

한국마케팅학회
마케팅학연구 제1집(1998)

환경기업가형 마케팅전략모형 구축에 관한 연구

방 봉 혁*

〈 차 례 〉

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| I. 서론 | III. 연구제안과 연구모형 |
| II. 이론적 배경 | 1. 연구제안의 실정 |
| 1. 환경기업가형 마케팅의 개념 | 2. 연구모형의 설계 |
| 2. 환경기업가형 마케팅전략의
환경요인에 대한 선행연구 | IV. 결론 |
| 3. 환경기업가형 마케팅 전략의 핵심가치 | |
| 4. 환경기업가형 마케팅전략의 유형 | |
| 5. 환경기업가형 마케팅전략의 성과 | |

I. 서론

기업의 환경이란 기업을 둘러싸고 있으며 기업에 영향을 미치는 일체의 상황을 의미한다. 기업은 역사적이고 사회적 존재로서 환경과의 관련 속에 존속하고 성장하는 것이므로 환경에 대한 체계적이고 종합적인 인식 없이는 효율적인 환경적응을 실천할 수 없다.

따라서 기업의 존속과 성장에 영향을 미치는 환경요인들에 대해 합리적으로 분석하고 예측하여, 환경변화에 대해 창조적으로 적응하는 전략적 대응이 이루어져야 할 것이다.

90년대의 기업환경은 예측을 불허할 만큼 급속도로 다양하게 변화하고 있다.

첫째, 국내 기업활동에서 환경의 중요성이 증대하고 둘째, 환경지향적 소비자들이 증가하고 셋째, WTO 체제가 출범하고 그린 라운드(Green Round)가 등장한 이후 기업의 마케팅전략은 사회적책임 문제가 부각되어 환경문제를 중요시 하게 되었다.

마케팅 분야에서 환경과 관련된 기존의 연구는 주로 녹색소비자의 행동특성, 환경지향적인 소비자들의 특성, 소비자들의 환경제품 구매의도 등에 관한 단편적인 연구가 대부분이고 기업측면에서 환경을 적극적인 마케팅기회로 활용할 수 있는 실무적인 연구는 결여되어 있다. 더욱이 환경기업가형 마케팅전략에 대한 연구는 전무한 실정이다.

따라서 본 연구는 기업이 환경지향적인 기업가정신(Entrepreneurship)을 발휘하여 환경을 적극적인 마케팅기회로 활용할 수 있는 방향에서 진행하고자 한다.

본 연구의 목적은 첫째, 환경기업가형 마케팅전략에 관한 기존연구를 고찰하고 둘째, 국내 시장에 적합

* 독립남해전문대학 겸임교수

한 환경기업가형 마케팅전략 모형 및 연구제안을 도출한다.

II. 이론적 배경

1. 환경기업가형 마케팅의 개념

1) 환경기업가형 마케팅의 개념

환경기업가형 마케팅은 마케팅전략의 과정과 내용속에 환경적 이슈를 통합하는 통합적 사고이다(Drumwright 1994; McDaniel and Rylander 1993; Kassarian 1971).

현대의 기업들은 시장에서 경쟁우위를 유지하기 위해 이미 환경적 기준과 환경적 요소들을 그들의 마케팅전략에 통합하기 시작 하였다(Drumwright 1994; Kirpatrick 1990; Mason 1993). 또 경영에 있어서 환경적 관심이 실제적으로 투자, 경쟁, 관리영역에서 증대하고 있다. 현실적으로 기업과 소비자 사회에서 '녹색시장(green market)'이 출현하고 있다(Coddington 1993; Fierman 1991; Kirkpatrick 1990). 과거 10년간에 걸친 소비자 조사에 의하면 기업의 경영과 마케팅 실천에 있어서 환경적 관심을 강조하는 기업들을 보상하고 환경적 요점을 무시하는 기업들을 처벌하려는 소비자 분아가 증대하고 있다(Carlson, Grove, and Kangun 1993).

특히 최근에는 환경적실천에 대한 관심의 증가로, ①기업전략, ②사회적 성과목표, ③기업가정신 지향(Entrepreneurship Orientations)에 영향을 미치게 되었다.

이러한 마케팅 정책과 마케팅실천을 개발하는데 있어서, 환경적 관심을 마케팅전략에 통합하는 사고로서, Varadarajan (1992)은 환경기업가형 (Enviropreneurial)마케팅이라는 용어를 제의하였다.

Varadarajan (1992)에 의하면 환경기업가형 마케팅전략의 도입에 관한 연구의 필요성은 다음과 같다.

첫째, 현대의 기업들은 경쟁우위를 유지하기 위해 환경적 기준과 환경적 요소를 마케팅전략에 통합시켜야 한다.

둘째, 녹색시장(Green Market)의 출현이 증가하고 있다.

셋째, 사회적 투자로서 환경적 투자가 증가하고 있다.

넷째, 환경적 규제가 기업의 경쟁력과 성과를 해치기보다는 오히려 증대시킨다.

다섯째, 어떤 종류의 환경기업 전략이 기업의 경쟁적 우위를 성취할 수 있는가 하는 문제 등이 있다.

2) 환경기업가형 마케팅 의사결정의 본질

(1) 전략적 환경기업가형 마케팅 의사결정

전략적 환경기업가형 마케팅 의사결정은 최고경영자 혹은 최고경영자 팀에 의해 수행되며, 기업의 미시-거시 조직시스템에서 환경적 이슈와 목적을 통합하는 것과 관련되어 있다.

전략적 환경기업가형 마케팅 의사결정은 진입의사결정(환경적 유인에 기초한 신시장), 탈출의사결정(환경적 동인에 근거한 현시장으로 부터의 탈출), 혹은 새로운 경영진입에 대한 의사결정이 될 수 있다(Shrivastava 1995a, b).

(2) 준 전략적 환경기업가형 마케팅 의사결정

준 전략적 환경기업가형 마케팅 의사결정은 경쟁적 우위를 성취하기 위한 경영전략개념에 환경적 목표와 관심을 통합하기 위한 시도(Shrivastava 1995a, b)로서, 환경적 이슈들을 통합하기 위한 광의의 조직적 전략이 정형화 되지 못한 점에서 전략적 환경기업가형 마케팅과는 구별될 수 있다.

따라서 환경기업가형 마케팅전략은 차별화된 전략을 사용함으로써 명백해 질 수 있고, 경영과 마케팅전략수준

에 있어서 차별화된 전략에 집중된다(Porter 1980).

(3) 전술적 환경기업가형 마케팅 의사결정

전술적 환경기업가형 마케팅 의사결정은 기능적 마케팅수준에서 수행되며, 일반적으로 구체적인 마케팅목표를 성취하기 위한 자원할당 의사결정의 부문이다.

따라서, 전술지향의 환경기업적 노력은 마케팅프로그램의 일부분이며, 일반적으로 개별제품관리자 혹은 제품팀에 의해서 개발된다.

3) 환경기업가형 마케팅조직과 실천하부구조

환경기업 마케팅의 조직적 실천적 하부구조에는 네 가지 차원이 관련되어 있다. 첫째, 조정메커니즘 둘째, 투자 셋째, 의사결정노력 넷째, 공급사슬 등이 있다.

(1) 조정메커니즘

조정메커니즘은 특별한 환경기업가형 마케팅노력을 관리하기 위한 구조적 정돈을 하는 것을 말하며, 이러한 정돈은 ①조직내에서 기능적 단위사이의 제휴, ②기업내에서 조직적 단위사이의 제휴, ③기업사이의 제휴 등을 포함한다 (Anderson and Narus 1990).

① 전술적 환경기업가형 마케팅노력

전술적 환경기업가형 마케팅노력은 거래집중과 기능적 영역으로서 제품마케팅 그룹내에서 단위간의 노력을 필요로 한다.

따라서 효율적인 내부기능적 조정은 전술적 환경기업가형 마케팅의 성공적 실천을 위한 요소가 된다.

② 준 전략적 환경기업가형 마케팅노력

준 전략적 환경기업가형 마케팅노력은 주어진 전략적 사업단위 혹은 특별한 제품라인에 집중하며, 잘 조정된 전략적 사업단위내에서의 기능적 단위를 필요로 한다.

따라서 효율적인 준 전략적 환경기업가형 마케팅노력은 전략적 사업단위내에서 마케팅기능과 다른 경영시스템을 통합한다(Denton 1994).

③ 전략적 환경기업가형 마케팅노력

전략적 환경기업가형 마케팅노력은 거시관점과 시스템을 강조함으로써, 기업의 경영시스템내에서 조직단위간 그리고 다수의 제삼자, 즉 환경적 그룹, 정치적 그리고 규제기관, 공급업자, 유통업자, 소비자들을 마케팅전략에 통합하는 노력을 말한다(Jennings and Zandberger 1995).

(2) 투자

투자는 금융적 투자와 비금융적 투자를 말하며, 환경기업가형 마케팅노력의 실천을 필요로 한다.

① 전술적 환경기업가형 마케팅

전술적 환경기업가형 마케팅은 협의의 관점과 제한된 영역으로서 낮은 투자와 관련된다.

전술적 환경기업가형 마케팅투자는 항상 마케팅믹스의 변화와 직접적으로 관련되어 있기 때문에 측정이 쉽고 모방 또한 쉽다.

② 준 전략적 환경기업가형 마케팅

투자에 있어서 준 전략적 환경기업가형 마케팅노력은 낮은 코스트와 이윤증대 관점에서의 일반적인 모든 성과 이익, 비용감소, 응락적 이슈, 핵심사업 과정 등을 포함한다(Hart 1995 ; Porter and van der Linde 1995).

특히 전술적 환경기업가형 마케팅노력과 비교해서 준 전략적 투자와 효익은 경쟁자들에게 잘 드러나지도 않고 명확하지 않아서 높은 수준의 경쟁우위를 제공해 준다(Hart 1995; Itami 1987).

③ 전략적 환경기업가형 마케팅

전략적 환경기업가형 마케팅투자는 장기적 관점과 광의의 시스템에 집중함으로써 실질적인 금융적 그리고 비 금융적 투자를 필요로 한다.

(3) 의사결정노력

의사결정노력은 자원의 특성에 관한 의사결정을 철회할 수 없는 것을 말한다(Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy 1993).

① 전술적 환경기업가형 마케팅

전술적 환경기업가형 마케팅은 단기적 관점이므로 의사결정을 역전시키기 위한 기회는 되지만 장기적으로 지속하는 노력효과는 기대하지 못한다.

따라서 전술적 환경기업가형 마케팅에서의 시행과 착오는 실패하는 경우에 반복할 수 있는 기회를 제공한다.

② 준 전략적 환경기업가형 마케팅

준 전략적 환경기업가형 마케팅은 사업단위에 집중되어 있고, 사내조직적 변화와 의사결정을 역전시키는 노력은 전략적 환경기업가형 마케팅과는 비교되지 못한다.

③ 전략적 환경기업가형 마케팅

전략적 환경기업주의는 장기적 관점과 광의의 시스템으로서 실질적인 금융적 그리고 비금융적 노력을 필요로 한다. 그러므로 전략적 환경기업가형 마케팅지향은 구식 설비를 변화시키거나 기존 관리지향을 변화시키는 것이 아니라, 더욱 새로운 건축과 설비를 계획하는 것이다(Shrivastava 1995b). 결국 전략적 환경기업가형 마케팅은 의사결정과 프로그램이 장기지향적이고 중요한 자원할당에 관한 것이므로 실천하기 이전에 진지한 연구와 분석을 필요로 한다(Porter and van der Linde 1995).

(4) 공급사슬

① 전술적 환경기업가형 마케팅

전술적 환경기업가형 마케팅은 환경기업가형 마케팅의 다른 두 가지 형태와 비교해서 협의의 관점을 선택하므로, 프로그램에 대한 집중은 전술적 환경기업가형 마케팅에 의해 특성화되지 않는다.

전술적 환경기업가형 마케팅하에서의 수많은 프로그램들은 단일 제품 주변의 관심과 주어진 제품에 대한 마케팅믹스의 한 요소를 완화하기 위하여 설계되어지고 전 사업시스템의 재설계나 창조를 요구하지는 않는다.

전술적 환경기업가형 마케팅의 경우에 있어서 기능적 영역의 통합이 존재하지 않는 경우는 거의 드물고, 더욱이 지속적 사업시스템을 재설계하기 위한 변화들은 전 가치와 공급사슬과 부수적 행동 그리고 태도에 관한 개인적 수정 등을 통해서 중요하고 철회할 수 없는 투자를 필요로 한다.

② 전략적 환경기업가형 마케팅

전략적 환경기업가형 마케팅지향의 상황하에서는, 기업과 공급업자들 뿐만 아니라 심지어 소비자들과 선도 마케팅체인이 다른 구성원들의 태도와 행동을 변화시켜야 한다(Shrivastava 1995a).

결론적으로 전술적, 준 전략적, 전략적 환경기업가형 마케팅의 핵심 차원과 특징은 기업에 의해 수행되어지는 환경기업가형 전략의 본질과 영역을 정의하고, 설명하기 위한 접근법을 제공해준다. 환경기업가형 마케팅의 주요한 내용은 사회적 책임 목표, 기업가형 스타일, 시장전략의 명확한 통합이다.

2. 환경기업가형 마케팅전략의 환경요인에 대한 선행연구

1) 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인

(1) 법적규제와 제도적환경의 강도

환경적 조직의 상호영향은 기업의 의사결정에 영향을 미치는 환경규제의 수, 소비자 이해집단의 수, 환경법규의 실천정도 등에 관련된다(Arndt 1983).

특히 정부차원에서 환경적 보호를 위한 입법이 추진되고, 미국의 경우에 환경적 규정들이 그 노력의 강도를 알 수 있으며 이러한 정부운동과 병행해서 소비자 지지그룹과 기타 지원단체들에 의해 압력이 증대하고 있다(Hutt, Mokwa, and Shapiro 1986).

따라서 기업들은 환경적 관심사인 조직적, 제도적 압력에 직면했을 때 그들의 장기적 생존과 성공을 성취하기 위하여, 이해집단과 환경제휴 프로그램을 다양화하고 환경표준의 수용정도를 증대시키는 포괄적이고 조정된 전략을 개발하게 될 것이다(Achrol, Reve, and Stern 1983; GAO Report 1995; Shrivastava 1995b).

(2) 소비자의 환경민감성

환경적 구매패턴에 대한 소비자들의 태도와 의사결정노력에 관한 연구는 환경기업가형 마케팅을 수용하는 기업의 성향을 3가지 핵심요인으로 제의했다(Schuhwerk and Lefkoff-Hagius 1995; Schwepker and Cornwell 1991).

그 핵심요인으로는

- ① 소비자들이 환경적 이슈에 몰입되어 있는 정도,
- ② 기업의 환경적 민감도에 관한 소비자들의 기대,
- ③ 소비자들의 기대에 부응하기 위한 마케팅 관리자들의 의지 등이 있다.

(3) 환경시장기회의 매력도

일반적으로 제품시장의 매력도는 시장규모와 시장성장율로서, 연구에 의하면 고 성장시장에서의 기업들은 더욱 고객지향적이고 틈새시장마케팅에 대한 기회를 탐색하는 것이다(Day and Nedungadi 1994; Kerin, Varadarajan, and Peterson 1992).

따라서 고 성장시장은 새로운 경쟁자의 진입에도 불구하고 높은 이윤과 연관되며(Eliashberg and Chatterjee 1985), 환경시장 성장률이 시장혁신측면에서 건장하게 지속된다면 기업들은 경쟁을 선취하고 선두 우위를 획득하기 위하여 환경마케팅에 자원과 노력을 투자할 것이다(Kerin, Varadarajan, and Peterson 1992; Szymanski, Troy, and Bharadwaj 1995).

2) 환경기업가형 마케팅전략의 내부환경요인

(1) 최고경영자의 환경민감성

최고경영자의 이념과 가치는, ①기업의 사회적 책임의 본질과 영역(Robin and Reidenback 1987), ②시장지향의 수준(Jaworski and Kohli 1993), ③환경적 책임행동(Drumwright 1994)에 직접적으로 영향을 미친다.

Jaworski와 Kohli(1993)에 의한 시장지향에 관한 실증적 연구에 의하면, 최고경영자들이 시장지향적 중요성에 관하여 모순된 조짐을 나타낸다면 혹은 그들이 리스크를 싫어하면 시장지향적 수준은 낮아지고, 반면에 최고경영자들이 잘 교육되고 훈련되어 항상지향적이고 변화에 대해 적극적인 태도를 소유했을 때는 시장지향적 수준은 높아진다고 주장했다.

(2) 환경호응집단의 권력수준

조직적 경제 패러다임(Arndt 1983; Stern and Reve 1980)은 어떤 조직단위 내에서 환경호응집단의 가치와 영향은 조직내부에서 어떻게 강하게 포지션 되는가에 의존된다고 주장했다.

또, Stakeholder이론에 의하면, 조직적 변화의 영향요인은 환경호응자들의 가치, 신념, 행동에 의존한다고 주장했다(Jennings and Zandbergen 1995).

특히 중소기업에서의 환경적 이슈를 다루는 전략적 계획의 개발은 세계적, 형이상학적, 철학적 신념에 기인하며 조직내의 제휴를 구축할 수 있다.

(3) 기업내부의 조직구조

① 전문화

낮은 시장지향수준(Jaworski and Kohli 1993)하에서, 조직구조의 전문화는 의사소통이 부족하게 되는 갈등을 초래하며(Jaworski and Kohli 1993), 환경적 이슈에 관한 연구에서는 증가된 전문화가 환경적 지향과 환경마케팅 노력의 수준을 낮게 한다고 추측했다.

또 다른 연구에 의하면, 전문화는 노력, 조정, 계획을 크게 향상시킬 수 있다고 주장했으며(Fisher and Schot 1993; John and Martin 1984), 실제로 환경적 관계에 있어서 전문화는 환경적 성과와 긍정적 관련이 있다는 증거가 있다(GAO Reports 1995).

② 집중화

기업의 시장지향에 있어서 집중화의 영향에 관한 많은 연구결과(Jaworski and Kohli 1993), 연구와 정보의 사용(Deshpande and Zaltman 1982), 시장계획의 가치(John and Martin 1984)는 그 결과가 유해하다고 주장했다.

집중화 의사결정은 경영자들이 새로운 기술혁신이나 혹은 기업주의 전략을 시도하기 위한 동기부여나 기회가 낮을 뿐만 아니라 조직의 통합수준도 낮다(Gatigton and Robertson 1989; Stern and Reve 1980).

③ 공식화

기업의 공식화 수준과 환경마케팅노력사이의 관계는 애매 모호하며 몇몇 연구는 높은 공식화 수준이 환경적 이슈와 관련해서 상급관리자의 의사결정노력과 조정 및 실천을 개선한다고 주장했다(John and Martin 1984).

반면에 Jaworski and Kohli(1993)는 환경적 이슈에 관한 기업지향을 개선하기 위한 계획적이고 규정에 근거한 접근 방법은 유효하지 않다고 주장했다.

3. 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치

환경기업가형 마케팅전략의 본질적 핵심가치를 설명하기 위한 원칙에는 기업가정신 원칙, 사회적성과 원칙, 환경적지향 원칙이 있다.

1) 기업가정신 원칙

기업가정신의 3가지 형태(Stopford and Baden-Fuller 1994)에는 ①개별적 경영자, ②사업혁신, ③기술혁신 혹은 산업지도자 정신이 있다.

(1) 전술적 환경기업가형 마케팅

기업가정신 지향에 있어서, 전술적 환경기업가형 마케팅은 개별적 기업가정신 형태에 근거하고 있으며, 기존 사업의 범위 내에서 경제적 성과를 확대하기 위해 사용되는 혁신적이고 창조적인 접근법을 말한다. 즉, 이러한 노력은 일반적으로 조직내부에 좁게 제한되어 있고 개별적 기업가정신에 의해 도출된다.

(2) 준 전략적 환경기업가형 마케팅

준 전략적 환경기업가형 마케팅은 조직혁신적 기업가정신 형태로서 핵심사업단위 내에서의 기능적영역의 전략으로서 환경적목적을 통합하고 조정한다(Denton 1994; Shrivastava 1995b; Stopford and Barden-Fuller 1994).

(3) 전략적 환경기업가형 마케팅

전략적 환경기업가형 마케팅에 있어서 구조혁신을 창조하는 기술, 시장, 제품 등의 개발로 장기적으로 기업가적 특권을 창출하려는 시도이다(Shrivastava 1995b). 따라서 전략적 환경기업주의는 지속적인 생태학적 기업의 개발에 집중되어 있고(Jennings and Zandbergern 1995; Stead and Stead 1992), 생태학적 시장과 산업의 창조, 그리고 새로운 산업생태학의 창조에 집중되고 있다(Hawken 1992).

2) 사회적책임 원칙

경영활동은 시장효과와 비(非)시장효과를 창출하며, 비(非)시장효과(오염 등)는 외적요인이라 칭하며 이는 전 통적으로 사회나 정부에 의해 수행되어 왔다. 이제, 이러한 외적요인에 대한 사회적 책임의 개념은 사업응답으로 수용되고 있다(Sethi 1979).

사회적 성과연구는 다음과 같이 일반적으로 3가지 대안적 관점과 사회적 중요성으로 인지되고 있다 즉 ①사회적 의무 ②사회적 응답 ③사회적 책임이 있다.

Sethi(1979)에 의하면, ①사회적 의무는 전술적 환경기업가형 마케팅, ②사회적 응답은 준 전략적 환경기업가형 마케팅, ③사회적 책임은 전략적 환경기업가형 마케팅이라 칭하였다.

3) 환경지향 원칙

환경운동에 있어서 주요한 두 가지 지향에 관한 연구에는 ①환경주의, ②지속적 개발에 관한 것이 있다.

① 전술적 환경기업가형 마케팅전략

전술적 환경기업가형 마케팅전략은 환경퇴폐에 있어서 사회적 관심과 기대에 대한 사회적 성과응답이 아니라, 탁월한 경제적 수용이다. 따라서 전술적 환경기업가형 마케팅전략은 오염예방, 제품책임원칙, 지속적 개발과 같은 정형화된 환경윤리 원칙이 없고, 다만 환경적 관심을 인지하는 것으로부터 도출된다(Drumwright 1994).

② 준 전략적 환경기업가형 마케팅전략

준 전략적 환경기업가형 마케팅전략은 환경주의에 대한 실용적인 사회적 성과 응답모델에 기초하고 있으며, 특히 이 전략에서의 환경주의적 원리는 오염예방과 제품책임원칙을 강조했다(Denton 1994; Hart 1995).

오염예방전략은 가치사슬을 통한 통합된 재순환 노력과 환경적 목적을 성취하기 위한 조직 내부적 노력을 포함하는 통제적 이슈와 예방적 이슈들로 되어있다.

제품책임노력은 제품개발과 관리과정으로 되어있다.

③ 지속적개발

지속적개발은 기업환경주의에 대한 전략적 지향으로서 환경윤리가 최근에 생겨난 여론이다(Gladwin, Kennelly, and Krause 1995; Shrivastava 1995a).

지속적개발 철학은 기존사업과 시장개발노력이 이러한 노력의 미래 환경영향평가를 명확히 통합해야 한다는 것을 논리적으로 예측하고 있다(The Brundtland Commission 1987).

환경지향적 관리는 ①분해에 대한 설계, ②환경을 위한 제조, ③총체적 품질환경관리, ④산업생태시스템, ⑤ 기술평가 등이 지속적 개발원칙에 근거하여 실천하는 것이다. (Hart 1995; Shrivastava 1995b).

4. 환경기업가형 마케팅전략의 유형

환경기업가형 마케팅전략의 유형에 관한 접근법은 환경수용에 대한 방어적 대응과 창조적 대응이라는 관점에서 구분해보면 ①방어형 전략, ②공격형 전략, ③분석형 전략, ④수동형 전략등으로 나눌수 있으며, 각 전략별로 기업가적 측면, 기술적 측면, 관리적 측면으로 구분하여 볼 수 있다(Miles and Snow 1978)

1) 방어형 전략

방어형 전략은 안정성추구에 초점을 두고 환경수용에 있어서 수동적이고 소극적인 태도를 취하는 전략을 말한다. 많은 기업들이 환경수용에 있어서 부정적 결과를 회피하거나 리스크를 최소화 하려는 경우에 방어형 전략을 선택한다.

(1) 기업가적 측면

안정적인 시장영역을 확보하기 위하여 전체의 잠재적시장 중에서 한정된 적은 영역만을 선택하여 그 영역에 경쟁자의 침입을 막기위해 온갖 노력을 다하는 행동을 취한다. 따라서 기존제품의 품질개선이나 극히 제한된 제품개발을 통하여 기존시장의 점진적인 확장을 추구하려 한다. 방어형 전략은 기존제품의 제품차별화정책을 신제품에 의한 시장세분화정책보다 선호함으로써 경쟁자가 침투하기 어려운 영역을 구축하고 유지할 수 있도록 안정된 사업환경전략을 전개시킨다.

(2) 기술적 측면

방어형 전략은 재화와 용역의 효율적 생산과 배분을 취급하는데 많은 노력을 투입하게 되는데, 그가 설정한 영역에서 기술적 효율성이 중심활동이 된다. 고도의 비용효율적인 단일핵심기술을 개발함으로써, 수직적 통합의 질차를 통하여 기술적 환경효율성을 최대한 늘리며, 재화나 서비스를 생산하고 분배하는데 있어서 일상적이고 통합적인 기술을 채택한다.

(3) 관리적 측면

조직의 효율성을 보장하기 위하여 엄격한 통제시스템을 확립함으로써 생산과 원가질감의 전문가들이 비용 및 기타 효율성에 관련된 철저한 계획, 노동이 분권화된 기능식조직, 중앙집권적 통제와 공식계층적 경로를 통한 통제시스템을 유지한다.

일반적으로 안정적인 산업의 기업들은 격동적인 산업의 기업보다 방어형 전략을 많이 채택한다. 주요위협성은 시장환경의 중대한 변화에 신속하게 대응하지 못하여 협소한 환경영역에서 환경관련시장이 급변하게 되면 새로운 기회를 발견하고 정착하는데 상당한 어려움을 겪게된다.

2) 공격형 전략

공격형 전략은 방어형 전략과 반대적 입장을 취하는 것으로 기업이 선도적 입장을 취하면서 마케팅활동에 적극적으로 투자활동을 하여 기업의 경영이념속에 환경문제를 포함시켜 새로운 사업영역을 창출한다.

(1) 기업가적 측면

공격형 전략은 마케팅전략 차원에서 새로운 제품과 시장환경을 광범위하고 지속적으로 확대해 나간다. 따라서 새로운 분야에서의 기회포착을 위하여 환경적 상황과 사건을 탐색하는 능력을 개발하고 유지시키며 잠재적인 기회를 발견한다. 환경관련산업에 있어서는 변화의 선도자로서 역할을 하고 환경변화를 경쟁우위의 주요 수단으로 한다. 따라서 공격형 전략의 경영자는 방어형 전략의 경영자보다 환경변화와 불확실성을 더 높이 지각하고 또 거기에 도전한다.

(2) 기술적 측면

기술적 측면은 기업의 현재와 미래의 연구에 모두 역점을 두고 장기적인 단일기술유형의 탈피를 중심과제로 삼고 다양한 종류의 기술을 개발한다.

(3) 관리적 측면

관리적 측면은 조직활동의 통제보다 촉진에 초점을 두고 전개되며 다양하게 분화된 단위들간에 자원을 적절하게 조정하는데 노력한다.

공격형 전략의 문제점으로는 생산성, 물적, 재무적, 인적자원적 낭비의 위험이 있고 효율성면에서 여러 종류의 기술을 채용하는 것이 오히려 경영효율을 저하시키기도 한다.

3) 분석형 전략

분석형 전략은 방어형 전략과 공격형 전략의 중간적 형태로써 한편으로는 수익의 기회를 극대화하면서 다른 한편으로는 위험의 최소화를 동시에 고려하는 것이다. 즉 방어형 전략과 공격형 전략의 장점을 단일시스템으로 통합하는 것이라고 할 수 있다.

(1) 기업가적 측면

마케팅전략 차원에서는 기업의 핵심적 전통제품과 고객을 유지하고 다른 한편으로 새로운 제품과 시장 환경 기회를 포착하고 개척해 나가는 것을 동시에 고려하는 것이다. 분석형 전략의 영역변화는 공격형 전략이 이룩한 가장 성공적인 개발제품 혹은 시장혁신제품만을 채택하고 수익의 대부분은 안정된 기존제품과 고객의 집단으로부터 이룩하는 방어형 전략의 특성을 지니고 있다. 그러므로 분석형 전략은 환경변화에 대한 유연성과 안정된 제품과 시장 환경영역에서의 활동효율성을 동시에 유지할 수 있다.

(2) 기술적 측면

기술적 측면은 기술적 탄력성과 기술적 안정성의 균형을 어떻게 기할 것인가 하는데 집중된다. 안정적이거나 기술부문은 기능적 조직을 이루고 다른 한편의 탄력적인 기술부문은 환경변화에 적응할 수 있는 응용기술자 조직을 가지고 현기술에 적합한 신제품 디자인을 신속히 채택한다. 그러므로 분석형 전략의 이중기술 핵심은 응용연구 집단을 통해 경영자가 원하는 신제품에 조직의 현 기술의 역량을 결합시킨다.

(3) 관리적 측면

안정성과 탄력성의 이중특성으로 말미암아 어느 한쪽으로 영역을 급히 전환해야할 경우에는 적응상 많은 문제점이 발생한다. 관리적 측면은 안정적인 영역과 동태적인 영역을 동시에 수용하기 위해서 조직의 구조와 과정을 차별화하는 것이다.

4) 수동형 전략

수동형 전략은 환경에 대한 적응태도가 비일관적이고 비균형적이어서 변화하는 환경에 직면하여 일관성 있게 적응할 수 있는 반응메카니즘을 지니지 못하고 항상 불안정한 상태에 있는 것이다. 결국 환경적응 사이클은 환경변화에 따라 적절히 반응치 못하고 미래도전에 자신이 결여되어 환경기업 마케팅성과를 올리지 못하는 것이다.

환경조직에 이러한 유형에 빠지는 이유는 여러 가지가 있겠으나 대체로 ①최고경영자가 명확한 환경조직전략을 지니지 못한 경우 ②선택전략에 맞게끔 경영자가 적절하게 환경조직구조와 과정을 형성시키지 못하는 경우 ③환경여건의 엄청난 변화에도 불구하고 경영자가 현재의 환경전략과 구조관계를 유지하려고 하는 경향을 가지고 있는 경우 등을 들 수 있다.

물론 어떤 조직도 수동형 전략으로 행동하려고 하지는 않으며 방어형 전략이나 분석형 전략과 같은 일관성있는 전략의 어느 하나를 택하려고 노력할 것이다.

5. 환경기업가형 마케팅전략의 성과

환경기업가형 마케팅전략의 성과는 개별 기업의 목적달성을 위한 활동으로 간주되는 환경기업가형 마케팅성과로서, 환경적 성과는 ①마케팅성과, ②기업이미지, ③기업공동체감을 증대시킨다(Porter and van der Line 1995).

1) 마케팅성과

마케팅성과는 기업의 성장과 발전에 필수적 이지만 성과측정의 어려움으로 인하여 명확한 평가수단이 요구되고 있다(Futrell 1989).

본 연구에서는 일반적인 마케팅성과 측정방법으로 이용되고 있는 효율성과 효과성으로 구분한다. 효율성과 효과성의 구분은 자원절약적 노력과 목적관련적 노력으로 분류된 것이다. 효율성 개념은 투입과 산출간 비로서 어느정도 합의를 도출하고 있지만, 효과성에 대한 개념적 정의는 아직 논란의 대상이 되고 있다.

본 연구에서는 효과성을 '의도한 목표에 대해 산출된 재무적/비재무적 결과의 달성정도'로 정의한다(Drucker 1974; Walker and Ruekert 1987).

(1) 마케팅효율성

미시경제적 수준에서 대부분의 마케팅성과에 대한 연구는 생산성원리에 바탕을 둔 효율성 측정에 초점을 두고 있다. 연구체계를 살펴보면 재무적 성과연구와 비재무적 성과연구가 주류를 이루고 있다.

재무적 성과연구에서는 주로 회계정보에 근거한 수익성 및 매출액 분석에 초점을 두고, 시장 세분별로 투입 비용과 산출 이익간의 관계를 파악하여 최소 비용의 투입으로 최대 이익 산출을 최상의 성과로 간주하고 있다. 그러나 이들 연구는 비용-이익의 단순 체계로 마케팅성과를 측정하고 있으며 마케팅 기능비용의 구분이 명확하지 않고 마케팅노력으로 인해 직접적으로 나타나는 이익부분의 구분이 모호하다는 점 등의 여러 가지 문제점이 있다.

비재무적 성과연구에서는 전략적 계획수립이 강조됨에 따라 전략실정을 위한 실증적 시도를 통해 시장 점유율과 같은 전략변수의 중요성을 언급하고 있다(Buzzel 1975; Abell and Hammond 1979; Buzzel and

Gale 1987; Aaker 1995).

성과를 파악하기 위한 실증적 시도들이 의미있는 노력임을 부정할 수 없지만 이들 연구는 대표적으로 다음과 같은 몇가지 문제점이 지적되고 있다. 즉, 여러 요인을 무시하고 단순히 상대적 시장점유율과 시장성장율의 2가지 기준으로 사업단위 성과를 평가함으로써 오류가 발생할 가능성이 있으며(PPM연구에서), 경험곡선을 통해 일반적인 전략상황만을 제시하고 있거나 혹은 마케팅성과변수로서 투자수익율, 현금흐름 등의 대표성문제, 회원사중 60%이상이 대기업인 점, 다수의 영향요인으로 변수간 인과관계 파악이 분명하지 않으며, 상황요인에 따른 변동을 간과(PPM연구에서)하고 있다(Anderson and Paine 1975; Abell and Hammond 1979; Wensley 1982; Day 1986)

(2) 마케팅효과성

기업은 투입한 비용 혹은 노력으로 최대의 재무적/비재무적 성과를 얻어야 할 뿐만 아니라 목표와 비교하여 바람직한 성과를 산출할 수 있어야 한다. 물론 최선의 전략관리를 전제로 하지만, 마케팅분야에서 이러한 관심과 노력은 마케팅감사(Kotler 1977; Browne and Reidan 1978; Kotler 1991)와 마케팅실행(Bonoma and Crittenden 1988; Cespedes 1991)에 대한 연구동향에서 찾아볼 수 있다. 이와같은 연구동향은 비록 수적으로 적지만 기존의 마케팅효과성에 대한 연구(Hulbert and Toy 1977; Ruekert et al., 1985; Bonoma 1985; Meidan and Chan 1992; Kotler 1991; Weitz 1981; Zabriskie and Browing 1979)가 단지 마케팅활동을 투입하여 산출된 마케팅결과와 목표간 비교로 성과를 측정함으로써 성과의 질과 성과를 달성케한 상황에 대한 이해를 제공해 주기보다 오히려 맹목적으로 객관적인 목표수치의 달성정도에만 치중함에 따라 이를 보완하기 위해 능률적인 과정의 중요성을 강조하는 것으로 파악된다.

2) 기업이미지

환경기업가형 마케팅은 기업이미지를 증대시킨다. 기업이미지는 소비자들의 상표연상과 소비자들의 시민권 행동의 인지에서부터 초래한다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993). 기업은 제품과 서비스의 제공으로 이윤을 남기는 것이 최선이 아니며, 이러한 것이 기업에 대한 긍정적인 기업이미지를 구축하지도 못한다(Mason 1993). Hosmer(1993)는 기업의 전략적 환경기업가형 마케팅의사결정 과정에 윤리적 원칙을 적용하면 모든 제삼자들에게 신뢰와 책임을 가져온다고 주장했다.

최근의 환경적 이슈에 관한 인지의 증가, 환경적 관심의 증가, 환경적으로 책임과 가치있는 기업들은 다른 요인들(즉 특성, 품질, 가격등)보다 긍정적이고 우호적인 상표이미지나 기업이미지를 구축할 수 있는 근원이 될 수 있다. 이와 같이 소비자 충성도는 환경기업가형 마케팅의 마케팅성과를 측정하기 위한 효과적 인 척도이다(Reichheld 1993). 시장지향에 관한 연구(Jaworski and Kohli 1993)는 시장-지향적이고 소비자들을 만족시키는 기업들은 소비자 충성도를 증대 시킨다고 주장했다.

3) 기업공동체감

기업공동체감은 사회복지를 촉진하기 위한 차별화된 기업행동이다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993). MacKenzie, Podsakoff, and Fetter(1993)는 기업공동체감의 5가지 차원을 구체화 하였다. 즉 ①이타주의, ②호의, ③스포츠맨쉽, ④시민도덕, ⑤양심이다.

첫째, 이타주의는 ①자발적인 도움자세, ②시간할애, 둘째, 스포츠맨쉽은 ①불평으로 인한 시간소비, ②침소봉대(허풍)하는 경향, ③불리한 상황에 초점, 셋째, 시민도덕은 ①지속적인 발전을 유지하는 자세, ②자발적인 업무수행, ③자발적인 의사표현, ④회사규칙에 순응하는 것, 넷째, 양심은 ①보고서의 제출, ②정보요청이다.

따라서, 환경기업가형 마케팅을 지향하는 기업들은 기업공동체감을 실천할 것이다.

Ⅲ. 연구제안과 연구모형

1. 연구제안의 설정

본 연구에서 연구제안의 설정에 도입된 중요한 변수들을 구체적으로 살펴보면, 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인(Day and Nedungadi 1994; Makower 1993; Naoh 1995)변수에는 법적규제와 제도적환경의 강도, 소비자의 환경민감성, 환경관련 경쟁정도, 환경시장기회의 매력도의 네 가지 변수가 포함되었고, 내부환경요인(Jarworski and Kohli 1993; Jenning and Zandbergen 1995)변수에는 최고경영자의 환경민감성, 환경호응집단의 권력수준, 기업내부의 조직구조(전문화, 집중화, 공식화)의 세가지 변수가 포함되었다.

환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치(Stopford and Barden-Fuller 1994)변수에는 기업가정신 원칙, 사회적책임 원칙, 환경지향 원칙의 세 가지 변수가 포함되었고, 마케팅전략의 유형(Miles Snow 1978)변수에는 방어형 전략, 공격형 전략, 분석형 전략, 수동형 전략이 포함되었다.

환경기업가형 마케팅전략의 성과변수에는 마케팅성과(Fetrell 1989), 기업이미지(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993), 기업공동체감(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter 1993)이 포함되어 있다.

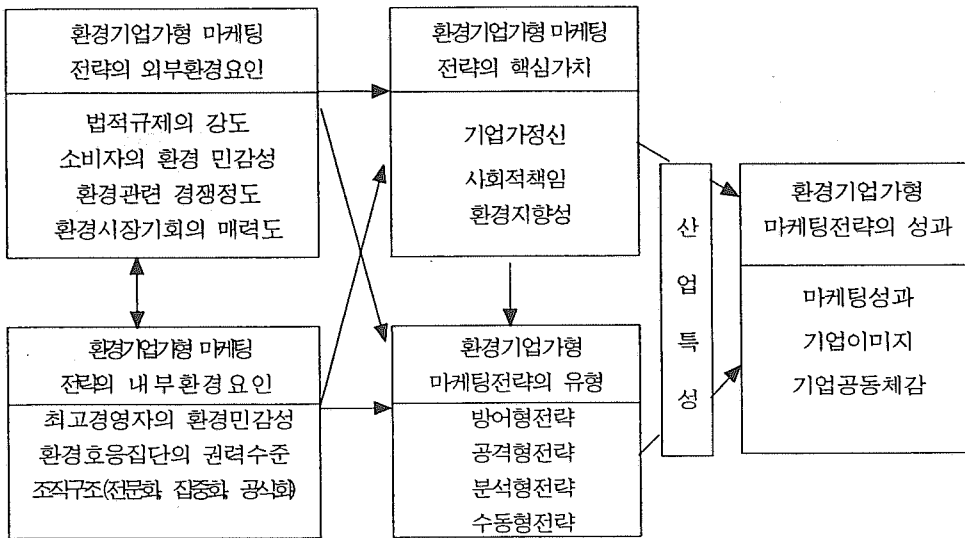
따라서 기존문헌의 연구를 토대로 이론적 배경을 고찰하여 다음과 같은 연구제안을 설정 하였다.

- 1) 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인과 내부환경요인
P1 : 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인과 내부환경요인간에는 상관관계가 존재한다.
- 2) 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인과 핵심가치
P2 : 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인은 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치에 영향을 미친다.
- 3) 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인과 마케팅전략
P3 : 환경기업가형 마케팅전략의 외부환경요인은 환경기업가형 마케팅전략에 영향을 미친다.
- 4) 환경기업가형 마케팅전략의 내부환경요인과 핵심가치
P4 : 환경기업가형 마케팅전략의 내부환경요인은 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치에 영향을 미친다.
- 5) 환경기업가형 마케팅전략의 내부환경요인과 마케팅전략
P5 : 환경기업가형 마케팅전략의 내부환경요인은 환경기업가형 마케팅전략에 영향을 미친다.
- 6) 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치와 마케팅전략
P6 : 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치는 환경기업가형 마케팅전략에 영향을 미친다.
- 7) 소속산업의 특성에 따른 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치와 성과
P7 : 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치의 성과에 대한 영향력은 소속산업의 특성에 따라서 달라진다.
- 8) 소속산업의 특성에 따른 환경기업가형 마케팅전략과 성과

P8 : 환경기업가형 마케팅전략의 성과에 대한 영향력은 소속산업의 특성에 따라 달라진다.

2. 연구모형의 설계

〈그림 1〉 연구 모형



IV. 결 론

1990년대 초 마케팅에 있어서 중요한 발전은 환경기업가형 마케팅 패러다임의 출현 이었다. 환경기업가형 마케팅은 기업의 경제적 성과목표와 사회적 성과목표를 통합함으로써 수익목표를 창출하는 환경적으로 유용한 마케팅활동을 구축하고 실행하는 과정이라 할수 있다.

따라서 차별화된 환경기업가형 마케팅전략은 법률적이고 공적인 해결보다는 혁신과 기술적 해결의 관점을 수용하고, 기업가정신 철학이나 지향성을 수용하는 사회적 성과목표, 환경적 성과목표, 경제적 성과목표의 집합체라 할 수 있다.

첫째, 환경기업가형 마케팅의 동인은 인간경험, 기술적 성장, 경제적 발전의 결과인 환경적 퇴폐이다. 법률적 압력, 지휘와 통제법률, 규제의 증가에 의해서가 아니라 환경공학에 의한 경쟁우위와 기술혁신에 의한 경쟁우위를 개발하고 환경적 관심을 해결하기 위한 전략적 선택이라할 수 있다. 기업이 소비자들에 대한 재화와 서비스를 생산, 포장, 유통하는 새로운 방법을 모색하고 기술혁신을 통해 환경적 문제를 감소시킬 수 있고 재화와 서비스의 생산과 소비에서 창출된 낭비요인을 재위치화 하고 재순환 시킬 수 있다. 이러한 이슈에 대한 연구는 생태학적 경제, 산업생태학이 주류를 이루고 있다.

둘째, 환경기업가형 마케팅전략의 기본적 핵심개념은 경영이나 관리적 접근이라기 보다는 기업가정신주의 철학이다. 핵심가치중의 하나는 환경적 요청이 관리나 경영을 억제하는 것이 아니라 오히려 시장기회가 될 수 있다는 관점이다. 환경기업가형 마케팅전략은 사전행동으로 대처하고 위험까지도 수용하려는 의지까지 포함된다.

셋째, 환경기업가형 마케팅전략은 사회적 마케팅 개념과 기업의 사회적 성과모델 속에 포함되어 있다. 따라서 환경기업가형 마케팅전략은 기업이익, 소비자들의 욕구만족, 사회적 관심을 기업의 마케팅 실천에 통합하기 위한 접근법이라 할 수 있다.

본 연구결과와 기대효과를 정리해 보면 다음과 같다.

실무적 기대효과로는 국내 기업의 환경관련 마케팅전략에 대한 연구가 전무한 실정이므로 본 연구를 함으로써 환경관련 마케팅전략 수립에 기여할 수 있다. 첫째, 환경기업가형 마케팅전략에 대한 이해를 증진할 수 있다. 둘째, 환경기업가형 마케팅전략에 대한 영향요인들을 이해할 수 있다. 셋째, 환경 영향요인들을 전략적사고의 형식에 따라 외부환경 영향요인과 내부환경 영향요인으로 구체적으로 구분할 수 있다. 넷째, 환경기업가형 마케팅전략의 핵심가치의 구성요인들에 대한 이해를 증진할 수 있다. 다섯째, 환경기업가형 마케팅전략의 구체적 내용을 구성할 수 있다.

학문적 기대효과로는 국내 기업의 입장에서 환경기업가형 마케팅 분석에 사용할 수 있는 이론적 틀을 구축할 수 있다. 첫째, 환경기업가형 마케팅전략의 성과에 대한 연구를 발전시킬 수 있다. 둘째, 환경기업가형 마케팅전략을 구성하는 다양한 변수들간의 관계를 규명하여 본 연구의 모형은 이 분야의 실증적 연구의 출발점을 제공할 것이다.

본 연구는 환경기업가형 마케팅전략의 측면에서 여러 가지 의미있는 결과들이 나올 수 있었으나 일련의 연구과정에서 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 본 연구는 이론적 배경으로만 구성되었다. 둘째, 환경변수들간의 관계를 나타내는 연구제안이 전적으로 실증적 연구의 결과로 이루어지지 않았다. 셋째, 실증적 연구를 하기에는 너무 많은 변수들을 연구대상으로 하였다.

참고문헌

- 김경훈, 이종영, 이상환 (1996), 마케팅, 삼영사.
김종관 (1994), "기업가정신의 개념과 연구접근방법", 동남경영, 제9호, 27-52.
노정구 (1995), "녹색소비자의 특성분석을 위한 실증적 연구", 마케팅연구, 제10권, 제2호, 77-102.
박영봉, 김상우 (1992), "그린마케팅의 전략적 영역 -환경비즈니스-에 관한 연구", 마케팅논집, 제2집, 제1권, 1-21.
Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1995.
Abell, D. F. and J. S. Hammond, *Strategic Market Planning : Problems and Analytical Approaches* Prentice-Hall, 1979.
Achrol, Ravi S., Torger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47(October), 55-67.
Anderson, C. R. and F. T. Panis, "Managerial Perceptions and Strategic Behavior", *Academy of Management Journal* 18, 1975, 811-823.

- Anderson, James C., and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Arndt, Johan (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of Marketing*, 47 (October), 44-54
- Arora, Seema and Timothy Cason (1995), "An Experiment in Voluntary Environmental Regulation: Participation in EPA's 33/50 Program," *Journal of Environmental Economics and Management*, 28 (May), 271-86
- Bharadwaj, Sundar G., P. Rajan Varadarajan, and John Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 57 (October), 83-99.
- Bonoma, T. A. *The Marketing Edge : Making Strategies Work*, New York : Free Press, 1985.
- Browne, W. G., and E. D. Reiten, "Auditing Distribution Channels : A Study from the Forest Products Industry", *Journal of Marketing* 42 (July, 1978), 38-41.
- Buzzell, R. D., B. T. Gale and R. G. M. Sultan, "Market Share - A Key to Profitability", *Harvard Business Review* 53, 1975, 97-106.
- Carlson, Les, Stephen Grove, and Norman Knagun (1993), "A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach ", *Journal of Advertising*, 22 (3), 27-39.
- Cespedes, F. V., *Organizing and Implementing the Marketing Effort : Text and Cases*, Addison-Wesley Publishing Co., 1991
- Coddington, Walter (1993), *Green Marketing*, New York: McGrawHill.
- Cohen, Mark A., Scott Fenn, and Jonathan Naimon (1995), "Environmental and Financial Performance: Are They Related?" working paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University.
- Day, George S., and Prakash Nedungadi (1994), "Managerial Representations of Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.
- Denton, D. Keith (1994), *Environmental Management: How Smart Companies Turn Environmental Cause Into Profits*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Deshpande, Rohit and Gerald Zaltman (1982), "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analyses," *Journal of Marketing Research*, 19 (February), 14-31.
- Drucker, P. F., *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, N.Y. : Harper and Row, 1974
- Drumwright, Minette E. (1994), "Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion," *Journal of Marketing*, 58 (July), 1-19.
- Eliashberg, Jehoshua and Rabikar Chatterjee (1985), "Analytical Models of Competition and Implications for Marketing: Issues, Finding, and Outlook," *Journal of Marketing Research*, 22 (3), 237-61.
- Fierman, Jaclyn (1991), "The Big Muddle in Green Marketing", *Fortune*, 123 (June 3), 91-101.
- Fischer, Kurt and Johan Schot (1993), *Environmental Strategies For Industry: International Perspectives on Research Needs and Policy Implications*, Washington, DC: Island Press.
- Futrell, C., "Inside Marketing", *A Selection of Readings from Business Week*, McGraw-Hill, 1989.
- Galaskiewicz, Joseph and Ronald S. Burt (1991), "Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy," *Administrative Science Quarterly*, 36 (March), 88-105.
- GAO Reports (1995), *Environmental Auditing - A Useful Tool that can Improve Environmental Performance and Reduce Costs*, Report to the Committee on Governmental Affairs of the U.S. Senate, 104th Cong., 1 sess. (May 3).
- Gatignon, Hubert and Thomas S. Rovertson (1989), "Technology Diffusion: An Empirical Test of

- Competitive Effects," *Journal of Marketing*, 53(January), 35-49.
- Gladwin, Thomas N., James J. Kennelly, and Tara-Shelomity Krause (1995), "Shifting Paradigms for Management Theory and Research," *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Hart, Stuart (1995), "A Natural-Resource-Based View of the Firm", *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hawken, Paul (1992), *Ecology of Commerce*. New York: Harper Business.
- Hosmer, Larue T. (1994), "Strategic Planning as if Ethics Mattered", *Strategic Management Journal*, 15 (Summer), 17-34.
- Hulbert, J. M., and N. E. Toy , "A Strategic Framework for Marketing Control", *Journal of Marketing*, 41, (April, 1977), 12-20.
- Hutt, Michael D, Michael P. Mokwa, and Stanley J. Shapiro (1986), "The Politics of Marketing: Analyzing the Parallel Political Marketplace," *Journal of Marketing*, 50(1), 40-51.
- Itami, Hiroyukie (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jaffe, Adam, Steven Perterson, Paul Portney, and Robert Stavins (1995), "Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us?" *Journal of Economic Literature*, 33(March), 132-63.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jennings, Devereaux and Paul Zandbergen (1995), "Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach," *Academy of Management Review*, 20(4), 1015-52.
- John, George and John Martin (1984), "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output," *Journal of Marketing Research*, 21(May), 170-83.
- Kassarjian, Harold (1971), "Incorporating Ecology Into Marketing Strategy: The Case of Air Pollution," *Journal of Marketing*, 35(July), 61-65.
- Kerin, Roger A., P. Rajan Varadarajan, and Robert A. Peterson (1992), "First Mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions," *Journal of Marketing*, 56(October), 33-52.
- Kirkpatrick, David (1990), "Environmentalism: The New Crusade," *Fortune*, 12(February), 44-54.
- Kotler, P., *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Prentice-Hall, 1991.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Reichard Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, 57 (January), 70-80.
- Mason, Julie Cohen (1993), "What Image Does You Project?" *Management Review*, 82 (11), 10-11.
- McDaniel, Stephen and David Rylander (1993), "Strategic Green Marketing," *Journal of Marketing*, 10 (3), 4-10.
- Meidan, A. and R. S. Chan, 1992 "Marketing Effectiveness Index(MEI) : Tools for Strategic Marketing Planning", in V. L. Crittenden, ed., *Developments in Marketing Science*, Vol. 15 (Proceeding of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science,), 480-485.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Macmillan/The Free Press.

- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, 71 (March/April), 64-73.
- Robin, Donald P., and Eric Reidenbach (1987), "Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application", *Journal of Marketing Research*, 51(January), 44-58.
- Ruekert, R. W., O. C. Walker, Jr., and K. J. Roering, (1985), "The Organization of Marketing Activities : A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing* 49 (Winter,), 13-25.
- Schuwert, Melody E., and Roxanne Lefkoff-Hagius (1995), "Green or Non-Green? Does Type of Appeal Matter When Advertising a Green Product?" *Journal of Advertising*, 24(Summer), 45-54
- Schwepker, Charles H., Jr. and T. Bettina Cornwell (1991), "An Examination of Ecologically Concerned Consumers and Their Intention to Purchase Ecologically Packaged Products", *Journal of Public Policy & Marketing*, 10(2), 77-101.
- Sethi, Prakash (1979), "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", *Academy of Management Review*, 4(1), 63-74.
- Shrivastava, Paul (1994), "Castrated Environment: Greening Organization Studies", *Organizational Studies*, 15(5), 705.
- _____ (1995a), "The Role of Corporation in Achieving Ecological Stainability", *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960
- _____ (1995b), "Environmental Technologies and Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 16 (Summer), 183-200
- Stead, W. Edward and Jean Garner Stead (1992), *Management for a Small Planet: Strategic Decision Making and the Environment*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Stern, Louis W, Adel I. El-Ansary and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 52-64.
- Stopford, John and Charles Baden-Fuller (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Szymanski, David, Lisa C. Troy and Sundar G. Bharadwaj (1995), "Order of Entry and Business Performance: An Empirical Synthesis and Reexamination", *Journal of Marketing*, 59(October), 17-33.
- Varadarajan, P. Rajan (1992), "Marketings Contribution to Strategy: The View from a Different Looking Glass," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 (Fall), 323-43.
- Walker, O. C. and R. W. Ruekert, Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework", *Journal of Marketing* 51 (July, 1987), 15-33.
- Weitz, B. A., "Effectiveness in Sales Interactions", *Journal of Marketing*, 45 (Winter, 1981), 85-103.
- Zabriskie, N. B. and J. Browning, "Measuring Industrial Salespeople's Short-Term Productivity", *Industrial Marketing Management* 8 (April, 1979), 167-171.
- _____ and Class van der Linder (1995), "Green and Competitive," *Harvard Business Review*, 73 (September/October), 120-34.
- _____ and Anil Menon (1988), "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy." *Journal of Marketing*, 52 (July), 58-74.
- _____ and Terry Clark (1994), "Delineating the Scope of Corporate, Business, and Marketing Strategy," *Journal of Business Research*, 31 (2), 93-105.