



Przewodnik językowy dla przedsiębiorców europejskich

Pomyślna komunikacja
w handlu międzynarodowym



K O M I S J A
EUROPEJSKA

***Europe Direct to serwis, który pomoże Państwu znaleźć
odpowiedzi na pytania dotyczące Unii Europejskiej.***

**Numer bezpłatnej infolinii (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Niektórzy operatorzy telefonii komórkowej nie udostępniają połączeń z numerami
00 800 lub pobierają za nie opłaty.

Bądź na bieżąco z najnowszymi europejskimi wydarzeniami z dziedziny edukacji, kultury, sportu,
wielojęzyczności, mediów oraz w temacie młodzieży – subskrybuj newsletter agencji EAC.
http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/enews/subscribe_en.htm

Wiele informacji o Unii Europejskiej można znaleźć w portalu Europa (<http://europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2011

ISBN 978-92-79-18666-0

doi:10.2766/9429

© Unia Europejska, 2011

Powielanie materiałów dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Printed in Belgium

WYDRUKOWANO NA PAPIERZE Z RECYKLINGU BEZ CHLORU

**Przewodnik językowy
dla przedsiębiorców
europejskich**

Pomyślna komunikacja
w handlu międzynarodowym

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 3 |
| Rozdział 1: Jak poważny jest problem znajomości języków? | 4 |
| 1.1 Cena jaką płacimy za brak umiejętności językowych | 4 |
| 1.2 Gdzie najczęściej ujawniają się potrzeby językowe i kulturowe? | 5 |
| 1.3 Sam angielski to za mało | 6 |
| Rozdział 2: Czym jest strategia zarządzania lingwistycznego? | 9 |
| 2.1 Jak wygląda dobre zarządzanie lingwistyczne? | 9 |
| 2.2 Wpływ strategii zarządzania lingwistycznego na handel | 10 |
| 2.3 Fakty i liczby | 11 |
| 2.4 Wszystko zależy od Twoich ludzi i wizerunku Twojej firmy za granicą | 12 |
| Rozdział 3: Rozwój pracowników | 13 |
| 3.1 Jak szkolenia językowe mogą pomóc Twojej firmie? | 13 |
| 3.2 Dostosowanie szkolenia językowego do indywidualnych potrzeb | 14 |
| 3.3 Rozwijanie świadomości kulturowej w Twojej firmie | 16 |
| 3.4 Rekrutacja odpowiednich osób | 19 |
| 3.5 Korzystanie z usług lokalnych pośredników dla własnych potrzeb językowych | 21 |
| Rozdział 4: Prezentowanie jak najlepszego wizerunku Twojej firmy | 23 |
| 4.1 Dlaczego potrzebujesz wysokiej jakości tłumaczenia? | 23 |
| 4.2 Czy technologia może być pomocna? | 25 |
| 4.3 Reklama za granicą | 26 |
| 4.4 Znaczenie wielojęzycznej strony internetowej Twojej firmy | 27 |
| 4.5 Tłumaczenia ustne | 28 |
| Rozdział 5: Jak sobie radzisz? | 29 |
| 5.1 Lista kontrolna dobrej strategii zarządzania lingwistycznego? | 29 |
| 5.2 Sprawdź jak sobie poradzisz z tym testem | 30 |
| Przydatne kontakty, materiały i źródła szczegółowych informacji | 34 |

Wstęp

Niniejszy przewodnik dotyczy rozwiązywania problemów językowych i komunikacyjnych Twojej firmy. Prezentuje porady na temat tego, jak Twoja firma powinna radzić sobie z kwestiami związanymi z językiem i kulturą, które pojawiają się każdego dnia w ramach prowadzenia interesów na arenie międzynarodowej. Pomoże Ci on opracować strategię radzenia sobie z problemami komunikacyjnymi na nowych lub rozwijających się rynkach w innych krajach. Firmy, które przyjęły podobne strategie językowe na rynkach zagranicznych odnoszą zazwyczaj większe sukcesy i osiągają wyższe wartości wzrostu sprzedaży eksportowej.

Niniejszy przewodnik został opracowany przez Dyрекcję Generalną Komisji Europejskiej ds. Edukacji i Kultury w ramach inicjatywy informacyjnej Komisji, po przeprowadzeniu ankiety „PIMLICO” (1) w zakresie najlepszych praktyk wśród europejskich MŚP prowadzących działalność eksportową. Został on przygotowany z myślą o promowaniu większego wykorzystania języków oraz strategii zarządzania lingwistycznego przez firmy europejskie w prowadzonych przez nie transakcjach międzynarodowych. W niniejszym przewodniku przytaczamy wiele przykładów najlepszych praktyk zarządzania lingwistycznego wyodrębnionych w ramach ankiety PIMLICO: więcej informacji na ten temat znajduje się na stronie internetowej Komisji Europejskiej „Języki to dobry interes”: <http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business>

Stephen Hagen
Autor przewodnika

Rozdział 1

Jak poważny jest problem znajomości języków?

Nieporozumienia pojawiają się na skutek nieudanej komunikacji.

Zaledwie nieco ponad dwa spośród pięciu europejskich małych i średnich przedsiębiorstwach aktywnie uczestniczą w jakiejś formie działalności międzynarodowej; blisko jedna czwarta jest zaangażowana w bezpośredni eksport. Im bardziej rozbudowana firma, tym większa tendencja do umiędzynarodawiania działalności (*Badanie IES, 2010*)⁽²⁾.

Z badania Komisji Europejskiej dotyczącego MŚP prowadzących działalność eksportową (*ELAN, 2006*)⁽³⁾ dowiadujemy się, że:

- ✦ Niemal połowa firm stwierdziła, że posiada strategię zarządzania lingwistycznego.
- ✦ Ponad jedno przedsiębiorstwo na dziesięć zadeklarowało, że utraciło kontrakt z powodu braku znajomości języka obcego.
- ✦ Dwa na pięć podmiotów planuje zdobyć nowe umiejętności językowe w najbliższej przyszłości.

1.1 Cena jaką płacimy za brak umiejętności językowych

Według badania ELAN, wśród niemal 200 firm, które straciły szansę na potencjalny kontrakt z powodu braku znajomości języków obcych, 37 wyceniło utraconą transakcję na kwotę od 8 milionów euro do 13,5 miliona euro. Kolejne 54 firmy utraciły kontrakty o wartości w przedziale między 16,5 miliona euro a 25,3 miliona euro, a 10 utraciło kontrakty o wartości powyżej 1 miliona euro.

Różnice kulturowe stanowią kolejną powiązaną z tym zagadnieniem barierę komunikacyjną. W przypadku tego zagadnienia średnio jedna na pięć firm europejskich zgłaszała problemy. Firmy zauważają największe różnice kulturowe nie tylko w odległych częściach świata – mogą one także wystąpić bliżej domu. Działalność handlowa na terenie całej Europy może oznaczać konieczność prowadzenia negocjacji biznesowych z setkami kultur różnych narodów i regionów.

Firmy pytane o to, w czym tkwi problem językowy, nie zawsze potrafią to dokładnie określić, ale umieją wskazać przybliżony obszar lub działania, z powodu których wystąpił brak komunikacji:

Przyczyny niepowodzeń komunikacyjnych wskazane przez firmy:

- + Personel nie mówił w danym języku.
- + Nie odpowiadano na zapytania lub oferty.
- + Brak śmiałości do używania języka obcego.
- + Niepowodzenia podczas odbierania zagranicznych połączeń telefonicznych.
- + Błędy w tłumaczeniach pisemnych lub ustnych.
- + Nieumiejętność wykorzystywania okazji.
- + Brak więzi kulturowej.

Źródło: Badanie ELAN (2006).

Niepowodzenie może przybierać różne formy. Często wynika ono z nieobecności rdzennych użytkowników języka:

„Firmie nie powiodło się w Niemczech. Oprogramowanie zostało przetłumaczone, ale firma nie zatrudniła rdzennych użytkowników języka niemieckiego, by sprzedawać produkt w ich kraju. Zabrakło strategii kulturowej i wizji. Oddział w Niemczech musiał zostać zamknięty... i został otwarty ponownie dopiero dwa lata później.”

(Evertteam, Francja, Badanie PIMLICO)

Ta sama sytuacja może także wystąpić na rynkach, gdzie nie używa się języka angielskiego:

„Firma zaczęła kontaktować się w języku angielskim z podmiotami na rynku hiszpańskim, ale nie była w stanie nawiązać pełnej komunikacji. Po zatrudnieniu doradcy ds. kontaktów z klientami, który mówił biegle po hiszpańsku, sytuacja zmieniła się diametralnie.”

(Fotona, Słowenia, Badanie PIMLICO)

1.2 Gdzie najczęściej ujawniają się potrzeby językowe i kulturowe?

W wielu sytuacjach posługiwanie się językiem klienta jest czynnikiem decydującym o powodzeniu potencjalnych transakcji handlowych ze względu na następujące czynniki:

- + Opisanie swojej działalności handlowej na stronie internetowej.
- + Przestrzeganie miejscowych przepisów i regulacji oraz wypełnianie deklaracji celnych.
- + Przygotowywanie pracowników do oddelegowania lub przyjęcia posady za granicą.
- + Składanie ofert w przetargach publicznych i innych rodzajach zamówień.
- + Sporządzanie umów w odpowiednim stylu i zgodnie z miejscowymi przepisami.
- + Uczestnictwo w postępowaniach sądowych (np. w ramach egzekwowania nieściągalnych należności i obrony patentów).
- + Uruchamianie i prowadzenie kampanii reklamowych za granicą;
- + Przeprowadzanie badań rynku zagranicą.
- + Wybór lokalnego pośrednika lub dystrybutora i zarządzanie jego pracą;
- + Kierowanie pracownikami w środowisku wielojęzycznym w kraju i zagranicą oraz szkolenie personelu.
- + Prowadzenie obsługi klienta oraz zapewnienie wysokiej jakości usług posprzedażnych.
- + Śledzenie płatności i ściąganie problematycznych należności.
- + Posługiwanie się lokalną dokumentacją, protokołami, wewnętrznymi wskazówkami stylistycznymi firmy oraz specyfikacjami technicznymi.
- + Negocjowanie umów „joint venture”, oraz transakcji nabywania i przejęcia firm.

Posługiwanie się językiem klienta może przynieść dodatkowe korzyści w następujących sytuacjach:

- ✦ Nawiązywanie pozytywnych relacji z najważniejszymi klientami i wzbudzanie ich zaufania.
- ✦ Okazywanie szacunku dla różnic kulturowych i religijnych.
- ✦ Wykazywanie długoterminowego zaangażowania na rynku zagranicznym.
- ✦ Demonstrowanie swoim pracownikom i klientom zagranicznym, że zależy Ci na „ubiciu dobrego interesu”.
- ✦ Usprawnianie przepływu informacji na temat rynku, pozyskiwanie informacji zwrotnych od klientów oraz rozumienie ich rzeczywistego znaczenia.

Większość przedsiębiorstw dostrzega potrzebę nawiązywania pozytywnych relacji ze swoimi klientami i wzbudzania ich zaufania. Innymi słowy: umiejętność budowania indywidualnych relacji może być istotnym elementem sprawnego prowadzenia biznesu.

„Rozmowa z klientem w jego własnym języku prowadzi do lepszej komunikacji i może zapobiegać nieporozumieniom. Jest to dla naszych klientów i kontrahentów znak, że przewidujemy długoterminowe zaangażowanie na ich rynku. Każdy kontrahent czuje się bardziej pewny siebie podczas spotkań biznesowych, a „mówienie tym samym językiem” pozwala zaoszczędzić czas, wprowadza swobodniejszą atmosferę spotkania i prowadzi do zawierania lepszych transakcji.”

(Nikwax Ltd, Wielka Brytania, Badanie PIMLICO)

Jakie osobiste korzyści może przynieść znajomość języków obcych:

- ✦ Zwiększenie poczucia własnej wartości, wiary w siebie i samodzielności za granicą.
- ✦ Poprawienie osobistych perspektyw znalezienia pracy.

- ✦ Okazanie szacunku dla partnerów w interesach.
- ✦ Lepsze zrozumienie środowiska biznesowego.

„Międzynarodowa ankieta przeprowadzona wśród międzynarodowych agentów rekrutacyjnych pokazała, że dziewięćdziesiąt procent pracowników rekrutujących kadrę zarządzającą jest przekonanych, że umiejętność posługiwania się innym językiem jest niezbędna, by odnieść sukces w Europie, Azji i Pacyfiku oraz Ameryce Łacińskiej. Wierzą oni, że menadżerowie, którzy są wielojęzyczni (tj. posługują się biegle co najmniej dwoma językami) mają zdecydowaną przewagę konkurencyjną.”
(ankieta Korn/Ferry, 2005) (*)

1.3 Sam angielski to za mało

Oczywiste fakty dotyczące języka angielskiego...

- ✦ Angielski jest najczęściej nauczanym językiem obcym na świecie i prawdopodobnie w najbliższym dziesięcioleciu osiągnie szczytową liczbę dwóch miliardów uczniów.
- ✦ Angielski jest dominującym językiem w handlu międzynarodowym.
- ✦ Biegła znajomość języka angielskiego jest obecnie postrzegana w środowisku biznesowym jako standardowa umiejętność, podobnie jak obsługa komputera czy rachowanie. Zakłada się, że ludzie pracujący w handlu międzynarodowym posiadają te sprawności.
- ✦ Angielski jest językiem preferowanym dla celów komunikacji wewnętrznej w wielu międzynarodowych firmach oraz w coraz większej liczbie średnich przedsiębiorstw. Na bazie tego języka odbywa się także coraz więcej transgranicznych fuzji.
- ✦ Bez podstawowej znajomości języka angielskiego Twoja firma będzie miała trudności w prowadzeniu działalności na różnych kontynentach, a nawet w obrębie państw sąsiedzkich.

- ✚ Stosowanie języka angielskiego jest często niezwiązane z jego kulturowymi korzeniami, na przykład wielu nierdzennych użytkowników języka angielskiego stosuje uproszczoną formę, zwaną angielskim „zagranicznym” lub „środkowo-atlantycznym”.

Biegła znajomość języka angielskiego jest niezbędna do rozwijania działalności międzynarodowej. Jednak nie każdy mówi po angielsku, a co więcej, nie każdy chce mieć kontakt z tym językiem, chociażby przy zapoznawaniu się z ofertą sprzedażową we własnym kraju ojczystym. Ta koncepcja została podsumowana w słowach przypisywanych byłemu niemieckiemu kanclerzowi Williemu Brandtowi:

„Jeśli sprzedaję coś Tobie, to mówię w Twoim języku, aber wenn du mir etwas verkaufst, dann mußt du Deutsch sprechen” (... ale jeśli chcesz coś mi sprzedać, musisz mówić po niemiecku).

Pomimo iż język angielski nadal nie traci swojej niezwykle ważnej roli w Internecie, inne języki, takie jak chiński, rosyjski, hiszpański i portugalski także zyskują pewne znaczenie (*English Next, 2006*)^(?).

W 2007 r. Konfederacja Przemysłu Duńskiego przeprowadziła ankietę^(?) wśród swoich stowarzyszonych członków. Badanie to pokazało, że ponad jedna trzecia wszystkich firm posługuje się językami innymi niż angielski, a 4 spośród 10 firm miało mniejsze lub większe problemy komunikacyjne z partnerami handlowymi w innych krajach w wyniku braku umiejętności językowych.

Austriacki instytut *Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft* opublikował w 2006 r. raport^(?), oceniający przyszłe potrzeby językowe w Austrii. Oprócz angielskiego potrzeby firm obejmą włoski oraz języki swoich partnerów handlowych w Europie Środkowo-Wschodniej,

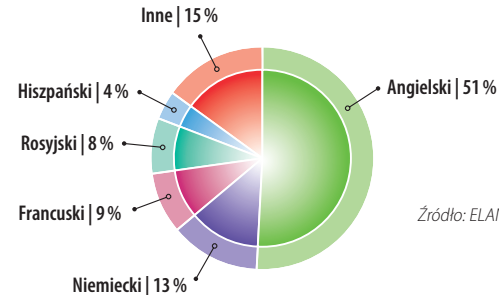
w szczególności czeski, słowacki i węgierski. W Europie Wschodniej języki niemiecki i rosyjski są nadal stosowane jako języki międzynarodowe niemal równie często jak angielski.

Zapotrzebowanie na wiele języków

Większość europejskich MŚP podaje angielski jako podstawowy język stosowany do komunikacji biznesowej na ich głównych rynkach eksportowych, ale powszechnie stosowane są także inne języki.

- ✚ Często używa się języka niemieckiego w przypadku eksportu do 15 krajów (w tym także do Niemiec i Austrii).
- ✚ Rosyjski jest często stosowany w handlu z krajami nadbałtyckimi, Polską oraz Bułgarią.
- ✚ Francuski pojawia się w przypadku kontaktów z 8 krajami, w tym z Francją, Belgią i Luksemburgiem.

Języki wykorzystywane przez MŚP do celów działalności eksportowej



Źródło: ELAN, 2006.



✦ Firma *Golla Oy* (Finlandia), producent toreb i futerałów do mobilnych urządzeń elektronicznych, promuje koncepcję całkowitej adaptacji, tj. stosowania języka swoich partnerów biznesowych zawsze, gdy to możliwe (zamiast własnego języka ojczystego czy języka trzeciego). Firma planuje rozwijać umiejętności swoich pracowników w zakresie języka chińskiego i portugalskiego w ciągu najbliższych trzech lat. Biegłość w języku chińskim zapewni firmie dodatkową przewagę w porozumiewaniu się ze swoimi zakładami produkcyjnymi w Chinach, natomiast znajomość portugalskiego ułatwi komunikację biznesową z Brazylią (!). ✦

Są inne powody, by zmienić podejście językowe z *opartego wyłącznie na angielskim na wielojęzyczne*:

- ✦ Angielski wystarcza do pierwszych kontaktów z klientami zagranicznymi, ale dla większego zaangażowania na rynku, którego wymaga średnioterminowa inwestycja, należy znać lokalny język i miejscowe zwyczaje.
- ✦ Mieszkańcy Japonii oraz krajów wschodzących, takich jak Chiny oraz część południowo-wschodniej Azji, mogą posługiwać się angielskim jako językiem do prowadzenia interesów z Europą, ale z chęcią powitają oferty handlowe we własnych narzeczach.
- ✦ Prowadzenie handlu w Ameryce Łacińskiej jest prawie niemożliwe bez znajomości chociażby kilku słów po hiszpańsku czy portugalsku.
- ✦ Podróżowanie po Rosji wyłącznie ze znajomością języka angielskiego polecamy jedynie naprawdę odważnym!
- ✦ Rośnie zainteresowanie językami lokalnymi lub regionalnymi, takimi jak kataloński, walijski i baskijski, które są coraz powszechniej stosowane w codziennej komunikacji.

Rozdział 2

Czym jest strategia zarządzania lingwistycznego?

Strategia zarządzania lingwistycznego jest pakietem metod i technik wykorzystywanych w danej firmie, by zapobiec występowaniu barier językowych i kulturowych na nowych i rozwijających się rynkach zagranicznych.

Strategia dotyczy konkretnych problemów komunikacyjnych istotnych dla określonego rynku. Wiele z tych metod można przenieść do innych krajów. Gdy firmy wchodzi na nowe rynki, zazwyczaj dostosowują swoją strategię do nowych potrzeb językowych i kulturowych.

2.1 Jak wygląda dobre zarządzanie lingwistyczne?

Decydującym czynnikiem dla sukcesu firmowej strategii zarządzania lingwistycznego jest celowe połączenie różnych elementów.

Firmy takie jak *Baest* opracowują *strategie zarządzania lingwistycznego* wybierając z szeregu różnych działań w zakresie języków obcych:

- + korzystanie z usług miejscowych pośredników do rozwiązywania problemów językowych;
- + tworzenie specjalnych stron internetowych dostosowanych pod względem kulturowym i/lub lingwistycznym;
- + stosowanie audytów językowych;
- + korzystanie z usług profesjonalnych tłumaczy pisemnych/ustnych;
- + tłumaczenie materiałów promocyjnych, sprzedażowych i/lub technicznych;
- + programy szkoleń językowych i kursy z zakresu znajomości kultury;
- + nauka języków przez Internet;
- + polityka doboru i rekrutacji pracowników;
- + wspieranie mobilności pracowników, programy „pomocy koleżeńskiej” i delegowanie pracowników;
- + wypracowywanie współpracy z miejscowymi uniwersytetami;
- + staże dla studentów zagranicznych;
- + rekrutacja rdzennych użytkowników języka;
- + handel elektroniczny obejmujący operacje wielojęzyczne;



✦ *Baest*, a.s. to prywatny producent spawanych ram stalowych i maszyn budowlanych prowadzący działalność w Benešov, w środkowych Czechach (40 km od Pragi). Firma zatrudnia 240 pracowników, a jej obroty przekraczają 30 milionów euro. Około 80 % sprzedaży idzie na eksport. Firma odnotowała gwałtowny rozwój po upadku Muru Berlińskiego, a swój sukces zawdzięcza częściowo strategii zarządzania lingwistycznego. Zatrudniono personel z odpowiednimi umiejętnościami lingwistycznymi wymaganymi na rynku niemieckim, francuskim, rosyjskim, amerykańskim i ukraińskim, a strona internetowa firmy została przetłumaczona na każdy z tych języków. Personel jest w stanie poradzić sobie w każdej sytuacji w językach angielskim, rosyjskim, niemieckim lub francuskim. Firma planuje rozszerzyć działalność na rynek słowacki i brytyjski. Dzięki swoim doskonałym umiejętnościom językowym przedsiębiorstwo to nigdy nie doświadczyło problemów komunikacyjnych czy kulturowych. W ciągu ostatnich trzech lat *Baest* przeprowadził szkolenia w zakresie czterech języków: angielskiego, niemieckiego, francuskiego i rumuńskiego. Zarząd zdaje sobie sprawę, że firma potrzebuje dodatkowych umiejętności w zakresie j. francuskiego (do prowadzenia korespondencji) i polskiego (do negocjacji), a także dodatkowej wiedzy dotyczącej różnic kulturowych w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Francji (!). ✦

- ✦ dostosowywanie produktów lub opakowań do lokalnych gustów i zwyczajów.

2.2 Wpływ strategii zarządzania lingwistycznego na handel

Firmy, które inwestują w techniki zarządzania lingwistycznego, mają większe szanse na rozwinięcie sprzedaży na eksport niż te, które tego nie robią.

Jeśli Twoja firma inwestuje w cztery metody językowe, istnieje duże prawdopodobieństwo, że Twój eksport wzrośnie o 50 % w stosunku do Twoich konkurentów, którzy nie stosują takich środków.

Wskazówka: cztery techniki językowe przedstawione poniżej prowadzą do zwiększonej sprzedaży eksportowej:

- ✦ Rekrutowanie **rdzennych użytkowników języka** z rynków docelowych.
- ✦ Awansowanie **pracowników firmy, którzy już posiadają umiejętności językowe**.
- ✦ Korzystanie z usług **profesjonalnych tłumaczy** pisemnych i/lub ustnych.
- ✦ Opracowywanie **planu lub strategii językowej** do przewyżczenia barier komunikacyjnych przed rozpoczęciem eksportu do określonego kraju.

Poniższa tabela prezentuje wpływ tych technik na wzrost eksportu, jako udział w całkowitej sprzedaży MŚP.

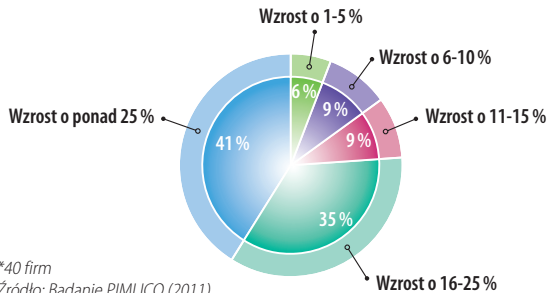
| Działanie językowe | Procentowy wzrost eksportu, jako udział w sprzedaży |
|---|---|
| Zatrudnianie pracowników ze znajomością języków | 16,6 |
| Określanie strategii lingwistycznej z wyprzedzeniem | 13,5 |
| Zatrudnianie rdzennych użytkowników języka | 7,0 |
| Korzystanie z usług profesjonalnych tłumaczy | 7,4 |

Źródło: ELAN, 2006.

2.3 Fakty i liczby

W badaniu (1) przeprowadzonym wśród 40 odnoszących sukcesy europejskich małych i średnich eksporterów, którzy wprowadzili strategię lingwistyczną, wykazano, że w przypadku 3/4 takich firm obroty ze sprzedaży wzrosły o co najmniej 16% dzięki zarządzaniu lingwistycznemu.

Procentowy wzrost w obrotach firm* na skutek wdrożenia SZL



*40 firm

Źródło: Badanie PIMLICO (2011).

SZL = Strategia Zarządzania Lingwistycznego



✦ Słoweńska firma *Bisol*, która specjalizuje się w produkcji wysokiej jakości modułów fotowoltaicznych z krzemu mono- i multikrystalicznego, dostrzega bezpośrednią współzależność pomiędzy wprowadzaniem nowych języków w ramach swojej strategii i ponad 35% wzrostem w obrocie ze sprzedaży w poprzednim roku obrotowym:

„W ubiegłym roku obrotowym firma dodała język włoski oraz francuski, co miało bezpośredni wpływ na sprzedaż” (1).

Entek, producent polietylenowych separatorów do akumulatorów z Newcastle upon Tyne w Wielkiej Brytanii, z powodzeniem posługuje się językami swoich klientów: angielskim, polskim, niemieckim, chińskim, rosyjskim i łotewskim. Zdaniem firmy:

„Kontrahenci wracają do nas z kolejnymi zamówieniami, ponieważ wiedzą, że mówimy w ich językach. Polscy klienci zareagowali szczególnie pozytywnie na to, że posługujemy się językiem polskim. Przez wzgląd na szacunek dla klientów, wszystkie potwierdzenia zamówień odsyłamy w ich rodzimym języku. Wiele osób ma trudności z pełnym zrozumieniem tekstu napisanego po angielsku” (1). ✦

Popularne techniki językowe stosowane przez dziesięć odnoszących sukcesy czołowych firm eksportowych

| Techniki zarządzania lingwistycznego | IKO | Evricom | Filc | Golla Oy | Kart. Huber | Danfo | Nikwax | Steel-Press | Stendera | Tarmeko |
|--|-----|---------|------|----------|-------------|-------|--------|-------------|----------|---------|
| 1. Szkolenia językowe dla personelu | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 2. Szkolenia międzykulturowe dla personelu | | + | + | | + | | + | + | + | + |
| 3. Rekrutacja pracowników ze znajomością języków | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 4. Rekrutacja rdzennych użytkowników języka | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 5. Rekrutacja lokalnych pośredników językowych | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 6. Zatrudnianie profesjonalnych tłumaczy pisemnych/ustnych | + | + | + | | + | + | + | + | + | + |
| 7. Programy pomocy koleżeńskiej/oddelegowania | + | + | + | + | + | | + | + | + | |
| 8. Współpraca z uniwersytetami | | + | + | | + | | + | + | | |
| 9. Wielojęzyczne strony internetowe (co najmniej 3 języki) | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| 10. Dostosowanie stron www do realiów kulturowych | + | + | + | | + | + | + | + | + | + |

Źródło: Badanie PIMLICO (2011).

2.4 Wszystko zależy od Twoich ludzi i wizerunku Twojej firmy za granicą

Dobra strategia zarządzania firmą sprowadza się do dwóch kluczowych kwestii: zarządzania **ludźmi** i **prezentowania firmy** klientom. Jeśli oba te czynniki zostaną prawidłowo przeprowadzone zgodnie z założeniami strategii zarządzania lingwistycznego Twojej firmy, będzie to stanowiło solidne fundamenty dla pomyślnego prowadzenia handlu międzynarodowego.

Niektórzy twierdzą, że sukces zależy wyłącznie od **ceny i jakości produktu**. Oczywiście oba te elementy są istotne w prowadzonej działalności, ale powodzenie jest również zależne od jakości komunikacji. Jeśli

nie zatrudnisz i nie wyszkolisz **odpowiednich osób** do pracy na rynku zagranicznym lub mających zająć się tym, w jaki sposób Twoja firma kreuje swój pozytywny wizerunek na rynkach zbytu, nawet najlepszy stosunek ceny do jakości nie zagwarantuje Ci sukcesu eksportowego.

W pozostałej części niniejszego podręcznika skupimy się na:

- + **Twoim personelu:** jak wybrać i przeszkolić ludzi, których potrzebujesz do prowadzenia handlu międzynarodowego i w jaki sposób nimi zarządzać.
- + **Prezentacji Twojej firmy i jej wizerunku w stosunku do klienta:** jak wprowadzać na rynek, promować, reklamować i prezentować produkt lub usługę na rynku zbytu.

Rozdział 3

Rozwój pracowników

3.1 Jak szkolenia językowe mogą pomóc Twojej firmie?

Oto kilka wskazówek przydatnych przed rozpoczęciem nauki języka:

- ✦ **Być może wystarczy znać zaledwie kilka słów.** Postaraj się nauczyć podstaw potrzebnych podczas podróży i witania się z ludźmi. Oszczędzi Ci to wielu niedogodności i frustracji w czasie podróży i umożliwi poczucie niezależności, ale także sprawi przyjemność Twoim gospodarzom.
- ✦ **Nie martw się, że nie władasz doskonale językiem obcym** zanim zaczniesz mówić. Nie musisz posługiwać się biegle językiem, by udowodnić, że poważnie podchodzisz do interesów. Mimo wszystko, zawsze należy pozostawić skomplikowane negocjacje, takie jak te obejmujące kwestie prawne i umowne, profesjonalnym usługodawcom językowym.

Ważne wskazówki pomocne przy określaniu celów kursów językowych w Twojej firmie. Szkolenie może być:

- ✦ Krótkoterminowe i nastawione na aspekty operacyjne z ograniczonymi celami (np. szkolenie oparte na umiejętnościach w zakresie prowadzenia rozmów telefonicznych/dla recepcjonistek); lub
- ✦ Długoterminowe i mające spełnić założenia strategiczne, tj. szkolenie jako „kapitał”, gdy planujesz pozostać na rynku przez długi czas.

Jasno wytłumacz lektorowi, jakie umiejętności językowe są potrzebne na różnych stanowiskach lub do wykonywania różnych zadań (np. umiejętności określone dla danego rodzaju pracy, mówienie lub tylko rozumienie, podstawowa lub zaawansowana umiejętność posługiwania się językiem itp.).

Przykłady metod:

- ✦ **Bezpośrednia:** zasadniczo jest to nauka w klasie z nauczycielem, w ramach kursu intensywnego lub regularnych cotygodniowych zajęć

(tj. cztery godziny w dwóch dwugodzinnych sesjach), które mogą być prowadzone w małych grupach lub indywidualnie.

- + **Na odległość, nauczanie otwarte, lub samokształcenie:** w tej formie nauczania zazwyczaj nie ma nauczyciela. Pracuje się całkowicie samodzielnie, korzystając z materiałów do nauki własnej lub otrzymując pomoc w samokształceniu. Zazwyczaj tego rodzaju programy organizowane są za pośrednictwem uniwersytetu lub szkoły wyższej. Istnieje możliwość otrzymywania codziennych telefonicznych wskazówek i/lub po uiszczeniu abonamentu można korzystać z materiałów ośrodka nauki języków w miejscowej szkole wyższej lub na uniwersytecie, by.
- + **Połączenie metody bepośredniej i wspomaganego samokształcenia:** jest to najbardziej wszechstronny i skuteczny pakiet nauczania, pod warunkiem, że obie te części są ze sobą zintegrowane i dostosowane do Twoich potrzeb.

Najbardziej popularnym rodzajem nauki jest szkolenie krótkoterminowe, którego zadaniem jest sprostanie pilnym potrzebom komunikacji werbalnej.

Oto kilka przykładów pokazujących, jak bardzo pomocny potrafi być nawet krótki kurs językowy:

- + Twoja firma nawiązuje kontakt z potencjalnym zagranicznym klientem, co wiąże się z koniecznością prowadzenia rozmów telefonicznych, korespondencji lub spotkań w języku klienta.

Masz do wyboru szkolenie w zakresie sprzedaży telefonicznej, pisanie tekstów lub sporządzania krótkich prezentacji w języku obcym, szczególnie, jeśli pracownicy posiadają już pewną znajomość języka.

- + Ubiegasz się o duże zlecenie w Chinach; musisz wysłać tam doświadczonego technika i wyspecjalizowanego szkoleniowca, którzy będą musieli pozostać na delegacji w tym kraju przez kilka miesięcy.

W tym przypadku personel będzie musiał się nauczyć języka chińskiego w stopniu umożliwiającym „przetrwanie” a także poznać normy kulturowe, by uniknąć niepotrzebnych kłopotliwych sytuacji związanych z niewłaściwym zachowaniem. Pomocne może okazać się opanowanie kluczowych terminów technicznych oraz słownictwa związanego z udzielaniem instrukcji.

- + Otrzymujesz telefoniczne zapytania z zagranicy dotyczące nowego produktu (choć został on dopiero wystawiony na sprzedaż w Twoim kraju). W niektórych przypadkach osoba zasięgająca informacji może mieć bardzo słabą znajomość języka angielskiego.

Minimalne działania to przeszkolenie operatora centrali, by rozróżniał języki różnych osób dzwoniących (np. chiński czy japoński), oraz zapewnienie szkolenia w zakresie kluczowych zwrotów, takich jak „Proszę poczekać, przełączam”, lub „Przykro mi, ale pana X nie ma dzisiaj w biurze, proszę zadzwonić jutro.” Przekazanie wymowy zwrotów zapisanych w formie fonetycznej, na przykład na podkładce pod mysz, lub opracowanie scenariusza rozmowy może znacznie pomóc Twojemu personelowi.

3.2 Dostosowanie szkolenia językowego do indywidualnych potrzeb

Program szkoleń językowych nie jest odpowiednim podejściem dla każdej firmy. Wymaga bowiem dużo czasu, wysiłku i zaangażowania ze strony najważniejszych pracowników. Tak więc, zanim zaczniesz, powinieneś określić, jakiego rodzaju szkolenia językowe będą dla Ciebie dogodne!

- ✦ Tego rodzaju program szkoleniowy nie może objąć wszystkich potrzeb komunikacyjnych Twojej firmy.
- ✦ Jeśli rozpoczniesz naukę nowego języka od początku, będzie to wymagało dużego nakładu czasu, wysiłku i osobistej zaangażowania.
- ✦ Pracownicy muszą nadal wykonywać swoje podstawowe zadania i obowiązki, chyba że zdecydujesz się zainwestować w intensywny kurs z pełnym „zanurzeniem w rzeczywistości językowej”.
- ✦ Umiejętności językowe są drugorzędne i umożliwiają pracownikom zwiększyć skuteczność w środowisku międzynarodowym.
- ✦ Należy zachować równowagę pomiędzy rozwijaniem tych umiejętności a głównym celem organizacji.
- ✦ Jeśli programy szkoleniowe nie są odpowiednie dla Twojej działalności, grozi Ci strata czasu i pieniędzy.
- ✦ Zazwyczaj celem tych działań nie jest osiągnięcie poziomu znajomości języka, który pozwoli zastąpić usługi świadczone regularnie przez profesjonalnych lingwistów (tj. tłumaczy pisemnych i ustnych), ale pozwolą one przynajmniej na zmniejszenie Twojej zależności od lingwistów.

„Jeśli uczeń jest szczególnie utalentowany, nauka nowego języka na poziomie biznesowym zajmie kilka miesięcy w pełnym wymiarze godzin, nieco mniej, jeśli kurs odbywa się w danym kraju, dzięki czemu uczeń jest w pełni „zanurzony” w rzeczywistości językowej.”

(Cultures and Organisations, Software of the Mind, 2010) ⁽⁸⁾

Weź pod uwagę poniższe czynniki i przedyskutuj je ze swoim szkoleniowcem:

- ✦ Dostosowane materiały szkoleniowe.
- ✦ Przydatność metod nauczania.
- ✦ Wizyty w danym kraju (oraz nauka za granicą).
- ✦ Środowisko szkoleniowe, ilość uczniów i standardy nauczania.

- ✦ Jakość pracy szkoleniowców oraz doświadczenie samych trenerów/lektorów (rdzenny użytkownik języka, czy osoba tej samej narodowości, co Ty).
- ✦ Poziom zaawansowania wymagany do realizacji zadań.
- ✦ Świadectwa kwalifikacji i certyfikaty dla pracowników przystępujących do kursów.
- ✦ Inne dostępne formy wsparcia, takie jak programy internetowe, oprogramowanie na DVD, telefoniczne kursy nauki na odległość z nauczycielami.

Wskazówka: czy Twoje szkolenie odnosi się do powszechnie stosowanych referencyjnych norm europejskich?

Rada Europy opracowała *Europejski System Kształcenia Językowego*, który zapewnia wspólne podstawy do opracowywania programów nauczania języków, wytycznych dotyczących programu zajęć, egzaminów, podręczników itp. w całej Europie. System ten opisuje w sposób wszechstronny, czego uczniowie powinni się nauczyć, by posługiwać się językiem do celów komunikacyjnych i jaką wiedzę oraz umiejętności mają zdobyć, by skutecznie się porozumiewać. Opis ten obejmuje także kontekst kulturowy języka, a ramy odniesienia definiują poziomy zaawansowania, na jakich można mierzyć postęp uczniów na każdym etapie nauki przez całe życie.

Źródło: Europejski System Kształcenia Językowego: nauka, nauczanie, ocena ⁽⁹⁾.

Możesz nie mieć czasu lub zasobów w swojej firmie, by szkolić ludzi w zakresie trudnych języków, zwłaszcza, jeśli efekt jest niepewny. Strategia zarządzania lingwistycznego zapewnia Ci znacznie więcej opcji do rozważenia i umożliwia wybór właściwego pakietu działań dla Twojej firmy.

Więcej przykładów tych środków znajduje się w dziale 3.4: Rekrutacja odpowiednich osób.

Podsumowując, szkolenia językowe są ważną opcją, ponieważ mówienie językiem klienta i jego rozumienie może:

- + pomóc Ci w zrozumieniu, czym kieruje się Twój klient;
- + umożliwić Ci zrozumienie stylu życia i kultury Twojego klienta;
- + zwiększyć Twoją wiarygodność, zyskać szacunek i dobrą reputację przedsiębiorstwa w oczach klienta.

3.3 Rozwijanie świadomości kulturowej w Twojej firmie

Co w biznesie oznacza pojęcie „kultura”?

Kultura jest określana jako „społeczność osób połączonych wspólnymi rytuałami, wartościami, bohaterami i symbolami. Ma wpływ jednoczącą i tworzy poczucie dumy, przynależności i zażyłości.” (Tony Fernandes, *Global Interface Design*)⁽¹⁰⁾

Gdy Twoja firma prowadzi działalność w innym kraju, współpracuje z zagranicznymi kontrahentami lub gdy pracownicy muszą wykonywać zadania co prawda dobrze im znane lecz w nowych okolicznościach, syndrom „ryby wyjętej z wody” może zaszkodzić prowadzonej działalności, a pomyłka potrafi doprowadzić do załamania się zagranicznej działalności biznesowej.

Musisz zdawać sobie sprawę z różnic kulturowych, jeśli wraz ze swoimi współpracownikami chcecie być również skuteczni w transakcjach międzykulturowych jak na swoim ojczystym terytorium. Co więcej, świadomość kulturowa nie ogranicza się tylko do relacji międzyludzkich. Jest ona bowiem nieodłączną częścią stylu i modelu Twoich procesów bizneso-

wych, definiuje sposób prowadzenia spotkań i sprawia, że wiemy kiedy należy mówić, a kiedy zachować milczenie.

Sposób zaprojektowania strony internetowej lub opakowania produktu, zastosowanie grafiki lub symboli, wybór nazwy, a nawet daty wprowadzenia produktu na rynek – wszystkie te elementy mogą być ważne z punktu widzenia kultury danego kraju.

Wpływ różnic kulturowych na Twoją działalność

Jedną z charakterystycznych cech wiodących firm jest to, że różnice kulturowe nie są w nich postrzegane jako problematyczne, a raczej jako wzbogacające i stymulujące. Zrozumienie sposobu prowadzenia negocjacji oraz mentalności różnych kultur jest dla wielu kluczowym elementem działalności na arenie międzynarodowej. Uwzględnianie różnicy kulturowej pozostaje prawdopodobnie jednym z najbardziej niedocenianych aspektów prowadzenia biznesu międzynarodowego.

Różnice kulturowe w praktyce

Przedstawiciele różnych kultur w odmienny sposób radzą sobie z następującymi *kulturowymi punktami zapalnymi*. Warto pamiętać, że nieodpowiednia reakcja może zniszczyć Twoje perspektywy biznesowe:

- + Sposób oraz kolejność zwracania się do ludzi.
- + Sposób odnoszenia się do płci i wieku.
- + Sposób odnoszenia się do przedstawicieli władzy.
- + Procesy decyzyjne.
- + Przestrzeń osobista.
- + Zamożność.
- + Prowadzenie i spotkań oraz cele zebrań, itp.



✦ Bułgarska firma *Evricom* początkowo napotkała w Albanii pewne problemy komunikacyjne, które doprowadziły do rozwiązania spółki i straty finansowej w wysokości niemal 50 tys. euro. Spółka szybko zareagowała, zatrudniając miejscowych pracowników z odpowiednimi umiejętnościami językowymi do prowadzenia interesów w Albanii. Podobne doświadczenia firma ta miała we Francji: spółka także straciła okazję biznesową z powodu problemów międzykulturowych. W odpowiedzi na te trudności, zatrudniono Bułgara mieszkającego we Francji, który biegle posługiwał się językiem francuskim.

Przedsiębiorstwo zareagowało na te doświadczenia, wprowadzając wszechstronną strategię HR: obecnie *Evricom* prowadzi ewidencję umiejętności językowych pracowników i potrafi w sposób kompetentny radzić sobie z sytuacjami biznesowymi w czterech językach obcych: angielskim, niemieckim, greckim i rumuńskim. Aby przezwyciężyć bariery kulturowe, przez ostatnie trzy lata personel przechodził szkolenia międzykulturowe dotyczące Francji i Niemiec. Na potrzeby rynków rumuńskiego i greckiego zatrudniono rodzimych użytkowników języka. Dodanie do zespołu rodzimych użytkowników języka wzmocniło wiarę pracowników w możliwości rozwoju i zwiększyło potencjał firmy. Obecnie spółka zamierza wejść na rynek włoski (!). ✦

Etykieta spotkań różni się znacząco w zależności od kraju. Podejście do takich kwestii jak punktualność, uczestnictwo w spotkaniu oraz tematy omawiane według programu może się bardzo różnić. W niektórych kulturach celem spotkania jest omówienie i przedyskutowanie jakiejś kwestii przed podjęciem powszechnie zaakceptowanej decyzji, podczas gdy w innych kręgach kulturowych spotkanie służy jedynie formalnemu zatwierdzeniu decyzji szefa.

- ✦ Menadżer z Europy, który oczekuje, że zawrze konkretną umowę podczas swojej pierwszej wyprawy do Azji Wschodniej, prawie na pewno się rozczaruje.
- ✦ Na Bliskim Wschodzie przejawy zniecierpliwienia podczas powolnego popijania herbaty w oczekiwaniu na rozpoczęcie rozmowy handlowej z potencjalnym kontrahentem nie będą mile widziane.
- ✦ W Niemczech z kolei, zwracanie się do gospodarza po imieniu na wstępnym spotkaniu biznesowym może wywołać negatywną reakcję, ponieważ zazwyczaj taką bezpośredniość osiąga się po kilku latach.
- ✦ Osoby podróżujące w interesach powinny zdawać sobie sprawę ze znaczenia przywiązywanego do wizytówek w wielu rejonach Azji: ich wymiana często bywa ceremonią samą w sobie.
- ✦ Biznesmeni, którzy przetłumaczą swoje wizytówki z nazwami stanowisk na lokalny język, wyprzedzą konkurencję o jeden krok.

Inne, problematyczne kulturowo dziedziny życia to rozrywka, spotkania towarzyskie i wręczanie podarunków. „Zasady” i optymalne praktyki różnią się oczywiście w zależności od kraju. Poniżej przedstawiamy jednak kilka kluczowych pytań, które warto sobie zadać odnośnie do kultur, z przedstawicielami których prowadzimy interesy:

- ✦ **Humor:** Kierownicy międzynarodowych firm powinni pochodzić do niego z ostrożnością, ale poczucie humoru może być miłym sposobem na przezwycięzanie różnic kulturowych. Wspólny

śmiech ma szczególne znaczenie w zespołach międzykulturowych, w których może ukazać różnice kulturowe i przyczynić się do wzmocnienia więzi. Zastanówmy się, czy mamy do czynienia z kulturą, w której samokrytycyzm, naśmiewanie się z samego siebie i dowcipy na własny temat są doceniane i uważane za śmieszne, czy też zostałyby to odebrane jako zachowanie w złym guście?

- ✦ **Przekomarzenie się:** W wielu zachodnich kulturach biznesowych przekomarzenie się jest zwyczajowo stosowane jako środek kontroli społecznej. Zazwyczaj praktyka ta służy do upomnienia osoby spóźniającej się na spotkanie, lub do zaznaczenia umiarkowanego niezadowolenia przy jednoczesnym unikaniu otwartej konfrontacji. Ale w niektórych kulturach azjatyckich naśmiewanie się z drugiej osoby może sprawić, że menadżerowie będą czuli się nieswojo. W Japonii kierownicy wykorzystują spotkania na drinka po godzinach pracy jako funkcjonalny równoważnik krytykowania z humorem.
- ✦ **Rozrywka:** Kto płaci za lunch, gospodarz, czy handlowiec? Czy ktoś poczuje się urażony, jeśli będziesz nalegał na to, by zapłacić za jego posiłek? Jak unikać przesady w doborzeniu rodzaju, wystawności i kosztów rozrywki? Co prawdopodobnie spodoba się Twoim kontrahentom w ramach spędzania wolnego czasu w trakcie pobytu w Polsce? Jak należy się ubrać na wieczorne wyjście towarzyskie?
- ✦ **Wręczenie подарunków:** Podczas gdy w wielu częściach Azji wręczenie подарunków jest zwyczajową oznaką grzeczności, w niektórych zachodnich kulturach może być ono postrzegane w zupełnie innym świetle. Na jakim etapie spotkania należy wręczyć prezent? Ile należy na niego wydać? Co będzie mile widziane? Gdzie można uzyskać dobre wskazówki na ten temat?
- ✦ **Powitania:** Australijczycy i Amerykanie preferują silny uścisk dłoni, Francuzi stosują lżejszy, pojedynczy uścisk dłoni, a Japończycy zazwyczaj się kłaniają. Jak należy zareagować?

Opanowanie języka to zazwyczaj połowa sukcesu – świadomość różnic kulturowych bywa równie istotna. Uściski dłoni, wydmuchiwanie nosa i nawiązywanie bezpośredniego kontaktu wzrokowego w różnych kulturach przekazują naszemu otoczeniu odmienne informacje. Etykieta biznesowa, protokół spotkań, punktualność i spotkania towarzyskie różnią się niezmiernie w zależności od kraju.

Szkolenie w zakresie świadomości, wiedzy i umiejętności międzykulturowych

Świadomość, wiedzę i umiejętności międzykulturowe można nabyć. Punktem wyjścia jest świadomość własnej kultury, a punktem końcowym jest rozpoznanie różnic pomiędzy dwoma kulturami i umiejętność skutecznego funkcjonowania w drugim środowisku kulturowym. Umiejętności międzykulturowe pomagają komunikować się z osobami z innych kultur z zachowaniem elastyczności i wrażliwości.

Źródło: Cultures and Organisations. Software of the Mind (2010).

„Szczegółowe i zrozumienie kultury oraz mentalności klienta to najczęściej podkreślane elementy. Firma Stendera koncentruje się także na umiejętnościach międzykulturowych i prowadzi wykaz tego rodzaju kompetencji jej personelu. W ciągu ostatnich trzech lat firma zorganizowała szkolenia z międzykulturowości w zakresie następujących kultur: rosyjskiej, fińskiej, japońskiej, polskiej, chińskiej, egipskiej, słoweńskiej, angielskiej, niemieckiej i francuskiej.”

(Stenders, Łotwa, Badanie PIMLICO)

Wyróżnia się dwa zasadniczo oddzielne rodzaje szkolenia w zakresie kultury:

- ✦ Zebrania informacyjne wprowadzające informacje o kulturze, które skupiają się na wiedzy na temat docelowego kraju: jego geografii, głównych cechach i najnowszej historii.

- ✦ Szkolenia z zakresu świadomości i umiejętności, koncentrujące się bardziej na *procesie* niż na treści. Ucząc się tego, co kieruje naszą własną kulturą, możemy zrozumieć, na czym polega inna kultura.

Kursy dostosowane do indywidualnych potrzeb

Wiele firm consultingowych i organizacji szkoleniowych oferuje programy charakterystyczne dla danej kultury, wychodzące naprzeciw potrzebom danej organizacji, często prowadzone wewnątrz firmy lub w miejscowym centrum konferencyjnym. Kursy są często następstwem badania językowego lub analizy potrzeb szkoleniowych, podczas których ujawniły się problemy międzykulturowe.

W zależności od celu programu (ogólna świadomość lub zwiększona skuteczność indywidualna), format szkolenia może się różnić, począwszy od półdniowego szkolenia dla dwudziestu uczestników (sesja dotycząca bardzo ogólnej, podstawowej znajomości zagadnień), a skończywszy na zajęciach dla sześciu osób trwających do trzech dni, poświęconych jednej kulturze docelowej. Tam, gdzie celem jest ogólna internacjonalizacja, szkolenie może objąć kilka kultur podczas dwudniowej sesji, chociaż oczywiście taka nauka będzie miała bardzo pobieżny charakter.

3.4 Rekrutacja odpowiednich osób

Rdzenni użytkownicy języka i absolwenci filologii

Zapytany o to, którego ze znanych przez siebie sześciu języków używa w celach biznesowych, holenderski biznesmen odpowiedział: „*Używam tego, który zapewnia mi przewagę handlową!*”. Być może jeszcze nie osiągnąłeś tego poziomu biegłości językowej, ale możesz przecież roz-



✦ *Kartographie Huber*, jedna z najlepszych niemieckich spółek eksportowych (*Badanie PIMLICO, 2011*), rekrutuje rdzennych użytkowników języka i prowadzi szkolenia językowe oraz kulturowe dla swoich pracowników, rozwijając lepsze zrozumienie międzykulturowe, oparte na szacunku wobec „odmienności”. Firma korzysta z usług profesjonalnych tłumaczy pisemnych i ustnych, a jej strony internetowe są w dużym stopniu wielojęzyczne i dostosowane do użytkowników z różnych kultur. Firma uznaje i ceni swój dostęp do specjalistycznej wiedzy lingwistycznej i kulturowej ekspertów oraz korzysta z usług zagranicznych studentów z lokalnych uczelni. ✦



✚ Firma *Nikwax* (Wielka Brytania) odkryła współzależność pomiędzy zatrudnieniem przez siebie rdzennych użytkowników języka a rosnącą wielkością obrotów we Francji, Austrii, Niemczech, Polsce i Szwajcarii. Zatrudnianie rdzennych użytkowników języka ewidentnie spełnia potrzeby językowe w ramach prowadzenia eksportu, a jednocześnie wspiera polityki mobilności siły roboczej w UE i na całym świecie (*). ✚

ważyć rekrutację równie biegłego specjalisty! Zatrudnienie absolwenta filologii, znającego 2-3 języki, może naprawdę wiele zmienić!

Większość odnoszących sukcesy europejskich firm stosuje dobre polityki HR, obejmujące rekrutowanie odpowiednich osób: personelu z wszechstronnymi umiejętnościami, biegłego w kilku językach. Ma to duży sens ekonomiczny, ponieważ połączony wpływ zatrudniania absolwentów z umiejętnościami językowymi oraz rdzennych użytkowników języka do zajmowania się kwestiami językowymi i kulturowymi przekłada się na konkretne wyniki: wzrost eksportu o 23 % w porównaniu do firm, które nie stosują żadnej z tych metod. Te przykładne firmy stosują także dobrą praktykę prowadzenia dokładnej ewidencji międzynarodowych profili swojego personelu, w tym także umiejętności językowych, kompetencji kulturowych, a również doświadczenia i praktyki na arenie międzynarodowej. Chodzi o to, by wyłaniać talenty i przenosić ludzi z odpowiednimi umiejętnościami na stanowiska międzynarodowe (*Badanie ELAN, 2006*).

Średnio więcej niż co piąta spośród europejskich firm eksportowych zatrudnia na pełen etat rdzennych użytkowników języka w ramach prowadzenia handlu zagranicznego, co pokazuje, że europejskie przedsiębiorstwa uznały, że jest to istotny element międzynarodowej strategii komunikacji.

Współpraca z uczelniami

Wiele firm europejskich korzysta z pomocy uniwersytetów, rekrutując absolwentów filologii i zatrudniając u siebie zagranicznych studentów. Mogą oni być pomocni we wkraczaniu na nowe rynki, odbierać telefony i ułatwiać kontakty z klientami z ich krajów.

Na przykład firma *Kartographie Huber* współpracuje z uczelniami i wykorzystuje ich wiedzę ekspercką w zakresie audytów językowych. W tym celu przedsiębiorstwo to kontaktuje się z uniwersytetami z Monachium,

Augsburga, Churu oraz Eichstättu, Prisztiny, Kuwejt i Bahrajnu. Innowacyjne podejście firmy polega na geograficznej różnorodności tych międzynarodowych uniwersytetów, które są wybierane pod kątem ich związku z rynkami, na których dana firma działa (!).

Wielu studentów i stażystów odbywa praktyki zagraniczne w ramach programu studiów. Skorzystanie z ich pomocy może być dobrą metodą na sprawdzenie planu eksportowego firmy, bez konieczności zatrudniania pracowników na stałe. Sukces nie jest gwarantowany, ale student może zbadać potencjalne możliwości biznesowe i nawiązać pierwsze kontakty, a firma dzięki temu sporo zaoszczędzi!

Sprawdzenie zagranicznego studenta z rynku docelowego może pomóc Ci na przykład w:

- ✦ zorganizowaniu zagranicznego systemu fakturowania;
- ✦ uzyskaniu dostępu do informacji na temat rynku lokalnego i nawiązaniu nowych kontaktów biznesowych na miejscu;
- ✦ wypracowaniu wśród własnego personelu pozytywnego podejścia do koncepcji współpracy z osobami z innych krajów w zespołach międzynarodowych;
- ✦ wprowadzeniu nowych umiejętności językowych, szerzeniu wiedzy na temat sposobu prowadzenia interesów, nowych koncepcji, entuzjazmu i motywacji.

Kto wie, być może później zdecydujesz się zatrudnić taką osobę w pełnym wymiarze godzin!

Rady:

- ✦ Skontaktuj się z lokalną uczelnią lub szkołą biznesu, aby uzyskać więcej informacji.
- ✦ Porozmawiaj z lokalną izbą handlową i innymi organizacjami biznesowymi w celu uzyskania ewentualnych wskazówek.

3.5 Korzystanie z usług lokalnych pośredników dla własnych potrzeb językowych

Korzystanie z usług lokalnych pośredników, którzy mówią w Twoim języku, może być pierwszym krokiem do wejścia na nowy i czasem nieznaną rynek. Średnio trzy spośród dziesięciu MŚP eksportujących swoje towary korzysta z usług lokalnych pośredników i/lub dystrybutorów, którzy posługują się tym samym językiem, co dana firma. Francja i Niemcy przodują w rozpowszechnionym korzystaniu z usług francusko- i niemieckojęzycznych lokalnych pośredników.

W przypadku firm, które pragną wejść na nowe rynki, ale brakuje im środków, by rekrutować rdzennych użytkowników języka lub absolwentów filologii, korzystanie z usług lokalnych pośredników jest powszechnie stosowaną praktyką.

„Bez lokalnego pośrednika sprzedaż w Arabii Saudyjskiej i we Francji byłaby niemożliwa.”

(Bitmedia E-learning solutions, Austria, Badania PIMLICO)

Podsumowując, rdzenni użytkownicy języka i/lub lokalni pośrednicy mogą pomóc Ci w sprawdzeniu lingwistycznej i kulturowej poprawności:

- ✦ Twoich publikacji handlowych.
- ✦ Twoich kampanii reklamowych.
- ✦ Twoich materiałów promocyjnych.
- ✦ Twoich wizytówek.
- ✦ Twojej polityki cenowej.
- ✦ Twojej zgodności z miejscowymi przepisami.
- ✦ Twojej strony internetowej i wszystkich powiązanych witryn internetowych.
- ✦ Twojej korespondencji.



© iStockphoto

✦ *Spectrum Technologies*, firma zajmująca się techniką lotniczą i astronautyczną, zatrudniła dużą liczbę partnerów handlowych (lub pośredników) na kluczowych dla siebie rynkach. Zostali oni wybrani pod kątem znajomości rynku lokalnego, kontaktów, wcześniejszych klientów i innych partnerów/dostawców. Firma zatrudnia 22 pośredników, którzy obejmują swoją działalnością 27 krajów. W niektórych przypadkach *Spectrum* rekrutowała także i zatrudniała miejscowy personel – zazwyczaj tam, gdzie panowała zaciekle rywalizacja i należało zapewnić wysoki poziom usług, lub w miejscach, gdzie okazało się, że bardziej opłacalne jest zatrudnienie personelu niż zawieranie kontraktów. Firma posiada sześć zespołów i oddziałów terenowych – jeden w Hong Kongu (oddział), dwa w Chinach (oddział w Szanghaju, inżynier pracujący dla firmy w Pekinie), jeden w Meksyku, jeden we Włoszech i jeden w Indiach. Zasadniczo korzysta się z usług przedstawicieli handlowych w krajach, gdzie angielski jest mało popularny oraz tam, gdzie ze względów kulturowych czy lingwistycznych łatwiej jest prowadzić interesy w lokalnym języku, jak w przypadku Japonii i Dalekiego Wschodu, Rosji oraz Ameryki Południowej (!). ✦

- ✦ reakcji Twoich operatorów centrali telefonicznej na połączenia przychodzące w ich języku.
- ✦ wydatków Twoich przedstawicieli w zagranicznej walucie – pokwitowania, itp.
- ✦ Twoich ogólnych tłumaczeń na ich język (pod kątem stylu, dokładności itp.).
- ✦ Twoich wysyłanych e-maili i wiadomości w języku klienta.

Mogą także pomóc w:

- ✦ przygotowaniu Twojego personelu i jego rodzin do oddelegowania za granicę;
- ✦ szkoleniach językowych;
- ✦ instruktażu z zakresu kultury;
- ✦ szkoleniu na temat świadomości i umiejętności kulturowych;
- ✦ rekrutacji nowego personelu i sprawdzaniu kompetencji językowych poprzez prowadzenie rozmów o pracę;
- ✦ niespecjalistycznym tłumaczeniu pisemnym;
- ✦ niespecjalistycznym tłumaczeniu ustnym;
- ✦ spotkaniach z zagranicznymi klientami i powitaniu ich;
- ✦ przygotowywaniu informacji dla Twoich gości w ich języku.

Rozdział 4

Prezentowanie jak najlepszego wizerunku Twojej firmy

Międzynarodowa komunikacja przychodząca i wychodząca prowadzona na najwyższym poziomie może być bardzo potężnym narzędziem. Jeśli będziesz się nim posługiwać skutecznie, poprawisz nie tylko swoją pozycję na rynkach zagranicznych ale także wyniki biznesowe. Jednak jeśli będziesz z tych zasobów korzystać nieumiejętnie, na skutek niewłaściwego tłumaczenia pisemnego lub ustnego, możesz nie tylko zniszczyć swój wizerunek, ale także może Cię to drogo kosztować!

Istotną częścią Twojej strategii zarządzania lingwistycznego jest zapewnienie wysokiej jakości przepływu informacji zewnętrznych oraz oddziaływanie na klienta. W szczególności oznacza to:

- + Wysokiej jakości tłumaczenia pisemne i lokalizację.
- + Projektowanie i dostosowywanie pod względem kulturowym witaj strony internetowej firmy oraz materiałów reklamowych
- + Odpowiednie tłumaczenia ustne.

4.1 Dlaczego potrzebujesz wysokiej jakości tłumaczenia?

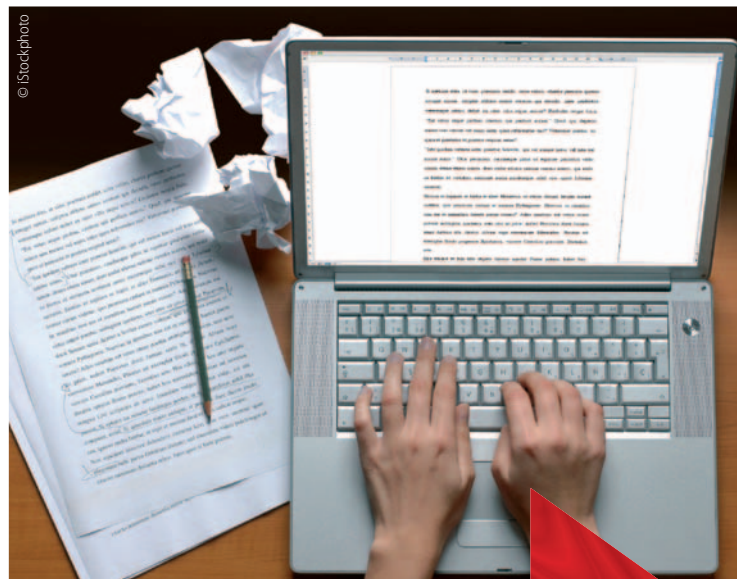
Istnieje wiele logicznych i praktycznych powodów:

- + Wierne i terminowe tłumaczenie wszystkich informacji handlowych i technicznych wychodzących do Twoich klientów zapewni Ci mocną przewagę konkurencyjną.
- + W swojej działalności powinieneś dążyć do tego, by we wszystkich materiałach skierowanych do klienta sprawiać wrażenie firmy „lokalnej”. Jeśli tak nie będzie, wykorzystają to Twoi konkurenci.
- + Twoja wiarygodność oraz poziom szacunku, jakim darzą Cię Twoi zagraniczni klienci i osoby kupujące Twoje towary, są odzwierciedleniem jakości Twojej pisemnej i ustnej komunikacji z nimi.

Wskazówka: twoja firma prawdopodobnie potrzebuje wkładu technicznego do opisów swoich produktów i usług. Specyfikacje trzeba odpowiednio dostosować: na niektórych rynkach, na przykład w Niemczech czy w części Skandynawii, wymagane są bardziej szczegółowe specyfikacje techniczne niż w wielu innych rejonach Europy. Ma to także wpływ na treść materiałów dotyczących produktów, na przykład opisy produktowe dla USA i Chin będą musiały spełniać inne zestawy norm, przepisów i standardów. Dlatego przed zleceniem dosłownego tłumaczenia krajowych materiałów dotyczących produktów należy pamiętać o wskazanych powyżej względach kulturowych.

W jakiej sytuacji tłumaczenia mogą zawieść

Pewna firma wydała specyfikację techniczną i materiały dotyczące sprzedaży w kilku językach, po czym okazało się, że z dokumentów tych wynika, iż przedsiębiorstwo cechuje niezwykła efektywność w zakresie oferowanych „wodnistych owiec” (tj. „taranów hydraulicznych”). W języku francuskim funkcjonują cztery różne słowa na „zawór”, natomiast angielskie słowo „bolt” można w rozmaity sposób przetłumaczyć na niemiecki jako „Bolzen”, „Schraube”, lub „Stift”, w zależności od funkcji tego elementu. W sidła „fałszywych przyjaciół językowych” wpadło już wielu lingwistów-amatorów: Niemieckie słowo „Stickstoff” nie oznacza kleju, lecz azot. Pewien brytyjski przedsiębiorca potrzebował także trochę czasu zanim zrozumiał, że francuska firma, która zwróciła się z zapytaniem o dostawę „papieru słonecznikowego” („papier de tournesol”), była zainteresowana „papierkiem lakmusowym!” (*Improving your business communications, 2001*)⁽¹⁾



✚ Firma *IKO Sales International* korzysta wyłącznie z usług tłumaczy, którzy są rdzennymi użytkownikami języka i posiadają specjalistyczną wiedzę w zakresie miejscowej terminologii. „Pytamy naszych lokalnych klientów i dystrybutorów o ocenę naszych broszur i języka. To wpływa na poprawę jakości tekstów i pozwala przekonać się lokalnym dystrybutorom współpracującym z firmą, że dbamy o ich język.” *IKO* inwestuje w jednolitość i rozpoznawalność. Wykorzystywane symbole są analizowane z perspektywy każdej kultury i sprawdzane pod kątem niuansów, które w przypadku niewłaściwego tłumaczenia mogłyby zaszkodzić wizerunkowi firmy. 1 Słabe tłumaczenia sprawiają wrażenie braku fachowości, nawet jeśli sama firma jest wysoce profesjonalna (!). ✚

Kilka kwestii, które należy uwzględnić przed zleceniem tłumaczenia

- ✦ Większość firm zazwyczaj korzysta z usług niezależnych tłumaczy (tzw. „wolnych strzelców”), biur lub agencji tłumaczeń. Niektóre biura i agencje specjalizują się w konkretnych branżach biznesu lub określonych rodzajach tłumaczenia. Te wyspecjalizowane biura tłumaczeniowe często posiadają swoją własną bazę terminologiczną wykorzystywaną w Twojej branży.
- ✦ Najlepsi profesjonalni tłumacze to Ci, którzy są w stanie poznać kulturę Twojej firmy, specjalizują się w Twojej branży i uczą się o Twoich produktach, a także są przygotowani do nawiązania trwałej współpracy.
- ✦ Tłumacze zazwyczaj rozliczają swoją pracę na podstawie liczby słów lub wierszy tekstu, a im krótszy termin wykonania zlecenia, tym większych kosztów należy się spodziewać! Usługi tłumaczy, którzy posiadają bazę terminologiczną, powinny być dla Ciebie mniej kosztowne, niż w przypadku gdyby zaczęli od zera.

4.2 Czy technologia może być pomocna?

Natychmiastowa odpowiedź brzmi „tak”, pod warunkiem, że zdajesz sobie sprawę z ograniczeń.

Ograniczenia dotyczące technologii tłumaczeniowej

- ✦ **Dostępność:** może się okazać, że do obsługi pewnych programów wymagane są wysoce specjalistyczne systemy i dużo pamięci RAM. Niektóre systemy tłumaczenia wspomagane maszynowo pracują z bankiem danych terminów specyficznych dla Twojej firmy (lub sektora) – jest to przydatne jeśli potrzebujesz tłumaczenia, które nie jest proste i oczywiste. Wprowadzanie terminologii do systemu może zająć wiele lat, zanim osiągnie się stan zbliżony do ideału!

- ✦ **Obsługa przez ludzi:** poza najprostszymi gadżetami, większość technologii językowych wymaga udziału specjalisty z zakresu języka, który pomoże Ci rozpocząć pracę i będzie monitorował, w jaki sposób korzystasz z tych narzędzi oraz programów, a także jak je rozwijasz. Dokumenty przetłumaczone przez maszynę będą prawie na pewno wymagały sprawdzenia (korekty) przez profesjonalnego tłumacza. Czasami koszt korekty może być równie wysoki jak cena pełnego tłumaczenia wykonanego od początku przez tłumacza!

Oto kilka przykładów:

- ✦ **Systemy tłumaczenia wspomagane maszynowo (MAT):** służą do automatycznego „przybliżonego” tłumaczenia materiałów pisemnych. Obecnie są dostępne w formie kodu w Internecie z wyszukiwarką. Systemy tłumaczenia maszynowego (MT) są szczególnie przydatne w przypadku przekładu przewidywalnych treści w stałym stylu, takich jak wykazy części, instrukcje techniczne, zgłoszenia patentowe itp. Tłumaczenie będące bezpośrednim wynikiem takiego procesu powinno być sprawdzone przez eksperta.
- ✦ **Generatory listów biznesowych:** służą do tworzenia wersji językowych standardowych listów biznesowych. Pozwalają wybrać to, co chcesz powiedzieć, z szeregu wcześniej określonych akapitów i zwrotów, lub opracować własne modele listów na bazie wzorów, które będą masowo tworzone w różnych językach jako automatyczna odpowiedź na oferty biznesowe. Ostateczna wersja może nadal wymagać sprawdzenia przez lingwistę.
- ✦ **Ręczne skanery tłumaczenia,** które mogą rozpoznać około pół miliona słów.
- ✦ **Wielojęzyczne przeglądarki internetowe.**
- ✦ **Internetowe bazy terminologiczne:** Jedną z najbardziej wszechstronnych, ogólnodostępnych baz terminologicznych jest IATE⁽¹²⁾, wielojęzyczna wyszukiwarka terminologii wykorzystywana przez służby tłumaczeniowe instytucji UE.

- + **Wielojęzyczne systemy zarządzania dokumentami**, które wspierają generatory dokumentów w różnych językach. Więc, jeśli na przykład aktualizujesz instrukcję silnika w wersji niemieckiej albo angielskiej, poprawka jest automatycznie wprowadzana do tego samego dokumentu w innych językach.

4.3 Reklama za granicą

Reklama i ogłoszenia w języku obcym mają na celu utworzenie pisanego tekstu w języku obcym, ale obejmują kilka etapów dostosowania pod kątem kulturowym. Pod tym względem jest to zupełnie odmienna dziedzina niż tłumaczenie.

Reklama i ogłoszenia w innych krajach służą przekazywaniu informacji i wiadomości Twoim zagranicznym klientom lub użytkownikom Twoich produktów oraz usług. Dokładność i wrażliwość kulturowa tych komunikatów często jest *najbardziej trwałym* wrażeniem, jakie Twoja organizacja wywrze na klientach lub użytkownikach docelowych.

Tłumaczenie materiałów reklamowych i dotyczących sprzedaży jest ryzykowne, ponieważ przekłady słabej jakości mogą zniszczyć Twój wizerunek za granicą. Kolokwialne powiedzenia, komentarze, gry słów, krótkie dowcipy, chwytliwe zwroty i inne błyskotliwe zabawy językowe rzadko kiedy można przetłumaczyć dosłownie. Znalezienie właściwego odpowiednika w języku obcym, by wyrazić cechy Twojego produktu, może okazać się trudne i czasochłonne. Dobre tłumaczenie Twoich materiałów reklamowych powinieneś traktować jako niezwykle istotne do promowania właściwego wizerunku za granicą. Niestety to jest ten obszar, w którym można wyrządzić najbardziej trwałe szkody:

- + **Styl języka** stosowanego do opisów produktów może znacznie się różnić w zależności od kultury. Na przykład niektóre kultury mają tendencję do wyolbrzymiania, twierdzenia, że dany produkt jest „najlepszy”, „najwspanialszy”, „najbardziej atrakcyjny”, itp. Inne kręgi kulturowe preferują szczegółowe lub rzeczowe opisy, w których jakość i funkcjonalność mówią same za siebie.
- + **Nazwy produktów, marki i slogany** mogą nie przekładać się dobrze na język Twojego klienta.
- + **Humor** jest powszechnie stosowany w reklamach amerykańskich, ale w innych kulturach może być postrzegany jako oznaka złego gustu. Na przykład śmianie się z samego siebie i autoironia w wielu krajach nie są akceptowane.

Po określeniu celów należy pamiętać, że tworzenie tekstów w językach obcych przeznaczonych dla Twoich klientów *nigdy* nie sprowadza się jedynie do procesu tłumaczenia.

Upewnij się, że wersja, którą zlecasz została dostosowana pod kątem kulturowym. Zaplanuj zatrudnienie krajowego konsultanta PR, a także profesjonalnego tłumacza i sprawdź wpływ Twoich materiałów reklamowych na potencjalnych klientów w określonym kraju.

Szybka kontrola: czy upewniłeś się, że Twoje materiały wystawowe, opisy produktów, broszury i prospekty są w języku lokalnym i że Twój personel pracujący w recepcji został przeszkolony, by rozmawiać bezpośrednio z klientami w ich języku. Należy upewnić się, że wybór słów, tekst, symbole, kolory i grafiki w Twoich materiałach reklamowych nie są mylące w lokalnej kulturze.

4.4 Znaczenie wielojęzycznej strony internetowej Twojej firmy

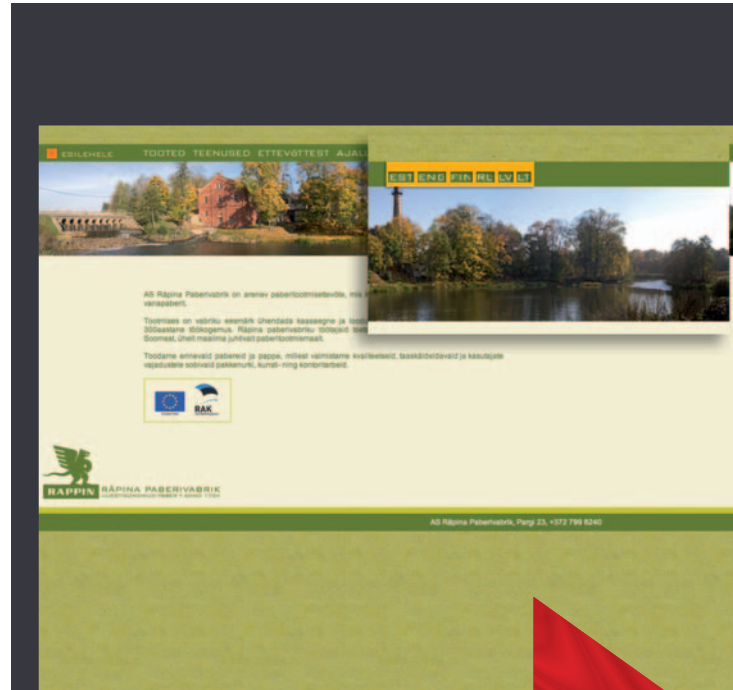
Internet pomógł już przedsiębiorstwom wszelkich rozmiarów przezwyciężyć pewne bariery w internacjonalizacji. Patrząc ogólnie na cały sektor europejskich małych i średnich przedsiębiorstw, 65 % wszystkich uczestników badania IES twierdzi, że posiada własną stronę internetową. Liczba ta waha się od 63 % dla mikroprzedsiębiorstw do 80 % w przypadku małych przedsiębiorstw oraz 90 % dla średnich przedsiębiorstw. Zaadaptowanie stron internetowych do lokalnego języka klienta i jego kultury było często wykazywane w badaniu ELAN, przy czym ponad 50 % przedsiębiorstw w 22 krajach miało strony internetowe w językach innych niż ich język narodowy, z czego 60 % zastosowało język angielski.

Wszystkie wzorcowe europejskie firmy eksportowe zainwestowały w wielojęzyczne strony internetowe: zakres językowy zależy od rozmiaru rynku i nastawienia wobec języka angielskiego.

„Jeśli istnieją strony internetowe w języku rodzimym, firmy odnotowują wzrost sprzedaży, lepsze rozpoznanie marki oraz łatwiejszą komunikację.”
(Bisol, Słowenia, Badanie PIMLICO)

Czy Twoja firma wykorzystuje pełny potencjał swojej strony internetowej?

- + Większość stron internetowych wykorzystywana jest do rozpowszechniania ogólnych informacji na temat firmy.
- + MŚP w mniejszym stopniu wykorzystują swoje strony internetowe do handlu elektronicznego: 28 % może odbierać zamówienia za pośrednictwem Internetu, a 14 % jest w stanie przeprowadzić całą transakcję, w tym także płatność, za pośrednictwem sieci (Badanie IES, 2010).



- + Firma *Rapina Paberivabrik* (Estonia) przetłumaczyła swoją stronę internetową na sześć języków: rosyjski, angielski, łotewski, fiński, litewski i rumuński. Firma zmierzyła wpływ stosowania lokalnych języków na swojej stronie i stwierdziła 16-25 % wzrost sprzedaży na zaadaptowanych stronach (!). +

- + Działalność w zakresie e-handlu jest pozytywnie powiązana z wysoką wydajnością na rynkach eksportowych i importowych.

Jedną z przyczyn stosunkowo niskiej penetracji międzynarodowego handlu elektronicznego jest złożoność projektu: opracowanie graficznego interfejsu, który jest rzeczywiście przystosowany pod kątem kulturowym, nie jest tak proste, jak się początkowo wydaje.

Wskazówka: jeśli Twoja firma rozważa prowadzenie handlu elektronicznego, sprawdź przedsiębiorstwa, które mają doświadczenie w tworzeniu lokalnych interfejsów na potrzeby międzynarodowych stron internetowych. Poszukaj w sieci dobrych przykładów i spróbuj być lepszy!

4.5 Tłumaczenia ustne

Tłumaczenie ustne to przekład słowa żywego na różne języki podczas spotkań i konferencji.

Twój wybór tłumacza ustnego zależy od Twoich wymogów:

- + **Tłumaczenie ad hoc lub towarzyszące.** W ramach swojej działalności możesz potrzebować tłumacza ustnego, który pomoże Ci w komunikacji z zagranicznymi klientami i gośćmi. Do częstych sytuacji należą wizyty w firmie lub rozmowy biznesowe, często prowadzone w nieformalnej atmosferze przy małych grupach uczestników.
- + **Tłumaczenie telefonicznych rozmów konferencyjnych, prowadzonych za pośrednictwem SKYPE'a lub urządzeń telefonicznych w firmie.** Ta praktyka zyskuje na znaczeniu jako doskonały sposób na zredukowanie kosztów podróży.

- + **Tłumaczenie konferencyjne.** Obejmuje ono zatrudnienie elity środowiska tłumaczy ustnych. Na szczęście, możesz podpisać umowę z firmą, która będzie zarządzała sprzętem potrzebnym podczas konferencji i zapewni profesjonalnych tłumaczy.
- + **Tłumaczenie konsekutywne.** Tłumacz siedzi obok mówcy i tłumaczy to, co zostało powiedziane, zazwyczaj po tym, gdy osoba mówiąca skończy swoją wypowiedź. Zazwyczaj dotyczy to większych grup ludzi i bardziej formalnych sytuacji, i może być złożonym zadaniem.
- + **Tłumaczenie szeptane.** Często stosowane dla dyskretnego tłumaczenia, gdy mówca ma niewielką grupę słuchaczy. Tłumacz po cichu „szepcze” do tych, którzy potrzebują tłumaczenia.

Wskazówki:

- + Po dokonaniu wyboru profesjonalnego tłumacza, należy go poinformować o spotkaniu możliwie jak najwcześniej i dostarczyć instruktaż lub podstawowe informacje, by umożliwić mu przygotowanie się do tego wydarzenia. Tłumacze ustni często nie znają treści lub tematyki spotkania, które będą musieli tłumaczyć. Co więcej, zatrudnienia dobrego tłumacza ustnego nie należy zostawiać na ostatnią chwilę.
- + Aby tłumacz mógł jak najlepiej wykonać swoją pracę, należy zaangażować go w planowanie wydarzenia, szanować jego umiejętności i ułatwić mu pracę. Tłumacze to nie maszyny! Należy ich traktować jak cennych członków zespołu, mimo że dołączają do niego jedynie tymczasowo.

Rozdział 5

Jak sobie radzisz?

5.1 Lista kontrolna dobrej strategii zarządzania lingwistycznego?

- + Rozmowami telefonicznymi, e-mailami, faksami i listami otrzymanymi w obcym języku personel zajmuje się szybko, lub kieruje je do kogoś wykształconego w zakresie precyzyjnego i szybkiego reagowania.
- + Twój pracownicy potrafią klasyfikować komunikaty w językach obcych rozróżniając te pilne i mniej pilne.
- + W miarę potrzeb korzystasz z usług profesjonalnych tłumaczy, aby sprawdzić wszystkie umowy.
- + Zatrudniasz zagranicznych obywateli, angażujesz studentów na staże, a także korzystasz z usług lokalnych pośredników w kwestiach językowych.
- + Twoja firma regularnie organizuje szkolenia w zakresie świadomości językowej i kulturowej i zapewnia intensywne kursy, by przygotować zespół do uczestnictwa w zagranicznych targach, a pracownicy są wysyłani na staże. Przyjmujesz również pracowników przyjeżdżających z zagranicy, itp.
- + Wcześnie dostrzegacie potencjalne bariery lingwistyczne i kulturalne oraz eliminujecie je na etapie planowania, a następnie w trakcie pracy.
- + Aspekty lingwistyczne i kulturowe są uwzględniane z pełną kompetencją już na etapie pierwszego kontaktu – z potencjalnym klientem lub podczas przygotowań do współpracy typu „joint venture” – w ramach rozwoju produktu, opakowania, systemu dostaw i usług posprzedażnych.
- + Twoja strona jest przystosowana pod względem kulturowym i klienci mogą bez problemu znaleźć informacji których potrzebują oraz mają poczucie, że są szanowani, gdy przeglądają jej zawartość.

5.2 Sprawdź jak sobie poradzisz z tym testem

Odpowiedz na dziesięć pytań dotyczących stosowania języka w Twojej firmie i dowiedz się, co możesz poprawić!

1. W ilu językach obcych Twoja firma może prowadzić działalność?

- (1) 1.
- (2) 2.
- (3) 3 do 5.
- (4) Więcej niż 5.

Klucz: firmy odnoszące sukcesy są w stanie prowadzić działalność w szerokim spektrum języków i kultur. Różne języki są stosowane indywidualnie lub równolegle na różnych rynkach. Gdy jakiś język nie jest dostępny, posiadasz system, który pomaga ci znaleźć alternatywne rozwiązanie. Jesteś świadomy, że w danym kraju ludzie mogą rozumieć pewien język ale niechętnie go używają z przyczyn historycznych. Większość pracowników w Twojej firmie umie posługiwać się językiem angielskim na poziomie zaawansowanym.

2. Czy korzystasz z usług profesjonalnych tłumaczy pisemnych/ustnych?

- (4) Tak, regularnie, przy tłumaczeniu materiałów dotyczących sprzedaży, dokumentów prawnych i materiałów technicznych, a także w przypadku tłumaczeń ustnych podczas spotkań i negocjacji biznesowych.
- (3) Tak, ale niezbyt często.
- (2) Tak, ale tylko w wyjątkowych okolicznościach.
- (1) Nie, sami potrafimy sobie ze wszystkim poradzić.

Klucz: aby zdobyć przewagę konkurencyjną, w swojej działalności powinieneś dążyć do tego, by we wszystkich materiałach skierowanych do klienta sprawiać wrażenie firmy „lokalnej”. Dokładne i terminowe tłumaczenie pisemne/ustne zapewni Ci wiarygodność i szacunek ze strony Twoich zagranicznych klientów i kontrahentów.

3. Kiedy organizujesz szkolenia językowe i/lub kulturowe dla swojego personelu?

- (1) Nigdy, polegamy na umiejętnościach naszych pracowników.
- (2) Gdy ktoś specjalnie o to poprosi.
- (3) Przed wejściem na nowy rynek.
- (4) Regularnie.

Klucz: dbanie o szkolenia językowe jest jasnym sygnałem dla Twoich klientów – mówi to im „Jesteśmy Wami zainteresowani i zaangażowani w pracę z Wami – teraz oraz w przyszłości”. Kilka słów w języku Twojego klienta może wiele zmienić w jego odbiorze Twojej firmy. Jest to także komunikat dla Twoich pracowników, który brzmi następująco: „Komunikacja z klientami w ich języku jest bardzo ważna. Ale wierzymy także w Wasz osobisty rozwój.”

4. Czy Twoja strona internetowa jest wielojęzyczna?

- (4) Tak, została przetłumaczona na nasze główne języki biznesowe oraz dostosowana pod względem kulturowym do lokalnych rynków.
- (3) Tak, została przetłumaczona na nasze główne języki biznesowe.
- (2) Tak, ale tylko jej części zostały przetłumaczone.
- (1) Nie. / Nie mamy strony internetowej.

Klucz: *wymiar wielokulturowy* Twojej strony internetowej jest obecnie niezwykle istotny, jeśli chcesz zwyciężać w biznesie. Stosujesz swoją witrynę internetową jako narzędzie marketingowe i za niewielką kwotę pozwoli Ci ona przemówić bezpośrednio do klientów w ich języku. Ale Twoja strona musi być także *dostosowana pod względem kulturowym*. To się mija z celem, jeśli język jest poprawny, ale kolory, styl i kształt są w jakiś sposób obraźliwe lub sprawiają wrażenie „obcych”, podobnie jak złe tłumaczenie.

5. Czy Twój personel ma dostęp do technologii językowych, takich jak słowniki internetowe?

- (4) Tak, personel ma dostęp do technologii językowych i często korzysta na przykład ze słowników internetowych, bazy terminologicznej, itp.
- (2) Tak, personel ma dostęp do technologii językowych, ale rzadko z nich korzysta/nie wie, jak z nich korzystać.
- (1) Nie, nie korzystamy z takich narzędzi.
- (1) Nie, nie wiemy o istnieniu takich narzędzi.

Klucz: technologie językowe stanowią pierwszy krok umożliwiający Twojej firmie funkcjonowanie w szerokim zakresie języków. Internetowe bazy danych, takie jak IATE, są przydatnym i łatwo dostępnym narzędziem.

6. Jaka część Twojego personelu posługuje się co najmniej jednym językiem obcym?

- (1) Mniej niż 10%.
- (2) 10-24%.
- (3) 25-50%.
- (4) Ponad 50%.

Klucz: większość firm, które osiągają najlepsze wyniki, przestrzega dobrych praktyk HR, jeśli chodzi o posługiwanie się językami. Prowadzą one dokładną ewidencję umiejętności językowych i kulturowych swoich pracowników oraz odnotowują ich doświadczenie międzynarodowe, pochodzenie etniczne, wiedzę i doświadczenia w zakresie własnego języka i kultury tak, aby mogli być obsadzani na stanowiskach zgodnie z posiadaną lokalną wiedzą.

7. Zatrudniają osoby ze znajomością języków...

- (3) Rekrutujemy rdzennych użytkowników języka naszych klientów.
- (2) Przyjmujemy zagranicznych studentów na staże.
- (2) Zatrudniamy osoby, które nie są rdzennymi użytkownikami języka, ale znają języki obce.
- (4) Łączymy kilka z powyższych strategii.
- (1) Nie przywiązujemy specjalnej uwagi do znajomości języków podczas zatrudniania pracowników.

Klucz: firmy odnoszące sukcesy świadomie zatrudniają *rdzennych użytkowników języka swoich klientów*, którzy mogą prowadzić szkolenie językowe i kulturowe dla pracowników i ułatwić rozwój umiejętności językowych i lepszego zrozumienia międzykulturowego jak i szacunku dla innych kultur wśród personelu. Jeśli jest Ci trudno znaleźć rdzennych użytkowników języka odpowiednich dla Twojej firmy, spróbuj zatrudnić absolwentów filologii lub studentów zagranicznych na staże?

8. *Przed wejściem na nowy rynek w obcym kraju...*

- (3) Zatrudniamy lokalnego pośrednika lub dystrybutora, aby zajmował się kwestiami związanymi z językiem i kulturą.
- (4) Zatrudniamy rdzennego użytkownika języka, lub kogoś biegłego w lokalnej kulturze i zaznajomionego z nią.
- (2) Organizujemy specjalne szkolenie dla naszego personelu.
- (1) Tłumaczymy i dostosowujemy naszą stronę internetową oraz dokumentację.
- (4) Łączymy kilka z powyższych działań.

Klucz: wchodząc na nowy rynek, na którym Twoja firma ma niewystarczające kompetencje w zakresie lokalnego języka, dobrą praktyką jest korzystanie z usług lokalnych usługodawców dla potrzeb Twoich zadań związanych z językiem. Wiele firm twierdzi, że istnieje wyraźny związek pomiędzy korzystaniem z usług lokalnych pośredników, zajmujących się kwestiami językowymi, a wzrostem sprzedaży.

9. *Czy współpracowałeś już z miejscową uczelnią, aby uzyskać pomoc w kwestiach językowych i kulturowych?*

- (4) Tak, regularnie przyjmujemy do naszej firmy studentów zagranicznych z naszych rynków docelowych lub zatrudniamy absolwentów z dobrą znajomością języków.
- (3) Tak, czasami przyjmujemy na staże zagranicznych studentów lub studentów z dobrą znajomością języków.
- (2) Tak, ale rzadko.
- (1) Nigdy.

Klucz: firmy odnoszące sukcesy znalazły wiele sposobów współpracy z uczelniami, by uzyskać ich pomoc w kwestiach językowych i kulturowych. Można zadbać o to, by studenci zagraniczni, będący rdzennymi użytkownikami języka klientów, odbywali staże w Twojej firmie i pomagali w kwestiach językowych, począwszy od odbierania telefonów, po pełnienie funkcji przewodnika dla gości.

10. *Jak dobrze przygotowana jest Twoja firma, by stawiać czoła barierom językowym i kulturowym?*

- (4) Dostrzegamy potencjalne bariery na wczesnym etapie planowania i, aby się przed nimi uchronić, podejmujemy odpowiednie kroki, takie jak szkolenie personelu, analizowanie oddziaływania kultury na biznes, itp.
- (4) Prowadzimy ewidencję umiejętności międzykulturowych naszego personelu tak, aby móc obsadzać stanowiska zgodnie z lokalną wiedzą pracowników.
- (2) Uczymy się w trakcie prowadzenia działalności i szybko reagujemy w momencie wystąpienia problemów.
- (1) Nigdy nie napotkaliśmy barier lingwistycznych lub kulturowych, więc nie wydajemy na nie naszych zasobów.

Klucz: mniej więcej co piąta firma musi się zmierzyć w swojej działalności z wyzwaniami kulturowymi lub lingwistycznymi. Jaka jest reakcja Twojej firmy na barierę kulturową lub lingwistyczną? Jeśli reagujesz wykazując zainteresowanie, a następnie przeprowadzasz krótkie szkolenie z zakresu znajomości kultury lub kurs językowy (w miarę możliwości prowadzone przez rdzennego użytkownika tej kultury lub tego języka), Twoja firma udowadnia, że ceni inną kulturę i język oraz dąży do ich zrozumienia, a także liczy na „wejście w” mentalność swoich klientów.

Sprawdź swój wynik:

- + Jeśli uzyskałeś od 36 do 40 punktów** – Doskonale! Masz wyjątkową *strategię zarządzania lingwistycznego*, a Twoja sprzedaż na eksport powinna być co najmniej o 50% wyższa niż Twoich konkurentów. Bravo! Twoja firma ma mocną pozycję i może prowadzić transakcje na wszystkich kontynentach. Wróć teraz do tych pytań, w których nie osiągnąłeś najwyższej liczby punktów: czy możesz zastosować również te metody?
 - + Jeśli uzyskałeś od 26 do 35 punktów** – Bardzo dobrze! Środki, które już zastosowałeś będą miały znaczący wpływ na Twoją działalność handlową. Powinieneś osiągać wyniki co najmniej o 25% wyższe niż twoi najbliżsi konkurenci w eksporcie. Twoja firma ma już solidną pozycję by prowadzić handel ponad granicami językowymi, ale są jeszcze dodatkowe metody, które możesz zastosować teraz, a które poprawią jeszcze bardziej Twoje perspektywy. Postaraj się wdrożyć metody, w przypadku których nie otrzymałeś wysokiej liczby punktów i ustal harmonogram włączania ich do swojej strategii zarządzania lingwistycznego.
 - + Jeśli uzyskałeś od 16 do 25 punktów** – Dobrze! Doceniłeś wartość zastosowania metod dotyczących języka, które już teraz okażą się pomocne w zwiększeniu sprzedaży na eksport. Jednak Twoja firma nadal musi dużo zrobić, aby handel na pewnych rynkach, gdzie występują bariery językowe i kulturowe, mógł się rozwijać. Przyjrzyj się dokładnie pytaniom, w których nie otrzymałeś dużej liczby punktów. Czy są wśród nich jakieś problemy łatwe do rozwiązania? Czy możesz zastosować którekolwiek z tych metod bez większych trudności? Zaplanuj, które metody możesz zastosować oraz kiedy.
- + Jeśli uzyskałeś od 10 do 15 punktów** – Jesteś na wczesnym etapie opracowywanie *strategii zarządzania lingwistycznego* Twojej firmy. Niniejszy przewodnik zawiera wiele przykładów, aby pomóc Ci opracować strategię, która doprowadzi do osiągnięcia przez Twoją firmę wyższego poziomu sprzedaży na eksport. Pomyśl o metodach, które Twoja firma mogłaby z łatwością wprowadzić w ciągu najbliższych kilku miesięcy. Jeśli nie przygotowałeś jeszcze planu lub strategii zarządzania lingwistycznego, możesz zacząć od sprawdzenia w tym podręczniku, co robią inne firmy eksportowe.

Przydatne kontakty,
materiały i źródła
szczegółowych
informacji

Polska

- + Polska Izba Przemysłowo-Handlowa | www.iphiz.com.pl
Izby dwustronne funkcjonują między innymi dla następujących krajów: Belgia, Wielka Brytania, Republika Czeska, Francja, Włochy, Holandia, Emiraty Arabskie, Białoruś, Brazylia, Kanada, Chiny, Niemcy, Indie, Kazachstan, Rosja, Hiszpania, Szwecja, Ukraina i Szwajcaria.
- + Business Centre Club | www.bcc.org.pl
- + Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji | www.pcc.org.pl
- + Stowarzyszenie Eksporterów Polskich | www.eksporterzy.org
- + Fundacja MŚP | www.fund.org.pl

Odniesienia

- (¹) Badanie PIMLICO: „Strategie promowania, wdrażania, mapowania języka i komunikacji międzykulturowej w organizacjach i spółkach” (Komisja Europejska, 2011). Opracowanie dostępne na stronie <http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business>
- (²) Badanie IES: „Internacjonalizacja europejskich MŚP” (Komisja Europejska, 2010). Opracowanie dostępne na stronie http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/internationalisation/index_en.htm#h2-1 (strona DG ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu dla małych i średnich przedsiębiorstw)
- (³) Badanie ELAN: „Skutki braku znajomości języków obcych w przedsiębiorstwie dla gospodarki Unii Europejskiej” (Komisja Europejska, 2006). Pełne opracowanie dostępne na stronie http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan_en.pdf
- (⁴) Globalna ankieta rekruterów (Korn/Ferry International, 2005). Komunikat prasowy dotyczący ankiety dostępny na stronie <http://www.kornferry.com/PressRelease/3609>
- (⁵) English Next (British Council, 2006). Pełne opracowanie dostępne na stronie <http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf>
- (⁶) Stosowanie języków obcych w duńskich firmach teraz i w przyszłości (Konfederacja Przemysłu Duńskiego, 2007). Opracowanie dostępne w języku duńskim na stronie http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/di-report_da.pdf
- (⁷) Ankieta dot. języków austriackiego instytutu *Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft* (2006). Pełne opracowanie w języku niemieckim dostępne na stronie <http://www.ibw.at/media/ibw/bw38.pdf>
- (⁸) Hofstede Geert (2010). *Cultures and Organisations, Software of the Mind*. McGraw-Hill books, USA.
- (⁹) Europejski System Kształcenia Językowego: nauka, nauczanie, ocena (Rada Europy). Wersja elektroniczna dostępna na stronie http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_en.pdf
- (¹⁰) Fernandes Tony (1995). *Global Interface Design*. London: Academic Press Ltd.
- (¹¹) Trade Partners UK (2001). *Improving your business communications*. London: Trade Partners UK.
- (¹²) IATE (wielojęzyczna baza terminologiczna UE) <http://iate.europa.eu>

Komisja Europejska

Przewodnik językowy dla przedsiębiorców europejskich – Pomyślna komunikacja w handlu międzynarodowym

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej

2011 — 40 str. — 21 × 14,8 cm

ISBN 978-92-79-18666-0

doi:10.2766/9429

JAK OTRZYMAĆ PUBLIKACJE UE

Publikacje bezpłatne:

- w EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- w przedstawicielstwach i delegaturach Unii Europejskiej (dane kontaktowe można uzyskać pod adresem <http://ec.europa.eu> lub wysyłając faks pod numer +352 2929-42758).

Publikacje płatne:

- w EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Płatne subskrypcje (np. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*, *zbiory orzeczeń Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej*):

- u dystrybutorów Urzędu Publikacji Unii Europejskiej (http://publications.europa.eu/others/agents/index_pl.htm).

„Języki to dobry interes” jest inicjatywą Dyrekcji Generalnej Komisji Europejskiej ds. Edukacji i Kultury. Jej celem jest promowanie szerszego wykorzystywania języków obcych w małych i średnich przedsiębiorstwach poprzez uświadamianie, w jak dużym stopniu strategie językowe mogą przyczynić się do zwiększenia możliwości w handlu transgranicznym.

Więcej informacji, w tym wyniki najnowszych badań, historie sukcesu, internetowy quiz oraz szczegóły dotyczące służb wsparcia, można znaleźć na stronie: <http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/>

