



Часопис из области економије  
менаџмента и информатике  
Година 2016, волумен 7, број 1, стр. 13-24



Journal of Economics, Management  
and Informatics  
Year 2016, Volume 7, Number 1, pp. 13-24

Прегледни рад/ Reviewing paper

УДК/UDC: 005.942:334.7(497.11)  
316.472.3

DOI: 10.5937/bizinfo1601013K

## АНАЛИЗА АКТУЕЛНИХ ТРЕНДОВА И СТАВОВА О КОНСАЛТИНГУ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА КОЈЕ ПОСЛУЈУ У СРБИЈИ

### ANALYSIS OF CURRENT TRENDS AND VIEWS ON CONSULTING IN ORGANIZATIONS OPERATING IN SERBIA

Јован Кривокапић<sup>1</sup>

Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд

Младен Чуданов

Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд

**Сажетак:** У овом раду ће бити приказани актуелни трендови у консалтингу, као и преглед кључних резултата истраживања ставова о консалтингу међу менаџерима у Србији. Анализа релевантне литературе указује на то да су кроз историју многе организације захваљујући помоћи спољних стручњака значајно унаприједиле своје пословне перформансе, превазишле проблеме са којима су се сусретале, и постале стабилни пословни системи. У прилог овој тврдњи иде и сама чињеница да глобално консултантско тржиште данас вриједи готово 350 милијарди америчких долара. С друге стране, организације које послују у Србији често немају финансијска средства која би им омогућила да ангажују овакве стручњаке. Ипак, охрабрујућа је чињеница да велики број анкетираних менаџера препознаје њихов значај и сматра да организације треба да користе овакву помоћ, уколико се укаже таква потреба. Битно је нагласити и да је међу њима генерално присутан став да бенефити који се могу очекивати оправдавају таква улагања, те да и овдашње организације могу очекивати извјесна побољшања уколико се одлуче на опцију ангажовања консултаната.

**Кључне речи:** консалтинг, трендови, ставови менаџера у Србији

---

<sup>1</sup> krivokapicj@fon.bg.ac.rs

**Abstract:** *This paper will present current trends in consulting as well as an overview of the key results of the survey on views on consulting among managers in Serbia. A review of relevant literature indicates that throughout history many organizations have significantly improved their business performance, since they overcame the problems they have encountered, and became a stable operating system, thanks to the assistance of external experts. This claim might be supported with the fact that the global consulting market is now worth nearly \$350 billion. On the other hand, organizations that operate in Serbia often do not have financial resources that would create conditions to hire such experts. However, it is encouraging that a large number of managers that had participated in this survey recognized their importance and they believe that organizations should use this kind of assistance, if such need arises. It is also important to emphasize that there is an overall view that the benefits that can be expected justify such investments, and that local organizations can expect certain improvements if they choose an option of hiring consultants.*

**Keywords:** *consulting, trends, views of the managers in Serbia*

## 1. УВОД

Консултантска индустрија је у великом замаху (Ort & Ort, 2013), што није изненађујуће ако се зна да комплексни изазови са којима се организације сусрећу захтијевају брз и адекватан одговор (Daft, 2010), а да оне све теже прате такве захтјеве, јер често немају потребне капацитете који би им омогућили да реагују на прави начин. Уколико се реакција одлаже, ситуација постаје све сложенија, јер се појављују нове тешкоће у функционисању. Тада постаје јасно да су промјене неопходне, како се опстанак не би довео у питање (Zilka, 2010), а једна од опција које су на располагању укључује ангажовање консултаната који својим знањима и искуством могу да допринесу генерисању нових праваца рјешавања проблема и унапређења пословања.

Иако је у двадесет првом вијеку коришћење консултантских услуга веома заступљено, треба имати у виду да је то појава чији је значај у правој мјери препознат тек у посљедњих пар деценија. Наиме, осамдесетих и деведесетих година двадесетог вијека консалтинг је привукао пажњу истраживача и тада су се појавиле тенденције које су указивале на то да ће његова улога у организационом развоју у блиској будућности постајати све значајнија. Преглед радова показује да је до тада свега мали број истраживача указивао на потенцијале и значај пружања консултантских услуга (Armbrüster, 2006). Ипак, крајем прошлог вијека се ситуација значајно промијенила, тако да сада консалтинг има своје мјесто у практично свим привредним гранама. У прилог томе иду подаци према којима укупан приход од консалтинга

1980. године износи око 3 милијарде долара, да би до 2008. године вриједност тако остварених прихода достигла чак 330 милијарди долара (O'Mahoney & Markham, 2013).

Управљачки консалтинг се генерално може посматрати као пружање специфичних услуга које се заснивају на знању, а које професионалци пружају менаџменту организација клијената, и обухвата давање објективних савјета у вези са менаџерским одлукама које треба да ријеше проблеме које организација има, или да помогну да се искористе шансе које се указују, при чему консултантске услуге понекад могу да укључују и помоћ приликом имплементације тих предложених рјешења (Baaij, 2013). Ипак, треба увијек имати у виду да је то услужна дјелатност, и да као таква нема неки опипљиви физички излаз (Haksever & Render, 2013). Међутим, ефекти консалтинга су и уочљиви и мјерљиви (Phillips, et al., 2015), често и врло брзо након имплементације, тако да је могуће на неки начин утврдити квалитет и степен достизања постављених циљева. Проблем код утврђивања квалитета односно ефеката пружених услуга може настати онда када постоји велики број фактора који утичу на резултате које клијент остварује након имплементације предложених рјешења (Baaij, 2013), па се некад не може са сигурношћу тврдити да до промјена долази управо због ангажовања консултаната.

## 2. НАСТАНАК И РАЗВОЈ КОНСАЛТИНГА

Консалтинг се у различитим формама појавио практично са настанком друштва. С обзиром на степен друштвеног и привредног развоја првих градова или држава, у њима се улога консалтинга углавном огледала у пружању специфичних савјета и препорука владарима, односно припадницима виших друштвених слојева. Та улога се, међутим, значајно промијенила са појавом комплексних односа у тржишним системима.

Посебан искорак се осјетио у деветнаестом вијеку са појавом научног управљања. Организације су све чешће ангажовале стручњаке – инжењере различитих профила, чији је задатак био да поставе ефикасне системе који би унаприједили начине рада, и тако омогућили рационалније коришћење ресурса и, посљедично, остварење бољих пословних резултата. Њихова улога је добила на значају, с обзиром на допринос који су имали на пољу ефеката који су постизани. Сматра се да се тада појављују и прве професионалне консултантске агенције, које су махом пружале рачуноводствене или инжењерске услуге (O'Mahoney & Markham, 2013).

Значајан подстицај консалтингу су дали пионери научног управљања, као што су Тејлор, Гант, Емерсон или брачни пар Гилбрет, који су кроз систематични приступ унапређењу радних процеса утицали на повећање продуктивности у великом броју ондашњих организација. Они су кроз низ експеримената, књига, чланака, практичних демонстрација давали савјете и смјернице онима који су имали потребу за побољшањем процеса у организацији, и на тај начин обављали улогу коју имају и консултанци у савременом пословном свијету (Kubr, 2002). Притом, акценат је био на формалној организацији, ефикасности и профиту, а потребе појединаца су биле запостављене (Јашко, et al., 2013).

Почетком двадесетог вијека се у анализи управљачких проблема све више пажње посвећује запосленима и проучавању њиховог понашања на радном мјесту, што се одразило и на трендове у консалтингу. Коришћење консултантских услуга и даље углавном остаје привилегија великих компанија (Stryker, 2011), али паралелно са примјеном концепата научног управљања долази до појаве бројних студија које су указивале на значај људског фактора, чиме су створени услови за развој науке о понашању. Посебно је потребно истаћи доприносе Елтона Меја, који је показао да и различити нематеријални подстицаји имају значајан утицај на продуктивност радника (Stopf, 2008). Он је са својим сарадницима реализовао чувени Хоторнски експеримент, чији закључци су у великој мјери утицали на промјену дотадашњих ставова о природи управљања пословним организацијама. Они се односе прије свега на значај мотивације, задовољства послом, групних норми, партиципације и лидерства за резултате које запослени на радном мјесту остварују (Јашко, et al., 2013), што је довело и до преиспитивања управљачког, али и консултантског фокуса.

С обзиром на индустријски напредак, а потом и убрзани развој и усложњавање практично свих дјелатности у току двадесетог вијека, консултантске услуге су почеле да се појављују у различитим облицима у свим развијеним државама. Посебна експанзија се десила након Другог свјетског рата, услед потреса који су се одразили на привреду великог броја земаља, па је било неопходно наћи начин да се пословање постави на стабилне темеље. У послеријатном периоду се појављују и посебна тијела чији је задатак био да кроз процес акредитовања утврде да ли су консултантске агенције компетентне и способне да заиста обављају послове због којих су основане, те на тај начин дају клијентима одређени вид сигурности приликом ангажовања консултаната (O'Mahoney & Markham, 2013).

Тада консалтинг доживљава и географску експанзију, и тиме налази своје мјесто на тржиштима бројних европских земаља (Biggs, 2010), да

би у посљедњим деценијама двадесетог вијека информатичка револуција доминантно утицала на природу и модалитет ове индустрије (McKeppa, 2006). Велике консултантске куће кроз изразито мултидисциплинаран приступ шире своју понуду, а чак и многе организације које у основи нису имале консултантску дјелатност почињу да пружају специјализоване услуге у потрази за новим пословним шансама (Kubr, 2002). Консултантска индустрија у том периоду пролази кроз златну еру, о чему говори и чињеница о њеном годишњем расту који се кретао од 15 до 20% (Poulfelt, et al., 2010). На тај раст су утицали бројни фактори, како из организације, тако и из спољашњег амбијента, који су од менаџмента захтијевали брзу и ефикасну реакцију, а консалтинг је био средство које је омогућавало да се жељени ефекти и остваре. Ипак, овај раст је угрожен у првим годинама двадесет првог вијека, усљед кризе на пољу електронског пословања, и нешто касније, за вријеме глобалне финансијске кризе која је утицала на смањење платежне способности клијената, да би се у другој деценији поново стабилизовао при нешто нижој стопи (O'Mahoney & Markham, 2013).

С обзиром на окружење у ком савремене организације послују, пословни консалтинг се значајно промијенио у односу на своје почетке, тако да данас има и аутора који под тим појмом више подразумијевају пружање експертизе по питању организационог и стратешког уређења него давање препорука у циљу повећања ефикасности на микро нивоу (Wright & Kipping, 2012). Управо различита гледишта на ширину консалтинга доводе и до различитих ставова по питању величине консултантске индустрије. Према подацима аналитичке куће Кенеди, актуелно тржиште консалтинга вриједи готово 250 милијарди америчких долара, док Европска федерација асоцијација управљачког консалтинга наводи да та вриједност износи скоро 350 милијарди америчких долара (Consultancy.uk, 2016).

Према извјештајима које Кенеди прави на годишњем нивоу, може се потврдити да на глобалном тржишту заиста постоји константан раст о коме је раније било ријечи.

Табела 1: Величина глобалног консултантског тржишта у милијардама америчких долара

<b>Предмет консалтинга</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Стратегија	27	28	30	32
Операције	55	57	60	64
Финансије	55	57	59	61
Људски ресурси	25	27	28	29
ИТ	43	45	46	48
<b>УКУПНО</b>	<b>205</b>	<b>214</b>	<b>223</b>	<b>234</b>

Извор: (Consultancy.uk, 2016)

Подаци указују на то да се на глобалном нивоу највише пружају услуге које се тичу оперативних унапређења и финансијског савјетовања, као и да све обухваћене врсте консалтинга биљеже раст вриједности у периоду од 2011. до 2014. године.

Табела 2: Вриједност консултантског тржишта у Европи по регионима у милијардама америчких долара

<b>Регион</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Германске државе	19,3	19,6	19,9	20,2
В. Британија и Ирска	18,5	18,8	19,1	19,4
Јужна Европа	11,6	11,8	12	12,2
Француска	10,3	10,5	10,7	10,8
Државе Бенелукса	6,1	6,2	6,3	6,3
Источна Европа и ЗНД	6,6	7	7,5	7,8
Нордијске државе	5,1	5,2	5,3	5,4
<b>УКУПНО</b>	<b>77,5</b>	<b>79,1</b>	<b>80,8</b>	<b>82,1</b>

Извор: (Consultancy.uk, 2016)

У Европи се консултантске услуге нарочито користе у германским државама (Њемачка, Аустрија и Швајцарска), које чине готово четвртину европског консултантског тржишта, а прате их Велика Британија и Ирска. Државе на Балкану немају велики удио на овом тржишту, а може се рећи да је изненађујућа чињеница да је такав случај и са нордијским државама.

Коначно, када је ријеч о структури консултантских услуга по регионима у Европи, онда се може закључити да се, као и на глобалном нивоу, највећи проценат вриједности пружених услуга односи на оперативни, финансијски и ИТ консалтинг, док су стратегијски и консалтинг на пољу људских ресурса у мањој мјери заступљени (Consultancy.uk, 2016).

Разлике у процентима међу регионима постоје, и оне су последица економског стања земаља које те регионе чине.

Имајући у виду изнесене податке, очигледно је да се консултантска индустрија и даље развија. Правац тог развоја је под утицајем дешавања на свјетском, али и регионалним тржиштима. Анализе недвосмислено указују на то да организације све више препознају значај консалтинга, и опредјељују се за ангажовање консултаната не би ли пронашле рјешења за проблеме са којима се сусрећу, или како би што боље искористиле потенцијале које посједују.

### **3. СТАВОВИ ИСПИТАНИКА О ПОНУДИ КОНСУЛТАНТСКИХ УСЛУГА У СРБИЈИ**

Као што је наведено, консултантска индустрија на Балкану не прати у потпуности трендове на глобалном нивоу. Разлози су вишеструки, а сматра се да су углавном економске природе, и да се базирају на немогућности овдашњих организација да финансијски испрате овакве споразуме. По овим критеријумима се ни организације које послују у Србији не разликују много од других организација у региону, а у прилог томе иду и резултати који су добијени истраживањем које је реализовала Катедра за организацију пословних система Факултета организационих наука Универзитета у Београду у другој половини 2015. године.

Ово истраживање је између осталог имало циљ да утврди какви су ставови менаџера организација које послују у Србији по питању расположиве понуде консултантских услуга. У њему су учествовала 84 менаџера средњег или вишег нивоа из различитих организација, који су кроз анкету пренијели своја искуства по питању ангажовања консултаната. Мада се може рећи да су они чије организације ангажују консултанте боље упознати са квалитетом таквих услуга, интересантно је сагледати и ставове оних чије организације то не раде, јер и то може указати на неке од разлога због којих се оне не одлучују на такав корак.

Од испитаника се, између осталог, очекивало да процијене компетентности консултаната који су доступни на тржишту. Резултати су донекле изненађујући, с обзиром на то што је значајна већина изнијела позитивне ставове о овој теми. Наиме, мање од 10% испитаника сматра да консултанти немају потребан квалитет, те сумња да они могу да ријеше проблеме са којима се организације суочавају, нешто мање од 17% испитаника нема јасан став по овом питању, а преко 70% испитаника је мишљења да су компетентности консултаната макар на потребном нивоу.

Табела 3: Ставови испитаника о компетентности консултаната

<i>Питање: Да ли сматрате да у Србији постоје консултанти који су довољно компетентни да ријеше проблеме који се појављују у Вашој организацији?</i>		
<b>Структура одговора</b>	<b>Фреквенција</b>	<b>Процент</b>
Не, уопште	1	1,19%
Више не него да	7	8,33%
Нисам сигуран	14	16,67%
Више да него не	44	52,38%
Да, изузетно	18	21,43%
<b>УКУПНО</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

У оквиру ове посљедње групе се посебно истичу испитаници који сматрају да су консултанти изузетно компетентни, и они чине преко 20% укупног узорка. Значај ових резултата је још већи, ако се зна да и већина испитаника из организација које не ангажују консултанте сматра да компетентности консултаната нису дискутабилне. То указује на претпоставку да квалитет услуга који је у понуди није споран, те је очигледно да се њихове организације не опредјељују за коришћење помоћи консултаната из неких других разлога.

Комплетна слика може бити јаснија ако се уз квалитет понуде посматра и цијена таквих услуга, односно када се сагледају ставови испитаника по питању односа цијене коју треба платити за стручну помоћ која се од консултаната очекује и ефеката који се остварују кроз сарадњу са њима.

Табела 4: Ставови испитаника о односу цијене и ефеката консултантских услуга

<i>Питање: Да ли сматрате да је цијена ангажовања консултаната одговарајућа у односу на ефекте који се њиховим ангажовањем остварују?</i>		
<b>Структура одговора</b>	<b>Фреквенција</b>	<b>Процент</b>
Без одговора	1	1,19%
Не, уопште	3	3,57%
Више не него да	9	10,71%
Нисам сигуран	36	42,86%
Више да него не	33	39,29%
Да, изузетно	2	2,38%
<b>УКУПНО</b>	<b>84</b>	<b>100,00%</b>

Анализом добијених резултата се може закључити да цијена консалтинга, према мишљењима испитаника, генерално није висока ако се узму у обзир користи које се могу очекивати. Нешто мање од 15% испитаника сматра да су консултанти преплаћени, односно да њихово ангажовање није исплативо. Ипак, преко 40% испитаника није дало прецизан суд о овом питању, могуће и зато што нису добро упознати са укупном цијеном ангажовања консултаната, док је још готово исто толико испитаника потврдило да се за потрошена средства добија задовољавајући или чак изузетан квалитет консултантских услуга.

Може се рећи да ни ови резултати нису били очекивани ако се узме у обзир чињеница да је економски амбијент у коме послују организације из узорка прилично неповољан, те да се у таквим условима предузећа генерално тешко одлучују да утроше финансијска средства на било шта што није директно повезано са непосредним инвестирањем у производњу односно пружање услуга. С друге стране, охрабрујућа је чињеница да је значај консалтинга препознат, те да чак и оне организације које нису у могућности да приуште ту врсту услуга сматрају да би потенцијалне користи од таквог облика сарадње биле на задовољавајућем или чак изузетном нивоу.

Додатно, од испитаника чије организације ангажују консултанте је тражено да наведу одређене значајне позитивне или негативне стране консалтинга, уколико су уочили да оне постоје. Треба нагласити да је значајно већи број позитивних страна које су испитаници издвојили. Најзначајније користи које су они навели се односе на:

- поједностављивање процеса који се обављају у организацији;
- фокусирање на детаље;
- успостављање процедура;
- систематизацију пословања;
- преиспитивање начина обављања одређених активности које су постале дио рутине;
- уштеду времена и смањење расипања ресурса;
- побољшање квалитета производа;
- лакшу и бољу имплементацију организационих промјена;
- повећање продуктивности у одређеним организационим јединицама;
- повећање продуктивности у цијелој организацији, чак и у неким ситуацијама у којима су консултанти ангажовани само за потребе одређених организационих јединица;
- повећање мотивације код запослених;
- иновативни приступ рјешавању проблема;
- генерисање нових идеја о којима се раније није размишљало;

- развој знања, вјештина и подизање свијести код запослених;
- схватање и примјену вриједности које је организација усвојила;
- промјену ставова код запослених да су они најбољи стручњаци у послу којим се баве;
- побољшања координације и комуникације унутар организације;
- побољшања односа према клијентима и пружања бољих услуга.

Најчешће истицане негативне стране са којима су се ове организације сусретале приликом ангажовања консултаната су:

- високи трошкови њиховог ангажовања;
- недовољно искуство консултаната у конкретној области;
- недовољно познавање процеса;
- неадекватна експертиза која резултује лошим рјешењима;
- немогућност ангажовања другог консултаната за исти посао;
- немогућност потпуне имплементације предложених рјешења;
- нарушени односи унутар организације;
- непријатељски ставови и страх код запослених;
- унутрашње противљење новим идејама;
- само краткорочно побољшање перформанси;
- нејасна веза између ефеката и конкретног утицаја консултаната на њихово достизање;
- пролонгирање рокова;
- пружање рјешења која су често супротна дугогодишњој пракси, па стога и тешко примјењива;
- промјене које су се задржале негдје између претходног стања и предложеног рјешења.

Значајно је истаћи и ставове да су локални консултанати неправедно запостављени, и да се многе организације одлучују за коришћење услуга страних, реномираних консултантских агенција, иако је њихово ангажовање скупо, а оне понекад не познају добро услове у којима се пословање клијента обавља, нити познају тржиште ни захтјеве који са њега долазе.

Коначно, испитаници чије организације не ангажују консултанте су експлицитно одговарали на питање у вези са разлозима за то. Анализом је утврђено да нешто више од половине таквих организација није имало проблеме који би захтијевали помоћ консултаната, једна трећина је истакла да консултанте није ангажовала због недостатка новчаних средстава, иако би им помоћ приликом рјешавања одређених проблема била од користи, док је само један испитаник одговорио да се његова организација није одлучила на такав корак због сумње у квалитет консултантских услуга које су доступне на тржишту. Од осталих одговора које су испитаници дописали треба истаћи гледиште по ком

менаџмент компаније често није свјестан значаја и улоге консултаната приликом пројектовања и имплементације промјена, те се због тога не одлучује да потражи такву врсту експертизе, али ваља истаћи и супротне напомене, да менаџмент препознаје потенцијалне бенефите од такве сарадње, и да вјерује да ће у будућности ангажовати консултанте чим се укаже таква потреба, иако је до сада није било.

#### 4. ЗАКЉУЧАК

Иако је консалтинг у великом налету, може се рећи да је његов прави значај препознат тек у другој половини двадесетог вијека. Тада долази до глобалне експанзије ове индустрије, организације почињу да користе консалтинг као стратегију борбе на тржишту, а и све већи број аутора кроз стручне радове наглашава користи које организације клијенти могу имати уколико ангажују стручњаке који ће им помоћи приликом отклањања проблема са којима се сусрећу, или у настојању да препознају нове пословне прилике.

Данас је вриједност тржишта консалтинга у константном расту, а највећи промет на овом пољу се реализује у развијеним државама, посебно на простору Европе и Сјеверне Америке. Због недовољне финансијске моћи, у државама на Балкану, па и у Србији је ситуација другачија, иако истраживање чији су резултати приказани у овом раду указује на то да у организацијама које послују у Србији углавном постоје позитивни ставови о консултантским услугама које су у понуди.

Може се рећи да испитаници који су учествовали у истраживању имају различита искуства по питању ангажовања консултаната, али и поред те чињенице, анализа је показала да генерално постоје позитивна мишљења о квалитету, па чак и о цијени консултантских услуга које су на располагању организацијама које послују у Србији. То су потврдили не само менаџери организација које су такве услуге користиле, већ и они које су заинтересовани да то учине у будућности, тако да се може очекивати да ће и на овим просторима консалтинг добијати на значају, нарочито уколико се има у виду да многе стране компаније које послују у региону имају добра искуства по питању такве сарадње, те не би било изненађујуће да се тај тренд пренесе и на овдашња предузећа.

#### РЕФЕРЕНЦЕ

1. Armbrüster, T., 2006. *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
2. Baaij, M., 2013. *An Introduction to Management Consultancy*. Sage.

3. Biggs, D., 2010. *Management Consulting: A Guide for Students*. Hampshire: Cengage Learning.
4. Consultancy.uk, 2016. *Consultancy.uk*. [Online], Available at: [www.consultancy.uk](http://www.consultancy.uk) [Accessed 9 April 2016].
5. Croft, R. A., 2008. *American Public Administration: Public Service for the 21st Century*. Pearson Education, Inc..
6. Daft, R. L., 2010. *Organization Theory and Design*. Cengage learning.
7. Haksever, C. & Render, B., 2013. *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*. FT Press.
8. Јашко, О., Чуданов, М., Јевтић, М. & Кривокапић, Ј., 2013. *Основи организације и менаџмента*. Београд: Факултет организационих наука.
9. Kubr, M., 2002. *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization .
10. McKenna, C. D., 2006. *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. O'Mahoney, J. & Markham, C., 2013. *Management Consultancy*. Oxford University Press.
12. Orr, L. M. & Orr, D. J., 2013. *When to Hire or Not Hire a Consultant: Getting Your Money's Worth from Consulting Relationships*. Apress.
13. Phillips, J. J., Trotter, W. D. & Phillips, P. P., 2015. *Maximizing the Value of Consulting: A Guide for Internal and External Consultants*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc..
14. Poulfelt, F., Greiner, L. & Bhambri, A., 2010. The Changing Global Consulting Industry. In: *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts*. Routledge.
15. Stryker, S. C., 2011. *Principles and Practices of Professional Consulting*. Plymouth: Government Institutes.
16. Wright, C. & Kipping, M., 2012. The Engineering Origins of the Consulting Industry and its Long Shadow. In: *Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook*. New York: Oxford University Press, pp. 29-50.
17. Zilka, C., 2010. *Business Restructuring: An Action Template for Reducing Costs and Growing Profit*. John Wiley & Sons, Inc.

Рад је примљен: 27.04.2016.

Прихваћен за објављивање: 06.06.2016.

Received: 27 April 2016

Accepted: 06 June 2016