

Od *analize tržišta* do *isplativog programa*

Izv. prof. dr. sc. Maja Mihelja Žaja
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

Sadržaj

01

Definicija ciljeva
KOGA pitamo
ŠTO pitamo

02

Sekundarno
istraživanje
GDJE tražimo?

03

Primarno
istraživanje
ZAŠTO?
KOLIKO?

04

Izrada programa

05

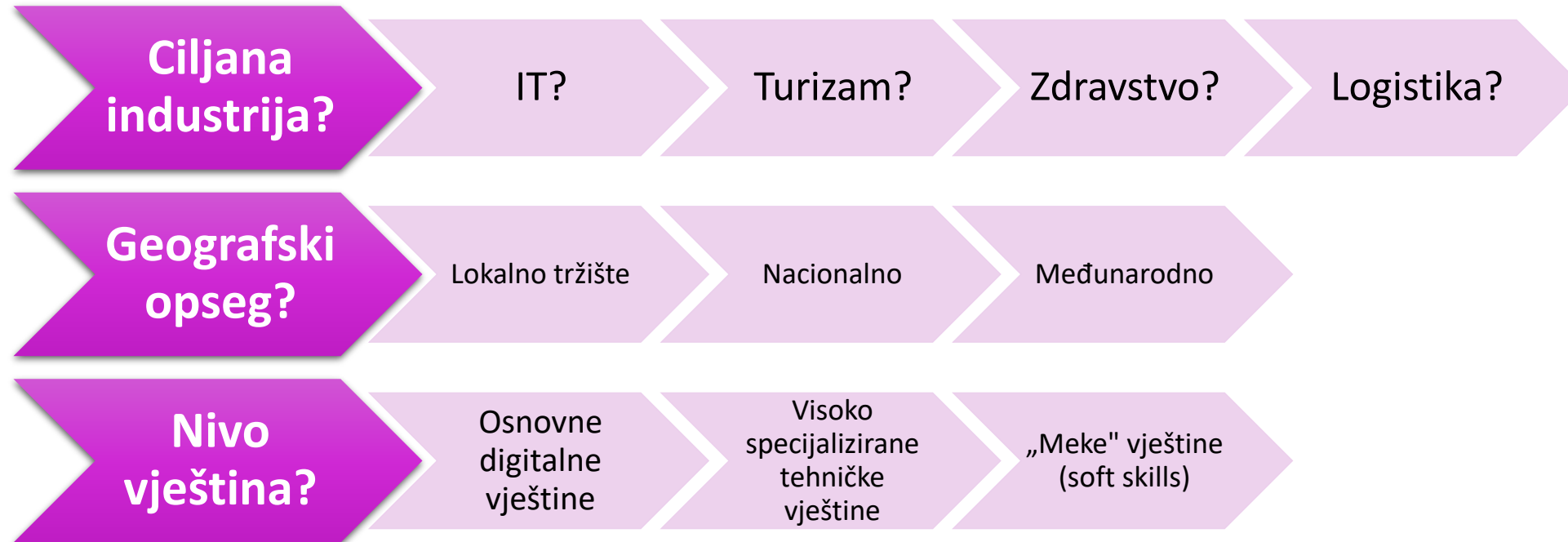
Financijska
konstrukcija



01 Definicija ciljeva



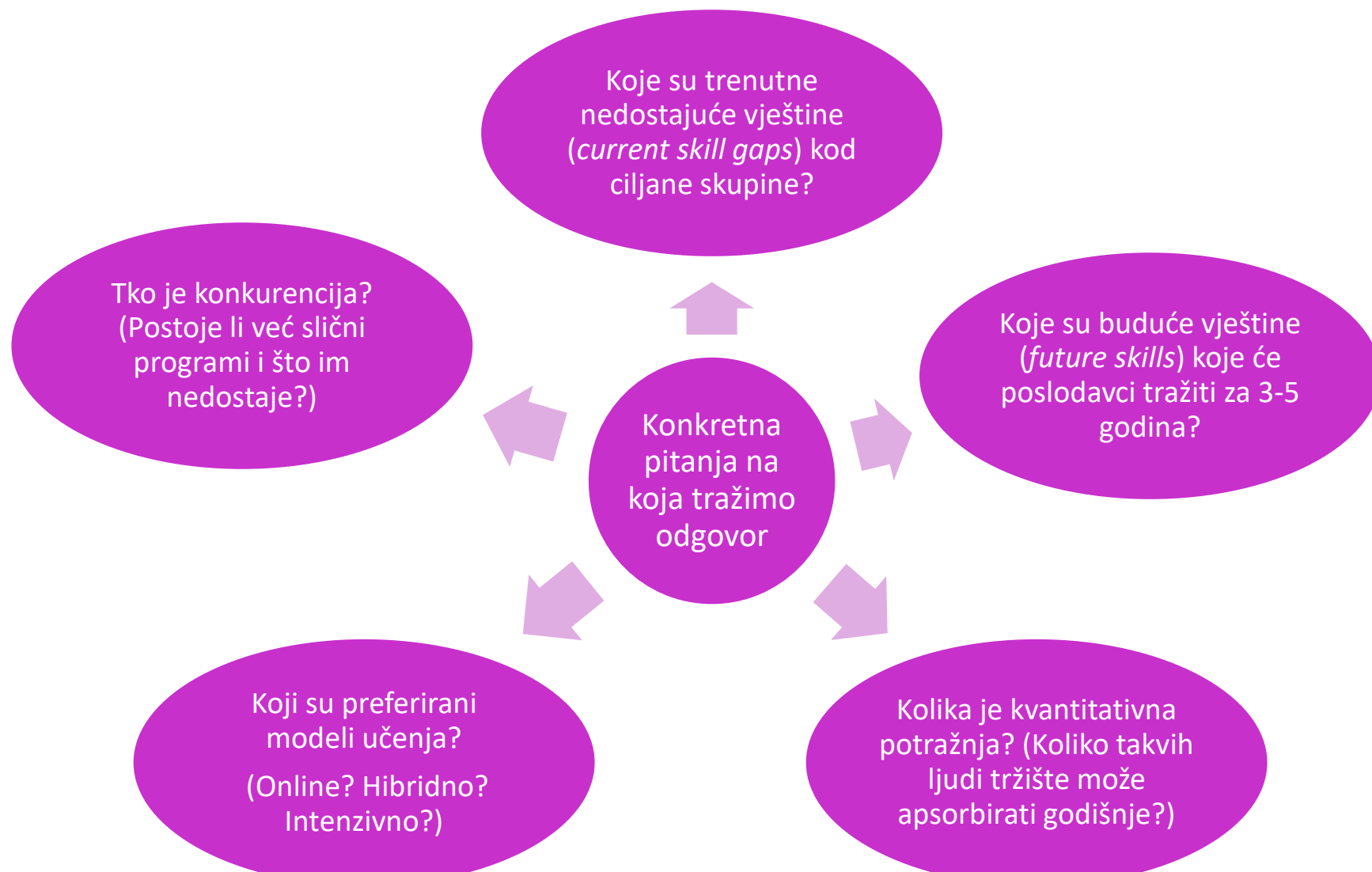
Definiranje problema i opsega



Primjer lošeg cilja: "Želimo napraviti neki IT tečaj."

Primjer dobrog cilja: "Želimo dizajnirati program usavršavanja za mid-level projektne menadžere u brzorastućim tehnološkim tvrtkama u Zagrebu i okolici."

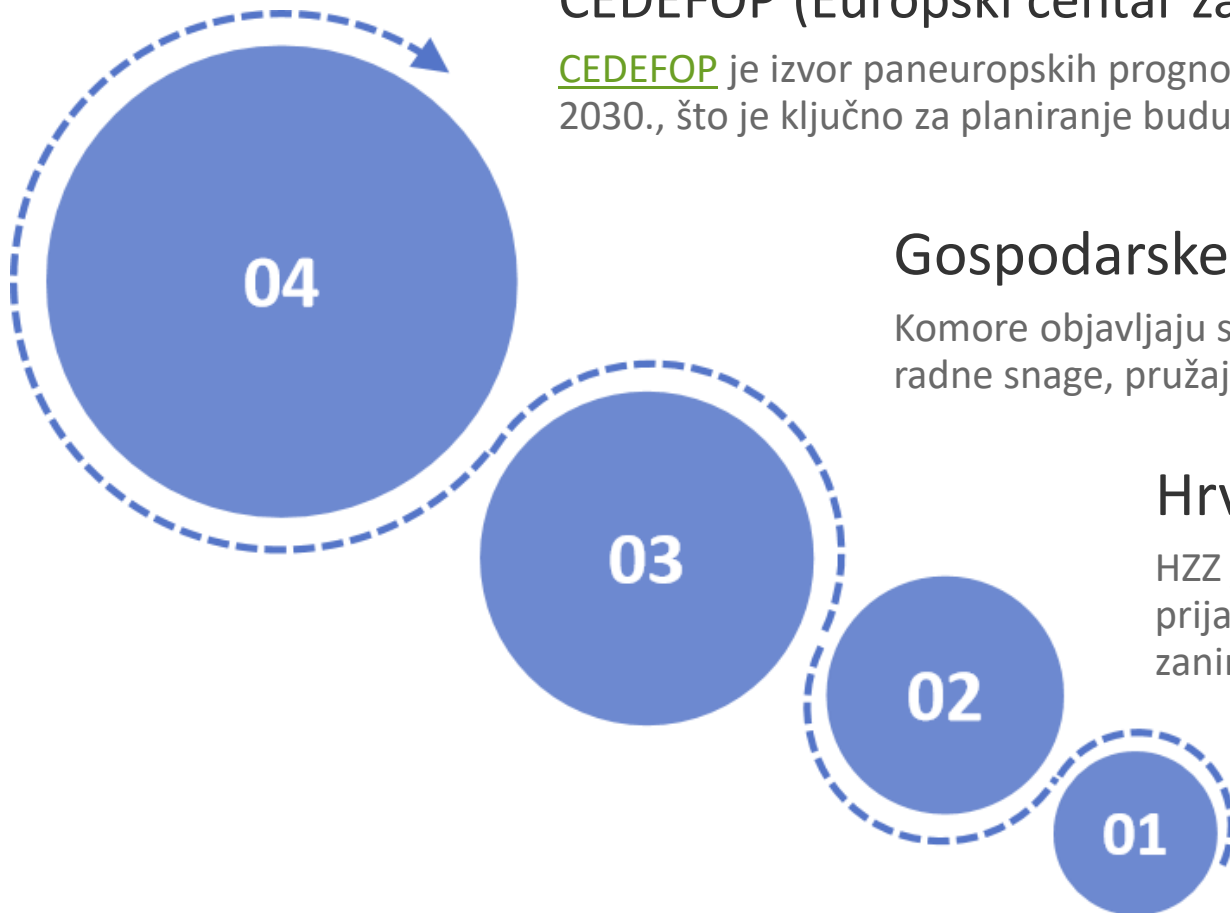
Postavljanje istraživačkih pitanja



02 Sekundarno istraživanje



Izvori statistika



CEDEFOP (Europski centar za razvoj strukovnog osposobljavanja)

CEDEFOP je izvor paneuropskih prognoza potražnje za vještinama, pružajući projekcije do 2030., što je ključno za planiranje budućih programa.

Gospodarske i obrtničke komore (HGK, HOK)

Komore objavljuju sektorske analize i ankete među članicama o nedostatku radne snage, pružajući vrijedne uvidove u specifična područja industrije.

Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ)

HZZ je izvor za 'Bilten' o kretanjima na tržištu rada, podaci o prijavljenim potrebama za radnicima, te deficitarna i suficitarna zanimanja, što je esencijalno za identifikaciju *skill gapa*.

Državni zavod za statistiku (DZS)

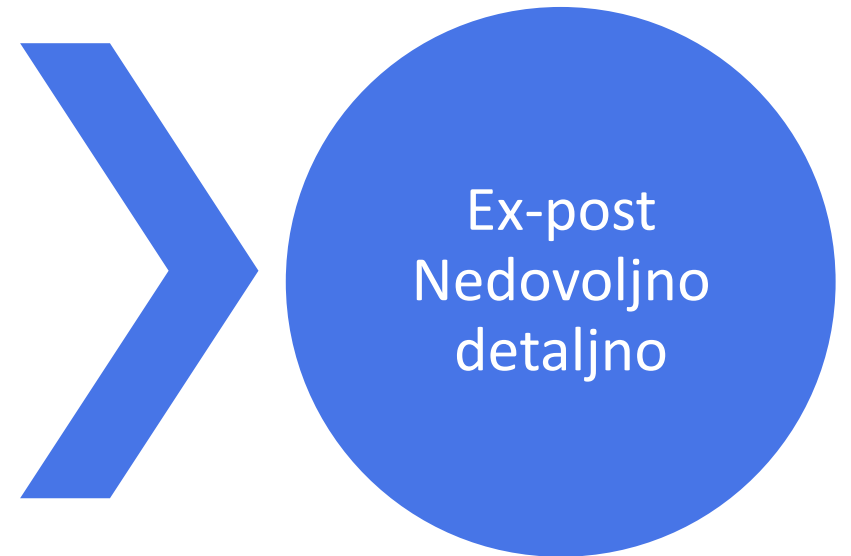
DZS pruža ključne podatke o zaposlenosti, plaćama po sektorima, te anketnim podacima o radnoj snazi, što je fundamentalno za razumijevanje trenutnog stanja tržišta rada.

Analiza "Big Data" izvora

- **Job Portali (MojPosao, Posao.hr, LinkedIn)**
- Analizom ("scrapingom") oglasa za posao možemo vidjeti koji se alati, tehnologije i vještine traže u *realnom vremenu*.
- Npr. *ako vidimo da "Tableau" ili "Python" kao ključne riječi u oglasima za analitičare rastu 200% na godišnjoj razini, imamo jasan signal*



Šira slika
Makro-trendovi



03 Primarno istraživanje



A Venn diagram consisting of two overlapping circles. The left circle is light pink and contains text about qualitative research. The right circle is a darker pink and contains text about quantitative research. The overlapping area in the center is a darker shade of pink.

Kvalitativni pristup

- **Zašto?**
- Cilj je dubinsko razumijevanje, ne statistika

Kvantitativni pristup

- **Koliko?**
- Cilj je validacija i kvantifikacija onoga što smo čuli u intervjuima.

Kvalitativni pristup (Zašto?)

- **Metoda:** Polustrukturirani dubinski intervjui (*In-depth interviews*)
- **Tko su sugovornici?** Ključni dionici → *nisu* slučajni ljudi.
 - **Poslodavci (C-level i HR):** Razgovaramo s 10-15 HR menadžera ili direktora iz ciljane industrije. *Pitanja:* "Opišite mi idealnog kandidata kojeg ne možete naći.", "Koje vještine vam *stvarno* donose profit, a ne samo da 'lijepo zvuče'?", "Gdje vidite najveću promjenu u poslu za 3 godine?"
 - **Stručnjaci:** lideri u industriji, akademska zajednica, regruteri → vide širu sliku
 - **Potencijalni polaznici:** (Npr. kroz fokus grupe). Što njih motivira? Koji su im "bolne točke"?

Kvantitativni pristup (Koliko?)

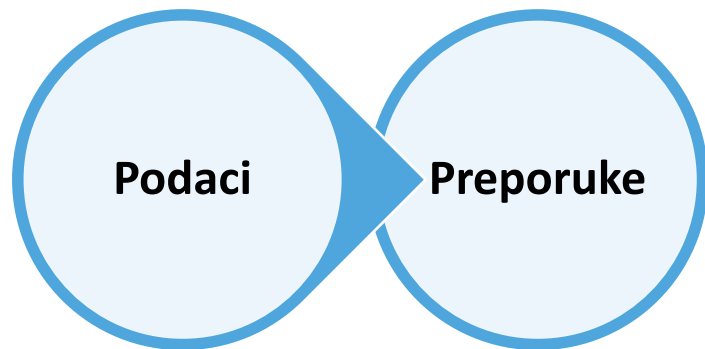
- **Metoda:** Online anketa (*Survey*).
- **Uzorak:** Šaljemo anketu na reprezentativni uzorak poslodavaca (npr. 100+ tvrtki iz ciljanog sektora).
- **Što pitamo?**
 - "Koliko ljudi s vještinom X planirate zaposliti u iduće 2 godine?"
 - "Molimo ocijenite na Likertovoj skali (1-5) važnost sljedećih vještina..."
 - "Koliko ste spremni platiti za radnika s certifikatom X?"



Ovo nam daje čvrste brojke za procjenu veličine tržišta

04 Sinteza i „prevođenje“ u program





- Traže se diplomirani ekonomisti i analitičari

Desk
(HZZ/MojPosao)



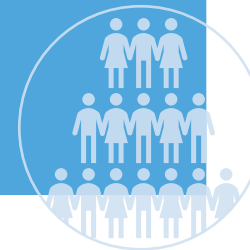
- Ne nedostaje nam ljudi koji znaju proknjižiti fakturu ili napraviti tablicu u Excelu
- Nedostaje nam **Financijskih analitičara** koji znaju koristiti **Power BI i SQL** za obradu velikih baza podataka i izradu prediktivnih modela, a ne samo povijesnih izvještaja.

Kvalitativni
(Intervjui s CFO)



- 65% anketiranih financijskih direktora planira digitalizirati odjel financija u iduće 2 godine i spremni su platiti **25% veću početnu plaću** kandidatu koji uz ekonomsko znanje posjeduje certifikat za vizualizaciju podataka (Tableau/Power BI).

Kvantitativni
(Anketa)



Definiranje ishoda učenja:

Poslodavca ne zanima što polaznik *zna*, nego što *može učiniti*

Loš dizajn (Teoretski/Akademski)

- Program ima module "Uvod u kontroling", "Teorija troškova", "Napredne funkcije u Excelu".
- Poslodavcu ne govori ništa o primjenjivosti znanja

Dobar dizajn (Temeljen na analizi)

- Nakon završetka ovog programa, polaznik će biti u stanju samostalno izraditi, automatizirati i interpretirati dinamički financijski Dashboard (nadzornu ploču) za praćenje profitabilnosti po proizvodima, koristeći Power BI alate i DAX funkcije
- Poslodavca ne zanima zna li polaznik definiciju troška, nego može li mu sutra ujutro postaviti sustav koji u realnom vremenu pokazuje gubi li tvrtka novac

Tko je idealan kandidat za ovaj program?

- Program je namijenjen **računovođama ili mlađim revizorima** s 2 do 4 godine radnog iskustva, koji osjećaju da im karijera stagnira u operativnim poslovima i žele napraviti tranziciju u **strateški kontroling i financijsko planiranje**, ali im nedostaju tehničke vještine naprednog izvještavanja

05 Financijska konstrukcija



Fiksni troškovi (po izvedbi)

- Plaćamo ih bez obzira na broj polaznika
- Predavači, dvorana, marketing

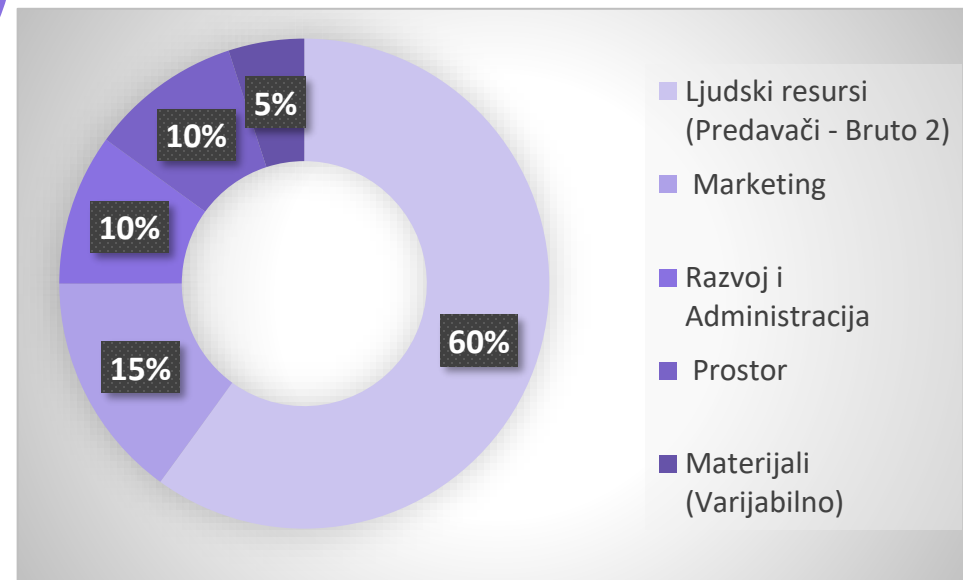


Varijabilni troškovi (po polazniku)

- Rastu sa svakim upisanim
- Materijali, licence, catering



Ukupni
troškovi



Primjer kalkulacije za jednu grupu

- Ulazni podaci:

- Fiksni troškovi po ciklusu (Predavači, marketing, administracija): 6.500,00 €
- Varijabilni trošak po polazniku (Materijali, licenca): 130,00 €
- Ciljana veličina grupe: 15 polaznika
- Ciljana marža: 30%

- Korak 1: Izračun ukupnog troška za grupu

$$6.500 \text{ €} + (15 * 130 \text{ €}) = 6.500 \text{ €} + 1.950 \text{ €} = 8.450,00$$

- Korak 2: Definiranje prihoda s maržom (30%)

$$8.450,00 \text{ €} * 1,30 = 10.985,00 \text{ €}$$

- Korak 3: Jedinična cijena po polazniku

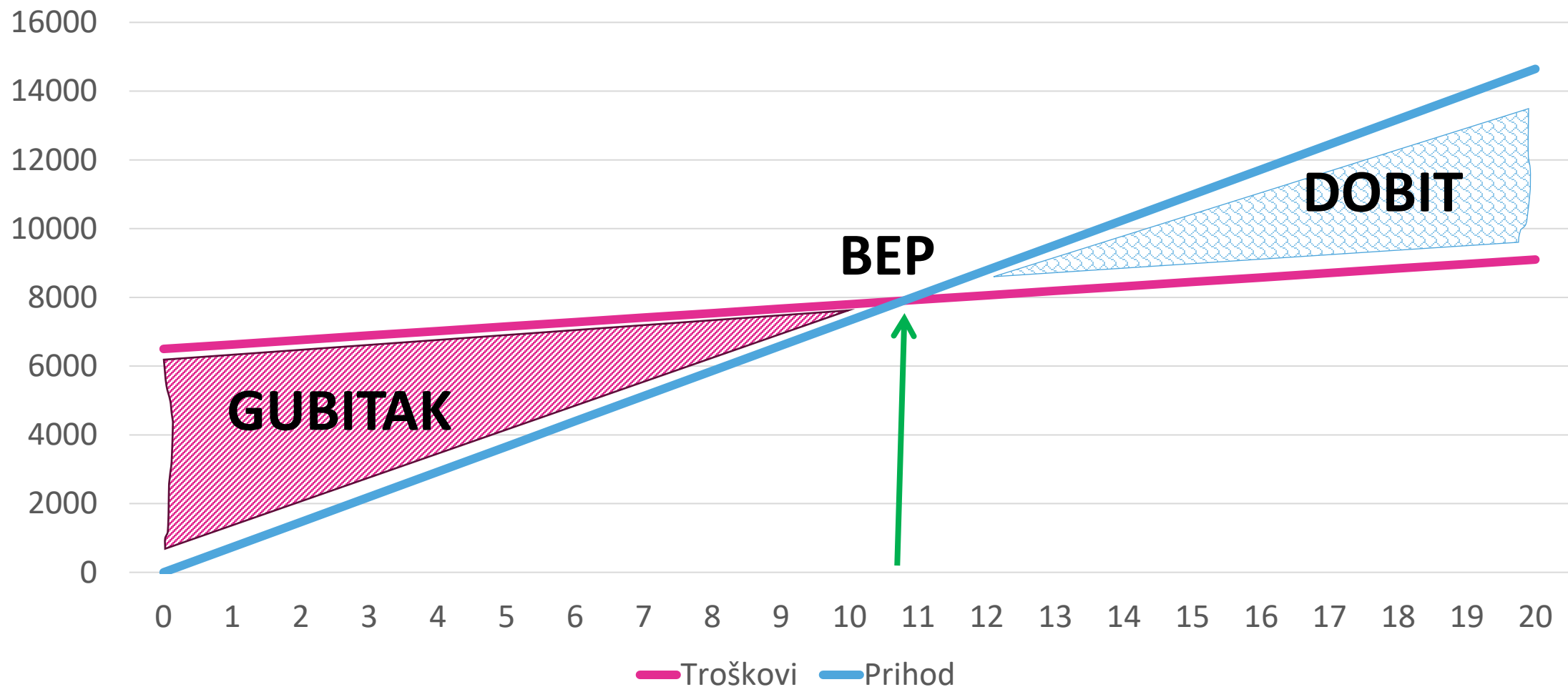
$$10.985,00 \text{ €} / 15 = 732,33 \text{ €}$$

Koliko polaznika nam treba da budemo na "nuli"?

$$BEP = \frac{\text{Fiksni Troškovi}}{\text{Cijena} - \text{Varijabilni Trošak}}$$

$$BEP = \frac{6.500}{732,33 - 130} = \frac{6.500}{602,33} = \mathbf{10,79}$$

Točka pokrića



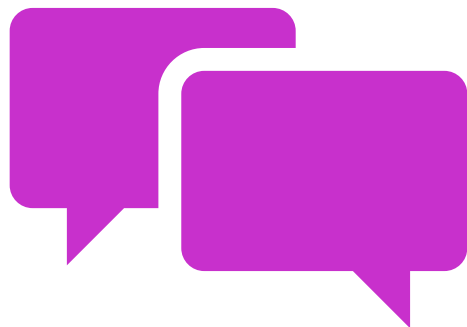
Scenarij	Broj polaznika	Prihod	Trošak	REZULTAT (Dobit/Gubitak)
Rizični	10	7.800,00 €	7.323,30 €	-476,70 €
Nula	11	7.930,00 €	8.055,63 €	125,63 €
Cilj	15	8.450,00 €	10.984,95 €	2534,95 €
Optimistični	18	8.840,00 €	13.181,94 €	4341,94 €

Napomena: porezni aspekt (PDV)

- Ako je ciljana skupina fizička osoba (B2C), ona vidi maloprodajnu cijenu.
- Temeljem pružanja komercijalnih aktivnosti fakulteta, kao što su specijalizirane edukacije za tržište koje nisu dio javnog studija, institucija koja organizira edukaciju ulazi u sustav PDV-a, te na iznos 732,33 € treba dodati 25% PDV-a, što cijenu diže na **915,41 €** → previše za polaznike?
- Ako je 732,33 € konačna cijena koju tržište može podnijeti (psihološka granica), tada je osnovica prihoda zapravo **585,86 €** → drastično mijenja točku pokrića s 11 na znatno više polaznika i čini projekt potencijalno neisplativim.
- Obavezno provjeriti odgovara li izračunata cijena (732,33 €) onome što je tržište spremno platiti prema prethodno provedenoj analizi tržišta



Zaključak:



Istražite



Izračunajte



Prilagodite

Hvala vam na pažnji
