

PRIMJENA UMJETNE INTELIGENCIJE U UPRAVLJANJU PRODAJNIM TIMOVIMA / APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SALES TEAM MANAGEMENT

Zvonimir Filipović¹, Stijepan Petrović¹, Marko Galić¹

¹Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Republika Hrvatska
e-mail: zfilipovic@vevu.hr; spetrovi8@gmail.com; mgalic99@gmail.com

Pregledni članak

<https://www.doi.org/10.58952/zr20261501572>

UDK / UDC 004.8:658.8

Sažetak

Ubrzani razvoj tehnologije i sve šira primjena alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji mijenjaju način na koji organizacije upravljaju prodajnim timovima. Radom se daje sustavan pregled relevantne literature u cilju istraživanja na koji način umjetna inteligencija transformira ključne procese prodajnog menadžmenta, od regrutacije do uvođenja u posao prodavača, preko predviđanja prodajnih rezultata pa do personalizacije sustava nagrađivanja i motivacije. Radom se analiziraju konkretne primjene alata umjetne inteligencije poput CRM sustava s integriranom predikcijskom analitikom, alata za analizu konverzacija te sustava za praćenje učinkovitosti prodajnih timova u stvarnom vremenu. Uz pregled mogućnosti, posebna pozornost posvećena je izazovima implementacije, otporu zaposlenika prema digitalnoj transformaciji, etičkim pitanjima nadzora te rizicima od depersonalizacije prodajnog procesa. Upravo uspješna integracija umjetne inteligencije u prodajni menadžment zahtijeva uravnotežen pristup koji kombinira tehnološke inovacije s razvojem ljudskih kompetencija. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju na to kako organizacije koje strateški integriraju umjetnu inteligenciju ostvaruju mjerljivo više razine prodajne učinkovitosti i zadovoljstva prodajnog osoblja.

Ključne riječi: umjetna inteligencija, prodajni menadžment, prodajni timovi, digitalna transformacija, motivacija

JEL klasifikacija: M12, M15, M31

Abstract

The rapid development of technology and the increasing adoption of AI-based tools are changing the way organizations manage sales teams. The paper provides a systematic overview of relevant literature in order to explore how artificial intelligence transforms key sales management processes, from recruitment to onboarding salespeople, through predicting sales results to personalization of reward and motivation systems. The paper analyzes specific applications of artificial intelligence tools such as CRM systems with integrated predictive analytics, conversation analysis tools and systems for monitoring the effectiveness of sales teams in real time. In addition to the overview of opportunities, special attention is paid to implementation challenges, employee resistance to digital transformation, ethical issues of supervision and risks of depersonalization of the sales process. It is precisely the successful integration of artificial intelligence in sales management that requires a balanced approach that combines technological innovation with the development of human competencies. The results of the conducted research indicate that organizations that strategically integrate artificial intelligence achieve measurably higher levels of sales efficiency and satisfaction of sales staff.

Keywords: artificial intelligence, sales management, sales teams, digital transformation, motivation

JEL classification: M12, M15, M31

UVOD

Digitalna transformacija temeljito mijenja uvjete poslovanja u gotovo svim industrijama, a prodajni menadžment nije iznimka. Umjetna inteligencija postala je jedan od ključnih pokretača promjena u načinu na koji organizacije privlače, osposobljavaju, motiviraju i nadziru prodajne timove. Od automatizacije rutinskih zadataka i prediktivne analitike do personaliziranog coachinga prodavača u stvarnom vremenu, umjetna inteligencija otključava nove mogućnosti za povećanje prodajne učinkovitosti, ali istovremeno postavlja složena pitanja vezana uz organizacijsku kulturu, etiku i upravljanje promjenama (Filipović i sur., 2025).

Akadska literatura o primjeni umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu snažno se razvija od 2018. godine, kada je objavljen temeljni rad koji je postavio okvir za istraživanje utjecaja strojnog učenja na prodajni proces (Syam i Sharma, 2018). Od tada, broj objavljenih istraživanja eksponencijalno raste, a 2025. godina obilježena je posebnim izdanjem časopisa *Journal of Business Research* posvećenim konvergenciji umjetne inteligencije i prodaje (Jarotschkin i sur., 2025). Unatoč rastu istraživačkog interesa, jaz između tehnoloških mogućnosti i empirijski potvrđenih poslovnih rezultata ostaje značajan, a implementacijski izazovi, posebno vezani uz otpor zaposlenika i etička pitanja, i dalje su nedovoljno istraženi.

Rad se usmjerava na sistematizaciju postojećih teorijskih i empirijskih saznanja o primjeni umjetne inteligencije u upravljanju prodajnim timovima s ciljem identifikacije ključnih koristi i izazova te pružanja smjernica za buduća istraživanja i menadžersku praksu. Strukturiran je na sljedeći način: u prvom poglavlju opisuje se metodologija pregleda; u drugom se pojašnjavaju konceptualni okviri umjetne inteligencije u prodajnom kontekstu; u trećem se analiziraju konkretne primjene alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji; četvrto poglavlje posvećeno je implementacijskim izazovima; peto poglavlje prikazuje empirijske nalaze o učinkovitosti i poslovnim rezultatima, a u zaključku se sintetiziraju ključne spoznaje i preporuke.

1. METODOLOGIJA PREGLEDA LITERATURE

Rad se temelji na integriranom pregledu relevantne akademske i stručne literature o primjeni umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu. Pretraživanje literature provedeno je u bazama podataka Web of Science, Scopus i Google Scholar, uz konzultiranje repozitorija SSRN za radove u tijeku objavljivanja. Korišteni ključni pojmovi uključivali su kombinacije sljedećih termina: "artificial intelligence" AND "sales management", "AI" AND "sales team", "machine learning" AND "sales performance", "CRM" AND "artificial intelligence", "sales coaching" AND "AI" te "algorithmic management" AND "sales". Pretraživanje je obuhvatilo radove objavljene od 2018. do 2025. godine, uz iznimku temeljnih radova koji su uključeni bez vremenskog ograničenja.

Kriteriji uključivanja bili su: (1) recenzirani akademski radovi objavljeni u relevantnim časopisima iz područja marketinga, menadžmenta i informacijskih sustava, (2) industrijska istraživanja relevantnih konzultantskih kuća i platformi (McKinsey, Salesforce, BCG), te (3) radovi koji izravno adresiraju primjenu umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu ili srodnim procesima. Isključeni su radovi koji se isključivo bave tehničkim aspektima razvoja umjetne inteligencije bez menadžerske primjene. Nakon inicijalnog pretraživanja identificirano je više od 150 radova, od kojih je u konačnu analizu uključeno 40 izvora koji su ocijenjeni najrelevantnijima za istraživačka pitanja provedenoga pregleda, a odabir je temeljen na relevantnosti za definiranu temu, citiranosti u akademskoj literaturi i metodološkoj robusnosti.

2. POJMOVNI OKVIR I RAZVOJ AI-A U PRODAJNOM MENADŽMENTU

Pojam umjetne inteligencije u prodajnom kontekstu obuhvaća skup tehnologija koje simuliraju kognitivne funkcije čovjeka: učenje, zaključivanje, predviđanje i donošenje odluka, s ciljem automatizacije ili unapređivanja prodajnih procesa. Umjetna inteligencija u prodaji definira se kao primjena strojnog učenja, obrade prirodnog jezika i neuronskih mreža na sedam koraka prodajnog procesa: traženje potencijalnih kupaca, pristup kupcu, prezentacija, prevladavanje prigovora, zaključivanje prodaje, praćenje i zadržavanje kupaca (Syam i Sharma, 2018). Ta analiza, s više od 600 citata, danas najcitiraniji rad u navedenom području, pokazuje kako Četvrta industrijska revolucija pomiče donošenje odluka od ljudi prema strojevima.

Trostupanjski okvir inteligencije relevantan za prodajni menadžment (Huang i Rust, 2021) razlikuje: (1) mehaničku inteligenciju, automatizaciju standardiziranih zadataka; (2) misaonu inteligenciju, analizu podataka i predviđanje; (3) emocionalnu inteligenciju, prepoznavanje i reagiranje na emocionalne signale. Autori zaključuju kako umjetna inteligencija zamjenjuje čovjeka na razini zadataka, a ne na razini radnih mjesta, što otvara prostor za komplementarnost između ljudskih i strojnih kompetencija.

Razina 1 Mehanička inteligencija	Razina 2 Misaona inteligencija	Razina 3 Emocionalna inteligencija
Automatizacija rutinskih zadataka: → Unos podataka u CRM → Slanje automatskih e-poruka → Zakazivanje sastanaka → Generiranje standardnih izvješća Tehnologije: RPA, chatboti, NLP Zamjenjuje čovjeka: VISOKO ▲	Analiza podataka i predviđanje: → Predviđanje prodajnih rezultata → Lead scoring i prioritizacija → Analiza konverzacija (Gong) → Preporuke sljedećih koraka Tehnologije: ML, predikcijska analitika Zamjenjuje čovjeka: SREDNJE ●	Relacionalni i emocionalni aspekti: → Sentiment analiza kupaca → Personalizirani AI coaching → Prepoznavanje emocionalnih signala → Adaptivna komunikacija Tehnologije: Emotion AI, napredni NLP Zamjenjuje čovjeka: NISKO ▼

Slika 1: Trostupanjski okvir AI inteligencije u prodajnom menadžmentu

Izvor: Prilagođeno prema Huang, M. H. i Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50.

Umjetna inteligencija bit će najučinkovitija kada augmentira, a ne zamjenjuje ljudske menadžere, posebno u visoko relacioniranim aspektima prodajnog menadžmenta (Davenport i sur., 2020). Digitalizacija i umjetna inteligencija predstavljaju dublje promjene od bilo koje prethodne prodajne tehnologije, mijenjajući temeljne kompetencije potrebne za uspjeh u prodaji (Singh i sur., 2019). Procjenjuje se kako će umjetna inteligencija do 2028. godine ispunjavati čak 60% prodajnih zadataka (McClure i sur., 2024), a najnovije istraživanje naglašava kako će autonomni agenti temeljeni na umjetnoj inteligenciji koji samostalno pregovaraju i sklapaju poslove temeljito izmijeniti ulogu prodavača i prodajnog menadžera (Gonzalez i sur., 2026).

3. PRIMJENA AI ALATA U UPRAVLJANJU PRODAJNIM TIMOVIMA

Primjena umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu može se analizirati kroz nekoliko ključnih kategorija alata koji transformiraju različite faze prodajnog procesa.

Tablica 1 donosi strukturirani pregled najvažnijih alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji prema kategorijama primjene, njihovim ključnim funkcijama i relevantnim izvorima iz literature.

Tablica 1. Pregled AI alata u prodajnom menadžmentu prema kategorijama primjene

Kategorija	AI alat / platforma	Ključne funkcije	Ključni izvor
CRM s predikcijskom analitikom	Salesforce Einstein	Lead scoring, predviđanje prihoda, detekcija churn-a, NLP analiza e-pošte	(Chatterjee i sur., 2022; Kommera, 2024)
	HubSpot AI, MS Dynamics AI	Automatizacija unosa podataka, preporuke sljedećih koraka, prediktivno bodovanje	(Alnofeli i sur., 2025)
Analiza konverzacija	Gong, Chorus (ZoomInfo)	Transkripcija prodajnih poziva, identifikacija rizičnih poslova, coaching preporuke u stvarnom vremenu	(Luo i sur., 2021)
AI chatboti u prodaji	Drift, Intercom AI	Kvalifikacija leadova, automatski odgovori, zakazivanje sastanaka	(Luo i sur., 2019)
Predviđanje prodaje	Clari, vlastita ML rješenja	Predviđanje prihoda, analiza prodajnog cjevovoda, detekcija anomalija	(Rohaani i sur., 2022)
AI u regrutaciji	HireVue, Pymetrics, LinkedIn Recruiter AI	Automatska analiza životopisa, AI intervjuiranje, predviđanje uspjeha kandidata	(Pessach i sur., 2020)
AI coaching i trening	Highspot, MindTickle	Personalizirani planovi učenja, simulacije prodajnih razgovora, praćenje napretka	(Luo i sur., 2021; Alghizzawi i sur., 2025)
Sustavi nagrađivanja	Xactly, Varicent, CaptivateIQ	Dinamički izračun provizija, AI-optimizirani poticaji, simulacije kompenzacijskih planova	(Akinlade i sur., 2025; Chung i sur., 2021)

Izvor: Autori rada prema analiziranoj literaturi.

Sustavi za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) s integriranom komponentom umjetne inteligencije predstavljaju jedan od najrasprostranjenijih oblika primjene umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu. U sustavnom pregledu 212 radova identificirana su tri ključna područja primjene: upravljanje velikim skupovima podataka, primjena algoritama strojnog učenja i strateško upravljanje integracijom CRM-a i umjetne inteligencije (Ledro i sur., 2022). Salesforce Einstein koristi strojno učenje, obradu prirodnog jezika i predikcijsku analitiku za bodovanje potencijalnih kupaca, predviđanje prodajnih rezultata i detekciju rizika od gubitka klijenta (Kommera, 2024). U istraživanju na uzorku od 312 ispitanika iz B2B konteksta utvrđeno je kako CRM s ugrađenom umjetnom inteligencijom značajno poboljšava poslovne performanse, ali se upozorava kako tehnološka turbulentnost negativno moderira učinak automatiziranog donošenja odluka (Chatterjee i sur., 2022).

Potvrđeno je kako pristup temeljen na strojnom učenju u B2B predviđanju prodaje ostvaruje poboljšanje od 2,5 puta u odnosu na ručne procese (Rohaani i sur., 2022). Stope neuspjeha CRM implementacija variraju između 18% i 69% (Alnofeli i sur., 2025). Alati za analizu konverzacija (conversation intelligence) koriste obradu prirodnog jezika za analizu prodajnih razgovora, pružajući uvide o kvaliteti interakcija s klijentima. Platforme poput Gong-a mogu prepoznati obrasce koji razlikuju uspješne od neuspješnih prodajnih razgovora i pružiti automatizirane coaching preporuke.

U terenskom eksperimentu s više od 6.200 klijenata pokazano je kako nedeklarirani chatbot temeljen na umjetnoj inteligenciji postiže rezultate usporedive s iskusnim prodajnim agentima (Luo i sur., 2019). Međutim, otkrivanje da se radi o agentu temeljenom na umjetnoj inteligenciji smanjuje stopu konverzije za gotovo 80%, što postavlja ozbiljna etička pitanja o transparentnosti u primjeni umjetne inteligencije (Luo i sur., 2019). Potvrđeno je kako čak i otkrivanje da povratna informacija dolazi od sustava umjetne inteligencije može potkopati njezinu učinkovitost, čak i kada je sadržaj identičan onome koji bi pružio čovjek (Tong i sur., 2021). Pregled 49 recenziranih radova pokazuje kako umjetna inteligencija povećava produktivnost regrutacije, poboljšava kvalitetu kandidata, ali istovremeno stvara rizike algoritamske pristranosti (Pessach i sur., 2020). U istraživanju u farmaceutskoj industriji zabilježeno je 20% više učinkovitosti prodavača kada je umjetna inteligencija unaprijedila simulacije prodajnih razgovora u obuci (Alghizzawi i sur., 2025). Pokazano je kako investiranje u edukaciju prodajnih agenata može supstituirati kompenzacijske poticaje u motiviranju prodavača (Chung i sur., 2021), što ima izravne implikacije za dizajn programa razvoja prodajnih kadrova optimiziranih primjenom umjetne inteligencije. Primjena umjetne inteligencije u dizajnu sustava nagrađivanja nudi mogućnosti personalizacije poticaja, no empirijski dokazi o učinkovitosti su ograničeni. Istraživanja u kontekstu mesne industrije pokazuju kako upravo odgovarajući sustav nagrađivanja i motivacije prodajnog menadžmenta ima ključnu ulogu u postizanju prodajnih rezultata, što čini optimizaciju kompenzacije primjenom umjetne inteligencije posebno atraktivnom temom (Filipović, 2025a, 2025b). Dokazi o kompenzaciji optimiziranoj umjetnom inteligencijom ocjenjuju se kao "iznenađujuće tanki", uz identificirane rizike algoritamske pristranosti i smanjenja intrinzične motivacije (Akinlade i sur., 2025). Utvrđeno je kako pozitivnu povratnu informaciju zaposlenici bolje prihvaćaju od sustava umjetne inteligencije nego od čovjeka, dok negativnu povratnu informaciju od sustava umjetne inteligencije lošije prihvaćaju zbog percipirane nedostatnosti empatije (Hein i sur., 2024). Pokazano je kako asistencija temeljena na umjetnoj inteligenciji povećava kreativnost prodavača u naknadnim interakcijama, posebno kod visokokvalificiranih prodavača (Jia i sur., 2024).

4. IZAZOVI IMPLEMENTACIJE AI-A U PRODAJNOM MENADŽMENTU

Otpor zaposlenika prema umjetnoj inteligenciji jedna je od najznačajnijih prepreka uspješnoj implementaciji, a identificira se kao trodimenzionalan konstrukt koji obuhvaća strahove od zamjene, percipiranu nedostatnost kompetencija i principijelno protivljenje umjetnoj inteligenciji na radnom mjestu. U istraživanju na 327 zaposlenika utvrđeno je kako je svjesnost o prisutnosti sustava umjetne inteligencije značajan prediktor kontraproduktivnih radnih ponašanja ($\beta=0,448$; $p<0,01$), posredovano percipiranim kršenjem psihološkog ugovora i emocionalnom iscrpljenošću (Bai i sur., 2024). Pokazuje se kako su spremnost prodajnih menadžera na promjene i njihova uloga pobornika digitalne transformacije kritični medijatori (Badrinarayanan i sur., 2025), otpor na menadžerskoj razini kaskadira na cijeli prodajni tim. Predložen je strukturirani model koji obuhvaća strategiju, organizaciju, procese i kompetencije kao četiri međuovisne dimenzije promjene (Guenzi i Habel, 2020). Sve šira primjena umjetne inteligencije za praćenje prodajnih aktivnosti otvara ozbiljna pitanja o privatnosti zaposlenika i algoritmijskom menadžmentu. Istraživanja u kontekstu marketinga i prodaje konzistentno pokazuju kako je briga za privatnost dominantna negativna asocijacija korisnika uz sustave temeljene na umjetnoj inteligenciji (Barari i sur., 2024; Filipović i sur., 2024). Algoritmijski menadžment definira se kao skup sociotehničkih sustava (Jarrahi i sur., 2021) koji preoblikuju odnose moći i stvaraju etičke izazove vezane uz nadzor. Naglašavaju se napetosti između kontrole i autonomije, transparentnosti i neprozirnosti, te učinkovitosti i pravednosti (Zhang, 2025).

Dokumentirano je (Roemmich i sur., 2023) kako zaposlenici obavljaju emocionalni rad upravo kako bi zaštitili privatnost od sustava koji analiziraju ton glasa i izraz lica. Procjenjuje se kako 61% tvrtki koristi analitičke alate temeljene na umjetnoj inteligenciji za praćenje učinkovitosti zaposlenika, uz prijedlog regulatornog okvira za uravnoteženje legitimnog nadzora s pravima radnika (Hickok i Maslej, 2023). Teorijski je pokazano (Lumineau i sur., 2023) kako percepcija sustava umjetne inteligencije kao agentnog entiteta može paradoksalno smanjiti povjerenje zaposlenika zbog povećane averzije prema algoritmijskim pogreškama. Unatoč ubrzanom razvoju tehnologije umjetne inteligencije, poslovni rezultati neravnomjerno su raspoređeni. Prema podacima prikazanim u Tablici 3, 74% tvrtki suočava se s poteškoćama u skaliranju vrijednosti od primjene umjetne inteligencije, pri čemu organizacijske barijere često nadmašuju tehničke prepreke (BCG, 2024). Nedostatna kvaliteta podataka, silosna organizacijska struktura i nedostatak kompetencija u području umjetne inteligencije unutar prodajnih timova najčešće su navedene prepreke (McKinsey, 2025). U terenskom eksperimentu pokazano je kako prilagodba interakcije s umjetnom inteligencijom kognitivnom stilu prodajnih stručnjaka značajno poboljšava učinkovitost, što ukazuje kako je implementacijski kontekst jednako važan kao i sam sustav umjetne inteligencije (Krakowski i sur., 2026).

5. UČINKOVITOST I POSLOVNI REZULTATI PRIMJENE AI-A

Empirijski dokazi o učinkovitosti umjetne inteligencije dolaze iz akademskih terenskih eksperimenata, anketnih istraživanja i industrijskih izvješća. Tablica 2 prikazuje pregled ključnih empirijskih nalaza s implikacijama za menadžersku praksu.

Tablica 2. Pregled ključnih empirijskih istraživanja o učinkovitosti umjetne inteligencije u prodajnom menadžmentu

Istraživanje	Metodologija	Ključni nalaz	Implikacija
Luo i sur. (2021) Journal of Marketing	Rand. terenski eksperiment	AI coaching: inverzni U-oblik prema rangu prodavača; kombinacija AI + čovjek nadmašuje oba zasebno	Diferencirati coaching prema razini učinkovitosti prodavača
Chatterjee i sur. (2022) Journal of Business Research	PLS-SEM, n=312, B2B	AI-CRM poboljšava B2B performanse; tehnološka turbulentnost negativno moderira učinak	Stabilizirati CRM okruženje prije implementacije umjetne inteligencije
Krakowski i sur. (2026) Management Science	Terenski eksperiment, farmaceutska industrija	Prilagodba interakcije s umjetnom inteligencijom kognitivnom stilu prodavača značajno poboljšava učinkovitost	Personalizirati implementaciju umjetne inteligencije prema profilu korisnika
Jia i sur. (2024) Academy of Management Journal	Terenski eksperiment, telemarketing	Asistencija temeljena na umjetnoj inteligenciji povećava kreativnost; učinak jači kod visokovještih prodavača	Uvesti AI najprije za iskusne prodavače
Bai i sur. (2024) Frontiers in Public Health	Anketa, n=327 zaposlenika	AI svjesnost predviđa kontraproduktivna ponašanja ($\beta=0,448$); posredovano psih. ugovorom	Transparentno komunicirati o AI nadzoru
Salesforce (2024)	Globalna industrijska anketa	Timovi s AI-om 1,3× vjerojatnije ostvaruju rast prihoda; 53% ne zna koristiti AI	Investirati u AI edukaciju uz sam alat

Izvor: Autori rada prema analiziranoj literaturi.

Najrobusniji akademski dokaz dolazi iz randomiziranog terenskog eksperimenta koji otkriva kako koristi coachinga temeljenog na umjetnoj inteligenciji prate obrnuti U-oblik prema rangui prodajnog agenta: prodavači u sredini distribucije imaju najveće koristi, dok su oni na dnu skloni preopterećenju informacijama, a oni na vrhu pokazuju averziju prema povratnoj informaciji sustava umjetne inteligencije (Luo i sur., 2021). Osobito je važno kako kombinacija coachinga temeljenog na umjetnoj inteligenciji i coachinga menadžera nadmašuje oba pristupa zasebno, što je nalaz s izravnim implikacijama za organizacijski dizajn prodajnih menadžerskih uloga u eri umjetne inteligencije. Coaching menadžera učinkovitiji je na konkretnoj, detaljnoj razini povratne informacije, dok coaching temeljen na umjetnoj inteligenciji bolje funkcionira pri apstraktnim i generalnim smjernicama, što je posljedica percipirane psihološke distance od sustava (Casenave i Schmitt, 2025). Industrijska istraživanja nude važne kvantitativne pokazatelje koji ilustriraju razmjer digitalne transformacije prodajnih organizacija. Prema izvješću McKinsey (2025), 78% organizacija koristi umjetnu inteligenciju u barem jednoj poslovnoj funkciji. Na razini poduzeća utvrđena je pozitivna korelacija između strateške usmjerenosti prema umjetnoj inteligenciji i neto profitabilnosti, operativne učinkovitosti te povrata na marketinšku investiciju (Mishra i sur., 2022). Salesforce (2024) izvještava kako 81% prodajnih timova eksperimentira s primjenom umjetne inteligencije ili ju je u potpunosti implementiralo, uz 1,3 puta veću vjerojatnost rasta prihoda u odnosu na timove koji je ne koriste. Industrijska izvješća dodatno potvrđuju ubrzano širenje primjene umjetne inteligencije u prodajnim organizacijama, no pojedine tržišne procjene potrebno je interpretirati s oprezom zbog mogućih metodoloških ograničenja.

Tablica 3. Ključni pokazatelji usvajanja AI-a u globalnoj prodajnoj praksi

Ključna statistika usvajanja AI-a u prodajnoj praksi	Izvor
78% organizacija koristi AI u barem jednoj poslovnoj funkciji (porast s 55% u 2023.)	McKinsey (2025)
81% prodajnih timova eksperimentira s AI-om ili ga je u potpunosti implementiralo	Salesforce (2024)
53% prodavača koji imaju AI alate ne znaju kako iz njih izvući vrijednost	Salesforce (2024)
74% tvrtki suočava se s poteškoćama u skaliranju vrijednosti od primjene umjetne inteligencije	BCG (2024)

Izvor: McKinsey (2025); Salesforce (2024); BCG (2024).

Posebno je znakovit nalaz (Salesforce, 2024) kako 53% prodavača koji imaju pristup alatima temeljenim na umjetnoj inteligenciji ne znaju kako iz njih izvući vrijednost, što ukazuje na kritičnu potrebu za edukacijom o primjeni umjetne inteligencije i upravljanjem promjenama kao preduvjetima ostvarivanja poslovnih koristi od njezine implementacije.

ZAKLJUČAK

Pregled literature jasno pokazuje kako umjetna inteligencija fundamentalno transformira upravljanje prodajnim timovima, od regrutacije i edukacije prodavača do predviđanja prodajnih rezultata, coachinga i dizajna sustava nagrađivanja. Akademski i industrijski dokazi konvergiraju prema zaključku kako organizacije koje strateški i holistički integriraju umjetnu inteligenciju u prodajni menadžment ostvaruju mjerljivo bolje poslovne rezultate.

Tri ključne spoznaje proizlaze iz provedenoga pregleda. Prvo, umjetna inteligencija najučinkovitija je kao alat augmentacije, a ne zamjene; kombinacija sustava umjetne inteligencije i ljudskog menadžera dosljedno nadmašuje oba pristupa zasebno. Drugo, implementacijski kontekst, organizacijska kultura, kvaliteta podataka, kompetencije zaposlenika i sustav upravljanja promjenama, jednako je važan kao i tehnološki odabir. Treće, etičke i privatne implikacije nadzora temeljenog na umjetnoj inteligenciji u prodajnim timovima zahtijevaju proaktivno regulatorno i menadžersko djelovanje.

Na temelju provedenoga pregleda moguće je predložiti integrirani konceptualni okvir koji organizira nalaze literature prema dvije dimenzije: razini primjene (operativna nasuprot strateškoj razini) i stupnju autonomije sustava (potpomažuća nasuprot autonomnoj primjeni). Operativna, potpomažuća primjena, kao što su predikcijsko bodovanje potencijalnih kupaca i analiza konverzacija, ostvaruje konzistentne i empirijski potkrijepljene koristi uz niži organizacijski rizik. Strateška, autonomna primjena, kao što su algoritamski sustavi nagrađivanja i autonomni pregovarački agenti, nudi veće potencijalne koristi, ali donosi i znatno veće implementacijske, etičke i motivacijske rizike. Predloženi okvir menadžerima omogućuje sekvencioniranje implementacije: od potpomažuće operativne razine prema strateškoj autonomnoj primjeni, usporedno s izgradnjom organizacijskih kompetencija i povjerenja zaposlenika.

Za buduća istraživanja posebno su potrebne longitudinalne studije o dugoročnim učincima coachinga temeljenog na umjetnoj inteligenciji, interkulturalni pristupi koji istražuju varijabilnost učinkovitosti umjetne inteligencije između različitih kulturnih konteksta te produbljena analiza etičkih okvira koji uravnotežuju organizacijske i individualne interese. Za menadžersku praksu, ključna preporuka je ulaganje u pismenost prodajnih timova u primjeni umjetne inteligencije kao preduvjet uspješne implementacije, uz jasnu komunikaciju o ulozi i ograničenjima umjetne inteligencije u svakodnevnom prodajnom radu.

LITERATURA

1. Akinlade, O., Subramanyam, P., Narayan, L., Liu, X., & Balakumar, A. (2025). Assessing the effectiveness of AI-powered incentive systems in driving sales force performance and GTM outcomes. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 28(3), 783–791. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.28.3.4106>
2. Alghizzawi, M., Hussain, Z., Abualfalayeh, G., Abu-AlSondos, I. A., Alqsass, M., & Chehaimi, E. M. (2025). The impact of AI-driven strategy on salespeople training and performance. *International Review of Management and Marketing*, 15(2). https://www.researchgate.net/profile/Mahmoud-Alghizzawi/publication/389036939_The_Impact_of_AI-driven_Strategy_on_Salespeople_Training_and_Performance/links/67b84a3a8311ce680c6d2caf/The-Impact-of-AI-driven-Strategy-on-Salespeople-Training-and-Performance.pdf
3. Alnofeli, K. K., Akter, S., & Yanamandram, V. (2025). Unlocking the power of AI in CRM: A comprehensive multidimensional exploration. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100731. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100731>
4. Badrinarayanan, V., Rangarajan, D., Lai-Bennejean, C., Bowen, M., & Kaski, T. A. (2025). Digital transformation in sales organizations: Antecedents of sales managers' change readiness and championing behaviors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(3), 586–610. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0026>
5. Bai, X., Zhang, Y., Yu, T., & Yao, H. (2024). Assist me or replace me? Uncovering the influence of AI awareness on employees' counterproductive work behaviors. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1449561. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1449561>
6. Barari, M., Casper Ferm, L. E., Quach, S., Thaichon, P., & Ngo, L. (2024). The dark side of artificial intelligence in marketing: Meta-analytics review. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(7), 1234–1256. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2023-0494>
7. Boston Consulting Group. (2024). *AI in B2B sales*. <https://www.bcg.com/publications/2024>
8. Casenave, E., & Schmitt, L. (2025). Comparing AI coaching and sales manager coaching: A construal-level approach. *Journal of Business Research*, 190, Article 115241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115241>
9. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). AI and digitalization in relationship management: Impact of adopting AI-embedded CRM system. *Journal of Business Research*, 150, 437–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.033>
10. Chung, D. J., Kim, B., & Park, B. G. (2021). The comprehensive effects of sales force management: A dynamic structural analysis of selection, compensation, and training. *Management Science*, 67(11), 7046–7074. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3853>
11. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
12. Filipović, Z. (2025a). Analysis of the connection between the reward system and the perception of efficiency in sales management. *Mednarodno inovativno poslovanje / Journal of Innovative Business and Management*, 17(2). <https://doi.org/10.32015/JIBM.2025.17.9>
13. Filipović, Z. (2025b). *Utjecaj odgovarajućeg sustava nagrađivanja i motivacije prodajnog menadžmenta na primjeru poduzeća u mesnoj industriji* (Doktorska disertacija, International University of Travnik).

14. Filipović, Z., Klanac, N., & Bilić, S. (2025). Strategic management of sales teams as a guarantor of sales sustainability. In *COAST 2025 Book of Proceedings* (pp. 411–426). Herceg Novi.
15. Filipović, Z., Sudarić, Ž., & Stojanović, S. (2024). Artificial intelligence in the function of protecting EU consumers. In *9th Business & Entrepreneurial Economics Conference 2024 (BEE Conference): Conference Proceedings* (pp. 149-156). Zagreb: Student Business Incubator at the University of Zagreb. https://www.researchgate.net/profile/Zvonimir-Filipovic/publication/389339300_ARTIFICIAL_INTELLIGENCE_IN_THE_FUNCTION_OF_PROTECTING_EU_CONSUMERS/links/67bef5198311ce680c75cf10/ARTIFICIAL-INTELLIGENCE-IN-THE-FUNCTION-OF-PROTECTING-EU-CONSUMERS.pdf
16. Gonzalez, G. R., Habel, J., & Hunter, G. K. (2026). AI agents, agentic AI, and the future of sales. *Journal of Business Research*, 202, Article 115799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115799>
17. Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
18. Hein, I., Cecil, J., & Lerner, E. (2024). Acceptance and motivational effect of AI-driven feedback in the workplace: An experimental study with direct replication. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, Article 1468907. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1468907>
19. Hickok, M., & Maslej, N. (2023). A policy primer and roadmap on AI worker surveillance and productivity scoring tools. *AI and Ethics*, 3(3), 833–846. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00275-8>
20. 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>
21. Jarotschkin, V., Soyko, M. W., & Chaker, N. N. (2025). Artificial intelligence in sales research: Identifying emergent themes and looking forward. *Journal of Business Research*, 198, Article 115383. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115383>
22. Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>
23. Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426>
24. Kommera, A. R. (2024). Integration of Salesforce Einstein AI in customer relationship management. *International Journal of Computer Engineering and Technology*, 15(4), 897–914. https://openlibindex.com/index.php/IJCET/article/view/IJCET_15_04_078
25. Krakowski, S., Haftor, D., Luger, J., Pashkevich, N., & Raisch, S. (2026). Human-centered artificial intelligence: A field experiment. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.03849>
26. Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: Literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48–63. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0332>
27. Lumineau, F., Schilke, O., & Wang, W. (2023). Artificial intelligence, trust, and perceptions of agency. *Academy of Management Review*, 48(4). <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0147>

28. Luo, X., Qin, M. S., Fang, Z., & Qu, Z. (2021). Artificial intelligence coaches for sales agents: Caveats and solutions. *Journal of Marketing*, 85(2), 14–32. <https://doi.org/10.1177/0022242920956676>
29. Luo, X., Tong, S., Fang, Z., & Qu, Z. (2019). Frontiers: Machines vs. humans: The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. *Marketing Science*, 38(6), 937–947. <https://doi.org/10.1287/mksc.2019.1192>
30. McClure, C. E., Epler, R. T., Schmitt, L., & Rangarajan, D. (2024). AI in sales: Laying the foundations for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 44(2), 108–127. <https://doi.org/10.1080/08853134.2024.2329905>
31. McKinsey & Company. (2025). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
32. Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176–1197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5>
33. Pessach, D., Singer, G., Avrahami, D., Ben-Gal, H. C., Shmueli, E., & Ben-Gal, I. (2020). Employees recruitment: A prescriptive analytics approach via machine learning and mathematical programming. *Decision Support Systems*, 134, 113290. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113290>
34. Roemmich, K., Schaub, F., & Andalibi, N. (2023). Emotion AI at work: Implications for workplace surveillance, emotional labor, and emotional privacy. *Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Article 657, 1–15. <https://doi.org/10.1145/3544548.3580950>
35. Rohaan, D., Topan, E., & Groothuis-Oudshoorn, C. G. M. (2022). Using supervised machine learning for B2B sales forecasting: A case study of spare parts sales forecasting at an after-sales service provider. *Expert Systems with Applications*, 188, 115998. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115998>
36. Salesforce. (2024). *State of sales report: Sales teams using AI 1.3x more likely to see revenue increase*. <https://www.salesforce.com/news/stories/sales-ai-statistics-2024/>
37. Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557535>
38. Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019>
39. Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.3322>
40. Zhang, Y. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. *New Technology, Work and Employment*. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12343>