

**La guida linguistica per
le imprese europee**
Comunicazione efficace nel
commercio internazionale

Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea.

**Numero verde unico (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Alcuni gestori di telefonia mobile non consentono l'accesso ai numeri 00 800 o non ne accettano la gratuità.

Tenetevi aggiornati sugli ultimi sviluppi europei in materia di istruzione, cultura, sport, gioventù, plurilinguismo e mezzi di comunicazione – abbonatevi alla newsletter elettronica di EAC!
http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/enews/subscribe_en.htm

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2011

ISBN 978-92-79-18660-8

doi:10.2766/91275

© Unione europea, 2011

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Printed in Belgium

STAMPATO SU CARTA BIANCATA SENZA CLORO



**La guida linguistica per
le imprese europee**
Comunicazione efficace nel
commercio internazionale

Introduzione	3
Capitolo 1: Quant'è serio il problema linguistico?	4
1.1 Il costo delle carenze linguistiche	4
1.2 Dove è più probabile che si presentino esigenze linguistiche e culturali?	5
1.3 L'inglese da solo non basta	6
Capitolo 2: Che cos'è una strategia di gestione linguistica?	9
2.1 Che cosa s'intende per buona gestione linguistica?	9
2.2 Impatto delle strategie di gestione linguistica sull'attività commerciale	10
2.3 Fatti e cifre	11
2.4 Tutto dipende dal personale e dall'immagine dell'impresa all'estero...	12
Capitolo 3: Formazione del personale	13
3.1 Formazione linguistica: che cosa può fare per la vostra impresa?	13
3.2 Adattare la formazione linguistica alle vostre esigenze	15
3.3 Sviluppare una coscienza culturale nella vostra azienda	16
3.4 Assumere le persone adatte	20
3.5 Ricorrere ad agenti locali per le esigenze linguistiche	21
Capitolo 4: Presentare l'azienda nel migliore dei modi	23
4.1 Perché sono necessarie traduzioni di alta qualità?	23
4.2 La tecnologia può essere utile?	25
4.3 Pubblicità all'estero	26
4.4 L'importanza del sito Internet multilingue	26
4.5 Interpretariato	28
Capitolo 5: Come ve la cavate?	29
5.1 Lista di controllo per una valida strategia di gestione linguistica	29
5.2 Verificate la vostra situazione con un quiz	30
Contatti utili, riferimenti e fonti di ulteriori informazioni	34

Introduzione

La presente guida si propone di fornire soluzioni per i problemi linguistici e di comunicazione della vostra impresa, fornendo raccomandazioni sul modo in cui trattare le questioni linguistiche e culturali che emergono ogni giorno nelle attività commerciali internazionali. Questa guida vi aiuterà a mettere a punto una strategia per trattare i problemi di comunicazione su mercati nuovi o in espansione in altri paesi. Infatti, le imprese che hanno adottato simili strategie di gestione linguistica per i mercati esteri di solito ottengono migliori risultati e un maggiore incremento delle esportazioni.

La guida è prodotta dalla direzione generale «Istruzione e cultura» della Commissione europea e fa parte dell'iniziativa della Commissione in materia di informazione, in seguito allo studio PIMLICO (1) sulle migliori prassi delle PMI esportatrici europee, inteso a promuovere un maggiore impiego delle lingue e delle strategie di gestione linguistica da parte delle imprese europee nella loro attività internazionale. Nella guida sono citati numerosi esempi di buone prassi in materia di gestione linguistica individuati nello studio PIMLICO. Potete trovare maggiori informazioni sul sito Internet della Commissione europea «Che affare le lingue!» all'indirizzo:

<http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business>

Stephen Hagen
Autore della guida

Capitolo 1

Quant'è serio il problema linguistico?

Gli equivoci nascono dall'incapacità di comunicare.

Poco più di due PMI europee su cinque svolgono un qualche tipo di attività a livello internazionale; circa un quarto si occupa di esportazioni. Quanto più grande è l'impresa, tanto più tende a internazionalizzare la propria attività (*IES Study, 2010*)⁽²⁾.

Nell'indagine condotta dalla Commissione europea sulle piccole e medie imprese esportatrici (*ELAN, 2006*)⁽³⁾ risulta che:

- + quasi la metà afferma di avvalersi di una strategia di gestione linguistica;
- + più di una su dieci dichiara di aver perso un contratto a causa dell'insufficiente conoscenza delle lingue straniere;
- + due su cinque prevedono di acquisire nuove competenze linguistiche nel prossimo futuro.

1.1 Il costo delle carenze linguistiche

Secondo lo studio ELAN, tra le quasi 200 imprese che hanno dovuto rinunciare a potenziali contratti a causa della mancanza di lingue straniere, 37 attribuivano ai contratti sfumati un valore compreso fra 8 milioni e 13,5 milioni di euro. Altre 54 imprese si erano lasciate sfuggire contratti per un valore compreso fra 16,5 milioni e 25,3 milioni di euro, e dieci imprese per un valore superiore a un milione di euro.

Le differenze culturali sono un altro ostacolo legato alla comunicazione, riguardo alle quali circa un'impresa europea su cinque si dichiara in difficoltà. E non è soltanto nelle regioni remote del mondo che le imprese incontrano le maggiori differenze culturali: queste infatti possono emergere anche nelle situazioni apparentemente a noi più familiari. Per condurre attività commerciali in tutta Europa infatti può

essere necessario negoziare con centinaia di culture nazionali e regionali differenti.

Se chiediamo alle aziende di indicare con più esattezza *dove* incontrino i maggiori problemi linguistici, non sempre è per loro possibile individuare precisamente le difficoltà, ma sanno indicare grossomodo il settore o l'attività in cui è emersa la carenza nella comunicazione:

Principali cause di comunicazione inefficace indicate dalle imprese:

- ✦ il personale non conosce la lingua;
- ✦ non è stato dato seguito alle richieste di informazioni o di preventivi;
- ✦ mancanza di sicurezza nell'uso della lingua straniera;
- ✦ difficoltà nel gestire chiamate dall'estero;
- ✦ errori di traduzione o interpretazione;
- ✦ incapacità di trarre vantaggio dalle opportunità del mercato estero;
- ✦ mancanza di affinità culturale con l'interlocutore.

Fonte: studio ELAN (2006).

Tale incapacità di comunicare può avere le cause più diverse, ma spesso è collegata alla mancanza di personale madrelingua:

«L'azienda non ha avuto successo in Germania. Il software era stato tradotto, ma l'azienda non aveva impiegato madrelingua tedeschi per la vendita del prodotto. E' mancata una visione e strategica e culturale. La filiale tedesca ha dovuto chiudere... e ha riaperto soltanto due anni dopo.»

(Everteam, Francia, studio PIMLICO)

Ciò può valere anche per i mercati in cui l'inglese è poco usato:

«L'azienda ha cominciato a comunicare con il mercato spagnolo in inglese, ma non riusciva a farlo in modo adeguato. Non appena ha assunto un dirigente in grado di parlare perfettamente lo spagnolo, la situazione è radicalmente cambiata.»

(Fotona, Slovenia, studio PIMLICO)

1.2 Dove è più probabile che si presentino esigenze linguistiche e culturali?

L'uso della lingua del potenziale cliente è cruciale per migliorare le prospettive di business in varie situazioni:

- ✦ per descrivere l'attività sul sito Internet dell'azienda;
- ✦ per conformarsi alla legislazione e alle normative locali e per compilare le dichiarazioni doganali;
- ✦ per preparare i dipendenti a trasferte o periodi di lavoro all'estero;
- ✦ per presentare offerte per appalti pubblici e altri tipi di contratti;
- ✦ per redigere contratti in uno stile adeguato e in conformità delle normative locali;
- ✦ per assistere a procedimenti giudiziari (per es. per recuperare crediti e tutela dei brevetti);
- ✦ per la pubblicità e le campagne di lancio dei prodotti all'estero;
- ✦ per condurre ricerche sul mercato estero;
- ✦ per selezionare e gestire agenti o distributori locali;
- ✦ per la gestione e la formazione di personale multilingue nel proprio paese e all'estero;
- ✦ per fornire assistenza alla clientela e assicurare la qualità del servizio post-vendita;
- ✦ per ottenere pagamenti e recuperare crediti;
- ✦ per gestire documenti, protocolli, metodologie aziendali e specifici approcci locali;
- ✦ per condurre trattative su progetti comuni, acquisizioni e rilevamenti di aziende.

Ambiti in cui l'uso della lingua del cliente può offrire ulteriori vantaggi:

- ✚ stabilire relazioni positive e infondere fiducia ai clienti importanti;
- ✚ mostrare rispetto delle differenze culturali e religiose;
- ✚ dar prova di impegno a lungo termine su un mercato estero;
- ✚ dimostrare ai dipendenti e ai clienti esteri che «fate sul serio»;
- ✚ accrescere il flusso di informazioni di mercato e di feedback dei clienti e comprenderne il significato reale.

La maggior parte delle imprese riconosce la necessità di instaurare un rapporto o senso di fiducia con i clienti. In altre parole, la capacità di stabilire relazioni a tu per tu con il cliente può essere un ingrediente indispensabile per concludere proficuamente un affare.

«Parlare con i clienti nella loro lingua migliora la comunicazione e può prevenire le incomprensioni. Dimostra ai nostri clienti e ai nostri partner che intendiamo assumere un impegno di lungo periodo sul loro mercato. Ogni partner ripone maggiore fiducia nelle riunioni aziendali e «parlando la stessa lingua» si può risparmiare tempo, rendere la riunione più rilassata e concludere affari migliori.»

(Nikwax Ltd, Regno Unito, studio PIMLICO)

Che cosa può fare a livello individuale la conoscenza di lingue straniere:

- ✚ rafforzare la vostra autostima, sicurezza e autonomia all'estero;
- ✚ migliorare le vostre prospettive di lavoro;
- ✚ dimostrare il vostro rispetto per i partner commerciali;
- ✚ migliorare la vostra comprensione del mondo degli affari.

«Uno studio sui responsabili delle assunzioni a livello internazionale ha riscontrato che nove capi del personale su dieci considerano la capacità di parlare un'altra lingua un elemento fondamentale per avere successo in Europa, Asia-Pacifico e America Latina. A loro parere i dirigenti multilingue (cioè in grado di parlare correntemente più di due lingue) godono di un notevole vantaggio sui concorrenti.»

(Korn/Ferry survey, 2005) (4)

1.3 L'inglese da solo non basta

Quello che tutti già sappiamo dell'inglese...

- ✚ L'inglese è la lingua straniera più studiata nel mondo ed è probabile che registri un picco di circa due miliardi di studenti nel prossimo decennio.
- ✚ L'inglese è la lingua prevalente nel commercio internazionale.
- ✚ La buona conoscenza dell'inglese è ormai considerata una competenza generica, al pari delle competenze di base in campo informatico e matematico, delle quali si presume siano dotate tutte le persone attive nel commercio internazionale.
- ✚ L'inglese è la lingua preferita per le comunicazioni intrasocietarie in molte imprese multinazionali, e lo diventa sempre più anche nelle aziende di medie dimensioni, con la crescita delle operazioni di concentrazione transfrontaliere.
- ✚ Senza competenze di base nella lingua inglese, un'impresa ha difficoltà a operare a livello intercontinentale e persino tra paesi confinanti.
- ✚ L'uso dell'inglese è spesso slegato dalle sue radici culturali; per esempio, i non nativi che parlano inglese usano una forma semplificata di inglese, denominata *offshore* o *mid-Atlantic English*.

La buona conoscenza dell'inglese è essenziale per aumentare il livello della vostra attività a livello internazionale. Tuttavia non tutti parlano l'inglese e, più specificamente, non tutti vogliono parlare l'inglese, soprattutto nel caso si ricevano proposte di vendita nel proprio paese. Il concetto è sintetizzato in una frase attribuita all'ex cancelliere tedesco Willy Brandt:

«Se ti vendo qualcosa, parlo la tua lingua, aber wenn du mir etwas verkaufst, dann mußt du Deutsch sprechen» (... ma se vuoi vendere qualcosa a me, devi parlare in tedesco).

Sebbene l'inglese conservi il proprio ruolo di rilievo su Internet, altre lingue, come il cinese, il russo, lo spagnolo e il portoghese, stanno acquistando una sempre maggiore importanza (*English Next, 2006*)⁽⁵⁾.

La Confederazione delle industrie danesi nel 2007 ha condotto un'indagine⁽⁶⁾ tra i propri affiliati, dalla quale risulta come oltre un terzo delle aziende usi lingue diverse dall'inglese e quattro imprese su dieci abbiano avuto problemi di comunicazione più o meno significativi con partner commerciali in altri paesi a causa di carenze linguistiche.

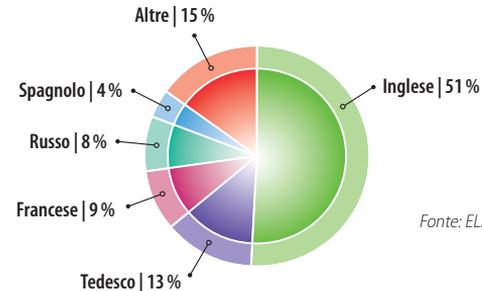
L'*Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft* austriaco nel 2006 ha pubblicato una relazione⁽⁷⁾ che contiene previsioni relative alle future esigenze linguistiche in Austria. Oltre all'inglese, le imprese avranno bisogno dell'italiano e delle lingue dei partner commerciali nei paesi dell'Europa centrale e orientale, in particolare il ceco, lo slovacco e l'ungherese. Nell'Europa orientale, il tedesco e il russo sono ancora usati come lingue internazionali con una frequenza prossima a quella dell'inglese.

Servono molte lingue

La maggior parte delle PMI europee indica l'inglese come lingua primaria utilizzata per le comunicazioni commerciali sui principali mercati di esportazione, ma è diffuso anche l'uso di altre lingue.

- ✚ Il tedesco è usato di frequente per le esportazioni verso quindici paesi (tra cui la Germania e l'Austria).
- ✚ Il russo è usato di frequente negli scambi con i paesi del Baltico, la Polonia e la Bulgaria.
- ✚ Il francese è usato di frequente in otto paesi, tra cui la Francia, il Belgio e il Lussemburgo.

Lingue usate dalle PMI per le esportazioni



Fonte: ELAN, 2006.



+ La società *Golla Oy* (Finlandia), produttrice di custodie e astucci per tecnologie mobili, sostiene l'idea dell'**adattamento totale**, cioè l'uso della lingua del partner commerciale ogniqualvolta questo sia possibile (rispetto alla propria lingua madre o a una terza lingua). L'azienda intende sviluppare competenze interne in cinese e in portoghese entro i prossimi tre anni. La capacità di parlare correntemente il cinese agevolerà l'azienda nelle comunicazioni con gli stabilimenti di produzione in Cina, mentre la conoscenza del portoghese agevolerà le comunicazioni commerciali con il Brasile (*). +

Esistono altri motivi per adottare una strategia linguistica *multilingue*, e non più basata *esclusivamente sull'inglese*:

- + l'inglese è sufficiente per stabilire i primi contatti con i clienti esteri, ma per approfondire le relazioni ed effettuare un investimento a medio termine è necessario conoscere la lingua e i costumi locali;
- + il Giappone e i mercati emergenti come la Cina e parti del Sudest asiatico potrebbero adottare l'inglese quale lingua in cui condurre affari con l'Europa, ma saranno ben lieti di ricevere proposte commerciali nella propria lingua;
- + in America Latina è quasi impossibile svolgere attività commerciali senza conoscere qualche parola in spagnolo o portoghese;
- + se si conosce soltanto l'inglese, ci vuole un bel coraggio per viaggiare in Russia!
- + Si riscontra un crescente entusiasmo per l'uso delle lingue locali o regionali, come il catalano, il gallese e il basco, che diventano sempre più presenti nelle comunicazioni di tutti i giorni.

Capitolo 2

Che cos'è una strategia di gestione linguistica?

Una *strategia di gestione linguistica* è l'insieme di misure e di tecniche adottate da un'azienda per evitare che emergano barriere linguistiche e culturali nell'approccio commerciale a mercati esteri nuovi o in espansione.

La strategia affronta gli aspetti specifici della comunicazione su un particolare mercato. Molti metodi possono essere trasferiti anche verso altri mercati. Entrano in un nuovo mercato, le imprese tenderanno in questo modo ad adattare la loro strategia alle nuove esigenze linguistiche e culturali.

2.1 Che cosa s'intende per buona gestione linguistica?

Ciò che rende efficace la strategia di gestione linguistica di un'impresa è la combinazione mirata di diversi elementi.

Le imprese come la *Baest* mettono a punto la loro *strategia di gestione linguistica* scegliendo fra una serie di diverse misure linguistiche:

- + ricorso ad agenti locali per risolvere i problemi linguistici;
- + creazione di siti Internet appositamente adattati sotto il profilo culturale e/o linguistico;
- + uso di audit linguistici;
- + ricorso a traduttori/interpreti professionisti;
- + traduzione del materiale promozionale, commerciale e/o tecnico;
- + programmi di formazione linguistica e culturale;
- + apprendimento delle lingue online;
- + politica di selezione e assunzione del personale;
- + sostegno alla mobilità dei dipendenti, programmi di «lavoro in coppia» e di distacco all'estero;
- + cooperazione con le università locali;
- + programmi di tirocinio per studenti stranieri;



✚ *Baest a.s.* è un'impresa privata che produce telai in acciaio saldato e macchine per l'edilizia a Benešov, nella Boemia centrale (40 km da Praga). Ha 240 dipendenti e un giro d'affari di oltre 30 milioni di euro; le esportazioni rappresentano circa l'80% delle vendite. L'azienda ha registrato una crescita esponenziale in seguito alla caduta del muro di Berlino e il suo successo è in parte dovuto alla strategia di gestione linguistica. La compagnia ha assunto personale con le competenze linguistiche richieste sui mercati tedesco, francese, russo, statunitense e ucraino, e il suo sito Internet è tradotto in ciascuna di queste lingue. Il personale è in grado di gestire qualunque situazione in inglese, russo, tedesco e francese. L'impresa prevede inoltre di espandersi in Slovacchia e nel Regno Unito. Grazie alle sue eccellenti competenze linguistiche, l'impresa non ha mai avuto problemi di comunicazione o culturali. Negli ultimi tre anni la *Baest* ha organizzato corsi di formazione in quattro lingue: inglese, tedesco, francese e romeno, mentre ha in previsione lo sviluppo di ulteriori competenze in francese (per la corrispondenza) e in polacco (per i negoziati), nonché maggiori conoscenze sulle differenze culturali presenti nel Regno Unito, in Germania e in Francia (1). ✚

- ✚ assunzione di personale madrelingua;
- ✚ commercio elettronico comprendente operazioni multilingue;
- ✚ adattamento del prodotto o dell'imballaggio ai gusti e agli usi locali.

2.2 Impatto delle strategie di gestione linguistica sull'attività commerciale

Le imprese che investono in tecniche di gestione linguistica tendono a raggiungere livelli di esportazione più elevati rispetto a quelle che non lo fanno.

Se la vostra impresa investe su quattro misure linguistiche, è molto probabile che le vostre esportazioni registrino una crescita superiore del 50% a quella dei concorrenti che non lo fanno.

Suggerimento: le seguenti quattro strategie linguistiche sono strettamente correlate ad un livello di esportazione più elevato:

- ✚ assunzione di **personale madrelingua** dei paesi in cui operate;
- ✚ scelta di personale **dipendente già in possesso di competenze linguistiche**;
- ✚ impiego di **traduttori** e/o interpreti **professionisti**;
- ✚ elaborazione di **un piano o di una strategia linguistica** per gestire gli ostacoli alla comunicazione ancor prima di iniziare l'esportazione di prodotti in un determinato paese.

La tabella di seguito mostra l'impatto di tali tecniche sulla crescita delle esportazioni, in termini di aumento percentuale delle quote di vendita complessive delle PMI.

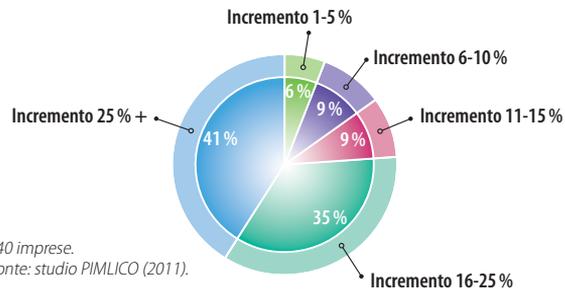
Strategia linguistica	Incremento percentuale delle esportazioni espresso in quota delle vendite
Assunzione di personale con competenze linguistiche	16,6
Elaborazione preventiva di una strategia linguistica	13,5
Assunzione di personale madrelingua	7,0
Impiego di traduttori professionisti	7,4

Fonte: ELAN, 2006.

2.3 Fatti e cifre

Secondo un'indagine ⁽¹⁾ riguardante quaranta piccoli e medi esportatori europei di successo che hanno adottato una strategia linguistica, in tre imprese su quattro il giro d'affari è cresciuto di almeno il 16% grazie alle misure adottate in questo campo.

Incremento percentuale del giro d'affari delle imprese* dovuto all'attuazione di una strategia di gestione linguistica



*40 imprese.
Fonte: studio PIMLICO (2011).



✚ L'impresa slovena *Bisol*, specializzata nella produzione di moduli fotovoltaici in silicio mono e policristallino di alta qualità, individua una correlazione diretta fra l'attuazione di una strategia di introduzione di nuove lingue e un incremento del fatturato superiore al 35% durante l'ultimo esercizio:

«La società ha aggiunto l'italiano e il francese nel corso dell'ultimo esercizio e ciò ha avuto un effetto diretto sulle vendite» ⁽¹⁾.

Entek, un fabbricante di separatori di batterie in polietilene di Newcastle upon Tyne, Regno Unito, usa proficuamente le lingue dei suoi diversi clienti: inglese, polacco, tedesco, cinese, russo e lettone. A suo parere:

«I clienti scelgono di rivolgersi a noi perché sanno che parliamo la loro lingua. In Polonia i clienti hanno risposto in modo particolarmente positivo all'uso del polacco. Come forma di cortesia, tutte le conferme degli ordini sono trasmesse ai clienti nella loro lingua: le condizioni potrebbero non risultare altrettanto chiare in inglese» ⁽¹⁾. ✚

Tecniche linguistiche comuni usate dalle dieci imprese esportatrici di maggior successo

Tecniche di gestione linguistica	IKO	Evricom	Filc	Golla Oy	Kart. Huber	Danfo	Nikwax	Steel-Press	Stendera	Tarmeko
1. Formazione linguistica per il personale	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2. Formazione interculturale per il personale		+	+		+		+	+	+	+
3. Assunzione di personale con competenze linguistiche	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4. Assunzione di personale madrelingua	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5. Ricorso ad agenti locali per i problemi linguistici	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6. Ricorso a traduttori/interpreti professionisti	+	+	+		+	+	+	+	+	+
7. Programmi di lavoro in coppia/distacco	+	+	+	+	+		+	+	+	
8. Collaborazione con le università		+	+		+		+	+		
9. Siti Internet multilingue (più di 3 lingue)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10. Adattamento culturale dei siti Internet	+	+	+		+	+	+	+	+	+

Fonte: studio PIMLICO (2011).

2.4 Tutto dipende dal personale e dall'immagine dell'impresa all'estero...

La strategia aziendale ruota intorno a due aspetti chiave: la gestione del **personale** e la **presentazione dell'azienda** ai clienti. Raggiungere efficacemente entrambi gli obiettivi nella vostra strategia linguistica getterà le basi per ottenere il vostro successo commerciale a livello internazionale.

Qualcuno potrebbe obiettare affermando che il successo derivi soltanto dal **prezzo** e dalla **qualità dei prodotti**. È chiaro che sono entrambi fondamentali per la vostra attività, ma per affermarsi nel contesto internazionale occorre anche assicurare la qualità della comunicazione.

Se non si assumono le **persone giuste** per il mercato estero e non si provvede alla loro formazione e se non ci si concentra sul modo in cui generare una percezione positiva dell'azienda sul mercato, nemmeno un ottimo rapporto qualità/prezzo garantirà risultati brillanti nel settore delle esportazioni.

Nei prossimi capitoli della guida ci concentreremo su:

- + **il personale:** come provvedete alla selezione, formazione e gestione del personale di cui avete bisogno per l'attività internazionale;
- + **l'immagine e la presentazione della vostra impresa al cliente:** come commercializzate, promuovete, pubblicizzate e presentate il vostro prodotto o servizio sul mercato.

Capitolo 3

Formazione del personale

3.1 Formazione linguistica: che cosa può fare per la vostra impresa?

Un paio di suggerimenti utili prima di iniziare lo studio di una lingua:

- + **potreste avere soltanto bisogno di alcune parole.** Cercate di imparare l'essenziale per viaggiare e salutare le persone. Può evitarvi un sacco di fastidi e frustrazioni durante il viaggio e contribuire a farvi sentire indipendenti, ma sarà anche apprezzato dalle persone che incontrerete;
- + **non preoccupatevi di acquisire una perfetta padronanza della lingua prima di cominciare a parlarla.** Non è necessario parlare speditamente per dimostrare la propria serietà. Tuttavia, per i negoziati complessi, per esempio quelli riguardanti questioni giuridiche e contrattuali, è sempre bene rivolgersi a traduttori e interpreti professionisti.

Suggerimenti importanti per definire gli obiettivi di formazione linguistica della vostra impresa. La formazione può essere:

- + operativa a breve termine, con obiettivi limitati (per es. formazione basata sulle competenze necessarie per comunicare al telefono/centralino); oppure
- + strategica a lungo termine, cioè formazione come «patrimonio», nel caso in cui si preveda di operare su un mercato per un lungo periodo.

Occorre indicare al formatore le competenze linguistiche richieste in funzione dei vari compiti o mansioni (competenze specifiche per una mansione particolare, necessità di parlare o soltanto comprendere, conoscenza di base o avanzata, ecc.).

Esempi di metodi:

- ✦ **Faccia a faccia:** in genere si tratta di lezioni tenute in aula da un insegnante, nell'ambito di un corso intensivo accelerato o di un corso con frequenza settimanale regolare (cioè «goccia a goccia», per es. quattro ore in due sessioni settimanali di due ore ciascuna), che possono essere organizzate per piccoli gruppi o a livello individuale.
- ✦ **Apprendimento aperto a distanza o autodidattico:** in genere senza insegnante, si lavora in modo totalmente autonomo utilizzando materiale autodidattico, oppure attraverso un supporto per lo studio autodidattico. Di solito questa tipologia di studio è organizzata tramite l'università o altri istituti scolastici, si può ricevere un tutoraggio telefonico una volta al giorno e/o, versando una quota di iscrizione, si può far visita ad un centro linguistico, istituto scolastico o di università ed utilizzare il materiale lì presente.
- ✦ **Insieme di apprendimento faccia a faccia e studio autodidattico con sostegno:** è la formula più completa ed efficace, purché i due elementi siano integrati e incentrati sulle vostre esigenze.

Il tipo di formazione più diffuso è di breve durata ed è inteso a rispondere alla necessità immediata di comunicare verbalmente.

Alcuni esempi di come anche un corso di formazione di breve durata possa essere utile:

- ✦ la vostra impresa riceve una dritta per concludere un buon affare all'estero, per il quale sono necessarie telefonate, lettere o riunioni nella lingua del cliente.

Potete scegliere tra una formazione per la vendita telefonica, la stesura di testi o l'elaborazione di brevi presentazioni in una lingua straniera, soprattutto se disponete già di personale con una certa conoscenza della lingua;

- ✦ state per aggiudicarvi un ordine importante in Cina; dovete inviare un tecnico specializzato e un esperto in formazione che dovranno essere inviati sul posto per diversi mesi.

In questo caso il personale dovrà imparare il cinese da «sopravvivenza», nonché alcune norme culturali onde evitare di assumere un comportamento sconveniente. Può essere utile imparare i termini tecnici fondamentali e il vocabolario per impartire gli ordini;

- ✦ avete ricevuto richieste di informazioni telefoniche dall'estero in merito al vostro nuovo prodotto (pur avendolo presentato soltanto nel vostro paese). In alcuni casi, i richiedenti esteri potrebbero avere una scarsa conoscenza dell'inglese.

Come misura minima, potete valutare la possibilità di una formazione per il/la centralista affinché impari a distinguere la lingua dei diversi richiedenti (per es. cinese o giapponese), nonché fornire una formazione su frasi chiave, per esempio: «Un attimo, le passo l'interessato», oppure «Mi spiace, la signora X oggi non è in ufficio, per cortesia richiami domani». Scrivere le frasi in forma fonetica, per esempio su un tappetino per mouse, o elaborare una sorta di promemoria, può essere estremamente utile al personale.

3.2 Adattare la formazione linguistica alle vostre esigenze

La formazione linguistica non si addice a tutte le imprese: richiede tempo, lavoro e impegno da parte di personale chiave. Prima di cominciare è dunque bene avere le idee chiare in merito a ciò che la formazione linguistica può fare e non può fare per voi!

- ✦ Non può affrontare tutte le esigenze di comunicazione della vostra impresa.
- ✦ Quando si comincia a imparare una nuova lingua da zero, occorre dedicarvi moltissimo tempo, lavoro e impegno personale.
- ✦ Il personale deve continuare svolgere le sue mansioni primarie, a meno che non decidiate di investire in un corso intensivo nella lingua richiesta.
- ✦ Le competenze linguistiche sono competenze secondarie che permettono ai dipendenti di migliorare la loro competenza in ambiti internazionali.
- ✦ È necessario creare un equilibrio tra lo sviluppo di tali competenze e l'obiettivo principale dell'organizzazione.
- ✦ Se il programma di formazione non è pertinente alle esigenze della vostra impresa, potrebbe essere soltanto una perdita di tempo e denaro.
- ✦ In genere la formazione non mira a produrre un livello di competenza che possa sostituire il normale lavoro dei linguisti professionisti (traduttori e interpreti), ma riduce la vostra dipendenza da questo genere di supporto.

«A meno che lo studente non sia eccezionalmente dotato, apprendere una nuova lingua a livello commerciale richiede parecchi mesi di studio a tempo pieno, un po' meno se il corso si tiene nel paese stesso, in modo da permettere un'immersione totale.»

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

Esaminate questi altri fattori e discutateli con il fornitore dei corsi di formazione:

- ✦ adeguatezza del materiale didattico;
- ✦ idoneità dei metodi di apprendimento;
- ✦ viaggi studio e apprendimento *in loco*;
- ✦ ambiente in cui si svolge la formazione, numero di studenti e standard educativi;
- ✦ qualità ed esperienza dei formatori (madrelingua o vostri connazionali?);
- ✦ livello di conoscenza richiesto per il raggiungimento degli obiettivi;
- ✦ qualifiche e certificati rilasciati ai partecipanti;
- ✦ altri strumenti di supporto disponibili, per esempio programmi su Internet, software su DVD, apprendimento a distanza con tutoraggio telefonico.

Suggerimento: La vostra formazione è valutata in base a degli standard europei?

Il Quadro comune europeo (*Common European Framework*) è stato elaborato dal Consiglio d'Europa e fornisce una base comune per lo sviluppo di programmi didattici linguistici, orientamenti per corsi di studio, esami, libri di testo, ecc. in tutta Europa. Descrive in modo esauriente ciò che gli studenti di lingue devono imparare al fine di comunicare in una lingua straniera, nonché le conoscenze e competenze che devono acquisire per agire in modo efficace. Tale descrizione comprende anche il contesto culturale della lingua, e il quadro definisce i livelli di competenza in base ai quali si possono valutare i progressi degli studenti in ogni fase dell'apprendimento e in un contesto di formazione continua.

Fonte: Quadro di riferimento comune europeo per le lingue: apprendimento, insegnamento, valutazione ⁽⁹⁾.

La vostra impresa potrebbe non disporre del tempo e delle risorse necessari per la formazione in una o più lingue di difficile apprendimento, soprattutto se la finalità pratica delle è puramente ipotetica. Una strategia di gestione linguistica offre molte alternative e vi permette di scegliere l'insieme di misure più adatte alla vostra azienda.

Ulteriori esempi di tali misure figurano al punto 3.4, «Assunzione delle persone giuste».

In conclusione, la formazione linguistica è una scelta importante, perché parlare e comprendere la lingua del cliente può:

- + aiutarvi a comprendere ciò che il vostro cliente apprezza;
- + permettervi di conoscere direttamente lo stile di vita e il background culturale del cliente;
- + accrescere la vostra credibilità, reputazione e disponibilità agli occhi del cliente.

3.3 Sviluppare una coscienza culturale nella vostra azienda

Che cosa si intende per «cultura» negli affari?

La cultura è definita come «una comunità di persone unite dagli stessi rituali, valori, eroi e simboli. Ha un effetto unificante e crea un senso di orgoglio, appartenenza e familiarità». (Tony Fernandes, *Global Interface Design*)⁽¹⁰⁾

Quando opera all'estero, la vostra azienda collabora con persone di altri paesi e deve svolgere le solite attività in circostanze che non le sono familiari. Sentirsi un «pesce fuor d'acqua» può avere un impatto determinante sull'attività commerciale, e un'incomprensione può mandare in fumo un buon affare.

Se voi e i vostri colleghi volete operare in contesti culturali diversi con la stessa efficacia con cui agite sul territorio nazionale, dovete essere consapevoli delle differenze culturali. Inoltre, la consapevolezza culturale non si limita solo alle vostre relazioni interpersonali: è insita nello stile e nella concezione dei processi aziendali, nel modo in cui organizzate le riunioni e nella tempistica su come e quando intervenire nei discorsi.

Il modo in cui progettate le pagine del vostro sito Internet o l'imballaggio dei prodotti, come usate la grafica o i simboli e scegliete i nomi, e persino la data di lancio del prodotto possono essere fattori sensibili alle differenze culturali.

L'impatto delle differenze culturali sulla vostra impresa

Una caratteristica distintiva delle imprese di maggior successo è che le differenze culturali non sono considerate problematiche, anzi sono viste come fonti di arricchimento e di stimolo. Secondo molte di esse infatti, comprendere la cultura della negoziazione e la mentalità di culture differenti è una condizione essenziale nel commercio internazionale. Nonostante ciò, le differenze culturali sono probabilmente uno degli aspetti più trascurati nella conduzione di attività commerciali a livello internazionale.



© Shutterstock

✚ L'azienda bulgara *Evricom* ha riscontrato fin da subito delle difficoltà di comunicazione con l'Albania, che hanno portato all'interruzione di una cooperazione commerciale e una perdita finanziaria di circa cinquantamila euro. L'impresa ha reagito assumendo personale locale con le competenze linguistiche necessarie per svolgere l'attività in Albania. L'esperienza in Francia è stata analoga: l'azienda si è lasciata sfuggire opportunità commerciali a causa di difficoltà interculturali. Per fronteggiare la situazione ha assunto una persona bulgara residente in Francia che parlasse correntemente il francese.

L'azienda ha risposto a queste esperienze con una strategia completa in materia di risorse umane: allo stato attuale l'organizzazione verifica regolarmente le competenze linguistiche del personale ed è in grado di gestire con efficacia situazioni commerciali in quattro lingue straniere: inglese, tedesco, greco e romeno. Per superare le barriere culturali, negli ultimi tre anni il personale ha seguito corsi di formazione interculturale su Francia e Germania. È stato assunto inoltre personale madrelingua per i mercati romeno e greco. L'assunzione di madrelingua ha rafforzato la fiducia dell'impresa nell'espansione e ha potenziato le capacità aziendali di approcciare nuovi territori. Secondo il loro piano di sviluppo, il prossimo mercato sarà quello italiano (!). ✚

Le differenze culturali nella pratica

Il modo in cui affrontare i seguenti *punti critici culturali* varia a seconda della cultura, e una risposta inadeguata può danneggiare le prospettive di business della vostra impresa:

- ✚ come rivolgersi alle persone e in quale ordine;
- ✚ come rapportarsi con le persone a seconda del sesso e dell'età;
- ✚ come rapportarsi con l'autorità;
- ✚ processi decisionali;
- ✚ spazio personale;
- ✚ ricchezza materiale;
- ✚ gestione e finalità delle riunioni, ecc.

Nelle riunioni l'etichetta varia enormemente da un paese a un altro. Questioni quali la puntualità, la presenza alle riunioni e gli argomenti all'ordine del giorno possono avere una valenza estremamente diversa. In alcuni paesi, la finalità di una riunione è esaminare e discutere una questione prima di pervenire a un accordo comune, in altri invece si tratta soltanto di approvare formalmente una decisione già presa dalla Direzione.

- ✚ Un dirigente europeo che si aspetti di concludere un accordo concreto in occasione del suo primo viaggio in Asia orientale ha buone probabilità di rimanere deluso.
- ✚ Dare segni di impazienza mentre si beve il tè in attesa di parlare di affari con un potenziale acquirente in Medio Oriente non gioca a proprio favore.
- ✚ Chiamare per nome l'ospite tedesco a una riunione d'affari preliminare può provocare una reazione negativa, dato che normalmente servono alcuni anni per entrare in confidenza.

- + Chi viaggia per affari dovrebbe essere consapevole della considerazione data ai biglietti da visita in molte zone dell'Asia: lo scambio di biglietti da visita è spesso un vero e proprio cerimoniale.
- + Coloro che traducono il biglietto da visita e la loro qualifica nella lingua locale saranno un passo avanti rispetto alla concorrenza.

Altri ambiti delicati sono l'intrattenimento, la socializzazione e l'offerta di doni. Le «regole» sulle migliori prassi naturalmente variano da un paese a un altro, ma qui di seguito sono fornite alcune indicazioni generali su ciò che è bene valutare in merito alle culture con cui intrattenete rapporti commerciali.

- + **Umoreismo:** i dirigenti internazionali dovranno agire con cautela, ma l'umorismo può essere un modo accattivante di superare le differenze culturali. Ridere insieme è particolarmente significativo all'interno di gruppi di lavoro interculturali, dove può far emergere positivamente le differenze e contribuire all'affiatamento del gruppo. Nel contesto straniero in cui operate l'autoironia, l'umorismo autocritico e le barzellette a proprie spese sono apprezzati e considerati divertenti oppure sono ritenuti di cattivo gusto?
- + **Canzonatura:** in molte culture imprenditoriali occidentali, la canzonatura è usata abitualmente come mezzo di controllo sociale. Di solito serve a riprendere chi arriva in ritardo alle riunioni o a indicare un lieve disappunto evitando lo scontro diretto. In alcune culture asiatiche, invece, prendere in giro una persona può suscitare imbarazzo tra i dirigenti. In Giappone i dirigenti usano i drink dopo l'orario d'ufficio per fare della critica ironica.
- + **Intrattenimento:** chi paga al ristorante, l'ospite o il venditore? Qualcuno si offenderà se insistete a volerli offrire il pranzo? Come evitare un'escalation della qualità, quantità e del costo dell'intrattenimento?

Che cosa potrebbero aver voglia di fare nel tempo libero i vostri partner commerciali nel vostro paese? Come dovete vestirvi per uscire la sera?

- + **Offerta di doni:** mentre in molte regioni dell'Asia offrire un dono è un normale gesto di cortesia, in alcune culture occidentali può essere interpretato in una luce molto diversa. In quale fase di una riunione si offre il dono? Quanto bisogna spendere per l'oggetto donato? Che cosa sarà apprezzato? Dove ottenere buoni consigli al riguardo?
- + **Saluti:** gli australiani e gli americani preferiscono una forte stretta di mano, i francesi stringono la mano una volta sola con minor vigore e i giapponesi di solito si inchinano. Come dovete rispondere?

Acquisire la padronanza di una lingua spesso equivale soltanto a metà dell'opera: anche la consapevolezza delle differenze culturali può essere cruciale. Stringere la mano, soffiarsi il naso e guardare dritto negli occhi sono gesti che comunicano messaggi diversi in culture diverse. Esistono differenze enormi tra i vari paesi in termini di etichetta aziendale, protocollo delle riunioni, puntualità e socializzazione.

Formazione intesa a sviluppare coscienza, conoscenza e competenza interculturale

La coscienza, la conoscenza e la competenza interculturale si possono acquisire. Il punto di partenza è la consapevolezza della propria cultura e il punto di arrivo è il riconoscimento delle distinzioni tra due culture e la capacità di operare in modo efficace in un contesto culturale differente. Le competenze interculturali vi aiutano a comunicare con persone di altre culture con flessibilità e sensibilità.

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

«Rispettare e comprendere la cultura e la mentalità del cliente sono gli aspetti cui viene dato maggiore risalto. Stenders si concentra anche sulle competenze interculturali e tiene documentazione delle competenze interculturali del personale. Negli ultimi tre anni ha organizzato corsi di formazione interculturale per le seguenti culture: russa, finlandese, giapponese, polacca, cinese, egiziana, slovena, inglese, tedesca e francese.»
(Stenders, Lettonia, studio PIMLICO)

Esistono due tipi distinti di formazione culturale:

- ✦ formazione atta a trasmettere informazioni culturali incentrate sulla conoscenza del paese di destinazione: la sua geografia, le principali caratteristiche e la storia recente;
- ✦ formazione intesa a sviluppare una consapevolezza culturale, incentrata sul *processo* anziché sul contenuto. Imparare come funziona la nostra stessa cultura in modo da poter capire come funziona un'altra.

Corsi su misura

Molte società di consulenza e organizzazioni che si occupano di formazione offrono programmi specifici per le diverse culture, concepiti appositamente per soddisfare le esigenze di un'organizzazione, solitamente condotti in sede aziendale o in appositi centri conferenze locali. I corsi spesso fanno seguito a un'analisi delle esigenze linguistiche e di formazione nell'ambito della quale sono emersi problemi di approccio interculturale.

In funzione degli obiettivi del programma (consapevolezza generale o maggiore efficacia individuale), il formato può variare da un corso di mezza giornata con venti partecipanti (con l'acquisizione di nozioni base generali) a un corso con sei partecipanti che può durare fino a tre



✦ *Kartographie Huber*, un esportatore di grande successo con sede in Germania (studio PIMLICO, 2011), assume personale madrelingua e organizza corsi di formazione linguistica e culturale per i dipendenti, sviluppando così una più profonda comprensione interculturale basata sul rispetto delle «diversità». L'impresa impiega traduttori e interpreti professionisti e i suoi siti Internet hanno una significativa dimensione multilingue e sono adattati al target culturale di destinazione. L'impresa è fiera di poter disporre di competenze linguistiche e culturali, e di essere quindi in grado di mantenere i rapporti con gli studenti stranieri presso le università locali, riconoscendo in questa opportunità un motivo di prestigio. ✦



© Shutterstock

✚ *Nikwax* (Regno Unito) ha individuato una correlazione tra l'assunzione di personale madrelingua e il crescente giro d'affari in Francia, Austria, Germania, Polonia e Svizzera. L'assunzione di madrelingua chiaramente risponde a esigenze linguistiche nell'esportazione e al tempo stesso sostiene le politiche di mobilità dei lavoratori nell'UE e a livello mondiale (!). ✚

giorni per ciascuna cultura presa in esame. Se l'obiettivo è il raggiungimento di un'internazionalizzazione generale, si possono trattare diverse culture in seminari di due giorni, ma è ovvio che l'apprendimento rimane a un livello piuttosto superficiale.

3.4 Assumere le persone adatte

Madrelingua e laureati in lingue

Quando gli chiesero quale delle sei lingue che conosceva usasse di più per lavoro, un uomo d'affari olandese rispose: «*Uso quella che mi offre un vantaggio commerciale!*». Forse non avete ancora raggiunto un livello di competenza linguistica analogo, ma perché non prendere in considerazione l'idea di assumere una persona così? Assumere un laureato in lingue che conosca due o tre lingue straniere può fare davvero la differenza!

La maggior parte delle imprese europee di successo ha adottato buone politiche in materia di gestione delle risorse umane, tra cui l'assunzione di staff adatto allo scopo, cioè personale polivalente con una buona conoscenza di diverse lingue. Ciò è sensato dal punto di vista economico, in quanto l'effetto congiunto dell'assunzione di laureati con competenze linguistiche e di madrelingua per gestire gli aspetti linguistici e culturali porta ad un tasso di esportazione superiore del 23% a quello delle imprese che non adottano né l'una né l'altra misura. Queste eccellenze hanno anche adottato la buona prassi di mappare attentamente le competenze internazionali dei dipendenti, tra le quali la conoscenza delle lingue e delle culture straniere e la preparazione e l'esperienza lavorativa a livello internazionale, in modo da poterne individuare facilmente le attitudini e assegnare rapidamente le persone con le competenze idonee a impieghi di carattere internazionale (*studio ELAN, 2006*).

In media più di un'impresa esportatrice europea su cinque impiega personale madrelingua a tempo pieno a sostegno del proprio commercio estero, dimostrando così come le aziende europee riconoscano l'importanza di una strategia di comunicazione internazionale.

Stabilire contatti con le università

Molte imprese europee fanno particolare ricorso alle università per assumere laureati in lingue e offrire tirocini agli studenti stranieri. Gli studenti stranieri possono contribuire all'apertura di nuovi mercati rispondendo alle telefonate e agevolando la comunicazione con i clienti dei rispettivi paesi.

La *Kartographie Huber*, per esempio, collabora con le università per la loro competenza in materia di audit linguistici. Collabora con le università di Monaco, Augsburg, Coira, Eichstätt e Pristina, del Kuwait e del Bahrein. L'approccio innovativo consiste nella diversità geografica di queste università internazionali, scelte per la loro pertinenza ai mercati dell'impresa (!).

Molti studenti e stagisti stranieri svolgono tirocini presso imprese all'estero nell'ambito del corso di studi. Ciò può offrirvi la possibilità di testare il vostro programma di esportazione senza impegnarvi ad assumere un dipendente a tempo indeterminato. Il successo non è garantito, ma lo studente può aiutare lo sviluppo di alcune prospettive commerciali e stabilire i contatti iniziali senza sbancarvi!

Per esempio, accogliere uno studente straniero proveniente dal vostro mercato di destinazione può aiutarvi a:

- ✦ predisporre un sistema di fatturazione estero;
- ✦ accedere a informazioni sul mercato locale e stabilire nuovi contatti commerciali;

- ✦ sviluppare un atteggiamento positivo nel personale aziendale nei riguardi dell'idea di lavorare con persone di altri paesi, in gruppi di lavoro internazionali;
- ✦ introdurre nuove competenze linguistiche, nozioni sul modo in cui condurre trattative, idee innovative, entusiasmo e motivazione.

Chissà, alla fine potreste anche decidere di assumere la persona a tempo pieno!

Suggerimenti:

- ✦ Contattate l'università o il centro di formazione professionale locale per maggiori informazioni.
- ✦ Rivolgetevi alla camera di commercio locale e ad altre organizzazioni imprenditoriali per possibili suggerimenti.

3.5 Ricorrere ad agenti locali per le esigenze linguistiche

La collaborazione con agenti locali che conoscano la vostra lingua può essere il primo passo verso l'apertura di un mercato nuovo e talvolta sconosciuto. In media, tre PMI esportatrici su dieci si avvalgono di agenti e/o distributori locali che parlano la lingua dell'impresa. Francia e Germania fanno da battistrada in termini di ampio ricorso ad agenti locali che parlano il francese e il tedesco.

Tra le imprese di minori dimensioni che intendono espandersi su nuovi mercati ma non dispongono delle risorse necessarie per assumere personale madrelingua o laureati in lingue, il ricorso ad agenti locali è prassi diffusa.

«Senza un agente locale, non saremmo mai riusciti a vendere in Arabia Saudita, e lo stesso vale per la Francia.»

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



© iStockphoto

✦ *Spectrum Technologies*, un'impresa del settore aerospaziale, collabora con numerosi partner (o agenti) commerciali sui suoi mercati principali, scelti per la loro conoscenza del mercato locale, i contatti, i clienti e altri partner/fornitori precedenti, e conta ora 22 agenti attivi in 27 paesi. In alcuni casi *Spectrum* ha anche selezionato e assunto personale locale – solitamente in paesi caratterizzati da un'intensa concorrenza in cui occorre garantire determinati livelli di servizio, o in cui risultava finanziariamente più vantaggioso assumere dipendenti anziché personale a contratto. L'impresa conta sei dipendenti dislocati o uffici locali: uno a Hong Kong (ufficio), due in Cina (ufficio a Shanghai, ingegnere a Pechino), uno in Messico, uno in Italia e uno in India. In genere fa ricorso a rappresentanti nei paesi in cui l'inglese è poco conosciuto e in cui per motivi culturali o linguistici è più semplice condurre trattative nella lingua locale, come in Giappone e in Estremo Oriente, in Russia e in Sud America (!). ✦

In conclusione, il personale madrelingua e/o gli agenti locali possono aiutarvi a verificare l'adeguatezza linguistica e culturale:

- ✦ della documentazione commerciale;
- ✦ delle campagne pubblicitarie;
- ✦ del materiale promozionale;
- ✦ dei biglietti da visita;
- ✦ del listino prezzi;
- ✦ della conformità alle normative locali;
- ✦ del vostro sito Internet e di tutte le pagine pertinenti;
- ✦ della vostra corrispondenza;
- ✦ della risposta dei vostri operatori telefonici alle telefonate nella loro lingua;
- ✦ delle spese dei rappresentanti nel paese estero (ricevute, ecc.);
- ✦ delle traduzioni generali nella loro lingua (lo stile, l'accuratezza, ecc.);
- ✦ della vostra posta elettronica e dei messaggi in uscita nella lingua del cliente.

Possono altresì contribuire:

- ✦ a preparare il vostro staff e le rispettive famiglie ai trasferimenti all'estero;
- ✦ alla formazione linguistica;
- ✦ a fornire informazioni di carattere culturale;
- ✦ alla formazione in materia di coscienza e competenza culturale;
- ✦ alla selezione di nuovo personale e alla verifica delle competenze linguistiche mediante colloquio;
- ✦ allo svolgimento di traduzioni non specialistiche;
- ✦ all'interpretariato non specialistico;
- ✦ all'accoglienza dei vostri clienti esteri;
- ✦ alla predisposizione di informazioni nella lingua dei vostri visitatori.

Capitolo 4

Presentare l'azienda nel migliore dei modi

Un'efficace e qualitativamente elevata comunicazione internazionale in entrata e in uscita dall'azienda può essere uno strumento molto efficace che, se gestito in maniera efficiente, rafforzerà la vostra presenza sui mercati esteri e i risultati della vostra impresa. Tuttavia, se è gestito in modo inadeguato a causa di errori di traduzione o malintesi, non solo la vostra immagine può risultarne compromessa: può anche costarvi caro!

Un elemento indispensabile della strategia di gestione linguistica è assicurare la qualità del flusso di informazioni esterno e l'impatto sul vostro cliente. Più specificamente, ciò significa:

- + traduzione e contestualizzazione di alta qualità;
- + elaborazione e adattamento culturale del vostro sito Internet e materiale pubblicitario multilingue;
- + interpretazione adeguata.

4.1 Perché sono necessarie traduzioni di alta qualità?

Ecco alcuni motivi pratici ed evidenti:

- + la traduzione accurata e puntuale di tutte le informazioni commerciali e tecniche destinate ai vostri clienti vi conferirà un grande vantaggio sulla concorrenza;
- + la vostra impresa dovrebbe aspirare a «contestualizzare» tutto il materiale destinato ai clienti. In caso contrario, le informazioni dei vostri concorrenti sembreranno migliori;
- + la credibilità e la stima accordatavi dai clienti e acquirenti esteri rispecchiano la qualità delle vostre comunicazioni scritte e verbali con loro.

Suggerimento: La vostra azienda probabilmente avrà bisogno di un contributo tecnico alla stesura delle descrizioni dei prodotti e servizi che offre.

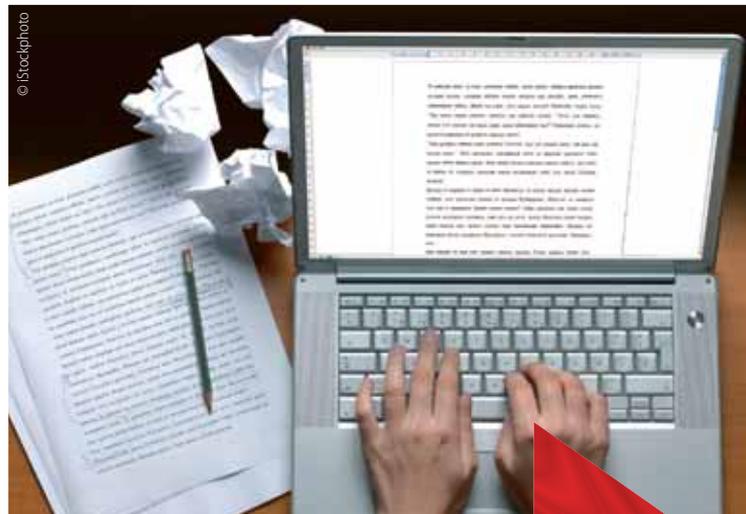
Le specifiche dovranno essere adattate: ad esempio su alcuni mercati, come in Germania e in parte della Scandinavia, sono richieste specifiche tecniche più dettagliate rispetto a molti altri paesi d'Europa. Ciò modificherà anche il contenuto della documentazione relativa ai prodotti; per esempio, la documentazione destinata agli Stati Uniti e alla Cina dovrà conformarsi a leggi, regolamenti e norme differenti. È bene tenere presenti queste considerazioni culturali e legali, prima di procedere alla traduzione letterale della documentazione utilizzata per il mercato nazionale.

Dove si possono commettere errori di traduzione

Un'azienda ha tradotto in diverse lingue le specifiche tecniche e la documentazione commerciale per poi rendersi conto di aver vantato l'efficienza eccezionale delle sue «pecore d'acqua» (in realtà, «arieti idraulici»). In francese esistono quattro parole diverse per dire «valvola», mentre il «bolt» (bullone) inglese può essere tradotto in tedesco in vari modi («Bolzen», «Schraube» o «Stift»), a seconda della sua funzione. I «falsi amici» hanno tratto in inganno parecchi linguisti amatoriali: «Stickstoff» in tedesco non è la colla, ma l'azoto. Un fornitore britannico ha impiegato un po' di tempo a capire che un'impresa francese che chiedeva la fornitura di «sunflower paper» («papier de tournesol») in realtà non voleva della carta decorata con dei girasoli, bensì della «cartina al tornasole»! (*Improving your business communications, 2001*)⁽¹⁾

Alcuni aspetti di cui tenere conto prima di commissionare traduzioni a terzi

- La maggior parte delle imprese tende a rivolgersi a traduttori freelance, società o agenzie di traduzione. Alcune società e agenzie si specializzano in particolari settori economici o particolari tipi di traduzioni. Queste società di traduzione specializzate spesso



➤ ***IKO Sales International*** si rivolge unicamente a traduttori madrelingua con una conoscenza specifica della terminologia locale. «Chiediamo ai nostri clienti e distributori locali un parere sulla qualità dei nostri depliant e del linguaggio adoperato. Ciò migliora la qualità dei testi e fa sapere ai distributori locali con cui cooperiamo che abbiamo a cuore la traduzione corretta della loro lingua». *IKO* investe nell'uniformità e nella riconoscibilità della propria immagine. I simboli adoperati sono esaminati nell'ottica di ciascuna cultura e verificati per individuare sfumature di significato che, se tradotte erroneamente, potrebbero danneggiare l'immagine dell'azienda. Una traduzione infelice genera l'impressione di scarsa professionalità, anche se l'impresa di per sé è altamente professionale⁽¹⁾. ➤

mantengono la propria banca dati con la terminologia usata nel vostro settore.

- + I migliori traduttori professionisti sono quelli capaci di imparare a conoscere la vostra cultura aziendale, specializzandosi nel settore in cui operate e raccogliendo informazioni sui vostri prodotti, e sono disposti a stabilire un rapporto di lavoro duraturo.
- + I traduttori di solito applicano tariffe basate sul numero di parole o di righe. Inoltre, quanto più ridotto è il preavviso con cui ricevono il materiale da tradurre, tanto più alto potrebbe essere il costo! Se vi rivolgete a traduttori che dispongono di una banca dati con la terminologia appropriata alle vostre esigenze, sosterrete un costo inferiore rispetto al costo di un traduttore che dovrà partire da zero.

4.2 La tecnologia può essere utile?

La risposta immediata è «sì», purché se ne comprendano i limiti.

Limiti dei programmi di traduzione

- + **Accessibilità:** l'uso di alcuni programmi può richiedere sistemi informativi di ultima generazione e una notevole capacità RAM delle macchine. Per ottenere risultati che vadano oltre la traduzione semplice e immediata, alcuni sistemi di traduzione assistita da computer utilizzano banche dati con la terminologia specifica della vostra impresa (o del vostro settore). L'inserimento della terminologia necessaria a ottenere un risultato che si avvicini alla perfezione potrebbe richiedere molti anni!
- + **Supporto umano:** a differenza degli strumenti più semplici, la maggior parte dei programmi per traduzioni richiede l'intervento di uno specialista che vi insegni come utilizzare tali strumenti e verifichi il modo in cui vengono utilizzati. I documenti tradotti da un

computer quasi sicuramente dovranno essere controllati (revisione) da un traduttore professionista. Il costo della revisione a volte può equivalere a quello della traduzione integrale svolta da un traduttore!

Alcuni esempi di programmi per traduzioni:

- + **Sistemi di traduzione assistita da computer (MAT, *Machine-assisted translation*):** per una traduzione automatica e «approssimativa» del vostro materiale scritto. Questi programmi rendono disponibili su Internet testi precedentemente tradotti, fornendo la possibilità di recuperarli attraverso la ricerca in un database. I sistemi MAT sono particolarmente utili per la traduzione di contenuti e stili standard, come le distinte base, i manuali tecnici, le domande di brevetto, eccetera. Il primo risultato deve essere controllato da un esperto.
- + **Generatori di lettere commerciali:** utili per produrre versioni in lingua straniera di lettere commerciali standard in cui potete scegliere ciò che volete dire tra una serie di paragrafi e frasi predefiniti, o elaborare le vostre lettere tipo in base a modelli da fornire in varie lingue come risposta automatica ad alcune richieste commerciali. La versione finale può comunque richiedere una verifica da parte di un linguista.
- + **Scanner portatili per traduzione,** in grado di riconoscere circa mezzo milione di termini.
- + **Software di navigazione multilingue.**
- + **Banche dati terminologiche online:** una delle banche dati terminologiche più complete disponibili al pubblico è IATE⁽¹²⁾, il motore di ricerca terminologica multilingue utilizzato dai servizi di traduzione delle istituzioni dell'UE.
- + **Sistemi di gestione dei documenti multilingue:** fungono da supporto ai generatori di documenti in varie lingue. Per esempio, se aggiornate il vostro manuale in tedesco o in inglese, la revisione è simultaneamente applicata allo stesso documento in altre lingue.

4.3 Pubblicità all'estero

La pubblicità in una lingua straniera è intesa a produrre un testo *scritto* in una lingua straniera, ma comprende varie fasi di adattamento culturale ed è un'attività nettamente distinta dalla traduzione.

La pubblicità all'estero risponde alla necessità di comunicare informazioni e messaggi ai vostri clienti o agli utenti esteri sui vostri prodotti o servizi. L'accuratezza e la sensibilità di tali informazioni sotto il profilo culturale sono spesso l'impressione *più duratura* che la vostra impresa possa lasciare ai clienti o agli utenti finali.

La traduzione della pubblicità e della letteratura promozionale è un'operazione delicata, perché una traduzione infelice può danneggiare la vostra immagine all'estero. Le espressioni colloquiali, le parafrasi, le fredde, le battute spiritose, le frasi ad effetto e altri sottili giochi di parole raramente si possono tradurre alla lettera. Trovare la frase giusta in una lingua straniera per esprimere le qualità del vostro prodotto può essere difficile e richiede molto tempo. Una buona traduzione del vostro materiale pubblicitario riveste importanza capitale per promuovere l'immagine giusta all'estero. Purtroppo è proprio in questo ambito che si possono fare i danni peggiori.

- + **Lo stile del linguaggio** usato nelle descrizioni dei prodotti può variare enormemente tra le diverse culture. Per esempio, in alcune nazioni si nota la tendenza all'utilizzo dell'esagerazione, con l'abitudine di affermare che il prodotto è «il migliore», «il più formidabile», «il più richiesto», eccetera. Altre popolazioni preferiscono descrizioni tecniche o nozionistiche dettagliate, in cui la qualità e le prestazioni del prodotto parlino da sole.
- + **Denominazioni dei prodotti, marche e slogan** potrebbero essere intraducibili nella lingua del cliente.

- + **L'umorismo** nella pubblicità è comunemente usato negli Stati Uniti, ma può essere considerato di cattivo gusto in altre culture. L'autoironia, per esempio, non è considerata accettabile in diversi paesi.

Una volta definiti gli obiettivi, tenete presente che la produzione di un testo in una lingua straniera destinato ai vostri clienti non è *mai* un semplice processo di traduzione.

Accertatevi sempre che la versione da voi richiesta sia contestualizzata. Prendete anche in considerazione la possibilità di rivolgervi a un consulente di pubbliche relazioni nel paese in questione, oltre che a un traduttore professionista, e verificate l'impatto del vostro materiale pubblicitario sui potenziali clienti locali.

Verifica rapida: avete accertato che i materiali da esporre, le descrizioni dei prodotti, i cataloghi e i depliant siano scritti nella lingua locale e che il vostro personale addetto alle vendite e all'accoglienza sia preparato a interagire direttamente con i clienti? Dovrete verificare che i termini, i testi, i simboli, i colori e la grafica scelti per il vostro materiale pubblicitario non siano ingannevoli nella cultura locale.

4.4 L'importanza del sito Internet multilingue

Internet ha già aiutato le PMI a superare alcuni ostacoli all'internazionalizzazione. Se si esamina il settore europeo delle piccole e medie imprese in generale, il 65% delle PMI considerate nella relazione IES ha il proprio sito Internet. La cifra varia dal 63% per le micro imprese all'80% per le piccole imprese e al 90% per le imprese di medie dimensioni. L'adattamento dei siti Internet alla lingua e alla cultura locale del cliente è stato riscontrato di frequente nello studio ELAN: oltre il 50%

delle imprese in 22 paesi aveva il proprio sito Internet in lingue diverse da quella nazionale, il 60% delle quali usava l'inglese.

Tutte le imprese esportatrici esemplari in Europa hanno investito in siti Internet multilingue: la varietà delle lingue dipende dalla dimensione del mercato e dall'atteggiamento nei confronti dell'inglese.

«Se il sito Internet è disponibile nella lingua locale, le vendite e il riconoscimento del marchio migliorano, e anche la comunicazione è migliore e più semplice.» (Bisol, Slovenia, studio PIMLICO)

La vostra impresa usa il sito Internet al massimo delle sue potenzialità?

- + I siti Internet sono perlopiù usati per diffondere informazioni generali sull'azienda.
- + Poche PMI usano il proprio sito Internet per il commercio elettronico: il 28% può ricevere ordini online e il 14% è in grado di completare l'intero iter di vendita, compreso il pagamento (studio IES, 2010).
- + Esiste una correlazione positiva tra il commercio elettronico e una produttività elevata sui mercati di esportazione e importazione.

L'affermazione relativamente modesta del commercio elettronico internazionale è in parte dovuta alla complessità del modello: elaborare un'interfaccia grafica che sia veramente adattata al paese di destinazione non è facile come può sembrare a prima vista.

Suggerimento: Se la vostra impresa intende dedicarsi al commercio elettronico, raccogliete informazioni sulle imprese locali esperte nella creazione di interfacce per siti Internet internazionali. Cercate buoni esempi in Internet e provate a fare di meglio!



+ **Rapina Paberivabrik (Estonia)** ha tradotto il proprio sito Internet in sei lingue: russo, inglese, lettone, finlandese, lituano e romeno. L'azienda ha valutato l'impatto dell'uso delle lingue locali sul proprio sito Internet e ha riscontrato un incremento delle vendite del 16-25% sui siti Internet del settore (!). +

4.5 Interpretariato

L'interpretariato consiste nella traduzione verbale in diverse lingue per riunioni e conferenze.

La scelta dell'interprete dipende dalle vostre esigenze:

- + **Interpretariato ad hoc o di trattativa.** La vostra impresa può aver bisogno di un interprete che fornisca assistenza nella comunicazione con i vostri clienti e visitatori stranieri. Situazioni comuni sono le visite aziendali o le conversazioni d'affari, spesso in situazioni informali con piccoli gruppi di partecipanti.
- + **Interpretariato per teleconferenze, comunicazioni via SKYPE o tramite apparecchi telefonici aziendali.** Questa pratica sta acquistando importanza quale ottima soluzione per ridurre i costi di viaggio.
- + **Interpretariato simultaneo.** Per questa attività occorre rivolgersi ai migliori professionisti del settore. Fortunatamente sarà possibile stipulare un contratto con una società che fornirà impianti, assistenza tecnica e interpreti professionisti.
- + **Interpretariato consecutivo.** Gli interpreti siedono di fianco all'oratore e traducono ciò che dice, solitamente al termine dell'intervento. Di solito si tratta di gruppi di persone più numerosi e di situazioni più formali, e può essere un'attività complessa.
- + **Chuchotage.** Comunemente usato per l'interpretariato discreto, quando un piccolo gruppo ascolta un oratore. L'interprete «sussurra» la traduzione agli ascoltatori che ne hanno bisogno.

Suggerimenti:

- + Una volta selezionato l'interprete professionista, è bene contattarlo con il massimo anticipo possibile e fornirgli istruzioni e informazioni generali per permettergli di prepararsi. Spesso gli interpreti sono tenuti all'oscuro del contenuto o dell'argomento dell'attività che dovranno tradurre. Se si vuol trovare un buon interprete, inoltre, non si deve rimandare la ricerca all'ultimo minuto.
- + Per ottenere i migliori risultati dal vostro interprete, coinvolgetelo nella programmazione, rispettate la sua competenza e agevolate il suo lavoro. Gli interpreti non sono macchine! Vanno trattati come preziosi membri del team, se pur temporanei.

Capitolo 5

Come ve la cavate?

5.1 Lista di controllo per una valida strategia di gestione linguistica

- + Le telefonate, e-mail, fax e lettere ricevute in una lingua straniera sono prese in esame immediatamente, o inoltrate a una persona preparata a rispondere con rapidità e in modo accurato.
- + I dipendenti sono in grado di valutare la priorità delle comunicazioni in lingua straniera e stabilire se sono o non sono urgenti.
- + Se necessario vi rivolgete a traduttori professionisti per la verifica di tutti i contratti.
- + Impiegate personale di altra nazionalità e tirocinanti stranieri e fate ricorso ad agenti locali per le questioni linguistiche.
- + La vostra impresa organizza regolari corsi di formazione linguistica e culturale e offre una formazione intensiva in vista di fiere commerciali all'estero, della dislocazione di dipendenti all'estero, dell'arrivo di personale dall'estero, eccetera.
- + Le potenziali barriere linguistiche e culturali vengono individuate e affrontate nelle prime fasi della programmazione delle attività e poi riesaminate durante il processo di lavoro.
- + Gli aspetti linguistici e culturali sono gestiti con competenza dal momento del primo contatto (la dritta per concludere un buon affare o l'approccio iniziale per un accordo di collaborazione), durante lo sviluppo, l'imballaggio e la consegna del prodotto, fino al servizio post-vendita.
- + Il vostro sito Internet è adattato alla cultura di destinazione, i clienti possono trovare senza difficoltà le informazioni di cui hanno bisogno e si sentono rispettati quando ne leggono il contenuto.

5.2 Verificate la vostra situazione con un quiz

Rispondete a dieci domande sull'uso delle lingue nella vostra azienda e scoprite come ottenere risultati migliori!

1. In quante lingue straniera è in grado di operare la vostra impresa?

- (1) 1.
- (2) 2.
- (3) Da 3 a 5.
- (4) Più di 5.

Soluzione: Le imprese di successo sono in grado di operare in una grande varietà di lingue e culture. Varie lingue vengono usate singolarmente o parallelamente sui diversi mercati. Se una lingua non è disponibile, vi avvalete di un sistema per individuare delle possibili alternative. Siete consapevoli del fatto che alcune lingue possono essere comprese a livello locale, ma non sono usate di buon grado per ragioni storiche. La maggior parte dei dipendenti nella vostra impresa conosce l'inglese a un livello avanzato.

2. Vi rivolgete a traduttori/interpreti professionisti?

- (4) Sì, regolarmente, per la traduzione di materiale commerciale, documenti giuridici e letteratura tecnica e per l'interpretariato durante le riunioni e le trattative commerciali.
- (3) Sì, ma non di frequente.
- (2) Sì, ma soltanto in circostanze eccezionali.
- (1) No, siamo in grado di provvedere a tutto direttamente.

Soluzione: Per acquisire un vantaggio sulla concorrenza la vostra impresa deve puntare ad apparire «locale» in tutto il materiale destinato alla clientela. Con traduzioni e servizi di interpretariato accurati e puntuali acquisite credibilità e godrete di una buona reputazione presso i clienti e gli acquirenti esteri.

3. Quando organizzate corsi di formazione linguistica e/o culturale per il vostro personale?

- (1) Mai, contiamo sulle competenze dei nostri dipendenti.
- (2) Quando ci viene specificamente richiesto.
- (3) Prima di entrare su un nuovo mercato.
- (4) Regolarmente.

Soluzione: La formazione linguistica fornisce una chiara indicazione ai clienti, poiché afferma: «Le vostre esigenze ci stanno a cuore e ci impegniamo a lavorare con voi adesso e in futuro». L'utilizzo anche di poche parole nella lingua del cliente possono fare una differenza enorme nella percezione che egli avrà della vostra impresa. Questo tipo di formazione fornisce altresì un'indicazione ai vostri dipendenti, in quanto afferma: «Comunicare con i clienti nella loro lingua è molto importante, e puntiamo anche sulla vostra crescita personale».

4. Il vostro sito Internet è multilingue?

- (4) Sì, è stato tradotto nelle principali lingue in cui operiamo e adattato alla cultura dei mercati locali.
- (3) Sì, è stato tradotto nelle principali lingue in cui operiamo.
- (2) Sì, ma è stato tradotto soltanto in parte.
- (1) No/Non abbiamo un sito Internet.

Soluzione: La *dimensione multilingue* del vostro sito Internet oggi giorno è fondamentale se volete cogliere nuove opportunità commerciali. È il vostro strumento di marketing e con una spesa modesta potrete parlare direttamente ai vostri clienti nella loro lingua. Ma il vostro sito Internet deve anche essere *adattato culturalmente*. Nel caso in cui i colori, lo stile e la grafica risultino in qualche modo offensivi, o estranei alla cultura locale, il risultato ottenuto sarà negativo come nel caso di una cattiva traduzione.

5. Il vostro personale dispone di tecnologie linguistiche, quali i dizionari online?

- (4) Sì, il personale ha accesso alle tecnologie linguistiche, quali i dizionari online, le banche dati terminologiche, ecc., e ne fa ampio uso.
- (2) Sì, il personale ha accesso alle tecnologie linguistiche, ma le usa raramente/non sa come usarle.
- (1) No, non usiamo tali strumenti.
- (1) No, non siamo al corrente dell'esistenza di tali strumenti.

Soluzione: Le tecnologie linguistiche costituiscono un primo passo nella capacità della vostra azienda di operare in una grande varietà di lingue. Le banche dati online, come IATE, sono strumenti utili e facilmente accessibili.

6. Quale percentuale del vostro personale parla almeno una lingua straniera?

- (1) Meno del 10%.
- (2) 10-24%.
- (3) 25-50%.
- (4) Più del 50%.

Soluzione: Gran parte delle imprese di maggior successo segue delle buone pratiche in materia di risorse umane per quanto riguarda l'uso delle lingue: queste aziende tengono attenta documentazione delle competenze linguistiche e culturali dei dipendenti ed elaborano profili basati sulla loro esperienza a livello internazionale, la loro origine etnica, la conoscenza di altre lingue e culture e l'esperienza maturata in altri ambiti, per poterli inserire nelle situazioni lavorative più adatte.

7. Quando assumete personale con competenze linguistiche:

- (3) Assumete personale madrelingua dei paesi in cui avete clienti.
- (2) Accogliete studenti stranieri per uno stage.
- (2) Assumete persone che non sono madrelingua, ma conoscono lingue straniere.
- (4) Adottate una combinazione di queste misure.
- (1) Non prendete specificamente in considerazione le competenze linguistiche quando assumete personale.

Soluzione: Le imprese di successo impiegano consapevolmente *madrelingua dei paesi in cui hanno clienti*, i quali possono fornire una formazione linguistica e culturale agli altri dipendenti e favorire lo sviluppo di competenze linguistiche, una maggiore coscienza interculturale e il rispetto tra colleghi di diverso background culturale. Se non siete in grado di trovare facilmente personale madrelingua adatto alla vostra impresa, perché non provate ad assumere laureati in lingue straniere o ad organizzare tirocini per studenti stranieri?

8. *Prima di entrare in un nuovo mercato estero...*

- 3) Assumete un agente o distributore locale per gestire le questioni linguistiche e culturali.
- 4) Assumete un madrelingua o una persona che parli correntemente la lingua e abbia familiarità con la cultura locale.
- 2) Organizzate corsi di formazione specifici per i vostri dipendenti.
- 1) Traducete e adattate il vostro sito Internet e la vostra documentazione.
- 4) Adottate una combinazione di queste misure.

Soluzione: Quando entrate in un nuovo mercato per il quale la vostra impresa non dispone di competenze linguistiche adeguate, è buona prassi fare ricorso ad agenti locali per le mansioni che richiedono la conoscenza della lingua. Secondo molte imprese, esiste un chiaro legame tra il ricorso ad agenti locali per le questioni linguistiche e l'incremento del giro d'affari.

9. *Avete già collaborato con le università locali affinché vi aiutino a risolvere le questioni linguistiche e culturali?*

- 4) Sì, accogliamo regolarmente studenti stranieri provenienti dai nostri mercati di riferimento o assumiamo laureati con buone competenze linguistiche.
- 3) Sì, a volte organizziamo tirocini per studenti stranieri o studenti con buone competenze linguistiche.
- 2) Sì, ma raramente.
- 1) Mai.

Soluzione: Le imprese di successo hanno individuato vari modi di collaborare con le università per risolvere le questioni linguistiche e culturali. Potete accordarvi affinché studenti stranieri madrelingua dei paesi vostri clienti svolgano tirocini presso di voi e forniscano assistenza per le questioni linguistiche, dal rispondere al telefono ad accompagnare i visitatori nelle visite turistiche.

10. *La vostra azienda è preparata ad affrontare le barriere linguistiche e culturali?*

- 4) Individuate le potenziali barriere nelle prime fasi della programmazione e adottate misure per prevenirle, quali la formazione del personale, l'analisi dell'impatto culturale sull'attività commerciale ecc.
- 4) Mappate le competenze interculturali dei dipendenti in modo da poterli inserire là dove meglio conoscono la situazione locale.
- 2) Imparate con l'esperienza e reagite rapidamente quando sorgono i problemi.
- 1) Non avete mai incontrato barriere linguistiche o culturali e quindi non destinate risorse a tal fine.

Soluzione: Circa un'impresa su cinque affronta sfide culturali o linguistiche nell'ambito della propria attività commerciale. Come reagisce la vostra impresa quando incontra ostacoli culturali o linguistici? Se mostrate interesse e date seguito alla questione con un breve corso di formazione sulla cultura o sulla lingua del paese straniero, possibilmente tenuto da una persona madrelingua, la vostra impresa dimostrerà di apprezzare la cultura o la lingua locale e di cercare di comprenderla, nell'ottica di «entrare» nella mentalità del cliente.

Verificate il punteggio ottenuto:

- + **Se avete ottenuto fra 36 e 40 punti:** Eccellente! Disponete di una *strategia di gestione linguistica* eccezionale e le vostre esportazioni dovrebbero essere superiori di almeno il 50% rispetto a quelle dei vostri concorrenti. Complimenti! La vostra impresa è in un'ottima posizione per condurre attività commerciali in diversi continenti. Riesaminate le poche domande per le quali non avete ottenuto il massimo punteggio: potete adottare anche queste misure?
- + **Se avete ottenuto fra 26 e 35 punti:** Ottimo! Le misure che avete già adottato avranno un impatto significativo sulla vostra attività commerciale. Dovreste ottenere risultati superiori di almeno il 25% rispetto a quelli del vostro primo concorrente nelle esportazioni. La vostra impresa si trova già in una solida posizione per condurre l'attività superando gli ostacoli linguistici, ma vi sono altre misure che potete adottare per migliorare ulteriormente le vostre prospettive. Cercate di attuare le misure in cui non avete ottenuto un punteggio elevato e definite un calendario per la loro inclusione nella vostra strategia di gestione linguistica.
- + **Se avete ottenuto fra 16 e 25 punti:** Bene! Avete riconosciuto la validità delle misure linguistiche quali misure a supporto delle esportazioni. La vostra impresa può fare molto di più per incrementare il giro d'affari su alcuni mercati esteri in cui sono presenti barriere linguistiche e culturali. Esaminate attentamente le domande nelle quali non avete ottenuto un punteggio elevato. Riuscite ad individuare dei punti dove intervenire facilmente? Potete adottare alcune di queste misure senza grandi difficoltà? Stabilite le misure che potete adottare e il relativo calendario di attuazione.
- + **Se avete raggiunto fra 10 e 15 punti:** Siete in una fase iniziale dello sviluppo di una *strategia di gestione linguistica* per la vostra impresa. La presente guida contiene molti esempi che vi aiuteranno a elaborare una strategia in grado di ideare nuove strategie di esportazione per la vostra impresa. Pensate alle misure che la vostra azienda può introdurre facilmente nei prossimi mesi. Se non avete ancora preparato un programma o una strategia di gestione linguistica, provate a usare la guida per verificare ciò che fanno le altre imprese esportatrici.

Contatti utili,
riferimenti e fonti
di ulteriori
informazioni

Italia

- + Camera di commercio italiana
(comprese le camere bilaterali) | www.unioncamere.it
- + Camera di commercio internazionale | www.cciitalia.org
- + AICE | www.aicebiz.com
- + Italia Internazionale | www.itint.gov.uk

Riferimenti

- (¹) Studio PIMLICO: *Promoting, Implementing, Mapping Language and Intercultural Communication Strategies in Organisations and Companies* (Commissione europea, 2011). Lo studio è disponibile in inglese all'indirizzo:
<http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business>
- (²) Studio IES: *Internationalisation of European SMEs* (Commissione europea, 2010). Lo studio è disponibile in inglese all'indirizzo:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/internationalisation/index_en.htm#h2-1
 (sito Internet della DG «Imprese e Industria» per le piccole e medie imprese).
- (³) Studio ELAN: *Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise* (Commissione europea, 2006). Lo studio completo è disponibile in inglese all'indirizzo:
http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan_en.pdf
- (⁴) Studio internazionale sui responsabili delle assunzioni (Korn/Ferry International, 2005). Comunicato stampa sullo studio disponibile in inglese all'indirizzo:
<http://www.kornferry.com/PressRelease/3609>
- (⁵) English Next (British Council, 2006). Lo studio completo è disponibile in inglese all'indirizzo:
<http://www.britishcouncil.org/learning-research-english-next.pdf>
- (⁶) Uso attuale e futuro delle lingue nelle imprese danesi (Confederazione delle industrie danesi, 2007). Lo studio è disponibile in danese all'indirizzo:
http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/di-report_da.pdf
- (⁷) Indagine sulle lingue dell'Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft austriaco (2006). Lo studio completo è disponibile in tedesco all'indirizzo:
<http://www.ibw.at/media/ibw/bw38.pdf>
- (⁸) Hofstede Geert (2010), *Cultures and Organisations, Software of the Mind*, McGraw-Hill books, Stati Uniti.
- (⁹) *Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment* (Consiglio d'Europa). Versione elettronica disponibile in inglese all'indirizzo:
http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Framework_en.pdf
- (¹⁰) Fernandes Tony (1995), *Global Interface Design*, Academic Press Ltd., Londra.
- (¹¹) Trade Partners UK (2001), *Improving your business communications*, Trade Partners UK, Londra.
- (¹²) IATE (banca dati terminologica multilingue dell'UE):
<http://iate.europa.eu>

Commissione europea

La guida linguistica per le imprese europee – Comunicazione efficace nel commercio internazionale

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea

2011 — 40 pagg. — 21 × 14,8 cm

ISBN 978-92-79-18660-8

doi:10.2766/91275

COME OTTENERE LE PUBBLICAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA

Pubblicazioni gratuite:

- tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- presso le rappresentanze o le delegazioni dell'Unione europea.
Per ottenere indicazioni e prendere contatto collegarsi a <http://ec.europa.eu>
o inviare un fax al numero +352 29 29-42758.

Pubblicazioni a pagamento:

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

Abbonamenti a pagamento (ad esempio serie annuali della *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, raccolte della giurisprudenza della Corte di giustizia):

- tramite gli uffici vendita dell'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea (http://publications.europa.eu/others/agents/index_it.htm).

«Che affare le lingue!» è un'iniziativa della direzione generale dell'Istruzione e della cultura della Commissione europea. Il suo obiettivo è promuovere un maggiore utilizzo delle lingue straniere da parte delle piccole e medie imprese aumentando la consapevolezza su come le strategie linguistiche possono migliorare significativamente le opportunità commerciali internazionali.

Per ulteriori informazioni, quali i risultati di uno studio recente, i casi di successo, un quiz on-line e alcuni servizi di supporto, consultate il nostro sito: <http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/>



■ Ufficio delle pubblicazioni

ISBN 978-92-79-18660-8



9 789279 186608