



VERSLAG OVER TAALSTRATEGIEËN EN BESTE PRAKTIJKEN IN EUROPESE KMO'S: HET PIMLICO-PROJECT

SAMENVATTING EN AANBEVELINGEN

Het directoraat-generaal Onderwijs en cultuur lanceert in 2011 een voorlichtingsinitiatief om kleine en middelgrote ondernemingen (hierna "kmo's" genoemd) te stimuleren om meer gebruik te maken van taalstrategieën (*language management strategies*, LMS). Dit verslag is het resultaat van het PIMLICO-project, de eerste fase van het initiatief. De afkorting staat voor "*Promoting, Implementing and Mapping Language and Intercultural Communication strategies*" (strategieën voor taal en interculturele communicatie stimuleren, opstellen en verwezenlijken). In het PIMLICO-verslag wordt bepaald en beschreven wat de beste praktijken zijn in 40 Europese kmo's, die gekozen zijn wegens de sterke groei van hun omzet dankzij goed geformuleerde en gebruikte taalstrategieën. Het verslag beoordeelt tevens een reeks taalondersteunende organisaties en netwerken die op diverse niveaus in de 27 EU-lidstaten actief zijn: supranationaal, nationaal, regionaal en lokaal. In de tweede fase komen er een website en brochures met gedetailleerde informatie over waar bedrijven terecht kunnen voor meer uitleg, en met ideeën en tips over het ontwikkelen van taalstrategieën en nieuwe technieken waarmee bedrijven sterker kunnen groeien in buitenlandse markten waar ze geconfronteerd worden met taalbarrières.

VROEGERE BEVINDINGEN

Uit het ELAN-onderzoek gevoerd bij kmo's (2006), en verder besproken in hoofdstuk 2, is gebleken dat gebrek aan talenkennis een aanzienlijke hoeveelheid handelstransacties in Europa in de weg staat. In de hele steekproef van 1964 bedrijven had 11 % van de respondenten (195 kmo's) een contract niet binnengehaald wegens een gebrek aan talenkennis. Het onderzoek stelde alleen situaties vast waarbij bedrijven zich bewust waren van verloren of potentieel verloren kansen door taal- of cultuurbarrières, dus het echte cijfer ligt allicht nog hoger. Vier eigenschappen van bedrijven werden in verband gebracht met betere prestaties in de internationale handel, namelijk (1) moedertaalsprekers in dienst nemen, (2) werknemers met bestaande talenkennis aanwerven, (3) professionele tolken en vertalers inschakelen en (4) een taalbeheerplan (of -strategie) volgen. Kmo's die in deze vier elementen investeerden, realiseerden 44,5 % meer exportverkoop dan de bedrijven die in geen van de vier investeerden. Op basis van de bevindingen uit het ELAN-onderzoek werden modellen van voorbeeldige bedrijven bepaald en beschreven als casestudies in PIMLICO.

FASEN VAN HET PROJECT

Het project is onderverdeeld in twee grote fasen:

- **Fase 1: het onderzoek van het PIMLICO-project** – met als doel het vergaren van informatie over goede praktijken en taalstrategieën gevolgd door kmo's en ondersteunende structuren; en het verzamelen van feiten voor de voorlichtingscampagne in de tweede fase van het project.
- **Fase 2: de voorlichtingscampagne** – die als strategisch doel heeft om de kmo's meer bewust te maken van de mogelijkheden en voordelen die een betere talenkennis oplevert in wereldwijde



markten; en om het aantal kmo's dat strategisch gebruikmaakt van taalstrategieën significant te verhogen.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES

De bevindingen uit de casestudies tonen aan dat succesvolle bedrijven via diverse vormen van taalstrategieën (*language management strategies*, LMS) omgaan met de verschillende communicatie-interfaces van hun internationale activiteit.

Een taalstrategie of LMS wordt gedefinieerd als '*de geplande aanname van een reeks technieken om doeltreffende communicatie met buitenlandse klanten en leveranciers te bevorderen*' (ELAN, 2006). Een taalstrategie bevat gewoonlijk een pakket van anticiperende maatregelen ter bevordering van de lancering of uitbreiding van grensoverschrijdende activiteiten in een nieuwe markt waar taal- en/of cultuurbarrières bestaan.

Een LMS kan bestaan uit eender welke combinatie van deze maatregelen:

- taalproblemen oplossen via plaatselijke tussenpersonen;
- websites maken met speciale culturele en/of taalkundige aanpassingen;
- taalkundige audits laten uitvoeren;
- professionele vertalers/tolken inschakelen;
- promotie- en verkoopsmateriaal en technische documenten laten vertalen;
- taalopleidingen en culturele briefings;
- online taaltraining;
- specifiek selectie- en aanwervingsbeleid;
- interne mobiliteit van het personeel;
- 'buddy'-programma's met buitenlandse collega's en grensoverschrijdende detacheringen;
- banden smeden met plaatselijke universiteiten;
- buitenlandse studenten aannemen als stagiairs;
- moedertaalsprekers aanwerven;
- meertalige e-commerce; en
- producten of verpakkingen aanpassen aan de plaatselijke smaak of gewoonten.

Alle casestudies hebben de waarde kunnen inschatten, of het effect kunnen meten, van hun taalstrategie.

- De 40 gekozen bedrijven hebben een profiel met aanzienlijke voordelen: 43 % gaf aan dat hun omzet met meer dan 25 % was gestegen door een strategie met nieuwe talen te gaan volgen. Nog eens 30 % schatte de stijging van de omzet op 16 à 25 %.
- Dat betekent dat 73 % van de bedrijven, dus bijna driekwart, de verkoop met minstens 16 % heeft zien stijgen.
- In verschillende gevallen wordt een specifieke verkoopsstijging toegeschreven aan één van deze drie maatregelen of een combinatie ervan: (1) *meertalig aangepaste website*, (2) *moedertaalsprekers aanwerven* en (3) *taalproblemen oplossen via plaatselijke tussenpersonen*. Deze drie zijn ook de drie meest genoemde kenmerken van een taalstrategie waar een concreet cijfer is gegeven voor de stijging in buitenlandse verkoop.



EIGENSCHAPPEN DIE ALLE SUCCESVOLLE BEDRIJVEN VERTONEN

De 40 PIMLICO-casestudies vertonen vaak een patroon van gedeelde eigenschappen in hun taalstrategie:

- *Functionele vaardigheid in een hele reeks talen*

De meeste bedrijven kunnen vloeiend onderhandelen in minstens drie vreemde talen, waaronder stevast het Engels. Algemeen wordt evenwel erkend dat ze hun concurrentiële voordeel halen uit hun meertalige en multiculturele vaardigheid.

- *Sterke taalvaardigheid in het Engels*

Een hoog niveau van taalvaardigheid in het Engels wordt als vanzelfsprekend beschouwd bij benoemingen en van werknemers wordt verwacht dat ze het Engels vlot machtig zijn en blijven.

- *Wereldwijd actief kunnen zijn en zich aanpassen aan verschillende taalsituaties*

Verschillende talen worden gebruikt voor verschillende markten of in combinatie. Derde talen worden gebruikt om handel te drijven in uiteenlopende markten waar bedrijven de hoofdtal niet machtig zijn, bijv. Duits in Hongarije.

- *Taal- en cultuurbarrières overbruggen via plaatselijke tussenpersonen*

Bedrijven ervaren een duidelijke correlatie tussen het inschakelen van tussenpersonen ter plaatse om taalproblemen op te lossen en hun verhandelde volumes.

- *Doorgedreven internationalisatie ondersteund door HR-strategie*

De bedrijven volgen praktische stappen om hun taalvaardige personeel optimaal in te zetten en om hun mensen op te leiden zodat ze internationaal vaardig, cultureel vaardig en taalvaardig zijn, zoals:

- De talenkennis van alle werknemers nauwkeurig bijhouden en optimaal benutten;
- *Moedertaalsprekers* aanwerven;
- *Taal- en cultuurtraining* organiseren;
- Dieper geworteld *intercultureel begrip* ontwikkelen;
- *Professionele vertalers en tolken* inschakelen;
- Websites aanpassen aan andere culturen;
- Samenwerken met plaatselijke universiteiten voor de aanwerving van taalondersteuning op korte en lange termijn, zoals stages voor buitenlandse studenten.

Uit de 40 casestudies werden tien 'superbedrijven' gekozen vanwege hun uitzonderlijke prestaties in de internationale handel dankzij hun taalstrategieën. De volgende criteria lagen aan de basis van de selectie:

- Hun unieke en innoverende combinatie of reeks van diverse taalmaatregelen ingebed in hun taalstrategie;
- De culturele en/of linguïstische complexiteit van de markten waarin ze met succes actief zijn;
- Het volume en de duurzaamheid van hun verkoop in buitenlandse markten, met name in markten buiten Europa;
- De kwaliteit en ondersteuning van meertaligheid als beleidslijn in het bedrijf.

Behalve in één specifiek geval oogsten de 'superbedrijven' aanzienlijk succes in termen van exportverkoop in verhouding tot de totale verkoop, wat rechtstreeks kan worden toegeschreven aan hun taalstrategie. De 'superbedrijven' exporteren over het algemeen minstens 60 %, in sommige gevallen tot zelfs 90 % van hun goederen of diensten.

BELANGRIJKSTE CONCLUSIES OVER HET BIEDEN VAN STEUN

Er zijn vele verschillende niveaus van bedrijfsondersteuning beschikbaar die de internationale activiteit van bedrijven kunnen verhogen, zoals kamers van koophandel en nijverheid, of onderwijs- en overheidsinstellingen in verschillende lidstaten. Specifieke hulp voor talen verschilt echter aanzienlijk tussen staten en verschillende intermediaire organisaties.

- Alle 27 EU-lidstaten hebben ofwel een ministerie voor handel of economie, ofwel een soortgelijk orgaan dat toezicht houdt op alle handelsorganisaties in het land.
- Het nationale handelsorgaan kan een nationale kamer van koophandel zijn die nationale initiatieven aanbiedt om de taalbehoeften van bedrijven te steunen.
- Bepaalde landen, namelijk Denemarken, Oostenrijk, Spanje en het Verenigd Koninkrijk, bieden aan kmo's opvallend veel infrastructurele steun, nationale beleidslijnen of taalondersteunende maatregelen. Landen als Bulgarije, Cyprus en Ierland lijken daarentegen geen beduidende nationale beleidslijnen of taalondersteuning te bieden aan bedrijven.
- Waar de taalondersteuning voor bedrijven binnen de nationale infrastructuur tekortschiet, zijn er vaak lokale initiatieven voor speciale steun, die uitgaan van een kamer van koophandel of van de regionale overheid.
- De bilaterale kamers en buitenlandse afdelingen van bepaalde nationale kamers lijken veruit de beste gespecialiseerde ondersteuning voor taal en cultuur te bieden aan bedrijven. Ze zijn vooral te vinden in regio's met gevestigde handelsverbanden: zo zijn er de Frans-Duitse Kamer van Koophandel en Nijverheid, de Duits-Sloveense Kamer van Koophandel en Nijverheid, en de Britse Kamer van Koophandel in Spanje.

AANBEVELINGEN

De volgende aanbevelingen zouden de kansen van bedrijven aanzienlijk kunnen verhogen om doeltreffender zaken te doen in een wereldwijde meertalige handelsomgeving met alsmaar meer concurrentie. Op Europees niveau zouden deze voorstellen een aanzienlijke impact kunnen hebben op de groei van de handel binnen en buiten Europa.

AANBEVELINGEN VOOR DE EUROPESE COMMISSIE

- Ervoor zorgen dat het PIMLICO-verslag en de bevindingen ervan via het voorlichtingsinitiatief wijd verspreid worden (in de industrie, in het onderwijs en rechtstreeks in bedrijven) en via het Business Language Platform.
- De ontwikkeling bevorderen van een Europees systeem van kwaliteitsnormen en prijzen om Europese bedrijven te bekronen die met succes taalstrategieën gebruiken in de internationale handel, bijv. *Excellence in International Communication (EIC)*;
- Modellen van beste praktijken voor taalstrategieën promoten bij intermediaire organisaties in de zakenwereld;
- Zorgen voor financiering, via Europese programma's van de juiste directoraten-generaal, voor de ontwikkeling van taalstrategieën en de beste praktijken voor de ondersteuning van taalinfrastructuur.
- Een project opstarten voor vervolgonderzoek om de ELAN-bevindingen te actualiseren en om continuïteit te verzekeren in het verzamelen van gegevens op lange termijn, met vijfjaarlijkse analyses;



- Informatie over taalinfrastructuren en een lijst met contactgegevens toegankelijk maken in Europese informatiecentra;
- ‘Talen en bedrijfscommunicatie’ op de agenda van de juiste Europese commissarissen zetten en bespreken op relevante vergaderingen van de Europese Raad;
- Ervoor zorgen dat onderzoek naar taaltechnologie en de toepassing ervan in de internationale handel en diplomatie wordt opgenomen in EU-KP8 en andere programma's voor Onderzoek & Ontwikkeling.

AANBEVELINGEN VOOR NATIONALE OVERHEDEN

- Blijven streven naar het behalen van de onderling overeengekomen doelstelling vastgelegd op de Top van 2002 in Barcelona: elke burger zou twee vreemde talen moeten leren naast zijn of haar moedertaal;
- Zorgen dat er een link is tussen de taalbehoeften van bedrijven en de beschikbare infrastructurale ondersteuning;
- Overwegen om een nationale prijsuitreiking te organiseren om enerzijds uitmuntende infrastructuursteun *aan* kmo's (inclusief intermediaire steun) en anderzijds het uitmuntende gebruik van taalstrategieën *door* kmo's te bekronen en te promoten;
- Een nationale bewustmakingscampagne opzetten;
- Een reeks ondersteunende initiatieven afwegen en opstarten;
- Scholen en universiteiten aansporen om meer rekening te houden met taalproblematiek in hun onderwijsprogramma's;
- Belastingvoordelen overwegen voor kmo's die een taalstrategie ontwikkelen (bijv. taaltraining fiscaal aftrekbaar maken);
- Websites oprichten met advies over taalstrategieën voor kmo's en met specifieke landgebonden informatie voor wie in die markten handel drijft;
- Investeren in onderzoek naar taaltechnologie en de toepassing ervan in de internationale handel.

AANBEVELINGEN VOOR INTERMEDIAIRE ORGANISATIES

- De leden van supranationale bedrijfsnetwerken (bijv. Eurochambres, ICC, ITAs of EEN), die sterk gepositioneerd zijn, bewuster maken van goede praktijken bij het gebruik van taalstrategieën en doorverwijzen naar aanbevolen leveranciers of informatie verstrekken over talen over Europese grenzen heen;
- Intermediaire organisaties ondersteunen bij het opzetten van evenementen, campagnes en andere activiteiten om het gebruik en het begrip van taalstrategieën te bevorderen;
- De ingebruikname van taaltechnologie ondersteunen door samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en onderzoeksinstituten te bevorderen en meer inspanningen leveren om taaltechnologie ingang te doen vinden in internationale bedrijven;
- Op websites van intermediaire organisaties hyperlinks plaatsen naar de website van het project om internationale kmo's in heel Europa beter te informeren over de beste praktijken;
- Beste praktijken uitwisselen tussen verschillende ondersteunende organisaties;
- Nieuwe vormen van steun bieden aan kmo's, afgestemd op de beste praktijken elders;
- Overwegen om diensten aan te bieden die nog niet aanwezig zijn, zoals taalaudits.



AANBEVELINGEN VOOR KMO'S

- De beste praktijken van toonaangevende bedrijven overnemen waar mogelijk;
- Hun taalbehoeften in specifieke markten analyseren met behulp van de controlelijsten in het PIMLICO-verslag;
- Actie ondernemen om een taalstrategie in te stellen die op hun markten is afgestemd;
- Contact leggen met de vele ondersteunende organisaties die in heel Europa gevestigd zijn om meer nuttige informatie te verkrijgen;
- De rendabiliteit evalueren van de diverse taalgerelateerde technieken, zoals culturele briefings, professionele vertalers, enz.;
- Groepen vormen met andere exporterende kmo's om middelen of kosten te delen.

AANBEVELINGEN VOOR HET ONDERWIJS

- In contact treden met kmo's en intermediaire organisaties en ondersteunende diensten aanbieden, zoals taaltraining;
- Overwegen om stageplaatsen te bieden aan buitenlandse studenten als dat nog niet zo is;
- Contact leggen met plaatselijke vestigingen van internationale kmo's om kennis uit te wisselen, om hun hulp te verkrijgen bij het ontwikkelen van nieuwe talenopleidingen, aangepast aan de internationale handel, en nieuwe diensten voor lokale bedrijven, zoals opleidingen voor wie taalaudits uitvoert;
- Ervoor zorgen dat taalstrategieën goed begrepen worden en dat ze opgenomen worden in MBA-opleidingen en andere bedrijfsopleidingen.