

# Zakaj samo učinkovita proizvodnja ni več dovolj: strateški premiki za dobo umetne inteligence

Peter Wostner, UMAR





# KAKOVOST ŽIVLJENJA V SLOVENIJI

Poročilo o razvoju 2026

# KAKOVOST ŽIVLJENJA V SLOVENIJI

Poročilo o razvoju 2026

**GOSPODARSTVO**

**DRUŽBA**

**DRŽAVA**

**OKOLJE**

# Gospodarstvo

---

Kako ustvariti več?



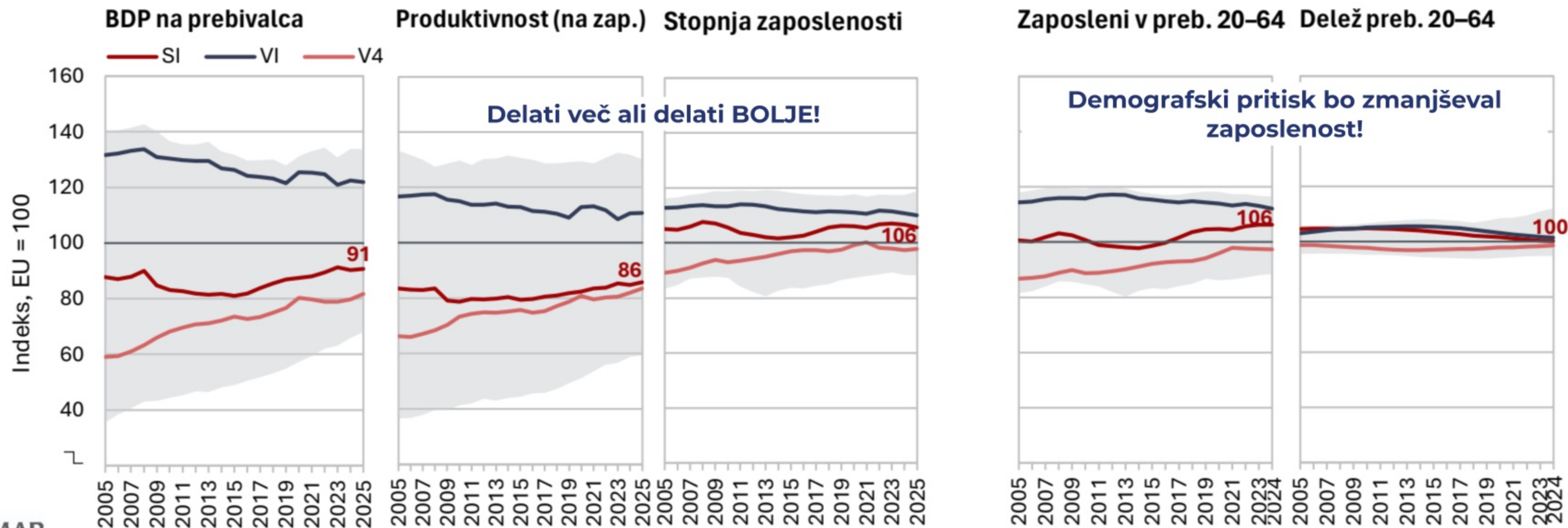
# Ekonomska uspešnost: makro

## ==> Produktivnost

Rast produktivnosti v zadnjih 25 letih (razen 2009-2014) nad povprečjem EU in VI, in tudi v letu 2025.

A s trendom upočasnjevanja, ki je sicer prisoten povsod, a se je v Sloveniji začel prej:

2000–2009: SI ~ kot V4 (3,0 % SI vs. 3,8 % V4) / Izgubljeno "desetletje": 2009–2014: 0 % SI vs. 1,1 % V4 ter 2015–2019: 1,3 % SI vs. 2,4 % V4 / 2020–2025: oboji 1,2 %.



# Gospodarstvo

Iz dobaviteljsko-izvajalske v  
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo

## Kako ustvariti več?

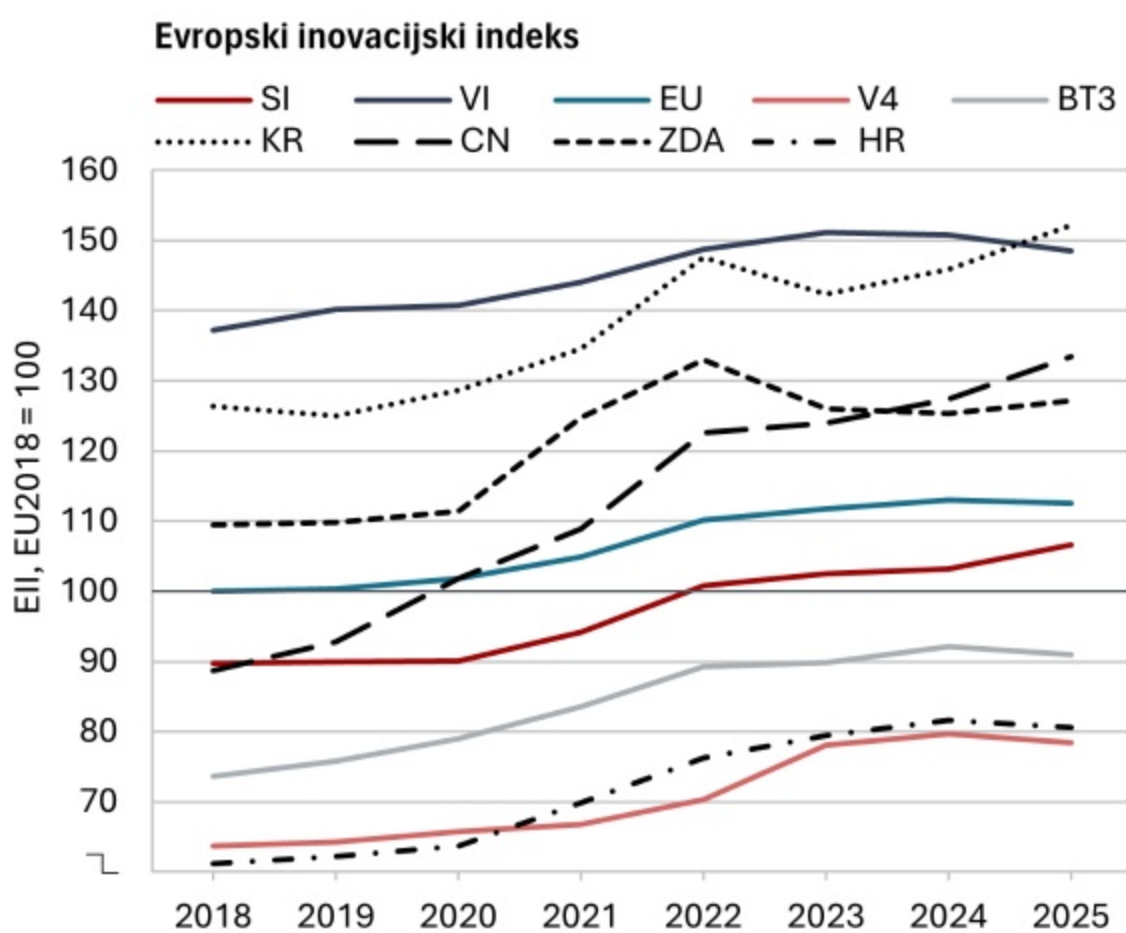


# Inovacijska uspešnost Slovenije

**Primerjalno je Slovenija, z vidika (tradicionalnih) strukturnih lastnosti, še vedno v močni poziciji!**

## Vse večji pritisk izven EU

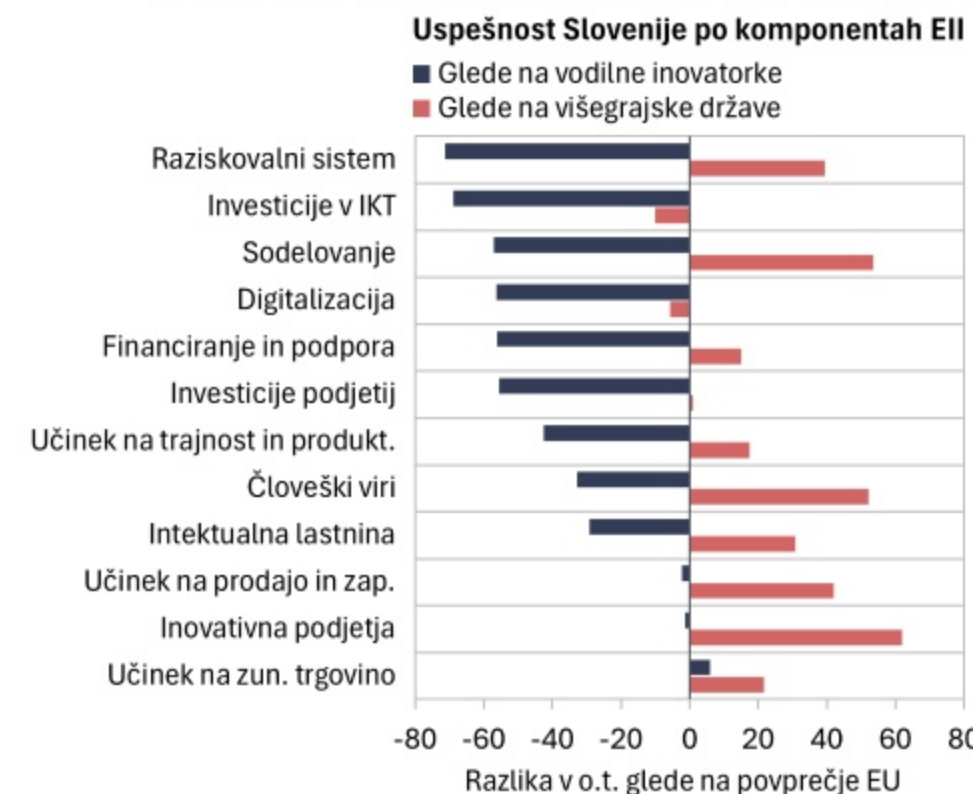
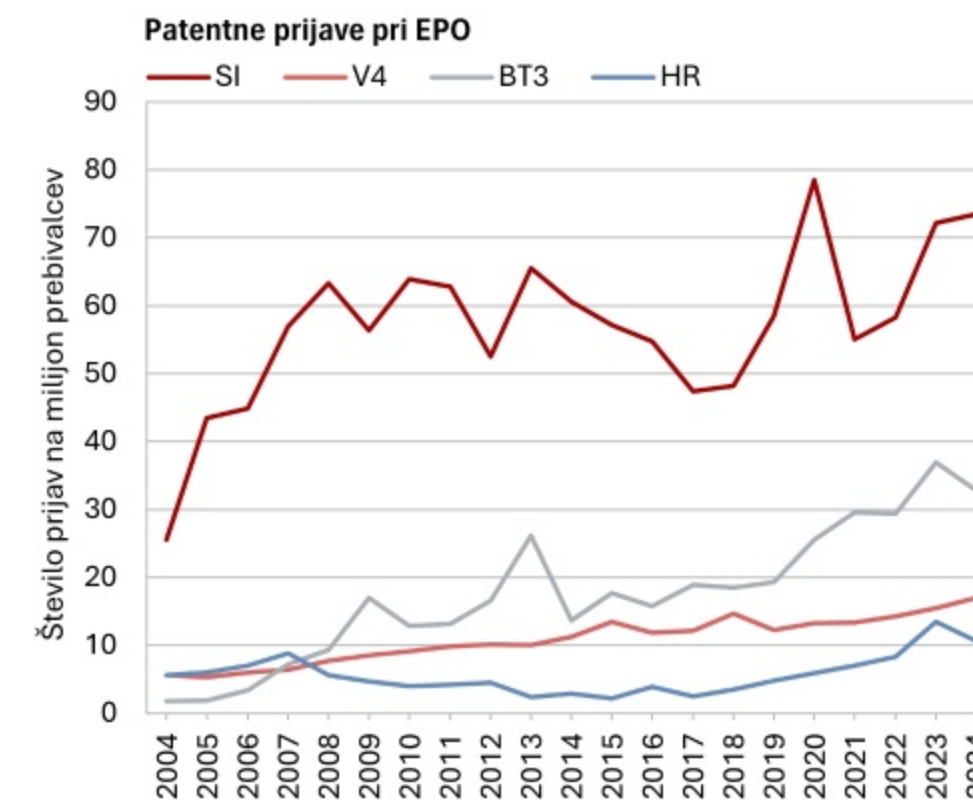
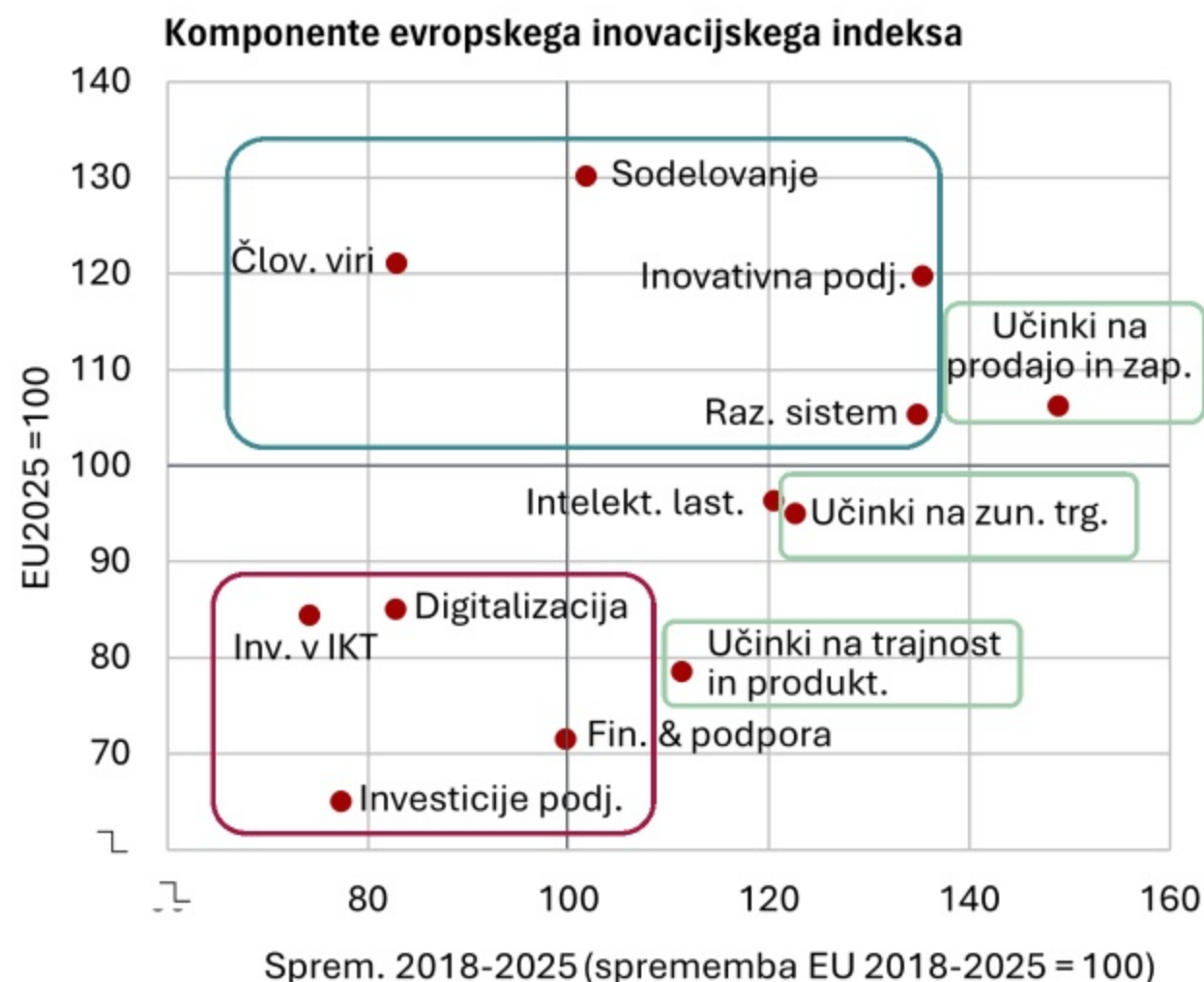
2018–2025: šesti največji napredek v EU



+ človeški viri, inovacijska aktivnost, povezanost, raziskovalni sistem

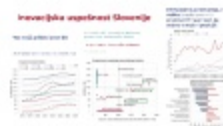
- digitalizacija, investicije, podpora

+ učinkovitost



# Gospodarstvo

Iz dobaviteljsko-izvajalske v  
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo



(Drznejši)  
POSLOVNI MODELI

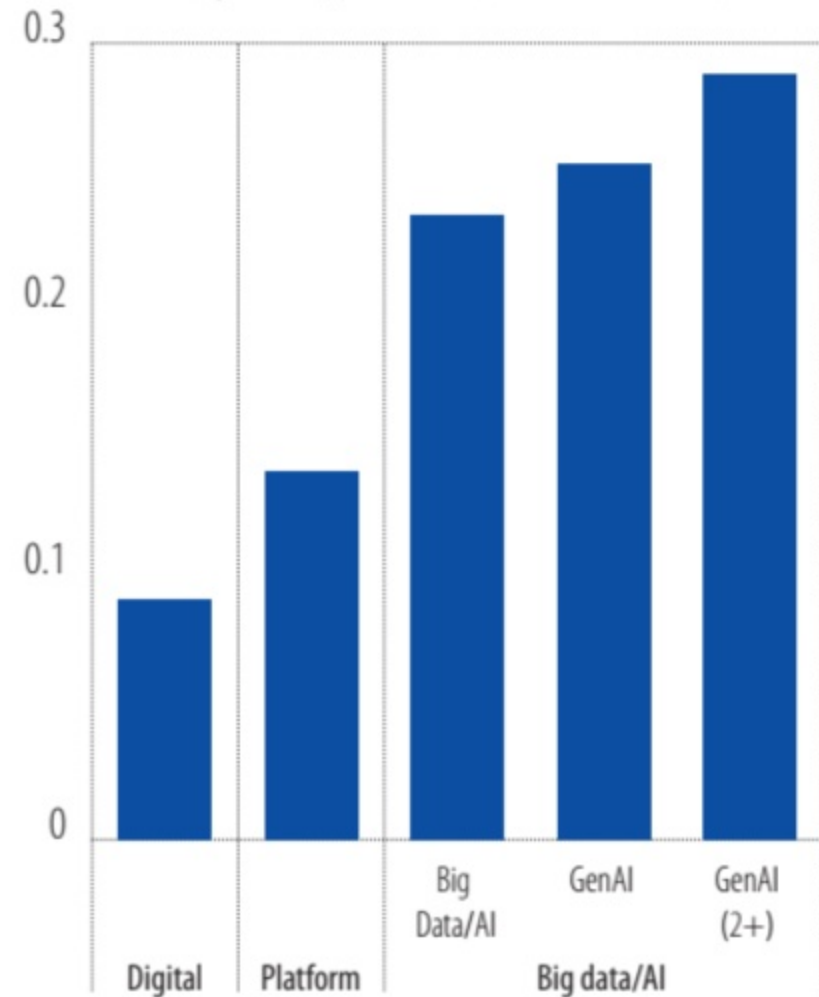
## Kako ustvariti več?



# Digitalizacija

**Produktivnost:**  
uvajanje & integracija

b. Total factor productivity difference for EU firms using digital technologies (log linear approximation, 0.01=1% increase)



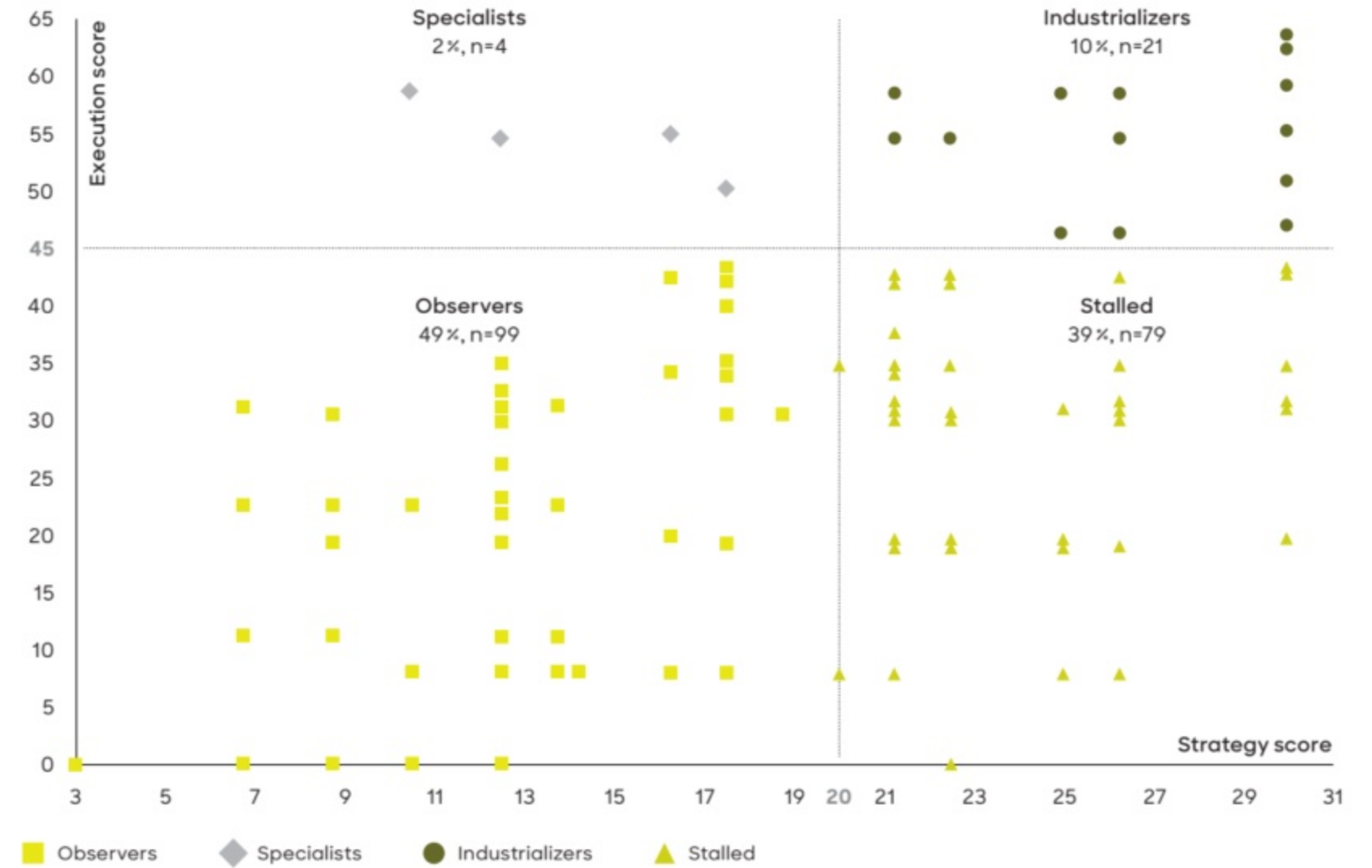
**Kako:**  
glavni izziv digitalizacije ni tehnološki

**Hitrost**

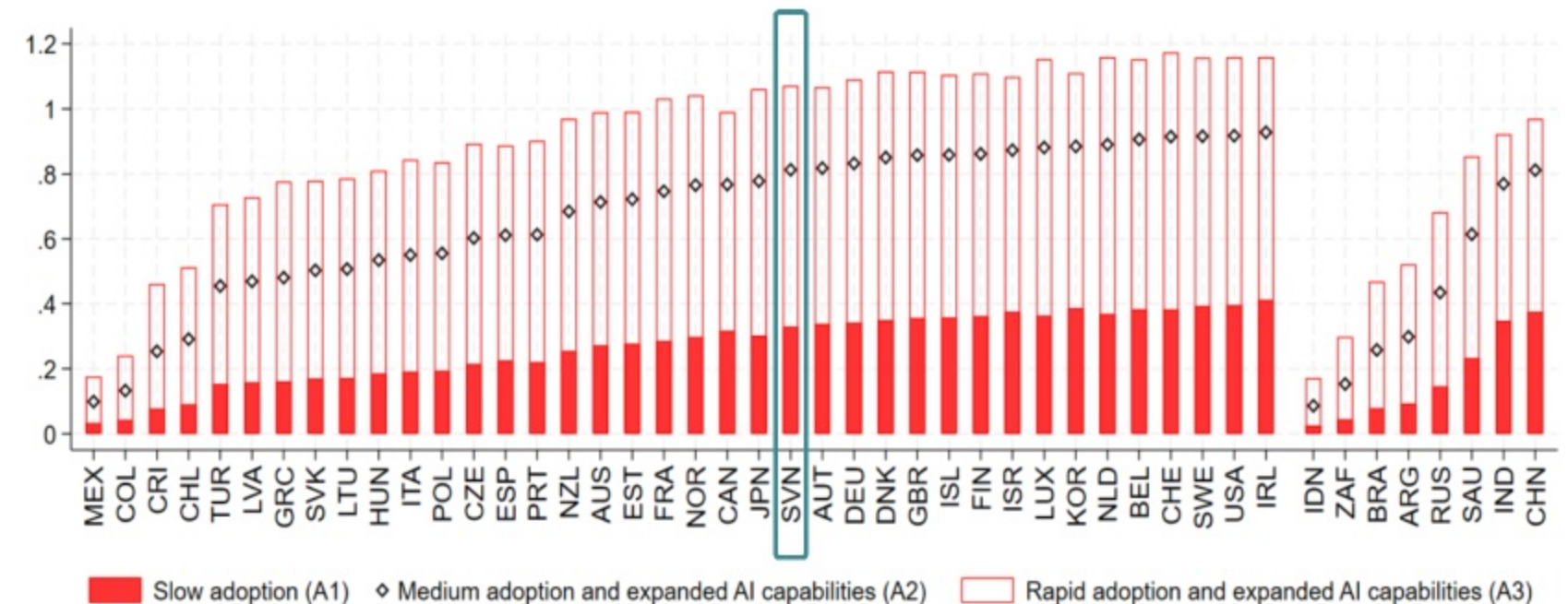
## C High investment does not guarantee high returns

AI performance matrix

Roland Berger, 2026: "The AI value gap"



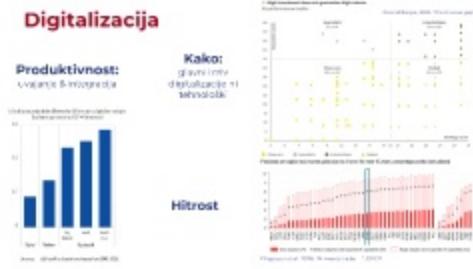
Predicted per capita real income gains due to AI over the next 10 years, percentage points (annualised)



Filippucci et al., 2026: "AI meets trade: ... ", OECD

# (Drznejši)

# POSLOVNI MODELI



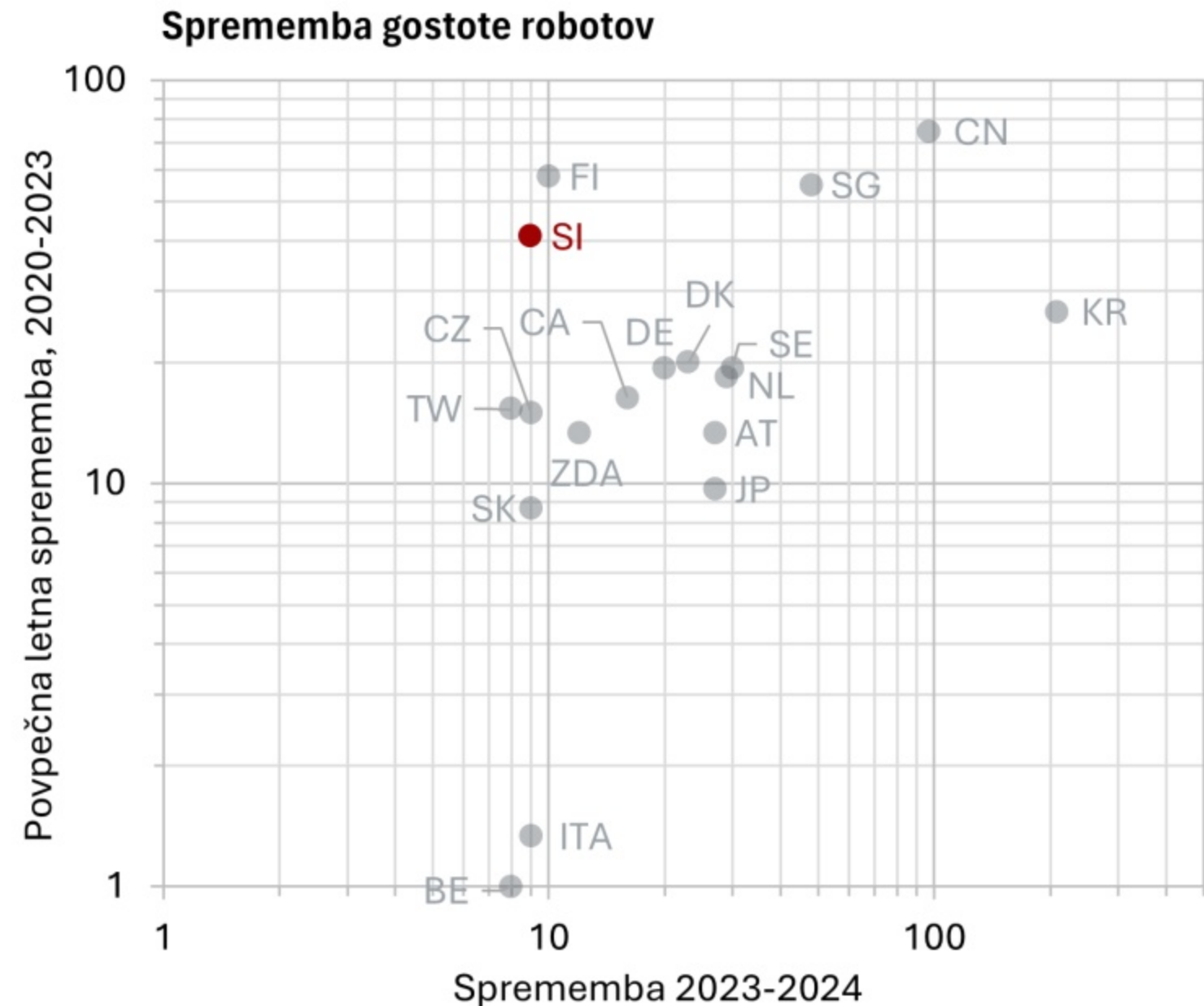
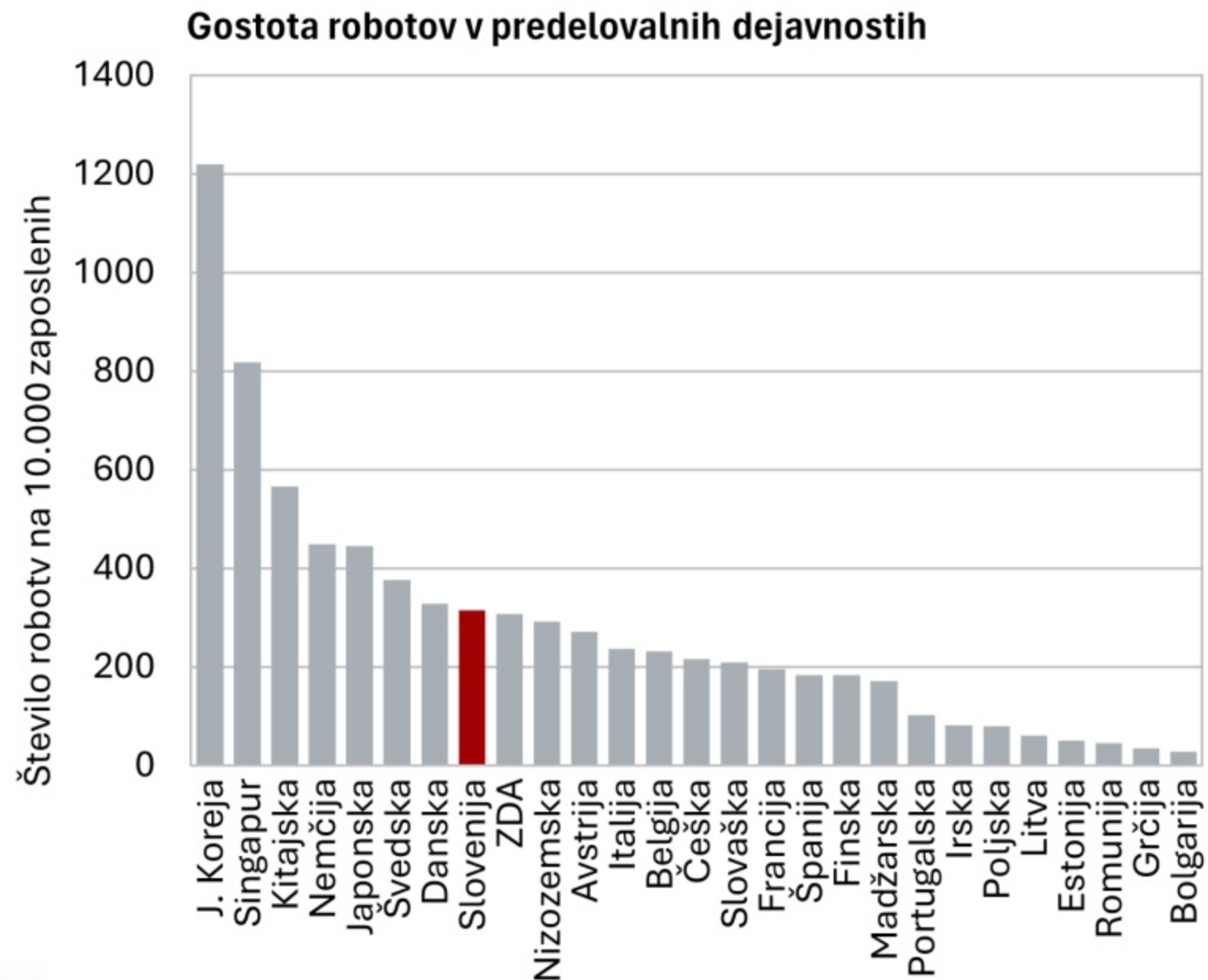
## Operativna odličnost

## Poslovna preobrazba

# Obvladovanje industrije 3.0

Slovenija na področju **industrijske robotizacije** ohranja položaj ene vodilnih držav v EU in na svetu, vendar ob opazni upočasnitvi uvajanja robotov v letu 2024.

Slovenska podjetja so tudi **odlično integrirana v dobavne verige**: 38 % jih deli podatke o dobaviteljih in strankah prek dobaviteljskih informacijskih sistemov, kar je največ v EU.



# Zaostajanje pri industriji 4.0

Slovenija še naprej **zaostaja pri prehajanju v podatkovno podprto poslovanje:**

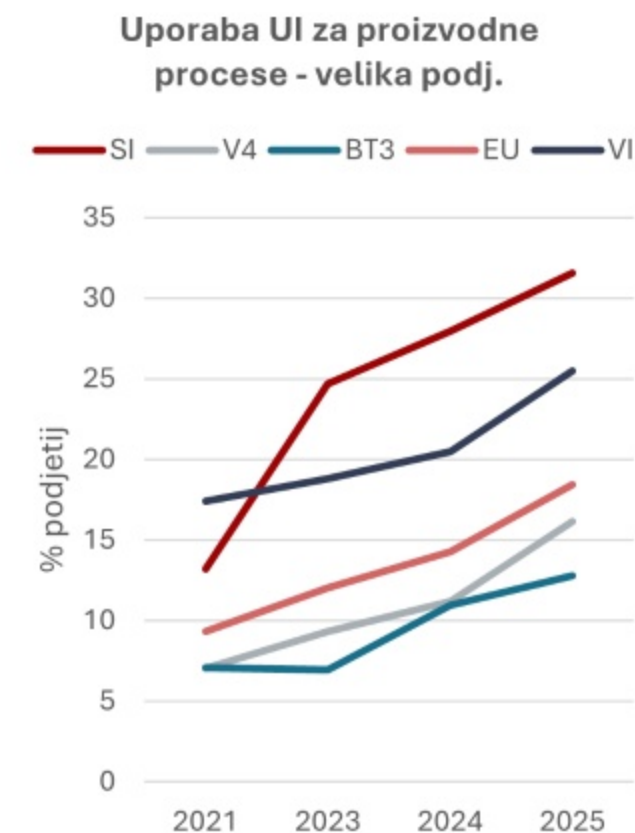
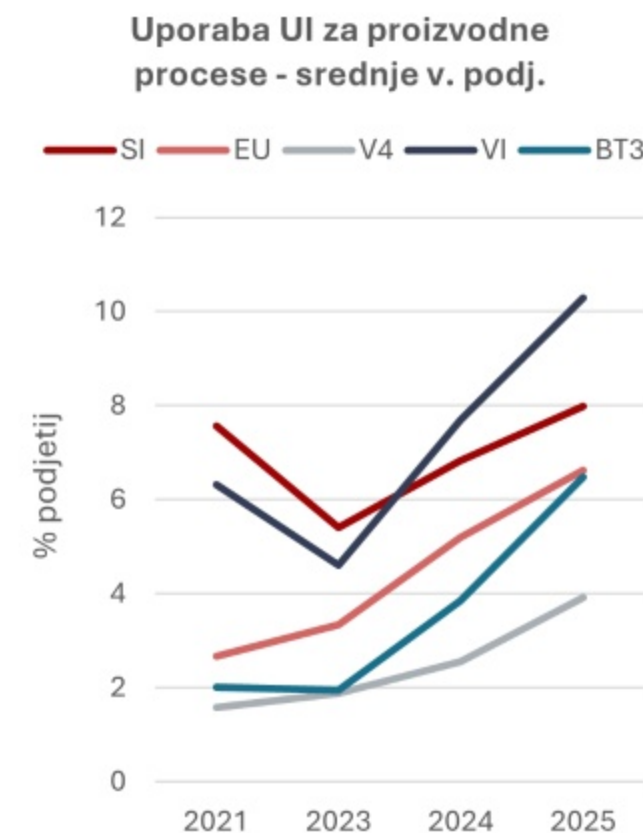
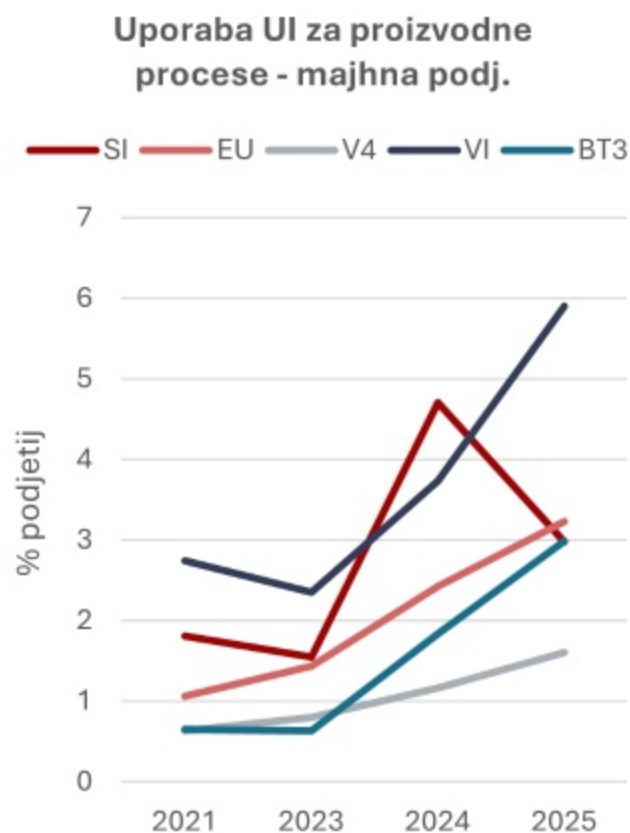
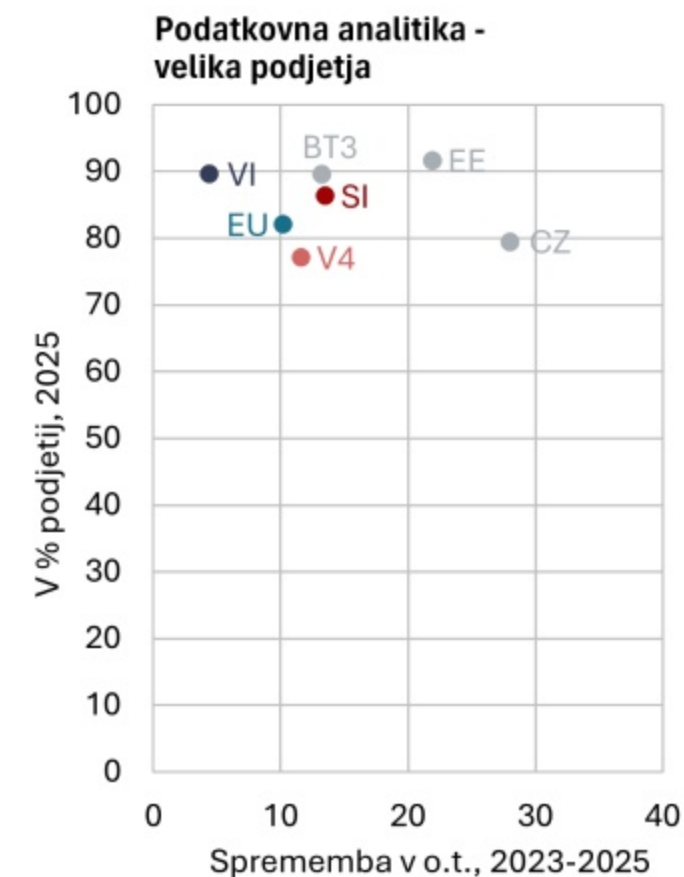
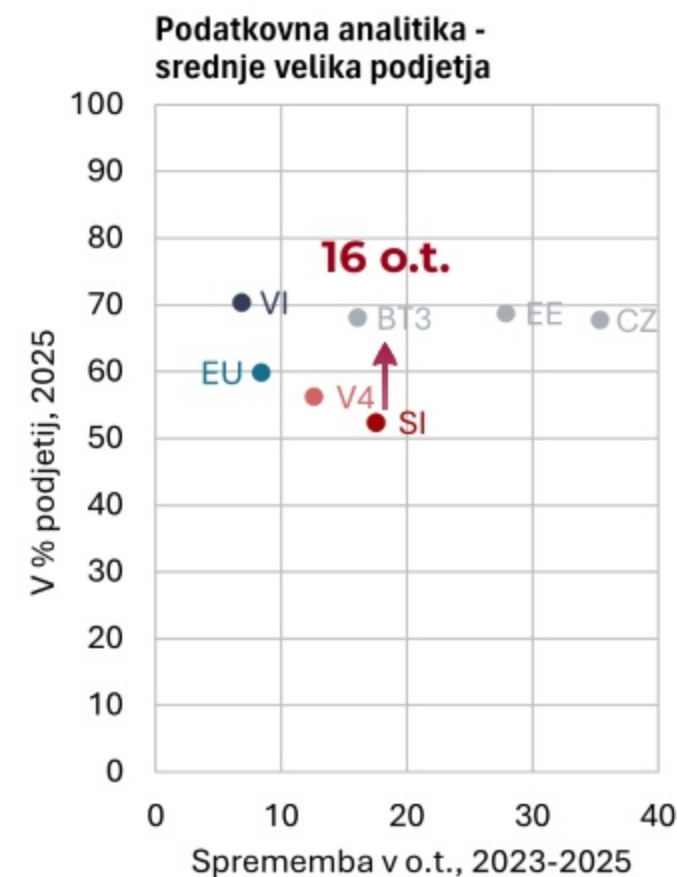
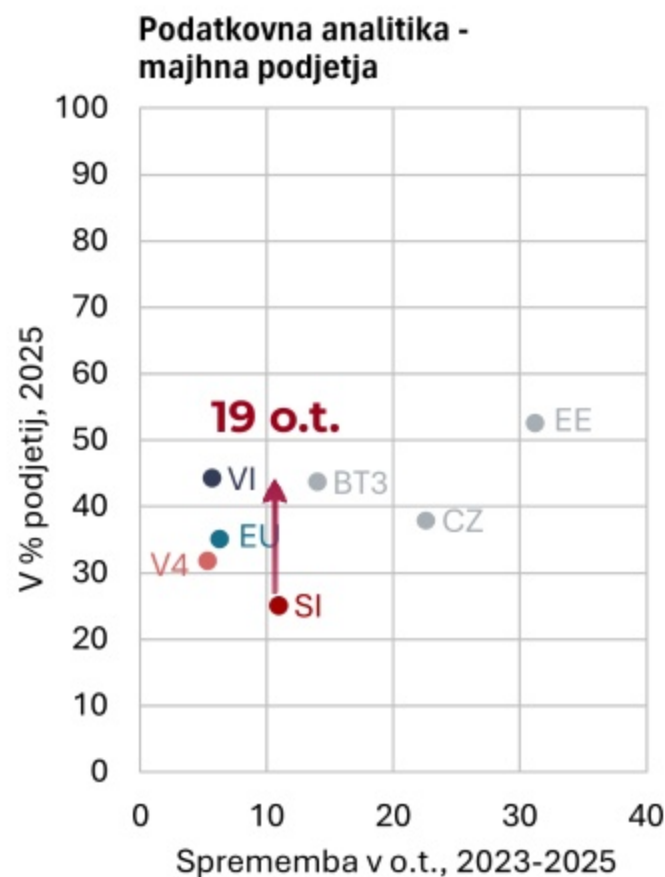
- oblačne tehnologije,
- orodja poslovne inteligence
- ter naprednejša **podatkovna analitika** (majhna in srednje velika podjetja: 24. in 21. mesto v EU, vrzel sicer zmanjšujejo, a počasneje kot npr. Češka ali Estonija).

**Uporaba najzahtevnejših tehnologij v proizvodnji** (umetna inteligenca):

==> velika podjetja uspevajo ohranjati vodilni status (3. mesto),

==> srednja in še posebej majhna podjetja pa izgubljajo:

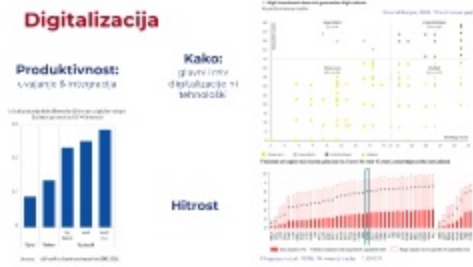
- srednja p.: 8. mesto, s hitrim približevanjem BT3
- majhna p.: iz vodilne države na povprečje.



# (Drznejši)

# POSLOVNI MODELI

Od dobaviteljev k ustvarjalcem nove vrednosti  
=> DRZNOST



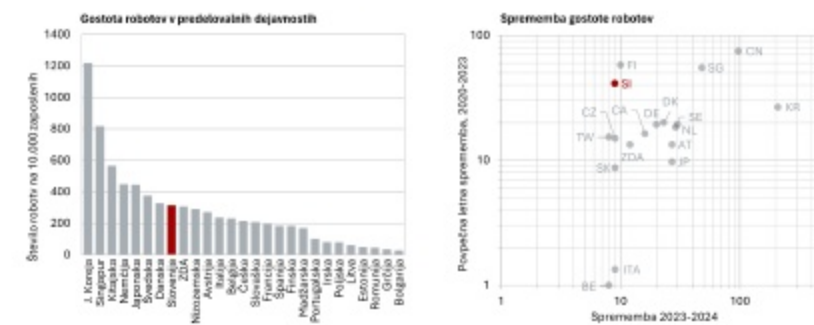
## Operativna odličnost

## Poslovna preobrazba

### Obvladovanje industrije 3.0

Slovenija na področju **industrijske robotizacije** ohranja položaj ene vodilnih držav v EU in na svetu, vendar ob opazni upočasnitvi uvajanja robotov v letu 2024.

Slovenska podjetja so tudi **odlično integrirana v dobavne verige**: 38 % jih deli podatke o dobaviteljih in strankah prek dobaviteljskih informacijskih sistemov, kar je največ v EU.



### Zaostajanje pri industriji 4.0

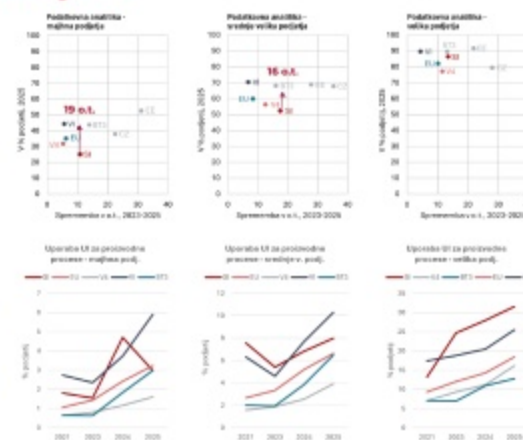
Slovenija se naprej **zaostaja pri prehajanju v podatkovno podprto poslovanje**:

- oblačne tehnologije,
- orodja poslovne inteligence
- ter naprednejša **podatkovna analitika** (majhna in srednje velika podjetja: 24. in 21. mesto v EU, včasih sicer zmanjšujejo, a počasneje kot npr. Češka ali Estonija).

**Uporaba najzahtevnejših tehnologij v proizvodnji** (umetna inteligenca):

=> velika podjetja uspevajo ohranjati vodilni status (3. mesto),

=> srednja in še posebej majhna podjetja pa izgubljajo:  
• srednja p. 8. mesto, s hitrim približevanjem BT3  
• majhna p. 12 vodilne države na povprečje.



# Od dobaviteljev k ustvarjalcem nove vrednosti

## ==> DRZNOST

**Drznost: novi proizvodi** (= izdelki in storitve) **za trg:**

==> **izvirni, drugačni, inovativni proizvodi**

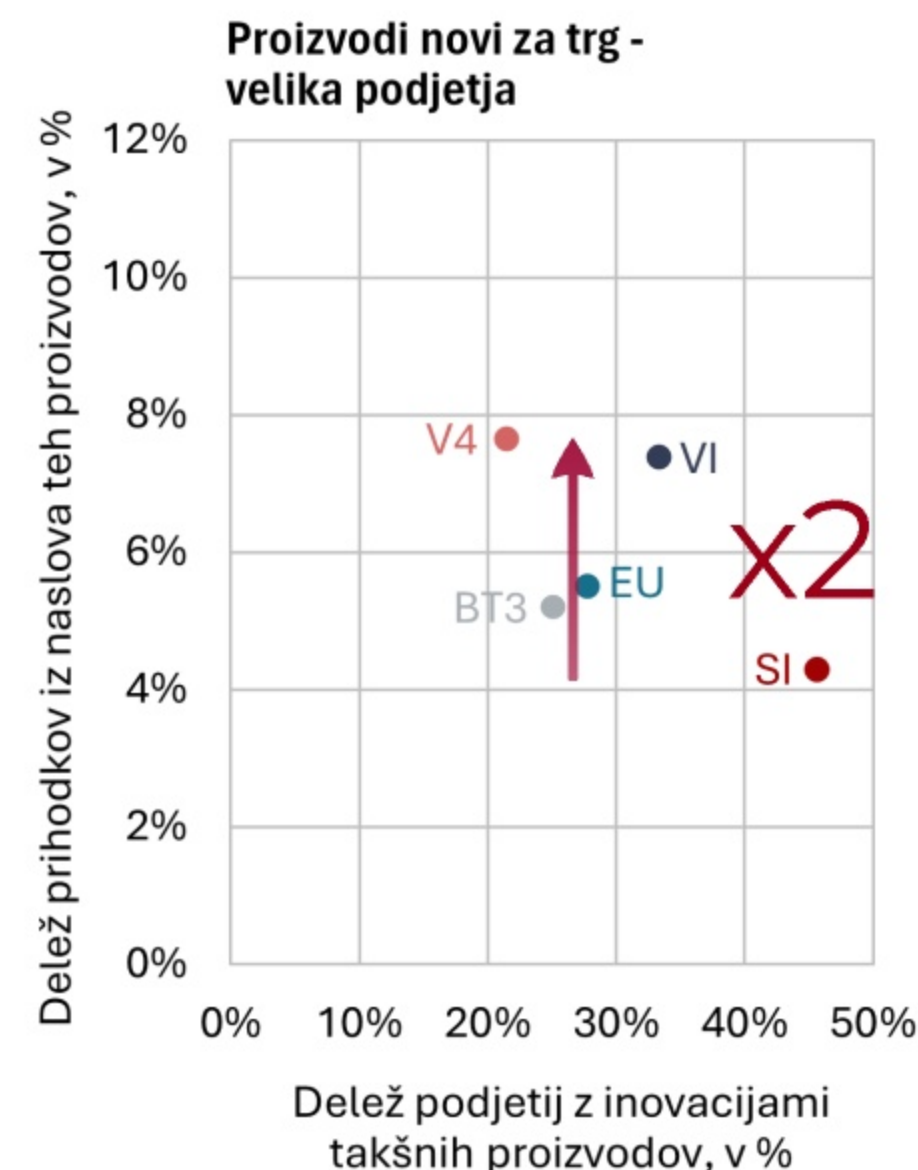
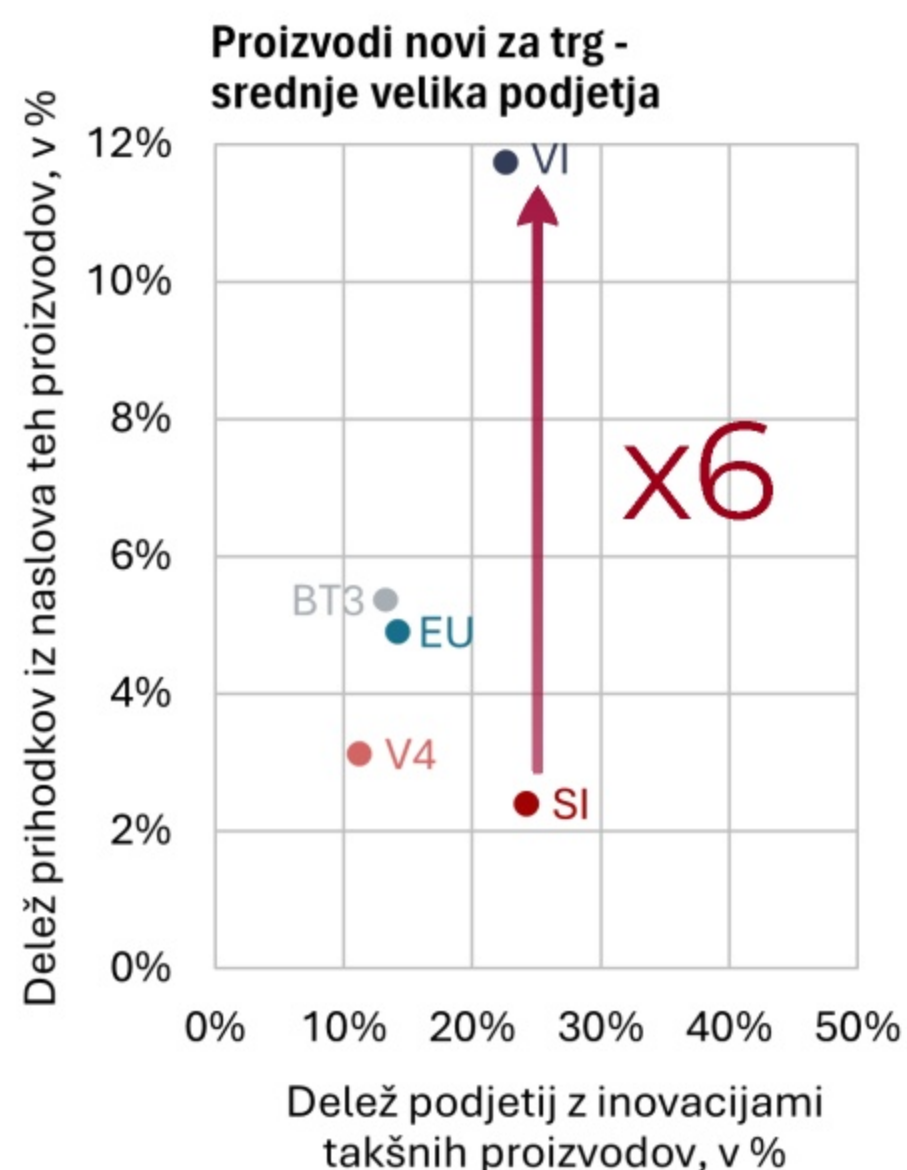
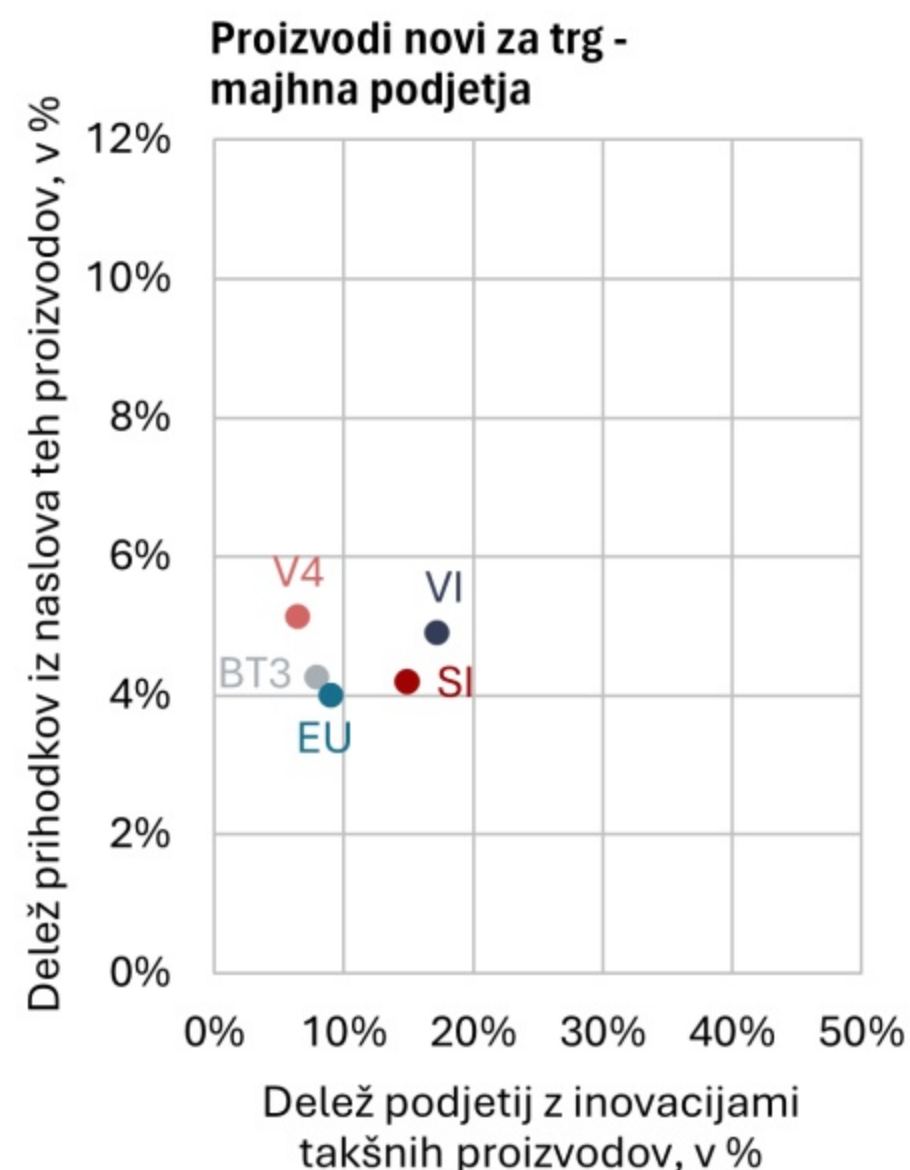
==> **visoka dodana vrednost.**

**Preveč zadržan, previden, defenziven** oz.

premalo drzen in ambiciozen **pristop,**

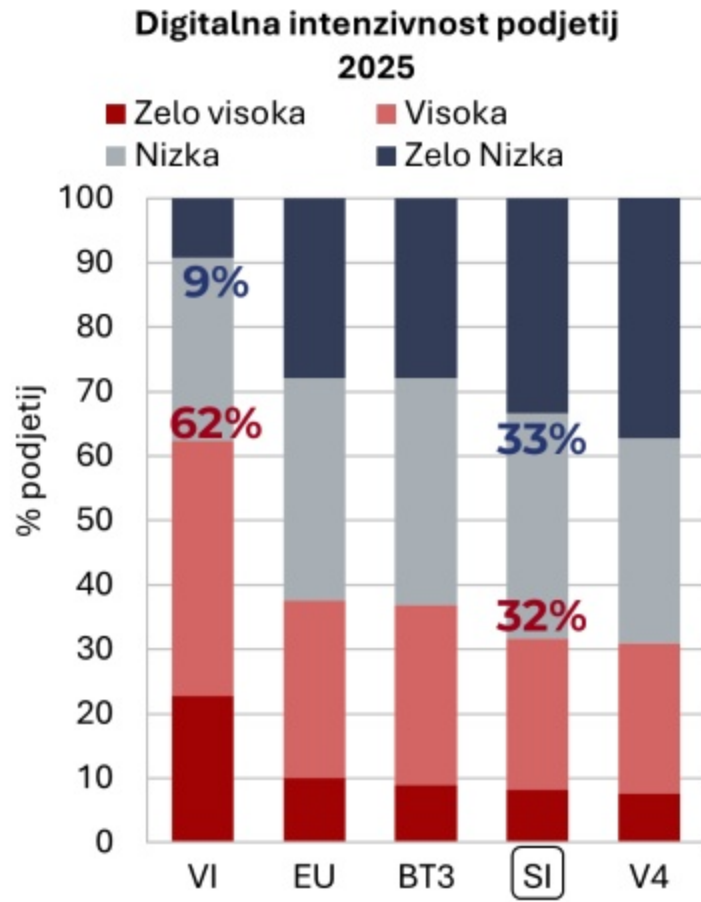
še posebej srednje velikih in velikih podjetij:

- visok delež podjetij z inovacijami takšnih proizvodov (širina),
- ob nizkem deležu prihodkov iz njihovega naslova.



# Poslovna preobrazba

# Integracija digitalnih tehnologij



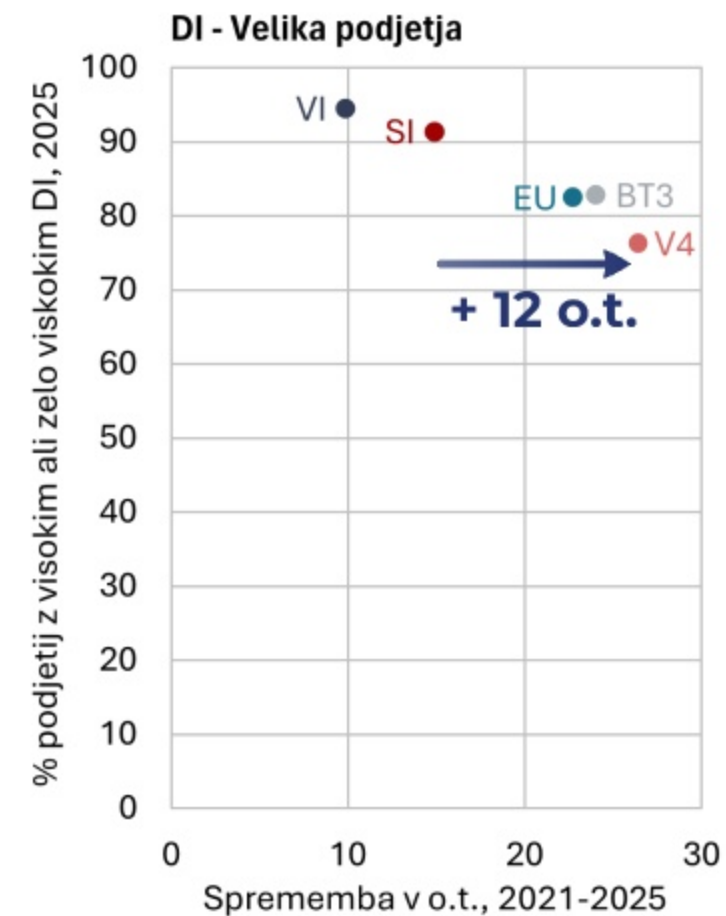
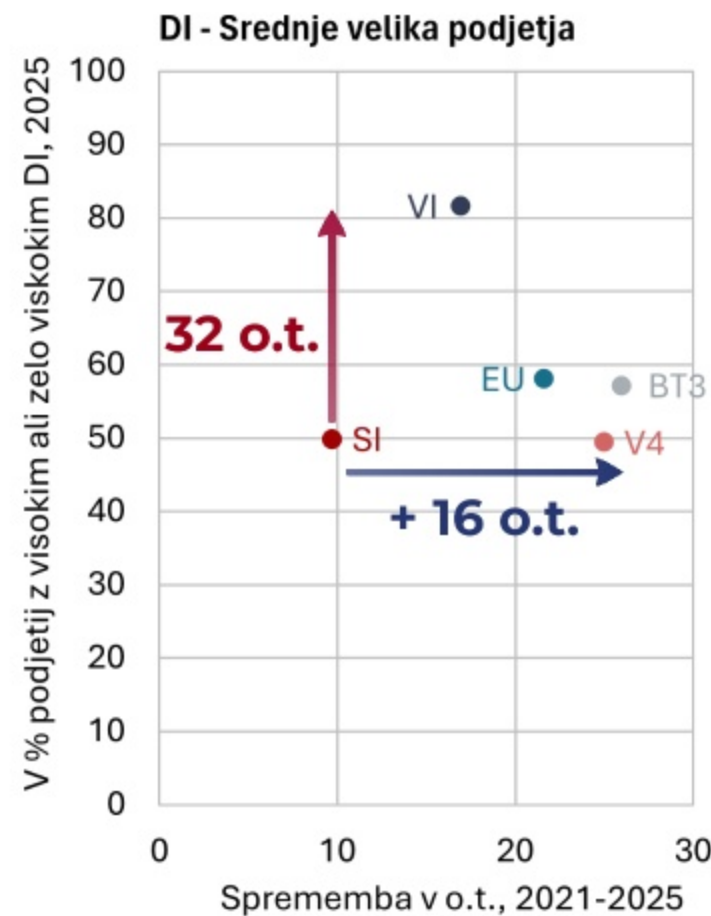
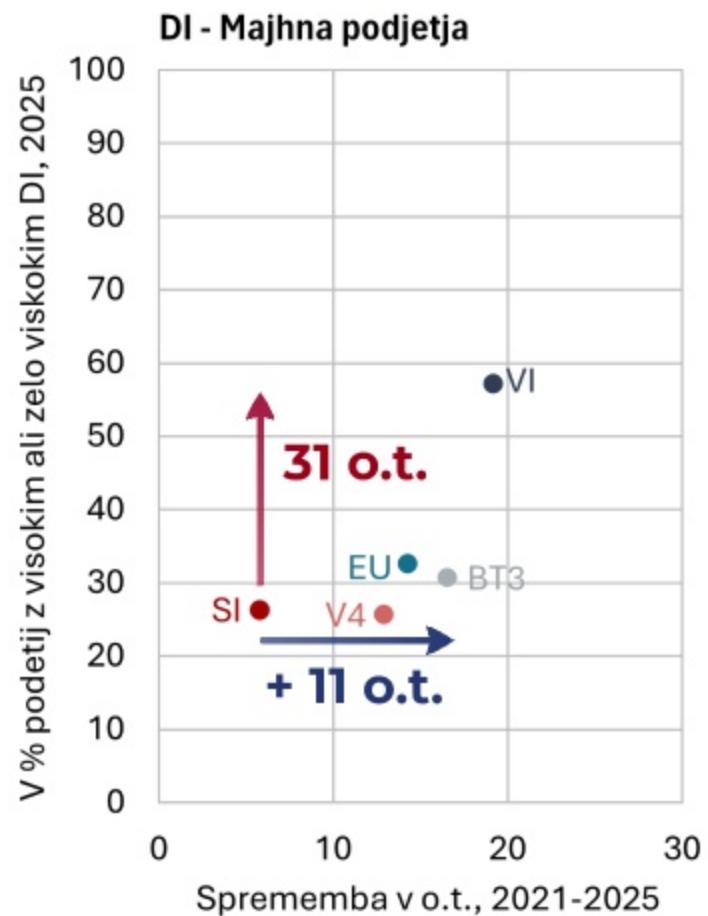
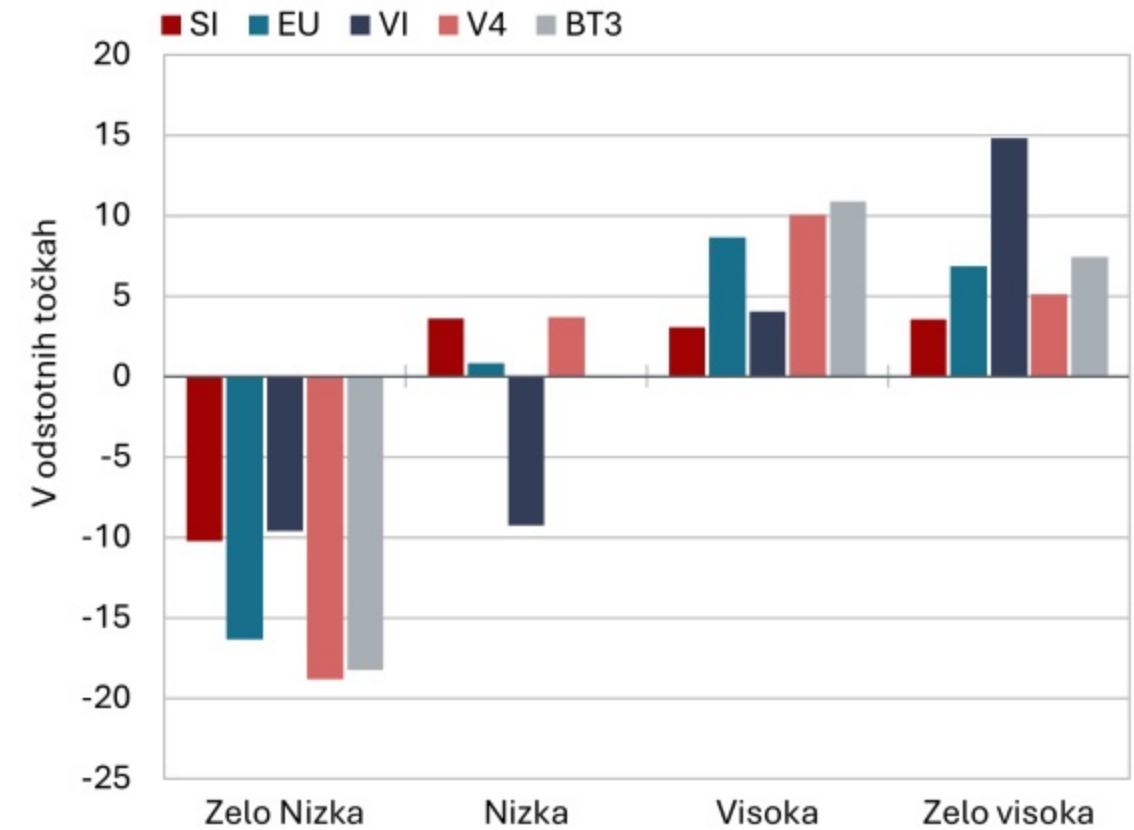
**Slovenija na področju digitalizacije podjetij izgublja korak** z EU in primerljivimi skupinami držav ter pogloblja vrzel do vodilnih inovatorok:

- 18. mesto po deležu podjetij z vsaj visoko digitalno intenzivnostjo.

**Po napredku 2021-2025 Slovenija na 24. mestu v EU.**

Zaostanek je še posebej izrazit pri majhnih in srednje velikih podjetjih, ki tudi znatno počasneje napredujejo od ostalih držav.

**Sprememba deleža podjetij glede na njihovo digitalno intenzivnost 2021-2025**



# Poslovna preobrazba

Roland Berger, 2026: "The AI value gap":

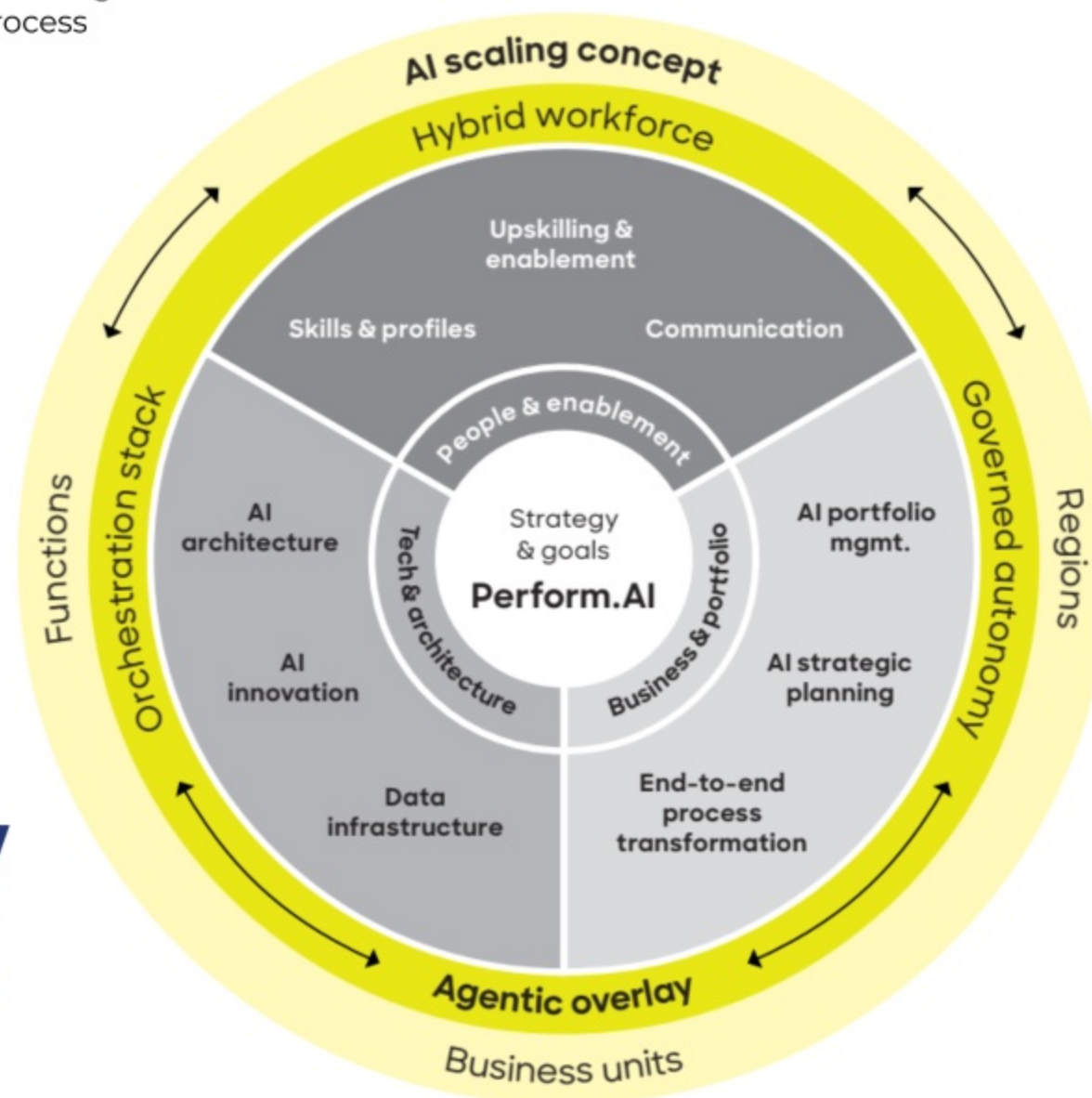
71% of Industrializers ... are... **transforming existing systems rather than building around them** ... which requires **end-to-end process transformation** across functions and business units. Stalled companies allow legacy complexity to stand in the way of deep integration.

Stanford Digital Economy Lab, april 2026: "The Enterprise AI Playbook Lessons from 51 Successful Deployments":

## Technology is not the hardest part.

77% of the hardest challenges were invisible and intangible costs: change management, data quality, and process redesign.

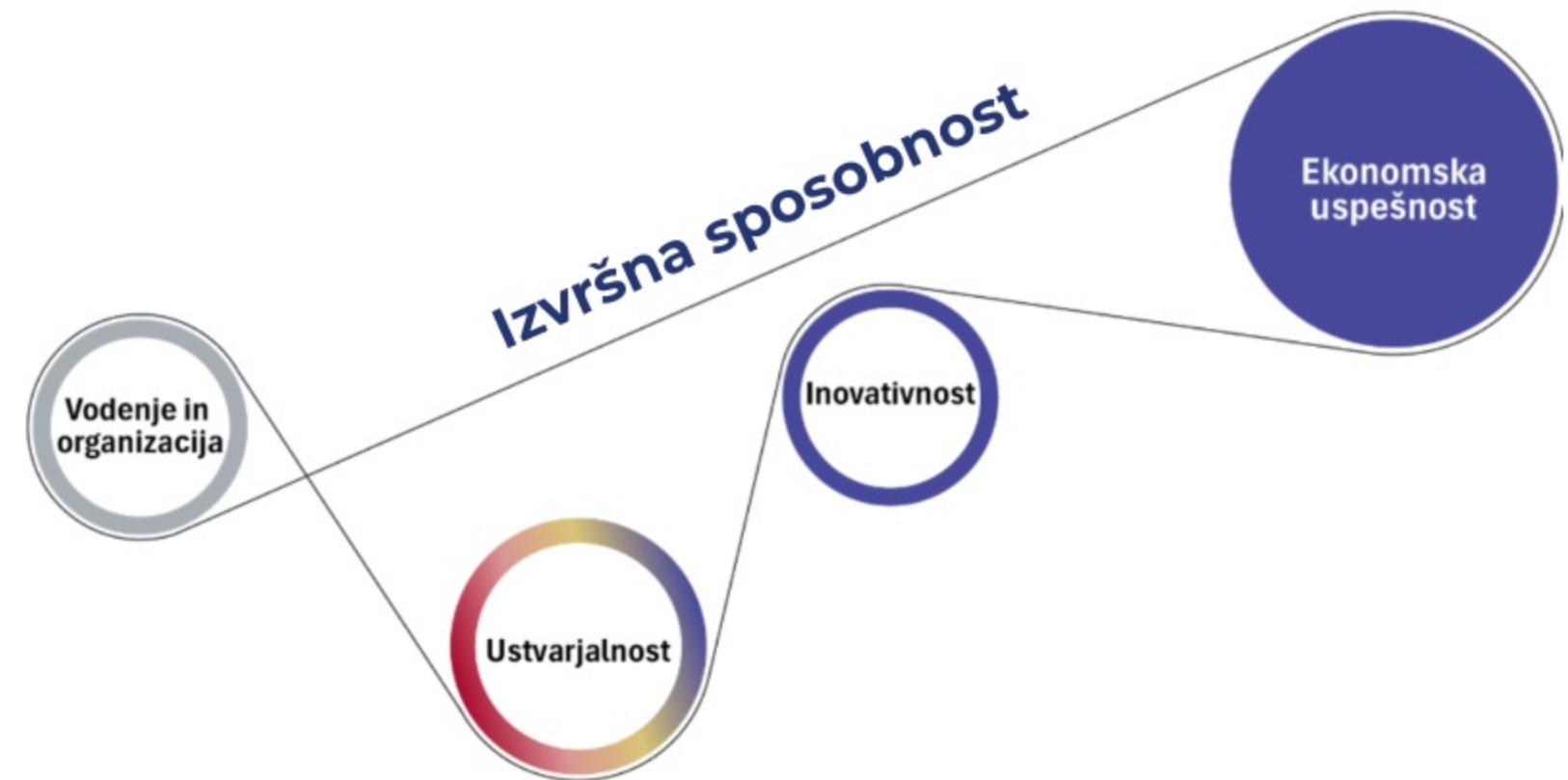
## Ljudje



## Tehnologija / digitalizacija



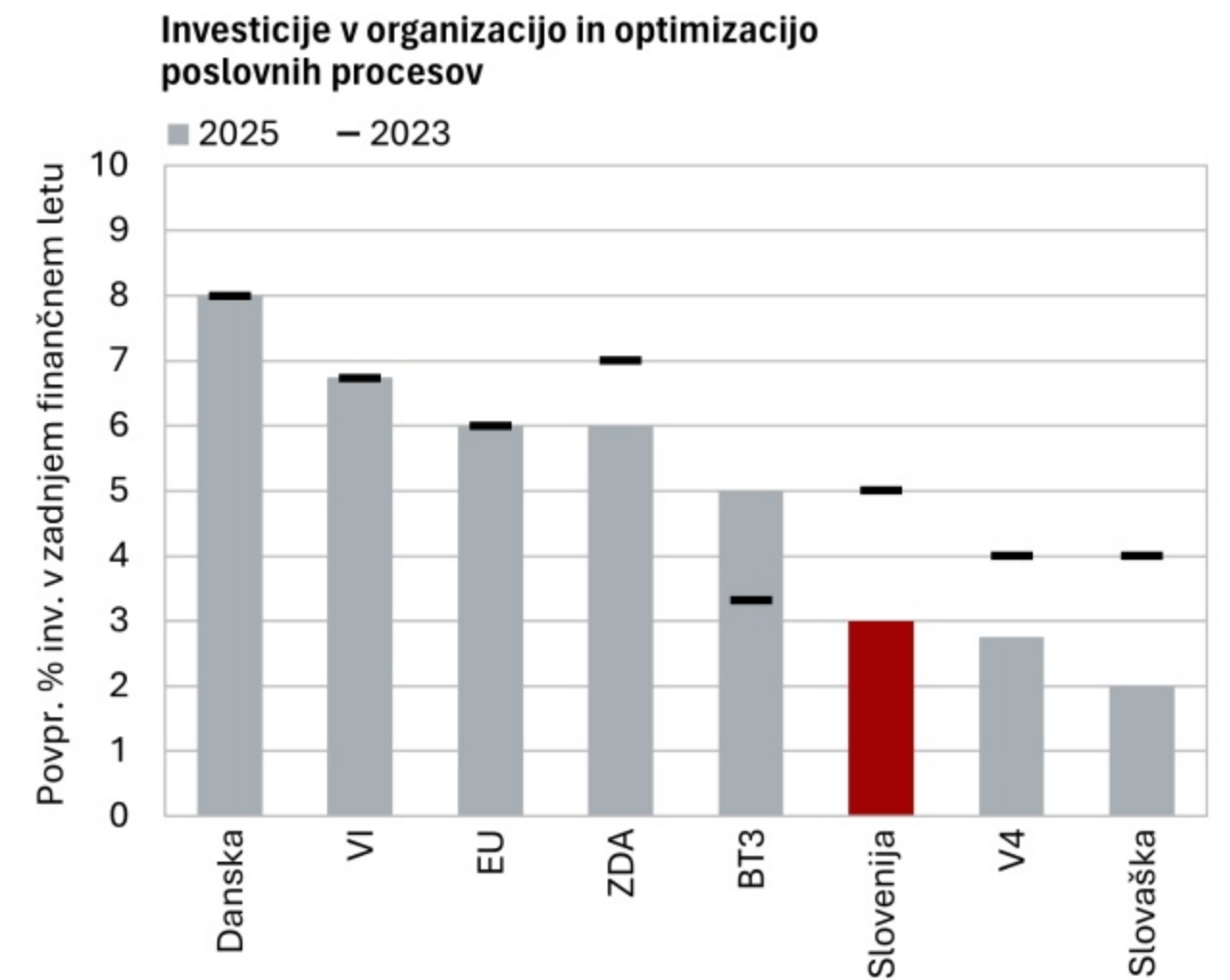
## Strategija in procesi



# Organizacija

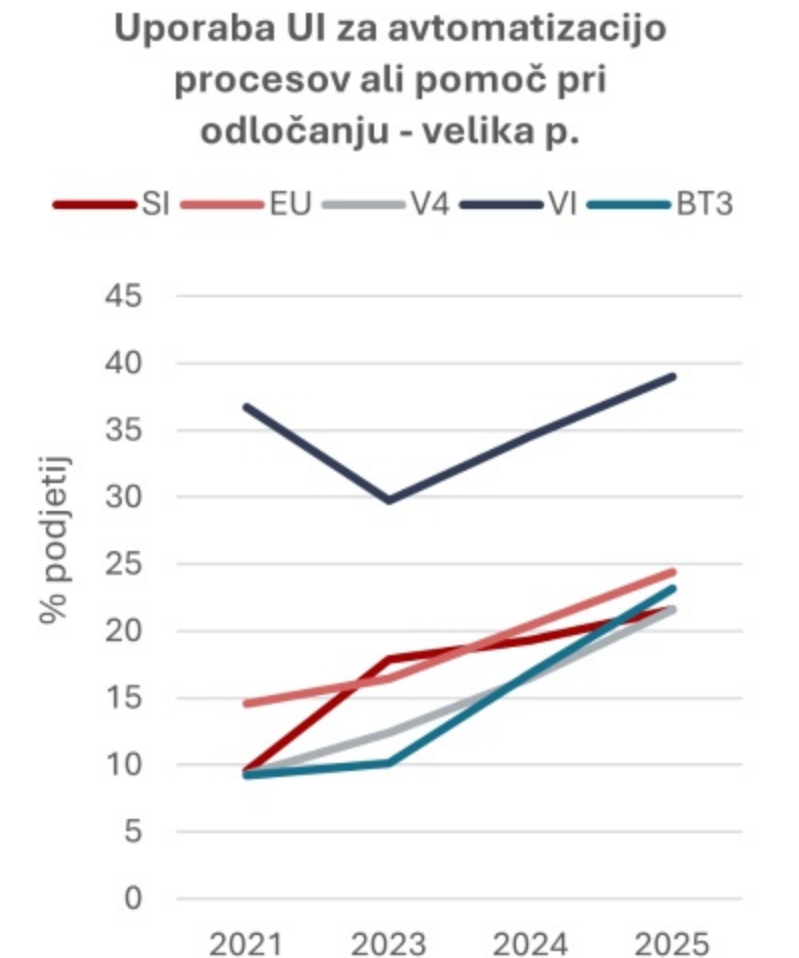
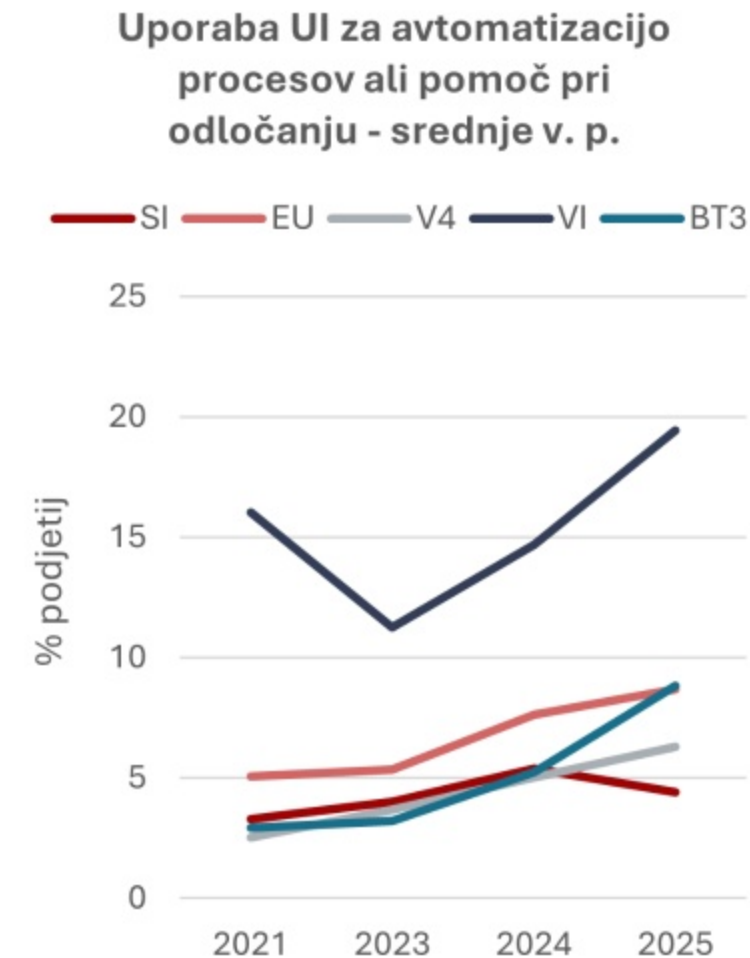
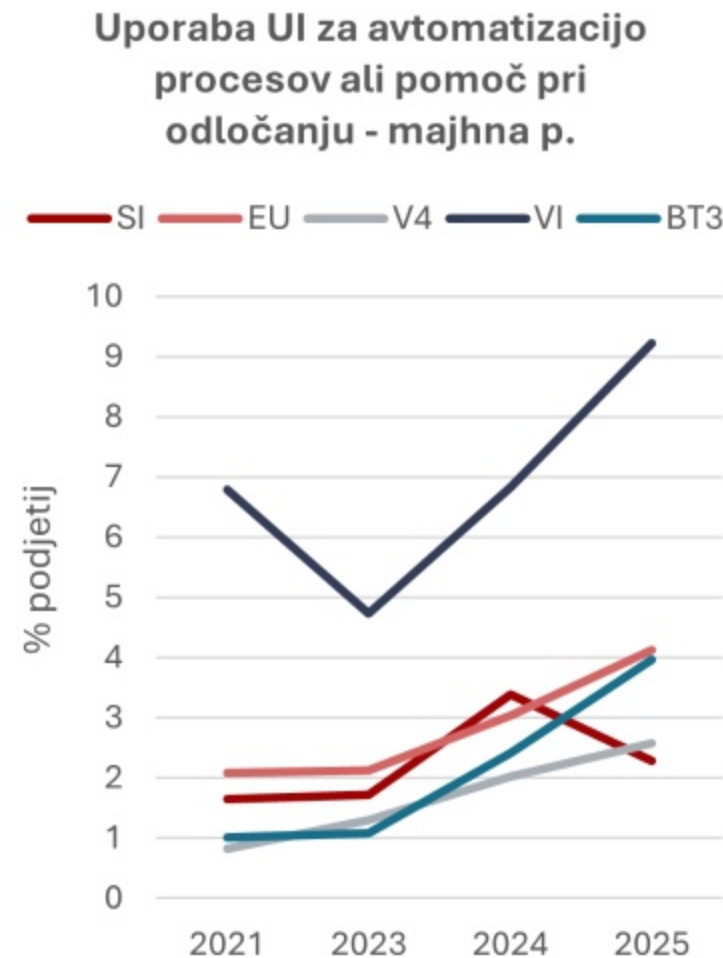
**Stanje** na področju upravljanja in organizacije podjetij v Sloveniji **je z nekaterih vidikov dobro** (npr. po deležu zaposlenih, ki vedno ali večino časa lahko vplivajo na odločitve, pomembne za njihovo delo, je v Sloveniji med najvišjimi v EU),

a so **gibanja**, predvsem pri vlaganjih v organizacijo in optimizacijo poslovnih procesov, vključno z uporabo umetne inteligence, **izrazito negativna**.



# Digitalizacija procesov

Ker produktne inovacije **brez podpore procesnih, organizacijskih in trženjskih inovacij prinašajo bistveno manjše učinke na poslovno uspešnost**, takšni trendi omejujejo potencial za izboljšanje ekonomske učinkovitosti podjetij.



# "Trženje" v ozkem smislu

Slovenska podjetja so **nadpovprečno aktivna pri razvoju lastnih blagovnih znamk** (8. mesto v EU),

a te **niso dovolj podprte z diferenciacijo proizvodov ...**

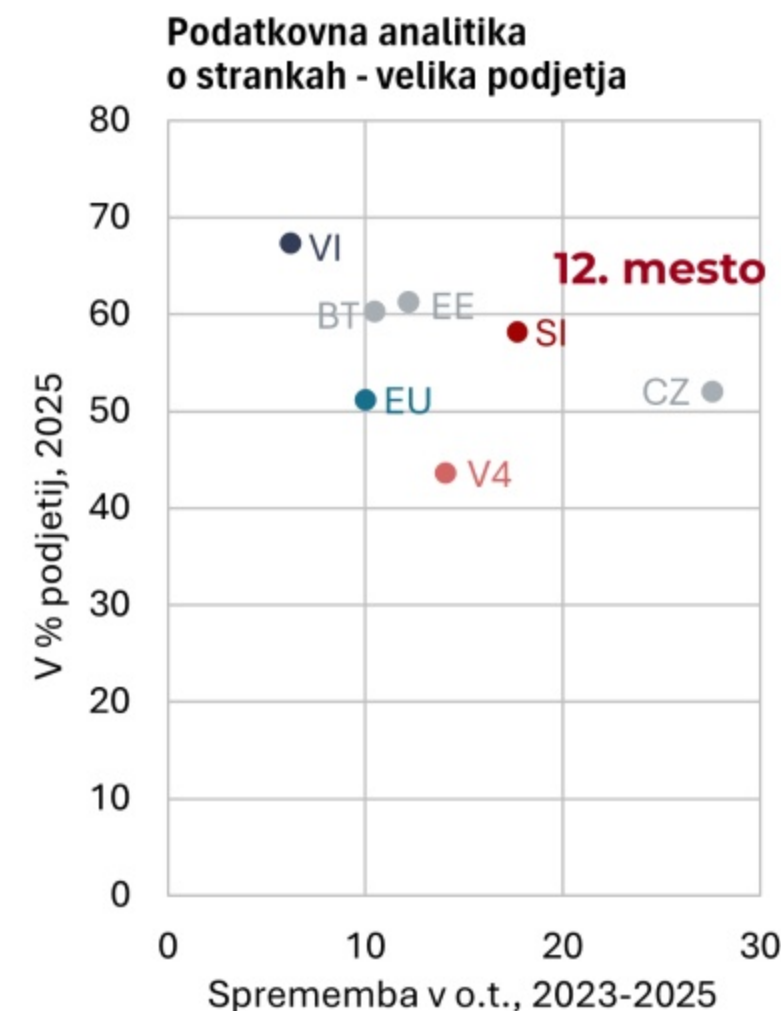
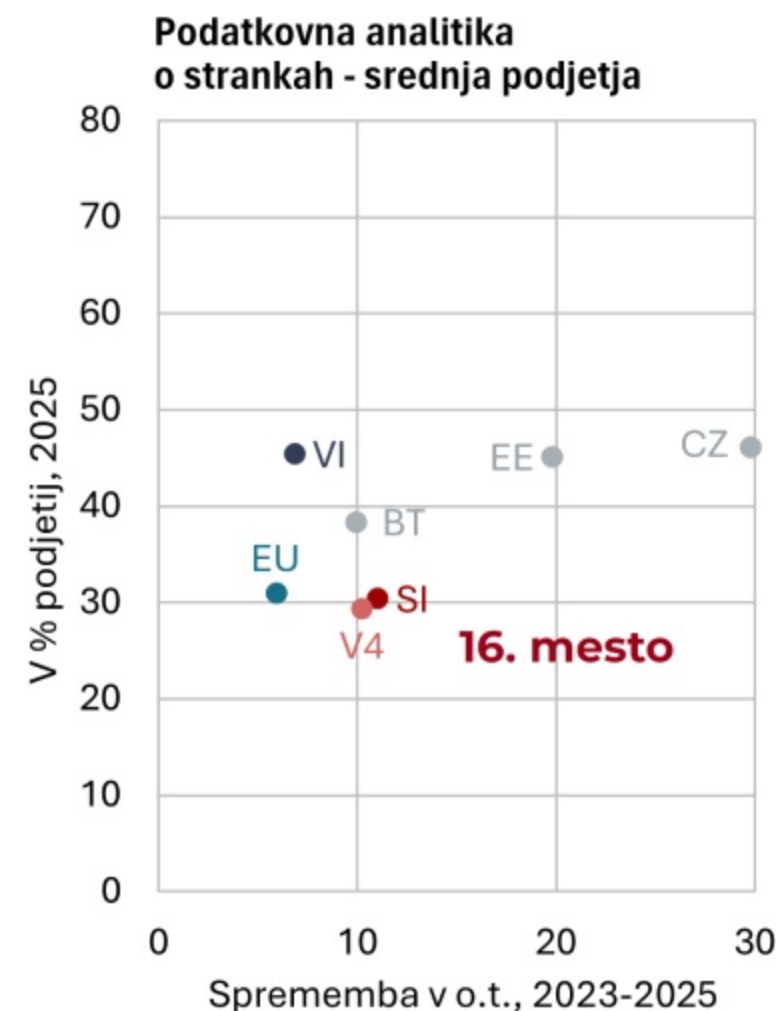
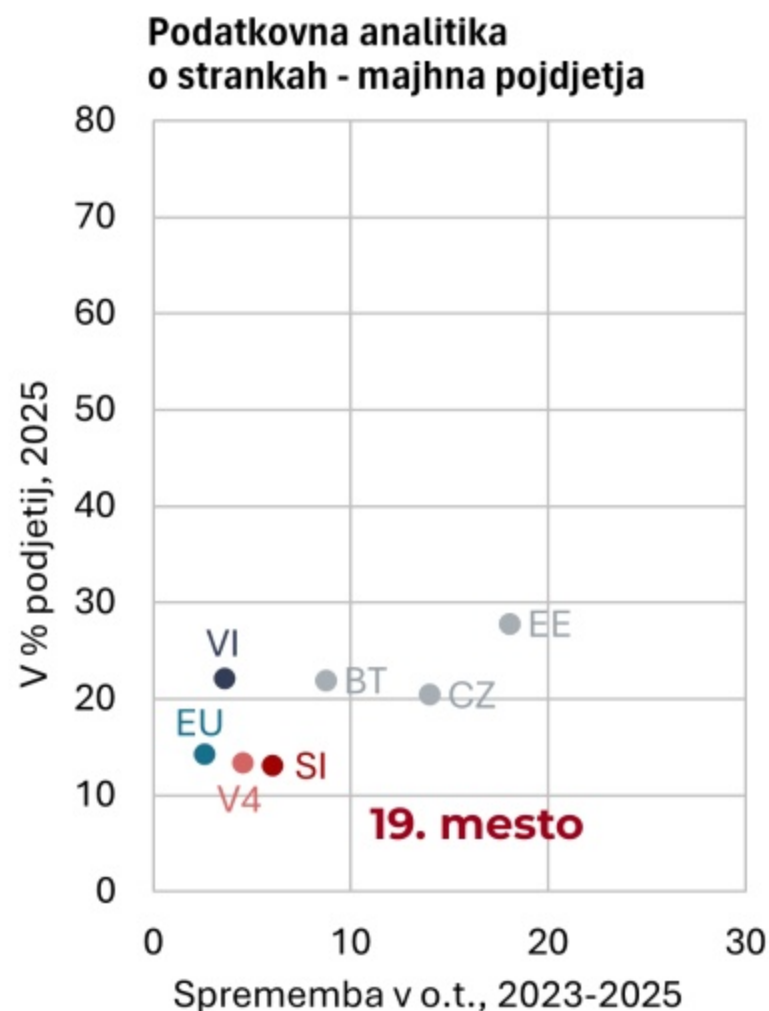
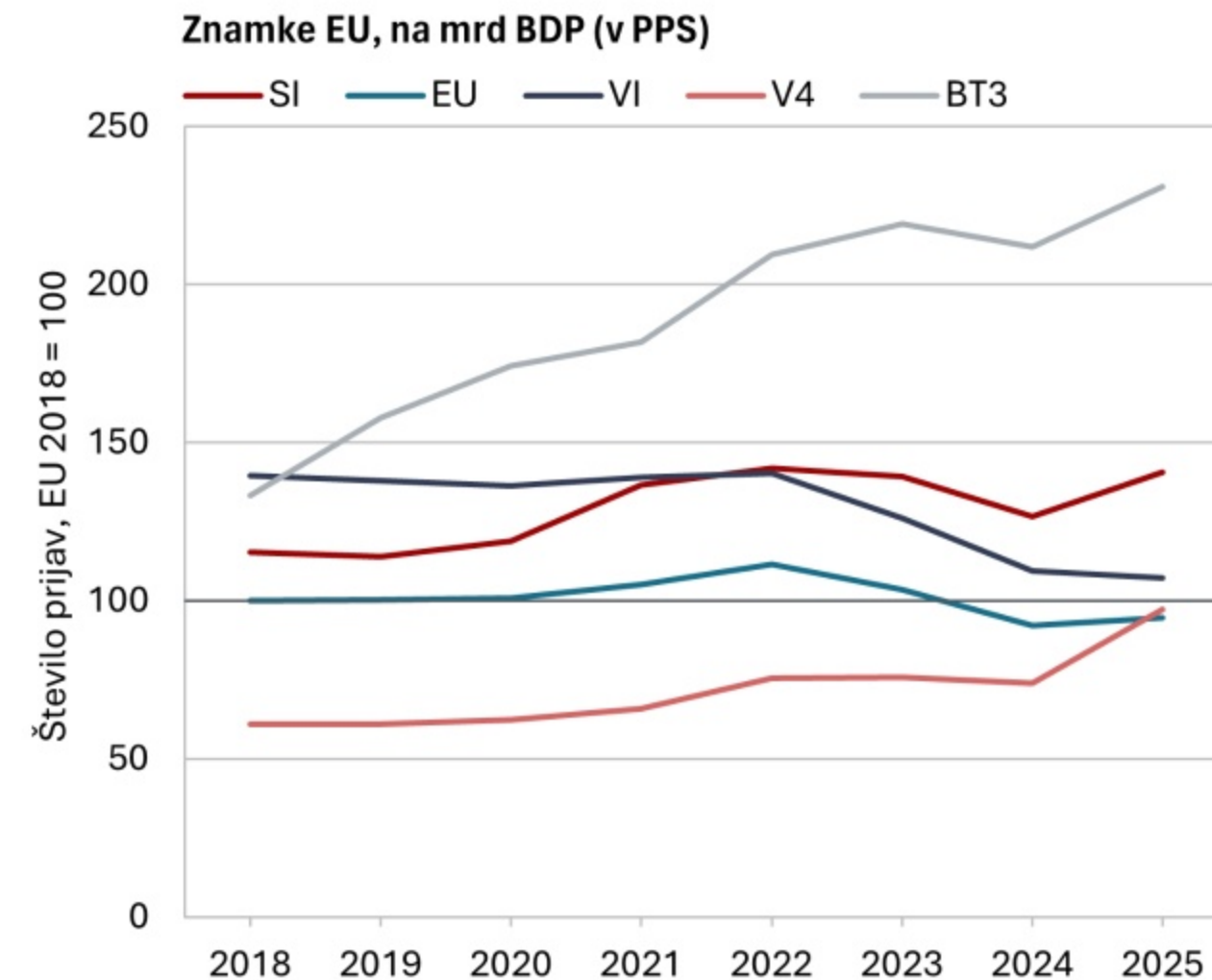
- Dizajn: po številu registriranih modelov EU pri EUIPO glede na BDP Slovenija stagnira (17. mesto).

# Ustvarjanje vrednosti za stranko

... in predvsem ne z **nadgradnjo poslovnih modelov, zlasti ne z uporabo digitalnih orodij:**

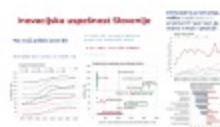
- **Digitalizacija kot vzvod**, ki na osnovi izvršne sposobnosti podjetja funkcijo trženja ciljno poveže in nadgradi s procesom diferenciacije (znamčenje – dizajn – poslovni model) in drugimi funkcijami v podjetju, skladno s potrebami strank.

- Uporaba sistemov za upravljanje odnosov s strankami (CRM): 19. mesto v EU.



# Gospodarstvo

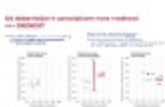
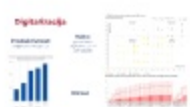
Iz dobaviteljsko-izvajalske v  
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo



## Kako ustvariti več?



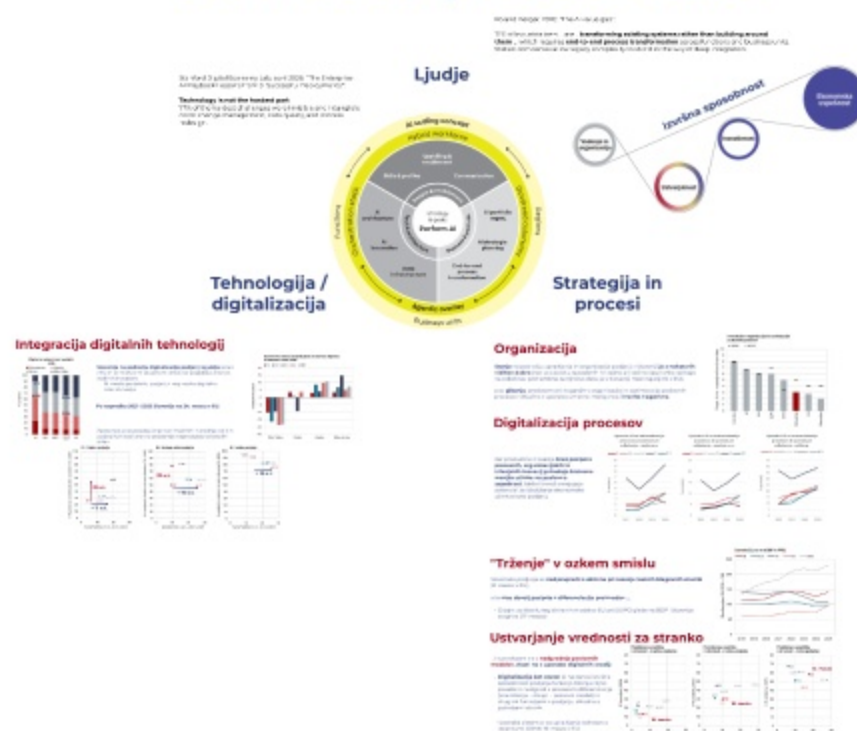
## (Drznejši) POSLOVNI MODELI



### Operativna odličnost



### Poslovna preobrazba

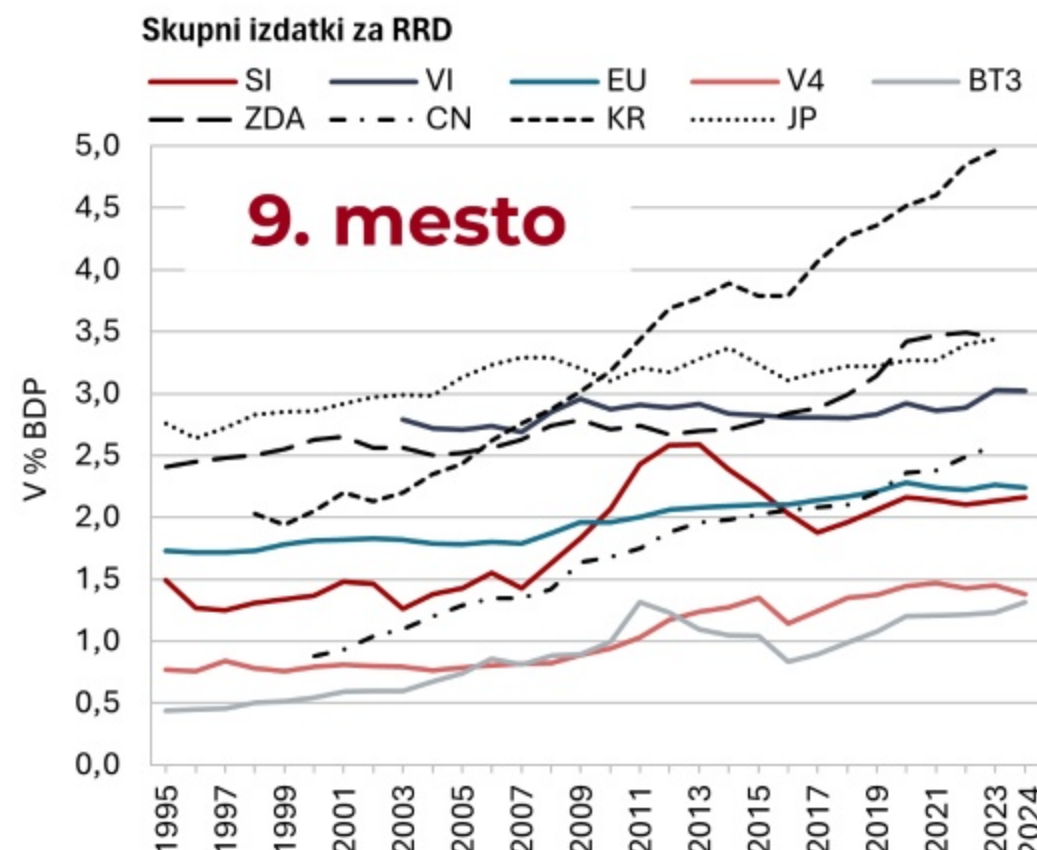
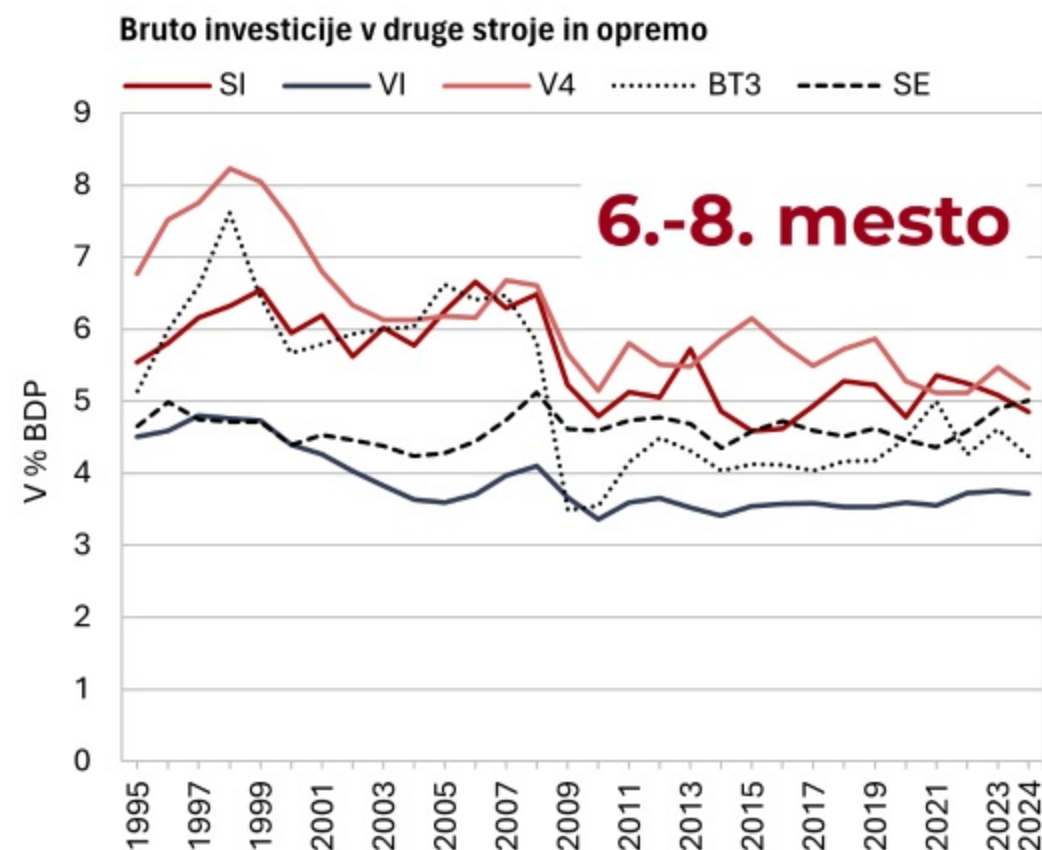


## INVESTICIJE

UMAR Investicije v inovativno gospodarstvo

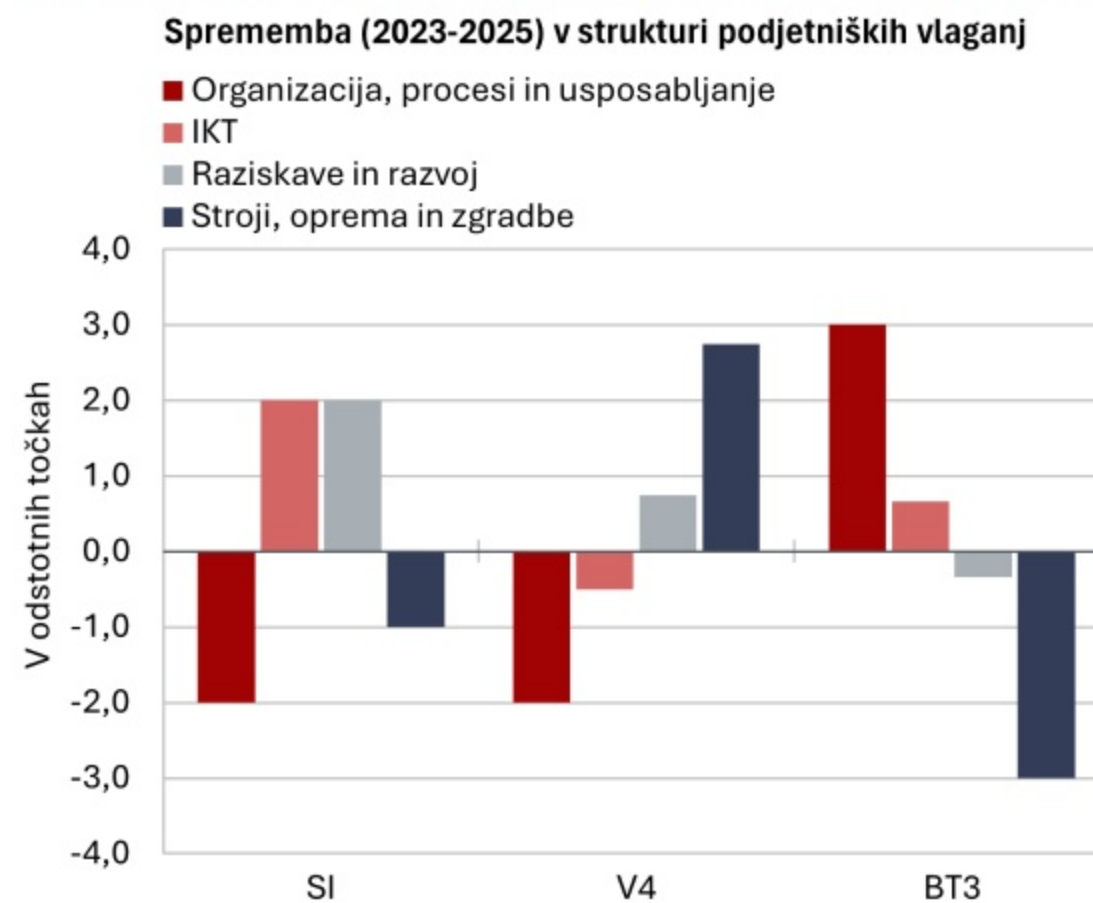
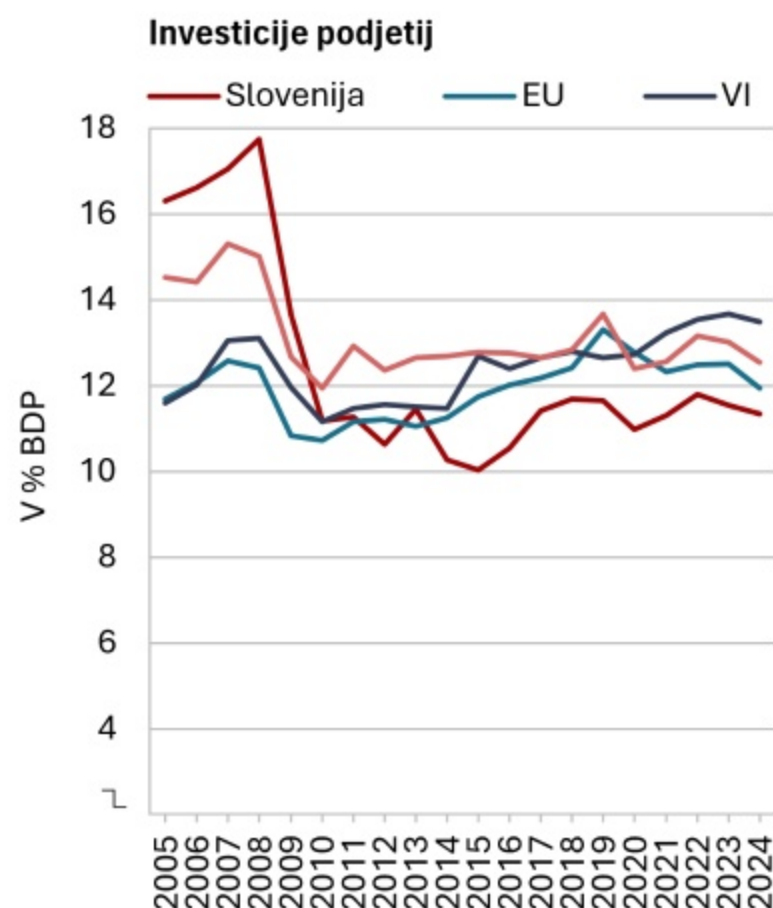


# "Kateri" investicije: v inovacijsko podprto rast



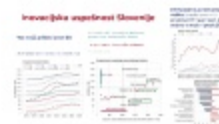
## Podjetniškega sektorja

**Po vlaganjih v IKT, organizacijski kapital in usposabljanje zaposlenih Slovenija z enim najnižjih deležev v EU zaostaja za vsemi, tudi konkurenčnimi, skupinami držav!!!**

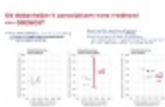
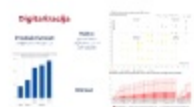


# Gospodarstvo

Iz dobaviteljsko-izvajalske v  
**INOVACIJSKO-USTVARJALNO** paradigmo



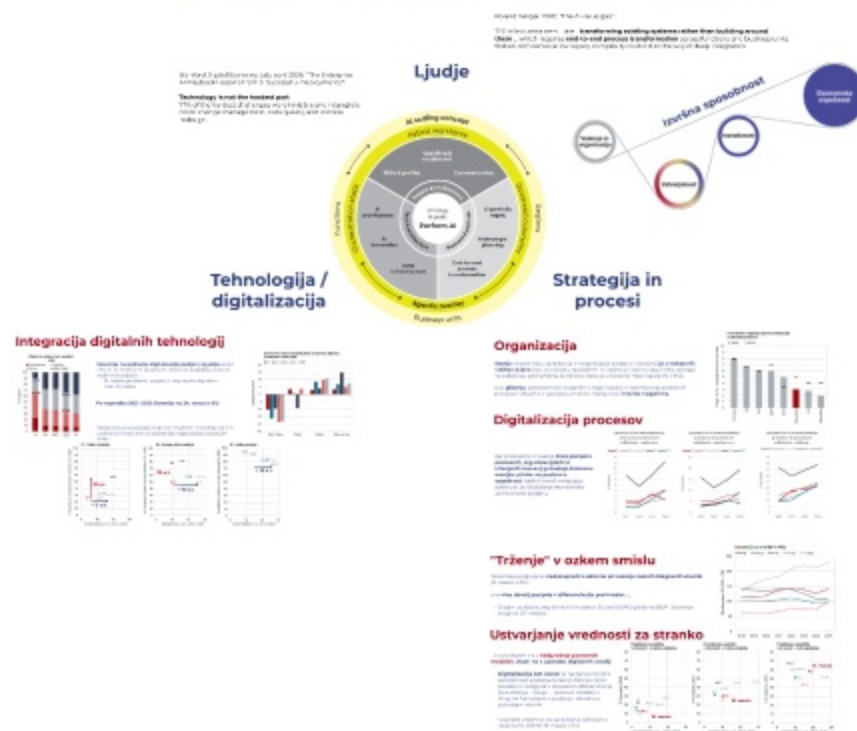
## (Drznejši) POSLOVNI MODELI



### Operativna odličnost



### Poslovna preobrazba



PRIPOROČILA PODJETJEM ZA DVIG PRODUKTIVNOSTI  
S POSPEŠITVIJO PREHODA V INOVACIJSKO PODPRTO RAST

## Kako ustvariti več?



## INVESTICIJE



# PRIPOROČILA PODJETJEM ZA DVIG PRODUKTIVNOSTI S POSPEŠITVIJO PREHODA V INOVACIJSKO PODPRTO RAST

1. **Ambiciozno NADGRADNJO POSLOVNIH STRATEGIJ**, podprto z odločnim in **sistematičnim uvajanjem sprememb** ter inovacij na vseh ravneh.

2. Razvoj novih **POSLOVNIH MODELOV** s:

- **pospešitvijo digitalne preobrazbe**, vključno z uvajanjem naprednih oblik uporabe umetne inteligence za: a) boljše razumevanje potreb strank in ustvarjanje novih oblik vrednosti, b) povečanje odzivnosti in agilnosti podjetij, c) močnejšo diferenciacijo na osnovi trajnostih poslovnih modelov, dizajna ter krepitve zaupanja in percepcije znamk.

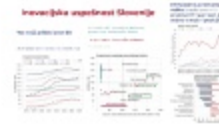
- **uvajanjem organizacijskih in kadrovskih sprememb** s poudarkom na: a) krepitvi izvršne sposobnosti podjetij, b) vzpostavitvi inovacijske kulture in varnega okolja, c) prehodom od formalističnih k prilagodljivim organizacijskim strukturam, d) opolnomočenju zaposlenih, vključno s spodbujanjem uporabe (zahtevnejših) digitalnih tehnologij, e) spodbujanju soustvarjanja, znotraj in zunaj podjetij.

- spodbujanjem eksperimentiranja in **pospešenim investiranjem** v bolj tvegane RRI projekte za razvoj kompleksnejših, diferenciranih proizvodov z visoko dodano vrednostjo.

3. Pospešitev investicij v **AVTOMATIZACIJO** proizvodnje in poslovanja ter **optimizacijo operativnega modela podjetij**.

# Gospodarstvo

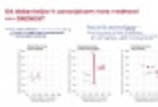
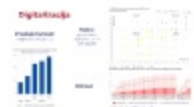
Iz dobaviteljsko-izvajalske v  
**INOVACIJSKO-USTVARJALNO** paradigmo



Kako ustvariti več?



## (Drznejši) POSLOVNI MODELI



### Operativna odličnost



### Poslovna preobrazba



#### PRIPOROČILA PODJETJEM ZA DVIG PRODUKTIVNOSTI S POSPEŠITVIJO PREHODA V INOVACIJSKO PODPRTO RAST

1. Ambiciozno **NADGRADNJO POSLOVNE STRATEGIJE**, podprto z dodatnim in **sistematičnim uvajanjem sprememb** ter inovacij na vseh ravneh.
2. Razvoj novih **POSLOVNIH MODELOV**:
  - **pospešitveno digitalne preobrazbe**, vključno z uvajanjem naprednih oblik uporabe umetne inteligence za več boljše razumevanje potrebe strank in ustvarjanje novih oblik vrednosti, bi povečanje produktivnosti in agilitati podjetij, bi močnejšo diferenciacijo na osnovi trajnostnih poslovnih modelov, digitalno ter kreativno souznanje in perestroje znamk,
  - **uvajanjem organizacijskih in kadrovskih sprememb** s poudarkom na oblikovanju izvirne sposobnosti podjetij, bi vzpostavili inovativno kulturo in varnega okolja, bi prenehali od formalnih oblik in prilagodili organizacijskim strukturam, bi opredelili, izpostavili, vključno s spodbujanjem uporabe digitalnih tehnologij, bi spodbujali souznanje, ustvarjalnost in zunanjo podjetnost,
  - spodbujanjem ekspanzijskih in **pospešitvenih investicij** v bolj trgane B2B projekte za razvoj kompetenčnih, diferencialnih prispevkov z visoko oblikovano vrednostjo.
3. Pospeševanje investicij v **AVTOMATIZACIJO** proizvodnje in podpiranja ter **optimizacijo operativnega modela podjetij**.

## INVESTICIJE



Hvala!

