

Izazovi integracije ESG principa i veštačke inteligencije u menadžmentu prodaje

Biljana Lazarević, Veljko Davidović,
Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović

Apstrakt: Prodajni menadžment se nalazi na prekretnici, suočen sa dvostrukim pritiskom: zahtevom za digitalnom efikasnošću i imperativom korporativne odgovornosti. Ovaj rad istražuje kompleksnu tranziciju od tradicionalnih prodajnih modela ka digitalnom kontrolingu, analizirajući kako principi održivosti (eng. Environmental, Social and Governance - ESG) i veštačka inteligencija (eng. artificial intelligence - AI) preoblikuju ovu fundamentalnu poslovnu funkciju. Rad se ne zadržava na pukom opisu benefita, već kritički preispituje inherentne tenzije i rizike ove integracije. U srži ove analize leži koncept dvostruke materijalnosti kao okvira koji prodajne strategije primorava na suštinsku transparentnost, dok se AI posmatra kao moćan, ali i etički sporan alat za postizanje tih ciljeva. Kroz analizu, rad teži da ponudi nijansiran pogled na nove kompetencije i strateške pravce neophodne za uspeh u eri u kojoj se profitabilnost mora pomiriti sa odgovornošću.

Ključne reči: menadžment prodaje, prodajni kontroling, ESG, AI, dvostruka materijalnost, poslovna etika

JEL klasifikacija: M12, M31, Q56

Rad dostavljen: 07.09.2025.

Rad prihvaćen za objavljivanje: 17.01.2026.

1. UVOD

Prodaja je oduvek bila motor privrednih subjekata, funkcija koja direktno utiče na njihov prihod, rast i opstanak. Međutim, tradicionalna paradigma, usmerena isključivo na pronalaženje kupca i zaključivanje transakcije, više nije dovoljna. Savremeno poslovno okruženje postavlja pred menadžment prodaje suštinski izazov: kako pomiriti pritisak za postizanjem dnevnih, nedeljnih, mesečnih, kvartalnih, godišnjih ciljeva sa dugoročnim zahtevima za održivošću i etičkim poslovanjem? Odgovor na ovo pitanje leži u složenoj sintezi dva naizgled nepovezana fenomena – uspona ESG (eng. *Environmental, Social, Governance*) standarda i tehnološke revolucije koju predvodi veštačka inteligencija (eng. *artificial intelligence* - AI).

Integracija ESG principa prevazilazi domen korporativne filantropije; ona postaje komercijalna nužnost koja oblikuje percepciju kupaca, privlači investitore i diktira uslove u lancima snabdevanja. Istovremeno, AI nudi alate za do sada nezamislivu automatizaciju i analitiku, obećavajući optimizaciju prodajnih procesa. Ipak, ova sinergija nije bezuslovno harmonična. Ona otvara niz pitanja: da li AI služi istinskoj održivosti ili samo sofisticiranim *social* i *greenwashing*-u? Kako osigurati da algoritmi ne perpetuiraju društvene nejednakosti?

Iako se integracija ESG principa i AI sve češće posmatra kao prilika za unapređenje poslovnih procesa, prodajne efikasnosti i transparentnosti, ona istovremeno otvara i niz metodoloških, etičkih i operativnih izazova. Rizici poput algoritamske pristrasnosti, netransparentnosti AI modela, mogućnosti za *greenwashing* kroz automatizovano izveštavanje i povećane ranjivosti u zaštiti podataka postaju ključne tačke opreza u primeni ovih tehnologija. Zbog toga je neophodno sagledati sinergiju ESG i AI ne samo kroz prizmu koristi, već i kroz ravnotežu između inovacije, etičke odgovornosti i regulatorne usklađenosti.

Polazeći od navedenih izazova, ovaj rad nastoji da istraži i da odgovori na sledeća ključna istraživačka pitanja:

- na koji način koncept dvostruke materijalnosti redefiniše pojam vrednosti kompanije i kako se to odražava na strateške ciljeve menadžmenta prodaje;
- koji su ključni izazovi i rizici (etički, društveni i operativni) pri integraciji AI u prodajni kontroling u kontekstu ESG principa;
- koje nove kompetencije prodajnih timova postaju neophodne za uspešnu navigaciju kompleksnim zahtevima održivosti i digitalizacije?

Kroz kritički pregled literature i praktičnih primera, u radu se analizira kako koncept dvostruke materijalnosti primorava kompanije da preispitaju šta zaista znači „vrednost“, a zatim se istražuje uloga AI kao alata koji kroz prodajni kontroling može podržati, ali i potkopati ovaj napor. Kroz rad se identifikuju ključne kompetencije i strateške promene neophodne za navigaciju ovim novim, kompleksnim poslovnim pejzažom.

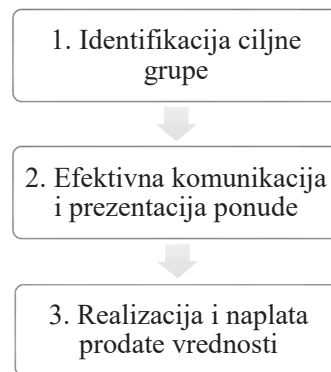
Za potrebe ovog rada primenjena je kombinacija kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja kako bi se sagledali efekti integracije ESG principa i AI na prodajni kontroling i kompetencije prodajnih timova. Kvalitativni pristup obuhvata analizu studija slučaja i izveštaja kompanija, fokusirajući se na implementaciju ESG principa, digitalnih alata i AI rešenja. Kvantitativni pristup uključuje analizu dostupnih podataka o performansama prodajnih timova, tržišnoj efikasnosti, zadržavanju kupaca i pokazateljima održivosti. Studije slučaja omogućavaju detaljno sagledavanje praksi u realnom okruženju i identifikaciju ključnih izazova i koristi od primene ESG i AI u prodajnom kontrolingu. Ovaj pristup omogućava povezivanje teorijskih koncepata (dvostruka materijalnost, ESG standardi, AI u prodaji) sa praktičnim implikacijama u poslovanju.

2. EVOLUCIJA PRODAJNOG MENADŽMENTA I KONTROLINGA: OD TRADICIONALNOG KA SAVREMENOM DIGITALNOM PRISTUPU

Sušтина prodaje, koja obuhvata identifikaciju kupca, prezentaciju vrednosti i realizaciju naplate, ostaje nepromenjena bez obzira na tehnološki razvoj ili organizacioni model. Ovaj tročlani model (slika 1) predstavlja temelj svake prodajne aktivnosti, od tradicionalnih, interpersonalnih struktura do savremenih digitalnih sistema.

Razumevanje i efikasna primena ovih faza ključni su za uspešno upravljanje prodajnim procesom, obu-

Slika 1: Osnovni tročlani model prodaje



Izvor: Autori

hvatajući sve korake od inicijalnog kontakta do finansijske realizacije. Suština prodajnog procesa - identifikacija kupca, kreiranje i prezentovanje vrednosti i realizacija naplate - ostaje nepromenjena, bez obzira na tehnološke promene i organizacione modele (Sulaj & Pfoertsch, 2024). Ovaj tročlani model predstavlja temelj svake prodajne aktivnosti, od tradicionalnih ličnih interakcija do savremenih digitalnih okruženja. U digitalnoj eri, svaka faza ovog modela može biti značajno unapređena savremenim alatima i principima.

Prvi značajan iskorak u razvoju prodajnih strategija bio je prelazak sa intuitivnog na upravljanje zasnovano na podacima, što je dovelo do razvoja prodajnog kontrolinga. Analiza troškova, tržišnih pokazatelja i finansijskih trendova omogućila je objektivnije donošenje odluka i postavila temelje za savremeni pristup.

Razvoj prodajnog menadžmenta u literaturi prolazio je kroz nekoliko faza. Tradicionalne škole prodaje naglašavale su interpersonalne veštine i intuitivno donošenje odluka (Mehta et al., 2002), dok savremene teorije prodaje ističu potrebu za strukturiranim procesima, analitikom i strateškim pristupom upravljanju odnosima s kupcima (Zoltners et al., 2008). Prelazak sa subjektivnog na upravljanje zasnovano na podacima (eng. *data-driven sales*) prepoznat je kao ključni iskorak u modernom prodajnom menadžmentu (Rust & Huang, 2014). Razvoj prodajnog kontrolinga omogućio je detaljnu analizu troškova, tržišnih pokazatelja i finansijskih trendova, čime je menadžerima pružen objektivniji okvir za donošenje odluka (Schäffer & Weber, 2019).

Digitalna era je dodatno ubrzala ovu transformaciju. Tehnološki napredni privredni subjekti danas

integrišu veštačku inteligenciju za analizu podataka u realnom vremenu, predviđanje potreba kupaca i automatizaciju procesa. Paralelno, ESG principi se koriste za izgradnju poverenja i dugoročnih odnosa s kupcima, baziranih na odgovornom poslovanju (Kropp & Totzek, 2020). Prelazak sa subjektivnog odlučivanja na objektivno, obogaćeno etičkom dimenzijom, donosi jasnu diferencijaciju i konkurentsku prednost. Digitalna transformacija dala je novi zamah prodaji i kontroingu. Digitalni alati, uključujući AI, radikalno menjaju način predviđanja potražnje, segmentacije kupaca i personalizacije ponude (Wedel & Kannan, 2016). Paralelno, ESG principi, koji naglašavaju održivost i odgovorno upravljanje, sve više utiču na preferencije potrošača i reputaciju kompanija (Sadchenko et al., 2025). U literaturi se ističe da digitalizacija donosi značajne koristi, ali da prebrza ili površna implementacija digitalnih tehnologija - bez strateške transformacije - može negativno uticati na kupce i vrednost brenda (Luo & Bhattacharya, 2006). Time se otvara istraživački gap: iako postoje brojni dokazi o uticaju AI na prodajne performanse, nedovoljno je istražena integracija ESG principa i AI tehnologija u savremenom menadžmentu prodaje, posebno u kontekstu donošenja etičnih i objektivnih odluka.

Ovaj rad upravo se bavi tim spojem - sinergijom AI tehnologije i ESG principa - i njihovim uticajem na moderan prodajni menadžment. Digitalna era omogućila je da svaka faza tročlanog modela prodaje bude unapređena savremenim alatima. Privredni subjekti koriste AI za analizu podataka u realnom vremenu, predviđanje potreba kupaca i automatizaciju procesa, dok se ESG principi primenjuju za izgradnju poverenja i dugoročnih odnosa sa kupcima utemeljenih na transparentnosti i odgovornom poslovanju.

Ovde se navodi studija slučaja kompanije IKEA koja koristi AI alate za predviđanje potražnje. IKEA je povećala preciznost prognoza sa 92% na 98% i smanjila rizik od prekomerne proizvodnje (IKEA, 2021). Time je smanjen rizik od prekomerne proizvodnje, što direktno podržava ekološki aspekt ESG-a. Istovremeno, kroz implementaciju IWAY standarda i drugih ESG inicijativa, kompanija je unapredila održivost i etičnost lanca snabdevanja, što je doprinelo jačanju poverenja kupaca i lojalnosti brendu (Li, 2023, p. 198). U svom izveštaju za 2024. godinu, Ingka Group, matična firma IKEA, prikazuje značajan napredak u ESG oblasti, uključujući smanjenje emisija CO₂ za 30% u odnosu na 2016. godinu (Ingka Group, 2024, p. 56). Ove promene rezultirale su nižim operativnim troškovima, efikasnijim upravljanjem resursima i rastom poverenja kupaca, što potvrđuje isticanje iz literature

da kombinacija objektivnosti, digitalizacije i održivosti donosi konkurentsku prednost.

Savremeni modeli, posmatrani kroz perspektivu upravljanja odnosima s kupcima (eng. CRM - *Customer Relationship Management*), pomeraju fokus s pukog zatvaranja prodaje ka dugoročnom stvaranju vrednosti za obe strane. Međutim, važno je napomenuti da puka digitalizacija, bez suštinskih inovacija, može negativno uticati na zadovoljstvo kupaca i umanjiti tržišnu vrednost (Luo & Bhattacharya, 2006, p. 1). Integracija ESG principa i AI tehnologija u savremeni menadžment prodaje omogućava privrednim subjektima preciznije upravljanje podacima, donošenje objektivnijih odluka, usklađenost sa regulatornim zahtevima i očekivanjima potrošača, jačanje reputacije i konkurentске prednosti. Iako implementacija može biti izazovna zbog inicijalnih troškova i potrebe za edukacijom zaposlenih, koristi u vidu bolje tržišne pozicije i održivosti čine ove investicije opravdanim. Ova univerzalna struktura omogućava poređenje različitih prodajnih paradigmi - od tradicionalnih modela zasnovanih na ličnim odnosima do digitalnih sistema s automatizacijom i održivim praksama. Uspesšan prodajni menadžment danas podrazumeva sinergiju AI inovacija i principa održivosti, što privrednim subjektima omogućava da održe konkurentsku prednost i dugoročno stvaraju vrednost na tržištu (Vićentijević, 2024, p. 72). Time se potvrđuje da kombinacija etičnosti, podataka i tehnologije oblikuje novu paradigmu menadžmenta prodaje, zasnovanu na poverenju, transparentnosti i dugoročnoj vrednosti.

3. ESG PRINCIPI KAO NOVI TEMELJ PRODAJNE STRATEGIJE

Savremeno poslovno okruženje svedok je fundamentalnog pomaka: ESG principi transformisali su se iz nišnog koncepta u centralni element poslovne strategije i marketinga. Pored tradicionalnih determinanti poput cene i kvaliteta, potrošači, investitori i poslovni partneri danas traže transparentnost, odgovornost i održivost kao ključne vrednosti koje kompanija mora da poseduje. Ovaj prelazak s proizvodno-orijentisanog na vrednosno-orijentisani pristup stvara novu paradigmu prodaje i dugoročne konkurentске prednosti. Kompanije koje ne usvoje ove principe suočavaju se sa rizikom od *social* i *greenwashinga*, gde se održivost svodi na površnu marketinšku kampanju bez suštinskih promena u poslovanju.

Kao odgovor na rizik od *social* i *greenwashinga*, regulatorni okviri poput evropske CSRD direktive

(European Union, 2022) i globalnih IFRS standarda (IFRS Foundation, 2023) uvode koncept dvostruke materijalnosti. Ovaj princip zahteva od kompanija da analizu održivosti sprovede iz dva ugla:

- finansijska materijalnost: kako ESG faktori (npr. klimatski rizici, promene u zakonodavstvu) utiču na profitabilnost, poslovanje i vrednost kompanije?
- materijalnost uticaja: kako poslovanje kompanije utiče na spoljni svet - društvo i životnu sredinu (npr. emisije CO₂, uslovi rada u lancu snabdevanja)?

Ovaj pristup primorava prodajne timove da svoj narativ pomere s karakteristika proizvoda na njegov celokupni životni ciklus i uticaj. Umesto da samo prodaju proizvod, oni moraju da „prodaju” i dokazivu odgovornost kompanije. U regionu Srbije i šire ove inicijative podržane su nizom propisa i direktiva poput CBAM-a (eng. *Carbon Border Adjustment Mechanism*). Iako inicijalna primena ESG principa zahteva značajne investicije, dugoročno jača reputaciju, povećava kredibilitet kod domaćih i međunarodnih partnera i privlači finansijske institucije. Prodajni timovi sve češće koriste *green controlling* kao alat za optimizaciju troškova, povećanje energetske efikasnosti i smanjenje poslovnih rizika.

Na konferenciji o prodajnom kontrolingu u Beogradu potvrđeno je da 61% malih i srednjih preduzeća u Srbiji poseduje ESG strategiju, iako samo 22% njih izveštava prema zvaničnim standardima (Ambipak, 2024). Ovo ukazuje na značaj upravljačkog (G) aspekta ESG-a, koji se pokazao kao ključan za uspešnu primenu ekoloških i društvenih faktora.

U uslovima globalne transformacije tržišta, gde se odluke donose na osnovu vrednosti, ESG principi postaju ključni instrument diferencijacije. Kompanije koje aktivno ulažu u smanjenje emisija, obnovljive izvore energije i cirkularnu ekonomiju, šalju jasnu poruku da su deo rešenja, a ne problema. Takve prakse privlače ne samo mlađe generacije potrošača već i institucionalne investitore. Društveni aspekt (S), koji uključuje promociju jednakosti i zaštitu radničkih prava, dodatno jača socijalni kapital kompanije, dok upravljački aspekt (G), kroz transparentno korporativno upravljanje, gradi poverenje i pozicionira kompaniju kao pouzdanog partnera.

ESG komunikacija postaje esencijalni deo konkurentske strategije, posebno u segmentima gde su potrošači osetljivi na održivost (Serhane, 2025). U literaturi se ističe da objavljivanje ESG podataka snažno podstiče razvoj održivih finansija i zelenih inovacija, koje se manifestuju kroz zelene kredite i patente (Rauf et al., 2024). Ovaj pomak ka održivoj maloprodaji, vo-

đen promenom sistema vrednosti potrošača, postao je centralni faktor koji oblikuje ponašanje pri kupovini (Nilkant et al., 2025).

Da bi ilustrovali kako teorijski principi ESG integracije funkcionišu u praksi i kako oblikuju prodajnu strategiju, kao studiju slučaja razmatramo kompaniju Patagonia, koja predstavlja ekstremno, ali vrlo ilustrativno, uspešan model primene ESG principa. Kompanija Patagonia predstavlja ekstremno, ali ilustrativno, uspešan model primene ESG principa kao temelja prodajne strategije. Njena filozofija poslovanja, koja se protivi brznoj modi i promovise popravku odeće, direktno se distancira od tradicionalne prodajne logike. Patagonia koristi reciklirane materijale u većini proizvoda i aktivno promovise kampanje poput „kupuj manje” (Patagonia, 2024a). Njen društveni aspekt manifestuje se kroz transparentno izveštavanje o uslovima rada i podršku Fair Trade sertifikaciji (Patagonia, 2024c). Upravljački aspekt je najizraženiji kroz prebacivanje vlasništva na neprofitnu fondaciju koja koristi sav profit za zaštitu prirode (Patagonia, 2024b), što čini kompaniju jedinstvenom.

Ovaj model pokazuje da autentična posvećenost ESG principima može biti moćan komercijalni adut, stvarajući duboku lojalnost kupaca i jasnu tržišnu prednost. Ipak, važno je napomenuti da je takav model, omogućen specifičnom vlasničkom strukturom, teško replicirati u većini korporativnih okruženja. To ukazuje na realne granice i izazove implementacije, ali istovremeno potvrđuje da je autentičnost i doslednost u primeni ESG principa preduslov za održivu konkurentsku prednost na globalnom tržištu.

4. ULOGA AI U PRODAJNOM KONTROLINGU

Kompleksnost savremenog tržišta primorava prodajni controlling na evoluciju – prelazak sa reaktivne analize istorijskih podataka na proaktivno upravljanje budućim prilikama. U ovoj transformaciji, veštačka inteligencija (AI) se nameće kao ključna tehnologija, sposobna da fundamentalno promeni način na koji privredni subjekti upravljaju prodajnim aktivnostima. Tradicionalni pristupi, zasnovani na ručnoj analizi i retrospektivnim izveštajima, ustupaju mesto automatizovanim, prediktivnim i adaptivnim sistemima koji obećavaju brže i preciznije odlučivanje.

Potencijal veštačke inteligencije leži u njenoj sposobnosti da integriše i analizira ogromne količine podataka iz različitih izvora – CRM sistema, ERP platformi, digitalnih kanala i tržišnih analiza – i to

u realnom vremenu. Kroz primenu sofisticiranih algoritama, AI otključava nove nivoe uvida i podržava prodajni kontroling na više ključnih načina. Umesto pukog praćenja ostvarenih rezultata, AI omogućava prediktivnu analitiku prodajnih trendova i ponašanja kupaca, anticipirajući buduće potrebe tržišta. Dalje, omogućava dubinsku personalizaciju prodajnih strategija, nudeći konkretne preporuke za kros-prodaju i mikro-segmentaciju. Konačno, sistemi zasnovani na AI mogu automatski detektovati tržišne prilike i potencijalne rizike znatno brže od ljudskih analitičara, omogućavajući proaktivno delovanje (Huang & Rust, 2021). Privredni subjekti koji uspešno integrišu ove mogućnosti osnažuju svoje prodavce da efikasnije i češće zaključuju poslove, čime AI postaje ključan faktor konkurentske prednosti.

Međutim, ova tehnološka moć nije bez uslovna i nosi sa sobom duboke izazove koji se ne smeju zanemariti. Prelazak na AI kontroling zahteva značajne inicijalne investicije, razvoj novih veština unutar timova i rešavanje složenih pitanja integracije podataka i zaštite privatnosti. Mnogi privredni subjekti, umesto da razvijaju sopstvena rešenja, odlučuju se za nabavku

od eksternih dobavljača, čime ubrzavaju implementaciju, ali istovremeno postaju zavisni od kvaliteta i prilagodljivosti tuđe tehnologije.

Ipak, najdublji izazovi su etičke i strateške prirode. Algoritmi, trenirani na postojećim podacima, mogu da reprodukuju i pojačaju društvene predrasude, vodeći ka diskriminatornom targetiranju. Pored toga, problem transparentnosti, poznat kao fenomen „crne kutije“, gde čak ni eksperti ne mogu u potpunosti objasniti proces donošenja odluka algoritma, u direktnoj je suprotnosti sa zahtevima za odgovornošću koje nameću ESG standardi (Vlačić et al., 2021). Na strateškom nivou, preveliko oslanjanje na automatizaciju nosi rizik od atrofije ključnih ljudskih veština – empatije, intuicije i sposobnosti izgradnje istinskog poverenja sa klijentom.

Da bismo sistemizovali ključne aspekte uloge AI u prodajnom kontrolingu, u tabeli 1 su sumirane osnovne funkcije, benefiti, izazovi i preporuke za implementaciju AI u ovom domenu. Ovaj pregled pruža jasan uvid u transformaciju tradicionalnog kontrolinga u moderni, digitalno podržani sistem, kao i praktične implikacije za poslovne subjekte.

Tabela 1: Ključni aspekti primene AI u prodajnom kontrolingu

Tema	Opis	Ključni benefiti / izazovi	Napomena / preporuke
Definicija i značaj AI u prodaji	AI kao inovativni alat za unapređenje prodajnog kontrolinga, prelazak sa tradicionalnih metoda na automatizovane sisteme	Omogućava prediktivno i adaptivno upravljanje prodajom	AI menja način donošenja odluka u realnom vremenu
Tradicionalni kontroling vs. AI-kontroling	Tradicionalni pristup: istorijski podaci, ručna analiza; AI pristup: real-time analiza i prediktivni modeli	Veća preciznost, brzina i efikasnost u radu	Potreban prelaz sa retrospektivne na proaktivnu analitiku
Funkcije AI u prodajnom kontrolingu	Real-time prikupljanje i analiza podataka iz CRM, ERP, digitalnih kanala	Prediktivna analitika, personalizacija strategija, automatsko otkrivanje prilika	AI podržava strateško planiranje i segmentaciju tržišta
Doprinos AI unapređenju prodaje	Identifikacija uskih grla, optimizacija resursa, analiza performansi timova, preciznije budžetiranje	Povećava efikasnost, motivaciju i profitabilnost	AI omogućava bolje upravljanje ljudskim i materijalnim resursima
Uticaj na poslovne rezultate	Rast prihoda, smanjenje troškova, povećanje agilnosti u donošenju odluka	Direktna veza između AI i konkurentske prednosti	Povećava otpornost i prilagodljivost kompanije
Izazovi implementacije AI	Visoki troškovi, potreba za kvalifikovanim kadrom, integracija podataka, zaštita privatnosti	Rizik prevelikog oslanjanja na automatizaciju, tehnološki zahtevi	Preporučuje se postepena implementacija i edukacija zaposlenih
Preporuke za uspešnu integraciju AI	Kombinovanje tehnologije sa ljudskim faktorom, kontinuirana edukacija, razvoj fleksibilnih sistema	Balans između automatizacije i ljudskog nadzora	Ulaganje u obuku i upravljanje promenama ključno za dugoročni uspeh

Izvor: Autori

Tabela 1 jasno pokazuje da primena AI u prodajnom kontrolingu donosi višestruke koristi, uključujući unapređenje efikasnosti, preciznije planiranje i bržu identifikaciju tržišnih prilika. S druge strane, izazovi poput visokih troškova implementacije, potrebe za kvalifikovanim kadrom i upravljanja integracijom tehnologije i ljudskog faktora ne smeju biti zanemareni. Uspešna primena AI zahteva strateški pristup, kontinuiranu edukaciju zaposlenih i postepenu implementaciju, uz balansiranje automatizacije i ljudske kontrole. Upravo u tom kontekstu, razumevanje kulturnih dimenzija i obrazaca ponašanja potrošača postaje ključno za maksimalno iskorišćenje potencijala AI u prodajnom kontrolingu, jer omogućava da tehnološka rešenja budu usmerena na potrebe tržišta i očekivanja kupaca. Analiza odnosa između nacionalne kulture, načina života potrošača i njihovog uticaja na donošenje odluka pokazuje da je izbegavanje neizvesnosti ključna determinanta ponašanja kupaca (Marinković et al., 2024, p. 252). Zbog toga se preporučuje kreiranje marketinških strategija i transparentnih procesa kupovine koji uvažavaju kulturalni okvir i omogućavaju preciznije targetiranje, što je posebno značajno u prelasku sa tradicionalne prodaje ka digitalnom kontrolingu uz ESG i AI. U kontekstu prodajnog kontrolinga, strategije prodaje i komunikacije zahtevaju sve veću pažnju menadžera kako bi bile usklađene sa promenama u procesima donošenja odluka kupaca, percepcijom vremena i poverenjem koje oblikuje primena AI (Vlačić et al. 2021, p. 203).

Stoga, AI u prodajnom kontrolingu ne treba posmatrati kao magično rešenje, već kao moćan alat čija vrednost zavisi od načina na koji se njime upravlja. Uspešna implementacija zahteva pažljivu ravnotežu između automatizacije i ljudskog nadzora, između efikasnosti vođene podacima i etičkog promišljanja. Kontinuirano prilagođavanje i kritička evaluacija postaju neophodan uslov za iskorišćavanje punog potencijala veštačke inteligencije, pretvarajući je iz pukog tehnološkog trenda u održivi element moderne prodajne strategije.

5. SINERGIJA ESG I AI U RAZVOJU DIGITALNOG PRODAJNOG KONTROLINGA

U dinamičnom poslovnom okruženju, integracija ESG principa i AI tehnologija postala je nezaobilazan pristup u transformaciji prodajnog menadžmenta. ESG standardi usmeravaju privredne subjekte ka održivom poslovanju, dok AI pruža mogućnosti za sofisticira-

nu analitiku, automatizaciju i prediktivno donošenje odluka. S obzirom na to da se AI sve više integriše u ključne sektore, transparentnost i poverenje u AI sisteme postaju kritični (Bhatia et al., 2024). Prodajni menadžment, koji prati i optimizuje prodajne procese i profitabilnost, idealno je područje za sinergiju ESG principa i AI tehnologija, što direktno doprinosi boljoj poslovnoj efikasnosti i održivosti.

Ova sinergija donosi višestruke koristi koje oblikuju budućnost poslovanja i omogućavaju privrednim subjektima da grade konkurentsku prednost kroz održivost i inovaciju. Ključne koristi su:

- povećanje transparentnosti i odgovornosti: AI omogućava praćenje i izveštavanje o ESG performansama u realnom vremenu, što je ključno za izgradnju poverenja kod kupaca i investitora;
- unapređeno razumevanje kupaca: analiza velikih baza podataka o preferencijama kupaca omogućava stvaranje personalizovanih ponuda koje odražavaju njihove vrednosti u pogledu održivosti, jačajući tako lojalnost;
- precizno ciljanje tržišta: korišćenje ESG kriterijuma za segmentaciju tržišta omogućava privrednim subjektima da se usredsrede na klijente koji dele njihove vrednosti, što rezultira efikasnijim prodajnim strategijama;
- optimizacija operativnih procesa: automatizacija rutinskih prodajnih zadataka i inteligentna podrška odlučivanju, koju pruža AI, doprinose većoj efikasnosti i smanjenju operativnih troškova.

Iako je primena ESG principa u kombinaciji sa AI još uvek u ranoj fazi kod većine malih i srednjih preduzeća, trend je jasan. Postoje dokazi o povećanju produktivnosti i konkurentnosti. Međutim, važno je istaći da ljudski faktor ostaje centralan za strateško donošenje odluka i uspostavljanje poverenja. Uloga prodajnog menadžmenta se menja pod uticajem digitalizacije, omogućavajući efikasniju analizu podataka i podršku u implementaciji ESG i AI principa (Vinšalek Stipić i Pavlović, 2023). Kao savetodavna podrška menadžmentu, kontroling mora kontinuirano da prati najnovije trendove i tehnologije kako bi uspešno odgovorio na brojne zahteve korisnika (Sesar i sar., 2023, p. 188). Stoga je ključno razumeti kako se ESG principi i AI mogu integrisati u prodajni kontroling radi ostvarivanja ovih koristi i savladavanja izazova savremenog poslovanja.

Da bismo jasno sagledali ključne oblasti u kojima ova sinergija donosi najviše koristi, prikazujemo pregled osnovnih aspekata i njihovih efekata na prodajni kontroling.

Tabela 2: Ključne koristi integracije ESG principa i AI u menadžmentu prodaje

Aspekt integracije	Opis dodate vrednosti	Primer primene
Transparentnost	Real-time monitoring ESG performansi	Izveštaji o emisiji CO ₂ za kupce
Analitika kupaca	Dubinska analiza promena u preferencijama potrošača	Personalizovane zelene ponude
Precizno ciljanje	Fokusna ESG vrednosti u segmentaciji tržišta	Privredni subjekti sa ekološkim pristupom poslovanju
Automatizacija	Optimizacija procesa kroz AI podršku	Automatizovana prodaja i upravljanje zalihama
Održivost i konkurentnost	Sinergijsko jačanje brenda kroz ESG i AI	Pozicioniranje kao lider u održivosti

Izvor: Autori

Tabela 2 ilustruje kako povezivanje ESG vrednosti sa AI tehnologijama omogućava privrednim subjektima da bolje odgovore na zahteve tržišta i regulatorne standarde, unaprede efikasnost i preciznost u prodaji, ali i da izgrade dugoročnu održivost i poverenje kod svojih kupaca. Usvajanje ovih principa postaje ključni faktor konkurentske prednosti u savremenom poslovnom okruženju.

Pored brojnih koristi, integracija ESG i AI nosi i određene rizike, koji mogu ugroziti verodostojnost poslovanja:

- rizik od *greenwashing*-a i algoritamskog *greenwashing*-a: ako se AI modeli koriste za kreiranje ESG narativa bez adekvatnih verifikacionih mehanizama, postoji mogućnost kreiranja lažne slike održivosti;
- etički rizici i diskriminacija: neadekvatno trenirani modeli mogu perpetuirati društvene nejednakosti, posebno pri segmentaciji kupaca ili oceni ESG uticaja;
- nedostatak transparentnosti AI modela: kompleksni algoritmi (posebno *deep learning*) otežavaju objašnjavanje odluka, što je problematično u kontekstu ESG zahteva za odgovornost i proverljivost;
- operativni rizici: prekomerna automatizacija prodajnih procesa može dovesti do gubitka institucionalnog znanja i sužavanja strateške uloge ljudskog faktora;
- rizici poverljivosti podataka: integracija velikih baza podataka o kupcima i ESG performansama povećava izloženost organizacije rizicima narušavanja privatnosti i *cyber* bezbednosti.

Zbog toga je neophodno uspostaviti sistem kontrole, uključujući etičke smernice za razvoj i primenu AI, redovne revizije algoritama i transparentne metodologije merenja ESG uticaja.

6. KOMPETENCIJE PRODAJNIH TIMOVA: TRADICIONALNE NASPRAM SAVREMENIH

Menadžment prodaje se mora prilagoditi promenama i postati proaktivan inicijator inovacija. U uslovima povećane konkurencije i rastuće složenosti poslovnog okruženja, vrednovanje kompetencija na višim hijerarhijskim nivoima dobija novu dimenziju. Visina naknada na menadžerskim i rukovodećim pozicijama ne može se objasniti isključivo stručnim ili tehničkim znanjima, budući da se sa rastom odgovornosti menja i priroda same uloge. Fokus se pomera sa neposrednog izvršavanja zadataka ka koordinaciji, integraciji i usmeravanju organizacionih resursa u skladu sa dugoročnim ciljevima.

Istorijski posmatrano, poslovne organizacije su funkcionisale u relativno stabilnom okruženju, uz jasno definisane hijerarhije i dugoročne oblike saradnje. Takav kontekst je podsticao razvoj rukovodilačkih kompetencija zasnovanih na poverenju, kontinuitetu i međuljudskim odnosima, pri čemu je upravljanje ljudima predstavljalo ključni oslonac održivosti poslovanja.

Savremeni organizacioni modeli razvijaju se u znatno dinamičnijem ambijentu, koji zahteva brzu adaptaciju, fleksibilne strukture i stalno unapređenje poslovnih procesa. Ipak, iskustvo pokazuje da dugoročna efikasnost i stabilnost ne proizlaze iz same agilnosti, već iz sposobnosti rukovodilaca da uspostave ravnotežu između operativne ekspertize, strateškog promišljanja i upravljanja ljudskim potencijalima.

Uloga lidera više nije samo da „znaju posao”, već da osiguraju da timovi funkcionišu kao dobro uigrana celina, da korisničko iskustvo bude dosledno, da gradi i održava odnos sa klijentima i da se strateški ciljevi prevode u svakodnevne akcije.

Tehničke kompetencije i poznavanje proizvoda (usluge) koja se pruža – i dalje neizostavna osnova za svakog visoko pozicioniranog profesionalca, tehnič-

ka stručnost danas ima drugačiju ulogu nego ranije. On mora biti sposoban da razume, analizira i upravlja ključnim poslovnim procesima - ne da bi ih sam sproveo, već da bi ih efikasno usmeravao, unapređivao i povezivao sa širim organizacionim ciljevima. Upravljanje procesima postaje alat za ostvarivanje održive efikasnosti, a ne puka tehnička rutina. Ova sposobnost direktno se naslanja na sledeću ključnu kompetenciju.

Upravljanje ljudima - nijedan proces ne funkcioniše bez ljudi koji ga sprovode. Razumevanje tehničkih i procesnih aspekata rada omogućava liderima da preciznije usmeravaju i podrže svoje timove, donose odluke, koje uvažavaju realne izazove na terenu i grade kulturu poverenja i zajedničke odgovornosti. Znači kako motivisati, razvijati, zadržati i zaštititi ljude u zahtevnim uslovima - to je ono što izdvaja vrhunске rukovodioce. Empatija, emocionalna inteligencija i sposobnost da se čuje svaka perspektiva postaju neprocenjivi alati.

Menadžment odnosa sa klijentima i partnerima - u eri personalizovanih usluga i hiper-konkurencije, sposobnost da se izgradi dugoročni, poverljivi odnos sa klijentima - bilo da su to korisnici softverskih rešenja, kupci industrijskih mašina ili distributeri u lancu snabdevanja - ima ogroman strateški značaj. Lider često mora preuzeti ulogu glavnog pregovarača, diplomate i zaštitnog lica kompanije. Visoko pozicionirani kadrovi danas moraju razumeti širu sliku - tržišne trendove, regulatorni kontekst, promene u ponašanju korisnika, ali i unutrašnju dinamiku kompanije. Oni su ti koji usmeravaju brod kroz kompleksne izazove modernog poslovanja.

Gledajući koje kompetencije donose tržišnu prepoznatljivost i visoku zaradu, neminovno se nameće zaključak: ono što savremeno tržište traži na vrhu organizacije često je isto ono što je tradicionalni biznis negovao decenijama.

Bez obzira da li govorimo o IT industriji, proizvodnim sektorima, finansijama ili zdravstvu, poslovni svet sve više ceni lidere koji znaju da spajaju suštinsku stručnost sa ljudskom dimenzijom vođenja. Visoke zarade više nisu samo nagrada za tehničku izvrsnost - one postaju priznanje za sposobnost da se kombiniuje mudrost tradicionalnih vrednosti sa zahtevima savremenog tržišta. U eri tehnologije i automatizacije, ljudske veštine postaju najcenjeniji resurs (Lazarević i Davidović, 2025).

Kontroling kao menadžerska usluga mora se prilagoditi promenama u menadžmentu i postati proaktivan inicijator inovacija. Važnost inovacija za održivost poslovnog subjekta i primena AI ogleda se i u praksi profesionalnog kontrolinga. Kao servis koji menadžmentu pruža transparentne informacije neophodne za donošenje odluka, kontroling treba da uskladi svoj fokus i aktivnosti s potrebama menadžmenta (Vitezić & Vitezić, 2015).

Za jasnije razumevanje promena u potrebnim kompetencijama, u nastavku je prikazano poređenje ključnih veština i znanja tradicionalnih i savremenih prodajnih timova.

Uloga menadžmenta ključna je u prevodenju koncepta dvostruke materijalnosti u operativnu realnost. Menadžment je odgovoran za strateško definisanje i integraciju ESG principa u sve poslovne procese, ne

Tabela 3: Poređenje kompetencija tradicionalnih i savremenih prodajnih timova

Aspekt kompetencija	Tradicionalni prodajni timovi	Savremeni prodajni timovi (uključujući nove kompetencije)
Tehničke veštine	Osnovno poznavanje proizvoda i usluga	Napredno korišćenje digitalnih alata (CRM, analitika podataka, AI), <i>data literacy</i> (Aleksić et al., 2025)
Komunikacijske veštine	Lični kontakti, direktna prodaja, pregovaranje	Višekanalna komunikacija, digitalni marketing, prilagođavanje komunikacije ESG vrednostima
Analitičke sposobnosti	Ograničena analiza tržišta i kupaca	Dubinska analiza podataka, prediktivna analitika, segmentacija prema ESG kriterijumima, <i>AI ethics awareness</i> (An et al., 2024)
Znanje o održivosti (ESG)	Retko ili minimalno prisutno	Obavezno poznavanje ESG principa, sposobnost prezentovanja održivih vrednosti kupcima
Fokus na kupca	Zadovoljstvo kupca kroz proizvode/usluge	Izgradnja dugoročnih odnosa zasnovanih na poverenju, transparentnosti i društvenoj odgovornosti
Pristup radu / organizacija tima	Reaktivan, fokusiran na trenutne ciljeve	Proaktivan, fokusiran na inovacije, agilnost, prilagođavanje promenama, upravljanje hibridnim timovima (Blagojević & Kecman, 2025)
Uloga u timu / leadership	Izvršenje zadataka i realizacija prodaje	Partnerstvo u strateškom planiranju i donošenju odluka, uključivanje u ESG i AI inicijative, <i>digital leadership</i> (Kovačević et al., 2025)

Izvor: Autori

samo kao puku obavezu, već kao temelj prodajne strategije. Ta strateška nit povezuje finansijske performance sa uticajem na društvo i životnu sredinu. Uspostavljanje efikasnih sistema za prikupljanje podataka o emisijama CO₂, pravednim radnim praksama i etičnosti lanca snabdevanja spada pod direktnu odgovornost menadžmenta.

Menadžment prodaje mora da osigura da prodajni timovi poseduju potrebne veštine za komunikaciju o tim temama, pretvarajući ih u konkurentsku prednost. U svetu u kojem se sve više prepoznaje opasnost od *greenwashing*-a, uloga menadžmenta je da osigura da se nepromenljiva posvećenost održivosti odražava u svakom segmentu poslovanja, gradeći tako poverenje i reputaciju.

Pored tradicionalnih kompetencija, savremeni prodajni timovi moraju razvijati nove ključne veštine, uključujući digitalnu pismenost i analitičke sposobnosti za rad sa podacima (*data literacy*), svest o etičkim implikacijama veštačke inteligencije (*AI ethics awareness*) i sposobnost upravljanja hibridnim timovima, kako bi se uspešno integrisali ESG principi i AI tehnologije u svakodnevne poslovne procese.

Iz prikazane komparacije u tabeli 3 jasno je da savremeni prodajni timovi zahtevaju znatno širi spektar veština, naročito u oblasti digitalnih tehnologija i ESG principa. Ove kompetencije ih čine ključnim akterima u ostvarivanju konkurentске prednosti u savremenom digitalnom okruženju.

7. ZAKLJUČAK

Tranzicija ka digitalnom prodajnom kontrolingu predstavlja fundamentalnu promenu paradigme, daleko od puke tehnološke nadogradnje. Ona odražava šire preoblikovanje poslovne filozofije, u kojoj se efikasnost i korporativna odgovornost više ne posmatraju kao suprotstavljeni, već kao komplementarni imperativi savremenog upravljanja. U takvom okruženju integracija ESG principa i AI stvara moćan, ali istovremeno i nestabilan spoj. Sinergija između ova dva domena nudi ogromne mogućnosti za optimizaciju prodajnih procesa, jačanje reputacije i izgradnju konkurentске prednosti, ali istovremeno proizvodi niz rizika - od *greenwashing*-a, preko algoritamskih pristranosti, do etičkih zloupotreba AI tehnologija. Uspes stoga ne leži u nekritičkom usvajanju digitalnih alata, već u sposobnosti organizacije da vodi promišljen i informisan dijalog između imperativa efikasnosti i principa odgovornog poslovanja.

Odgovor na prvo istraživačko pitanje pokazuje da koncept dvostruke materijalnosti predstavlja nezaobi-

lazan okvir za ovaj dijalog. Analiza potvrđuje da vrednost kompanije više ne može biti definisana isključivo kroz finansijske izveštaje i tradicionalne finansijske metrike. Ona podrazumeva širu odgovornost prema društvu i životnoj sredini, što direktno utiče na redefinisane strateških ciljeva menadžmenta prodaje. Uloga menadžmenta postaje presudna u prevođenju apstraktnih ESG ciljeva u operativnu realnost, osiguravajući transparentnost, doslednost i dugoročno poverenje zainteresovanih strana.

Drugo istraživačko pitanje ukazuje da primena AI u prodajnom kontrolingu donosi značajne koristi, ali i ozbiljne rizike. AI može omogućiti preciznu analitiku, sofisticirano rangiranje kupaca, prediktivno planiranje i merenje ESG performansi. Međutim, bez jasnih etičkih smernica i robusnih kontrolnih mehanizama, AI sistemi mogu perpetuirati društvene nejednakosti, narušiti poverenje kupaca i poslužiti kao instrument sofisticiranog *greenwashing*-a. Upravo zato integracija AI i ESG zahteva visoku transparentnost algoritama, etički nadzor i stalno prilagođavanje regulatornim standardima.

Treće istraživačko pitanje potvrđuje da prodajni timovi moraju proći kroz duboku transformaciju kompetencija. Tradicionalni prodavac, fokusiran na realizaciju transakcija, ustupa mesto savremenom profesionalcu koji poseduje hibridni set veština: digitalnu i analitičku pismenost, razumevanje ESG standarda, etičke kompetencije, sposobnost interpretacije podataka i strateško promišljanje. Njihova uloga više nije samo postizanje ciljeva, već i čuvanje reputacije, izgradnja odnosa poverenja i komunikacija vrednosti kompanije kroz prizmu dvostruke materijalnosti.

Teorijski doprinos rada ogleda se u analitičkom povezivanju ESG koncepta, dvostruke materijalnosti i AI tehnologija u okviru savremenog prodajnog menadžmenta, što predstavlja relativno novu i nedovoljno istraženu oblast. Praktične implikacije pokazuju da privredni subjekti koji uspešno kombinuju tehnološke inovacije i održive prakse ostvaruju stabilniji rast, veću tržišnu otpornost i bolju reputaciju kod kupaca i investitora. Preporuka za kompanije je jasna: investirati podjednako u tehnologiju i u ljude, razvijati kulturu etičke odgovornosti i uspostaviti jasne kontrole nad AI sistemima. Analiza studija slučaja IKEA i Patagonia ukazuje na nekoliko ključnih nalaza:

- sinergija ESG i AI značajno povećava efikasnost prodajnog kontrolinga, omogućavajući precizno predviđanje potražnje, optimizaciju resursa i bolju segmentaciju tržišta;

- rizici integracije uključuju mogućnost *greenwashing*-a, etičkih zloupotreba AI i preopterećenje informacijama;
- kompetencije prodajnih timova moraju se razvijati u skladu sa digitalnom transformacijom:
 - *data literacy* - sposobnost analize i interpretacije podataka iz različitih izvora;
 - *AI ethics awareness* - razumevanje etičkih implikacija korišćenja AI u poslovanju;
 - upravljanje hibridnim timovima - koordinacija timova sa kombinacijom digitalnih i tradicionalnih veština.

Implementacija ESG i AI inicijativa vodi ka povećanju konkurentne prednosti, jačanju brenda i dugoročnoj održivosti poslovanja. Ovi rezultati pokazuju da kombinacija teorijskih principa i praktičnih primera može poslužiti kao vodič za kompanije koje žele da unaprede prodajni menadžment, usklade ga sa ESG standardima i optimizuju kroz AI alate.

Istraživanje u radu ipak ima određena ograničenja. Analiza se dominantno oslanja na literaturu i studije

slučaja velikih međunarodnih kompanija, što može ograničiti primenljivost zaključaka na mala i srednja preduzeća. Takođe, rapidna evolucija AI tehnologija i dinamične izmene u ESG regulativi čine da su rezultati vremenski osetljivi i da zahtevaju periodična ažuriranja.

Buduća istraživanja trebalo bi usmeriti na empirijsku analizu učinaka integracije AI i ESG u različitim industrijama, kao i na razvoj modela prodajnog kontrolinga koji istovremeno optimizuju finansijske i održive performanse. Poseban pravac istraživanja treba posvetiti percepciji kupaca o etičnosti AI alata u prodajnom procesu, kao i razvoju okvira za identifikaciju rizika algoritamskih pristrasnosti.

Sveukupno posmatrano, put ka digitalnom i održivom prodajnom menadžmentu zahteva holistički pristup u kojem se tehnologija, ljudi i etički principi usklađuju u jedinstvenu poslovnu filozofiju. Samo takav pristup može obezbediti da transformacija bude ne samo profitabilna, već i društveno odgovorna, stvarajući dugoročnu vrednost za sve zainteresovane strane.

Reference

1. Aleksić, V., Mandić, M., & Ivanović, M. (2025). Aligning the operationalization of digital competences with perceived AI literacy: The case of HE students in IT engineering and teacher education. *Education Sciences*, 15(12), 1582. <https://doi.org/10.3390/educsci15121582>
2. Ambipak. (2024). *Konferencija: Prodaja i prodajni kontroling - kako ESG koncept utiče na prodajne rezultate*. Preuzeto sa: <https://www.ambipak.rs/ufokusu/dogadjaji/konferencija-prodaja-i-prodajni-kontroling-kako-esg-koncept-utice-na-prodajne-rezultate/>
3. An, M., Lin, J., & Luo, X. (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182, 114786. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>
4. Bhatia, S., Mittal, V., & Sabharwal, S. (2024). Building Trust and Transparency in AI: A Review of Explainable AI and its Ethical Implications. *2024 International Conference on Emerging Technologies and Innovation for Sustainability (EmerGIN)*, 650-655. <https://doi.org/10.1109/emergin63207.2024.10961081>
5. Blagojević, S., & Kecman, A. (2025). Impact of digital transformation on the efficiency of business communication in hybrid work environments. *Economics, Entrepreneurship and Management Research*, 4(1), 24-30. <https://doi.org/10.62907/eemr250401024b>
6. European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*, L 322, 15-80.
7. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
8. IFRS Foundation. (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. Preuzeto sa: <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements/>
9. IKEA. (2021). *Using AI for smarter demand forecasting*. Preuzeto sa: <https://www.ikea.com/global/en/stories/design/using-artificial-intelligence-for-smarter-demand-forecasting-210527/>
10. Ingka Group. (2024). *Ingka Group Annual Summary and Sustainability Report FY24*. Preuzeto sa: https://www.ingka.com/static/ingkagroup_annualsummaryandsustainabilityreport_fy24.pdf
11. Kovačević, M., Dagen, T., & Rajter, M. (2025). Leading AI-driven student engagement: The role of digital leadership in higher education. *Education*

- Sciences*, 15(6), 775. <https://doi.org/10.3390/educsci15060775>
12. Kropp, E., & Totzek, D. (2020). How institutional pressures and systems characteristics shape customer acceptance of smart product-service systems. *Industrial Marketing Management*, 91, 468-482. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.008>
 13. Lazarević, B., i Davidović, V. (2025). *Tradicionalni vs. savremeni modeli upravljanja biznisom*. Preuzeto sa: <https://ekonomski.net/tradicionalni-vs-savremeni-modeli-upravljanja-biznisom.html>
 14. Li, Y. (2023). Investigate the Impact of Supply Chain Sustainability Transformation on Enterprises: Case Study of IKEA. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 65, 195-200. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231631>
 15. Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
 16. Marinković, V., Lazarević, J., & Šapić, S. (2024). The role of national culture and lifestyle in shaping consumer behavior. *Marketing*, 55(4), 245-257. <https://doi.org/10.5937/mkng2404245M>
 17. Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00159-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00159-6)
 18. Nilkant, D., Kumar, S. H., Kiran, P., & Ghosal, S. (2025). Transforming Retail: The Future of Sustainable Consumer Shopping Habits and Business Practices. In T. Tarnanidis, E. Papachristou, M. Karypidis, & V. K. Manda (Eds.), *Sustainable Practices in the Fashion and Retail Industry* (pp. 1-32). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9959-0.ch001>
 19. Patagonia. (2024a). *Environmental Impact*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/environmental-responsibility-materials/>
 20. Patagonia. (2024b). *Our Environmental Impact Programs*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/our-responsibility-programs.html>
 21. Patagonia. (2024c). *Social Responsibility*. Preuzeto sa: <https://www.patagonia.com/social-responsibility/>
 22. Rauf, F., Wanqiu, W., Naveed, K., Qadri, S. U., & Ali, M. S. E. (2024). How ESG reporting is affected by sustainable finance and green innovation: moderating role of sales growth. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(5), 7246-7263. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-31479-4>
 23. Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221. <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>
 24. Sadchenko, E., Gayvoronska, I., & Shmagina, V. (2025). Интеграція esg-принципів у виробництві: можливості сталого розвитку, циркулярної економіки та маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, (1(52)), 262-268. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>
 25. Schäffer, U., & Weber, J. (2019). Digitalization will radically change controlling as we know it. In U. Schäffer (ed.), *Behavioral Controlling: Anniversary Volume in Honor of Jürgen Weber* (pp. 159-168). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25983-9_10
 26. Serhane, S. (2025). The Multifaceted Nature of Corporate Social Responsibility: Exploring the Economic, Legal, Ethical, and Philanthropic Dimensions. *Business Ethics and Leadership*, 9(1), 230-239. [http://doi.org/10.61093/bel.9\(1\).230-239.2025](http://doi.org/10.61093/bel.9(1).230-239.2025)
 27. Sesar, V., Martinčević, I., i Jajalo, A. (2023). Kontroling 4.0 u vrijeme primjene novih tehnologija. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 173-191. <https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.10>
 28. Sulaj, K., & Pfoertsch, W. (2024). Introducing 5es marketing-mix: A new framework for effective marketing in the digital age. *Academy of Strategic Management Journal*, 23(2), 1-15.
 29. Vičentijević, K. (2024). Uloga green kontrolinga u kreiranju ESG izveštaja. U: Z. Agić (Ur.), *Zbornik radova Naučni skup „Računovodstvo i revizija u teoriji i praksi“* (str. 67-76). Banja Luka: Banja Luka College. DOI: 10.7251/ZRRTP2401067V
 30. Vinšalek Stipić, V. i Pavlović, Lj. (2023). Važnost funkcije kontrolinga za potrebe strateškog planiranja u uvjetima digitalizacije. U: V. Ružić (Ur.), *Zbornik radova 3. Međunarodne znanstveno stručne konferencije „Nasljeđe Nikole Tesle – integracija digitalnih rješenja“* (str. 129-140). Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću.
 31. Vitezić, N., & Vitezić, V. (2015). A conceptual model of linkage between innovation management and controlling in the sustainable environment. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 175-184. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i1.8999>
 32. Vlačić, B., Corbo, L., Silva, S., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>
 33. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of marketing*, 80(6), 97-121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
 34. Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: a framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115-131. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>

Abstract

Challenges of integrating ESG principles and artificial intelligence in sales management

Biljana Lazarević, Veljko Davidović,
Kosana Vićentijević, Merisa Kurtanović

Sales management is at a crossroads, facing a dual pressure: the demand for digital efficiency and the imperative of corporate responsibility. This paper explores the complex transition from traditional sales models to digital controlling, analyzing how the principles of sustainability (*Environmental, Social, and Governance - ESG*) and artificial intelligence (*AI*) are reshaping this fundamental business function. The work does not merely describe the benefits; it critically examines the inherent tensions and risks of this integration. At the core of this analysis lies the concept of double ma-

teriality as a framework that forces sales strategies toward fundamental transparency, while AI is seen as a powerful, yet ethically controversial, tool for achieving these goals. Through this analysis, the paper aims to offer a nuanced view of the new competencies and strategic directions required for success in an era in which profitability must be reconciled with responsibility.

Keywords: *sales management, sales controlling, ESG, AI, double materiality, business ethics*

Kontakt:

Biljana Lazarević, Casa Forte, Beograd, biljana.lazarevic@casaforte.rs

Veljko Davidović, Casa Forte, Beograd, veljko.davidovic@casaforte.rs

Kosana Vićentijević, Akademija strukovnih studija Zapadna Srbija, Odsek Valjevo
kosana.vicentijevic@vipos.edu.rs (autor za korespondenciju)

Merisa Kurtanović, Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, merisa.kurtanovic@unsa.ba