



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη  
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική  
Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

**Διπλωματική Εργασία**

**Η ΠΡΑΣΙΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

της

**Ατματζάκη Ελένης**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
στη Φορολογική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών  
Αποφάσεων**

Οκτώβριος 2022

Ευχαριστίες

## Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη του ρόλου της πράσινης επιχειρηματικότητας ως εργαλείου απόκτησης ή και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρηματικές οντότητες. Μέσα από την θεωρητική εξέταση καθίστανται σαφείς οι έννοιες της πράσινης επιχειρηματικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αναδεικνύονται τα σύγχρονα ζητήματα που ερευνούν θεωρητικοί και εμπειρικοί ερευνητές για τη σχέση αυτών των εννοιών.

Σήμερα υπάρχουν πιο υπεύθυνοι και συνειδητοποιημένοι καταναλωτές που επιθυμούν να καταναλώνουν φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και να λαμβάνουν υπηρεσίες μηδενικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Η παράμετρος του περιβάλλοντος έχει λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις και αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία μείωσης του παραγωγικού κόστους και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ευκαιρίες έχουν δημιουργήσουν νέους όρους και μορφές επιχειρηματικών δράσεων με την πράσινη επιχειρηματικότητα να πρωτοστατεί στο νέο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναδεικνύει την τοπική κοινωνία, την ποιότητα και προστατεύει τους φυσικούς πόρους. Προσαρμόζει την οικονομία στις νέες ανάγκες και μακροχρόνια τη διαμορφώνει διαφορετικά σε σχέση με το μοντέλο κερδοφορίας που ίσχυε τις προηγούμενες δεκαετίες. Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την υιοθέτησή της και ωθούνται σε καινοτομίες και βιώσιμους τρόπους ανάπτυξης.

Η υιοθέτηση διαδικασιών με στόχο την σύνδεση της κερδοφορίας με την προστασία του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης έχει οδηγήσει σε νέες διαδικασίες όπως τα κριτήρια ESG που μετρούν τον αντίκτυπο της δραστηριότητας μιας επιχείρησης στο περιβάλλον, την κοινωνία και την εταιρική διακυβέρνηση.

**Λέξεις-κλειδιά:** πράσινη επιχειρηματικότητα, περιβάλλον, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καινοτομία, βιωσιμότητα

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to highlight the role of green entrepreneurship as a tool for acquiring or developing a competitive advantage for business entities. Through the theoretical examination, the concepts of green entrepreneurship and competitive advantage are clarified, and the contemporary issues that theoretical and empirical researchers currently examine regarding the relationship between these concepts are explained.

Today there are more responsible and conscious consumers who wish to consume environmentally friendly products and receive services with zero environmental footprint. The environmental factor has been taken seriously by businesses and is seen as an opportunity to reduce production costs and as a mean to gain a competitive advantage. The opportunities have created new terms and forms of business actions with green entrepreneurship leading the way in the new business and economic environment.

Green entrepreneurship highlights the local community, quality and protects natural resources. It adapts the economy to the new needs and in the long-term shapes it differently compared to the profit model that was applied in the previous decades. Businesses gain a competitive advantage by adopting it and are pushed to innovate and grow in a sustainable way.

The adoption of procedures aimed at linking profitability with the protection of the environment, society and good corporate governance has led to new procedures such as ESG criteria that measure the impact of a company's activity on the environment, society, and corporate governance.

**Keywords:** green entrepreneurship, environment, competitive advantage, innovation, sustainability

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1.Σκοπός.....	1
Δομή.....	1
Κεφάλαιο 2 Εννοιολογική Προσέγγιση .....	3
2.1.Πράσινη Επιχειρηματικότητα.....	3
2.1.1.Ορισμός.....	3
2.1.2.Ανάγκη Ανάδειξης.....	6
2.1.3. Πράσινος Επιχειρηματίας.....	10
2.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	12
2.2.1.Ορισμός.....	12
2.2.2. Σύνδεση με Καινοτομία.....	17
2.2.3. Βιωσιμότητα.....	18
Κεφάλαιο 3 Θεωρητικές Έρευνες .....	21
3.1.Ο Ρόλος του Κράτους και των Θεσμών .....	21
3.2.Πράσινη Επιχειρηματικότητα και Αειφορία .....	24
Κεφάλαιο 4 Εμπειρικές Έρευνες.....	28
4.1.Περιβαλλοντική Διαχείριση μέσω της Επιχειρηματικότητας .....	28
4.2.Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Βιώσιμης Ανάπτυξης.....	30
4.3.Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας.....	31
4.4.Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	34
4.5.Ε.Ε. και Ελλάδα.....	39
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί, Προτάσεις.....	42
Βιβλιογραφία.....	44

# Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

## 1.1.Σκοπός

Τα περιβαλλοντικά προβλήματα έχουν λάβει αυξανόμενη προσοχή σε πολλές σύγχρονες κοινωνίες. Κάποιοι ερευνητές θεωρούν την επιχειρηματική κοινότητα ως έναν από τους κύριους παράγοντες που ευθύνονται για πολλά περιβαλλοντικά προβλήματα (Hart, 1997). Τα περιβαλλοντικά προβλήματα ποικίλλουν ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία εξόρυξης με τα προβλήματα νερού, μόλυνσης του αέρα και του εδάφους και η βιομηχανία τουρισμού που με τα προβλήματα που προκαλεί στη βιοποικιλότητα και στην πολιτιστική κληρονομιά (Mudd, 2007).

Η πράσινη επιχειρηματικότητα θεωρείται κερδοφόρα και καινοτόμος δραστηριότητα που επηρεάζει θετικά την τοπική κοινωνία, την περιφερειακή οικονομία και το περιβάλλον (Ebrahimi & Mirbargkar, 2017). Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει το ρόλο της πράσινης επιχειρηματικότητας ως εργαλείο απόκτησης ή και ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις οντότητες. Μέσα από την θεωρητική εξέταση καθίστανται σαφείς οι έννοιες της πράσινης επιχειρηματικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αναδεικνύονται τα σύγχρονα ζητήματα που ερευνούν θεωρητικοί και εμπειρικοί ερευνητές σήμερα για τη σχέση και σύνδεση αυτών των δύο εννοιών.

## Δομή

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της πράσινης επιχειρηματικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα που εξετάζονται σε θεωρητικές έρευνες και συγκεκριμένα, αναδεικνύεται ο ρόλος που διαδραματίζει το κράτος και οι θεσμοί στην προστασία και προώθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας αλλά και η σχέση της πράσινης επιχειρηματικότητας με την αειφορία. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ευρήματα εμπειρικών ερευνών για την περιβαλλοντική διαχείριση μέσω της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και κυρίως της σχέσης της πράσινης επιχειρηματικότητας με παράγοντες όπως η βιώσιμη

ανάπτυξη, η καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, οι περιορισμοί με τους οποίους υλοποιήθηκε και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## Κεφάλαιο 2 Εννοιολογική Προσέγγιση

### 2.1. Πράσινη Επιχειρηματικότητα

#### 2.1.1. Ορισμός

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί σχετικά νέα έννοια η οποία εμφανίστηκε αρχικά στις αρχές του '90 και από τότε κερδίζει αυξημένο ενδιαφέρον. Ως όρος χρησιμοποιήθηκε αρχικά από τους Bennett (1991), Berle (1991) και Blue (1990). Σύμφωνα με τον Berle (1991) η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι η ανάληψη ευθύνης για τη δημιουργία του κόσμου που ονειρευόμαστε. Σύμφωνα με τον Schuyler (1998) αφορά δράσεις επιχειρηματιών των οποίων οι επιχειρηματικές προσπάθειες δεν εκκινούν μόνο από το κέρδος αλλά και από περιβαλλοντικό ενδιαφέρον.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί θέμα που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον από την εμφάνισή της και αφορά τη δημιουργία νέων προϊόντων και τεχνολογιών για την αντιμετώπιση και επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων (York & Venkataraman, 2010). Αποτελεί ένα νέο τύπο επιχειρηματικότητας που δεσμεύεται για περιβαλλοντική συμβατότητα, συνδυάζει την αίσθηση της χρήσης με την αναγνώριση της βιωσιμότητας (Arabiun et al., 2015).

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε ένα υποσύνολο της επιχειρηματικότητας που στοχεύει στη δημιουργία και εφαρμογή λύσεων σε περιβαλλοντικά προβλήματα και στην προώθηση της κοινωνικής αλλαγής ώστε να μην κινδυνεύει το περιβάλλον. Ακόμη, έχει προταθεί ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα θα μπορούσε να αποτελεί ένα νέο επιχειρηματικό παράδειγμα, καθώς οι πράσινοι επιχειρηματίες έχουν ευρύτερα κίνητρα από την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων (Kirkwood & Walton, 2010).

Σύμφωνα με τον Schaltegger (2002) είναι η δημιουργία αξίας σε οικολογικές καινοτομίες και προϊόντα. Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι μια καινοτόμος, προσανατολισμένη στην αγορά και με γνώμονα την προσωπικότητα μορφή δημιουργίας αξίας μέσω περιβαλλοντικών καινοτομιών και προϊόντων που υπερβαίνουν τη φάση εκκίνησης μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Lober (1998) η πράσινη επιχειρηματικότητα ορίζεται ως η δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή οργανισμών για την κάλυψη ευκαιριών στην αγορά και πρέπει οι στρατηγικές για την πρόληψη της ρύπανσης να εφαρμόζονται από επιχειρήσεις για την εταιρική τους ανανέωση.



Η πράσινη επιχείρηση είναι μια βιώσιμη επιχείρηση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών με τρόπους που επιλύουν αντί να προκαλούν περιβαλλοντικά και κοινωνικά προβλήματα. Οι πράσινες επιχειρήσεις λειτουργούν σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς από την παραγωγή συμβατικών αγαθών και υπηρεσιών έως την ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών τεχνολογιών. Το μοντέλο κοινωνικής και περιβαλλοντικά υπεύθυνης επιχείρησης δεν προϋποθέτει απουσία εταιρικών κερδών. Αντίθετα, οι βιώσιμες επιχειρήσεις παρουσιάζουν οικονομική επιτυχία μακροπρόθεσμα, ωφελούν πολλούς ενδιαφερόμενους, ενώ δεν εκμεταλλεύονται κανέναν (Kanchan et al., 2015).

Η πράσινη επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε επιχειρήσεις που έχουν στόχο να ελαχιστοποιήσουν τις επιπτώσεις της επιχείρησης στο φυσικό περιβάλλον, δηλαδή επιχειρήσεις που λαμβάνουν υπόψη την οικολογική διάσταση της βιωσιμότητας (Gast et al., 2017). Στην πράσινη επιχειρηματικότητα η οικονομική πτυχή θεωρείται μέσο επίτευξης αξιών σε περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο (Vuorio et al., 2017). Η πράσινη επιχειρηματικότητα ενθαρρύνει την εφαρμογή νέων πράσινων ιδεών που είναι επωφελείς και από οικονομική άποψη (McEwen, 2013).

Επομένως, η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ένα σημαντικό φαινόμενο και σε οικονομικούς όρους. Η υποστήριξη της ανάπτυξης των πράσινων επιχειρήσεων και η αύξηση της ανθεκτικότητας της οικονομίας και των φυσικών οικοσυστημάτων απαιτεί μια πιο εις βάθος ανάλυση των συνθηκών και των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα θεωρείται σήμερα διαδομένη έννοια και μελλοντικό πεδίο ακαδημαϊκής έρευνας. Ο όρος πράσινη επιχειρηματικότητα εξετάζεται σε δύο ακαδημαϊκά πεδία, την περιβαλλοντική οικονομία και την επιχειρηματικότητα. Από τη μια, η περιβαλλοντική οικονομία καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι αστοχίες της αγοράς ευθύνονται για την περιβαλλοντική ρύπανση (εξωτερικές επιδράσεις, μονοπωλιακή ισχύς, ακατάλληλη κρατική παρέμβαση και ανεπαρκής πληροφόρηση) (Cohen & Winn, 2007). Για αυτό, παρεμβάσεις δημόσιας πολιτικής οδηγούν στην εφαρμογή αντιδραστικών περιβαλλοντικών πρακτικών.

Από την άλλη, η βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα δείχνει ότι οι αποτυχίες της αγοράς μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην αξιοποίηση νέων ευκαιριών για τις επιχειρήσεις (Dean & McMullen, 2007). Οι έμπειρες επιχειρήσεις υιοθετούν προληπτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές προκειμένου να αποκτήσουν άυλα περιουσιακά στοιχεία ή να αξιοποιήσουν ευκαιρίες για νέα προϊόντα, υπηρεσίες

ή και επιχειρήσεις (Menguc & Ozanne, 2005). Σύμφωνα με τους Menguc & Ozanne (2005) οι πράσινες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποκτήσουν πολύτιμους άυλους πόρους που θα ήταν πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από άλλες επιχειρήσεις.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα θεωρείται από πολλά κράτη προτεραιότητα της οικονομικής πολιτικής και κρίσιμος παράγοντας ανάπτυξης νέων θέσεων εργασίας και υψηλού ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης (CEC, 2009). Υπό αυτή την έννοια, η πράσινη επιχειρηματικότητα μπορεί να αποτελεί κινητήρια δύναμη για ένα νέο οικονομικό ξεκίνημα σε σύγχρονες οικονομίες (Hinterberger et al., 2002).

Η πράσινη επιχειρηματικότητα μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες: (α) επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης ή πιο οικολογικές παραγωγικές διαδικασίες και (β) νέες επιχειρήσεις που βασίζονται σε φυσικούς και οικολογικούς πόρους (π.χ. εταιρίες ηλιακής ενέργειας και οικοτουρισμός). Η πρώτη κατηγορία θα μπορούσε να εξηγηθεί από τις θεωρίες διαφοροποίησης προϊόντων οι οποίες υποδηλώνουν ότι η επιλογή εταιριών που θα υιοθετήσουν πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης με στόχο τη δημιουργία καινοτομιών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reinhardt, 1998).

Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνδέεται τόσο με περιβαλλοντικούς όσο και με κοινωνικούς σκοπούς (Terán-Yépez et al., 2020). Οι διαστάσεις της κοινωνίας, του περιβάλλοντος και της οικονομίας χρειάζονται ισορροπία για να λειτουργούν τέλεια (Svensson & Wagner, 2015). Σύμφωνα με τους Schaltegger et al. (2016) η πράσινη και βιώσιμη επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία που επιτυγχάνεται με την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων μέσω της επιλογής ευκαιριών βιώσιμης αγοράς με τη χρήση καινοτόμων τεχνικών και επιχειρηματικών μοντέλων.

Σύμφωνα με τους Farinelli et al. (2011) η έννοια της πράσινης επιχειρηματικότητας μπορεί να διαφέρει μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυγμένων χωρών. Οι αναπτυγμένες επικεντρώνονται περισσότερο στον όρο του πράσινου και στις ευκαιρίες της αγοράς, ενώ οι αναπτυσσόμενες διοχετεύουν τις προσπάθειές τους στην επιχειρηματικότητα και τις ανάγκες της αγοράς. Οι οικολογικές κοινωνίες επίσης είναι πιο πιθανό να απαιτούν φιλικές προς το περιβάλλον δραστηριότητες από τις επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αυξημένη ζήτηση όχι μόνο για οικολογικά προϊόντα αλλά και για αγαθά που παράγονται από επιχειρήσεις που λειτουργούν με φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο.

Στόχος της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι να βελτιώσει τα επιχειρηματικά οικοσυστήματα όπου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και ταυτόχρονα να προωθήσει αλλαγές στις επιχειρηματικές πρακτικές που έχουν αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον και την κοινωνία (Gast et al., 2017). Αυτό μπορεί να είναι σε επίπεδο επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών ή και προϊόντων.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις για τερματισμό των επιχειρήσεων που υποβαθμίζουν το περιβάλλον και στην αυξανόμενη προθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν για τη μείωση των δραστηριοτήτων που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον (Saari & Joensuu-Salo, 2019).

Με βάση τους ορισμούς η πράσινη επιχειρηματικότητα αφορά μια εταιρία που ιδρύεται στον κλάδο των περιβαλλοντικών υπηρεσιών αλλά και μια εταιρία που αποφασίζει να παράγει προϊόντα ή και υπηρεσίες με σεβασμό στο περιβάλλον και την κοινωνία παρέχοντας οικονομικό όφελος στους μετόχους της. Αναμφισβήτητα, η πράσινη επιχειρηματικότητα αποτελεί ευκαιρία για επενδυτές να ιδρύσουν νέες επιχειρήσεις που εστιάζουν σε φυσικούς πόρους ή συνθήκες όπως ο οικότουρισμός, η ανακύκλωση, η επεξεργασία λυμάτων και η βιοποικιλότητα (Nikolaou et al., 2011).

### 2.1.2.Ανάγκη Ανάδειξης

Υπάρχουν διάφοροι οργανισμοί που ενθαρρύνουν και διευκολύνουν τις επιχειρήσεις να επιδείξουν πιο περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Στο πλαίσιο αυτό έχουν δημιουργηθεί διάφοροι περιβαλλοντικοί κανονισμοί και νόμοι που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν συγκεκριμένες πρακτικές διαχείρισης για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο φυσικό περιβάλλον. Και τα κράτη έχουν υιοθετήσει μια σειρά μέτρων που περιλαμβάνουν περιβαλλοντικούς φόρους, επιδοτήσεις και εμπορεύσιμες άδειες εκπομπών ρύπων (Nikolaou et al., 2011).

Τέτοιες ενέργειες τόσο σε επίπεδο κράτους όσο και σε επίπεδο φορέων δηλώνουν ότι οικοδομείται ένα θεσμικό πλαίσιο επιχειρηματικότητας το οποίο είναι πολύ σημαντικό για την προώθηση νέων πράσινων επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Ανεξάρτητα από τον εθελοντικό ή υποχρεωτικό χαρακτήρα αυτών των περιβαλλοντικών μέτρων, οι επιχειρηματίες έχουν ορισμένα διλήμματα να αντιμετωπίσουν εξαιτίας αυτών. Για παράδειγμα, πρέπει να εξετάσουν αν θα συμμορφωθούν με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και θα αντιμετωπίσουν τις

πιθανές οικονομικές επιπτώσεις υιοθετώντας τα μέτρα και τους κανόνες ή θα επιλέξουν να πληρώσουν πρόστιμα και φόρους διατηρώντας την ίδια πολιτική (Nikolaou et al., 2011).

Εφόσον πρόκειται για νέες επιχειρήσεις το δίλημμα είναι αν θα υπάρχει αυστηρό ή χαλαρό καθεστώς περιβαλλοντικής πολιτικής και αν η επιχείρηση θα έχει περιβαλλοντική διάσταση. Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των περιβαλλοντικών προσπαθειών επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των κερδών που προκύπτουν από την καινοτομία (Azzone & Noci, 1998). Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων αφορούν τον οικότουρισμό, τη βιοτεχνολογία, τα οικολογικά βιομηχανικά πάρκα και άλλα. Η πράσινη επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει ιδέες για ίδρυση νέων εταιριών με αντικείμενο το περιβάλλον, αναδιαρθρωμένες παραγωγικές διαδικασίες, αλλαγές σε υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες με απώτερο στόχο τη διατήρηση του περιβάλλοντος και τη βιώσιμη ανάπτυξη (Nikolaou et al., 2011).

Το σημερινό ανεπαρκές περιβαλλοντικό ρυθμιστικό καθεστώς και το χαμηλό επίπεδο περιβαλλοντικής συνείδησης των σύγχρονων κοινωνιών είναι δυο πολύ σημαντικοί λόγοι που εξηγούν τα αυξανόμενα περιβαλλοντικά προβλήματα. Στην πραγματικότητα η ανεπαρκής περιβαλλοντική συνείδηση από την πλευρά των σύγχρονων κοινωνιών αφήνει τις επιχειρήσεις ελεύθερες να ρυπαίνουν (αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις) και να εκμεταλλεύονται ανεξέλεγκτα τους φυσικούς πόρους (Dean & McMullen, 2007).

Τα κράτη προωθούν την πράσινη επιχειρηματικότητα μέσω αλλαγών στο οικονομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, την υιοθέτηση επιτοκίων και φορολογίας, την απλούστευση, την οικονομική συνδρομή και τις επιδοτήσεις κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου ή ακόμη και την επιβολή περιβαλλοντικού φόρου. Οι πολιτικές αυτές θα μπορούσαν να επηρεάσουν την παραγωγική πλευρά μιας επιχείρησης ή να δώσουν κίνητρα για επενδύσεις σε νέους τομείς (Angel de Brío et al., 2002).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν κρατικές περιβαλλοντικές πολιτικές οι οποίες οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ωστόσο, η περιβαλλοντική πολιτική ταξινομείται σε δύο κατηγορίες, τις απαιτήσεις που βασίζονται στη συμμόρφωση και τα κίνητρα και αντικίνητρα που βασίζονται στην αγορά.

Η πρώτη περιλαμβάνει κανονισμούς και νόμους που δεσμεύουν τις επιχειρήσεις να συμμορφώνονται με συγκεκριμένα όρια και πρότυπα. Αυτά τα μέσα πολιτικής

οδηγούν τους επιχειρηματίες να επενδύσουν σε πρακτικές περιβαλλοντικής διαχείρισης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό, οι Porter & Van der Linde (1995) ισχυρίζονται πως η περιβαλλοντική ρύθμιση ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να παράγουν νέα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα που μπορεί να προσθέσουν στη συνολική ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, καθώς και στη διατήρηση του περιβάλλοντος. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν είναι αποδεκτό από όλους.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά οικονομικά μέσα όπως περιβαλλοντικούς φόρους, επιδοτήσεις και εμπορεύσιμες άδειες. Τα εργαλεία αυτά οδηγούν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν στην περιβαλλοντική διαχείριση και να ακολουθήσουν φιλικές προς το περιβάλλον πολιτικές και στρατηγικές (Mazzanti & Zoboli, 2006).

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην πράσινη επιχειρηματικότητα διακρίνονται στη συμμόρφωση, την αγορά και την αξία (Post & Altman, 1994). Η συμμόρφωση γίνεται με τους νόμους, η αγορά καθορίζεται από τα κίνητρα των επιχειρήσεων με περιβαλλοντική συνείδηση και η αξία αφορά τη ζήτηση των καταναλωτών για φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες.

Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες και η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για πράσινα ή φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα έχουν θετικό αντίκτυπο στην εμφάνιση της πράσινης επιχειρηματικότητας. Η περιβαλλοντική συνείδηση της κοινωνίας καθορίζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς οι πιο μορφωμένοι καταναλωτές επιλέγουν οικολογικά προϊόντα (Han et al., 2011). Η αναδυόμενη πράσινη αγορά προσφέρει πολλές ευκαιρίες σε διάφορους τομείς. Σήμερα, το θέμα της πράσινης επιχειρηματικότητας και της αειφόρου ανάπτυξης στοχεύει στην παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων.

Υπάρχει αυξανόμενη πίεση στο ανθρώπινο περιβάλλον συμπεριλαμβανομένης της εξάπλωσης της ρύπανσης και των επιβλαβών επιπτώσεων και συνεπειών. Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών για την περιβαλλοντική αλλαγή έχει οδηγήσει στην αλλαγή του τρόπου παραγωγής προϊόντων και προσφοράς υπηρεσιών. Με την εμφάνιση της πράσινης αγοράς εμφανίστηκαν έννοιες όπως διαχείριση πράσινης αλυσίδας εφοδιασμού και απορριμμάτων. Τέτοια μέτρα οδηγούν σε ένα πιο καθαρό και πράσινο περιβάλλον (Lotfi et al., 2018).

Σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν περιβαλλοντικά ζητήματα στις δραστηριότητές τους για να καλύψουν ανάγκες των πελατών τους, να δεσμευτούν στην κοινωνική τους ευθύνη και να προστατεύσουν τα δικαιώματα των καταναλωτών που συνεπάγονται την εμφάνιση μιας νέας αγοράς, της πράσινης. Η πράσινη αγορά

θεωρείται ευκαιρία για να δημιουργηθούν πράσινα προϊόντα, να υλοποιηθεί πράσινος σχεδιασμός, να εφαρμοστεί πράσινη αλυσίδα εφοδιασμού και πράσινη παραγωγή. Προσφέρει ευκαιρίες σε πολλούς τομείς για ενδυνάμωση και παρακίνηση της πράσινης επιχειρηματικότητας (Sharma et al., 2015).

Η πλειονότητα των μηχανισμών πολιτικής που καθιστούν εφικτή την πράσινη ανάπτυξη στοχεύουν στον εντοπισμό τεχνολογικών καινοτομιών που μειώνουν τον ανθρώπινο αντίκτυπο στο περιβάλλον και εξετάζουν παγκόσμια περιβαλλοντικά προβλήματα όπως η κλιματική αλλαγή. Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ταχέως αναπτυσσόμενη και επιδιώκει να ενσωματώσει περιβαλλοντικά και κοινωνικά οφέλη των επιχειρήσεων ώστε να τις προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η πράσινη επιχειρηματικότητα δεν αφορά πλέον απλές επιχειρήσεις αλλά αποτελεί είδος κοινωνικής δραστηριότητας που στοχεύει στη διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (Lotfi et al., 2018).

Για να υπάρξει ένα πράσινο προϊόν απαιτείται η αναγνώριση πράσινων ευκαιριών. Χρειάζονται οικονομικοί παράγοντες μέσω της μετατροπής προτύπων και πρωτοτύπων σε συγκεκριμένα προϊόντα που οδηγούν στην πράσινη επιχειρηματικότητα (D'Souza et al., 2015). Ο σχεδιασμός των πράσινων προϊόντων ξεκινά με τον προγραμματισμό και περιλαμβάνει όλα τα υλικά και την επιλογή υλικών, τη δομή παραγωγής, τη διαδικασία παραγωγής, τη συσκευασία, τη μέθοδο αποστολής και τον τρόπο χρήσης του προϊόντος. Όλες αυτές οι διαδικασίες δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες στην πράσινη επιχειρηματικότητα (Sharma et al., 2015, Mohammadian, 2013).

Την τελευταία δεκαετία υπάρχει ταχεία επέκταση των αγορών καταναλωτών και κεφαλαίων για πράσινα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρήσεις (Delmas & Burbano, 2011). Η πράσινη συμπεριφορά των καταναλωτών δημιουργεί δυνατότητες για τις επιχειρήσεις να στοχεύσουν σε πράσινα τμήματα της αγοράς (Delafrooz & Moghaddam, 2017). Ωστόσο, οι Joshi & Rahman (2015) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν λίγα ακόμη στοιχεία που να υποδηλώνουν ότι η αγορά πράσινων προϊόντων έχει αυξηθεί παρά το γεγονός ότι υπάρχουν περισσότερα πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες και πιο οικολογικά ευαίσθητοι καταναλωτές στην αγορά.

Η πράσινη ανάπτυξη επικεντρωνόταν στο παρελθόν στον εντοπισμό τεχνολογικών καινοτομιών που μειώνουν τον ανθρώπινο αντίκτυπο στο περιβάλλον και την κλιματική αλλαγή (Saari & Joensuu-Salo, 2019). Ωστόσο, η εμπορευματοποίηση της πράσινης τεχνολογίας και η πράσινη επιχειρηματικότητα έχουν λάβει λιγότερη

προσοχή από τους υπεύθυνους χάραξης της πολιτικής μέχρι πρότινος (Farinelli et al., 2011). Για αυτό, οι Skordoulis et al. (2022) προτείνουν η πράσινη επιχειρηματικότητα να αποτελέσει έναυσμα ανάπτυξης μιας νέας επιχειρηματικής στάσης αντί να θεωρείται υποσύνολο της επιχειρηματικότητας.

### 2.1.3. Πράσινοι Επιχειρηματίες

Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν ρίσκο για να επενδύσουν σε νέες ευκαιρίες. Εισάγουν καινοτομίες και νέες ιδέες που καθορίζουν την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της οικονομίας, η οποία επιτυγχάνεται με την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, τη διαδοχική ανάπτυξή τους, τη δημιουργία νέων πόρων, αγορών, τεχνολογιών, προϊόντων και υπηρεσιών, διαδικασιών και συναλλαγών συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία αξίας (Burzyńska et al., 2018).

Οι πράσινοι επιχειρηματίες εκμεταλλεύονται επιχειρηματικές ευκαιρίες που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της βιωσιμότητας (Dean & McMullen, 2007). Οι περιβαλλοντικοί επιχειρηματίες ταξινομούνται σε αυτούς που υιοθετούν προληπτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών στην αγορά και αυτών που τοποθετούν περιβαλλοντικά ζητήματα στο επίκεντρο της διαχείρισης των εταιριών (π.χ. εταιρικός περιβαλλοντισμός και εξωτερική διαχείριση αντίστοιχα).

Το κίνητρο της πράσινης επιχειρηματικότητας για βιώσιμα εγχειρήματα μπορεί να βασίζεται είτε στις ευκαιρίες είτε στη βιωσιμότητα. Οι επιχειρηματίες έχουν γνώμονα τη δημιουργία ενός κερδοφόρου επιχειρηματικού εγχειρήματος και χρησιμοποιούν τη βιωσιμότητα ως επιχειρηματική ευκαιρία για την απόκτηση κέρδους. Οι επιχειρηματίες με γνώμονα τη βιωσιμότητα στοχεύουν να συμβάλλουν στη βιωσιμότητα και έτσι μια κερδοφόρα επιχείρηση είναι μέσο επίτευξης αυτού του στόχου (Parrish, 2010).

Οι πράσινοι επιχειρηματίες μπορούν να έχουν διάφορα κίνητρα, περιβαλλοντικά, ηθικά και κοινωνικά (Walley & Taylor, 2002). Η τυπολογία για τη διαφοροποίηση των πράσινων επιχειρηματιών μπορεί να παρουσιαστεί με τους εξής τύπους: καινοτόμους καιροσκόπους, οραματιστές, ηθικούς «κακοποιούς» και επιχειρηματίες περιβάλλοντος. Τα κίνητρα πάνω κάτω είναι κοινά με τους συμβατικούς επιχειρηματίες. Οι πράσινοι επιχειρηματίες παρακινούνται από τις προσωπικές τους αξίες, το βιοπορισμό, το πάθος τους, την ανάγκη εξουσίας, την ικανοποίηση από την

αξιοποίηση ευκαιριών αλλά έχουν χαμηλότερα οικονομικά κίνητρα σε σχέση με τους συμβατικούς επιχειρηματίες (Kirkwood & Walton, 2010).

Οι πράσινοι επιχειρηματίες αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα οικοδόμησης της πράσινης οικονομίας (Schaper, 2010), καθώς είναι ανατρεπτικοί και καινοτόμοι άνθρωποι οι οποίοι ανακαλύπτουν εκ νέου επιχειρηματικά μοντέλα και εντοπίζουν ευκαιρίες περιβαλλοντικής αγοράς (Gibbs & O'Neil, 2014). Οι πράσινοι επιχειρηματίες δίνουν έμφαση σε πράσινες αξίες και το περιβαλλοντικό τους ενδιαφέρον βασίζεται στην ευαισθητοποίησή τους για το προϊόν γεγονός που υποδηλώνει έναν συνεχή μετασχηματισμό στο επιχειρηματικό παράδειγμα και τους τρόπους λειτουργίας των επιχειρήσεων (Kirkwood & Walton, 2010).

Οι πράσινοι επιχειρηματίες είναι σε θέση να αποδείξουν ότι υπάρχουν οφέλη από την προληπτική ανάπτυξη πιο πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών και τη φιλική λειτουργία προς το περιβάλλον συμπαρασύροντας άλλες επιχειρήσεις να γίνουν πιο οικολογικές με ταχύτερο ρυθμό από τις πολιτικές προώθησης που ορίζονται από τη νομοθεσία (Schaper, 2016). Οι πράσινοι επιχειρηματίες λειτουργούν ως παράγοντες αλλαγής που διαταράσσουν το υπάρχον επιχειρηματικό υποσύστημα και τις αγορές με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και μέσω πιέσεων που ασκούν για ευρύτερη αλλαγή συστήματος και μια πιο πράσινη κοινωνία (Gibbs & O'Neill, 2014). Οι επιχειρηματίες μπορούν να δημιουργήσουν και να αναπτύξουν ριζικές καινοτομίες σε μικρά τμήματα της αγοράς εκτός του πεδίου εφαρμογής των επιχειρήσεων και έτσι οι πράσινοι επιχειρηματίες μπορούν να θεωρηθούν ως νέοι κατασκευαστές συστημάτων που μπορούν να έχουν αντίκτυπο σε ολόκληρο το οικονομικό σύστημα (Geels, 2010). Οι ενεργοί πράσινοι επιχειρηματίες μπορούν να εντοπίσουν ελλείψεις στις υπάρχουσες αγορές και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των θεσμών που υποστηρίζουν την κατανομή περιβαλλοντικών πόρων και πρακτικών (Pacheco et al., 2010).

Η εξέταση των πράσινων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της διαδικασίας βιώσιμης ανάπτυξης απαιτεί τη διεύρυνση της προοπτικής, καθώς οι πράσινοι επιχειρηματίες αποτελούν μέρος των πολύπλοκων κοινωνικών δικτύων και επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες κοινωνικούς, θεσμικούς, πολιτικούς και τεχνολογικούς. Οι Zahraie et al. (2016) διαπίστωσαν πως οι πράσινοι επιχειρηματίες αγωνίζονται να ξεπεράσουν τις κυρίαρχες τάσεις, αλλά η υποστήριξη την κατάλληλη χρονική στιγμή μπορεί να συνδράμει αυτή τη μετάβαση προωθώντας το όραμα μιας συλλογικής δράσης.



Οι πράσινοι επιχειρηματίες μπορούν να θεωρηθούν άτομα που λύνουν περιβαλλοντικά προβλήματα και ενεργούν ως παράγοντες κοινωνικής αλλαγής για να αλλάξουν τις πρακτικές και τις καταναλωτικές συνήθειες στην κοινωνία (Schaper, 2016). Οι πράσινοι επιχειρηματίες διακρίνονται σε αυτούς που καθοδηγούν και αυτούς που ενεργούν και περιλαμβάνουν άτομα με ισχυρές αξίες και αρχές βιωσιμότητας ή και καιροσκόπους που εκμεταλλεύονται την πράσινη εξειδικευμένη αγορά (Walley & Taylor, 2002). Κάποιοι επιχειρηματίες επηρεάζονται από το θεσμικό πλαίσιο στην κοινωνία και την ανάγκη για αλλαγή, κάποιοι βασίζονται σε ιδεολογικά αίτια και άλλοι στοχεύουν σε στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των βιώσιμων καινοτομιών τους (Nikolaou et al., 2018).

Οι πράσινοι επιχειρηματίες διευθύνουν επιχειρήσεις με στόχο την επίτευξη περιβαλλοντικών και οικονομικών στόχων με απώτερο σκοπό τη μεταμόρφωση της επιχείρησης σε βιώσιμη (Jolink & Niesten, 2013). Οι επιχειρηματίες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην πράσινη επιχείρηση επηρεάζοντας τομείς όπως η στρατηγική, η δομή και οι πόροι. Ταυτόχρονα, οι δραστηριότητες του επιχειρηματία περιορίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει νομικά, οικονομικά και γραφειοκρατικά εμπόδια (Melay et al., 2017).

Οι επιχειρηματίες μπορούν να σκεφτούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέα πράγματα ακόμη και όταν είναι επικίνδυνα. Ωστόσο, είναι σε θέση να αναγνωρίσουν άλυτα προβλήματα και ανάγκες πελατών που δεν έχουν ικανοποιηθεί και έτσι μπορούν να θεωρηθούν παράγοντες αλλαγής στις αγορές (Schaper, 2016). Οι πράσινες επιχειρήσεις έχουν δυνατότητες κλιμάκωσης και μπορούν να βοηθήσουν και στο βιώσιμο μετασχηματισμό ολόκληρου του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται (Silajdzic et al., 2015).

## 2.2. Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

### 2.2.1. Ορισμός

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει καλύτερες επιδόσεις από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ακόμη, είναι γνωστό πως μια επιχείρηση επωφελείται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η απόδοσή της είναι υψηλότερη από τη μέση απόδοση του κλάδου στον οποίο ανήκει. Η επιχείρηση που έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσελκύει περισσότερους πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Στις μέρες μας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό και σε όρους μάρκετινγκ και αποτελεί έναν ξεχωριστό τρόπο μέσω του οποίου η επιχείρηση προχωρά στην επίτευξη μεγαλύτερης ανταγωνιστικότητας ανιχνεύοντας αγορές και διεισδύοντας σε νέες θέσεις. Παρέχει ένα καλό έδαφος ώστε η επιχείρηση να βρεθεί σε καλύτερη θέση στον κλάδο όσον αφορά το επίπεδο βιωσιμότητάς της. Έτσι, η αναγκαιότητα καθιέρωσης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως βασικό στοιχείο για την επίτευξη επιτυχίας εθνικά και διεθνώς είναι αναπόφευκτη (Nivlouei & Khass, 2014).

Η απαίτηση για μια τέτοια επιτυχία είναι η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων της επιχείρησης όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι στρατηγικές, οι εγκαταστάσεις και η αξιοποίηση των ευκαιριών. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό σημαίνει την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής την οποία δεν μπορούν να προσομοιώσουν οι ανταγωνιστές. Μια από τις απαραίτητες απαιτήσεις για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η μείωση των προηγούμενων περιορισμών σύμφωνα με τις παγκόσμιες απαιτήσεις (Nivlouei & Khass, 2014).

Η εισαγωγή περιβαλλοντικών θεμάτων στην επιχείρηση χρησιμεύει ως πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter & van der Linde, 1995). Αν μια επιχείρηση δεσμεύσει αποτελεσματικά και αναπτύξει τους πόρους και τις δυνατότητες μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sirmon et al., 2008). Η επιχείρηση έτσι μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, να συντομεύσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, να βελτιώσει την απόδοση παράδοσης και έτσι να αυξήσει την οικονομική της απόδοση (Albertini, 2013). Η εταιρία έτσι διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της ως αποτέλεσμα μεγαλύτερης αποδοχής και φήμης (Aragon-Correa & Sharma, 2003).

Η ικανότητα ορισμένων επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται την περιβαλλοντική επιχειρηματικότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μετατρέψει την οικολογική αποδοτικότητα σε ευκαιρία ανάπτυξης και εξέλιξης των επιδόσεων παραγωγικής διαδικασίας μέσω νέων τεχνολογιών, μετατροπών στις διαδικασίες και κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης. Σύμφωνα με τους Cagno et al. (2005) η περιβαλλοντική διαχείριση προς πιο περιβαλλοντικά φιλικές διαδικασίες παραγωγής έχει μετατραπεί από στρατηγική συμμόρφωσης σε στρατηγικό ζήτημα υποστήριξης της μακρόχρονης ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Η επιχειρηματικότητα δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν καινοτομία είτε άμεσα είτε έμμεσα (Li et al., 2017). Όσες επιχειρήσεις υιοθετούν την

πράσινη επιχειρηματικότητα μπορούν να ελέγξουν την χρήση των πόρων και κατά συνέπεια να μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων τους, ενώ παράλληλα εφευρίσκουν τρόπους εκμετάλλευσης των πράσινων ευκαιριών για καινοτομία, ανάπτυξη, οργάνωση και ορθολογική χρήση των πρωτογενών πόρων. Έτσι, ο ηγετικός στρατηγικός ρόλος της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να σχηματίσουν οργανωτική δυναμική επιτρέποντάς τους να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερα καινοτόμα πράσινα προϊόντα (Guo et al., 2020).

Η έννοια του πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφορά τις συνθήκες της επιχείρησης που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές και υπό τις οποίες η επιχείρηση κατέχει πρωταρχική θέση όσον αφορά τη βιώσιμη καινοτομία ή την οικολογική διαχείριση (Lin & Chen, 2017).

Η περιβαλλοντική στρατηγική αφορά στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες μιας επιχείρησης αλληλοεπιδρούν με το φυσικό περιβάλλον. Συνήθως οι στρατηγικές είναι αντιδραστικές ή προληπτικές. Οι πρώτες έχουν ως στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων του θεσμικού πλαισίου για τη ρύπανση, ενώ οι δεύτερες αφορούν ένα γενικό πλαίσιο με περιβαλλοντικά ορθές πρακτικές και καινοτόμες λύσεις που οδηγούν στον επανασχεδιασμό προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών διαδικασιών με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Επομένως, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν προληπτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές υιοθετούν την πράσινη επιχειρηματικότητα και την πράσινη καινοτομία σε μεγαλύτερο βαθμό (Ryszko, 2016, Zhang et al., 2019).

Σύμφωνα με την ανταγωνιστική στρατηγική του Porter (1990), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αναπτυχθεί είτε με διαφοροποίηση είτε με χαμηλό κόστος. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγικές διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Miller, 1988). Η στρατηγική ηγεσίας κόστους δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αποδοτικότητας των πόρων και της μείωσης του κόστους (Porter, 1990).

Η καινοτομία των πράσινων προϊόντων όμως συνεπάγεται υψηλό κόστος έρευνας σε αντίθεση με την ηγεσία κόστους (Chang, 2011). Μια στρατηγική ηγεσίας κόστους θα μεσολαβούσε αρνητικά στη σχέση μεταξύ ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας πράσινων προϊόντων (Chen & Liu, 2019). Η καινοτομία πράσινων προϊόντων απαιτεί επενδύσεις σημαντικών πόρων δημιουργώντας αβεβαιότητα (Tseng et al., 2013). Από την άλλη, η στρατηγική

ηγεσίας κόστους εστιάζει στη μείωση του κόστους προϊόντος αναβαθμίζοντας τις υπάρχουσες τεχνικές εγκαταστάσεις παραγωγής (Leonidou et al., 2017).

Ακόμη, μια στρατηγική ηγεσίας κόστους θα εμπόδιζε την επιδίωξη πολλαπλών οφελών από την πράσινη καινοτομία. Οι επιχειρήσεις είναι επιρρεπείς στην χρήση και προώθηση περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών πράσινων προϊόντων στην αγορά (Chen & Liu, 2019). Ωστόσο, η στρατηγική ηγεσίας κόστους εστιάζει σε ενέργειες και πρωτοβουλίες που θα πρέπει να μειώσουν το κόστος αντί να διαφημίσουν καινοτομίες νέων προϊόντων ή να εισέλθουν σε νέες αγορές (Casadesus – Masanell & Ricart, 2010). Έτσι, τα κέρδη που προκύπτουν από την καινοτομία πράσινων προϊόντων μπορεί να διαμεσολαβούν στην υιοθέτηση μιας στρατηγικής ηγεσίας κόστους. Κάθε φορά οι επιχειρήσεις επενδύουν σε καινοτομία μπορούν να ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους (Chen & Liu, 2019).

Μια στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να μεσολαβήσει στη σχέση μεταξύ καινοτομίας της πράσινης διαδικασίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Chen & Liu, 2019). Αυτό συμβαίνει επειδή η καινοτομία πράσινων διεργασιών μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής και να βελτιώσει την αποδοτικότητα των πόρων (Rusinko, 2005). Ακόμη, η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προστατεύσουν τα κέρδη που δημιουργούνται από την καινοτομία, καθώς μπορούν να κερδίσουν αξία από την καινοτομία πράσινων διαδικασιών δημιουργώντας μοναδικά πρότυπα κατασκευής που εμποδίζουν τους ανταγωνιστές να τα μιμηθούν (McWilliams & Siegel, 2011).

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγικές ηγεσίας κόστους μπορούν ακόμη να εξασφαλίσουν την υποστήριξη των ενδιαφερόμενων μερών αποκτώντας πιστοποίηση για διαδικασίες βιώσιμης περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τέτοιες πιστοποιήσεις υποστηρίζουν περαιτέρω τις εταιρίες να επωφεληθούν από βελτιωμένες διαδικασίες παραγωγής (Chen & Liu, 2019). Τα πράσινα προϊόντα σχεδιάζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις βιώσιμης περιβαλλοντικής διαχείρισης και οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης προωθούν τα οφέλη του πράσινου προϊόντος στην αγορά.

Έτσι, η καινοτομία πράσινων προϊόντων καθιστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης μοναδικά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές (Verreyne & Meyer, 2010), συμβάλλει στην επέκταση νέων αγορών (Boehe & Barin, 2010), διατηρεί την πίστη των πελατών (Xie et al., 2019) και υποστηρίζει την προθυμία των καταναλωτών να πληρώσουν υψηλότερες τιμές (Frambach et al., 2003).

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μελετάται στη βιβλιογραφία εκτενώς. Μια άλλη σημαντική προσέγγιση είναι αυτή βάσει των πόρων. Η προσέγγιση με βάση τους πόρους καθορίζει τη σχέση μεταξύ των πόρων, των δυνατοτήτων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η προσέγγιση με βάση τους πόρους εξηγεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μόνο αν οι δυνατότητες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υποστηρίζονται από πόρους που είναι αμίμητοι ή μη αναπαραγόμενοι, πολύτιμοι, σπάνιοι και μη υποκατάστατοι (Kanchan et al., 2015).

Η προσέγγιση αυτή διερευνήθηκε από τον Hart (1995) ο οποίος βασίστηκε στους φυσικούς πόρους για την ανάλυσή της. Συγκεκριμένα, προσδιόρισε τρεις στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρία να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση πράσινες πρωτοβουλίες και συγκεκριμένα (α) πρόληψη ρύπανσης, (β) προϊόν διαχείρισης και (γ) βιώσιμη ανάπτυξη.

Η προσέγγιση βάσει πόρων υποστηρίζει ότι οι πόροι και οι δυνατότητες που διαθέτει μια επιχείρηση παρέχουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι ταυτόχρονα πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκατάστατοι (Barney, 1991). Η προσέγγιση βάσει φυσικών πόρων λαμβάνει υπόψη τους περιορισμούς των φυσικών πόρων του πλανήτη (Hart, 1995) και επομένως οι στρατηγικές των επιχειρήσεων θα πρέπει να ανασχεδιαστούν ώστε να επιτευχθεί επιχειρηματική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Η πρόληψη ρύπανσης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους για την επιχείρηση. Ακόμη, προσφέρει τη δυνατότητα μείωσης των επιπέδων εκπομπών κάτω από τα απαιτούμενα επίπεδα, μειώνοντας το κόστος συμμόρφωσης και τις υποχρεώσεις. Η στρατηγική διαχείρισης προϊόντων καθιστά την επιχείρηση υπεύθυνη για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της παραγωγής της σε όλο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, από την πρόσβαση στις πρώτες ύλες και τις διαδικασίες παραγωγής ως την επεξεργασία μεταχειρισμένων αγαθών. Προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί το περιβαλλοντικό κόστος του κύκλου ζωής, οι επιχειρήσεις πρέπει να καταλήξουν σε καινοτόμες τεχνολογίες που τους επιτρέπουν να παράγουν με ελάχιστη χρήση μη ανανεώσιμων και τοξικών υλικών και να επιτρέπουν την περαιτέρω χρήση των προϊόντων στο τέλος της χρήσης τους.

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω λογικής δομής, φήμης, καινοτομίας και στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων (Kay, 1995). Ακόμη, η οργανωτική γνώση αποτελεί γνωστό παράγοντα ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επιβίωση του οργανισμού εξαρτώνται από την ικανότητά του να δημιουργεί, να αποθηκεύει, να διανέμει και να χρησιμοποιεί οργανωτική γνώση (Nivolouei & Khass, 2014).

### 2.2.2. Σύνδεση με Καινοτομία

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν στην προστασία του περιβάλλοντος υιοθετώντας πράσινη επιχειρηματικότητα και πράσινη καινοτομία (Ntanos et al., 2020). Η επιτυχία αυτών των δύο προσεγγίσεων που σχετίζονται με τις στρατηγικές που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι η επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας και η ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Danso et al., 2019). Οι Melay et al. (2017) προτείνουν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ της πράσινης επιχειρηματικότητας, της πράσινης καινοτομίας και της σταθερής στρατηγικής βρίσκεται στην καρδιά κάθε πράσινης επιχείρησης.

Σήμερα πολλοί ερευνητές συνδέουν την πράσινη επιχειρηματικότητα με την καινοτομία. Ο Dollinger (2008) πιστεύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμων οικονομικών οντοτήτων ή δικτύων οργανισμών με στόχο την επίτευξη κερδών ή την ανάπτυξη σε συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας. Σύμφωνα με τους Choudhary & Patil (2015) η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ένας είδος τεχνολογικής καινοτομίας που μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις των ανθρώπινων δραστηριοτήτων στο περιβάλλον.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα και η πράσινη καινοτομία θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Weng et al., 2015, Skordoulis et al., 2020a). Τέτοιες στρατηγικές μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν περιβαλλοντικά οφέλη. Αυτά τα οφέλη μπορεί να αφορούν εξοικονόμηση ενέργειας, μειωμένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, εξοικονόμηση νερού, βελτιωμένη ανακύκλωση και περιορισμό της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Ακόμη, η πράσινη επιχειρηματικότητα και καινοτομία θεωρείται ότι επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και υποστηρίζουν την ικανότητά τους να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Skordoulis et al., 2019; Skordoulis et al., 2020a).

Κάθε φορά που οι επιχειρήσεις έχουν ισχυρό κίνητρο για πράσινη επιχειρηματικότητα μπορούν να επιδείξουν περιβαλλοντικά υπεύθυνα διαχείριση και καινοτομία σε προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, στρατηγικές ή επιχειρηματικά

μοντέλα. Παρόλο που ο απώτερος στόχος των επιχειρήσεων που προσανατολίζονται στην πράσινη επιχειρηματικότητα συνδέεται με τα οικονομικά οφέλη (Schaltegger & Wagner, 2011), τους διευκολύνει να επιτύχουν πράσινη καινοτομία σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που απλά επικεντρώνονται στα οικονομικά οφέλη και την κερδοφορία (Drucker, 1998). Ως αποτέλεσμα, παρόλο που η πράσινη επιχειρηματικότητα βασίζεται στη βελτίωση της τεχνολογίας και στη μείωση του κόστους μπορεί να προωθήσει την πράσινη καινοτομία (Bos-Brouwers, 2010).

### 2.2.3. Βιωσιμότητα

Οι Cohen & Winn (2007) ορίζουν την βιώσιμη επιχειρηματικότητα ως την εξέταση του τρόπου με τον οποίο ανακαλύπτονται, δημιουργούνται και αξιοποιούνται οι ευκαιρίες για να δημιουργηθούν μελλοντικά αγαθά και υπηρεσίες με οικονομικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες.

Η διάδοση της πρακτικής της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι ένας από τους στρατηγικούς στόχους της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης. Ένας τύπος βιώσιμης επιχειρηματικότητας είναι η πράσινη η οποία αντανάκλα τις δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τις ενέργειες που υιοθετούν επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά με σκοπό την αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, τη διατήρηση και αποκατάστασή του (Corbett & Montgomery, 2017).

Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως ένα πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού που μπορεί να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα (Levy & Weitz, 2001). Οι βιώσιμες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη περιβαλλοντική διαχείριση, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση το κόστος μέσω της συνεχούς βελτίωσης της χρήσης πόρων και της μείωσης των αποβλήτων και σε δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές μέσω της στόχευσης πιο ευαίσθητων περιβαλλοντικά τμημάτων της αγοράς. Έτσι, οι βιώσιμες πρακτικές αντιπροσωπεύουν μια νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kanchan et al., 2015).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες οι οποίες δείχνουν ότι το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω πράσινων πρωτοβουλιών μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη απόδοση στην αγορά η οποία μπορεί να μετρηθεί με συμβατικούς όρους όπως μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών και οικονομικές επιδόσεις όπως η απόδοση της επένδυσης, η κερδοφορία κλπ. (Bharadwaj et al., 1993). Εκτός αυτού, οδηγεί σε πιο

πράσινες και πιο αποτελεσματικές λειτουργίες, καλύτερες περιβαλλοντικά επιδόσεις με μείωση των ζημιών.

Η ανάπτυξη της πράσινης αγοράς δημιούργησε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ υπεύθυνων και μη επιχειρήσεων με τρόπο που τις ώθησε να επικεντρωθούν περισσότερο στην παραγωγή καθαρών προϊόντων. Φαίνεται ότι η συνειδητοποίηση αυτή απαιτεί την εμφάνιση επενδυτών που ανακαλύπτουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες. Οι επιχειρηματίες εισάγουν πράσινα προϊόντα και τεχνολογίες στην αγορά και παρέχουν το έδαφος για πράσινη επιχειρηματικότητα μέσω της μετατροπής προτύπων και πρωτοτύπων σε απτά εμπορικά προϊόντα και τελικά πράσινα προϊόντα και τεχνολογίες (Lotfi et al., 2018).

Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν και να διατηρήσουν τους δικούς τους πόρους και ικανότητες προκειμένου να επιβιώσουν και να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους. Οι μοναδικοί πόροι και οι δυνατότητες μιας επιχείρησης είναι οι βασικές πηγές ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hart, 1995). Οι πόροι περιλαμβάνουν υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία που συνδέονται ημιμόνιμα με την εταιρία όπως η εσωτερική τεχνολογική τεχνογνωσία, τα εμπορικά σήματα, οι εμπορικές επαφές και οι εργαζόμενοι υψηλής εξειδίκευσης (Wernerfelt, 1984).

Οι υπάρχουσες δομές στις σύγχρονες κοινωνίες είναι ασταθείς και η επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί νέο τρόπο σκέψης για την αλλαγή αυτών των δομών. Σήμερα προωθείται η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης στο πεδίο αλληλεπίδρασης περιβάλλοντος και επιχειρήσεων και των αμοιβαίων επιπτώσεών τους. Η αειφόρος ανάπτυξη τονίζει την ανάγκη οι επιχειρήσεις να εφαρμόζουν βιώσιμες τεχνολογίες όταν ικανοποιούν την ταχέως αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι ακολουθούμενες στρατηγικές δεν είναι πιθανό να αποφέρουν σημαντικό βραχυπρόθεσμο κέρδος αλλά μακροπρόθεσμα μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχή καθιέρωση στην αγορά (Kanchan et al., 2015).

Τα περιβαλλοντικά ζητήματα τονίζονται από τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στη διαδικασία ανάπτυξης της πράσινης αγοράς οι επιχειρήσεις δίνουν ίση προσοχή στους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς σκοπούς σε αντίθεση με τους οικονομικούς τους στόχους (Lotfi et al., 2018). Σήμερα πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να υιοθετήσουν προληπτικές προσεγγίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος υιοθετώντας την πράσινη επιχειρηματικότητα (Ntanos et al., 2020). Η επιτυχία αυτών σχετίζεται με την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού



πλεονεκτήματος (Danso et al., 2019). Κατά συνέπεια, ο ρόλος της στρατηγικής της επιχείρησης στη σχέση μεταξύ πράσινης επιχειρηματικότητας, πράσινης καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενδιαφέρει τους ερευνητές (Danso et al., 2019; Chen & Liu, 2019).

Η πράσινη ανησυχία έχει βαθύ αντίκτυπο στην οικοδόμηση πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όλο τον κόσμο. Πολλοί κλάδοι απαιτούν πράσινες πρωτοβουλίες για τη διασφάλιση της επιβιώσής τους (Alam & Islam, 2021). Οι ευφυείς επιχειρήσεις χρησιμοποιούν οικολογικές στρατηγικές για τη διαμόρφωση πράσινης ανταγωνιστικότητας (Wang et al., 2021). Οι εταιρίες μπορούν να διεξάγουν πράσινες επιχειρηματικές διαδικασίες ως ευθύνη σχηματισμού πράσινης εικόνας και συστηματικής παρακολούθησης της βιωσιμότητας στους οργανισμούς (Famiyeh et al., 2018). Προκειμένου να αναπτύξουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις πρέπει να εμπλακούν σε καινοτόμες και πράσινες πρωτοβουλίες (Wysocki, 2021).

Είναι σημαντικό για τις εταιρίες να μάθουν πώς να σκέφτονται και να συνηθίσουν να σκέφτονται πέρα από τους περιορισμούς των παραδοσιακών πλαισίων. Προκειμένου το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα να καταστεί βιώσιμο, πρέπει να είναι μοναδικό και πολύτιμο, δύσκολο να αντιγραφεί και να αντικατασταθεί. Επομένως, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας στα προϊόντα, η επαρκής προσοχή στα κριτήρια προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού και η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών είναι υψηλής σημασίας για την επιχείρηση διαδικασίες (Nivlouei & Khass, 2014).

## Κεφάλαιο 3 Θεωρητικές Έρευνες

### 3.1.Ο Ρόλος του Κράτους και των Θεσμών

Οι κυβερνητικές πολιτικές συμβάλλουν στη δημιουργία συνθηκών για την τόνωση της φιλικής προς το περιβάλλον επιχειρηματικότητας (Dai & Si, 2018). Η ανάγκη ανάπτυξης μέσω της επιχειρηματικότητας πρέπει να εξισορροπηθεί από την ανάγκη διατήρησης της ευκαιρίας για τις μελλοντικές γενιές να απολαύσουν υψηλό επίπεδο ζωής.

Στη βιβλιογραφία διάφοροι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις πράσινες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Από οικονομική άποψη, οι αποτυχίες της αγοράς στην προστασία του περιβάλλοντος μπορούν να προσφέρουν πράσινες ευκαιρίες σε άτομα με επιχειρηματική ή περιβαλλοντική συνείδηση (Dean & McMullen, 2007). Από φιλοσοφική άποψη, οι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να διαχειριστούν καλύτερα την περιβαλλοντική υποβάθμιση αντιμετωπίζοντας την περιβαλλοντική αβεβαιότητα με καινοτομία και δεσμεύοντας την κατανομή πόρων (York & Venkataraman, 2010).

Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικά κενά για την εξέλιξη της παραπάνω διαδικασίας (Hall et al., 2010). Απαιτείται έρευνα της βιώσιμης επιχειρηματικότητας για να εξεταστεί ο ρόλος των επιχειρηματικών ενεργειών ως μηχανισμού διατήρησης της φύσης και του οικοσυστήματος επειδή η επιχειρηματικότητα απαιτεί δράσεις (McMullen & Shepherd, 2006). Οι επιχειρήσεις διαφέρουν από μεμονωμένους επιχειρηματίες στο βαθμό που οι δραστηριότητες επιδίωξης κέρδους περιορίζονται από τις σύνθετες σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους, δηλαδή τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους επενδυτές και το κράτος (Corbett & Montgomery, 2017). Οι θεσμικές αυτές ομάδες μπορεί να απαιτούν την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας σε συλλογικό και όχι ατομικό επίπεδο.

Πολλές έρευνες αναγνωρίζουν την σημασία του θεσμικού περιβάλλοντος για την προώθηση ή τον περιορισμό των πράσινων δραστηριοτήτων επιχειρηματικότητας (Hall et al., 2010; Lenox & York, 2012). Η δημόσια πολιτική και ιδιωτική χρηματοδότηση μπορούν να προωθήσουν τη βιώσιμη επιχειρηματικότητα (Lüdeke-Freund, 2020). Προς το παρόν παραμένει ασαφές σε ποιες θεσμικές δραστηριότητες, διαδικασίες και δράσεις βασίζονται οι επιχειρήσεις για τη διαχείριση του θεσμικού τους περιβάλλοντος για την πρακτική και εφαρμογή της πράσινης επιχειρηματικότητας (Genus, 2021).

Παρά το γεγονός ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ελκυστική, χωρίς θεσμική υποστήριξη και αναβαθμίσεις μπορεί να μην είναι αποδεκτή από όλους, να μην εφαρμοστεί πλήρως ή να μην αναπτυχθεί με βιώσιμο τρόπο, επειδή οι πράσινες πρωτοβουλίες και δραστηριότητες έρχονται συνήθως σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό της αγοράς (Yao et al., 2019). Σύμφωνα με τους Pacheco et al. (2010) οι πράσινες δραστηριότητες που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις μπορεί να τιμωρούνται αντί να επιβραβεύονται από την αγορά. Για να αξιοποιηθούν οι πράσινες επιχειρηματικές ευκαιρίες πρέπει να αλλάξουν οι θεσμοί. Σύμφωνα με τους Micelotta et al. (2017) απαιτείται θεσμική δουλειά για την επίτευξη της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Οι πράσινες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι αλληλένδετες με τους θεσμούς (Hall et al., 2010; Pacheco et al., 2010). Επομένως, ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση της πράσινης επιχειρηματικότητας πρέπει να αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο υιοθετεί, προσαρμόζεται και επηρεάζει τους θεσμούς. Οι πράσινες πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τις συστηματικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης για την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ζητημάτων μέσω της προστασίας του περιβάλλοντος και την ελαχιστοποίηση των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Zhou et al., 2019).

Εφόσον οι επιχειρήσεις αρχίσουν να αναλαμβάνουν πράσινες πρωτοβουλίες θα είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν περισσότερες πράσινες ευκαιρίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι όσων δεν το κάνουν (Dean & McMullen, 2007). Οι επιχειρηματίες υιοθετούν νέες επιχειρηματικές πρακτικές για να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα των ενδιαφερόμενων και έτσι δημιουργούν νέα βάση γνώσεων και δεξιοτήτων αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (DiMaggio & Powell, 1983).

Τα κίνητρα, οι νόμοι και οι κανόνες που υιοθετούν τα κράτη (Pacheco et al., 2010), οι κοινωνικοί κανόνες συμπεριλαμβανομένων πτυχών που αφορούν την οικογένεια και τις συλλογικές ενέργειες (Pinkse & Groot, 2015) και οι γνώσεις του φυσικού τοπικού περιβάλλοντος (Patzelt & Shepherd, 2011) μπορούν να επηρεάσουν δράσεις και διαδικασίες στις οποίες οι επιχειρήσεις βασίζονται για να θεσπίσουν την πράσινη επιχειρηματικότητα.

Οι προσπάθειες του κράτους για ρύθμιση της πράσινης επιχειρηματικότητας διασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς λειτουργούν ως μοχλός για την παροχή εξωτερικών κινήτρων στους επιχειρηματίες ώστε να συμμορφωθούν με τις περιβαλλοντικές και ηθικές απαιτήσεις. Ωστόσο, τα εσωτερικά κίνητρα του

παραγωγού και των καταναλωτών δεν είναι λιγότερο σημαντικά καθώς η παρακίνηση για εξοικονόμηση ενέργειας, για παραγωγή φιλική προς το περιβάλλον και η έξυπνη κατανάλωση μπορούν να διασφαλίσουν τη διατήρηση των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενιές (Stadnyk et al., 2021).

Οι Nikolaou et al. (2011) χρησιμοποιούν ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που βασίζεται στην ανάλυση SWOT για τον εντοπισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και ανησυχιών προκειμένου οι οργανισμοί δημόσιας πολιτικής να ενθαρρύνουν τους τοπικούς επιχειρηματίες να επενδύσουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Οι ελληνικοί αναπτυξιακοί φορείς θεωρούν σημαντικό για την ενθάρρυνση των τοπικών επιχειρηματιών να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες χρησιμοποιώντας τοπικούς φυσικούς πόρους. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως θεσμικοί, δομικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στο αν οι επιχειρηματίες επενδύουν σε νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα που σχετίζονται με φυσικούς πόρους.

Ένας σημαντικός θεσμός υποστήριξης της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (EBRD) η οποία επενδύει σε επιχειρήσεις για να δημιουργήσει μια ανοιχτή, ελεύθερη αγορά και να διασφαλίσει βιώσιμη ανάπτυξη των οικονομιών του κόσμου. Η θέση της στην προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης διασφαλίζεται (EBRD, 2020):

- με την εστίαση στην κλιματική έκτακτη ανάγκη με την υποστήριξη της Συμφωνίας του Παρισιού,
- με τη συμπερίληψη περιβαλλοντικών και κοινωνικών απαιτήσεων στην αξιολόγηση και υλοποίηση όλων των έργων που χρηματοδοτούνται από την Τράπεζα και βασίζονται στα πρότυπα της Ε.Ε. και στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές,
- με την παροχή χρηματοδότησης και τεχνικής βοήθειας με στόχο την προώθηση περιβαλλοντικών και κοινωνικών οφελών,
- με την προώθηση της πρόσβασης σε δημόσιες υπηρεσίες όπως η παροχή νερού και οι δημόσιες συγκοινωνίες,
- με την υποστήριξη έργων που προάγουν την κοινωνική και οικονομική ένταξη και ισότητα των φύλων,
- με τη διατήρηση συστηματικού διαλόγου με οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και άλλους ενδιαφερόμενους.

### 3.2.Πράσινη Επιχειρηματικότητα και Αειφορία

Το θέμα της πράσινης επιχειρηματικότητας αντιμετωπίζεται και εξετάζεται στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης. Βασίζεται στην ιδέα της οικονομικής ανάπτυξης εντός της ικανότητας του φυσικού περιβάλλοντος που δεν προκαλεί στη φύση μη αναστρέψιμες αλλαγές και δε θέτει απειλές για τη μακροπρόθεσμη ανθρώπινη ύπαρξη ως είδος. Η ιδέα αυτή γνωρίζει ολοένα και μεγαλύτερη απήχηση με τα θέματα της μόλυνσης του περιβάλλοντος στον 21<sup>ο</sup> αιώνα (Stadnyk et al., 2021).

Η αυξανόμενη ανησυχία των καταναλωτών για το φυσικό περιβάλλον μεταμορφώνει γρήγορα το ανταγωνιστικό τοπίο και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν στρατηγικές πράσινης καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Ambec & Lanoie (2008) οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση πράσινων πρακτικών μέσω της καλύτερης πρόσβασης σε ορισμένες αγορές, μέσω της διαφοροποίησης προϊόντος, μέσω των εσόδων από την πώληση πράσινης τεχνολογίας, μέσω της καλύτερης διαχείρισης κινδύνων και των σχέσεων με εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, μέσω του χαμηλότερου κόστους υλικών, ενέργειας και υπηρεσιών, μέσω του χαμηλότερου κόστους κεφαλαίου και μέσω του χαμηλότερου κόστους εργασίας.

Η πράσινη επιχειρηματικότητα είναι ολοένα και πιο σημαντικό φαινόμενο από άποψη οικονομικής ανάπτυξης, αλλά εξακολουθεί να μην έχει διερευνηθεί επαρκώς. Η υποστήριξη της ανάπτυξης των πράσινων επιχειρήσεων και η αύξηση της ανθεκτικότητας της οικονομίας και των φυσικών οικοσυστημάτων απαιτεί μια πιο εις βάθος ανάλυση των συνθηκών και παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας (Burzyńska et al., 2018).

Σύμφωνα με τους Farinelli et al. (2011) οι πράσινοι επιχειρηματίες συμβάλλουν σημαντικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αναγνωρίζονται ως κινητήριες δυνάμεις αλλαγής και εισάγουν καινοτομίες, προσαρμόζουν νέες ιδέες και ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά από μεγάλες εταιρίες στις αλλαγές. Οι επενδύσεις στην πράσινη οικονομία αποτελούν μοναδική ευκαιρία για τις αναδυόμενες οικονομίες και τις χώρες σε μεταβατικό στάδιο να επιταχύνουν τη συμμόρφωση με τα παγκόσμια πρότυπα ενώ διασφαλίζουν παράλληλα τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη (Pan et al., 2011).

Οι πράσινες επιχειρήσεις προσδιορίζονται ως νέοι επιχειρηματίες που επιθυμούν να συνδυάσουν την οικολογική και οικονομική συνείδηση με ολιστικό τρόπο. Η ιδέα της

πράσινης επιχειρηματικότητας εκδηλώνεται σε ενέργειες και κίνητρα που προκύπτουν από την επιθυμία επίλυσης συγκεκριμένων περιβαλλοντικών προβλημάτων (Gibbs & O'Neill &, 2014). Αναμένεται να υπάρξει τάση στροφής των οικονομικών παραγόντων προς βιώσιμες πρακτικές ειδικά με τις εξελίξεις στην ενέργεια και την περιβαλλοντική αλλαγή. Οι καταστάσεις αναμένεται να δημιουργήσουν ευκαιρίες ανάπτυξης νέων οικολογικών δραστηριοτήτων με την οικοδόμηση νέων δεξιοτήτων, τη βελτίωση των προσόντων και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

Τέτοιες δραστηριότητες θα απαιτήσουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και επιχειρηματικών μοντέλων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την υποστήριξη νέων προτύπων ζήτησης.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε πρακτικές που στοχεύουν στην προστασία του περιβάλλοντος και τη βιωσιμότητα. Από τη μια πλευρά, η τάση αυτή πηγάζει από την αυξανόμενη πίεση από ενδιαφερόμενους φορείς όπως περιβαλλοντικές οργανώσεις, καταναλωτές και ρυθμιστικές αρχές. Υπό αυτή την έννοια, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα θα μπορούσε να αποτελεί σημαντική πρόκληση εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Από την άλλη πλευρά, η τάση για ενσωμάτωση της βιώσιμης διαχείρισης του περιβάλλοντος στην επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη συμβολή της στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Skordoulis et al., 2017).

Ειδικότερα, για την δεύτερη αυτή άποψη, σύμφωνα με τους Dangelico & Pujari (2010), η βιώσιμη περιβαλλοντική διαχείριση συνδέεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μέσω της μείωσης της χρήσης ενέργειας, πρώτων υλών και προϊόντων, δηλαδή, προϊόντων που παράγονται με μεθόδους που ελαχιστοποιούν την επιβάρυνση του περιβάλλοντος (Ottman et al., 2006). Σύμφωνα με τους Rohm & Montgomery (2010), η αύξηση των εσόδων, η μείωση του κινδύνου και η μείωση του κόστους που προκύπτουν από την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των προϊόντων μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία οδηγώντας σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Hart (1995) υποστήριξε ότι η πρόληψη της ρύπανσης ακολουθεί παρόμοια φιλοσοφία με τη διαχείριση ολικής ποιότητας. Η διαχείριση προϊόντων αφορά την ενσωμάτωση των προοπτικών των ενδιαφερομένων στις διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης των προϊόντων τους (Hart, 1995). Ο Hart (1995) ενημερώνει για το πλήθος των απαραίτητων δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την κυκλοφορία ενός

προϊόντος στην αγορά και την ατομική και σωρευτική επίδραση που μπορούν να έχουν. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εσωτερικεύσουν μια περιβαλλοντική προοπτική σε όλη την αλυσίδα αξίας τους.

Καθώς μια επιχείρηση προλαμβάνει σε μια προσπάθεια ελαχιστοποίησης του περιβαλλοντικού βάρους της ανάπτυξης, εμπλέκεται στην προσέγγιση βιώσιμης ανάπτυξης και τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Η στρατηγική επιχειρήσεων με προσανατολισμό στην αειφόρο ανάπτυξη καθοδηγείται από μια ισχυρή αίσθηση περιβαλλοντικού σκοπού που στοχεύει στην συνεργασία με άλλες εταιρίες, κυβερνήσεις, περιβαλλοντολόγους, ακαδημαϊκούς και διάφορες άλλες ομάδες για την επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων (Hart, 1995).

Τόσο η περιβαλλοντική βιωσιμότητα όσο και η παραγωγή πράσινων προϊόντων αποτελούν στρατηγικές που υπαγορεύονται από την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος και τις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης των επιχειρήσεων χωρίς όμως να εφαρμόζονται ευρέως. Η υιοθέτηση τέτοιων στρατηγικών δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Skordoulis et al. (2017) προτείνουν τη θεωρητική ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλαισίου χρησιμοποιώντας μοντέλα επιχειρησιακής έρευνας και εργαλεία διαχείρισης επιχειρήσεων με στόχο την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της βιώσιμης περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Η σχέση μεταξύ της οικονομικής ανάπτυξης, της κατανάλωσης ενέργειας, των εκπομπών αερίων και των αρνητικών συνεπειών τους αναλύεται σε αρκετές μελέτες (Chalikias & Ntanos, 2015). Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από νέες προκλήσεις όσον αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση. Ακόμη, η ανάγκη για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική, καθώς οι καταναλωτές επιδεικνύουν αυξημένη ευαισθητοποίηση για περιβαλλοντικά θέματα και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (Ntanos et al., 2016).

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν πως η συμπερίληψη της βιώσιμης περιβαλλοντικής διαχείρισης στη στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει βασική πηγή για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποτελεί τον απώτερο στόχο κάθε επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2012). Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν είναι πολύ δυναμικό. Για την ανάλυση ενός τέτοιου περιβάλλοντος έχουν αναπτυχθεί μοντέλα επιχειρησιακής έρευνας που μπορούν να εφαρμοστούν στη περίπτωση των επιχειρήσεων (Chalikias & Skordoulis, 2014).

Επιπλέον, το πνευματικό κεφάλαιο έχει θετικό αντίκτυπο στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιριών. Η έρευνα επικεντρώνεται κυρίως στην εξήγηση του πνευματικού κεφαλαίου και το πνευματικό κεφάλαιο της πράσινης καινοτομίας ή της περιβαλλοντικής διαχείρισης δεν έχει αναλυθεί διεξοδικά (Nivlouei & Khass, 2014). Οι Menguc & Ozanne (2005) χρησιμοποίησαν μια προσέγγιση βασισμένη στους φυσικούς πόρους για την εξέταση της σχέσης περιβαλλοντικού προσανατολισμού και επιχειρηματικής απόδοσης. Προσδιόρισαν τρεις κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη πράσινου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: (α) την επιχειρηματικότητα, (β) τη δέσμευση για το περιβάλλον και (γ) την εταιρική κοινωνική ευθύνη.



## Κεφάλαιο 4 Εμπειρικές Έρευνες

### 4.1. Περιβαλλοντική Διαχείριση μέσω της Επιχειρηματικότητας

Οι προσεγγίσεις στην περιβαλλοντική διαχείριση έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τις εταιρίες από περιβαλλοντικά αντιδραστικές σε περιβαλλοντικά προληπτικές. Οι εταιρίες που υιοθετούν μια αντιδραστική προσέγγιση προσπαθούν να ανταποκριθούν μόνο στις απαιτήσεις των κανονισμών, ενώ οι εταιρίες που υιοθετούν προληπτική προσέγγιση προσφέρονται εθελοντικά για την εφαρμογή περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών (González-Benito & González-Benito, 2005).

Οι περιβαλλοντικά προληπτικές εταιρίες αναγνωρίζουν τις ανταγωνιστικές ευκαιρίες που μπορούν να επιτύχουν μέσα από περιβαλλοντικά συνειδητές πρακτικές και έτσι επιχειρούν να τις ενσωματώσουν στις εταιρικές τους στρατηγικές (Roome, 1992). Σύμφωνα με τους Berry & Rondinelli (1998) οι προσεγγίσεις στην περιβαλλοντική διαχείριση έχουν εξελιχθεί δραματικά τα τελευταία 50 χρόνια.

Μεταξύ της δεκαετίας του 1960 και 1980 οι εταιρίες απλώς συμμορφώνονταν στις κανονιστικές απαιτήσεις και προσπαθούσαν ακόμη και να αποφύγουν ή να ελαχιστοποιήσουν το κόστος συμμόρφωσης. Από τη δεκαετία του 1990, όμως, άρχισαν να εξετάζουν τις ανταγωνιστικές ευκαιρίες που μπορούν να επιτύχουν από τον έλεγχο των περιβαλλοντικών προκλήσεων. Κατανοώντας σταδιακά τη σημασία της περιβαλλοντικής διαχείρισης για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής απόδοσης, πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων υιοθέτησαν μια προορατική προσέγγιση περιβαλλοντικής διαχείρισης και εταιρικής στρατηγικής.

Από τη βιβλιογραφία στρατηγικής διαχείρισης γίνεται αντιληπτό πως η οργανωτική ευθυγράμμιση θεωρείται παράγοντας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Powell, 1992; Porter, 1996; Kathuria et al., 2007). Σύμφωνα με τους Porter & Kramer (2006) αν μια εταιρία αναλαμβάνει πράσινες πρακτικές που συνδέονται στενά με τις δραστηριότητές της, οι ευκαιρίες για την ενίσχυση των δεξιοτήτων της εταιρίας είναι μεγάλες. Αυτό σημαίνει ότι αν οι αναπτυγμένες οργανωτικές ικανότητες που προκύπτουν από τις περιβαλλοντικές πρακτικές ενισχύουν τις απαιτούμενες οργανωτικές ικανότητες για την εφαρμογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης, τότε μπορούν να θεωρηθούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Kanchan et al. (2015) εξέτασαν τον αντίκτυπο του πράσινου κινήματος στο μάρκετινγκ και τις επιχειρηματικές στρατηγικές μέσα από τη διερεύνηση των

δυνατοτήτων που έχουν οι πράσινες τεχνολογίες και τα προϊόντα για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προσδιόρισαν τρεις παράγοντες για την επίτευξη του πράσινου βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: (α) την επιχειρηματικότητα, (β) την δέσμευση για το περιβάλλον και (γ) την εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως δηλαδή είχαν κάνει σε άλλη έρευνα οι Menguc & Ozanne (2005) για την εξέταση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Οι Kanchan et al. (2015) υποστηρίζαν πως καθώς η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται, οι επιχειρήσεις στρέφονται ολοένα και περισσότερο στην οικολογία μέσω νέων ρυθμίσεων. Η χρήση αυτών των πόρων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές και να αποκτούν ευνοϊκή θέση στην αγορά. Οι πράσινες επιχειρήσεις παρέχουν επίσης την ευκαιρία να επεκταθούν μέσω της υποκατάστασης προϊόντων ή με την είσοδο σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Καθώς η επιδείνωση του περιβάλλοντος κλιμακώνεται λόγω του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, οι ενδιαφερόμενοι αρχίζουν να πιέζουν τις επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται πιο φιλικά στο περιβάλλον. Οι Yunus & Michalisin (2016) προσδιόρισαν τους τύπους των βασικών πόρων και των δυνατοτήτων που διέπουν τις πρακτικές διαχείρισης της πράσινης αλυσίδας εφοδιασμού για την εφαρμογή της πρόληψης της ρύπανσης, της διαχείρισης προϊόντων και της βιώσιμης ανάπτυξης και καταδεικνύουν γιατί είναι σε θέση να διαθέτουν τα χαρακτηριστικά στρατηγικών περιουσιακών στοιχείων και τις διακριτικές ικανότητες αποτελώντας πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της πράσινης επιχειρηματικότητας διαδραματίζουν οι ίδιοι οι πράσινοι επιχειρηματίες. Οι Farinelli et al. (2011) αναγνώρισαν ως χαρακτηριστικά των πράσινων επιχειρηματιών την έλλειψη αποστροφής κινδύνου, καθώς αναλαμβάνουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που ενέχουν υψηλούς κινδύνους, το ισχυρό εσωτερικό κίνητρο για θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον και επίτευξη οικονομικής σταθερότητας, τη συγκέντρωση σε συνδυασμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη συνειδητοποίηση για την ανάγκη δημιουργίας ενός πιο βιώσιμου μέλλοντος.

Οι εταιρίες που υιοθετούν την πράσινη επιχειρηματικότητα μπορούν να βελτιώσουν πλουραλιστικά τις επιδόσεις τους σχεδιάζοντας αποτελεσματικά πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του κόστους ενέργειας και των πόρων (Cheng et al., 2014). Από αυτή την άποψη, οι αναπτυγμένες τεχνολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματική διαχείριση ενέργειας και πόρων,

διασφαλίζοντας χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμων και πηγών νερού και υποστηρίζοντας υψηλότερη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών στην παραγωγική διαδικασία σύμφωνα με τις αρχές της κυκλικής οικονομίας σε σύγκριση με την παραδοσιακή γραμμική οικονομία (Xie et al., 2019).

Οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι ορατές σε τομείς υπηρεσιών που σχετίζονται με την οικολογική παραγωγή. Ακόμη, η υποστήριξη επιχειρήσεων που θέλουν να λειτουργήσουν σε τομείς νέας τεχνολογίας είναι σημαντική για την απελευθέρωση της δυναμικότητας της πράσινης επιχειρηματικότητας (Yang et al., 2012).

Οι Singjai et al. (2018) προσπάθησαν να εντοπίσουν τις οργανωτικές δυνατότητες που συμπληρώνουν την υιοθέτηση μιας προληπτικής περιβαλλοντικής στρατηγικής και τα συγκεκριμένα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από μια τέτοια στρατηγική. Εστίασαν σε αναπτυσσόμενες χώρες που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τουριστική βιομηχανία αλλά όπου τα περιβαλλοντικά προβλήματα προκαλούν το μέλλον αυτής της βιομηχανίας.

Βρήκαν ότι ο μαθησιακός προσανατολισμός, η καινοτομία και η διαχείριση ποιότητας επηρεάζουν θετικά την υιοθέτηση προληπτικών περιβαλλοντικών στρατηγικών. Με βάση εμπειρικά δεδομένα από ξενοδοχεία της Ταϊλάνδης υποστήριξαν πως η πράσινη στρατηγική επηρεάζει θετικά την περιβαλλοντική απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, οι πράσινες στρατηγικές οδηγούν άμεσα σε θετικές περιβαλλοντικές επιδόσεις όσον αφορά την κατανάλωση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, τη διαχείριση απορριμμάτων και τη διαχείριση περιβαλλοντικών κινδύνων, οδηγώντας σε ανταγωνιστικότητα κόστους και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης (Singjai et al., 2018).

#### 4.2. Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ο αντίκτυπος της πράσινης αγοράς στην πράσινη επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη δεν έχει μελετηθεί πλήρως. Οι Lotfi et al. (2018) ανέπτυξαν ένα ερευνητικό μοντέλο και βρήκαν θετική και σημαντική επίδραση της ανάδυσης της πράσινης αγοράς στην πράσινη επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη σε επιχειρήσεις που βασίζονται στη γνώση. Ακόμη, βρήκαν πως η πράσινη επιχειρηματικότητα έχει θετική και σημαντική επίδραση στη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η επιδίωξη της βιώσιμης ανάπτυξης μέσω της πράσινης επιχειρηματικότητας υποστηρίζεται θεωρητικά και εμπειρικά στη βιβλιογραφία. Επειδή η διεθνής δραστηριοποίηση εκθέτει τις επιχειρήσεις σε ξένους επενδυτές, προκύπτουν πολλές ευκαιρίες για μάθηση.

Οι Zhao et al. (2021) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο πράσινης επιχειρηματικότητας σε επίπεδο επιχείρησης με τρεις διαστάσεις: (α) πράσινες πρωτοβουλίες (ενεργή υιοθέτηση πράσινων πρακτικών από μια επιχείρηση), (β) κρατική πράσινη υποστήριξη (οφέλη που κερδίζει μια επιχείρηση από τις κρατικές παροχές, τα κίνητρα, τα προγράμματα και τις πολιτικές για πράσινες πρακτικές) και (γ) πράσινη πολιτική επιρροή (προσπάθειες επιχείρησης να επηρεάσει τη νομοθεσία που σχετίζεται με πράσινες πρακτικές). Χρησιμοποίησαν δεδομένα από 303 επιχειρήσεις οι μισές εκ των οποίων εμπλέκονται σε διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες και βρήκαν ότι η διεθνής δραστηριοποίηση συνδέεται θετικά με τις πράσινες πρωτοβουλίες και την κρατική υποστήριξη, ενώ οι δύο αυτοί παράγοντες ενισχύουν περαιτέρω άμεσα την απόδοση της επιχείρησης.

Οι Alwakid et al. (2021) εξέτασαν την επίδραση της πράσινης επιχειρηματικότητας στη βιώσιμη ανάπτυξη με τη χρήση θεωρητικού πλαισίου με εμπειρικά δεδομένα για την Σαουδική Αραβία και βρήκαν ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα συμβάλλει θετικά στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνιστώσες της βιώσιμης ανάπτυξης την περίοδο 2012-2017. Αυτό υποδηλώνει μια μετρήσιμη ένδειξη των αποτελεσμάτων βιώσιμης ανάπτυξης σύμφωνα με τα οποία τα ιδρύματα της Σαουδικής Αραβίας ευθυγραμμίζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες με θετικό αποτέλεσμα.

#### 4.3. Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την πράσινη επιχειρηματικότητα μπορούν να ελέγξουν τη χρήση διαφόρων πόρων και κατά συνέπεια, να μειώσουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των δραστηριοτήτων τους. Ο στρατηγικός ρόλος της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν οργανωτική δυναμική επιτρέποντάς τους να παράγουν όσο το δυνατόν περισσότερα καινοτόμα πράσινα προϊόντα (Guo et al., 2020).

Υπάρχουν έρευνες που υποστηρίζουν πως η πράσινη καινοτομία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα λειτουργίας της πράσινης επιχειρηματικότητας (Wong, 2013; Zailani et

al., 2014). Αν και η πράσινη επιχειρηματικότητα σχετίζεται στενά με την πράσινη καινοτομία, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές πράσινης επιχειρηματικότητας μπορεί να μην είναι τελικά ικανές να επιτύχουν πράσινη καινοτομία (Arzubiaga et al., 2018).

Οι Ebrahimi & Mirbargkar (2017) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ πράσινης καινοτομίας και πράσινης επιχειρηματικότητας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της πράσινης καινοτομίας και της αύξησης της οικονομικής απόδοσης λαμβανομένου υπόψη του ρόλου της πράσινης επιχειρηματικότητας. Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή της πράσινης επιχειρηματικότητας μπορεί να στηρίξει τις επιχειρήσεις ώστε να αυξήσουν τις οικονομικές τους αποδόσεις.

Η βιώσιμη περιβαλλοντική διαχείριση και η πράσινη καινοτομία θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η πράσινη καινοτομία μπορεί να αντιμετωπίσει εμπόδια για την είσοδο άλλων ανταγωνιστών σε μια συγκεκριμένη αγορά (Chiou et al., 2011). Η πράσινη καινοτομία αποτελεί απάντηση στους αυστηρούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς και στις τάσεις αειφορίας στην παραγωγή και την κατανάλωση. Ως εκ τούτου, ο τρόπος μετατροπής των πράσινων ιδεών σε συγκεκριμένες πρακτικές με παράλληλη ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένα επείγον πρόβλημα για τις επιχειρήσεις.

Οι Tu & Wu (2021) εξέτασαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής μάθησης στη διαδικασία κατά την οποία η πράσινη καινοτομία επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρησιμοποίησαν δείγμα 235 Κινέζων κατασκευαστών και βρήκαν ότι η πράσινη καινοτομία σχετίζεται θετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και αυτή η διαδικασία διαμεσολαβείται από την οργανωτική μάθηση. Ακόμη, οι πιέσεις των ενδιαφερομένων και των πολιτικών επηρεάζουν θετικά τη μεσολαβητική επίδραση της οργανωσιακής μάθησης. Επομένως, συνίσταται η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη συνέργεια μεταξύ των στρατηγικών πράσινης καινοτομίας και των δραστηριοτήτων οργανωσιακής μάθησης μικροεπιπέδου,

Οι Skordoulis et al. (2022) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της πράσινης καινοτομίας και της πράσινης επιχειρηματικότητας αλλά και το διαμεσολαβητικό ρόλο των στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στη σχέση μεταξύ πράσινης επιχειρηματικότητας, πράσινης καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Χρησιμοποίησαν ως δείγμα 225 διευθυντές υπεύθυνους για την περιβαλλοντική στρατηγική ΜμΕ στην Ελλάδα και βρήκαν μια θετική επίδραση της πράσινης επιχειρηματικότητας στην καινοτομία πράσινων προϊόντων και στην καινοτομία πράσινων διαδικασιών. Ακόμη, επιβεβαίωσαν το διαμεσολαβητικό ρόλο των εταιρικών στρατηγικών στη σχέση μεταξύ πράσινης επιχειρηματικότητας, πράσινης καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, οι Skordoulis et al. (2022) βρήκαν ότι όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, η υιοθέτηση της καινοτομίας πράσινων προϊόντων ευνοείται. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους υποστηρίζεται η καινοτομία πράσινων διαδικασιών.

Οι Pejman & Seyed (2017) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της πράσινης καινοτομίας και της ανάπτυξης των ΜμΕ σε συνθήκες αναταραχής της αγοράς σε σχέση με το ρόλο της πράσινης επιχειρηματικότητας. Χρησιμοποίησαν δείγμα 112 στελεχών ΜμΕ με διανομή ερωτηματολογίου και βρήκαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της πράσινης καινοτομίας και της ανάπτυξης των ΜμΕ σε σχέση με το διαμεσολαβητικό ρόλο της πράσινης επιχειρηματικότητας.

Οι Wagner & Schaltegger (2004) θεωρούν ότι είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της πράσινης επιχειρηματικότητας και της πράσινης καινοτομίας στη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης (Moen, 1999). Για αυτό, εστίασαν στα χαρακτηριστικά της απόδοσης της επιχείρησης που μπορούν να επηρεαστούν πιο εύκολα από την πράσινη επιχειρηματικότητα και την πράσινη καινοτομία (Wagner & Schaltegger, 2004) ώστε να μπορέσουν να μετρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτά η επιχείρηση υιοθετώντας αυτή τη στρατηγική.

Οι Nanath & Pillai (2016) διερευνούν την επίδραση των πρακτικών των πράσινων συστημάτων πληροφοριών στις πράσινες καινοτομίες και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της καλύτερης απόδοσης των πράσινων καινοτομιών τόσο της διαδικασίας όσο και του προϊόντος. Τα αποτελέσματα που βασίζονται σε εταιρίες πληροφορικής στην Ινδία υποδεικνύουν ότι η απόδοση της πράσινης καινοτομίας μεσολαβεί στην επίδραση μεταξύ του πράσινου συστήματος πληροφοριών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό σημαίνει πως οι δυνατότητες των πράσινων πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να υπερπηδήσουν τα περιβαλλοντικά οφέλη για να συμπεριλάβουν την καινοτομία και την ευκαιρία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Burzyńska et al. (2018) εστίασαν στον κλάδο της κλωστοϋφαντουργίας ο οποίος ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την εισαγωγή διαφόρων τύπων οικολογικών καινοτομιών που μειώνουν ή αποτρέπουν τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ενώ συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδοφορίας. Εξέτασαν το φαινόμενο της πράσινης επιχειρηματικότητας και ανέλυσαν τις προοπτικές ανάπτυξής της για την πολωνική κλωστοϋφαντουργία. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι οι πολωνικές βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν όλα τα είδη οικολογικών καινοτομιών που συγκεντρώνονται στο λεγόμενο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης το οποίο θα πρέπει να γίνει μέρος οποιουδήποτε οργανισμού στον τομέα που αναλύεται.

#### 4.4. Σχέση Πράσινης Επιχειρηματικότητας και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τη θεωρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους (Grant, 1991), οι οργανωτικές ικανότητες αποτελούν τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία αυτή είναι δημοφιλής στην περιβαλλοντική διαχείριση μέσα από την θεωρία που αναπτύχθηκε και εξειδικεύτηκε από τον Hart (1995). Η έναρξη νέων πρακτικών που οδηγούν στην ανάπτυξη τεχνολογιών, νέων προϊόντων και νέων αγορών θεωρείται μηχανισμός δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (McGrath et al., 1995). Από αυτή την άποψη, οι περιβαλλοντικά συνειδητές πρακτικές μπορούν να δημιουργήσουν και να προτείνουν τις αξίες στα ενδιαφερόμενα μέρη των αλυσίδων εφοδιασμού (Masoumik et al., 2012). Αυτές οι πρακτικές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μειώσουν το συνολικό κόστος και τους κινδύνους τους αλλά βοηθούν ταυτόχρονα στην αύξηση των εσόδων και της άυλης αξίας δηλαδή της φήμης (Esty & Winston, 2009).

Σύμφωνα με τη θεωρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που βασίζεται στους πόρους, η έναρξη πράσινων πρακτικών μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσον αφορά το χαμηλότερο κόστος, τη φήμη, τη νομιμότητα, τη μελλοντική θέση και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη (Hart, 1995; Hart et al., 2003; Hart & Dowell, 2011). Ο τρόπος μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφέρει μεταξύ των ερευνών.

Για παράδειγμα, οι Testa & Iraldo (2010) θεώρησαν την κερδοφορία ως το τελικό αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητας, ενώ οι Rao & Holt (2005) έλαβαν υπόψη

μεταβλητές όπως βελτιωμένη απόδοση, βελτίωση ποιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και εξοικονόμηση κόστους για να αξιολογήσουν την ανταγωνιστικότητα. Όσον αφορά τις μεθόδους ανάλυσης χρησιμοποιούνται ποσοτικές μέθοδοι όπως η ανάλυση παλινδρόμησης (Zhu & Sarkis, 2004), η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων (Rao, 2002), ενώ κάποιοι χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους έρευνας (9).

Οι Hart & Dowell (2011) επέκτειναν την θεωρία των πόρων στη θεωρία των φυσικών πόρων αναγνωρίζοντας τέσσερις στρατηγικές δυνατότητες για την αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραγόντων: πρόληψη ρύπανσης, διαχείριση προϊόντων, καθαρή τεχνολογία, βάση της πυραμίδας. Οι δυνατότητες αυτές μπορούν να προσφέρουν βιώσιμη αξία και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα, πλεονέκτημα κόστους, φήμης και νομιμότητας, μελλοντικής θέσης και ενσωματωμένης καινοτομίας (Genchev et al., 2011).

Οι Sharma & Vredenburg (1998) διεξήγαγαν μια διερευνητική έρευνα για την канаδική βιομηχανία πετρελαίου και φυσικού αερίου για να βρουν τις αναδυόμενες ανταγωνιστικές οργανωτικές ικανότητες έπειτα από την ανάληψη πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον. Εξέτασαν τρεις βασικές δυνατότητες, (α) την ενσωμάτωση των ενδιαφερομένων, (β) τη συνεχή μάθηση και (γ) τη συνεχή καινοτομία που συνάδουν με τους βασικούς πόρους που εισήγαγε ο Hart (1995).

Οι Prato et al. (2019) εξέτασαν το ρόλο της οργανωσιακής μάθησης δηλαδή της κατάρτισης εντός μιας επιχείρησης που συμβάλλει στον μετασχηματισμό του πράσινου επιχειρηματικού προσανατολισμού και του προσανατολισμού προς την αγορά στη βελτίωση των βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Προσπάθησαν να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ πράσινου επιχειρηματικού προσανατολισμού και του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δείγμα 280 επιχειρήσεων και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η οργανωσιακή μάθηση διαδραματίζει κεντρικό ρόλο ως παρεμβατική μεταβλητή που λειτουργεί με εισροή τον πράσινο επιχειρηματικό προσανατολισμό και τον προσανατολισμό προς την αγορά και εκροή ένα μεγαλύτερο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προηγούμενες έρευνες εντοπίζουν θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζονται είτε στο πλαίσιο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είτε των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των κερδών καινοτομίας (Hull & Rothenberg,



2008; Nill & Kemp, 2009). Κάποιοι πιστεύουν ότι τέτοιες πρακτικές δεν επηρεάζουν ουσιαστικά το συνολικό κόστος των επιχειρήσεων (Hartman & Stafford, 1997).

Οι Alam & Islam (2021) εξέτασαν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαστάσεων της περιβαλλοντικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, της πράσινης εταιρικής εικόνας και του πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Χρησιμοποίησαν δεδομένα από 53 εισηγμένες επιχειρήσεις ένδυσης στο Μπαγκλαντές και βρήκαν ότι η ευημερία των ηλεκτρονικών πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα δημιουργίας εταιρικής εικόνας και τελικά βοηθά στην επίτευξη πράσινων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αυτό συμβαίνει επειδή η διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να καταστεί εφικτή όταν οι πελάτες έχουν κατά νου πως οι οργανωτικές προσπάθειες επικεντρώνονται γύρω από την περιβαλλοντική ευημερία των πελατών (Kim et al., 2016). Ακόμη, οι πελάτες τείνουν να επιδεικνύουν θετική στάση όταν οι επιχειρήσεις θεωρούνται κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες από τους πελάτες (Hong et al., 2010) γεγονός που οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Rehman et al. (2021) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ πράσινης επιχειρηματικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη το διαμεσολαβητικό ρόλο των στρατηγικών των επιχειρήσεων και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως μια προληπτική περιβαλλοντική στρατηγική ενισχύει σημαντικά τη σχέση μεταξύ πράσινης επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι προληπτικές περιβαλλοντικές στρατηγικές συνδέονται στενά με τη στρατηγική διαφοροποίησης, καθώς επικεντρώνονται στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη καινοτομιών τόσο προϊόντων όσο και διαδικασιών για την προστασία του περιβάλλοντος (Jayal et al., 2010).

Τέτοιες στρατηγικές επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις διαδικασίες και τις τεχνολογίες τους και να σχηματίσουν οργανωτικές δομές που τους επιτρέπουν να ανταποκριθούν σε οποιοσδήποτε αλλαγές που οδηγούνται από τον ανταγωνισμό (Yang et al., 2013). Έτσι, η ανάπτυξη και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι εφικτή. Η υιοθέτηση της πράσινης επιχειρηματικότητας καθοδηγείται από στρατηγικές διαφοροποίησης οι οποίες εφαρμόζονται από στελέχη με υψηλή περιβαλλοντική ευαισθησία (Cao, 1997; Skordoulis et al., 2020b).

Οι Zhang et al. (2011) εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο η πράσινη επιχειρηματικότητα επηρεάζει το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζει

άμεσα και μετριάζει τη σχέση μεταξύ της πράσινης επιχειρηματικότητας και του μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων στην Κίνα. Ως αποτέλεσμα, η πράσινη επιχειρηματικότητα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη επηρεάζουν θετικά το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και η εταιρική κοινωνική ευθύνη αξιοποιεί την αποτελεσματικότητα της πράσινης διαχείρισης που καθοδηγείται από την πράσινη επιχειρηματικότητα για να διευκολύνει το μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

Ο Wang (2019) ανέπτυξε και δοκίμασε ένα θεωρητικό μοντέλο εμπειρικά το οποίο αναλύει τον τρόπο με τον οποίο η οργανωτική πράσινη κουλτούρα επηρεάζει την πράσινη απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με δεδομένα από 327 κατασκευαστικές εταιρίες διαφορετικών βιομηχανικών τομέων στην Ταϊβάν υλοποίησε την έρευνα και κατέληξε στο συμπέρασμα πως η οργανωτική πράσινη κουλτούρα προβλέπει σημαντικά την πράσινη απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, βρίσκει ότι η πράσινη καινοτομία μεσολαβεί πλήρως μεταξύ της η οργανωτικής πράσινης κουλτούρας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπό περιβαλλοντική πίεση.

Οι Astuti & Datrini (2021) εξέτασαν το ρόλο της περιβαλλοντικής συνείδησης και του πράσινου πνευματικού κεφαλαίου για την απόκτηση πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συσχέτιση μεταξύ της περιβαλλοντικής συνείδησης και κάθε συστατικού του πράσινου πνευματικού κεφαλαίου (πράσινο ανθρώπινο κεφάλαιο, πράσινο διαρθρωτικό κεφάλαιο, πράσινο κεφάλαιο σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων) ελέγχεται σε 72 διευθύνοντες συμβούλους μεσαίων εταιριών παραγωγής σε επαρχία του Μπαλί. Βρήκαν πως υπάρχει μια θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της περιβαλλοντικής συνείδησης και κάθε συστατικού του πράσινου πνευματικού κεφαλαίου. Ακόμη, κάθε συστατικό του έχει θετική συσχέτιση με το πράσινο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό σημαίνει ότι η πράσινη επιχειρηματικότητα μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Στον αγροβιομηχανικό τομέα η πρακτική της πράσινης επιχειρηματικότητας περιλαμβάνει την περιβαλλοντική βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η οποία απαιτεί σημαντικές επενδύσεις για τεχνολογικές αλλαγές και περιορίζει τη μεταβλητότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών για τις ΜμΕ. Η ανάλυση επενδύσεων στα έργα πράσινης επιχειρηματικότητας του αγροτικού τομέα της Ουκρανίας επιβεβαιώνει την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσα από την πράσινη

επιχειρηματικότητα (Stadnyk et al., 2021). Οι Stadnyk et al. (2021) εξέτασαν φορείς και τρόπους για τη συμμετοχική ανάπτυξη του αγροβιομηχανικού επιχειρηματικού δικτύου για την υλοποίηση ανταγωνιστικών επιχειρηματικών στρατηγικών στον τομέα των πράσινων επιχειρήσεων.

Η σύνδεση μεταξύ των πρακτικών πράσινης αλυσίδας εφοδιασμού και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αποτελεί επίσης ένα θέμα αυξανόμενου ενδιαφέροντος μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών. Παρά τα θεωρητικά επιχειρήματα πως οι περιβαλλοντικά συνειδητές πρακτικές θα έδιναν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις εταιρίες, δεν υπάρχει συναίνεση στην εμπειρική έρευνα σχετικά με τον θετικό αντίκτυπο των πρακτικών πράσινης αλυσίδας εφοδιασμού στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

Οι Masoumik et al. (2014) αναγνώρισαν αυτό το κενό και υλοποίησαν συστηματική ανασκόπηση για να αξιολογήσουν τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτές οι πρακτικές μπορούν να επιτύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προτείνουν ένα εννοιολογικό μοντέλο με τη στρατηγική ικανότητα ως παράγοντα διαμεσολάβησης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Εισάγονται τέσσερις παράγοντες μετριασμού που επηρεάζουν θετικά τη σχέση των δύο μεταβλητών και συγκεκριμένα, (α) η εσωτερική περιβαλλοντική διαχείριση, (β) η περιβαλλοντική προορατικότητα, (γ) η στρατηγική ευθυγράμμιση και (δ) η διαχείριση βάσει ικανοτήτων.

Κάποιες έρευνες εξετάζουν το ρόλο της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος πράσινη εφοδιαστική αλυσίδα επιδιώκει να ενσωματώσει τη περιβαλλοντικά συνειδητή σκέψη σε όλες τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας όπως πράσινες αγορές, πράσινη παραγωγή, πράσινη διαχείριση υλικών, πράσινη διανομή, πράσινο μάρκετινγκ και αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα (Bloemhofruwaard et al. 1995; Hervani et al., 2005; Srivastava, 2007). Λαμβάνει, επίσης, υπόψη τη μείωση των απορριμμάτων σε όλα τα στάδια και περιλαμβάνει τη διαχείριση προϊόντων από την αρχή μέχρι το τέλος στην εφοδιαστική αλυσίδα (Bloemhofruwaard et al. 1995).

Οι Lin et al. (2020) εξέτασαν τις επιρροές του προσανατολισμού στην αγορά, της ποιότητας της σχέσης εφοδιαστικής αλυσίδας και της απορροφητικής ικανότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις πράσινες αλυσίδες εφοδιασμού. Βρίσκουν πως η ποιότητα της σχέσης πράσινης αλυσίδας εφοδιασμού και η πράσινη απορροφητική ικανότητα μεσολαβούν πλήρως στη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην πράσινη αγορά και του πράσινου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Δεν υπάρχει ομοφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με τις θετικές επιπτώσεις της πράσινης εφοδιαστικής αλυσίδας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενώ οι περισσότερες έρευνες τονίζουν τις θετικές επιπτώσεις, κάποιες από αυτές οδηγούνται σε αρνητικό αντίκτυπο ή χωρίς καμία σχέση (Masoumik et al., 2014).

#### 4.5.E.E. και Ελλάδα

Οι Demirel et al. (2019) υποστηρίζουν ότι τα κράτη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή νομιμότητας στην πράσινη επιχειρηματικότητα με την ανάθεση συμβάσεων, την επιβολή περιβαλλοντικής νομοθεσίας ή τη διευκόλυνση χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τον Yi (2020) η υποστήριξη της πράσινης επιχειρηματικότητας ακόμη και σε ακαδημαϊκό επίπεδο ενθαρρύνει την ύπαρξη ευνοϊκού περιβάλλοντος για τη ανάπτυξη πράσινων επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί έννοια που διαχέει όλες τις διαστάσεις της ζωής των ατόμων. Ως καταναλωτές οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τις επιλογές τους σχετικά με μια ιδέα βιωσιμότητας και αυτό είναι εφικτό λόγω της πράσινης επιχειρηματικότητας. Οι Domańska et al. (2018) εξετάζουν τα αίτια που κάποιες χώρες της E.E. υπερτερούν των άλλων στην ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας. Η πράσινη επιχειρηματικότητα απαιτεί ενσωμάτωση και των τριών πυλώνων της αειφόρου ανάπτυξης: οικονομία, περιβάλλον, κοινωνία. Η οικονομική υποστήριξη από το κράτος και η καλά εκπαιδευμένη κοινωνία δημιουργούν καλές συνθήκες για την πράσινη επιχειρηματικότητα.

Η Ελλάδα είναι από τις λίγες χώρες στις οποίες η πράσινη επιχειρηματικότητα έχει ισχυρές δυνατότητες ανάπτυξης. Περίπου το 25% των κονδυλίων της E.E. που προορίζονταν για την Ελλάδα για την περίοδο 2007-2013 διατέθηκε σε περιβαλλοντικές επενδύσεις. Οι περιβαλλοντικές δαπάνες της Ελλάδας αντιπροσωπεύουν λιγότερο από 1% του ΑΕΠ το οποίο είναι πολύ χαμηλό σε σύγκριση με τις χώρες της E.E. Αυτό σημαίνει ότι οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα δεν έχουν αξιοποιηθεί (Burzyńska et al., 2018).

Οι Skordoulis et al. (2022) βρήκαν όσον αφορά την πράσινη επιχειρηματικότητα πως η δέσμευση για την ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών που ελαχιστοποιούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις λαμβάνει χώρα στις ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ η

προστασία του περιβάλλοντος δεν φαίνεται να αποτελεί κινητήρια δύναμη που καθοδηγεί την επιχειρηματική στρατηγική.

Η ανάπτυξη της πράσινης επιχειρηματικότητας είναι πιο αισθητή στις ΜμΕ οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. και απασχολούν τα δύο τρίτα του εργατικού δυναμικού της. Το μοντέλο πράσινης ανάπτυξης που έχει υιοθετήσει η Ε.Ε περιλαμβάνει τη μετάβαση σε βιώσιμες πρακτικές στην παραγωγή και στις υπηρεσίες (Burzyńska et al., 2018).

Συνήθως η πράσινη επιχειρηματικότητα εννοείται σε τομείς όπου ο τρόπος ζωής, οι πτυχές της υγείας και της ασφάλειας των πελατών θεωρούνται πολύ σημαντικές. Για παράδειγμα, στον οικοτουρισμό ο τρόπος με τον οποίο ο τουρισμός επηρεάζει τις ζωές των γηγενών έχει οδηγήσει σε αναπτυξιακά εγχειρήματα οικοτουρισμού όπου στόχος είναι το τοπικό περιβάλλον και οι κοινότητες να επωφεληθούν από την τουριστική επιχείρηση (Scheyvens, 1999).

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει την ανάγκη λήψης μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος προσπαθώντας να συμμορφωθούν στην υιοθέτηση της ευρωπαϊκής νομοθεσίας (Vardopoulos et al., 2019). Στην χώρα μας οι επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει ειδικά τα τελευταία 10 χρόνια σοβαρά κοινωνικά και οικονομικά ζητήματα και κλήθηκαν να λάβουν μέτρα και για την προστασία του περιβάλλοντος στο πλαίσιο συμμόρφωσης και υιοθέτησης της ευρωπαϊκής νομοθεσίας (Vardopoulos et al., 2019).

Στο πλαίσιο ενίσχυσης και προστασίας της πράσινης επιχειρηματικότητας το κράτος έχει δώσει οικονομικά κίνητρα και έχει λάβει οικονομικά μέτρα τα οποία λειτουργούν ως αποτελεσματικοί τρόποι επίτευξης της κρατικής περιβαλλοντικής πολιτικής. Οι περιβαλλοντικοί φόροι αντιστοιχούσαν στο 3,97% του ΑΕΠ της χώρας το 2017 και οι ενεργειακοί φόροι το 3,18% του ΑΕΠ όταν ο αντίστοιχος μέσος όρος της Ε.Ε. ήταν 2,4% και 1,84% αντίστοιχα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019). Ακόμη, διατέθηκαν €28,3 για τη στήριξη της πράσινης ανάπτυξης και της οικοκαινοτομίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.

Στην Ελλάδα ισχύουν οι φόροι επί μηχανοκίνητων οχημάτων με βάση το διοξείδιο του άνθρακα. Το τέλος ταξινόμησης οχημάτων βασίζεται στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα ενώ οι συντελεστές ποικίλλουν ανάλογα με τα επίπεδα ρύπανσης. Από το 2010 τα ετήσια τέλη κυκλοφορίας βασίζονται επίσης στις εκπομπές και τα αυτοκίνητα με εκπομπές χαμηλότερες των 90g/km εξαιρούνται (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Σύμφωνα με τους κανόνες των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ), τα κράτη μέλη της Ε.Ε. πρέπει να προωθούν το περιβάλλον και το κλίμα στις χρηματοδοτικές στρατηγικές και στα προγράμματά τους για την οικονομική, κοινωνική και εδαφική συνοχή, την αγροτική ανάπτυξη και τη θαλάσσια πολιτική. Ακόμη, μέσα όπως το πρόγραμμα «Ορίζων 2020», το πρόγραμμα LIFE και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Στρατηγικών Επενδύσεων (ΕΤΣΕ) στηρίζουν την εφαρμογή και τη διάδοση ορθών πρακτικών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Ωστόσο, μένουν ακόμη πολλές ενέργειες να γίνουν για την προώθηση της πράσινης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Αρχικά, το κράτος πρέπει να δημιουργήσει καλύτερα εργαλεία ενημέρωσης και επικοινωνίας με τις επιχειρήσεις για τα εργαλεία χρηματοδότησης και ανάπτυξης που μπορούν να αξιοποιήσουν από φορείς όπως η ΕΙΒ και το EIF. Επιπλέον, απαιτούνται κίνητρα για τη λήψη πρωτοβουλιών μέσω φορολογικών απαλλαγών ή και απλοποίησης διαδικασιών έναρξης και αδειοδότησης των επιχειρήσεων με περιβαλλοντική κατεύθυνση. Απαιτείται επίσης μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και ενημέρωση του ελληνικού καταναλωτικού κοινού για περισσότερο υπεύθυνες αγορές.

Με την ανάπτυξη της περιβαλλοντικής επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα, η χώρα θα δημιουργήσει ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, θα είναι σε θέση να αποκτήσει καλύτερη θέση στον χώρο των εξαγωγών, θα αυξήσει τις τουριστικές ροές από πιο υπεύθυνους καταναλωτές που αποτελούν και καλύτερης ποιότητας επισκέπτες και θα προσελκύσει περισσότερα ξένα κεφάλαια. Τα οφέλη αυτά μακροπρόθεσμα θα βελτιώσουν οικονομικούς δείκτες όπως η ανεργία και το ΑΕΠ.

## Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα, Περιορισμοί, Προτάσεις

Στις μέρες μας οι καταναλωτές καθίστανται πιο υπεύθυνοι και συνειδητοποιημένοι για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν να αγοράζουν και να καταναλώνουν. Η παράμετρος του περιβάλλοντος έχει αρχίσει εδώ και δεκαετίες να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τον επιχειρηματικό κόσμο και σήμερα αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία μείωσης του παραγωγικού κόστους και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από τις ευκαιρίες που δημιουργούνται στην αγορά προκύπτουν νέοι όροι και νέες μορφές επιχειρηματικών δράσεων με την πράσινη επιχειρηματικότητα να πρωτοστατεί στο νέο επιχειρηματικό και οικονομικό περιβάλλον.

Αυτό το είδος επιχειρηματικότητας ανταποκρίνεται καλύτερα με αποτέλεσμα να θεωρείται πιο βιώσιμο και με μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης. Η περιβαλλοντική επιχειρηματικότητα αναδεικνύει την τοπική κοινωνία, την ποιότητα και προστατεύει τους φυσικούς πόρους. Προσαρμόζει την οικονομία στις νέες ανάγκες και μακροχρόνια τη διαμορφώνει διαφορετικά σε σχέση με το μοντέλο κερδοφορίας που ίσχυε τις προηγούμενες δεκαετίες. Για αυτό σήμερα υιοθετούνται ολοένα και περισσότερες διαδικασίες εντός των επιχειρήσεων με απώτερο στόχο την σύνδεση της κερδοφορίας με την προστασία του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της ορθής εταιρικής διακυβέρνησης. Παράδειγμα αποτελούν οι δείκτες ESG που μετρούν ακριβώς αυτόν τον αντίκτυπο της δραστηριότητας μιας επιχείρησης και αναμένεται να υιοθετηθούν στο άμεσο μέλλον αρχικά από τις εισηγμένες επιχειρήσεις και σε δεύτερο χρόνο και από τις υπόλοιπες τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ε.Ε.

Μέσα από την παρούσα εργασία αναδείχθηκαν ζητήματα όπως η σύνδεση της πράσινης επιχειρηματικότητας με την καλύτερη απόδοση των επιχειρήσεων, η θετική σχέση της πράσινης επιχειρηματικότητας με την καινοτομία και η αδιαμφισβήτητη σύνδεση της πράσινης επιχειρηματικότητας με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται από έναν περιορισμό, την απουσία πρωτογενούς έρευνας. Ωστόσο, αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω έρευνα για την εμπειρική εξέταση της σχέσης της πράσινης επιχειρηματικότητας με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων όπως των μικρομεσαίων για

παράδειγμα αλλά και την εμπειρική εξέταση των ενεργειών που έχουν ήδη λάβει χώρα σε επίπεδο ανάπτυξης της πράσινης επιχειρηματικότητας από το κράτος.



## Βιβλιογραφία

- Alam, S.M.S. & Islam, K.M.Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(8).
- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431–457.
- Alwakid, W., Aparicio, S. & Urbano, D. (2021). The Influence of Green Entrepreneurship on Sustainable Development in Saudi Arabia: The Role of Formal Institutions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 5433.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic over-view. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62
- Angel de Brio, J., Fernandez, E. & Junquera, B. (2002). The role of the public administrations in the promotion of the environmental activity in Spanish industrial companies. *Ecological Economics*, 40, 279–294.
- Arabiun, A., Abdi, J.A. & Kashefi, A. (2015). Entrepreneurship in the context of modern technologies: An Approach to Green Entrepreneurship and Sustainable Development, Nanotechnology. *Proceedings of the First International Conference on the Environment and Natural Resources*, Kharazmi Higher Education Institute of Science and Technology, Shiraz, Iran, 21 May 2015.
- Aragon-Correa, J.A. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88.
- Arzubiaga, U., Kotlar, J., De Massis, A., Maseda, A. & Iturralde, T. (2018). Entrepreneurial Orientation and Innovation in Family SMEs: Unveiling the (Actual) Impact of the Board of Directors. *Journal of Business Venturing*, 33, 455–469.
- Astuti, P.D. & Datrini, L.K. (2021). Green competitive advantage: Examining the role of environmental consciousness and green intellectual capital. *Management Science Letters*, 11(4), 1141-1152.

- Azzone, G. & Noci, G. (1998). Seeing ecology and 'green' innovations as a source of change. *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 94–111.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Bennett, S.J. (1991). *Ecopreneuring: The Complete Guide to Small Business Opportunities from the Environmental Revolution*. New York: John Wiley.
- Berle, G. (1991). *The Green Entrepreneur: Business Opportunities that Can Save the Earth and Make You Money*. Blue Ridge Summit: Liberty Hall Press.
- Berry, M.A. & Rondinelli, D.A. (1998). Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 38-50.
- Bharadwaj, S., Vradarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83-89.
- Bloemhofruwaard, J.M., Vanbeek, P., Hordijk, L.& Vanwassenhove, L.N. (1995). Interactions between operational-research and environmental management. *European Journal of Operational Research*, 85(2), 229-243.
- Blue, J. (1990). *Ecopreneuring: Managing For Results*. London: Scott Foresman,
- Boehe, D.M. & Barin, C.L. (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*, 91, 325–346.
- Bos-Brouwers, H.E.J. (2010). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19, 417–435.
- Burzyńska, D., Jabłońska, M. & Dziuba, R. (2018). Opportunities and Conditions for the Development of Green Entrepreneurship in the Polish Textile Sector. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 2(128), 13-19.
- Cagno, E., Trucco, P. & Tardini, L. (2005). Cleaner production and profitability: analysis of 134 industrial pollution prevention (P2) project reports. *Journal of Cleaner Production*, 13, 593-605.
- Cao, H. & Chen, Z. (2018). The Driving Effect of Internal and External Environment on Green Innovation Strategy-The Moderating Role of Top Management's Environmental Awareness. *Nankai Business Review International*, 10, 342–361.

- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Commission of the European Communities (CEC) (2009). Mainstreaming sustainable development into EU policies: 2009 review of the European Union strategy for sustainable development. Brussels (Belgium): CEC. COM (2009) 400.
- Chalikias M. & Ntanos S. (2015). Countries clustering with respect to carbon dioxide emissions by using the IEA database. *Proceedings of the 7th International Conference on ICT in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2015)*. Kavala, September 2015. Athens: HAICTA, pp. 347-351.
- Chalikias, M. & Skordoulis, M. (2014). Implementation of Richardson's arms race model in advertising expenditure of two competitive firms. *Applied Mathematical Sciences*, 8(81), 4013-4023
- Chiou, T.-Y., Chan, H.K., Lettice, F. & Chung, S.H. (2011). The Influence of Greening the Suppliers and Green Innovation on Environmental Performance and Competitive Advantage in Taiwan. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47, 822–836.
- Choudhary, S. & Patil, N. (2015). Green entrepreneurship: Road to green economy-environment-sustainable social system. *IJSSIR*, 3(11), 82-95.
- Cohen, B. & Winn, M.I. (2007). Market imperfections, opportunity, and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, 29–49.
- Corbett, J., & Montgomery, A. W. (2017). Environmental entrepreneurship and interorganizational arrangements: A model of social-benefit market creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(4), 422–440.
- Dai, W. & Si, S. (2018). Government policies and firms' entrepreneurial orientation: Strategic choice and institutional perspectives. *Journal of Business Research*, 93, 23–36.
- Dangelico, R. M. & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 471-486.
- Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S. & Konadu, R. (2019). Environmental Sustainability Orientation, Competitive Strategy and Financial Performance. *Business Strategy and the Environment*, 28, 885–895.

- Dean, T.J. & McMullen, J.S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22, 50–76.
- Demirel, P., Li, Q.C., Rentocchini, F. & Tamvada, J.P. (2019). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52, 759–771.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 395-410.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dollinger, M.J. (2008). *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. 4<sup>th</sup> Edition. Lombard, Illinois: Marsh Publications LLC.
- Domańska, A., Żukowska, B. & Zajkowski, R. (2018). Green Entrepreneurship as a Connector among Social, Environmental and Economic Pillars of Sustainable Development. Why Some Countries are More Agile? *Problems of Sustainable Development*, 13(2), 67-76.
- Drucker, P.F. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 76, 149–157.
- D’Souza, C., Taghian, M., Sullivan-Mort, G. & Gilmore, A. (2015). An Evaluation of the role of green marketing and a firm’s internal practices for environmental sustainability. *Journal of Strategic Marketing*, 23, 600–615.
- Ebrahimi, P. & Mirbargkar, S.M. (2017). Green Entrepreneurship and Green Innovation for SME Development in Market Turbulence. *Eurasian Business Review*, 7, 203–228.
- EBRD (2020). EBRD Sustainability Report 2018. Διαθέσιμο από: <https://www.ebrd.com/news/publications/sustainability-report/ebrd-sustainability-report-2019.html>.
- Esty, D.C. & Winston, A.S. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019). Επισκόπηση της εφαρμογής της περιβαλλοντικής πολιτικής 2019. Διαθέσιμο από: [https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report\\_el\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_el_el.pdf).

- Famiyeh, S., Adaku, E., Amoako-Gyampah, K., Asante-Darko, D., & Amoatey, C. T. (2018). Environmental management practices, operational competitiveness, and environmental performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(3), 588–607
- Farinelli, F., Bottini, M., Akkoyunlu, S., & Aerni, P. (2011). Green entrepreneurship: the missing link towards a greener economy. *Atdf Journal*, 8(3/4), 42-48.
- Frambach, R.T., Prabhu, J. & Verhallen, T.M.M. The Influence of Business Strategy on New Product Activity: The Role of Market Orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377–397.
- Genchev, S.E., Richey, R.G. & Gabler C.B. (2011). Evaluating reverse logistics programs: a suggested process formalization. *International Journal of Logistics Management*, 22(2), 242-63.
- Genus, A. (2021). Sustainable entrepreneurship research in the 2020s: An introduction. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1419–1422
- Gibbs, D. & O’Neill, K. (2014). Rethinking Sociotechnical Transitions and Green Entrepreneurship: The Potential for Transformative Change in the Green Building Sector. *Environment & Planning*, 46, 1088-1107.
- González-Benito, J. & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Guo, Y., Wang, L. & Chen, Y. (2020). Green Entrepreneurial Orientation and Green Innovation: The Mediating Effect of Supply Chain Learning. *SAGE Open*, 10, 12–13.
- Hall, J. K., Daneke, G. A., & Lenox, M. J. (2010). Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 439–448.
- Han, H., Hsu, L.T.J., Lee J.S. & Sheu, C. (2011). Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2).
- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S.L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66–76.

- Hart, S.L. & Dowell, G. (2011). Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Hart, S.L., Milstein, M.B. & Caggiano J. (2003). Creating Sustainable Value [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 17(2), 56- 69.
- Hartman, C. & Stafford, E. (1997). Green alliances: building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, 30(2), 184–196.
- Hervani, A.A., Helms, M.M. & Sarkis J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), 330- 353.
- Hinterberger, F., Omann, I. & Stocker, A. (2002). Employment and environment in a sustainable Europe. *Emprica*, 29, 113–130.
- Hong, S. Y., Yang, S. U., & Rim, H. (2010). The influence of corporate social responsibility and customer–company identification on publics’ dialogic communication intentions. *Public Relations Review*, 36(2), 196–198.
- Hull, C.E. & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29, 781–789.
- Jayal, A.D., Badurdeen, F., Dillon, O.W. & Jawahir, I.S. (2010). Sustainable Manufacturing: Modeling and Optimization Challenges at the Product, Process and System Levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science & Technology*, 2, 144–152.
- Jolink, A. & Niesten, E. (2013). Sustainable Development and Business Models of Entrepreneurs in the Organic Food Industry. *Business Strategy & the Environment*, 24(6).
- Kanchan, U., Kumar, N. & Gupta, A. (2015). Green business-Way to achieve globally sustainable competitive advantage. *Journal of Progressive Research in Social Sciences*, 2(2), 92-100.
- Kathuria, R., Joshi, M.P. & Porth, S.J. (2007). Organizational alignment and performance: past, present, and future. *Management Decision*, 45(3), 503-517.
- Kay, J. (1995). *Why firms succeed*. Oxford: Oxford University Press.
- Kim, H. C., Chua, B. L., Lee, S., Boo, H. C., & Han, H. (2016). Understanding airline travelers’ perceptions of well-being: The role of cognition, emotion, and sensory experiences in airline lounges. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(9), 1213–1234

- Lenox, M., & York, J. G. (2012). Environmental entrepreneurship. In P. Bansal & A. J. Hoffman (Eds.), *The Oxford handbook of business and the natural environment* (pp. 70–82). New York: Oxford University Press.
- Levy, M. & Weitz, B. (2001). *Retailing Management*. 8<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y. & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Success: The Contingency Role of Relational Factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56.
- Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality and Quantity*, 51(4), 1663–1685.
- Lin, Y.-H., Kulangara, N., Forster, K. & Shang, J. (2020). Improving Green Market Orientation, Green Supply Chain Relationship Quality, and Green Absorptive Capacity to Enhance Green Competitive Advantage in the Green Supply Chain. *Sustainability*, 12(18), 7251.
- Lober, J.D. (1998). Pollution prevention as corporate entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 26–37.
- Lotfi, M., Yousefi, A. & Jafari, S. (2018). The Effect of Emerging Green Market on Green Entrepreneurship and Sustainable Development in Knowledge-Based Companies. *Sustainability*, 10, 2308.
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681.
- Masoumik, S.M., Abdul-Rashid, S.H. & Olugu, E.U. (2014). Gaining Competitive Advantage through Strategic Green Supply Chain Management: From a Literature Review towards a Conceptual Model. *International Journal of Supply Chain Management*, 3(3), 49-58.
- Masoumik, S.M., Rashid, S.H.A. & Ghazilla, R.A.R. (2012). From Green Supply Chain towards Sustainable Supply Chain: A Road Map. In *Proceedings of 10<sup>th</sup> Global Conference on Sustainable Manufacturing*, Istanbul, Turkey, pp. 371-376.
- Mazzanti, M. & Zoboli, R. (2006). Economic instruments and induced innovation: the European policies on end-of-life vehicles. *Ecological Economics*, 58, 318–337.

- McEwen, T. (2013). Ecopreneurship as a solution to environmental problems: implications for college level entrepreneurship education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5).
- McGrath, R.G., Macmillan, I.C. & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251- 275.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- McWilliams, A., & Siegel, D.S. (2011). Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37, 1480–1495.
- Melay, I., O’ Dwyer, M., Kraus, S. & Gast, J. (2017). Green Entrepreneurship in SMEs: A Configuration Approach. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 9, 1–17.
- Menguc, B. & Ozanne, L.K. (2005). Challenges of the ‘green imperative’: a natural resource-based approach to the environmental orientation – business performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 58, 430–438.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910.
- Miller, D. (1988). Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31, 280–308.
- Moen, Ø. (1999). The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*, 18, 53–72.
- Mohammadian, M. (2013). The importance of green marketing in the field of entrepreneurship and the identification and ranking of the most important executive challenges. *Proceedings of the National Conference on Entrepreneurship in the Knowledge-Based Industry*, Tehran, Iran, 3–5 June 2013.
- Mudd, G.M. (2007). Global trends in gold mining: towards quantifying environmental and resource sustainability? *Resources Policy*, 32, 42–56



- Nanath, K. & Pillai, R.R. (2016). The Influence of Green IS Practices on Competitive Advantage: Mediation Role of Green Innovation Performance. *Information Systems Management*, 34(1).
- Nikolaou, E.I., Ierapetritis, D. & Tsagarakis, K.P. (2011). An evaluation of the prospects of green entrepreneurship development using a SWOT analysis. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 18(1), 1-16.
- Nil, J. & Kemp, R. (2009). Evolutionary approaches for sustainable innovation policies. *Resources Policy*, 38, 668–680.
- Nivlouei, F.B. & Khass, E.D. (2014). The role of green intellectual capital management in acquiring green competitive advantage for companies. *International Journal of Management Research and Development (IJMRD)*, 4(2), 41-58.
- Ntanos S., Ntanos A., Salmon I. & Ziatas T., (2016). Public awareness on Renewable Energy Sources: a case study for the Piraeus University of Applied Sciences. *Proceedings of the 5th International Symposium and 27th National Conference on Operational Research (EEEE2016)*. Athens, Piraeus University of Applied Sciences, pp. 18-23.
- Ntanos, S., Asonitou, S., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., Chalikias, M. & Arabatzis, G. (2020). Environmental Sensitivity of Business School Students and Their Attitudes Towards Social and Environmental Accounting. *Proceedings of the Strategic Innovative Marketing and Tourism*; Kavoura, A., Kefallonitis, E., Theodoridis, P., Eds. Springer International Publishing: Cham, Switzerland, pp. 195–203.
- Ottman, J.A., Stafford, E.R. & Hartman, C.L. (2006). Green marketing myopia. *Environment*, 48(5), 22-36.
- Reinhardt, L.F. (1998). Environmental Product differentiation: implication for corporate strategy. *California Management Review*, 40(4), 43–73.
- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustain-able development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464–480.
- Pan, R., Gao, W., Liu, J. & Wang H. (2011). Recognition the parameters of slub-yarn based on image analysis. *Journal of Engineered Fibers and Fabric*, 6, 25-30.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing opportunities for sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(4), 631–652.

- Pejman, E. & Seyed, M.M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review*, 7, 203-228.
- Pinkse, J., & Groot, K. (2015). Sustainable entrepreneurship and corporate political activity: Overcoming market barriers in the clean energy sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 633–654.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73–93.
- Porter ME. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M.E. & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment–competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Powell, TC. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119- 134.
- Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A., & Jeong, B.G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, 32(1), 2-15.
- Rao P. (2002). Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5-6), 632-55.
- Rao, P. & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9-10), 898-916.
- Rehman, S.U., Kraus, S., Shah, S.A., Khanin, D. & Mahto, R.V. (2021). Analyzing the Relationship between Green Innovation and Environmental Performance in Large Manufacturing Firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.
- Rohm, H. & Montgomery, D. (2010). *Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard*. Cary, NC: Balanced Scorecard Institute.
- Roome N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, 1(1), 11-24.
- Rusinko, C.A. (2005). Using Quality Management as a Bridge to Environmental Sustainability in Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 54–62.

- Ryszko, A. (2016). Proactive Environmental Strategy, Technological Eco-Innovation and Firm Performance—Case of Poland. *Sustainability*, 8, 156.
- Saari, U.A. & Joensuu- Salo, S. (2019). Green Entrepreneurship. In Leal Filho W., Azul, A., Brandli, L. Ozuyar, P., Wall, T. (eds), *Responsible Consumption and Production. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. Springer, Cham.
- Schaltegger, S. (2002). A Framework for Ecopreneurship. *Greener Management International*, (38), 45-58.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E.G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29, 264–289
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20, 222–237.
- Schuyler, G. (1998). Merging Economic and Environmental Concerns through Ecopreneurship. *Digest*, Number 98-8. Διαθέσιμο από: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED434220.pdf>.
- Sharma, N.K. & Kushwaha, G.S. (2015). Emerging Green market as an Opportunity for Green Entrepreneurship and Sustainable Development in India. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8).729-753.
- Singjai, K., Winata, L. & Kummer, T.-F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131-143.
- Sirmon, D., Gove, S. & Hitt, M.A. (2008). Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment. *Academy of Management Journal*, 51(5), 919–935.
- Skordoulis, M., Arabatzis, G., Chalikias, M., Ntanos, S., Galatsidas, S. & Drosos, D. (2020b). Managers' Perceptions on Environmental Sustainability. *Proceedings of the 9th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food & Environment (HAICTA 2020)*, CEUR Workshop Proceedings, Thessaloniki, Greece, 27 June 2020, Volume 2761, pp. 407–415.

- Skordoulis, M., Chalikias, M., Galatsidas, S. & Arabatzis, G. (2019). Competitive Advantage Establishment Through Sustainable Environmental Management and Green Entrepreneurship: A Proposed Differential Equations Framework. *Proceedings of the Innovative Approaches and Applications for Sustainable Rural Development*; Theodoridis, A., Ragkos, A., Salampasis, M., Eds.; Springer International Publishing: Cham, Switzerland, 2019; pp. 205–219.
- Skordoulis, M., Galatsidas, S. & Arabatzis, G. (2017). Business Strategies and Competitive Advantage through Green Entrepreneurship and Sustainable Environmental Management. *Proceedings of the 8<sup>th</sup> International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2017)*, Chania, Greece, 21-24 September 2017.
- Skordoulis, M., Kyriakopoulos, G., Ntanos, S., Galatsidas, S., Arabatzis, G., Chalikias, M. & Kalantonis, P. (2022a). The Mediating Role of Firm Strategy in the Relationship between Green Entrepreneurship, Green Innovation, and Competitive Advantage: The Case of Medium and Large-Sized Firms in Greece. *Sustainability*, 14(6), 3286.
- Skordoulis, M., Ntanos, S., Kyriakopoulos, G., Arabatzis, G., Galatsidas, S. & Chalikias, M. (2020a). Environmental Innovation, Open Innovation Dynamics and Competitive Advantage of Medium and Large-Sized Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market & Complexity*, 6, 195.
- Srivastava, S.K. (2007). Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 53-80.
- Stadnyk, V., Krasovska, G., Pchelianska, G. & Holovchuk, Y. (2021). Determinants of “green entrepreneurship” competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth & Environmental Science*, 628, 012032.
- Svensson, G. & Wagner, B. (2015). Implementing and managing economic, social, and environmental efforts of business sustainability. *Environmental Quality Management*, 26, 195–213.
- Terán-Yépez, E., Marín-Carrillo, G., Casado-Belmonte, M. & Capobianco-Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 252, 14–27

- Testa, F. & Iraldo, F. (2010). Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management): determinants and effects of these practices based on a multi-national study. *Journal of Cleaner Production*, 18(10-11), 953-962.
- Tu, Y. & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
- Vardopoulos, I., Falireas, S., Konstantopoulos, I., Kaliora, E. & Theodoropoulou, E. (2019). Sustainability Assessment of the Agri-Environmental Practices in Greece. Indicators' Comparative Study. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 14, 368–399.
- Verreynne, M.-L. & Meyer, D. (2010). Small Business Strategy and the Industry Life Cycle. *Small Business Economics*, 35, 399–416.
- Wagner, M. & Schaltegger, S. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Study of EU Manufacturing. *European Management Journal*, 22, 557–572.
- Wang, C.-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683.
- Wang, Y., Hu, H., Dai, W., & Burns, K. (2021). Evaluation of industrial green development and industrial green competitiveness: evidence from Chinese urban agglomerations. *Ecological Indicators*, 124, 107371.
- Weng, H.-H., Chen, J.-S. & Chen, P.-C. (2015). Effects of Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 7, 4997–5026.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wheelen, L.T. & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy toward global sustainability*. 13<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wong, S.K.S. (2013). Environmental Requirements, Knowledge Sharing and Green Innovation: Empirical Evidence from the Electronics Industry in China: Environmental Requirements, Knowledge Sharing and Green Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 22, 321–338.

- Wysocki, J. (2021). Innovative green initiatives in the manufacturing SME sector in Poland. *Sustainability*, 13(4), 2386.
- Xie, X., Huo, J. & Zou, H. (2019). Green Process Innovation, Green Product Innovation, and Corporate Financial Performance: A Content Analysis Method. *Journal of Business Research*, 101, 697–706.
- Yang, F., Wei, L.L., Zhang, Z.W. & Tang, H. (2012). Image mosaic based on phase correlation and Harris operator. *Journal of Computer Information Systems*, 8, 2647-2655.
- Yao, Q., Liu, J., Sheng, S., & Fang, H. (2019). Does eco-innovation lift firm value? The contingent role of institutions in emerging markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1763–1778
- Yang, D., Zhao, P., Lou, R. & Wei, H. (2013). Environmental Marketing Strategy Effects on Market-Based Assets. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24, 707–718.
- Yi, G. (2020). From green entrepreneurial intentions to green entrepreneurial behaviors: The role of university entrepreneurial support and external institutional support. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2, 963-979.
- York, J.G. & Venkataraman, S. (2010). The entrepreneur—Environment nexus: Uncertainty, innovation, and allocation. *Journal of Business Venturing*, 25, 449–463.
- Yunus, E.N. & Michalisin, M.D. (2016). Sustained competitive advantage through green supply chain management practices: a natural -resource-based view approach. *International Journal of Services and Operations Management*, 25(2), 135-154.
- Zahraie, B., Everett, A.M., Walton, S. & Kirkwood, J. (2016). Environmental entrepreneurs facilitating change toward sustainability: A case study of the wine industry in New Zealand. *Small Enterprise Development*, 23, 39–57.
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Nikbin, D. & Jumadi, H.B. (2014). Determinants and Environmental Outcome of Green Technology Innovation Adoption in the Transportation Industry in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 22, 286–301.
- Zhang, J., Wang, D. & Shen, H. (2011). Green Entrepreneurship, Corporate Social Responsibility, and Competitive Advantage: An Interactive Perspective. *Energy Procedia*, 13, 10109-10114.

Zhang, S., Wang, Z. & Zhao, X. (2019). Effects of Proactive Environmental Strategy on Environmental Performance: Mediation and Moderation Analyses. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1438–1449.

Zhao, M., Liu, J. & Shu, C. (2021). Pursuing sustainable development through green entrepreneurship: An institutional perspective. *Business Strategy & the Environment*, 30, 4281-4296.

Zhou, Y., Shu, C., Jiang, W., & Gao, S. (2019). Green management, firm innovations, and environmental turbulence. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 567–581

Zhu, Q.H. & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-89.