

OKTOBER
2025

UMETNA INTELIGENCA KOT ORODJE SODOBNEGA POSLOVNEGA SVETOVANJA



ZMCS Združenje za management
consulting Slovenije

 **ZPP**
Združenje prevajalskih podjetij

Umetna inteligenca kot orodje sodobnega poslovnega svetovanja

Avtorji: Katja Katarina Hleb, Martina Puc, Peter Trkman, Borut Potočnik, Mitja Kotnik,
Rok Zupančič, Igor Hrast, Mateja Lavrič

Recenzija člankov: Katja Katarina Hleb

Urednica: Martina Puc

Tehnična urednica: Špela Mastnak, RES-PONS d. o. o.

Izdala in založila: Založba COVIRIAS, Parmova ulica 14, 1000 Ljubljana za Zbornico
poslovno storitvenih dejavnosti, Dimičeva 13, 1000 Ljubljana

Telefon: 01 23 22 097, info@covirias.si

Ljubljana, oktober 2025

1.izdaja

Brezplačna publikacija

Publikacija je izdana v elektronski obliki v formatu pdf.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v
Ljubljani

[COBISS.SI](https://cobiss.si/)-ID [251437315](https://cobiss.si/251437315)

ISBN 978-961-96899-2-9 (PDF)

VSEBINA

- 04 **Uvodnik**
Katja Katarina Hleb
- 06 **Uporaba umetne inteligence pri različnih razvojnih stopnjah poslovnega svetovanja**
Martina Puc
- 16 **Generativna umetnost inteligence: kaj to pomeni za svetovalno dejavnost?**
Peter Trkman
- 18 **Kako lahko umetne inteligenca omogoča ponudbe, ki brez nje niso mogoče**
Borut Potočnik
- 22 **Doba agentne umetne inteligence: strateški vodnik za vodilna slovenska podjetja**
Mitja Kotnik, Rok Zupančič, Igor Hrast
- 32 Uporaba umetne inteligence pri različnih razvojnih stopnjah poslovnega svetovanja - Martina Puc
- 37 Generativna umetnost inteligence: kaj to pomeni za svetovalno dejavnost? - Peter Trkman
- 41 Kako lahko umetne inteligenca omogoča ponudbe, ki brez nje niso mogoče - Borut Potočnik
- 47 Od reaktivnega gašenja požarov do predvidljivega in odpornega usmerjanja proizvodnje - Mateja Lavrič



KATJA KATARINA HLEB

UVODNIK

Umetna inteligenca spreminja realnost mnogih organizacij v naslednjem desetletju. Tako trdijo naši svetovalci, reklamna sporočila, poročila večjih zahodnih svetovalnih družb, kot tudi organizacij nadnacionalnega pomena, kot npr. OECD.

Zaznati je dva glavna trenda, protagonističnega in antagonističnega. Protagonisti napovedujejo več ali manj takojšnji celovit propad vsem, ki ne razumejo nespornega pomena, moči in sposobnosti UI, in antagonisti poudarjajo omejitve UI vsebinsko-tehnične, energetske in humane narave.

Spomnim se trenutka, ko je o UI spregovoril Jadran Lenarčič, takratni direktor IJS in velik ter priznan poznavalec UI v svetovnem merilu. Povdaril je, da UI deluje na principu asociacij, da se ne uči ampak ponavlja, ter da ne zmora kreativnosti višjega reda. Da pa je dobro, ker bo potem več časa za točno to, torej kreativnost višjega reda. Sam je vzel čopič v roke in danes slika. Drug UI komentar, ki se mi je zasidral v spomin in s tem podal obliko notranjemu razmišljanju, prilaganjanju, sprejemanju ali odklanjanju vidikov UI pa je Slavoj Žižek, ki je v svojem Oxfordskem nagovoru v zadnjih dveh od skupno 20 minut govora rekel, da po njegovem UI ne bo zmogla dvojega - ritualov in preklinjanja. Gre namreč, tako Žižek, za dve izrazito kompleksni in za človeka neskončno pomembni kognitivno-emotivni funkciji. Rituali človeku pomagajo pri pomembnih razvojnih prehodih (ki se brez njih enostavno ne zgodijo, kar je vedel tudi C.G. Jung in ve sleherno pleme), preklinjanje pa predstavlja izraz nečesa, kar je za človeka tako pomembno, da mora in želi izraziti, čeprav za to nima besed.

Izhodiščno vračajoč se vedno znova k tema relevantnima in samostojnima mislecema svetovnega formata in zavidljive kilometrine, povzemam naše tri avtorje. UI je trend desetletja, ki ga ni servirati v formi "one size fits all", temveč ga je potrebno prilagoditi stopnji razvitosti organizacije. Taki ki le proizvaja, taki, ki se uči, taki, ki misli in taki, ki (bo enkrat) občutila (ker jih po raziskavah sodeč ni še prav veliko), in razvitosti ljudi v njej, ter udejanjati na več načinov - npr. preprosti programi (posamezne naloge, robotika), agentura (npr. sklepanje, spomin in prilagajanje) in orkestriranje (usklajevanje in upravljanje delovanja več specializiranih agentov UI).

Vsi opozarjajo na etični vidik in na vidik smiselne povezave med človekom in strojem, kjer stroj omogoči po eni strani lažje delo in po drugi strani sili v razvoj in uporabo višjih funkcij - nadzora, orkestriranja in veliko večje stvarne in pravne odgovornosti, nenazadnje tudi do kreatorjev znanja. Kondicijski predpogoj za to je človeško mišljenje-z-občutenjem višjega reda ali kot bi temu rekli razvojni psihologi - višje stopnje zavesti. Citirajoč Riegla iz leta 1973, enega največjih mislecev na področju razvoja mišljenja do danes, temelj le te, torej vedno višje stopnje zavesti, ni analogno seštevanje in iskanje asociacij, temveč tiči v naraščajoči relativizaciji standardov skozi primerjalno izražanje.^[1] Nekaj podobnega danes pove tudi Sir Roger Penrose, britanski matematik in teoretični fizik, ter Nobelov nagrajenec.

Vsi pisci prispevkov omenjajo tudi empatijo - ki v tej isti teoriji razvoja v odraslosti predstavlja ključni gradnik tretje stopnje zavesti (od do danes lociranih petih), ali preprosteje povedano, prvo stopnjo, kjer je človek človeku človek. Da je to naporno, je morda stara vest. Da nas bo morda v to - paradoksalno - uvedla UI, pa ne slaba.

UI, ki lajša smiselno, a nekoliko duhamorno delo, ne straši z obsoletnostjo in s tem bivanjsko nerelevantnostjo, ter omogoča, da bo več ljudi smelo misliti in imelo za to čas, zveni kot smotrno napredovanje človeka kot posameznika ter človeštva kot celote. UI, kot totem desetletja, pravzaprav tudi. UI kot "vsiljivec na blagajni", kjer je znano, da kupujemo impulzivno in iz nižjih gonov, kot so npr. strah, pohlep in sram, pa kot bi rekel Žižek, lahko prekašajo v pameti dobra kletvica, strasten bojni ples, ali pa kar zdrava medčloveška skrb za resnični, in skupni, korak naprej.

^[1] The resolve therefore is not to be cross adjusted in "compounding of an ever larger number of dimensions" but in "an increasing revitalisation of standards in comparative expressions" (Riegel, 1973, p. 359).



MARTINA PUC

UPORABA UMETNE INTELIGENCE PRI RAZLIČNIH RAZVOJNIH STOPNJAH POSLOVNEGA MODELA

POVZETEK

Namen članka je razjasnitev vloge poslovnega svetovanja v organizacijah, na katere ima umetna inteligenca vedno večji vpliv. Iz pregleda strokovne in znanstvene literature ter izkušenj iz prakse sledi, da je ključnega pomena za poslovnega svetovalca prav njegova pozicija do svetovalnega primera in pri tem tudi njegova pozicija do uporabe umetne inteligence. Pri umestitvi posamičnega primera v širši kontekst so za svetovalca pomembni trije vidiki pozicioniranja: koncept pristopa k svetovanju, dvojnost vlog in etični vidik. Pojasnjena je vloga poslovnega svetovanja pri organizacijah, ki se nahajajo v različnih razvojnih stopnjah po Evolucijskem modelu in kako posamezna razvojna stopnja vpliva na razumevanje in uporabo umetne inteligence znotraj organizacij, tako v javnem kot zasebnem sektorju. Na podlagi izhodišč raziskave Združenja manager, ki kaže realno sliko, v katerih fazah razvoja se nahajajo dejanska slovenska podjetja, je umeščena vloga poslovnega svetovanja pri uporabi UI v slovenskih organizacijah na primeru treh razvojnih stopenj in z ozirom na zakonodajo in standarde kakovosti.

Ključne besede: poslovno svetovanje – umetna inteligenca – pozicioniranje svetovalca – razvojne stopnje organizacij

ABSTRACT

The purpose of this article is to clarify the role of business consulting in organizations increasingly influenced by artificial intelligence. Based on a review of professional and academic literature and practice a consultant's position toward a consulting case is of central importance and, within it, toward the use of artificial intelligence. Each consultant's case must be placed into context, which requires the consultant to consider three key dimensions of positionality: the conceptual approach to consulting, duality, and ethical perspective. The article further explains the role of business consulting in organizations at different development stages according to the Evolutionary Model and analyses how each stage shapes the understanding and use of artificial intelligence within organization, both public and private. Drawing on findings from the Slovenian Managers' Association survey, which provides a realistic picture of the development stages of Slovenian companies, the role of business consulting in applying AI within Slovenian organizations is situated, focusing on three development stages in light of legislation and quality standards.

Keywords: business consulting – artificial intelligence – consultant positioning – organizational development stages

UMEŠČANJE POSLOVNEGA SVETOVANJA

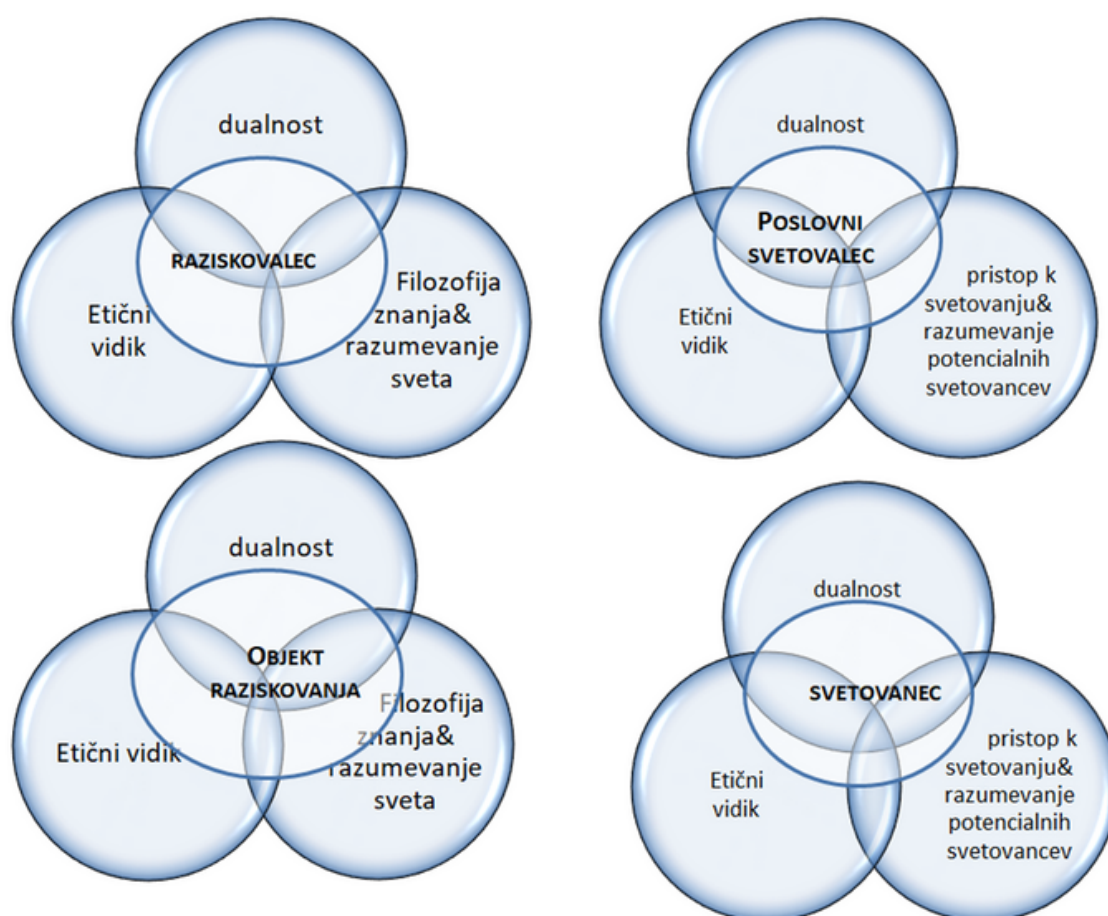
Prispevek je pripravljen za strokovno srečanje poslovnih svetovalcev ZMCS, zato je logično izhodišče razmišljanja o umetni inteligenci (v nadaljevanju UI) prav poslovno svetovanje. Pri tem moramo ločiti med:

- Ang. Business Consultancy oz. poslovno svetovanje, katerega ključna značilnost je proces odnosa med poslovnim svetovalcem oz. svetovalnim podjetjem in svetovancem, naročnikom svetovalnih storitev; in
- Ang. Advisory oz. dajanje nasvetov, za katere je značilno svetovanje v nekem časovnem preseku, trenutku, ki je predvsem povratna informacija, ki jo svetovalec poda svetovancu na podlagi dosedanjih izkušenj in kompetenc brez posebnega strukturiranega poglobljanja v okoliščine svetovanca in ima le grobi uvid v presek okoliščin. Glede na povedano je logično, da za tako aktivnostjo stoji oseba z imenom in priimkom, s katerima nosi za podane nasvete osebno odgovornost – širšo od pogodbene – z vrednostjo osebne blagovne znamke. Običajno se to dogaja ob koncu kariere, ko je že dovolj uveljavljena, da potencialni naročniki prepoznavajo njeno dodano vrednost.

Pričujoči prispevek se osredotoča na poslovno svetovanje.

Poslovno svetovanje je v pomembnem odnosu z akademskim raziskovalnim delom, obstajajo pa tudi druge vzporednice, ki močno vplivajo na odnos z in do umetne inteligence v tej dejavnosti.

Podobno pozicijo oz. umestitev (ang. positionality), kot jo raziskovalec zavzame do raziskovalnega objekta, zavzame poslovni svetovalec do svetovanca, kot je prikazano v Grafičnem prikazu 1.



Grafični prikaz 1: Vzporedno pozicioniranje oz. umeščanje ključnih igralcev v raziskovalnem delu (raziskovalec in objekt raziskovanja) in poslovnem svetovanju (poslovni svetovalec in svetovanec)

V raziskovalnem delu, tudi ko gre za raziskovanje poslovanja, voditeljstva in podobnih področij raziskovanja, ki se nanaša na organizacije, vključene deležnike in vplive, se raziskovalec načeloma zaveda svojega pozicioniranja in pozicioniranja oz. umeščanja objekta raziskovanja ter jih tudi v svojem izdelku, npr. raziskovalnem članku, opredeli že uvodoma, kot to zanimivo opisuje Bourke (2014) in kot to še posebej podrobno razdelata avtorici Pringle in Booyesen (2018).

Na področju poslovnega svetovanja se v tem pogledu v praksi redko dotikamo le morebitnega konflikta interesov, ko so izjave povezane z njim del razpisnih pogojev. V ponudbah, predstavitev lastne dejavnosti (npr. na spletnih straneh) ali redkih, predvsem javno dostopih dokumentiranih informacijah o svojem praktičnem delu, pa tega zaenkrat običajno ne počnemo. Pa vendar je pozicioniranje oz. umeščanje smiselno, da se opredelimo, kje smo v odnosu do drugih svetovalcev, kaj je nam lastna dodana vrednost na tem nivoju, ter da se opredelimo do svetovanja in se tako izognemo morebitnim kasnejšim zapletom zaradi neutemeljenih pričakovanj z ene ali druge strani. Obenem pa prav z dovolj natančno opredeljenim pozicioniranjem oz. umeščanjem opredeljujemo lastna stališča do uporabe UI v lastnem delu, kar je pogoj za etično delo in temu primerno transparentnost.

Ob zapisanem poleg jasne vzporednosti para odnosov v Grafičnem prikazu 1.1. lahko opazujemo tudi dialog o argumentih oz. stališčih o nekem vprašanju, problemu, pristopu, možnih rešitvah in teorijah, ki ga raziskovalec vodi s kolegi v svojem zapisanem rezultatu, npr. raziskovalnem članku, in se vprašamo, s kom vodi tovrstni dialog poslovni svetovalci. Tu lahko – kot prvenstven odnos – pravzaprav vidimo predvsem dialog poslovnega svetovalca z akademiki, ki so postavili teoretične temelje za delo v praksi, če jih seveda poslovni svetovalci pozna, in ga na primeren način vzpostavi. Kot primer ustrezne platforme za tak dialog lahko navedemo strokovno ali celo znanstveno konferenco oziroma strokovno ali celo znanstveno publikacijo. Poslovni svetovalci na tem nivoju preverja, kako se praksa odziva v primerjavi s teorijo, daje informacije, ki so osnova za nadaljnje raziskovalno delo ali celo predlaga svoje teorije in modele, ki temeljijo na praksi. Seveda pa imamo tudi svetovalce ali posamezne svetovalne projekte, ki predstavljajo zgolj uporabo nekega orodja, za katerega je dotični svetovalci mojster, kar se v praksi pogosto izkazuje s certifikacijo za zadevne licencirane produkte. Zapisano predstavlja jasno distinkcijo od siceršnjih srečanj ali drugih platform, ki dejansko samo promovirajo posamezne produkte in z njimi povezane storitve. Kar seveda ne pomeni, da ti niso potrebni oz. celo koristni.

Vidik dualnosti v poslovnem svetovanju se nanaša na različne vloge, ki jih zavzemamo tako kot posamezniki kot podjetje na nekem področju dela in njihovo razkrivanje prinaša transparentnost ter z njo informirano, odgovorno odločitev svetovanca za sodelovanje z nami. Naj naštejemo par primerov za ilustracijo, da bo zapisano bolj jasno. Izbor licenciranih orodij za diagnostiko in testiranje, za katere imamo dogovor o sodelovanju z dobaviteljem v kakršnikoli obliki, bo viden drugače, če ne poznamo in ne predstavimo drugih alternativ. Naslednji primer je udeležba v delovnih telesih različnih združenj, bodisi strokovnih, bodisi interesnih ali celo političnih, ki je običajno povezana z zastopanjem nekih stališč. Če gre za stališča, povezana z dejavnostjo našega svetovanca, smo na to temo, na tem področju v dvojni vlogi.

Pomembno je tudi, katere pristope k reševanju neke vrste problemov poznamo in katere med njimi izvajamo. Še bolj je, če razumemo razlike med njimi in jih znamo pojasniti ter utemeljiti izbor pristopa za določenega svetovanca. Širina t.i. horizontalnega strokovnega znanja v primerjavi z vertikalnimi kompetencami (globina kompetenc uporabe enega pristopa ali enega produkta kot orodja za svetovalno delo) je ključna razlika med poslovnimi svetovalci, ki so eksperti področja, od poslovnih svetovalcev, ki so mojstri orodja. V ta sklop vidikov umeščanja poslovnega svetovalca sodi tudi poznavanje svetovanca.

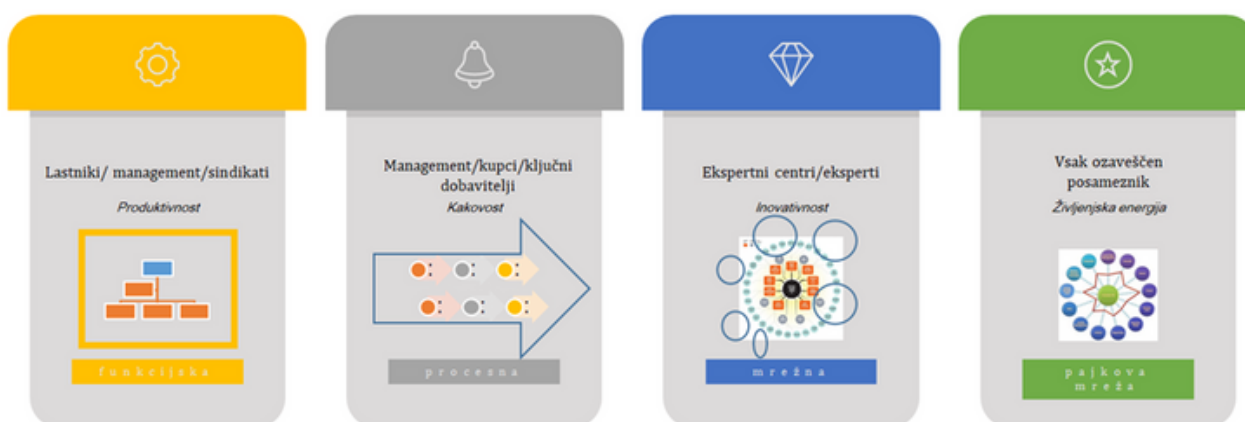
Svetovalci se zavedamo, da obstajajo določene razlike med organizacijami v javnem in zasebnem sektorju, zadnje čase pa je prisotno zavedanje, da so tudi zagonska podjetja (ang. start-up) nekaj posebnega. Za poslovnega svetovalca pa je pomembno, da poleg strukturnih razlik in panožnih razlik med njimi pozna tudi evolucijske razlike med različnimi organizacijami in posamezno organizacijo v časovni dimenziji ter vpliv teh razlik na to, kdo so njihovi relevantni deležniki, kakšni so odnosi z njimi, kakšen je notranji ustroj njihovega delovanja ter kakšni ljudje se ujemajo s takim ustrojem. Tej temi je posebej posvečen razdelek v tem prispevku z naslovom Evolucijske razvojne stopnje organizacij in poslovno svetovanje.

Na koncu imamo še etični vidik, v katerega lahko vključimo že omenjeni konflikt interesov ter razkritja morebitnega klientelizma, nepotizma in kronizma.

Ko govorimo o pozicioniranju v poslovnem svetovanju je pomembno tako pozicioniranje poslovnega svetovalca kot svetovanca. Čeprav s svetovancem vzpostavimo odnos dveh odraslih oseb v smislu transakcijske analize in se ne obnašamo ne vzvišeno in ne podrejeno, je temelj tega odnosa dejstvo, da je poslovni svetovalec v odnosu do svetovanca strokovnjak. Zato je logično, da poslovni svetovalec na osnovi znanih informacij oceni pozicijo oz. umeščenost svetovanca kot predpostavke in jih v tem smislu pred dogovorom o sodelovanju z njim tudi preveri.

EVOLUCIJSKE RAZVOJNE STOPNJE ORGANIZACIJ IN POSLOVNO SVETOVANJE

Evolucijski model po Bulc (2006) je model razvoja organizacij v štirih vidikih (voditeljski, kadrovski, komunikacijski in finančni) in je v primerjavi z drugimi modeli za vpeljevanje sprememb (npr. ADKAR, McKinseyjev 7-S ali celo Kotterjev 8-Step Change Model) bolj celovit, saj se drugi osredotočajo le na pristop k vpeljevanju in ne na spremembe same. Uporablja se ga lahko namreč za oceno obstoječega stanja, za opredelitev želenega stanja glede na okoliščine posamezne organizacije ter za načrtovanje prehoda iz ene v drugo razvojno obliko. Izhodiščni model evolucijskega razvoja organizacij je avtorica predstavila s tabelaričnim prikazom 9 ključev v posameznem vidiku za vsako od 4 faz razvoja. Ta model se je nadalje razvijal v dve smeri, s t.i. DUMO modelom spiralnega razvoja (Klopčič, 2019), ki se osredotoča predvsem na voditeljstvo, ter s kasnejšim modelom mize (Puc, 2021), ki obravnava tako notranja strukturna vprašanja, pomembna za stabilnost organizacij kot tudi zunanje povezave organizacije, ki se odražajo v njenih odnosih z deležniki in okoljem. Te relacije so povzete v Grafičnem prikazu 2.



Grafični prikaz 2: Prikaz 4 razvojnih stopenj Evolucijskega modela s ključnim organizacijskim pristopom, odnosom z zunanjimi deležniki in vstopnim zmagovalnim faktorjem (Puc, 2025).

»V delovnem okolju obstaja težnja po zanašanju na lastne vire, šele s preходом v učeče se okolje, se začne aktivnejše sodelovanje z zunanjimi viri znanja kot izvajalci izobraževanj. Za prave svetovalne projekte pa so dobre podlage šele v prehodu v misleče okolje« (Puc, 2021).

V skladu z zgornjo ugotovitvijo so poslovni svetovalci kot mojstri posameznih orodij dobrodošli v organizacijah, ki začenjajo prve premike iz funkcijske (vertikalne) organizacije v horizontalno. Poslovni svetovalci kot eksperti področij pa so dodobra prepoznani v stabilnih učečih se okoljih in organizacijah, ki prehajajo v inovativno okolje z mrežno organizacijo. To velja tudi za UI in z njo povezane spremembe v organizacijah.

Ko se začnejo radikalne spremembe v okolju, kot je npr. pojav UI, je poleg evolucijskega vidika organizacije pomembno tudi odzivanje posameznikov, ki je lahko hitrejše od odzivov organizacije. Zato pomembno nadgradnjo evolucijskega modela predstavlja vloga stopenj zavedanja posameznikov, ki delujejo v organizaciji v neki evolucijski obliki, kar je za ozaveščeno okolje kot najvišjo razvojno obliko v obravnavanem modelu opisano v prispevku Vključevanje posameznikov v gibanje Ecocivilizacija Slovenija (Puc, 2025). Sicer pa se lahko poslužujemo izhodiščne preglednice kadrovskega vidika, predstavljene v istem prispevku tudi za ostale oblike v evoluciji organizacij.

Če na kratko povzamemo za ostale tri razvojne oblike v evolucijskem modelu, se v funkcijski organizaciji najbolje počutijo posamezniki z zunanjim lokusom nadzora, ki zavzemajo bodisi podrejeno bodisi nadrejeno vlogo in cenijo kulturo moči in nadzora, delajo, ker morajo, se to pričakuje, nimajo druge izbire oz. jim delo ne predstavlja nekega posebnega zadovoljstva. Učeče se okolje neguje kalkulatивно psihološko pogodbo, ceni se dejansko znanje in sposobnosti ljudi, da pridejo do rezultatov, ki so podlaga za nagrajevanje. V inovativnem okolju tretje stopnje razvitosti organizacije se dobro počutijo ljudje, ki jim je pomembno delo s smislom, radi prispevajo v skupini, ki ji pripadajo, zato so pomembne vizije in celostno vključevanje zaposlenih, ki kontinuirano nadgrajujejo svoje kompetence in se razvijajo.

RAZPRAVA O UMESTITVI UI V POSLOVNO SVETOVANJE

Po ugotovitvah raziskave Združenja manager se po evolucijskem modelu največ slovenskih podjetij nahaja na prvi stopnji razvoja (Puc, 2024). V tej evolucijski obliki se nahaja praktično tudi celoten javni sektor. Zato je še kako pomembno razumevanje, da te organizacije skorajda ne posegajo po poslovnem svetovanju za reševanje poslovnih izzivov. Zanje je bolj značilna tendenca, da usposobijo lastne zaposlene za reševanje izzivov ali zaposlijo nov ustrezen kader. Zato je razumljiva poplava različnih usposabljanj za uporabo UI na obstoječih delovnih mestih, obstoječi delitvi dela v funkcijskem pristopu k organiziranosti. To je prvi val odziva, ki pa bo v drugem valu postavil pod vprašanje delovna mesta z nižjo kognitivno zahtevnostjo prav v tej obliki evolucijske razvitosti. V tem segmentu organizacij je pomemben sistemski pristop top-down oz. značilno reševanje s pravili v različnih oblikah. Tak pristop že izvajajo v visokem šolstvu z omejevanjem uporabe UI v študijskem procesu in pri objavi znanstvenih del, sistemsko pa se še ne lotevajo umeščanja uporabe UI znotraj lastnega notranjega delovanja, npr. pri sestavi učnih programov ali priprave lastnih učnih gradiv. Poslovno svetovanje ima mesto v pristopu uporabe UI v posameznih sistemih v javnem sektorju, kar pa je odvisno od zavedanja ljudi v javnem sektorju o resnosti in kompleksnosti izzivov. Glede na profiliranje kadrov v tej prvi evolucijski obliki razvitosti je zato pomembno pozicioniranje političnih strank do vprašanja uporabe UI in kompetence kadrov v politiki za tovrstni razmislek. Zato je tudi izjemno pomembno naslavljanje vseh zadevnih profilov s celovitimi informacijami o uporabi UI in s tem povezanimi izzivi, ne le s funkcionalnostjo posameznih orodij, na katero se osredotočajo kadri z nižjo stopnjo zavedanja kompleksnosti vplivov.

Izjemno pomembna informacija za organizacije v tej stopnji evolucije je, da naslednje leto z avgustom stopi v veljavo UREDBA (EU) 2024/1689 EVROPSKEGA PARLAMENTA IN SVETA o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci. Kako vpeljati določila uredbe v posamezno organizacijo, je izziv zanje, ki jim ga lahko pomaga reševati poslovno svetovanje, seveda v obliki izobraževanj zaposlenih kadrov, ki so jo sposobni v svoji razvitosti sprejeti. Ustvarjanje novih profilov delovnih mest za naslavljanje izzivov z UI je prav tako naraven odziv organizacij v tej razvojni stopnji, pri čemer se v to paradigmo poslovni svetovalci lahko umeščajo s svojimi predlogi ustreznih sprememb sistemizacij delovnih mest.

Organizacije na drugi razvojni stopnji so usmerjene h kakovosti in težijo k sistematičnim vpeljevanjem sprememb v skladu s procesno organizacijo. Zato je zanje več kot dobrodošla rešitev s standardi. Na voljo je že standard ISO/IEC 42001:2023, AI System Impact Assessment, ki je osnova za poslovno svetovanje pri njegovi implementaciji. Sistematičnost pristopa bo v te organizacije nedvomno zagotovila ohranjanje notranjega ravnovesja, pomembno je le, kako hiter bo odziv tako svetovalcev za vpeljavo kot tudi samih organizacij, da se zanj odločijo. V luči vseh standardov o uporabi UI, ki so že v pripravi, je to gotovo področje svetovanja, ki bo v porastu. Je pa smiselni tudi sistemski razmislek na državni ravni o spodbudah za implementacijo relevantnih standardov v prakso. Zaposleni v drugi razvojni stopnji pa gotovo tudi sami prevzemajo pobudo za sistematično vpeljavo UI v vsakdanjo prakso, ker enostavno prinaša večjo učinkovitost, ki ima v tej evolucijski obliki pomembnejše mesto kot v ostalih. Prenos izkušenj med podjetji o uporabi UI zahteva bolj celovit pogled kot zgolj funkcionalno uporabo glede vplivov oz. posledic. Tu je prostor za poslovno svetovanje in novo področje strokovnosti.

Organizacije na tretji evolucijski stopnji v skladu s svojo osredotočenostjo veliko pozornost namenjajo smislu in s tem lastnemu pozicioniranju oz. umeščanju v novo realnost z UI, kjer je prostor za poslovno svetovanje z najvišjo dodano vrednostjo.

ZAKLJUČEK

Pozicioniranje oz. umeščanje poslovnih svetovalcev in svetovancev do uporabe UI postaja ključno na vseh ravneh, saj množična nenadzorovana in nesistematična uporaba postavlja pod vprašaj pravico do intelektualne lastnine in nosilca dodane vrednosti. Pričakovati je po zgledu na področju praviških storitev potrebo in morebiti celo zahtevo po nedvoumni in eksplicitni izjavi o uporabi UI pri svetovalnem delu.

Po drugi strani pa je za poslovne svetovalce, ki smo sami ustvarjali avtorska dela bodisi v obliki modelov, tehnik, pristopov ipd., pomembno in moteče, če naši svetovanci z njimi »hranijo« UI in tako naše delo anonimizirajo in brez našega soglasja dajejo v javno uporabo.

Poslovno svetovanje se – tako kot družba in organizacije – segmentira drugače, kot je veljalo do sedaj. Teža pomena ni več le na sektorjih, panogah in strokovnih področjih. V ospredje stopa zavedanje kompleksnosti in sposobnost umeščanja tako lastne dejavnosti kot tudi posameznih primerov v širši kontekst. Zato je potrebno nadaljevati dialog o mestu humanosti v našem delu ne zgolj kot odziva, temveč kot izhodišča za razvoj in uporabo UI.

LITERATURA

1. Bourke, B. (2014). Positionality: Reflecting on the Research Process. The Qualitative Report, 19(33), 1-9. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1026>
2. BS ISO/IEC 42001:2023 Information technology. Artificial intelligence. Management system
3. Puc, M. (2025). Vznik (p. 14). Za rast in razvoj gibanja Ecocivilizacija v Sloveniji. Založba COVIRIAS za Ecocivilizacija Slovenija. <https://www.ecocivilisation.earth/wp-content/uploads/2025/01/Za-rast-in-razvoj-gibanja-Ecocivilizacija-v-Sloveniji.pdf>
4. Klopčič, S. (2019). AEIOU VODITELJSTVA, Pet pristopov k vodenju za prihodnost. Samozaložba, Zagorje ob Savi.
5. Klopčič, S., Bulc, V., Puc, M., Seljak, I. (2024). Evolucija voditeljstva na Združenju Manager z raziskavo DUMO 2023. Založba COVIRIAS za Združenje Manager. <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-MT5PVIKE>
6. Pringle, Judith, K. & Booyesen, Lize, A .E. (2018). Chapter 1: Contextualizing the EDI Research Agenda in the Larger Social Sciences Research Landscape (pp. 19 – 35), v Booyesen, Lize A.E., Bendl, Regine & Pringle, Judith. K. Handbook of Research Methods on Diversity Management, Equality, and Inclusion at Work. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
7. Puc, M., (2021). Management gibanja. MQ Portal. <https://www.mqportal.si/management-gibanja>
8. Puc, M., (2021). Sodobna in aktualna gibanja z managementom. Založba COVIRIAS. <https://covirias.eu/wp-content/uploads/2021/03/Sodobna-in-aktualna-gibanja-z-managementom.pdf>
9. Uredba (EU) 2024/1689 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 13. junija 2024 o določitvi harmoniziranih pravil o umetni inteligenci in spremembi uredb (ES) št. 300/2008, (EU) št. 167/2013, (EU) št. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 in (EU) 2019/2144 ter direktiv 2014/90/EU, (EU) 2016/797 in (EU) 2020/1828 (Akt o umetni inteligenci) (Besedilo velja za EGP)



PETER TRKMAN

GENERATIVNA UMETNA INTELIGENCA: KAJ TO POMENI ZA SVETOVALNO DEJAVNOST?

Generativna umetna inteligenca (GenAI) je v središču razprav, ker se je hkrati prepletlo več ključnih dejavnikov. Najprej je njena uporaba izjemno enostavna – dostopna je vsakomur brez posebnega tehničnega znanja. Poleg tega so možnosti rabe neverjetno široke: od prevajanja, pisanja člankov in programiranja do ustvarjanja slik ali analiz podatkov. Ustvarjanje vsebin je praktično brez stroškov, kar dodatno pospešuje širjenje teh orodij. Nenazadnje GenAI odpira temeljna vprašanja o tem, kaj pomenita ustvarjalnost in človeškost, kar še krepi zanimanje javnosti.

A resnična preobrazba se ne dogaja le v novih funkcionalnostih, temveč predvsem v spremembi konceptov. Če je bilo nekoč ključno optimizirati spletne strani za Google, to danes ne zadošča več. Podjetja morajo razmišljati, kako njihove vsebine zaznavajo in interpretirajo veliki jezikovni modeli. Če ChatGPT podjetja sploh ne omenja, težava ni v orodju, temveč v slabo pripravljeni vsebini. Namesto klasične SEO optimizacije prihaja v ospredje t. i. GAI optimizacija.

Hkrati se spreminjajo tudi uporabniške navade pri iskanju informacij. Dve desetletji smo vsi »googlali«, sami izbirali med povezavami in oblikovali odgovore. Danes agentni brskalniki, kot sta ChatGPT Agent in Comet, opravijo ta izbor namesto nas. Podjetja bodo morala znati tržiti tudi agentom – ne le ljudem.

Spremembe so tudi finančne. Splet je dolgo temeljil na brezplačnih storitvah, financiranih z oglasi (globalni trg oglaševanja je bil vreden okrog 790 milijard dolarjev). Ta logika razpada. GenAI orodja delujejo na naročnine, brez oglasov in klikov, zato se bodo morali poslovni modeli digitalnega oglaševanja temeljito spremeniti.

Veliko pozornosti se namenja detekciji GenAI besedil, a to je zgrešeno vprašanje. Večina današnjih besedil je rezultat prepletanja človeških idej, pogovorov in GenAI pomoči. Ključno vprašanje ni »kdo je napisal«, temveč »zakaj je besedilo napisano«. Če želimo preveriti znanje, je ustrežnejši izpit; če želimo dokaz zavezanosti – na primer ljubezensko pismo ali projektni predlog – mora biti naloga zastavljena tako, da je ni mogoče enostavno prepustiti stroju. Dolga poročila, ki jih nihče ne bere, bi bilo bolje ukiniti; pri svetovanju ali medicini pa GenAI lahko pomaga, a odgovornost ostaja človeška.

Ob vsej navdušenosti je ključno ohraniti perspektivo. Jeff Bezos opozarja, da je pomembneje razmišljati, kaj se v naslednjem desetletju ne bo spremenilo. Osnovna vrednostna ponudba podjetij ostaja, ljudje bodo še vedno iskali osebni stik in zaupanje, pomen mehkih veščin, osebnega razvoja ter kakovostnih storitev pa ne bo izginil.

Kaj to pomeni za svetovalce? GenAI ne pomeni konca vašega poklica, pomeni pa konec starih receptov in lepih poročil ter prezentacij. Naloga svetovalcev bo prevesti te vsebine v smiselne spremembe za podjetja, pomagati razumeti konceptualne premike in analizirati procese: katere naloge so nepotrebne, katere lahko podpre umetna inteligenca. Pomagali boste ustvarjati vsebine, ki jih razumejo ljudje in modeli, ter oblikovati nove poslovne modele, prilagojene naročniškemu svetu digitalnih agentov.

GenAI spreminja poslovno okolje, a naloga svetovalcev ostaja jasna: pomagati podjetjem najti stabilne temelje v času negotovosti in preobratov. V digitalnem svetu bodo prav človeški elementi – iskreno sporočilo, osebni stik in resna vsebina – še naprej ustvarjali največjo dodano vrednost.

NADALJNE BRANJE:

Trkman, P. (2024). From SEO to GAI optimisation: why writing for LLMs matters. [LinkedIn Post](#)

Trkman, P. (2024). Generative Artificial Intelligence does not matter (in the way you think). [LinkedIn Article](#)



BORUT POTOČNIK

ZMAGOVALCI BODO UPORABILI UI ZA PRODUKTNE IN STORITVE, KI BREZ UI NE BI BILI MOGOČI

Management consulting se že desetletja razvija v ciklih, ki v povprečju trajajo približno deset let. Vsak cikel prinaša nove metode dela, pogosto pa tudi popolnoma nove paradigme, ki bistveno spremenijo način svetovalnega delovanja. Zgodovina kaže, da so zmagovalci tisti, ki so znali nove pristope prevzeti in uporabiti takoj, še preden so postali standardizirani produkti. Takrat so pridobili konkurenčno prednost in pogosto tudi status vodilnih v svojih nišah. Nasprotno pa so sledilci, ki so nove metode uvajali šele, ko so postale serijsko dostopne, ostajali le del igre – nikoli pa niso prevzeli vodilnih položajev.

Podobno kot ob pojavu informacijske tehnologije v 80. in 90. letih, ob vzponu interneta in ob drugih prelomnicah, smo danes priča naslednjemu velikemu premiku: vstopu umetne inteligence (UI) v svet svetovanja.

ZGODOVINSKI NAUKI IN PRIMERJAVE

Vsaka tehnološka revolucija je vplivala na delo svetovalcev. V osemdesetih letih je vstop IT tehnologij omogočil nove načine zbiranja in obdelave podatkov. V devetdesetih letih je internet popolnoma spremenil dostop do informacij in globalno povezanost.

V obeh primerih so bili zmagovalci tisti svetovalci in podjetja, ki so nove tehnologije uporabili za razvoj storitev, ki brez teh tehnologij sploh ne bi bile mogoče. V prvem primeru je to denimo najmanj statistika, ki jo je ponudnik vključil v svoje izdelke in tako ponudil popolnoma novo vrednost, v drugem primeru pa on-line povezanost ob uporabi produkta.

Danes je UI v podobnem položaju. Tako kot internet ni bil zgolj sredstvo za zniževanje stroškov, temveč za ustvarjanje povsem novih poslovnih modelov, bo tudi UI v management consulting-u odločilen dejavnik diferenciacije.

POSLOVNI MODELI (VRSTE) MANAGEMENT CONSULTINGA

Tradicionalno lahko management consulting razdelimo na tri glavne dejavnosti:

1. Svetovalne storitve (consulting kot ponovljiv produkt) – to so standardizirane, pogosto ponovljive analize, študije in poročila. Temeljijo na preverjenih metodah in se ponujajo širokemu krogu strank.
2. Usmerjevalno svetovanje (advisory) – individualizirano, strateško svetovanje vodstvom podjetij, ki zahteva izkušnje, kreativnost in globoko razumevanje konteksta stranke.
3. Zunanji izvajalci (outsourcing) – izvajanje določenih nalog ali funkcij za stranko, pogosto v kombinaciji z optimizacijo procesov.

Vsaka od teh oblik bo z UI doživela pomembne spremembe, vendar na različne načine.

VPLIV UMETNE INTELIGENCE NA MANAGEMENT CONSULTING

Umetna inteligenca ima dva glavna učinka:

- nadomešča rutino, saj lahko samodejno izvaja analize, pripravlja povzetke, prepozna vzorce in pripravlja predloge rešitev;
- odpira povsem nove možnosti, ki brez UI niso bile izvedljive – denimo obdelava ogromnih količin podatkov v realnem času, ustvarjanje scenarijev ali napovedi, in agentski sistemi, ki lahko samostojno delujejo v okviru poslovnih procesov.

Pri tem velja opozoriti, da bo osnovna uporaba UI dostopna vsem. Tako kot so vsi podjetniki dobili računalnike ali internet, bodo imeli vsi dostop do podobnih UI orodij. Resnično konkurenčno prednost pa bodo ustvarjali tisti, ki bodo znali UI kombinirati z drugimi dejavniki in jo uporabiti za oblikovanje unikatnih rešitev.

KAJ OSTAJA – POSTANE VLOGA SVETOVALCA?

Čeprav bo UI prevzela velik del rutinskih opravil, vloga svetovalca ne izgine – temveč se premakne na višjo raven:

- advisory ostaja ključna dejavnost, saj UI ne more nadomestiti izkušenj, človeške presoje in razumevanja specifičnih okoliščin;
- implementacije ostajajo, ker UI lahko pripravi modele, vendar njihove uveljavitve v realnih organizacijah zahtevajo človeško interakcijo, upravljanje sprememb in usklajevanje interesov;
- kombinatorika z drugimi dejavniki je področje, kjer bodo nastajale inovativne rešitve – UI bo ponudila orodja, svetovalci pa bo iz njih sestavil nekaj, kar je za stranko novo, uporabno in konkurenčno.

PRIHODNOST POSLOVNIH MODELOV MANAGEMENT CONSULTINGA

Uveljavljanje UI bo spremenilo tudi same poslovne modele svetovalcev:

- Svetovalne storitve (ponovljivi produkti) bodo večinoma avtomatizirane. Konkurenca se bo odvijala predvsem na področju cene, saj bo rutinsko delo pocenjeno.
- Usmerjevalno svetovanje (advisory) bo postalo najbolj perspektivno področje, saj zahteva človeško kreativnost in izkušnje. Tu bo UI le podpora, ki povečuje vrednost svetovalca. Vedeti moramo, da UI deluje in predlaga na osnovi zgodovine. Vizije in sklepanja o prihodnosti pa ostanejo človeku.
- Outsourcing bo združeval avtomatizacijo in človeško delo. Nastajali bodo mešani modeli, kjer bo UI pokrivala standardne primere, ljudje pa bodo dodajali vrednost pri posebnih in zahtevnih primerih.

Ob tem bo potrebno spremeniti tudi cenovne modele. Časovno obračunavanje bo izgubljalo pomen, ker UI omogoča izjemno hitre rezultate. Bolj ustrezni bodo modeli, ki vrednotijo ustvarjeno dodano vrednost, ne pa porabljenega časa.

ZAKLJUČEK

Z umetno inteligenco management consulting ostaja pri svojem bistvu – ustvarjanju nove vrednosti za stranko. Kot doslej je na ravni, ki ustreza stanju razvoja – oziroma koraku naprej. Preprosta analitika in predstavljanje znanih praks se umikata iz consultantskega dela, prav tako cenovni modeli, vezani na število ur. Na njihovo mesto stopa kombinacija UI in človeških veščin, ki omogoča iskanje novih poti, strateško odločanje in uvajanje sprememb.

Kar je nekoč bila lahka naloga, bo izginilo. Kar je bila težka naloga, bo lahka. Kar je bila nemogoča naloga, bo težka.

Za stranke svetovalcev uporaba UI nikakor ne pomeni zgolj rezanja stroškov. V zgodovini poslovanja namreč še nihče ni zmagal v konkurenčnem boju le z varčevanjem. Zmagovali so tisti, ki so znali s pomočjo novih tehnologij dvigniti vrednost svojih storitev in produktov ter ustvariti prihodke, ki bi bili brez teh tehnologij nemogoči.

Enako velja za management consulting: zmagovalci bodo tisti, ki bodo znali stranki pokazati, kako uporaba UI omogoča množenje dodane vrednosti na prihodkovni strani poslovnega modela – v obliki rešitev in storitev, ki brez UI preprosto ne bi obstajale. To bo management consulting dosegel tako, da bo tudi sam prestopil na višjo raven sklepajna in oblikovanja predlogov in ne zgolj z avtomatizacijo dosedanjega dela.



MITJA KOTNIK

ROK ZUPANČIČ

IGOR HRAST

DOBA AGENTNE UMETNE INTELIGENCE: STRATEŠKI VODNIK ZA VODILNA SLOVENSKA PODJETJA

POVZETEK

Ta analiza preučuje strateške posledice pojava agentne umetne inteligence (UI) za slovenska podjetja. Agentna UI predstavlja temeljni premik od avtomatizacije posameznih nalog k implementaciji avtonomnih sistemov – tako imenovane »digitalne delovne sile« – ki jih usklajujejo orkestratorji. Ključna ugotovitev je, da ta razvoj ustvarja »strateški razkorak«, kjer proaktivna podjetja pridobivajo znatno konkurenčno prednost. Vloga strokovnjakov se spreminja iz operativnih izvajalcev v strateške načrtovalce hibridnih (človek-UI) delovnih tokov. Akt o umetni inteligenci Evropske unije nalaga zakonsko obveznost »človeškega nadzora« za visokotvegane sisteme kar agentna UI zagotovo je, s čimer strokovnjaki, ki upravljajo tak sistem postajajo pravno odgovorni nadzorniki. Pasivnost na področju razvoja in uporabe agentne UI ni več vzdržna strategija; za ohranjanje konkurenčnosti so ključni proaktiven pristop, razvoj novih kompetenc in vzpostavitev etičnih okvirov.

Ključne besede: agentna umetna inteligenca, orkestracija, digitalna delovna sila, Akt o UI, strateški razkorak

ABSTRACT

This analysis examines the strategic implications of agentic artificial intelligence (AI) for Slovenian companies. Agentic AI represents a fundamental shift from task automation to the implementation of autonomous systems—a "digital workforce"—coordinated by orchestrators. A key finding is the emergence of a "strategic gap," where proactive companies gain a significant competitive advantage. This transforms the role of human experts from operational executors to strategic architects of hybrid (human-AI) workflows. The analysis highlights that the European Union's AI Act imposes a legal obligation of "human-in-the-loop" oversight for high-risk systems, making experts legally responsible supervisors. The paper concludes that passivity is no longer a viable strategy; a proactive approach, the development of new competencies, and the establishment of ethical AI governance frameworks are crucial for maintaining competitiveness.

Keywords: agentic artificial intelligence, orchestration, digital workforce, AI Act, strategic gap

DOBA AGENTNE UMETNE INTELIGENCE: STRATEŠKI VODNIK ZA VODILNA SLOVENSKA PODJETJA

Vstopamo v obdobje, ki bo temeljito in trajno preoblikovalo poslovno krajino. Umetna inteligenca (UI) ni več zgolj orodje za analizo podatkov ali avtomatizacijo ponavljajočih se nalog. Pojav agentne umetne inteligence (agentne UI) napoveduje tektonski premik, ki presega inkrementalne izboljšave in uvaja popolnoma novo paradigmo: avtonomno digitalno delovno silo. Za vodilna slovenska podjetja ta razvoj ne predstavlja le tehnološke nadgradnje, temveč strateški imperativ, ki bo odločal o prihodnji konkurenčnosti, rasti in relevantnosti na globalnem trgu.

Razvoj od preprostih sistemov do današnjih vse bolj sofisticiranih agentov, ki lahko samostojno zaznavajo, sprejemajo odločitve, se učijo in izvajajo kompleksna dejanja, predstavlja kvalitativni preskok (Hosseini & Seilani, 2025). Kot je industrijska revolucija zahtevala menedžerje za usklajevanje specializiranih delavcev, tako vzpon agentne UI ustvarja potrebo po digitalnem menedžmentu. V središču te preobrazbe sta dva ključna koncepta:

Agent UI: Predstavljajte si ga kot avtonomnega digitalnega sodelavca, zasnovanega za doseganje specifičnih ciljev z minimalnim človeškim posredovanjem. Za razliko od preprostih programov agenti UI posedujejo zmožnosti sklepanja, spomina in prilagajanja (SAP, 2025).

Orkestrator: To je sistem višje ravni, ki deluje kot digitalni projektni vodja. Njegova naloga ni izvajanje posameznih nalog, temveč usklajevanje in upravljanje delovanja več specializiranih agentov UI. Orkestrator kompleksno poslovno nalogo (npr. celoten proces zaposlovanja) razdeli na manjše podnaloge in jih dodeli najustreznejšim agentom (Huron Consulting, 2025).

Ta premik predstavlja evolucijo od uveljavljene robotske avtomatizacije procesov (RPA) k inteligentni, agentni avtomatizaciji procesov (APA). Medtem ko RPA blesti v strukturiranih okoljih z jasnimi pravili – kjer programske bote uporablja za hitro in natančno izvajanje ponavljajočih se nalog, kot je vnos podatkov – se sooča z omejitvami pri obravnavanju dvoumnosti, dinamičnih pogojev ali odločanja na višji ravni. Agentna UI pa, gnana z generativno UI, ne le izvaja naloge, temveč razume kontekst, načrtuje kompleksne delovne tokove, se povezuje z zunanjimi orodji in sistemi ter sprejema odločitve za doseganje strateških ciljev. Namesto da bi izbirali med njima, bi morala podjetja raziskati, kako lahko RPA in agenti UI delujejo skupaj, pri čemer RPA služi kot temelj za izvajanje strukturiranih nalog, medtem ko agenti UI dodajajo plast inteligence, prilagodljivosti in avtonomnega odločanja (Deloitte, 2025b).

Ta arhitekturni pristop, znan kot »orkestracija strokovnjakov«, ni zgolj tehnična rešitev, temveč nov organizacijski model (Quirke et al., 2025). Podjetjem omogoča, da postopoma in osredotočeno uvajajo UI ter ustvarjajo merljivo vrednost. Osrednja teza te analize je, da ne gre več zgolj za upravljanje človeških virov, temveč za strateško orkestriranje hibridne, človeško-digitalne delovne sile (McKinsey, 2025). To je bistveno kompleksnejši izziv, ki od voditeljev zahteva nov način razmišljanja, nove kompetence in robustne etične okvire.

STRATEŠKI RAZKORAK: TEKMA, V KATERI PASIVNOST POMENI ZAOSTANEK

Nujnost prilagajanja novi realnosti ni več predmet akademskih razprav; postala je merljiv dejavnik poslovne uspešnosti. Podatki razkrivajo obstoj naraščajočega »strateškega razkoraka UI«, ki ločuje vodilne od tistih, ki zaostajajo. Ta razkorak ni zgolj tehnološki, temveč je odraz strateške zrelosti, organizacijske agilnosti in vodstvene vizije.

Ključni podatek, ki osvetljuje to dinamiko, prihaja iz analize kadrovskih funkcij: visoko uspešne ekipe so bistveno bolj nagnjene k eksperimentiranju z UI (51 %) v primerjavi z nizko uspešnimi (le 18 %) (Lattice, 2025a). Ta statistika ni posledica, temveč pokazatelj strateške usmerjenosti. Ekipe, ki so preobremenjene z operativnim delom – prav tistim delom, ki bi ga UI lahko najučinkoviteje avtomatizirala – so ujete v začaran krog. Pomanjkanje časa in vizije jim preprečuje, da bi sploh začele eksperimentirati s tehnologijami, ki bi jih osvobodile. To ustvarja samookrepitveni cikel, v katerem vodilni postajajo vse boljši, medtem ko ostali zaostajajo.

Ta dinamika na ravni podjetij je zrcalna slika dogajanja na nacionalni ravni. Analiza nacionalnih strategij UI razkriva podoben razkorak med aspiracijami in dejanskimi zmožnostmi. Študije kažejo, da imajo države z močnejšimi temelji v tehnoloških in človeških virih bistveno boljše izhodišče (Fatima, Desouza, Dawson, & Denford, 2022).

Povezava med obema ravnema je neposredna in kritična za slovensko gospodarstvo. Strateški razkorak na ravni podjetij se tako neposredno prenaša v tveganje za nacionalno konkurenčnost. Za voditelje v GZS to pomeni, da odločitev za proaktivno uvajanje UI ni več zgolj interna operativna odločitev, temveč dejanje strateškega pomena za celotno nacionalno gospodarstvo. Pasivnost ni več vzdržna strategija; je odločitev za zaostanek, ki ga bo izredno težko, če ne nemogoče nadoknaditi.

PREOBRAZBA POSLOVANJA V PRAKSI: ORKESTRIRANI PROCESI ZA NOVO DOBO UČINKOVITOSTI

Prava moč agentne UI se ne skriva v avtomatizaciji izoliranih nalog, temveč v njeni sposobnosti orkestriranja celotnih, medsebojno povezanih vrednostnih verig. S preoblikovanjem kompleksnih procesov v enoten, inteligenten delovni tok lahko podjetja dosežejo novo raven učinkovitosti, kakovosti in personalizacije.

Morda najboljši primer preobrazbe je proces uvajanja novih sodelavcev (onboarding). Tu se pokaže polni potencial orkestracije. Od trenutka, ko kandidat sprejme ponudbo, lahko orkestrator UI prevzame celoten, pogosto zamuden in fragmentiran administrativni proces. To vključuje pripravo pogodbe, izvedbo prijav v socialne sisteme, naročanje opreme in urejanje dostopov do sistemov (Moveworks, 2025). Primer banke Santander, ki je z avtomatizacijo skrajšala čas uvajanja s šestih tednov na samo dva dni, kaže na izjemen potencial (AIMultiple, 2025).

Kombinacija RPA in agentov UI omogoča dvostopenjski pristop: RPA lahko avtomatizira strukturirane korake, kot so ustvarjanje uporabniških računov in dodeljevanje standardnih dostopov. Agent UI pa ta proces nadgradi z analizo varnostnih protokolov, potrditvijo ustreznih nivojev dostopa glede na vlogo in oddelke ter izboljšanjem procesa na podlagi zbranih povratnih informacij in spreminjajočih se sistemskih zahtev (Deloitte, 2025b).

Ključna prednost pa je prehod k hiper-personalizirani izkušnji. Namesto enotnega pristopa agent UI ustvari prilagojen načrt uvajanja, ki temelji na specifični vlogi, izkušnjah in kompetencah novega sodelavca (TeamSense, 2025). Asistent UI, ki je na voljo 24/7, deluje kot osebni vodnik, odgovarja na vprašanja in proaktivno usmerja zaposlenega skozi prve tedne, kar bistveno pospeši njegovo integracijo in produktivnost. Ta pristop kaže, kako orkestracija presega meje posameznih oddelkov – pravnega, kadrovskega, IT in nabavnega – ter jih združuje v enoten, brezšiven proces, osredotočen na izkušnjo končnega uporabnika. To je bistvo preobrazbe: ne gre za avtomatizacijo znotraj silosov, temveč za strateško preoblikovanje celotnih poslovnih procesov.

ČLOVEK V SREDIŠČU PREOBRAZBE: OD IZVAJALCA DO STRATEŠKEGA ARHITEKTA

Vzpon avtonomne digitalne delovne sile ne zmanjšuje pomena človeškega dejavnika; nasprotno, temeljito ga prevrednoti in povzdigne. S prevzemom transakcijskega in ponavljajočega se dela s strani UI se strokovnjaki osvobodijo operativnih bremen (IBM, 2025a).

Vloga strokovnjaka se neizogibno premika od operativnega izvajalca k strateškemu načrtovalcu, nadzorniku in etičnemu kompasu organizacije.

V tej novi vlogi strokovnjaki postanejo arhitekti hibridnih delovnih tokov, ki načrtujejo in oblikujejo procese, v katerih se delo (sodelovanje) ljudi in agentov UI učinkovito dopolnjuje (ere.net, 2025). Osrednjega pomena postaja koncept »človeka v zanki« (Human-in-the-Loop - HITL). Ne gre več le za dobro prakso, temveč za zakonsko nujnost. Akt EU o umetni inteligenci v 14. členu izrecno določa, da morajo sistemi visokega tveganja – kategorija, v katero spada večina ključnih orodij za upravljanje zaposlenih (selekcija, ocenjevanje uspešnosti) – zagotavljati učinkovit človeški nadzor (European Union, 2024).

Ta zakonska zahteva temeljito spreminja vlogo strokovnjaka. Ni več le pasivni uporabnik tehnologije; postane pravno določena in odgovorna komponenta varnostne arhitekture sistema. Njegova dejanja pri nadzoru odločitev UI imajo neposredne pravne posledice, kar ustvarja novo kategorijo poklicnega tveganja in odgovornosti (artificialintelligenceact.eu, 2025a).



Slika 1: Ključne kompetence za dobo umetne inteligence (Vir: Prirejeno po avtorjih)

ETIČNI KOMPAS IN REGULATIVNI OKVIR: UPRAVLJANJE TVEGANJ V SKLADU Z AKTOM O UI

Integracija UI v ključne poslovne procese prinaša ogromne priložnosti, a hkrati odpira kompleksna etična in pravna vprašanja. Algoritemska pristranskost, zasebnost podatkov in problem odgovornosti niso več teoretične dileme, temveč realna poslovna tveganja (AIHR, 2025a). Za organizacije v EU je pot naprej jasno načrtana z najstrožjim pravnim okvirom na svetu – Aktom o umetni inteligenci.

Akt o UI, ki je začel veljati avgusta 2024 in se bo v celoti začel uporabljati do avgusta 2026, ni zasnovan kot ovira, temveč kot temelj za razvoj zaupanja vredne UI (GOV.SI, 2024; Uradni list, 2025). Njegov osrednji mehanizem je pristop, ki temelji na tveganju in sisteme UI razvršča v štiri kategorije.

	Stopnja tveganja	Opis po Aktu o UI	Konkretni primeri v poslovanju	Tehnološka fluentnost
1	Nesprejemljivo tveganje	Sistemi, ki predstavljajo jasno grožnjo temeljnim pravicam, so prepovedani .	Sistemi za prepoznavanje čustev na delovnem mestu; sistemi socialnega točkovanja.	Absolutna prepoved uporabe.
2	Visoko tveganje	Sistemi, ki lahko resno ogrozijo zdravje, varnost ali temeljne pravice.	Orodja za zaposlovanje in upravljanje delavcev (razvrščanje življenjepisov, ocenjevanje, odločanje o napredovanjih); sistemi za ocenjevanje kreditne sposobnosti.	Stroge obveznosti: ocena učinka, kakovostni podatki, beleženje, učinkovit človeški nadzor , kibernetška varnost, registracija sistema v zbirki podatkov EU.
3	Omejeno tveganje	Sistemi, pri katerih je glavno tveganje pomanjkanje transparentnosti.	Klepetalniki (chatboti) za podporo strankam; sistemi, ki generirajo vsebino	Obveznost transparentnosti: Uporabniki morajo biti jasno obveščeni , da komunicirajo s sistemom UI.
4	Minimalno tveganje	Sistemi, ki ne predstavljajo pomembnega tveganja.	Osnovni filtri za nezaželeno pošto; preprosta avtomatizacija urnikov.	Brez posebnih zakonskih obveznosti. Spodbuja se upoštevanje kodeksov ravnanja.

Slika 2: Stopnje tveganja po Aktu o UI s primeri v poslovnem okolju. (Vir: Prirejeno po avtorjih, na podlagi Akta o UI (European Union, 2024))

Ta regulativni okvir ponuja edinstveno priložnost za strateško diferenciacijo. V času naraščajočega nezaupanja do neregulirane UI lahko podjetja, ki zgradijo svoje sisteme v skladu z načeli Akta – transparentnostjo, človeškim nadzorom in pravičnostjo – to izkoristijo kot ključno konkurenčno prednost. Skladnost ni le izpolnjevanje zakonske obveznosti; je močno sporočilo trgu, strankam in zaposlenim, da podjetje posluje odgovorno. »Zaupanja vredna UI« tako postane del blagovne znamke.

ZAKLJUČEK: STRATEŠKA PRIPOROČILA ZA SLOVENSKO GOSPODARSTVO

Agentna UI ni le naslednji korak v digitalizaciji, je temeljna sila, ki bo trajno preoblikovala delo, organizacije in celotne industrije.

Analize vodilnih svetovalnih hiš enotno napovedujejo prehod, ki ga lahko opišemo v treh fazah (Deloitte, 2025b):

SEDANJOST: Kontekstualno zavedni in prilagodljivi agenti UI delujejo kot inteligentni pomočniki v procesih, ki zahtevajo fleksibilnost in odločanje na podlagi konteksta. V tej fazi je poudarek na izboljšanju obstoječih delovnih tokov.

BLIŽNJA PRIHODNOST: Avtonomni agenti in sodelovanje med več agenti (multiagent systems) bodo prevzeli kompleksnejše in bolj specializirane naloge. Sistemi bodo sposobni dinamičnega sodelovanja, dodeljevanja nalog in optimizacije delovnih tokov, kar bo znatno zmanjšalo potrebo po človeškem nadzoru pri operativnih nalogah.

PRIHODNOST: Splošni (generativni) sistemi agentov UI bodo delovali kot strateški svetovalci na več področjih. Ne bodo več zgolj avtomatizirali obstoječih procesov, temveč bodo avtonomno načrtovali, izvajali in optimizirali celotne okvirje avtomatizacije, ko se bodo pojavile nove potrebe. Človeški fokus se bo premaknil k nadzoru na visoki ravni, etičnemu odločanju in kreativnim inovacijam.

Ta eksponentno naraščajoča tehnološka avtonomija zahteva enako pomembno povečanje človeško osredotočene strategije, upravljanja in etičnega nadzora. Za slovenske voditelje proaktiven in premišljen pristop ni več izbira, temveč nujnost. Končna konkurenčna prednost ne bo v dostopnosti tehnologije, temveč v sposobnosti organizacije, da jo upravlja učinkovito, etično in s poudarkom na človeku. Prihodnost ni izbira med človekom in strojem, temveč iskanje optimalne simbioze med obema.

KONKRETNA PRIPOROČILA ZA VODJE:

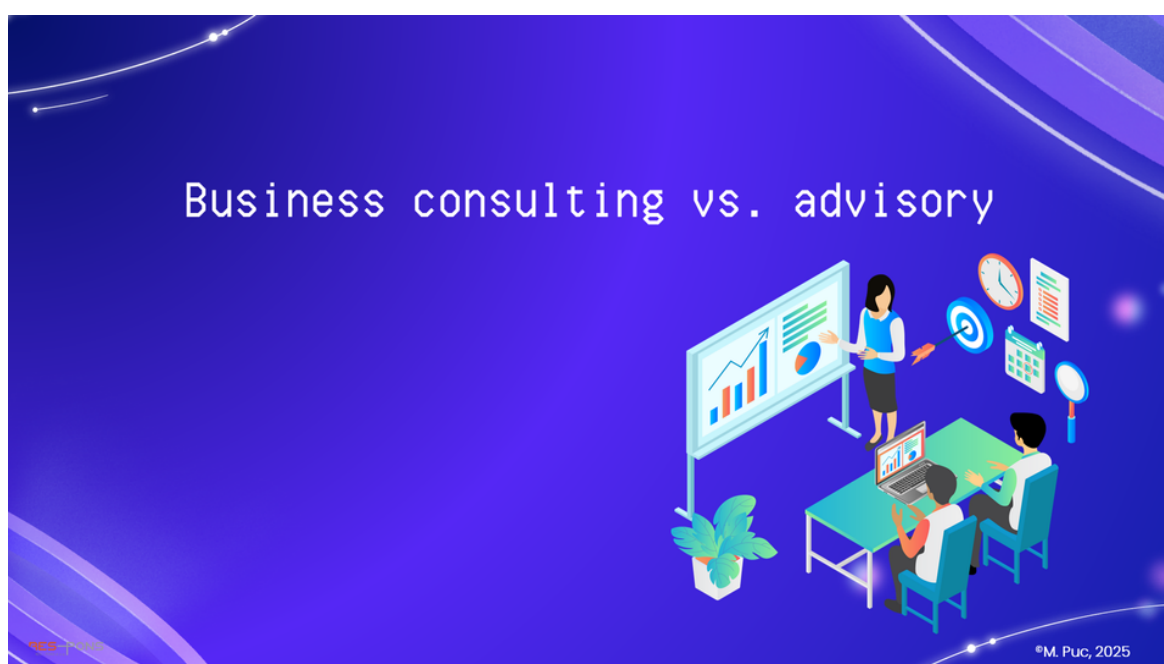
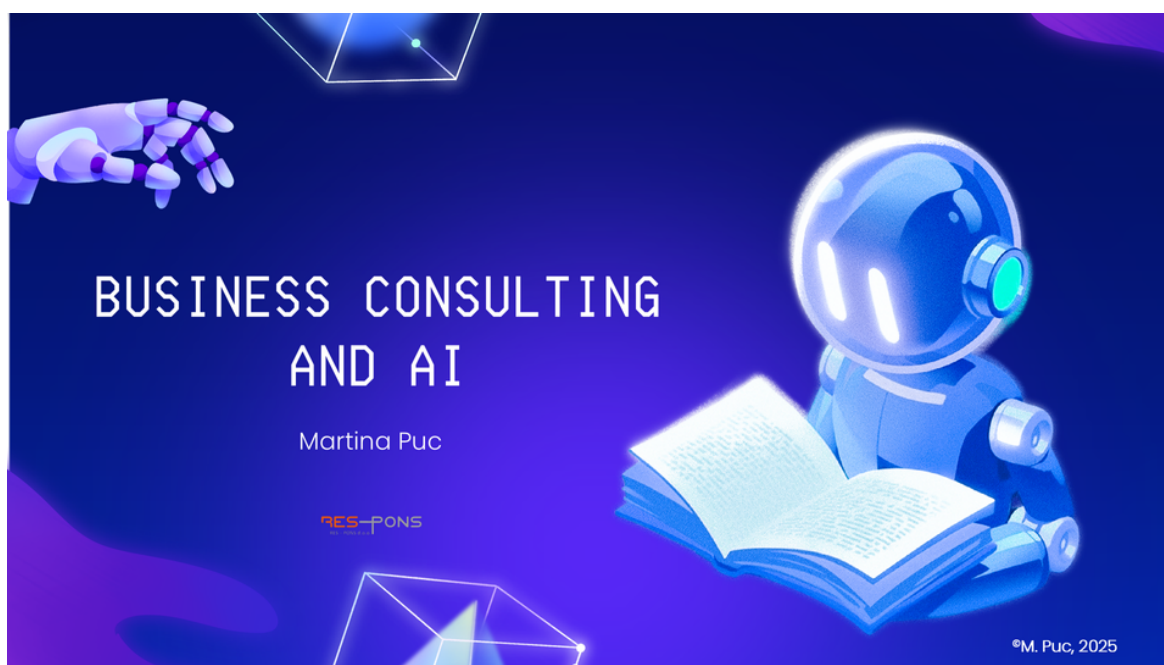
- Razvijte strateški načrt UI: Ne začnite s tehnologijo, temveč s ključnimi poslovnimi izzivi. Opredelite področja, kjer lahko UI ustvari največjo vrednost.
- Vzpostavite etični in upravljavski okvir: Pred implementacijo ustvarite jasne notranje smernice za odgovorno uporabo, skladne z Aktom o UI. Določite jasne vloge in odgovornosti za nadzor.
- Investirajte v kompetence svoje ekipe: Organizirajte usposabljanja s področja podatkovne pismenosti, osnov UI, etične presoje in upravljanja sprememb.
- Začnite z majhnimi, vplivnimi pilotnimi projekti: Identificirajte specifičen proces, avtomatizirajte ga, izmerite uspeh in rezultate uporabite za pridobitev podpore za širitev.
- Vodite dialog o prihodnosti dela: Prevezemite vodilno vlogo v pogovoru o tem, kako bo UI spremenila delovna mesta in procese v vaši organizaciji in panogi.

LITERATURA

1. AIHR. (2025a). 9 Challenges of AI in HR & How To Address Them. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.aihr.com/blog/challenges-of-ai-in-hr/>
2. AIMultiple. (2025). Top 15 HR Automation Case Study in Different Sectors. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://research.aimultiple.com/hr-automation-case-study/>
3. Artificialintelligenceact.eu. (2025a). Article 14: Human Oversight. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://artificialintelligenceact.eu/article/14/>
4. Ben Othman, S., Zgaya, H., Hammadi, S., Quilliot, A., Martinot, A., & Renard, J.-M. (2016). Agents endowed with uncertainty management behaviors to solve a multiskill healthcare task scheduling. *Journal of Biomedical Informatics*, 64, 25–43.
5. Deloitte. (2025a). 2025 Global Human Capital Trends Report. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/human-capital-and-hr-trends-thought-leadership.html>
6. Deloitte. (2025b). The rise of collaborative automation: How autonomous AI agents are redefining business processes. Pridobljeno 18. septembra s <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2025/generative-ai-agents-in-collaborative-automation.pdf>
7. Ere.net. (2025). HR has an important role to play in the Implementation and.... Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.ere.net/articles/hr-has-an-important-role-to-play-in-the-implementation-and-governance-of-ai>
8. European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2006/42/EC, 2014/30/EU, 2014/35/EU, 2014/53/EU and 2014/68/EU (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L_202401689.
9. Fatima, S., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Denford, J. S. (2022). Interpreting national artificial intelligence plans: A screening approach for aspirations and reality. *Economic Analysis and Policy*, 75, 378–388.
10. GOV.SI. (2024). Danes je začela veljati evropska uredba o umetni inteligenci, prva taka celovita zakonodaja na svetu. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.gov.si/novice/2024-08-01-danes-je-zacela-veljati-evropska-uredba-o-umetni-inteligenci-prva-taka-celovita-zakonodaja-na-svetu/>

-
11. Hosseini, S., & Seilani, H. (2025). The role of agentic AI in shaping a smart future: A systematic review. *Array*, 26, 100399.
 12. Huron Consulting. (2025). A practical guide to agentic AI and agent orchestration. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.huronconsultinggroup.com/insights/agentic-ai-agent-orchestration>
 13. IBM. (2025a). AI Agents in Human Resources. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.ibm.com/think/topics/ai-agents-in-human-resources>
 14. Lattice. (2025a). How AI Agents Let HR Teams Focus on People, Not Paperwork. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://lattice.com/articles/ai-agents-for-hr>
 15. McKinsey. (2025). Building and managing an agentic AI workforce. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-future-of-work-is-agentic>
 16. Moveworks. (2025). The Role of AI Agents in Automating Onboarding. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.moveworks.com/us/en/resources/blog/ai-agents-for-onboarding>
 17. Quirke, P., Oozer, N., Bandi, C., Abdullah, A., Hoelscher-Obermaier, J., Phillips, J. M., Greaves, J., Neo, C., Barez, F., & Upadhyay, S. (2025). Beyond Monoliths: Expert Orchestration for More Capable, Democratic, and Safe Large Language Models. *arXiv:2506.00051v1*.
 18. SAP. (2025). What are multi-agent systems? Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.sap.com/resources/what-are-multi-agent-systems>
 19. TeamSense. (2025). 11 Real World Examples of AI in HR Driving Success. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.teamsense.com/blog/examples-ai-in-hr>
 20. Uradni list. (2025). Kako bo EU regulirala umetno inteligenco: Akt o umetni inteligenci. Pridobljeno 6. avgusta 2025 s <https://www.uradni-list.si/novice/pogled/kako-bo-eu-regulirala-umetno-inteligenco-akt-o-umetni-inteligenci/kako-bo-eu-regulirala-umetno-inteligenco-akt-o-umetni-inteligenci>

UPORABA UMETNE INTELIGENCE PRI RAZLIČNIH RAZVOJNIH STOPNJAH POSLOVNEGA MODELA



The consultant's positionality regarding AI is a part of a broader positionality.

The diagram consists of four Venn diagrams arranged in a 2x2 grid. Each Venn diagram has three overlapping circles. The top circle is labeled 'duality', the bottom-left circle is labeled 'Ethics', and the bottom-right circle is labeled 'Philosophy of knowledge & understanding the world'. The central area where all three circles overlap is labeled with the role: 'RESEARCHER' (top-left), 'BUSINESS CONSULTANT' (top-right), 'RESEARCH OBJECT' (bottom-left), and 'CONSULTANTEE' (bottom-right). The background is purple with abstract geometric shapes on the left and right sides.

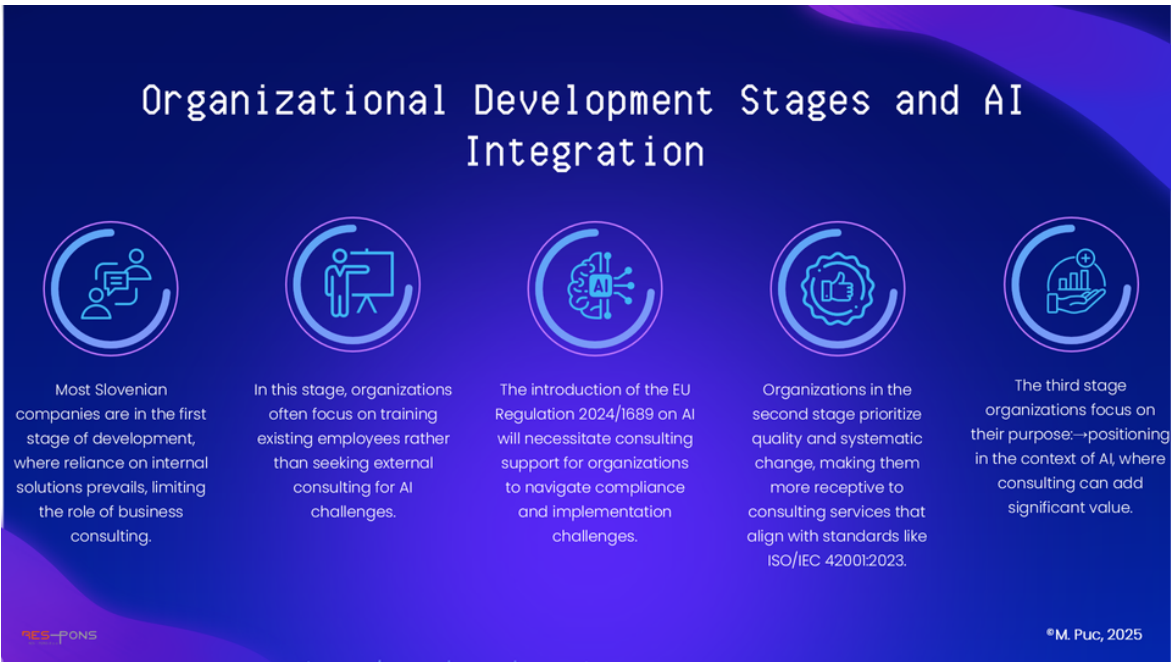
©M. Puc, 2025

Organizations at different developmental stages & business consultancy

Organizations in the functional stage often rely on internal resources and are less likely to seek external consulting, while those in learning environments value knowledge and results.

The diagram shows four vertical cards representing different developmental stages of organizations. Each card has a colored header with an icon: a gear for 'Lastniki/management/sindikati', a bell for 'Management/kupci/ključni dobavitelji', a diamond for 'Ekspertni centri/eksperti', and a star for 'Vsak ozaveščen posameznik'. Below the header, each card contains a title, a subtitle, an icon, and a label at the bottom. The labels are 'izoblikovanje', 'procesna', 'mrežna', and 'prijetna mreža' respectively. The background is dark blue with abstract geometric shapes on the right side.

©M. Puc, 2025



Business consultants bridge theory and practice, emphasizing the distinction between theoretical insights and practical applications.



RES-PONS

- High level Business consultants assess the alignment of practice with theory, providing foundational information for further research and proposing new theories or models based on practical experiences.
- Other consultants focus solely on applying specific tools, often demonstrating expertise through certifications for licensed products, which can be beneficial in practice.

Field masters vs. Tool masters

©M. Puc, 2025

The positioning of business consultants and clients regarding AI usage is increasingly critical, as unregulated use raises concerns about intellectual property rights and value creation.



RES-PONS



There is an anticipated demand for clear statements regarding AI use in Business consulting, similar to trends in legal services.

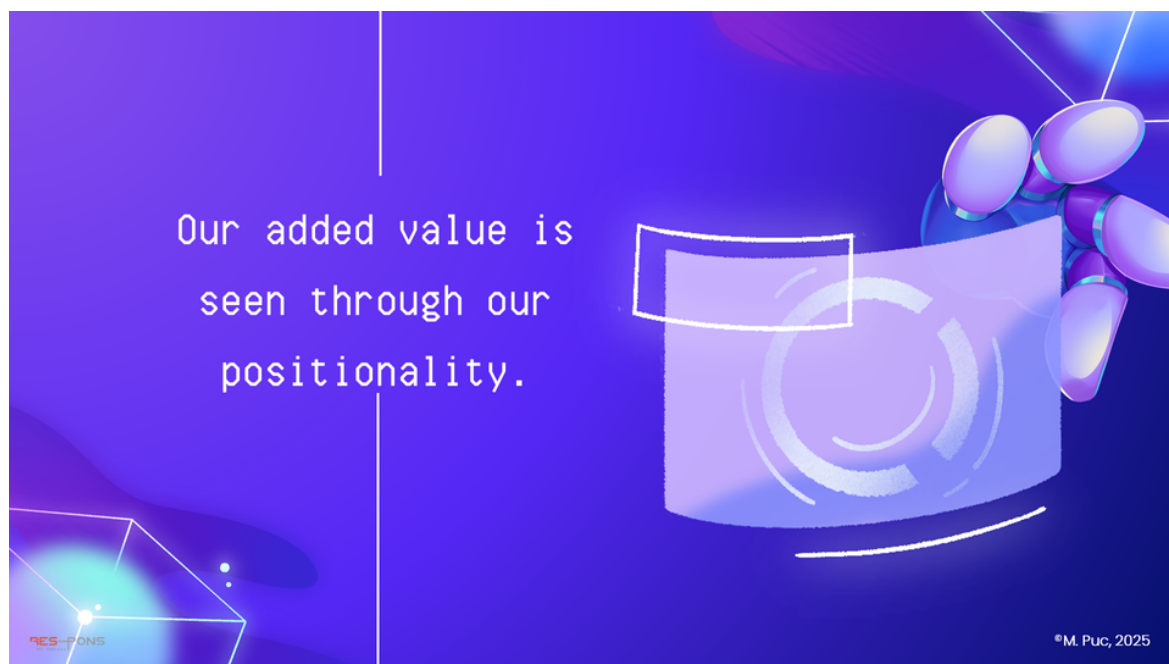


The document emphasizes the need for ongoing dialogue about the role of humanity in consulting practices, particularly in the context of AI integration.



As the landscape of business consulting evolves, understanding complexity and contextualizing practices will be essential for future development.

©M. Puc, 2025



GENERATIVNA UMETNA INTELIGENCA: KAJ TO POMENI ZA SVETOVALNO DEJAVNOST?



Generativna umetna inteligenca: kaj to pomeni za svetovalno dejavnost?

Ljubljana, 2. 10. 2025

Peter Trkman
Peter.trkman@ef.uni-lj.si

O meni

- Klasično profesorsko hvaljenje: veliko člankov, citatov, raziskovalni
- Čez 100 delavnic o uporabi Generativne umetne inteligence za ma trženje, javni sektor in upravno akademijo, izobraževalce in celo ot
- Številni javno dostopni viri in gradiva: <https://www.slideshare.net/P>
- Kontakt: peter.trkman@ef.uni-lj.si ali <https://www.linkedin.com/in/p>
- Več informacij o delavnicah in drugih programih tudi na CPOEF - C Fakultete

Peter Trkman is an authority on Generative AI not just for his academic pedigree, but for his track record in making AI tools immediately useful and actionable for forward-thinking practitioners and consultants. His workshops and advisory work are laser-focused on real business value—turning AI from a confusing buzzword into a practical toolkit for innovation, efficiency, and competitive transformation. [Read more](#)

Expert Led, Business-Driven AI Transformation

Trkman's GenAI workshops and executive seminars have equipped hundreds of managers and consultants from companies and agencies across Europe to apply GenAI in everyday business—from designing smarter supply chains to optimizing HR and project management. His style is hands-on and interactive: participants don't just learn conceptual ideas, but leave with skills they can deploy the very next day to streamline processes, spark creative solutions, and improve bottom-line impact. [Read more](#)

Real World Impact, Not Just Theory

With decades spent partnering with enterprises, industry groups, and policymakers, Trkman helps organizations move beyond AI hype, focusing on actionable use cases like:

- Automating literature reviews and data analysis for consulting projects. [Read more](#)
- Building dynamic business models that incorporate GenAI for forecasting and market insights. [Read more](#)
- Integrating ethical and strategic GenAI frameworks that keep companies competitive and compliant. [Read more](#)
- Upgrading talent workflows—customizing job ads, enhancing communication, and developing soft skills crucial for the AI era. [Read more](#)

What sets Trkman apart is his ability to tailor advice and tools directly to sector needs—whether in manufacturing, HR, finance, healthcare, or education. He translates GenAI's complex possibilities into clear, business-oriented action—always linking strategic objectives to practical day-to-day results. [Read more](#)

Actionable Insights and Global Perspective

Trkman's global experience as a visiting professor and consultant—from Germany to India to South Korea—enriches every workshop with tested examples and international best practices. He blends academic rigor with down-to-earth business humor and candid insights, making each session engaging and relatable, even for skeptical executives and consultants. [Read more](#)

Why Engage with Trkman?

If the challenge is making sense of GenAI's whirlwind changes, adapting business models, or giving teams the confidence and skills to work with new AI tools, Peter Trkman delivers. For practitioners and consultants eager to be AI leaders—not followers—he is the guide who bridges the gap between concept and real value, guaranteeing that the next leap in digital transformation is meaningful, strategic, and profitable. [Read more](#)

UL EF

Pa začnimo

Online verzija prezentacije:

- <https://konec-svetovanja-kot-ga--2qxm8x1.gamma.site/>
- <https://gamma.app/docs/Spremembe-v-svetovanju-in-groznje-zaradi-generativne-umetne-intel-w64ddqvltumddrr>

Moja pretekla konzultantska poročila

- <https://claude.ai/public/artifacts/8d043b03-6e62-4d91-9a0b-74cebc99ca68>
- <https://claude.ai/public/artifacts/49340be3-3b31-4f41-aa52-c215168bf0bd>

Kaj GenAI že zna?

- Vse, kar je digitalno
- There is an app for that!
- Opomba: poziv pripravljen z <https://console.anthropic.com>

Prompt za sliko: A sleek, modern business infographic-style illustration showing how Generative AI (GenAI) tools empower every stage of professional, high-tech, and optimistic, suitable for a boardroom presentation or keynote slide.
Overall layout & composition:
The scene is a horizontal, panoramic layout divided into five interconnected segments (representing key consulting activities):

Market & Industry Analysis
Strategy & Business Model Innovation
Process Optimization & Operations
Technology & Digital Transformation
Client Communication & Deliverables

Each segment flows into the next with subtle curved lines or glowing data streams, all converging toward a central glowing "GenAI Core" sphere and data waves that connect to each segment.
The background is a clean white-to-light gray gradient with subtle circuit or data-mesh patterns, keeping it professional and not distracting.
Visual representation of GenAI tools:

The central GenAI Core: a sphere made of interlaced glowing data threads (teal, electric blue, soft violet) with small AI-style icons (chat bubbles, code brackets, graph nodes, document symbols) orbiting it.
Each segment has industry-specific visuals subtly enhanced by AI overlays (transparent holographic UI panels, small AI chatbots, code snippets, or charts emerging from glowing tablets).

Segment details:
Market & Industry Analysis – A consultant looking at interactive dashboards & trend graphs on a large transparent screen, with GenAI suggesting insights via a floating chat window and glowing knowledge graph nodes.
Strategy & Business Model Innovation – A team around a digital whiteboard, sticky notes turning into dynamic AI-generated strategy maps, with a GenAI assistant icon projecting scenarios.
Process Optimization & Operations – A factory & supply chain digital twin dashboard, with AI flowarrows optimizing processes, predictive analytics popping up as glowing overlays.
Technology & Digital Transformation – A modern office with tablets & laptops, AI assistants writing code, automating work flows, and generating architecture diagrams in mid-air.
Client Communication & Deliverables – A consultant presenting to executives on a sleek screen; AI transforms raw data into polished slides & reports in real-time.

Design style & color palette:
Professional tech look: clean vector style with subtle depth & gradients.
Primary colors: teal & electric blue for AI/data, warm gold accents for business success and optimism.
Supporting neutrals: white, light gray, and charcoal for balance.
Icons and lines are thin and elegant, avoiding cartoonish style.

Cohesion & message clarity:

All segments are connected to the central GenAI sphere via flowing glowing lines — showing one common AI intelligence supporting every consulting activity.
Small GenAI tool icons (e.g., document summarizer, code assistant, data visualizer, chatbot bubble) float lightly near each activity to suggest tool diversity without overwhelming.

Mood & tone:

A GenAI Tool to Help in Every Consulting Activity



UL EF

Kaj tudi zna?

Idealen za workslop

- AI generated work content that masquerades as good work, but lacks the substance to meaningfully advance a given task.
- Quickly produce polished output: well-formatted slides, long, structured reports, seemingly articulate summaries by non-experts, and usable code.

Vir: Niederhoffer, K., Kellerman, G. R., Lee, A., Liebscher, A., Rapuano, K., & Hancock, J. T. (2025, September 9). AI-generated 'workslop' is destroying productivity. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2025/09/ai-generated-workslop-is-destroying-productivity>

UL EF

Kaj to pomeni za vas kot svetovalce?

A.I. SPREMENI TO
ALINEO
V DOLGO KONZULTANTSKO
PROOČILO, KI SE LAHKO
PRETVARJAM, DA SEM
GA NAPISAL



The End of Consulting Future of Management Consulting:
Client Power I'd say it's already begun
Consulting Crash Is Coming apparently
Consulting Crash Is Ceming
The End of Management Consulting as We Know It? (I'd say) How McKinsey lost its edge
Consulting is dead – apparently!

UL EF

Ali pa za nas kot Ekonomsko fakulteto

GenAI lahko razbije tradicionalno poslovno šolo na koščke – loči vse, kar jo je prej držala skupaj: vsebino, skupnost in diplomo.

Če bodo šole ostale pri klasičnih predavanjih, jim bodo tehnološka podjetja pobrala tako študente kot intelektualni prestiž.

Morajo korenito prenoviti programe, digitalizirati učenje in raziskovanje ter se povezati z gospodarstvom.

Sicer jim grozi, da bodo postale zgolj drage izdajateljice diplom brez prave vsebine in vpliva.

Vir: Ives, Jarvenpaa, 1996 (opomba: besedo „internet“ v originalnem članku sem zamenjal z GenAI)

UL EF

Sklepna misel

Odločite se, ali ste kreatorji vsebin ali kreatorji vrednosti

- Če ste kreatorji vsebin: hasta la vista
- Če ste kreatorji vrednosti: razmislite, kaj je ta vrednost

Za svetovalno dejavnost morate to vedeti bolje od mene

Za poslovne šole pa denimo: Trkman, P (2019). Value proposition of business schools: More than meets the eye. The International Journal of Management Education, 17(3), 100310.



ZMAGOVALCI BODO UPORABILI UI ZA PRODUKTNE IN STORITVE, KI BREZ UI NE BI BILI MOGOČI

Gospodarska
zbornica
Slovenije
Zbornica poslovnih storitvenih
dejavnosti

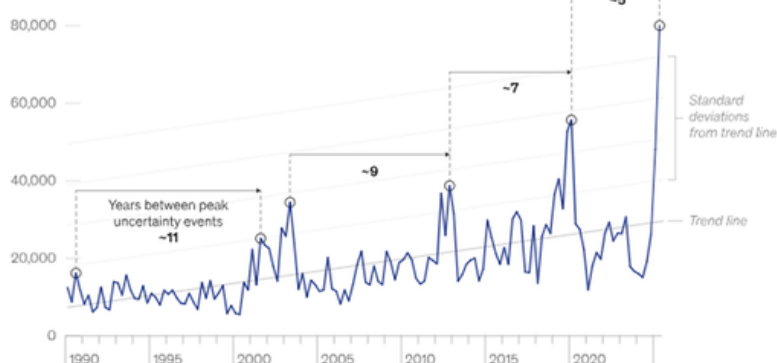
Artificial Intelligence as a Tool of Modern Management Consulting

Winners will use AI for products and services
that are impossible without it

Borut Potočnik

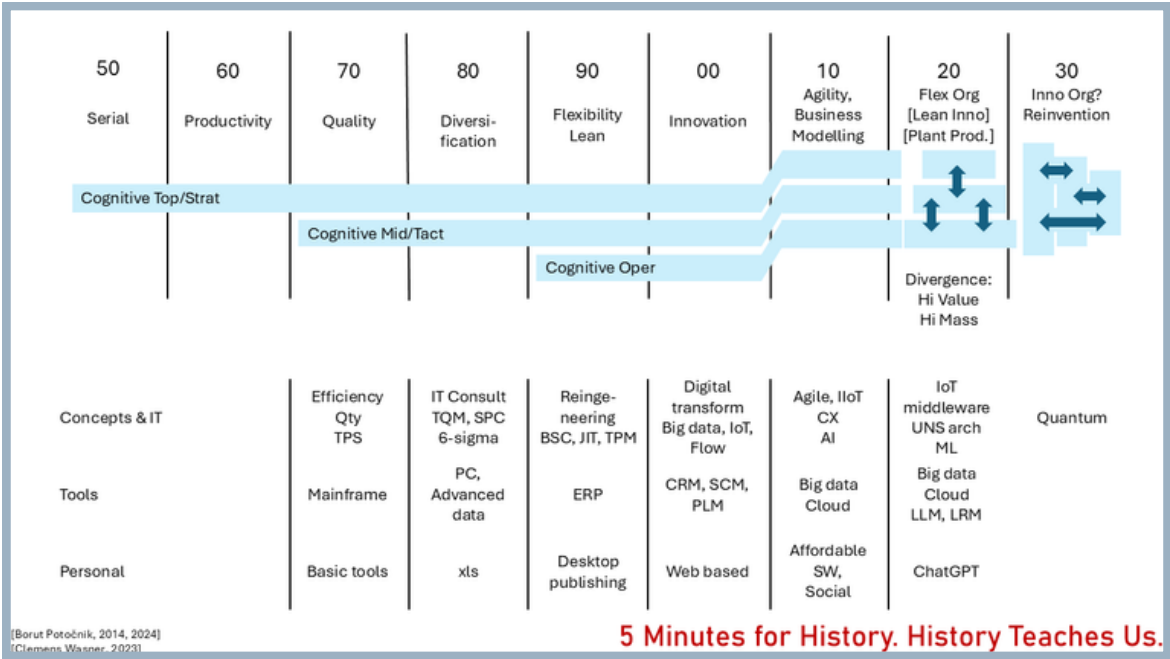
Uncertainty has been rising, and high-uncertainty events have been
increasing in frequency and intensity.

World Uncertainty Index, quarterly¹



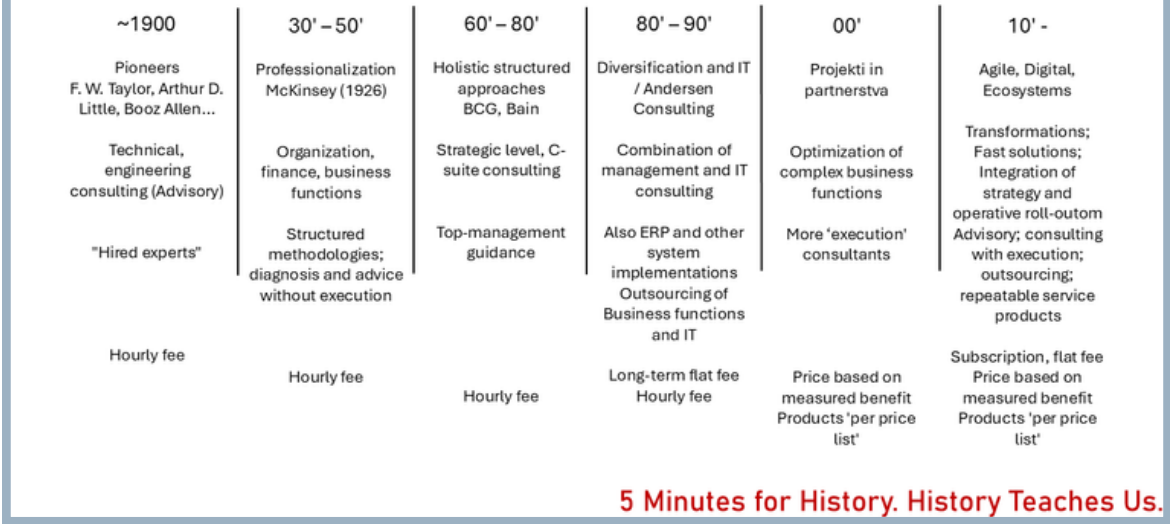
¹Index measures global uncertainty by analyzing country reports from the Economist Intelligence Unit. The chart shows the unbalanced GDP weighted average for 142 countries, as of Q2 2025.
Source: Economist Intelligence Unit World Uncertainty Index; McKinsey analysis

McKinsey & Company



5 Minutes for History. History Teaches Us.

What about consulting?



5 Minutes for History. History Teaches Us.

Business models /types of MC

1. **Consulting Services**
(repeatable consulting products)
2. **Advisory**
(advisory services)
3. **Outsourcing**
(outsourced business functions)

Where we are.

AI

1. **Routine savings**

IT replaces paper
AI replaces document
MC IT reporting

2. **Impossible without AI advantage**

AI on-line

- level up, consultant uses AI; what is level up?
- what AI will offer to clients will be the same for everyone (like IT) => combinatorics with other factors, unique solutions for the future are an advantage and impossible without AI
- multiplication /AI is a kind of automation/ i.e. multiplication of operational and tactical consulting

People remain key. Their number and role will change.

Orientation.

Clients use most	1. Generative AI	answers, analyses
	2. Agent UI	functions
AI predictions for MC	1. Content consulting	
	Will be replaced	
	2. Advisory	
People remain key. Their number and role will change.	stays	
	3. Implementation	
	stays	
Orientation.		

We build	We phase out
1. Connections between AI, people, finding new paths and decision-making	Simple analytics
	Presenting Known Practices
2. Tactical and strategic reasoning, especially outside of known cases	
3. Implementing changes	
Where are we going.	

Business models /types of MC

1. **Consulting Services**
(repeatable consulting products)
2. **Advisory**
(advisory services)
3. **Outsourcing**
(outsourced business functions)

Considerable automation
Competing on price
Performance will be CA

The most promising area requires
experience, creativity, and human
judgment; AI increases value

As much automation as possible,
people focus on special cases,
mixed AI-human models are on the
rise

Where are we going.

Business models /what do they have in common?

- * **Creating new value**
[AI doesn't say which because it
doesn't see the future; higher level
of reasoning]
- * **Multiplying value**
[for client and consultant]
- * **Content combinatorics**
[multiple questions/areas in
parallel]

Considerable automation
Competing on price
Performance will be CA

The most promising area requires
experience, creativity, and human
judgment; AI increases value

As much automation as possible,
people focus on special cases,
mixed AI-human models are on the
rise

Where are we going.

Business models /what do they have in common?

- * **Creating new value**
[AI doesn't say which because it doesn't see the future; higher level of reasoning]
- * **Multiplying value**
[for client and consultant]
- * **Content combinatorics**
[multiple questions/areas in parallel]

Example: mapping strategic or tactical scenarios

Advisory:
AI codifies the client > instant review, team decides
AI 24/7 advisory board
Instead of reports at a single moment, ongoing
Simulations and consultation on topics
Consulting: Platform models instead of one-off interventions
Instead of juniors → more clients served

Digitalization, for example,
connects all areas > AI connects
changes in all areas

What we exercise.

QLECTOR

Od izzivov planerja do izgub za podjetje

Bolečina	Vpliv	Strošek
Bolečina planerja proizvodnje Dnevne borbe, ki izčrpavajo kapacitete planerjev	Operativne motnje Kako se te bolečine odražajo v proizvodnji	Finančni vpliv Dejanski stroški, ki vplivajo na poslovanje
Bolečina Netočni plani proizvodnje	Vpliv Pogosto preplaniranje, zamujanje rokov dobav	Strošek Izgubljena naročila, izredni transporti, zmanjšano zaupanje kupcev
Bolečina Konstantno gašenje požarov	Vpliv Nedelujoči stroji, čakanje na material, hitenje se kaže v izmetu	Strošek 1-3% izgubljenih prihodkov zaradi neizkoriščenih kapacitet in popravil
Bolečina Visoke varnostne zaloge	Vpliv Vezan kapital, polna skladišča	Strošek 2-3.5% vrednosti zalog na letni ravni

To niso le težave s planerji - neposredno vplivajo na vaš P&L, in vsak mesec, ko ostajajo nerešene, se kopičijo.

Public

QLECTOR

Pomagamo proizvodnim podjetjem reševati izzive stare več desetletij

Idealna stranka

Proizvodno podjetje

Industrija:
diskretna
(avtomobilska - Tier 1, proizvodnja elektronike)
procesna
(prehrambena, kemična, embalaža)

Letni promet
100 mio EUR+

Število zaposlenih
300 - 5.000

Kompleksna proizvodnja na več lokacijah
digitalna zrelost (imajo ERP, MES)
kakovostni glavni podatki

EXPEDITED FREIGHT
EXCESS INVENTORY
LOST PRODUCTION
SCRAP/REWORK
WASTED PLANNER TIME

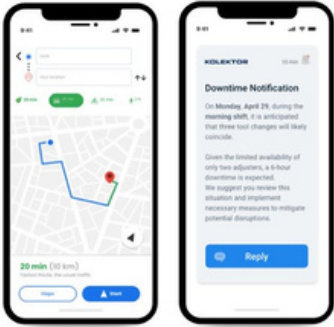
"We make life on a shop floor easier by empowering manufacturers with advanced solutions."

Public

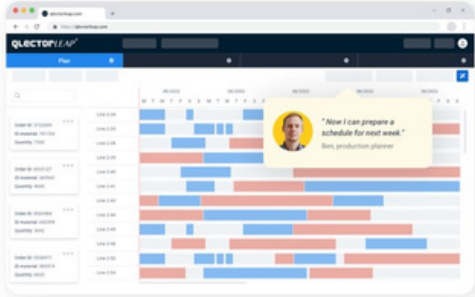
QLECTOR LEAP[®]

Platforma za usmerjanje proizvodnje z realističnimi napovedmi





Napoved časa prihoda:
Predlogi alternativnih poti



Napoved proizvodnje:
Predlogi za ukrepe v primeru neplaniranih dogodkov

Public

Kako Qlector LEAP[®] deluje



MES & ERP poveztljivost

Neprekinjen tok podatkov iz proizvodnje in obstoječih ERP sistemov ustvarja enotno verodostojno točko (samo ena resnica).

Lasten AI

Uporablja pregledno, razločno logiko, posebej zasnovano za kompleksna proizvodna okolja.

Zgradimo digitalnega dvojčka tovarne

Ustvari virtualno repliko, ki se uči o dejanskem obnašanju proizvodnega procesa, ne samo na podlagi normativov.

Realistične napovedi

Generira zelo natančne potrditve dobav in potrebe po virih na podlagi dejanskega delovanja tovarne.

Public

49

Kako Qlector LEAP® preprečuje izgube

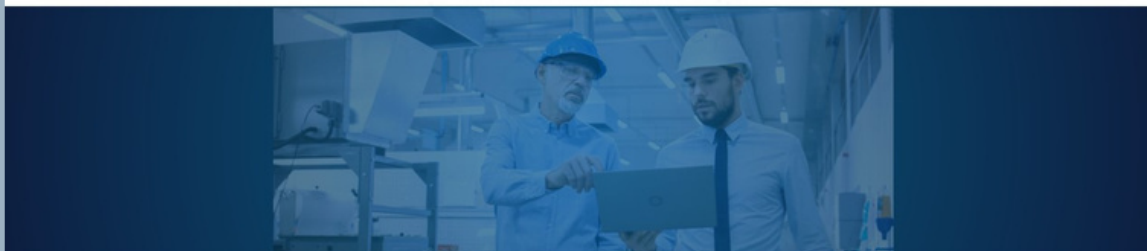


Pred uvedbo **QLECTORLEAP®**

- ← Plani proizvodnje so nedosegljivi že od dneva 1
- ← Visoke zaloge & čas nedelovanja
- ← Konstantno preplaniranje

Po uvedbi **QLECTORLEAP®**

- ← Realistični plani na podlagi dejanskih podatkov v realnem času
- ← Nižje zaloge brez tveganja za pravočasne dobave
- ← Agilne spremembe plana v minutah, ne urah in dnevih



Public

Digitalni dvojček, ki pozna vašo tovarno

LEAP-ov kognitivni digitalni dvojček odraža vsak pomemben del proizvodnje - od strojev in orodij do delavcev in pretokov materiala. Nenehno se posodablja z novimi podatki in izvaja na tisoče 'kaj če' preverjanj vsakič, ko pripravite plan proizvodnje.



Glavne sposobnosti LEAP-a

- ✓ Pozna razpoložljivost strojev in čase nastavljanj strojev
- ✓ Zazna kdaj materiali pridejo (ali so jih bo zmanjkalo)
- ✓ Napoveduje porabo materialov in proizvodnjo
- ✓ Razume delovne vzorce in sposobnosti zaposlenih
- ✓ Spreminja proizvodni plan, ko se realnost spreminja

Public

Spreminjanje skritih stroškov v prihranke



Problem

- ⓘ Previsoke zaloge
- ⓘ Neizkoriščene kapacitete
- ⓘ Izmet/dodelave
- ⓘ Izredni transporti
- ⓘ Planner overtime

Kaj LEAP® zmore

- ⚡ Realistične napovedi
- ⚡ AI zaporedje nalogov
- ⚡ Stabilen plan proizvodnje
- ⚡ Sistem zgodnjega alarmiranja
- ⚡ Avtomatsko preplaniranje

Vpliv

- ✓ -10-15% medfazne zaloge
- ✓ +2-5% OEE
- ✓ -20-30% napak iz naslova planiranja
- ✓ -30-50% izrednih transportov
- ✓ +30-40% produktivnost planerjev

Public

Kaj smo dosegli na Domelu



Predstavitev podjetja

- Proizvodnja elektro motorjev & komponent
- 1.200 zaposlenih
- 200 mio EUR letnih prihodkov
- Integracija s SAP S/4HANA in Kiner (MES)



Izzivi

- Nenehne spremembe pri upravljanju materiala, datumih dobave, količinah in datumih proizvodnje.
- Upravljanje glavnih podatkov in razdrobljeni podatkovni silosi v različnih IT-sistemih.
- Uvedba novih tehnologij zahteva spremembe v organizacijski kulturi in operativnih procesih.

Rešitev

- Funkcija vodenja „Production guiding“ uporablja podatke iz ERP in prikazuje različne možne scenarije.
- QLECTOR LEAP posodablja glavne podatke ter omogoča stalen dostop do podatkov v realnem času.
- Enostavni premiki z metodo „drag&drop“, ki delavcem omogočajo hitro in učinkovito učenje.
- Prikaz vseh prednosti digitalizacije in umetne inteligence različnim uporabnikom v podjetju.

Public

Kaj smo dosegli na Domelu

Qlector LEAP je znatno avtomatiziral delo naših planerjev in povečal njihovo produktivnost za **do 50 %**. Poleg tega je izkoriščenost sredstev in pravočasna dostava **izboljšana za do 10 %** zahvaljujoč večji preglednosti in predvidljivosti.



Matjaž Roblek
Direktor oskrbovalnih verig & IT na Domelu







25% zmanjšanje zastojev



€220k/prihrankov letno v enem obratu



15-25% znižanje varnostnih zalog

Public

Prvi korak je ocena AI zrelosti podjetja!

Zakaj ocenjujemo AI zrelost?

- Prepoznamo vrzeli v razpoložljivosti podatkov, zrelosti procesov in tehnološki infrastrukturi.
- Podjetje razume svoje trenutne zmogljivosti in pripravljenost na sprejetje umetne inteligence, kar jim omogoča sprejemanje premišljenih odločitev o naložbah v tehnologije umetne inteligence.

Kaj je cilj?

Jasen „roadmap“ za optimizacijo procesov in z uvedbo rešitev, ki temeljijo na umetni inteligenci.



YOUR SCORE			
Dimension	Current Level	Current state	Recommendations
1. Dimension: Data Availability (Production execution data)	3	MES exports some production data, but not in a systematic or real-time manner. There are delays in data availability, with frequent gaps in critical metrics. Data quality is inconsistent, and there may be issues with completeness. The MES system lacks full integration with shop floor equipment, leading to bottlenecks in data flow.	
2. Dimension: Data Standardization (ERP integration)	3		
3. Dimension: Planning Process Maturity	2		
4. Dimension: Workforce Scheduling Process Maturity	3		
5. Dimension: Technology Infrastructure	3		
6. Dimension: Change Management and Training	2		
7. Dimension: Strategic Alignment	2		

Public

ZMCS Združenje za management
consulting Slovenije



Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti

Dimičeva ulica 13, 1000 Ljubljana
