UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

VPLIV DIGITALNE ZRELOSTI PODJETIJ NA OBLIKOVANJE STRATEGIJE UVEDBE UMETNE INTELIGENCE V POSLOVANJE

Ljubljana, junij 2026 NIK JERŠIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Nik Jeršin, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv digitalne zrelosti podjetij na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Luko Tomatom

I Z J A V L J A M

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

V Ljubljani, dne 16.6.2026 Podpis študenta: 

POVZETEK

Zaključna strokovna naloga obravnava vpliv digitalne zrelosti podjetij na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje. Raziskava predstavlja koncept digitalne zrelosti in umetne inteligence v poslovanju ter analizira njuno povezavo in vpliv na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence. Ugotavljam, da stopnja digitalne zrelosti podjetja vpliva na način, obseg in uspešnost implementacije strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje. V okviru zaključne strokovne naloge sem razvil tudi konceptualni okvir, ki podjetjem pomaga pri bolj premišljenem in učinkovitem uvajanju umetne inteligence s povezovanjem digitalne zrelosti, organizacijske pripravljenosti in strategijo s poslovnimi učinki.

KLJUČNE BESEDE: digitalna zrelost, umetna inteligenca, strategija uvedbe, organizacijska pripravljnost

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The final thesis examines the impact of companies digital maturity on shaping strategies for the implementation of artificial intelligence in business operations. It presents the concepts of digital maturity and artificial inteligence in business, and analyzes their relationship and influence on the development of strategies for artificial intelligence implementation. The findings indicate that the level of digital maturity influences the scope, approach, and success of implementation. As a part of the final thesis, I developed a conceptual framework that helps companies implement arificial intelligence more effectively by linking digital maturity, organizational readiness, strategy, and business outcomes.

KEY WORDS: digital maturity, artificial intelligence, implementation strategy, organizational readiness

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1 UVOD 1

2 DIGITALNA ZRELOST PODJETIJ 3

2.1 Digitalna transformacija kot kontekst razvoja digitalne zrelosti 3

2.2 Opredelitev digitalne zrelosti 4

2.3 Ključne dimenzije digitalne zrelosti 5

2.4 Metodologija ocenjevanja digitalne zrelosti 6

3 UMETNA INTELIGENCA V POSLOVANJU 7

3.1 Opredelitev umetne inteligence 7

3.2 Ključne tehnologije umetne inteligence 8

3.3 Uporaba umetne inteligence v poslovanju 9

3.4 Koristi in izzivi uvedbe umetne inteligence 10

4 VPLIV DIGITALNE ZRELOSTI NA USPEŠNOST UVEDBE UMETNE INTELIGENCE 11

4.1 Ključni dejavniki uspešne implementacije umetne inteligence v organizacijah 11

4.2 Vloga dimenzij digitalne zrelosti pri uspešni uvedbi umetne inteligence 13

4.2.1 Podatki kot temelj umetne inteligence 13

4.2.2 Procesna urejenost kot pogoj za avtomatizacijo 14

4.2.3 Tehnološka infrastruktura in integracija sistemov 14

4.2.4 Kompetence in organizacijska kultura 15

4.2.5 Strateško upravljanje 15

4.3 Organizacijska pripravljenost za uvedbo umetne inteligence 15

4.4 Sinteza ugotovitev iz literature 16

4.5 Izvedba intervjujev 17

4.6 Analiza izvedenih intervjujev 18

5 KONCEPTUALNI OKVIR OBLIKOVANJA STRATEGIJE UVEDBE UMETNE INTELIGENCE GLEDE NA DIGITALNO ZRELOST 19

5.1 Predlog konceptualnega okvira vpliva digitalne zrelosti na strategijo uvedbe umetne inteligence 19

5.2 Vloga posameznih dimenzij pri oblikovanju strategije uvedbe umetne inteligence 23

5.3 Tipologija strategij glede na stopnjo zmožnosti 24
5.4 Praktična uporaba konceptualnega okvira v podjetjih 25
5.5 Priporočila za podjetja 25
6 SKLEP 26
SEZNAM KLJUČNE LITERATURE 27
LITERATURA IN VIRI 28
PRILOGE 31

KAZALO SLIK

Slika 1: Konceptualni okvir oblikovanja strategije uvedbe umetne inteligence 21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Zapisnik prvega intervjuja 1
Priloga 2: Zapisnik drugega intervjuja 5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
CRM – (angl. Customer Relationship Management); upravljanje odnosov s strankami
DEX – (angl. Digital Employee Experience); digitalna izkušnja zaposlenih
ERP – (angl. Enterprise Resource Planning); sistem za načrtovanje virov podjetja

1 UVOD

V zadnjih letih je v poslovnem svetu prevladujoč trend predvsem digitalna preobrazba podjetij. Digitalna preobrazba močno spreminja sodobno poslovno okolje, saj temelji na nenehnem in hitrem napredku informacijske in komunikacijske tehnologije (Agustian in drugi, 2023). Proces digitalne preobrazbe podjetij ne zajema samo uvedbe tehnoloških orodij, temveč tudi medsebojno uskladitev poslovnih modelov, strategij in procesov z namenom ustvarjanja večje oziroma nove vrednosti (Sehlin in drugi, 2019). Tehnologija sama po sebi podjetjem ne prinaša bistvene dodane vrednosti brez urejenih podatkov in učinkovite rabe informacij. Učinki uporabe tehnologije so vidni šele v procesu inovacij v modelih delovanja, poslovanju in pri njeni uporabi (Peppard in Ward, 2004). Za ohranjanje prednosti pred konkurenco in prilagajanje novim razmeram na trgu je digitalna preobrazba nepogrešljiv proces vseh podjetij, ki delujejo v današnjem obdobju digitalnega darvinizma (Sehlin in drugi, 2019). Z uspešno izvedeno digitalno preobrazbo podjetja izboljšajo operativno učinkovitost procesov ter s tem pridobijo trajnejšo konkurenčno prednost (Agustian in drugi, 2023). Digitalna preobrazba velikokrat pomeni implementacijo naprednih sistemov za načrtovanje virov podjetja (angl. Enterprise Resource Planning, v nadaljevanju ERP), upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer Relationship Management, v nadaljevanju CRM) in sistemov poslovne inteligence, ki vplivajo na kakovost odločanja. Sposobnost učinkovite interpretacije podatkov, pridobljenih iz teh orodij, pa v današnji digitalni dobi predstavlja ključ za dolgoročno uspešnost in konkurenčnost podjetij (Peppard in Ward, 2004).

Umetna inteligenca je ključna tehnologija pri digitalizaciji sodobnih poslovnih procesov (Holmström, 2022). V poslovnem okolju je opredeljena kot skupek naprednih orodij in algoritmov, ki oponašajo kognitivne sposobnosti ljudi za samostojno izvajanje nalog, analizo velikih količin podatkov in podporo procesom z minimalnim posredovanjem ljudi. Uporaba umetne inteligence je raznovrstna, in sicer od optimizacije prodaje in marketinga do avtomatizacije v logistiki, proizvodnji, upravljanju človeških virov ter podpori strankam (Wamba-Taguimdje in drugi, 2020). Implementacija sistemov umetne inteligence podjetjem prinaša številne koristi, ki so vidne predvsem v obliki izboljšane kakovosti odločanja na podlagi objektivnih podatkov, večje operativne učinkovitosti in spodbujanja inovacij pri poslovnih modelih (Holmström, 2022). Želja po izboljšanju poslovne uspešnosti, zagotovitvi strateške prednosti v sodobnem digitalnem okolju in konkurenčni pritiski predstavljajo glavne motive za digitalizacijo poslovnih procesov (Uren in Edwards, 2022).

Tehnološka dovršenost digitalnih orodij ni edini pogoj za uspešnost uvedbe umetne inteligence v poslovne procese podjetij. Nanjo v veliki meri vpliva tudi stopnja razvitosti celotne organizacije (Peixoto in drugi, 2026). Digitalna zrelost je izraz, ki zajema kompleksen skupek organizacijskih sposobnosti, kot so fleksibilna tehnološka infrastruktura, strateško vodenje, usklajeno upravljanje procesov in digitalne kompetence zaposlenih (Wamba-Taguimdje in drugi, 2020). Raziskave poudarjajo pomen zrelosti podjetja na področju podatkov, saj njihova pomanjkljivost in nizka kakovost pogosto

predstavljata glavni oviri pri uspešni implementaciji, uvajanju in prilagajanju sistemov umetne inteligence (Uren in Edwards, 2022). Uspešnost oziroma neuspešnost uvedbe umetne inteligence v poslovne procese je neposredno povezana z digitalno zrelostjo podjetja, katere ključna dejavnika sta učinkovito upravljanje in obvladovanje tveganj v nepredvidljivem okolju ter sposobnost integracije poslovnega in tehnološkega znanja (Peppard in Ward, 2004). Višja stopnja digitalne zrelosti predstavlja dolgoročno prednost in vir za uspešno uporabo naprednih tehnologij, poleg tega pa podjetjem omogoča lažje prilagajanje poslovnih procesov. Digitalna zrelost podjetja predstavlja pomemben dejavnik, ki neposredno vpliva na način oblikovanja strategije ter učinkovito in uspešno implementacijo umetne inteligence v poslovanje (Peixoto in drugi, 2026).

Namen zaključne strokovne naloge je prispevati k razumevanju vpliva digitalne zrelosti podjetij na oblikovanje strategije za uvedbo umetne inteligence v poslovne procese. Zaključna strokovna naloga si prizadeva proučiti obstoječe modele digitalne zrelosti ter raziskave o postopkih uvedbe umetne inteligence v podjetja z namenom opredelitve ključnih dejavnikov, ki vplivajo na pripravljenost organizacij za implementacijo umetne inteligence. Oblikovan je tudi konceptualni okvir, ki bi podjetjem ali organizacijam pomagal pri učinkovitejšem, sistematičnem in strateško usmerjenem pristopu k oblikovanju strategije uvedbe tehnoloških rešitev, ki vsebujejo umetno inteligenco, v poslovne procese.

Cilji zaključne strokovne naloge so:

- Analizirati odnos med stopnjo digitalne zrelosti organizacije in oblikovanjem strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje.
- Razviti konceptualni okvir za oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje, ki temelji na digitalni zrelosti.
- Pripraviti predloge za podjetja glede izboljšanja digitalne zrelosti z namenom učinkovitejšega oblikovanja strategije uvedbe umetne inteligence.

Zaključna strokovna naloga temelji na sistematični analizi in pregledu strokovne ter znanstvene literature s področja digitalne preobrazbe, digitalne zrelosti, umetne inteligence ter uvajanja umetne inteligence v poslovne procese. Pri analizi bistvenih teoretičnih modelov in empiričnih raziskav, ki zajemajo ključne dejavnike učinkovitosti in uspešnosti uvedbe umetne inteligence ter dimenzije digitalne zrelosti, naloga vsebuje konceptualne, analitične in opisne pristope. Na podlagi primerjalne analize in zaključnih ugotovitev iz sekundarnih virov je oblikovan konceptualni okvir za pojasnjevanje odnosa med stopnjo digitalne zrelosti in oblikovanjem strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje. Zaključna strokovna naloga poleg sistematične analize in interpretacije znanstvenih raziskav vključuje tudi zbiranje primarnih podatkov, pridobljenih z izvedbo dveh polstrukturiranih intervjujev. Namen kombinacije metod je pridobiti razumevanje vpliva digitalne zrelosti na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje in podpreti oblikovanje konceptualnega okvira. Pri pripravi zaključne strokovne naloge so bila uporabljena tudi orodja umetne inteligence kot podpora pri strukturiranju vsebine, izboljšanju preglednosti posameznih

poglavij, iskanju člankov in strokovne literature ter kot pomoč pri idejni zasnovi konceptualnega okvira in oblikovanju obeh intervjujev.

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko razdeljena na več smiselno povezanih poglavij. V uvodnem delu so na kratko opisani področje, namen, cilji in metodologija, uporabljena v zaključni strokovni nalogi. Drugo poglavje je del teoretičnega dela, v katerem je obravnavan koncept digitalne zrelosti podjetij ter njene ključne dimenzije. V tretjem poglavju je obravnavana umetna inteligenca, predvsem njena vloga v poslovanju, koristi in izzivi implementacije ter možnosti uporabe. Naslednje poglavje je osredotočeno na odnos in povezavo med stopnjo digitalne zrelosti in uspešnostjo implementacije umetne inteligence v poslovanje. Peto poglavje je namenjeno oblikovanju konceptualnega okvira razvoja strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje. Zaključna strokovna naloga se zaključi s sklepom, v katerem so povzete ključne ugotovitve raziskave, izpostavljeni izzivi ter možnosti za nadaljnje proučevanje obravnavane tematike.

2 DIGITALNA ZRELOST PODJETIJ

2.1 Digitalna transformacija kot kontekst razvoja digitalne zrelosti

Digitalna preobrazba je izraz, ki pomeni spremembo načina uporabe digitalnih tehnologij za izboljšanje in preoblikovanje notranjih poslovnih procesov, ki posledično pripomorejo k učinkovitejšemu in lažjemu doseganju strateških ciljev ter boljši interakciji s strankami (Peixoto in drugi, 2026). Digitalna preobrazba poleg vpeljave digitalnih orodij pomeni tudi strateško usmerjenost podjetja k hitrejšemu napredku pri informacijsko-komunikacijskih strategijah ter pomaga podjetjem pri ohranjanju konkurenčnosti in uvajanju sprememb v poslovne procese (Agustian in drugi, 2023). Digitalna preobrazba je zelo obsežen proces, ki zajema medsebojno uskladitev poslovnih modelov, strategij in procesov z namenom ustvarjanja nove dodane vrednosti tako za stranke kot tudi za zaposlene in podjetje samo (Sehlin in drugi, 2019). Uspešna digitalna preobrazba podjetjem omogoča boljšo operativno učinkovitost ter trajnejšo konkurenčno prednost v sodobnem digitalnem okolju (Agustian in drugi, 2023). V obdobju digitalnega darvinizma je digitalna preobrazba predstavljena kot nujna predpostavka za ohranjanje konkurenčnosti in relevantnosti na trgu (Sehlin in drugi, 2019).

Čeprav sta si pojma digitalizacija in digitalna preobrazba zelo blizu, je ključno, da ju znamo razlikovati. Digitalizacija pomeni uporabo digitalnih tehnologij za spremembe v načinu delovanja in ustvarjanja prihodkov. Digitalna preobrazba pa zajema širše področje procesov, ki temeljito in celovito spreminjajo organizacijske dejavnosti in cilje (Holmström, 2022). Digitalna preobrazba daje poudarek celostnim organizacijskim spremembam, ki zajemajo preoblikovanje upravljanja, vodenja in kulture, ne pomeni pa zgolj tehnične integracije digitalnih orodij (Peixoto in drugi, 2026). Tehnologija in implementacija novih digitalnih orodij podjetjem sami po sebi ne prinašata nove dodane vrednosti. Poslovni učinki uvedbe

digitalnih orodij so vidni šele, ko podjetja poleg njih uvedejo tudi inovativne poslovne modele ter prilagodijo poslovne procese (Peppard in Ward, 2004). Raziskave kažejo, da je za uspešno preobrazbo podjetij potrebna določena stopnja pripravljenosti za digitalne tehnologije. Integracija digitalnih orodij in drugih rešitev je učinkovitejša, če poslovni procesi in podjetja dosegajo ustrezno stopnjo zrelosti (Sehlin in drugi, 2019).

Koncept digitalne zrelosti predstavlja ključen okvir za merjenje napredka podjetja v procesu digitalne preobrazbe. Digitalna zrelost predstavlja končno stopnjo digitalne preobrazbe. Za objektivne ocene trenutnega stanja in stopnje digitalne zrelosti se uporabljajo raznovrstni modeli digitalne zrelosti. Končne ocene služijo kot pomoč pri oblikovanju nadaljnjega razvoja strategije organizacij in podjetij (Peixoto in drugi, 2026).

2.2 Opredelitev digitalne zrelosti

Digitalna preobrazba je dinamičen proces, ki povzroča korenite spremembe v načinu delovanja notranjih procesov in oblikovanju dolgoročnih strategij s pomočjo uporabe digitalnih tehnologij. Podjetja so v različnih okoljih, ki so medsebojno različno zahtevna, zato se vsako podjetje ukvarja z različnimi stopnjami motenj in izzivov. Podjetja zaradi različnih izzivov v procesu digitalne preobrazbe ne napredujejo z isto hitrostjo, zato ta proces ne predstavlja enkratnega projekta, temveč dolgotrajno pot. Za lažje razumevanje celotnega procesa in nadzor nad napredkom se je v literaturi uveljavil koncept digitalne zrelosti. Koncept digitalne zrelosti podjetjem in organizacijam omogoča, da se lažje in učinkoviteje odločajo pri odzivih na digitalne spremembe. Prav tako koncept digitalne zrelosti pripomore k vzpostavitvi mehanizmov, ki omogočajo nenehno prilagajanje okolju s pomočjo digitalnih inovacij (Vial, 2019).

Pojem digitalne zrelosti avtorji v znanstveni literaturi razlagajo na različne načine. Lasrado in drugi (2015) razlagajo koncept digitalne zrelosti z vidika pripravljenosti podjetja ali organizacije na novo digitalno dobo. Dieffenbacher (2022) definicijo razume kot lastnost podjetja, da se hitro prilagaja in odziva na dinamične tehnološke trende, ter kot zmožnost ustvarjanja nove dodane vrednosti s pomočjo novih zmogljivosti. Alsufyani in Gill (2021) pojem digitalne zrelosti opisujeta kot rezultat dosežkov podjetja z menedžerskega in tehnološkega vidika digitalne uspešnosti. Aslanova in Kulichkina (2020) digitalno zrelost opredelita kot ustrezen odziv podjetja na spremembe. Odziv podjetja vključuje tako razvoj digitalnih kompetenc zaposlenih kot digitalizacijo procesov. Gökalp in Martinez (2022) razlagata digitalno zrelost s strukturnega vidika, in sicer jo vidita kot obseg ukrepov za izvajanje digitalne preobrazbe organizacije z namenom doseganja želenih ciljev.

Digitalna zrelost predstavlja večdimenzionalni koncept, ki ga sestavlja več medsebojno odvisnih elementov, in ne samo uvedba tehnologije. Najpogosteje se v definicijah pojavlja kot postopek uskladitve strateškega upravljanja, poslovnih procesov, razvoja tehnološke infrastrukture in organizacijske kulture (Alsufyani in Gill, 2021). Skupna točka definicij je opredeljevanje zrelosti kot stopenjskega procesa evolucije podjetja, pri katerem se vsaka

nova stopnja zrelosti gradi na prejšnji in vodi k nenehnemu prilagajanju (Gökalp in Martinez, 2022). Ključen del zrelosti poleg tega predstavlja tudi zmožnost strateškega vodenja ter razmišljanja z vidika digitalizacije, ki digitalne predloge pretvori v merljivo dodano vrednost za kupca (Creatim, brez datuma). Digitalna zrelost je tako koncept, sestavljen iz več vidikov, ki zahteva celovit pristop. Glavni elementi zrelosti so kakovostno upravljanje podatkov, sposobnost prilagajanja poslovnih modelov in razvoj digitalnih veščin zaposlenih (Gurumurthy in Schatsky, 2019).

Na podlagi analize strokovne literature lahko digitalno zrelost razlagamo kot stopnjo razvitosti vseh organizacijskih sposobnosti za sistematično, učinkovito in strateško koristno uporabo digitalnih tehnologij (Alsufyani in Gill, 2021). Sam koncept zrelosti zajema evolucijsko pot podjetja od osnovne ravni uvedbe digitalnih tehnologij do stanja, ko podjetje nenehno prilagaja poslovni model z digitalnimi veščinami zaposlenih, prilagodljivo kulturo in utečenimi procesi (Gökalp in Martinez, 2022). Digitalna zrelost predstavlja merilni sistem, ki meri pripravljenost podjetja za razvijanje vseh vidikov svojega delovanja in ustvarjanja dodane vrednosti z rabo podatkov in tehnologije v hitro spreminjajoči se digitalni dobi (Dieffenbacher, 2022).

2.3 Ključne dimenzije digitalne zrelosti

Digitalna zrelost je ocena dosežka celotne organizacije, zato jo je treba obravnavati tako z menedžerskega kot s tehnološkega vidika digitalne uspešnosti. To pomeni, da jo je treba meriti s pomočjo več različnih kazalnikov (Alsufyani in Gill, 2021). Predstavlja koncept, ki ga je treba obravnavati s holističnega vidika, da lažje razumemo stopnje napredovanja (Gökalp in Martinez, 2022). Osnovni okvir digitalne zrelosti združuje strateško usmerjenost s tehnološko infrastrukturo podjetja, ta pa podjetjem omogoča hitro odzivnost na spremembe v poslovnem okolju in ustvarja prednost pred konkurenco (Gurumurthy in Schatsky, 2019). Tehnološka infrastruktura sama po sebi ne prinaša učinkovite digitalne preobrazbe. Za uspešno uvedbo digitalnih tehnologij je potreben širši spekter področij, med katera spadata tudi podpora vodstva in vizija podjetja. Če preobrazba zajame tudi širša področja, lahko ustvari pričakovane poslovne koristi (Dieffenbacher, 2022).

Na podlagi analize znanstvene literature lahko sklepamo, da so dimenzije vsebinsko medsebojno zelo podobne, vendar jih avtorji različno poimenujejo. Najpogosteje izpostavljena ključna področja so tehnologija, organizacijska kultura, strategija, podatki, kompetence zaposlenih in procesi (Mohar Bastar in Pucihar, 2023). Dimenzije digitalne zrelosti lahko opredelimo tudi prek digitalnih pivotov, ki predstavljajo ključna področja za digitalno preobrazbo. Dva izmed teh pivotov sta sposobnost prilagajanja poslovnega modela in vpletenost v ekosistem (Gurumurthy in Schatsky, 2019). Dimenzije digitalne zrelosti lahko oblikujemo tudi v procesne skupine, kot so informacijska tehnologija, strateško upravljanje in upravljanje delovne sile (Gökalp in Martinez, 2022). Vsi modeli digitalne

zrelosti so oblikovani tako, da poskušajo izmeriti in zajeti čim širšo in celovitejšo sposobnost podjetja za ustvarjanje koristi s pomočjo digitalnih zmogljivosti (Creatim, brez datuma).

Na podlagi sinteze analize znanstvene literature lahko izpostavimo pet bistvenih dimenzij digitalne zrelosti, ki so ključne za uspešno digitalno preobrazbo podjetja:

- Strateška dimenzija: opredeljuje jasno vizijo in digitalni načrt, ki sta del splošne poslovne strategije in omogočata usmeritev celotne organizacije (Creatim, brez datuma).
- Procesna dimenzija: nanaša se na stopnjo digitalizacije poslovnih procesov ter njihovo horizontalno in vertikalno integracijo. To pomeni, da so procesi v podjetju medsebojno digitalno povezani, kar prispeva k učinkovitejšemu delovanju in odzivanju na spremembe (Gurumurthy in Schatsky, 2019).
- Dimenzija ljudi in kulture: predstavlja razvoj digitalnih spretnosti zaposlenih, spodbujanje kulture eksperimentiranja in prilagodljivosti ter pametnega prevzemanja tveganj (Gurumurthy in Schatsky, 2019).
- Podatkovna dimenzija: predstavlja oceno sposobnosti podjetja za strateško in etično upravljanje podatkov ter uporabo napredne analitike za potrebe kakovostnejšega odločanja (Dieffenbacher, 2022).
- Tehnološka dimenzija: zajema tehnološko zrelost podjetja, ki vključuje digitalno infrastrukturo, aplikacije in platforme, ki predstavljajo ključ do inovacij in digitalnih storitev (Alsufyani in Gill, 2021).

2.4 Metodologija ocenjevanja digitalne zrelosti

Ocenjevanje digitalne zrelosti praviloma deluje tako, da se na podlagi rezultata določi stopnja zrelosti, ki podjetju omogoča usmeritev za nadaljnjo digitalno preobrazbo (Gökalp in Martinez, 2022). Prvi pogostejši metodološki pristop za ocenjevanje predstavljajo vprašalniki za samoevalvacijo. Podjetja se na podlagi merskih lestvic ocenjujejo glede na različne stopnje izvajanja digitalnih procesov (Alsufyani in Gill, 2021). Drugi pogostejši in kompleksnejši pristop je metodologija digitalna izkušnja zaposlenih (angl. Digital Employee Experience – DEX), pri kateri ima osrednjo vlogo kvalitativno večkriterijsko modeliranje. S pomočjo ekspertnih pravil in kvalitativnega večkriterijskega modeliranja se pripravi transparentna razlaga končne ocene (Kljajić Borštnar in Pucihar, 2022). Stopnje digitalne zrelosti se lahko poimenujejo opisno, in sicer kot skeptiki, uporabniki, sodelavci in tisti, ki izstopajo (Dieffenbacher, 2022). Drugi način poimenovanja stopenj se osredotoča na procesno usmerjene ravni, in sicer: nepopolno, izvedeno, upravljano, vzpostavljeno, predvidljivo in inovativno (Gökalp in Martinez, 2022). Za mala in srednja podjetja pa se v Sloveniji v okviru podpornih okolij najpogosteje uporablja lestvica, ki zajema stopnje: zaostajamo, začetna stopnja digitalizacije, napredna stopnja digitalizacije ter digitalni zmagovalec (Mohar Bastar in Pucihar, 2023).

3 UMETNA INTELIGENCA V POSLOVANJU

3.1 Opredelitev umetne inteligence

Umetna inteligenca ima v sodobnem digitalnem poslovanju zelo pomembno vlogo. Predstavlja osrednjo tehnologijo, ki močno vpliva na delovne postopke v podjetjih (Basu, 2026). Umetna inteligenca spada na področje računalništva in se osredotoča na razvoj strojev in sistemov, ki zmorejo opravljati naloge, za katere je navadno potrebna človeška inteligenca (California Miramar University, brez datuma). Sodobnim organizacijam umetna inteligenca omogoča hitrejšo in učinkovitejšo digitalno preobrazbo, saj lahko zelo dobro opravlja ponavljajoče se naloge, ki lahko vzamejo veliko časa. Zaposlenim pa to omogoča, da opravljajo kompleksnejše, strateško pomembno in kreativno delo (SAP, 2026). Danes tehnologija v delovnih procesih podjetij ne predstavlja samo eksperimentalnega orodja, ampak je že del same infrastrukture. Ta s pomočjo algoritmičnih sistemov kaže svoj vpliv tako na operativno učinkovitost kot na prihodke in skladnost z regulativo (Singla in drugi, 2025).

Umetno inteligenco lahko opredelimo na različne načine. Znanstvena literatura poudarja njeno večplastno naravo. Izraz umetna inteligenca se je prvič pojavil leta 1956. Uporabil ga je John McCarthy, ki ga poznamo kot očeta umetne inteligence. Izraz naj bi v osnovi pomenil in opisoval znanost oziroma inženirstvo, ki izdeluje pametne in inteligentne stroje (Takyar, brez datuma). Eden izmed pionirjev umetne inteligence, Marvin Minsky, je umetno inteligenco razlagal kot znanost o izdelavi strojev, ki za uspešno delovanje potrebujejo človeško inteligenco (SAP, 2026). V novejši znanstveni literaturi je umetna inteligenca opredeljena kot širši nabor algoritmov, ki so sposobni izjemno hitro obdelovati velike količine podatkov ter se samostojno izboljševati in prilagajati (University of Cincinnati, brez datuma). Poleg tega se v literaturi pogosto pojavlja razlaga, ki umetno inteligenco opredeljuje kot veščino oziroma sposobnost računalniških sistemov ali robotov za učenje iz podatkov, prepoznavanje vzorcev, sklepanje in samostojno odločanje brez predhodnega programiranja za različne situacije (SAP, 2026).

Sistemi umetne inteligence imajo precej večje zmogljivosti od tradicionalne avtomatizacije, saj jih odlikujejo specifične kognitivne sposobnosti. Značilnosti zajemajo analizo zelo velikih količin podatkov, napovedovanje dogodkov ali pogojev na podlagi zgodovinskih trendov ter prepoznavanje zahtevnih vzorcev (Google Cloud, brez datuma). Umetna inteligenca vključuje različne napredne metode. Najpomembnejši med njimi sta strojno učenje, ki pripomore k sprejemanju odločitev na podlagi izkušenj, in obdelava naravnega jezika, ki služi razumevanju govora (California Miramar University, brez datuma). Drugi področji umetne inteligence sta tudi računalniški vid, ki je namenjen prepoznavanju in interpretaciji vidnih informacij, ter robotika za opravljanje fizičnih del in nalog (Google Cloud, brez datuma). Lastnosti in vrste umetne inteligence so pomoč pri odločanju ljudi z interpretacijo podatkov ali pri avtonomnem opravljanju delovnih procesov (SAP, 2026).

Sintezno lahko umetno inteligenco opredelimo kot nabor naprednih algoritmov in tehnologij, ki računalniškim sistemom pomagajo pri oponašanju človeškega načina razmišljanja in reševanju inteligentnih nalog. Umetna inteligenca je tehnologija, ki strojem na podlagi analize velikih količin podatkov in nenehnega učenja iz preteklih dogodkov omogoča avtonomno prepoznavanje vzorcev, sprejemanje kompleksnih odločitev in napovedovanje prihodnjih dogodkov, oblikovanih tako, da ustrezajo specifičnemu kontekstu. To omogoča nadomeščanje ali dopolnjevanje kognitivnega delovanja ljudi v današnjem delovnem okolju (Takyar, brez datuma).

3.2 Ključne tehnologije umetne inteligence

Umetna inteligenca je večplastna, saj je skupek različnih tehnoloških metod in pristopov, ki se povezujejo in razvijajo v smeri inteligentnih računalniških sistemov (SAP, 2026). Področje umetne inteligence se razvija zelo hitro, kar je vplivalo na razvoj številnih specializiranih naprednih orodij za prepoznavanje zapletenih vzorcev, analizo podatkov ter avtomatizirano sprejemanje odločitev v trenutku (Google Cloud, brez datuma). Sistemi so zasnovani tako, da posnemajo kompleksne kognitivne sposobnosti ljudi. Sodobna umetna inteligenca je sestavljena iz več ključnih tehnoloških stebrov. Mednje uvrščamo globoko učenje z nevronskimi mrežami, računalniški vid, obdelavo naravnega jezika in strojno učenje (California Miramar University, brez datuma).

Osrednji, najpomembnejši in najbolj razširjen steber umetne inteligence predstavlja strojno učenje (angl. machine learning). Strojno učenje pomeni, da se računalniki učijo, sprejemajo odločitve in se sami prilagajajo na podlagi podatkov, pridobljenih iz preteklih dogodkov in izkušenj, zato za opravljanje določenih nalog niso posebej programirani (SAP, 2026). Sistemi strojnega učenja opravljajo analize velikih količin podatkov in informacij. Ugotovitve analiz pripomorejo k oblikovanju modelov za zelo natančne napovedi prihodnjih dogodkov in pomagajo pri avtonomnem odločanju (Google Cloud, brez datuma). Strojno učenje je sestavljeno iz treh glavnih kategorij. Prvo kategorijo predstavlja nadzorovano učenje, ki zajema uporabo označenih primerov za učenje in analizo pravil. Druga kategorija je nenadzorovano učenje, ki predstavlja avtonomno iskanje določenih struktur ali vzorcev v neoznačenih podatkih. Tretja kategorija pa je učenje z okrepitvijo, ki predstavlja učenje na podlagi interakcij z okoljem in pridobivanja povratnih informacij glede uspešnosti svojih dejanj (IBM Data and AI Team, brez datuma).

Najnaprednejšo in najnovejšo obliko strojnega učenja predstavlja globoko učenje (angl. deep learning). Globoko učenje je zasnovano na podlagi nevronskih mrež in se zgleduje po načinu delovanja človeških možganov (SAP, 2026). Nevronske mreže so sestavljene iz številnih plasti računalniških vozlišč, katerih glavna naloga je hierarhično obdelovanje podatkov. Takšen način delovanja sistemom omogoča prepoznavanje in pridobivanje ključnih lastnosti iz zelo velikih količin podatkov (IBM Data and AI Team, brez datuma). Tehnologija globokega učenja se danes uporablja za izdelavo najnaprednejših in najzahtevnejših

aplikacij, ki uporabljajo umetno inteligenco, ker je ključna za doseganje visoke natančnosti pri izvajanju nalog. Najpogosteje se tehnologija globokega učenja uporablja pri globokih analizah nestrukturiranih podatkov, prepoznavanju obrazov in razumevanju zahtevnih govornih vzorcev in struktur, ki so za druge, bolj tradicionalne algoritme prezahtevni (University of Cincinnati, brez datuma).

Umetna inteligenca poleg procesov učenja zajema tudi druge ključne tehnologije, ki strojem omogočajo oponašanje človeških sposobnosti. Tehnologija obdelave naravnega jezika omogoča računalnikom ali strojem generiranje, razumevanje in interpretacijo človeških besedil in govora. Ta tehnologija se v poslovnem svetu najpogosteje uporablja za analizo mnenj strank, klepetalne robote in prevajanje (Google Cloud, brez datuma). Ključno tehnologijo predstavlja tudi računalniški vid (angl. computer vision), ki napravam, računalnikom in strojem omogoča razumevanje vizualnih informacij. Ta tehnologija se najpogosteje uporablja pri medicinski diagnostiki, prepoznavanju izdelkov v skladiščih ter pri samovozečih prevoznih sredstvih (IBM Data and AI Team, brez datuma).

Umetna inteligenca je široko področje, ki vsebuje velik nabor medsebojno povezanih tehnologij, ki prispevajo k razvoju najnovejših inovativnih digitalnih rešitev. Sinergija različnih ključnih tehnologij, ki so del umetne inteligence, od strojnega učenja do razumevanja jezika, omogoča razvoj inovativnih aplikacij, ki podjetjem pomagajo pri dvigu produktivnosti in konkurenčnosti na trgu (Google Cloud, brez datuma).

3.3 Uporaba umetne inteligence v poslovanju

Umetna inteligenca v današnji digitalni dobi ne predstavlja več samo eksperimentalne tehnologije, ampak ima pomembno vlogo v podjetniški infrastrukturi ter močno vpliva na gospodarsko okolje (Basu, 2026). Najnovejši podatki kažejo, da umetno inteligenco uporablja že vsaj 88 odstotkov organizacij na vsaj enem področju poslovnih procesov. Njena uporaba se je v zadnjih letih znatno povečala (Singla in drugi, 2025). Glavni razlogi za uvedbo te tehnologije so predvsem analiza obsežnih količin podatkov, avtomatizacija ponavljajočih se nalog in podpora pri odločanju (Taykar, brez datuma). Implementacija umetne inteligence v poslovne procese organizacijam omogoča optimizacijo delovnih tokov, razvoj inovativnih poslovnih modelov in boljšo operativno učinkovitost, ki se kaže v večji agilnosti in sprejemanju hitrih odločitev kot odziv na zahtevne gospodarske razmere (SAP, 2026).

V marketingu in pri odnosu s strankami umetna inteligenca pomaga pri ustvarjanju visoke stopnje personalizacije, ki vpliva na večjo zvestobo kupcev ter s tem izboljšuje prodajne rezultate (Gonzalez de Villaumbrosia, 2025). Značilnosti tehnologije umetne inteligence na področju personalizacije in priporočanja koristijo tudi podjetjem, kot so Amazon, Spotify in Netflix. Na podlagi vzorcev iz preteklosti in analize preteklega delovanja ponujajo prilagojene izdelke in vsebine (IBM Data and AI Team, brez datuma). Prav tako umetna inteligenca podjetjem omogoča kompleksne analize družbenih omrežij in na podlagi teh

oblikovanje ciljnih skupin, ki podjetjem omogočajo bolj ciljno usmerjeno izvajanje tržnih kampanj (University of Cincinnati, brez datuma). Podjetja lahko uporabniško izkušnjo korenito izboljšujejo tudi s pomočjo klepetalnih robotov, ki strankam nudijo celodnevno podporo ne glede na uro in dan. S klepetalnimi roboti tako zmanjšujejo obremenitev zaposlenih, zato ti postajajo nepogrešljiv dodatek pri komunikaciji s strankami (Google Cloud, brez datuma).

Pri operativnih procesih, logistiki in proizvodnji umetna inteligenca opravlja storitve za zmanjševanje stroškov in povečevanje produktivnosti (Singla in drugi, 2025). Podjetji, kot sta Amazon in Walmart, uporabljata umetno inteligenco pri optimizaciji dobavnih verig na področjih avtomatiziranega upravljanja in napovedovanja zalog, kar preprečuje pomanjkanje ter presežke blaga (SAP, 2026). Zelo pomembno področje uporabe umetne inteligence v industriji je napovedovanje vzdrževanja. Algoritmi na podlagi podatkov, pridobljenih s senzorji, pripravijo analizo stanja opreme ter napovedo okvare, ki se bodo morda zgodile, preden pride do nepričakovanih in dragih zastojev v proizvodnji (California Miramar University, brez datuma). V logistiki umetna inteligenca deluje predvsem na področju pametnega upravljanja skladišč in optimizacije prometnih poti, kar pripomore h krajšim dobavnim rokom in zmanjšanju porabe goriva (Basu, 2026).

Umetna inteligenca se pogosto uporablja na področju analize podatkov, saj omogoča kakovostne analize velikega obsega, ki so zmogljivejše od človeških sposobnosti. Napredna analitika in strojni algoritmi podjetjem omogočajo zelo natančne napovedi trendov in sprotno spremljanje tržnih premikov (University of Cincinnati, brez datuma). Uporaba umetne inteligence pri strateškem odločanju prispeva k zmanjšanju človeške pristranskosti, saj zagotavlja objektivno simulacijo možnih prihodnjih scenarijev (Sisodia, 2025). Umetna inteligenca je prav tako zelo uporabna na področju financ, kjer se uporablja predvsem pri odkrivanju anomalij v transakcijah, avtomatizaciji zahtevnih poročil in izboljševanju upravljanja likvidnosti. Učinki njene uporabe so vidni pri višji zanesljivosti in hitrosti finančnega poslovanja (SAP, 2026).

Umetna inteligenca podjetjem tako omogoča zelo širok nabor aplikacij, ki so danes že nenadomestljiv in nujen del sodobnih podjetij (California Miramar University, brez datuma). Njena implementacija in integracija v poslovne procese poleg višje učinkovitosti in manjšega števila napak pripomoreta tudi k dodani vrednosti za stranke in inovativnosti (SAP, 2026). Učinki uspešne implementacije novih tehnologij podjetjem omogočajo hitrejše prilagajanje tveganjem, pametnejše delovanje, dolgoročno konkurenčno prednost in učinkovitejše uresničevanje ciljev (IBM Data and AI Team, brez datuma).

3.4 Koristi in izzivi uvedbe umetne inteligence

Implementacija umetne inteligence v poslovne procese podjetjem prinaša številne koristi z vidika konkurenčnosti na trgu. Koristi so vidne predvsem pri avtomatizaciji rutinskih delovnih nalog, ki pomaga pri zmanjševanju števila človeških napak in zaposlenim omogoča

opravljanje zahtevnejšega dela. Na ta način se močno izboljšuje učinkovitost poslovnih procesov (SAP, 2026). Modeli in sistemi umetne inteligence prav tako omogočajo hitre analize zelo velikih količin nestrukturiranih in strukturiranih podatkov. Analize tako predstavljajo ključno podporo pri kakovostnejšem, hitrejšem in natančnejšem sprejemanju odločitev (Google Cloud, brez datuma). Uporaba umetne inteligence pri personalizaciji ponudbe pripomore k izboljšanju uporabniške izkušnje in zvestobe strank, poleg tega pa prispeva k inovativnosti ter razvoju novih storitev in poslovnih modelov (Holdsworth in Finio, brez datuma).

Poleg koristi umetna inteligenca prinaša tudi kar nekaj organizacijskih in tehnoloških izzivov. Najpogostejšo oviro predstavlja pomanjkanje kakovostnih, integriranih in doslednih podatkov, ki so nepogrešljivi za uspešno delovanje algoritmov. Oviro prav tako predstavlja visoka investicija v tehnološko infrastrukturo (Ciklum, brez datuma). Izziv pri uspešni uvedbi umetne inteligence v poslovanje lahko predstavljajo tudi digitalne kompetence zaposlenih ter njihov odpor do sprememb. To pomeni, da je treba vlagati tudi v organizacijsko kulturo podjetja ter digitalno pismenost zaposlenih (Kober, 2025). Uspešnost uvedbe umetne inteligence poleg tehnične pripravljenosti zahteva tudi jasno opredeljeno strateško vizijo ter prilagodljivost pri reševanju etičnih dilem, predvsem zasebnosti podatkov in pristranskosti algoritmov (Basu, 2026). Umetna inteligenca lahko prispeva k izjemnim poslovnim uspehom, vendar njena uspešna izraba temelji na strukturiranem soočanju z zahtevnimi organizacijskimi ovirami in njihovem premagovanju (Knack Marketing, 2025).

4 VPLIV DIGITALNE ZRELOSTI NA USPEŠNOST UVEDBE UMETNE INTELIGENCE

4.1 Ključni dejavniki uspešne implementacije umetne inteligence v organizacijah

Uspešnost uvedbe umetne inteligence v procese sodobnih organizacij predstavlja zahteven sociotehnični sistem, ki ni odvisen samo od tehnološkega dejavnika, ampak tudi od njegove usklajenosti z organizacijskimi in strateškimi elementi (Hirtranusi in drugi, 2026). V literaturi je poudarjeno, da tehnologija sama po sebi brez drugih dejavnikov ne prinaša poslovne vrednosti. Njena učinkovitost je v veliki meri odvisna od zmožnosti uspešne integracije v obstoječe organizacijske strukture, kar posledično pomeni, da vrzeli na enem področju neposredno omejujejo potencial preostalih (Eliseo in drugi, 2025). Vpliv teh dejavnikov je dinamičen in se vseskozi spreminja, saj organizacije z napredovanjem po stopnjah digitalne zrelosti progresivno prehajajo od eksperimentalnih k strateško integriranim pristopom uporabe umetne inteligence (Fahrisky in drugi, 2025). Kljub dostopnosti naprednih tehnoloških rešitev veliko organizacij precenjuje svoje zmožnosti uspešne integracije, kar vodi do nedonosnih naložb ali projektov z nizkim dosegom (Vuorenheimo, 2025). Ti dejavniki tako ne vplivajo samo na tehnično področje umetne

inteligence, ampak tudi pomembno prispevajo k snovanju strategije za njeno implementacijo v poslovanje.

Strateški in poslovni dejavniki predstavljajo ključen del usmerjanja razvoja umetne inteligence v ustvarjanje dodane vrednosti. Naklonjenost vodstva in jasno zastavljena vizija sta nujna dejavnika za uspešen prehod iz ad hoc eksperimentiranja k sistemski preobrazbi. Če na teh področjih ni zadostnega poudarka, lahko projekti uvedbe umetne inteligence ostanejo nepovezani z drugimi procesi v podjetju in tako ne ustvarijo merljivega donosa na naložbo (Fahrisky in drugi, 2025). Mehanizem vpliva je viden v določitvi ustreznih kazalnikov uspešnosti vodstva, kar zagotavlja strateški pomen projektov in zmanjšuje tveganja za prerazporeditev sredstev. Posledično imajo ti dejavniki odločilno vlogo ne samo pri tehnoloških zmožnostih implementacije, ampak tudi neposredno prispevajo k strateškim odločitvam podjetja glede časovne dinamike uvedbe in primerne uporabe umetne inteligence ter razporeditve virov (Hirtranusi in drugi, 2026). Veliko organizacij z nizko stopnjo zrelosti umetno inteligenco uvaja kot izoliran pilotni projekt zaradi strahu pred tveganjem, medtem ko jo digitalno zrela podjetja integrirajo v bistvene poslovne procese in takšne rešitve dolgoročno uporabljajo v operativnem poslovanju, pogosto tri leta ali več (Gartner, 2025).

Robustnost infrastrukture in kakovost podatkov predstavljata podatkovno-tehnološka dejavnika, ki vplivata na operativne zmogljivosti sistemov umetne inteligence. Slaba kakovost podatkov pomeni nizko podatkovno zrelost, ki zaradi nedoslednih in slabih podatkov onemogoča učenje modelov. To povzroča posledice predvsem pri nižji natančnosti napovedi, ki pa neposredno vpliva na zmanjšanje zaupanja vodstva v rezultate. Slabi vhodni podatki pogosto povzročijo, da algoritmi namesto optimizacije prispevajo k obstoječi pristranskosti in sporočajo nepravilne poslovne signale (Clutton-Brock in Witherspoon, 2024). Visoka stopnja podatkovne in tehnološke zrelosti prispeva predvsem k interoperabilnosti sistemov, ki organizacijam in podjetjem omogoča skaliranje rešitev. Nizka stopnja podatkovne in tehnološke zrelosti pa po drugi strani pripelje do visokih stroškov vzdrževanja in povzroča tehnična ozka grla (United Nations Development Programme, 2025). Podatkovno-tehnološki dejavniki močno vplivajo na strategijo uvedbe umetne inteligence v poslovanje. Podatkovna zrelost organizacij tako vpliva na to, ali bo podjetje ali organizacija umetno inteligenco uporabljala rutinsko ali za zahtevnejše naloge, kot je na primer podpora pri kompleksnem odločanju.

Organizacijski in kadrovski dejavniki predstavljajo ključne, a pogosto spregledane elemente digitalne preobrazbe. Zelo pomemben element teh dejavnikov predstavljajo digitalne kompetence in pismenost zaposlenih na področju umetne inteligence. Visoka raven digitalnih kompetenc in pismenosti na področju umetne inteligence prispeva k boljši pripravljenosti zaposlenih na spremembe. Pri pomanjkanju teh veščin in znanj pa lahko spremembe vzbujajo strah pred izgubo zaposlitve, ki se pogosto kaže v odporu in tihi sabotaži novih orodij. Mehanizem vpliva deluje skozi vidik psihološke varnosti. Če zaposleni ne razumejo dobro, na kakšen način umetna inteligenca dopolnjuje njihovo delo, se novi tehnologiji pogosto izogibajo (Vuorenheimo, 2025). Razlika med podjetji z nizko in

visoko zrelostjo je očitna. V prvih pogosto vlada kultura nadzora in strah pred napakami, medtem ko druga gojijo kulturo učenja in v umetni inteligenci vidijo koristi v obliki kognitivnega partnerja zaposlenih (Hirtranusi in drugi, 2026). Pomanjkanje digitalne pismenosti zaposlenih na vodstvenih položajih in specializiranih talentov literatura opredeljuje kot največji oviri, ki neposredno vplivata na strateški obseg in doseg digitalne preobrazbe (United Nations Development Programme, 2025).

Sinteza dejavnikov kaže, da je ključ do uspešne uvedbe umetne inteligence v poslovanje v kombinaciji strateške jasnosti, tehnološke zmogljivosti in človeškega kapitala. Stopnja digitalne zrelosti tako poleg operativnega predpogoja za uvedbo umetne inteligence v notranje procese predstavlja tudi ključni dejavnik, ki opredeljuje obseg, način in učinkovitost njene strateške uvedbe (Fahrisky in drugi, 2025). Vsi obravnavani dejavniki in elementi so vsebinsko tesno povezani s konceptom pripravljenosti na umetno inteligenco, ki praviloma služi kot okvir za ocenjevanje zmožnosti podjetij, da izkoristijo tehnološki potencial umetne inteligence za pridobivanje konkurenčne prednosti (Hirtranusi in drugi, 2026). Podjetja, ki še niso digitalno zrela, teh dejavnikov ne razvijejo sistematično, umetno inteligenco pa velikokrat obravnavajo kot tehnološki dodatek, medtem ko jo digitalno zrela podjetja vidijo kot enega izmed najpomembnejših elementov strateške preobrazbe in ustvarjanja dolgoročne vrednosti (Fahrisky in drugi, 2025).

4.2 Vloga dimenzij digitalne zrelosti pri uspešni uvedbi umetne inteligence

Dejavniki uspešne implementacije umetne inteligence, ki so bili obravnavani v prejšnjem poglavju, imajo pomembno sistemsko vlogo pri stebrih organizacijske strukture. Literatura ugotavlja, da uspešnost uvedbe umetne inteligence v notranje procese ni pogojena samo s tehnološkimi investicijami, temveč tudi z usklajenostjo digitalne arhitekture in pripravljenostjo na vseh organizacijskih ravneh (Eliseo in drugi, 2025). Stopnja digitalne zrelosti podjetja opredeljuje razvitost posameznih dimenzij in določa, kako učinkovito lahko te dimenzije pripomorejo k implementaciji umetne inteligence. Višja stopnja zrelosti predstavlja glavni mehanizem za soočanje s tehničnimi in kadrovskimi ovirami, poleg tega pa vpliva tudi na to, v kakšnem obsegu in kako uspešno so zastavljene strategije umetne inteligence (Hirtranusi in drugi, 2026).

4.2.1 Podatki kot temelj umetne inteligence

Podatkovna dimenzija predstavlja ključen vir za natančnost in kakovost sistemov umetne inteligence. Stopnja podatkovne zrelosti pogojuje oblikovanje kriterijev za kakovost, zanesljivost ter varnost informacij, ki so ključne za učenje algoritmov (Clutton-Brock in Witherspoon, 2024). Nizka digitalna zrelost podjetij pogosto pomeni, da je ta dimenzija vidna predvsem skozi prisotnost fragmentiranih baz in podatkovnih silosov, kar otežuje učenje modelov na kakovostnih in konsistentnih podatkih. Rešitve, ki uporabljajo umetno inteligenco, posledično ostanejo omejene na posamezne primere, ki ne omogočajo natančnih

napovedi. Podjetja z visoko digitalno zrelostjo po drugi strani vzpostavljajo dobro strukturirane podatkovne sisteme, kjer so podatki oblikovani v produkte in upravljani z jasno določenimi pravili, ki jih lahko imenujemo tudi podatkovne pogodbe. Podjetjem to omogoča hitro in zanesljivo upravljanje notranjih procesov (Burnham, 2025). Višja stopnja razvitosti pripomore k razvoju strategije uvedbe umetne inteligence tako, da podjetja prehajajo iz reaktivnega reševanja operativnih izzivov k proaktivnemu razvoju lastnih modelov, pri katerih umetna inteligenca postane vir trajne konkurenčne prednosti (Fahrisky in drugi, 2025).

4.2.2 Procesna urejenost kot pogoj za avtomatizacijo

Dimenzija urejenosti procesov opredeljuje operativno okolje, v katero se integrirajo pametne rešitve. Na tem področju digitalna zrelost pogojuje stopnjo standardizacije, ki je nujna za učinkovito delovanje avtomatiziranih sistemov (Eliseo in drugi, 2025). Organizacije z nizko stopnjo digitalne zrelosti imajo pogosto težave s kaotičnimi in neurejenimi procesi, kjer bi uvedba umetne inteligence povzročila še dodatno kompleksnost in izzive. Razlog je v tem, da tehnologija težko učinkovito deluje v okolju, kjer delovni tokovi niso urejeni (Hirtranusi in drugi, 2026). Visoka digitalna zrelost pa podjetjem zaradi optimiziranih in prilagojenih procesov omogoča hitro in učinkovito vključevanje pametnih oziroma inteligentnih kontrolnih mehanizmov, ki prispevajo k nenehnemu samodejnemu izboljševanju (Eliseo in drugi, 2025). V digitalno zrelih organizacijah umetna inteligenca ne predstavlja samo orodja za avtomatizacijo, temveč postane osrednji dejavnik za preoblikovanje tako poslovnih procesov kot poslovnega modela kot celote (Fahrisky in drugi, 2025).

4.2.3 Tehnološka infrastruktura in integracija sistemov

Tehnološka infrastruktura je fizično in digitalno ogrodje oziroma temelj, ki podpira in omogoča intenzivne računske zahteve sodobnih algoritmov. Stopnja digitalne zrelosti opredeljuje zanesljivost in skalabilnost infrastrukturne zmogljivosti podjetja, ki vključuje tudi omrežno povezljivost in procesno moč (United Nations Development Programme, 2025). Za podjetja z nizko digitalno zrelostjo je značilno, da imajo pogosto fragmentirane sisteme in zastarelo strojno opremo. To je razlog za omejeno učinkovitost implementacije umetne inteligence na lokalni ravni in pogosto povzroča visoke stroške vzdrževanja (Hirtranusi in drugi, 2026). V digitalno zrelih okoljih napredna infrastruktura, med katero spadajo tudi oblačne storitve, omogoča visoko stopnjo interoperabilnosti sistemov, kar pomaga pri prehodu rešitev, ki uporabljajo umetno inteligenco, iz pilotnih faz v uporabo po celotni organizaciji (United Nations Development Programme, 2025). Tehnološka razvitost bistveno usmerja strateško načrtovanje, saj pogojuje sposobnost podjetja, da uvede umetno inteligenco kot celovit sistem in ne zgolj kot niz medsebojno nepovezanih digitalnih orodij (Clutton-Brock in Witherspoon, 2024).

4.2.4 Kompetence in organizacijska kultura

Človeška dimenzija močno vpliva na to, v kolikšni meri je nova tehnologija sprejeta in ali se dejansko uporablja v praksi. Stopnja digitalne zrelosti je tako pogojena z razvojem pismenosti na področju umetne inteligence in vzpostavitvijo psihološke varnosti med zaposlenimi. Organizacije z nizko digitalno zrelostjo se pogosto soočajo s pomanjkanjem znanja, kar posledično povzroča strah pred izgubo delovnih mest med zaposlenimi, ta pa pripelje do tihega sabotiranja pobud za uvedbo umetne inteligence in preobrazbe, ki ne doseže svojega potenciala (Vuorenheimo, 2025). Nasprotno pa organizacije z visoko digitalno zrelostjo spodbujajo kontinuirano učenje in kulturo eksperimentiranja, saj zaposleni v uvedbi umetne inteligence v procese ne vidijo grožnje, ampak koristi v obliki kognitivne pomoči (Burnham, 2025). Človeška dimenzija neposredno vpliva na strategijo uvedbe umetne inteligence v procese. Prav tako spodbuja prehod podjetja iz nadzornega modela v bolj odprt, sodelovalen in podporen pristop, ki temelji na komunikaciji ter zaposlenim omogoča lažjo vključitev in uporabo umetne inteligence. Umetna inteligenca se tako začne postopoma uporabljati pri vsakodnevnem delu, s čimer postane del organizacijske kulture ter pomemben dejavnik razvoja zaposlenih in podjetja kot celote (Vuorenheimo, 2025).

4.2.5 Strateško upravljanje

Strateška dimenzija se osredotoča na povezovanje tehnoloških zmogljivosti z etičnimi standardi in poslovnimi cilji podjetja. Stopnja digitalne zrelosti določa, kako sposobno je podjetje oziroma vodstvo dolgoročno načrtovati in oblikovati ustrezne strukture za upravljanje (Eliseo in drugi, 2025). Manj digitalno zrela podjetja umetno inteligenco pogosto uvajajo reaktivno, zgolj kot odziv na tržne trende, brez finančnih analiz ali merjenja donosnosti naložbe. V digitalno zrelih podjetjih pa imajo vzpostavljeno integrirano strategijo, ki zajema etično upravljanje ter jasno opredeljene odgovornosti na področju umetne inteligence, kar prispeva k njeni dolgotrajnejši in operativni uporabi (Gartner, 2025). Visoka stopnja zrelosti se odraža v strateškem pristopu, pri katerem umetna inteligenca ni obravnavana zgolj kot izoliran projekt, temveč kot pomemben strateški steber, ki stalno prispeva k ustvarjanju poslovne vrednosti in določa smer nadaljnjega razvoja v digitalnem okolju (Fahrisky in drugi, 2025).

4.3 Organizacijska pripravljenost za uvedbo umetne inteligence

Organizacijska pripravljenost na umetno inteligenco se nanaša na celovito in večdimenzionalno sposobnost podjetja za uspešno in učinkovito vključevanje, upravljanje in trajno uporabo tehnologij umetne inteligence v poslovnih procesih (Hirtranusi in drugi, 2026). Poleg tehničnih orodij ta koncept zajema tudi sistemsko zmogljivost, ki zahteva usklajenost tehnološke infrastrukture, podatkovnih virov, strateške podpore in človeškega kapitala (United Nations Development Programme, 2025). V literaturi je organizacijska

pripravljenost na umetno inteligenco opredeljena kot dinamično stanje, ki se nenehno spreminja. Pojem opisuje zmožnost podjetja za učinkovito uvedbo umetne inteligence v poslovanje, izkoriščanje tehnološkega potenciala algoritmov in njegovo pretvorbo v merljivo vrednost, ki prinaša konkurenčne prednosti (Hirtranusi in drugi, 2026).

Stopnja digitalne zrelosti organizacije pogojuje pripravljenost organizacije na uvedbo umetne inteligence v poslovanje (Carnivalli Junior in drugi, 2025). Digitalna zrelost predstavlja temeljni okvir, ki omogoča postopno razvijanje notranjih zmogljivosti, ki so nepogrešljiv del procesa digitalne preobrazbe, vključno z uvedbo umetne inteligence (Fahrisky in drugi, 2025). Splošna digitalna razvitost vzpostavlja osnovno digitalno arhitekturo, medtem ko organizacijska pripravljenost na umetno inteligenco deluje kot povezovalni element med splošno digitalizacijo in napredno uporabo inteligentnih sistemov (Hirtranusi in drugi, 2026). Povezanost vseh dimenzij, obravnavanih v predhodnem podpoglavju, pogojuje zmožnost podjetja za prehod iz tradicionalnega v bolj avtomatizirano in proaktivno poslovanje (Eliseo in drugi, 2025).

Razlike v stopnji pripravljenosti močno vplivajo na uspešnost implementacije umetne inteligence. Podjetja z nizko pripravljenostjo se pogosto soočajo z neuspešnimi projekti, saj ostanejo na ravni izoliranih, nepovezanih poskusov, ki ne preidejo v operativno uporabo. Nasprotno pa visoka pripravljenost omogoča strukturirano implementacijo rešitev, ki vključujejo umetno inteligenco v procese in ustvarjajo bolj donosno in stabilno naložbo (Gartner, 2025). Pomemben vidik predstavlja dejstvo, da visoka raven digitalne zrelosti lahko nudi lažen občutek varnosti, pri čemer organizacije pogosto spregledajo dejanske vrzeli pri specifičnem upravljanju umetne inteligence (As'ad in Faran, 2025). Najpogostejše napake v začetnih fazah uvajanja umetne inteligence se pojavljajo predvsem zaradi nepopolne ocene dejanske pripravljenosti organizacije, kar lahko vpliva na pomanjkanje strateške usmerjenosti in uporabo nekakovostnih, nestrukturiranih in nepovezanih podatkov (United Nations Development Programme, 2025).

Raven organizacijske pripravljenosti bistveno usmerja smer oblikovanja strategije uvajanja umetne inteligence, saj določa način, obseg in hitrost implementacije (Fahrisky in drugi, 2025). Ustrezno razumevanje lastne pripravljenosti vodstvu nudi pomembno osnovo za oblikovanje strategije uvajanja umetne inteligence ter zmanjšuje tveganje za oblikovanje nerealnih pričakovanj (United Nations Development Programme, 2025). Na ta način umetna inteligenca presega vlogo izoliranega tehničnega dodatka in se preoblikuje v ključni element dolgoročne strateške preobrazbe ter razvoja prihodnjih poslovnih modelov (Fahrisky in drugi, 2025).

4.4 Sinteza ugotovitev iz literature

Literatura implementacije umetne inteligence v podjetjih ne opredeljuje samo kot samostojen tehnološki izziv, temveč kot celostno preobrazbo sociotehničnega sistema organizacije. Uspeh uvedbe umetne inteligence v poslovanje ni pogojen zgolj z

razpoložljivimi tehnološkimi rešitvami in orodji, ampak tudi z usklajenostjo povezanih dejavnikov, kot so kakovost podatkov, robustnost tehnološke infrastrukture, urejenost procesov, jasna strateška vizija in organizacijska kultura (Hirtranusi in drugi, 2026). Ugotovitve kažejo, da pomanjkljivost pri enem ali več dejavnikih neposredno vpliva na zmanjšano učinkovitost algoritmov ter posledično omejuje dolgoročno poslovno vrednost, kar pogosto vodi v neuspešne pilotne projekte (Fahrisky in drugi, 2025).

Analiza ugotovitev kaže, da so ključni dejavniki uspeha tesno povezani s stopnjo digitalne zrelosti organizacije, ki predstavlja temeljni mehanizem učinkovite uvedbe umetne inteligence v procese (Eliseo in drugi, 2025). Literatura pojasnjuje, da stopnja digitalne zrelosti neposredno vpliva na organizacijsko pripravljenost za uvedbo umetne inteligence. Podjetja z visoko stopnjo digitalne zrelosti umetno inteligenco sistematično vključujejo v vse poslovne procese, medtem ko podjetja z nizko stopnjo digitalne zrelosti umetno inteligenco uporabljajo izolirano in fragmentirano ter ostajajo na ravni omejene uporabe (Gartner, 2025). Digitalna zrelost predstavlja diagnostično orodje, ki podjetju pomaga oceniti sposobnost za prehod iz tradicionalnega na avtomatizirano in digitalizirano poslovanje, ki vključuje tudi umetno inteligenco (United Nations Development Programme, 2025).

Digitalna zrelost se ne osredotoča zgolj na tehnično izvedljivost implementacije umetne inteligence, temveč tudi na pomen njenega strateškega vključevanja v poslovne procese. Podjetja z nizko digitalno zrelostjo pogosto vidijo orodja umetne inteligence kot tehnološki dodatek in jih uporabljajo izolirano za eksperimentiranje, kar lahko pripelje do neusklajenosti med rezultati in pričakovanji (Vuorenheimo, 2025). V nasprotju s tem digitalno zrela podjetja umetno inteligenco prepoznajo in obravnavajo kot ključen transformativni dejavnik, zato jo strateško vključujejo v poslovne modele ter dolgoročne razvojne usmeritve (Fahrisky in drugi, 2025). Ta razlika močno vpliva na oblikovanje strateških odločitev glede razporeditve virov, primerov uporabe in časovnice preobrazbe (Hirtranusi in drugi, 2026).

4.5 Izvedba intervjujev

Za dopolnitev ugotovitev iz pregleda literature s področja vpliva digitalne zrelosti podjetja na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje sta bila izvedena dva polstrukturirana intervjuja. Prvi intervju je bil opravljen z Lukasom Aksentijevićem, ki deluje kot svetovalec in razvijalec sistemov na področju digitalizacije bančnih sistemov, drugi pa s poslovnim analitikom v farmacevtski veletrgovini, ki je zaradi narave dela in občutljivosti poslovnih informacij v zaključni strokovni nalogi anonimiziran.

Vprašanja za oba intervjuja so bila oblikovana s pomočjo analize strokovne literature iz četrtega poglavja zaključne strokovne naloge, v katerem so bili obravnavani ključni dejavniki uspešne uvedbe umetne inteligence, vloga dimenzij digitalne zrelosti in koncept organizacijske pripravljenosti za uvedbo umetne inteligence. Pri pripravi vprašanj so bile

upoštevane predvsem ugotovitve literature, da na uspešno uvedbo umetne inteligence v poslovanje vplivajo kakovost podatkov, procesna urejenost, tehnološka infrastruktura, kompetence zaposlenih, organizacijska kultura in strateška podpora vodstva.

Glavni namen intervjujev je bil preveriti skladnost ugotovitev iz literature z realnim stanjem v praksi ter ugotoviti, na kakšen način strokovnjaka z različnih področij ocenjujeta povezavo med digitalno zrelostjo in uvajanjem umetne inteligence. Posebej je bilo proučeno, kateri dejavniki po njunem mnenju predstavljajo največje ovire, kako podjetja ocenjujejo svojo pripravljenost za uvedbo umetne inteligence ter na kakšen način stopnja digitalne zrelosti vpliva na strategijo uvedbe umetne inteligence v poslovne procese podjetja.

Intervjuja sta bila deloma prilagojena, saj sogovornika delujeta v različnih panogah in organizacijskih okoljih, vendar vprašanja izhajajo iz enakih raziskovalnih izhodišč in na njih temeljijo, kar je omogočilo delno primerjavo odgovorov in identifikacijo vzorcev. Ključne ugotovitve so bile dokumentirane v obliki zapiskov, ki so priloženi v prilogi 1 in prilogi 2 ter uporabljeni za dopolnitev in podporo ugotovitvam iz literature ter za oblikovanje konceptualnega okvira v petem poglavju.

4.6 Analiza izvedenih intervjujev

V nadaljevanju je predstavljena analiza intervjujev dveh strokovnjakov s področja digitalizacije in uvedbe digitalnih rešitev v poslovne procese, ki sicer delujeta v različnih vlogah. Prvi intervjuvanec deluje na področju digitalizacije procesov v bančništvu, drugi pa skrbi za digitalizacijo procesov v farmacevtski veletrgovini. Namen analize intervjujev je preveriti, kako se ugotovitve iz strokovne literature glede povezave med digitalno zrelostjo podjetij in strategijo uvedbe umetne inteligence odražajo v praksi. Pri analizi je bil poudarek predvsem na področjih, ki so bila v teoretičnem delu zaključne strokovne naloge prepoznana kot ključna, in sicer na podatkih, procesih, tehnološki infrastrukturi, ljudeh in organizacijski kulturi ter strateškem upravljanju.

V okviru prvega sklopa vprašanj je bil proučen vpliv podatkovne zrelosti na uporabo in uvedbo umetne inteligence v poslovne procese. Oba intervjuvanca sta poudarila, da kakovostni podatki predstavljajo temelj za razvoj naprednih digitalnih rešitev in sistemov umetne inteligence. Lukas Aksentijević je omenil pomembnost točnosti podatkov v bančnem sektorju, kjer lahko napake vodijo do resnih poslovnih in regulatornih posledic. Drugi intervjuvanec pa je izpostavil pomen pravilnega upravljanja podatkov, enotnih virov in sledljivosti podatkov v farmacevtskem okolju. Čeprav intervjuvanca delujeta v različnih sektorjih razvoja digitalnih rešitev, oba ugotavljata, da umetna inteligenca ne more biti učinkovito in uspešno implementirana brez kakovostnih, povezanih in ustrezno upravljanih podatkov.

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na procese in tehnološko infrastrukturo. Oba intervjuvanca sta se strinjala, da mora biti proces pred digitalizacijo jasno definiran in

standardiziran za vse ravni podjetja. Lukas Aksentijević je izpostavil, da digitalizacija neurejenih procesov ustvarja tako imenovani digitalni kaos, medtem ko je drugi sogovornik poudaril pomen merljivosti procesov, integracij med sistemi ter tehnološke infrastrukture, ki omogoča učinkovito uporabo sistemov umetne inteligence. Iz odgovorov je razvidno, da tehnološka infrastruktura še ne predstavlja zadostnega pogoja za uspešno implementacijo, temveč mora biti podprta z urejenimi poslovnimi procesi in drugimi dimenzijami digitalne zrelosti.

Intervju je obsegal tudi vprašanja, ki se nanašajo na organizacijske dejavnike. Intervjuvanca sta poudarila, da pomemben dejavnik predstavljajo kompetence zaposlenih in odprtost za spremembe. Lukas Aksentijević je izpostavil potrebo po prilagajanju digitalnih rešitev ravni sposobnosti uporabnikov, drugi intervjuvanec pa pomen razvoja kompetenc zaposlenih na področju umetne inteligence, sistematičnega izobraževanja in sprejemanja novih načinov dela. Iz odgovorov je mogoče sklepati, da je uspešnost uvedbe umetne inteligence deloma odvisna tudi od stopnje zaupanja zaposlenih in njihove sposobnosti učinkovite rabe novih digitalnih rešitev.

V zadnjem delu se je intervju nanašal predvsem na strateški pristop k uvajanju umetne inteligence. Oba sogovornika sta izpostavila povezavo med digitalno zrelostjo in načinom implementacije. Po njunem mnenju digitalno manj zrela podjetja umetno inteligenco uporabljajo predvsem eksperimentalno, medtem ko digitalno bolj zrela podjetja poudarjajo strukturiran in dolgoročen pristop. Drugi intervjuvanec je poudaril predvsem pomen jasno definiranih poslovnih ciljev, odgovornosti, merjenja učinkov in upravljanja tveganj, medtem ko je prvi sogovornik izpostavil nevarnost previsokih pričakovanj vodstva glede zmogljivosti umetne inteligence.

Na podlagi primerjalne analize obeh intervjujev lahko sklepamo, da se ugotovitve v veliki meri ujemajo z ugotovitvami iz literature. Oba sogovornika potrjujeta, da podatkovna kakovost, procesna urejenost, tehnološka povezanost, kompetence zaposlenih in strateška usmerjenost predstavljajo ključne dejavnike uspešne uvedbe umetne inteligence. Intervjuja potrjujeta, da digitalna zrelost pomembno vpliva na strategijo in uspešnost uvedbe umetne inteligence v poslovne procese podjetja.

5 KONCEPTUALNI OKVIR OBLIKOVANJA STRATEGIJE UVEDBE UMETNE INTELIGENCE GLEDE NA DIGITALNO ZRELOST

5.1 Predlog konceptualnega okvira vpliva digitalne zrelosti na strategijo uvedbe umetne inteligence

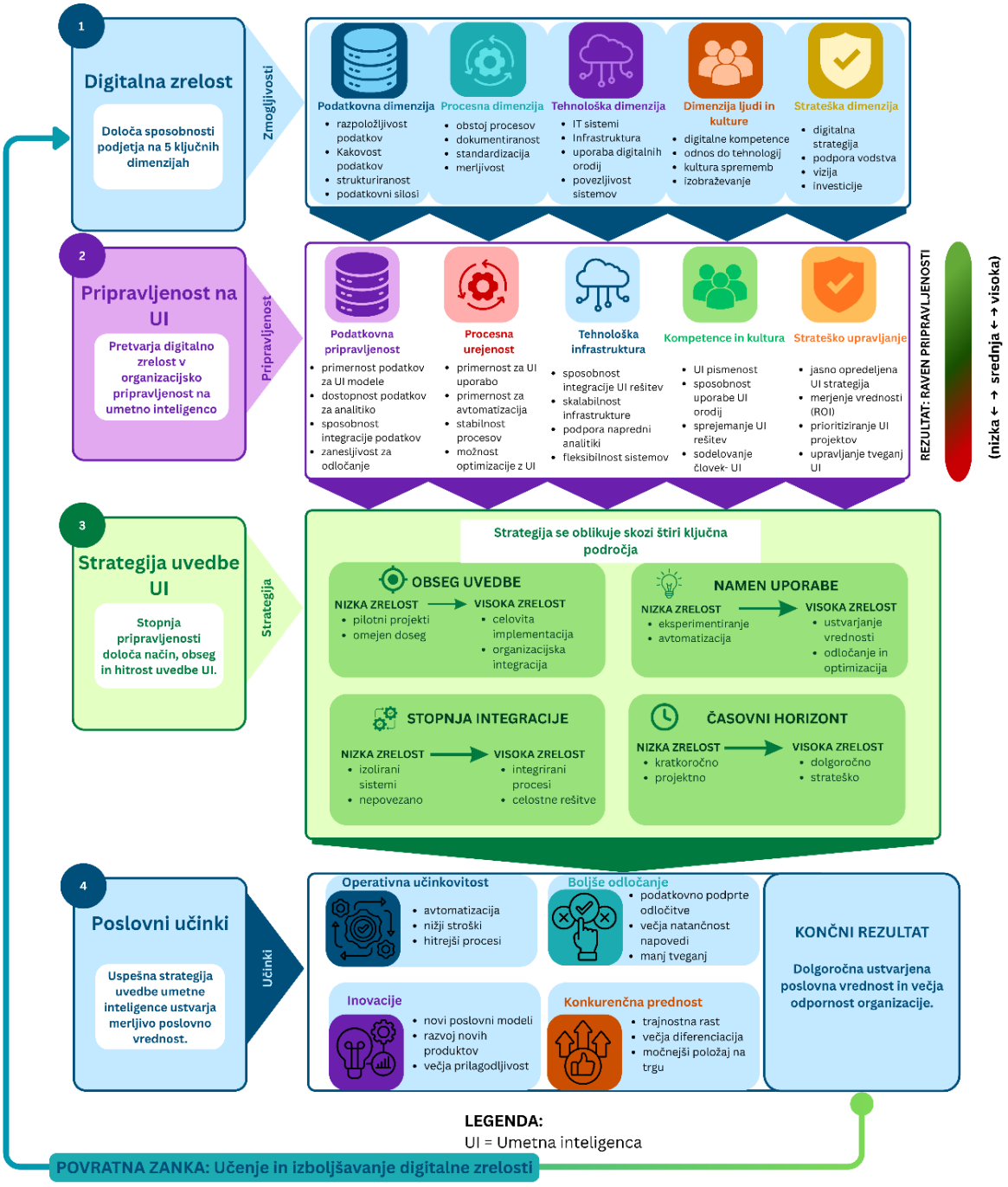
Na podlagi ugotovitev iz literature in rezultatov izvedenih intervjujev je bil oblikovan konceptualni okvir, ki je prikazan na sliki 1, ki ponazarja vpliv digitalne zrelosti podjetij na

oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovne procese (Peixoto in drugi, 2026). Namen tega okvira je celostno prikazati, da uvedba umetne inteligence ni odvisna zgolj od tehnološke infrastrukture, temveč v veliki meri tudi od stopnje razvitosti organizacijskih dimenzij, ki določajo pripravljenost podjetja ali organizacije za uporabo digitalnih rešitev (Eliseo in drugi, 2025). Konceptualni okvir na podlagi ugotovitev smiselno povezuje štiri ravni: digitalno zrelost kot izhodišče (Fahrisky in drugi, 2025), pripravljenost za tehnologije umetne inteligence kot povezovalni mehanizem (Hirtranusi in drugi, 2026), strategijo uvedbe umetne inteligence kot odločitveni element (Peixoto in drugi, 2026) in poslovne učinke kot končni rezultat (Peppard in Ward, 2004).

Prvo raven predstavlja digitalna zrelost, ki izhaja iz predpostavke, da ima vsako podjetje določeno raven razvitosti dimenzij digitalne zrelosti. Digitalna zrelost je v tem modelu razdeljena na pet glavnih dimenzij: podatkovno, procesno, tehnološko, človeško in kulturno ter strateško dimenzijo. Podatkovna dimenzija je odvisna od kakovosti, strukturiranosti, integriranosti, zanesljivosti in varnosti podatkov. Podatki tako predstavljajo pomemben dejavnik uspešnega delovanja umetne inteligence. Procesna dimenzija zajema standardizacijo, avtomatizacijo, prilagodljivost in merljivost učinkovitosti poslovnih procesov, kar vpliva na izvedbo vključitve umetne inteligence v delovne tokove. Tehnološka dimenzija opredeljuje celotno informacijsko infrastrukturo, oblačne storitve, povezljivost sistemov in raven kibernetske varnosti. Dimenzija ljudi in kulture se osredotoča na digitalne kompetence zaposlenih, digitalno pismenost, raven razumevanja umetne inteligence, zmožnost uporabe, odprtost do sprememb in sodelovanje pri uvajanju novih digitalnih rešitev. Strateška dimenzija zajema vizijo vodstva, upravljanje pobud umetne inteligence, etične in regulativne vidike ter zmožnost usmerjanja digitalnega razvoja v skladu s poslovnimi cilji. Ta prva raven konceptualnega okvira prikazuje, da digitalna zrelost zajema ključne organizacijske zmogljivosti, ki predstavljajo izhodišče za uvedbo umetne inteligence v procese podjetja (Mohar Bastar in Pucihar, 2023).

Druga raven predstavlja most med stopnjo digitalne zrelosti podjetja in oblikovanjem strategije uvedbe umetne inteligence. Pripravljenost organizacije za uvedbo umetne inteligence ima v modelu ključno vlogo, saj določa zmožnost podjetja za uvedbo umetne inteligence (Hirtranusi in drugi, 2026). Kljub temu da temelji na podobnih dimenzijah kot digitalna zrelost, njen namen ni zgolj podati oceno stanja, ampak tudi preveriti dejansko uporabnost (Eliseo in drugi, 2025). Ta raven se ukvarja predvsem z odgovorom na vprašanje, kaj je podjetje na podlagi obstoječega stanja sposobno uvesti v svoje procese. Dimenzije digitalne zrelosti se tako pretvorijo v operativne dejavnike pripravljenosti za umetno inteligenco, kot so podatkovna pripravljenost, procesna urejenost, tehnološka infrastruktura, kompetence zaposlenih in strateško upravljanje (Fahrisky in drugi, 2025). Usklajenost vseh teh dimenzij določa skupno raven sposobnosti podjetja na lestvici od nizke do visoke. Ta raven tako določa mejo med tem, kar je tehnološko mogoče, in tem, kar je smiselno z organizacijskega vidika (Eliseo in drugi, 2025).

Slika 1: Konceptualni okvir oblikovanja strategije uvedbe umetne inteligence



Vir: lastno delo na podlagi Peppard in Ward (2004); Mohar Bastar in Pucihar (2023); Fahrisky in drugi (2025); Hirtranusi in drugi (2026); Peixotoin drugi (2026); Eliseo in drugi (2025) ter opravljenih intervjujev in osebna komunikacija.

Razlika med prvo in drugo ravnjo je predvsem v tem, da digitalna zrelost predstavlja obstoječe stanje, medtem ko pripravljenost za umetno inteligenco določa predvsem realno izvedljivost (Mohar Bastar in Pucihar, 2023). Čeprav organizacije praviloma razpolagajo s podatki, je pogosto vprašanje, ali so ti dovolj kakovostni in medsebojno povezani za kakovostno interpretacijo in uporabo v sistemih umetne inteligence (Clutton-Brock in

Witherspoon, 2024). Prav tako je mogoče, da podjetja uporabljajo raznovrstne tehnološke rešitve in informacijske sisteme, vendar jih pri implementaciji naprednih rešitev omejuje njihova nepovezanost (Hirtranusi in drugi, 2026). Druga raven tako deluje kot odločevalsko sito, ki odgovarja na vprašanje, ali je uvedba umetne inteligence sploh smiselna, za kakšen namen jo je smiselno uporabiti in v kakšnem obsegu (Eliseo in drugi, 2025). Konceptualni model tako poleg opisne funkcije pripomore tudi k podpori strateškim odločitvam (Fahrisky in drugi, 2025).

Tretja raven je namenjena procesu oblikovanja strategije za uvedbo umetne inteligence, na katero močno vpliva ocena pripravljenosti za uvedbo umetne inteligence. Strategija se oblikuje skozi štiri spremenljivke: obseg uvedbe, namen uporabe, stopnjo integracije in časovni horizont. Nizka zrelost vodi k temu, da podjetja umetno inteligenco praviloma uvajajo kot pilotne projekte, pri katerih je poudarek na eksperimentiranju in testiranju (Gartner, 2025). Tehnološke rešitve so tako omejene na reševanje posameznega problema in niso integrirane v širše poslovne procese. Visoka zrelost pa podjetjem omogoča celostno, integrirano in strateško usmerjeno implementacijo umetne inteligence. Umetno inteligenco vključijo v vse ključne in pomembne poslovne procese ter jo uporabljajo pri doseganju in ustvarjanju čim višje poslovne vrednosti, hkrati pa jo razumejo kot dolgoročno strateško usmeritev in naložbo (Fahrisky in drugi, 2025). Strategija implementacije umetne inteligence ne izhaja samo iz samostojne odločitve, temveč neposredno iz ocenjene ravni zmožnosti organizacije.

Četrta raven predstavlja poslovne učinke implementacije umetne inteligence, ki izhajajo iz pravilno oblikovane strategije. Rezultati so vidni predvsem v izboljšanju operativne učinkovitosti, hitrejšem sprejemanju boljših odločitev na podlagi podatkov, večji inovativnosti in doseganju boljše konkurenčne prednosti. Ti učinki niso zgolj posledica nove tehnologije, temveč tudi rezultat usklajenosti digitalne zrelosti, pripravljenosti podjetja za uvedbo umetne inteligence in strateškega pristopa k implementaciji umetne inteligence (Holmström, 2022).

Konceptualni okvir vsebuje tudi povratno zanko, ki je namenjena prikazu učenja in nadaljnjega razvoja podjetja. Uspešna uvedba umetne inteligence v poslovne procese vpliva tudi na nadaljnje izboljšanje kakovosti podatkov, procesov, digitalne pismenosti in veščin zaposlenih ter na boljši strateški pristop k razumevanju potreb in digitalnih tehnologij. Uvedba umetne inteligence in digitalnih rešitev ne predstavlja samo rezultata digitalne zrelosti in pripravljenosti za uvedbo umetne inteligence, ampak tudi dejavnik nadaljnjega razvoja digitalne zrelosti. Model ponazarja dinamičen pojav, ki omogoča stopenjsko nadgrajevanje in izboljšanje organizacijske pripravljenosti in zmogljivosti (Vial, 2019). To pomeni, da uspešna uvedba umetne inteligence v poslovne procese dolgoročno izboljšuje in povečuje digitalno zrelost organizacije ter na ta način omogoča implementacijo še bolj naprednih rešitev (Gökalp in Martinez, 2022).

Ugotovitev je, da konceptualni okvir podjetjem prinaša dodano vrednost v tem, da jim pomaga pri oblikovanju sistematične presoje njihovega obstoječega stanja in sprejemanju boljših ter bolj premišljenih strateških odločitev (Peixoto in drugi, 2026). V okviru opisanega postopka podjetja najprej določijo digitalno zrelost podjetja (Mohar Bastar in Pucihar, 2023), nato ocenijo dejanske zmogljivosti in pripravljenost za uvedbo umetne inteligence (Hirtranusi in drugi, 2026), na podlagi katere oblikujejo strategijo uvedbe umetne inteligence v poslovne procese v obsegu, ki ustreza realnim zmožnostim (Fahrisky in drugi, 2025). Tako okvir pripomore k preprečevanju sprejemanja napačnih odločitev, kot so prehitra in preobsežna uvedba umetne inteligence ter nerealna pričakovanja glede poslovnih učinkov. Poleg tega je njegov namen tudi spodbujati postopno, dolgoročno in strateško bolj usmerjeno implementacijo. Predlagani konceptualni okvir prikazuje, da stopnja digitalne zrelosti ni povezana samo z možnostjo uvedbe umetne inteligence, temveč tudi z načinom, obsegom in strateško usmeritvijo njene implementacije (Fahrisky in drugi, 2025).

5.2 Vloga posameznih dimenzij pri oblikovanju strategije uvedbe umetne inteligence

Posamezne dimenzije digitalne zrelosti imajo različno, vendar medsebojno povezano vlogo pri oblikovanju strategije uvedbe umetne inteligence. Medtem ko so bile dimenzije digitalne zrelosti podjetij konceptualno predstavljene v poglavju 2.3, je v tem podpoglavju na podlagi ugotovitev iz literature in dveh izvedenih intervjujev podan praktični vpogled v njihov vpliv na poslovanje. Razvitost dimenzij neposredno vpliva na to, kakšen pristop podjetje izbere, katere primere uporabe obravnava in v kolikšni meri je umetna inteligenca vključena v poslovne procese (Fahrisky in drugi, 2025).

Podatkovna dimenzija predstavlja osnovo za sprejemanje strateških odločitev, saj določa dostopnost, kakovost in zanesljivost vhodnih podatkov, na podlagi katerih lahko delujejo algoritmi umetne inteligence (Cluttin-Brock in Witherspoon, 2024). Podjetja z nizko podatkovno zrelostjo se omejujejo predvsem na eksperimentalne in enostavnejše primere uporabe. Visoka podatkovna zrelost na drugi strani omogoča implementacijo in uporabo naprednih analitičnih rešitev ter podporo pri sprejemanju odločitev (Burnham, 2025).

Procesna dimenzija je neposredno povezana s stopnjo avtomatizacije. Umetna inteligenca za pravilno in optimalno delovanje potrebuje standardizirane in jasno definirane procese (Eliseo in drugi, 2025). Procesna urejenost omogoča uspešno integracijo pametnih rešitev v delovne tokove, medtem ko neurejeni procesi ne omogočajo izkoriščanja celotnega potenciala teh rešitev.

Tehnološka dimenzija predstavlja infrastrukturne zmožnosti podjetja, predvsem pri zmožnosti skaliranja rešitev in povezljivosti obstoječih sistemov. Če so sistemi slabo integrirani, se implementacije običajno izvedejo izolirano. Po drugi strani pa dobro integrirani sistemi in dobra infrastruktura pripomorejo k širši in bolj povezani uporabi umetne inteligence (United Nations Development Programme, 2025).

Dimenzija ljudi in kulture predstavlja sprejemanje novih tehnologij pri zaposlenih, ki je močno povezano s stopnjo digitalne pismenosti in digitalnimi kompetencami. Če so zaposleni digitalno pismeni in imajo dobro razvite digitalne kompetence, sta možnost odpora in strah pred novimi tehnologijami manjša, kar omogoča učinkovitejšo implementacijo in razvoj novih rešitev (Vuorenheimo, 2025).

Strateška dimenzija je povezovalni člen, ki povezuje usmeritev celotnega procesa s tehnološkimi zmožnostmi in poslovnimi cilji. Poleg tega določa tudi, ali je umetna inteligenca obravnavana kot ključen strateški element ali kot eksperimentalno orodje. Vse te dimenzije skupaj ne vplivajo samo na tehnične zmožnosti uvedbe umetne inteligence, ampak tudi na način oblikovanja strategije uvedbe umetne inteligence v poslovne procese, pri čemer višja stopnja razvitosti omogoča bolj integriran, celovit in dolgoročno usmerjen pristop (Fahrisky in drugi, 2025).

5.3 Tipologija strategij glede na stopnjo zmožnosti

Konceptualni okvir, razvit s pomočjo literature in intervjujev, omogoča opredelitev različnih tipov strategij uvedbe umetne inteligence, ki so neposredno povezani s pripravljenostjo organizacije za umetno inteligenco. Na podlagi literature in opravljenih intervjujev je ugotovljeno, da razlike v pristopih izhajajo neposredno iz razvitosti ključnih organizacijskih dimenzij, ki določajo, v kakšnem obsegu je podjetje sposobno umetno inteligenco vključiti v poslovne procese.

Pri nizki pripravljenosti za umetno inteligenco se podjetja poslužujejo predvsem uvedbe v obliki omejenih pilotnih projektov. Strateški pristop je v tem primeru usmerjen predvsem v eksperimentiranje in testiranje, rešitve pa pogosto ostanejo izolirane in omejene na posamezne naloge. Takšen pristop je pogost v organizacijah, ki nimajo sistematično urejenih podatkov, imajo slabo povezane sisteme in omejene kompetence zaposlenih (Fahrisky in drugi, 2025). Kot je v intervjuju izpostavil Lukas Aksentijević, je takšen pristop značilen za organizacije s slabo povezljivostjo sistemov, kjer bi prehitra in nesistematična digitalizacija neurejenih procesov vodila zgolj v digitalni kaos. Literatura nizko stanje digitalne zrelosti povezuje s pomanjkanjem sistematično urejenih podatkov in nizkimi digitalnimi kompetencami zaposlenih, kar povečuje strah pred spremembami (Vuorenheimo, 2025).

Srednja raven zmožnosti podjetjem omogoča selektivno uporabo umetne inteligence na področjih, ki imajo največji potencial za ustvarjanje poslovne vrednosti. Na podlagi sinteze literature je ugotovljeno, da je takšna strategija dolgoročneje usmerjena in vključuje stopenjsko integracijo v izbrane delovne procese, vendar še ni celostna in ne vključuje procesov celotne organizacije (Fahrisky in drugi, 2025). Poslovni analitik iz farmacevtske veletrgovine je v intervjuju poudaril, da ta raven zahteva vzpostavitev enotnih virov podatkov in merljivost procesov, kar omogoča prehod iz faze eksperimentiranja k rešitvam, ki podpirajo operativno odločanje, vendar so še vedno omejene na specifične oddelke in funkcije.

Podjetja z visoko pripravljenostjo za uvedbo umetne inteligence praviloma oblikujejo celovito in strateško usmerjeno strategijo implementacije umetne inteligence. Na podlagi ugotovitev iz literature je ugotovljeno, da na tej stopnji umetna inteligenca postane ključen element poslovnih procesov, strategija pa je integrirana, dolgoročna in osredotočena na ustvarjanje konkurenčne prednosti (Gartner, 2025). Takšne organizacije umetne inteligence ne obravnavajo zgolj kot posamezen izoliran projekt, ampak kot osrednji element poslovnega modela, kar je v intervjuju poudaril tudi Lukas Aksentijević. Visoka stopnja podatkovne in procesne zrelosti podjetjem omogoča proaktivno razvijanje lastnih rešitev in hitro skaliranje rešitev po celotni organizaciji, pri čemer je strategija dolgoročno usmerjena v nenehne inovacije (Eliseo in drugi, 2025).

5.4 Praktična uporaba konceptualnega okvira v podjetjih

Na podlagi literature in izvedenih intervjujev lahko sklepamo, da uspeh uvedbe umetne inteligence ni odvisen le od tehnoloških rešitev, temveč tudi od digitalne zrelosti in dejanske pripravljenosti podjetja. Zato morajo podjetja pri oblikovanju strategije uvedbe umetne inteligence upoštevati realno oceno notranjih zmogljivosti, saj neusklajenost med zmogljivostmi in pričakovanji pogosto vodi v neuspešne projekte.

Temeljni poudarek konceptualnega okvira je, da uvedba umetne inteligence zahteva individualni pristop in prilagoditev organizacijskih pogojev, saj univerzalne rešitve brez upoštevanja specifičnosti podjetij ne zagotavljajo uspešne implementacije. Podjetja, ki se soočajo z nizko digitalno zrelostjo, bi se morala v začetnih fazah najprej osredotočiti na izboljšanje kakovosti podatkov, urejenost procesov in razvoj digitalnih kompetenc. Te so pogoj za postopno uvajanje enostavnih rešitev. Nasprotno pa visoka digitalna zrelost podjetjem omogoča vključitev umetne inteligence v širše poslovne procese. Tako jo lahko uporabljajo kot orodje za inovacije in optimizacijo.

Ključna implikacija je tudi potreba po strateškem pristopu. Uvedba umetne inteligence ne sme ostati izolirana pobuda, ampak se mora skladati s poslovnimi cilji podjetja. Konceptualni okvir podjetjem tako omogoča zmanjševanje tveganj napačnih odločitev, bolj realistično in natančno načrtovanje, poleg tega pa spodbuja ciljno usmerjeno in postopno implementacijo, ki je oblikovana na podlagi dejanske pripravljenosti organizacije.

5.5 Priporočila za podjetja

Na podlagi raziskave je bilo mogoče oblikovati naslednja priporočila za podjetja, ki nameravajo uspešno uvesti umetno inteligenco v svoje poslovne procese. Izhodišče je, da uvedba umetne inteligence ne sme temeljiti zgolj na tehnoloških trendih, ampak na oceni digitalne zrelosti in dejanskih zmožnostih podjetja. Zato podjetja umetne inteligence ne smejo obravnavati kot izolirano tehnološko rešitev, temveč kot del širšega procesa digitalne preobrazbe.

- Prvo priporočilo obravnava podatkovno zrelost. Podatki predstavljajo osnovo za vse nadaljnje odločitve. Podjetja morajo za zanesljivo delovanje algoritmov poskrbeti za kakovostne, dostopne in medsebojno povezane podatke.
- Drugo priporočilo je usmerjeno v urejenost procesov. Procesi morajo biti standardizirani, jasno definirani in merljivi, saj jih umetna inteligenca šele tako lahko uspešno optimizira.
- Tretje priporočilo se osredotoča na razvoj tehnološke infrastrukture. Ta mora podpirati in omogočati povezljivost sistemov ter skalabilno uporabo tehnoloških rešitev.
- Četrto priporočilo predstavlja vidik kompetenc zaposlenih ter organizacijske kulture. Podjetja morajo spodbujati nenehno učenje, sodelovanje in odprtost za spremembe. Če podjetja ne razpolagajo z ustreznim človeškim kapitalom, tudi tehnološke rešitve ne morejo dosegati pričakovanih poslovnih rezultatov.
- Peto priporočilo se nanaša na vzpostavitev strateškega pristopa. Vodstvo podjetij mora skrbeti za jasno povezavo med umetno inteligenco, poslovnimi cilji in dolgoročnimi usmeritvami podjetja.
- Šesto priporočilo poudarja usklajen razvoj vseh dimenzij, saj ta omogoča, da podjetja postopno dvigujejo svojo raven zmožnosti in dolgoročno uporabljajo umetno inteligenco kot trajnostni vir konkurenčne prednosti.

6 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi je bil obravnavan vpliv digitalne zrelosti podjetij na oblikovanje strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje. Osrednje vprašanje je bilo, ali digitalna zrelost vpliva zgolj na možnost uvedbe umetne inteligence ali tudi na obseg, način in strateško usmeritev njene implementacije. Na podlagi pregleda literature in izvedenih intervjujev je ugotovljeno, da digitalna zrelost poleg vpliva na uspešnost uvedbe umetne inteligence močno vpliva tudi na oblikovanje strategije njene uvedbe.

Ugotovitve kažejo, da uvedba umetne inteligence kot izolirane tehnološke rešitve praviloma ne pripomore k izkoriščanju njenega polnega potenciala. Njena učinkovita implementacija je odvisna predvsem od celostne razvitosti organizacije, urejenosti procesov, kakovosti podatkov, kompetenc zaposlenih, tehnološke infrastrukture in strateške usmerjenosti vodstva. Digitalno zrela podjetja oblikujejo integrirane, celovite in dolgoročno usmerjene strategije, pri katerih umetna inteligenca predstavlja pomemben del poslovnih procesov in vir ustvarjanja poslovne vrednosti. Podjetja z nizko stopnjo digitalne zrelosti pa sicer lahko umetno inteligenco uspešno uvedejo, vendar v omejenem obsegu. V tem primeru so implementacije pogosto usmerjene v reševanje posameznega primera in nimajo tako močnega strateškega vpliva.

Prvi cilj zaključne strokovne naloge, ki se je osredotočal na ugotavljanje povezave med stopnjo digitalne zrelosti in oblikovanjem strategije uvedbe umetne inteligence v poslovanje, je bil dosežen. Prav tako je bil dosežen drugi cilj, ki je obsegal razvoj konceptualnega okvira, ki povezuje digitalno zrelost, pripravljenost za umetno inteligenco, strategijo uvedbe umetne

inteligence in poslovne učinke njene uvedbe. Konceptualni okvir je pomemben prispevek naloge, saj podjetjem omogoča strateško in diagnostično oceno njihove pripravljenosti, ki je osnova za sprejemanje nadaljnjih strateških odločitev. Tretji cilj je bil dosežen z oblikovanjem šestih priporočil podjetjem za sistematičen razvoj najpomembnejših dimenzij digitalne zrelosti pred uvedbo umetne inteligence.

Ključna ugotovitev zaključne strokovne naloge je, da visoka stopnja digitalne zrelosti omogoča predvsem bolj usklajen, celovit in strateško usmerjen pristop k implementaciji umetne inteligence v poslovne procese. Nizka stopnja digitalne zrelosti pa podjetja omejuje na fragmentirano, izolirano in na pilotne projekte omejeno kratkoročno uporabo umetne inteligence. Uvedba umetne inteligence tako ni odvisna samo od tehnološke razpoložljivosti, temveč tudi od strateške usmerjenosti, organizacijske zrelosti in sposobnosti podjetja, da tehnologijo pretvori v merljivo poslovno vrednost.

Omejitve zaključne strokovne naloge so predvsem v metodološkem pristopu in obsegu empiričnega dela. V raziskavo sta vključena samo dva intervjuja, zato je ugotovitve težko posploševati na širšo populacijo podjetij. Intervjuja sta pripomogla k boljšemu razumevanju odnosa med digitalno zrelostjo in oblikovanjem strategije, vendar sta ponudila omejen vpogled v specifični organizacijski okolji. Poleg tega se omejitve pojavljajo pri konceptualnem okviru, saj model ne vključuje konkretnih merljivih kazalnikov za ocenjevanje dimenzij, kar omejuje neposredno operativno uporabo v praksi, hkrati pa ni bil empirično testiran na širšem vzorcu podjetij. Prav tako je uporabnost za podjetja, ki delujejo v različnih gospodarskih panogah in organizacijskih kontekstih, predmet nadaljnjega testiranja.

Nadaljnje raziskave bi se lahko osredotočile na premostitev teh omejitev z vključitvijo večjega števila podjetij in uporabo kvantitativnih metod, ki bi omogočale statistično preverjanje konceptualnega okvira. Prav tako bi bilo smiselno razviti sistem za standardizirano merjenje natančne stopnje digitalne zrelosti in pripravljenosti za umetno inteligenco, poleg tega pa preveriti tudi povezavo z uspešnostjo oblikovanih strategij. Prihodnje raziskave bi lahko analizirale tudi razlike med panogami in proučile, kako značilnosti posameznih industrij vplivajo na oblikovanje strategij uvedbe umetne inteligence.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Eliseo, M. A., Junior, L. C. in Silveira, I. F. (2025). A comprehensive and structured maturity model for measuring AI adoption levels in Industry 4.0. *CLEI Electronic Journal*, *28*(1), 3–1.https://doi.org/10.19153/cleiej.28.1.2
2. Fahrisky, A., Nurmandi, A., Younus, M. in Lawelai, H. (2025). The Role of Artificial Intelligence in Digital Maturity Models: A Bibliometric Analysis (2015–2024). *Society, 13*(2), 659–674. https://doi.org/10.33019/society.v13i2.783

3. Hirtranusi, S. A., Ranti, B., Nugroho, W. S. in Jatmiko, W. (2026). A Systematic Literature Review on Organizational Readiness for Artificial Intelligence Adoption Based on the TOE Framework. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 17*(1), 491–503. https://doi.org/10.14569/IJACSA.2026.0170147
4. Mohar Bastar, K. in Pucihar, A. (2023). Pregled obstoječih orodij za merjenje digitalne zrelosti. V P. Šprajc, D. Maletič, N. Petrović, I. Podbregar, A. Škraba in D. Tomić (ur.), *42nd International Conference on Organizational Science Development: Interdisciplinarity Counts* (str. 763–774). University of Maribor Press. https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2023.57
5. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

LITERATURA IN VIRI

1. Agustian, K., Mubarok, E. S., Zen, A., Wiwin, W. in Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Adventage. *Technology and Society prespectives (TACIC), 1*(2), 79–93. https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55
2. Alsufyani, N. in Gill, A. Q. (2021). A Review of Digital Maturity Models from Adaptive Enterprise Architecture Perspective: Digital by Design. V *2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics* (CBI) (str. 121–130). IEEE. https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00023
3. As'ad, M. in Faran, N. (2025). Digital maturity scores as gatekeepers for health AI: useful proxy or false comfort? *Baylor University Medical Center Proceedings, 38*(5), 779–782. https://doi.org/10.1080/08998280.2025.2524301
4. Aslanova, I. V. in Kulichkina, A. I. (2020). Digital Maturity: Definition and Model. V A. D. Nazarov (ur.), *Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: From Regional Development to Global Economic Growth" (MTDE 2020)* (str. 443–449). *Atlantis Press* (str. 443–449). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.2005502.073
5. Basu, A. (2026, 9. marec). *AI Is No Longer An Innovation Bet—It Is A Boardroom Accountability Issue.* https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2026/03/09/ai-is-no-longer-an-innovation-bet-it-is-a-boardroom-accountability-issue
6. Burnham, K. (2025, 25. februar). *What's your company's AI maturity level?* https://sloanreview.mit.edu/article/whats-your-companys-ai-maturity-level
7. California Miramar University. (brez datuma). *Artificial Intelligence in Business: A Look at This Innovative New Technology*. https://www.calmu.edu/news/artificial-intelligence-in-business
8. Ciklum. (brez datuma). *Agentic AI: A Practical Guide for Business Leaders*. https://www.ciklum.com/wp-content/uploads/2025/08/Agentic-AI-Whitepaper.pdf

9. Clutton-Brock, P. in Witherspoon, S. (2024). *AI for a Net-Zero: Assessing Readiness for AI*. https://wp.oecd.ai/app/uploads/2025/05/AI-for-net-zero_assessing-readiness-for-AI.pdf
10. Creatim. (brez datuma). *Digitalna transformacija: 6 stopenj in primeri iz prakse* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. marca 2026 s https://www.creatim.com/blog/digitalna-transformacija-6-stopenj-in-primeri-iz-prakse
11. Dieffenbacher, S. F. (2022, 1. februar). *What is Digital Maturity, How to Measure, Tools & Models* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. aprila 2026 s https://digitalleadership.com/blog/digital-maturity
12. Gartner. (2025, 30. junij). *Gartner Survey Finds 45% of Organizations With High AI Maturity Keep AI Projects Operational for at Least Three Years*. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-30-gartner-survey-finds-forty-five-percent-of-organizations-with-high-artificial-intelligence-maturity-keep-artificial-intelligence-projects-operational-for-at-least-three-years
13. Gökalp, E. in Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research, 60*(20), 6282-6302. https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020
14. Gonzalez de Villaumbrosia, C. (2025, 3. november). *15 AI Business Use Cases in 2026 + Real-World Examples* [objava na blogu]. Pridobljeno 14. marca 2026 s https://productschool.com/blog/artificial-intelligence/ai-business-use-cases
15. Google Cloud. (brez datuma). *AI aplications*. https://cloud.google.com/discover/ai-applications
16. Gurumurthy, R. in Schatsky, D. (2019, 13. marec). *Pivoting to digital maturity: Seven capabilities central to digital transformation.* https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-maturity-pivot-model.html
17. Holdsworth, J. in Finio, M. (brez datuma). *The most valuable AI use cases for business.* https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence-business-use-cases
18. Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons, 65*(3), 329–339. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006
19. IBM Data and AI Team. (brez datuma). *Understanding the different types of artificial intelligence.* https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence-types
20. Kljajić Borštnar, M. in Pucihar, A. (2022). *Dopolnitev obstoječega modela za samooceno stopnje digitalne zrelosti ter izdelava celovite analize stanja digitalne zrelosti slovenskih MSP-jev*. Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru. https://dihslovenia.si/assets/images/Dopolnitev-obstoje%C4%8Dega-modela-za-samooceno-stopnje-digitalne-zrelosti.pdf
21. Knack Marketing. (2025, 10. november). *AI Readiness: A Complete Guide, from Framework to Implementation* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. aprila 2026 s https://www.knack.com/blog/ai-readiness-framework-assessment-implementation

22. Kober, G. (2025, 24. januar). *AI-First Leadership: Embracing the Future of Work*. https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work
23. Lasrado, L. A., Vatrapu, R. in Andersen, K. N. (2015). *Maturity Models Development in IS Research: A Literature Review. 38th Information Systems Research Seminar in Scandinavia.* https://aisel.aisnet.org/iris2015/6
24. Peixoto, E. C., Oliveira, H., Ramalho, G. L. in França, C. (2023). Clarifying Core Dimensions in Digital Maturity Models: An Integrative Approach. *arXiv preprint arXiv:2602.07569*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2602.07569
25. Peppard, J. in Ward, J. (2004). Beyond strategic information systems: towards an IS capability. *Journal of Strategic Information Systems, 13*(2), 167–194. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2004.02.002
26. SAP. (2026, 26. januar). *What is Artificial Intelligence?* https://www.sap.com/resources/what-is-artificial-intelligence
27. Sehlin, D., Truedsson, M. in Cronemyr, P. (2019). A conceptual cooperative model designed for processes, digitalisation and innovation. International *Journal of Quality and Service Sciences, 11*(4), 504–522. https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0028
28. Singla, A., Sukharevsky, A., Hall, B., Yee, L., Chui, M. in Balakrishnan, T. (2025, 5. november). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation.* https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
29. Sisodia, A. (2025, 11. april). *How to Build a Winning Business Strategy with AI in 2025 & Beyond.* https://americanchase.com/ai-business-strategy
30. Takyar, A. (brez datuma). *AI Use Cases & Applications Across Major industries*. https://www.leewayhertz.com/ai-use-cases-and-applications
31. United Nations Development Programme. (2025). *Artificial Intelligence Readiness Assessment (AIRA)*. https://www.undp.org/bhutan/publications/artificial-intelligence-readiness-assessment-aira-2024
32. University of Cincinnati. (brez datuma). *7 Benefits of Artificial Intelligence (AI) for Business* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. aprila 2026 s https://www.online.uc.edu/blog/business-benefits-artificial-intelligence-ai.html
33. Uren, V. in Edwards, J. S. (2022). Technology readiness and the organizational journey towards AI adoption: An empirical study. *International Journal of Information Management*, *68*, 102588. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102588
34. Vuorenheimo, E. (2025). *AI and change management best practices in consulting: what factors support a successful AI transformation?* (magistrsko delo). Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
35. Wamba-Taguimdje, S. L., Wamba, S. F., Kala Kamdjoug, J. R. in Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal, 26*(7), 1893–1924. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411

PRILOGE

Priloga 1: Zapisnik prvega intervjuja

Kontekst: Moje ime je Lukas Aksentijević. Delujem kot samostojni podjetnik na področju digitalizacije poslovnih procesov ter kot zunanji sodelavec sodelujem z različnimi tehnološkimi podjetji pri razvoju in implementaciji digitalnih rešitev. Ukvarjam se predvsem z digitalizacijo bančnih procesov, CRM sistemi in B2B rešitvami. Moja vloga vključuje analizo poslovnih potreb, načrtovanje digitalnih rešitev ter sodelovanje pri njihovi implementaciji in optimizaciji.

1. **Kako bi opisali svojo vlogo in področje dela?**

Delujem kot zunanji svetovalec in razvijalec na področju digitalizacije bančnih procesov. Moje delo obsega predvsem digitalizacijo sistemov za upravljanje odnosov s strankami (CRM) in B2B področja. Na podlagi naročnikovih specifikacij oblikujem in implementiram rešitve, ki podjetjem pomagajo premostiti vrzel med analognim poslovanjem in sodobno digitalno arhitekturo.

2. **Na kakšen način sodelujete pri digitalnih projektih ali uvajanju novih tehnologij?**

Moja vloga je razvojna in tehnična. Glede na zahteve in želje naročnika razvijem namensko aplikacijo ali algoritem. Skrbim za celostno vzpostavitev hrambe podatkov, pri čemer je ključnega pomena stroga skladnost z uredbo GDPR, ki v bančnem sektorju ne dopušča odstopanj.

3. **Kakšna je po vašem mnenju stopnja digitalne razvitosti organizacij, s katerimi sodelujete?**

Opazne so velike razlike med institucijami. "Banka A" je na primer zelo visoko digitalizirana; tam moje delo obsega predvsem vzdrževanje in optimizacijo že obstoječih, kompleksnih sistemov. Po drugi strani je "Banka B" trenutno na približno 60 % digitalizacije vseh procesov, kar pomeni, da je tam še veliko prostora za razvoj novih rešitev.

4. **Kateri so najpomembnejši dejavniki uspešne digitalizacije in razvoja digitalnih rešitev?**

Ključna sta dva stebra:

Kompetence kadra: Razvoj aplikacij moramo vedno prilagoditi sposobnostim zaposlenih. Če je kader visoko usposobljen, lahko sistem deluje na zahtevnejši infrastrukturi. Če pa so kompetence nižje, mora biti aplikacija zasnovana tako, da uporabnika varno vodi skozi proces in mu s sistemskimi varovalkami onemogoči napake.

Dodelanost procesov: Proces mora biti pred samo digitalizacijo kristalno jasno definiran. V bančništvu morajo biti podatki zaradi zakonodaje 100-odstotno natančni, saj lahko napake vodijo do izgube licenc in visokih kazni.

5. Kako pomembna je kakovost podatkov pri razvoju digitalnih rešitev ali sistemov umetne inteligence?

V bančni panogi je kakovost podatkov absolutna prioriteta. Brez čistih in verodostojnih podatkov digitalne rešitve ne morejo zagotavljati zakonsko zahtevane varnosti in natančnosti.

6. S kakšnimi težavami se najpogosteje srečujete pri podatkih?

Največji izziv so skrite napake, ki so nastale v preteklosti in jih nihče ni zaznal. Pri razvoju novih aplikacij moramo vnaprej predvideti, da bodo nekateri vstopni podatki napačni ali pomanjkljivi. Dobra aplikacija mora biti zasnovana tako, da skozi svoje delovanje sproti zaznava in popravlja te zgodovinske nepravilnosti.

7. Kako razdrobljenost ali nepovezanost podatkov vpliva na razvoj rešitev?

Razdrobljenost močno upočasni razvoj. Če želimo povezati različne vire podatkov, moramo najprej vzpostaviti enoten identifikacijski ključ, ki omogoča konsistenco med bazami. Brez tega povezovanje ni mogoče.

8. Ali lahko podate primer, ko so slabi podatki omejili projekt?

Da, pogosto se zgodi, da moramo načrtovane funkcionalnosti omejiti ali celo odstraniti, če se ugotovi, da je v obstoječih podatkih preveč napak. Če bi nadaljevali na slabih temeljih, bi prišlo do nepredvidenih sistemskih napak, ki so v bančništvu nesprejemljive.

9. Kako bi opisali razliko med podjetji z dobro in slabo podatkovno urejenostjo?

Glavna razlika je v interni politiki in zahtevah do zaposlenih. Podjetja z dobro urejenostjo izvajajo strog nadzor in preverjanje dela. Pri podjetjih s slabo kulturo urejanja podatkov pa se čez daljše obdobje nakopiči ogromno nepotrebnih napak, ki dolgoročno škodujejo poslovanju.

10. Kako pomembna je integracija sistemov za uspešno implementacijo umetne inteligence?

Integracija je nujna. Če uporabljaš tuje rešitve (npr. zunanje modele umetne inteligence), moraš svojo infrastrukturo prilagoditi njihovim zahtevam. Če pa razvijaš lastno umetno inteligenco, lahko oboje (tako sistem kot model) prilagodiš specifičnim potrebam podjetja.

11. Katere tehnične omejitve najpogosteje zavirajo projekte?

Uspeh je v veliki meri odvisen od sposobnosti vodje projektov. Poleg tega so velik faktor podizvajalci kakovost njihovega dela variira, kar pogosto vodi do čakanja in zamikov v celotni verigi razvoja.

12. Kako urejenost procesov vpliva na uspešnost digitalizacije?

Vpliv je kritičen. Digitalizacija neurejenega procesa zgolj ustvari "digitalni kaos". Brez urejenih temeljev digitalna rešitev ne more prinesti pričakovane učinkovitosti.

13. Ali je težje uvajati umetno inteligenco v neurejene procese?

Seveda. Umetno inteligenco moramo "naučiti" specifičnega procesa. Če podjetje samo ne razume ali nima definiranega svojega procesa, je nemogoče naučiti umetno inteligenco, da bi v tem okviru pravilno in koristno delovala.

14. Kako po vašem mnenju podjetja pristopajo k uvajanju umetne inteligence?

Podjetja pogosto ne vežejo umetne inteligence na en specifičen proces, temveč jo poskušajo vpeljati širše v celotno okolje. Ključna razlika je v namenu: ali umetna inteligenca služi kot pomoč uporabniku pri delu ali pa je njen cilj, da uporabnika v celoti zamenja pri izvajanju določenih nalog.

15. Kako digitalna razvitost vpliva na to, ali podjetje uvaja umetno inteligenco strateško ali zgolj eksperimentalno?

Podjetja z nižjo stopnjo digitalizacije se primarno osredotočajo na osnovno digitalizacijo procesov. Šele ko dosežejo določeno zrelost, začnejo o UI razmišljati strateško. Pri manj razvitih je umetna inteligenca običajno le odmaknjen eksperiment.

16. Kaj je največja napaka podjetij pri uvajanju umetne inteligence?

Največja napaka so nerealno visoka pričakovanja in pretirano zaupanje v tehnologijo. Vodstva se pogosto ne zavedajo, da umetna inteligenca lahko naredi napako, in ji zaupajo preveč odgovornosti brez ustreznega nadzora.

17. Kaj po vašem mnenju pomeni, da je podjetje pripravljeno na umetno inteligenco?

Pripravljenost pomeni, da je vsaj 90 % procesov digitaliziranih in da so ti procesi optimizirani tako, da ne obremenjujejo uporabnika po nepotrebnem. Medtem ko lahko enostavnega klepetalnika (Chatbot) dodaš kadarkoli, zahteva resna implementacija umetne inteligence, ki nadomešča človeško delo, popolnoma dodelano digitalno okolje.

18. Ali podjetja pogosto precenjujejo svojo pripravljenost?

Da. Pogosto se zgodi, da morajo projekte umetne inteligence začasno ustaviti, ker ugotovijo, da morajo najprej zgraditi ali nadgraditi druge sistemske temelje, brez katerih umetna inteligenca preprosto ne more delovati.

19. Če bi morali izpostaviti en ključni dejavnik za uspešno uvedbo umetne inteligence, kaj bi to bilo?

To sta brez dvoma visoka stopnja digitalizacije in odlično dodelani procesi. Podjetje mora svoje procese razumeti do potankosti in natančno vedeti, kako se izvajajo, preden jih preda v upravljanje umetni inteligenci.

Priloga 2: Zapisnik drugega intervjuja

Kontekst: Zaposlen sem na IT oddelku veletrgovine s farmacevtskimi, medicinskimi in drugimi proizvodi, naziv delovnega mesta je sistemski poslovni analitik. Moja vloga pri razvoju digitalnih rešitev v podjetju je idejna zasnova, arhitektura rešitve, izbor zunanje agencije in nadzorovanje nje. Skrbim za GxP-reguliran ERP sistem, B2B, B2C in vpeljavo umetne inteligence v podjetje.

1. Kako bi opisali svojo vlogo pri razvoju digitalnih rešitev v podjetju?

Moja vloga je predvsem most med poslovnimi potrebami in IT izvedbo. Pokrivam faze od idejne zasnove do arhitekture rešitve, nato pa sodelujem pri izboru zunanje agencije ter skrbim za nadzor izvedbe (vodenje zahtev, usklajevanje, spremljanje kakovosti, roki, tveganja). Pri tem zagotavljam, da je rešitev skladna z regulativnimi zahtevami (zlasti v GxP okolju) in da se smiselno vključi v obstoječi ekosistem (ERP, B2B, B2C).

2. Na kakšen način sodelujete pri strateških IT odločitvah?

Sodelujem tako, da pripravljam analize potreb, poslovne primere (business case), predloge ciljne arhitekture in ocene vplivov na procese, podatke, varnost in skladnost. Pri strateških odločitvah prispevam s tem, da ocenim smiselnost in izvedljivost pobude (vpliv na ERP, integracije, podatkovne tokove), identificiram tveganja (GxP, varnost, dobavitelji, spremembe procesov), predlagam pristop izvedbe (faznost, prioritetizacija, hitre izboljšave v primerjavi s temeljnejšimi spremembami) ter sodelujem pri izboru partnerjev in modelu sodelovanja (SLA, KPI, nadzor kakovosti).

3. Kako bi ocenili digitalno razvitost vašega podjetja?

Digitalno razvitost bi ocenil kot visoko. Podjetje ima vzpostavljene ključne digitalne kanale (B2B, B2C) in GxP-reguliran ERP, kar zahteva visoko stopnjo standardizacije procesov, sledljivosti in kontrol. Hkrati se že uporabljajo naprednejše prakse, kot je uporaba umetne inteligence za podporo nabavi ter uporaba orodij, kot sta Microsoft 365 Copilot za splošno pomoč pri delu in GitHub Copilot za pomoč pri programiranju (v IT). Kljub temu je področje AI še v fazi postopnega uvajanja, brez celovite formalne strategije.

4. Katere so najpomembnejše dimenzije digitalne razvitosti podjetja?

Kot ključne dimenzije digitalne razvitosti vidim podatke (kakovost, dostopnost, upravljanje, enotni šifranti, sledljivost), procese (standardizacija, avtomatizacija, merljivost, lastništvo procesov), tehnologijo in arhitekturo (integracije, modularnost, oblačne storitve, varnost), ljudi in kompetence (digitalne veščine, vloga poslovnih uporabnikov, kultura učenja) ter upravljanje (governance), kamor sodijo prioritetizacija, odločanje in merjenje koristi. V reguliranem okolju sta dodatno ključna skladnost in varnost (validacija, audit trail, kontrolirane spremembe).

5. **Katere dimenzije so po vašem mnenju najbolj razvite (podatki, procesi, tehnologija, ljudje)?**

Najbolj razvite so procesi in tehnologija, predvsem zaradi narave dejavnosti in regulative. ERP in spremljajoči sistemi zahtevajo dobro definirane procese, kontrolirane spremembe in stabilno IT okolje. Podatki so relativno dobro obvladovani, ker so nujni za operativno učinkovitost (npr. naročanje, zaloge), vendar je pri podatkih vedno prostor za izboljšave pri enotnem upravljanju, kakovosti in dostopnosti za analitiko. Pri dimenziji ljudje so kompetence dobre, še posebej v IT, a je pri širši organizaciji vedno izziv enotna raven razumevanja podatkov in umetne inteligence.

6. **Kje vidite največje vrzeli?**

Največje vrzeli vidim na področjih: strategija in upravljanje umetne inteligence (ni še formaliziranih načel, prioritet, standardov in odgovornosti), podatkovno upravljanje za naprednejšo analitiko in AI (konsistentnost, enotni viri resnice, metapodatki), kompetence in spremembe načina dela (sistematično usposabljanje, sprejemanje novih orodij, definicija novih vlog), operativna uvedba AI oziroma življenjski cikel (kako modele spremljati, posodabljati, meriti uspeh ter zagotavljati skladnost, zlasti v GxP kontekstu) ter merjenje poslovnih koristi (jasni KPI in model vrednotenja, da AI ni zgolj eksperiment).

7. **Ali menite, da digitalna razvitost omejuje ali omogoča uvajanje umetne inteligence?**

Digitalna razvitost v osnovi omogoča uvajanje umetne inteligence, ker zagotavlja podatke, digitalizirane procese in tehnične integracije. Po drugi strani pa lahko visoka stopnja regulacije in zahtev po sledljivosti (GxP) uvajanje upočasni ali naredi bolj zahtevno, saj je treba zagotoviti validacijo, dokumentacijo, nadzor sprememb in dokazljivost rezultatov. Torej: omogoča, vendar zahteva bolj discipliniran pristop.

8. **Kako pripravljeno je podjetje na uvedbo umetne inteligence?**

Podjetje je relativno dobro pripravljeno z vidika podatkovnih virov, procesne urejenosti in digitalnih kanalov. Praktični dokaz je že obstoječa uporaba umetne inteligence pri podpori nabavnim referentom (izbira artiklov in količin na podlagi zgodovinskih podatkov). Manjka pa še sistematična plast: strategija, governance, standardi, razvoj kompetenc in okvir za varno skaliranje.

9. **Katere pogoje mora podjetje izpolnjevati, da lahko uspešno uvede umetno inteligenco?**

Ključni pogoji so jasen poslovni problem in merljivi cilji (KPI, pričakovana korist), kakovostni podatki in urejeno upravljanje podatkov, ustrezna arhitektura (integracije, varna uporaba, dostop do podatkov), vloga lastnika procesa in sodelovanje poslovnih uporabnikov, upravljanje tveganj (varnost, zasebnost, skladnost, etika), pripravljenost na spremembe

(izobraževanje, komunikacija, sprejemanje) ter življenjski cikel umetne inteligence (monitoring, izboljšave, odgovornosti, dokumentacija). V reguliranem okolju je posebej pomembna validacija in sledljivost (audit trail, kontrolirane spremembe).

10. Ali menite, da podjetja pogosto precenjujejo svojo pripravljenost?

Da, pogosto. Podjetja včasih enačijo pripravljenost z nakupom orodij ali licenc, medtem ko so ključni izzivi v podatkih, procesih, kompetencah in upravljanju. Umetna inteligenca hitro razkrije vrzeli, ki pri klasični digitalizaciji niso bile tako očitne (npr. nekonsistentni šifranti, različne interpretacije metrik, pomanjkanje lastništva podatkov).

11. Kako pristopate k uvajanju umetne inteligence v podjetju?

Pristopam pragmatično in iterativno: najprej identificiram proces, kjer je jasna bolečina ali strošek (npr. čas v nabavi), nato preverim podatkovno osnovo in omejitve (kakovost, dostop, skladnost), pripravim idejno zasnovo in arhitekturo, določim merila uspeha, izberem ustreznega izvajalca ali pristop izvedbe ter uvedbo izvedem postopno (pilot in nato širitev), ob stalnem merjenju rezultatov in povratnih informacij uporabnikov.

12. Ali imate oblikovano strategijo ali uvajate umetno inteligenco postopoma?

Trenutno umetno inteligenco uvajamo postopoma. Strategija še ni formalno oblikovana kot celovit dokument, vendar se držimo načela postopnega uvajanja skozi konkretne primere uporabe, ki imajo jasen poslovni učinek in so obvladljivi z vidika tveganj in skladnosti.

13. Kako se odločate, kje uporabiti umetno inteligenco?

Odločam se na podlagi kombinacije poslovne vrednosti (prihranek časa in stroškov, večja natančnost, boljša storitev), zrelosti podatkov (ali so podatki dovolj kakovostni in dostopni), tveganja (GxP vpliv, kritičnost procesa, varnost), kompleksnosti integracije v ERP/B2B/B2C ekosistem ter pripravljenosti uporabnikov in sprememb v procesu. Prednost imajo primeri, kjer je mogoče rezultat hitro izmeriti in kjer AI deluje kot pomoč uporabniku (decision support), ne kot popolna avtomatizacija kritičnih odločitev.

14. Kako digitalna zrelost vpliva na vaše odločitve glede uvedbe umetne inetligence?

Višja digitalna zrelost mi omogoča, da se pri umetni inteligenci osredotočim na dodano vrednost, ker so osnovni elementi (digitalizirani procesi, ERP, integracije) že postavljeni. Hkrati pa v zrelem okolju pričakujem večjo disciplino: standarde, nadzor, varnost, skladnost in jasno lastništvo. Pri nižji zrelosti bi najprej reševal osnovno digitalizacijo in kakovost podatkov, preden bi umetna inteligenca lahko prinesla stabilne rezultate.

15. Kako se razlikuje pristop med bolj in manj razvitimi podjetji?

Bolj razvita podjetja AI uvajajo z več poudarka na governance, standardih, integracijah in merjenju, lažje preidejo iz pilotov v skaliranje ter imajo bolj urejene podatke in jasno lastništvo procesov. Manj razvita podjetja pogosto začnejo z navdušenjem, vendar hitro naletijo na težave s podatki in procesi, imajo več ad hoc rešitev in manj jasne metrike, zato najprej potrebujejo delo na osnovah (digitalizacija, standardizacija, kultura).

16. Kdaj AI postane del strategije in ne samo eksperiment?

AI postane del strategije, ko obstaja ponovljiv model uvajanja (od ideje do produkcije), so določeni KPI in se koristi dosledno merijo, so odgovornosti jasne (lastnik procesa, lastnik podatkov, IT, skladnost), primeri uporabe niso več izolirani piloti, ampak so povezani v portfelj pobud, ter je vzpostavljen okvir za varnost, skladnost in življenjski cikel (monitoring, posodobitve).

17. Kaj je bil ključni dejavnik uspeha ali neuspeha?

Ključni dejavnik uspeha pri obstoječi uporabi umetne inteligence v nabavi je bil, da je bil primer uporabe konkretno definiran (podpora pri izbiri artiklov in količin), imel je dostop do zgodovinskih podatkov, prinesel je merljiv učinek (prihranek časa in stroškov) in umetna inteligenca je delovala kot podpora odločanju, kar je povečalo sprejemanje pri uporabnikih. Neuspeh bi se najverjetneje zgodil, če bi poskušali umetno inteligenco uporabiti v procesu brez urejenih podatkov ali brez jasne odgovornosti in KPI.

18. Katere so najpogostejše napake podjetij pri uvajanju umetne inteligence?

Najpogostejše napake so začetek z orodjem namesto s problemom, premalo pozornosti na podatke (kakovost, konsistentnost, lastništvo), pomanjkanje uporabniške vključenosti in sprememb procesov, pilot brez načrta za produkcijo (ni monitoringa, ni procesa vzdrževanja), nejasni KPI in zato nezmožnost dokazovanja koristi ter ignoriranje varnosti, zasebnosti in skladnosti, še posebej v reguliranih panogah.

19. Kaj podjetja najpogosteje podcenijo?

Najpogosteje podcenijo čas in napor za pripravo podatkov, spremembe v procesu in potrebo po vodenju sprememb, potrebo po novih kompetencah (analitika, umetna inteligenca, odgovorna uporaba), stroške in zahtevnost vzdrževanja umetne inteligence (monitoring, posodobitve, …) ter pomen zaupanja, kar zahteva razlago rezultatov, transparentnost in sprejemanje pri uporabnikih.

20. Če bi morali vodstvu podjetja dati en nasvet za uspešno uvedbo umetne inteligence, kaj bi to bilo?

Moj ključni nasvet bi bil: Umetno inteligenco uvajajte kot poslovno-transformacijsko pobudo, ne kot IT eksperiment. Začnite z jasnimi poslovnimi cilji in merljivimi KPI, hkrati pa vzpostavite osnovno upravljanje (podatki, odgovornosti, varnost in skladnost), da bo mogoče uspešne pilote varno in učinkovito razširiti.