

# Internazionalizzazione e plurilinguismo: elementi vitali del sistema impresa

**Filippo Monge**  
Università degli Studi di Torino, Italia  
filippo.monge@unito.it

*Synergies Italie* n° 9 - 2013 pp. 93-100

Reçu le : 08/01/2013    Accepté le : 08/02/2013

**Riassunto** : Il plurilinguismo e l'internazionalizzazione costituiscono gli elementi vitali per le imprese che intendono porsi da protagoniste nei futuri scenari competitivi. Il presente contributo intende indagare alcune soluzioni adottate per la formazione plurilinguistica e multiculturale di futuri manager e imprenditori. In particolare saranno analizzati interventi realizzati da realtà produttive ed istituti di credito di elevato profilo internazionale, nonché alcune iniziative che stakeholder di primaria importanza, come le associazioni di categoria e le Università, stanno sviluppando di comune accordo.

**Parole chiave** : Elementi vitali, Plurilinguismo, Internazionalizzazione, Imprese, Manager, Stakeholder

## **Internationalisation et plurilinguisme : les éléments vitaux du système entreprise**

**Résumé** : Le plurilinguisme et l'internationalisation représentent les éléments vitaux de toutes les entreprises qui veulent jouer un rôle-clé dans les nouveaux scénarios de la compétitivité mondiale. Cet article vise à explorer quelques solutions adoptées lors de la formation plurilingue et multiculturelle de managers et entrepreneurs. Nous nous proposons notamment d'analyser les actions menées par des entreprises et instituts de crédit de haut niveau international, ainsi que des initiatives communes qui ont été prises par des parties prenantes clés, comme les associations de catégorie et les universités.

**Mots-clés** : Eléments vitaux, Plurilinguisme, Internationalisation, Entreprises, Managers, Acteurs

## **Internationalization and multilingualism : vital elements of the enterprise system**

**Abstract** : Multilingualism and internationalization are vital elements for those enterprises which want to act as protagonists in the future competitive scenarios. This paper aims to investigate some strategies adopted to train future managers and entrepreneurs to multilingualism and multiculturalism. In particular some best practices taken from international companies and bank or top stakeholders such as Universities and trade associations will be presented.

**Keywords** : Vital elements, Multilingualism, Competitive strategies, Entrepreneur, Manager, Stakeholders

## 1. Lo scenario economico attuale e l'importanza dell'internazionalizzazione

Lo scenario economico attuale, caratterizzato da una sempre maggiore competitività, impone alle imprese di adottare dinamiche evolutive tipiche dei sistemi vitali<sup>1</sup>. Come sostiene infatti Enrico Valdani (2006 : 9):

*In un tale contesto la sfida alla quale sono chiamate le realtà produttive e più in generale il sistema paese nel suo insieme, è quella di saper governare la competitività, ossia di saper mantenere la capacità di competere allineandola al mutare delle condizioni ambientali.*

In quest'ottica l'internazionalizzazione diventa una componente imprescindibile delle strategie aziendali, sia di quelle finalizzate alla conquista di nuove quote di mercato, che di quelle tese alla difesa delle posizioni acquisite.

Sebbene questa visione sia ormai ampiamente condivisa, la presenza sui mercati esteri delle piccole e medie imprese italiane continua a presentare considerevoli difficoltà ad affermarsi<sup>2</sup>. Una indagine condotta dal gruppo UniCredit nel 2010 (e presentata all'interno del rapporto ICE<sup>3</sup> 2011-2012) su di un campione di 6157 piccole e medie imprese (PMI) ha riscontrato infatti che soltanto il 17% degli intervistati ha dichiarato di avere attualmente intrapreso alcune attività sui mercati internazionali. Più in particolare l'elaborazione dei dati del campione attivo all'estero (di tipo sia qualitativo che quantitativo) ha permesso di evidenziare che:

- circa il 65% del campione ha effettuato attività internazionali di esportazione dei propri prodotti (o servizi), mentre soltanto il 30% ha attivato contatti ed azioni permanenti (come l'apertura di una filiale della propria impresa);
- il 37% svolge attività internazionali da non più di 5 anni;
- il 55% realizza attualmente una quota di fatturato con l'estero inferiore al 25% del totale.

La restante parte delle imprese contattate ha risposto che le principali barriere percepite che hanno fino ad ora inibito l'apertura verso l'estero sono:

- la dimensione aziendale (59,3%);
- la distribuzione, ovvero la mancanza di una rete commerciale adeguata (55,4%);
- l'onerosità preventivata come costi di trasporto, trasferte ecc. (57,4%).
- l'organizzazione interna, ossia mancanza di risorse e strutture idonee, soprattutto nell'ambito delle conoscenze linguistiche e della normativa internazionale (46,1%).

Secondo i dati emersi, la carenza di competenze linguistiche scoraggerebbe quindi circa la metà degli imprenditori con evidenti conseguenze che si ripercuotono sui risultati aziendali.

A tal proposito, lo studio ELAN dal titolo « *Effetti sull'economia europea della scarsa conoscenza delle lingue straniere nelle imprese* », condotto dalla Commissione Europea ha provato a stimare il mancato guadagno causato dal fallimento di alcuni contratti con imprese e partner esteri la cui prima causa può

essere imputabile a questo gap di competenze, ottenendo un valore compreso fra 8 e 25,3 milioni di Euro<sup>4</sup>.

## 2. Confindustria Cuneo ed il progetto Algeria

Ai fini di limitare queste criticità emerse risulta, pertanto, fondamentale per l'impresa poter sviluppare una elevata conoscenza del contesto estero, nonché la possibilità di stabilire relazioni con l'ambiente socio-economico, sia di origine che di destinazione.

A tal proposito le associazioni datoriali stanno sviluppando alcuni interventi in supporto alle strategie di internazionalizzazione delle proprie realtà associate. Un importante esempio è quello costituito dal « Progetto Algeria » promosso da Confindustria Cuneo e concretizzatosi il 21 Novembre 2012 con l'apertura di un ufficio di rappresentanza ad Algeri<sup>5</sup>.

L'obiettivo è quello di attivare processi virtuosi di collaborazione tra le imprese cuneesi e quelle del Nord Africa, territorio in costante e progressivo sviluppo (il rapporto sul paese redatto dalla SACE<sup>6</sup> prevede una crescita del Prodotto Interno Lordo all'incirca del 3-4% annuo nei prossimi anni). Tra i vari servizi offerti dall'ufficio vi sono l'attivazione (o il consolidamento) dei contatti, la pianificazione di percorsi di consulenza *ad hoc* (di tipo legislativo, commerciale, strategico ecc.) e la redazione della modulistica nelle lingue di entrambi i contraenti.

## 3. Dall'internazionalizzazione al plurilinguismo

Se il processo di internazionalizzazione risulta ormai un elemento vitale per la sopravvivenza delle imprese, lo scenario precedentemente descritto evidenzia come un approccio monolingustico non sia più sufficiente. A tal proposito i riscontri di alcune indagini svolti dall'*Osservatorio europeo per il plurilinguismo* dimostrano che le imprese che hanno inserito all'interno del proprio organico risorse con competenze plurilinguistiche e multiculturali hanno incrementato il fatturato del 15-20%<sup>7</sup> annuo negli ultimi 3 anni.

Occorre inoltre sottolineare come la conoscenza della lingua madre parlata dai *business partner* risulti ancora un efficace strumento di penetrazione commerciale. Infatti, nonostante la maggior parte delle PMI europee indichi l'inglese come lingua primaria impiegata per le operazioni commerciali effettuate sui principali mercati di esportazione, dai dati risulta:

- il tedesco è usato frequentemente per le esportazioni verso 15 paesi (tra cui la Germania e l'Austria ed i Paesi Bassi);
- 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, nonché nell'area Nord del Continente africano (il Maghreb) e nei territori caraibici della Francia d'Oltremare.

Il plurilinguismo, requisito fondamentale per le realtà che operano nel turismo, rappresenta inoltre il punto di convergenza tra lo sviluppo economico ed il rispetto delle altre culture e dei relativi *stakeholders* dell'impresa favorendo un processo di integrazione che interessa pertanto tutti settori produttivi.

Alcune imprese virtuose, come ad esempio il leader mondiale nella produzione di pneumatici Michelin, hanno sempre creduto che una migliore comunicazione tra i lavoratori aumenti l'efficienza, la qualità e la sicurezza, parametri chiave dei settori produttivi. A tal proposito le sedi di Fossano e Cuneo fin dal loro avviamento avvenuto nei primi anni Sessanta del secolo scorso hanno previsto che la fase di formazione di tutte le principali figure operative (dagli operai ai dirigenti) si tenesse presso la sede centrale di Clermont-Ferrand. La multinazionale di origine francese considera ancora oggi l'attenzione verso la formazione e la multiculturalità un elemento strategico. Nel mese di novembre 2012 si è concluso un ciclo di formazione di cui alcuni manager provenienti dalle filiali cinesi di una joint-venture di Michelin<sup>8</sup>.

La capacità di poter sostenere conversazioni in più lingue costituisce, ormai, un requisito fondamentale anche per il mercato finanziario e bancario. Come sostiene infatti Giuseppe Tardivo<sup>9</sup> (Tardivo/Viassone, 2011:51) :

*L'adozione di strategie di internazionalizzazione sempre più complesse e sofisticate non costituisce più una possibile alternativa per lo sviluppo dell'impresa, ma diventa una scelta necessaria per la sua sopravvivenza.*

Il plurilinguismo diviene pertanto un facilitatore dei rapporti che vengono intrapresi con i nuovi mercati, rappresentando un considerevole vantaggio competitivo, come conferma il Gruppo UniCredit, presente in 22 paesi europei e in 50 mercati internazionali.

Le testimonianze di questi protagonisti dello scenario economico ribadiscono la centralità che la componente linguistica ha assunto all'interno di una realtà produttiva sempre più basata sulle risorse umane, imponendo alle imprese di effettuare una attenta pianificazione finalizzata alla creazione di una strategia di gestione delle competenze linguistiche.

#### **4. Il ruolo dell'Università nella formazione dei futuri manager internazionali**

Come recentemente affermato dal Presidente dell'Associazione italiana per la Formazione Manageriale (ASFOR), Vladimir Nanut, in questo processo di sviluppo delle competenze e di allineamento ai requisiti imposti dalla globalizzazione, gli enti accademici rappresentano un importante vettore per la formazione umana e professionale delle figure di riferimento dello scenario produttivo, culturale e sociale futuro.

Alcune importanti iniziative sono già state attivate e stanno fornendo i primi riscontri favorendo la creazione di un coeso network relazionale, come ad esempio i programmi di mobilità internazionale ERASMUS (anche nella più recente versione Erasmus placement) o LEONARDO, che prevedono alcuni

periodi di interscambio con Università, centri di ricerca o sedi di imprese estere presso le quali svolgere periodi di studio e di stage in un contesto multiculturale.

Alcuni atenei virtuosi hanno anche attivato i curricula binazionali per i corsi di laurea, che permettono ai frequentanti di svolgere il proprio percorso di formazione presso gli atenei di due differenti nazioni e di poter infine conseguire un titolo di studio riconosciuto in entrambi gli stati. In particolare l'ateneo di Torino risulta particolarmente attivo nel mantenere contatti transfrontalieri con le Università Francesi<sup>10</sup>, mantenendo efficienti canali di collaborazione che possono diventare volano di iniziative imprenditoriali e commerciali.

Occorre poi ricordare, tra gli altri programmi di studio e di sviluppo delle competenze multiculturali, anche i summer campus, che basandosi su di una coesistenza tra apprendimento linguistico e la visita del territorio, si sono rivelati degli efficaci veicoli di marketing territoriale e di sviluppo dell'attrattività turistica delle destinazioni in cui si sono svolti.

In un ambiente sempre più competitivo anche i percorsi di dottorato devono essere progettati con l'obiettivo di favorire l'incontro tra Università ed impresa come è stato affermato da Maria Lodovica Gullino, Vice rettore dell'Università degli Studi di Torino, durante il suo intervento presso il convegno *Multinazionali e Piemonte a confronto* tenutosi lo scorso 14 Dicembre<sup>11</sup>. L'obiettivo futuro sarà pertanto quello di sviluppare dei 'dottorati industriali', prevedendo all'interno del periodo di formazione almeno sei mesi di stage 'full time' presso un'impresa. Anche l'attuale Presidente di Confindustria Giorgio Squinzi, concordando con questa visione, ha inserito la proposta all'interno delle priorità tematiche da concretizzare durante il suo mandato.

Le imprese possono inoltre sviluppare le competenze linguistiche dei propri collaboratori avvalendosi del contributo dei fondi interprofessionali, strumenti creati per favorire la formazione continua dei propri dipendenti. A tal proposito, Fondimpresa, il più importante fondo istituito pariteticamente da Confindustria e dalle principali rappresentanze sindacali, ha permesso di formare dalla data della sua attivazione ad oggi 2 milioni di lavoratori in merito ai quali, come dichiarato in un report interno, il 22% degli interventi effettuati ha riguardato il potenziamento delle competenze linguistiche.

## 5. Plurilinguismo in impresa: scenari futuri

Analizzando alcuni scenari, è possibile affermare che il plurilinguismo costituirà una competenza cardine della classe dirigente futura. A tal proposito l'Osservatorio europeo del plurilinguismo segnala che in futuro un requisito fondamentale per l'accesso al mercato del lavoro sarà costituito dalla conoscenza di almeno due lingue straniere (oltre la propria lingua di origine).

Questi dati vengono confermati da una ricerca svolta dall'Osservatorio Manageriale di Manageritalia<sup>12</sup> in cui si afferma che i manager del futuro dovranno essere:

- plurilingui;
- in grado di interagire con i nuovi strumenti tecnologici/software;
- eticamente responsabili.

Infatti proprio l'apertura a nuovi mercati e alle economie emergenti ha premiato attualmente quelle imprese che hanno adottato un approccio volto all'integrazione con le culture dei paesi in cui si sono sviluppati gli accordi commerciali, sapendo coniugare i primi contatti veicolati attraverso l'adozione di una sola lingua (nella maggior parte dei casi l'inglese) con l'impiego delle lingue locali.

Tali realtà, alfiere del Made in Italy, riuscendo nella maggior parte dei casi a sviluppare rapidamente *liason* commerciali, sono riusciti a spostare il baricentro delle proprie attività verso aree in forte crescita realizzando così l'apparente paradosso di incrementare significativamente il proprio fatturato nonostante l'attuale periodo di congiuntura economica<sup>13</sup>.

## Bibliografia

- Baravelli, M. 1999. *Strategia e organizzazione della banca*. Egea: Milano.
- Basile, R., Giunta, A., Nugent, J.B. 2003. « Foreign expansion by Italian manufacturing firms in the nineties: an ordered probit analysis ». *Review of Industrial Organization*, 23, pp. 1-24.
- Dematté, C. 2008. *Le strategie di internazionalizzazione*. In: Dematté, C., Peretti, F., Marafioti, E. *Strategie di internazionalizzazione* (seconda edizione). Milano: EGEA.
- European Commission 2005. *ELAN: effects on European economy of shortages of foreign language skills in enterprise*. Bruxelles: European Commission
- Golinelli, G.M. 2005. *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale*, CEDAM : Padova.
- Grin, F. (ed.) 1996. *The Economics of Language and Language Planning*. Numéro thématique du *International Journal of the Sociology of Language* 121.
- Grin, F. 1997. Market forces, language spread and linguistic diversity. In: Kontra, M. *et al.* (eds), *Language: A Right and a Resource*. Budapest: Central European University Press, pp. 169-186.
- Grin, F. 2003. « Language Planning and Economics ». *Current Issues in Language Planning*, n° 4(1), pp. 1-66.
- Grin, F. 2008. Efficiency and fairness in the management of linguistic diversity: issues of identification and measurement. In : Lüdi, G., Seelmann, K. et Sitter-Liver B.(eds.), *Sprachenvielfalt und Kulturfrieden*, Fribourg: Academic Press, Suttgart: Kohlhammer, pp. 163-178.
- Hofstede, G. 2001. *Cultures consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Janssens, M., Lambert, J., Steyaert, C. 2004. « Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies ». *Journal of World Business*, n° 39(4), pp. 414-430.
- Monge, F. 2009. *Impresa e Territorio*. Milano : Franco Angeli.

Monge, F. 2012. *Sistema Impresa* (terza edizione). Milano : Franco Angeli.

Quintieri, B. 2006. *Le misure della competitività nel nuovo contesto internazionale: dai settori alle imprese*. Mimeo.

Tardivo, G., Cugno, M. 2011. *Il Sistema Family Business. Un patrimonio da valorizzare*. Milano: Franco Angeli.

Tardivo, G., Miglietta, M. 2012. *Corporate Finance*. Milano: ISEDI.

Tardivo, G. , Quaglia, G. 2012. *Economia e direzione delle imprese II*. Milano: ISEDI.

Tardivo, G., Viassone, M. 2011. *Finanza aziendale internazionale. La gestione finanziaria dell'impresa multinazionale*. Milano : ISEDI.

UniCredit. 2010. *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*. VII Rapporto UniCredit sulle Piccole imprese.

UniCredit. 2011. *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*, VIII Rapporto UniCredit sulle Piccole imprese a analisi comparata tra piccole e medie imprese manifatturiere.

Valdani, E. 2006. *Marketing dei mercati internazionali*. Milano:Egea.

## Proceedings

Atti del convegno ASFOR (Associazione Italiana per la Formazione Manageriale) tenutosi a Torino presso il Centro Congressi dell'Unione Industriale di Torino) il 11/12/2012.

Atti del convegno *Multinazionali e Piemonte a confronto*, organizzato dalla Camera di Commercio di Torino, dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte e da Unioncamere Piemonte e tenutosi presso il Centro Congressi Torino Incontra il 14/12/2012.

Atti del workshop « *Riforme strutturali nel settore bancario europeo: l'importanza di una unione bancaria europea* » tenuto dal dr. Roberto Nicastro (Direttore Generale del Gruppo UniCredit) presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Torino, sede di Cuneo il 15/11/2012.

Atti del workshop *UniCredit International* tenutosi a Torino presso la sede di UniManagement il 19/10/2012.

## Sitografia (consultata da settembre a dicembre 2012)

<http://www.centroestero.org>

<http://www.cnel.it>

<http://www.confindustria.it>

<http://www.consiglioregionale.piemonte.it>

<http://www.fondimpresa.it>

<http://www.hbr.com>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://www.istat.it>

<http://www.observatoireplurilinguisme.eu>

<http://www.pie.camcom.it>

<http://www.piemonteincifre.it>

<http://www.pmifinance.it>

<http://www.privatequitymonitor>

<http://www.pwc.com/it>

<http://www.sinergiejournal.it>

<http://www.to.camcom.it>

<http://www.uic.it>

<http://www.uicuneo.it>

## Note

<sup>1</sup> Secondo il Professor Gaetano Maria Golinelli, ordinario di Economia e Direzione delle Imprese presso l'Università « La Sapienza » di Roma, massimo esponente dell'approccio sistemico nella gestione delle imprese, « Un sistema è vitale se può sopravvivere in un particolare tipo di ambiente ».

<sup>2</sup> Secondo Mauro Gola, Presidente del Comitato Piccola Industria di Confindustria Cuneo, sebbene il 76% dei titolari delle PMI ritenga fondamentale che i collaboratori abbiano un'adeguata preparazione linguistica, soltanto il 5% è disposto ad investire per sviluppare tali competenze (cfr. La Tavola rotonda del Convegno *Il plurilinguismo in azienda*, Torino, 18/10/2011, Torino Incontra-CCIAA-Torino).

<sup>3</sup> Istituto per il Commercio Estero.

<sup>4</sup> Per approfondimenti consultare lo Studio ELAN: *Effects on the European Union Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise* (Commissione europea, 2006). Report reperibile al link [http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/languages/Focus/docs/elan_en.pdf)

<sup>5</sup> Cfr. verbali del consiglio direttivo di Confindustria Cuneo.

<sup>6</sup> Gruppo assicurativo-finanziario attivo nell'export credit, nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti, nelle garanzie finanziarie, nelle cauzioni e nel factoring. Il Gruppo sostiene la crescita di oltre 25 mila imprese in più di 180 paesi, garantendo flussi di cassa più stabili e trasformando i rischi di insolvenza in opportunità di sviluppo.

<sup>7</sup> Per approfondimenti consultare il sito : <http://www.observatoireplurilinguisme.eu>

<sup>8</sup> Progetto Campus Granda (Confindustria Cuneo).

<sup>9</sup> Professore Ordinario di Economia e Direzione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Torino.

<sup>10</sup> A tal proposito occorre citare, tra i principali sia i progetti di laurea binazionale che la Facoltà di Lingue e Letterature Straniere (in fase di transizione verso il neocostituito dipartimento di Lingue e Letterature Straniere e Culture Moderne) sviluppa con le Università di Lione e di Chambéry, che quelli organizzati dalla sede di Cuneo della Facoltà di Economia (in futuro dipartimento di Management) in collaborazione con il polo universitario di Nizza Sophia Antipolis.

<sup>11</sup> Organizzato dalla Camera di Commercio di Torino, dal Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte e da Unioncamere Piemonte e tenutosi presso il Centro Congressi Torino Incontra a cui hanno partecipato le principali espressioni del mondo imprenditoriale, accademico e della pubblica amministrazione.

<sup>12</sup> Manageritalia è l'Organizzazione di riferimento dei manager e delle alte professionalità del terziario nazionale.

<sup>13</sup> Cfr. gruppo Tod's presiedute da Diego Della Valle, tra i pionieri del Made in Italy a penetrare sul mercato cinese e che oggi realizza 200 milioni di Euro di fatturato nell'area asiatica, con un incremento delle vendite superiore al 30% annuo.