

경쟁전략적 시각에서 본 환경지향적 경영

(Environment -oriented Management from Competitive Strategy Perspective)

林 炳 天 *
(Yim, Byung - Chun)

논문접수일 : 96. 10

게재확정일 : 96. 12

목 차

- I. 서 론
- II. 생태계와 경쟁의 변화
- III. 환경지향적 경영과 경쟁전략
- IV. 연쇄가치와 경영의 성공조건
- V. 결론 및 앞으로의 연구 방향

< 참 고 문 헌 >

I. 서 론

산업화로 말미암은 자연자원의 고갈현상과 환경파괴의 확대, 그리고 그의 진행 속도가 오늘날 전 지구적으로 매우 우려할 수준에 이르렀음은 주지의 사실이다.¹⁾

생태계가 겪고 있는 이런 위협은 생태계 본래의 자연적 자생능력에 가해지는

* 상지대학교 무역학과 전임강사

- 1) 1972년 MIT대학의 Meadows, D. H교수를 중심으로 작성된 The Limits to Growth: A Report for the Club of Romes Project on the Predicament of Mankind의 발표로 자원의 물리적, 절대적 고갈에 대한 문제 제기와 1980년 독일의 Gerwin, R.의 Max-Planck연구소보고서 Die Welt-Energieperspektive, pp. 39-42, 이갑섭 세계의 자원 위기 신동아, 1973. 9. pp.172-181 그리고 중앙일보 총체적 환경오염얼마나 심각한가, 1996년 11월 29일자 1,3면 참조.

직접적인 성격을 띠지 뿐만 아니라, 그 정도가 매우 심각하여서 인간을 포함한 모든 생명체가 그들의 존립근거 자체를 염려하기에 충분한 이유를 갖게 해준다. 이런 위협과 우려는 일상생활 속에서도 쉽게 인식될 수 있다. 즉 새로운 유독 물질을 함유한 제품의 증가와 사용, 산성비의 경우 다른 유독 물질과의 합성, 유기체 내의 중금속의 축적, 시화호문제에서 제기되었던바와 같이 유독 물질의 초과집중 등이 그것이다. 대기, 수질 그리고 토양의 오염으로 인한 이와 같은 환경 재해와 그의 파장은 점차 국제무역에까지 영향을 끼치고 있다.

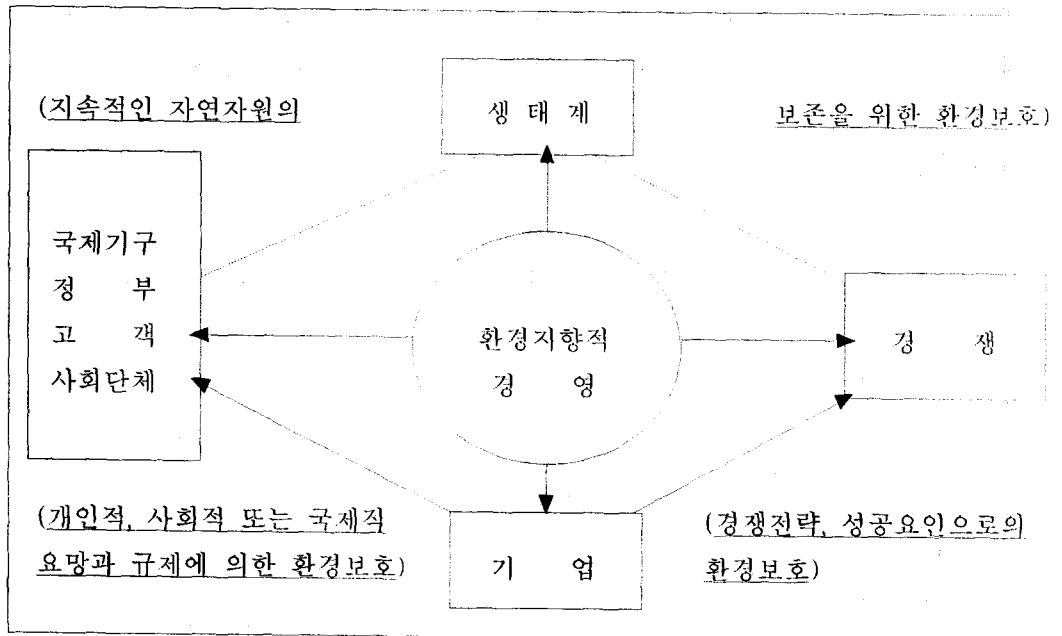
WTO 체제 출범이후 생태계와 관련된 과제의 해결을 위하여 환경 라운드 형태로 국제무역 분야에서 활발한 논의와 함께 선후진국간의 갈등이 나타나고 있다. 세계화를 지향해야 하는 한국의 기업들은 OECD회원국 자격 취득과 함께 국내·외에서의 시장과 경쟁에서 생태계 문제로 인한 이와 같은 변화를 외면할 수는 없다. 한국기업이 처한 경쟁상황은 환경보호요인에 의하여 유도되고, 변화될 수도 있으며, 기업을 둘러싼 주변환경요소의 관심, 감시 및 규제가 강화되어지고 기업의 보다 큰 사회적 책임이 요구된다고 하겠다.

또한 기업활동과 경제성장에 수반되는 환경보호문제는 생태계의 지속적인 보존과도 상충되는 성격을 띄고 있으며 이런 상호관련속에 조화와 조정에 대한 요구의 필요성이 커지고 있다. 이를 위하여 기업 경영은 이론적으로나 실제에 있어서 사고의 대전환을 통한 변화에의 적용이 요구된다. 그리고 이런 요구에 상응하는 환경 지향적 경영은 <그림 1>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 이제까지 주변환경요소와의 관계속에서 환경보호로 인한 변화에 새로이 적응하도록 기업이 중심적인 조절 기능을 담당하여, 생태계와 관련된 위협²⁾을 최소화 하고 기업간의 경쟁에서 우위를 확보할 기회를 포착하며 생태계 문제의 해결에 기여함을 그의 목적이나 대상으로 삼을 필요가 있다.

본 논문에서는 생태계는 산업구조를 변화시킬 수 있고, 또한 생태계로 인한³⁾ 시장과 경쟁의 변화에 기업이 적응할 수 있도록 기존의 경쟁전략은 기여하리라는 가설을 전제로 삼았다. 따라서 시장과 경쟁에 영향을 주는 생태계의 여러작용과 상호관련성이 우선적으로 제2장에서 다루어진다.

생태계로 인한 도전적인 과제의 해결에는 기업의 전략적 대응이 불가피하다. 어디서, 어떻게, 그리고 또 무엇을 통하여 경쟁의 우위를 확보할 것인지 제3장에서는 생태계와 관련지어 경쟁전략적 관점에서 분석하고 또한 성공잠재력을 제고하기 위한 생태계 관련 연쇄가치의 창출과정과 환경지향적 경영을 위한 성공조건들을 제4장에서 규명하려는 의도를 본 논문은 갖고 있다.

2) 생태계와 관련된 위험은 기업에 의한 사고로 여론의 비난 대상이 되거나, 제품 불매운동 또는 생산중단에 직면하는 경우등을 말함.



<그림 1> 환경지향 경영의 관련성

II. 생태계와 경쟁의 변화

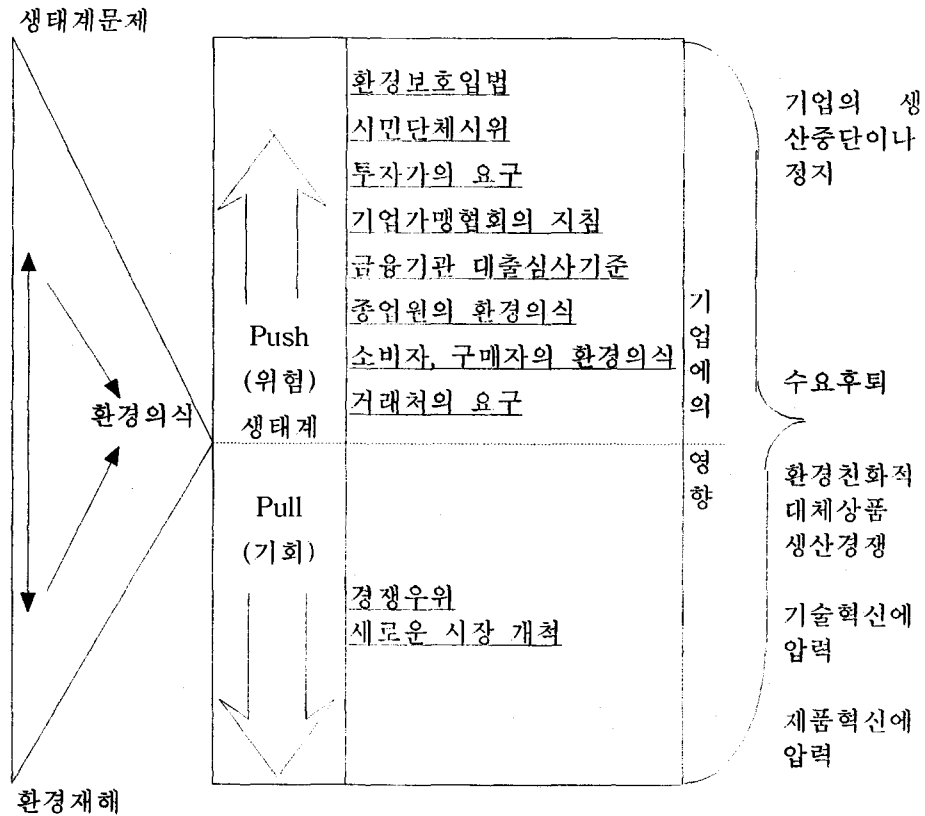
1. 생태계의 Push & Pull작용

환경재해와 생태계 문제는 <그림 2> 에서 보여주는 것처럼 환경의식과 불가분의 관계에 놓여 있다. 이와같은 관계 속에서 환경의식은 국제기구, 환경단체, 경쟁자, 그리고 소비자 등등의 기업의 주변환경 요소들을 통하여 고양되고 기업의 위협을 확대하고 심화시킬 수 있는 Push 작용이나 그와는 달리 새로운 기회를 기업에게 제공할 수 있는 Pull작용에 각각 연결될 수 있다.

생태계의 Push 작용에 관하여는 WTO체제에서의 환경규제와 국제무역의 연계에 한국 기업들이 충분히 대비하지 못한다면 미국과 유럽을 포함한 선진국에 대한 수출 장벽은 더욱 높아지게 되고, 결국에는 국제수지 개선에도 커다란 걸림돌로 작용하리라고 여러 전문 기관의 연구보고서는 예견하고 있다.³⁾ 그러나 대체 상

3) 김준한.임기철 외, 『그린라운드와 한국경제』, 웅진출판, 1994, pp.103-104. 한국수출품에 대한 미국, 일본, EU지역의 환경관세 부과시 수출에서 2.7%, 약10억 2100만달러 감소를 예상하였음(1991년 기준). 김준한 향후 국제환경규제 전망과 대응방안 한전환경세미나 자료, 1996.10. p.25, 15개 수출품목에서 9.1%의 감소

품의 개발, 제품의 혁신, 기술개발 등이 유도되므로써 Pull작용은 새로운 시장의 개척이나 경쟁의 우위를 가능케 하여 줄 수 있음도 강조되어야 하겠다.



<그림 2> 생태계의 Push & Pull 작용

특히 생태계의 Push & Pull작용 사이에는 다음과 같은 상호관련성이 존재할 수 있다.⁴⁾ 즉 법률적으로 환경규제가 강화되므로써 환경친화적인 제품에 대한 수요가 확대될 수 있다. 이는 환경에 대한 고객의 의식이 변화됨을 전제로 한다. 그리고 고객의 환경의식의 변화와 함께 삶의 질을 추구하는 새로운 사회적 가치변화도 가능하며, 시장에서 기업들의 경쟁규칙도 변할 수 밖에 없다. 점차 다수의 여러 생태계관련 단체들은 자연환경과 기업 사이에서 중재자의 역할을 수행하게 된다. 이런 상황이 더 진전되면 생태계관련 단체들이 기업에 압력을 가하게 됨으로써 생태계의 Push & Pull 작용은 해당 업계의 구조를 변경시킬 수도 있고 결국에는 업

(1992년 기준으로 2.739백만달러) 그리고 유상희, 환경라운드 이슈와 한국경제, 산업연구원·대한상공회의소 공동주최 세미나 자료, 1996, pp.15-16. 환경관세, 국제탄소세, 그리고 국경세(BTA)조정에 의한 대 선진국 수출감소를 각각 2.7%, 9.1%, 5.4%로 추정함.

4) Meffert, H., Kirchgorg, M. & Ostmeier, H., Analysekonzepte u. Strategische Optionen, 1988, p.23

계 내에서 이제까지 통용된 경쟁에서의 경기규칙을 부분적으로 때로는 상당히 크게 바꾸도록 동종업계의 기업들에게 강요하게 된다.

2. 생태계 관련 단체에 의한 경쟁의 변화

환경오염의 규모확대와 환경재해의 빈번한 발생 때문에 생태계 문제는 기업의 지리적 위치, 규모의 크기 또는 업종에 관계없이 점점 더 심각하게 고려되어야 한다. 그러하지 않고서는 어떤 기업이나 산업도 그가 소속된 사회환경 속에서의 존립이 위태로워 질 것이다. 오늘날 이와같은 상황에 놓여 있는 기업들이 대표적으로는 목재, 종이, 인쇄, 석유, 화학산업에 속하는 상당수의 기업들이며 이들은 생산 시설의 해외이전을 추진해 오고 있음도 국내·외에서 발견된다.⁵⁾ 그 이면에는 기업을 둘러싼 기업 내·외의 생태계관련 단체들의 환경보호를 위한 강화된 감시활동 및 강력한 환경개선 요청이 적지않게 작용하여 왔다.

제품시장에서의 상황은 달리 나타날 수도 있다. 도·소매업자를 비롯한 공급자나 경쟁자들은 일반 사회의 생태계 관련 단체보다 환경보호에 관하여 비교적 약하게 요구하기 때문에 기업들이 모든 산업에서 생태계 문제로 곤경에 처해 있다고 말하기는 어렵다.⁶⁾ 그렇지만 생태계 문제가 생태계관련 단체들의 환경보호운동으로 인하여 사회적 문제로 크게 대두되고 있음을 기업들은 오늘날 분명히 인식할 수 있다. 따라서 환경을 의식하고 환경 지향적 경영을 도입할 필요성이 매우 크고 환경에 대한 이제까지의 사고의 틀을 벗어나 사회적 책임으로 파악해야 하는 의무감도 기업은 마땅히 느껴야 한다.⁷⁾

3. 환경보호와 경쟁의 상관성

기업의 환경보호활동은 일반적으로 경쟁자에 비하여 비용의 상승을 유발 시키는 것으로 알려져 있다. 규정한도 보다 더 청결하도록 추가로 시설 및 기술을 투입하는 경우나 프레온가스의 대체물이 투입될 때에 제품의 용도 및 특성이 이전처럼 유지되기 어려운 경우가 그에 해당된다. 물론 예외적으로 환경보호활동 중 부산물을 수집하여 가치있는 재료를 획득함으로써 시설이나 기술에의 투자액보다

5) 독일의 경우 Kirchgeorg, M., Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Wiesbaden 1990, p.185참조, 태국, 말레이시아 등의 동남아에 진출한 가구, 피혁, 도금관련 분야의 80년대 이후의 한국기업들의 사례, 그리고 한일외교 정상화 후 한국에 진출한 일본기업의 사례(신동아, 1973.8, pp.164-165)참조

6) Kirchgeorg, M. (1990)p.184 참조

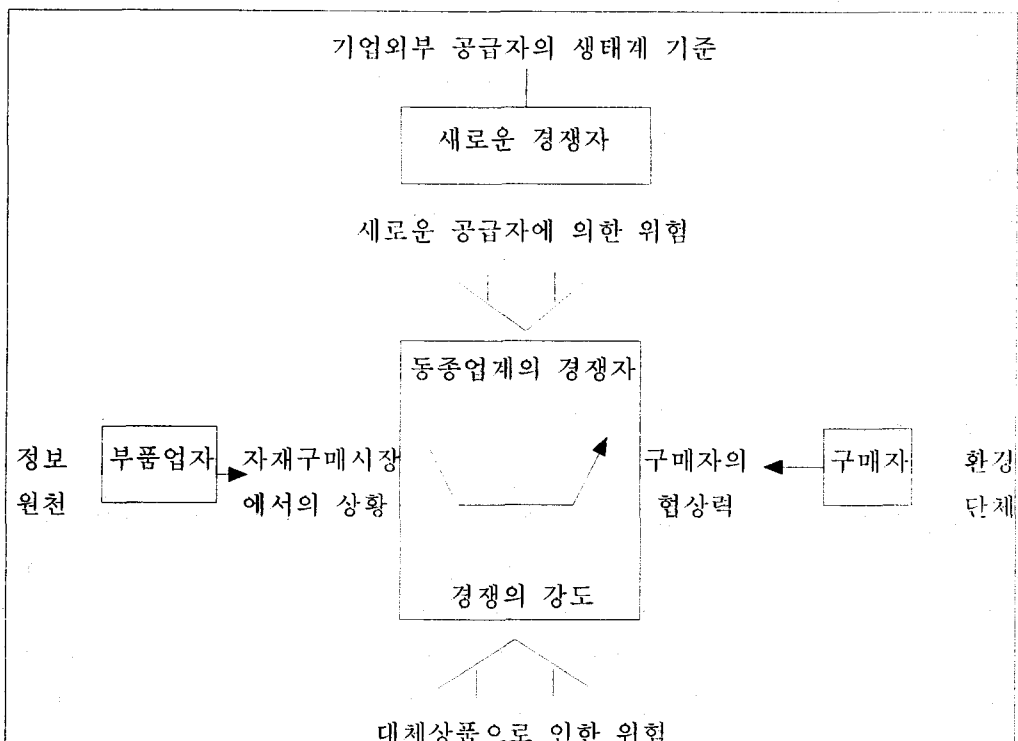
7) Dyllick, Th., Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden 1988, p.36

더 많은 수익을 올릴 수도 있고, 또한 환경친화적 제품이 환경부담을 가중시켰던 이전의 투입재의 긍정적인 기능 및 특성을 부분적으로 보여주지 못하는 경우도 있다.⁸⁾ 그럼에도 환경보호는 경쟁과 관련을 갖을 수 밖에 없다.

이제까지 산업에서의 구조적 경쟁분석에 널리 사용되고 있는 Porter의 경쟁전략에 따르면 산업구조는 아래의 5가지 경쟁요소⁹⁾에 의하여 경쟁에서의 경기규칙과 함께 결정된다. 그리고 그 경쟁요소에는

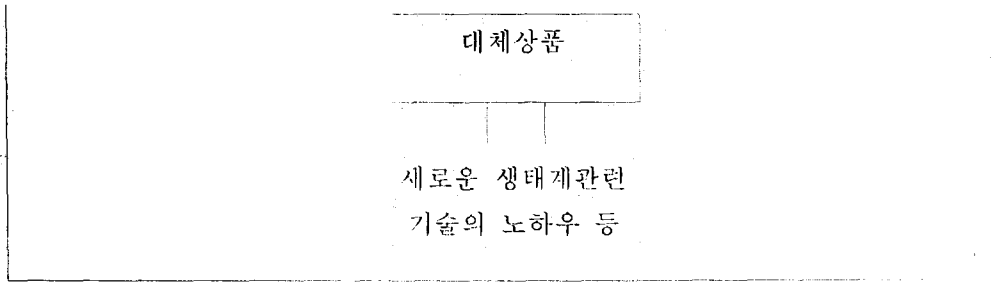
- 새로운 경쟁자의 시장진입 위협(Threat of New Entrants),
- 대체상품에 의한 위협(Threat of Substitute Products or Services),
- 기존의 경쟁업자끼리의 경쟁(Rivalry Among Existing Firms),
- 구매자의 협상력(Bargaining Power of Buyers), 그리고
- 공급자의 협상력(Bargaining Power of Suppliers)등이 일컬어진다.

기존의 Porter의 구조적 경쟁분석모형에 생태계 문제가 연계된다면 <그림 3>에서와 같은 새로운 구조적 경쟁분석 모형이 가능하며 경쟁상황은 각각 다음과 같이 설명될 수 있다.



8) Steger, U., Umweltmanagement. Wiesbaden 1988, pp.71-72

9) Porter, M., Competitive Strategy. N.Y. 1980, p.24



<그림 3> 생태계 지향적 경쟁강도의 분석

소비자들의 환경의식이 고양되므로써 오늘날 제품이 환경에 적합하기를 바라는 현상은 거의 모든 업종에서 나타나고 있다. 그래서 환경지향적인 새로운 공급자는 기존의 경쟁자들 가운데에서 틈새시장의 발판을 마련할 기회를 얻게 된다.

생태계에 적합한 대체품의 등장으로 생태계에 의한 위협과 그에 따른 기업의 위기는 과거에는 특히 원료산업과 부품산업에서 나타났다. 독일의 경우 세계분야에서 인의 함유여부가 시장의 판도를 변화시키기도 하였으며 마찬가지로 프레온가스 등에서도 유사한 예를 쉽게 찾아 볼 수 있다.

공급자와 구매자의 협상력 그리고 같은 업종에서 기존의 업체사이의 치열한 경쟁에 대하여 생태계 문제는 경쟁의 강도를 보다 더 강화시키거나 또는 약화시키는 방향으로 작용할 수도 있다.

환경에 적합한 원료나 중간재를 충분히 제공할 수 없는 공급자의 협상력은 물론 약화된다. 다른 한편 꼭 필요하고도 환경에 적합한 제품의 공급자는 그들의 협상력도 따라서 개선될 수 있다. 이런 상황은 포장에 관한 환경보호규정이 발효된 후 포장산업에서 두드러지게 나타나고 있다.¹⁰⁾

동일한 업종안에서 기존의 업체간의 경쟁에 미치는 생태계의 작용은 동일하게 평가되기 어렵다. 이제까지 비교가 힘들 정도로 차별화의 정도가 약한 제품을 다루는 산업에서도 새로운 대체상품 공급자는 생태계문제가 확산되어 경쟁의 우위를 확보할 가능성이 있으며, 이로 인하여 표준화된 제품에서 비교적 경쟁압력을 완화시키고 가격 경쟁이나 비교우위의 격차를 좁힐 수 있다. 구매자의 협상력도 공급자의 경우와 유사하다고 말할 수 있다.

위에 언급된 Porter의 산업구조와 경쟁요인에 관한 주장과 그에 따른 다섯가지 경쟁상황은 본래 순수한 시장과 관련된 성격을 띄고 있다고 하겠다. 그러나 사회의 여러계층과 분야에서 기업이 환경보호에 더 많은 힘을 기울이도록 요구하는 목소리가 높아짐을 감안하건데 생태계에 의해 결정되는 산업의 구조분석에 Porter의 분석모형이 원용될 수 있다. 그리고 그의 모형은 생태계와 관련된 경쟁의 특별

10) Hansmann, K.-W., Marktorientiertes Umweltmanagement. Wiesbaden 1994, p.32

함을 광범위하고, 그리고 또 문제에 적합하게 분석하도록 가능하게 하여 주는 유용한 도구이기도 하다. 공급자, 소비자, 구매자 또는 경쟁업체의 사례에서와는 달리 자연 그 자체는 그들의 요구를 계산할 능력도 없고 경쟁에서 그들의 이익을 관찰시키기 위한 어떤 잠재력도 소유하고 있지 않다. 따라서 중간 매체가 필요해진다. 거기에는 자연을 변론할 개인이나 생태계 관련 단체 또는 이익단체가 그 역할을 맡게 된다. 오늘날에는 환경의식이 그러한 매체의 역할을 수행하는 디딤돌로 임무를 수행하고 있다.¹¹⁾

생태계로 인한 도전적 과제 때문에 얼마나 강하게 경쟁의 전체적 성격이 변하고 또는 부분적으로 이미 변하였는지는 모든 관련 이익단체들이 환경재해 사고를 받아들이는 과정이나 기업들에게 생태계관련 요구를 표현함에 나타나고 있으며, 환경의식도 그때에 측정되어진다. 특히 화학산업은 국내에서 여천공단을 통하여 충분히 뼈 아픈 경험을 하고 있다고 보여진다. 그밖에도 개인이 기업의 종업원, 소비자, 시민환경단체회원 그리고 지역정치인 등의 여러 역할을 함께 수행하면서 생태계를 위한 그의 요구를 관찰시킬 경우 일종의 환경의식의 승수효과가 나타날 수도 있다.

그러면 환경보호활동과 기업의 경쟁은 전략적으로 어떤 관계에 놓여 있는가를 살펴보자. 어떤 경쟁전략이 기업에서 선택되는가에 따라서 아래 <표 11>¹²⁾ 에서와 같이 환경보호활동으로 인한 동일한 영향일지라도 결과는 다르게 나타날 수 있다.

경쟁전략의 선택 \ 환경보호로 인한 영향	비용상승	제품특성 감소	추가효용	혁신
총비용우위	-	○	○	+
차별화	○	-	+	+
집중화(틈새전략) :				
1)비용지향적 전략	-	○	○	+
2)차별화된 전략	○	-	+	+
- : 부정적 상관성 + : 긍정적 상관성 ○ : 중립적 상관성				

<표 1> 환경보호와 경쟁 매트릭스

11) Schmid, U., Umweltschutz, Frankfurt/M. 1989, p.41

12) Steger, U., Umweltmanagement, Wiesbaden 1988, p.72

앞의 <표 1>에서 비용상승 때문에 총비용우위를 확보하려는 전략은 기업에게 차별화 전략의 선택보다 더 부정적으로 나타난다. 만일 기업들이 동일한 시장영역에서 집중화된 틈새전략을 추진한다면 기술혁신은 물론이려니와 그 혁신이 실현 가능하다면 긍정적인 영향을 결과하게 된다. 기술혁신 보다는 약하지만 이런 긍정적인 영향은 추가효용을 갖는 제품에도 마찬가지로 통용될 수 있다. 총비용우위 전략도 추가적인 환경보호활동을 하는 것이 바람직하다는 것을 <표 1>을 통하여 알 수 있다. 그러나 실제로는 환경보호가 전혀 문제시 되지 않고 있는 시장에서는 환경보호를 위한 혁신은 전적으로 환영받지 못하거나 또는 별달리 높게 평가될 수 없다.

Ⅲ. 환경지향적 경영과 경쟁전략

1. 환경보호와 전략적 잠재력

생태계 문제로 유도된 산업구조의 변화는 이미 언급된 바와 같이 사회의 관련 단체의 기업에 대한 요구나 압력을 통해서만 가능하다고는 말 할 수는 없다. 산업구조의 변화는 기업자체 행위의 결과를 통해서도 가능하다. 다시 말하면 기업들은 그들이 속한 산업구조에 좌우되어 활동한다기 보다는 그들이 선택한 전략에 따라 개별기업의 경쟁력에 서로 영향을 주고 결국에는 산업구조를 새로이 형성하는데에도 일정한 몫을 한다고 하겠다.¹³⁾

오늘날에는 점점 더 많은 기업들이 환경보호를 자신을 위한 전략적 경쟁요소로 간파하고 있다. 그들은 전략을 환경분야에 초점을 두고 그를 발판으로 삼아 시장에서의 성공과 함께 경쟁기업들을 곤경에 몰아넣고 있는 현상이 적지 않다. 그러한 환경지향적 전략에서는 Porter의 경쟁전략을 토대로 삼고 관심의 대상이 되는 경쟁잠재력 즉 시장잠재력, 효용잠재력, 비용잠재력이 환경문제와 관련되어 분석되어 질 수 있다.

시장잠재력에 대하여는 환경보호와 관련된 시장이나 산업에 한국기업들이 집중적으로 투자하려는 최근의 동향이 시사하는 바가 크다고 하겠다. 환경분야의 시장잠재력은 전망이 밝고, 미래가 약속될 수 있는 새로운 성장의 원천으로 이미 자주 언급되고 있다. 그 잠재력은 필터, 청소 및 정화 그리고 소각시설이나 매립기술 같

13) Porter, M. E., Competitive Advantage. N.Y. 1985, pp.25-26

은 End-of-pipe-Technology분야와 제품의 재활용과정 또는 개별적 측정기술 및 감독기술등을 포함한다. 환경보호와 관련된 상담, 재교육활동, 환경보호잡지의 발행, 관련자료센터의 운영 등이 장래에 환경보호서비스의 주요내용을 이루게 될 수 있으며, 특별히 산업용 쓰레기폐기나 이삿짐포장, 제품판매용지의 회수를 담당하는 등의 서비스분야로 국내에서도 점차 서비스의 폭이 확대될 것으로 예상된다. 또다른 시장잠재력의 개척 가능성은 전통적인 환경보호시장 자체속에서 생긴다. 즉 매연, 폐열, 폐가스 등의 배출물 처리기술분야에서 재활용 또는 제품화가 이루어짐을 말한다. 그밖에도 기존의 산업에서는 자신의 환경문제해결을 제삼자에게 위탁 및 제의하고 있는 화학산업에서 시장 잠재력을 쉽게 찾아볼 수 있다.¹⁴⁾

경쟁과 관련된 효용잠재력은 일반적으로 서비스경쟁과 품질경쟁을 전제로 하고 논의된다. 특별한 서비스의 특성을 이용하여 소비자들로부터 높은 평가와 함께 비싼 가격형태로 추가효용이 제시될 수 있다.

대부분의 기업들은 환경보호에 관한 사고를 함에 있어서 효용을 유인하는 전략을 선택한다. 이때에 환경과 조화를 유지하므로써 보다 높은 소비자의 효용이 거의 자동적으로 실현될 수 있음은 자명하다고 하겠다. 즉 기존의 제품이나 서비스에 생태계와 관련된 추가비용을 공급하므로써 제품이나 서비스의 가치는 높아지게 된다. 앞에서 언급된 추가비용은 공급자에게 경제적 비교우위를 제공하기 때문에 효용잠재력의 실현에 있어서 별다른 걸림돌로 놓여있지 않다. 그러나 비록 회계상 추가비용이(에너지 절약램프, 에너지절약 가전제품, 보다적은 비용으로의 폐기물처리 등의 경우를 가정한다면)정당화 된다 하더라도 제품이나 서비스의 가격이 상승할 경우 때로는 문제가 발생할 여지도 있다. 일반 소비자들의 환경의식과 소비행위에는 제품이나 서비스의 실제 구매시 심리적 갈등이나 행위의 상충이 나타날 수 있는 경우가 있기 때문이다.

가격경쟁의 중요하고 결정적인 특징은 비용을 절감시킬 수 있는 잠재력을 인식하고 그것을 실현시킴에 있다고 할 수 있다. 경쟁제품과 비교될 만한 제품에 있어서는 규모의 경제법칙(economic of scale)에 따른 비용의 감소를 통하여 얻게되는 경쟁우위가 시도 될 수 있다. 이런 경우 생태계를 고려하여 계산된 실증연구의 결과에 따른다면¹⁵⁾ 기업에서의 환경보호는 우선적으로 비용요소로 간주되고 비용절감으로 인한 효용잠재력의 실현은 가능성이 훨씬 희박한 것으로 나타나고 있다.

에너지, 물, 그밖의 한정된 원자재의 절약과 같은 생태계와 관련된 기업의 경제적 목표가 환경보호대책과 조화를 이루는 경우에는 비용절감효과는 물론 곧 바로

14) Annighöfer, F. (1989) : Umweltbewusstsein, Wiesbaden 1989, p.112 참조

15) Meffert, H., Kirchgeorg, M. & Ostmeier, H. Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategien. 1990, p.48

나타날 수 있다. 그 밖의 경우 환경지향적 경영으로 기업이 직접적으로 비용절감 효과를 얻을 가능성은 제한적이라고 말할 수 있다. 비용측면에서 경쟁우위를 확보하려는 환경지향적 전략을 기업들이 추구하는 의도는 최상의 경우 낮은 비용으로 기존의 잠재력을 생태계문제로 부터 당장은 위협당하지 않고 또 앞으로도 계속 잠재력을 유지하려는 데에 있다.

앞에서 언급된 세가지 경쟁잠재력이 존재하기에 기업들은 이러한 잠재력이 경쟁우위를 위한 이용에 보다 더 전략적으로 활용되도록 시도해야 할 것이다.

2. 전략적 대응과 기본전략

기업이 경쟁우위를 확보하려 한다면 생태계에 의하여 정해진 경쟁속에서 변화된 경기규칙을 단지 숙지하는 하는 것으로는 충분하다고 할 수 없다. 경쟁우위를 위하여 분명한 전략적 대응자세와 생태계와 관련된 경쟁전략 그리고 모든 전략의 전환에 요청되는 충분한 잠재력과 대책이 필요하다. 이런 요소들을 구비해야 전략지향적인 경쟁을 선택할 수 있고, 생태계 문제의 해결에도 적절히 대응할 수 있다. 그러면 이제까지 기업들이 추구해온 환경지향적 전략은 어떠한 전략이며, 제품과 시장전략은 생태계문제와 결합되어 어떻게 마련되어야 하며 그리고 생태계관련 전략은 무엇으로 구성되는가에 관하여는 다음과 같이 설명하고자 한다.

실제로 일정한 산업의 범주에 속하는 기업들은 생태계문제로 인하여 기업경영에서 타격을 받고 있다. 그들은 생태계와 결부된 새로운 과제에 해결에도 민감하게 대응해야 한다. 이런 사실들은 잠재적인 성공요소로서의 환경보호에 대한 기업들의 경쟁자세에 영향을 준다. 여기에 결부되어서 두가지의 근본적인 그러나 상이한 전략적 대응형태가 정해진다. 이 형태들은 이론적으로 논의되거나 실제에서 경쟁기업들에게서 실천되고 있기도 하다.¹⁶⁾ 이들은 갈등해소에서 뿐 만 아니라 경쟁작용에서도 서로 대칭관계를 이루고 있으며, 쌍방의 전략적 적응대안의 개별적 성격이나 형태는 <그림 4>에서 보여주고 있다.

16) Wicke, L., Offensiver betrieblicher Umweltschutz 1987, p.74

전략적 적응대안			
방어적 자세		공격적 자세	
	반응적 정적 기다림	진취적 역동적 앞을 내다봄	
갈등해소	수동적 제한적 보충적 적응적 고립적 개인적 기업과 연계된 사 안으로 인한 압박	능동적 영향을 줄 회피적 혁신적 협동적 관련단체에 연 계된 독자적인 대안	갈등해소
경쟁작용	감수 현재지향 위기관리	형성 미래지향 기획관리	경쟁작용

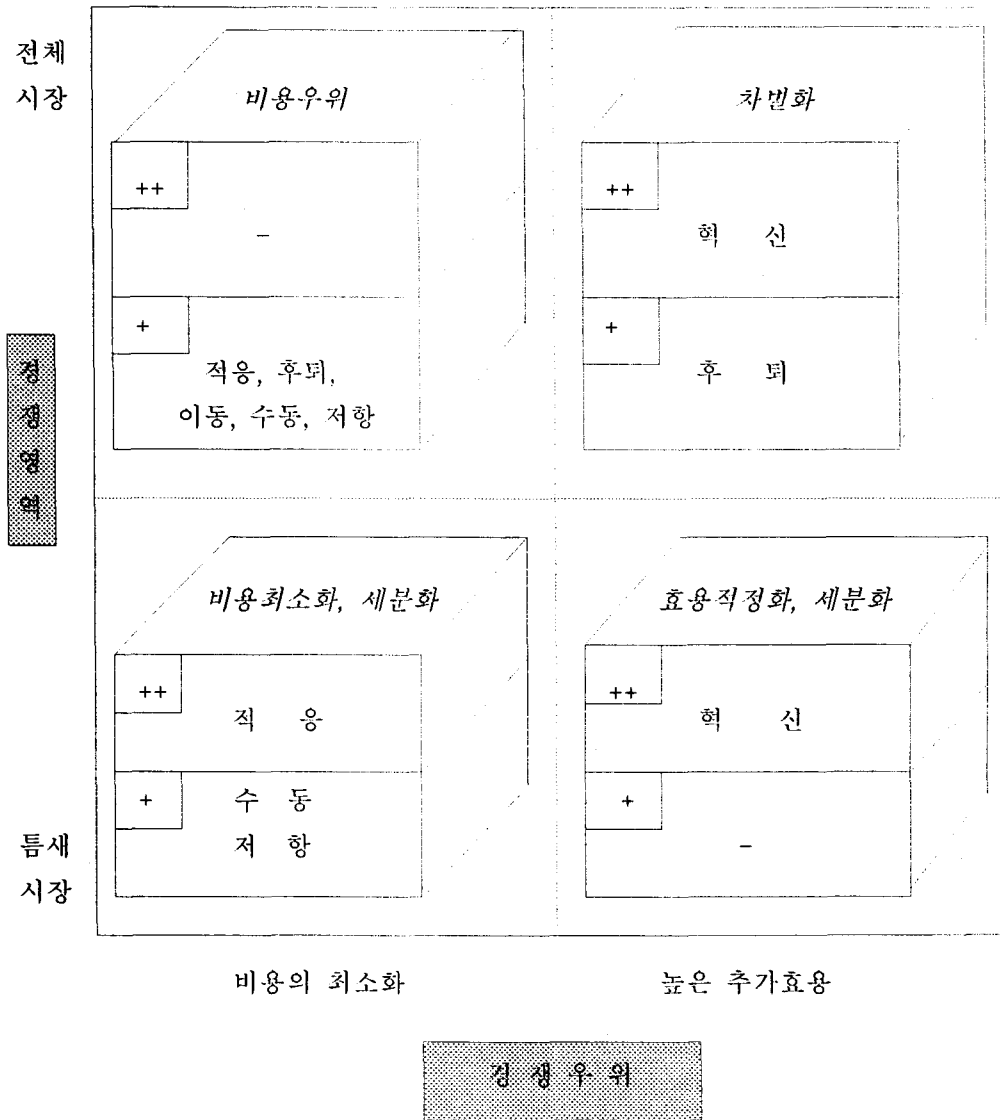
<그림 4> 생태계와 관련된 전략적 적응대안¹⁷⁾

만일 기업이 성공잠재력을 확보하고 그것을 더욱 보장하려 한다면 방어적 대응 자세로는 미래지향적인 효과를 별로 기대할 수 없다. 기업은 미래를 결정하는 경쟁요소로서 환경친화적인 사고를 이해해야 하고 생태계와 관련되어 제공되는 모든 기회를 가능한한 포착할 목적으로 공격적 자세를 취할 필요가 있다. 환경보호에 대하여는 이미 오래전부터 공격적인 자세로 기업들이 대응하여 줄 것을 점점 더 크게 요구하고 있음이 독일의 연구조사결과에 나타나고 있으며 국내기업의 경우 환경분야의 적극적인 투자 경향을 통하여도 알 수 있다.¹⁸⁾

그리고 기존의 산업구조가 환경을 의식한 기업들의 활동을 통하여 무너지고, 경쟁에서 이제까지 통용된 규칙들도 생태계지향적인 방향으로 변하게 된다. 그래서 방어적인 대응자세 보다는 오히려 공격적인 자세가 경쟁전략에 있어서 변화를 유도한다고 하겠다.

17) Schmid, U., Umweltschutz, Frankfurt/a.M. 1989. P.98 참조

18) Ibid., pp.74-82



<그림 5> 생태계 지향적 전략¹⁹⁾

생태계 문제에 직면한 기업들이 이를 극복하기 위하여 선택할 수 있는 전략들은 <그림 5>에서와 같이 생태계지향적 기본전략이라는 개념으로 아래에서 처럼 설명될 수 있다.²⁰⁾

19) Steger, U., Umweltmanagement, Wiesbaden 1988, p.152와 Kirchgeorg, M., Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten Wiesbaden 1990, p.109 참조

20) Kirchgeorg, M., Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten Wiesbaden 1990, pp.206-258

- 저항전략: 기업들이 이미 결정하였으나 시민환경관련 단체의 요구에 반대되는 경우에 해당되며 예로써 환경보호법이 강화되는 것에 저항하는 로비활동 같은 것을 말한다. 기업의 활동공간을 축소시키려함에 반작용을 일으키는 경우이다.
- 수동적 자세: 이 전략은 무반응이 특징이다. 외부에 나타나는 형태로 고립, 무시, 무관심이 특징이다.
- 이동전략: 환경관련 단체의 압력을 기업들이 피하기 위한 전략이라고 말할 수 있다. 부족한 적응의지나 충분치 못한 적응력 때문에 기업들이 환경보호에 대한 요구를 회피함으로써 기존의 생태계 문제는 이 전략에 따르면 단지 지역적으로 해결 될 수 있을 뿐이다. 대표적인 예가 선진국 기업의 개도국이나 후진국에로의 해외이전에서 살펴볼 수 있다.
- 후퇴전략: 기업들은 개별적으로 생태계 문제를 심각하게 안고 있는 사업분야를 포기하는 방법으로 환경단체의 요구에 대응하는 경우이다.
- 적응전략: 환경관련 단체들이 기업에 요구하는 것을 받아들여 적응하는 방법으로 문제를 해결한다. 대표적으로 배출물과 관련된 법규 등을 준수할 때 나타날 수 있다.
- 혁신전략: 생태계가 정하는 전략이라고 할 수 있다. 생태계 문제를 제때에 파악하고 기업과 관련시켜 분석하게 된다. 사회로부터의 직접적인 압력이나 시장과 관련된 압력없이도 미래지향적으로, 생태계적으로 그리고 경제적으로도 원만한 해결을 실현 하도록 계획되는 것이 특징이다.

이제까지의 설명으로 생태계 문제에 대한 기본적인 전략적 대응의 폭이 관찰의 중요대상이 되었다. 기업에서 환경관련 경쟁우위를 지속적으로 확보하기 위하여는 경쟁전략과 관련된 모든 생각들이 모아져야 한다. 그리고 현재까지 기업이 실시해 온 경쟁전략과 장차 결정될 환경보호전략 사이에 부조화와 역기능을 배제시키기 위하여 전략적 일치가 필요하다.²¹⁾

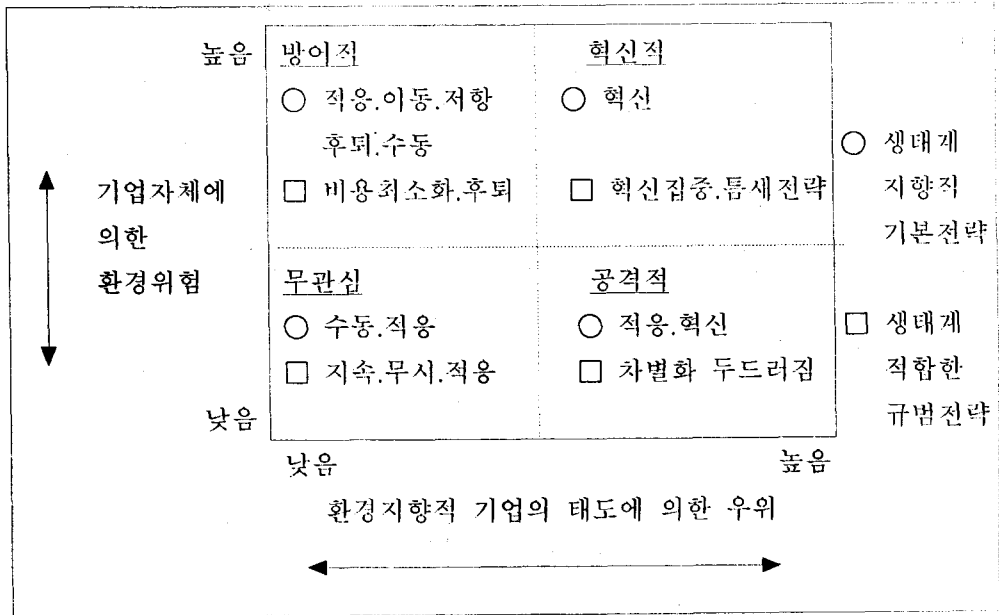
3. 생태계Portfolio분석과 전략적 대안

Portfolio분석은 진행과정이 광범위하고 여러단계로 이루어질 때에 조정하고 목표수익을 달성하는데 가장 잘 알려져 있으며 특히 위험을 최소화하고 투자수익(효과)을 최대화하려는 분석이론으로 투자자산의 분석과 선택에 응용되는 도구중의

21) Ibid., p.257

하나이다. 그래서 환경지향적 경영을 지원하는 도구로도 생태계와 관련시켜 Portfolio분석방법이 유용하게 사용될 수 있다. 그럴경우 제품과 시장의 결합도 환경보호관점에서 분석이 가능하다.

기업의 환경지향적 경영의 결과로 얻은 장점과 기업자체에 의한 환경위험을 각각의 축으로 삼고 <그림 6>에서와 같이 네가지의 상황이 상정될 수 있다.



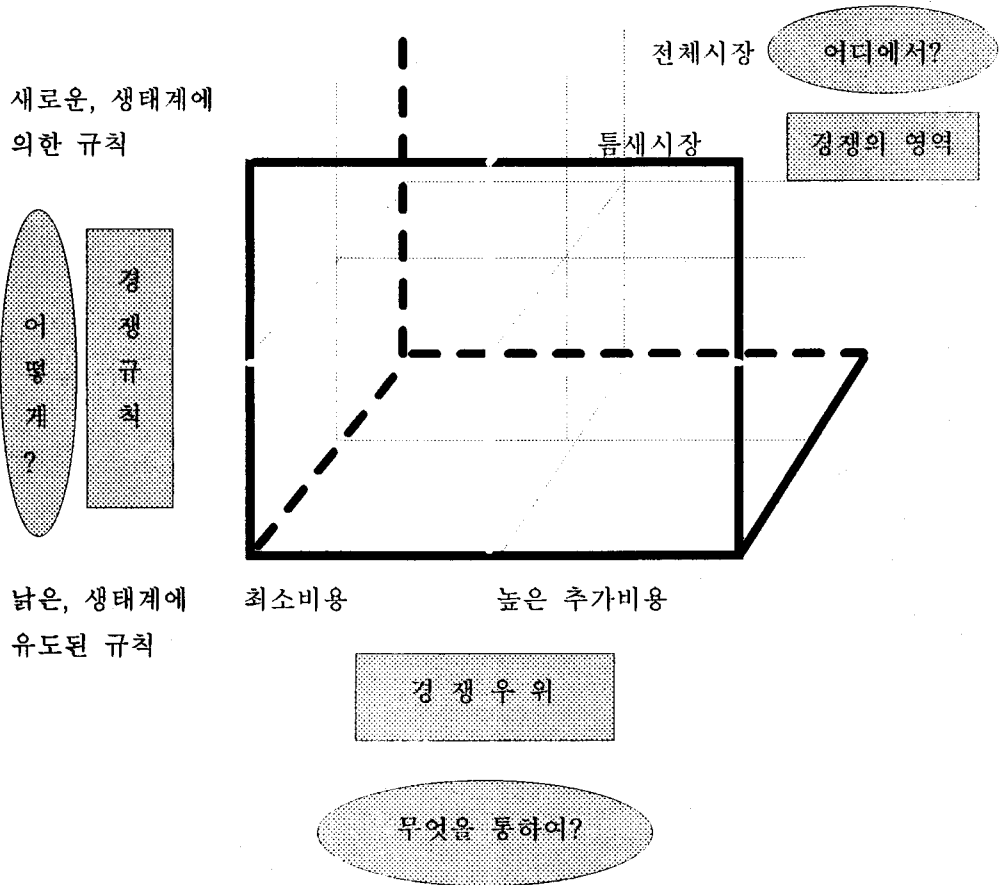
<그림 6> 생태계와 관련된 Portfolio²²⁾

앞의 Portfolio분석을 도입하게 됨은 생태계 인한 경쟁속에서 장래의 성공잠재력을 확보하게 하려는 배경 때문이다. 그러나 생태계와 결부된 엄청난, 쉽게 해결될 것 같지 않은 과제들을 생각하면 Portfolio분석은 충분히 미래지향적 이라고 하기 어렵다. 환경보호분야에서 문제해결이 혁신적으로 이루어져야 한다는 점을 감안할 때에 생태계 지향적 Portfolio분석은 더 보충될 필요가 있다. 그리고 전략적 대안으로서 경쟁매트릭스는 Portfolio분석에 보충적 기능을 발휘할 수 있게 된다.

기업에서는 흔히 경쟁매트릭스가 제품Portfolio 분석을 목적으로 사용되기도 한다. Portfolio분석을 통하여 기업은 경쟁에서 기존의 위치에 대한 정보를 얻는다. 그러나 생태계 주사위 형태로 표현된 경쟁매트릭스를 통하여는 이제까지의 그리고 미래의 성공가능성까지도 보여 줄 수 있다고 하겠다.²³⁾

22) Meffert, H., Bruhn, M. & Schubert, F., Marketing u. Ökologie 1986, p.152

23) Ibid., pp.153-155



<그림 7> 전략적 생태계 주사위²⁴⁾

경쟁은 생태계의 영향으로 인하여 점점 더 복잡해지고 심화된다고 할 수 있다. Porter의 본원적 경쟁전략(Generic Competitive Strategy)개념을 도입하고, 생태계로 인한 새로운 상황을 그려볼 수 있다. 그 속에서 경쟁의 우위를 확보하기 위하여는 기업이 전략의 폭을 <그림 7>에서 나타내주는 범위내에서 보다 잘 측정하고 평가할 수 있는 상황에 놓여 있다고 가정하자.

먼저 기존의 그리고 (또는) 미래의 경쟁우위의 관점에서 기업은 어디에서, 어떻게 그리고 무엇으로 경쟁우위를 확보 및 획득하게 되는지 밝혀질 수 있다.

Porter에 따르면 기업은 지속적으로 경쟁우위를 보장해주는 두가지 원천으로 부터 경쟁우위를 획득하게 된다. 그 하나는 비용의 최소화로써 한 산업에서의 총체적인 비용의 우위확보이고 또 다른 하나는 차별화로써 품질, 디자인, 서비스등에서 구매자가 얻는 가능한 높은 추가효용에 토대를 갖는 것이다. 기업들은 또한 그

24) Zahn, E. & Gassert, H., Umweltschutzorientiertes Management Wiesbaden 1994, p.69 참조

들의 전략을 전체시장이나 틈새시장에 초점을 두게된다. 이러한 기업의 태도는 생태계에 의한 경쟁에서도 마찬가지로 적용될 수 있다.

기업은 이제까지 잘 알려지고 또 이미 선택된 경쟁규칙을 고수함으로써 기존의 경쟁우위를 유지 할 수 있다. 그럼에도 때로는 경쟁자들보다 규칙을 더 잘 활용하려고 시도하게 된다. 거기에 필요한 대안들의 토대는 변화라고 할 수 있다. 그 변화는 기업자체가 경쟁에서 규칙을 바꾸려고 하던지, 아니면 경쟁영역이 자주 바뀌어 규칙도 바뀌는 그 어떤 것이라도 상관없다.

그것에 대한 첫번째 대안은 이제까지 통용된 규칙이며, 생태계에 의하여 유도된다. 기업이 생태계에 직면하고 있는 상황에 따라서 차이는 있겠으나 여기에서는 환경보호에 대한 생각이 어느정도 경쟁과 유사한 관련을 맺고 있는 요인으로 간주된다. 환경적합제품이나 서비스를 통하여 추가효용을 창출하고 따라서 차별화로 우위를 확보하는 것이 이제까지의 경쟁규칙이라고 하겠다.

두번째 대안은 새로운 규칙이라 할 수 있으며 생태계에 의하여 정해지는 성격을 갖는다. 다시 말하면 환경보호를 중시하는 생각은 한 기업의 성공과 실패의 크기를 결정한다고 하겠다. 기업은 기존의 낡은, 생태계에 유도된 규칙에 의해서가 아니라 새로운 생태계에 의해 정해진 규칙에 따라 전체시장이나 틈새시장에서 최소의 비용이나 높은 추가비용을 통하여 경쟁의 우위를 확보할 수 있다. 즉 생태계에 정해진 새로운 경쟁상황에서 기업은 총체적 비용절약이나 차별화 전략이나 집중화 전략을 선택할때에 경쟁규칙과 경쟁영역 그리고 경쟁우위의 방법을 분석할 수 있고 기업의 현재의 위치와 미래의 발전방향까지 확인 및 설정할 수 있다고 본다. 따라서 환경보호를 중시하는 생각은 경쟁에서 한 기업의 성공잠재력을 확보하는 목적을 갖고, 더 나아가서 미래지향적이며, 기업의 행위를 결과적으로 최대화 되도록 이끌어 줄 수 있다.

4. 경쟁전략의 발전단계

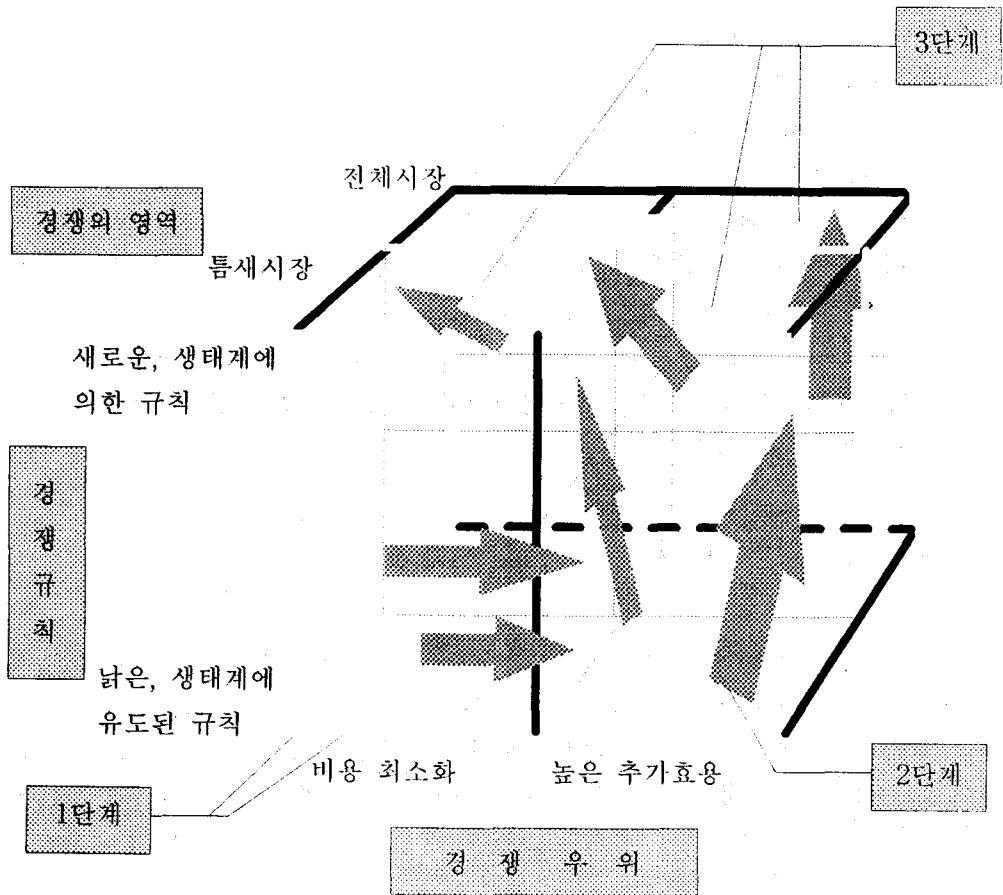
미래의 성공잠재력을 발굴하기 위한 경제적으로나 생태계적으로나 바람직한 전략은 <그림 8> 에서의 화살표 방향으로 단계적으로 전개될 수 있다.

첫단계에서는 환경보호가 생태계에 의하여 추가효용이 창출되도록 작용하게 된다. 경쟁은 점점 더 효용지향적으로 또한 비용이 보다적게 드는 방향으로 진전된다. 혁신과 연결되고 추가효용에 의하여 경쟁우위를 확보할 수 있도록 환경지향적 기업전략은 작용한다.

두번째 단계에서 환경보호는 부분적 차원이 아닌 총체적으로 이해된 경쟁요소라고 할 수 있다. 비록 기업들의 노력에도 불구하고 자원의 고갈과 환경파괴는 심화되고, 환경관련단체들의 요구도 줄어들기는 커녕 오히려 더욱 커져가고 있다. 따

라서 생태계 Push작용이 확대될 수 밖에 없다. 기업들은 환경적합제품이나 서비스를 시장에 제공하는 이상의 그 무엇을 해내야만 한다. 다시 말하면 총체적인 환경보호관리가 실시돼야 하며, 이는 앞으로 생태계에 적합한 효용잠재력을 의미한다. 기업의 모든 것이 그런 의미에서 구매자들의 환경지향적 태도에 의하여 평가되게 된다. 그리고 경쟁전략을 고려하여 결국에는 비용잠재력이 가장 중요한 관심의 대상이 된다. 물론 전통적인 총비용우위에 대한 생각도 생태계에 의하여 변하게 된다. 한국에서는 쓰레기 매립과 관련된 문제의 해결이 전과는 달리 점차 어려워지고 매립비용도 점증하기 때문에 쓰레기 자체를 줄이는 생산기술을 개발하여 비용우위를 확보할 수 있다는 사례와 유사하다. 또한 경쟁영역에서는 틈새시장을 벗어나 전체 시장을 지향하는 전략으로 차별화되거나 총비용우위 전략으로 변한다.

세번째 단계에서는 생태계 자체가 기업 목적설정의 대상이 된다. 이 단계에서의 특징은 규칙들이 전의 그것과는 다르고 또 생태계에 의하여 결정된다고 할 수 있다.



<그림 8> 경쟁전략의 발전단계 25)

25) Steger, U., Unternehmensführung u. ökologische Herausforderung Wiesba-

그러나 모든 잠재적인 발전방향 등이 미래의 대안으로 고려될 수는 있으나 기업에 성공을 약속하는 전략적 선택은 현 시점에서는 구체적이지 못하다. 전략적 생태계주사위에서는 기업이 그의 발전상을 계획하고, 또 실현하려는 가능성 바로 그 때문에 생태계에 의한 정해진 경쟁과 함께 경쟁우위와 미래의 성공가능은 열리게 된다고 하겠다.

이제까지 경쟁전략적 시각에서 생태계와 관련된 경쟁의 변화와 그의 분석 및 경쟁우위의 단계적 방향제시가 논의되었다. 다음에서는 기존의 기업경영에서 간과되었던 자원의 재활용과 순환(Recycling) 과정이 기업의 성공잠재력과 기회창출 즉 경쟁잠재력에 기여할 수 있음을 설명함으로써 환경지향적 경영이 연쇄가치창조와 직결됨을 밝히고자 한다.

IV. 연쇄가치와 환경지향적 경영의 성공조건

1. 환경을 반영한 연쇄가치창조(Generic Value Chain)

생태계와 관련된, 경쟁전략적 발전단계과정, 구체적인 환경전략의 유도 그리고 그 전략의 결정이 필요하긴 하지만 그러나 경쟁전략을 실현시키는 충분조건은 아니다.

Porter에 따르면 기업이 구사할 수 있는 경쟁우위의 두 가지 기본유형으로 낮은 비용과 차별화를 들 수 있다. 그에 대한 관리상의 도구로서 연쇄가치창조는 기업에게는 지속적인 경쟁우위의 원천이 될 수 있다.²⁶⁾

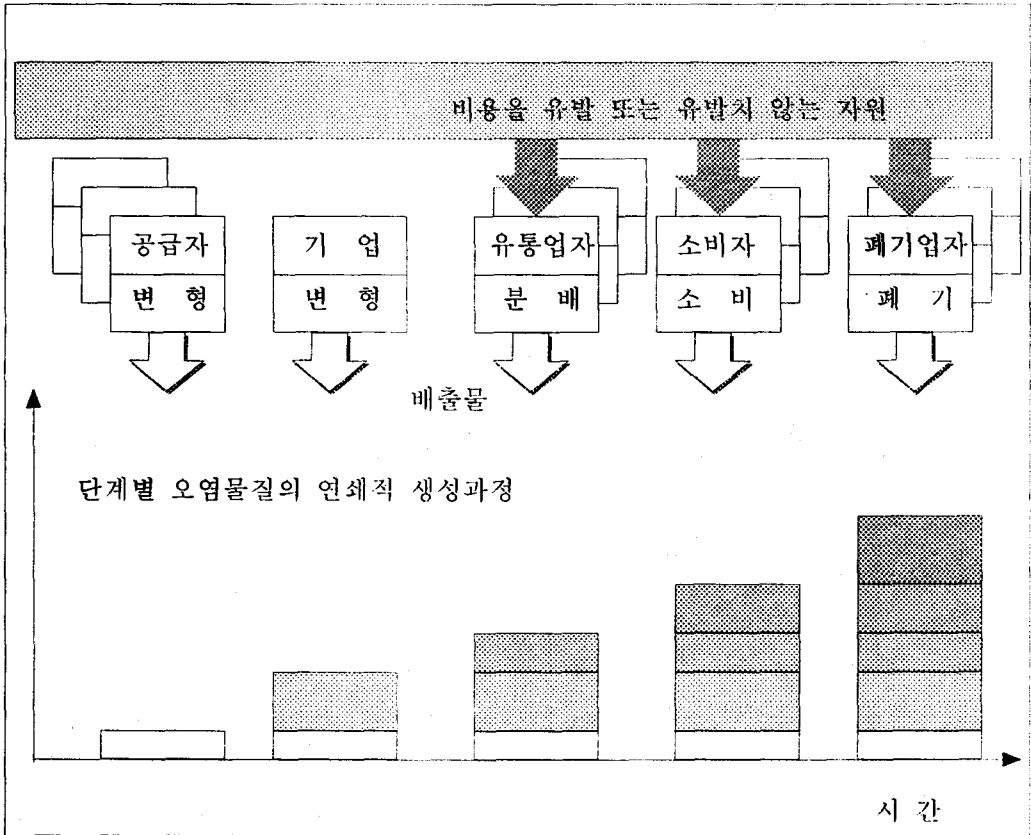
연쇄가치창조에서 Porter는 일반적인 활용형태를 구매물류, 제조, 판매 등의 본원적 활동(Primary Activities)과 인사노무관리, 조달활동, 기술개발등의 지원적 활동(Support Activities)으로 구분하고 있다. 이러한 가치활동은 기업성과의 기초가 되며 본원적 전략을 토대로하여 경쟁우위의 원천을 만든다. 그러나 생태계와 관련시켜서 생각한다면 연쇄적 가치창조를 위해서는 총체적, 시스템적 사고, 재순환 및 재활용에 대한 사고 그리고 제품수명주기를 생태계와 관련시켜 사고함이 전제가 된다고 하겠다.

아래의 <그림 9>에서는 생태계에서의 자원채취 단계로부터 마지막 단계에서 폐기물 형태로 생태계에 부담을 안겨주는 자원의 순환과정을 보여주고 있다. 즉 원자재의 형태로 변형되는 과정, 본제품을 생산하기 위한 과정, 유통시장에서의 분배

den 1990, p.56

26) Porter, M. E., Competitive Advantage. N.Y. 1985, pp.36-39.

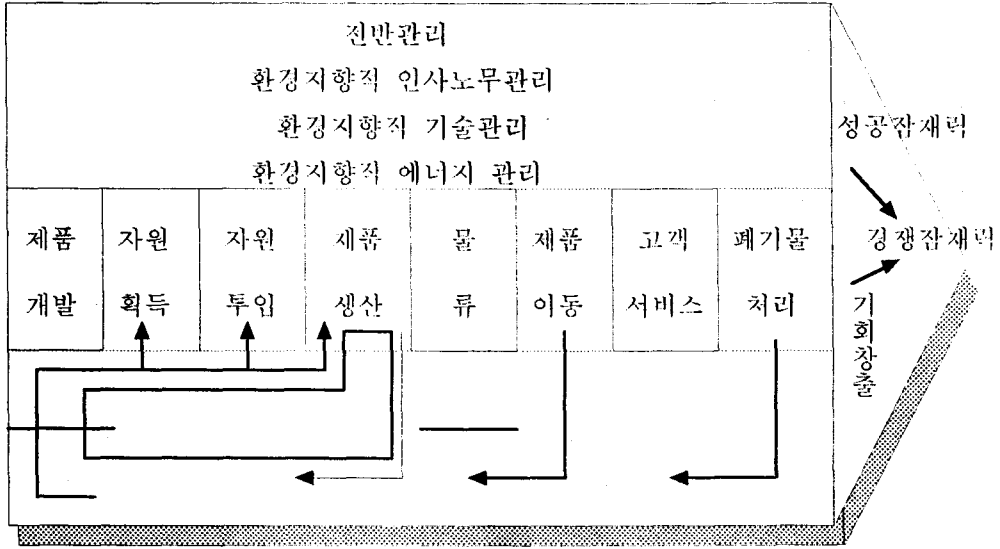
및 소비자의 소비형태 그리고 폐기처리 과정에서 오염 물질이 누적적으로 증가되고, 오늘날에는 자원의 재순환 및 활용이 추가비용발생 여부에 상관없이 기업의 경쟁잠재력에 영향을 준다.



<그림 9> 배출물의 연쇄적 생성과정

따라서 이제까지 Porter의 연쇄가치 이론은 확대 또는 보충될 필요가 분명해지며 에너지와 자원의 순환과정을 명백하게 나타내고 분석적으로 다루기 위하여는 생태계와 연관된 연쇄적 가치창조가 <그림 10>에서 표시된 과정에서의와 같이 가능해지고 결국에는 경쟁잠재력의 원천이 될 수 있다고 하겠다.

전통적인 경영관리 활동은 전반관리, 인사노무관리, 기술관리, 자원의 투입, 제품 생산 및 물류활동 그리고 고객에 대한 서비스에 국한된다고 할 수 있다. 환경지향적 기업에서는 그러나 기업의 모든 기능 분야와 경영활동의 기준이 <그림 10>에서 보여주는 바와같이 자원의 순환과 생태계를 고려한 제품의 수명주기이며 지원적 활동과 본원적 활동이 모두 환경지향적이어야 하겠다. 경쟁전략적으로 관찰하더라도 생태계와 관련된 차별화와 비용의 우위를 충분히 발휘하기 위한 잠재력이 중요하다. 경쟁의 발전과정이 의도대로 기업의 현실이 되도록 하려면 더욱 그러하다.



<그림 10> 환경을 반영한 연쇄적 가치창조

2. 환경지향적 경영의 성공조건

환경을 의식한 기업은 Top-Manager의 기능, 경영의 개별기능 그리고 제품이나 서비스의 생산과 배출물처리와 같은 기능적 관점에서 특징적이라고 하겠다.

이런 기업에서 산업과 규모의 크기에 관계없이 발견되는 것은 Top-Manager의 기능에서 기업의 목표, 경영철학, 기업문화 그리고 기업전략에 환경보호가 충분히 반영된다는 사실이다. 기업의 개별기능부서와(인사, 노무, 연구개발, 마케팅 등) 환경보호가 유기적 관계를 맺고, 경우에 따라서는 환경보호를 담당하는 기능부서가 존재하지 않더라도 구성원 중에 누군가가 그 역할을 수행하고 있다. 또한 환경을 의식한 기업에서는 제품의 재활용과 배출물 처리를 적어도 독립적인 기능부서에서 담당해야 한다.

생태계문제로 제기되는 쉽게 해결될 수 없는 도전적 과제로 인하여 생태계에 의하여 정해지는 경쟁은 전략적 사고와 행위를 요구한다고 하겠다. 따라서 생태계에 적합한 전략을 성공적으로 실현하기 위하여는 다음과 같은 조건들이 충족될 수 있어야 겠다.²⁷⁾

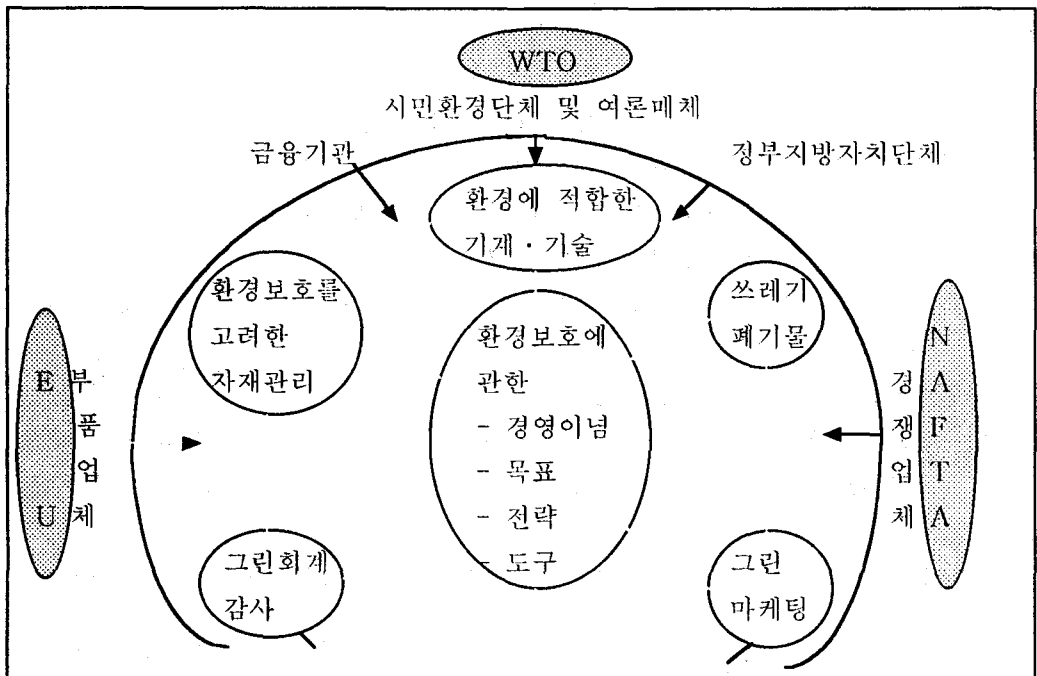
- (1) 생태계를 고려한 경영철학과 이념은 자연환경에 대한 기업의 책임을 내용으로 하고,
- (2) 환경보호를 기업의 목표설정에서 반영하고,

27) Zahn, E., Strategische Antworten auf die Herausforderung der 90 er Jahre, Stuttgart 1990, pp.1-24

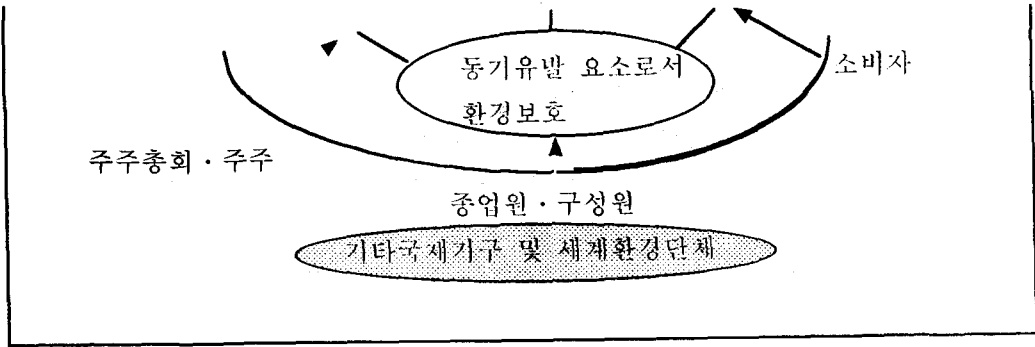
- (3) 기업의 조직구조는 혁신적이고, 실수를 용인하고, 협동적이고 그리고 학습하려는 특징을 갖추고,
- (4) 환경지향적이 되도록 Top-Manager으로부터 지원을 받고,
- (5) 환경지향적 감사제도의 도입과 정보관리제도가 정착되고,
- (6) 마케팅이 환경지향적이어야 하고,
- (7) 커뮤니케이션이 폐쇄적이 아니며, 환경지향적이어야 하며,
- (8) 환경에 적합한 제품관련 기술노하우를 소유하고,
- (9) 환경과 관련된 훈련, 평가 및 임금제도를 통한 구성원의 동기유발 방법이 기업에 도입되어야 한다.

위에서 언급된 기업의 지원활동과 관련된 사항들이 성공의 조건이 될지 여부는 이것들이 본원적 활동을 유지 및 진행시키므로써²⁸⁾ 기업자체의 제품이나 서비스의 생산과 폐기과정을 가능하게 할 수 있는가에 달려 있다고 하겠다.

<그림 11>을 통하여 이제까지 언급된 환경관련 성공조건들이 기업의 하부시스템 내지 개별 기능적 활동과 서로 연계되어 있음은 물론 WTO체제의 출범이후 국제 무역과 환경의 연계가 활발히 논의 중인 오늘날 한국기업에는 국제적 환경규제의 극복에도 필수적임을 알 수 있다.



28) Porter, M.E., Competitive Advantage. N.Y. 1985, p.65 참조.



<그림 11> 세계화 시대의 환경지향적 경영시스템

V. 결론 및 앞으로의 연구방향

본 논문은 생태계와 관련된 경쟁변화가 기업경영에 어떠한 영향을 미치고, 기업은 어떤 전략적 분석과 대안으로 대응해야 할 것인가를 살펴보았다. 생태계 문제를 해결함은 이제까지는 일반적으로 기업의 비용발생요인으로 간주되었으며, 기업의 경쟁력 약화나 경쟁에서의 장애요인으로 인식되고 있다. 그리고 과학기술 수준에 있어서 미국·일본·EU등의 선진국 기업에 비하여 대단히 열위에 놓인 한국기업에는 기존의 경영관리기법에 의한 문제의 해결은 결코 쉬운일이 아니다. 환경보호에 대한 기업의 혁신적 사고전환이 그런 이유로 더욱 필요하다고 할 수 있다.

한국기업 국제경쟁력을 유지 및 확보할 수 있고, 세계화된 시장과 경쟁에서 위협당하지 않고 지속적으로 경쟁의 우위를 강화시키기 위하여는 생태계에 대한 총체적, 시스템적 사고가 요청된다. 자원의 재 순환과 재활용을 통한 연쇄가치의 창조 즉 경쟁잠재력의 제고를 지향하는 경쟁전략의 선택도 불가피하다고 여겨진다. 이 점을 본 논문에서는 환경지향적 경영이라는 새로운 틀 속에서 규명코자 하였다.

앞으로의 환경지향적 경영의 연구에 있어서는 보다 실제적 적용을 위하여 환경지향적 기업의 특징은 어떠한가, 생태계와 관련된 경쟁의 한국적 특수성을 분석하는데 광범위하게 적용될 수 있는, 또한 문제해결에 적합한 도구는 무엇인지, 그리고 기업의 개별적 기능(Subsystem)과 환경과의 관련이 성공적 기업경영에는 어떤 상호관계를 맺고 있는지를 밝히는데 그 연구의 방향이 정해질 필요가 있다고 본다.

참 고 문 헌

- 김준한, “향후 국제환경규제 전망과 대응방안”, 『21세기 환경문제 어떻게 대처할 것인가』 한전 환경세미나 자료 1996.10.17
- 김준한, 임기철, 한택환 외, 그린라운드와 한국경제, 웅진 출판사, 1994
- 신동아, “공해산업의 수입”, 1973.8, pp.164-165
- 유상희, “환경라운드 이슈와 한국경제”, 산업연구원과 대한상공회의소가 공동주최한 뉴라운드 이슈와 한국경제 세미나 자료, 1996.10.8
- 이갑섭, “세계의 자원 위기”, 신동아 1973.9. pp.172-181
- 중앙일보, 1996년 11월 29일자 1,3면

- Annighöfer, Frank, "Umweltbewusstsein-nicht als Kostenfaktor, sondern als Zukunftsfaktor" *Management der Hochleistungsorganisation*. Wiesbaden 1989, pp.105-115
- Dyllick, Thomas, *Management der Umweltbeziehungen Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Wiesbaden 1988
- Gerwin, Robert, *Die Welt-Energieperspektive-Analyse bis zum Jahr2030 nach dem IISE-Forschungsbericht, Max-Planck-Gesellschaft, Stuttgart* 1980
- Hansmann, Karl-W., *Marktorientiertes Umweltmanagement*, Wiesbaden 1994
- Kirchgeorg, Manfred, *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. -Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage*. Wiesbaden 1990
- Meffert, Heribert, Bruhn, M. & Schubert, F., *Marketing u. Ökologie*. Wiesbaden 1986
- Meffert, Heribert, Kirchgeorg, M.& Ostmeier, H. "Der Einfluss von Ökologie und Marketing auf die Strategie", *Absatzwirtschaft*(1990), Sondernummer Okt., pp.42-56
- Porter, Michael.E. *Competitive Advantage*. N.Y. 1985
- Porter, Michael.E, *Competitive Strategy*. N.Y. 1980
- Schmid, Uwe, *Umweltschutz-Eine strategische Herausforderung fr das Management. Frankfurt/a.M.*1989
- Steger, Ulich, *Umweltmanagement*. Wiesbaden. 1988
- Steger, Ulich, *Unternehmensführung u. ökologische Herausforderung* Wiesbaden 1990

Wicke, Lutz, "Offensiver betrieblicher Umweltschutz". *Harvard Manager*9,
1987,3, pp.74-82

Zahn, Erich, "Strategische Antworten auf die Herausforderung der 90 er Jahre".
Europa nach 1992, Stuttgart 1990, pp.1-24

Zahn, Erich & Gassert, Herbert, *Umweltschutzorientiertes Management*. Wies-
baden 1994