

## SPRÁVA O STRATÉGIÁCH JAZYKOVÉHO RIADENIA A OSVEDČENÝCH POSTUPOCH V EURÓPSKÝCH MSP: PROJEKT PIMLICO

### ZHRNUTIE A ODPORÚČANIA

Generálne riaditeľstvo pre vzdelávanie a kultúru otvára v roku 2011 informačnú iniciatívu, ktorej cieľom je presadzovať širšie využívanie stratégií jazykového riadenia (SJR) v európskych malých a stredných podnikoch. Táto správa je výsledkom projektu PIMLICO, ktorý je prvou fázou iniciatívy a jeho názov znamená *Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies* (Podpora, realizácia a mapovanie jazykových a medzikultúrnych komunikačných stratégií). Správa PIMLICO sa zameriava na zistenie a opísanie modelov osvedčených postupov v 40 európskych malých a stredných podnikoch, ktoré boli vybrané na základe značného nárastu ich obchodu vďaka vypracovaniu a zavedeniu *stratégií jazykového riadenia*. V správe sa uvádza aj prehľad organizácií a sietí poskytujúcich jazykovú podporu v 27 členských štátoch EÚ, ktoré pôsobia na rôznych úrovniach – nadnárodnej, vnútroštátnej, regionálnej a miestnej úrovni. V 2. fáze vznikne internetová stránka a sprievodcovia, ktoré firmám priblížia, kde môžu nájsť ďalšie informácie, nápady a rady v súvislosti s rozvíjaním stratégií jazykového riadenia a vytváraním nových techník, ktoré im umožnia zvýšiť medzinárodné obchodné vyhliadky na rast na zahraničných trhoch, na ktorých musia čeliť jazykovým bariéram.

### PREDCHÁDZAJÚCE ZISTENIA

Z prieskumu MSP v štúdiu ELAN (2006), spomínanej v 2. kapitole, vyplýva, že značné množstvo podnikov v Európe utrpelo obchodnú stratu v dôsledku nedostatočných jazykových znalostí. Na vzorke 1 964 podnikov sa ukázalo, že 11 % respondentov (195 MSP) prišlo o zákazku z dôvodu nedostatočných jazykových znalostí. V prieskume sa zistili situácie, kedy si spoločnosti boli vedomé stratenej alebo potenciálne stratenej podnikateľskej príležitosti z dôvodu jazykových a/alebo kultúrnych bariér, je však pravdepodobné, že skutočné čísla sú vyššie. S vyšším výkonom v oblasti medzinárodného obchodu súvisia tieto štyri znaky spoločností: zamestnávanie rodených hovorcov, prijímanie zamestnancov s existujúcimi jazykovými zručnosťami, využívanie služieb profesionálnych tlmočníkov a prekladateľov a uplatňovanie plánu (či stratégie) jazykového riadenia. MSP investujúce do týchto štyroch prvkov dosiahli o 44,5 % vyšší obrat z vývozu ako podniky, ktoré takéto investície nepodnikli. Zistenia zo štúdie ELAN sa použili ako základ na stanovenie a vývoj modelov vzorových spoločností v prípadových štúdiách v správe PIMLICO.

### FÁZY PROJEKTU

Projekt je rozdelený do dvoch hlavných fáz:

- **1. fáza: Prieskum k projektu PIMLICO** – jeho cieľom bolo zhromaždiť informácie o osvedčených postupoch a jazykových stratégiách uplatňovaných v MPS a podporných štruktúrach, a zároveň zistiť skutočnosti, ktoré by mohli posilniť informačnú kampaň v druhej fáze projektu.
- **2. fáza: Informačná kampaň** – strategickým cieľom bolo zvýšiť informovanosť MSP o možnostiach a výhodách, ktoré im znalosť jazykov otvára na globálnych trhoch, a zvýšiť podiel MSP, ktoré strategicky využívajú stratégie jazykového riadenia.

## HLAVNÉ ZISTENIA

Na základe zistení z prípadových štúdií možno konštatovať, že úspešné spoločnosti využívajú rôzne formy stratégií jazykového riadenia (SJR) na riešenie rôznorodých komunikačných situácií pri svojich medzinárodných aktivitách.

SJR, niekedy označovaná skráteno aj ako „jazyková stratégia“, sa vymedzuje ako „*plánované prijatie radu techník na uľahčenie účinnej komunikácie s klientmi a dodávateľmi v zahraničí*“ (ELAN, 2006). Stratégia jazykového riadenia zvyčajne zahŕňa balík zabezpečovacích opatrení, ktoré uľahčia vstup alebo rozšírenie spoločnosti na nový zahraničný trh, na ktorom naráža na jazykové a/alebo kultúrne bariéry.

Súčasťou SJR môže byť ľubovoľná kombinácia týchto opatrení:

- využívanie služieb miestnych zástupcov na riešenie jazykových problémov,
- tvorba internetových stránok špeciálne prispôbených na danú kultúru alebo jazyk,
- využívanie jazykových auditov,
- využívanie služieb profesionálnych prekladateľov a tlmočníkov,
- preklad propagačných, obchodných alebo technických materiálov,
- systémy jazykového vzdelávania a kultúrnej inštruktaže,
- výučba jazykov on-line, pravidiel výberu a naboru nových zamestnancov,
- mobilita zamestnancov,
- družba so zahraničnými kolegami (tzv. buddying) a dočasné vysielanie pracovníkov do zahraničia,
- vytváranie väzieb na miestne univerzity,
- prijímanie zahraničných študentov na stáž,
- prijímanie rodených hovorcov do zamestnania,
- elektronický obchod zahŕňajúci viacjazyčné operácie a
- prispôbenie výrobku alebo obalu v súlade s miestnym vkusom a zvyklosťami.

Vo všetkých prípadových štúdiách bolo možné posúdiť hodnotu či zmerať účinky stratégie jazykového riadenia.

- Z profilu 40 vybraných spoločností vyplývajú významné výhody: 43 % podnikov uviedlo, že zavedením stratégie s novými jazykmi sa ich obrat zvýšil o viac ako 25 %. Ďalších 30 % zaznamenalo nárast obchodu na úrovni 16 – 25 % z obratu.
- Pre 73 % alebo takmer tri zo štyroch podnikov sa obrat z predaja zvýšil najmenej o 16 %.
- V niekoľkých prípadoch sa špecifické zvýšenie predaja pripisuje jednému alebo viacerým z troch konkrétnych opatrení: napríklad *prispôbeniu internetovej stránky pre viacero jazykov, prijatiu rodených hovorcov alebo využívaníu služieb miestnych zástupcov na riešenie jazykových problémov*. Zároveň ide o tri najcitovanejšie črty stratégie jazykového riadenia, pri ktorých sa uviedlo konkrétne percento nárastu zahraničného predaja.

## SPOLOČNÉ ZNAKY ÚSPEŠNÝCH SPOLOČNOSTÍ

Na vzorke 40 prípadových štúdií v správe PIMLICO možno konštatovať spoločné znaky jazykového riadenia:

- *Funkčná spôsobilosť vo viacerých jazykoch*

Väčšina spoločností vykazuje plynulosť, ktorá sa prejavuje v schopnosti rokovať v minimálne troch cudzích jazykoch, z ktorých jeden je vždy angličtina. Konkurenčná výhoda však nesporne vychádza z ich viacjazyčnej a multikultúrnej spôsobilosti.

- *Vysoká úroveň ovládania angličtiny*

Ovládanie angličtiny na vysokej úrovni sa pri firemných stretnutiach považuje za samozrejmosť a očakáva sa, že zamestnanci si udržia anglický jazyk na vysokej úrovni.

- *Schopnosť pôsobiť globálne a prispôbiť sa rôznym jazykovým požiadavkám*

Rôzne jazyky sa používajú pre rôzne trhy alebo paralelne. Tretie jazyky sa používajú pri obchodovaní na rôznych trhoch, pre ktoré spoločnosti nedisponujú existujúcimi jazykovými schopnosťami, napríklad nemčina v Maďarsku.

- *Využívanie služieb miestnych zástupcov na riešenie jazykových a kultúrnych otázok*

Spoločnosti vidia jednoznačnú koreláciu medzi využívaním miestnych zástupcov na riešenie jazykových problémov a objemom obchodu.

- *Rozsiahla internacionalizácia podporená stratégiou ľudských zdrojov*

Spoločnosti uplatňujú praktické kroky pri využívaní jazykovo zdatných zamestnancov a pri rozvoji svojich ľudí tak, aby boli medzinárodne, kultúrne a jazykovo spôsobilí, napríklad:

- vedú dôslednú evidenciu o jazykových schopnostiach svojich zamestnancov a dobre ju využívajú,
- zamestnávajú rodených hovorcov,
- usporadúvajú jazykovú a kultúrnu prípravu,
- rozvíjajú hlbšie porozumenie medzi kultúrami,
- využívajú služby profesionálnych prekladateľov a tlmočníkov,
- prispôbujú svoje internetové stránky iným kultúram,
- spolupracujú s miestnymi univerzitami pri nábore pracovníkov na účel krátkodobej a dlhodobej jazykovej podpory vrátane prijímania zahraničných študentov na stáže.

Zo 40 prípadov sa vybralo desať prípadových štúdií „najlepších malých a stredných podnikov“, ktoré dosiahli výnimočné výsledky v medzinárodnom obchode vďaka svojej stratégii jazykového riadenia. Vybrali sa podľa týchto kritérií:

- jedinečná a inovačná kombinácia alebo škála rôznych jazykových opatrení zakotvených v stratégii jazykového riadenia,
- kultúrna alebo jazyková komplexnosť alebo zložitosť trhov, na ktorých úspešne obchodujú,
- objem a udržateľnosť obchodu na zahraničných trhoch, najmä na trhoch mimo Európy,
- kvalita a podpora viacjazyčnosti ako politiky spoločnosti.

Vo všetkých prípadoch okrem jedného tieto „najlepšie MSP“ dosahujú významný úspech, čo sa týka podielu vývozného predaja na celkovom predaji, čo možno priamo pripísať existencii ich stratégie jazykového riadenia. Najlepšie MSP vo všeobecnosti vyvážajú najmenej 60 % svojich výrobkov alebo služieb do zahraničia, v niektorých prípadoch tento pomer dosahuje až 90 %.

## HLAVNÉ ZISTENIA TÝKAJÚCE SA POSKYTOVANIA PODPORY

Existuje mnoho rôznych úrovní podpory podnikania, ktoré môžu pomôcť zlepšiť medzinárodný obchod podnikov, napríklad obchodné a priemyselné komory, ako aj vzdelávacie a štátne organizácie v rôznych členských štátoch. Individuálna úroveň pomoci v oblasti jazykov sa však v jednotlivých štátoch a v jednotlivých sprostredkovateľských organizáciách líši.

- Všetkých 27 členských štátov EÚ má buď ministerstvo obchodu alebo hospodárstva, prípadne podobný orgán, ktorý dohliada na organizáciu obchodu v danej krajine.
- Vnútroštátnym obchodným orgánom môže byť národná obchodná komora, ktorá ponúka celoštátne iniciatívy na podporu jazykových potrieb spoločností.
- Z hľadiska charakteristických zvláštností infraštruktúrnej podpory, národných politík alebo objemu opatrení jazykovej podpory dostupných pre MSP vyniká niekoľko štátov: ide najmä o Rakúsko, Dánsko, Španielsko a Spojené kráľovstvo, zatiaľ čo iné krajiny, ako napríklad Bulharsko, Cyprus a Írsko, podľa všetkého nemajú žiadne významné národné politiky ani celoštátnu jazykovú podporu pre podniky.
- Ak v národnej infraštruktúre chýba jazykové zabezpečenie pre podnikanie, na úrovni komory alebo na regionálnej úrovni často existujú miestne iniciatívy ponúkajúce osobitnú podporu.
- Zdá sa, že bilaterálne komory a zahraničné pobočky niektorých národných komôr ponúkajú firmám najlepšiu účelovú odbornú jazykovú a kultúrnu podporu. Väčšinou existujú tam, kde sú vytvorené dobré obchodné väzby, napr. Francúzsko-nemecká obchodná a priemyselná komora, Nemecko-slovinská obchodná a priemyselná komora a Britská obchodná komora (v Španielsku).

## ODPORÚČANIA

Uvedené odporúčania by v prípade ich prijatia mohli výrazne zlepšiť vyhliadky spoločností na účinnejšie pôsobenie v čoraz viac konkurenčnom, globálnom a viacjazyčnom podnikateľskom prostredí. Na európskej úrovni by tieto návrhy mohli mať potenciálne značný vplyv na rast obchodu v rámci Európy aj mimo Európy.

## ODPORÚČANIA PRE EURÓPSKU KOMISIU

- Zabezpečiť všeobecné rozšírenie správy PIMLICO a jej zistení prostredníctvom informačnej iniciatívy (v podnikoch, školstve a priamo vo firmách) a prostredníctvom Podnikateľskej jazykovej platformy;
- Podporovať vypracovanie programu udeľovania európskych cien a systému označovania kvality s cieľom oceniť úspešné uplatňovanie stratégií jazykového riadenia v medzinárodnom obchode zo strany európskych podnikov, napr. značka *Výnimočnosť v medzinárodnej komunikácii* (alebo *Excellence in International Communication*, EIC);
- Propagovať modely osvedčených postupov SJR medzi organizáciami na sprostredkovanie obchodu;
- Zabezpečiť, aby vytvorenie modelov osvedčených postupov v oblasti podpory jazykovej infraštruktúry a zavádzanie stratégií jazykového riadenia mohlo byť financované prostredníctvom európskych programov v rámci príslušných generálnych riaditeľstiev;
- Nariadiť nadväzujúci výskumný projekt s cieľom aktualizovať zistenia štúdie ELAN, aby sa zaistila kontinuita zberu údajov vrátane priebežných analýz na päťročnej báze;

- Zahrnúť údaje o jazykovej infraštruktúre a zoznam kontaktov v európskych informačných centrách;
- Zaradiť „jazyky a komunikáciu v podnikaní“ do programov príslušných európskych komisárov a do príslušnej agendy Európskej rady
- Zabezpečiť, aby bol do VIII. rámcového programu a iných programov výskumu a vývoja zaradený výskum jazykových technológií a ich aplikácie v medzinárodnom obchode a diplomacii.

## ODPORÚČANIA PRE VLÁDY JEDNOTLIVÝCH ŠTÁTOV

- Nadalej sa usilovať o dosiahnutie vzájomne dohodnutého spoločného cieľa z rokovaní na samite v Barcelone v roku 2002, podľa ktorého by sa každý občan mal naučiť dva cudzie jazyky okrem svojho materinského jazyka;
- Zabezpečiť nadväznosť dostupnej infraštruktúrnej podpory na jazykové potreby spoločností;
- Zvážiť vytvorenie programu udeľovania národných cien, ktorými by sa oceňovala a podporovala výnimočnosť v oblasti infraštruktúrnej podpory (vrátane sprostredkovateľskej podpory) pre MSP, ako aj výnimočnosť v oblasti využívania stratégií jazykového riadenia v MSP;
- Vytvoriť celoštátnu kampaň zameranú na zvýšenie informovanosti;
- Preskúmať a zaviesť škálu podporných iniciatív;
- Vplývať na školy a univerzity, aby v osnovách viac prihliadali na oblasť jazykov;
- Zvážiť daňové stimuly na podporu MSP, aby prijímali SJR (napr. aby jazyková príprava bola daňovo odpočítateľnou položkou);
- Vytvoriť internetové stránky s radami pre MSP, ako prispôbiť jazykové stratégie, s informáciami o jednotlivých štátoch, ktoré budú užitočné pre obchodovanie na daných trhoch;
- Investovať do výskumu jazykových technológií a ich aplikácie v medzinárodnom obchode.

## ODPORÚČANIA PRE OBCHODNÝCH SPROSTREDKOVATEĽOV

- Presadzovať väčšiu informovanosť o osvedčených postupoch pri používaní stratégií jazykového riadenia medzi členmi nadnárodných obchodných sietí (napr. Eurochambres, ICC, ITAS alebo EEN), ktoré sú pevne etablované, a odkazovať na odporúčaných dodávateľov alebo poskytovať informácie o jazykoch aj mimo hraníc Európy;
- Podporovať obchodných sprostredkovateľov pri organizovaní podujatí, kampaní alebo informačných akcií určených na propagáciu širšieho využívania a chápania stratégií jazykového riadenia;
- Pomôcť pri prijímaní jazykových technológií presadzovaním partnerstva medzi priemyslom a výskumom a vyvíjať ďalšie úsilie smerujúce k transferu jazykových technológií do medzinárodných spoločností;
- Prepojiť internetové stránky so sprostredkovaním obchodu tak, aby podporovali lepšie pochopenie osvedčených postupov medzinárodných MSP z celej Európy;
- Vymieňať si osvedčené postupy medzi rozličnými podpornými organizáciami;
- Ponúkať nové typy podpory pre MSP v súlade s postupmi osvedčenými v iných oblastiach;
- Zvážiť ponuku služieb, ktoré ešte nik neponúka, napríklad jazykové audity.



## ODPORÚČANIA PRE MSP

- Napodobňovať osvedčené postupy najúspešnejších spoločností, ak je to možné;
- Preskúmať jazykové potreby na jednotlivých trhoch na základe kontrolných zoznamov zo správy PIMLICO;
- Podniknúť kroky k realizácii stratégie jazykového riadenia primeraného pre dané trhy;
- Vybudovať kontakty s mnohými podpornými organizáciami existujúcimi v celej Európe s cieľom získať ďalšie užitočné informácie;
- Vyhodnotiť účinnosť rôznych techník jazykového riadenia z hľadiska nákladov, ako napríklad kultúrne inštruktáže, profesionálni prekladatelia atď.;
- Vytvoriť skupiny s ostatnými vyvážajúcimi MSP a vymieňať si zdroje.

## ODPORÚČANIA PRE ŠKOLSTVO

- Spojiť sa s MSP a sprostredkovateľmi obchodu a ponúkať služby podpory, napríklad jazykovú prípravu;
- Zvážiť ponuku služby stáží zahraničných študentov, pokiaľ sa táto prax už neuplatňuje;
- Nadviazať kontakt s miestnymi medzinárodne pôsobiacimi MSP na účely výmeny poznatkov, a najmä s cieľom využiť ich pomoc pri vývoji nových osnov jazykového vzdelávania prispôbených medzinárodnému obchodu, alebo pri vytváraní primeranej služby pre miestne podniky, napríklad prípravy jazykových audítorov;
- Zaistiť správne chápanie stratégie jazykového riadenia a jej zaradenie do kurzov MBA a ďalších vzdelávacích programov pre riadiacich pracovníkov.