

## II. 그린마케팅의 세부 전략과 사례

### I. 개요

기업의 환경보전에 관한 방침은 경영전략과 관련되는 과제이다. 모든 환경문제에 대한 책임은 회사 경영자가 책임지거나 전반적인 기업활동에서 이것을 수행하는 부서나 기능의 관리자가 맡는 우선적인 업무가 되어야 한다. 또한 전사(全社)적인 환경위원회는 기업의 다양한 사업분야나 업무를 포괄해야 한다. 이 위원회는 유연한 환경경영 실행계획을 개발하고, 회사가 얼마나 그 목표를 잘 지키는지 주기적으로 보고서를 작성해야 한다.

일부 국가에서는 환경보호를 위한 관리책임을 기업에서 추천하는 사람에게 부여하는 법적 조항을 이미 가지고 있다. 예를 들면 독일 법에서는 특정 산업분야의 기업들은 수질, 대기, 폐기물처리 등과 관련된 환경관리에 대한 책임을 가지는 외부전문가를 임명해야 한다. 이 사람은 기존 조직과 위계관리에서 독립되어 있고, 최고경영층에 직접 보고할 수 있으며 특히 해고에 대한 안전장치가 보장되어 있다.

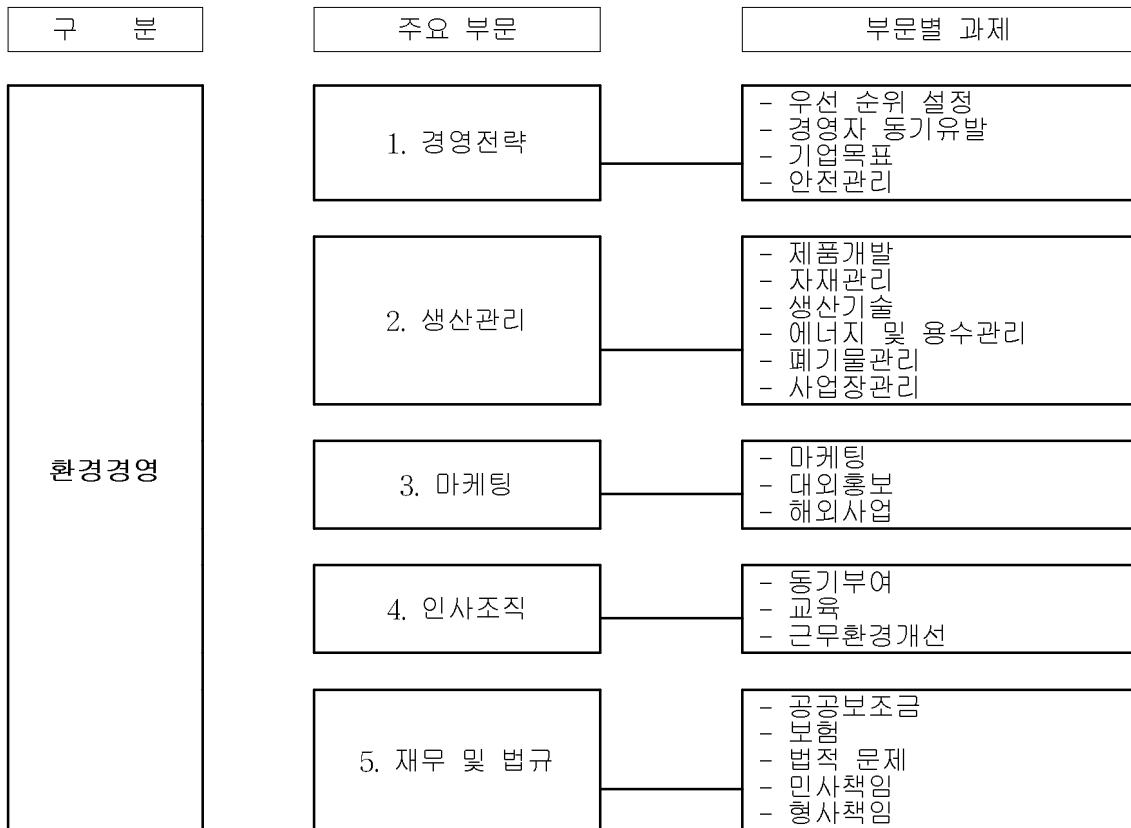
그러나 기업 환경경영의 통합체제를 총괄하기 위해 임명된 환경담당임원은 이러한 법적 환경담당자와는 다른 역할을 가진다. 앞에서 말한 환경담당임원은 기업에서 자발적으로 임명하고, 혁신의 총체적인 조정자와 전도사로서 역할을 한다. 환경담당임원의 업무는 법적 환경담당자보다 더욱 광범위해서 특정한 기술적 규제가 전망되는 것을 확신시킨다. 따라서 환경담당임원은 고위경영층이어야 하며 모든 관리조직에서 독립되어야 할 것이다. 환경담당임원은 비록 직접적인 지시를 내릴 수는 없지만 모든 부서에서 발생하는 환경업무에 관심을 가져야 하며, 기업의 다양한 환경문제에 대해 커다란 영향력을 미치게 된다.

한편 다양한 부서와 조직들이 환경경영의 통합체제 개발에 참여할 수 있다. 그들은 위험을 예방하고 기회를 평가하는데 활용되는 주제와 정보에 관한 전문가들이다. 환경경영의 통합체제의 구성과 관련되는 부문을 크게 다섯 가지로 구분하면 다음과 같다.

- 기업의 의사결정을 위한 우선 순위의 설정, 경영자의 동기유발, 기업목표, 안전 관리 등의 경영전략 부문
- 제품개발, 자재관리, 생산기술, 에너지·용수·폐기물관리, 사업장관리 등과 같은 생산관리 부문

- 고객의 인식과 욕구를 평가하기 위한 마케팅, 대외홍보, 해외사업과 같은 마케팅 부문
- 종업원들에게 환경경영에 대한 참여 동기부여, 교육 프로그램, 근무환경의 개선과 같은 인사조직 부문
- 정부에 의한 공공보조금, 보험 등의 재무회계부문과 환경규제에 대한 법적 문제, 환경오염에 대한 민사·형사책임에 관한 재무 및 법규 부문

< 그림 1 > 환경경영의 통합적 체계의 기본구성



## II. 그린마케팅의 주요과제

### 1. 그린마케팅 전략의 영역

모든 마케팅 전략은 기업의 중장기적인 변명과 목표를 성취하면서 고객의 니즈를 충족시키는 것이다. 더욱 강화되는 환경법규와 고객의 환경의식 제고에 따라 환경요인들은 시장중심의 경영에서 중요한 성공요소가 되고 있다. 따라서 환경친화적인 마케팅 개념은 기업의 사회적 책임과 경쟁력 제고를 위해서 개발되어야 한다.

환경마케팅 전략의 검토와 개발에는 크게 세 가지 영역이 필요하다. 첫째 환경마케팅 전략의 목표를 설정하고, 둘째 설정된 목표를 현재의 마케팅 업무에 통합하며, 셋째 새로운 환경전략에 적합하게 현재의 방침을 조정하는 것이다.

#### ■ 환경마케팅 목표의 수립

- 기업의 모든 경영철학과 미래 목표에 적합하게 환경마케팅을 구축
- 실행성과가 측정되고, 평가될 수 있게 마케팅 목표를 구축
- 마케팅 목표를 제품·고객·지역 항목을 고려하여 우선 순위 설정

#### ■ 마케팅 업무의 통합

- 희소자원 사용의 최소화, 재활용소재의 사용, 환경라벨제품, 포장재의 재사용, 청정생산 공정 및 기술에 대한 광고와 같은 환경친화적인 생산정책의 수립
- 고객과 판매업자에게 환경친화적인 제조공정으로 인한 가격 상승을 인식시키는 가격 및 판매정책의 수립
- 재활용센터의 건립, 에너지소비와 오염유발이 최소인 교통시스템의 이용 등과 같은 유통정책의 수립
- 환경에 대한 고객의 관심 증가와 적합한 광고 및 대외홍보 수립, 기업의 환경친화적 이미지 제고, 환경문제에 대한 국제적인 기업협회 가입 등 대외홍보정책의 수립

#### ■ 새로운 환경경영 전략에 맞게 마케팅 방침과 조직의 개편

- 마케팅관리의 모든 단계에서 정보제공과 교육을 통해 환경의식 제고

- 새로운 환경경영 전략을 수행할 수 있는 조직의 구성
- 환경목표를 달성하는 것에 대한 인센티브와 모니터링 시스템의 구축

## 2. 대외홍보

대외홍보의 목적은 기업과 대중 사이에 신뢰와 이해를 구축하기 위해 영원한 연결고리를 만드는 것이다. 정보는 인류의 건강과 환경을 보호하는 실천을 통해 기업이 제공한다. 또한 이러한 정보는 환경문제에 대한 일반시민의 의식을 높이고, 한 기업의 좋은 사례가 다른 기업들을 자극하기 때문에 환경보전을 향상시킬 수 있다.

- 항상 정직하고, 명확하고, 실천을 약속해야 한다.
- 환경보호를 위한 새로운 사고와 태도를 보도하고, 환경보호의 실천계획과 활동을 알린다.
- 모든 주요 목표그룹과 활동에 주목해야 한다.

## 3. 해외 비즈니스

국민의 생명과 건강은 어느 국가에서나 중요하기 때문에 환경경영에는 국경이 없다. 한 국가의 환경위험은 다른 국가에도 영향을 미치기 때문에 환경경영은 수출품, 수입품, 외국제품 모두에 적용되어야 한다. 따라서 많은 국가들은 생산제품이 일반적인 요구사항이나 환경기준에 적합해야 한다는 것을 강조하고 있다.

### ■ 수출에서 고려해야 할 환경사항

- 수입국의 환경기준이 더 엄격하지 않다면 국내 기준과 동일한 품질로 수출
- 구매자와 사용자에게 운송, 저장, 폐기처분에 필요한 정보와 기술교육의 제공
- 제품이 수입국의 환경과 국민건강을 위협한다면 수출 금지
- 제품에 대한 위험표시는 당사국 말로 표시하고, 위험이 발견되면 제품을 전량 회수

■ 해외생산

- 해외생산시설의 안전·오염배출·환경기준을 본국의 사업장 기준과 동일하게 유지
- 당사국의 환경이나 국민건강을 위협하는 제품생산은 금지
- 모든 회사의 환경기술을 세계 최고의 수준으로 향상

■ 수입에서 고려해야 할 환경사항

- 해외생산업체에게 국내 대기배출기준이나 농산품품질기준과 같은 환경기준을 정확히 설명
- 기업은 좀 더 환경친화적인 공급업체에게서 구매

### III. 그린마케팅의 세부 전략

사회적 여건과 법률의 변화, 환경법의 강화, 소비자들의 환경문제에 대한 인식 제고는 상품과 서비스의 마케팅에서 새로운 기회를 제공한다. 그린마케팅 개념은 경쟁력의 확보와 사회적 책임의 충족을 위해 필수적이다. 이러한 요인을 고려한 제품, 가격, 유통, 커뮤니케이션 계획은 다음과 같다.

■ 그린제품

- 소비자를 위한 상담서비스를 통해 제품의 재활용성, 환경친화적인 외형, 환경친화적인 소재를 사용한 기능적인 포장설계, 제품이 환경친화적인 방법으로 사용되는 것을 보증하는 내용을 포함하는 제품 정책(Product Policy)

■ 그린가격

- 환경 관점에서 가격의 차이를 소개하고, 환경친화적인 제품의 입장에서 적극적인 차별화를 지향하는 가격 정책(Price Policy)

■ 그린유통

- 재활용센터의 설립을 포함하는 환경친화적인 유통단계와 재활용체계의 구축과 같은 유통 정책(Distribution Policy)

### ■ 그린커뮤니케이션

- 광고와 홍보에서 정직하고 객관적인 방법을 통해 기업제품의 우수성을 나타냄으로서 고객의 향상된 환경의식을 완벽하게 활용할 수 있는 커뮤니케이션 정책 (Communication Policy)

## IV. 기업의 그린마케팅 사례

### 1. 그린제품

#### ■ BASF

독일의 최대 화학기업인 BASF는 지속성장이라는 명제를 인식하고 중국, 인도, 인도네시아, 말레이시아 등지에 과거에 비해 훨씬 공해가 적은 공장을 건립하는 데 기여하고 있다. 서유럽에서는 공장들이 지리적으로 떨어져 있었으나 이 지역에서는 공장배치를 새롭게 함으로써 한 공정의 폐기물이 다른 공정의 원료로 사용되도록 하는 생태학적 생산시스템을 구축할 수 있었다. 이런 재배치전략은 폐기물 재활용이 수송비가 많이 들거나 운송 자체가 위험하기 때문에 불가능했던 서유럽에서의 문제를 해결한 것이다.

#### ■ 아라크루즈 셀룰로오스(Aracruz Celulose)

연간 20억 달러 매출을 이 기업은 브라질 최대의 펄프 제조회사이다. 이 기업은 창사 이래로 지속성장의 비전을 지니고 있었다. 로렌첸(Erling Lorentzen) 회장은 빈곤과 삼림훼손으로 얼룩진 브라질의 에스피리토 산토州에서 경쟁력 있는 임산물사업을 영위하기 위해서는 자연경제권과 생존경제권의 원리를 동시에 충족시켜야 한다는 사실을 잘 이해하고 있었다. 이를 위해 이 회사는 1960년대 말에 마련된 식목을 위한 세금감면제도를 활용해 벌목지를 구입하고 산림조성사업을 시작했다. 이 회사는 1992년까지 20만 헥타르(6억 5백만평)의 토지를 구입하여 13만 헥타르(3억 9,325만평)에 유칼립터스나무로 조림을 하고 나머지는 보존지로 남겨 두었다. 이 회사는 농사가 불가능할 정도로 훼손된 토지에 성공적으로 조림을 함으로써 기본적인 환경문제는 해결한 셈이다. 동시에 회사의 펄프사업에 필요한 원자재 공급원을 확보할 수 있게 되었다. 아라크루즈사는 산림경영 경험과 묘목재배 능력으로 인해 비용절감과 품질개선에서 앞서게 되었다.

### ■ 듀퐁(DuPont)

보다 광범위한 지속성장전략의 일환으로 듀퐁에서 추진중인 ‘자연과의 제휴증진(A Growing Partnership with Nature)’ 프로그램에서는 새로운 형태의 제초제를 개발했는데 이것의 사용으로 전세계 농부들은 화학물질 사용을 4,500만 파운드나 줄이게 되었다. 이 새로운 설폰닐유리아(sulfonyleurea) 제초제는 농업용 화학물질 제조과정에서 발생하던 10억 파운드 분량의 화학폐기물을 방지하는 효과도 가져왔다. 그리고 과거 화학제초제의 1~5% 분량만 살포해도 충분한 효과를 볼 수 있다. 아울러 동물과 다른 식물에게는 전혀 해독이 없으며 토양 속에서 저절로 분해되어 수확물에는 찌꺼기를 전혀 남기지 않는다. 또한 제조과정에 소요되는 물질의 양이 매우 적기 때문에 높은 이익을 가져온다.

### ■ 바디숍(Body Shop)

1976년 창립한 영국의 화장품 회사인 바디숍사는 일반인의 상식을 거스르는 포장전략을 쓰고 있다. 화장품은 고급이미지를 심어주기 위해 요란한 포장을 하는 것이 일반적이지만, 이 회사는 불편한 포장을 대폭 줄임으로써 소비자들에게 더 저렴한 가격으로 제품을 공급한다. 여기서 절약된 비용은 환경보호를 위해 사용해서 기업의 사회적 책임을 다하고 기업의 이미지를 제고하는데 성공하였다. 바디숍은 용기의 재활용률을 높이기 위해 HDPE, PET 등 재활용이 쉬운 재질 한 가지로 통일해 사용해서 환경부하를 줄이고 있다. 또한 자체 용기 재활용 공장을 1991년부터 건설하여, 자사 포장폐기물을 재활용하고 있다. 겉포장도 단순화하였으며, 폐지 발생량을 줄이기 위해 제품에 대한 정보를 알려주는 설명서도 사용하지 않고 점포 내에 카드를 비치하여 이를 대신한다.

## 2. 그린가격

### ■ 사쿠라은행

최근 일본의 은행과 보험회사는 환경경영 국제규격인 ISO 14001의 인증취득 지원 서비스를 강화하고 있다. 컨설팅 및 대출금리 우대를 주축으로 인증취득에 나서는 기업을 지원하는가 하면 기취득기업에 대해 보험료를 할인해 주는 손해보험회사도 나

오고 있다. 일본의 사쿠라은행은 기업의 요청에 따라 컨설턴트를 파견, 환경평가, 환경방침·목표 설정, 절차 등 인증취득과 관련한 노하우를 제공하고 있다. 하루 컨설턴트 요금은 약 20만엔이며 이미 사쿠라은행의 거래기업 10여 개사가 인증취득 지원을 요청한 것으로 알려지고 있다. 사쿠라은행 자체도 ‘환경매니지먼트시스템’으로 불리는 프로젝트를 가동, 시중은행 최초로 ISO 14001을 취득하였으며, 서류의 전자화, 리사이클, 폐기물 분리처리 등도 추진하고 있다.

#### ■ 랭크 제록스(Rank Xerox)

제록스 그룹에서 유럽, 아프리카 및 중동지역의 마케팅을 담당하는 랭크 제록스사는 그린소비자들을 겨냥해 생산한 그린 클래스 복사기를 판매하는 과정에서 가격결정에 큰 어려움을 겪었다. 그린 클래스 복사기의 정확한 제조원가를 계산해 낼 수가 없었기 때문이었다. 표준화된 제조이전가격(Manufacturing Transfer Price)으로 부품들을 구입하고 이를 조립해 제품을 생산하는데, 그 부품들의 실제 비용이 정확하게 반영되지 않았다. 또한 원가 부서에서 그린원가 회계시스템을 개발 중이었지만 그것도 생각보다 쉽지 않아 지지부진한 상태였기 때문이었다. 이에 따라 그린원가 회계시스템이 개발되어 정확한 원가가 산출될 때까지 그린 클래스 복사기를 네 가지 유형으로 나누고, 각각의 제품에 대한 주요 고객을 분석, 가격 프리미엄을 달리 부과해서 전체 매출액과 이익을 증가시킬 수 있었다.

### 3. 그린유통

#### ■ 제록스(Xerox)

제록스의 자산재활용관리(Asset Recycling Management : ARM) 프로그램은 리스했던 복사기들의 부품을 고품질, 저비용의 새로운 기계제작에 재활용하는 것이다. 제록스는 리스가 끝난 복사기들을 다시 회수해 사용하는 적절한 시스템을 고안하고, 상당히 정교한 재생산과정을 통해 그 부속품들을 검사하고 재조립하여 새로운 기계를 제작했다. 제록스는 ARM 과정을 통해서 재료, 인건비, 폐기물 처리비용 등으로 1995년에만 3억~4억 달러의 비용을 절약한 것으로 추정하고 있다. 이런 단계까지 재활용작업을 발전시키게 되자 제록스는 회사경영 자체를 새롭게 재정립하기에 이르렀다.



현재 사용중인 상품을 회사 자산의 일부인 부품으로 다시 정의하게 됨에 따라 제록스는 부가가치 창출과 비용절감의 새로운 길을 발견하게 된 것이다. 리스 고객에게 최첨단 기능을 가진 상품을 지속적으로 업그레이드하는 것이 가능해진 반면, 환경에 미치는 영향을 최소화시킨 것이다.

#### ■ 피터 레인 운송(Peter Lane Transport : PLT)

영국의 레인(Lane) 그룹은 수익의 상당부분을 물류회사인 피터 레인 운송에서 거둬들인다. 150여대의 트럭을 운영하기 위해 3백 여명을 고용하고 있는 이 회사는 바디숍 등 10여 개 회사의 물류를 주로 담당하고 있다. 유럽대륙 국가들과는 달리 영국의 육상운송은 정부에서 보조금을 많이 받으면서도, 철도와 연계된 통합운송 정책이 제대로 시행되지 못하고 있었다. 1990년초 경제통합으로 유럽이 단일 시장이 되자, PLT는 유럽대륙으로 진출을 모색하게 되었다. 그러나, 이즈음 유럽대륙 뿐만 아니라 영국 내에서도 육상운송의 환경오염에 대한 일반인들의 인식이 나빠지기 시작했다. 이에 PLT는 보유 차량의 철저한 유지관리를 통해 연료효율성을 높이는 등 환경문제를 상당부분 해결할 수 있었다. 먼저 가격은 비싸지만 연료효율성이 높은 트럭을 구입하고, 다른 기업과 공동으로 연료 효율이 높은 공기역학적인 트럭을 개발하고 있다. 아울러, 운전자들에 대한 유지관리 교육을 통해 연료효율성을 높이는 활동을 지속해서 실시하고 있다. 한편, 트럭 세척에 생분해성 비누를 사용하고, 폐유와 폐타이어에 대한 감시도 철저히 함으로써 환경부하를 줄이고 있다.

#### 4. 그린커뮤니케이션

##### ■ 바디숍 : “One is not enough” 캠페인

영국 바디숍사의 “One is not enough” 캠페인 전개는 1990년부터 천연자원 절약과 쓰레기 절감의 필요성에 대한 크나큰 인식에서 시작되었다. 캠페인 전개의 특징은 전 제품의 원료를 완전 자연성분으로만 사용하여, 패키지나 포장은 최소한으로 간소화하고 생분해성과 재생이 가능한 자재를 사용한다는 점이다. 점포의 건축자재도 폐기물이나 재생자재를 활용하고 있다. 또한, 바디숍사는 적극적인 환경보호 교육과 환경보호 캠페인을 벌이는데 일주일에 500부씩 환경자료 모음집을 배포하며 환경캠페인

을 위한 자료 제공, 각 매장에 지도원 파견 및 환경단체의 지속적인 활동 지원 등의 활동을 전개하고 있다. 그 외에도 이 회사와 직접적인 이해관계가 없는 오존층의 파괴나 동물실험의 금지를 테마로 다룬 팸플릿을 무료로 배부하고 있다. 바디숍사의 커뮤니케이션 전략도 제품광고 보다는 환경보전을 주장하는 보다 높은 차원의 PR을 중심으로 전개했다. 또한 소비자들의 요구를 찾아내 이에 대응하기보다는 소비자를 교육하고 선도하며 환경보호 활동에 참가하게 하는 방법으로 그린마케팅을 전개하고 있다. 또한 광고보다는 보도 자료, 팸플릿, 포스터 등을 이용하여 PR을 통한 대외 커뮤니케이션에 중점을 두고 있다.

■ 에코버(Ecover)

세계 제조업체인 에코버사는 공장지붕을 식물로 조성한 생태지붕과 자연폴발 등으로 북유럽의 엄격한 기준에서도 모든 부문에서 뛰어난 ‘그린 공장’으로 선정되었다. 이 사업장이 바로 ‘세계 최초의 생태 공장’이라 불리는 에코버사의 벨기에 오스트말러 공장이다. 에코버 공장의 생태지붕은 제일 아래 단열층과 그 위에 방수층으로 구성되며, 얇은 여러 층의 성장 배양층 또는 하층토(Substrate)에는 초본식물들이 식재되어 있다. 생태지붕은 여름과 겨울에 효과적인 온도 조절기 역할을 한다. 특히 여름에는 폴발은 많은 태양열을 흡수하여 밤에 이슬을 맺게 되고, 다음날 이슬 수분은 증발되어 시원하게 한다. 에코버사는 공장 연못에 생태지붕의 하수시설을 설치하고, 여름에 지붕에서 발생하는 충분한 물을 이용하였다. 여기에는 공장지대에는 흰치 않은 송골매를 비롯한 여러 종류의 새들이 규칙적으로 찾아오고, 심지어 지붕에 둥지를 틀고 있다. 유지관리는 일년에 두 번 기계로 폴발을 깎아주고 주변 나무 가지를 제거하거나 필요에 따라 관목의 묘목을 심어주면 된다. 에코버는 환경친화 기업으로서 뿐만 아니라 환경친화 제품을 통해 유럽 소비자들에게서 선택받고 있다.

■ 도요타자동차

세계 5위의 자동차 메이커 도요타는 10여년 전부터 환경친화사업인 에코 프로젝트를 집중적으로 추진해 왔다. 그 프로젝트의 중요한 아이템이 대기오염 흡수능력을 획기적으로 향상시킨 수종개발이었다. 이를 토대로 도요타는 지난 1992년 도시 근교에

오염물질 흡수능력이 뛰어난 나무들을 심어 삼림을 조성하는 사업에 착수했다. 아이치현 도요타시 교외에 ‘도요타의 숲’ 모델 삼림을 조성하는 등 나무를 통한 오염물질 흡수사업에 힘을 기울여왔다. 이런 공로로 도요타의 환경기술자는 ‘파 이스턴 이코노믹 리뷰’지가 수여하는 1998년 아시아 이노베이션상 금상을 수상했다.

## ■ 현대자동차

현대자동차 울산공장의 푸른 공장 가꾸기를 위한 갖가지 색다른 노력이 돋보이고 있다. 현대자동차는 지난 1988년부터 1995년까지 모두 6차례에 걸쳐 환경관리 모범업체로 선정됐고, 지난 1996년부터 환경친화기업으로도 지정된 데 이어 1999년 또다시 연속 환경친화기업으로 재공인 받는 결실을 맺었다. 이같은 성과는 다른 지방에 비해 대기과 수질오염 문제가 심각한 울산지역에 위치한 사업장으로는 보기 드문 경우로 지난 1996년부터 1999년까지 매년 150억원 이상 모두 1천10억원을 환경설비와 연구 부문에 투자한데 이어 앞으로도 2년간 271억원을 추가투자 할 계획이다. 푸른 공장 가꾸기에 따라 수 년 동안 무관심 속에 방치돼온 사내 하천(길이 4백여m, 폭 5m)에서도 이제 붕어 등 물고기를 쉽게 볼 수 있을 뿐만 아니라 백로와 왜가리 등의 여름 철새가 날아들면서 최근 회사가 방사한 새끼 청둥오리와 거위 40여 마리가 어울려진 모습은 작은 호수를 연상시킨다. 또한 공장 곳곳에 조류사육장 10여 개를 설치, 공작 비둘기 등 10여종 총 3백50여 마리의 조류를 들여와 소나무 등 35만 그루의 환경정화수와 어울리는 자연공원으로 조성하는 등 푸른 공장 가꾸기를 위한 노력이 계속되고 있다.

### < 참고 문헌 >

- 이병욱, “제7장 그린마케팅”, 『환경경영론』, 비봉출판사, 1998.  
 Winter, G., *Blueprint for Green Management*, McGraw-Hill Book Company, UK, 1  
 현대환경연구원, “환경에 대한 전국민 여론 조사”, 보도자료, 현대환경연구원, 1997.  
 켄 피아티, 『그린마케팅』, 삼영사, 1997.  
 여훈구, 『그린마케팅』, 안그라픽스, 1997.

하성훈 (환경경영기획팀 선임연구원, shha@shinbiro.com)