

UDK: 005.572 ; 005:174

PROFESIONALIZAM MENADŽMENT KONSALTINGA¹

Jasmina Gligorijević, Violeta Mihajlović

¹Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć u Leposaviću, Srbija
jasminanesic75@gmail.com, violetamihajlovic@yahoo.com

Rezime: Menadžment konsalting spada u dinamičan sektor uslužnih delatnosti koji ima veoma visok stepen rasta i razvoja i koji se menja u skladu sa potrebama klijenata. Aktivnosti u konsaltingu se moraju zasnovati na profesionalizmu u pružanju usluga što podrazumeva stručnost, kompetentnost, dobru reputaciju, efikasnost, priznavanje kroz akreditaciju kao i rad uskladen sa etičkim kodeksom ponašanja. Od profesionalizma konsultanta zavisi zadovoljstvo klijenta u dobijenim uslugama što i predstavlja okosnicu dobrog konsaltinga.

ključne reči: Konsalting, profesionalizam, znanje, stručnost

UVOD

Učešće profesionalnog konsaltinga u poslovnoj praksi naših preduzeća može se okarakterisati više nego nedovoljno. Iskustvo zapadnih zemalja ukazuje na značaj ove profesije za poboljšanje poslovnih i razvojnih performansi preduzeća. U našim uslovima otvara se pitanje značaja veće afirmacije ove profesije u cilju transfera savremenih znanja iz oblasti menadžment struke a u funkciji poboljšanja kvaliteta upravljanja poslovnim aktivnostima preduzeća. Takođe se otvara pitanje i normativnog regulisanja ove materije jer su privredno razvijene, zapadne zemlje na nacionalnom nivou zakonski ozvaničile konsalting kao profesiju, na nekoliko ključnih tržišta. Ostale zemlje (ne sve sigurno) su, takođe, na četiri za njih važna tržišta (informacione tehnologije, ljudski resursi, finansije, strateški menadžment) ili razradile zakone da se konsalting potpuno prizna kao profesija, ili je to u ovom momentu u punoj fazi. Međunarodna aktivnost sada je usredsređena na to da kvalifikacije i priznavanje budu zasnovani na globalno prihvaćenom "zajedničkom korpusu znanja." I dalje postoji dilema kod skeptika da li je konsalting biznis ili profesija, ali, za stručnjake ove oblasti dileme nema, moderan

¹ Stručni rad. *Primljeno u redakciju: 03.03.2012. Prihvaćeno za objavljivanje: 24.04.2012.*

Gligorijević, J., Mihajlović, V.

konsalting je profesija koja dozivljava rapidan rast sa tempom od 15-20 procenata godišnje i visokim prihodima. Cilj profesionalnog konsultanta nije uvećanje prihoda konsultantske kuće, već poboljšanje uspeha poslovanja klijenta.

Definisanje problema i njihovih uzroka je ključni faktor konsaltinga. Inovativno i sistematično razmišljanje, princip jedinstvenosti svakog poslovnog problema i uključivanje izvršilaca i korisnika u proces odlučivanja, osnove su uspeha čitavog procesa. Praćenje primenjenih rešenja u uslovima kontinuiranih poslovnih promena obezbeđuje vitalnost i aktuelnost. Pružanjem stručnih usluga konsaltingom kao intelektualnom stimulacijom treba iskazati profesionalizam u radu uz insistiranje na znanju, marketinškoj orijentaciji, uvažavanju organizacione kulture firme kojoj se konsalting pruža, odnosno podizanju ukupnog nivoa kvaliteta konsalting usluga.

U ovom radu analiziramo značaj profesionalnog konsaltinga u savremenom menadžmentu kroz proces akreditacije od strane stručnog, nadležnog tela, iskustva razvijenih zemalja, problematiku upravljanja rizicima u uslovima kompleksnog i dinamičnog okruženja i okretanju ka marketing konceptu i vrednostima totalnog kvaliteta. Prema ovim pitanjima je rad i struktuiran u četiri dela koji čine jedinstvenu celinu.

1. Akreditacija

Profesionalni konsalting akreditacijom verifikuje stečeno ime, glas, ugled, renome, uvažavanje i poverenje za uspešno obavljanje biznisa i samouvereno ulaženje u poslovni svet. Konsultanti kroz proces akreditacije obezbeđuju punomoćstvo u smislu potrebne kompetentnosti i kvalifikacija za poslovnu aktivnost u uslužnim delatnostima. Pošto je izdaje kvalifikovana treća strana, akreditacija je utoliko više od obične kvalifikacije. Ona je čvrsto utemeljena na međunarodno priznatom korpusu znanja, sa priznatim kvalifikacijama i znanjem, koje direktno tretira praktične potrebe u smislu obezbeđenja rešenja dodatne vrednosti za klijente u realnom poslovnom okruženju.

U ovim, relativno ranim godinama, može se učiniti pogrešnom želja da se proces akreditacije ubrza, ali takav proces može biti samo u interesu i profesije i klijenata. Konsultanta će obavezivati neki etički kodeks, a on će biti edukovan da ponudi integrisan pristup konsaltingu. Takav integrisani pristup će podržavati zajednički korpus znanja ili, kako smo skloni da ga nazivamo, "jezgro stručnosti."

Ostaje još mnogo toga da se uradi pre nego se ostvari san o konsultantima sa punim kvalifikacijama koji operišu na globalnom nivou, sa međunarodno priznatim kvalifikacijama (akreditacijom) i zajedničkim jezgrom znanja i veština, ali to vreme dolazi. Kada se u potpunosti definiše proces sticanja kvalifikacije, moguće je da će sertifikovani konsultanti raditi rame uz rame sa necertifikovanim, ali na sve većem broju tržišta. Pravo na praksu će se bazirati samo na priznatim kvalifikacijama.

2. Iskustva zapadnih zemalja u profesionalizaciji konsaltinga

Postoje ubedljivi dokazi da profesionalna tela (razne zvanične međunarodne, institucije) širom sveta žele da propišu zajednički etički kodeks za konsultante. Institut konsultanata za menadžment u izdanju časopisa "Management Consultancy" od aprila 1992. godine objavio je osnivanje "panela za etička uputstva" radi pružanja saveta članovima suočenim sa etičkim neizvesnostima. Profesionalna tela u Sjedinjenim Državama smatraju pridržavanje njihovog kodeksa ponašanja vitalnim prethodnikom procesa sertifikacije, verujući da će kodeks proizići u svetlu najnovije i najbolje međunarodne prakse.²

U isto vreme, Institut konsultanata za menadžment u Londonu radi na tome da uprosti i poboljša svoj kodeks i ohrabri svoje članove da ga poštuju registrujući se za standard kvaliteta BS 5750³. Sve je ovo u redu, ali etika i doslednost same po sebi ne čine onoliko koliko bi mnogi želeli da bi se osigurao nivo profesionalnosti.

Na polju kvaliteta sada vodi Kanada, a odmah iza nje je Američki nacionalni biro profesionalnih konsultanata za menadžment. Kanada je ustanovila program edukacije i polaganje ispita, što dovodi do sertifikovanja zasnovanog na ranim procenama šta treba da bude zajednički korpus znanja.

Neki aspekti poslovanja jedne firme su tako vitalni za njen opstanak da je za verovati da svi konsultanti moraju imati bolje nego radno poznavanje svakog od tih aspekata. Dok takve tendencije ka "tržištu" pod uticajem

² Institut konsultanata (Management Consultancy), april (1992).

³ BS 5750 je Britanski standard sistema kvaliteta uveden još 1979. godine u Velikoj Britaniji kao ekvivalent Evropskim (EN29000) i međunarodnim standardima (ISO9000). Jula 1994 ovaj standard je formalno preimenovan u BS EN ISO 9000.

Gligorijević, J., Mihajlović, V.

zvanične politike ne pokazuju nikakve znake jenjavanja, ovi aspekti su od sve većeg značaja za ono što se nekada nazivalo "neprofitnim sektorom."

Da bi konsultanti u poslovnoj praksi bili efikasni ne samo u svom, već pre svega, u interesu klijenata, svi moraju da shvate sledeće dimenzije:

Pozadinu (kroz):

- Socio-političko-ekonomsko okruženje u kome posluju klijenti savetnika,
- Relevantno zakonodavstvo.

Organizaciju (sa aspekta):

- Strukture i konstrukcije organizacije,
- Marketinški koncept,
- Rukovodstveno računovodstvo,
- Totalno upravljanje kvalitetom,
- Sistemska i informacionu teoriju.

Najvažnije od svega, neophodno je znati kako se ljudi ponašaju u organizacijama. Za svaki pokušaj da se opiše gore pomenuti nivo stručnosti bilo bi potrebno još puno primera i objašnjenja. Stoga, konsultanti koji žele da obogate svoje znanje u ovoj specifičnoj oblasti treba dugo da se edukuju kroz relevantnu literaturu. Pregled nekih sada već ustanovljenih načina mišljenja može pomoći u podizanju nivoa i kvaliteta specijalističkih znanja u ovoj oblasti.

3. Uloga profesionalnog konsaltinga u efikasnom upravljanju rizicima u uslovima dinamičnog i kompleksnog okruženja

Kompleksnost i dinamičnost poslovnog okruženja intenzivira afirmaciju konsultantskih usluga. Profesionalni konsultanti se angažuju da bi minimizirali rizike koji dolaze iz takvog okruženja, pa zato angažovani konsultanti, pre nego što ustanove šta je ostvarivo kod bilo kog klijenta, moraju posedovati informacije o okruženju onakvom kakvo jeste i uslovima u kojima klijenti posluju. U vreme kada počinje da se uviđa važnost informacija, postoji obilje dezinformacija od strane "zainteresovanih strana".

Preporučljivo je svakom konsultantu vrednog svog imena da potraži osnovne informacije i formira sopstvene zaključke na osnovu raspoloživih statističkih podataka, pre nego da preuzme retoriku i neosnovani

optimizam ili pesimizam svoje omiljene političke stranke ili njenih glasnogovornika u medijima.⁴

Pored odredjivanja važnosti informacija, od konsultanta kao inteligentnog laika, se očekuje da bude svestan i zakonskih ograničenja koja okružuju jednu firmu. Zakonski zahtevi se moraju ispuniti, tako da će konsultant, u okviru svoje intervencije, olakšati njihovu primenu. Sa aspekta izgradnje firme, zakon sa sobom nosi i prednosti i ograničenja, a konsultant mora da pronalazi i iskoristi takve mogućnosti, kako za klijenta tako i za sebe. Na primer, kod pomoći proizvođačima automobila da zaštite sebe i svoje distributere zadovoljivši zakonske odredbe o odgovornosti za svoj proizvod, pokazalo se da je moguće da se motiviše plasman i ugrađuju "originalni delovi," na tržištu koje je postalo previše konkurentsko i suviše osetljivo na cene, što je dovelo do opasnog pada standarda kada je bulumenta čiji moto je "proizvedi što više i prodaj jeftino" dobila suviše veliki komad kolača koji čini tržište.⁵

Konsultant ne bi trebalo da interveniše u jednoj *organizaciji* a da ne poznaje i shvati njenu kulturu i strukturu, kao i njihovu relevantnost za tržišta koje opslužuje. Ovo znači da, su, osim osnovnog zahteva da poslovni plan mora biti shvaćen, a intervencija osmišljena tako da doprinese tom planu, od vitalnog značaja i znanja profesionalnih konsultanata u oblastima stratejskog menadžmenta koji se odnose na kreiranje vizije, misije, vrednosti, strukture, organizacione klime itd.

Vizija je cilj ka kome organizacija ide, a plan je način kako da se do njega stigne. Ukoliko kod ljudi postoji, vizija će ih motivisati na akciju. Vizija je definisana kao detaljna "idealna budućnost" organizacije. Najčešće novac u organizacijama stvara lepo osećanje i motivaciju a čak previše novca će osigurati da ljudi budu zadovoljni ali ne i da raspali njihovu strast ili maštu, jer im je za to potrebna vizija za koju rade. Vizija je sažeti poduhvat. Daje snagu ljudima, ima moć da ljudi veruju da mogu da učine to što zamisle.⁶

Kreiranju vizije treba da pribegavaju organizacije koje kreću u proces pomoću koga će obavezati osoblje na ostvarivanje vizije, da budu efikasniji i efektivniji. Efikasno odeljenje će pružati mnogo, a efektivno prodajno odeljenje usklađuje prodaju s kapacitetom mogućnosti organizacije i šalje

⁴ Handy, C., Understanding Organisations, 4th edn., London, Penguin, crp. 72, (1993).

⁵ Lambert, T., High Income Consulting, Nicholas Breawley Publishing, London, crp. 312 (1994).

⁶ Higgins, J. M, and J. W. Vincze, Strategic Management, Harconst Brace Jovanovich, , crp. 64, (1983)

Gligorijević, J., Mihajlović, V.

povratnu informaciju od klijenta ka proizvodnji, marketingu i računovodstvu. Istraživanja su pokazala da ključni elementi za postizanje promena u kulturi kvaliteta usluge pokazuju koliko je od presudne važnosti postojanje motivišuće, ujedinjujuće vizije. Nije dovoljno da se poseduje vizija i ništa drugo, malo će se postići i teško se dolazi do uspeha. No ako se sprovede obuka, istraživanje ili motivaciona kampanja bez jake centralne poslovne vizije, sve ukazuje da će i to biti loša investicija. Efektivna vizija treba da bude kratka a u prvoj fazi treba da bude obuhvatna. Prava izjava u vezi vizije, bi trebalo da bude dostupna svima, a kraća da bude vidljiva u radnim prostorijama, Izjava u vezi vizije ima mnogo ciljeva. Ona obezbeđuje jasne dokaze o prioritetima organizacije i obavezama koje ima. Jasno poziva članove organizacije i koncentriše ih na zadatak koji se nalazi pred njima. Izjava stvara uzbuđenje, inspiriše i koncentriše korporativnu svest.

U okviru organizacije postoji osnovni biznis, a on se ogleda kroz menadžment odeljenja i sektora u kojima i postoji bazični biznis za te segmente organizacije koji treba da se uklapa u osnovni posao cele firme. Da bi se postigli postavljeni organizacijski ciljevi, menadžment u kombinaciji s drugim organizacijskim resursima treba da poveže proces planiranja, organizovanja, usmeravanja i kontrolisanja aktivnosti zaposlenih⁷. Orijentacija organizacije ka budućnosti definiše zašto je kompanija u biznisu, šta je razlikuje od njenih konkurenata i u šta se veruje i šta se stimuliše u njenom stavu prema klijentima, radnicima i zajednici.

Misija je esencijalna svrha po kojoj se razlikuje svaka firma i kojom se u odnosima proizvoda i tržišta, bliže određuje domen njenog poslovanja. Njome se stvara osnov za definisanje politike i ciljeva, i stoga mora biti⁸:

- kompatibilna sa okruženjem i očekivanjima ključnih steikholdera (dobavljači, kupci, kreditori, zaposleni, vlada, i sl.),
- realistična, u smislu da odgovara prirodi biznisa i resursnim mogućnostima preduzeća,
- distinktivna, u smislu prepoznatljivosti imidža,
- da inspiriše i apeluje, te da je podobna za definisanje ciljeva i politike.

Otuda, pri njenom formulisanju valja sagledati ulogu organizacije i faktore koji su kritični za uspeh u dotičnom biznisu.

⁷ Dorđević, B., Menadžment, četvrto izdanje, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Priština/Blace, str. B-175, (2003).

⁸ Pearce, J. A. and R. D. Robinson, Strategic Management, Richard Irwin, Homewood, Illinois, str. 55, (1995).

Vrednost treba razumeti kao zajedničku pobudu koja pokreće organizaciju. U pitanju je rezultat konsaltinga odnosno pružanje dodatne vrednosti organizaciji kroz različite performanse.

Struktura odražava formalni i neformalni odnos nadređenosti, obrasce komuniciranja, praksu donošenja odluka i rešavanja problema, i interni sistem nagrađivanja.

Klima je sa aspekta konsultanta važan segment znanja o firmi, u mogućoj interakciji klijent - organizacija i predstavlja psihološko okruženje, gde spada: moral, poverenje, kreativnost, upuštanje u rizike, otvorenost, konfrontacije, intrige, jasnoća ciljeva, zajedništvo ciljeva, shvatanje međuzavisnosti, konkurencija, podrška i autentičnost.

Na kraju, koliko je važno za konsultante ko su oni koji se smatraju "*vlasnicima firme*" čije potrebe treba zadovoljiti? Odgovor na ovo pitanje sa aspekta konsultanta je savim jednostavan. Nezavisno od toga ko je većinski vlasnik firme, da li su to: deoničari, viši menadžeri, glavni odbor, radnici, porodice radnika, kupci, dobavljači, zajednica - lokalna ili šira itd., cilj je isti, profit. Unutrašnji elementi koji teže ostvarenju promena ili postavljanju barijera promenama su najčešće neka eksterna sila.

4. Aktivnost profesionalnog konsaltinga zasnovana na integralnom marketing konceptu

Najlošija usluga koju su funkcionalni modeli učinili organizaciji je otuđenje marketinga od drugih aktivnosti i njegovim stavljanjem u neko "odeljenje". Marketing je, ili bi trebalo da bude, filozofija koja, kao i totalni kvalitet, ili vuče celu kompaniju, ili ne vuče nijedan njen deo. Bez obzira što se može govoriti o čisto marketinškim funkcijama, on je, pre svega, integralna delatnost cele organizacije (firme) usmerena ka stvaranju, identifikovanju i zadovoljenju potreba kupaca uz profit.⁹

Marketinške funkcije shvaćene u predmetnom kontekstu mogu se kratko interpretirati na sledeći način:

- polazi se od istraživanja (planiranja) tržišta (aktivnosti) i ustanovljavanja postulata misije firme, definiše se organizacija i njen obim, razjašnjavaju uočene razlike na tržištu, usvaja eksplicitna filozofija kvaliteta i marketinga i kreiraju smernice za odnose sa kupcima ili radnicima firme,

⁹ Housden, M., CIM Coursebook 03/04 Marketing Research & Information, Oxford: Butterworth-Heinemann, crp. 47, (2003).

Glignorić, J., Mihajlović, V.

- identifikuju se ciljevi odnosno pozicija na tržištu, R.O.C.E.; preduzimaju mere na usavršavanju ljudstva, proizvoda/usluge, javne odgovornosti i td,
- radi se procena i testiranje strategijskih alternativa u odnosu na ciljeve,
- provera se radi preko osoblja (politika i nivoi), finansija (finansiranje i ciljevi), tehnika (oprema i objekti) i proizvoda/ usluga - zahtevi klijenata (sadašnji i budući),
- zatim se radi detaljna analiza odnosno ustanovljavanje relevantnih USP, komparativna analiza, analiza konkurencije i usvaja tržišna strategija nastupa sa definisanim marketing programom.

Totalni kvalitet, definisan kao "konzistentno zadovoljenje potreba kupca koje se stalno menjaju, uz minimalne troškove," nije nešto mnogo više od doteranog koncepta tržišta koji su pre više od sedamdesetak godina promovisali MacKitterick i dr. To je, ako neko želi da mu pridoda posebnu važnost, "vrhunska marketinška strategija," a pošto su marketinške tehnike dobro etablirane i dokazane dugogodišnjim iskustvom, onda bi trebalo da stoje na raspolaganju onom ko primenjuje totalni kvalitet.¹⁰

Suprotno tvrdnjama nekih konsultanata, BS 5750 je, skupa aktivnost koja oduzima puno vremena. Mišljenja su podeljena, ali većina konsultanata se slaže da se na dug put do akreditacije retko treba krenuti pre nego se ustanovi kakve se koristi, koje će opravdati izdatak, mogu očekivati. Ove informacije bi morale biti onoliko specifične, tačne i vremenski određene koliko to mogu da obezbede profesionalne tehnike u svetu koje se brzo menjaju. Osim toga, prelazak na BS 5750 mora biti potkrepljen jasnom predstavom o tome koliko organizaciju u tom trenutku košta nepridržavanje tom standardu.

Da bi se shvatilo ovo, kao i kritična uloga profitabilnosti kao preduslova stalne poslovne aktivnosti, potrebno je poznavati sledeće subjekte:

- rukovodstvo i računovodstvo,
- rukovođenje totalnim kvalitetom,
- sisteme i informacionu teoriju,
- ponašanje organizacije.

Kako danas područje konsalting usluga spada u uslužnu industriju s najvećim stepenom rasta i razvoja, da bi se marketinški koncept mogao smatrati uspešnim treba da omogući da konsalting firma zadovoljava

¹⁰ Kluckler, J. and T. Armbruster, Bridging uncertainty in management consulting: The mechanism of trust and networked reputation, *Organizational Studies*, Vol. 24, No. 2 crp. 78-82 , 82003).

potrebe svojih klijenata, ali da istovremeno ostvari profit kojim zadovoljava svoje potrebe.¹¹

Konsalting spada u savetodavne usluge, što ne znači da će savetnik preuzeti ulogu upravljanja i donošenja odluka, kao ni primenu poslovnih rešenja. Savetnik može obavljati i izvesne komplementrane konsultanske usluge, kao što su obuka, podrška, pregovori i učešće u organizacionim aktivnostima klijenta.

Mnoge aktivnosti u konsalting uslugama podrazumevaju simultanost i inovativnost, što znači da osoblje za kontakt iz konsalting firme ili lično nezavisni konsultant mora biti obuhvaćen(o) marketingom. U takvim uslovima, konsalting može doneti dobre rezultate ukoliko su konsultanti kompetentni za pružanje usluga klijentima, a klijenti kompetentni za korišćenje konsultanata. Kompetentnost korisnika konsultantskih usluga zavisi od:

- shvatanja suštine konsaltinga,
- izbora najboljeg (profesionalnog) konsultanta sa dobrom reputacijom,
- aktivnog učešća klijenata u radu konsultanata
- praćenja jasnih ciljeva
- obogaćivanja znanja na svakom projektu
- razvoja i diverzifikacije sopstvenih izvora ekspertskog znanja i sl.

Dakle, svrha konsultovanja u menadžmentu je da se zadovolje potrebe klijenata. Kao rezultat toga, dolazi honorar. Otuda marketinški koncept odražava i neguje suštinsku vezu između konsultantske firme (konsultanta) i njenih (njegovih) klijenata.

ZAKLJUČAK

Naš je zaključak da u uslovima dinamičnih i strukturnih promena u okruženju i različitih ekonomskih i neekonomskih (naročito geopolitičkih) rizika, izazvanih svetskom krizom, profesionalni konsalting dobija sve više na značaju kao logistika menadžmentu preduzeća.

Menadžment konsalting pre svega predstavlja transfer znanja nepodnog za upravljanje, poslovanje i organizaciju kompanije. Iskustvo i know-how su rezultati saradnje sa klijentima i analize poslovne prakse. Konsultant ne mora znati više od toga, ali mora videti dalje od svojih klijenata.

¹¹ Kotler, P., Principles of Marketing, (European Edition), Harlow, Essex:FT Prentice Hall, crp. 96, (2001).

Gligorijević, J., Mihajlović, V.

Angažovanjem profesionalnih konsultanata menadžment preduzeća efikasnije i efektivnije upravlja poslovnim procesima, rizicima, uspješnije predviđa buduće događaje a izazove koji dolaze iz okruženja pretvara u prilike i šanse za ostvarivanje poslovnog uspeha. Konsalting mora da obuhvata praćenje ekonomskih i socijalnih trendova, predviđa promene koje mogu uticati na poslovanje klijenta, kao i da pruža usluge koje će pomoći klijentu da ostvari i održi visoke performanse svog poslovanja u kompleksnom, konkurentnom i ozbiljnom poslovnom okruženju što se ogleda kroz profesionalizam konsultanata.

REFERENCE:

1. Garguilo, M., Two Steps Leverage; Menaging Constraint in Organizational Politics, *Administrativne Science Quartely*, (1993).
2. Institut konsultanata (Management Consultancy), april (1992).
3. Handy, C., *Understanding Organisations*, 4th edn., London, Penguin, (1993).
4. Lambert, T., *High Income Consulting*, Nicholas Breawley Publishing, London, (1994).
5. Higgins, J. M, and J. W. Vincze, *Strategic Management*, Harconst Brace Jovanovich, (1983)
6. Dorđević, B., *Menadžment*, četvrto izdanje, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Priština/Blace, (2003).
7. Pearce, J. A. and R. D. Robinson, *Strategic Management*, Richard Irwin, Homewood, Illinois, (1995).
8. Housden, M., *CIM Coursebook 03/04 Marketing Research & Information*, Oxford: Butterworth-Heinemann, (2003).
9. Kluckler, J. and T. Armbruster, Bridging uncertainty in management consulting: The mechanism of trust and networked reputation, *Organizational Studies*, Vol. 24, No. 2.
10. Kotler, P., *Principles of Marketing*, (European Edition), Harlow, Essex:FT Prentice Hall, (2001).

MANAGEMENT CONSULTING PROFESSION

Jasmina Gligorijević, Violeta Mihajlović
College of Economics Pec in Leposavic, Serbia
jasminanesic75@gmail.com, violetamihajlovic@yahoo.com

Abstract: Management consulting is one of the dynamic service sectors, which the mind is very high level of growth and development and those changes in accordance with customer needs. Consulting activities must be based on professionalism in the provision of services including expertise, competence, good reputation, efficiency, recognition through accreditation and the work complied with the ethical code of conduct. From the professionalism of a consultant depends on customer satisfaction in the services they received and the backbone of a good consulting.

keywords: Consultancy, professionalism, knowledge, expertise