



# **MANAGEMENT DELL'INNOVAZIONE**

*Prof. Rubina Romanello*  
*[Rubina.Romanello@units.it](mailto:Rubina.Romanello@units.it)*





**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

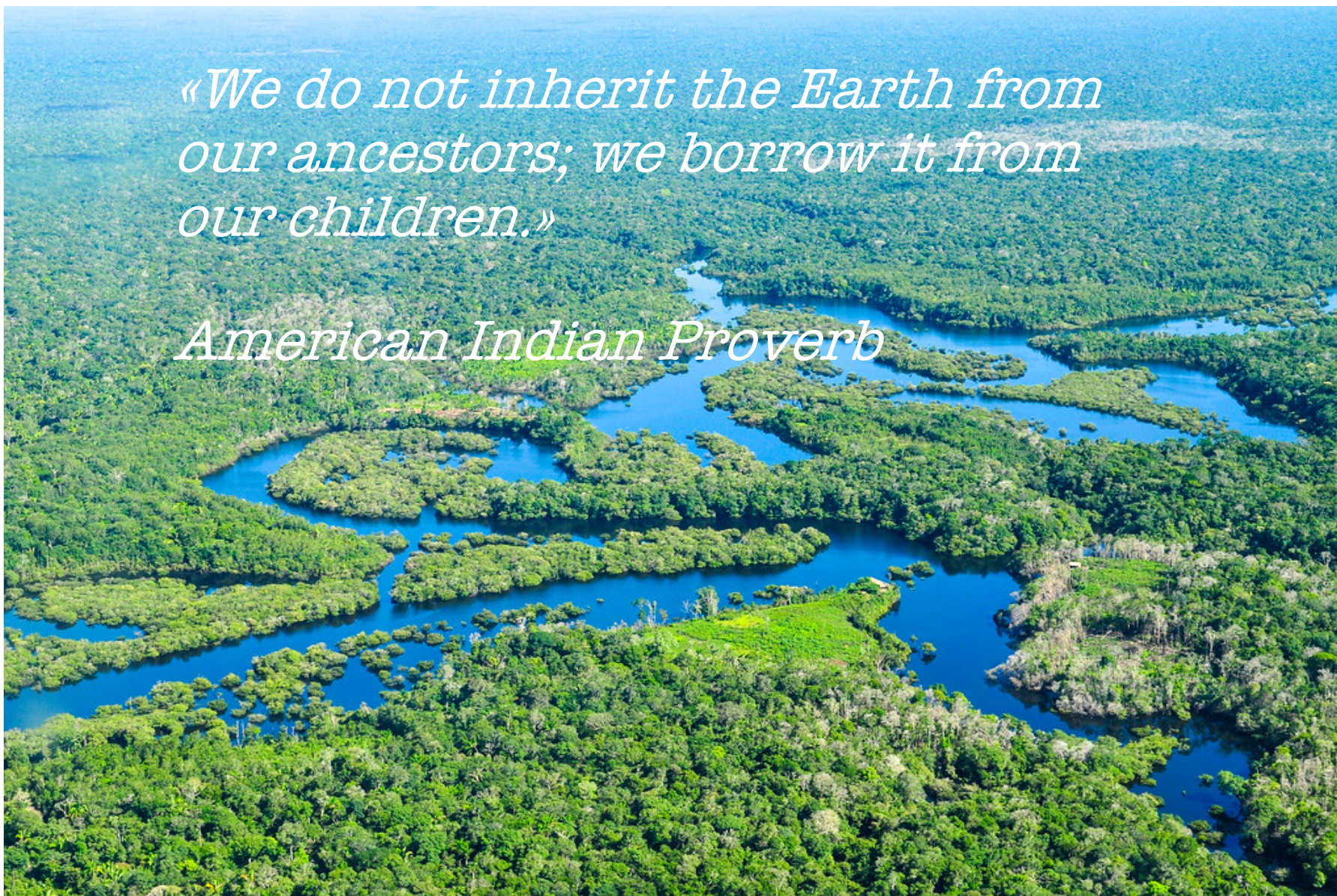


Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

*«We do not inherit the Earth from  
our ancestors; we borrow it from  
our children.»*

*American Indian Proverb*







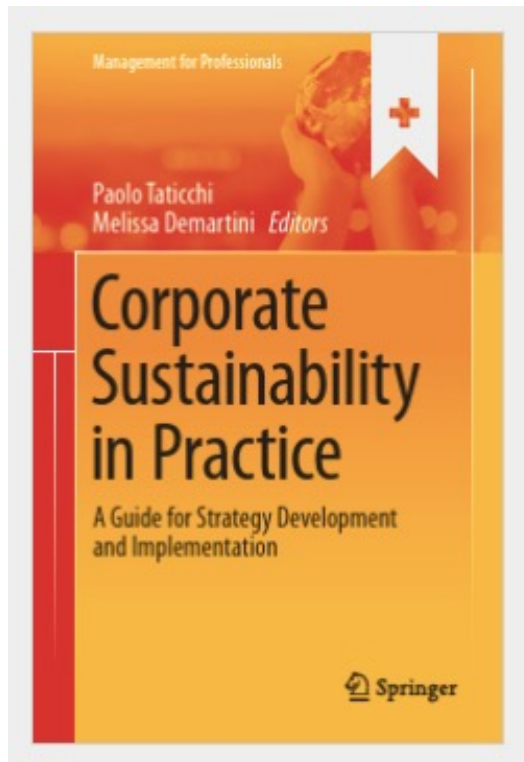
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

## Required readings



- E-book version of: Taticchi, P., & Demartini, M. (2021). *Corporate Sustainability in Practice*. Springer International Publishing.



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

**Cos'è l'Agenda 2030?**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE

Deams

Dipartimento di

Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"

# The 2030 Agenda for sustainable goals

- Stabiliti nel 2015 dai membri delle Nazioni Unite, e identifica 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (ESG)



Source: United Nations, 2015



# L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile

Purposeful businesses will be essential contributors to solving the global challenges of the 21st century, best expressed in an integrated way by the UN Sustainable Development Goals. (British Academy 2019)



- Si rende necessario che le imprese, i governi, le autorità di regolamentazione e le organizzazioni non governative si uniscano per dare forma a soluzioni realistiche basate sulla scienza per le sfide globali.

**Fig. 2.2** The Sustainable Development Goals as a Complex Interlinked System (Source "Global Sustainable Development Report—2015 Edition" (UN 2015))

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=74&v=0XTBYMfZyrM&embeds\\_euri=https%3A%2F%2Fwww.un.org%2F&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=74&v=0XTBYMfZyrM&embeds_euri=https%3A%2F%2Fwww.un.org%2F&feature=emb_logo)



# Esempi di ESG

## Environmental

- Carbon footprint (organisation and products)
- Biodiversity and land use
- Water stress
- Raw materials and energy use
- Waste
- ...

## Social

- Health & Safety
- Equality, diversity and inclusion
- Human capital development
- Product safety & quality
- Data security & privacy
- ...

## Governance

- Board diversity
- Executive pay
- Lobbying
- Corporate taxes & accounting transparency
- Corruption & bribery
- Rule of law
- ...



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE

Deams

Dipartimento di

Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"



United  
Nations

Department of Economic and Social Affairs  
Sustainable Development



Home | **SDG Knowledge** | Intergovernmental Processes | HLPF | SIDS | Partnerships | Engage | News | About

# Global Sustainable Development Report (GSDR) 2023

**Related Goals**

COVID-19

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Injection Only

Share   

HOME | REGIONAL CONSULTATIONS | PHOTOS | VIDEOS AND MEDIA | INDEPENDENT GROUP OF SCIENTISTS | DOCUMENTS

<https://sdgs.un.org/gsdr/gsdr2023>





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE

Deams

Dipartimento di

Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"

2017

# The Doughnut Economics

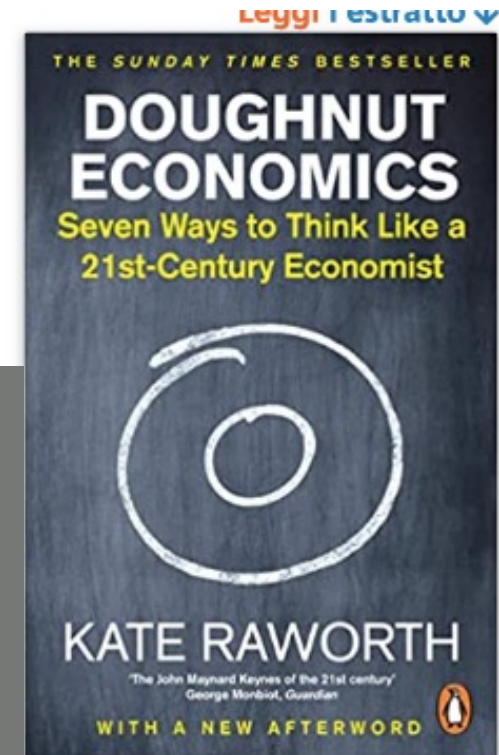
- 2017, Kate Raworth scrive Doughnut Economics

**"Economics is the mother tongue of public policy, and the tool used to tackle global poverty and manage our planetary home. And its fundamental ideas are centuries out of date"**

## Why it's time for Doughnut Economics

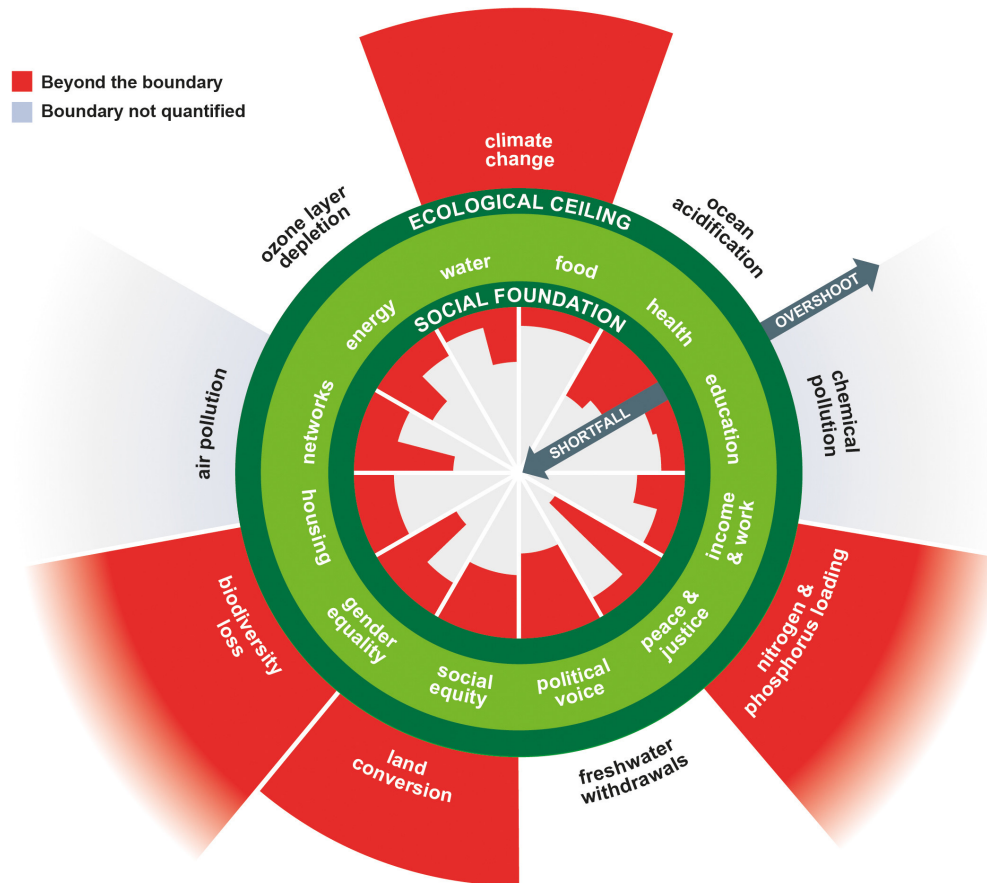
Kate Raworth

*Economics needs a new mindset to be fit for tackling this century's social and ecological challenges. The Doughnut of social and planetary boundaries offers a compass for those seeking to achieve this.*



2017

# The Doughnut Economics



- Il buco al centro rivela la misura in cui le persone in tutto il mondo non riescono a soddisfare le esigenze essenziali della vita, come il cibo e l'acqua, l'assistenza sanitaria e la casa, l'uguaglianza di genere e la voce politica - le 12 priorità sociali stabilite negli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.
- Al di là dell'anello esterno della ciambella, l'umanità rischia di esercitare una pressione così forte sui sistemi critici di supporto alla vita della Terra, noti come confini planetari, da mandarli fuori asse, causando ad esempio il collasso del clima, l'acidificazione degli oceani e la perdita estrema di biodiversità. Tra queste due serie di confini si trova un possibile futuro per l'umanità in cui è possibile soddisfare i bisogni di tutti entro i mezzi del pianeta.

- L'area verde rappresenta lo spazio giusto e sicuro per l'umanità.



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

La sostenibilità è sostenibile per i business?





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,**

**“uno de Finetti”**

**Harvard  
Business  
Review**

**SUSTAINABILITY**

# The Comprehensive Business Case for Sustainability

by Tensie Whelan and Carly Fink

OCTOBER 21, 2016





**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

# Take Home Messages

- Dialogare con le parti interessate per comprendere le esigenze e ottenere vantaggi competitivi.
- Attenuare i rischi di interruzione della catena di fornitura nelle catene del valore globali.
- Innovazione di prodotto e di processo legata alla sostenibilità, per diventare più competitivi
- Le aziende purpose-driven si caratterizzano per un aumento dell'efficienza e della proattività - riducono l'assenteismo dei dipendenti
- Le aziende purpose-driven attraggono i clienti e li fidelizzano
- Vantaggio competitivo, riduzione dei costi - gli investitori basano le loro decisioni anche sulle informazioni non finanziarie



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

Come definiamo la corporate sustainability?





**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

**Deams**

Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

## Modern Corporate Sustainability

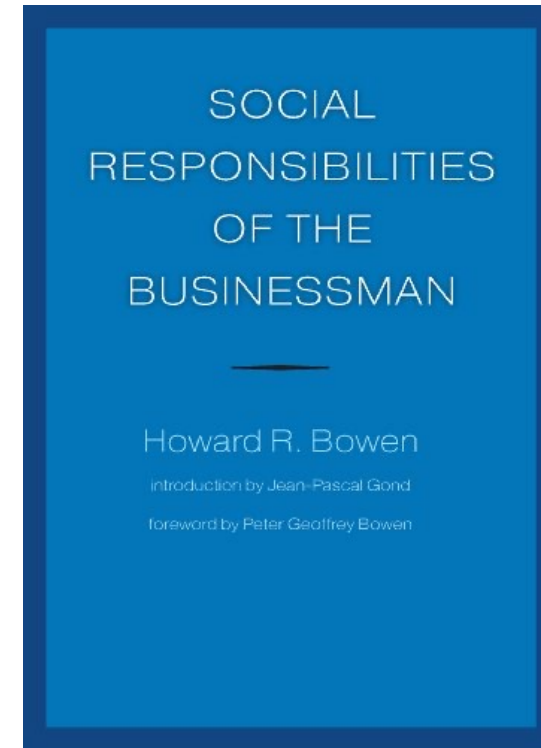




# 1950s

## Responsabilità sociale di impresa

- Nel 1953, nasce il termine RSI – Responsabilità Sociale di Impresa
- Nel suo libro, Bowen sottolinea l'importanza di gestire l'azienda seguendo una moralità nei confronti della società e seguendo un comportamento etico nei confronti degli stakeholder.
- Inoltre, sottolinea l'importanza per i dirigenti d'azienda e per gli accademici di considerare la RSI come **parte integrante della pianificazione strategica e del processo decisionale manageriale.**





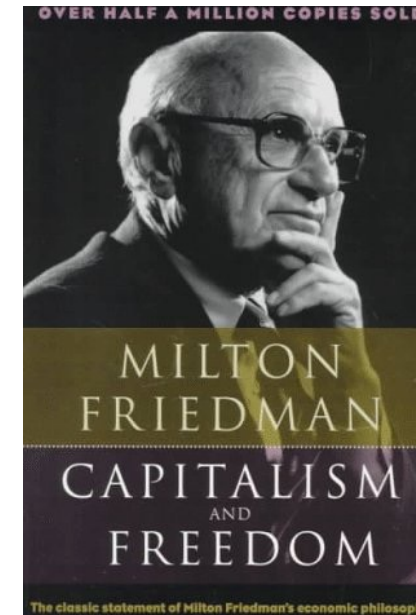
# 1970s

## Corporate Social Responsibility (CSR)

- Negli anni 70, il tema della CSR si diffonde

**“L’unica responsabilità sociale di impresa è aumentare i profitti.”**

**Friedman, 1970**







1970s

# Corporate Social Responsibility (CSR)

## Caroll's Pyramid



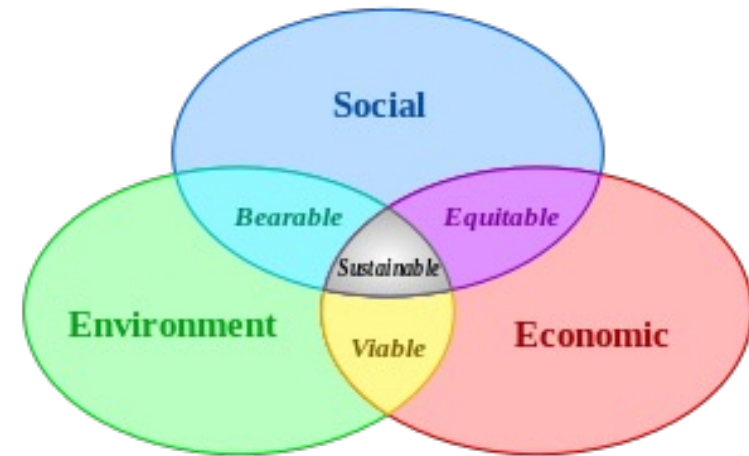
Carroll, 1970



1990s

## La Triple Bottom Line (TBL)

- Nel 1994, nasce la Triple Bottom Line
- L'approccio Triple Bottom Line sostiene che un'impresa deve tenere conto contemporaneamente del **profitto, del pianeta e delle persone**, che rappresentano rispettivamente la **dimensione economica, ambientale e sociale della responsabilità**. Solo se un'impresa gestisce davvero tutte queste dimensioni della performance può essere considerata sostenibile.
- Nota: il profitto **è la preconditione** per avere un'azienda in salute e, quindi, un fattore abilitante dell'impatto positivo che un'impresa può avere sulla società e sull'ambiente.



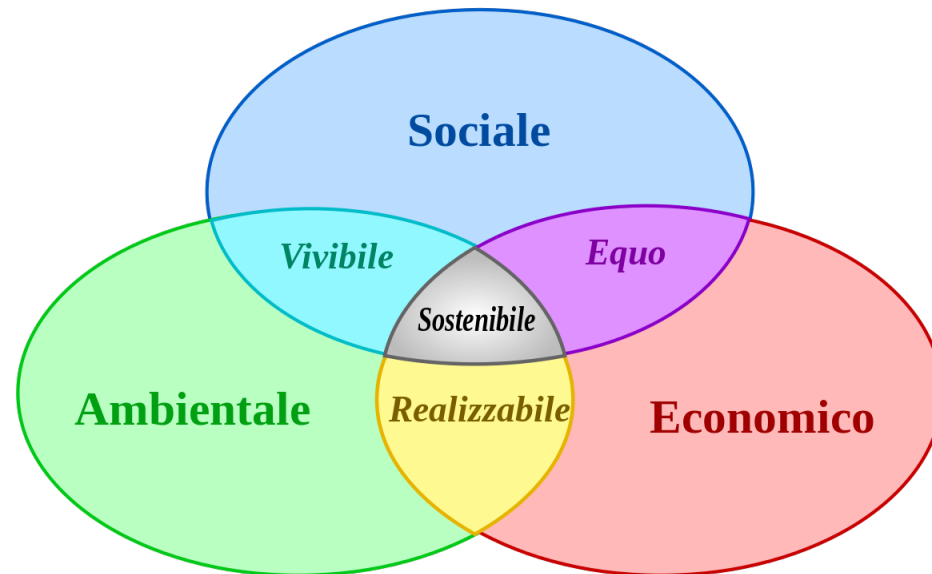
John Elkington, 1994&1997



## Triple Bottom Line

- Il concetto di sviluppo sostenibile si sviluppa secondo 3 dimensioni:

1. Ambientale – fermare il degrado ambientale
2. Sociale – frenare l’impoverimento delle generazioni future
3. Economico – migliorare la qualità della vita e l’equità fra le attuali generazioni.





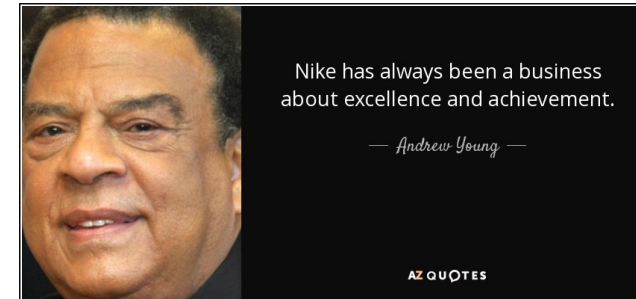


# 1990s Gli scandali

- 1996 - Nike



"On the playgrounds of America, Every Kid's Goal is to Score: In Pakistan, where children stitch soccer balls for Six Cents an hour, the goals is to Survive."



Schanberg, Sydney H. (1996)



[Photo by Marie Dorigny. Additional reporting by Jimmie Briggs. Life Magazine (June) pp. 38-48]



## 2000s

### Environmental, Social and Governance (ESG)

- Nel 2004, l'iniziativa per i Principi per l'Investimento Responsabile
- Integrazione dei fattori ambientali, sociali e di governance nei processi di investimento e, più in generale, nel **processo decisionale**.





## 2000s

# Creating Shared Value (CSV)

- Nel 2006, nasce il concetto di creazione di valore condiviso (Creating Shared Value)
- Lo scopo dell'impresa deve essere ridefinito come **creazione di valore condiviso**, non solo come profitto in sé. Questo guiderà la prossima ondata di innovazione e crescita della produttività nell'economia globale.
- Il **valore condiviso** è una **strategia di gestione incentrata sulla creazione di valore aziendale misurabile** da parte delle aziende, identificando e affrontando i problemi sociali che si intersecano con la loro attività.



[Porter and Kramer, 2006&2011]



2000s

## Varie definizioni di Corporate Sustainability

- 2000s, interesse per la Corporate Sustainability cresce sia in ambito industrial che accademico

**"Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments"**

[SAM Group, 2009]

**"The ability to learn faster than your competitors, may be the only sustainable competitive advantage".**

[Peter Senge, 2005]

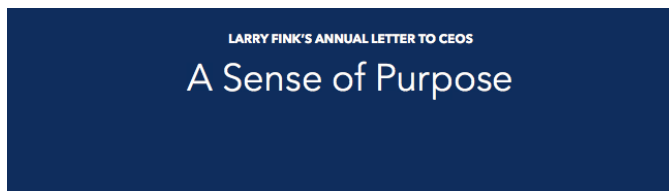




2010s

## Il Sense of Purpose nel Business

- January 16<sup>th</sup> 2018, Larry Fink's Letter to CEOs



Dear CEO,

As BlackRock approaches its 30th anniversary this year, I have had the opportunity to reflect on the most pressing issues facing investors today and how BlackRock must adapt to serve our clients more effectively. It is a great privilege and responsibility to manage the assets clients have entrusted to us, most of which are invested for long-term goals such as retirement. As a fiduciary, BlackRock **engages with companies** to drive the sustainable, long-term growth that our clients need to meet their goals.

In 2017, equities enjoyed an extraordinary run - with record highs across a wide range of sectors - and yet popular frustration and apprehension about the future simultaneously reached new heights. We are seeing a paradox of high returns and high anxiety. Since the financial crisis, those with capital have reaped enormous benefits. At the same time, many individuals across the world are facing a combination of low rates, low wage growth, and inadequate retirement systems. Many don't have the financial capacity, the resources, or the tools to save effectively; those who are invested are too often over-allocated to cash. For millions, the

**Fink's Letter to CEOs Opens a Half-Century of Business Thought**

**Larry Fink, CEO of \$6.3 trillion manager BlackRock, just sent a warning letter to CEOs everywhere**

**BlackRock's Message: Contribute to Society, or Risk Losing Our Support**

**Larry Fink's letter to CEOs is about more than "social initiatives"**

**BlackRock CEO Tells Companies To Contribute To Society. Here's Where To Start**

Bloomberg

LARRY FINK  
BLACKROCK CEO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE

Deams

Dipartimento di

Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"

# 2020s

## Modern Corporate Sustainability



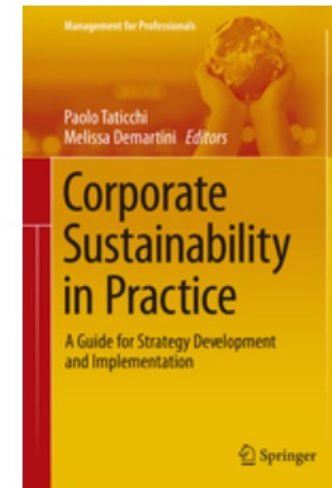


# 2020s

## Modern Corporate Sustainability

- In 2021, Taticchi and Demartini forniscono una nuova definizione di "Corporate Sustainability"

“La sostenibilità aziendale è un approccio integrato al business volto a migliorare il posizionamento competitivo e la redditività attraverso la creazione di valore condiviso, pratiche di co-creazione con gli stakeholder e l'integrazione dei fattori ESG nel processo decisionale.”





# Bibliografia

- Taticchi, P., & Demartini, M. (2021). *Corporate Sustainability in Practice*. Springer International Publishing. Chapters 1 and 4.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*: Harvard Business Review. Jan-Feb, 2011, 1-17.
- Whelan, T., & Fink, C. (2016). The comprehensive business case for sustainability. *Harvard Business Review*, 21(2016).

Shared Value

## Creating Shared Value

How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. by Michael E. Porter and Mark R. Kramer

From the Magazine (January–February 2011)



SUSTAINABILITY

## The Comprehensive Business Case for Sustainability

by Tensie Whelan and Carly Fink

OCTOBER 21, 2016







UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE



Dipartimento di

Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"

# TOM'S SHOES

## SHOES FOR MOVING FORWARD™

We've always been in business to improve lives.

In 2006, TOMS pioneered the One for One® model. Since then, our community has had a positive impact on over 100,000,000 lives.

Today, we give 1/3 of our profits in support of grassroots efforts, like organizations creating change at the local level, and driving progress from the ground up.

That's why our shoes are really something special—especially our classic Alpargata, which we like to think of as the shoe that started it all.

Because it doesn't really matter where you're going when you're in your TOMS.

You can be sure it's in the right direction.

<https://www.youtube.com/watch?v=57TOTx5UEpA> (ellen chats)

<https://www.youtube.com/watch?v=gbWj33Ej3rA> (insider business)

<https://www.youtube.com/watch?v=domK3ylcmQ4> (full interview)

**Social  
entrepreneurship**



Shoes → Shoes in  
developing countries



P Polarized  
SUNGLASSES  
Florentin  
\$108.00

Eyewear →  
sight  
restoration

#### Apparel & Accessories

Apparel

Accessories

Shop All

Apparel  
→ Safe  
water  
given



# TOM'S SHOES

## 13 Years of Giving at TOMS®

Our mission is using business  
to improve lives.

### Lives Impacted

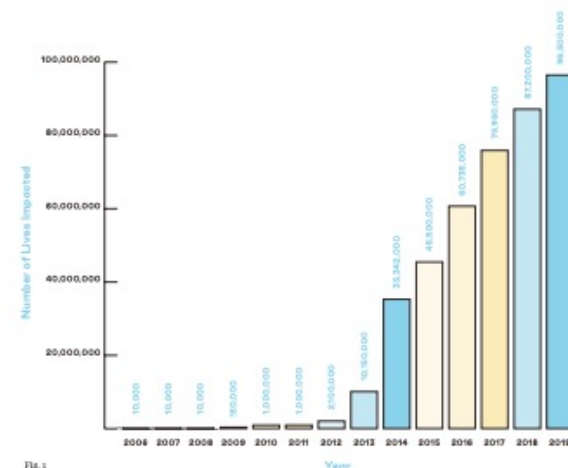


Fig. 1

96.5 million lives impacted—and counting

Number  
of Shoes  
Given

95 million pairs

Top 3  
Shoe  
Giving  
Benefits

1  
Basic Protection

TOMS Giving  
Shoes help to  
protect against  
infections, as  
well as injury  
and disease.

2  
Greater Access  
to Education

Families no  
longer need to  
spend money on  
shoes for school,  
and can focus on  
other needs.

3  
Emotional  
Well-Being

TOMS Giving  
Shoes help  
increase a sense  
of well-being  
and self-worth  
among recipients.

Number of  
Sight Restorations  
780,000

Weeks of Safe  
Water Given  
722,000

Amount Dedicated to Impact Grants:  
\$6.5 Million Committed

205  
Giving  
Partners



### Shoes



Fig. 4

Sometimes, a better tomorrow  
is in the basics.

19

Top 3 Countries  
to Receive  
Giving Shoes

**95 million**  
Pairs of Shoes Given

1 Kenya



Fig. 5

2 India



Fig. 6

3 Ethiopia



Fig. 7

**167**  
Shoe  
Giving  
Partners

Where  
We've  
Given  
Shoes

**82** countries  
**38** U.S. states





**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**

**Deams**

Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

**Certified**



**Corporation**

### **We are a Certified B Corp**

Our B Corp certification means we meet the highest standards of social and environmental performance, transparency, and accountability. We still feel like it's a start.



**earthwise™**

### **Serious about sustainability**

We're in business to improve lives, and a big part of that means taking good care of the place we all call home. We're committed to doing our part.



## The rise and Fall of Tom's shoes

### The rise

- Based on Alpargata
- From 2006 to 2013 (250 M\$)
- Evaluated 625M\$ in 2014
- One buy, one give model
- Hero product
- The customer is the hero

### The fall

- Hero product becomes stale if not rejuvenated
- Design easy to copy (rising competitors at lower prices): Consumers questioning if tom's products worth the value?
- Product portfolio expansion was unsuccessful
- One-to-one model copied
- Sales fell (over-reliance on wholesalers)
- In 2019, a group of creditors took over the company



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI TRIESTE**



Dipartimento di

**Scienze Economiche, Aziendali,  
Matematiche e Statistiche "Bruno de Finetti"**

Thank you.  
Q&A?

[rubina.romanello@units.it](mailto:rubina.romanello@units.it)

Thanks to Prof. Paolo Taticchi for sharing his slides.