

SVEUČILIŠTE/ UNIVERZITET „VITEZ“ TRAVNIK

**U P U T S T V O**  
ZA IZRADU STUDIJE SLUČAJA

## **SADRŽAJ:**

1. UVOD U METODU SLUČAJA .....	3
2. METODOLOGIJA RADA NA STUDIJU SLUČAJA.....	6
2.1. Prvi korak: PROBLEMI ILI PITANJA.....	6
2.2. Drugi korak: ČINJENICE.....	7
2.3. Treći korak: ALTERNATIVNI PRAVCI DJELOVANJA .....	8
2.4. Četvrti korak: ODLUKA I RASUĐIVANJE STUDENTA .....	8
2.5. Peti korak: IMPLEMENTACIJA VAŠE ODLUKE .....	9
3. IZVJEŠTAJ O STUDIJU SLUČAJA .....	9
3.1. Pisani izvještaj .....	9
3.2. Usmeni izvještaj .....	10
4. OBIM STUDIJA SLUČAJA .....	11
5. ZAKLJUČAK.....	12
6. BODOVANJE STUDIJE SLUČAJA .....	13

## **1. UVOD U METODU SLUČAJA**

Metoda slučaja je nastavno sredstvo namijenjeno za premošćavanje jaza između teoretskog učenja i primjene teorije u firmama. Slučaj prezentuje studentima, u narativnoj i tabelarnoj formi, set činjenica o određenoj poslovnoj situaciji. Student mora odvojiti bitno od nebitnog, organizirati činjenice u jasno definisan problem, formulisati moguća rješenja, odabrati i zastupati određeno rješenje i dizajnirati implementaciju za to rješenje.

Razvoj slučaja može imati nekoliko formi: grupna diskusija, usmeno izlaganje, pismeni rad kod kuće, vremenski limitirana pismena analiza za vrijeme časa, individualni ili grupni usmeni izvještaj, debata između timova ili "igranje glavnog događaja" u slučaju kroz glumu. Kombinacije ovih oblika su također korištene.

Mnogi profesori sa fakulteta, službenici u vladi i rukovodioci u industriji bi voljeli da vide studente uključene u realne probleme sa kojima se suočavaju organizacije. Neki od ovih problema susreću se u svakodnevnom poslovanju, dok drugi predstavljaju manje frekventna, ali jako važna dešavanja. Koristeći tehniku slučaja instruktori ne kritikuju korištenje teorije i činjenica u studentskoj obuci. Oni ih radije kombinuju sa praktičnim poslovnim problemima i pitanjima i kreiraju zadatak integrirajući teoriju i praksu u "slučaj". Njihova svrha je da Vam omoguće plodonosniju situaciju za učenje.

Učenje pomoću metode slučaja može se vrlo uspješno primjeniti u svim oblicima studiranja: ekonomija, pravo, informatika i zdravstvo. Neophodno je osnovne teoretske principe metode slučaja aplicirati na određeno područje.

U ekonomiji se to odnosi na slučajeve iz firme i vezano za pojedine oblasti koje se izučavaju u pojedinim predmetima.

U pravu se to odnosi na slučajeve koji su se već desili ili se mogu desiti a odnose se na pojedine uže oblasti iz sfere prava.

U informatici pojedini slučajevi mogu biti konkretni primjeri (realni ili teoretski) rješavanja određene informativne koncepcije.

I u oblasti zdravstvene njege neograničeni su primjeri i mogućnosti primjene učenje pomoću metode slučaja.

Dobro organizovano predavanje na nekoliko koncepata, koji se bave, npr., politikom proizvodne linije može se činiti jasnim i jezgrovitim, a student može zaključiti da razumije razgranavanje i može primijeniti ove koncepte kako je potrebno. Možda je to istina. Međutim, ukoliko se morate staviti u poziciju menadžera, pažljivo utvrditi svoje probleme i razmišljati na svoj način o njima (sve u vezi sa sastavljanjem proizvodne linije), (1) uzeti materiju politike proizvodne linije ozbiljnije, (2) uvidjeti da prezentirana materija ne stoji neprikosnovenno sama, već je u međusobnom odnosu sa drugim faktorima, i najvažnije, (3) naučiti nešto o procesu odlučivanja u ime organizacije. Sposobnost odlučivanja je jako korisna za osobu u njenom privatnom životu kao kupca, ali je još potrebija ako on želi postati i ostati menadžer. Suština menadžerskog posla je odlučivanje.

Nastava po metodi slučaja je "učesničke prirode" i glavna odgovornost je na studentu.

Drugim rječima, slučaj je sirovina na kojoj se od studenta traži da vježba. Korist studenta od metode slučaja će biti približno proporcionalna naporu, koji on ulaže u analizu slučaja. Površno analiziranje slučaja će rezultirati površnim iskustvom učenja.

Upotreba metode slučaja nije, primarno, da pomogne studentu da akumulira zalihe znanja ili da ga upozna sa trenutnom poslovnom praksom. One mogu doći kao sporedne koristi. Primarna svrha je razviti i izoštriti sposobnosti studenta u radu kroz kompleksan problem. Prva faza tog dragocjenog procesa je naučiti identifikovati problem ili probleme. Ponekad je ovo iznenađujuće varljivo. Ako neko nema dovoljno radnog iskustva, moglo bi se otkriti, na žalost, (trošak) da se bavi samo simptomima i sporednim stvarima, zanemarujući stvarne uzroke problema. Druge faze u procesu mogu uključivati "skeniranje" i interpretaciju činjenica, postavljanje alternativnih pravaca akcija i računanje njihovih relativnih troškova i otplata, iznošenje posebnih preporuka i argumenata zašto je određena alternativa najbolja, i na kraju dizajniranje implementacije.

Mnogi studenti su uputili primjedbu autoru da su upoznati sa metodom slučaja, jer su stekli obuku na poslovnom pravu, kroz proučavanje sudskih slučajeva. Poslovni slučajevi, u rijetkim primjerima, su kao pravni slučajevi. Ustvari, oni su različiti po prirodi i svrsi. Pravni slučaj predstavlja odluku, koja je već donesena; to je prošlost. To je vrlo važno. Iako se pravna odluka može činiti nelogičnom, jer je presedan mnogo važniji u pravu, nego u menadžmentu. Pravni slučaj je oficijelna presuda i postaje dodatak pravnom tijelu. Tu je da se proučava i vraća na njega. Pored toga, odluku je donio čovjek sa strane, tj. treća strana. Sudija donosi svoj sud na osnovu situacije. U poslovnom slučaju, menadžer može ignorisati presedan osim ako taj presedan nije bio proglašen politikom organizacije. Čak i u drugom slučaju on, normalno, ima priliku da obori politiku, objektivno pokazujući da ista nije zadovoljavajuća. Poslovni menadžeri, rijetko, gotovo nikada ne koriste presedan da bi problem zadržali pod kontrolom ili da iznađu određeno rješenje za njega. Čak i ako su presedani tako poželjni, oni to ne mogu uraditi jer se raznovrsni faktori poslovnog svijeta mijenjaju jako brzo tako da stara rješenja za uslove neizvjesnosti mogu pružiti odgovarajuće korisne analogije, ali rijetko konačne odgovore. U tom smislu, poslovni slučajevi su više kao slučajevi sa medicine. To je proučavanje pacijenata od strane "izraslih" studenata. Student sam vrši ispitivanje, skuplja i tumači podatke da bi dao dijagnozu, bira među raspoloživim alternativnim tretmanima, prepisuje specifičan tretman i pruža tretman.

Slučajevi ne dolaze u standardiziranoj dužini ili obliku. Neki praktikumi stavljaju akcenat na poprilično dugačke slučajeve od npr., petnaest do trideset strana ili više. Drugi praktikumi insistiraju na kratkim slučajevima u prosjeku jedne do tri strane. Ovaj praktikum ima slučajeve svih dužina. Namjera slučajeva prezentovanih u ovom praktikumu je da obezbijede studentu izazovnu količinu problemskog materijala. Međutim, sofisticiraniji student treba imati na umu da duži slučajevi nisu intelektualno izazovniji, od slučajeva srednje dužine. Koj god dužina slučaja bila postoji izazov koji treba savladati. Studenti sa različitim brojem predmeta, kao pozadinom i poslovnim iskustvom će različito detaljno posmatrati materiju samog slučaja. Imati jaču pozadinu ne implicira obavezno brže rješavanje slučaja. Grupa studenata na nekom kasnijem marketing predmetu će vjerovatno usvojiti analizu datog slučaja mnogo više nego što su to uradili sa istim slučajem na svom prvom predmetu. Instruktori u različitim okolnostima mogu očekivati i tražiti različite nivoe kvaliteta od studenta u njegovom analitičkom radu. Svi instruktori će očekivati od studenata da rastu kako stiču iskustvo sa metodom slučaja i da izvedu kvalitetniju analizu kako barataju sa više slučajeva.

Praksa u analiziranju slučajeva će pomoći studentu da se pripremi za karijeru donošenja odluka. Većina osoba će početi svoje karijere sa malo autoriteta za donošenje odluka. Unutar ograničenog autoriteta student mora pokušati da donese najbolje odluke i da bude u stanju da objasni zašto je on ili ona te odluke donio. Sa sticanjem iskustva student će razviti sposobnost da donosi bolje odluke. Kada budete promovirani na poziciju sa više autoriteta imat ćete više problema za koje ćete morati da donesete odluke. Veliki dio studentskog vremena će biti potrošen na ovu funkciju. Ovaj praktikum bi trebao pomoći u pripremanju studenta da uradi nešto konstruktivno sa tim prvim poslom. Još važnije, iskustvo u analiziranju ovih slučajeva bi trebalo pomoći studentu pri rukovođenju kasnije na odgovornijim pozicijama u poslovnom svijetu. Osoba sa analitičkim umom će napredovati u organizaciji i potrebno je da se za taj napredak pripremi.

Iskustva su pokazala da studenti u velikoj mjeri svoje pravo znanje iskazuju kroz studije slučaja jer im one donose interesantne, situacije iz stvarnog svijeta marketinga, finansija, menadžmenta, prava, informatike, zdravstva i dr.

Kada studenti razgovaraju i diskutuju sa svojim kolegama, uče daje donošenje odluka često aktivnost kojoj prethodne konfrontacije osoba dijametralno suprotnih stavova i viđenja određenog problema. Što je najvažnije, studenti uče kako da djeluju u cilju postizanja koncenzusa koji će tolerisati i prihvatiti razlike u mišljenjima.

Posao stručne osobe je da donese odluke. Odluke koje stručnjaci donesu direktno utiču na stanja i činjenice kojim rukovode. Da bi stručnjaci bili uspješni, moraju naučiti na koji način donijeti dobru odluku. Moraju razviti sposobnost da trening u donošenju odluka u učionici „presele“ u stvarni svijet poslovanja i života za rješavanje stvarnih poslovnih problema, odnosno da:

1. pojednostave proces donošenja odluka,
2. poboljšaju analitički kvalitet odluka,
3. smanje vrijeme potrebno za donošenje odluka,
4. povećaju broj ispravnih, pravih odluka.

Nakon što završe studije nekoliko slučajeva, studenti će shvatiti i prihvatiti novi način učenja, kao intresantan i obećavajući. Shvatiti će da studije slučaja zahtjevaju drugačiji pristup nego stoje to neki drugi problemski orjentisani zadatak. Svaki slučaj često ima više od jednog pravog rješenja ili pouke, zavisno od toga kako je problem odnosno slučaj postavljen. Studenti svoje vrijeme studije slučaja provode pripremajući rješenje problema i diskusiju. Vrijeme koje tako troše, studenti troše na kvalitetan način jer se pripremaju da zauzmu takve pozicije u stvarnom poslovnom svijetu gdje će proces donošenja odluka biti svakodnevan i kontinuiran. Uspjeh u tom stvarnom svijetu biti će stvarna nagrada truda, rada i znanja koje je student uložio kada je učio i radio na studiji slučajeva.

*Pri izradi ovog Uputstva korišten je materijal iz knjige prof. dr. Vesna Babić – Hodović i Munira Šestić – Serdarević, „ Marketing menadžment“, Sarajevo, 2006. godina, str. 536 – 541, pa se neće posebno citirati navedeni dijelovi.*

## **2. METODOLOGIJA RADA NA STUDIJI SLUČAJA**

Nijedna pojedina metodologija za analizu slučajeva nije idealna niti drži logički monopol. Različite osobe koje su iskusile slučajeve mogu ponuditi alternativne pristupe. Ako se od Vas ne traži primjena posebne metodologije, sugerira se da koristite onu koja slijedi.

Može Vam se metod slučaja učiniti komplikovanim kada radite na Vašem prvom zadatom slučaju. Ovo se dešava, jer niste izgradili pozadinu i niste mogli izgraditi logički okvir analize za rješavanje problema.

Vaš prvi napor bi trebao biti da se pročita dodijeljeni slučaj dovoljno pažljivo da bi se zapamtili mnogi detalji prezentovani u njemu. Većina studenata smatra da treba pročitati materijale nekoliko puta. Nakon pažljivog čitanja slučaja važno je identifikovati glavni problem/e ili obuhvaćeno/a pitanje/a.

### **2.1. Prvi korak: PROBLEMI ILI PITANJA**

Svaka analiza slučajeva zahtijeva identifikaciju glavnog pitanja ili problema, koji zahtijeva odgovor. Na nesreću, poslovni problemi ne dolaze sa naljepnicom "problem". Prema tome, student mora naučiti da identificira problem/e koji se pojavljuju. Često je pogodno formulirati pitanje u formi slaganja ili neslaganja sa odlukom ili preporukom, koju je dala jedna od osoba u slučaju. Takvo pitanje bi moglo biti: "Da li se slažete sa cijenom koju je Belmont predložio?". Ili možete formulirati Vaše pitanje u slijedećoj formi: "Kakva bi cijena trebala biti?". Tim povodom glavno pitanje treba biti rastavljeno na podpitanja, kao što je slijedeće: "Da li neko treba imati autoritet da prilagodi cijenu u poslovanju sa kupcima i, ako je tako, u kojem omjeru? Da li bi cijena trebala da ima poseban vremenski period u kojem je na snazi?".

Imperativ je da Vi locirate osnovne probleme ili pitanja. Npr. nema smisla dokazivati daje mali obim prodaje problem, jer mali obim prodaje je samo simptomatičan za neki problem koji se pojavio, kao što je loša supervizija ili kontrola od strane menadžera prodaje, nedovoljna koordinacija nekoliko vrsta promocija, loš plan kompenzacije ili nešto drugo.

## **2.2. Drugi korak: ČINJENICE**

Neke osobe nalaze za korisno da u razmatranju vizualiziraju sistem i da identificiraju ko rukovodi različitim sistemima ili podsistemima. Vidite da li Vam ovo može biti od pomoći. Možda biste željeli pripremiti dijagram koji prikazuje ove odnose. Neki studenti vole da koriste sistemski okvir u razmatranju problema tako da mogu zapaziti inpute i outpute sistema, ciljeve, organizacionu strukturu, raspoložive resurse, set proizvoda i/ili usluga ponuđenih tržištu, rutinske operacije, izvršenja, prošle i moguće akcije, te odgovore konkurentskih i komplementarnih sistema.

Važno je da vi odaberete i sortirate činjenice slučaja, čak i ako se radi o velikom broju njih. Tehnika koja zahtijeva vrijeme, ali ona koju mnoge osobe smatraju produktivnom je rangirati činjenice. Stavite najvažniju činjenicu prvu, a najmanje važnu posljednju. Prostor između njih popunite različitim činjenicama, po silaznoj liniji važnosti za odgovore na pitanje. Koristite Vaš najbolji sud pri građenju ove liste, ali uvijek se upitajte: "Šta treba da znam da bih odgovorio na pitanje?" Pripazite jer neke činjenice mogu biti nevažne, ali ipak treba biti pažljiv prilikom odbacivanja bilo koje činjenice. Pustite Vašu maštu da se igra sa činjenicom i vidite da li je pogodna zajedno sa drugom, prividno nevažnom, da bi se dobila neka vrlo važna činjenica. Kada su činjenice rangirane po važnosti trebali biste ponovo ispitati i prepraviti Vašu listu na osnovu logike i Vaše intuicije.

Potrebna kategorizacija je odvojiti objektivne činjenice od pojedinosti koje su mišljenja, pretpostavke ili premise osoba u slučaju. Posljednje nisu nipošto nevažne, ali bi trebale pravilno biti označene za buduću upotrebu i odgovarajuće mjerenje. Šta više, pokušajte identifikovati Vaše vlastite špekulacije i mišljenja, koja ste formirali za ono što nisu činjenice slučaja.

Zapamtite, sve ovo je ljudski faktor. Morate biti oprezni prema personalnim karakteristikama i personalnim odnosima među principalima slučaja. Imajući podatke o njihovom životnom stilu, polu, godinama, rangu u organizaciji, radnom iskustvu, socioekonomskoj pozadini, osobnosti i drugim faktorima šta biste očekivali od njih da urade ili kažu? Šta bi Vas iznenadilo ili izgledalo atipično? Ne samo da morate tragati za ovim aspektima, već ih stvarno morate koristiti da bi Vam pomogli ocijeniti stepen objektivnosti u pretpostavljeno objektivnim činjenicama.

U svakom slučaju za Vas je prezentovano dovoljno činjenica da razvijete inteligentna rješenja. Međutim, ako mislite da je imperativ da se donese pretpostavka u odsustvu nekih jako bitnih činjenica samo naprijed i donesite razumnu pretpostavku. Budite sigurni da jasno navedete tu pretpostavku u svome izvještaju.

Dodatne informacije o nekim problemima mogu biti dobijene iz udžbenika i drug. literature u bibliotekama. Pažljivo odabrani intervjui su također mogućnost. Svi od ovih mogu biti vrijedni

pretraživanja. Međutim, trebate biti oprezni kad su u pitanju svjesne i nesvjesne predrasude. U intervjuima, se trebate sjetiti da su neke od informacija koje posjeduje, vjerovatno indikativ jedinstvenog seta okolnosti pod kojima se intervju provodi. To može biti pomoćna i provokativna pozadina, ali pokušajte o njoj voditi računa. Povrh toga, ne smije se odlagati odluka sve dok svaki prihvatljivi informacioni resurs nije iscrpljen. Takvo ponašanje je neekonomično i nerazumno. Nijedan menadžer pred sobom nema sve podatka, koji bi se odnosili na njegov problem. Vrijeme, trošak, cost/benefit analiza, i nedovoljan pristup podacima unaprijed isključuju ovakav ekstreman pogled.

### **2.3. Treći korak: ALTERNATIVNI PRAVCI DJELOVANJA**

Šta se može učiniti da bi se riješio problem? Formalnije rečeno, koje su alternativne akcije ili alternativni pravci djelovanja?

Često ćete pomisliti na pet do šest alternativnih pravaca djelovanja. Međutim, morat ćete odbaciti neku od ovih alternativa kao neizvodljivu. Npr., neki pravci mogu očigledno narušiti dugoročne ciljeve organizacije ili neke kratkoročne ciljeve operativnog perioda (kao što godina ili četvrtina godine). Ovi ciljevi su ponekad formulisani, ali mnogo češće se o njima moraju izvoditi zaključci. Glavna ograničenja bi mogla isključiti neke alternative a također i faktori ponašanja. Ako je izvodljivo, trebali biste smanjiti listu alternativnih pravaca djelovanja na ona tri ili četiri, koja trebaju da budu najpažljivije, detaljno razmatrana.

Ove preostale alternative moraju biti propisno ocijenjene. Trebali biste nabrojati prednosti i nedostatke svake. Razmišljajte u uslovima koristi, koju svaka alternativa akcije može donijeti riziku koji iziskuje. Ova procedura zahtijeva veliku pažnju, ali ako je dobro urađena, stavlja Vas u povoljan položaj za korak broj četiri.

### **2.4. Četvrti korak: ODLUKA I RASUĐIVANJE STUDENTA**

Vi biste sada trebali da odaberete alternativu akcije, koja pruža najbolji odgovor na problem. Radeći to, potrebno je da uporedite i suprostavite setove prednosti i nedostataka i da izvršite Vašu selekciju. Budite sigurni da ste jasno izrazili glavne razloge, zašto ste izabrali jednu alternativu umjesto druge. Za svaku odbačenu alternativu, iznesite zašto je Vaša odabrana alternativa bolja. Ovo ne samo da pojašnjava Vaše vlastito razmišljanje, već Vam omogućava da kompetentno pitate druge studente za vrijeme diskusije na času zašto su oni odabrali alternativu

koju ste Vi odbacili i daje Vam mogućnost da branite Vaš izbor. Vaše odlučivanje je analitička sposobnost od krucijalne važnosti - i Vi morate uraditi sve što možete da je učinite vlastitom radnom vještinom. Provođenje ovog procesa, uz pokušaj da komunicirate usmeno i pismeno s drugim ljudima, odlična je praksa za razvijanje i izoštravanje ove vitalne menadžerske sposobnosti.

### **2.5. Peti korak: IMPLEMENTACIJA VAŠE ODLUKE**

Vaša odluka nije potpuna sve dok ne pripremite makar proste operativne planove za njenu, implementaciju. Sastavite izjavu o (a) tome šta se mora uraditi da bi se sprovela Vaša odluka; (b) koje osoblje mora biti određeno da to uradi; (c) kada bi ova odluka/e trebala biti sprovedena; i (d) koliko otprilike bi koštalo da se to uradi. Vi se bavite odlukama, postojećim ili novim osobljem, rasporedom i grubom procjenom budžeta. Obično ne možete dati jako precizne ili detaljne odgovore na pitanja Koraka 5. Međutim, grube procjene su mnogo bolje nego nikakve, jer Vas dovode do logičnog zaključka izvedenog na bazi logičkog procesa razmišljanja.

## **3. IZVJEŠTAJ O STUDIJU SLUČAJA**

Izvještaj o studiju slučaja po pravilu se izlaže u pisanoj formi. Međutim nastavnik ili asistent mogu zahtjevati da se pisani izvještaj interpretira i usmeno.

### **3.1. Pisani izvještaj**

Za pisanje izvještaja o studiju slučaja treba koristiti Uputstvo za izradu seminarskog rada u dijelu koji se odnosi na tehniku pisanja, kao i na naslovnu stranicu, potkorice, sadržaj i sl.

Student će biti u prilici da o studiji slučaja pravi pisani izvještaj. Za efikasan izvještaj o provedenoj studiji slučaja potrebno je slijediti određene upute. Kao prvo, kratak izvještaj, u bilo kakvoj poslovnoj komunikaciji, je bolji nego duži izvještaj. To ne znači da student u pisanju svog izvještaja o studiji slučaja treba preskočiti ili izbjeći ključne tačke, ali potrebno je da relevantne činjenice vezane za slučaj budu navedene jasno i koncizno. Studentu se savjetuje da trivijalne, odnosno beznačajne podatke, ne uključuje u izvještaj.

Nadalje, izvještaj treba biti čitko napisan, bez gramatičkih i pravopisnih grešaka. Ozbiljnost u radu treba biti jednaka kao da se izvještaj piše za vašeg budućeg nadređenoga. To je i dobar savjet za sve koji počinju svoju poslovnu karijeru: što je bolji kvalitet vašeg izražavanja u pisanoj formi, to je veća vjerovatnoća da će vas prije ili kasnije, naročito u velikim firmama, zapamtiti kao osobu koja priprema kvalitetne pisane izvještaje.

Dobro napisan izvještaj treba sadržavati slijedeće elemente:

1. **Uvod** - svrha i cilj studije slučaja kao i vrstu slučaja
2. **Sažetak** - to predstavlja koncizno napisanu izjavu, ne dužu od jedne stranice, koja se nalazi na početku izvještaja. Izjava ukratko obuhvata glavne stavke slučaja i rješenje za koje student smatra daje najbolje. Sažetak bi ukratko trebao opisati probleme u koje nas uvodi slučaj, predloženo rješenje, te logički slijed koji je vodio datom rješenju.
3. **Problem u fokusu** – u ovom dijelu izvještaja potrebno je prezentirati centralno pitanje ili pitanja odnosno centralni problem ili probleme konkretnog slučaja. Poželjno je da se o ovome piše na način kojim se polazi od pretpostavke da osoba ili osobe koje budu čitale izvještaj nisu upoznate sa slučajem.
4. **Alternative** - u ovom dijelu izvještaja potrebno je prodiskutovati ili proanalizirati sve relevantne alternative rješenja. Ukratko se trebaju prezentirati ključni argumenti za i protiv svakog predloženog rješenja. Važno je navesti sve pretpostavke i uticaje koje je student koristio za analizu svakog alternativnog rješenja.
5. **Zaključak** - ovaj dio izvještaja prezentirati će analizu i logički slijed koji je vodio izboru konkretnog rješenja za datu studiju slučaja. Potrebno je osvrnuti se i prodiskutovati razloge zašto su druga navedena rješenja slučaja odbačena.
6. **Implementacija** - pregled plana aktivnosti koje će voditi efikasnoj implementaciji donesene odluke je završni dio izvještaja. On će čitaoca upoznati sa načinom kako donesenu odluku sprovesti u djelo.

### **3.2. Usmeni izvještaj**

U nekim prilikama predmetni nastavnik i asistent može od studenta zahtjevati da izvještaj o studiji slučaja prezentira i u usmenoj formi. Jedan student ili grupa studenata će unaprijed biti određeni kao nosioci usmene prezentacije izvještaja. Pa ipak, svaki student mora biti pripremljen da raspravlja o svim aspektima slučaja koji se analizira, da da komentar ili ideju, pred drugim učesnicima diskusije. Često će baš učestalost i kvalitet studentovog učešća u diskusijama studija slučajeva, značajno uticati na njegovu konačnu ispitnu ocjenu.

Priprema usmene prezentacije izvještaja o studiji slučaja treba uvažavati slijedeće korake:

1. Opis situacije koju tretira dati slučaj. Poželjno da student svoju prezentaciju započne sa opisom situacije na kojoj počiva slučaj. Ponekad će i sam predmetni nastavnik od studenta zahtjevati da ostale učesnike diskusije "uvede" u slučaj.
2. Definiranje problema. Nadalje je poželjno da student u svom izlaganju prezentira koje je to ključno pitanje ili pitanja odnosno ključni problem ili problemi koje tretira dati slučaj.
3. Analiza ključnih alternativnih rješenja za slučaj. U narednom dijelu izlaganja potrebno je da student da koncizan presjek svoje analize relevantnih rješenja koji se tiču materije slučaja.
4. Zaključak. Za kraj je poželjno da student opiše logički slijed koji gaje vodio pri odabiru konačnog rješenja slučaja. Također je potrebno da student u svom završnom izlaganju navede razloge koji su ga opredjelili da druga alternativna rješenja slučaja odbaci.
5. Implementacija. Prezentacija plana implementacije okončava usmeni izvještaj i uvodi u redoslijed aktivnosti koje je potrebno sprovesti da bi odabrano rješenje "zaživilo".

Ponekad će predmetni nastavnik i asistent zahtjevati kompletnu prezentaciju studije slučaja. U tim situacijama student treba prezentaciji pristupiti na način da prezentuje tačku po tačku slučaja. Međutim takvi zahtjevi su rijetki i sama diskusija o slučaju se može voditi bez kompletne prezentacije slučaja. Možda će se od studenta ponekad zahtjevati da "odbrani" svoja stajališta u vezi konačnog rješenja slučaja i u tim situacijama student mora biti pripremljen na prekide svog izlaganja, pitanja drugih učesnika i njihove komentare.

Ukoliko profesor/asistent zatraži prezentaciju studija slučaja koristeći slajdove student ili grupa studenata obavezni su koristiti:

- Uputstvo za izradu i realizaciju prezentacije, i
- Tehničko uputstvo za izradu prezentacije.

#### **4. OBIM STUDIJA I SLUČAJA**

Obim studija slučaja ograničen je na 5 - 8 stranica. Pisanje teksta (veličine slova, numerisanje stranica, veličina margina, razmak između redova) vrši se u skladu sa Uputstvom za izradu seminarskog rada.

Broj slajdova, ako se vrši prezentacija studija slučaja potrebno je planirati za okvirno vrijeme prezentacije od 10 minuta. Procjenjuje se da za planirano vrijeme prezentacije moguće je koristiti 5 - 7 slajdova.

## **5. ZAKLJUČAK**

Studija ili analiza slučaja je možda najizazovniji zadatak koji može stajati pred studentom. To nije samo puko "trošenje vremena". Ukoliko im se pristupi na pravi način studije slučaja mogu biti od iznimne važnosti i korisnosti u budućem profesionalnom angažmanu. To se može zaključiti iz razloga što se kod studenta kroz studije slučaja razvijaju vještine donošenja odluka, te se iskustvo stečeno u diskusijama i analizama unutar učionice pamti i prenosi u budući profesionalni život.

Kroz studije slučajeva studenti se poznaju sa širokim dijapazonom različitih stvarnih poslovnih aktivnosti, ulogama i različitim mogućim poslovnim situacijama. Razvijanje sposobnosti i vještina donošenja odluka dešava se kroz proces "izlaganja" velikom broju informacija, a sve u cilju definisanja stvarnog problema. Potrebno je u tom mnoštvu determinisati ciljeve, definisati adekvatne alternative i razviti plan implementacije odluka. Student će biti u prilici da primjeni svoje analitičke mogućnosti u stvarnim poslovnim situacijama koje su mu prezentirane. Pripremom izvještaja, student će naučiti kako da se koncizno izjasni, i u usmenom i u pisanom obliku. Steći će vještine odbrane svojih uvjerenja, logike analitičkog načina razmišljanja. Sve su ovo visoko vrijedne vještine za budućeg završenog studenta koje će mu biti od velike pomoći u budućoj karijeri.

Poseban kvalitet analize slučaja je diskusija ostalih studenata prilikom usmene prezentacije. Studenti se uključuju kroz diskusiju iznoseći svoje mišljenje, primjedbe, sugestije, pohvale, ali i kritike. Naročito diskusiju treba usmjeriti na analizu alternativnih rješenja i odgovora da li je izabrana alternativa prava i najbolja.

## **BODOVANJE STUDIJE SLUČAJA**

Ocjenjivanje studije slučaja vrši se putem bodovanja od 0-10 bodova. Student koji ne radi studij slučaja automatski dobija 0 bodova. Pri bodovanju slučaja uzima se u obzir:

- kvalitet analize studije slučaja,
- predloženo rješenje tretiranih problema,
- broj alternativnih rješenja,
- kvalitet pisanja izvještaja,
- da li je autor kritički analizirao slučaj,
- da li je autor kvalitetno predložio rješenja i sl.
- da li je izlaganje slučaja izazvalo raspravu i diskusiju,
- da li su studenti – autori studije slučaja uspješno odbranili svoja predložena rješenja,
- je li uspješno i kvalitetno prezentiran slučaj,
- je li prezentacija sa tehničkog aspekta bila uspješna,
- jesu li prezentatori uspješno govorili i vladali raspravom i diskusijom.

Studenti mogu iz grupe dobiti različiti obim bodova zavisno od njihovog doprinosa u izradi i prezentaciji studija slučaja. Svaki član grupe mora učestvovati u prezentaciji i raspravi studije slučaja.