovitev raziskave je tudi izrazit vpliv velikosti podjetij na organizacijsko zrelost pri uporabi UI.

Večja podjetja praviloma dosegajo višje rezultate pri vseh podindeksih indeksa DAIMI. To je povezano predvsem z večjimi investicijskimi zmogljivostmi, bolj razvitimi IT-oddelki, večjo razpoložljivostjo specializiranega kadra in bolj formaliziranimi organizacijskimi procesi.

Mikro in mala podjetja pogosto hitreje eksperimentirajo z generativnimi orodji UI, vendar praviloma težje razvijajo dolgoročne organizacijske modele uporabe UI. Njihova uporaba UI je pogosto bolj individualizirana in manj institucionalno podprta.

Prav zato je bila pri izračunu indeksa DAIMI izvedena normalizacija po velikosti podjetij, s čimer je bila zmanjšana možnost, da bi končni rezultati držav predvsem odražali razliko v strukturi vzorcev.

Ta ugotovitev ima pomembne implikacije tudi za prihodnje oblikovanje politik na področju UI. Mala in srednje velika podjetja bodo v prihodnjih letih verjetno potrebovala bistveno več podpore pri razvoju kompetenc s področja UI, organizacijskih modelov in upravljavskih mehanizmov za uporabo UI.

9.4 Od tehnološke začetne uporabe k organizacijski zrelosti

Ena osrednjih ugotovitev raziskave je, da je regija trenutno v prehodnem obdobju med začetno fazo tehnološke uporabe orodij in bistveno zahtevnejšo fazo organizacijske UI-preobrazbe.

V začetni fazi razvoja sta bili ključni predvsem dostopnost orodij UI in pripravljenost zaposlenih za eksperimentiranje z novimi tehnologijami. Generativna UI je pomembno zmanjšala vstopne ovire za uporabo UI in omogočila relativno hitro širjenje orodij UI v poslovnem okolju.

Vendar pa rezultati raziskave jasno kažejo, da prihodnja faza razvoja ne bo več predvsem tehnološko vprašanje. Ključni izzivi bodo vse bolj povezani z organizacijsko prilagoditvijo, razvojem kompetenc, institucionalnim upravljanjem UI in sposobnostjo managementa za dolgoročno strateško usmerjanje UI-preobrazbe.

To pomeni, da bodo podjetja v prihodnje vse manj tekmovala le v hitrosti uvajanja orodij UI in vse bolj v sposobnosti njihove dolgoročne organizacijske integracije.

9.5 Regionalni razvojni potencial

Kljub številnim izzivom raziskava kaže tudi pomemben razvojni potencial regije na področju UI.

Podjetja v vseh treh državah relativno hitro sprejemajo nova orodja UI, management praviloma podpira uporabo UI, zaposleni pa kažejo razmeroma visoko pripravljenost za uporabo UI pri vsakodnevnem delu.

Pomembna prednost regije je tudi relativna fleksibilnost podjetij in razmeroma hitra prilagoditev novim tehnološkim trendom. V primerjavi z bolj institucionalno rigidnimi okolji lahko podjetja v regiji pogosto hitreje eksperimentirajo z novimi pristopi in uvajajo nove organizacijske modele uporabe UI.

Hkrati pa raziskava kaže, da bo dolgoročna uspešnost UI-preobrazbe odvisna predvsem od sposobnosti podjetij in širšega institucionalnega okolja za razvoj bolj sistematičnih strategij uporabe UI, organizacijskih kompetenc, formalnih upravljavskih mehanizmov in dolgoročnega povezovanja UI s poslovnimi modeli podjetij.

Prav sposobnost prehoda iz faze hitre tehnološke začetne rabe v fazo dolgoročne organizacijske zrelosti bo po vsej verjetnosti eden ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji.

10 Ključne ugotovitve za podjetja in oblikovalce politik

10.1 UI kot vprašanje managementa in razvoja

Ena ključnih ugotovitev raziskave je, da UI v poslovnem okolju vse manj predstavlja le tehnološko vprašanje. Če je bila začetna faza razvoja UI predvsem povezana z dostopnostjo novih orodij in tehnološkim eksperimentiranjem, postaja naslednja faza bistveno bolj povezana z managementom, organizacijsko sposobnostjo in dolgoročno razvojno strategijo podjetij.

Rezultati raziskave kažejo, da podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji razmeroma hitro sprejemajo orodja UI in prepoznavajo njihove poslovne koristi. Hkrati pa organizacijski sistemi, upravljavski mehanizmi in razvoj kompetenc pogosto še ne sledijo hitrosti tehnološke uporabe.

Prav zato prihodnji razvoj UI ne bo več odvisen predvsem od vprašanja, ali podjetja uporabljajo UI, temveč predvsem od njihove sposobnosti, da UI vključijo strateško, organizacijsko usklajeno in dolgoročno vzdržno.

10.2 Ključni izzivi za podjetja

Izpostavljamo, da bodo podjetja v prihodnjih letih soočena predvsem s prehodom iz faze parcialne uporabe orodij UI v bistveno zahtevnejšo fazo organizacijske preobrazbe.

V številnih podjetjih je uporaba UI trenutno še vedno razmeroma decentralizirana in pogosto temelji predvsem na individualni iniciativi zaposlenih. Takšen pristop omogoča hitro širjenje uporabe UI, vendar dolgoročno ne zagotavlja stabilne organizacijske integracije UI.

Ključni izziv prihodnjega razvoja bo zato predvsem sposobnost podjetij za razvoj jasnih strategij s področja UI, formalnih upravljavskih mehanizmov, sistematičnega razvoja kompetenc zaposlenih in organizacijskih modelov za dolgoročno uporabo UI.

Pomemben izziv bo predstavljalo tudi vprašanje merjenja dejanskih učinkov uporabe UI. Raziskava kaže, da številna podjetja sicer zaznavajo pozitivne učinke, vendar pogosto še nimajo jasno razvitih metodologij za spremljanje vpliva UI na produktivnost, konkurenčnost, inovativnost ali organizacijsko učinkovitost.

V prihodnje bo zato vse pomembnejša sposobnost podjetij za povezovanje uporabe UI s konkretnimi poslovnimi cilji in merljivimi organizacijskimi rezultati.

10.3 Mala in srednje velika podjetja kot posebno razvojno vprašanje

Posebno pozornost bo treba v prihodnjih letih nameniti malim in srednje velikim podjetjem.

Raziskava kaže, da večja podjetja praviloma lažje razvijajo sistematične strategije s področja UI, vlagajo v razvoj kompetenc zaposlenih in vzpostavljajo formalne upravljavske mehanizme za uporabo UI. Mala in srednje velika podjetja pa pogosto nimajo enakih organizacijskih, finančnih in kadrovskih zmogljivosti.

Hkrati prav mala podjetja pogosto zelo hitro eksperimentirajo z generativnimi orodji UI in relativno fleksibilno uvajajo nove tehnološke prakse. Njihov največji izziv zato ni pripravljenost za uporabo, temveč predvsem dolgoročna organizacijska integracija UI v poslovne procese in razvojne modele podjetij.

To pomeni, da bodo v prihodnje pomembni predvsem programi podpore, usposabljanja in razvoja praktičnih modelov UI, prilagojenih potrebam malih in srednje velikih podjetij.

10.4 Razvoj kompetenc UI kot strateška prioriteta

Ena najpomembnejših ugotovitev raziskave je potreba po bistveno bolj sistematičnem razvoju kompetenc s področja UI.

Trenutna faza razvoja UI v številnih podjetjih še vedno temelji predvsem na individualnem učenju zaposlenih in spontanem eksperimentiranju z orodji UI. Takšen pristop sicer omogoča hitro širjenje osnovnega poznavanja UI, vendar dolgoročno ne zadostuje za stabilno organizacijsko preobrazbo.

Podjetja bodo v prihodnje potrebovala bistveno širši nabor kompetenc, ki ne vključuje le tehničnega razumevanja orodij UI, temveč tudi sposobnost njihove smiselne uporabe, kritične presoje rezultatov, upravljanja tveganj in povezovanja UI s poslovnimi procesi.

Pomembno vlogo bodo pri tem imele tudi izobraževalne institucije, poslovna združenja in širši podporni ekosistemi za razvoj znanj UI.

10.5 Upravljanje UI in regulativna pripravljenost

Tudi upravljanja UI v prihodnjih letih bo postajalo vse pomembnejše. Podjetja trenutno relativno dobro prepoznavajo pomen etike, transparentnosti in varstva podatkov, bistveno manj razviti pa pogosto ostajajo konkretni organizacijski mehanizmi za dolgoročno upravljanje UI.

To bo postalo še posebej pomembno zaradi razvoja mednarodnih regulativnih okvirjev, predvsem v Evropski uniji. Podjetja bodo morala v prihodnje bistveno bolj sistematično razvijati notranje politike, organizacijske odgovornosti, sisteme nadzora in modele upravljanja tveganj, povezanih z uporabo UI.

Prav sposobnost odgovornega upravljanja UI bo postopoma postajala eden ključnih dejavnikov organizacijske konkurenčnosti.

10.6 Potreba po dolgoročnem regionalnem spremljanju UI-preobrazbe

Trenutna raziskava predstavlja predvsem prvi poskus razvoja primerjalnega regionalnega okvirja za merjenje organizacijske zrelosti na področju rabe UI v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. Rezultati jasno kažejo, da se bo UI-preobrazba v prihodnjih letih razvijala zelo hitro, zaradi česar bo dolgoročno spremljanje sprememb postajalo vse pomembnejše.

Prav zato ima indeks DAIMI potencial, da se razvije v prvi dolgoročni regionalni observatorij organizacijske zrelosti UI v podjetjih Jugovzhodne Evrope.

Takšen pristop bi omogočal spremljanje razvoja UI-preobrazbe skozi čas, primerjavo držav in sektorjev, identifikacijo ključnih razvojnih trendov ter podporo oblikovanju razvojnih in izobraževalnih politik na področju UI.

10.7 Od tehnološkega trenda do organizacijske transformacije

Izpostavimo lahko, da UI postopoma prehaja iz faze tehnološkega trenda v bistveno širšo fazo organizacijske preobrazbe.

V začetni fazi sta bili ključni predvsem dostopnost orodij UI in pripravljenost podjetij za eksperimentiranje z novimi tehnologijami. V prihodnje pa bo bistveno pomembnejša sposobnost organizacij za povezovanje UI z managementom, organizacijskim razvojem, kompetencami zaposlenih in dolgoročnimi poslovnimi strategijami.

Prav zato prihodnja konkurenčnost podjetij ne bo več odvisna predvsem od hitrosti tehnološke začetne uporabe orodij, temveč predvsem od sposobnosti organizacij za uravnoteženo, odgovorno in strateško upravljanje UI.

To predstavlja tudi eno ključnih sporočil tega poročila: UI sama po sebi še ne ustvarja organizacijske preobrazbe. Ključni dejavnik prihodnje uspešnosti bo predvsem sposobnost podjetij, da UI vključijo v širši organizacijski, managerski in razvojni okvir svojega delovanja.

11 Zaključek

UI v podjetjih Slovenije, Hrvaške in Srbije ni več oddaljena razvojna tema, temveč del vsakodnevnega poslovnega okolja. Prva faza, v kateri so podjetja predvsem preizkušala nova orodja in iskala hitre koristi pri delu zaposlenih, se postopoma zaključuje. V ospredje prihaja zahtevnejše vprašanje: ali znajo podjetja UI vključiti v svoje procese, odločanje, kompetence in poslovne modele tako, da bo njena uporaba dolgoročno ustvarjala vrednost.

Raziskava potrjuje, da podjetja v vseh treh državah razmeroma hitro sprejemajo UI. Management uporabo večinoma podpira, zaposleni pa jo vse pogosteje vključujejo v vsakodnevno delo. Posebej generativna UI je znižala vstopne ovire, saj jo lahko uporabljajo tudi podjetja, ki nimajo velikih tehnoloških oddelkov ali posebnih razvojnih zmogljivosti.

Toda prav v tem je tudi eden glavnih izzivov. Uporaba UI se širi hitreje kot organizacijski sistemi, ki bi morali to uporabo usmerjati, spremljati in povezovati s poslovnimi cilji. V številnih podjetjih je UI še vedno predvsem stvar individualne pobude zaposlenih, posameznih orodij in praktičnih poskusov, ne pa celovitega organizacijskega pristopa.

Osrednja ugotovitev raziskave je zato razkorak med hitro tehnološko uporabo in počasnejšo organizacijsko integracijo UI. Podjetja že zaznavajo koristi, zlasti pri produktivnosti, učinkovitosti dela, pripravi vsebin in administrativni podpori. Manj razviti pa ostajajo jasne strategije, notranje politike, upravljavski mehanizmi, sistematično usposabljanje zaposlenih in merjenje dejanskih poslovnih učinkov.

Indeks DAIMI pokaže, da razlike med Slovenijo, Hrvaško in Srbijo niso velike, vendar so razvojni poudarki različni. Slovenija trenutno izkazuje najbolj uravnotežen model organizacijske zrelosti pri uporabi UI. Srbija izstopa po razvojni dinamiki, managerskem optimizmu in zaznanih poslovnih učinkih. Hrvaška pa kaže bolj pragmatičen in eksperimentalen pristop, pri katerem podjetja hitro preizkušajo uporabnost orodij UI v praksi.

Naslednja faza razvoja zato ne bo več odvisna predvsem od tega, ali podjetja uporabljajo UI. To vprašanje je v veliki meri že preseženo. Ključno bo, ali bodo podjetja znala UI voditi, odgovorno upravljati in jo povezati z dolgoročnimi poslovnimi cilji. Pri tem bodo odločilni razvoj kompetenc zaposlenih, sposobnost managementa za vodenje preobrazbe, jasna pravila uporabe ter vključevanje UI v poslovne procese in modele odločanja.

Posebej pomembno bo področje upravljanja UI. Podjetja se zavedajo pomena etike, transparentnosti, varstva podatkov in skladnosti z regulativo, vendar konkretni sistemi odgovornosti, nadzora in spremljanja pogosto še niso dovolj razviti. Prav tu se bo v prihodnjih letih pokazalo, katera podjetja bodo UI uporabljala le kot orodje za hitrejše delo in katera jo bodo znala razviti v trajnejšo organizacijsko sposobnost.

Podobno velja za kompetence zaposlenih. Trenutno se znanje o UI v veliki meri razvija skozi samostojno učenje, neformalne poskuse in izmenjavo izkušenj med zaposlenimi. To je razumljivo za začetno fazo. Za dolgoročno zrelost pa bodo potrebni bolj sistematični programi usposabljanja, jasnejša pričakovanja glede uporabe UI in večja povezanost med znanjem zaposlenih, organizacijskimi procesi in poslovno strategijo.

Kljub navedenim izzivom raziskava kaže tudi pomemben razvojni potencial regije. Podjetja v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji so se na UI odzvala razmeroma hitro. Management praviloma razume njen pomen, zaposleni pa kažejo pripravljenost za uporabo novih orodij. Ta kombinacija prilagodljivosti, praktične usmerjenosti in razvojne dinamike je lahko dobra osnova za naslednjo fazo organizacijske zrelosti.

Indeks DAIMI je zato zasnovan kot eno prvih sistematičnih regionalnih orodij za spremljanje organizacijske zrelosti pri uporabi UI. Njegova vrednost ni samo v primerjavi med državami, temveč predvsem v tem, da pokaže, kje se trenutno nahaja poslovno okolje regije in katera vprašanja bodo odločilna v prihodnjih letih.

Sklepna ugotovitev raziskave je jasna: prihodnost UI v podjetjih ne bo predvsem tehnološko vprašanje, vse bolj bo vprašanje managementa, organizacije, kompetenc, odgovornosti in sposobnosti podjetij, da tehnološko uporabo povežejo z dejansko poslovno preobrazbo. Prav ta sposobnost bo po vsej verjetnosti eden pomembnejših dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij v regiji.

12 Priporočila za podjetja in oblikovalce politik

12.1 Priporočila za podjetja

Od eksperimentiranja k sistemski integraciji UI

Številna podjetja v regiji so trenutno še vedno predvsem v fazi eksperimentiranja z UI. Uporaba UI pogosto temelji na individualni iniciativi zaposlenih, parcialni uporabi posameznih orodij in relativno omejeni organizacijski integraciji UI v poslovne procese.

Ključni razvojni izziv prihodnjih let bo zato predvsem prehod iz faze tehnološke začetne uporabe v fazo sistemske organizacijske integracije UI.

Ključno priporočilo

Podjetja morajo preiti iz faze individualne uporabe orodij UI v fazo sistemske organizacijske integracije.

To pomeni, da bodo podjetja v prihodnje potrebovala bistveno bolj jasno opredeljene strategije s področja UI, organizacijske odgovornosti, razvojne prioritete ter dolgoročne modele vključevanja UI v poslovne procese in poslovne modele.

Management kot ključni nosilec UI-preobrazbe

Rezultati kažejo, da uspešna UI-preobrazba v prvi vrsti ni tehnološko vprašanje, temveč vprašanje managementa in organizacijskega vodenja.

Management bo moral v prihodnje prevzeti bistveno aktivnejšo vlogo pri strateškem usmerjanju preobrazbe, povezovanju tehnološkega razvoja s poslovnimi cilji in usklajevanju organizacijskih sprememb, povezanih z uporabo UI.

Podjetja, kjer management aktivno podpira uporabo UI in jo vključuje v širšo razvojno strategijo podjetja, praviloma dosegajo višjo stopnjo organizacijske zrelosti UI.

Razvoj kompetenc s področja UI kot strateška prioriteta

Ugotavljamo, da trenutni razvoj kompetenc s področja UI v številnih podjetjih še vedno temelji predvsem na individualnem učenju zaposlenih in spontanem eksperimentiranju z orodji UI.

Takšen pristop dolgoročno ne zadostuje za stabilno organizacijsko preobrazbo. Podjetja bodo zato morala bistveno bolj sistematično vlagati v razvoj kompetenc zaposlenih, organizacijsko učenje in razvoj interdisciplinarnih znanj, ki povezujejo tehnologijo, management, analitiko, etiko in poslovno odločanje.

Posebej pomembno bo razvijanje kompetenc kritične presoje rezultatov, pridobljenih s strani orodij UI, razumevanja omejitev UI in sposobnosti vključevanja UI v vsakodnevne poslovne procese.

Razvoj formalnih UI upravljavskih mehanizmov

Pomembna ugotovitev raziskave je, da formalni upravljavski mehanizmi v številnih podjetjih še ne sledijo hitrosti tehnološke uporabe UI.

Ključna ugotovitev

Raziskava kaže obstoj izrazitega razkoraka med hitro managersko podporo UI in dejansko organizacijsko pripravljenostjo podjetij za dolgoročno UI-preobrazbo.

Vprašanje upravljanja UI bo postajalo vse pomembnejše tudi zaradi razvoja mednarodnih regulativnih okvirjev, predvsem v Evropski uniji.

12.2 Priporočila za oblikovalce politik

Podpora organizacijski UI-preobrazbi

Prihodnji razvoj UI ne bo več odvisen predvsem od dostopa do tehnologije, temveč predvsem od organizacijske sposobnosti podjetij za njeno dolgoročno integracijo.

Politike na področju UI zato ne bi smele biti usmerjene le v tehnološko infrastrukturo, temveč bistveno bolj tudi v:

- razvoj kompetenc,
- organizacijsko preobrazbo podjetij,
- podporo managementu,
- razvoj UI upravljavskih mehanizmov.

Posebej pomembna bo podpora malim in srednje velikim podjetjem, ki pogosto nimajo dovolj organizacijskih in finančnih zmogljivosti za razvoj dolgoročnih strategij s področja UI.

Krepitev regionalnega ekosistema

Države regije imajo relativno podoben razvojni položaj in številne skupne izzive na področju UI-preobrazbe.

To odpira pomemben potencial za razvoj širšega regionalnega sodelovanja na področju:

- razvoja kompetenc s področja UI,
- izmenjave dobrih praks,
- skupnih raziskovalnih projektov,
- razvoja upravljavskih standardov s področja UI,
- podpore podjetjem pri organizacijski UI-preobrazbi.

Pomembno razvojno priložnost predstavlja tudi vzpostavljanje regionalnih observatorijev in dolgoročnih sistemov spremljanja organizacijske UI zrelosti.

12.3 Priporočila za izobraževalne institucije

Razvoj kompetenc s področja UI bo eden ključnih dejavnikov prihodnje konkurenčnosti podjetij in širšega poslovnega okolja. Izobraževalne institucije bodo morale zato bistveno hitreje prilagajati študijske programe, modele usposabljanja in razvoj kompetenc novim razmeram UI-preobrazbe.

Posebej pomemben bo razvoj interdisciplinarnih programov, ki povezujejo:

- UI,
- management,
- poslovno analitiko,
- etiko,
- organizacijski razvoj,
- digitalno transformacijo podjetij.

Pomembno bo tudi vseživljenjsko izobraževanje zaposlenih, saj bo UI vse bolj vplivala na skoraj vse poslovne funkcije in organizacijske procese.

12.4 Regionalno sodelovanje in prihodnji razvoj

Regija Jugovzhodne Evrope je trenutno v prehodnem obdobju med začetno fazo eksperimentiranja z UI in bistveno zahtevnejšo fazo dolgoročne organizacijske transformacije.

Ključna regionalna ugotovitev

Prihodnja konkurenčnost podjetij ne bo več odvisna predvsem od dostopa do orodij UI, temveč od sposobnosti organizacij za njeno strateško in odgovorno integracijo v poslovne modele.

Prav zato bo prihodnji razvoj regije vse bolj odvisen od sposobnosti podjetij, izobraževalnih institucij in oblikovalcev politik za skupno oblikovanje širšega regionalnega ekosistema UI.

Indeks DAIMI predstavlja pomembno osnovo za dolgoročno spremljanje organizacijske UI-preobrazbe v regiji in potencialni razvoj prvega regionalnega observatorija organizacijske zrelosti UI v Jugovzhodni Evropi.

13 Metodološka priloga

A. Metodološki okvir raziskave

Raziskava je bila izvedena z namenom razvoja primerjalnega regionalnega okvirja za merjenje organizacijske zrelosti uporabe UI v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji. Temeljni cilj raziskave je bil analizirati stopnjo organizacijske pripravljenosti podjetij za uporabo UI in razviti sestavljen indeks organizacijske zrelosti, ki omogoča primerjavo med državami in dolgoročno spremljanje razvoja UI-preobrazbe skozi čas.

Raziskava temelji na konceptu organizacijske zrelosti UI, ki izhaja iz predpostavke, da dolgoročna uspešnost UI-preobrazbe ni odvisna le od tehnološke uporabnosti, temveč predvsem od sposobnosti organizacij za:

- strateško integracijo UI,
- razvoj upravljavskih mehanizmov,
- razvoj kompetenc zaposlenih,
- dolgoročno organizacijsko prilagoditev.

Raziskava je bila izvedena med marcem in majem 2026 med podjetji v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji.

Končni vzorec vključuje 503 respondente.

Država	Število respondentov
Slovenija	208
Hrvaška	220
Srbija	75

Za izračun indeksa DAIMI so bili vključeni respondenti z dovolj popolno izpolnjenim vprašalnikom za izračun vseh ključnih dimenzij indeksa. Končni analitični vzorec tako vključuje 348 veljavnih respondentov.

Vprašalnik je zajemal področja:

- strateške integracije UI,
- upravljavskih mehanizmov,
- kompetenc zaposlenih,
- operativne uporabe UI,
- zaznanih poslovnih učinkov uporabe UI.

B. Konstrukcija indeksa DOBA AI Maturity Index (DAIMI)

B1. Struktura podindeksov

Indeks DAIMI temelji na petih medsebojno povezanih podindeksih.

Podindeks	Vsebinski poudarek
Strategic AI Index	strateška integracija in vloga managementa
Governance AI Index	upravljavski mehanizmi, odgovornost, etika in nadzor
Workforce AI Index	kompetence zaposlenih in organizacijska pripravljenost

Podindeks	Vsebinski poudarek
Operational AI Index	operativna uporaba in integracija UI
Business Impact AI Index	zaznani poslovni učinki UI

Vse vključene spremenljivke so bile standardizirane na skupno lestvico od 0 do 100. Višja vrednost podindeksa pomeni višjo stopnjo organizacijske zrelosti posamezne dimenzije.

B2. Ponderji podindeksov

Končni indeks DAIMI je bil izračunan kot ponderirano povprečje petih podindeksov.

Podindeks	Ponder
Strategic AI Index	30 %
Governance AI Index	25 %
Workforce AI Index	20 %
Operational AI Index	15 %
Business Impact AI Index	10 %

Višji ponderji so bili namenjeni strateški integraciji, upravljavskim mehanizmom in organizacijski pripravljenosti podjetij, saj raziskava izhaja iz predpostavke, da dolgoročna zrelost na področju UI temelji predvsem na sposobnosti managementa za strateško in odgovorno upravljanje UI-preobrazbe.

B3. Formula izračuna indeksa

Končni indeks DAIMI je bil izračunan po naslednji formuli:

DAIMI = (0,30 × Strategic AI) + (0,25 × Governance AI) + (0,20 × Workforce AI) + (0,15 × Operational AI) + (0,10 × Business Impact AI)

B4. Standardizacija podatkov

Ker so posamezna vprašanja uporabljala različne merske lestvice, so bile vse spremenljivke standardizirane na skupno lestvico od 0 do 100.

Pri standardizaciji je bila uporabljena linearna transformacija:

$$Standardized\ Score = \frac{(x - min)}{(max - min)} \times 100$$

Pri tem predstavljajo:

- x izvorno vrednost odgovora,
- min najnižjo možno vrednost odgovora,
- max pa najvišjo možno vrednost odgovora.

Takšen pristop omogoča primerljivost med vprašanji z različnimi merskimi lestvicami.

B5. Normalizacija po velikosti podjetij

Ker se struktura vzorcev med državami razlikuje, je bila pri izračunu končnega indeksa uporabljena normalizacija po velikosti podjetij.

Respondenti so bili razvrščeni v štiri velikostne skupine:

- mikro podjetja,
- mala podjetja,
- srednje velika podjetja,
- velika podjetja.

Za vsako velikostno skupino so bili ločeno izračunani povprečni rezultati podindeksov in skupnega indeksa DAIMI.

V naslednjem koraku je bila uporabljena standardizirana referenčna struktura velikosti podjetij, pri kateri je bila vsaki velikostni skupini dodeljena enaka utež.

Takšen pristop zmanjšuje vpliv razlik v strukturi vzorcev med državami in povečuje primerljivost rezultatov.

B6. Omejitve raziskave

Raziskava temelji predvsem na samoocenah respondentov, zaradi česar določeni rezultati odražajo subjektivno zaznavanje uporabe in učinkov uporabe UI.

Določena previdnost je potrebna tudi pri interpretaciji rezultatov Srbije zaradi manjšega števila respondentov v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško.

Raziskava predstavlja presečno analizo v času razmeroma zgodnje faze organizacijske UI-preobrazbe, zaradi česar se lahko razvojni trendi v prihodnjih letih pomembno spremenijo.

Kljub navedenim omejitvam raziskava predstavlja enega prvih sistematičnih regionalnih modelov merjenja organizacijske zrelosti rabe UI v podjetjih v Sloveniji, Hrvaški in Srbiji.

C. Vključena vprašanja po podindeksih

C1. Strategic AI Index

Podindeks Strategic AI Index meri strateško integracijo UI, vlogo managementa in dolgoročno usmerjenost podjetja pri uporabi orodij UI.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q6	Ali ima vaše podjetje strategijo za uvajanje UI?
Q7a	Vodstvo aktivno podpira uvajanje UI.
Q7b	Vodstvo jasno komunicira pomen UI za prihodnost podjetja.
Q7c	Vodstvo spodbuja eksperimentiranje in inovacije na področju UI.
Q7d	Vodstvo je vključeno v ključne odločitve o projektih UI.
Q7e	Naše podjetje ima jasno opredeljeno strategijo uporabe UI.
Q7f	UI je vključena v dolgoročno poslovno strategijo podjetja.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q29	Kako ocenjujete pripravljenost vodstva na uporabo UI?
Q31	Kako se bodo investicije v UI v vašem podjetju spremenile v naslednjih treh letih?
Q35a	Kako optimistični ste glede vpliva UI na prihodnost vašega podjetja?

C2. Governance AI Index

Podindeks Governance AI Index meri razvoj upravljavskih mehanizmov, institucionalne odgovornosti, etike, transparentnosti, varstva podatkov in nadzora nad uporabo UI.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q8a	V podjetju imamo formalno določeno odgovornost za upravljanje UI.
Q8b	Imamo sprejete smernice ali politiko uporabe UI.
Q8c	Imamo vzpostavljen sistem nadzora nad uporabo UI.
Q8d	Odgovornost za odločitve, podprte z UI, je jasno opredeljena.
Q30a	Varnost podatkov.
Q30b	Etika uporabe UI.
Q30c	Regulacija.
Q30d	Transparentnost odločanja.
Q30e	Nadzor nad sistemi.

C3. Workforce AI Index

Podindeks Workforce AI Index meri kompetence zaposlenih, organizacijsko pripravljenost, razvoj znanj s področja UI in sprejemanje UI med zaposlenimi.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q9a	Imamo zadostne tehnične kompetence za razvoj ali implementacijo UI.
Q9b	Imamo zadostne poslovne kompetence za učinkovito uporabo UI.
Q9c	Sistematično usposabljamo zaposlene za uporabo UI.
Q9d	Imamo dostop do kakovostnih in ustrezno strukturiranih podatkov za uporabo UI.
Q9e	Naša IT-infrastruktura omogoča učinkovito integracijo UI.
Q9f	UI je tehnično integrirana z obstoječimi informacijskimi sistemi.
Q10	Kako ocenjujete pripravljenost zaposlenih za uporabo UI?
Q28	Kako zaposleni sprejemajo uporabo UI?

C4. Operational AI Index

Podindeks Operational AI Index meri dejansko uporabo UI, stopnjo operativne integracije UI v poslovne procese in širino uporabe orodij UI v podjetju.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q11	Na kateri stopnji je uporaba UI v vašem podjetju?
Q12a	Uporaba generativne UI, na primer ChatGPT ali Copilot.
Q12b	Uporaba analitične UI oziroma napovednih modelov.
Q12c	Uporaba avtomatizacije procesov, RPA in UI.
Q12d	Uporaba UI za analizo podatkov.
Q13	Ali podjetje razvija lastne rešitve UI?
Q14	Kolikšen delež projektov UI je že implementiran v redno poslovanje?
Q15	Koliko projektov UI je trenutno v fazi testiranja ali pilotnih projektov?
Q16	V kolikšnem času pričakujete implementacijo pilotnih projektov v prakso?
Q17a	Uporaba UI v marketingu in prodaji.
Q17b	Uporaba UI pri analizi podatkov in napovedovanju.
Q17c	Uporaba UI pri podpori strankam oziroma chatbotih.
Q17d	Uporaba UI v operacijah oziroma logistiki.
Q17e	Uporaba UI pri razvoju produktov.
Q17f	Uporaba UI v financah oziroma controllingu.
Q17g	Uporaba UI v kadrovskih procesih.
Q17h	Uporaba UI pri avtomatizaciji administrativnih procesov.
Q18a	UI je integrirana v ključne poslovne procese.
Q18b	UI podpira strateško odločanje v podjetju.
Q18c	Večina naših rešitev UI je v produkcijski oziroma operativni uporabi.
Q18d	UI se uporablja redno, ne le v obliki pilotnih projektov.
Q18e	UI-agenti v našem podjetju samostojno izvajajo ali sprožajo operativne procese.
Q18f	UI je postala sestavni del vsakodnevnega dela zaposlenih.

C5. Business Impact AI Index

Podindeks Business Impact AI Index meri zaznane poslovne učinke UI na produktivnost, učinkovitost, inovativnost, konkurenčnost, odločanje in organizacijske spremembe.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q21a	UI je preoblikovala način izvajanja ključnih procesov.
Q21b	Zaradi UI smo preoblikovali delovna mesta.
Q21c	UI je spremenila način odločanja v podjetju.
Q21d	UI omogoča razvoj novih produktov ali storitev.
Q21e	Uvajanje UI je vplivalo na organizacijsko kulturo.
Q21f	UI je omogočila pomembne organizacijske spremembe.
Q23a	Uporaba UI je prispevala k povečanju prihodkov.
Q23b	Uporaba UI je prispevala k zmanjšanju stroškov.

Oznaka vprašanja	Vsebina vprašanja
Q23c	Uporaba UI je prispevala k večji produktivnosti zaposlenih.
Q23d	Uporaba UI je prispevala k izboljšani uporabniški izkušnji.
Q23e	Uporaba UI je prispevala k izboljšani kakovosti odločanja.
Q26a	Kakšen vpliv ima UI na inovativnost podjetja?
Q27a	UI je zmanjšala operativne stroške.
Q27b	UI je povečala produktivnost zaposlenih.
Q27c	UI je izboljšala kakovost odločanja.
Q27d	UI je prispevala k ustvarjanju novih prihodkov.
Q27e	Investicije v UI so se izkazale kot ekonomsko upravičene.
Q33a	Podjetje je zaradi UI bolj dobičkonosno.
Q33b	Podjetje zaradi UI hitreje raste.
Q33c	Podjetje je zaradi UI bolj inovativno.
Q33d	Podjetje je zaradi UI bolj produktivno.
Q33e	Podjetje je zaradi UI konkurenčnejše na trgu.
Q33f	Podjetje zaradi UI dosega višji tržni delež.

C6. Spremenljivke, uporabljene za opis vzorca in metodološko normalizacijo

Naslednje spremenljivke niso bile uporabljene kot neposredni elementi vsebinskih podindeksov, temveč za opis vzorca, segmentacijo, interpretacijo rezultatov ali normalizacijo po velikosti podjetij.

Oznaka vprašanja	Namen uporabe
Q1	Velikost podjetja. Uporabljeno za opis vzorca in normalizacijo po velikosti podjetij.
Q2	Panoga podjetja. Uporabljeno za opis vzorca.
Q3	Funkcija respondenta v podjetju. Uporabljeno za opis vzorca.
Q4	Lastništvo podjetja. Uporabljeno za opis vzorca.
Q5	Država sedeža solastnika ali lastnika. Uporabljeno za opis vzorca.
Q19	Približen letni proračun podjetja za projekte UI. Uporabljeno za dodatno interpretacijo investicijske intenzivnosti.
Q20	Letna investicija v UI glede na prihodke podjetja. Uporabljeno za dodatno interpretacijo investicijske intenzivnosti.
Q22a do Q22e	Spremembe delovnih mest zaradi UI. Uporabljeno za dodatno interpretacijo učinkov na zaposlovanje.
Q25	Ocena zmanjšanja stroškov. Uporabljeno za dodatno interpretacijo merljivih poslovnih učinkov.
Q34	Rast prihodkov podjetja v zadnjih treh letih. Uporabljeno za širši poslovni kontekst.
Q36	Največja ovira za širšo uporabo UI. Uporabljeno za interpretacijo razvojnih ovir.
Q37	Dodatno pojasnilo največje ovire. Uporabljeno kot odprt kvalitativni odgovor.
Q38	Komentar ali izkušnja z uvajanjem UI. Uporabljeno kot odprt kvalitativni odgovor.

D. AI Maturity Scale

Rezultat DAIMI	Stopnja zrelosti
0–25	začetna faza
26–50	eksperimentalna faza
51–75	integrirana faza
76–100	transformacijska faza

Lestvica omogoča dolgoročno primerjavo držav, sektorjev in posameznih obdobij raziskovanja.