

GREEN MANAGEMENT SEBAGAI PELAKSANAAN ETIKA BISNIS UPAYA KELANGSUNGAN HIDUP PERUSAHAAN JANGKA PANJANG

RAHAYU TRIASTITY

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

New challenges in global competition is how companies can survive and thrive based on economic logic that links the environment, production resources, innovation and competitive advantage. This article discusses the activities of the company based on ethics, especially those related to environmental ethics through Green Management approach. The importance and necessity of the world Indonesia business role in Saving the environment is time to begin. It's no longer just rhetoric, but it should be an integral part of corporate strategy and the part of management thinking. Through the Green Management, can the industry play a role as well as carry out activities of its business ethics? Is a thing to the contrary between the achievement of strategic corporate objectives with the implementation of ethical business through green management?

Is the Green Management can make the company sustainable life? Through a green approach to ethics management in business activity the company is expected to be able to live sustainably on the one hand and on the other hand is able to contribute to. Stakeholders, and more broadly is to play a part in saving the environment and the universe. If companies start doing, is expected to mobilize and involve stakeholders to also do this. No matter how small something is done but done consistently and continuously, the result undoubtedly be very meaningful to the lives of the environment and its contents.

Keywords: *Business ethics, green management, sustainability, competitive strategy.*

PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan semakin sadar akan pentingnya keberlangsungan jangka panjang usahanya (*sustainable*). Kelestarian merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian pihak manajemen. Di sisi lain beragam tantangan harus dihadapi. Saat ini, tantangan perusahaan bukan hanya persaingan global, tetapi juga tantangan lingkungan alam. *Global warming* atau pemanasan

global, gaungnya telah terdengar sejak beberapa tahun terakhir. Hampir semua orang mulai pimpinan negara sampai anak-anak, lembaga besar sampai organisasi kecilpun gencar menyuarakannya. Bagaimana menyelamatkan lingkungan, adalah tanggung jawab bersama. Fenomena ini menyentuh semua lapisan masyarakat dan institusi, karena menyangkut kehidupan selanjutnya umat manusia dan alam semesta beserta isinya.

Kesadaran akan pentingnya masalah ini juga sampai pada tataran dunia bisnis, berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Di negara maju, perusahaan telah mulai melaksanakannya melalui apa yang dikenal dengan konsep *green environment*. Bagaimana di Indonesia? nampaknya baru sekedar retorika, walaupun beberapa perusahaan telah memulainya, tetapi bagaimana menyikapinya masih perlu pemikiran lebih lanjut. Bagi kebanyakan manajer masih menganggap aneh dan tidak merasa perlu untuk memberikan respon terhadap perhatian lingkungan. Manajer lebih banyak berkecukupan pada masalah lain yang berkaitan dengan bagaimana mencapai tujuan perusahaan, terutama yang berkaitan dengan ukuran kinerja finansialnya. Peran dunia industri dalam hal ini, sebenarnya cukup besar artinya terutama berkaitan dengan perilaku perusahaan, yang menyangkut perilaku *stakeholder*-nya. Jika semua *stakeholder* dari berbagai industri di dunia sadar akan hal ini, maka akan memberi kontribusi yang tidak sedikit bagi kehidupan alam ini. Dari sini penulis ingin memaparkan secara sederhana bagaimana peran dunia industri dalam mengurangi dampak pemanasan global melalui *green management*.

Perubahan lingkungan membawa dampak besar pada perilaku masyarakat. Kesadaran masyarakat yang semakin baik, termasuk memahami akan pentingnya kelestarian alam, memberi kesempatan pada perusahaan untuk melaksanakan berbagai kewajibannya. Salah satu kewajiban perusahaan adalah melaksanakan tanggung jawab sosial pada lingkungan, yang merupakan salah satu bentuk etika dalam melakukan bisnisnya.

Apakah *Green Management* merupakan bentuk dari pelaksanaan etika

bisnis? Apakah etika bisnis dalam bentuk *Green Management* tidak bertentangan dengan arti strategi perusahaan yang merupakan cara mencapai tujuan? Secara konseptual, tujuan perusahaan yang paling umum adalah mencapai laba semaksimal mungkin. Apakah respon etika meningkatkan atau menurunkan kinerja perusahaan? Apakah perusahaan yang melaksanakan etika bisnis dapat mencapai laba dan dapat menjaga kelangsungan hidupnya?

Perusahaan pada umumnya berusaha memposisikan diri dalam industri, karena merupakan dasar dari strategi bersaing. Strategi bersaing sendiri merupakan sumber dari keunggulan bersaing. Jika perusahaan perlu memposisikan dirinya secara strategis di lingkungan industrinya (*market environment*), maka seharusnya juga harus memikirkan memposisikan diri secara strategis di *non market environment* (*legal, social, political*). Sehingga perusahaan dapat menyeimbangkan dirinya antara posisi yang bersifat strategis yang mengarah pada *market environment* dan juga sekaligus bersifat etis yang mengarah pada *non market environment*.

PEMBAHASAN

Perusahaan bukan hanya perlu menjawab tantangan persaingan global dengan strategi yang tepat tetapi juga sekaligus menjawab tantangan lingkungan. Lingkungan perusahaan yang terus berubah, masyarakat yang semakin cerdas dan kritis, alam yang juga memerlukan perhatian, menjadikan manajemen perusahaan perlu membuat terobosan program-program yang selain etis juga strategis. Untuk itu perlu diketahui pengertian "etis" dalam dunia bisnis.

Business Ethics

Tidaklah mudah mendefinisikan etika secara tepat. Secara umum etika adalah cara yang mengatur perilaku orang atau sekelompok orang dalam masyarakat. Etika (*ethics*) adalah kode yang berisi prinsip-prinsip dan nilai-nilai moral yang mengatur perilaku orang atau kelompok terkait dengan apa yang benar atau salah (Daft, 2007: 201).

Dari definisi di atas dapat dijabarkan bahwa etika berhubungan dengan nilai-nilai internal perusahaan dan membentuk keputusan mengenai tanggung jawab sosial yang berkaitan dengan lingkungan eksternal. Isu etika hadir dalam sebuah situasi ketika tindakan yang dilakukan sebuah organisasi dapat menimbulkan manfaat atau kerugian bagi pihak lain.

Menurut Baron, yang dimaksud dengan etika bisnis adalah aplikasi dari prinsip-prinsip etika yang diterapkan sehubungan munculnya masalah-masalah dalam bisnis. "*Business ethics is the*

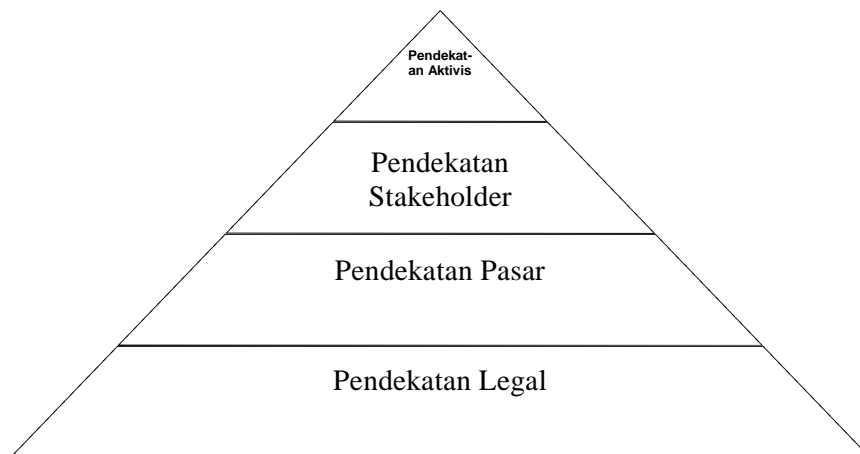
application of ethics principles to issues that arise in the conduct of business". (Baron, 2003: 684).

Pelaksanaan *green management* dapat dimunculkan karena adanya isu kritis lingkungan yang perlu mendapatkan perhatian semua pihak termasuk dunia industri. Sering kali pelaksanaannya dapat terhambat, karena manfaat tidak dapat dirasakan secara langsung oleh perusahaan, atau bahkan dirasakan tidak perlu.

Green Management

Salah satu model pendekatan untuk mengevaluasi komitmen suatu perusahaan terhadap tanggung jawab lingkungan adalah Model Nuansa Hijau (*shades of green*). Perusahaan yang menggunakan pendekatan ini dapat dilihat komitmennya dengan berbagai tingkatan kedalaman aktivitas yang dilakukannya. Berikut ini pendekatan nuansa hijau dari Freeman, yang membaginya menjadi empat tingkatan.

Gambar 1.
Nuansa Hijau Perusahaan



Sumber: R.E. Freeman, J. Pierce, dan R. Dodd (1995)

Hirarki pendekatan Nuansa Hijau:

- Pendekatan legal: perusahaan cukup melakukan apa yang diperlukan untuk memenuhi ketentuan hukum
- Pendekatan Pasar: Perusahaan menyediakan produk yang bersahabat dengan lingkungan karena pelanggan menginginkan produk semacam itu, bukan karena komitmen manajemen yang kuat terhadap lingkungan
- Pendekatan *stakeholder*: Perusahaan berupaya merespons persoalan lingkungan yang diajukan *stakeholder*
- Pendekatan aktivis: Perusahaan secara aktif mencari cara untuk melakukan konservasi sumber daya di bumi

Beberapa perusahaan yang menerapkan *green management* dalam usahanya untuk melestarikan lingkungan global antara lain *Sam.sung, Sharp, Sony, Toyota, Honda, Body Shop* dan sebagainya. Mungkin masih banyak perusahaan yang melakukan secara parsial, tetapi banyak pula yang telah menerapkan dalam hampir keseluruhan aktivitasnya. Tentu saja komitmen pihak manajemen diperlukan, sehingga dapat menjadi suatu "*guide*" atau panduan dalam mengambil keputusan dan merumuskan kebijakan manajerial. Memasukkan konsep nuansa hijau dalam filosofi yang etis, merasuk dalam budaya perusahaan tidaklah mudah, memerlukan waktu dan usaha. Ada lima aspek penting yang sering diperhatikan dalam *green management* seperti yang dilakukan oleh perusahaan elektronik, Samsung.

Green Management consists of five major segments that helping to preserve the global environment: The greening of management, the greening of products, the greening of processes, the greening of workplaces, the greening of communities (Samsung, 2008).

Kesadaran perusahaan bahwa keberhasilan perusahaan adalah berkat masyarakat, maka perusahaan perlu memperhatikan kebersamaannya dengan masyarakat dan lingkungan untuk dapat mempertahankan kelestariannya. Kontribusi perusahaan menyelamatkan lingkungan alam beserta isinya dapat dimulai dengan pendekatan nuansa hijau melalui aspek manajemen, produk, proses, tempat kerja, angkatan kerja dan masyarakat sekitarnya.

The greening of management, pada aspek ini pihak manajemen membuat kebijakan, menentukan target jangka menengah/panjang atau target spesifik dibidang masing-masing dan menentukan visi perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan dapat pula mengadopsi praktik praktik etis yang berkaitan dengan lingkungan, yang dapat membantu pembuatan program perusahaan agar dapat terus menerus berkembang. Dalam struktur organisasi dapat pula dibentuk *environment committee* atau individu/spesialis yang bertanggung jawab.

The greening of products, jika ingin memperkuat posisi diri dan mapan sebagai perusahaan global, maka salah satunya adalah harus terlibat dalam keragaman aktivitas yang didasarkan pada strategi "*product environment*". Perusahaan perlu mengembangkan produk produk ramah lingkungan, produk yang bisa didaur ulang, dan menciptakan citra perusahaan yang produknya "*environment friendl*" mulai bahan bakunya sampai tahap akhir dari produknya. Mempertimbangkan rasio penggunaan bahan organik terhadap bahan sintetis serta rasio penggunaan sumber daya natural dan buatan. Memperhatikan penggunaan sumber daya dan penggantian/pengadaan kembali sumber daya,

merancang produk yang *sustainable*, dan sebagainya. *The greening of processes*, perusahaan perlu usaha nyata untuk mengurangi penggunaan bahan yang menyebabkan pemanasan global, mengurangi konsumsi sumber daya terutama sumber daya natural. Usaha keras dalam mengendalikan energi dengan mengembangkan teknologi alternatif dan mengurangi energi. *The greening of workplaces*, lingkungan kerja yang bersih, pengendalian polusi, tempat pembuangan limbah yang benar, serta memiliki pengelolaan dan fasilitas daur ulang. *The greening of communities*, bekerja sama dengan masyarakat sekitar, dengan memberikan edukasi pentingnya pelestarian lingkungan dan bantuan. Peran perusahaan dalam kaitannya dengan para *stakeholder*, misalnya menjaga hubungan baik dengan para pemasok yang mempunyai komitmen pada lingkungan. Selain itu ada pula yang menambahkan: *The greening of workforce*, kebijakan dan prosedur dalam menarik tenaga kerja, dengan memberikan pelatihan, pendidikan, dan pemahaman budaya yang berkaitan dengan nuansa hijau perusahaan.

Beberapa cara untuk mengukur *green management* yang telah ada antara lain melalui sertikat yang disebut dengan EMS (*Environmental Management Systems*) - *ISO 14001*, penilaian aktivitas siklus hidup, *waste disposal measures*. Menurut Nogareda dan Ziegler, ukuran dari *green management* mempunyai pengaruh positif pada inovasi produk atau proses yang ramah lingkungan dimasa datang. "*Ziegler and Rennings (2004) and Rehfeld et al. (2006) find that green management measures such as certified EMS life-cycle assessment activities, or waste disposal measures have a positive effect on future environmental product*

or process innovations." (Nogareda & Ziegler, 2006). Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Nogareda, berarti perusahaan yang melakukan *Green Management* cenderung tingkat inovasi produknya dan juga inovasi dalam proses produksinya tinggi. Mereka berusaha terus menerus mencari inovasi baru yang ramah lingkungan sesuai dengan strategi dan komitmen yang mereka pilih.

Kerangka kerja dan pola pikir untuk menjadikan perusahaan bernuansa hijau, perlu melibatkan prinsip-prinsip di atas pada lintas elemen dalam perusahaan. Keseluruhan usaha di atas dapat menjadi gambaran dari suatu perubahan mendasar dalam strategi suatu perusahaan. Perubahan tersebut dapat secara bertahap, tetapi mampu dan dapat dilakukan oleh perusahaan.

Business Ethics vs Strategy

Masalah lingkungan telah menjadi topik hangat di kalangan pimpinan bisnis serta manajer dan organisasi diseluruh industri. Perhatian terhadap lingkungan telah menjadi bagian integral dari strategi organisasi di berbagai perusahaan. Misalnya dengan merubah kebijakan mengurangi emisi, di mana evaluasi tiap unit/departemen tidak hanya berdasarkan hasil keuangan tetapi juga seberapa baik mereka mengurangi emisi, dan berbagai bentuk kebijakan lainnya. Contoh perilaku perusahaan dalam etika bisnis berhubungan erat dengan isu Tanggung Jawab Sosial! Perusahaan - CSR (*Corporate Social Responsibility*). Konsep Tanggung Jawab Sosial perusahaan, cukup sulit didefinisikan. Bagi sebagian perusahaan berisi komitmen moral untuk mendistribusikan kekayaan perusahaan dari pemegang saham pada pihak lain. Bagi perusahaan lain CSR

merupakan alat komunikasi yang hanya bersifat retorika dengan *stakeholder* eksternal yang sedang "*fashionable*" saat ini. Bagi perusahaan lain mungkin merupakan suatu cara yang tidak terlalu kentara untuk menuju maksimalisasi laba. Yang perlu diperhatikan adalah penggunaan CSR secara strategis untuk meningkatkan laba harus dibedakan dengan CSR yang dilakukan karena berdasarkan moral. Menurut Baron secara umum gerakan CSR ada tiga motif.

"The motive, for strategic CSR is to increase the profits of the firm in the absence of an external threat. A Second motive, for CSR is to reduce threats to the firm, from its non market of as from activists and governments The third motive is moral, the firm voluntarily respond to the needs of others without a compensating profit" (Baron, 2003, 658).

Perusahaan dalam melaksanakan CSR nya dapat saja karena mempunyai motif untuk meningkatkan keuntungan. Motif yang kedua, perusahaan melaksanakan CSR, karena untuk mengurangi ancaman atau tekanan dari pemerintah atau aktivis LSM. Dan motif yang ketiga adalah karena kesadaran moral, tanpa

pamrih untuk mendapatkan keuntungan finansial, perusahaan secara sadar merespon kebutuhan akan pentingnya perhatian pada lingkungan.

Dari ketiga motif di atas, dapat diketahui bahwa gerakan yang dilakukan perusahaan sebenarnya apakah bersifat strategis atautkah etis. Dari model pendekatan nuansa hijau dalam *green manajement*, contohnya pada *level* pendekatan aktivis, maka dapat dikatakan perusahaan sudah melakukan aktivitas bisnis secara etis, dengan motivasi moral, menyelamatkan lingkungan. Walaupun pihak manajemen sadar bahwa aktivitas yang dilakukannya mengeluarkan biaya besar, tetapi belum tentu mendatangkan keuntungan jangka pendek, tetapi sebenarnya secara strategis dapat memberikan keuntungan jangka panjang.

Memang sering kali sesuatu yang bersifat etis, sering kali tidak strategis bagi perusahaan, dan sebaliknya sesuatu yang strategis sering kali tidak etis bagi pihak lain. Berikut ini gambaran bagaimana pendekatan *green management* yang dapat bersifat etis tetapi sekaligus juga etis, bagi tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

Gambar 2

Peran "*Green Management*" pada keberlangsungan perusahaan



Sumber: Penulis

Perusahaan yang mendasari kebijakan aktivitasnya berbasiskan pada *green manajemen* akan menjadi perusahaan yang *sustainable* atau lestari secara utuh. Ini karena perusahaan memiliki diferensiasi dan mau tidak mau harus melakukan inovasi terus menerus sehingga mampu bersaing berbasis pada RBV (*Resource base view*) dengan pesaingnya, hal ini secara strategis sangat berarti bagi keberlanjutan perusahaan. Di sisi lain juga memperhatikan lingkungan, yang merupakan aspek etis dalam aktivitas bisnisnya, karena pihak manajemen tidak semata-mata hanya memperhatikan aspek finansialnya saja. Aktivitas perusahaan melalui *Green management* dapat memberi nilai tambah bagi perusahaan.

Competitive Advantage

Keunggulan bersaing dari Porter sudah begitu populer dalam dunia bisnis. Pengertian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Kuncoro adalah: "Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan oleh perusahaan lain. Dengan demikian, keunggulan kompetitif menjadi suatu kebutuhan penting bagi sukses jangka panjang dan kelangsungan hidup perusahaan." (Kuncoro, 2006)

Perusahaan yang melaksanakan *Green Management*, sebenarnya telah memiliki keunggulan bersaing. Karena perusahaan harus melakukan inovasi, mengeksplotasi kemampuan internalnya untuk melakukan sesuatu yang berbeda

yang tidak mampu dilakukan pesaingnya. Contoh perusahaan mobil yang mencoba melakukan adalah Toyota dan Honda yang saling bersaing mencoba mobil Hibryd yang ramah lingkungan. Perusahaan-perusahaan tersebut berusaha memperoleh keunggulan kompetitif melalui isu lingkungan sebagai kebutuhan penting untuk sukses jangka panjang/kelestariannya. Perusahaan yang melaksanakan aktivitasnya berdasarkan konsep agar memperoleh kelestarian atau "*sustainable*" dikemudian hari, umumnya perusahaan tersebut memperoleh nilai dari para *stakeholder*-nya, sekaligus memberi kontribusi pada lingkungan dan sosialnya.

Berdasarkan pada pandangan RBV (*resource-based view*), perusahaan perlu mengeksplotasi kemampuannya untuk dapat bersaing. Melalui *Green management*, perusahaan dapat melakukan inovasi melalui seluruh aktivitasnya agar dapat mendapatkan keunggulan bersaing. Penemuan produk-produk baru yang ramah lingkungan misalnya dapat menjadi suatu yang berbeda/diferensiasi bagi perusahaan sekaligus etis dari sisi etika bisnis, tanpa harus bersaing langsung dengan pesaing sejenis lainnya.

Hal ini sejalan dengan apa yang ditulis oleh Baron: "*In the market environment one generic strategy is differentiation, where a firm attempts to position its products and services in a relatively uncrowded segment of the market. In the non market environment some firms attempt to differentiate themselves from other firms in their industry. Starbucks has done so by its commitment to social responsibility. BP has positioned itself as a green oil company.*" (Baron, 2003: 34).

Perusahaan yang Lestari Seutuhnya (*wholly sustainable enterprise*)

Munculnya *sustainability* atau kelestarian perusahaan menjadi salah satu elemen penting dalam strategi bisnis, dipicu oleh berbagai macam faktor, antara lain pesaing, teknologi, regulasi, harapan konsumen dan sebagainya. Perusahaan yang menginginkan keberlanjutan perusahaannya tercapai harus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya baik keuangan, sosial, maupun lingkungan. Perusahaan-perusahaan terkemuka mulai memacu peningkatan nilai perusahaannya ataupun nilai *stakeholders* dengan memperluas definisi menjadi perusahaan yang *sustainable* melalui gerakan bernuansa hijau. Perusahaan tidak hanya berhasil dalam kinerja keuangan (*financial*) tetapi juga kinerja sosial dan lingkungan (*non financial*). Perusahaan berharap dengan melakukan hal tersebut dapat memberikan hasil yang positif bagi kehidupannya.

Perusahaan yang dapat mencapai kelestarian secara utuh adalah perusahaan yang menggerakkan aktivitasnya secara terus menerus untuk meningkatkan nilai melalui penerapan praktik bisnis yang dapat menunjang kelestariannya. Dalam keseluruhan dasar dari kegiatan perusahaan - mulai dari produk dan jasa, angkatan kerja, fungsi/proses produksi maupun manajemen/tata kelola perusahaan melaksanakan komitmen menuju perusahaan yang lestari.

Banyak perusahaan yang menetapkan bidang spesifik agar perusahaan dapat berkesinambungan hidupnya, tetapi sangat sedikit yang menetapkan suatu strategi yang luas untuk mencapai peningkatan kinerja sosial dan lingkungannya. Melalui peningkatan kinerja sosial dan lingkungan perusahaan dapat melaku-

kukan investasi saat ini, dan mendapatkan *sustainability* dimasa yang akan datang. Dengan memosisikan sebagai *'green company'*, dapat memberi kesan perusahaan melakukan evolusi terus menerus, berkelanjutan dan bertanggung jawab untuk masa depannya. Mungkin dengan mengedepankan kelestariannya, dapat saja mengurangi laba jangka pendeknya. Namun perusahaan perlu memperhatikan juga keberlangsungan hidupnya, dengan menyeimbangkan kepentingan internal/laba dan juga eksternal/sosial.

Menjadi perusahaan yang *sustainable* seutuhnya merupakan perjalanan yang memerlukan waktu panjang. Tiap perusahaan memandang dan mencapainya dengan cara yang tidak sama, dengan alasan yang berbeda bahkan sering tanpa memiliki gambaran yang jelas. Walaupun demikian, jelas bahwa sekecil apapun suatu usaha lebih baik dari pada tidak melakukan sama sekali

KESIMPULAN

Perusahaan yang mendapatkan pencerahan etika dalam kegiatannya dan melaksanakan sepenuhnya, menyadari bahwa integritas dan kepercayaan merupakan elemen yang penting untuk mempertahankan hubungan bisnis yang sukses. Perusahaan yang etis dalam kegiatan bisnisnya selain dihargai masyarakat secara umum juga akan mempererat jaringan kerja, semakin mendapatkan simpati dari karyawan, pelanggan, pemasok maupun mitranya. Meskipun perusahaan merasa telah melakukan sesuatu yang benar secara etika, tidaklah secara ekonomis selalu menguntungkan dalam jangka pendek, namun disisi lain dapat menumbuhkan keyakinan bahwa uang atau laba bukanlah segalanya dan

bahwa pada akhirnya akan memberikan manfaat jangka panjang pada perusahaan. Manfaat jangka panjang dapat diartikan bersifat strategis bagi perusahaan serta mencapai *sustainable* (kelangsungan hidup jangka panjang).

Green management dapat menjadi pertimbangan sebagai salah satu program inovasi lingkungan yang selain bersifat strategis juga etis. Pada dasarnya strategi yang baik adalah strategi yang tentunya juga baik secara etika (*good strategies are firmly grounded in good ethics*). Dengan melakukan *green management* diharapkan perusahaan dapat menuju pada *sustainability* (strategis), *social responsibility* (etis dan strategis) dan *sekaligus environmental sensitivity* (etis). Perusahaan yang lestari seutuhnya itulah tentu yang menjadi harapan!

<http://www.Samsung.com/AboutSAMSUNG/ELECTRONICSGLOBAL/SocialCommitm.>

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, David P., 2003, *Business and its environment*- 4th ed., Prentice Hall, Upper Saddle river, New Jersey.
- Daft, Richard L., 2007, *Management*, (terjemahan), Salemba Empat, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad, 2006, *Strategi-Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta
- Nogareda, Jasmin Seijas and Ziegler, Andreas, Green Management and Green Technology-Exploring the Causal Relationship, June 2006, Discussion Paper No. 06-040, Centre for European Economic Research. <ftp://ftp.zew.de/pub/zew/docs/dp/dp06040.pdf>
- R.E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, 1995, *Shades of green: Ethics and Environment*, Oxford University Press, New York.