

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2017.03.8.1.19

The Effects of Franchise Firm's Green Leadership and Environmental Attractiveness on Environmental Marketing Strategy and Tactics, Environmental Performance

프랜차이즈 기업의 그린리더십과 환경매력도가 환경마케팅 전략과 전술 및 환경성과에 미치는 영향*

Kyu-Won Kim(김규원)**, Min-Kyo Seo(서민교)***, Jung-Un Lee(이정운)****

Received: February 11, 2017. Revised: February 23, 2017. Accepted: March 15, 2017.

Abstract

Purpose – As environmental issues, along with the growth of companies, are accelerating, social interests in eco-friendly management that requires corporate social role and responsibility are increasing. The eco-friendly management activity reflects the changes in environmental awareness of consumers. Therefore, the eco-friendly images of companies influence consumers, and the establishing of eco-friendly management strategy has become a very important factor in the greenmarket. In this regard, this study examined the impacts of green leadership and environmental attractiveness on strategic environmental marketing, tactical environmental marketing, and environmental performance towards the employees of franchisee headquarters.

Research design, data, and methodology – The survey was conducted towards the 800 headquarters among 2,600 brands that are registered with the Fair Trade Commission of Korea by mail. Among the total of 162 questionnaires collected, 7 respondents were excluded for their incompleteness, and thus 155 responses were used in this study. The data were analyzed with SPSS 21.0 and SmartPLS 3.0. Frequency analysis was carried out to understand the general characteristics of the subjects, and confirmatory factor analysis to measure the reliability and validity of the measurement. Correlation analysis was conducted to identify the correlation between constructs, and structural equation modeling to examine the structural relationships among the constructs.

Result and Conclusions - First, green leadership had a positive impact on strategic environmental marketing, tactical environmental marketing, and environmental performance. Second, environmental attractiveness had a positive effect on strategic environmental marketing, tactical environmental marketing, and environmental performance. Finally, strategic environmental marketing and tactical environmental marketing had positive impacts on environmental performance. This study can be recognized for proposing new perspectives on eco-friendly management strategy for firms to be able to win competitive superiority and performance by embedding awareness of the importance of environmental market and suggesting practical implications on understanding of environmental attractiveness, strategies and tactics of environmental management, and environmental performance in the franchise industry.

Keywords: Franchise, Green Leadership, Environmental Attractiveness, Environmental Marketing, Environmental Performance.

JEL Classifications: L21, L25, P17, P28.

* This paper is a revised version of some of Kim, Kyu-Won's doctoral thesis.

** First Author, CEO, PINLAB Co., Daegu, Korea,
Tel: +82-53-744-4236, E-mail: 7463400@daum.net

*** Second Author, CEO, 17, Jong-ro 8-gil, Jongno-gu, Seoul, Korea,
Tel: +82-2-549-2324, E-mail: gaeup@hanmail.net

**** Corresponding Author, Ph D., Graduate School, Sejong University. E-mail: magicfarmer@naver.com

1. 서론

오늘날 기업들은 이윤 극대화의 목표 달성을 위해 대량생산, 대량소비의 경제체제를 구축하며, 급속히 성장해왔다(Liou & Namkung, 2012), 하지만 환경 훼손과 자원의 고갈, 산업폐기물 발생 등 다양한 환경 파괴 문제들로 인해 인류의 생존이 위협당하는 위기에 이르고 있다(Ji & Byun, 2011). 이로 인해 이제는 기업들의 사회적 역할과 책임을 요구하는 환경경영(혹은 그린경영)에 대한 관심이 증대되고 있으며(An & Han, 2014), 환경 규제 강화와 환경 문제 해결에 대한 요구 증대 등 환경경영이 기업의 중요한 전략적 이슈가 되고 있다(Starik & Marcus, 2000). 환경경영이란 기업 경영에 있어 경제적 이익뿐만 아니라 환경 친화적 경영을 통해 사회적 책임을 실천하고 이를 통해 기업의 가치와 경쟁력을 높이는 것을 기반으로 하며(Chon & Yoo, 2013), 사회적 책임 관점에서 지구나 생태적 환경 요인을 고려한 환경지향적 경영 활동을 하는 것을 의미한다(Kim, 2012).

또한 환경 친화적 경영 활동은 소비자들의 변화되는 욕구를 반영하는 것으로 소비자들의 환경 의식이 높아지면서 환경제품 소비 시장의 크기가 커지고 있으며, 기업들의 환경 친화적 이미지가 소비자들에게 영향을 미치고 있다(Schweper & Cornwell, 1991). 이는 앞으로 기업들이 지속적인 성장과 생존을 하기 위해서는 환경 친화적 경영 활동을 펼쳐야 하며(Maxwell, Rothenberg, Briscoe, & Marcus, 1997), 기업 차원에서 그린소비자들의 구매력을 흡수하고 기업이미지를 향상시키는 전략이 필요하다는 것을 의미한다(Choi, 1995). 즉, 이제부터 기업들은 환경 친화적 소비 트렌드와 이런 소비자의 관심을 하나의 새로운 사업기회로 파악하여야 하며, 이러한 트렌드에 적합한 환경 마케팅 전략들을 수립해나가는 것이 중요하다(Pujari & Wright, 1995).

이런 기업들의 환경 친화적 경영 노력에 있어 프랜차이즈 기업도 예외일 수 없으며 이제 프랜차이즈 기업들도 빠르게 변화되고 있는 환경 문제를 인식하고 이를 위한 대응 노력과 경쟁우위를 위한 환경 친화적인 경영 전략 수립이 요구된다(Kim, Kim, Seo, & Lee, 2014). 이를 위해서는 먼저 친환경적 경영 활동을 위한 적극적 투자와 수행을 주도하는 경영자의 그린리더십이 요구되는데(Sharma & Vredenburg, 1998), 그린리더십의 발현은 기업의 그린역량을 위한 혁신 및 강화 노력으로서(Choi & Bang, 2012), 친환경 시장에서의 기업 성과 달성 및 경쟁우위의 성패는 이와 같은 기업의 그린 역량 강화를 위한 노력에 의해 결정되며 기업의 친환경 마케팅 전략의 성공을 결정한다(Arndt, 1983).

이제 기업들은 이러한 시장 환경의 변화에 적응해야 하며 친환경 소비자들을 흡수하고, 환경 친화적 기업 이미지를 확립시켜 나가야 한다(Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Martinez, 2011; Polonsky, 2011), 이와 같이 환경 친화적 소비 시장이 성장해가고 있는 최근 경영자의 그린리더십을 비롯한 환경지향적 경영 전략과 활동들은 기업의 성과를 좌우할 수 있다는 점에서 매우 중요해지고 있다(Arndt, 1983; Orsato, 2006; Steger, 2000; Kim, 2012; Moon & Song, 2015), 그러나 아직까지 그린리더십과 친환경 시장의 기회와 위협요인을 파악하는데 중요한 단서가 되는 환경매력도와 같은 요

인들이 기업의 환경마케팅 전략과 전술 및 환경성과에는 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 거의 전무한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 그린리더십과 환경매력도가 환경마케팅 전략 및 전술, 환경성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보고, 포괄적인 구조모형 제시와 더불어 이를 실증적으로 분석하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1. 그린리더십

리더십이란 목표성취에 대한 구성원 동기부여 또는 공동의 집단 목표를 달성하기 위해 조직원들의 행동과 목표 의식 및 집단의 활동에 영향을 미치는 과정을 의미하는 것으로서(Hemphill & Coons, 1957; Rauch & Behling, 1984), Sharma and Vredenburg(1998)는 다양한 환경 문제에 대한 기업의 환경전략 수립 및 의사결정은 최고경영자의 리더십에 의해 영향을 받는다고 하였으며, Buysse and Verbeke (2003)는 기업의 친환경 전략과 이해관계자들 간의 연관성을 밝히는 연구에서 환경 전략을 환경적 리더십(environmental leadership), 오염예방(pollution prevention), 반응적(reactive) 전략으로 구분하여 환경지향적 그린리더십이 환경경영 전략의 중요 요소라고 하였다. Choi and Bang(2012)은 그린리더십(green leadership)에 대해 친환경 시장에서 경쟁우위를 주도하기 위해 환경 친화적 혁신에 대해 투자 및 관리를 적극적으로 행하여 기술적 시너지를 추구하는 유형이라 정의하면서, 그린리더십을 가진 경영자 유형은 제품 시장의 접근에 있어 신중하며, 경쟁력을 확보하기 위해 집중적 투자를 아끼지 않고, 혁신을 통한 기업의 도약을 추구하는 유형이라 정의하였다.

또한, Orsato(2006)는 기업 리더십의 경쟁우위 요소에는 규정준수 리더십(beyond compliance leadership)과 환경 비용 리더십(environmental cost leadership), 환경 효율성(eco efficiency), 환경 브랜드화(eco branding) 전략이 해당된다고 하면서 환경적 비용 리더십은 제품 수명 주기 비용의 최소화, 대체재 개발, 폐기비용 절감 노력 등을 의미하며 초순용 리더십은 새로운 전략 개발 및 규제 대상이 되는 원자재 대체, 폐기자재 전환 기술 등의 활동을 의미한다고 하였다. 또한, 생태효율성은 원자재의 재활용, 생산 과정의 에너지 소비감소, 재료비축, 처리비용 감소 등의 활동이며, 마지막으로 생태 브랜드화는 웰빙 및 환경 친화적 제품개발, 환경 기술의 개발을 의미한다고 정의하였다(Orsato, 2006).

아울러, Kim(2012)은 그린리더십이란 친환경 혁신을 이끌고 경쟁우위를 주도하며 적극적으로 투자와 관리를 통해 성과를 달성하도록 집단에 영향을 미치는 능력으로 기업 경영에 있어 그린리더십은 매우 중요한 핵심 요소가 된다고 하였다.

2.2. 환경매력도

환경 친화적 시장의 격변성은 고객들의 욕구 변화에 대응하는 기업 전략 변화를 나타내는 것으로 환경매력도는 시장

의 규모 및 성장률과 관련되는데(Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990), 기업이란 시장 환경 변화 및 시장 구조 요인에 따라 장기적 생존과 성공을 달성하기 위해 포괄적이고 다양한 전략을 개발하게 된다고 하였다(Day & Nedungadi, 1994; Jaworski & Kohli, 1993; Shrivastava, 1995). 환경 불확실성에 따라 기업의 조직행동은 영향을 받게 되는데(Kim, 1996), 급변하는 시장 상황에서 기업은 변화하는 고객들의 욕구에 따라 제품과 서비스 방식을 변화시켜야 하며, 안정된 시장 환경 하에서의 기업들에 비해 시장지향적 관점을 가져야 한다고 하였다(Jaworski & Kohli, 1993).

Dess and Beard(1984)는 환경적 역동성과 격변성은 그 예측이 쉽지 않고 경영을 어렵게 하는 것으로 정의하면서, 제품 또는 서비스 기술에 대한 변화를 의미한다고 하였다(Milliken, 1987). Lee and Park(2005)은 그린시장의 매력도는 제품시장에 대한 매력도라 볼 수 있으며, 기회와 위협으로 변화에 대한 지속적 상호작용을 통해 성과가 달성된다고 하였다. 또한, 기업들은 그린 시장의 성장률이 시장 측면에서 지속적 성장을 유지한다면 이를 획득하기 위한 하나의 기회로 탐색하고, 마케팅 활동에 있어 자원과 노력을 지속적으로 투자하게 된다고 하였다(Day & Nedungadi, 1994; Kerin, Varadarajan, & Peterson, 1992; Szymanski, Troy, & Bharadwaj, 1995).

한편, Maxwell et al.(1997)은 기업이 계속적으로 성장하기 위해서는 시장 내 환경 요인과 비환경 요인에 대한 구분된 전략적 접근을 하여야 하며, 경쟁우위 창출을 위해서는 환경 이슈에 대한 적극적 대응 및 사회 규범에 대한 적법성 확보를 목적으로 지역사회, 환경단체, 정부당국 등과 같은 이해관계자들의 집단적 요구에 효과적이고 적극적으로 대응해야 한다고 하였다. 또한, 환경에 대한 문제는 정부 환경입법, 시민 단체들의 압력 증가, 환경관련 법규 등 환경 조직과의 상호 연관성에 의해 영향을 받게 된다고 하였다(Arndt, 1983; Hutt, Mokwa, & Shapiro, 1986).

Vandermerwe and Oliff(1990)는 환경관련 문제에 대해 고객들의 요구 및 압력에 대한 관점에서 기업의 반응을 연구한 결과에서 대부분의 기업들이 소비자로부터 환경 친화적 제품과 서비스에 대한 요구가 증가되고 있다고 응답하였으며, 이에 따른 기업 마케팅 활동이 추진된다고 하였다.

2.3. 전략적 환경마케팅

환경마케팅(또는 그린마케팅)은 마케팅과 환경을 결합시키 고자 하는 노력을 의미하는 것으로(Min, 2013), Lee, Hwang, and Kim(2005)은 환경마케팅(environmental marketing)이란 환경을 강조한 마케팅 개념으로 이는 생태마케팅(ecological marketing), 지속가능한 마케팅(sustainable marketing)과 유사하다고 하였으며, Bae(1999)은 환경마케팅이란 기업의 생산 활동으로 인해 발생하는 환경적인 훼손 문제를 최소화하면서 인간의 삶의 질을 높일 수 있는 환경 순응적 마케팅 활동이라 하였다. 또한 Kim(2004)는 기존의 마케팅과 환경마케팅을 비교한 연구에서 기존의 마케팅이 물질적 생활수준의 향상을 목표로 경제적 성장의 극대화를 위해 소비자 만족과 기업의 이익성 등 양자 간의 조화에 목표를 두는 반

면 환경마케팅은 환경보전과 소비자들의 건강을 위해 사회적 편익 증대 및 삶의 질 향상을 통해 기업의 지속가능한 성장과 생존을 도모하는 것이라 하였다(Kim, 2004).

마케팅 전략은 소비자들의 구매 및 행동 패턴을 정확하게 이해할수록 소비자들의 필요성 충족을 달성할 수 있는데(Moon & Song, 2015), 환경마케팅 전략에서도 경쟁기업에 비해 환경오염 문제를 인식하고 있는 환경 친화적 소비자들의 행동 변화를 정확히 이해하고 있을 때 이를 통해 새로운 경쟁 우위를 가질 수 있게 된다(Kotler, 2011; Polonsky, 1995).

한편 Moon and Song(2015)은 환경마케팅 전략으로 제품의 친환경 디자인 적용, 포장 방법, 물류 방식 등에서 환경에 미치는 문제를 줄이고, 재활용된 원재료나 대체재를 사용하는 전략을 환경 마케팅 활동이라 하면서 기업의 구체적 실천 방안으로서 5가지를 제시하였는데 첫째, 환경마케팅 전략을 통해 기업 내 조직 구성원 전체의 환경의식과 실천 행동이 획기적으로 변화시켜 환경 친화적 문화를 확립해야 하며 둘째, 생태적 경영 3R(recycle, reuse, reduce) 도입을 통해 전체 제품의 생애주기평가, 환경감사 등의 활동을 경영 전략과 결합하여 수행하여야 하고 셋째, 환경정보 공유를 위한 환경정보시스템 구축을 통해 기업의 환경정보에 대한 접근 및 확인이 가능하도록 하여야 하며 넷째, 환경마케팅 전략을 통해 모든 제품에 생애평가를 실시하여 재활용 및 재사용, 친환경 디자인, 제품의 최종처분에 있어 환경 친화적 성과를 우선시하고 마지막으로 환경감사를 경영시스템 원칙에 도입시키는 노력이 필요하다고 하였다.

또한, Peattie and Ratnayaka(1992)는 환경마케팅 전략이 필요한 이유로서 소비자 요구, 새로운 시장 진출기회 포착, 그린 시장의 경쟁우위 창출, 장기적 비용절감효과, 환경 규범 준수에 따른 기업 안정성 제고, 기업 조직 도덕심 고취, 환경문제 해소 등 8가지 이유를 통해 기업의 환경마케팅 전략의 필요성을 강조하였다.

2.4. 전술적 환경마케팅

환경마케팅 전술은 기업들이 환경마케팅 전략을 실행하기 위한 구체적인 방법 또는 행동을 의미하는 것으로 조직 구성원들이 환경 친화적 기안, 구성, 시스템 설계 및 자사 광고를 만드는 것 등의 행동을 전술이라 할 수 있으며 이와 같은 전술은 행위(action), 목적(purpose), 일정(schedule), 그리고 결과(result)의 4가지의 구성요소로 이루어진다고 하였다(Moon & Song, 2015). 제품 전술 관점에서 환경 친화적 소비자들은 현재의 자연 환경에 부정적인 영향을 미치지 않는 원재료로 제조된 친환경 제품들이 미래의 환경 문제를 감소시킬 것으로 기대하는데(Lee, Kim, Kim, & Choi, 2014), 이런 소비자들의 욕구를 충족시켜주기 위해서는 제품의 기획 및 연구개발의 초기단계부터 구체적인 친환경적 제품디자인, 환경오염이 최소화된 공정설계, 원재료 선정에 이르기 까지 환경 관련 소비자들의 관심 이슈를 파악해야 하며 제품의 생산단계는 물론 폐수, 대기배출가스 등의 환경 유해요소에 대한 전반적인 환경영향 평가 등의 계획을 실행할 수 있는 마케팅 관리 프로그램의 활용이 필요하다고 하였다(Moon & Song, 2015).

또한, Cronin et al.(2011)은 환경마케팅 전술에 있어서 촉진 전술은 그 특성상 공공의 관계에 대한 유지 및 개선 활동에 초점을 맞춰야 한다고 하였는데, 촉진 전술은 제품 전술과 더불어 기업 마케팅에 활용할 수 있는 가장 중요한 마케팅믹스 수단 중의 하나이다(Peattie, 1995; Prakash, 2002). 촉진 전술로서 커뮤니케이션 수단을 통해 소비자들에게 기업 및 제품의 친환경성을 광고하고 PR, 이벤트, 후원, 판매 촉진 등을 통해 환경 친화적 실행사항을 전달해야 하며, 환경마케팅 관점에서 그린광고를 통해 환경에 대한 사회적 책임을 다하는 기업이라는 점을 소비자에게 커뮤니케이션하고 친환경 제품, 브랜드, 기업을 인지시켜 소비자들이 호의적 태도를 갖도록 하는 것은 물론, 구매로까지 이어지도록 하는 것이 중요하다고 하였다(Kim, Han, & An, 2014).

이러한, 기업의 친환경 마케팅 활동은 직접적으로 기업의 환경 문제 감소에 영향을 미치지 않으나 환경 친화적 기업 이미지와 같은 외부적 명성과 요인에 영향을 미치게 된다 (Fraj-Andrés, Martínez-Salinas, & Matute-Vallejo, 2009).

2.5. 환경성과

성과란 생산성 또는 능력, 효과성의 의미를 내포하는 개념으로(Park, 2006), 환경성과란 기업의 지속가능성(corporate sustainability)을 가능하게 하는 핵심 요소의 하나로 간주된다(Hong & Hwang, 2005). 환경성과는 일반적으로 기업 활동이 자연 활동에 미치는 환경적 영향력으로 정의되는데(Klassen & Whybark, 1999; Shrivastava, 1995; Stanwick & Stanwick, 1998), 기업의 환경성과 창출은 생산성 및 제품의 질을 향상시키며(Porter & Van der Linde, 1995), 환경 책임이 강한 기업일수록 좋은 재무성과 나타낸다고 하였다(Cairncross, 1992). 또한, Lee(2004)는 환경성과를 광의적 의미와 협의적 의미로 구분하여 광의적 의미에서 환경성과는 조직의 성과와 동일한 것으로 볼 수 있다고 하였으며 협의적 의미에서는 환경경영 시스템의 측정 가능한 산출물로서 조직의 환경규정, 목표 의식, 친환경 제품개발 및 서비스 등의 환경 활동과 연관된다고 하였다.

한편, Wells, Hochman, Hochman, and O'Connell(1992)은 환경성과를 위한 환경 친화적 관리 시스템을 효과적으로 측정하기 위한 기준으로서 3가지를 제시하였는데 첫째, 환경결과 측정에 있어 경영 프로그램들이 실제로 미친 영향에 관한 기준 둘째, 공정 개선에 따라 구축된 환경 친화적 관리 시스템이 잘 운영되었는가에 대한 기준 셋째, 환경성과 향상에 대한 고객 인식 정도에 관한 기준을 제시하였다.

따라서 환경성과는 폐기물 배출량이나 자재 및 원재료의 재활용, 에너지 절약 및 절감, 관리 및 인력 설비 효율성 등이 환경경영시스템을 도입하기 전과 비교하여 얼마나 개선되었는지를 측정해보고, 생산되는 제품과 서비스 및 생산 공정상에서 발생할 수 있는 모든 환경오염문제, 건강문제, 안정성 등의 각종 환경 문제들이 환경경영시스템 도입 후 얼마나 개선되었는가를 평가하는 것이라 할 수 있다(Jeong, 1995).

3. 연구방법

3.1. 연구모형

앞서 전술한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 본 연구에서는 그린리더십과 환경매력도가 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅 및 환경성과에 미치는 영향 관계를 검증하고자 한다.

3.2. 연구가설

3.2.1. 그린리더십과 환경마케팅, 환경성과 간의 관계

Han and Choi(2007)는 경영자의 리더십은 내부운영체계 향상, 성장산업으로의 전략적 이동 및 사업조정, 변화관리 노력에 영향을 미친다고 하였는데, Sharma and Vredenburg (1998)는 경영자가 다양한 환경요인으로부터 기회와 위협을 인지하고 환경전략에 대한 의사결정 등을 수행하는데 있어 리더십요인에 영향을 받는다고 하였다. 또한, Kim(2012)은 그린리더십이 환경지향성에 정(+의) 영향을 미친다고 하였는데, Lee(2013)는 환경지향성이 높을수록 환경마케팅 지향 수준이 높아진다고 하였다. 한편, Ghobadian, Viney, Liu, and James(1998)는 기업의 환경경영요인 중 리더십을 내부 환경경영요인으로 보았는데, Choi(2014)는 환경경영요인과 환경성과 간의 연구에서 내부 환경경영 요인에 속하는 최고경영자의 특성은 환경성과에 유의미한 영향을 미친다고 하였다.

따라서, 본 연구에서는 위의 선행 연구들을 바탕으로 그린리더십이 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅, 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

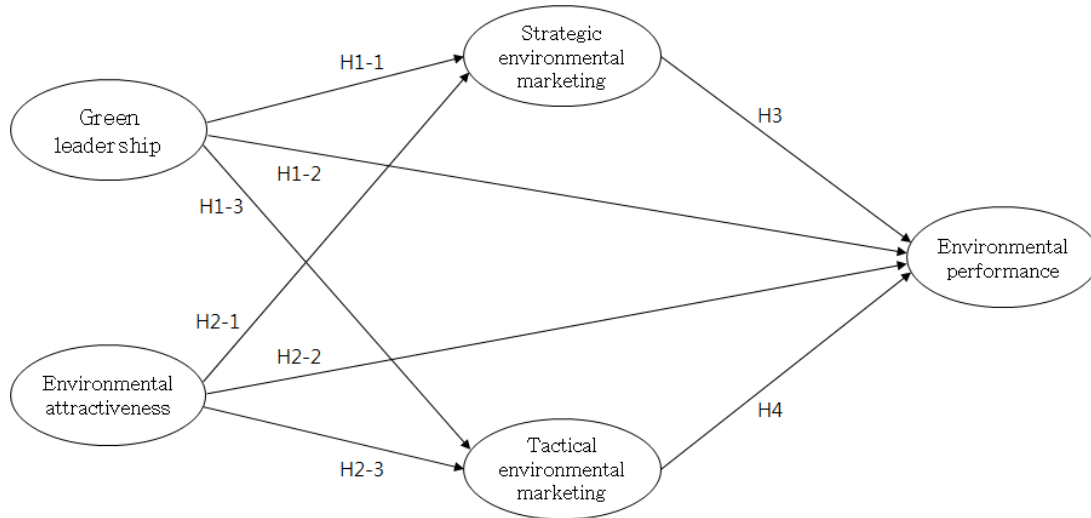
<H1-1> 그린리더십은 전략적 환경마케팅에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

<H1-2> 그린리더십은 환경성과에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

<H1-3> 그린리더십은 전술적 환경마케팅에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 환경매력도와 환경마케팅, 환경성과 간의 관계

환경시장의 매력도는 시장의 성장률과 관련이 있는데(Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990), 환경 친화적 시장의 성장률이 지속적으로 유지된다면 경쟁우위를 획득하기 위해 기업들은 환경지향성을 발휘하여 마케팅 활동에 많은 자원과 노력을 투입하게 된다고 하였으며(Szymanski et al., 1995), Kim(2008)은 환경매력도는 기업의 환경마케팅 지향에 있어 매우 중요한 요인이 된다고 하였다. 한편, 그린시장의 매력도는 기회와 위협 속에서 변화를 위한 지속적 상호작용이 이루어질 때, 성과가 달성될 수 있다고 하였는데



<Figure 1> Proposed Model

(Lee & Park, 2005), Porter and Van der Linde(1995)는 환경성과는 기업들이 환경 친화적 경영활동을 위한 변화와 노력을 통해서 달성될 수 있다고 하였으며, Choi(2014)의 연구에서는 기업의 외부 환경경영 요인 중 환경매력도에 해당되는 시장기회 요인과 더불어 환경규제 및 인증, 소비자 요구 수준, 경쟁기업 환경경영 활동이 기업의 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서, 본 연구에서는 환경매력도가 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅, 환경성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H2-1> 환경매력도는 전략적 환경마케팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-2> 환경매력도는 환경성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-3> 환경매력도는 전술적 환경마케팅에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 환경마케팅과 환경성과 간의 관계

Choi(1995)은 소비자의 그린의식과 그린행동을 바탕으로 한 환경 친화적 컨셉을 기초로 마케팅 전략을 적용할 때 회사의 이미지 제고는 물론 환경마케팅을 성공을 시킬 수 있다고 하였는데, Wossen Kassaye(2001)과 Rivera-Camino(2007)는 시장 진입에 대한 효율적인 방법으로 환경마케팅이 전략이 될 수 있으며 이를 통해 사업영역이 확장될 수 있다고 하였다. 또한, 강력한 환경성과를 이룬 기업은 이를 적극적으로 시장에 커뮤니케이션하여 경쟁우위 요소 및 장점 요인으로 활용할 수 있다(Hassan, 2000; Todd & Marois, 2004).

한편, Rex and Baumann(2007)은 기업의 그린 촉진활동은 희소 재화에 대한 사용 억제 및 보존을 통해 자원 훼손에 영향을 미치는 재화를 다른 재화로 대체하게 함으로서 희소한 재화를 보존하는 활동을 증진시키고, 친환경적 생산공정의 혁신을 통해 투입요소의 대체, 재사용 또는 재활용에 따른 원자재의 절약을 통해 생산량을 증가시켜 비용우위의 경쟁력을 가지게 하며(Porter & Van der Linde, 1995), 친환경 경영활동으로 인해 우월한 환경성과를 나타낸다고 하였다(Cairncross, 1992). 아울러 Moon and Song(2015)은 환경마케팅과 기업 성과 간의 연구에서 환경마케팅 전략과 전술이 운영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, Kim(2012)은 프랜차이즈 기업을 대상으로 한 실증 연구에서 환경마케팅 역량은 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

따라서, 본 연구에서는 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅이 환경성과 유의한 영향을 미칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H3> 전략적 환경마케팅은 환경성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H4> 전술적 환경마케팅은 환경성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 변수의 정의 및 측정

본 연구에 이용된 측정 항목들은 모두 리커트 7점 척도로 "1점 = 전혀 그렇지 않다"에서 "7점 = 매우 그렇다"로 측정되었다. 먼저, 본 연구에서 그린리더십이란 '친환경에 시장에서 기회와 위협요인을 파악하고 친환경 혁신을 통해 경쟁우위를 추구하는 유형'이라 정의되며, 그린리더십의 선행연구와 Bass(1985)의 측정 항목들을 본 연구 상황에 맞게 적

용하여 8개의 항목으로 측정되었다. 환경매력도는 '환경 친화적 시장의 역동성과 소비자들의 변화 요구를 통해 틈새시장 마케팅에 대한 기회를 찾는 것'이라 정의되며, Kerin, Varadarajan, and Peterson(1992), Jaworski and Kohli(1993)와 Day and Nedungadi(1994), Kim(2008)의 연구를 토대로 본 연구 상황에 맞게 적용하여 시장 환경요인 9개 항목으로 측정되었다. 전략적 환경마케팅은 '환경친화적 제품 전략을 통해 환경 문제를 줄이고 재료의 재활용이나 대체재를 활용하려는 마케팅 전략'으로 정의되며, Fraj-Andrés et al.(2009)의 척도를 본 연구에 맞게 적용하여 5개의 항목으로 측정되었다. 전술적 환경마케팅은 '환경적 사항을 기업의 상황에 맞도록 반영한 환경 친화적 마케팅 전술'로 정의되며, Fraj-Andrés et al.(2009)의 척도를 본 연구에 맞게 수정·적용하여 4개의 항목으로 측정되었다. 환경성과는 '자연 활동에 미치는 기업의 환경적 영향력'으로 정의되며, Homburg and Pflesser(2000)와 Kim(2008)의 연구를 토대로 수정·적용하여 2개의 항목으로 측정되었다.

3.4. 표본설계 및 분석방법

설문조사는 공정거래위원회에 등록된 2,600개 브랜드 중 800개 본사에 우편으로 설문지를 발송하여 설문조사에 동의한 기업을 대상으로 실시되었다. 총 162부가 회수되었으며, 불성실한 7부가 제외되어 총 155부의 설문서가 분석에 이용되었다. 수집된 자료의 분석은 SPSS 21.0과 SmartPLS 3.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 실시되었다. 조사대상자들의 일반적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석, 측정도구의 신뢰도와 타당성을 측정하기 위해 확인적 요인분석, 그리고 변수들 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석, 제안된 연구모형 검증을 위해 구조모형분석이 실시되었다.

4. 결과 및 고찰

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 응답자 155명의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 남자가 90.3%(140명)로 여자에 비하여 매우 많았으며, 교육수준은 대학교 졸업이 58.7%(91명)로 가장 많았다. 연령은 40-49세 미만이 79명(51%)로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 직위로는 경영진(부장급 이상 간부)이 59.4%(92명)로 가장 많았다. 업종은 외식업 113곳(72.9%)으로 가장 높았으며, 종업원 수는 20명 이하가 55곳(35.5%)로 가장 높았다.

<Table 1> Profiles of samples

	Category	Frequency (n=155)	%
Gender	Male	140	90.3
	Female	11	7.1
	Missing	4	2.6
Education	High school	8	5.2
	College	21	12.9
	University	91	58.7
	Graduate school	30	19.4
	Missing	6	3.8
Age	20-29	2	1.3
	30-39	50	32.3
	40-49	79	51.0
	Over 50	18	11.6
	Missing	6	3.8
Business Type	Foodservice	113	72.9
	Distribution	19	12.3
	Service	12	7.7
	Etc	4	2.6
	Missing	7	4.5
Age	CEO	21	13.5
	Director	92	59.4
	Manager	42	27.1
Number of Employee	Below 20	55	35.5
	21-40	25	16.1
	41-60	11	7.1
	61-80	9	5.8
	81-100	5	3.2
	Over 101	39	25.2
	Missing	11	7.1

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰도 검증

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 SmartPLS 3.0을 이용하여 분석되었다(Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt 2013). 먼저, 신뢰성 분석은 Cronbach's α 와 연구단위 신뢰도(composite reliability: CR)를 이용하여 분석되었다. <Table 2>에서와 같이 그린리더십, 환경매력도, 전략적 환경마케팅, 전술적 환경마케팅, 환경성과의 연구단위에 대한 Cronbach's α 는 .807-.982, CR 값은 .886-.984로 일반적으로 요구되어 지는 기준인 .70을 넘는 것으로 나타났다. 다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분되어 검증되었다. 또한, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 0.70 이상이며, AVE 값이 .50 이상으로 나타나 각 연구단위들의 수렴타당성이 입증되었다.

<Table 2> Confirmatory factor analysis

Item	Factor loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Green leadership		.982	.984	.886
Our leader recommends promotion and reward for green performance.	.934			
Our leader especially acknowledges regarding green business innovation.	.954			
Our leader rewards for efforts and accomplishments related to green performance.	.945			
Our leader rewards for development of ideas related to green issues.	.925			
Our leader stimulates to be changes in business related to green performance.	.951			
Our leader instills challenging consciousness related to green performance	.956			
Our leader is very considerate of other people's feelings.	.920			
Our leader emphasizes flexibility and prompt action related to green performance.	.944			
Environmental attractiveness		.894	.917	.613
Green product technique in regard to our company tends to be changed quickly.	.851			
It is difficult to predict trend of green market related to our company.	-			
Green market's circumstances in regard to our company tend to be changed quickly.	.775			
Change of Consumers' demand for green market related to our company tends to be changed quickly.	.723			
Green market related to our company is closed to maturity stage.	.708			
Green market related to our company is closed to introduction stage.	-			
A rate of green market growth related to our company is consistently growing up.	.816			
Green market related to our company has many business opportunities.	.783			
Our company's green market scale provides sufficient benefits.	.814			
Strategic environmental marketing		.807	.886	.722
Use environmental considerations in product design.	.850			
Use ecological and clean materials in packaging.	.874			
Use of recycled or re-usable containers in logistics.	-			
Use of recycled or re-usable materials in our products.	-			
Use environmental considerations in distribution and reverse logistics systems.	.824			
Tactical environmental marketing		.863	.906	.708
Provision of information about environmental management to consumers and institutions.	.824			
Provision of information about environmental management to consumers and institutions.	.884			
Use eco-labels or environmental certification.	.816			
Sponsorship or patronage of environmental groups or events.	.840			
Environmental performance		.918	.960	.924
Enhanced environmental image.	.961			
Reduced overall environmental impact.	.962			

<Table 3> Fornell-Larcker Criterion

Item	1	2	3	4	5
1. Green leadership	.941				
2. Strategic environmental marketing	.526	.850			
3. Tactical environmental marketing	.624	.669	.841		
4. Environmental attractiveness	.664	.574	.607	.783	
5. Environmental performance	.643	.630	.651	.699	.961

*굵게 표시된 숫자는 AVE 값의 제곱근을 나타냄.

<Table 4> Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Item	1	2	3	4	5
1. Green leadership					
2. Strategic environmental marketing	.584				
3. Tactical environmental marketing	.671	.791			
4. Environmental attractiveness	.702	.671	.681		
5. Environmental performance	.677	.729	.727	.764	

그리고 판별타당성은 먼저, AVE의 제곱근(square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명되는 Fornell-Larcker 기준을 살펴본 결과, <Table 3>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성을 나타내는 HTMT(the heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과 .584-.791($p < .01$)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(<Table 4> 참조).

4.3. 연구모형의 평가

본 연구에서는 연구모형을 평가하기 위하여 SmartPls 3이 이용되었다. PLS는 내생변수의 설명력 최대화, 즉 분산설명력의 최대화 또는 구조오차 최소화를 위한 연구에 적합한 분석 방법(Chin, 1998b; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010)으로 다음의 방법으로 평가되었다(Chin, 1998b; Hair et al., 2013; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005). 먼저, 설명력과 예측적합도가 평가되었다. 첫째, 다중공산성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.788-2.301로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R^2 에 의해서 예측적합도가 판정되는데, 본 연구에서는 전략적 환경마케팅이 .367(36.7%), 전술적 환경마케팅이 .456(45.6%), 그리고 환경성과가 .613(61.3%)로 Falk and Miller(1992)가 제

시한 .10(10%)보다 높게 나타났다. Chin(1998b)은 설명력의 크기 기준을 .67(강), .33(중), .19(약)로 제시하기도 하였다. 셋째, 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위 교차타당성 중복성(construct cross-validated redundancy; Q2) 값이 예측적합도 지수로 사용되는데, 이 값이 0보다 크면 예측적합도가 있는 것으로 판단한다. 본 연구에서는 전략적 환경마케팅이 .247, 전술적 환경마케팅이 .299, 그리고 환경성과가 .529로 나타나 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 그리고 RMSR(the root mean square residual)이 .076으로 기준치인 1 또는 .08보다 작은 것으로 나타나 모형의 예측력이 좋은 것으로 나타났다.

4.4. 연구가설의 검증

그린리더십과 환경매력도가 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅, 환경성과에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 <Table 5>와 같다.

H1-1과 H1-2, H1-3은 그린리더십이 전략적 환경마케팅과 환경성과, 전술적 환경마케팅에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 그린리더십이 전략적 환경마케팅($\beta = .260$, $t\text{-value} = 2.702$, $p < .01$)과 환경성과($\beta = .191$, $t\text{-value} = 2.058$, $p < .05$), 전술적 환경마케팅($\beta = .395$, $t\text{-value} = 4.771$, $p < .01$)에 유의한 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-1과 H1-2, H1-3은 모두 지지되었다.

H2-1과 H2-2, H2-3은 환경매력도가 전략적 환경마케팅과 환경성과, 전술적 환경마케팅에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과 환경매력도는 전략적 환경마케팅(β

<Table 5> Measurement model

Hypothesis	Paths	Standardized Estimate	t-value	p-value	Results
H1-1	Green leadership → Strategic environmental marketing	.260	2.702	.007	Supported
H1-2	Green leadership → Environmental performance	.191	2.058	.040	Supported
H1-3	Green leadership → Tactical environmental marketing	.395	4.771	.000	Supported
H2-1	Environmental attractiveness → Strategic environmental marketing	.401	3.383	.001	Supported
H2-2	Environmental attractiveness → Environmental performance	.339	3.192	.001	Supported
H2-3	Environmental attractiveness → Tactical environmental marketing	.345	3.784	.000	Supported
H3	Strategic environmental marketing → Environmental performance	.212	2.525	.012	Supported
H4	Tactical environmental marketing → Environmental performance	.185	2.251	.024	Supported
R ²		Q2			
Strategic environmental marketing		.367			
Tactical environmental marketing		.456			
Environmental performance		.613			

=.401, t-value=3.383, p<.01)과 환경성과(β=.339, t-value=3.192, p<.01), 전술적 환경마케팅(β=.345, t-value=3.784 p<.01)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H2-1 과 H2-2, H2-3은 모두 지지되었다.

H3은 전략적 환경마케팅이 환경성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과 전략적 환경마케팅은 환경성과(β=.212, t-value=2.525, p<.05)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3은 지지되었다.

마지막으로, H4는 전술적 환경마케팅이 환경성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과 전술적 환경마케팅은 환경성과(β=.185, t-value=2.251, p<.05)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H4은 지지되었다.

5. 결과 및 고찰

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 국내 프랜차이즈 기업의 그린리더십과 환경매력도가 환경마케팅 전략과 전술 및 환경성과에 미치는 영향과 관계를 알아보려고 하였다.

첫째, 그린리더십은 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타냈다. 이는 환경전략에 대한 의사결정은 경영자의 리더십요인에 영향을 받는다는 Sharma(1995)의 연구결과와 유사한 것으로 다양하게 변화되고 있는 환경 요인으로부터 친환경 시장에 대한 기회와 위협요인을 지각하고 이에 대한 전략 및 전술을 결정하며 이를 위한 투자와 관리를 실행하는데 있어 그린리더십의 발현이 중요하다는 것을 나타내주고 있다. 이처럼 그린리더십은 기업의 환경지향적 설계, 전파 및 실행에 있어서 핵심 변수라 할 수 있다. 또한, 그린리더십은 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타냈다. 이는 경영자의 특성 요인이 환경성과에 유의한 영향을 미친다는 Choi

(2014)의 결과와 유사한 것으로 기업의 내부 환경경영요인에 속하는 최고경영자의 특성에 따라 환경성과가 달라질 수 있다는 것을 의미하며, 기업 내 최고경영자의 그린리더십 역량 여부에 따라 환경마케팅 전략과 전술 및 환경성과에도 차이가 발생할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 기업들이 환경친화적 시장에서 경쟁우위를 갖추기 위해서는 선행되는 요인으로서 최고경영자의 그린리더십 역량이 요구된다.

둘째, 환경매력도는 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타냈다. 이는 환경매력도가 환경마케팅 지향에 매우 중요한 요인이 된다는 Kim(2008)의 견해와 일치하는 것으로 환경시장의 매력도는 시장의 성장과 연관되며(Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993), 시장의 규모가 계속 성장할수록 기업들은 경쟁우위 획득을 위해 환경지향성을 발휘하고 마케팅 활동에 많은 자원과 노력을 투입하게 된다(Szymanski, Troy, & Bharadwaj, 1995). 환경친화적 시장 변화는 기업에 있어서 새로운 기회이자 위협이 될 수 있는 요인으로 이제 프랜차이즈 기업들도 변화되고 있는 환경시장에 대해 환경매력도를 정확히 파악하고 자신들만의 환경마케팅 전략과 전술 구축을 통해 계속적으로 성장 및 생존할 수 있는 경영전략으로 삼아야한다. 또한, 환경매력도는 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타냈다. 이는 기업의 외부 환경경영요인 중 새로운 시장 기회 요인은 기업의 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 Choi(2014)의 연구 결과와 유사한 것으로 친환경 시장에서의 환경매력도는 새로운 사업영역과 기회를 제공해주고 시장에서의 경쟁우위를 위한 환경 친화적 경영 활동은 결과적으로 생산되는 제품과 서비스 및 생산 공정상에서 환경문제, 환경안정성 등의 각종 환경 문제들을 최소화시키는 환경성과를 창출시키게 된다.

마지막으로, 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅은 환경성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타냈다. 이는 기업의 환경마케팅 역량이 환경성과 달성에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 Kim(2012)의 결과와 일치하는 것

로 기업의 환경마케팅 역량 강화는 기업의 성과를 높이는 중요한 요소로서 프랜차이즈 기업들도 친환경 시장에서의 경쟁력을 위해 환경마케팅 전략과 기술을 강화하는 환경지향적 경영 노력이 요구된다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제 방향을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 프랜차이즈 기업만을 대상으로 연구했다는 점에서 일반화에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 일반기업을 포함하는 추가적인 연구를 실시하여 본 연구의

결과를 적용할 필요가 있다. 둘째, 본 연구의 경우 프랜차이즈 기업의 브랜드별 업종 유형에 따라 결과가 다르게 나타날 수 있으므로 업종 유형 특성에 따른 차이점과 결과를 비교 분석하지 못한 한계가 있다. 셋째, 향후 프랜차이즈 기업의 전략적 환경마케팅과 전술적 환경마케팅에 대한 소비자의 반응을 함께 진행하여 성과에 대한 연구를 진행시킨다면 더 의미 있는 연구가 될 것으로 판단된다. 마지막으로, 본 연구는 프랜차이즈 기업의 본부의 입장에서만 접근하였다. 향후에는 가맹 본부와 가맹점 양자의 관점에서 동시에 연구가 진행된다면 프랜차이즈 산업의 발전에 큰 도움이 되는 연구가 될 것이다.

References

- An, S. Y., & Han, J. S. (2014). A study on the effects of corporate social responsibility, hotel image, customer satisfaction and customer Loyalty. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 26(4), 101-120.
- Arndt, J. (1983). The political economy paradigm: Foundation for theory building in marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 44-54.
- Bae, S. D. (1999). A study on the green marketing strategies in cosmetic business. *Korean Corporation Management Review*, 6(1), 253-268.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Cairncross, F. (1992). *Costing the earth*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Choi, B. Y. (1995). Green Advertising Strategies and Limitations. *Advertising Research*, 27(1), 63-93.
- Choi, S. Y., & Bang, H. Y. (2012). A typology of environmental management strategies as a new source of competitive advantage. *Korean Journal of Business Administration*, 25(1), 69-92.
- Choi, Y. M. (2014). A study on the effects of environmental management factors on environmental. Unpublished doctoral dissertation, Changwon National University.
- Chon, M. L., & Yoo, J. M. (2013). Corporate social responsibility and financial performance - Investigating the moderating effects of motive and commitment of CSR -. *Korean Management Review*, 42(5), 1159-1185.
- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: An examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158-174.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., & Matute-Vallejo, J. (2009). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 263-286.
- Ghobadian, A., Viney, H., Liu, J., & James, P. (1998). Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 7(1), 13-23.
- Han, J. W., & Choi, K. C. (2007). An exploratory study on effective leadership and strategy of the turnaround companies. *Journal of Strategic Management*, 10(2), 91-113.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(3), 239-245.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire, In R. M. Stogdill, & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus. OH: The Ohio State University.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hong, J. H., & Hwang, J. S. (2005). Developing corporate sustainability indicators and indexes. *A Korean Pilot Study*, 26(1), 21-40.
- Hutt, M. D., Mokwa, M. P., & Shapiro, S. J. (1986). The politics of marketing: Analyzing the parallel political marketplace. *Journal of Marketing*, 50(1), 40-51.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation:

- Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jeong, H. B. (1995). *Environmental management strategy*. Seoul: Kyujanggak.
- Ji, Y. H., & Byun, J. W. (2011). A study of eco-friendly hotel room's factors influencing on customer satisfaction, trust and revisiting intention: The case of deluxe hotels in Korea. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 20(5), 41-56.
- Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*, 56(4), 33-52.
- Kim, C. H. (2008). Green marketing orientation and its core value : Antecedents and consequences. Unpublished Doctoral Dissertation, Kyungnam University.
- Moon, H. W., & Song, J. H. (2015). The Effects of a Foodservice Franchise Firm's Environmental Marketing Strategy and Tactics on Performance. *Korean Journal of Hotel Administration*, 24(3), 81-101.
- Kim, H. (2004). An essay on green marketing strategy for agricultural products. *Korean Journal of Food Marketing Economics*, 21(1), 25-42.
- Min, H. H. (2013). Green Marketing; Understanding and Strategic Deployment. Unpublished Master's Thesis, Incheon National University.
- Kim, K.-W. (2012). The effects of franchise corporate's green leadership and environmental attractiveness on environmental orientation, green competence, and performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Sejong University.
- Kim, K.-W., Kim, M.-S., Seo, M. K., & Lee, Y.-K. (2014). The effects of franchise firm's environmental orientation on green competence and performance. *Journal of Marketing Studies*, 22(2), 49-74.
- Kim, M. H. (1996). A study on organizational learning ability and organizational learning performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Korea University.
- Kim, M. J., Han, S. P., & An, B. S. (2014). The effects of advertiser's green credibility, perceived importance of environmental attributes of products, and environmental claim types on consumer response in green advertising. *Korea Journal of Advertising*, 25(6), 219-249.
- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). The impact of environmental technologies on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 42(6), 599-615.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132-135.
- Lee, B. W., Hwang, K. J., & Kim, N. G. (2005). *Environmental management*. Seoul: Ecolivres
- Lee, K. R. (2013). A study on the impact of environmental orientation, attractive green IT strategy and performance. Unpublished Doctoral Dissertation, Chonnam National University.
- Lee, K. P., & Park, H. K. (2005). A exploratory study on causal relations with hotel's environmental uncertainty, learning orientation and organization performance. *Korean Journal of Tourism Research*, 7(3), 7-26.
- Lee, Y. S. (2004). influence of environmental factors on environmental performance and administration performance. Unpublished Master's Thesis, Changwon National University.
- Lee, Y.-K., Kim, S., Kim, M. S., & Choi, J. G. (2014). Antecedents and interrelationships of three types of pro-environmental behavior. *Journal of Business Research*, 67(10), 2097-2105.
- Liou, Y. W., & Namkung, Y. (2012). The effects of restaurant green practices on perceived quality, image and behavioral intention. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 21(2), 113-130.
- Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (1997). *Green schemes: Corporate environmental strategies and their implementation*. California Management Review, 39(3), 118-134.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green?. *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Park, S. H. (2006). Performance management and organizational productivity in the public enterprises. *Korean Public Administration Review*, 40(4), 511-530.
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: Meeting the green challenge*. Pitman, London.
- Peattie, K., & Ratnayaka, M. (1992). Responding to the green movement. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 103-110.
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29-46.
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311-1319.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 285-297.
- Pujari, D., & Wright, G. (1995). Strategic product planning and ecological imperatives towards a taxonomy of

- strategic, structure and process: A multi-case study of companies in the UK and Germany. *Paper presented at the MEG Conference*, June, University of Bradford.
- Rauch, C., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, Hosking, Schriesheim, & Stewart (Eds.), *Leaders and managers international perspectives on managerial behavior & leadership*. Elmsford, NY: Pergamon.
- Rex, E., & Baumann, H. (2007). Beyond ecolabels: What green marketing can learn from conventional marketing. *Journal of Cleaner Production*, 15(6), 567-576.
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: A stakeholder perspective. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1328-1358.
- Schweper Jr, C. H., & Cornwell, T. B. (1991). An examination of ecologically concerned consumers and their intention to purchase ecologically packaged products. *Journal of Public Policy & Marketing*, 10(2), 77-101.
- Sharma, S., & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-753.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 183-200.
- Stanwick, P. A., & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Starik, M., & Marcus, A. A. (2000). Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43(4), 539-547.
- Steger, U. (2000). Environmental management systems: Empirical evidence and further perspectives. *European Management Journal*, 18(1), 23-37.
- Szymanski, D. M., Troy, L. C., & Bharadwaj, S. G. (1995). Order of entry and business performance: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Marketing*, 59(4), 17-33.
- Todd, J. J., & Marois, R. (2004). Capacity limit of visual short-term memory in human posterior parietal cortex. *Nature*, 428(6984), 751-754.
- Vandermerwe, S., & Oliff, M. D. (1990). Customers drive corporations. *Long Range Planning*, 23(6), 10-16.
- Wells, R. P., Hochman, M. N., Hochman, S. D., & O'Connell, P. A. (1992). Measuring environmental success. *Environmental Quality Management*, 1(4), 315-327.
- Wossen Kassaye, W. (2001). Green dilemma. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6), 444-455.