

G I A N O

Piano Formativo “Competenze linguistiche e interculturali diffuse per attivazione della competitività internazionale”

Conto Formazione

MONITORAGGIO VALUTATIVO 2021

Articolazione territoriale: Regione Marche

Silvio Cardinali, Professore Associato di Marketing e Comunicazione UNIVPM e Docente LUISS Business school.
Email: silviocardinali@hotmail.com

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	5
2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore	5
2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione	6
2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	7
2.5. Considerazioni riepilogative	8
3. IL PIANO FORMATIVO	9
3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	9
3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	9
3.3. Considerazioni riepilogative	10
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	11
4.1. L'impatto della formazione	11
4.2. Considerazioni riepilogative	12
5. CONCLUSIONI	13
5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	13
5.2. Le buone prassi formative aziendali	14
5.3. Conclusioni	14
BIBLIOGRAFIA	16

1. INTRODUZIONE

Le competenze linguistiche rappresentano un “*must have*” nella maggior parte dei contesti di business, non solo nelle imprese di grandi dimensioni, ma in numerose aziende medie e piccole che hanno sedi all'estero o relazioni di business costanti con Paesi fuori confine. Di conseguenza, tali competenze hanno un'importanza estrema sia per una crescita personale che per una crescita del business. L'aspetto che tuttavia oggi diventa rilevante non è tanto la concentrazione di queste competenze, ma la pervasività all'interno delle organizzazioni. Le imprese – soprattutto quelle di alcune filiere come quella del fashion – non sono solo esposte a contatti commerciali con clienti attuali e potenziali, ma a tutti i livelli funzionali (approvvigionamento, *operations*, ricerca e sviluppo, amministrazione) e gerarchici (manageriali ed operativi). Un altro fattore che gioca un ruolo chiave nell'apprendimento della lingua e nell'efficacia del suo utilizzo in contesti lavorativi è rappresentato dalla cosiddetta *intercultural competence*, abilità trasversale particolarmente necessaria quando culture diverse entrano in contatto.

Il percorso formativo di GIANO S.r.l. è stato improntato sull'acquisizione di competenze in *Business English*, concentrandosi su aspetti della lingua relativi al contesto lavorativo. Si tratta di un approccio alla lingua inglese che comporta un maggior controllo del linguaggio e della comunicazione. L'intento è quello fornire competenze linguistiche ai dipendenti che hanno necessità di fare affari con paesi anglofoni o con aziende situate al di fuori del mondo anglofono, ma che comunque utilizzano l'inglese come lingua condivisa. Gli obiettivi perseguiti sono riassunti come segue:

1. fornire ai partecipanti il linguaggio tecnico appropriato, gli strumenti, la fluidità linguistica adeguata;
2. fornire il linguaggio necessario alla partecipazione ai *meeting* internazionali, come la richiesta di chiarimenti, l'espressione del proprio punto di vista, la gestione dell'agenda, le contro-argomentazioni, ecc.
3. approfondire le conoscenze interculturali, facilitando gli scambi comunicativi e migliorando la gestione di eventuali divergenze e conflitti nell'interazione con culture diverse;
4. accrescere la capacità di sviluppare e mantenere le relazioni, di comunicare in modo efficace e adeguato, di cooperare e di creare sinergie.

L'azienda ha deciso di promuovere, grazie al sostegno di Fondimpresa, un aggiornamento dei propri dipendenti, in particolare una formazione linguistica, ricca di benefici a lungo termine, approcciando ad una logica interfunzionale (coinvolgimento di tutte le principali funzioni) e interculturale.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

L'Italia è il primo produttore di calzature dell'Unione Europea e impiega circa 70mila lavoratori. Nonostante il numero di paia prodotte sia diminuito nel corso degli anni e conseguentemente il numero di produttori, il valore della produzione è rimasto stabile, riflettendo il valore aggiunto della produzione *Made in Italy*. Oltre ad essere un grande produttore, l'Italia rappresenta un riferimento di stile, innovazione produttiva e *heritage*. Questo settore è caratterizzato da un numero elevato di imprese di dimensioni e modelli di business molto differente e con un livello di competizione elevato. L'impresa descritta in questo caso di studio rappresenta un riferimento di un particolare modello che è quello sviluppato mediante il *licensing* di brand noti a livello internazionale.

La Giano S.r.l. nasce a Torre San Patrizio nel 1946 grazie all'idea del fondatore Umberto Intorbida, che ha realizzato il suo primo laboratorio artigianale di calzature. Nei primi anni, la produzione era realizzata interamente a mano, seguendo le tradizioni del distretto calzaturiero. Grazie alla crescita economica del secondo dopoguerra, il settore calzaturiero conobbe una notevole espansione, accompagnata da un incremento delle esportazioni, soprattutto verso USA e Germania. Tuttavia, un'intensa concorrenza, soprattutto da parte dei paesi emergenti, stava mettendo in discussione la competitività del settore. In particolare, l'impossibilità di sfruttare la manodopera a basso costo ha determinato una riduzione del numero di calzaturifici.

L'azienda ha assistito ad una svolta nei primi anni 2000, quando Enrico Paniccià (terza generazione di imprenditore) è divenuto Amministratore Delegato e, per dare continuità al proprio business, ha voluto individuare nuove strategie modificando il modello di business. Inizia così un percorso di ricerca e selezione di partner per lo sviluppo di prodotti a marchi, optando per una produzione su contratto di licenza, mantenendo tuttavia la produzione e distribuzione dei prodotti. Tale evoluzione dal lato strategico ha permesso all'azienda di ottenere una crescita consistente e la possibilità di sviluppare un maggior potere contrattuale e una rete di clienti più consistente. Attualmente Giano S.r.l. è licenziataria di tre noti marchi: LaMartina, Harmont & Blaine e Woolrich. La collaborazione con LaMartina è nel 2006, seguita dalla licenza di Harmont & Blaine nel 2008.

L'azienda è in costante crescita sia sul mercato nazionale che all'estero e ciò anche in controtendenza con il trend che il settore e dei consumi in genere. Il mercato di riferimento dell'azienda è definito considerando due dimensioni: prezzo e stile. È rappresentato da clienti interessati a calzature di qualità, di fascia alta e di stile. Di conseguenza, i concorrenti di Giano sono rappresentati da marchi la cui offerta è caratterizzata da un prezzo medio-alto e da uno stile moderno come Saucony, Ralph Lauren, Diadora e Atlantis Stars. Oggi la

produzione è dedicata sia al segmento di mercato donna sia uomo, ma nel 2017 e 2018 l'azienda ha servito anche il segmento di mercato *kids*.

Secondo il bilancio d'esercizio 2018, la produzione è rivolta principalmente al mercato italiano, ove si concentra il 57% del fatturato. Inoltre, il 24% del fatturato è rappresentato dalle esportazioni verso i Paesi UE e il 19% verso i Paesi extra UE. Tale crescita è dimostrata dal livello del fatturato e, complessivamente, dell'utile del periodo analizzato, nonché dal numero di coppie prodotte internamente, come illustrato nella Tabella seguente (Tabella 1):

Tabella 1 – Evoluzione del fatturato, utile e coppie prodotto (arco temporale di riferimento: 2017-2019)

	2017	2018	2019
Ricavi di vendita	€ 9.910.000	€ 11.860.000	€ 10.870.000
Utile	€ 180.000	€ 303.000	€ 685.000
Coppie prodotte	22.000	18.000	23.000

Fonte: Analisi di redditività Giano S.r.l. (2020)

Secondo stime recenti, l'azienda ha venduto oltre 200.000 scarpe nel 2020. Sono oltre 1000 in cui sono presenti le calzature prodotte dall'azienda, oltre 13 i ricavi totali da bilancio in €/Mln nel 2020. Infine, vi sono oltre 200 persone che compongono l'organico al 2020.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

Giano S.r.l. è un'azienda dinamica, in costante crescita, con oltre 70 anni di tradizione. La *mission* aziendale è definita come segue: *“Entusiasmare i nostri clienti creando calzature straordinariamente belle, ben fatte, comode ed innovative. Da sempre leghiamo il nostro sviluppo al benessere delle persone e della comunità che ci circonda”*. La *vision* si compone di una serie di elementi, che insieme formano l'acronimo GIANO:

- **Grande performance** sia nei prodotti che nelle persone;
- **Innovazione** continua;
- **Aspirare** a essere un'eccellenza nella gestione dei brands;
- **Never give up**;
- **Organizzazione** snella e veloce.

L'innovazione di prodotto e di processo, la qualità dei prodotti e l'artigianalità sono caratteristiche peculiari dell'azienda che condivide con le imprese licenzianti. Per fare un esempio, per quanto riguarda il marchio iconico del gioco del polo, LaMartina, nato nel 1985, questo coniuga *performance*, innovazione e artigianalità. Sempre in ambito di innovazione negli anni 2000, LaMartina stabilisce una *partnership* con Guards Polo Club, le Università di Cambridge e Oxford e nel 2020 Giano S.r.l. avvia una collaborazione con Pininfarina, attiva nel settore dell'*automotive*.

Nel 2021, ACBC annuncia la *partnership* con l'azienda marchigiana, con l'obiettivo di creare un laboratorio certificato per la realizzazione di calzature sostenibili che siano interamente *Made in Italy*. Il progetto si realizzerà in tre fasi sequenziali: 1) collaborazione iniziale; 2) creazione di una vera e propria fabbrica sostenibile, al fine di ottenere tutte le certificazioni di sostenibilità; 3) costruzione di una vera e propria *Newco* basata su obiettivi condivisi e sull'importanza di salvaguardare l'ambiente in tutte le fasi di produzione. In ultimo, lo storico marchio americano di abbigliamento risalente al 1830, Woolrich, condivide l'artigianalità della Giano S.r.l. realizzando una scarpa che mescola l'urbano all'*outdoor*. Nel 2017, l'azienda stipula un contratto di *joint venture*, Woolrich Footwear. Successivamente, avvia una collaborazione con VIBRAM.

Le caratteristiche di Giano S.r.l. riflettono i valori dei marchi che hanno deciso di diventare suoi partner. Ciò che contraddistingue l'azienda sono l'orientamento al cliente e l'elevata qualità dei prodotti in linea con le tradizioni del distretto. Come si evince da quanto sopra, l'azienda si dedica con continuità all'innovazione, partecipando a diversi progetti di R&S a livello internazionale con l'obiettivo ultimo di ottimizzare i suoi processi e innovare la gamma dei prodotti anche con delle collaborazioni con una *supply chain* internazionale.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Giano S.r.l. ha configurato un modello di business economicamente sostenibile che le ha permesso di rimanere competitiva nel tempo a fronte di un contesto di riferimento particolarmente variabile e caratterizzato da profonde modificazioni dal lato della domanda e della produzione. I driver di sostenibilità sono stati quelli di essere diventati, come afferma l'imprenditore, *“Un punto di riferimento nel “mercato” delle licenze di marchio dimostrandosi un partner affidabile per importanti player internazionali; questo è stato possibile grazie ad una capacità progettuale e stilistica che da sempre ha contraddistinto il nostro operato ma anche dalla costruzione di reti distributive capaci di fornire stabilità allo sviluppo dei business”*. La Giano è pertanto uno dei pochi operatori a livello nazionale che ha gestito efficacemente questo modello di business che si è invece dimostrato poco efficace per altri operatori e questo è stato possibile perché i brandi acquisiti in licenza sono da sempre stati trattati – afferma sempre l'imprenditore – *“come nostri”*.

Da segnalare anche la rete commerciale internazionale che permette all'impresa di porsi non come partner locale (Italia) ma internazionale per tali brand.

Un altro aspetto rilevante del modello Giano è stata la costruzione di una rete di *sourcing* mista (nazionale e internazionale) che ha permesso di mantenere una consistente affidabilità e, allo stesso tempo, un adeguato *target pricing*. Oltre ai *supplier* locali l'azienda fa e ha fatto ricorso ad una rete di produttori di semilavorati e prodotti finiti che vengono coinvolti nelle fasi di progettazione e realizzazione e che provengono dall'Europa (es.: Spagna), ma anche dai più lontani paesi asiatici.

In tal senso l'attuale business acquisisce, pur nella media dimensione dell'impresa, una prospettiva fortemente internazionale sia dal lato della *supply chain* che a valle. Dal lato delle aree future di sviluppo, l'impresa evidenzia vari possibili percorsi strategici che si possono concretare in uno sviluppo per una maggiore penetrazione di alcuni mercati, ma soprattutto la possibilità di ideazione/acquisizione di marchi di proprietà.

2.4. Considerazioni riepilogative

La partecipazione al corso nasce dall'esigenza di formazione linguistica e interculturale da parte di Giano S.r.l., ritenendola essenziale al fine di migliorare *in primis* la conoscenza della lingua e di rafforzare le capacità di comunicazione. Gli elementi principali che costituiscono la base del corso di *Business English* sono la conoscenza dell'inglese commerciale e le capacità comunicative che dipendono dalle competenze linguistiche e da come queste vengono attivate nelle diverse situazioni (*meeting*, presentazioni, telefonate, negoziazioni, *reporting*, stesura di email, aspetti legati alla socializzazione). In tale contesto, anche il fatto di comprendere meglio le radici dei comportamenti e delle decisioni, traendo valore dalle diversità, ha acquisito un'importanza crescente. La formazione interculturale è ritenuta un elemento importante per raggiungere l'eccellenza nell'ambito delle relazioni internazionali, consentendo di evitare *misunderstandings* dannosi durante la comunicazione e fornendo i mezzi culturali per sviluppare relazioni durevoli e strategie vincenti sui mercati esteri.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

Dalle interviste condotte con il personale aziendale e, in particolare, con l'imprenditore si evidenzia come il processo di individuazione dei fabbisogni formativi segue due differenti direzioni:

- da un lato, la formazione delle competenze trasversali che vengono rilevate da una prospettiva emergente e concretata dall'imprenditore che rappresenta per questo, come per altre attività aziendali, un ruolo di facilitatore delle diverse esigenze, ma anche soggetto che individua le linee strategiche da seguire.
- Dall'altro, per le competenze funzionali sono gli stessi responsabili dei reparti che rilevano sempre con un approccio informale le esigenze, stimolando di volta in volta l'attivazione di percorsi *ad hoc*.

Un ruolo chiave da sempre stimolato dallo stesso imprenditore, anche a fronte del livello di competitività del settore, è connesso ai processi di apprendimento informale che si lega ai costanti sforzi di condivisione a livello verticale (imprenditore collaboratori) e orizzontale (fra gruppi di lavoro). Lo stesso imprenditore afferma: *"Siamo una piccola impresa e il nostro successo dipende dalla capacità di essere sempre preparati e allineati, nei processi, nelle competenze, nelle strategie"*.

3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Dall'analisi dei fabbisogni formativi è emersa la tematica già discussa e la progettazione formativa è avvenuta per "competenze" sulla base prevalentemente dei suggerimenti emersi dal soggetto erogatore.

La valutazione degli esiti è avvenuta come metodi molto tradizionali, mediante il ricorso a questionari di valutazione che, in tal senso, esprimono tutti i limiti tipici di questa tipologia di *feedback*. È possibile rilevare che la valutazione degli esiti si focalizza (dal lato formale) solo sugli aspetti di "reazione" e non su quelli di "apprendimento", "comportamento" e "impatto sull'organizzazione", così come suggerito dal modello di Kirkpatrick (1969).

Il ruolo delle organizzazioni sindacali è risultato sempre collaborativo e propositivo, non solo in questo ambito progettuale.

3.3. Considerazioni riepilogative

Il percorso oggetto della valutazione – nella sua semplicità – nasce dalle esigenze aziendali e operative rilevate a livello del personale, ma risulta essere in perfetto allineamento con il percorso strategico “internazionale” della Giano S.r.l.

L’azienda, con la partecipazione al corso formativo oggetto di monitoraggio, ha supportato una serie di obiettivi aziendali volti a consolidare le competenze linguistiche dei dipendenti, sviluppando anche una certa sensibilità e comprensione delle differenze culturali. Da evidenziare l’approccio non funzionale (riservato all’area commerciale) ma trasversale (internazionale), che evidenzia la risposta ad un’esigenza internazionale anche della *supply chain* e una logica di “*crescita insieme*”.

4. L’IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

Come discusso precedentemente, poter contare in sede su dipendenti specializzati, in grado di fronteggiare ogni situazione utilizzando la lingua inglese, garantisce maggiori probabilità di successo alle aziende che si interfacciano con Paesi esteri o che hanno sedi distaccate all'estero, grazie a una comunicazione esterna e interna chiara, rapida e agevole, che semplifica notevolmente ogni genere di scambio. L'obiettivo primario sottostante la partecipazione al corso formativo è quello di consentire ai dipendenti dell'azienda – che operano in ambito internazionale – di arricchire la conoscenza della lingua inglese al fine gestire efficacemente clienti finali, rivenditori e fornitori. Inoltre, poiché i progetti internazionali e i gruppi di lavoro multiculturali sono sempre più frequenti, i dipendenti devono necessariamente sviluppare capacità di comunicazione interculturale, al fine di creare un clima di fiducia all'interno del *team* e con i vari *stakeholder*. Il successo dell'azienda deriva anche dalla capacità di interagire in modo efficace su mercati culturalmente distanti e un aspetto particolarmente rilevante riguarda proprio la necessità di abbattere le barriere linguistiche, dovute all'uso di lingue diverse, che possono ostacolare la comunicazione, intensificando le controversie. Come sostiene un partecipante al corso, Simone Brilli, CFO di Giano S.r.l., *“Il corso tende a migliorare la padronanza della lingua inglese scritta e parlata”*.

Il corso ha avuto l'obiettivo di creare una solida base comunicativa per affrontare le relazioni con l'estero in lingua inglese. Le conoscenze e competenze acquisite hanno cambiato in positivo il modo di lavorare dei dipendenti, in termini di migliore fluidità nelle conversazioni in lingua con i fornitori e nello scambio di *e-mail*, gestione delle interazioni con clienti esteri, comprensione dei diversi livelli di influenza culturale sul business, valutazione delle diversità culturali, acquisizione della consapevolezza che le diversità culturali possono rappresentare un vantaggio competitivo per l'azienda, ecc. Una sviluppata competenza comunicativa interculturale indica la capacità di dire ciò che è necessario, sapendo a chi rivolgersi, come e in quali contesti. Come testimonia uno degli intervistati, *“Ho migliorato il parlato e iniziato a gestire alcuni clienti stranieri che prima non gestivo”*. In aggiunta, Simone Brilli asserisce che: *“[Il corso di formazione] è stato molto utile. Oltre il 50% delle e-mail sono in lingua inglese e le telefonate sono sempre più frequenti. Direi fondamentale”*.

In ultimo, il materiale didattico del corso di formazione è risultato particolarmente utile per l'attività lavorativa. A tal proposito, Simone Brilli sottolinea che *“Il materiale didattico distribuito durante il corso è risultato utile soprattutto per prendere spunto nella scrittura. Anche dopo il corso, spesso ne verifico il contenuto”*.

4.2. Considerazioni riepilogative

La presenza e lo sviluppo nei mercati esteri dipendono sempre più da sensibilità e competenze multiculturali dei manager, così come dalla capacità di perseguire gli obiettivi aziendali nel contesto internazionale e dei diversi Paesi esteri. Il corso di *Business English* ha consentito ai dipendenti di accrescere le proprie capacità comunicative in un contesto globale e *cross-cultural*, rendendo più efficace la presentazione di proprie idee e opinioni, facendo acquisire sicurezza nel prospettare soluzioni, nel delineare strategie e obiettivi, nel prendere decisioni. Attraverso pratiche e strumenti operativi, i partecipanti hanno appreso come interagire efficacemente e in maniera appropriata in situazioni di carattere interculturale. Il corso è stato particolarmente utile anche nel supportare l'azienda a mitigare le inevitabili incomprensioni che si annidano negli scambi interculturali, aumentando la possibilità di condurre e concludere trattative internazionali, di espandersi in altri mercati con minore rischio di insuccessi. Conoscere la cultura dei diversi contesti e il modo in cui essa impatta sull'accettazione delle pratiche manageriali e sui comportamenti degli *stakeholder* ha un'importanza crescente per le imprese che, sempre più frequentemente, si trovano a competere e produrre in mercati distanti.

5. CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Analizzando il percorso intrapreso da Giano S.r.l. nel partecipare al programma formativo sullo sviluppo di competenze interculturali possiamo sintetizzare gli elementi chiave che l'hanno caratterizzato attraverso una matrice SWOT (Tabella 1).

Tabella 1 – SWOT Analysis

FATTORI INTERNI	PUNTI DI FORZA (<i>Strenghts</i>)	PUNTI DI DEBOLEZZA (<i>Weaknesses</i>)
	• Acquisire la padronanza della lingua inglese; • Trattative e negoziazioni più efficaci; • Migliore comprensione delle diversità esistenti a livello culturale.	• Eterogeneità dei partecipanti in termini di preparazione.
FATTORI ESTERNI	OPPORTUNITÀ (<i>Opportunities</i>)	MINACCE (<i>Threats</i>)
	• Nuove opportunità in termini di formazione specifica/tecnica o apprendimento di nuovi processi, che prevedano l'utilizzo dell'inglese. • Sviluppo di maggiore "collaboration" fra contesti geografici differenti.	• Necessità di una certa continuità del percorso e non un approccio <i>spot</i>.

Il piano formativo risulta efficace, efficiente e sostenibile. Efficace, dal momento che i risultati conseguiti corrispondono agli obiettivi prefissati. Efficiente, in quanto il rapporto tra risorse investite e risultati raggiunti si è rivelato equilibrato. Sostenibile, in quanto pienamente compatibile con le risorse economiche e umane esistenti e, dunque, in grado di generare nuova ricchezza, dal momento che ha consentito ai dipendenti di acquisire e potenziare le competenze linguistiche e anche interculturali (migliore comprensione degli interlocutori appartenenti a culture diverse, maggiore capacità di persuasione in contesti interculturali, di conduzione di negoziazioni internazionali e di gestione di *team* interculturali).

5.2. Le buone prassi formative aziendali

Una buona pratica deve soddisfare una serie di requisiti: efficacia nel raggiungimento dei risultati attesi; sostenibilità ed efficienza nel tempo; innovazione; riproducibilità in altri contesti geografici e/o settoriali;

coerenza rispetto alla formulazione progettuale; disponibilità di informazioni chiare e omogenee; *mainstreaming*, il quale implica la trasmissione di ‘buone prassi’ acquisite nell’ambito del progetto su canali e interlocutori chiave. Di seguito si presenta la griglia delle buone pratiche formative (Tabella 2):

Tabella 2 – Griglia delle Buone Prassi

Qualità strategica Rispetto all’esigenza di sviluppare le competenze interculturali dei dipendenti, il percorso di formazione è risultato pienamente coerente rispetto agli obiettivi. Ha, altresì, mostrato di essere in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati.	Qualità attuativa Gli obiettivi prefissati, costruiti su misura rispetto alle esigenze aziendali, sono stati raggiunti e i risultati sono stati valutati come pienamente soddisfacenti e rispondenti alle aspettative.
Riproducibilità L’azione formativa è riproducibile in simili contesti lavorativi e in presenza di problematiche uguali o simili.	Trasferibilità L’azione formativa può essere riprodotta in altri progetti e in presenza di problemi diversi. Di conseguenza, è applicabile a diversi contesti lavorativi.

5.3. Conclusioni

Assumere una dimensione internazionale rappresenta un’opportunità di successo per molte imprese azienda e nell’era della globalizzazione, l’inglese commerciale è considerato un *must* per comunicare, interagire e competere nel mercato internazionale.

La particolarità della storia di formazione di Giano S.r.l. può essere sintetizzata in tre elementi chiave:

- COERENZA con il percorso strategico: se agiamo da impresa internazionale dobbiamo essere internazionali e avere delle competenze internazionali;
- INTERFUNZIONALITÀ: la crescita di un’impresa è una crescita congiunta non sono di un reparto ma di tutti quelli coinvolti;
- INTERCULTURALITÀ: le competenze interculturali rappresentano il prodotto inevitabile e necessario della globalizzazione del settore del fashion.

Nell’ambito di tale processo, Giano S.r.l., grazie al prezioso supporto di Fondimpresa, ha deciso di fornire ai dipendenti la possibilità di migliorare le loro capacità di gestione delle relazioni internazionali in ambito business, potenziando il loro livello di inglese e tenendo conto del fatto che – con il cambiamento globale – comunicare correttamente tra culture diverse diviene un elemento essenziale per mantenere e difendere il vantaggio competitivo.

BIBLIOGRAFIA

Bennett J.M. (2008). *Transformative training: Designing programs for culture learning*. In M.A. Moodian (a cura di), *Contemporary leadership and intercultural competence: Understanding and utilizing cultural diversity to build successful organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Botta, P., & Montedoro, C. (2002). *Dalle buone pratiche all'eccellenza nella formazione iniziale. Un modello teorico per l'individuazione di casi di studio*, Franco Angeli, Milano.

Deardorff, D. K. (2009). Preface. In Id., *Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage.

Jordan Irvine, J. (2003). *Educating Teachers for Diversity: Seeing with a Cultural Eye*. Teachers College Press, New York.

Kramsch, C. (1995). *The Cultural Component of Language Teaching*. *Language, Culture and Curriculum* 8 (12), 83-92.

Kramsch, C. (1998). *Language and Culture*. OUP, Oxford.

Lonner W.J., Hayes S.A., *Understanding the cognitive and social aspects of intercultural competence*, in Sternberg R.J., Grigorenko E.L. (2004) (Eds.), *Culture and competence: Context of life success*, Washington, DC: American Psychological Association.

Portera, A. (a cura di) (2013), *Competenze interculturali. Teoria e pratica nei settori scolastico-educativo, giuridico, aziendale, sanitario e della mediazione culturale*. Milano, FrancoAngeli.