



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Analiza poslovnog modela

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Struktura

1	EKSPLORATIVNA ISTRAŽIVANJA	3
1.1	KARAKTERISTIKE ISTRAŽIVANJA	3
1.2	PONUĐA ŠKOLA STRANIH JEZIKA U ČEŠKOJ REPUBLICI	3
1.3	SPECIFIČNI TEČAJEVI U ČEŠKOJ REPUBLICI.....	6
1.4	STRATEGIJA STVARANJA PORTFELJA PROIZVODA	9
2	REZULTATI UPITNIKA I – ŠKOLE STRANIH JEZIKA.....	11
2.1	KARAKTERISTIKE POSLOVNOG MODELA ŠKOLA STRANIH JEZIKA	11
2.2	DIDAKTIKA NASTAVNOG PROCESA	23
3	ANALIZA POSLOVNOG MODELA ŠKOLA STRANIH JEZIKA	34
3.1	PROVJERA HIPOTEZA	34
3.2	SAŽETAK REZULTATA (Q1).....	38
4	TREKUTNI POSLOVNI MODEL ŠKOLA STRANIH JEZIKA	40
4.1	POSLOVNI TREKDOVI I MOGUĆNOSTI.....	40
4.2	TREKUTNI POSLOVNI MODEL ŠKOLA STRANIH JEZIKA.....	45
4.3	PRIKIKE I TREKDOVI.....	50

1 EKSPLOLATIVNO ISTRAŽIVANJE

Ovo poglavlje predstavlja rezultate eksplorativnog istraživanja koje je provedeno 2021. godine. U prvom dijelu ovog poglavlja karakteriziramo ovu vrstu istraživanja, predstavljamo ponudu škola stranih jezika u Češkoj Republici, opisujemo specifične tečajeve i ponude nekih škola stranih jezika i istražujemo strateške pristupe stvaranju portfelja proizvoda.

1.1 Karakteristike istraživanja

Kao dio odabrane metodologije najprije smo proveli eksplorativna istraživanja, a zatim nastavili s anketnim upitnikom. Cilj ovog istraživanja bio je mapirati proizvode škola stranih jezika u Češkoj Republici i identificirati različite strateške pristupe škola stranih jezika pri stvaranju portfelja proizvoda. Istodobno, ova vrsta istraživanja prethodila je stvaranju odabranih hipoteza, koje su prikazane u poglavlju 1.

U sklopu ovog istraživanja ispitano je 80 škola stranih jezika od ukupno 600. Škole stranih jezika koje su bile predmet ovog istraživanja došle su iz svih regija Češke Republike. Svaku regiju predstavljalo je pet škola, s izuzetkom Srednjočeške regije (uključujući Prag), koja je imala najveću zastupljenost. Ova regija je uključivala 20 škola jezika. Istraživački tim analizirao je odabrane škole stranih jezika kako bi identificirao njihove proizvode na temelju javno dostupnih podataka (web stranice škole stranih jezika).

1.2 Ponuda škola stranih jezika u Češkoj Republici

Istraživanju pojedinih škola prethodila je analiza tri najjače škole u Češkoj Republici kako bi se identificirao osnovni portfelj usluga koje te škole nude. Portfelj usluga dodatno je proširen prema ponudi pojedinih škola koje su bile dio našeg istraživanja. Utvrdili smo da škole stranih jezika u Češkoj Republici nude 21 različita proizvoda/usluge. Pregled proizvoda/usluga naveden je u sljedećoj tablici, koja prikazuje relativnu učestalost u odnosu na to jesu li navedeni proizvodi dio školske ponude ili ne.

1 Ponuda škola stranih jezika u Češkoj Republici

Ponuda	Da	Ne
Javni tečajevi	96 %	4 %
Korporativni tečajevi	83 %	18 %
Tečajevi za djecu	79 %	21 %
Tečajevi za nastavnike	15 %	85 %
Tečajevi za starije osobe	14 %	86 %
Tečajevi za nezaposlene	1 %	99 %
Ljetni tečajevi	34 %	66 %
Diplomski tečajevi	43 %	58 %
Poslijesrednjoškolski tečajevi	29 %	71 %
Iskustveni tečajevi (teambuilding)	11 %	89 %
Tečajevi za majke	3 %	98 %
Tečajevi pješačenja (more/planine)	11 %	89 %
Privatne lekcije/individualne	84 %	16 %
Debatni klubovi	9 %	91 %
Krojeni tečajevi / fleksibilni tečajevi	48 %	53 %
Tečajevi sa smještajem /mobilnost	23 %	78 %
Prijevodni/usmeno prevođenje	46 %	54 %
Jezična revizija	30 %	70 %

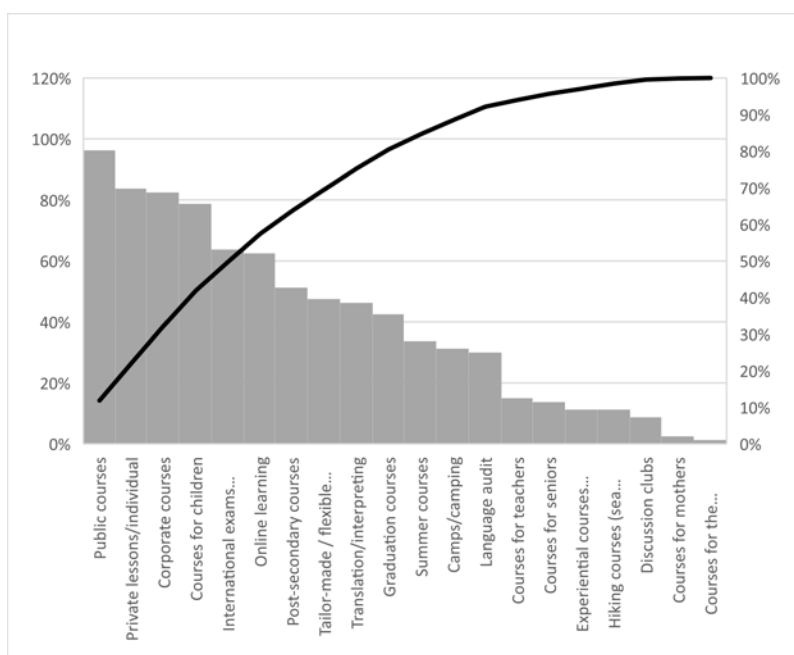
Međunarodni ispiti/certifikati	64 %	36 %
Kampovi/kampiranje	31 %	69 %
Online učenje	63 %	38 %

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Prethodna tablica otkriva koje proizvode nude škole stranih jezika i stopu pojavljivanja tih tečajeva na tržištu jezičnog obrazovanja u Češkoj Republici (vidi sljedeću brojku).

Najčešći tečajevi su:

- A. Tečaj za javnost
- B. Korporativni tečajevi
- C. Privatna lekcija
- D. Tečajevi za djecu



Sl. 1 Ponuda škola stranih jezika u Češkoj Republici

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Većina škola stranih jezika nudi osnovni proizvod, što je tečaj za građane. Ovaj proizvod se nudi svakome. To sugerira da se škole stranih jezika ne bave previše segmentacijom tržišta i da su njihovi poslovni modeli usmjereni na kupce bez suočavanja s njihovim profiliranjem.

S druge strane, tečajevi koji se ne pojavljuju često u ponudi škola stranih jezika obično su tečajevi za marginalne dijelove tržišta. To je dio njih:

- A. Tečajevi za majke
- B. Tečajevi za nezaposlene
- C. Debatni klubovi
- D. Tečajevi za seniore

Debatni klubovi, koje nude najjači igrači na tržištu, izdvajaju se od marginalne ponude gore navedenih tečajeva. Ova vrsta proizvoda ima znatan potencijal, a pitanje je treba li imati jaču prisutnost na tržištu zbog potreba tržišta i odabranih trendova, posebno trenda sukreiranja sadržaja tečajeva, što omogućuje redefiniranje uloge polaznika kao pasivnih primatelja tečajeva u aktivnim sukreatorima lekcije, koju posjećuju.

1.3 Specifični tečajevi u Češkoj Republici

Analiza ponude škola stranih jezika u Češkoj Republici također je omogućila identificiranje specifičnih tečajeva koje nude škole stranih jezika i specifičnih metoda poučavanja koje mogu biti konkurentna prednost u sektoru jezičnog obrazovanja.

Analiza portfelja proizvoda škola stranih jezika bila je usmjerena na tri područja:

- A. Ponuda prema metodama poučavanja
- B. Ponuda u skladu s vremenom (prilagodba usmjerena na uklanjanje vremenske barijere)
- C. Ponuda po ulozi (struka)

Ponuda prema metodama poučavanja

Istraživanje tržišta otkrilo je neke zanimljive nastavne pristupe koje koriste odabrane škole stranih jezika. Ovi glavni pristupi naglašavaju jezično obrazovanje u obliku razgovora. Analiza ponude škola stranih jezika otkrila je metode poučavanja, koje uključuju metodu drila, metodu Helen Doron i izravnu metodu. U sljedećoj tablici navodimo i škole stranih jezika koje svoju konkurentsku prednost temelje na odabranim metodama poučavanja.

2 Ponuda odabranih škola stranih jezika prema nastavnim metodama

Škola jezika	Nastavne metode
Kurzy Jílek, s.r.o.	Metoda drila
	Komunikativna metoda
PM-Lingua s.r.o.	Komunikativna metoda
Jazyková škola AQAP	Helen Doron metoda
Cooltio	Izravna metoda

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Ponuda prema vremenu

Istraživanje o ponudi škola stranih jezika otkrilo je i škole koje su svjesne jedne od najznačajnijih prepreka u poučavanju stranih jezika, a to je nedostatak vremena. Neke škole pristupaju prilagodbi tečajeva u smislu prilagodbe vremenskim opcijama klijenata. Primjeri ovih tečajeva navedeni su u sljedećoj tablici, uključujući škole stranih jezika koje nude ove tečajeve.

3 Ponuda škola stranih jezika prema vremenu

Škola jezika	Tečaj
Jazyková škola AHA	Blagdanski tečajevi
	Popodnevni tečajevi

	Večernji tečajevi
Škola Hannah	Vikend tečajevi
Akademija u Philadelphiji	Tečajevi tijekom praznika
	Vikend tečajevi
	Večernji tečajevi
Jazyková škola P.A.R.K.	Ljetna škola za nastavnike
J.S. Agencija	Jutarnji tečajevi
	Večernji tečajevi

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Ponuda po ulogama

Određeni tečajevi škola stranih jezika često odražavaju profesiju klijenta. Važnost razumijevanja onoga što klijent radi i za što mu je potreban strani jezik osnova je za stvaranje tečajeva u odabranim školama stranih jezika, koje navodimo u sljedećoj tablici. Očito je da neke škole stranih jezika primjenjuju trend prilagodbe kako bi prilagodile svoje proizvode specifičnim potrebama kupaca. Istodobno, na potrebe klijenata utječu zemljopisni čimbenici (vidi engleski za vojsku, engleski za zrakoplovstvo).

4 Ponuda škola stranih jezika prema profesiji klijenta

Škola jezika	Tečaj
Cloverleaf Limited s.r.o.	Edukacija menadžmenta
PM-Lingua s.r.o.	WATTS ENGLISH – vrtićka nastava
Jazyková škola SPOKEN	Lekcije s dodanom vrijednošću - učite o kulturi krajolika
Jazyková škola LITE Liberec	engleski za vojsku

Agentura a Jazyková škola Studyline	Radni i Au pair programi
Jazyková agentura LIRA	Tečajevi za poslovne tajnice
Jazyková škola Lingva	ICAO engleski za zrakoplovstvo
Educa - vzdělávací centrum	Češki za strance
Jazyková škola Jihlava - ALBION s.r.o.	Poslovni engleski
	40+ Club (za zaposlene)
	Klub 60+ (početnici)

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

1.4 Strategija stvaranja portfelja proizvoda

Jedan od glavnih ciljeva istraživačkog istraživanja bio je saznati koji strateški pristup škole stranih jezika koriste pri stvaranju portfelja proizvoda. Početno istraživanje ponude škola stranih jezika pokazalo je da se tržište jezičnog obrazovanja sastoji od širokog spektra proizvoda/usluga. U vezi s ovim nalazom, provjerili smo sljedeće početne pretpostavke istraživanja:

1. Veličina tržišta određuje ponudu škola stranih jezika.
2. Tečajevi za poduzeća su individualizirani.
3. Škole stranih jezika imaju širok raspon usluga.
4. Škole stranih jezika nude samo obrazovanje stranih jezika.

Te osnovne pretpostavke dovele su do formulacije četiriju statističkih hipoteza koje bi trebale odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Nude li škole stranih jezika tečajeve na temelju veličine tržišta?
2. Jesu li tečajevi za poduzeća prilagođeni ili unificirani?
3. Koju strategiju primjenjuju škole stranih jezika (diversifikacija ili koncentracija)?
4. Jesu li škole stranih jezika usmjerene na unosne dijelove tržišta (prijevodi i usmeno prevođenje)?

Potvrdu ili odbacivanje pojedinačnih hipoteza navest ćemo u poglavlju 8. Rezultati ovog istraživanja doveli su nas do tih zaključaka. Prvo, specijalizacija škola ovisi o veličini tržišta. To znači da postoji ovisnost između opsega usluga i veličine tržišta. Drugo, korporativna obuka je individualizirana. To znači da su ponude škole jezika prilagođene, jer su namijenjene korporativnoj klijenteli. Treće, škole stranih jezika nemaju širok spektar usluga, odnosno većina škola ne nudi 11 ili više proizvoda od ukupno 21. I četvrto, većina škola stranih jezika usredotočuje se na podučavanje stranih jezika. To znači da se većina škola ne usredotočuje na unosne dijelove tržišta (tj. prijevode i usmeno prevođenje).

2 REZULTATI UPITNIKA I – ŠKOLE STRANIH JEZIKA

Ovo poglavlje analizira rezultate anketnog upitnika koja se fokusirala isključivo na poslovni model škola stranih jezika. Cilj je analize podataka utvrditi postoji li odnos između odabranih varijabli i ispitanika (škola stranih jezika) prema zemlji podrijetla. Istodobno predstavljamo i prevladavajuće tendencije ispitanika o odabranim pitanjima bez obzira na zemlju podrijetla. Važno je napomenuti da je svako pitanje u nastavku povezano i s istraživačkim pitanjima koja su navedena u poglavlju 1 Ciljevi istraživanja monografije.

U slučaju ovog upitnika, nećemo predstaviti sve rezultate naših istraživanja zbog ograničenja prostora. Predstaviti ćemo samo rezultate koji su vezani uz navedene hipoteze i imaju implikacije na analizu poslovnog modela škola stranih jezika.

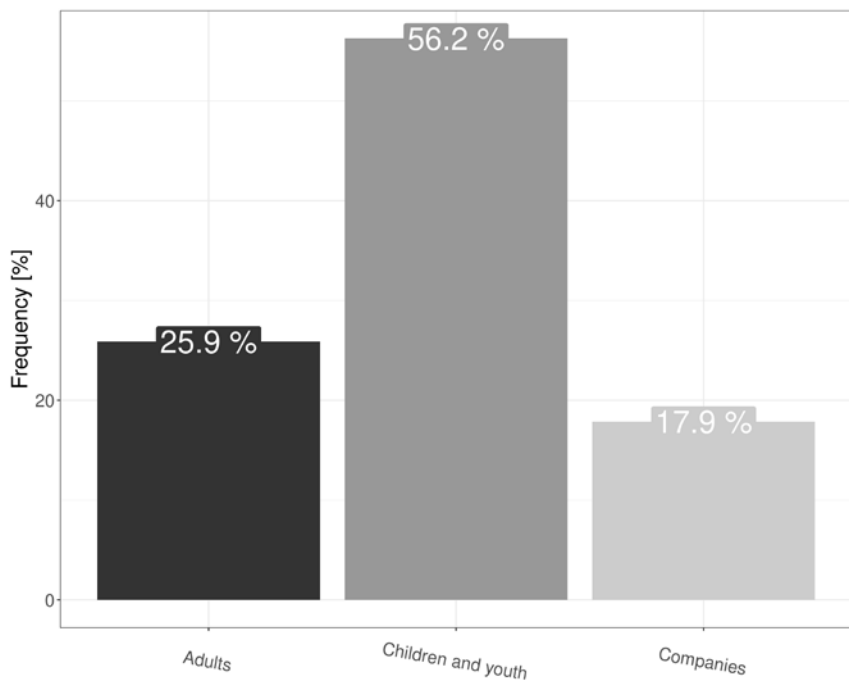
1.52.1 Karakteristike poslovnog modela škola stranih jezika

U prvom dijelu ovog istraživanja usredotočit ćemo se na analizu podataka koji će nam pomoći da okarakteriziramo prevladavajući poslovni model škola stranih jezika. Istraživanje se usredotočilo na sljedeća područja:

- A) Segmentacija tržišta (Tko su ključni kupci?)
- B) Predmet djelatnosti (Koja je svrha poslovanja?)
- C) Prostorno razgraničenje nastave (Gdje podučavaju škole stranih jezika?)
- D) Sadržaj nastave (Koji sadržaj nude škole stranih jezika?)

Segmentacija tržišta (Tko su ključni kupci?)

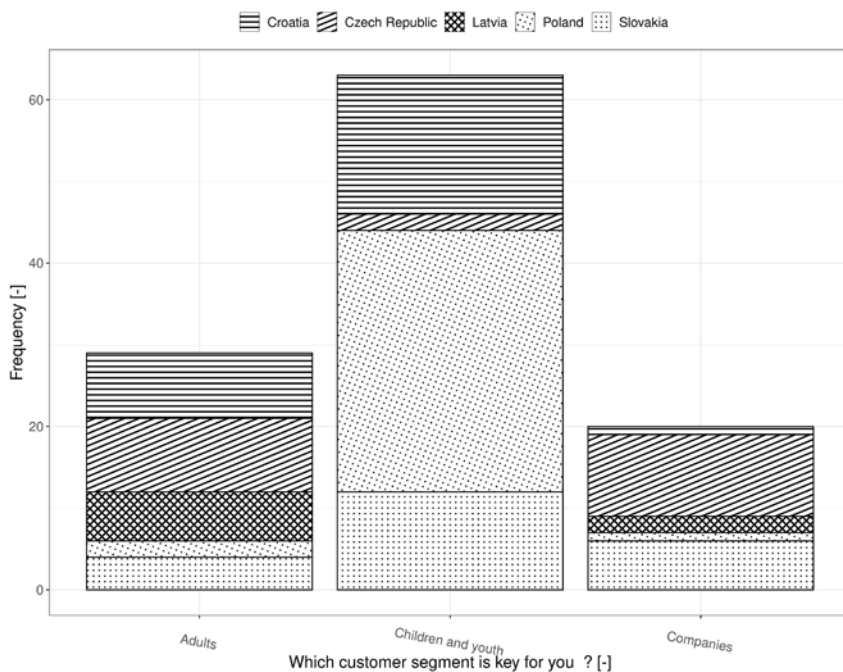
Analiza podataka anketnog upitnika pokazala je da većina škola stranih jezika djecu i mlade smatra ključnim kupcima (56,2% od ukupnog broja). Druga najvažnija skupina kupaca su odrasli. Tvrtke su ključni kupac za samo 18% škola stranih jezika, što je u suprotnosti s praksom najuspješnijih škola stranih jezika u Češkoj Republici, koje se usredotočuju isključivo na ovaj dio tržišta (vidi sljedeću brojku).



Sl. 2 Segmentacija kupaca na tržištu

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitivala segmentaciju tržišta (vidi pitanje "Koji vam je segment kupaca ključan?") u odnosu na podrijetlo škole stranih jezika (pitanje "Odakle dolazi vaša škola jezika?"). Iz podataka je konstruirano istraživačko pitanje Q1 (Tko su ključni kupci škola stranih jezika?), a hipoteza je testirana u poglavlju 8. Rezultati testiranja odnosa između varijable (segmentacija tržišta) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.



Sl. 3 Koji je segment kupaca ključan za vas

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Predmet djelatnosti (Koja je svrha poslovanja?)

Analiza podataka anketnog upitnika pokazala je da se većina škola stranih jezika usredotočuje isključivo na jezično obrazovanje (96% od ukupnog broja ispitanika). Manjina škola stranih jezika također se usredotočuje na neformalno obrazovanje (28% ukupnih ispitanika), prevođenje i usmeno prevođenje (26% od ukupnog broja) i jezične ispite (jedna petina škola jezika). Ti podaci pokazuju da se škole stranih jezika puno ne usredotočuju na tržišne mogućnosti izvan sektora tradicionalnog jezičnog obrazovanja (vidi prekvalifikaciju, zapošljavanje, savjetovanje itd.).

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

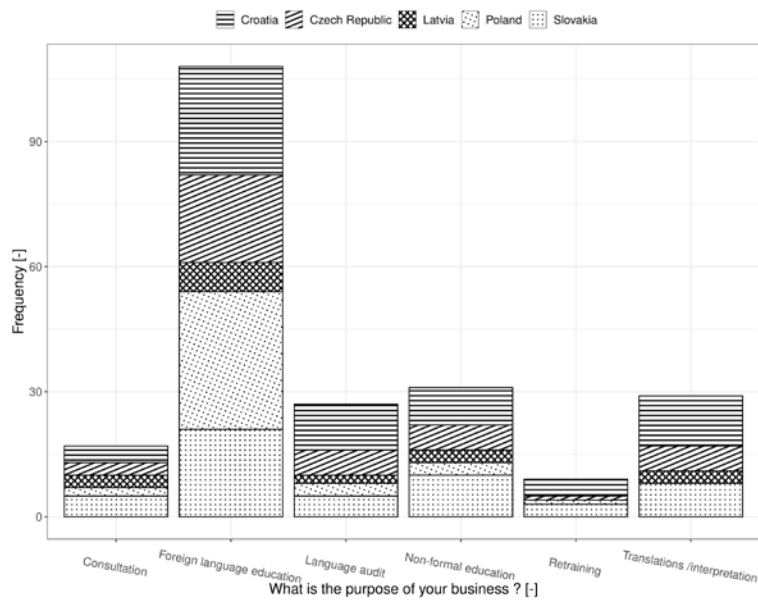
Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Centered, Line spacing: 1.5 lines, Keep with

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri),

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), English (United Kingdom)

Formatted: Graf Fig



Sl. 5 Koja je svrha vašeg poslovanja u odnosu na partnerske zemlje

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Prostorno razgraničenje nastave (Gdje podučavaju škole stranih jezika?)

Na temelju obrađenih podataka otkrili smo da većina škola stranih jezika predaje u učionicama (tradicionalno školsko okruženje). Većina škola stranih jezika također nudi online učenje (89% od ukupnog broja). Nastava u prostorijama tvrtki (centara za obuku) također je široko rasprostranjena. 62% ispitanih škola pruža nastavu kod klijenta. Alternativna mjesta nisu široko korištena. Uzbudljivi rezultati odnose se na studiranje u inozemstvu/stranim zemljama, koje nudi samo 16% ispitanih škola stranih jezika.

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

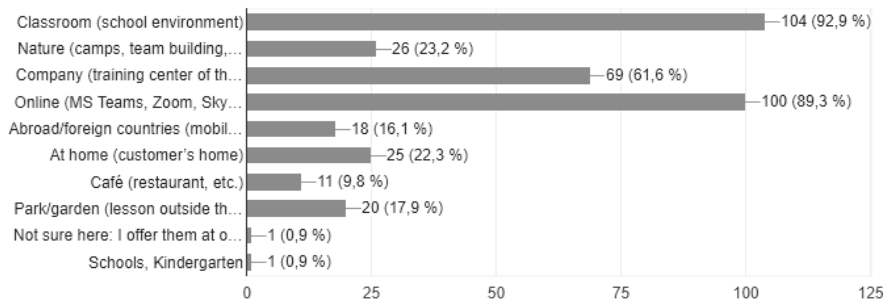
Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Centered, Line spacing: 1.5 lines, Keep with

Formatted: English (United Kingdom)

Formatted: Graf Fig

Field Code Changed



Sl. 6 Gdje podučavaju škole stranih jezika

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitivala okruženje za učenje (vidi pitanje "U kojem okruženju nudite svoje tečajeve") u kontekstu podrijetla ispitanika (varijabla "Odakle dolazi vaša škola jezika"). Istraživačko pitanje Q2 ("Gdje podučavaju škole stranih jezika?") konstruirano je iz podataka, a zatim je hipoteza testirana u poglavlju 8. Rezultati ispitivanja odnosa između određene varijable (prostorna definicija poučavanja) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.

638 U kojem okruženju nudite svoje tečajeve

Odakle dolazi vaša škola jezika

	Hrvatska	Češka	Latvija	Poljska	Slovačka	<u>Ukupno</u>
<u>Inozemstvo/strane zemlje</u>	6 (4.25;0.85)	7 (4.34;1.27)	2 (1.35;0.56)	0 (4.1; -2.03)	3 (3.96; -0.48)	18
<u>Kod kuće</u>	4 (5.9; -0.78)	9 (6.03;1.21)	2 (1.88;0.09)	3 (5.7; -1.13)	7 (5.5;0.64)	25
<u>Kavana</u>	0 (2.6; -1.61)	5 (2.65;1.44)	1 (0.83;0.19)	1 (2.51; -0.95)	4 (2.42;1.02)	11

Formatted: Font: 12 pt, Not Italic,

Formatted

Formatted: Caption,Obrázek

Formatted

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

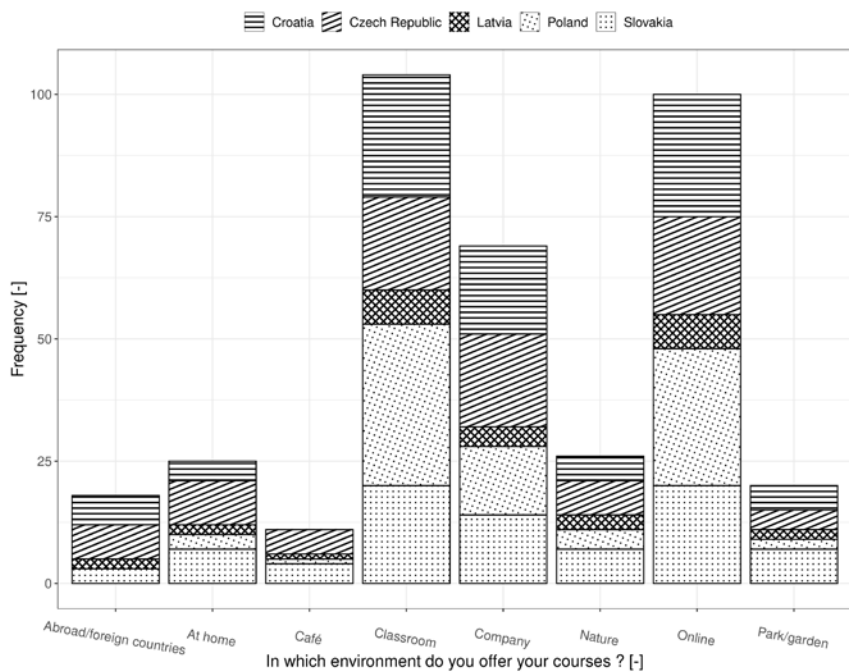
Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted



Sl. 7 U kojem okruženju nudite svoje tečajeve

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Sadržaj nastave (Koji sadržaj nude škole stranih jezika?)

Analiza podataka anketnog upitnika pokazala je da škole stranih jezika prvenstveno nude nastavu stranih jezika bez profesionalnog konteksta. Ako škole stranih jezika nude strani jezik u profesionalnom kontekstu, onda je to u većini slučajeva poslovni engleski (Business/Management) (55% od ukupnog broja). Značajan dio škola stranih jezika nudi pripremu maturalnog ispita (55% od ukupnog broja). Osobni razvoj također je snažan, i čini dio ponude znatnog dijela škola stranih jezika, no ipak ne većine (46 % od ukupnog broja). S druge strane, utvrđeno je da škole stranih jezika ne nude tečajeve usmjerene na područja kao što su umjetnost, turizam, kultura, IT i drugi (vidi sliku dolje).

Formatted: Line spacing: 1.5 lines, Keep with next

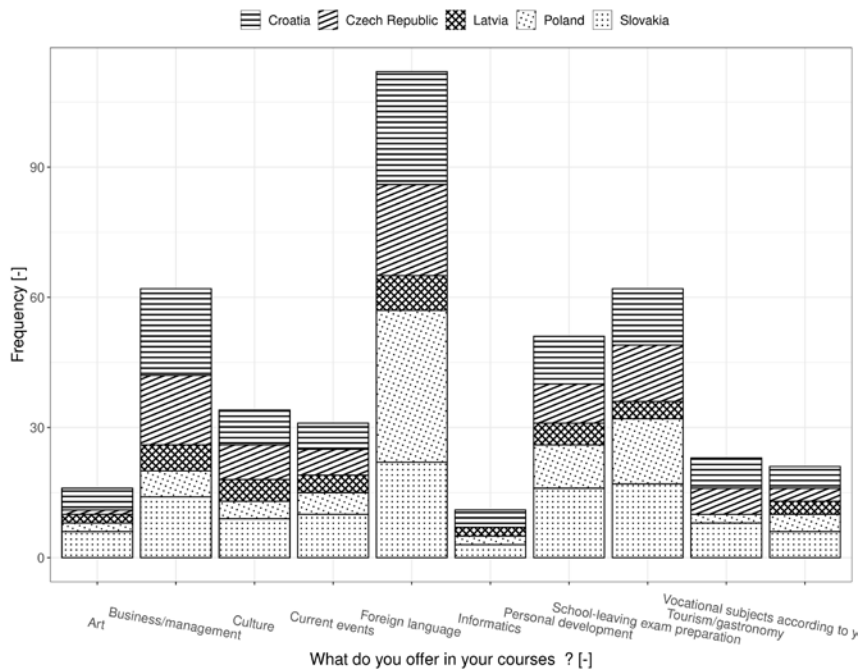
Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: English (United Kingdom)

Formatted: Graf Fig

Field Code Changed



Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt, Font color: Black, English (United Kingdom), Pattern: Clear (White)

Sl. 9 Što nudite na svojim tečajevima

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri),

Formatted: English (United Kingdom)

Formatted: Graf Fig

1-62.2 Didaktika nastavnog procesa

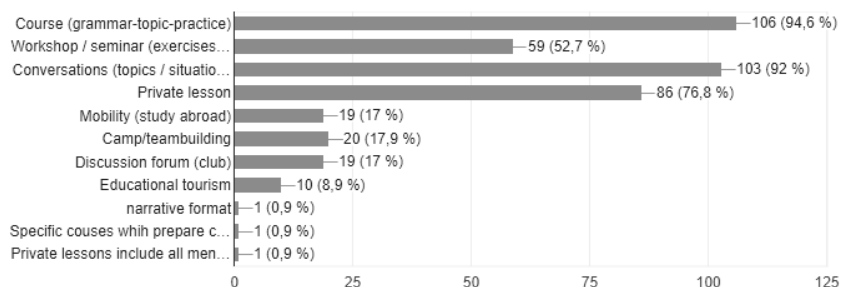
U drugom dijelu ovog istraživanja pozornost će se posvetiti područjima koja utječu na proces poučavanja jezika u školama stranih jezika. Ispitat ćemo:

- A) Alternativni načini poučavanja (Kako podučavaju škole stranih jezika?)
- B) Sukreiranje nastave od polaznika (dopuštaju li škole stranih jezika sukreiranje učenja?)
- C) Broj polaznika (Koliko polaznika pohađa tečajeve?)
- D) Nastavni materijali (Što škole stranih jezika koriste za poboljšanje nastave?)

Alternativni načini poučavanja (Kako podučavaju škole stranih jezika?)

Analiza podataka anketnog upitnika pokazala je da škole stranih jezika primjenjuju tradicionalne metode poučavanja. Nastava se temelji na tečajevima (95% od ukupnog broja škola stranih jezika),

razgovorima (92% od ukupnog broja) i privatnim lekcijama (77% od ukupnog broja). Većina škola također nudi nastavu u obliku radionica /seminara. S druge strane, alternativne metode poučavanja nisu jako raširene u praksi ispitanih škola. Manje od petine ispitanih škola stranih jezika koristi mobilnost (studiranje u inozemstvu), kao i kampove, forume za raspravu ili obrazovni turizam. Sažeti rezultati prikazani su na sljedećoj slici.



Sl. 10 Alternativni načini poučavanja

[Izvor: vlastito istraživanje \(2021.\)](#)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitivala alternativne metode poučavanja (vidi pitanje "Koju vrstu metoda poučavanja nudite") u odnosu na podrijetlo ispitanika (varijabla "Odakle dolazi vaša škola jezika"). Istraživačko pitanje Q4 ("Kako podučavaju škole stranih jezika?") konstruirano je iz podataka, a zatim je hipoteza testirana u poglavlju 8. Rezultati testiranja odnosa između varijable (alternativne metode poučavanja) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.

844 Koju vrstu metoda poučavanja nudite		
<u>Odakle dolazi vaša škola jezika</u>		U
		k
		u
<u>Hrvatska</u>	<u>Češka</u>	p
	<u>Latvija</u>	n
	<u>Poljska</u>	o
	<u>Slovačka</u>	
	<u>Republika</u>	

- Formatted: French (France)
- Formatted: Caption,Obrázek
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, French (France)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, French (France)
- Formatted Table
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

<u>Kamp/</u>	4	4	2	3	7	
teambuilding	(5.07; -0.48)	(3.6;0.21)	(1.56;0.35)	(5.31; -1)	(4.45;1.21)	20
<u>Razgovore</u>	24	19	7	32	21	
	(26.12; -0.41)	(18.55;0.1)	(8.05; -0.37)	(27.34;0.89)	(22.94; -0.41)	103
<u>Tečaj</u>	26	20	6	33	21	
	(26.88; -0.17)	(19.09;0.21)	(8.29; -0.8)	(28.13;0.92)	(23.61; -0.54)	106
<u>Forum za raspravu</u>	5	2	3	4	5	
	(4.82;0.08)	(3.42; -0.77)	(1.49;1.24)	(5.04; -0.46)	(4.23;0.37)	19
<u>Obrazovni turizam</u>	4	1	0	0	5	
	(2.54;0.92)	(1.8; -0.6)	(0.78; -0.88)	(2.65; -1.63)	(2.23;1.86)	10
<u>Pokretljivost</u>	7	4	2	1	5	
	(4.82;0.99)	(3.42;0.31)	(1.49;0.42)	(5.04; -1.8)	(4.23;0.37)	19
<u>Privatna lekcija</u>	22	19	8	19	18	
	(21.81;0.04)	(15.49;0.89)	(6.73;0.49)	(22.82; -0.8)	(19.16; -0.26)	86
<u>Radionica / seminar</u>	15	7	5	20	12	
	(14.96;0.01)	(10.63; -1.11)	(4.61;0.18)	(15.66;1.1)	(13.14; -0.32)	59
Ukupno	107	76	33	112	94	422

$\chi^2=25,52 \cdot df=28 \cdot Cramerov V = 0,12 \cdot Fisherov p=0,5367$

Izvor: vlastito istraživanje (2021)

Rezultat testa je $\chi^2(28, N = 422) = 25,52$, $\alpha > 0,05$, stoga nemamo dovoljno dokaza za odbacivanje nulte hipoteze. Dalje u tekstu pretpostavit ćemo da ne postoji statistički značajna ovisnost između varijabli "Koju vrstu metoda poučavanja nudite" i partnerskih zemalja. Unutar gore navedenih podataka nisu uočeni značajni ostaci.

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

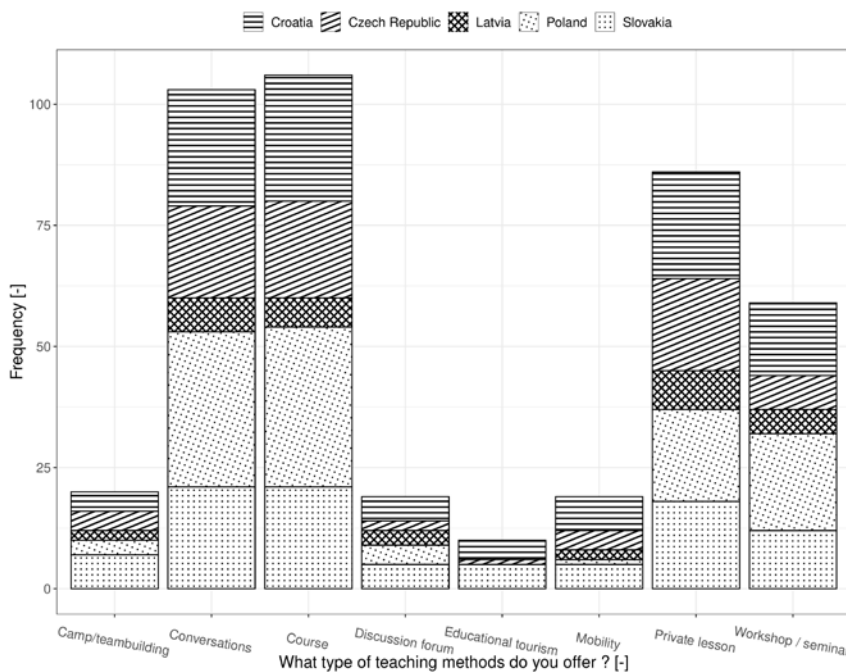
Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted



Sl. 11 Koju vrstu metoda poučavanja nudite

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Tečaj sukreiranja (Dopuštaju li škole stranih jezika sukreiranje učenja?)

U sklopu našeg istraživanja ispitali smo i angažman klijenata u procesu učenja. Pitali smo škole stranih jezika dopuštaju li klijentima da osmisle tečajeve. Prema rezultatima anketnog upitnika, može se zaključiti da većina ispitanih škola stranih jezika uključuje polaznike u sukreiranje tečaja. (74% od ukupnog broja).

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

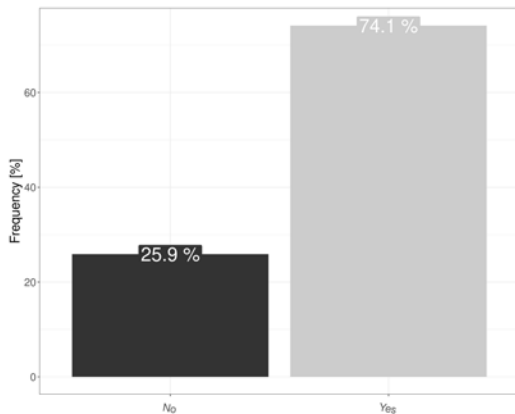
Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Centered, Line spacing: 1.5 lines, Keep with

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri),

Formatted: English (United Kingdom)

Formatted: Graf Fig



Sl. 12 Sudjelovanje polaznika u zajedničkom stvaranju tečaja

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitala sukreiranje tečaja (vidi pitanje "Dopuštate li svojim kupcima da sukreiraju tečajeve?") u odnosu na podrijetlo ispitanika (varijabla "Odakle dolazi vaša škola jezika"). Iz podataka, istraživačko pitanje Q5 ("Koriste li škole stranih jezika trend sukreiranja?") izgrađena je, a hipoteza je naknadno testirana u poglavlju 8. Rezultati testiranja odnosa između varijable (sukreiranje tečaja) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.

942 Dopuštate li svojim klijentima zajedničko stvaranje tečajeva						
Odakle dolazi vaša škola jezika						
	<u>Hrvatska</u>	<u>Češka Republika</u>	<u>Latvija</u>	<u>Poljska</u>	<u>Slovačka</u>	Ukupno
<u>Ne</u>	<u>6</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>14</u>	<u>4</u>	<u>29</u>
	<u>(6.73; -0.28)</u>	<u>(5.44; -1.05)</u>	<u>(2.07; -0.05)</u>	<u>(9.06; 1.64)</u>	<u>(5.7; -0.71)</u>	

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Not Italic,

Formatted

Formatted: Caption,Obrázek, Left

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

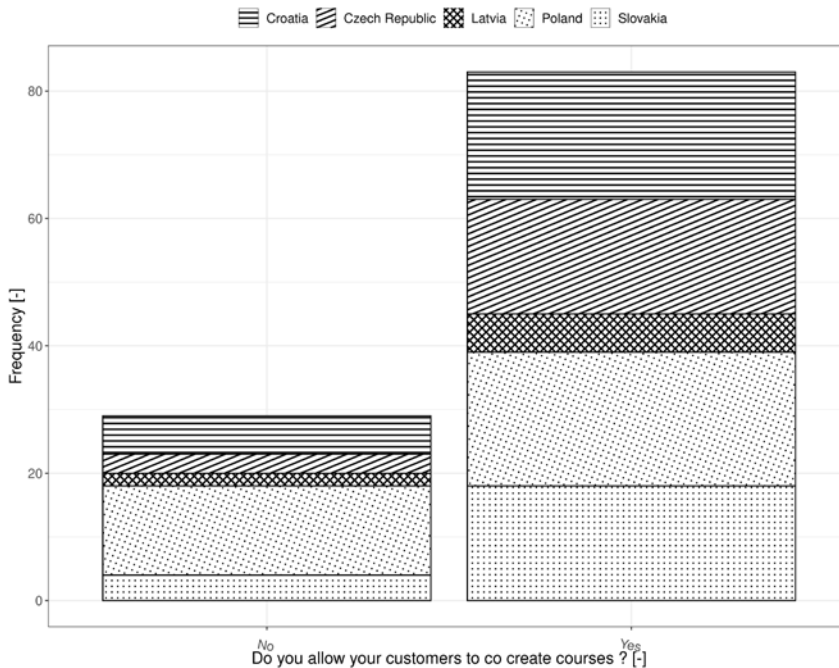
Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Da	20 (19.27;0.17)	18 (15.56;0.62)	6 (5.93;0.03)	21 (25.94;-0.97)	18 (16.3;0.42)	83
Ukupno	26	21	8	35	22	112

$\chi^2=5.9 \cdot df=4 \cdot \text{Cramerov } V = 0,23 \cdot \text{Fisherov } p=0,2454$

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Rezultat testa je $\chi^2(4, N = 112) = 5,9, p > 0,05$, stoga nemamo dovoljno dokaza za odbacivanje nulte hipoteze. Dalje u tekstu pretpostavit ćemo da ne postoji statistički značajna ovisnost između varijabli "Dopuštate li svojim kupcima da sukreiraju tečajeve" i "Odakle dolazi vaša škola jezika". Ni u tim podacima nismo pronašli značajnije ostatke.



Sl. 13 Dopuštate li svojim kupcima c o-kreiranje tečajeva

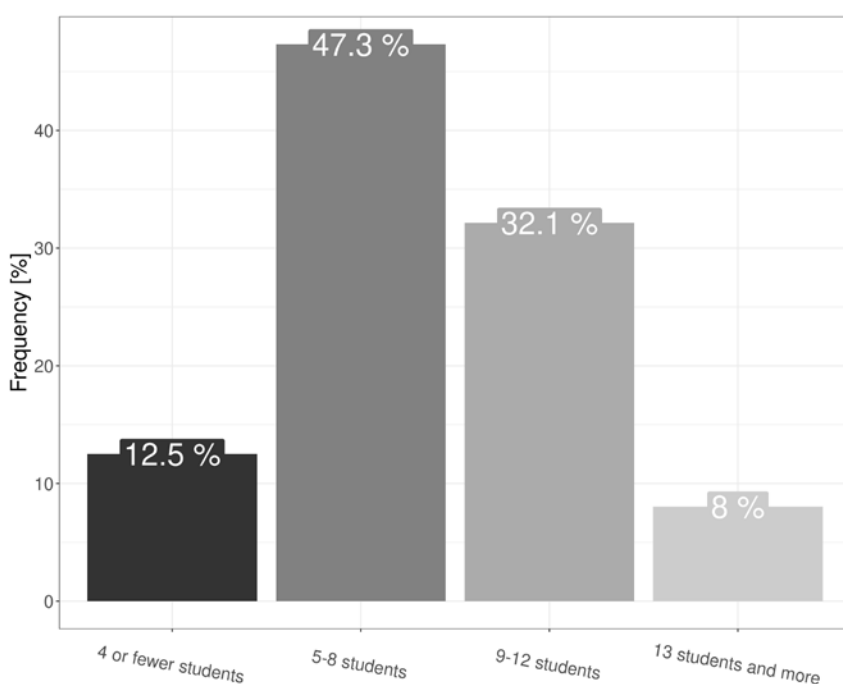
Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Line spacing: 1.5 lines
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, Italic,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt,
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)
- Formatted: Centered, Line spacing: 1.5 lines, Keep with

- Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri),
- Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri),
- Formatted: English (United Kingdom)
- Formatted: Graf Fig

Broj polaznika (Koliko polaznika pohađa tečajeve?)

Analiza podataka anketnog upitnika pokazala je da 5-8 polaznika najčešće pohađa tečajeve škole stranih jezika. Međutim, ne može se zaključiti da skupine od 5-8 polaznika formiraju tečajeve prevladavaju u većini škola stranih jezika. Gotovo trećina ispitanih škola stranih jezika stvara tečajeve za 9-12 polaznika. Manje skupine (do četiri polaznika) i/ili veće skupine (13 ili više polaznika) nisu baš česte. Sažeti rezultati prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 14 Koliko maksimalno polaznika može biti u vašim grupama?

[Izvor: vlastito istraživanje \(2021.\)](#)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitivala broj polaznika (vidi pitanje "Koliko polaznika najviše može pohađati vaše grupne tečajeve?") u odnosu na podrijetlo ispitanika (varijabla "Odakle dolazi vaša škola jezika"). Istraživačko pitanje Q6 ("Koliko polaznika pohađa tečajeve škole stranih jezika?") konstruirano je iz gore navedenih podataka, a zatim je hipoteza testirana u poglavlju 8. Rezultati testiranja odnosa između varijable (broja polaznika) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 11.48 Koliko polaznika može pohadati vaše grupne tečajeve najviše

	Odakle dolazi vaša škola jezika					Ukupno
	Hrvatska Republika	Češka	Latvija	Poljska	Slovačka	
4 ili manje polaznika	<u>1</u> (3.25; - 1.25)	<u>6</u> (2.62; 2.08)	<u>2</u> (1; 1)	<u>0</u> (4.38; - 2.09)	<u>5</u> (2.75; 1.36)	<u>14</u>
5-8 polaznika	<u>6</u> (12.3; -1.8)	<u>13</u> (9.94; 0.97)	<u>4</u> (3.79; 0.11)	<u>19</u> (16.56; 0.6)	<u>11</u> (10.41; 0.18)	<u>53</u>
9-12 polaznika	<u>13</u> (8.36; 1.61)	<u>1</u> (6.75; -2.21)	<u>2</u> (2.57; - 0.36)	<u>16</u> (11.25; 1.42)	<u>4</u> (7.07; - 1.16)	<u>36</u>
13 polaznika i još mnogo toga	<u>6</u> (2.09; 2.71)	<u>1</u> (1.69; -0.53)	<u>0</u> (0.64; -0.8)	<u>0</u> (2.81; -1.68)	<u>2</u> (1.77; 0.17)	<u>9</u>
Ukupno	<u>26</u>	<u>21</u>	<u>8</u>	<u>35</u>	<u>22</u>	<u>112</u>

$$\chi^2=39,72 \cdot df=12 \cdot Cramerov V = 0,34 \cdot Fisherov p=5e-04$$

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Rezultat testa je $\chi^2(12, N = 112) = 39,72$, $p < 0,01$, stoga imamo dovoljno dokaza za odbacivanje nulte hipoteze. Dalje u tekstu pretpostavit ćemo da postoji statistički značajna ovisnost između varijabli "Koliko polaznika maksimalno može biti u vašoj grupi," i "Odakle dolazi vaša škola jezika". Vrijednost koeficijenta kramera je $V_c(df = 12) = 0,34$, što ukazuje na srednju ovisnost. Nakon rezidualne analize utvrđeno je da su najveće razlike između zemalja Hrvatske, Češke i Poljske. U Hrvatskoj su ispitanici odabrali opciju "13 ili više polaznika" više nego što se očekivalo. U Češkoj su ispitanici odabrali opciju "4 ili manje polaznika" više nego što se očekivalo, dok je opcija "9-12 polaznika" odabrana manje od očekivane. Konačno, u Poljskoj su ispitanici odabrali opciju "4 ili manje polaznika" manje od očekivanog.

Formatted

Formatted: Caption,Obrázek, Keep with next

Formatted

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt,

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

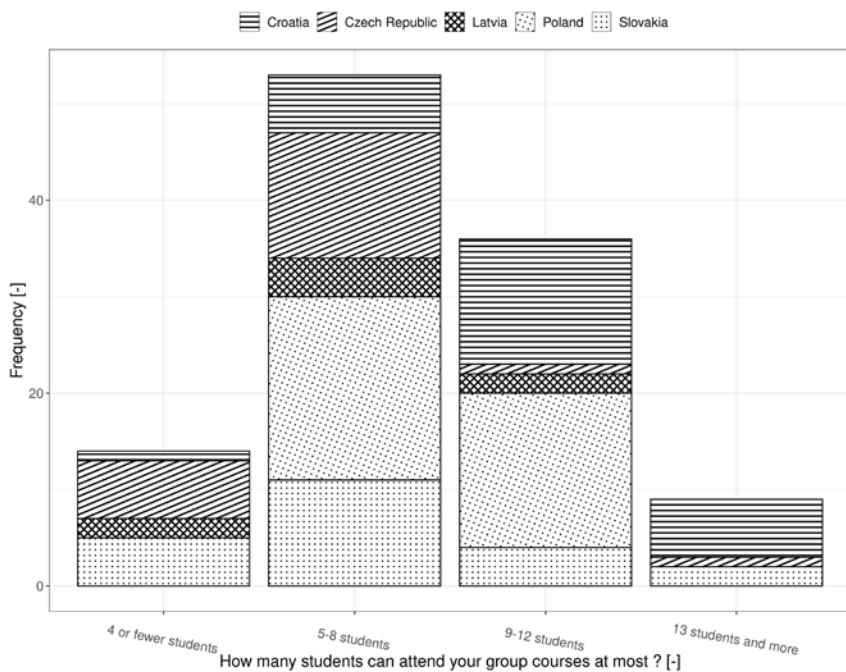
Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted



Formatted: Font: 12 pt,

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Sl. 15 Koliko polaznika maskimalno može biti u vašim grupama u odnosu na partnerske zemlje

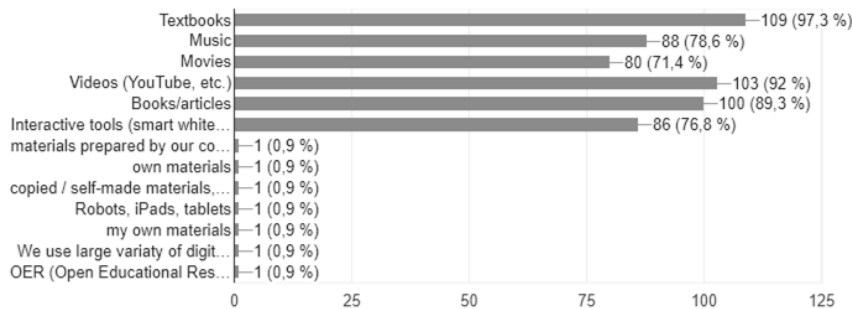
Formatted

Formatted: Graf Fig

[Našće: vlastito istraživanje \(2021\)](#)

Nastavni materijali (Što škole stranih jezika koriste kako bi nastavu učinile privlačnijom?)

Predmet našeg propitivanja prema školama stranih jezika bio je i saznati koje nastavne materijale škole jezika koriste u svojoj nastavi. Utvrđeno je da većina škola stranih jezika koristi udžbenike (97% od ukupnog broja), videozapise (92% od ukupnog broja) i knjige (89% od ukupnog broja). Iz analize podataka može se zaključiti da postoji rastuća uloga audiovizualnih materijala koji mogu poboljšati nastavu stranih jezika. Škole stranih jezika rijetko koriste tablete, vlastite materijale itd. u nastavi. Sljedeća slika ilustrira rezultate naših istraživanja u ovom području.



Sl. 16 Što škole stranih jezika koriste kako bi nastavu učinile privlačnijom

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Osim gore navedene analize, testirana je i hipoteza koja je ispitala nastavne materijale (varijabla "Koji od ovih nastavnih materijala koristite?") u odnosu na podrijetlo ispitanika ("varijabla "Odakle dolazi vaša škola jezika"). Rezultati ispitivanja odnosa između varijable (nastavni materijali) i podrijetla ispitanika prikazani su u sljedećoj tablici.

	Koji od ovih nastavnih materijala koristite					Ukupno
	Odakle dolazi vaša škola jezika					
	Hrvatska Republika	Češka	Latvija	Poljska	Slovačka	
Knjige/članci	25	19	7	27	22	100
	(26.5; -0.29)	(19.43; -0.1)	(5.83; 0.48)	(29.15; -0.4)	(19.08; 0.67)	
Interaktivni alati	24	17	5	25	15	86
	(22.79; 0.25)	(16.71; 0.07)	(5.01; -0.01)	(25.07; -0.01)	(16.41; -0.35)	
Filmovi	24	17	3	21	15	80
	(21.2; 0.61)	(15.55; 0.37)	(4.66; -0.77)	(23.32; -0.48)	(15.27; -0.07)	
Glazba	25	17	4	27	15	88
	(23.32; 0.35)	(17.1; -0.02)	(5.13; -0.5)	(25.65; 0.27)	(16.79; -0.44)	

Formatted: Font: 12 pt, Not Italic,

Formatted: German (Austria)

Formatted: Caption, Obrázek, Keep with next

Formatted

Formatted

Formatted: Font: 12 pt, English (United Kingdom)

Formatted: Font: 12 pt, German (Austria)

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

Formatted

3 ANALIZA POSLOVNOG MODELA ŠKOLA STRANIH JEZIKA

Rezultate testiranja predstavljamo u sljedeća dva poglavlja. U prvom od njih predstavljamo rezultate provedenih testova. U drugom dijelu sažet ćemo rezultate testiranja i naznačiti koje su hipoteze potvrđene, a koje odbačene. U svim slučajevima prihvaćanje/odbijanje odnosit će se na alternativne hipoteze (vidi sažete tablice).

1-73.1 Provjera hipoteza

Kao dio ove analize, testirali smo ukupno šest hipoteza. Svaka od navedenih statističkih hipoteza provjerila je odabrane elemente postojećeg poslovnog modela, posebno s obzirom na vrijednosnu ponudu škola stranih jezika i segmentaciju kupaca.

Profil kupca

Prva istraživačka pretpostavka bila je povezana s pitanjem, "tko su ključni kupci škola stranih jezika?". S obzirom na korištenu metodologiju, koristimo proporcionalni test za testiranje hipoteza. Za svaku hipotezu prikazana je tablica s rezultatima proporcionalnog testa. Što se tiče provedenih istraživačkih istraživanja, pretpostavili smo da je većina škola stranih jezika namijenjena odraslima (tečajevi za javnost) ili na privatne lekcije namijenjene javnosti. Istodobno smo pretpostavili da bi korporativni klijenti mogli biti treća najčešća vrsta kupaca. Početna istraživanja tržišta navela su nas da zaključimo da će najmanje trećina škola stranih jezika biti usmjerena na korporativne klijente.

P1: Tko su ključni kupci škola stranih jezika?

11 Hipoteza H₁

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
H ₁ : Najmanje trećina škola stranih jezika usredotočuje se na korporativne klijente.	11.385	1	0.9996

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, $p\text{-vrijednost} > 0,05$, nemamo dovoljno dokaza da odbacimo nišetnu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 33% klijenata nisu korporativni klijenti.

Formatted: Font: 12 pt, Bold,

Formatted: Font: 12 pt, Bold,

Nastavni prostor

Druga hipoteza testirala je koriste li škole stranih jezika alternativne prostore za učenje kao što su kafići, parkovi, kampovi itd. Promatrajući i analizirajući trenutno okruženje škola stranih jezika, pretpostavili smo da su škole stranih jezika slične tradicionalnim obrazovnim ustanovama koje nude nastavu u učionicama, online, centrima za obuku. Iz tog razloga željeli smo provjeriti nudi li barem trećina škola netradicionalno prostorno razgraničenje nastave.

P2: Gdje podučavaju škole stranih jezika?

12 Hipoteza H₂

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
H ₂ : Najmanje trećina škola nudi nastavu u neformalnom okruženju (tj. park, kafić, kampovi)	55.069	1	1

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, *p-vrijednost* > 0,05, nemamo dovoljno dokaza da odbacimo ništetnu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 33% škola stranih jezika ne nudi nastavu u neformalnom okruženju.

Nastavni sadržaji

Druga početna pretpostavka istraživanja testirala je nude li škole stranih jezika samo nastavu stranih jezika i/ili strani jezik dopunjen razvojem drugih vještina (npr. osobni razvoj, poslovanje i upravljanje itd.).

P3: Što škole jezika nude na svojim tečajevima?

13 Hipoteza H₃

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
----------	-------------	----	--------------

H₃: Većina škola predaje strani jezik samo bez profesionalnog konteksta (u smislu stranog jezika + menadžmenta, stranog jezika + osobnog razvoja itd.)	129.45	1	1
--	--------	---	---

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, p -vrijednost $> 0,05$, nemamo dovoljno dokaza da odbacimo nišetnu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 50% ne predaje bez profesionalnog konteksta.

Način poučavanja

Četvrta testirana pretpostavka odnosila se na način poučavanja. Pretpostavili smo da većina škola stranih jezika ne koristi alternativne metode poučavanja kao što su mobilnost, debatni klubovi, obrazovni turizam itd.

P4: Kako podučavaju škole stranih jezika?

14 Hipoteza H₄

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
<u>H₄: Većina škola stranih jezika ne nudi nastavu na alternativni način</u> <u>(tj. mobilnost+diskusijski klub+kamp+turizam)</u>	248.17	1	$< 2.2e-16$

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, p -vrijednost $< 0,05$, imamo dovoljno dokaza da odbacimo nultu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 50% škola stranih jezika ne nudi alternativne metode poučavanja.

Sukreiranje tečaja

Druga pretpostavka je uključuju li škole stranih jezika klijente u sukreiranje tečaja. Pretpostavili smo da većina škola stranih jezika ne dopušta klijentima sukreiranje tečajeva. Škole još uvijek percipiraju klijente kao pasivne primatelje lekcije ili ponuđenog tečaja.

P5: Koriste li škole stranih jezika trend sukreiranja?

15 Hipoteza H₅

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
H ₅ : Većina škola ne dopušta klijentima zajedničko kreiranje procesa učenja.	25.08	1	1

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, $p\text{-vrijednost} > 0,05$, nemamo dovoljno dokaza da odbacimo ništetnu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 50% škola stranih jezika dopušta zajedničko stvaranje tečajeva.

Veličina studijske skupine

Posljednja pretpostavka odjeljka posvećenog poslovnim modelima škola stranih jezika odnosila se na veličinu studijske skupine. Istraživanje tržišnog okruženja pokazalo je da većina škola stranih jezika preferira nastavu 5-8 polaznika.

P6: Koliko polaznika pohađa tečajeve škole stranih jezika?

16 Hipoteza H₆

Hipoteza	X-kvadratni	Df	p-vrijednost
H ₆ : Većina škola nudi tečajeve za 5-8 polaznika.	0.22321	1	0.6817

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

S obzirom na rezultat testa, $p\text{-vrijednost} > 0,05$, nemamo dovoljno dokaza da odbacimo ništetnu hipotezu. Pretpostavit ćemo da više od 50% škola stranih jezika ne nudi tečajeve za 5-8 polaznika.

1-83.2 Sažetak rezultata (Q1)

U ovom poglavlju predstaviti ćemo sažete rezultate testova iz prve anketnog upitnika (Q1) i procijeniti pojedinačne hipoteze koje smo utvrdili na početku naših istraživačkih aktivnosti. Sažeti rezultati prikazani su u sljedećoj tablici. Ovdje predstavljamo ključne vrijednosti testova, p-vrijednost i rezultat u smislu prihvaćanja / odbacivanja alternativne hipoteze.

Tablica u nastavku sažima hipoteze s rezultatima proporcionalnog testa i je li hipoteza prihvaćena ili odbačena.

17 Hipoteza H₁- H₆

Hipoteze	X-kvadratni	Df	p-vrijednost	Rezultati
H ₁ : Najmanje trećina škola stranih jezika usredotočena je na korporativne klijente	11.385	1	p > 0,05	Odbijen
H ₂ : Najmanje trećina škola nudi nastavu u neformalnom okruženju (tj. park, kafić, kampovi)	55.069	1	p > 0,05	Odbijen
H ₃ : Većina škola predaje strani jezik samo bez profesionalnog konteksta (u smislu stranog jezika + menadžmenta, stranog jezika + osobnog razvoja itd.)	129.45	1	p > 0,05	Odbijen
H₄: Većina škola stranih jezika ne nudi nastavu na alternativni način (tj. mobilnost + rasprava club + kamp + turizam)	248.17	1	p < 0,05	Odbijanje nije uspjelo
H ₅ : Većina škola ne dopušta klijentima sukreiranje procesa učenja	25.08	1	p > 0,05	Odbijen

H₆ : Većina škola nudi tečajeve za 5-8 polaznika	0.22321	1	$p > 0,05$	Odbijen
--	---------	---	------------	---------

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Prethodna tablica procjenjuje statističke hipoteze koje se odnose na osnovni poslovni model škola stranih jezika. Testovi su pokazali da je potvrđena samo jedna od šest hipoteza (H4). Ostale hipoteze su odbačene. Rezultati naših testova mogu se tumačiti na sljedeći način:

1. Škole stranih jezika ne usredotočuju se previše na korporativne klijente. Međutim, korporativna klijentela je najunosniji dio tržišta (vidi kvalitativna istraživanja provedena u poglavlju 5.).
2. Škole stranih jezika ne nude nastavu u neformalnom okruženju (kafić, park, kamp), podsjećajući tako na tradicionalno školsko okruženje.
3. Većina škola ne samo da predaje strani jezik, već nudi i nastavu stranih jezika zajedno s razvojem drugih mekih vještina.
4. Većina škola stranih jezika ne nudi nastavu na alternativni način (tj. mobilnost, rasprava, kamp itd.). To znači da većina škola predaje na isti način (nastava tečaja).
5. Većina škola omogućuje klijentima sukreiranje tečajeva.
6. Većina škola ne formira studentske skupine od 5-8 polaznika. Broj polaznika utječe na potražnju za tečajevima. Škole stranih jezika spremne su podučavati još više polaznika u studentskim skupinama (9-12).

Sada ćemo predstaviti rezultate statističkog testiranja u odnosu na klijente škole stranih jezika.

4 TRENUTNI POSLOVNI MODEL ŠKOLA STRANIH JEZIKA

Formatted: Heading 1

U ovom dijelu monografije predstaviti ćemo važne pomake u svijetu poslovanja koji mogu utjecati i na sektor jezičnog obrazovanja. Spomenuti trendovi mogu se shvatiti kao nove mogućnosti redefiniranja aktualnih poslovnih modela. U drugom dijelu ovog poglavlja opisati ćemo trenutni poslovni model škola stranih jezika. Predstaviti ćemo dva osnovna pogleda na ovaj model i na temelju usporedbe nastojati ćemo identificirati mogućnosti za inovacije poslovnog modela škola stranih jezika. Na kraju ovog odjeljka predstaviti ćemo istraživački prikaz trenutnog poslovnog modela škola stranih jezika obrađenih pomoću koncepta Canvas.

4.1 Poslovni trendovi i mogućnosti

Formatted: Heading 2, Justified

U prvom dijelu ovog poglavlja predstaviti ćemo odabrane poslovne trendove koji utječu na današnji poslovni svijet.

Smatramo da su trendovi u nastavku važni zbog mogućih promjena u sektoru neformalnog obrazovanja s posljedicama za buduće funkcioniranje škola stranih jezika:

- Masovna prilagodba
- Samoposluživanje
- Sukreiranje
- Uklanjanje posrednika
- Digitalizacija (Industry 4.0)
- Disruptivne inovacije (inovacije poslovnih i upravljačkih sustava)
- Od globalizacije do relokalizacije

Masovna prilagodba

Proizvodi masovne proizvodnje prilagođeni idejama kupaca. U tom trendu kombiniraju se dva na prvi pogled različita zahtjeva, a to su zahtjev tvrtki da proizvode što učinkovitije (ekonomije razmjera; operativna izvrsnost) i zahtjev potrošača da imaju proizvod po mjeri (individualizacija).

U slučaju masovne prilagodbe susrećemo se s profiliranjem različitosti, odnosno proizvodnjom proizvoda u kojima je broj verzija, veličina, boje, okusi, kvaliteta, oblici itd., povećava se. Primjer može biti hrana koja se obično kupuje u supermarketima. Tamo možemo kupiti na desetine vrsta kolačića, čipsa, voćnih napitaka itd.

Trend masovne prilagodbe zahtijeva značajne pomake u poslovnom razmišljanju. Ono što je prije vrijedilo više nije valjano ili postupno postaje nevažeće. Ovaj trend tako stvara potrebu za izmjenom postojećih poslovnih modela sljedećim nalazima:

- 1) Važno je prodati, a ne napraviti: Na nezasićenim tržištima najvažnija karika u lancu vrijednosti bio je proizvodni proces. Međutim, u slučaju zasićenih tržišta primjenjuje se moto "**prvo prodaj, a zatim napravi**". Današnje najuspješnije tvrtke tako skreću pozornost na inovacije i prodaju jer upravo na tim područjima leži najveća dodana vrijednost. Ostale aktivnosti, uključujući proizvodnju, prepuštene su subjektima koji surađuju, a koji se često nalaze u jeftinim zemljama (zemljama u razvoju). Promjene u konceptu vrijednosti najbolje se dokumentiraju *osmijehom vrijednosnog lanca*¹. To mijenja naš pogled na način financiranja ostvarenja tvrtke (kupac mora platiti unaprijed da bi dobio proizvod; vidi revolucionarni model Della), kao i ulogu kupaca, koji se od jednostavnih konzumenata proizvoda pretvaraju u konfiguratore konačnih proizvoda (npr. Tesla i kupnja automobila putem interneta, čemu prethodi plaćanje depozita i istovremena konfiguracija proizvoda koji nas zanima). Stoga se proizvodnja može provesti samo kada kupac odabere svoje specifične zahtjeve i prilagodi proizvod vlastitoj slici.
- 2) Internetsko tržište zamjenjuje posredničku prodaju: maloprodaja putem trgovina opekom i žbukom, prodaja preko posrednika koji često smanjuju većinu ekonomske vrijednosti od ukupne cijene, ometa internetsku prodaju koja olakšava postupak kupnje (ušteta vremena, praktičnost, brzina, konfiguracija) i smanjuje troškove kupnje uz istodobno povećanje korisne vrijednosti (uštete na troškovima prijevoza do prodajnog mjesta, vrednija prehrana itd.).
- 3) Nestaje potreba za skladištima gotovih proizvoda: u režimu prve prodaje, zatim proizvodnje, očito je da nije moguće proizvesti proizvode za skladištenje koji će se prodati jednom. Proizvodi se počinju proizvoditi samo kada ih kupac plati i konfigurira. Time se eliminiraju visoki troškovi gradnje skladišnog prostora i skladištenja. Istodobno dolazi do oslobađanja sredstava koja su

¹ U teoriji poslovnog upravljanja, **nasmijana krivulja** grafički je prikaz kako se dodana vrijednost razlikuje u različitim fazama dovođenja proizvoda na tržište u prerađivačkoj industriji povezanoj s IT-om. Koncept je prvi put predložio Stan Shih, osnivač tvrtke Acer Inc., IT tvrtka sa sjedištem u Tajvanu. Prema Shihovom promatranju, u osobnoj računalnoj industriji dva kraja lanca vrijednosti – koncepcija i marketing – imaju veće vrijednosti dodane proizvodu od srednjeg dijela vrijednosnog lanca – proizvodnje. Ako se ovaj fenomen prikaže na grafikonu s osi Y za dodanu vrijednost i osi X za lanac vrijednosti (faza proizvodnje), rezultirajuća krivulja pojavljuje se kao "osmijeh".

prethodno bila vezana za stalnu tekuću imovinu, koja su održavana na minimalnoj potrebnoj razini (tehničke i osiguravajuće rezerve). Trend upravljanja zalihama je upravljanje zalihama na vrijeme ili u načinu rada pod nazivom *Just in Time*.

Samoposluživanje

Taj je trend prvi put zaživio u maloprodaji. Danas gotovo sve trgovine slijede identičan poslovni model, koji nazivamo samoposlužnim. Suština ovog modela je outsourcing aktivnosti povezanih s prodajom robe kupcima. Tipičan primjer su supermarketi sa samoposlužnim blagajnama. Kupac sam bira potrebnu robu, koju u nekim slučajevima također smatra sobom i konačno označava i plaća sve proizvode. Zatim nosi robu kući i konzumira je. Proces kupnje stoga je u potpunosti pod vodstvom potrošača. U nekim slučajevima, samoposluga se dovodi do savršenstva. U Ikea je cilj da kupac odabere odgovarajući namještaj za sebe u trgovini koja se nalazi na periferiji grada (zbog rastuće popularnosti osobnog prijevoza, dostupnosti parkirališta i jeftinije cijene zemljišta potrebnog za izgradnju trgovine), sam je odabrao ovaj namještaj, odnio ga osobnom automobilu i konačno ga sam sastavio u svoju kuću. Samoposluga donosi koristi ne samo tvrtkama (kupac postaje neplaćeni zaposlenik tvrtke, čime se smanjuju njeni troškovi radne snage), već i kupcima (kupac može prilagoditi proces prodaje bez potrebe za posrednikom, čime dobiva autonomiju i samodostatnost).

Također je zanimljivo da samoposluga kao poslovni model dobiva na snazi u ekonomski razvijenim zemljama, koje karakteriziraju visoki zahtjevi za plaćama, pa se ljudski rad zamjenjuje odgovarajućom tehnologijom, ili se može implementirati interno (automatski strojevi, samoposlužne blagajne, osobni automobili, online tutorijali itd.).

Sukreiranje

Masovna prilagodba i samoposluga uključuju trend koji se naziva zajedničko stvaranje (sukreiranje). Ovaj trend odražava rastuću pregovaračku moć kupaca, koji imaju sve veći utjecaj na ponude tvrtki. Snaga kupaca raste zbog većih informacija (smanjenje prepreka u asimetriji informacija) i povećanja zasićenosti tržišta ili oskudice kupaca (ponuda koja premašuje potražnju).

Zajedničko stvaranje znači da tvrtke moraju naučiti mnogo više kako bi osluškivale potrebe i zahtjeve kupaca. Tradicionalni poslovni modeli temeljili su se na pretpostavci da je kupac pasivni primatelj ponude (proizvod, usluga). Zadatak tvrtki bio je razviti proizvod koji će zadovoljiti zadane potrebe kupaca. Novi poslovni modeli vide kupca kao sukreatora prijedloga vrijednosti (proizvod, usluga), što kupce čini programerima tvrtke koji konfiguriraju proizvode i prilagođavaju ih vlastitim zahtjevima.

Subjektivni osjećaj zadovoljstva ne proizlazi samo iz potrošnje proizvoda i njegovih usluga, već i iz mogućnosti sudjelovanja u njegovom razvoju. Kupac postaje aktivni sukreator ponude vrijednosti, koja potrošačima pruža osjećaj individualnosti i jedinstvenosti.

Mnogo je primjera potpuno novih poslovnih modela koji se nadovezuju na ovaj trend. To su poznate internetske platforme kao što su YouTube i Wikipedia, gdje korisnik uređuje i sukreira sadržaj, koji zatim konzumira i dijeli s drugima.

Disintermedijacija

Disintermedijacija (uklanjanje posrednika) izražava postupno uklanjanje srednjih veza u pojedinačnim ekonomskim procesima. Taj se fenomen počeo pojavljivati nakon što su mnogi primarni proizvođači shvatili da većinu ekonomske vrijednosti prisvajaju posrednici (posrednici kao što su prijevoznici i prodavači) koji se nalaze između inicijatora proizvoda (proizvođača) i potrošača (krajnjeg kupca).

Uklanjanje intermedijarnih elemenata događa se posebno u područjima u kojima trainost, troškovi (okoliš) i lokalitet igraju ključnu ulogu. Područje u kojem se ovaj trend najsnažnije primjenjuje je poljoprivreda. Poljoprivredna poduzeća pokušavaju pronaći nove prodajne kanale koji bi ih oslobodili ovisnosti o prodaji u supermarketima. Tržišta poljoprivrednika se pojavljuju, a neka poduzeća eksperimentiraju s automatima (na primjer, tvrtka Toko), a druga otvaraju vlastite trgovine (npr. Tvrtka Jelínek).

Disintermedijacija otkriva i dva potpuno nova ekonomska subjekta, a to su locavori² i prosumeri³. U oba slučaja riječ je o novim vrstama potrošača ili proizvođača koji preferiraju lokalnu hranu ili postaju i proizvođači i potrošači dane robe (npr. kultivirani usjevi ulaze u drugi dio vrijednosnog lanca). Nove tehnologije (e-trgovina, oblaci, e-pošta, 3D pisači itd.) također narušavaju postojeća tržišta uklanjanjem umjetno stvorenih posrednika između proizvođača i korisnika. Mnogo je primjera: internetska komunikacija eliminirala je posredničku vezu u obliku poštanskih usluga, internetsko bankarstvo eliminiralo je posredničku vezu u obliku bankarskih usluga od opeke i žbuke, MP3 je eliminirao srednju vezu u distribuciji glazbe, dijeljenje video datoteka i gledanje filmova na mreži uništilo je posredničku vezu u distribuciji filmova.

² Locavor je pojedinac koji jede hranu uzgojenu lokalno kad god je to moguće.

³ Prosumer je pojedinac koji i troši i proizvodi. Izraz je kombinacija riječi proizvođač i potrošač.

Digitalizacija

Digitalizacija je još jedan trend koji apsorbira temeljne pomake, uključujući prijelaz s informacija na znanje, uklanjanje posrednika, samoposluživanje i sukreiranje. Istodobno, digitalizacija leži u pozadini tih trendova i često jača učinak tih trendova.

Digitalizacija će imati važan utjecaj na buduće poslovne modele. Digitalizacija mijenja svijet na sljedeće načine:

- Razmjena informacija (informacije su u osnovi globalne prirode)
- Lokalizacija proizvodnje (španjolska tvrtka za proizvodnju odjeće Zara koja proizvodi u lokalnim uvjetima, njemački Adidas razmatra premještanje proizvodnje iz Azije u Njemačku itd.)
- Ukidanje posredničkih veza (e-trgovine, e-bankarstvo itd.)
- Sukreiranje (olakšava kupcima zajedničko stvaranje proizvoda)
- Prilagodba proizvoda (pomoću različitih aplikacija i konfiguratora)

Inovacija poslovnog/upravljačkog sustava

U prošlosti su se inovacije proizvoda smatrale ključem gospodarskog razvoja poduzeća i izvorom njihovog prosperiteta. Trenutno se, međutim, čini da konkurentska prednost tvrtki ne dolazi od inovacija proizvoda (lako ih je kopirati), već od inovacija u upravljanju (tvrtka Baťa imala je inovativan sustav upravljanja koji do sada nitko nije uspio kopirati) ili čak iz inovacija poslovnih modela. Istraživanja među visokopozicioniranim menadžerima pokazuju da se inovacije poslovnih modela smatraju najvrjednijim oblikom inovacija koji utječe na održivost tvrtki.

Koncept inovacija prelazi s tehnologije na nove načine poslovanja. Ranije su se tvrtke fokusirale na to kako inovirati proizvode, dok danas mnoge tvrtke pokušavaju inovirati svoje poslovne / upravljačke modele. Poslovni modeli počinju se shvaćati kao proizvodi (proizvod = tvrtka) koje treba inovirati u odnosu na nove tehnologije, mijenjajući preferencije kupaca i konkurentske pritiske. Ispitivanje uspješnih poslovnih modela, međutim, pokazuje da vrlo često prevladavaju modeli koji su korišteni u dalekoj prošlosti (brijač i britva). Zato je potrebno stalno ažurirati trenutne poslovne modele i prilagoditi ih stvarnim zahtjevima.

Relokalizacija

Primjer ovog trenda može biti poslovni model dviju multinacionalnih tvrtki. Upravo je tvrtka McDonalds postigla svjetski uspjeh strategijom izrade brzih prehrambenih proizvoda na isti način svugdje u svijetu. A upravo se ova ista tvrtka suočila s padom prodaje na ključnim tržištima u srednjoj i istočnoj Aziji koji

ju je prisilio da istraže KFC-ov konkurentski poslovni model. Ova tvrtka odlučila je prilagoditi svoju ponudu brze hrane lokalnim uvjetima, pa je počela nuditi grickalice prilagođene indijskim kupcima (vegetarijanska jela), kao i kupcima u Kini i drugim regijama. U ovoj mini borbi KFC je pobijedio (prilagodba), dok je McDonald's izgubio u ovoj borbi (standardizacija).

Gornji primjer pokazuje da je globalizacija dosegla svoje granice. Da individualnost i kulturne razlike igraju važnu ulogu u ponašanju kupaca i da je prilagodba tvrtki specifičnim zahtjevima kupaca put koji donosi poželjne rezultate. Također pokazuje neke od naizgled skrivenih posljedica globalizacije, među kojima je i sklonost samo ekonomskoj razini poslovanja (dobit na prvom mjestu), što rezultira zanemarivanjem štetnih učinaka na okoliš i prijenosom negativnih vanjskih učinaka u zemlje u razvoju s niskom razinom regulacije. To stvara lokalna, relativno zatvorena gospodarstva u kojima se i proizvodnja i potrošnja odvijaju na jednom mjestu ili u jednom lokalitetu, ostavljajući dojam gospodarstva koje djeluje u krugu.

Navedeni trendovi već utječu na aktivnosti škola stranih jezika i dovode do ponovne procjene aktualnih poslovnih modela u sektoru jezičnog obrazovanja. Sljedeće poglavlje daje pregled trenutnog oblika poslovnog modela škola stranih jezika.

4.2 Trenutni poslovni model škola stranih jezika

Formatted: Heading 2, Justified

Kako bismo analizirali trenutni poslovni model škola stranih jezika, koristili smo podatke dobivene iz sljedećih istraživačkih aktivnosti:

1. Eksplorativno istraživanje usmjereno na analizu ponude škola stranih jezika
2. Anketni upitnik (Q1) usmjeren na analizu poslovnog modela škola stranih jezika
3. Anketni upitnik (Q2) usmjeren na analizu preferencija klijenata škole stranih jezika

Ovaj se postupak temeljio na metodologiji koja je usvojena iz koncepta *Value proposal Canvas* (VPC). Suština ovog koncepta je da dizajn prijedloga vrijednosti zahtijeva dvije temeljne perspektive koje treba istražiti:

1. Preferencije kupaca (tzv. profiliranje kupaca)
2. Ponuda tvrtke (tzv. Karta vrijednosti)

Profiliranje kupaca i karta vrijednosti stvaraju sveobuhvatan prikaz proizvoda ili usluga koje proizvođači nude potrošačima. Međusobno smo uspoređivali podatke dobivene provedenim istraživanjem,

uzimajući u obzir gore navedene perspektive. Rezultati ove usporedbe prikazani su u sljedećoj tablici. Rezultati odražavaju tendencije koje su proizašle iz anketnog upitnika.

Tablica 20. Usporedba perspektive potrošača i proizvođača za prijedlog vrijednosti u sektoru jezičnog obrazovanja

<u>Kategorija</u>	<u>Perspektiva potrošača</u> <u>(Klijent škole stranih jezika)</u>	<u>Perspektiva proizvođača</u> <u>(Škola stranih jezika)</u>
<u>Tko je mušterija?</u>	<u>Odrasli (41 %)</u> <u>(Samoplatiteli)</u>	<u>Djeca i mladi (56 %)</u> <u>(Roditelji plaćaju tečaj)</u>
<u>Kako učiti / podučavati?</u>	<u>Razgovor (60 %)</u> <u>Tečaj (53 %)</u>	<u>Klasični tečaj (95 %)</u> <u>Razgovor (92 %)</u>
<u>Što naučiti / podučavati?</u>	<u>Strani jezik (59 %)</u> <u>Osobni razvoj (44 %)</u> <u>Poslovanje/upravljanje (29 %)</u>	<u>Strani jezik (100 %)</u> <u>Poslovanje/upravljanje (55 %)</u> <u>Osobni razvoj (46 %)</u>
<u>Gdje učiti / podučavati?</u>	<u>Neformalno okruženje (57 %)</u> <u>Boravak u inozemstvu (32 %)</u> <u>Online (25 %)</u>	<u>Učionica (93 %)</u> <u>Online (89 %)</u> <u>Tvrtka (62 %)</u>
<u>Koliko često učiti / podučavati?</u>	<u>Tjedni tečaj (65 %)</u>	<u>Godišnji tečaj (66 %)</u>
<u>Koje aktivnosti koristiti za učenje / podučavanje?</u>	<u>Filmovi (83 %)</u> <u>Glazba (72 %)</u>	<u>Udžbenici (97 %)</u> <u>YouTube videozapisi (92 %)</u>

Formatted: Caption,Obrázek, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Keep with next

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted Table

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

<u>Koje nastavne pristupe koristiti?</u>	<u>Interaktivna metoda (40 %)</u>	<u>Interaktivna metoda (88 %)</u>
--	-----------------------------------	-----------------------------------

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

U prethodnoj tablici razmatraju se zaključci koji odražavaju najvišu stopu učestalosti u okviru određenog ispitnog postupka. Usporedba stajališta potrošača (klijenta) i pružatelja usluga (škola jezika) otkriva područja u kojima su potrebe klijenata usklađene s ponudom škola stranih jezika, ali i područja u kojima postoji sukob između zahtjeva kupaca i ideja škola stranih jezika. U sljedećoj tablici sažimamo moguće nedostatke trenutnog poslovnog modela škola stranih jezika na temelju procjene stajališta potrošača i pružatelja usluga u sektoru jezičnog obrazovanja.

Tablica 21 Evaluacija jezgre poslovnog modela u dvije osnovne perspektive

<u>Predmet istraživanja</u>	<u>Klijent vs. pružatelja usluge</u>	<u>Prilika</u>
<u>Identifikacija kupca</u>	<u>Neslaganje</u>	<u>Odrasli</u> <u>Korporativna klijentela</u>
<u>Način poučavanja</u>	<u>Neslaganje</u>	<u>Razgovor</u> <u>Privatna lekcija</u>
<u>Nastavni sadržaji</u>	<u>Slaganje</u>	<u>Osobni razvoj</u>
<u>Mjesto poučavanja</u>	<u>Neslaganje</u>	<u>Neformalno okruženje</u>
<u>Nastavno razdoblje</u>	<u>Neslaganje</u>	<u>1-2 tjedno</u>
<u>Nastavna pomagala</u>	<u>Neslaganje</u>	<u>Filmovi</u> <u>Glazba</u>
<u>Nastavni pristup</u>	<u>Slaganje</u>	<u>Učenje kroz igru</u>

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Formatted: Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Caption, Obrázek, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Keep with next

U svim područjima, osim nastavnih sadržaja i pristupa poučavanju, došlo je do neusklađenosti između pogleda potrošača i pružatelja usluge – škole stranih jezika. Provedena analiza također je pokazala da polaznici sve više preferiraju alternativnu metodu poučavanja koja se temelji na aktivnom sudjelovanju polaznika (razgovora) dopunjenom interaktivnim alatima kao što su film, glazba itd.

Detalniji prikaz onoga što trenutnim klijentima škola stranih jezika nedostaje ili onoga što zahtijevaju sažet je u sljedećoj tablici. Ova tablica odražava rezultate dobivene statističkom obradom anketnog upitnika namijenjenog klijentima škola stranih jezika (Q II).

Tablica 22 Očekivanja i zahtjevi klijenata škole stranih jezika

<u>Predmet istraživanja</u> <u>(Perspektiva klijenta)</u>	<u>Nalazi</u>
<u>Prepreke učenju</u>	<u>Nedostatak vremena</u> <u>Zabrinutost (osjećaj neugode</u> <u>(embarrassement)</u> <u>Dosadno predavanje</u>
<u>Zahtjevi za učenjem</u>	<u>Razgovor</u> <u>Tečaj (klasični oblik studija)</u> <u>Privatna lekcija (individualni pristup)</u>
Očekivanja	Osobni razvoj Upoznavanje novih ljudi
<u>Zadaci</u>	Komunicirati <u>Putovati</u> <u>Učiti (otvoriti svijet)</u>

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Prethodna tablica sažima neke značajne pomake u preferencijama kupaca. Otkriva prepreke učenju (najvažniji je nedostatak vremena), zahtjeve za učenjem (najvažnije je naučiti jezik govorom),

Formatted: Caption,Obrázek, Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Keep with next

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

očekivanja (ključni zahtjev je samorazvoj) i zadatke kupaca (bit jezičnog obrazovanja je naučiti komunicirati na stranom jeziku). Nalazi će se uzeti u obzir u inovacijama poslovnog modela škola stranih jezika, koji će biti dio poglavlja 10.3.

Cjelokupni pogled na trenutni poslovni model škola stranih jezika razvijen je pomoću koncepta Canvas. Ovaj modularni model omogućuje vam snimanje ponude škola stranih jezika u kontekstu tri ključna parametra, i to:

1. Kompetencijski model (aktivnost, resursi, partneri)
2. Model kupca (kanali, odnosi, segment)
3. Ekonomski model (troškovi, prihodi)

Sljedeći dijagrami aproksimiraju trenutni opći oblik poslovnog modela škola stranih jezika. Jezgra modela sastoji se od tri vrste prijedloga vrijednosti:

- A. Korporativni tečajevi
- B. Tečajevi za javnost
- C. Tečajevi za djecu i mlade

Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
			UTB	24.1. 2022	3
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments	
Lecturers / native speakers	Creation of courses and other forms of education	Language education for firms	Regular offer of courses (web, press, fb)	Corporate clients	
Language book publishers	Personal management/ Recruitment of quality lecturers	Language education for public	Newsletters	Public (Individuals)	
Association of Language School	Marketing	Language education for young people	Individual support	Young people (pupil, students)	
	Key Resources		Channels		
	Classrooms (It, facilities, etc.)	Completed story.	Web		
	Brand of School	Open the gates to the world	Facebook		
	Client network	Travel without language barriers	Email		
	Tribal employees	Discover the world of information	Conferences		
Cost Structure		Revenue Streams			
Salaries for lectures (9 euro/hour) and employees		Course fee (18 euro/hour)			
Teaching materials		Other revenues (proofreading, translations, mobility, individual lessons, etc.)			
Training for teachers/lectures					
Advertisement					
Facilities/energy/rent					

Formatted: Centered, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines, Keep with next

Sl. 18 Trenutni poslovni model škola stranih jezika

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Formatted: Graf Fig, Left, Space Before: 6 pt, After: 6 pt

Iz navedene analize jasno je da se škole stranih jezika uglavnom usredotočuju uglavnom na tečajeve za djecu i mlade, dok je analiza kupaca pokazala da većina njih pripada skupini klijenata koji pohađaju tečajeve za građane. Istodobno, na temelju eksploratornih istraživanja usmjerenih na analizu ponuda škola stranih jezika, otkrili smo da je najunosniji dio tržišta jezičnog obrazovanja sektor korporativnog obrazovanja (druga najjača škola jezika u Češkoj republici usmjerena je isključivo na ovo područje). Prijevodi i lektoriranje posebna su kategorija, koja je izvan opsega tradicionalnog obrazovanja, ali predstavljaju vrlo profitabilan dio ekonomskog modela odabranih škola stranih jezika (najjača škola jezika u srednjoj Europi ima najznačajniji prihod od prevođenja i lektoriranja). Međutim, općenito, većina ispitanih škola stranih jezika nudi ove tri vrste tečajeva.

Tri osnovne vrste prijedloga vrijednosti odgovaraju trima segmentima kupaca, koji su, opet, sasvim tipični za područje jezičnog obrazovanja. Većina škola stranih jezika gleda na tržište iz perspektive ova tri segmenta:

- A. Korporativna klijentela (najunosniji dio tržišta)
- B. Građani (samoplatitelji)
- C. Učenici (djeca su korisnici, roditelji su kupci)

Komunikaciju i odnose s kupcima osiguravaju newsletteri, web stranice, promotivni materijali i Facebook.

Kompetencijski model obično osigurava uska jezgra plemenskih zaposlenika i mreža angažiranih predavača, koje pojedine škole stranih jezika ugovorno obvezuju na odabrane tečajeve.

Ekonomski model u slučaju škola stranih jezika temelji se na cijeni tečaja od približno 18 eura po satu, uz satnicu po predavaču od 9 eura. Iz toga slijedi da škole stranih jezika imaju maržu od približno 9 eura po satu rada. Očito je da se faktor obujma (tj. broj polaznika po lekciji) ne uzima u obzir u ovom izračunu cijena. Općenito, kako se broj polaznika povećava, cijena pojedinačne lekcije se smanjuje.

1.94.3 Prilike i trendovi

Tradicionalne škole stranih jezika imaju poslovni model koji se temelji na tri prijedloga vrijednosti i tri segmenta kupaca. Rezultirajući oblik ponude škole stranih jezika u korelaciji je s tržišnom strukturom kakvu danas percipiraju škole stranih jezika. Tečajevi za građane i studente u pravilu su unificirani, dok su tečajevi za tvrtke u velikoj mjeri prilagođeni zahtjevima pojedinih korporativnih klijenata (vidi sljedeću tablicu).

Tablica 23 Ograničenja trenutnog poslovnog modela škola stranih jezika

<u>Ponuda</u> škola stranih jezika	<u>Strategija</u>	<u>Segmenti kupaca</u>
<u>Tečajevi za građane</u>	<u>Standardizacija</u>	<u>Odrasli</u>
<u>Tečajevi za studente</u>	<u>Standardizacija</u>	Studenti
<u>Korporativni tečajevi</u>	<u>Prilagođeno</u> / <u>specijalizirano</u>	<u>Tvrtke</u>

Izvor: vlastito istraživanje (2021.)

Formatted: Caption,Obrázek, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Keep with next

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Formatted: Justified, Space Before: 6 pt, After: 6 pt, Line spacing: 1.5 lines

Usporedba zahtjeva i potreba kupaca s ponudom škola stranih jezika otkrila je skrivene mogućnosti za inovaciju trenutnog poslovnog modela:

- **Promjena percepcije tržišta:** Postoje dva značajna pomaka koji su prijelaz s djece na odrasle i korporativne kupce te s jedinstvenog tržišta na prilagođeno tržište (primjena masovne prilagodbe, tj. ponuda individualiziranih tečajeva po cijeni redovitih tečajeva). Kao dio promjene percepcije tržišta potrebno je preispitati izvornu segmentaciju tržišta i početi se fokusirati na dijelove rasta tržišta, koji su tržište odraslih i tržište korporativnih klijenata.
- **Promjena metoda poučavanja:** Trend povezan s metodom izravnog poučavanja i učenjem kroz igru. To znači da je klasične tečajeve potrebno zamijeniti nastavom usmjerenom na razgovor. Drugim riječima, dopustite klijentima da uče govorom, a ne pamćenjem vokabulara i gramatike. U isto vrijeme, trend je uvesti elemente igre u nastavu kao osnovni alat za učenje.
- **Promijenite fokus sadržaja lekcija:** Prijelaz s razvoja jezičnih vještina na razvoj osobe. Glavni motiv klijenata škole stranih jezika je **samorazvoj i upoznavanje drugih polaznika tečaja**. Iz toga slijedi da sadržajni fokus nastave treba biti mnogo više usmjeren na osobni razvoj i mogućnost upoznavanja drugih polaznika zadanog tečaja.
- **Promijenite spatio-vremensku perspektivu poučavanja:** Prijelaz iz formalnog školskog okruženja u neformalno okruženje. Prestanite opažati jezično obrazovanje kroz prizmu klasične škole i počnite stvarati uvjete za neformalno obrazovanje, gdje proces učenja ima čisto osoban i jedinstven karakter. Omogućavanje klijentima da studiraju u inozemstvu (naglašavajući potrebu za poznavanjem stranog jezika) i stvaranje kućnog okruženja. Online nastava, ili

hibridni oblik poučavanja, može biti jedan od načina uklanjanja glavne prepreke učenju od strane klijenata škole stranih jezika.

- **Promjena osnovne djelatnosti škole stranih jezika: odmak od pružatelja jezičnog obrazovanja do kreatora obrazovnih platformi. Redefiniranje osnovne djelatnosti može dovesti do prijelaza s pružatelja jezičnog obrazovanja na posrednika u obrazovanju i unovčavanje znanja onih koji mogu podučavati strani jezik (bez pristupa tržištu). U informacijskom dobu, model platformi koje olakšavaju povezivanje različitih korisnika i olakšavaju im međusobnu interakciju sve više dobiva na snazi. Škole stranih jezika mogu stvoriti obrazovne platforme koje povezuju polaznike (koji trebaju naučiti strani jezik) s nastavnicima stranih jezika (koji poznaju strani jezik, ali često imaju ograničen pristup tržištu).**

Formatted: Font: (Default) +Body (Calibri), Bold,