

Πράσινοι οργανωσιακοί αναπροσανατολισμοί για την νέα παγκοσμιοποίηση: Ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

Dimos Chatzinikolaou (corresponding)^a

dimchatz@econ.duth.gr

Charis Vlados^{a, b, c}

cvlados@econ.duth.gr

a. Department of Economics, Democritus University of Thrace, Komotini, Greece, 69100

b. School of Business, University of Nicosia, Nicosia, 46 Makedonitissas Avenue, CY-2417, PO Box 24005, Cyprus

c. School of Social Sciences, Business & Organisation Administration, Hellenic Open University, Par. Aristotelous 18, Patras, Greece, 26335

Περίληψη

Η επίτευξη πράσινης ανάπτυξης φαίνεται πως είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό της νέας παγκοσμιοποίησης. Αυτή η εννοιολογική έρευνα διερευνά το πώς προσεγγίζει η πρόσφατη βιβλιογραφία τις διαστάσεις και μεθοδολογίες των πράσινων οργανισμών, εισάγοντας έναν μηχανισμό συμβουλευτικής και ενίσχυσης της πράσινης φυσιολογίας τους σε όρους Stra.Tech.Man (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ). Ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο έρευνας δράσης για όλα τα οργανωσιακά μεγέθη, ανεξαρτήτως κλάδου ή χωροθέτησης, ενοποιώντας θεμελιώδεις πράσινες οργανωσιακές διαστάσεις.

Λέξεις κλειδιά: Πράσινη ανάπτυξη, Νέα παγκοσμιοποίηση, Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, Οργανωσιακή φυσιολογία

1. Εισαγωγή

Η επίτευξη πιο πράσινης μεγέθυνσης και ανάπτυξης αποτελεί θεμελιώδη στόχο στην αναδυόμενη νέα παγκοσμιοποίηση (Killian 2021, Laudicina και Peterson 2016, Vlados και Chatzinikolaou 2021). Τουλάχιστον δύο θεωρητικές παραδόσεις εξετάζουν αυτό το φαινόμενο

εκτός από την πολιτική επιστήμη –που θέτει ως στόχο τον περιβαλλοντικό εκσυγχρονισμό (Fiorino, 2018). Πρώτον, η οικολογική οικονομική αναπτύχθηκε κυρίως κατά το 1980 και 1990, παρέχοντας μία βιοφυσική οπτική στις αλληλεπιδράσεις περιβάλλοντος–οικονομίας και διερευνώντας τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο της οικονομικής δράσης (π.χ., Farley 2012, van den Bergh 2001). Δεύτερον, η οικο-αποδοτικότητα ως θεωρία και πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων είναι σημαντική εννοιολογική πηγή της πράσινης οικονομίας καθώς στρατηγικοί αναλυτές και επιχειρήσεις άρχισαν να μελετούν τα οφέλη της οικολογικής απόδοσης και φήμης τις δεκαετίες 1980 και 1990, οδηγώντας σε μεγέθυνση των σχετικών επενδύσεων (π.χ., Hawken κ.α. 1999, Reinhardt 2000, Weizsäcker κ.α. 2009).

Σε συνολικούς κοινωνικοοικονομικούς όρους, η περιβαλλοντική διατηρησιμότητα εμπίπτει στις περισσότερες συναφείς επιστήμες. Κοινωνιολογία, οικονομικά, οικολογία και διοίκηση οργανισμών είναι ορισμένες εξ αυτών –υπ’ αυτήν την έννοια, η πράσινη ανάπτυξη είναι μία διεπιστημονική θεματική (Goodland 1995, Zacchia κ.α. 2022). Για την οικονομική επιστήμη, το πρασίνισμα της οικονομίας σημαίνει μετάβαση σε μία νέα εποχή τεχνολογίας (π.χ., Rifkin 2002, Perez 2010, Schwab 2016). Η «Υπόθεση Porter» ότι «τα σωστά σχεδιασμένα περιβαλλοντικά πρότυπα μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτομία που μπορεί να αντισταθμίσει εν μέρει ή περισσότερο από πλήρως το κόστος συμμόρφωσης με αυτά» ήταν μία κομβική εξέλιξη σε αυτόν τον διάλογο (Porter και van der Linde 1995, σ. 98). Αυτή η υπόθεση επανεπιβεβαιώνει ότι είναι ανεπαρκής μία συμβατική αντίληψη της επιχείρησης ως «μαύρο κουτί» όπου οι αποφάσεις προκύπτουν από τέλεια πληροφόρηση και λογική μεγιστοποίηση, με μοναδικό στόχο την αποκόμιση κερδών σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα (Chatzinikolaou και Vlado 2019). Στους στρατηγικούς αναλυτές στις μέρες μας είναι σαφές ότι η περιβαλλοντική μόλυνση δεν αποτελεί εξωτερικότητα αλλά σηματοδοτεί μία λιγότερο αποδοτική χρήση εσωτερικών πόρων (Dordmond et al., 2021; Wang & Zhang, 2022).

Παρά τις κριτικές από διαφορετικές πλευρές του δημοσίου φάσματος σε σχέση με το αν υποστηρίζει ή περιορίζει την οικονομική πρόοδο, η πράσινη οικονομία παρέχει μία συμβιβαστική διέξοδο μεγέθυνσης εντός πεπερασμένων οικολογικών ορίων (Fiorino 2014).

Εστιάζοντας στο επίπεδο μικρο και την επιχειρηματική εξέλιξη, βλέπουμε μία ευκαιρία για εμβάθυνση αυτού του διαλόγου υπό το φως της σημερινής αναδυόμενης νέας παγκόσμιας πραγματικότητας καθώς το μικρο είναι αναπτυξιακός πυρήνας όλων των κοινωνικοοικονομικών συστημάτων σε όρους «μάκρο-μέσο-μικρο» (Vlados και Chatzinikolaou 2020). Φαίνεται επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί περαιτέρω το πράσινο επίπεδο μικρο, προτείνοντας κατευθύνσεις προσαρμοστικότητας για όλους τους κοινωνικοοικονομικούς οργανισμούς στην αναδυόμενη νέα παγκόσμια πραγματικότητα. Αυτή η μελέτη επιχειρεί να εισάγει μία επανεστιασμένη οπτική στον διάλογο περί βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων διαμέσου οικολογικής καινοτομίας, διερευνώντας α) προσεγγίσεις των πράσινων δομών, συστημάτων και οργανισμών σε πρόσφατη βιβλιογραφία και β) το πώς καταγράφουμε, αναλύουμε, διαγιγνώσκουμε και ενισχύουμε την πράσινη ανάπτυξη σε όλους τους οργανισμούς.

Το υπόλοιπο δομείται ως ακολούθως. Η Ενότητα 2 παρουσιάζει τις μεθοδολογικές κατευθύνσεις και τη διαδικασία επιχειρηματολογίας για ενίσχυση των πράσινων οργανισμών στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον. Η Ενότητα 3 εξετάζει την τρέχουσα εξελικτική φάση της νέας παγκοσμιοποίησης και ορίζει την πράσινη οικονομία και η Ενότητα 4 αναλύει τις βασικές αρχές της σύγχρονης πράσινης οργανωσιακής ανάπτυξης. Η Ενότητα 5 εισάγει έναν εκτεταμένο «Πίνακα Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man», ένα εργαλείο συμβουλευτικής που στοχεύει στην καταγραφή, ανάλυση, διάγνωση και ενίσχυση της πράσινης εξέλιξης όλων των οργανισμών με βάση τη σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ (π.χ., Vlados 2021). Η Ενότητα 6 παρέχει καταληκτικές σημειώσεις επάνω στις προοπτικές εμβάθυνσης της έρευνας.

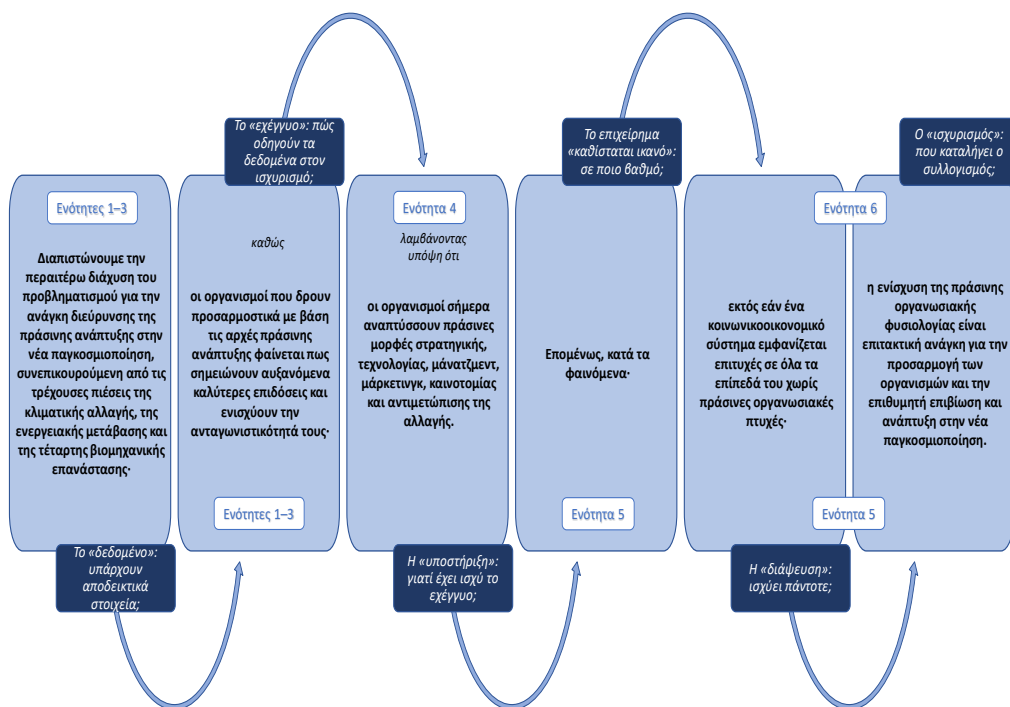
2. Μεθοδολογία

Αυτή η εννοιολογική μελέτη αξιοποιεί την ενοποιητική προσέγγιση βιβλιογραφικής επισκόπησης. Συγκεκριμένα, διερευνά βασικά στοιχεία πράσινης επιχειρηματικότητας στην τρέχουσα παγκόσμια μετάβαση συνθέτοντας θεωρητικές οπτικές που εμφανίζονται σε κάποιο βαθμό κατακερματισμένες στη σχετική βιβλιογραφία (πβ. Jaakkola 2020 για είδη

εννοιολογικών προσεγγίσεων). Αρχικά αποτυπώνει σύγχρονες τάσεις στην πράσινη οπτική οργανωσιακών διαστάσεων όπως στρατηγική, τεχνολογία, μάνατζμεντ, μάρκετινγκ και καινοτομία. Στη συνέχεια επεκτείνει τον Πίνακα Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man προς ένα πλαίσιο συμβουλευτικής ικανό να διαγιγνώσκει την πράσινη φυσιολογία όλων των οργανισμών (π.χ., Vladoš 2021).

Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες πηγές, αυτή η μελέτη αξιοποιεί ένα μεγάλο εύρος βιβλιογραφίας με βάση μία διεπιστημονική και κριτική οπτική, όπως προτείνει η Snyder (2019) για ενοποιητικές επισκοπήσεις. Επίσης, προτιμήσαμε κυρίως πρόσφατες μελέτες στη Scopus, μία ελίτ πλατφόρμα για αναζήτηση βιβλιογραφίας (Harzing και Alakangas 2016).

Η Εικόνα 1 απεικονίζει τη συνολική διαδικασία επιχειρηματολογίας, η οποία εφαρμόζει το κλασικό σχετικό θεωρητικό πλαίσιο που εισήγαγε ο Toulmin (1958). Αυτό το είδος επιχειρηματολογίας εξυπηρετεί την ανάγκη μίας ενοποιητικής προσέγγισης καθώς η βιβλιογραφία εμφανίζεται να μελετά τις διάφορες πράσινες οργανωσιακές διαστάσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη την αναδύομενη νέα παγκοσμιοποίηση (πβ. Yadav 2010 για τη συμβολή των εννοιολογικών μελετών στη θεμελιακή εξέλιξη της επιστήμης). Ο ισχυρισμός είναι πολυεπίπεδος, ακολουθώντας την επιδραστική συνεισφορά του Toulmin (ό.π.) στην επιστημονική επιχειρηματολογία αναλυμένη σε τουλάχιστον έξι βήματα: δεδομένα, εχέγγυο, υποστήριξη, ικανότητα, διάψευση και κατάληξη (βλ. Jaakkola 2020, van Eemeren κ.α. 2014).



Εικόνα 1. Το υποστηριζόμενο επιχειρήμα, με βάση το Toulmin (1958)

Οι διαφορετικές Ενότητες του άρθρου λειτουργούν ως κομμάτια αυτού του δομημένου επιχειρήματος. Συγκεκριμένα, οι Ενότητες 1-3 διακρίνουν την περαιτέρω διάχυση του προβληματισμού για την ανάγκη διεύρυνσης της πράσινης ανάπτυξης στην νέα παγκοσμιοποίηση καθώς οι οργανισμοί που δρουν προσαρμοστικά με βάση τις αρχές πράσινης ανάπτυξης φαίνεται πως σημειώνουν αυξανόμενα καλύτερες επιδόσεις και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτό το εχέγγυο έχει ισχύ, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οργανισμοί σήμερα αναπτύσσουν πράσινες μορφές στρατηγικής, τεχνολογίας, μανάτζμεντ, μάρκετινγκ, καινοτομίας και αντιμετώπισης της αλλαγής (βλ. Ενότητα 4). Επομένως, κατά τα φαινόμενα (σύμφωνα υποθέσεις που γίνονται στην Ενότητα 5), η ενίσχυση της πράσινης οργανωσιακής φυσιολογίας είναι επιτακτική ανάγκη για την προσαρμογή των οργανισμών και την επιθυμητή επιβίωση και ανάπτυξη στην νέα παγκοσμιοποίηση. Τέλος, η διάψευση αυτού του επιχειρήματος θα σήμαινε ότι ένα κοινωνικοοικονομικό σύστημα εμφανίζεται επιτυχές σε όλα

τα επίπεδά του χωρίς πράσινες οργανωσιακές πτυχές. Η καταληκτική Ενότητα 6 εξετάζει σε βάθος αυτόν τον περιορισμό της έρευνας.

3. Νέα παγκοσμιοποίηση και πράσινη οικονομία

Όλα δείχνουν ότι ο κόσμος μας οδηγείται ραγδαίως στην νέα παγκοσμιοποίηση που μετασηματίζει βαθιά τη σύγχρονη πραγματικότητα. Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, η πανδημία COVID-19 του 2019-2020 (επίσπευση της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης) και η εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία του 2022 (επιτάχυνση ενεργειακής μετάβασης) έχουν συμβάλει σημαντικά προς την άνοδο αυτού του νέου κόσμου. Σύμφωνα με τον Vlados κ.α. (2022), η νέα παγκοσμιοποίηση αναδύεται έπειτα από τη διαρθρωτική ωρίμανση της προηγούμενης εξελικτικής φάσης, οδηγώντας προοδευτικά σε αναπροσαρμογές του διεθνούς καθεστώτος, της υποκείμενης πλατφόρμας ανάπτυξης-κρίσης και της επιχειρηματικής καινοτομίας. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα τέσσερα εξελικτικά στάδια που διακρίνονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 1. Η νέα παγκοσμιοποίηση είναι η πρόσφατη φάση του παγκόσμιου καπιταλισμού.
Με βάση το Vlados κ.α. (2022).

	Διεθνές καθεστώς	Θεωρητική πλατφόρμα ανάπτυξης-κρίσης	Γενιές καινοτομίας
1945–1973: Περίοδος πρώτης διεθνούς μεταπολεμικής μεγέθυνσης και εθνικής ανάπτυξης	Ηγεμονία των ΗΠΑ και κυριαρχία του διπολισμού	Φορντιστική μεγέθυνση	Αθροιστική καινοτομία
1973–1980: Περίοδος κρίσης και προ-παγκοσμιοποίησης	Κρίση διπολικού συστήματος	Φορντιστική κρίση	Συνδυαστική καινοτομία
1980–2008: Περίοδος παγκοσμιοποίησης	Βαθμιαίο πέρασμα στη μεταψυχροπολεμική περίοδο	Παγκοσμιοποιημένοι μετα-Φορντισμοί	Ενοποιημένη καινοτομία
2008–σήμερα: Περίοδος νέας ή αναδιαρθρωμένης παγκοσμιοποίησης	Αναζητώντας για μία νέα πολυπολικότητα για πράσινη ανάπτυξη	Στην αναζήτηση ρεαλιστικών υβριδικών μετα-Φορντισμών για πράσινη ανάπτυξη	Επιδιώκοντας μία οργανική, οικοσυστημική και ανοιχτή καινοτομία για πράσινη ανάπτυξη

Η νέα παγκοσμιοποίηση ανατέλλει στις μέρες μας έπειτα από διαδοχικές ιστορικές μεταβάσεις. Συγκεκριμένα, τα διαφορετικά χαρακτηριστικά σε αυτές τις φάσεις εξέλιξης έχουν ως ακολούθως:

- 1) Περίοδος 1945–1973. Το διεθνές καπιταλιστικό σύστημα μεγεθύνθηκε και αναπτύχθηκε γρήγορα εξαιτίας της ηγεμονικής ισχύ των ΗΠΑ, της φορντιστικής μεγέθυνσης που ευνόησε τη μαζική κατανάλωση και παραγωγή σε οικονομίες του Κέντρου και τη διαδικασία αθροιστικής καινοτομίας κυρίως σε μαζικές επιχειρήσεις του αναπτυγμένου κόσμου (π.χ., Aglietta 1979, Boyer 1990, Keohane 1984, Krasner 1983, Rothwell 1994).
- 2) Περίοδος 1973–1980. Το διεθνές σύστημα αποσταθεροποιήθηκε και έπαψε να είναι το άθροισμα διπολικών γεωπολιτικών δυνάμεων και εθνικά προσανατολισμένων επιχειρήσεων. Επίσης, η επιχειρηματική κερδοφορία υποχώρησε στους περισσότερους κλάδους και η μαζική παραγωγή–κατανάλωση στο Κέντρο εισήλθαν σε μία βαθιά ανατοποθέτηση. Σε συνδυασμό με αυτές τις εξελίξεις, οι μαζικές επιχειρήσεις σχεδίασαν και υλοποίησαν ενισχυμένες στρατηγικές μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση στην πελατειακή ιδιαιτερότητα και επανεστιάζοντας την καινοτομική τους προσπάθεια συνδυάζοντας υπάρχοντες πόρους με εναλλακτικούς τρόπους (π.χ., Ikenberry 2001, Boyer και Saillard 1995, Rothwell 1994).
- 3) Περίοδος 1980–2008. Η φάση της παγκοσμιοποίησης σηματοδότησε την παγκόσμια γιγάντωση των άμεσων ξένων επενδύσεων και την ανάδυση νέων οικονομικών υπερδυνάμεων που απέκτησαν μία αυξανόμενα σημαντική θέση στις παγκόσμιες εξελίξεις. Επίσης, οι διαφορετικοί παγκοσμιοποιημένοι μετα-Φορντισμοί της Περιφέρειας και του Κέντρου συνέβαλαν στη σχετικά ισόρροπη και σταθερή ανάπτυξη καθώς οι μετα-φορντιστικές επιχειρήσεις ενσωμάτωσαν προοδευτικά ευέλικτες στρατηγικές για την ανταγωνιστική τους ενδυνάμωση. Παράλληλα, η καινοτομία αυτήν την περίοδο ήταν ένα ζήτημα ολοκλήρωσης, κυρίως όσον αφορά τη δικτύωση μεταξύ εταίρων και εσωτερικών διαλειτουργικών συστημάτων (π.χ., Boyer 2015, Ikenberry 2001, Michalet 2005, Rothwell 1994).
- 4) 2008–σήμερα. Η επόμενη κρίσιμη μετάβαση –παρότι εκκολάφθηκε νωρίτερα– συνέβη έπειτα από τη χρηματοπιστωτική κρίση του 2008, αναδιατάσσοντας εις βάθος το

παγκόσμιο σύστημα. Σε ένα σενάριο υψηλών επιδόσεων, η νέα παγκοσμιοποίηση θα οδηγήσει τον κόσμο σε ανοδική γεωπολιτική σταθερότητα και επανατοποθετημένη πολυπολικότητα. Η επανεστιασμένη γεωστρατηγική συνεργασία στη Δύση θα παίζει ζωτικό ρόλο σε αυτό το σενάριο, προωθώντας δυναμικά την ατζέντα πράσινης ανάπτυξης. Επίσης, θα θέσει το έδαφος για υβριδισμένους μετα-Φορντισμούς που θα προωθούν δομές επιχειρηματικότητας εστιασμένες σε περισσότερο φιλικές προς το περιβάλλον μορφές κατανάλωσης και παραγωγής. Με βάση αυτήν την επιθυμητή τροχιά, η νέα παγκοσμιοποίηση θα καλλιεργήσει την ανάπτυξη οργανικών καινοτομιών καθώς οι επιχειρήσεις θα αυτο-ανανεώνουν αυξανόμενα τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Έτσι, οι επιτυχείς συνθέσεις στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ θα αποτελέσουν σταδιακά τον οργανωσιακό κινητήρα πίσω από την επίτευξη των στόχων πράσινης ανάπτυξης (π.χ., Andrikopoulos και Nastopoulos 2015, Killian 2021, Laudicina και Peterson 2016, Vlado και Chatzinikolaou 2021).

Παράλληλα, η βιβλιογραφία περί νέας παγκοσμιοποίησης εμφανίζεται να προτείνει σενάρια μεσαίων ή χαμηλών επιδόσεων, διερευνώντας κυρίως διαστάσεις γεωπολιτικής αστάθειας και οικονομικής οπισθοδρόμησης –η εστίαση σε ζητήματα καινοτομικής απόδοσης είναι περιορισμένη. Ο Kieh (2008) προβλέπει ότι η νέα παγκοσμιοποίηση θα αφορά σε αυξημένες εντάσεις μεταξύ των αφρικανικών και βιομηχανοποιημένων κρατών. Οι Dasgupta και Pieterse (2009) υποστηρίζουν ότι οι BRICS (Βραζιλία–Ρωσία–Ινδία–Κίνα–Νότιος Αφρική) θα αποτελέσουν ουσιαστικούς εναλλακτικούς οδούς ενέργειας, εμπορίου και ασφάλειας. Ο Bhattacharya κ.α. (2017) διαβλέπουν συνεχιζόμενη χαμηλότερη αύξηση του παγκόσμιου ΑΕΠ σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, περαιτέρω αποκέντρωση αλυσίδων εφοδιασμού και συχνές ξαφνικές αλλαγές σε ρυθμίσεις. Οι Laudicina και Peterson (2016) πιστεύουν ότι μία νέα παγκόσμια τάξη θα ανατείλει έπειτα από το τρέχον «χάσμα» –το παγκόσμιο σύστημα βρίσκεται επί του παρόντος σε φάση πόλωσης καθώς επικρατούν μέτριες επιδόσεις στη γεωπολιτική

συνοχή και την οικονομική μεγέθυνση. Επίσης, η Killian (2021) υποστηρίζει ότι οι πολυεθνικές εταιρίες θα γίνουν πιο ισχυρές έναντι των κυβερνήσεων.

Οι εμβληματικοί στόχοι διατηρήσιμης ανάπτυξης (SDG) των Ηνωμένων Εθνών είναι επίσης σχετιζόμενοι με τον εν εξελίξει διάλογο για την τρέχουσα παγκόσμια μετάβαση καθώς αυτή η ατζέντα κωδικοποιεί ζητήματα πράσινης οικονομίας που απαιτούν άμεση πολιτική και κοινωνική δράση¹. Οι 17 στόχοι SDG² περιλαμβάνουν πτυχές πράσινης μετάβασης, όπως παροχή καθαρής ενέργειας και υπεύθυνη κατανάλωση (OECD 2018). Έτσι, η πράσινη ανάπτυξη είναι ένας από τους κυρίαρχους στόχους μακρο-πολιτικών στην αναδυόμενη παγκόσμια εποχή (π.χ., Clapp και Dauvergne 2005, Steffen κ.α. 2015, Albu 2017, Hoerber κ.α. 2021). Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει σχετικούς πρόσφατους θεμελιώδεις ορισμούς της πράσινης οικονομίας από εκθέσεις γνωστών φόρουμ πολιτικής που συζητούν την τρέχουσα παγκόσμια μετάβαση.

Πίνακας 2. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινης οικονομίας. Με βάση το Fiorino (2018).

United Nations Environment Programme (2011, σ. 9)	«αυτή που έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανθρώπινης ευημερίας και της κοινωνικής ισότητας, ενώ μειώνει σημαντικά τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και τις οικονομικές ελλείψεις.»
World Bank (2012, σ. 2)	«ανάπτυξη που είναι αποτελεσματική στη χρήση των φυσικών πόρων, καθαρή στο ότι ελαχιστοποιεί τη ρύπανση και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και ανθεκτική στο ότι λαμβάνει υπόψη τους φυσικούς κινδύνους και τον ρόλο της περιβαλλοντικής διαχείρισης και του φυσικού κεφαλαίου στην πρόληψη φυσικών καταστροφών.»
World Business Council for Sustainable Development (2012)	«ένα βιοτικό επίπεδο στο οποίο οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση και τη δυνατότητα να αντέξουν οικονομικά την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη, την κινητικότητα, τα βασικά στοιχεία της τροφής, του νερού, της ενέργειας και της στέγης, καθώς και καταναλωτικά αγαθά... ζώντας με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό το βιοτικό επίπεδο να μπορεί να διατηρηθεί με τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους και χωρίς περαιτέρω βλάβη στη βιοποικιλότητα, το κλίμα και άλλα οικοσυστήματα.»
OECD (2011, σ. 9)	«προώθηση της οικονομικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία συνεχίζουν να παρέχουν τους πόρους και τις περιβαλλοντικές υπηρεσίες στις οποίες βασίζεται η ευημερία μας.»
Green Economy Coalition (2012)	«αυτή που δημιουργεί καλύτερη ποιότητα ζωής για όλους εντός των οικολογικών ορίων του πλανήτη.»

¹ Η έκθεση της Επιτροπής Brundtland το 1987 είναι επίσης σημείο καμπής στην πράσινη ανάπτυξη, θεμελιώνοντας την ιδέα ότι διατηρήσιμη ανάπτυξη σημαίνει η ικανοποίηση των τρεχουσών κοινωνικών αναγκών χωρίς να υποσκάπτονται οι προοπτικές για το μέλλον (π.χ., Benson κ.α. 2021).

² Οι 17 στόχοι είναι οι ακόλουθοι: 1) καμία φτώχεια, 2) μηδενική πείνα, 3) καλή υγεία και ευημερία, 4) ποιοτική εκπαίδευση, 5) ισότητα των φύλων, 6) καθαρό νερό και αποχέτευση, 7) οικονομικά προσιτή και καθαρή ενέργεια, 8) αξιοπρεπής εργασία και οικονομική μεγέθυνση, 9) βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές, 10) μειωμένες ανισότητες, 11) βιώσιμες πόλεις και κοινότητες, 12) υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή, 13) δράση για το κλίμα, 14) ζωή κάτω από το νερό, 15) ζωή στη γη, 16) ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί, 17) συνεργασίες για τους στόχους.

Αυτές οι θεμελιώδεις εκθέσεις αντιμετωπίζουν την πράσινη ανάπτυξη κυρίως από μία μακρο-περιβαλλοντική και οικολογική σκοπιά. Στον διάλογο περί νέας παγκοσμιοποίησης, είναι σαφές ότι αφορούν σε ζητήματα περιβαλλοντικής –και σε κάποιο βαθμό γεωπολιτικής– σταθερότητας και οικονομικής μεγέθυνσης–ανάπτυξης εντασσόμενες σε ένα σενάριο υψηλών επιδόσεων για το μέλλον. Έτσι, φαίνεται να παρακάμπτουν τον τρίτο πυλώνα ανάλυσης που αφορά σε ζητήματα μικρο και στην ανάγκη προώθησης οργανικής, οικοσυστημικής και ανοιχτής καινοτομίας για πράσινη ανάπτυξη –που θεωρούμε ότι θα συμβάλει καθοριστικά στην επικράτηση ενός σεναρίου υψηλών επιδόσεων για την αναδυόμενη νέα παγκοσμιοποίηση. Οι επόμενες ενότητες επικεντρώνονται στο πώς αντιμετωπίζει η βιβλιογραφία διαστάσεις πράσινης επιχειρηματικότητας σε αυτές τις νέες παγκόσμιες συνθήκες.

4. Ο πράσινος οργανωσιακός διάδρομος στην νέα παγκοσμιοποίηση

Οι σημερινοί οργανωσιακοί στόχοι για την νέα παγκόσμια πραγματικότητα εμφανίζονται να περιστρέφονται αυξανόμενα γύρω από ζητήματα ανθεκτικότητας, προσαρμοστικότητας, διατηρησιμότητας και συμπεριληπτικότητας (π.χ., World Economic Forum 2018, 2019). Ωστόσο, υποστηρίζουμε ότι δεν υπάρχουν σαφείς κατευθύνσεις επίτευξης αυτών των στόχων. Μία σύνθεση RASI (resilience–adaptability–sustainability–inclusiveness) θα μπορούσε να συμβάλει στην ολοκληρωμένη κατανόηση αυτών των ζητούμενων. Σε αυτήν την ενοποιημένη οπτική:

- Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα αναφέρεται στην επιτυχή αντιμετώπιση πιεστικών και πρωτοφανών συνθηκών, σηματοδοτώντας την ικανότητα του οργανισμού να ανακάμψει από μία κρίση (π.χ., Al-Atwi κ.α. 2021, Li 2020, Sreenivasan κ.α. 2022).
- Η οργανωσιακή προσαρμοστικότητα σχετίζεται με την επιβίωση παρά τις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω αξιοποίησης των αναδυόμενων συγκριτικών ευκαιριών, αποφυγής των αντίστοιχων απειλών και

οργανωσιακής μάθησης–επανεκμάθησης (π.χ., Fan κ.α. 2020, Khalil και Nabil 2021, Vlado 2019).

- Η οργανωσιακή διατηρησιμότητα σχετίζεται με τρόπους άμεσης ανταπόκρισης στα τρέχοντα πιεστικά προβλήματα, εξετάζοντας μελλοντικούς μετασχηματισμούς του εξωτερικού περιβάλλοντος και μακροπρόθεσμες προοπτικές βιωσιμότητας (π.χ., Buhay κ.α. 2021, Kilintzis κ.α. 2020, Onyama 2021).
- Η οργανωσιακή συμπεριληπτικότητα αναφέρεται στο γιατί η ηγεσία διαχέει μία κουλτούρα διαφορετικότητας, ανεκτικότητας και αμοιβαίου σεβασμού, οδηγώντας δυνητικά σε δημιουργικότητα, καινοτομία και βελτιωμένη απόδοση (π.χ., Das 2021, Kuknor και Bhattacharya 2021, Linkov κ.α. 2022).

Κατά τα φαινόμενα, ο πράσινος οργανωσιακός προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει στη σύνθεση RASI στην αναδυόμενη νέα εποχή. Η βιβλιογραφία αντιμετωπίζει συνήθως την πράσινη επιχειρηματική ανάπτυξη ως αποτέλεσμα καινοτομίας, στρατηγικού μάντζεμντ και συναφών διαχειριστικών διεργασιών όπως μάρκετινγκ (π.χ., Ma κ.α. 2018, Ling 2019). Η ακόλουθη ανάλυση εξετάζει αυτές τις διαστάσεις εξατομικευμένα, παραθέτοντας σε πίνακες πρόσφατους ορισμούς και σημεία εστίασης. Ο Πίνακας 3 αποτυπώνει εξελίξεις στην ορολογία της πράσινης στρατηγικής, παρουσιάζοντας ζητήματα όπως μία σύνθεση του εσωτερικού-εξωτερικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, πράσινη καινοτομία ή ανθρωποκεντρισμός.

Πίνακας 3. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινης στρατηγικής.

Han κ.α. (2022, σ. 1422)	Εσωτερικό περιβάλλον	«Οι πράσινες στρατηγικές αναφέρονται στις προσπάθειες μίας επιχείρησης προκειμένου αυτή να συμμετέχει σε δραστηριότητες προστασίας του περιβάλλοντος ή περιβαλλοντικά φιλικές όπως μείωση της ρύπανσης, ανάπτυξη και πώληση πράσινων προϊόντων και ικανοποίηση της πιστοποίησης ISO 14001.»
Mak και Chang (2019, σ. 49)	Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον	«Υπάρχουν γενικά δύο προσεγγίσεις στις περιβαλλοντικές στρατηγικές: η αντιδραστική προσέγγιση και η προδραστική προσέγγιση. Στην αντιδραστική προσέγγιση, εφαρμόζονται περιβαλλοντικές στρατηγικές λόγω της ανάγκης ανταπόκρισης στις εξωτερικές πιέσεις. Αντίθετα, η προδραστική προσέγγιση συνεπάγεται εθελοντικές περιβαλλοντικές στρατηγικές που υπερβαίνουν τις κανονιστικές απαιτήσεις.»
Mansoor κ.α. (2021, σ. 4)	Ανθρωποκεντρική προσέγγιση	«Μια πράσινη στρατηγική είναι κρίσιμο στοιχείο και απαραίτητη προϋπόθεση για την προώθηση της πράσινης απόδοσης. Ωστόσο, απαιτεί αλληλεπίδραση με πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλιστεί επαρκώς η βελτίωση της πράσινης απόδοσης των εργαζομένων.»

Panda (2021, σ. 3)	Οργανωσιακή εξέλιξη	«Η πράσινη στρατηγική είναι μια στρατηγική που έχει θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον. Οι πράσινες στρατηγικές δράσεις ωφελούν τόσο έσοδα κορυφής στην οργανωσιακή ιεραρχία όσο και κατώτατα κόστη.»
Saether κ.α. (2021, σ. 2391)	Πράσινη καινοτομία	«... η πράσινη στρατηγική πιθανότατα οδηγεί σε πράσινη καινοτομία, καθώς μια επιχείρηση που εφαρμόζει πράσινη στρατηγική είναι επίσης πιο πιθανό να δημιουργήσει, υιοθετήσει και εφαρμόσει πράσινες καινοτομίες.»

Η προσέγγιση της πράσινης στρατηγικής αναφέρεται σε δράσεις που στοχεύουν σε οργανωσιακή εξέλιξη, προστατεύοντας ταυτόχρονα το περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτούς τους παρουσιαζόμενους ορισμούς, τέτοιου είδους πράσινα στρατηγικά συστήματα προκύπτουν από τον συνδυασμό εσωτερικής –κυρίως ανθρωποκεντρικής– ανάπτυξης και εξωτερικών επιδράσεων, οδηγώντας σταδιακά στην επιτακτική ανάγκη της οικολογικής καινοτομίας. Στη συνέχεια, ο Πίνακας 4 παραθέτει συνεισφορές στην πράσινη τεχνολογία που εστιάζουν σε σχετικές έννοιες όπως περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, οργανωσιακή γνώση, ένταση κεφαλαίου ή πράσινη καινοτομία.

Πίνακας 4. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινης τεχνολογίας.

Cooke (2010, σ. 833)	Συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών διαστάσεων	«Οι καθαρές τεχνολογίες ασχολούνται με τη γεωργία που σχετίζεται με την ενέργεια, τον αέρα και το περιβάλλον, τα υλικά, τη μεταποίηση, την παραγωγή ενέργειας, την αποδοτικότητα, την αποθήκευση και τις υποδομές, την ανακύκλωση και την επεξεργασία αποβλήτων, τις μεταφορές, τις τεχνολογίες νερού και λυμάτων που χρησιμοποιούν ανανεώσιμες πηγές. Ως εκ τούτου, η έμφαση στη νέα (ή/και ανασυνδυασμένη) τεχνολογία βρίσκεται στην πρώτη γραμμή.»
Cowling και Liu (2021, σ. 7)	Διαδικασία εντάσεως κεφαλαίου	«Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν τη στιγμή την καθαρή τεχνολογία και επιθυμούν είτε να αυξήσουν... είτε να διατηρήσουν... τη χρήση καθαρής τεχνολογίας είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερες εταιρίες σε τομείς υψηλής ανάπτυξης και υψηλής τεχνολογίας. Αυτό υποδηλώνει ότι η συνέχιση της υιοθέτησης της καθαρής τεχνολογίας είναι μια δραστηριότητα έντασης πόρων και επικίνδυνη, η οποία είναι πιθανό να ληφθεί υπόψη σε όρους κόστους όταν οι χρηματοδότες λαμβάνουν τις επενδυτικές τους αποφάσεις.»
Hu κ.α. (2022, σ. 3)	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση	«Η πράσινη τεχνολογία αναφέρεται σε τεχνολογία που μπορεί να μειώσει την κατανάλωση ενέργειας και τη ρύπανση του περιβάλλοντος, να βελτιώσει το οικολογικό περιβάλλον, να προωθήσει τον οικολογικό πολιτισμό και να επιτύχει την αρμονία μεταξύ ανθρώπου και φύσης.»
Orsatti κ.α. (2020, σ. 1)	Οργανωσιακή γνώση	«Η κατανόηση της προέλευσης παραγωγής πράσινης γνώσης, δηλαδή της δυναμικής που οδηγεί στην ανακάλυψη, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τις στρατηγικές τοποθέτησης των επιχειρήσεων στον τομέα της Πράσινης Τεχνολογίας.»
Ren κ.α. (2022, σ. 4)	Πράσινη καινοτομία	«Ουσιαστικά, η πράσινη τεχνολογική καινοτομία είναι μια σύνθετη και συνεχής διαδικασία πολλαπλών συνδέσμων που επιτρέπει την ανάπτυξη προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής που είναι λιγότερο επιβλαβείς για το φυσικό περιβάλλον και οποιοσδήποτε υποσύνδεσμος θα επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα της τεχνολογικής καινοτομίας.»
Zhang κ.α. (2022, σ. 1)	Πράσινη καινοτομία	«Η πράσινη τεχνολογία ορίζεται ως η τεχνολογική καινοτομία στην προοπτική του συνδυασμού των οικονομικών οφελών με τα περιβαλλοντικά προβλήματα.»

Η πράσινη (ή καθαρή) οργανωσιακή τεχνολογία σχετίζεται με τη γνώση που διαθέτει και αναπτύσσει ένας οργανισμός για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν μειωμένο

ή μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Με βάση τους σχετικούς ορισμούς, οι σημερινοί οργανισμοί που συνδυάζουν πράσινες εσωτερικές και εξωτερικές τεχνολογίες οδηγούνται σε καινοτομία και είναι επιτυχείς. Αυτή η οργανωσιακή εξέλιξη απαιτεί στις μέρες μας συνήθως σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίων. Στη συνέχεια, ο Πίνακας 5 παρουσιάζει ορισμούς της πράσινης διαχείρισης που διερευνούν διαστάσεις όπως οικο-καινοτομία, αποδοτική χρήση πράσινων πόρων ή οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Πίνακας 5. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινου μάνατζμεντ.

Alzgoor κ.α. (2019, σ. 2076)	Αποδοτική χρήση πράσινων πόρων	«... οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης μπορούν να επιτρέψουν στους μάνατζερ να προστατεύσουν το περιβάλλον, να επιβάλουν τη συνετή χρήση πόρων ελαχιστοποιώντας τη σπατάλη, ιδιαίτερα εκείνων που προέρχονται άμεσα ή έμμεσα από φυσικές οντότητες... [Επίσης] η πράσινη διαχείριση έχει έναν αξιοσημείωτο ρόλο όσον αφορά τη μείωση των αερίων θερμοκηπίου, εξάλειψη των αποτυπωμάτων άνθρακα και ούτω καθεξής.»
Ansari κ.α. (2022, σ. 3)	Αυξημένες οργανωσιακές επιδόσεις	«Ο προσανατολισμός σε πρακτικές πράσινης διαχείρισης οδηγεί επίσης σε μειωμένο κόστος παραγωγής λόγω αποτελεσματικής χρήσης πρώτων υλών, μείωσης των αποβλήτων, ελάχιστης χρήσης ενέργειας και μείωσης ή εξάλειψης περιττών διαδικασιών παραγωγής... Η εφαρμογή πράσινων πρακτικών είναι επωφελής για τις επιχειρήσεις όσον αφορά τις οικονομικές επιδόσεις και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις.»
Lun κ.α. (2016, σ. 46)	Μειωμένα έξοδα	«Τα πιθανά οφέλη που προκύπτουν μέσω των GMPs [Πρακτικών Πράσινης Διαχείρισης] περιλαμβάνουν μειώσεις στα έξοδα κατανάλωσης ενέργειας, στην προμήθεια υλικών, στην ποσότητα των απορριμμάτων για επεξεργασία και στην απόρριψη αποβλήτων.»
Naruetharadhol κ.α. (2021, σ. 1)	Επίσημες δομές μεγάλων επιχειρήσεων	«... οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης σε μικρές επιχειρήσεις δεν εμπλέκονται αρκετά σε μια επίσημη δραστηριότητα φιλική προς το περιβάλλον (πρότυπα σχετικά με το σύστημα πράσινης διαχείρισης), η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την εξεύρεση εναλλακτικών τρόπων οικολογικής καινοτομίας.»
Shu κ.α. (2020, σ. 799)	Οργανωσιακή εξέλιξη και εξωτερικό περιβάλλον	«Καθώς οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης συνεπάγονται ανάληψη κινδύνων, καινοτομία και δραματικές αλλαγές, ένα σαφές και κοινό όραμα για το εξωτερικό περιβάλλον βοηθά τις εταιρείες να επιλύσουν τις ασάφειες στην πράσινη κατανόηση... να μειώσουν την εσωτερική αντίσταση στον πράσινο μετασχηματισμό τους... να συντονίσουν αντικρουόμενα συμφέροντα και να εφαρμόσουν πράσινες πρακτικές σε λειτουργικά τμήματα ή ομάδες.»
Zhou κ.α. (2019, σ. 568)	Πράσινο μάνατζμεντ και οικο-καινοτομία	«Η επιχειρηματική καινοτομία και οι πρακτικές πράσινης διαχείρισης δεν είναι απρόσβλητες από τις επιπτώσεις των εξωτερικών περιβαλλοντικών αλλαγών, αλλά παραμένει ασαφές το πώς οι περιβαλλοντικές αναταράξεις επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ εταιρικής καινοτομίας και πράσινης διαχείρισης. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής/διαχειριστικής καινοτομίας και της πράσινης διαχείρισης εξαρτάται από τις αναταράξεις στα περιβάλλοντα στα οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.»

Πράσινο μάνατζμεντ σημαίνει σχεδιασμός και υλοποίηση πρακτικών που βοηθούν τους σύγχρονους οργανισμούς να διαχειρίζονται αποδοτικά εσωτερικούς και εξωτερικούς πόρους προσανατολισμένους στην προστασία του περιβάλλοντος. Αυτές οι πρακτικές πράσινου μάνατζμεντ προκύπτουν κυρίως από εσωτερικές οργανωσιακές περιβαλλοντικές ανησυχίες και οδηγούν στην οικο-καινοτομία. Οι παρουσιαζόμενοι ορισμοί δείχνουν ότι οι πράσινες διαδικασίες στρατηγικού μάνατζμεντ αυξάνουν τις πιθανότητες καινοτομικής εξέλιξης στην

νέα παγκοσμιοποίηση. Στη συνέχεια, ο Πίνακας 6 παραθέτει εξελίξεις στο πράσινο μάρκετινγκ όπως βιώσιμη κατανάλωση ή πράσινο μίγμα.

Πίνακας 6. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινου μάρκετινγκ.

Chen κ.α. (2019, σ. 3)	Συμπληρωματικό της περιβαλλοντικής διαχείρισης	«... το πράσινο μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί ως μια εξωτερική επέκταση των συστημάτων και διαδικασιών περιβαλλοντικής διαχείρισης μιας επιχείρησης, που προσπαθούν να αποφύγουν την περιβαλλοντική βλάβη και συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος.».
Mukonza και Swarts (2020, σ. 838-840)	Πράσινο μίγμα μάρκετινγκ	«Το πράσινο μάρκετινγκ γίνεται αντιληπτό ως η δέσμευση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού για την ανάπτυξη ασφαλών, φιλικών προς το περιβάλλον αγαθών και υπηρεσιών ... Τα “πράσινα προϊόντα” είναι ανακυκλώσιμες, επαναχρησιμοποιήσιμες και βιοαποδομήσιμες φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες... Η “πράσινη τιμολόγηση” λαμβάνει υπόψη τόσο τις οικονομικό και περιβαλλοντικό κόστος παραγωγής και εμπορίας... Η “πράσινη προώθηση” είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο ευαισθητοποίησης για την επικοινωνία, ενημέρωση και υπενθύμιση των ενδιαφερομένων σχετικά με τη δέσμευσή τους και τα επιτεύγματά τους για τη διατηρησιμότητα του περιβάλλοντος... Η “πράσινη διανομή” περιλαμβάνει την επιλογή καναλιών που διασφαλίζουν ότι υπάρχει ελάχιστη περιβαλλοντική ζημιά... Οι “πράσινοι άνθρωποι” συνεπάγονται την εντύπωση σε μια πράσινη νοοτροπία και την εφαρμογή αυτής της σκέψης στις καθημερινές δραστηριότητες... Οι “πράσινες διαδικασίες” περιλαμβάνουν την οικολογική σήμανση καταστημάτων και την οικολογική πιστοποίηση αποθηκών με διαδικασίες ISO 14000.».
Rajput κ.α. (2022, σ. 729)	Πράσινη κατανάλωση και μίγμα μάρκετινγκ	«Το πράσινο μάρκετινγκ... είναι η προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον αγαθών... [περιλαμβάνει] μια μεγάλη ποικιλία ενεργειών, όπως η τροποποίηση του προϊόντος καθώς και οι τροποποιήσεις στη διαδικασία παραγωγής ή συσκευασίας. Καθώς οι άνθρωποι συνειδητοποιούν περισσότερο τους κινδύνους της υπερθέρμανσης του πλανήτη και άλλα περιβαλλοντικά ζητήματα, όπως τα μη βιοαποδομήσιμα στερεά απόβλητα και τις επιβλαβείς επιπτώσεις των ρύπων, τόσο οι φορείς χάραξης μάρκετινγκ όσο και οι καταναλωτές αισθάνονται την πίεση να στραφούν από συμβατικά προϊόντα και υπηρεσίες σε φιλικά προς το περιβάλλον. Το πράσινο μάρκετινγκ αναφέρεται σε μια ολιστική έννοια μάρκετινγκ όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται ώστε να είναι λιγότερο επιβλαβή για το περιβάλλον από τα συμβατικά.».
Tabavar κ.α. (2021, σσ. 120-121)	Βιώσιμη κατανάλωση και εταιρική υπευθυνότητα	«Το πράσινο μάρκετινγκ είναι μια ολιστική διαδικασία διαχείρισης που έχει ως αποστολή τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την κάλυψη των αναγκών των πελατών και της κοινότητας με κερδοφόρο και βιώσιμο τρόπο, που συνδέεται στενά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη.».
Tsai κ.α. (2022, σ. 1)	Ενίσχυση επωνυμίας από πράσινες ενέργειες	«Το πράσινο μάρκετινγκ διεγείρει την πράσινη καταναλωτική συμπεριφορά ενθαρρύνοντας τους καταναλωτές να αγοράζουν πράσινα προϊόντα, μειώνοντας έτσι τη δημιουργία ρύπανσης... Έτσι, πολλές επιχειρήσεις έχουν δώσει προτεραιότητα στη χρήση του πράσινου μάρκετινγκ και στην προώθηση πράσινων προϊόντων για τη βελτίωση της αναγνώρισης και εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς την εταιρική επωνυμία, η οποία στη συνέχεια τονώνει τις προθέσεις αγορών πράσινων προϊόντων.».

Το πράσινο μάρκετινγκ αφορά στο πώς οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν την ανάπτυξη πελατειακής περιβαλλοντικής συνείδησης και βιώσιμης κατανάλωσης. Πρόκειται για διαχειριστική διαδικασία που συνήθως προκύπτει διαμέσου συνεξελισσόμενων οργανωσιακών δομών όπως συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και πλαίσια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Από τους παρουσιαζόμενους πρόσφατους ορισμούς είναι σαφές ότι το πράσινο πελατοκεντρικό μάρκετινγκ στην νέα παγκοσμιοποίηση μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς σε μία πορεία αειφορίας καθώς οι καταναλωτές προτιμούν αυξανόμενα πράσινα προϊόντα και

υπηρεσίες. Στη συνέχεια, ο Πίνακας 7 δείχνει τι σημαίνει πράσινη καινοτομία στην πρόσφατη βιβλιογραφία, η οποία δίνει έμφαση σε πτυχές όπως δι-οργανωσιακή πράσινη ανάπτυξη, καθαρότερη παραγωγή ή βελτιωμένη οργανωσιακή διατηρησιμότητα.

Πίνακας 7. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινης καινοτομίας.

García-Sánchez κ.α. (2020, σ. 3)	Δι-οργανωσιακή πράσινη ανάπτυξη	«... κάτω από την ετικέτα “οικολογική καινοτομία” μπορεί να συμπεριληφθεί ένα ευρύ φάσμα τύπων καινοτομίας που στοχεύουν στην καλύτερη χρήση των πόρων από τις επιχειρήσεις και στη μείωση του οικολογικού τους αποτυπώματος στα διάφορα στάδια/διαδικασίες της αλυσίδας αξίας τους.».
Karimi Takalo κ.α. (2021, σ. 2)	Νέα και καθαρότερη παραγωγή	«Η “πράσινη καινοτομία” ή “οικολογική καινοτομία” μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία που συμβάλλει στη δημιουργία νέας παραγωγής και τεχνολογιών με στόχο τη μείωση των περιβαλλοντικών κινδύνων, όπως ρύπανση και αρνητικές συνέπειες από την εκμετάλλευση των πόρων (π.χ. ενέργεια).».
Kraus κ.α. (2020, σ. 3)	Βελτίωση κοινωνικοοικονομικής απόδοσης	«Η πράσινη καινοτομία αναφέρεται στην καινοτομία στην τεχνολογία που εφαρμόζεται για την ελαχιστοποίηση σπατάλης, υπερθέρμανσης του πλανήτη, χρήσης νερού, ατμοσφαιρικής ρύπανσης, χρήσης άνθρακα, πετρελαίου, ηλεκτρικής ενέργειας και εξοικονόμησης ενέργειας... Επιπλέον, η καινοτομία πράσινων διαδικασιών και προϊόντων όχι μόνο ελαχιστοποιεί το αρνητικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων, αλλά βελτιώνει επίσης την οργανωσιακή κοινωνική και χρηματοοικονομική απόδοση μέσω της ελαχιστοποίησης του κόστους και των αποβλήτων.».
Li κ.α. (2018, σ. 463)	Βελτίωση οργανωσιακής διατηρησιμότητας	«Η πράσινη καινοτομία αναφέρεται στην καινοτομία σε τεχνολογίες, προϊόντα, υπηρεσίες, οργανωτικές δομές ή τρόπους διαχείρισης που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης... Εκτός από τη γενική καινοτομία που αφορά στο περιεχόμενο της αλλαγής ουδέτερα και προς όλες τις κατευθύνσεις, η πράσινη καινοτομία δίνει έμφαση στην καινοτομία προς τη διατηρησιμότητα, συμβάλλοντας στις προσπάθειες μείωσης των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων.».
OECD (2009, σ. 2)	Εκούσια ή ακούσια μείωση περιβαλλοντικής υποβάθμισης	«Η οικολογική καινοτομία αντιπροσωπεύει καινοτομία που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ανεξάρτητα από το αν αυτό το αποτέλεσμα επιδιώκεται ή όχι... Το εύρος της οικολογικής καινοτομίας μπορεί να υπερβαίνει τα συμβατικά οργανωτικά όρια του καινοτόμου οργανισμού και να περιλαμβάνει ευρύτερες κοινωνικές ρυθμίσεις που προκαλούν αλλαγές στα υπάρχοντα κοινωνικο-πολιτισμικά πρότυπα και θεσμικές δομές.».
Pérez-Pérez κ.α. (2021, σ. 9)	Συνολικός πράσινος οργανωσιακός μετασχηματισμός	«Η εφαρμογή οικολογικών καινοτομιών αναφέρεται στην αναδιοργάνωση των ρουτινών, διαδικασιών, δομών και συστημάτων για την αντιμετώπιση οικολογικών προβλημάτων, βελτιώνοντας την απόδοση του οργανισμού. Περιλαμβάνει την εφαρμογή συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, πιο οικολογικά αποδοτική διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προγράμματα κατάρτισης εργαζομένων ή συνεργατών σε θέματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.».

Ορίζουμε την πράσινη καινοτομία ως συνεχή μετασχηματισμό του οργανισμού προς μία οικολογικά φιλική, αειφόρο κατεύθυνση, που αναπαράγει ταυτόχρονα στοιχεία κοινωνικής συνοχής, ευαισθησίας και συμπερίληψης. Έτσι, αφορά ειδικότερα στη βελτίωση των δομών παραγωγής προς ενδυνάμωση της συνολικής πράσινης οργανωσιακής αποδοτικότητας. Στην εξεταζόμενη βιβλιογραφία, η πράσινη καινοτομία αποτελεί σήμερα προσδιοριστικό παράγοντα επικράτησης έναντι του ανταγωνισμού καθώς διαχέεται αναπόφευκτα στο σύνολο του οργανισμού που οικοδομεί και υλοποιεί αυτές τις δράσεις. Τέλος, ο Πίνακας 8 παρουσιάζει

τους προσδιοριστικούς παράγοντες της πράσινης διαχείρισης αλλαγής, μία νεο-αναδυόμενη τάση που επικεντρώνεται σε οργανωσιακές πτυχές όπως στην καθολική εμπέδωση μίας κουλτούρας που οικοδομεί φιλικές προς το περιβάλλον διεργασίες ή την αξιολόγηση βιωσιμότητας.

Πίνακας 8. Πρόσφατοι ορισμοί πράσινης διαχείρισης αλλαγής.

Aggarwal και Agarwala (2021, σ. 6)	Εμπέδωση πράσινης οργανωσιακής κουλτούρας	«... Η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε ζητήματα πράσινης εκπαίδευσης αυξάνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τις πράσινες αλλαγές στον οργανισμό... Παράγοντες όπως η εισαγωγή συστημάτων ανταμοιβής και κινήτρων, η κινητροδότηση, η εισαγωγή δραστηριοτήτων κατάρτισης, η αξιολόγηση των συνεισφορών των εργαζομένων, κ.λπ., παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση μιας πράσινης κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό.».
Bose και Luo (2012, σ. 5)	Υιοθέτηση πράσινων οργανωσιακών πολιτικών	«Οι τεχνολογικές αλλαγές επικεντρώνονται στη βελτίωση των υποδομών πληροφορικής και επιχειρήσεων προκειμένου αυτές να γίνουν φιλικές προς το περιβάλλον. Οι αλλαγές συμπεριφοράς μπορούν να πραγματοποιηθούν ενεργώντας με περιβαλλοντικά υπεύθυνο τρόπο και αναπτύσσοντας και επιβάλλοντας οργανωσιακές πολιτικές που ευθυγραμμίζονται με την πράσινη στρατηγική τεχνολογίας πληροφοριών που αναλαμβάνει ένας οργανισμός.».
Sroufe (2017, σ. 317)	Επίσημες δομές αξιολόγησης βιωσιμότητας	«[Οι επαγγελματίες διατηρησιμότητας] μπορούν να επηρεάσουν το όραμα, τη στρατηγική, τα νέα προϊόντα, τις διαδικασίες και την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και την καινοτομία σε όλες τις λειτουργίες και στο σύνολο της αλυσίδα αξίας... πώς αξιοποιούνται τα κίνητρα βιωσιμότητας για να καταστεί δυνατή η διαχείριση της αλλαγής και η ενσωμάτωση του Παραδείγματος βιωσιμότητας σε οργανισμούς και στις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσής τους; ... Δεδομένου του ρυθμού της αλλαγής στην τεχνολογία και τη μέτρηση της απόδοσης, πολλοί οργανισμοί μπορεί να χάνουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν καλύτερα τις αναδυόμενες ευκαιρίες βιωσιμότητας, να ενοποιήσουν τους κινδύνους που υφίστανται σε όλο το εύρος της επιχείρησης, να βελτιώσουν την ανάλυση αποφάσεων και να επιτρέψουν μια πιο δυναμική προσέγγιση στη μέτρηση, διαχείριση και υποβολή εκθέσεων για αξιολόγηση της συνολικής εταιρικής απόδοσης.».

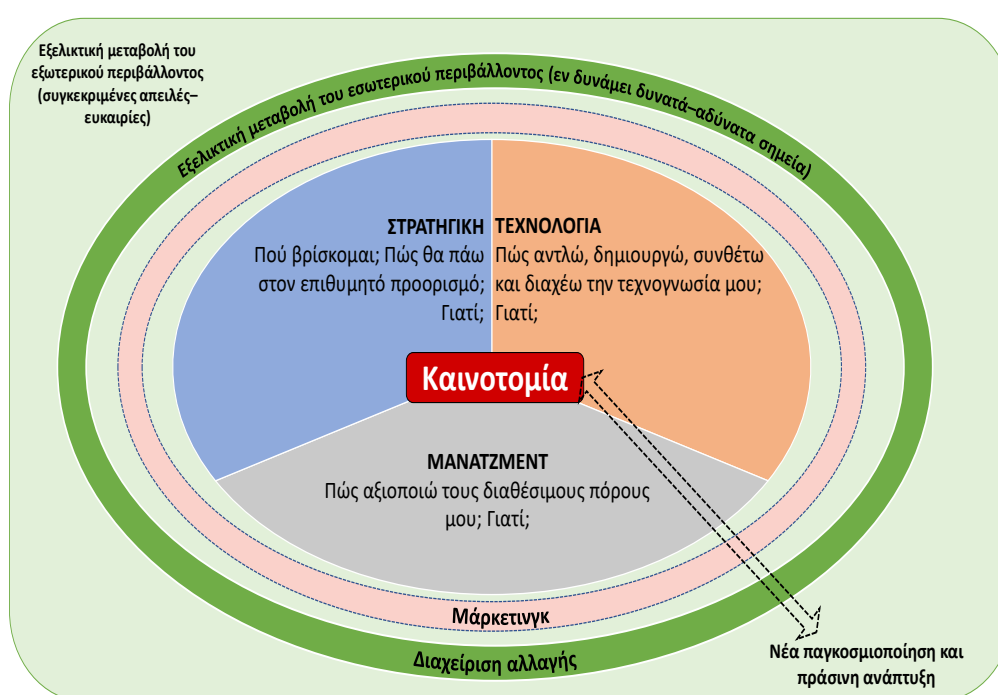
Η πράσινη διαχείριση αλλαγής θεωρητικοποιεί τις οργανωσιακές απαντήσεις στις πράσινες μεταβολές της εποχής μας, προτείνοντας την ανάγκη υιοθέτησης εταιρικών μηχανισμών μέτρησης της οργανωσιακής διατηρησιμότητας. Αυτή η διαχειριστική διαδικασία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία μίας πράσινης κουλτούρας ανανεώνοντας ολόκληρη την οργανωσιακή στρατηγική. Η πράσινη διαχείριση αλλαγής είναι μία σχετικώς νέα έννοια που σπάνια ερευνάται από τη σχετική βιβλιογραφία.

5. Ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

Η προηγούμενη ενότητα αφορούσε σε πράσινες οργανωσιακές διαστάσεις για την νέα εποχή. Υποστηρίζουμε ότι η ενοποίηση αυτών των θεωρητικών προοπτικών θα μπορούσε να βοηθήσει στην πράσινη προσαρμογή των οργανισμών στην νέα παγκοσμιοποίηση. Αρχικά, παρουσιάζουμε τη σύνθεση Stra.Tech.Man. Στη συνέχεια επιχειρούμε μία επέκταση του

πίνακα στοχοθέτησης που βασίζεται σε αυτήν την προσέγγιση, αξιοποιώντας τις συνεισφορές στην πράσινη οργανωσιακή εξέλιξη που διακρίναμε προηγουμένως.

Ο Vlado (2019) προτείνει ότι η σύνθεση Stra.Tech.Man (στρατηγική-τεχνολογία-μάνατζμεντ) είναι ο πυρήνας κάθε ζωντανής οργάνωσης που οδηγεί στην καινοτομία. Επί αυτής της βάσης, ο Vlado (ό.π.) εισάγει μία επανεστιασμένη οπτική μίας συσχετιστικής ή εξελικτικής ανάλυσης SWOT. Σε αυτήν την προσέγγιση, οι ευκαιρίες-απειλές είναι συγκεκριμένες και γεννώνται στο εξωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον διαμέσου των αντίστοιχων εσωτερικών εν δυνάμει δυνατών-αδύνατων σημείων (Εικόνα 2).



Εικόνα 2. Ο πυρήνας Stra.Tech.Man παράγει εν δυνάμει δυνατά-αδύνατα σημεία για συγκεκριμένες ευκαιρίες-απειλές. Με βάση το Vlado (2019).

Στην προσέγγιση Stra.Tech.Man, η στρατηγική διερευνά το «πού βρίσκομαι και πώς θα πάω στον επιθυμητό προορισμό», η τεχνολογία «πώς αντλώ, δημιουργώ, συνθέτω και διαχέω την τεχνογνωσία μου» και το μάνατζμεντ «πώς αξιοποιώ τους διαθέσιμους πόρους μου». Αυτά τα τρία συμπυκνμένα ερωτήματα συνθέτουν την οργανωσιακή φυσιολογία, δηλαδή τη μοναδική

βιολογική ταυτότητα όλων των κοινωνικοοικονομικών οργανισμών³. Επιπλέον, η παραγόμενη καινοτομία επιδρά επάνω στην εξωτερική δυναμική, επιστρέφοντας ως ανατροφοδότηση στον οργανισμό που προσπαθεί να επαναπροσαρμοστεί διαχειριζόμενος την αλλαγή. Όπως εξετάσαμε, αυτή η δυναμική στις μέρες μας αφορά στην νέα παγκοσμιοποίηση που περιλαμβάνει αυξανόμενα διαστάσεις πράσινης ανάπτυξης.

Όπως έχει προταθεί πρόσφατα (Vlados 2021), μία προσέγγιση πίνακα στοχοθέτησης μπορεί να εξυπηρετήσει στη διάγνωση της οργανωσιακής φυσιολογίας Stra.Tech.Man. Η Εικόνα 3 δείχνει αυτό το θεωρητικό εργαλείο επαυξημένο με τις ενοποιημένες διαστάσεις πράσινης ανάπτυξης και RASI.

³ Για μία εισαγωγή στις βιολογικές αναλογίες, βλέπε Hodgson (1993) και Witt (2006). Επίσης, το Vlados (2004) εισάγει και εξετάζει τα θεωρητικά θεμέλια της οργανωσιακής φυσιολογίας.



Εικόνα 3. Ο ενοποιημένος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Επέκταση του Vlados (2021).

Αυτή η περιοδική εξέταση της υγείας στην επιχείρηση είναι ένας μηχανισμός παροχής συμβουλών που αναλύει αρχικά 40 βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες Stra.Tech.Man για να βοηθήσει τον εξεταζόμενο οργανισμό να καταπολεμήσει παθογένειες υβριδίζοντας σε νέες μορφές επιχειρηματικής φυσιολογίας. Ο Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man διαφέρει από τον πρωτότυπο των Kaplan και Norton (1996) στο ότι αφορά σε όλα τα οργανωσιακά μεγέθη, ανεξαρτήτως τομεακής ειδικεύσεως. Ένα ή περισσότερα ανώτερα στελέχη συμπληρώνουν τον αντιληπτό βαθμό μεταβολής –με τη μορφή αυτο-αξιολόγησης και έρευνα δράσης (π.χ., Eden και Ackermann 2018, Lewin 1946, Ross κ.α. 1998, Winter 1982)⁴– σε ζητήματα (I) στρατηγικής, (II) τεχνολογίας, (III) μάνατζμεντ, (IV) καινοτομικότητας και (V) χρηματοοικονομικών δεδομένων, παρέχοντας απαντήσεις σε ερωτήματα που αντιμετωπίζουν

⁴ Προτείνουμε σε όλες τις ενδιαφερόμενες διοικήσεις επιχειρήσεων να ενσωματώσουν αυτόν τον κύκλο διερεύνησης ετησίως, επισημαίνοντας τις αποκλίσεις και αναλαμβάνοντας διορθωτικές ενέργειες. Τυχόν επεκτάσεις και αναπροσαρμογές είναι πιθανές και επιθυμητές κατά την έρευνα δράσης: η πρακτική εφαρμογή ενδέχεται να μετασχηματίσει τον διαγνωστικό μηχανισμό.

ολοκληρωμένα αυτές τις οργανωσιακές σφαίρες. Συγκεκριμένα, ο ερωτώμενος πρέπει να αυτο-αξιολογήσει σε πενταβάθμια κλίμακα δύο φορές για τη διαφορετική παρελθούσα και τωρινή αντίληψη. Ένας χώρος ανοιχτής απάντησης συνοδεύει αυτές τις βαθμολογίες, προτρέποντας τα στελέχη να απαντήσουν γιατί προτείνουν αυτούς τους βαθμούς. Ο τελικός μέσος όρος αντιστοιχεί σε υψηλές πιθανότητες εν δυνάμει αδύνατου–δυνατού σημείου. Στη συνέχεια συστήνουμε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο να ερμηνεύσει και αξιολογήσει αυτές τις μετρήσεις και απαντήσεις, συντάσσοντας μία έκθεση με τα λεπτομερή αποτελέσματα αυτής της μεθοδολογίας ελέγχου Stra.Tech.Man. Όσον αφορά την περιοδικότητα, προτείνουμε ετήσια συλλογή δεδομένων με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ικανών να αξιολογήσουν την κατάσταση υγείας του οργανισμού ολοκληρωμένα. Οποιοσδήποτε παρατηρούμενες αποκλίσεις θα μπορούσαν να είναι σημεία ενδο-επιχειρησιακής ανταλλαγής ιδεών και επαναξιολόγησης της συνολικής τροχιάς του οργανισμού.

Με βάση μία εργασία της ομάδας μας που είναι σε διαδικασία αξιολόγησης, με τίτλο «Καινοτομία και διαχείριση αλλαγής για την νέα παγκοσμιοποίηση: Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man–RASI», οι διαφορετικές διαστάσεις RASI αντιστοιχούν στον τελικό οργανωσιακό στόχο. Επεκτείνουμε το βασικό ερωτηματολόγιο σε ακόμα 8 παράγοντες, προτρέποντας τα στελέχη να αυτο-αξιολογήσουν σε πενταβάθμια κλίμακα δύο φορές για τη διαφορετική παρελθούσα και τωρινή αντίληψη. Ένας χώρος ανοιχτής απάντησης συνοδεύει και πάλι αυτές τις βαθμολογίες, προτρέποντας τους ερωτώμενους να απαντήσουν γιατί προτείνουν αυτούς τους βαθμούς. Ο τελικός μέσος όρος δείχνει τις πιθανότητες επίτευξης–αποτυχίας του στόχου. Σύμφωνα με την εργασία σε αξιολόγηση (ό.π.), τα 8 ερωτήματα που καλύπτει αυτό το σκέλος της μεθοδολογίας είναι τα κάτωθι:

«ι) Ανθεκτικότητα: 1. Πώς αντιδρά ο οργανισμός σε συνθήκες εξαιρετικής πίεσης και πρωτόγνωρων καταστάσεων; Γιατί; 2. Ανακάμπτει με γρήγορο ρυθμό από την κρίση ο οργανισμός; Γιατί ναι ή όχι;

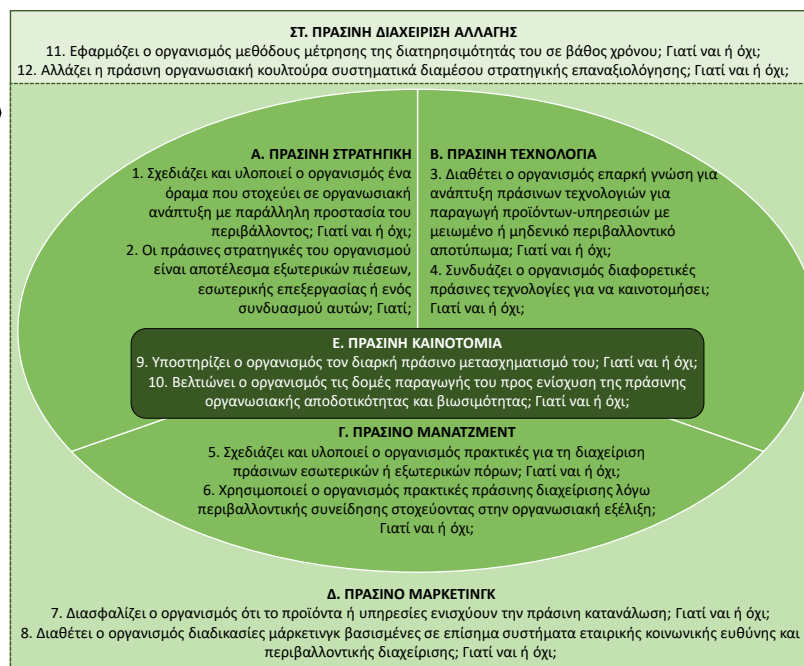
«ii) Προσαρμοστικότητα: 3. Προσαρμόζεται καινοτομικά ο οργανισμός στο εξωτερικό του περιβάλλον διαμέσου αξιοποίησης ευκαιριών και αποφυγής απειλών; Γιατί ναι ή όχι; 4. Μαθαίνει ο οργανισμός μέσα από ανατροπές και αποτυχίες; Γιατί ναι ή όχι;

«iii) Διατηρησιμότητα: 5. Πώς ικανοποιεί ο οργανισμός τις μελλοντικές προσδοκίες εν μέσω σημερινών πιεστικών προβλημάτων; Γιατί; 6. Αναπτύσσει ο οργανισμός τις ικανότητές του για μακροπρόθεσμη επιβίωση; Γιατί ναι ή όχι;

«iv) Συμπεριληπτικότητα: 7. Διαχέει η ηγεσία μία κουλτούρα ανεκτικότητας προς τη διαφορετικότητα που ενισχύει τις οργανωσιακές επιδόσεις; Γιατί ναι ή όχι; 8. Βασίζονται οι σχέσεις μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών –ηγεσία, εργαζόμενοι και πελάτες– σε ένα κλίμα αμοιβαίου σεβασμού; Γιατί ναι ή όχι;»

Σε αυτήν τη μελέτη προτείνουμε τις διαστάσεις πράσινης οργανωσιακής ανάπτυξης ως μέσον ανταπόκρισης στον στόχο RASI. Υποστηρίζουμε ότι η πρασινοποίηση ενός οργανισμού είναι ένας διάδρομος προς την ενίσχυση στόχων ανθεκτικότητας, προσαρμοστικότητας, διατηρησιμότητας και συμπεριληπτικότητας. Η Εικόνα 4 απεικονίζει την πράσινη προοπτική σε αυτήν την οργανωσιακή εξελικτική προσέγγιση ελέγχου.

Αυτο-αξιολογήστε αυτούς τους 12 παράγοντες σε μια κλίμακα από -2 έως +2. Βαθμολογήστε κάθε σημείο δύο φορές: παρελθούσα και τωρινή αντίληψη. Ο τελικός μέσος όρος δείχνει τον βαθμό οργανωσιακής πρασινότητας.



Μπορείτε να κατονομάσετε τα σημαντικότερα εν δυνάμει αδύνατα-δυνατά πράσινα σημεία;

Εικόνα 4. Ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

Αυτό το τμήμα της προτεινόμενης μεθοδολογίας συμβουλευτικής προτρέπει και πάλι τον ερωτώμενο να αυτο-αξιολογήσει σε πενταβάθμια κλίμακα δύο φορές για τη διαφορετική παρελθούσα και τωρινή αντίληψη. Ένας χώρος ανοιχτής απάντησης συνοδεύει επίσης αυτές τις βαθμολογίες, προτρέποντας τα στελέχη να απαντήσουν γιατί προτείνουν αυτούς τους βαθμούς. Ο τελικός μέσος όρος δείχνει τον βαθμό οργανωσιακής πρασινότητας. Με βάση τους ορισμούς που εξετάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, εισάγουμε τα ακόλουθα 12 ερωτήματα:

A. Πράσινη στρατηγική: 1. Σχεδιάζει και υλοποιεί ο οργανισμός ένα όραμα που στοχεύει σε οργανωσιακή ανάπτυξη με παράλληλη προστασία του περιβάλλοντος; Γιατί ναι ή όχι;
2. Οι πράσινες στρατηγικές του οργανισμού είναι αποτέλεσμα εξωτερικών πιέσεων, εσωτερικής επεξεργασίας ή ενός συνδυασμού αυτών; Γιατί;

B. Πράσινη τεχνολογία: 3. Διαθέτει ο οργανισμός επαρκή γνώση για ανάπτυξη πράσινων τεχνολογιών για παραγωγή προϊόντων-υπηρεσιών με μειωμένο ή μηδενικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα; Γιατί ναι ή όχι; 4. Συνδυάζει ο οργανισμός διαφορετικές πράσινες τεχνολογίες για να καινοτομήσει; Γιατί ναι ή όχι;

Γ. Πράσινο μάνατζμεντ: 5. Σχεδιάζει και υλοποιεί ο οργανισμός πρακτικές για τη διαχείριση πράσινων εσωτερικών ή εξωτερικών πόρων; Γιατί ναι ή όχι; 6. Χρησιμοποιεί ο οργανισμός πρακτικές πράσινης διαχείρισης λόγω περιβαλλοντικής συνείδησης στοχεύοντας στην οργανωσιακή εξέλιξη; Γιατί ναι ή όχι;

Δ. Πράσινο μάρκετινγκ: 7. Διασφαλίζει ο οργανισμός ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες ενισχύουν την πράσινη κατανάλωση; Γιατί ναι ή όχι; 8. Διαθέτει ο οργανισμός διαδικασίες μάρκετινγκ βασισμένες σε επίσημα συστήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής διαχείρισης; Γιατί ναι ή όχι;

Ε. Πράσινη καινοτομία: 9. Υποστηρίζει ο οργανισμός τον διαρκή πράσινο μετασχηματισμό του; Γιατί ναι ή όχι; 10. Βελτιώνει ο οργανισμός τις δομές παραγωγής του προς ενίσχυση της πράσινης οργανωσιακής αποδοτικότητας και βιωσιμότητας; Γιατί ναι ή όχι;

ΣΤ. Πράσινη διαχείριση αλλαγής: 11. Εφαρμόζει ο οργανισμός μεθόδους μέτρησης της διατηρησιμότητάς του σε βάθος χρόνου; Γιατί ναι ή όχι; 12. Αλλάζει η πράσινη οργανωσιακή κουλτούρα συστηματικά διαμέσου στρατηγικής επαναξιολόγησης; Γιατί ναι ή όχι;

Αυτά τα ερωτήματα μπορούν να διαγιγνώσκουν την πράσινη φυσιολογία Stra.Tech.Man βοηθώντας στην αποσαφήνιση των σχετικών πράσινων οργανωσιακών δυνατών–αδύνατων σημείων. Οι ορισμοί των Πινάκων 3-8 μπορούν να βοηθήσουν τους ερωτώμενους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και να λειτουργήσουν ως ερμηνευτικός οδηγός για οποιονδήποτε εσωτερικό–εξωτερικό σύμβουλο. Η τελική μέση βαθμολογία υποδηλώνει ότι ο οργανισμός τείνει να πρασινίζει τις λειτουργίες του (κοντά στο +2) είτε να εφαρμόζει ρυπογόνες πρακτικές που οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα (κοντά στο –2).

6. Καταληκτικές σημειώσεις και προοπτικές

Σε αυτήν τη μελέτη κατασκευάσαμε έναν πολυεπίπεδο ενοποιημένο ελεγκτικό μηχανισμό που εξετάζει την υγεία του οργανισμού με βάση τον πυρήνα Stra.Tech.Man (στρατηγική–τεχνολογία–μάνατζμεντ), τον πράσινα προσανατολισμένο διάδρομο και τον τελικό στόχο

RASI (ανθεκτικότητα–προσαρμοστικότητα–διατηρησιμότητα–συμπεριληπτικότητα). Αυτό το εργαλείο συμβουλευτικής θα μπορούσε να βοηθήσει τους επηρεαζόμενους οργανισμούς ως μία μορφή εις βάθος έρευνας δράσης.

Ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man είναι η κύρια καινοτομία αυτής της προσέγγισης καθώς προσθέτει τις διαφορετικές διαστάσεις πρασινότητας για τη διερεύνηση του εάν ένας οργανισμός επιτυγχάνει τον στόχο RASI μέσω πράσινων παρεμβάσεων και ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης Stra.Tech.Man ελέγχει εάν η οργανωσιακή μετεξέλιξη της σύνθεσης στρατηγικής–τεχνολογίας–μáνατζμεντ οδηγεί στον στόχο RASI διαμέσου πράσινων επιχειρηματικών διεργασιών. Αυτή η σχέση γεννά και τον δυνητικό περιορισμό έρευνας και διάγνωση που αναφέραμε στην Ενότητα 2, καθώς μπορεί ένας οργανισμός να επιτυγχάνει αυξημένες επιδόσεις RASI χωρίς πράσινη ανάπτυξη. Δεν εξετάσαμε εμπειρικά δεδομένα για να ελέγξουμε αυτήν τη σχέση.

Με βάση αυτόν τον περιορισμό, η ενοποιημένη μέθοδος για οργανωσιακή διάγνωση και ενίσχυση Stra.Tech.Man (η δεύτερη καινοτομία της μελέτης) και ο Πράσινος Πίνακας Στοχοθέτησης μπορούν να εμπλουτιστούν. Μελλοντική έρευνα μπορεί να διερευνήσει ένα αντιπροσωπευτικό πεδίο μελέτης, όπως έναν κλάδο ή χωρικό σύστημα, αξιοποιώντας τη σύνθεση Stra.Tech.Man (Falaras και Moschidis 2021, Vlados και Chatzinikolaou 2019). Ο στόχος είναι η διαπίστωση των δυνάμεων μικρο που κάνουν ένα κοινωνικοοικονομικό σύστημα ή οργανισμό να επιτυγχάνουν στόχους RASI με βάση μία πράσινη προοπτική. Εάν οι περισσότεροι οργανισμοί ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος δείχνουν να είναι επιτυχείς λόγω πρασινότητας, τότε ο πράσινος διάδρομος του χωρικού συστήματός τους είναι δυνητικά μονόδρομος.

References

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Aglietta, M. (1979). *A theory of capitalist regulation: The US experience* (Translation of: “Régulation et crises du capitalisme.” Paris: Calmann-Lévy, 1976). NLB.
- Al-Atwi, A. A., Amankwah-Amoah, J., & Khan, Z. (2021). Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity. *International Business Review*, 30(1), 101656. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101656>

- Albu, A. (2017). Industrial symbiosis: An innovative tool for promoting green growth. In W. Leal Filho, D.-M. Pociovalisteanu, & A. Q. Al-Amin (Eds.), *Sustainable Economic Development: Green Economy and Green Growth* (pp. 1–29). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45081-0_1
- Alzgoool, M. R. H. (2019). Nexus between green HRM and green management towards fostering green values. *Management Science Letters*, 9(12), 2073–2082. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.026>
- Andrikopoulos, A., & Nastopoulos, C. (2015). *Κρίση και ρεαλισμός [Crisis and Realism]*. Propobos Publications.
- Ansari, N., Zill-E-Huma, Ali, R., Huma, S., & Baig, A. (2022). The role of Green Human Resource Management Practices and Eco-innovation in enhancing the organizational performance. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221092133>
- Benson, D., Fairbrass, J. M., Lorenzoni, I., O’Riordan, T., & Russel, D. (2021). The green economy: Changing meanings in a changing world. In J. M. Fairbrass & N. Vasilakos (Eds.), *Emerging Governance of a Green Economy: Cases of European Implementation* (pp. 14–33). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108780933.003>
- Bhattacharya, A., Khanna, D., Schweizer, C., & Bijapurkar, A. (2017, April 25). The new globalization: Going beyond the rhetoric. *BCG Henderson Institute*. <https://www.bcg.com/en-gr/publications/2017/new-globalization-going-beyond-rhetoric.aspx>
- Bose, R., & Luo, X. (2012). Green IT adoption: A process management approach. *International Journal of Accounting and Information Management*, 20(1), 63–77. <https://doi.org/10.1108/18347641211201081>
- Boyer, R. (1990). *The regulation school: A critical introduction*. Columbia University Press.
- Boyer, R. (2015). *Économie politique des capitalismes : Théorie de la régulation et des crises* [Political economy of capitalism: Theory of regulation and crises]. La Découverte.
- Boyer, R., & Saillard, Y. (1995). *Théorie de la régulation : L'état des savoirs* [Regulation theory: The state of knowledge]. La Découverte.
- Buhusayen, B., Seet, P.-S., & Coetzer, A. (2021). Front-line management during radical organisational change: Social exchange and paradox interpretations. *Sustainability*, 13(2), 893. <https://doi.org/10.3390/su13020893>
- Chatzinikolaou, D., & Vlados, Ch. (2019). Evolutionary economics and the Stra.Tech.Man approach of the firm into globalization dynamics. *Business, Management and Economics Research*, 5(10), 146–160. <https://doi.org/10.32861/bmer.510.146.160>
- Chen, H.-C., & Yang, C.-H. (2019). Applying a multiple criteria decision-making approach to establishing green marketing audit criteria. *Journal of Cleaner Production*, 210, 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.327>
- Clapp, J., & Dauvergne, P. (2005). *Paths to a green world: The political economy of the global environment*. MIT Press.
- Cooke, P. (2010). Regional innovation systems: Development opportunities from the ‘green turn.’ *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(7), 831–844. <https://doi.org/10.1080/09537325.2010.511156>
- Cowling, M., & Liu, W. (2021). Access to finance for cleantech innovation and investment: Evidence from U.K. Small- and Medium-Sized Enterprises. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3066685>
- Cui, Y., Lissillour, R., Chebeň, J., Lančarič, D., & Duan, C. (2022). The position of financial prudence, social influence, and environmental satisfaction in the sustainable consumption behavioural model: Cross-market intergenerational investigation during the Covid-19 pandemic. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(4), 996–1020. <https://doi.org/10.1002/csr.2250>
- Das, J. (2021). Diversity in adversity: Fostering the DNA of inclusiveness in the current crisis. In K. Sen & S. Shahi (Eds.), *Creating a Culture of Diversity and Inclusiveness in India Inc.: Practitioners Speak* (pp. 67–86). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4237-1_7
- Dasgupta, S., & Pieterse, J. N. (2009). *Politics of globalization* (p. 439). Sage. <https://doi.org/10.4135/9788132108283>
- Dordmond, G., de Oliveira, H. C., Silva, I. R., & Swart, J. (2021). The complexity of green job creation: An analysis of green job development in Brazil. *Environment, Development and Sustainability*, 23(1), 723–746. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00605-4>
- Eden, C., & Ackermann, F. (2018). Theory into practice, practice to theory: Action research in method development. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1145–1155. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.061>

- Falaras, A., & Moschidis, O. (2021). The characteristics that affect agricultural innovation in greece and risk willingness. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1142/S1084946721500047>
- Fan, D., Rao-Nicholson, R., & Su, Y. (2020). When tough get going: Performance of R&D in the adverse economic conditions. *Long Range Planning*, 53(3), 101867. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.01.004>
- Farley, J. (2012). Ecosystem services: The economics debate. *Ecosystem Services*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2012.07.002>
- Fiorino, D. J. (2014). The green economy: Mythical or meaningful? *Policy Quarterly*, 10(1), 26–34. <https://doi.org/10.26686/pq.v10i1.4480>
- Fiorino, D. J. (2018). *A good life on a finite earth: The political economy of green growth*. Oxford University Press.
- García-Sánchez, I.-M., Aibar-Guzmán, C., & Aibar-Guzmán, B. (2020). The effect of institutional ownership and ownership dispersion on eco-innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120173>
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 26, 1–24.
- Green Economy Coalition (2012). The green economy pocketbook: The case for action. <http://www.greeneconomycoalition.org/updates/green-economy-pocketbook-case-action>
- Han, P., Wang, H., & Fan, P. (2022). Green strategies and relationship maintenance: A network evolution perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(7), 1422–1431. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0152>
- Harzing, A.-W., & Alakangas, S. (2016). Google Scholar, Scopus and the Web of Science: A longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, 106(2), 787–804. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1798-9>
- Hawken, P., Lovins, A. B., & Lovins, L. H. (1999). *Natural capitalism: Creating the next industrial revolution*. Little, Brown and Company.
- Hodgson, G. (1993). The Mecca of Alfred Marshall. *The Economic Journal*, 103(417), 406–415. <https://doi.org/10.2307/2234779>
- Hoerber, T., Agafonow, A., & Akhabbar, A. (2021). On the verge of a second revolution in the European Union's utilities market for energy production? The role of social enterprises. In J. M. Fairbrass & N. Vasilakos (Eds.), *Emerging Governance of a Green Economy: Cases of European Implementation* (pp. 54–73). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108780933.005>
- Hu, D., Jiao, J., Tang, Y., Xu, Y., & Zha, J. (2022). How global value chain participation affects green technology innovation processes: A moderated mediation model. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101916>
- Hu, J., Xiong, L., Lv, X., & Pu, B. (2021). Sustainable rural tourism: Linking residents' environmentally responsible behaviour to tourists' green consumption. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(8), 879–893. <https://doi.org/10.1080/10941665.2021.1925316>
- Ikenberry, G. J. (2001). *After victory: Institutions, strategic restraint, and the rebuilding of order after major wars*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400823963>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karimi Takalo, S., Sayyadi Tooranloo, H., & Shahabaldini parizi, Z. (2021). Green innovation: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 279, 122474. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122474>
- Keohane, R. O. (1984). *After hegemony: Cooperation and discord in the world political economy*. Princeton University Press.
- Khalil, R., & Nabil, A. (2021). Learning from innovation failures: A systematic review of the literature and research agenda. *Review of Managerial Science*, 15(2), 189–234. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00339-2>
- Kieh, G. K. (Ed.). (2008). *Africa and the new globalization*. Ashgate Pub. Company.
- Kilintzis, P., Samara, E., Carayannis, E. G., & Bakouros, Y. (2020). Business model innovation in Greece: Its effect on organizational sustainability. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 949–967. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-0583-z>

- Killian, L. J. (2021). Taming the dark side of the new globalization. In S. H. Park, M. A. Gonzalez-Perez, & D. E. Floriani (Eds.), *The Palgrave Handbook of Corporate Sustainability in the Digital Era* (pp. 355–376). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42412-1_18
- Krasner, S. D. (1983). *International regimes*. Cornell University Press.
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Kuknor, S., & Bhattacharya, S. (2021). Organizational inclusion and leadership in times of global crisis. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(1), 93–112. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i1.7>
- Laudicina, P. A., & Peterson, E. R. (2016). *From globalization to islandization* (Global Business Policy Council (GBPC) /Research Report, p. 26). ATKearney. <https://www.atkearney.com/web/global-business-policy-council/article?/a/from-globalization-to-islandization>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34–46.
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- Li, P. P. (2020). Organizational resilience for a new normal: Balancing the paradox of global interdependence. *Management and Organization Review*, 16(3), 503–509. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.30>
- Ling, Y. H. (2019). Examining green policy and sustainable development from the perspective of differentiation and strategic alignment. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1096–1106. <https://doi.org/10.1002/bse.2304>
- Linkov, I., Trump, B., & Kiker, G. (2022). Diversity and inclusiveness are necessary components of resilient international teams. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1–5. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01117-4>
- Lun, Y. H. V., Lai, K., Wong, C. W. Y., & Cheng, T. C. E. (2016). Green Management Practices. In Y. H. V. Lun, K. Lai, C. W. Y. Wong, & T. C. E. Cheng (Eds.), *Green Shipping Management* (pp. 45–59). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-26482-0_4
- Ma, Y., Hou, G., Yin, Q., Xin, B., & Pan, Y. (2018). The sources of green management innovation: Does internal efficiency demand pull or external knowledge supply push? *Journal of Cleaner Production*, 202, 582–590. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.173>
- Mak, A. H. N., & Chang, R. C. Y. (2019). The driving and restraining forces for environmental strategy adoption in the hotel Industry: A force field analysis approach. *Tourism Management*, 73, 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.012>
- Mansoor, A., Farrukh, M., Jahan, S., Lee, J.-K., & Abd Wahab, S. (2021). Promoting green performance through green human resource practices and green servant leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12313>
- Michalet, C.-A. (2005). *Qu'est-ce que la mondialisation ? Petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne pas encore s'il faut être pour ou contre* [What is globalization? Small treaty for the use of those who do not yet know whether to be for or against]. La Découverte.
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2020). The influence of green marketing strategies on business performance and corporate image in the retail sector. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 838–845. <https://doi.org/10.1002/bse.2401>
- Naruetharadhol, P., Srisathan, W. A., Gebsumbut, N., & Ketkaew, C. (2021). Towards the open eco-innovation mode: A model of open innovation and green management practices. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1945425>
- OECD (2009). *Sustainable manufacturing and eco-innovation: Towards a green economy*. Policy Brief June 2009. Paris: OECD.
- OECD (2011). *Towards green growth*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264111318-en>
- OECD. (2018). *Development co-operation report 2018: Joining forces to leave no one behind*. Paris, France: OECD. <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>
- Onyama, D. N. (2021). *Profitability, productivity, and sustainability: Organizational behavior and strategic alignment*. Routledge.
- Orsatti, G., Quatraro, F., & Pezzoni, M. (2020). The antecedents of green technologies: The role of team-level recombinant capabilities. *Research Policy*, 49(3). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103919>
- Panda, D. K. (2021). The green identity and green strategy: An interplay. *Technology Analysis & Strategic Management, Ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.2009796>

- Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202.
- Pérez-Pérez, J. F., Parra, J. F., & Serrano-García, J. (2021). A system dynamics model: Transition to sustainable processes. *Technology in Society*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101579>
- Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://www.jstor.org/stable/2138392>
- Rajput, N., Sharma, U., Kaur, B., Rani, P., Tongkachok, K., & Dornadula, V. H. R. (2022). Current global green marketing standard: Changing market and company branding. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 13, 727–735. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01604-y>
- Reinhardt, F. L. (2000). *Down to earth: Applying business principles to environmental management*. Harvard Business School Press.
- Ren, K., Kong, Y., Zhang, T., Sun, H., Zhu, N., & Liu, F. (2022). The impact of the pollution permits system on green innovation: Evidence from the county-level data in China. *Journal of Cleaner Production*, 344. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130896>
- Rifkin, J. (2002). *The hydrogen economy: The creation of the worldwide energy web and the redistribution of power on Earth*. Penguin.
- Rizomyliotis, I., Poulis, A., Konstantoulaki, K., & Giovanis, A. (2021). Sustaining brand loyalty: The moderating role of green consumption values. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3025–3039. <https://doi.org/10.1002/bse.2786>
- Ross, J. A., Rolheiser, C., & Hogaboam-Gray, A. (1998). Skills training versus action research in-service: Impact on student attitudes to self-evaluation. *Teaching and Teacher Education*, 14(5), 463–477. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(97\)00054-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(97)00054-1)
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Saether, E. A., Eide, A. E., & Bjørgum, Ø. (2021). Sustainability among Norwegian maritime firms: Green strategy and innovation as mediators of long-term orientation and emission reduction. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2382–2395. <https://doi.org/10.1002/bse.2752>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Shu, C., Zhao, M., Liu, J., & Lindsay, W. (2020). Why firms go green and how green impacts financial and innovation performance differently: An awareness-motivation-capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 795–821. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9630-8>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sreenivasan, A., Suresh, M., & Tuesta Panduro, J. A. (2022). Modelling the resilience of start-ups during COVID-19 pandemic. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0530>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Steffen, W., Broadgate, W., Deutsch, L., Gaffney, O., & Ludwig, C. (2015). The trajectory of the Anthropocene: The Great Acceleration. *The Anthropocene Review*, 2(1), 81–98. <https://doi.org/10.1177/2053019614564785>
- Tabavar, A. A., Aramesh, H., Vakili, N., & Vakili, N. (2021). Effects of green marketing strategies on entrepreneurship in medicinal herbs in Sistan and Baluchestan Province. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(2), 119–131. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1792955>
- ten Brink, P., Mazza, L., Badura, T., Kettunen, M., & Withana, S. (2012). Nature and its role in the transition to a green economy. <https://teebweb.org/publications/other/nature-role-in-green-economy/>
- Toulmin, S. (1958). *The uses of argument*. Cambridge University Press.
- Tsai, P.-H., Lin, G.-Y., Zheng, Y.-L., Chen, Y.-C., Chen, P.-Z., & Su, Z.-C. (2020). Exploring the effect of Starbucks' green marketing on consumers' purchase decisions from consumers' perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102162>
- United Nations Environment Programme (2011). Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication—A synthesis for policy makers. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf
- van den Bergh, J. C. (2001). Ecological economics: Themes, approaches, and differences with environmental economics. *Regional Environmental Change*, 2(1), 13–23. <https://doi.org/10.1007/s101130000020>

- van Eemeren, F. H., Garssen, B., Krabbe, E. C. W., Snoeck Henkemans, A. F., Verheij, B., & Wagemans, J. H. M. (2014). *Handbook of argumentation theory*. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-9473-5>
- Vlados, Ch. (2004). *La dynamique du triangle stratégie, technologie et management: L'insertion des entreprises grecques dans la globalisation [The dynamics of the triangle of strategy, technology and management: The insertion of Greek enterprises into globalization]* [Thèse de doctorat de Sciences Économiques, Université de Paris X-Nanterre]. <http://www.theses.fr/2004PA100022>
- Vlados, Ch. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 347–363. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2019-0026>
- Vlados, Ch. (2021). The Stra.Tech.Man Scorecard. *International Journal of Business Administration*, 12(2), 36–63. <https://doi.org/10.5430/ijba.v12n2p36>
- Vlados, Ch., & Chatzinikolaou, D. (2019). Business ecosystems policy in Stra.Tech.Man terms: The case of the Eastern Macedonia and Thrace region. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(3), 163–197. <https://doi.org/10.7341/20191536>
- Vlados, Ch., & Chatzinikolaou, D. (2020). Macro, meso, and micro policies for strengthening entrepreneurship: Towards an integrated competitiveness policy. *Journal of Business & Economic Policy*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.30845/jbep.v7n1a1>
- Vlados, Ch., & Chatzinikolaou, D. (2021). Mutations of the emerging new globalization in the post-COVID-19 era: Beyond Rodrik's trilemma. *Territory, Politics, Governance*, Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1080/21622671.2021.1954081>
- Vlados, Ch., Chatzinikolaou, D., & Iqbal, B. A. (2022). New globalization and multipolarity: A critical review and the Regional Comprehensive Economic Partnership case. *Journal of Economic Integration*, 37(3), 458–483. <https://doi.org/10.11130/jei.2022.37.3.458>
- Wang, Z., & Zhang, J. (2022). Nexus between corporate environmental performance and corporate environmental responsibility on innovation performance. *Environment, Development and Sustainability*, 1–28. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02546-6>
- Weizsäcker, E. U. von, Hargroves, K., Smith, M. H., Desha, C., & Stasinopoulos, P. (2009). *Factor five: Transforming the global economy through 80% improvements in resource productivity: a report to the Club of Rome*. Earthscan from Routledge.
- Winter, R. (1982). "Dilemma Analysis": A contribution to methodology for action research. *Cambridge Journal of Education*, 12(3), 161–174. <https://doi.org/10.1080/0305764820120303>
- Witt, U. (2006). Evolutionary concepts in economics and biology. *Journal of Evolutionary Economics*, 16(5), 473–476. <https://doi.org/10.1007/s00191-006-0034-4>
- World Bank (2012). Inclusive growth: The pathway to sustainable development. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/6058>
- World Business Council for Sustainable Development (2012). Vision 2050: the new agenda for business. <http://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision2050/Resources/Vision-2050-The-new-agenda-for-business>
- World Economic Forum. (2018). *Agile governance: Reimagining policy-making in the Fourth Industrial Revolution* [White Paper]. <https://www.weforum.org/whitepapers/agile-governance-reimagining-policy-making-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- World Economic Forum. (2019). *Leading through the fourth industrial revolution: Putting people at the centre* [White Paper]. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Leading_through_the_Fourth_Industrial_Revolution.pdf
- Yadav, M. S. (2010). The decline of conceptual articles and implications for knowledge development. *Journal of Marketing*, 74(1), 1–19. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.1.1>
- Yan, L., Keh, H. T., & Chen, J. (2021). Assimilating and Differentiating: The Curvilinear Effect of Social Class on Green Consumption. *Journal of Consumer Research*, 47(6), 914–936. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa041>
- Zacchia, G., Cipri, K., Cucuzzella, C., & Calderari, G. (2022). Higher education interdisciplinarity: Addressing the complexity of sustainable energies and the green economy. *Sustainability*, 14(4), 1998. <https://doi.org/10.3390/su14041998>
- Zhang, M., Hong, Y., & Zhu, B. (2022). Does national innovative city pilot policy promote green technology progress? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 363. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132461>
- 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. <https://doi.org/10.1002/bse.2265>