

RAPORT DOTYCZĄCY STRATEGII ZARZĄDZANIA JĘZYKIEM ORAZ NAJLEPSZYCH PRAKTYK STOSOWANYCH W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH EUROPEJSKICH: PROJEKT PIMLICO

PODSUMOWANIE I ZALECENIA DLA KADRY KIEROWNICZEJ

Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury rozpoczyna w roku 2011 akcję informacyjną, mającą na celu promowanie szerszego wykorzystywania strategii zarządzania językiem (LMS) przez małe i średnie przedsiębiorstwa europejskie. Niniejszy raport jest wynikiem projektu PIMLICO, który stanowi pierwszą fazę tej inicjatywy, a którego nazwa powstała od pierwszych liter słów: *Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies (Promowanie, wdrażanie, mapowanie strategii językowych i strategii komunikacji interkulturowej)*. W raporcie PIMLICO skupiono się na ustaleniu i opisanu modeli najlepszych praktyk w 40 europejskich małych i średnich przedsiębiorstwach, które zostały wybrane ze względu na osiągnięty przez nie dzięki formułowaniu i wdrażaniu *strategii zarządzania językiem* wzrost w obszarze handlu. Raport zawiera także przegląd wielu organizacji i sieci wsparcia językowego, działających w 27 krajach UE na różnych szczeblach: ponadnarodowym, narodowym, regionalnym i lokalnym. W fazie 2. powstanie strona internetowa oraz przewodniki zawierające szczegółowe informacje dotyczące miejsc, w których firmy mogą uzyskać dalsze dane, jak również pomysły i rady dotyczące opracowywania strategii zarządzania językiem oraz tworzenia nowych technik, mających na celu zwiększenie ich szans na wzrost w obszarze handlu międzynarodowego na zagranicznych rynkach, gdzie napotykać bariery językowe.

OTRZYMANE UPRZEDNIO WYNIKI BADAŃ

Przegląd małych i średnich przedsiębiorstw w ramach omówionego w rozdziale 2. badania ELAN (2006) dowodzi, że znaczną część klientów utracono w Europie w wyniku braku umiejętności językowych. Firmy należące do próby wyłonionej spośród 1964 przedsiębiorstw i wynoszącej 11% respondentów (195 małych i średnich przedsiębiorstw) utraciły kontrakt w wyniku braku umiejętności językowych. Badanie pozwoliło określić, w jakich sytuacjach przedsiębiorstwa miały świadomość, że kontrakt został utracony lub mógł zostać utracony w wyniku barier językowych i/lub kulturalnych; liczba ta może jednak być zaniżona. Z wyższą skutecznością firm w obszarze handlu międzynarodowego powiązano także cztery czynniki, mianowicie: zatrudnienie rodzimych użytkowników danego języka; rekrutację pracowników posiadających umiejętności językowe; korzystanie z usług profesjonalnych tłumaczy; posiadanie planu (lub strategii) zarządzania językiem. Małe i średnie przedsiębiorstwa, które inwestują w te cztery obszary, zanotowały o 44,5% wyższy poziom eksportu niż firmy, które nie inwestowały w te obszary. W oparciu o wyniki badania ELAN określono i opracowano modele idealnych firm, które wykorzystano w ramach projektu PIMLICO w celu opracowania studiów przypadku.

FAZY PROJEKTU

Projekt obejmuje dwie główne fazy:

- **Faza 1.: Badanie w ramach projektu PIMLICO** – jego celem było zgromadzenie informacji dotyczących dobrych praktyk i strategii językowych wykorzystywanych przez małe i średnie

przedsiębiorstwa oraz struktury wsparcia; celem było także wyszukanie faktów, które mogłyby wspierać kampanię informacyjną, prowadzoną w drugiej fazie projektu.

- **Faza 2.: Kampania informacyjna** – celem strategicznym kampanii informacyjnej było zwiększenie w małych i średnich przedsiębiorstwach świadomości, jeśli chodzi o zalety i szanse, jakie otwierają umiejętności językowe na rynkach światowych, oraz zwiększenie ilości małych i średnich przedsiębiorstw, które wykorzystują w sposób strategiczny techniki zarządzania językiem.

GŁÓWNE WNIOSKI

Wyniki studiów przypadku wykazały, że firmy, które cieszą się sukcesami, wykorzystują różnorodne formy strategii zarządzania językiem (LMS), które są pomocne w przypadku zetknięcia różnych kultur i języków podczas działalności międzynarodowej firm.

Strategie zarządzania językiem, znane także jako „strategie językowe”, określa się jako *„zaplanowane stosowanie gamy technik, mających na celu wspomaganie skutecznej komunikacji z zagranicznymi klientami i dostawcami”* (ELAN, 2006). Strategia zarządzania językiem zwykle obejmuje pakiet środków wyprzedzających, które pozwalają firmie wejść na nowy rynek lub poszerzyć swoją działalność, wchodząc na nowy przygraniczny rynek, na którym mogą wystąpić bariery językowe i/lub kulturalne.

Strategie zarządzania językiem mogą objąć połączenie następujących środków. Są nimi:

- korzystanie z usług lokalnych pośredników w celu rozwiązywania problemów językowych;
- tworzenie stron internetowych dostosowanych do określonych wymogów kulturalnych i/lub językowych;
- korzystanie z audytów językowych;
- korzystanie z usług profesjonalnych tłumaczy;
- tłumaczenie materiałów promocyjnych i technicznych oraz materiałów dotyczących sprzedaży;
- szkolenia językowe i programy informacyjne poświęcone kwestiom kulturalnym;
- nauka języków przez Internet; selekcja pracowników oraz polityka rekrutacji;
- mobilność personelu;
- znajomość z współpracownikami z zagranicy oraz tymczasowe delegacje na rynki transgraniczne;
- stosunki nawiązywane z lokalnymi uczelniami wyższymi;
- przyjmowanie na staż studentów z zagranicy;
- rekrutacja pracowników spośród rodzimych użytkowników danego języka;
- e-handel obejmujący wielojęzyczne działania oraz
- dostosowanie produktu lub opakowania do lokalnych upodobań i zwyczajów.

Wszystkie studia przypadków wykazały wartość lub mierzyły wpływ strategii zarządzania językiem.

- Profil, który objął 40 wybranych firm, wykazuje znaczną przewagę firm stosujących strategię językowe: 43% zanotowało zwiększenie obrotów o ponad 25% po wprowadzeniu strategii związanych z nowym językiem. Kolejne 30% zauważyło wzrost handlowy na poziomie 16-25% obrotów.
- W przypadku 73%, niemal trzech czwartych firm, obrót ze sprzedaży wzrósł o co najmniej 16%.
- W kilku przypadkach pewien wzrost sprzedaży przypisuje się jednemu lub więcej z trzech określonych środków, jak np. *wielojęzyczne dostosowanie strony internetowej, rekrutacja*

pracowników spośród rodzimych użytkowników danego języka lub korzystanie z usług lokalnych pośredników w celu rozwiązywania problemów językowych. Powyższe środki są też najczęściej przytaczanymi składnikami strategii zarządzania językiem, w przypadku zastosowania których miał miejsce konkretny wzrost procentowy zagranicznej sprzedaży.

CECHY WSPÓLNE FIRM ODNOSZĄCYCH SUKCESY

40 studiów przypadku dokonanych w ramach programu PIMLICO wykazuje istnienie wspólnych cech systemu zarządzania językiem:

- *Wydajność funkcjonalna w przypadku wielu języków*

Większość firm charakteryzuje biegłość, charakteryzująca się umiejętnością negocjowania w co najmniej 3 językach obcych, z których jednym jest zawsze język angielski. Powszechnie uznaje się jednak, że przewaga nad konkurencją wynika z ich wielojęzycznych i wielokulturowych umiejętności personelu tych firm.

- *Wysoka kompetencja językowa — język angielski*

Wysoki poziom kompetencji językowej, jeśli chodzi o język angielski, jest konieczny do organizowania spotkań; od pracowników oczekuje się utrzymania wysokiego poziomu umiejętności językowych w języku angielskim.

- *Umiejętność działania w sposób globalny oraz dostosowywania się do różnych wymogów językowych*

Różne języki są wykorzystywane na różnych rynkach lub są używane równolegle. Języki trzecie są używane podczas prowadzenia działań handlowych na różnych rynkach, w przypadku których firmy nie posiadają umiejętności językowych, np. język niemiecki na Węgrzech.

- *Korzystanie z usług lokalnych pośredników w celu rozwiązywania problemów językowych i kulturowych*

Firmy widzą jasny związek między korzystaniem z usług lokalnych pośredników w celu rozwiązywania problemów językowych oraz ich obrotami handlowymi.

- *Wszechobecny internacjonalizm wspierany przez strategię z zakresu doboru kadry*

Firmy postępują zgodnie z praktycznymi krokami, korzystając z usług personelu dysponującego umiejętnościami językowymi oraz promując rozwój swojego personelu tak, by charakteryzował się on kompetencją międzynarodową, kulturalną i językową. Oto przykłady:

- Prowadzenie dokładnych zapisów umiejętności językowych personelu i ich skuteczne wykorzystywanie;
- Zatrudnianie rodzimych użytkowników danego języka;
- Przeprowadzanie *szkoleń językowych i kulturalnych*;
- Rozwijanie *głębszego zrozumienia interkulturalnego*;
- Korzystanie z *usług profesjonalnych tłumaczy*;
- Dostosowywanie stron internetowych do innych kultur;
- Współpraca z lokalnymi uczelniami wyższymi w celu krótkoterminowego i długoterminowego uzyskiwania wsparcia językowego, w tym przyjmowania na staż obcojęzycznych studentów.

Spośród 40 przypadków wybrano 10 i przeprowadzono specjalne badania w związku z wyjątkowo wysokimi wynikami w obszarze handlu międzynarodowego, uzyskiwanymi dzięki strategiom zarządzania językiem. Wybór był uzależniony od następujących kryteriów:

- Wyjątkowe i innowacyjne połączenie lub zastosowanie gamy różnorodnych środków językowych, należących do przyjętej przez firmę strategii zarządzania językiem;
- Kulturalna i/lub językowa złożoność lub zaawansowanie rynków, na których prowadzą skuteczny handel;
- Wielkość i trwałość ich handlu na rynkach zagranicznych, zwłaszcza na rynkach spoza Europy;
- Jakość i wspieranie wielojęzyczności w firmie.

We wszystkich przypadkach prócz jednego wybrane firmy odnoszą w obszarze sprzedaży eksportowej w relacji do łącznej sprzedaży znaczące sukcesy, które można przypisać bezpośrednio stosowaniu strategii zarządzania językiem. Małe i średnie przedsiębiorstwa odnoszące największe sukcesy na ogół eksportują co najmniej 60% swoich towarów lub usług. W niektórych przypadkach wskaźnik ten sięga nawet 90%.

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI ZWIĄZANE Z ZAPEWNIANIEM WSPARCIA

Istnieje wiele różnych poziomów wsparcia dla firm, pozwalającego zwiększyć ich wskaźnik handlu międzynarodowego. Są to m.in. izby przemysłowe i handlowe, jak również organizacje edukacyjne i rządowe w różnych państwach członkowskich. Otrzymywany poziom pomocy językowej różni się jednak między poszczególnymi państwami i różnymi organizacjami pośredniczącymi.

- We wszystkich 27 europejskich państwach członkowskich funkcjonuje ministerstwo handlu lub gospodarki bądź organ będący jego odpowiednikiem, który nadzoruje organizacje handlowe w kraju.
- Krajowym organem handlowym może być krajowa izba handlowa, która dostarcza krajowych inicjatyw, wspierających potrzeby językowe firm.
- Kilka krajów wyróżnia się na tle wsparcia infrastrukturalnego, polityki krajowej lub ilości środków wsparcia językowego dostępnych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Są to w szczególności Austria, Dania, Hiszpania i Wielka Brytania. W przypadku innych krajów, takich jak Bułgaria, Cypr i Irlandia, można odnieść wrażenie, że nie ma tam znaczących krajowych strategii ani wsparcia językowego dla firm o zasięgu krajowym.
- W przypadku braku wsparcia językowego dla firm w ramach krajowej infrastruktury często dostępne są lokalne inicjatywy na poziomie izb lub regionalnym, które oferują specjalne wsparcie.
- Dwustronne izby i zagraniczne oddziały określonych krajowych izb oferują jedne z najlepszych wyspecjalizowanych środków pomocy językowej i kulturalnej dla firm; zwykle funkcjonują one równolegle do solidnych stosunków handlowych, czego przykładem może być Francusko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa; Niemiecko-Słoweńska Izba Przemysłowo-Handlowa lub Brytyjska Izba Handlu (w Hiszpanii).

ZALECENIA

Wdrożenie poniższych zaleceń może znacznie zwiększyć szanse skutecznego działania firm w coraz bardziej konkurencyjnym globalnym i wielojęzycznym środowisku handlowym. Na szczeblu europejskim propozycje te mogą mieć potencjalnie duży wpływ na rozwój handlu wewnątrzunijnego oraz handlu z państwami spoza UE.



ZALECENIA DLA KOMISJI EUROPEJSKIEJ

- Rozpowszechnianie na szeroką skalę raportu PIMLICO oraz jego wyników poprzez inicjatywę informacyjną prowadzoną w sektorze biznesu, edukacji oraz wśród firm, a także poprzez platformę języka biznesowego;
- Promowanie rozwoju europejskiego programu nagród oraz systemu przyznawania znaków jakości w celu wyróżniania skutecznego wykorzystywania strategii zarządzania językiem w obszarze handlu międzynarodowego przez europejskie firmy, np. *Excellence in International Communication* (wyróżnienie za wybitne osiągnięcia w dziedzinie komunikacji międzynarodowej) (EIC);
- Promowanie modeli najlepszych praktyk z zakresu strategii zarządzania językiem wśród biznesowych organizacji pośredniczących;
- Zapewnianie wsparcia rozwoju modeli najlepszych praktyk infrastruktury językowej oraz wdrażania strategii zarządzania językiem, które mogą być finansowane przez programy europejskie odpowiednich Dyrekcji Generalnych;
- Zlecenie dalszych projektów badawczych w celu aktualizacji wyników ELAN i zapewnienia ciągłości gromadzenia danych, w tym pięcioletniej analizy obserwacyjnej;
- Uwzględnienie danych oraz listy kontaktów infrastruktury językowej w europejskich centrach informacyjnych;
- Wpisanie „języków oraz komunikacji biznesowej” w porządek dzienny odpowiednich komisarzy europejskich oraz w odpowiednich programach Rady Europejskiej;
- Zapewnienie, że badanie technologii językowych oraz ich stosowanie w obszarze handlu międzynarodowego i dyplomacji są uwzględniane w programie Framework VIII oraz innych programach z zakresu badań i rozwoju

ZALECENIA DLA RZĄDÓW KRAJOWYCH

- Dalsze działania na rzecz podzielanych celów, wspólnie uzgodnionych podczas spotkania na szczycie, jakie odbyło się w Barcelonie w roku 2002: każdy obywatel powinien opanować poza swoim językiem ojczystym dwa inne języki;
- Zapewnienie, że istnieje związek między potrzebami językowymi firm oraz dostępnym wsparciem w ramach infrastruktury;
- Rozważenie uruchomienia krajowego programu przyznawania nagród, który umożliwiłby wyróżnianie i promowanie doskonałości w zakresie wsparcia infrastruktury (w tym wsparcia pośredniczącego) dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz doskonałości w korzystaniu ze strategii zarządzania językiem przez małe i średnie przedsiębiorstwa;
- Uruchomienie kampanii zwiększającej narodową świadomość;
- Analiza i wdrażanie gamy inicjatyw wspierających;
- Wpływanie na szkoły i uniwersytety, aby w programie nauczania poświęcano więcej uwagi kwestiom językowym;
- Rozważenie bodźców podatkowych, które stanowiłyby zachętę dla małych i średnich przedsiębiorstw do stosowania strategii zarządzania językiem (np. możliwość odliczenia od podatku szkoleń językowych);
- Utworzenie strony internetowej, na której dostępne byłyby porady dla małych i średnich przedsiębiorstw, dotyczące stosowania strategii językowych wraz informacjami dotyczącymi konkretnych krajów, które ułatwią handel na tych rynkach;



- Inwestowanie w badania technologii językowych i ich stosowanie w obszarze handlu międzynarodowego.

ZALECENIA DLA POŚREDNIKÓW BIZNESOWYCH

- Promowanie większej świadomości dobrych praktyk w zakresie wykorzystywania strategii zarządzania językiem wśród członków ponadnarodowych sieci biznesowych (np. Euroizby, Międzynarodowe Izby Handlowe, Administracja Handlu Międzynarodowego lub sieć EEN), które mają silną pozycję, oraz odnoszenie się do polecanych dostawców lub dostarczanie informacji dotyczących języków w granicach UE;
- Wspieranie pośredników biznesowych w organizacji wydarzeń, kampanii i innych działań mających na celu promowanie szerszego korzystania ze strategii zarządzania językiem oraz ich zrozumienia;
- Pomoc we wdrażaniu technologii językowych poprzez promowanie współpracy między gałęziami przemysłu i badań oraz dalsze starania dążące do przeniesienia technologii językowych do międzynarodowych firm;
- Umieszczanie na stronie internetowej pośrednika biznesowego odsyłaczy do strony internetowej projektu, a tym samym promowanie większego zrozumienia najlepszych praktyk wśród międzynarodowych małych i średnich przedsiębiorstw europejskich;
- Wymiana najlepszych praktyk między różnymi organizacjami wsparcia;
- Oferowanie nowych rodzajów wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w sposób zgodny z najlepszymi praktykami stosowanymi w innych przedsiębiorstwach;
- Rozważenie zaoferowania usług, które obecnie nie są stosowane, np. audyty językowe.

ZALECENIA DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

- Naśladowanie najlepszych praktyk stosowanych przez firmy odnoszące największe sukcesy;
- Analiza potrzeb językowych firmy w związku z poszczególnymi rynkami (z wykorzystaniem listy kontrolnej opracowanej w ramach projektu PIMLICO);
- Podjęcie działań mających na celu wdrażanie strategii zarządzania językiem odpowiedniej dla danych rynków;
- Nawiązywanie kontaktu z wieloma organizacjami wsparcia działającymi na terenie Europy w celu uzyskania dalszych przydatnych informacji;
- Ocena opłacalności różnorodnych technik zarządzania, takich jak materiały dotyczące danej kultury, usługi profesjonalnych tłumaczy itp.
- Formowanie grup wraz z innymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami eksportującymi towary i usługi oraz dzielenie się zasobami.

ZALECENIA DOTYCZĄCE EDUKACJI

- Łączenie się z małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz pośrednikami biznesowymi oraz oferowanie usług wsparcia, np. szkolenia językowe;
- W przypadku braku takiego rozwiązania rozważenie oferty stażu dla studentów z zagranicy;
- Nawiązywanie kontaktu z lokalnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność międzynarodową w celu wymiany wiedzy i uzyskania ich pomocy w rozwijaniu



nowych programów językowych, dostosowanych do potrzeb handlu międzynarodowego, lub opracowywaniu odpowiednich usług dla lokalnych firm, takich jak szkolenie audytorów językowych;

- Dopilnowanie, aby strategia zarządzania językiem była dobrze rozumiana i uwzględniana w kursach prowadzonych na studiach na kierunkach zarządzania i innych programach dedykacyjnych dla kadry zarządzającej.