

Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2009.02.08>

Przeład Organizacji, Nr 2 (829), 2009, ss. 34-37
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Chodyński

Wprowadzenie

Pojęcie przedsiębiorczości doczekało się wielu publikacji i opracowań. Dotyczy to również problematyki związanej z szansami realizacji działalności gospodarczej. M. Bratnicki wskazuje na trzy główne podejścia do przedsiębiorczości w ujęciu historycznym: • rola podmiotu działalności gospodarczej • proces tworzenia nowych przedsięwzięć oraz • tworzenie i wykorzystanie szans, zawierające w sobie odnowę strategiczną istniejących organizacji. Wspomniany autor zwraca uwagę na opisywane we współczesnej literaturze trzy główne procesy, jako wyróżniki przedsiębiorczości organizacji: • innowacyjność • proaktywność i • odnowa strategiczna. Innowacyjność wiąże się m.in. z tworzeniem nowych modeli biznesów, tworzeniem nowych biznesów oraz rozwijaniem nowych kompetencji i zdolności organizacji. Z kolei odnowa strategiczna obejmuje także przeobrażenia bazy technologicznej¹⁾. Przedsiębiorczość wiąże się z przekształcaniem idei w biznes w sposób proaktywny, w powiązaniu z przezwyciężeniem ryzyka.

Przedsiębiorczość organizacyjna wymaga strategicznego zarządzania zasobami dla dostosowania się do nowych wymagań, głównie rynkowych. Występujące często pojęcie przedsiębiorczości korporacyjnej (*corporate entrepreneurship*) współcześnie jest postrzegane z perspektywy holistycznej, eksponując kreatywność w działaniach strategicznych. N.E. Thornberry wskazuje na cztery formy przedsiębiorczości korporacyjnej, mianowicie²⁾:

- intraprzsiębiorczość (*intrapreneurship*), odnosząca się do przedsięwzięć zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;
- korporacyjne podejmowanie ryzyka (*corporate venturing*) poprzez budowanie innowacyjnych kompetencji opartych na kontaktach z małymi, innowacyjnymi przedsiębiorstwami z sektorów pokrewnych;
- transformacja organizacyjna (*organizational transformation*) jako proces odnowy (*renewal*) korporacji;
- przełamywanie reguł występujących w danym sektorze działalności.

Warto jednak mieć na uwadze fakt, że przedsiębiorczość odnosi się także do działalności administracyjnej i społecznej, a więc do sektora publicznego i *non profit*³⁾.

Od czasu pojawienia się klasycznych już poglądów J. Schumpetera przedsiębiorczość wiąże się z „twórczą destrukcją”, ale i elastycznością wobec występującej niepewności działania. J. Schumpeter postrzegał przedsiębiorczość jako działalność polegającą na wprowadzaniu nowych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, zdobywaniu nowych rynków zbytu i nowych źródeł zaopatrzenia oraz tworzeniu nowych, bardziej efektywnych

form organizacyjnych działalności gospodarczej. Zmiany te określał jako innowacje⁴⁾. Rozwijane były podejścia akcentujące spostrzeganie i wykorzystywanie szans oraz powiązania między składowymi: wejście – proces przedsiębiorczy – wyjście. Z kolei organizacja przedsiębiorcza jest postrzegana jako zarządzająca zmianami, zdolna do tworzenia innowacji produktowych i procesowych. Wobec tworzenia gospodarki opartej na wiedzy rozwijana jest przedsiębiorczość intelektualna. Warto również zwrócić uwagę, że pojęcie przedsiębiorczości jest wyraźnie powiązane z procesami globalizacji. Rozważania w tym przypadku dotyczą przedsiębiorczości międzynarodowej, związanej z internacjonalizacją przedsiębiorstw.

Rozwojowe aspekty przedsiębiorczości ekologicznej

W literaturze sformułowano pojęcie przedsiębiorczości ekologicznej (*environmental entrepreneurship*), określanej jako aktywność przedsiębiorcza z korzyścią dla środowiska naturalnego⁵⁾. Wskazuje się, że realizacja działań przedsiębiorczych organizacji komercyjnych powinna uwzględniać oddziaływania regulacyjne państwa (*compliance – based environmentalism*), proekologiczne oddziaływanie rynku (*market – driven environmentalism*) oraz bazowanie na ekologicznych wartościach, wyznawanych przez konsumentów (*value – driven environmentalism*). Poglądy te uwytknęły w szczególności znaczenie podejścia proekologicznego przy realizacji strategii marketingowych firm. Odnosząc się do zagadnień rozwoju przedsiębiorstw, warto zwrócić uwagę, że rozwój ten może mieć charakter przedsiębiorczy (innowacyjny) lub restrukturyzacyjny. Czynniki ekologiczne wpływa na strategiczne ścieżki rozwojowe korporacji, określając trajektorie zmian. Innowacyjne strategie rozwojowe oparte na czynniku ekologicznym mogą być podstawą tworzenia nowych strategii poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, ale czynnik ten wpływa także na sposób realizacji strategii dotychczasowych, w tym funkcjonalnych. Pojawiają się ponadto zdywersyfikowane struktury, w których poszczególne strategiczne jednostki biznesu działają w różnych obszarach, związanych z biznesem ekologicznym (*green business*), wykorzystując możliwości, pojawiające się w rozwijającym się sektorze ochrony środowiska.

Przedsiębiorczość związana z wykorzystywaniem naderżających się okazji przejawia się w tworzeniu organizacji wirtualnych, obejmujących poszczególne osoby, ale także wybrane części istniejących organizacji. Tworzenie tego typu organizacji opiera się na zaufaniu budowanym także na kompetencjach ekologicznych.

Nawiązując do powszechnie realizowanego w przedsiębiorstwach podejścia procesowego, warto podkreślić, że procesy i uzyskiwane dzięki nim produkty są postrzegane z perspektywy całego, ekologicznego cyklu życia wyrobu (od pozyskania surowców aż do utylizacji po zużyciu). W realizacji tego cyklu uczestniczy wiele przedsiębiorstw. Równocześnie aspekty ekologiczne są coraz szerzej uwzględniane w ramach paradygmatu rozwoju sieciowego. Ma on również swoje odniesienie do zagadnień rozwoju regionalnego. Przedsiębiorczość regionalna i lokalna związana jest z konkretnym terytorium. Ten typ przedsiębiorczości, akcentującej również aspekty ekologiczne, występuje w przypadku istnienia środowiska przedsiębiorczości, utożsamianego z innowacyjnym środowiskiem przedsiębiorczości. Tworzenie tego środowiska wspierane jest przez partnerstwo między sektorami: prywatnym (biznesowym), publicznym i społecznym. Wiele prac poświęcono problematyce rozwoju klastrów w kontekście powiązań firm w aspekcie lokalnym (także w związku z problematyką ekologiczną). Bardzo ciekawe koncepcje dotyczą rozwoju miast amerykańskich. R. Florida prezentuje trzy siły sprawcze tego rozwoju: technologię, talent i tolerancję. Stawia on tezę, że dotychczasowe poglądy o roli kapitału społecznego powinny być zastąpione dostrzeżeniem roli kapitału kreatywnego, którego źródłem są twórcze jednostki cechujące się samodzielnym myśleniem, wykorzystywaniem niesamodzielnych podejść i wprowadzaniem w życie nowych idei. R. Florida wskazuje, że wstępnym warunkiem pozyskania talentów jest odpowiedni stan środowiska naturalnego. Jest to główny warunek przyciągnięcia firm najnowszych technologii⁶⁾.

Uwarunkowania ekologiczne strategii przedsiębiorczych

W literaturze prezentowana jest typologia strategii przedsiębiorstw wywodząca się z prac R.E. Freemana, który wydzielił jej siedem typów, związanych z korzyściami dla posiadaczy kapitału, prerogatyw związanych z menedżmentem, korzyściami dla wszystkich interesariuszy bądź wybranych grup i dopuszczalnych nierówności między grupami interesariuszy⁷⁾. Typologia ta uwzględnia także wariant społecznej harmonii opartej na kongruencji wartości między firmą a społecznościami oraz strategii personalnej nakierowanej na spełnienie oczekiwań pracowników, związanej z kreowaniem przez nich określonych projektów. Nawiązując do prac R.E. Freemana i D.R. Gilberta o strategii społecznej harmonii (*social harmony enterprise strategy*)⁸⁾, J.G. Stead i E. Stead wprowadzają ósmy typ strategii związany z aspektem ekologicznym. Proponując koncepcję *eco – enterprise strategy*, wskazują oni na rolę poszczególnych interesariuszy przy jej tworzeniu. Mapa „zielonych” interesariuszy obejmuje legislatorów i regulatorów, inwestorów, konsumentów, organizacje pozarządowe (NGO’s), ubezpieczycieli i kredytodawców, a także pracowników i organizacje standaryzacyjne. Zwrócenie uwagi na tworzenie wartości dla interesariuszy z wyraźnym podkreśleniem roli wyznawanych przez nich wartości wiąże się współcześnie z koncepcją społecznej i ekologicznej odpowiedzialności biznesu. Strategie ekologiczne przedsiębiorstw (*eco – enterprise strategy*), w swych strategicznych i operacyjnych decyzjach

biznesowych kierują się odpowiedzialnością odnoszącą się do środowiska naturalnego. Według J.G. Stead i E. Stead w tym przypadku należy uwzględnić trzy oddziałujące na siebie elementy: wartości tkwiące w organizacji, rezultaty i rolę interesariuszy⁹⁾. Prezentowany przez wymienionych autorów punkt widzenia wynika z wcześniejszych prac T. Donaldsona i L. Prestona, którzy dowodzą, że teoria interesariuszy (*stakeholders*) ma trzy aspekty¹⁰⁾:

- deskryptywny, związany z charakterystyką i zachowaniami organizacji,
- instrumentalny, przydatny przy realizacji celów organizacji,
- normatywny, oparty na podstawach moralnych i filozofii organizacji.

Strategie związane ze środowiskiem naturalnym (*environmental strategy*) korporacji były rozpatrywane z dwóch punktów widzenia:

- wcześniejsze teorie (druga połowa XX wieku) o charakterze instytucjonalnym (*institutional*), realizowane na poziomie „makro” z uwzględnieniem aspektów społecznych (korporacyjny *environmentalism – corporate environmentalism*) oraz
- na poziomie przedsiębiorstw, wykorzystując głównie teorie zasobowe (*resource – based*) jako podstawę budowy przewagi konkurencyjnej. Rozwój szkoły zasobowej spowodował rozwój pojęcia kompetencji ekologicznych, przejawiających się m.in. w jakości i innowacyjności ekologicznej¹¹⁾. Su Yol Lee i Seung-Kyu Rhee definiują strategie związane ze środowiskiem naturalnym jako wybór przez firmy szerokości i głębokości praktyk (*practices*) i aktywności (*activities*) sprzyjających temu środowisku (*environmental – friendly*). Szerokość i głębokość są rozumiane jako zakres obszarów decyzyjnych, w których aspekt środowiska naturalnego jest brany pod uwagę (*into account*) i stopień przyjętego działania¹²⁾. W praktyce rozróżnienie pojęć *environmental strategy* i *eco – enterprise strategy* jest dosyć trudne.

Współczesne poglądy traktują aspekty ekologiczne w kategoriach czynnika rozwoju przedsiębiorstw, odnosząc go do ogólnej strategii rozwoju organizacji. Podejście takie obejmuje w dalszej kolejności także strategie funkcjonalne, w tym marketingowe. W drugiej połowie XX wieku, głównie w ramach analiz związanych z możliwościami budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, sprecyzowano pojęcie strategii przedsiębiorczych. Pojawiły się również propozycje uwzględniające w tych rozważaniach możliwości wykorzystania produktów ekologicznych, np. o podwyższonych walorach zdrowotnych. W literaturze przedmiotu występuje pojęcie *environmental enterprise*, a więc przedsiębiorstwa oferującego produkty i usługi, które przynoszą korzyść dla środowiska naturalnego.

Współczesne rozważania o przedsiębiorczości uwzględniają już w szerokim zakresie dorobek zarządzania strategicznego. M. Bratnicki wskazuje na główną rolę przedsiębiorczości strategicznej, jaką jest wykorzystanie szans w rozwoju strategicznym, ze szczególnym podkreśleniem roli wielorakich innowacji. Prezentuje pogląd, że dynamikę przedsiębiorczości strategicznej kształtują interakcje szans rozwojowych, aktorów strategicznych i kompetencji. Zwraca uwagę, że kompetencje organizacji powinny być budowane i wykorzystywane w procesie uczenia się w działaniu. Organizacyjne uczenie się tworzy bowiem wiedzę przydatną przy zespłaniu szans i kompetencji. Organizacja jest z kolei traktowana jako



zbiór kompetencji i zasobów. Powinny one się zmieniać wraz z pojawiającymi się szansami w otoczeniu. Wymieniony autor proponuje cztery typy strategii przedsiębiorczości oparte na dwóch wymiarach: stopniu proaktywności związanym z rozszerzaniem lub zawężaniem szans oraz poziomie rozwoju odnoszącym się do potencjału strategicznego. Potencjał ten wiąże się z posiadanymi kompetencjami. Określone typy przedsiębiorczości mają m.in. wpływ na realizowane modele biznesu¹³⁾. Rozważania te można odnieść na grunt przedsiębiorczości ekologicznej, opartej na uczeniu się organizacji, tworzeniu wiedzy ekologicznej i kompetencji ekologicznych¹⁴⁾. Działania o charakterze przedsiębiorczym wymagają osiągnięcia odpowiednich kompetencji, z drugiej zaś strony służą docelowo budowie tych kompetencji. Tworzenie kompetencji przebiega w cyklu życia organizacji. Kompetencje o charakterze przedsiębiorczym wymagane są w pierwszych etapach cyklu życia organizacji. Przedsiębiorstwo, przechodząc przez poszczególne etapy swojego rozwoju, wpada w pułapkę związaną z narastaniem tendencji do standaryzacji działalności i spadku znaczenia czynnika przedsiębiorczości. Z reguły prowadzi to do spadku jego konkurencyjności. W rozwiniętych modelach rozwoju przedsiębiorstw, aby uniknąć tej pułapki, organizacja przechodzi etap odnowy, gdzie znów szczególne znaczenie można przypisać działaniom przedsiębiorczym. Prezentowane poglądy prowadzą do wniosku, że posiadane kompetencje w cyklu życia organizacji mogą mieć charakter związany z doskonałością operacyjną, o charakterze stabilizacyjnym bądź też mogą przybierać formy o charakterze przedsiębiorczym. Kompetencje o charakterze przedsiębiorczym prowadzą do głębokich przemian w organizacji, często wiążą się z działaniami typu fuzje czy przejęcia. Tego typu kompetencje przejawiają się w formie działań innowacyjnych. Dotyczą one także aspektów ekologicznych.

Współczesne poglądy wskazują, że strategie przedsiębiorcze, oparte na poszukiwaniach związanych z kreowaniem nowych zasobów, idei i zastosowań ponad granicami organizacji, mogą być traktowane jako jedna z możliwych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw. Jako pozostałe możliwe strategie wymienia się: • zarządzanie wiedzą organizacyjną • strategię kooperacji (fuzje, przejęcia, alianse), a także • strategię odkrywania, czyli opieranie się na kreowaniu własnych idei na podstawie badań i rozwoju oraz pojawiających się technologii¹⁵⁾.

Przedsiębiorczość w aspekcie ekologicznym można wiązać ze zmianami w organizacjach. Obecnie zwraca się uwagę na koncepcje oparte na powiązaniach sieciowych i kooperacjach. Inne koncepcje, związane z reinżynieringiem czy doskonaleniem jakości w powiązaniu z aspektami ekologicznymi (TQEM), uwzględniały rolę podejścia procesowego, z wydzieleniem m.in. proekologicznych procesów zarządzanych.

Wobec rosnącej roli czynnika ekologicznego pojawiły się już nie tylko strategie proaktywne, ale oparte na innowacyjności ekologicznej. Z jednej strony były to innowacje technologiczne (dotyczące procesów i produktów) w innych zaś przypadkach innowacyjność wiązała się z kreowaniem nowych potrzeb, związanych ze wzrostem świadomości ekologicznej wszystkich interesariuszy, w tym klientów. Proaktywność strategii, w tym jej najwyższy poziom – innowacyjność jest uzależniony od wielu czynników. Dla korporacji ponadnarodowych w aspekcie ekologicznym pod

pojęciem proaktywności rozumie się stopień spełnienia wymagań ochrony środowiska narzucony przez władze danego kraju. W przypadku gdy przedsiębiorstwo (korporacja) spełnia te wymagania, mówimy o jej reaktywności; gdy je przekracza, uważamy ją za proaktywną¹⁶⁾. Problematyka proaktywności strategii w ujęciu ekologicznym jest również analizowana dla firm mniejszych, ze wskazaniem barier zewnętrznych i wewnętrznych¹⁷⁾. Proaktywność w coraz większym stopniu dotyczy zagadnień bezpieczeństwa ekologicznego. Tworzone są więc, także na poziomie przedsiębiorstw, systemy zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym. Umiejętność ich tworzenia jest równocześnie przejawem posiadanych kompetencji ekologicznych. Budowanie bezpieczeństwa ekologicznego może być również polem aktywności w obrębie przedsiębiorczości ekologicznej.

Proekologiczny, przedsiębiorczy model biznesu

Budując modele biznesu, należy uwzględnić specyfikę sektorów działalności, także z punktu widzenia ich innowacyjności, również w odniesieniu do aspektów ekologicznych. Dotyczy to w szczególności sektorów stwarzających zagrożenie dla środowiska naturalnego, w tym także w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnych. Analizy sektorowe mogą być prowadzone, ale uwzględniając aspekty regionalne. Na przykład wyniki innowacyjnego *foresightu* regionalnego dla województwa śląskiego, w ramach którego określono rozwój technologii związanych z ochroną środowiska naturalnego, wskazują, że technologie prośrodowiskowe będą dominowały w budownictwie¹⁸⁾.

Proekologiczny model przedsiębiorczy biznesu, można oprzeć na pracach S.M. Shatera, H.J Smitha i I.C. Lindera. Model tych autorów rozpatruje cztery kluczowe kategorie: • strategiczne wybory • sieci wartości • kreowanie wartości i • zdobywanie wartości. W proponowanym przez autora niniejszego artykułu modelu proekologicznym można uwzględnić¹⁹⁾:

- wybory oparte na strategicznych kompetencjach ekologicznych, budowanych poprzez zarządzanie wiedzą, uczenie się i kapitał intelektualny;
- w zakresie sieci wartości: tworzenie powiązań w ramach ekologii przemysłu (w sektorze działalności, łańcuchu tworzenia produktów i zgrupowań regionalnych) oraz sieci firm i inteligentnej administracji publicznej wraz z proekologicznymi organizacjami *non profit*;
- w zakresie kreowania wartości: właściwe wykorzystanie zasobów i efektywność procesów wzdłuż łańcucha wartości z uwzględnieniem wymogów ekologicznych;
- w zakresie zdobywania wartości – wyróżnianie się innowacyjnością i jakością ekologiczną, opartą na świadomości ekologicznej społeczeństwa i wszystkich interesariuszy.

Czynnikiem łączącym prezentowane powyżej cztery kluczowe kategorie jest kultura organizacyjna współdziałających ze sobą organizacji. Innowacyjność tego modelu można osiągnąć przez realizację w przedsiębiorstwie następujących kroków²⁰⁾:

- zidentyfikować reguły występujące w danym biznesie,
- poszukiwać nieciągłości, będących okazją do zmian zasad występujących w sektorze działalności (np. w zakresie technologii czy stylu życia),

- zrozumieć posiadane kluczowe kompetencje,
- zidentyfikować rewolucyjne idee i niekonwencjonalne opcje do ich wykorzystania w prowadzonej działalności.

W. Young i F. Tilley proponują zrównoważony model przedsiębiorczy firm (*sustainable entrepreneurship model*). Zawiera on trzy powiązane z sobą elementy: • przedsiębiorczość związaną ze środowiskiem naturalnym (*environmental entrepreneurship*) • przedsiębiorczość ekonomiczną (*economic entrepreneurship*) i • przedsiębiorczość społeczną (*social entrepreneurship*)²¹.

Prezentowane poglądy wskazują, że możliwości realizacji proekologicznych modeli biznesu będą zależne także od przedsiębiorczych zachowań administracji publicznej i organizacji *non profit*. Przedsiębiorczość w sektorze publicznym nie może ograniczać się tylko do zmian i sposobu funkcjonowania samych organizacji sektora publicznego. W literaturze opisywany jest wpływ administracji publicznej na nowe rozwiązania np. poprzez zamówienia publiczne, które mogą dotyczyć inspirowania rozwiązań o charakterze proekologicznym. Przykładem nowej strategii działania w obszarze zakupów publicznych mogą być doświadczenia amerykańskie. Strategia ta objęła²²:

- selekcję dostawców (m.in. ocenę wykorzystania systemów ISO 14000 i EMAS),
- zmiany cech ekologicznych produktów (poprzez *ecolabelling* – ekoznakowanie i certyfikację),
- rozszerzenie odpowiedzialności producenta w ramach kontraktu (np. objęcie nim recyklingu czy wycofanie materiałów szkodliwych),
- analizy efektywności energetycznej urządzeń (np. zużycie energii).

Analizując z kolei rozwój przedsiębiorczości sektora społecznego, warto zwrócić uwagę na postępującą ekonomizację i komercjalizację organizacji *non profit*. Doświadczenia niemieckie wskazują, że dla tzw. gospodarczych organizacji *non profit* (np. izby gospodarcze, branżowe stowarzyszenia w przemyśle, ale także stowarzyszenia ekologiczne) występuje zjawisko internacjonalizacji rynkowej tych organizacji²³. Istotny z punktu widzenia zagadnień przedsiębiorczości jest fakt współpracy pomiędzy biznesem i organizacjami *non profit*, który dotyczy głównie transferu informacji i wiedzy.

Podsumowanie

Przedsiębiorczość ekologiczna stanowi obszar dociekań związanych z szansami rozwoju przedsiębiorstw na globalnym rynku. Działania przedsiębiorcze mogą odnosić się do rozwoju przedsiębiorstw, które swoich szans upatrują, opierając się na funkcjonowaniu w różnych obszarach aktywności w sektorze ochrony środowiska. W przypadku aktywności w innych sektorach przedsiębiorczość ekologiczna wiąże się z proaktywnymi zachowaniami dla osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

dr hab. Andrzej Chodyński
profesor Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Instytut Rozwoju Organizacji
i Zarządzania Ekologicznego

PRZYPISY

¹M. BRATNICKI, *Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/2008, str.17–22.

²N.E. THORNBERRY, *Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs*, „Journal of Management Development”, 2003, vol. 22, no. 4, s. 330–331.

³T. KRAŚNICKA, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE, Katowice 2002.

⁴P.F. DRUCKER, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s.36.

⁵L.U. HENDRICKSON, D.B. TUTTLE, *Dynamic Management of the Environmental Enterprise: a Qualitative Analysis*, „Journal of Organizational Change Management”, 1997, vol. 10, no. 4, s.363.

⁶R. FLORIDA, *Cities and the Creative Class*, New York – London 2005.

⁷R.E. FREEMAN, *Strategic Management; A Stakeholder Approach*, Pittman, Boston, 1984.

⁸R.E. FREEMAN, D.R.GILBERT, *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, 1988.

⁹J.G. STEAD, E. STEAD, *Eco – Enterprise Strategy: Standing for Sustainability*, „Journal of Business Ethics”, 2000, vol. 24, no. 4, s. 313–329.

¹⁰T. DONALDSON, L. PRESTON, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review”, 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91.

¹¹A. CHODYŃSKI, *Innowacyjność i jakość w strategii rozwoju firmy. Zarządzanie produktowymi innowacjami ekologicznymi*, Wyd. WSZiM, Sosnowiec 2003.

¹²SU YOL LEE, SEUNG-KYU RHEE, *The Change in Corporate Environmental Strategies: a Longitudinal Empirical Study*, „Management Decision”, 2007, vol. 45, no. 2, s. 196.

¹³M. BRATNICKI, *Strategiczne prowadzenie przedsiębiorczości. Treść, proces i kontekst*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2/2004, s. 5–19.

¹⁴A. CHODYŃSKI, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁵P. REINMOELLER, N. van BAARDWIJK, *The Link Between Diversity and Resilience*, „MIT Sloan Management Review”, 2005, vol. 46, no. 4, s. 61–66.

¹⁶DONGWON LEE, *A Typology of Corporate Environmental Strategy and its Driving Factors in Multinational Corporations*, praca doktorska, University of Southern California, 2003.

¹⁷J.L. MURILLO-LUNA, C. GARCÉS-AYERBE, P. RIVERA-TORRES, *What Prevents Firms from Advancing of Their Environmental Strategy*, „International Advances in Economic Research”, 2007, vol. 13, no. 1, s. 35–47.

¹⁸M. PICHLAK, *Foresight jako narzędzie kreowania innowacyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” nr 7–8/2008, s. 16–18.

¹⁹A. CHODYŃSKI, *Rozwój sektora ochrony środowiska*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Seria „Zarządzanie”, 2007, Zeszyt 2, s. 61–67.

²⁰J. NIEMCZYK, J. DRZEWIECKI, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4/2008, s. 148–149.

²¹W. YOUNG, F.TILLEY, *Can Business Move Beyond Efficiency? The Shift Toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate*, „Business Strategy and the Environment”, 2006, vol. 15, no. 6, s. 402–415.

²²LIN LI, *An Integration of Environmental Product Policy*, praca doktorska, Work Environment University of Massachusetts Lowell, 2003.

²³B. HELMIG, R. PURTSCHERT, *Nonprofit Management, Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor*, Gabler, Wiesbaden 2006, s. 5–6.

Summary

The paper presents the conceptions of eco – entrepreneurship, eco – enterprise strategy and environmental strategy of the enterprise. The aim of this article is to show the views on entrepreneur development of corporation and influence of ecological needs. The paper shows the connections between ecological (environmental) competencies of enterprise and their eco – entrepreneurship. The article also presents the eco – entrepreneurship business model.