



PREMIO GIUSEPPE TALIERCIO

5° EDIZIONE – ANNO 2025

Abstract tesi candidata al premio

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

**Corso di Laurea Magistrale in Economics, Development and
Innovation**



**UNIVERSITÀ
DI PAVIA**

Tesi di Laurea Magistrale

**Does sustainability orientation lead to improved innovation
performance?**

The role of transformational leadership

Relatore:

CANDIDATO/A

Prof. Marica Grego

Dott.ssa Elisa Fasoli

Correlatore:

Prof. Matteo Navarone

A.A. ACCADEMICO 2024-2025

Coerenza della tesi con i temi indicati nel bando del Premio Taliercio:

La tesi si inserisce nella macroarea “Nuovi paradigmi della sostenibilità”, affrontando in modo integrato il ruolo del management nella promozione di pratiche innovative orientate alla sostenibilità. In particolare, l’elaborato analizza come l’adozione di strategie sostenibili possa generare vantaggi competitivi e migliorare la performance innovativa delle imprese, distinguendo tra innovazione di prodotto e innovazione di processo, in linea con quanto sostenuto da Nidumolu et al. (2009)¹, che identificano la sostenibilità come principale driver dell’innovazione.

Parallelamente, la tesi esplora la dimensione del “People Management e sviluppo del capitale umano”, concentrandosi sul comportamento dei leader e sul loro impatto nei processi di cambiamento. Il modello di leadership trasformativale, analizzato attraverso il framework di Bass e Avolio (1993)², viene studiato come fattore moderatore nella relazione tra sostenibilità e innovazione di processo, evidenziando come la leadership possa amplificare l’efficacia delle pratiche sostenibili nel miglioramento organizzativo.

Obiettivi della tesi:

La tesi si propone di analizzare il ruolo dell’innovazione orientata alla sostenibilità (SOI) come leva strategica per la competitività aziendale. L’obiettivo principale è comprendere come le tre dimensioni della sostenibilità — ambientale, sociale ed economica — influenzino la capacità innovativa delle imprese, in linea con quanto sostenuto da van Kleef & Roome (2007)³. Un secondo obiettivo riguarda l’analisi del modello di leadership trasformativale, inteso come stile manageriale capace di generare visione, coinvolgimento e cambiamento (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016)⁴. La ricerca indaga l’interazione tra SOI e leadership, valutando come quest’ultima possa amplificare l’efficacia delle pratiche sostenibili, in particolare nei processi organizzativi. Infine, la tesi riflette sul valore pratico della sostenibilità e della leadership nel superamento della resistenza al cambiamento e nella costruzione di modelli di business resilienti e differenzianti, come evidenziato da Bel (2010)⁵ e Nidumolu et al. (2009)⁶.

¹ Nidumolu, R., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. (2009). *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard Business Review.

² Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*.

³ van Kleef, J.A.G., & Roome, N.J. (2007). *Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: A research agenda*. Journal of Cleaner Production, 15(1), 38–51.

⁴ Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). *An analysis of the transformational leadership theory*. Journal of Fundamental and Applied Sciences, 8(3), 452–461.

⁵ Bel, R. (2010). *Leadership and change management*. In *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 1–8.

⁶ Nidumolu, R., Prahalad, C.K., & Rangaswami, M.R. (2009). *Why sustainability is now the key driver of innovation*. Harvard Business Review, 87(9), 56–64.

Attività di ricerca svolte per l'elaborazione: (es. sperimentazioni, questionari, interviste, utilizzo di strumenti digitali, applicativi, analisi desk o ricerche field, ecc.)

La tesi si basa su un'indagine empirica condotta tra luglio e dicembre 2023 su un campione multicountry composto da 175 imprese, selezionate per il loro coinvolgimento in processi di trasformazione sostenibile, digitale e innovativa. Il questionario è stato sviluppato dal centro di ricerca ITIR (Institute for Transformative Innovation Research) dell'Università di Pavia e somministrato a dirigenti con ruoli apicali (C-level executives) responsabili delle strategie aziendali in ambito innovazione, sostenibilità e digitalizzazione. I dati raccolti sono stati analizzati mediante modelli di regressione multipla, utilizzando il software STATA 18, al fine di verificare le ipotesi formulate e misurare l'impatto delle variabili considerate.

Benchmark internazionali (lasciare vuoto se non presenti)

La tesi analizza due benchmark aziendali e due modelli di leadership. Patagonia e Unilever rappresentano esempi virtuosi di impegno sostenibile: la prima ha integrato la sostenibilità nella governance aziendale, mentre la seconda ha adottato il *Sustainable Living Plan* come leva strategica. In parallelo, vengono esaminati i comportamenti di leadership di Satya Nadella (Microsoft) e Steve Jobs (Apple), entrambi esempi di leadership trasformativa: Nadella ha promosso inclusione e innovazione collaborativa, Jobs ha ispirato visione e cambiamento radicale.

Conclusioni determinate dai risultati ottenuti dai punti di cui sopra:

I risultati della ricerca confermano che l'innovazione orientata alla sostenibilità ha un impatto positivo sia sull'innovazione di prodotto che di processo, rafforzando la competitività aziendale. In particolare, la leadership trasformativa non incide direttamente sull'innovazione di prodotto, ma svolge un ruolo moderatore nell'innovazione di processo, favorendo ambienti collaborativi e resilienti.