

2018 옥외광고 연구포럼

옥외광고산업의 성장동력 : 창의성과 조직문화의 역할

창의성은 광고산업에서 가장 필수적으로 갖춰야 할 역량으로 평가받고 있다. 경험을 강조하는 디지털 전환의 시대를 맞이하면서 옥외광고산업의 창의성은 어느 때보다 높은 관심의 대상이 되고 있지만, 관련 연구는 매우 한정적이다. 본 연구는 일반 광고산업에서 활용되고 있는 창의성을 구성하는 요인으로 고려되고 있는 전략성, 독창성, 예술성과 환경 변인인 창의성 장려 조직문화, 광고주 대응성에 대한 옥외광고산업 종사자들의 인식을 비교하며, 이것이 광고매출에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 창의성 구성요인간 비교결과, 우리나라 옥외광고 기업들은 전략성, 예술성, 독창성 순으로 높게 평가하였으며, 창의성 장려 조직문화를 광고주 대응보다 높게 평가하는 것으로 밝혀졌다. 다음으로 창의성 관련 변인들이 옥외광고기업들의 매출에 어떤 영향을 미치는지 검증해본 결과, 신생기업, 창의성을 장려하는 조직문화를 갖춘 기업, 예술성보다 전략성을 높게 평가하는 기업일수록 매출이 높은 것으로 밝혀졌다.

전종우 교수 (단국대학교)

조재수 교수 (중부대학교)

이상원 교수 (경희대학교)

천용석 주임연구원 (한국옥외광고센터)

I. 서론

1. 연구의 배경

- ◎ 광고산업에서 창의성은 생명과도 같은 존재로 고려되고 있으며, 광고산업의 존재이유로 평가되고 있음(Ogilvy, 1983; Smith & Yang, 2004; Zinkhan, 1993)
- ◎ 구체적으로 광고회사는 ‘창의성 확보’와 ‘생존’을 동일선상에 놓을 정도로 중요하게 고려하고 있음
- ◎ 이러한 현상이 나타나는 이유는 창의성이 뛰어난 광고가 긍정적 효과(인지도 제고, 긍정적 이미지 창출, 포지셔닝 확보 등)를 낳는다는 깊은 신념에 기인함(Ang & Low, 2000; Li, Dou, Wang & Zhou, 2008)
- ◎ 두 번째 이유는 광고창의성이 광고주의 대행사 선정에서 중요한 요인으로 고려되고 있기 때문임
- ◎ 따라서 광고회사는 뛰어난 창의성을 확보하였다는 것을 의미하는 칸느 광고제, 뉴욕페스티벌 등 국제적 수준의 광고제에서 수상하기 위해 상당한 노력을 펼치고 있음(Li et. al., 2008)
- ◎ 그러나 광고회사의 창의성이 광고제의 수상을 결정하는 중요한 요소라는 것을 검증한 연구는 존재하지만(Li et al., 2008), 실제 광고회사의 성패를 가늠하는 매출에 어떤 영향력을 미치는지에 대한 실증적 연구는 존재하지 않았음
- ◎ 한편, 광고회사의 수상을 위한 노력의 상당수는 새로운 미디어와 이를 활용한 테크놀로지의 결합으로 정리될 수 있음
- ◎ 이러한 관점에서 소비자들의 삶과 밀착되어 있는 옥외광고에 새로운 테크놀로지의 결합을 통한 창의성은 실무영역에서 상당한 관심의 대상이 되고 있음(THE PR News, 20117, 10월 27일자; AD News, 2018, 10, 2일자)
- ◎ 그러나 디지털 전환시대에서 테크놀로지를 활용한 광고 창의성 활용이라는 차원에서 옥외광고 산업의 가치는 더욱 커지고 있는 상황에서 옥외광고 학문영역에서 창의성에 관한 연구는 매우 부족한 실정임

- ◎ 그러나 사회변화에 민감하게 반응해야하는 광고학의 숙명과는 달리 학술영역에서 광고 창의성에 관한 논의는 이론 및 방법론 차원에서의 강건함이 부족하다는 평가로 인해 환영받지 못하는 주제로 고려되었음
- ◎ 이후, 제기된 문제의식을 기반으로 개념화와 측정(Koslow, Sasser & Riordan, 2003), 업무성격과 광고 창의성 차이(유인하, 조병량, 2010; 유승엽, 김은희, 2009; Hackley & Kover, 2007), 창의적 광고의 효과(유창조, 안광호, 김광식, 2006; Ang & Low, 2000; Kover, Goldberg, & James, 1995) 등 광고학계 전반에 걸쳐 창의성과 관련한 연구들은 상당히 진행되어왔음

2. 연구의 목적

- ◎ 본 연구의 출발점은 디지털 전환이 확산되는 가운데 옥외광고회사에서 인식하는 창의성 요인은 어떠한가, 이것이 과연 기업의 매출에 어떤 영향을 미치는가를 실증하는 것임
- ◎ 첫 번째로, 선행연구(Koslow, Sasser, & Riordan, 2003; Verbeke, Franses, Blanc, & van Ruiten, 2008)를 통해 광고회사의 창의성을 구성하는 요인인 전략성, 독창성, 예술성에 대한 옥외광고회사의 인식 차이와 창의성 관련 환경요인 중 내부요인인 창의성 장려조직문화와 광고주 대응성간의 옥외광고회사의 인식차이를 검증하고자 함
- ◎ 다음으로 옥외광고회사의 창의성과 관련된 변인들이 옥외광고회사의 매출에 어떤 영향을 미치는지를 실증하고자 함

II. 옥외광고 분야 창의적 성과

- ◎ 광고어워드(광고제)는 광고회사의 창의성을 직접적으로 평가받는 평가의 장이며, 수상경력은 그 광고회사의 창의력을 인정받는 중요한 계기가 됨
- ◎ 특히 옥외광고는 광고제에서 창의적인 광고로 눈길을 끌기오곤 했음
- ◎ 2015년 4월, 런던 쇼디치(Shoreditch) 거리 트루먼 브루어리(Truman Brewery)에서 진행된 칼스버그(Carlsberg) 맥주는 길거리에서 맥주를 마음껏 마실 수 있는 옥외광고를 선보여 2015년 칸 국제광고제 OUTDOOR 부문 동상과 2015년 클리오 광고제 OOH 부문 은상을 차지했음

〈그림 1〉 Carlsberg Best Poster in the World 옥외광고



◎ 또한, 스포츠음료 브랜드 ‘파워에이드’가 독일에서 진행한 ‘Workout Billboards’라는 타이틀의 이 옥외광고는 암벽 타기, 벤치프레스, 펀치 등 다양한 트레이닝 기구와 운동을 체험해 볼 수 있는 광고판으로 2015 칸 국제광고제 OUTDOOR 부문, PROMO AND ACTIVATION 부문에서 동상을 차지했음

〈그림 2〉 You have more power than you think! 옥외광고



◎ 최근에는 옥외광고에 디지털 기술이 도입되면서 다양한 시도가 있어왔는데, 런던의 오길비원에 의해 진행된 ‘Magic of Flying’광고는 옥외전광판이 비행기의 이륙과 착륙 시각을 인지하고 해당 비행기가

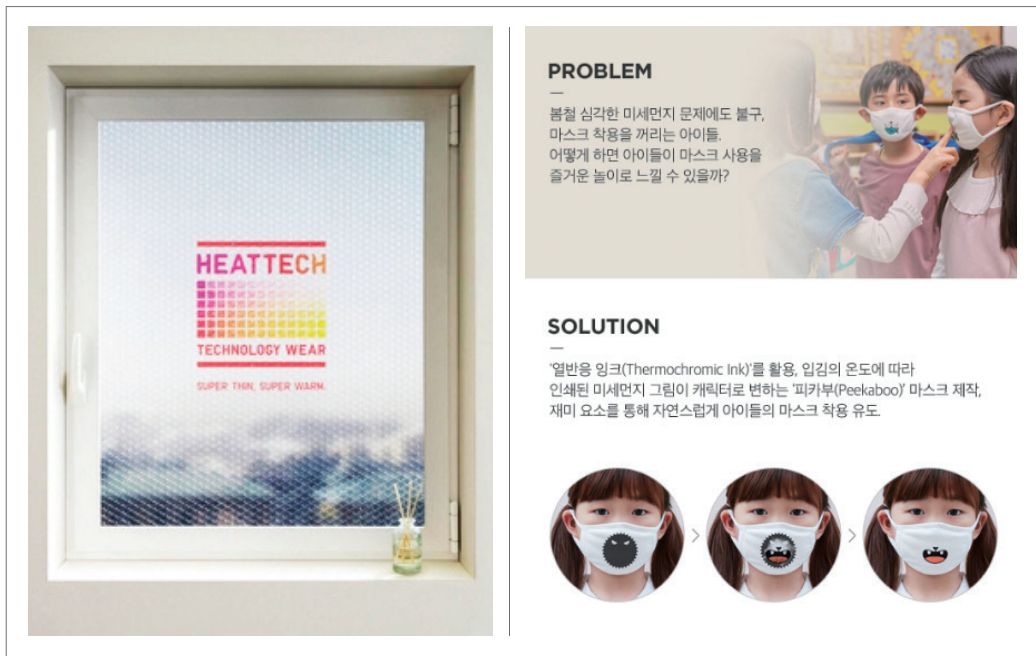
옥외전광판을 상공을 비행할 때 전광판에 아이가 손가락을 가리키면 항공기를 알려주는 광고를 선보이기도 했으며, 칸 라이온즈 국제 페스티벌에서 그랑프리상을 수상했음

〈그림 3〉 런던 오길비원의 Magic of Flying 옥외광고



- ◎ 국내 광고회사도 기발한 아이디어를 바탕으로 창의적인 광고를 선보였는데, 글로벌 패션 브랜드 유니클로는 2017 칸 라이온즈 광고제에서 제일기획과 함께 진행한 ‘히트텍 윈도우 캠페인’으로 옥외 부문 동상을 받았음
- ◎ 이 캠페인은 ‘2017 아시아태평양 광고 페스티벌(ADFEST)’ 4개 부문 수상을 시작으로 ‘D&AD 2017’ 및 ‘2017 원소 광고제 시상식’ 등 다수의 국제 광고제에서도 수상의 영예를 안았음
- ◎ 제일기획이 만든 서울시의 피카부 마스크 캠페인은 2018년 칸 라이온즈 옥외(Outdoor)부문에서 동상을 수상했는데, 미세먼지에도 마스크 쓰기를 꺼려하는 어린이들에게 입김의 온도에 따라 마스크에 인쇄된 그림이 변하게 하는 재미를 더해 자연스럽게 마스크 착용을 유도한 것임

〈그림 4〉 (좌)히트텍 윈도우 옥외광고, (우)파카부 마스크 캠페인 옥외광고



- ◎ 광고제에 출품되는 옥외광고의 작품수도 다른 광고매체에 비해 많은 편인데, 2016년 칸 광고제에서는 옥외광고가 인쇄/출판, 프로모션, 다이렉트 부문 등을 제치고 가장 많은 출품수(5,365편, 12.4%)를 자랑했음
- ◎ 2018년 부산국제광고제에는 2만 편이 넘는 작품이 출품되었으며, 23개 부문 중 옥외광고(Outdoor) 부문의 출품작이 2,983편으로 가장 많았음
- ◎ 옥외광고는 다른 미디어에 비해 다양한 분야에 적용이 가능하고 소재나 공간에 대한 제약이 없기 때문에 창의성을 통한 아이디어 확장이 자유로움
- ◎ 창의성은 옥외광고회사가 가져야할 중요한 마케팅 요소이며, 이를 통해 사업적 성과를 확대할 수 있음

Ⅲ. 창의성에 대한 선행연구

1. 광고산업과 창의성

- ◎ 창의성은 대중들로부터 관심을 끌거나 도전적인 방식으로 정보를 전달할 수 있는 능력으로 매우 중요함
- ◎ 창의성은 광고업계 전체의 사명으로 여겨지고 있으며, 광고회사는 크리에이티브 어워드(광고제)에서 승리하기 위해서 상당히 많은 시간과 노력을 들이고 있음(Koslow et al., 2003)
- ◎ 특히 광고산업에서 광고회사의 이러한 능력은 고객(광고주)의 이익이나 손실에 영향을 미칠 수 있음(Zinkhan 1993)
- ◎ 창의성에 대한 중요성이 광고업무에 있어서 증대되면서 마케팅 커뮤니케이션의 업무를 실행하는 광고회사나 업계에서는 점차 더욱 중요한 요소로 고려되고 있음(Suh, 2003; Young, 2000)
- ◎ 창의적이고 독창적인 광고는 브랜드에 대해서 더욱 유리하고 바람직하고 가치를 부여하는 것으로 인식되어왔기 때문임(Ang and Low 2000; Stone, Besser, and Lewis 2000; Till and Baack 2005)
- ◎ 기업의 입장에서 창의성에 대한 견해는 다양하게 논의되어 왔는데, 경영학에서 보는 창의성은 창의적 성과(또는 산출물), 창의적 과정, 창의력의 세 가지 논점에서 연구되어 왔음
- ◎ 먼저, 성과에 대한 견해는 개인 또는 개인들이 모인 집단에 의해서 만들어진 참신하고 유용한 아이디어라고 정의하였고(Amabile, 1988), 창의적 과정은 개인이 행동과 인지능력, 감정을 활용하여 창의적인 산출물을 도출하는 과정을 의미함(Drazin, Glynn & Kazanjian, 1999)
- ◎ 마지막으로 창의력에 대한 논의는 이전의 성과나 과정에 중심을 두기 보다는 기존의 방법이 아닌 새로운 방법으로 문제를 해결하려는 사고의 융통성과 유연성 등의 능력을 의미하는 것임(이덕로와 김태열, 2008)
- ◎ 다른 산업에 비해 상대적으로 창의적인 업무영역이 많은 광고회사의 경우 창의성에 대한 다양한 고민이 있어왔음

- ◎ 광고회사의 창의성에 영향을 미치는 요인에 대한 인식차이를 광고주 마케터들과 광고회사 직원들로 구분해 살펴본 연구들에 의하면(Alisa & Bruce 2001, Scott, Sheila & Edward 2006), 마케터들은 전략요인을 중요하게 생각한 반면, 광고회사 구성원들은 독창성과 예술성을 중요시 여기는 것으로 나타났음
- ◎ Collins(1998)의 광고 창의성에 대한 개념적 차원 모형에서도 창의성에 가장 영향력 있는 요인으로 창의적인 환경, 즉 광고회사와 광고주의 관계, 광고상 수상 등을 주장했음
- ◎ 이는 광고주와 광고회사 사이에서 일어나는 상호작용이 창의성에 연관이 있다는 것으로, 광고주가 광고회사를 신뢰하고 크리에이티브의 품질을 높이기 위해 위험을 감수할수록 캠페인의 독창성이 향상되는 것으로 나타났음

2. 학술적 의미의 창의성

- ◎ 일반적으로 창의성에 대한 연구는 개인의 능력이나 성격 또는 태도 등의 차원에서 이루어졌는데, 기본적으로 학문적 역사가 긴 심리학이나 교육학 분야에서 창의성에 대한 연구가 활발하게 이루어졌으며, 2000년대를 전후해서는 경영학, 광고학, 마케팅 분야에서도 창의성에 대한 연구가 진행되고 있음(Csikszentmihalyi, 1988; Jones 1995; 이화자, 2002)
- ◎ 특히, 광고 분야의 창의성에 대한 연구는 학계와 실무를 중심으로 탐색적 연구가 이루어졌으며, (Moriarty & Robs, 1999), 기존의 연구에 따르면 창의성은 브랜드 커뮤니케이션에 중요한 영향을 주는 요인 중 하나로, 다양한 연구자들에 의해서 광고효과도 많은 영향을 미치는 것으로 주장되고 있음(Backer, 1993)
- ◎ 광고 창의성에 대한 초창기 연구자인 Collins(1998)는 창의적 환경, 창의적 제작물, 창의적인 인간, 창의적인 과정으로 이루어진 4가지 차원을 통해서 광고 창의성에 대한 개념적 차원 모형을 구현했음
- ◎ 이후 창의성은 여러 가지 방법으로 연구에서 정의되었지만 대부분의 연구자들은 창조적인 생각을 하기 위해서는 독창적이고 목표에 부합해야한다는 데 동의하고 있음(Mumford & Simonton, 1997; Runco & Charles, 1993; Sasser & Koslow, 2008; Sasser et al., 2007; Sternberg & Lubart, 1996)
- ◎ 독창성과 적합성은 여러 학자에 의해 여러 가지 방식으로 정의되었는데, 독창성은 일반적으로 받아들여지는 규범에서 이탈한 아이디어의 발산 요인 또는 참신을 의미하고, 적합성은 브랜드 전략, 브랜드 목표 및 마케팅 목표에 대한 인식과 광고의 관련성에 대한 전략과 관련이 있음(Sasser et al.,

2007; Sasser et al., 2013)

- ◎ 반면, Koslow 외(2003)는 창의성 요소를 독창성, 전략성, 예술성의 세 가지 구성 요소로 정의했는데, 기존의 적합성을 전략성으로 인식하고 나머지를 예술성으로 인식했음
- ◎ 여기에서 전략적이라는 것은 광고를 하는 제품 혹은 서비스, 아이디어 등이 판매 촉진의 목표를 이뤄야 하는 것을 의미함
- ◎ Sasser와 Koslow의 연구(2008)에서는 사람(Person), 장소(Place), 프로세스(Process)라는 3Ps의 프레임워크를 통해서 창의적인 광고에 대한 논의를 확장시켰음
- ◎ 이미 오래전 광고회사인 DDBNeedham은 창의성에 대한 평가 기준으로 상관성(Relevance), 독창성(Originality), 충격성(Impact)을 제시했으며, Young & Rubicam은 단순성(Simplicity), 신뢰성(Credibility), 독창성(Originality), 상관성(Relevance), 공감성(Empathy)을 바탕으로 광고의 창의성을 평가했음
- ◎ Marra(1990)는 적용성(Adaptability), 영속성(Durability), 새로움(Newness), 단일성(Oneness), 상관성, 기억성(Memorability), 단순성이라는 평가기준을 제시했음(김병희 · 송영곤, 2017)
- ◎ 기존 문헌에서 창의성에 대한 다양한 정의와 구성요소를 제시하고 있는 것과 같이, 광고학의 분야에서 창의성은 중요한 주제 가운데 하나임
- ◎ 창의성에 대한 연구는 추상적인 개념을 과학적으로 증명하는 영역인 만큼, 광고기획 및 제작, 전략의 수립, 업무 프로세스 등에서 기획자나 창작자들의 창의력과 실행력은 창의적 광고물 산출에 중요한 변수가 됨(김은희 외, 2009)

3. 광고회사의 창의성에 영향을 미치는 조직환경 요인

- ◎ 광고회사의 조직적 차원에서 창의성에 대한 연구는 업무환경과 연관되어 있음
- ◎ 이는 조직이 어떠한 업무환경을 설계하고 제공하는냐에 따라서 조직을 구성하고 있는 개인의 창의적 능력이 달라질 수 있다는 접근임(Amabile et al., 1996)

- ◎ 창의성에 대한 개념을 설명하는데 있어서 대표적인 학자로 알려진 Amabile(1988, 1996)은 창의성은 그 조직(기업)을 둘러싼 환경으로부터 큰 영향을 받는다고 주장했는데, 조직 환경에 따라서 그 조직에 소속된 직원들의 잠재된 창의성이 충분히 발휘되기도 하고 오히려 절감되기도 한다는 것임
- ◎ 그는 창의성을 활발하게 만드는 업무환경과 저해하는 업무환경과의 차이점을 분석하기 위해서 창의적 업무환경지각에 대한 KEYS라는 개념적 모델을 제시한 바 있음
- ◎ 이 모델은 광고회사의 조직 내 업무환경에 초점을 두고 창의성에 대해서 측정하고자 한 유일한 모델로 평가받고 있음
- ◎ 이 모형은 광고회사의 조직적 특성을 통해서 창의성을 이끌어낼 수 있다는 것을 밝혀낼 수 있을 뿐만 아니라 이를 양적으로 측정하는 방법을 제시했음
- ◎ 그는 조직 내의 환경인 창의적 격려활동, 자율성(자유), 자원, 압력, 조직적 장애 등이 구성원과의 상호 작용을 통해서 창의성이 형성된다고 주장했음
- ◎ Sternberg와 Lubart(1991)는 자신보다 창의력이 풍부한 타인들과의 어울림이 가능한 환경에서 타인들과의 상호 작용을 통해 창의적인 아이디어가 나타날 가능성을 증가시킨다는 연구결과를 도출했음
- ◎ Andrews와 Smith(1996)는 창의성에 영향을 주는 직무환경 요인들 중에서 개인이 느끼는 시간적인 압력이나 압박은 창의적인 수행에 부정적 영향을 미친다는 것을 주장했으며, Amabile 외(1996)는 과도한 업무에 대한 압박은 조직의 구성원에게 통제 수단으로 인식되어 창의성에 부정적인 영향을 미친다고 주장하였음
- ◎ 이후 Klebba와 Tierney(1995)는 광고회사에서의 창의적 과정에 대한 확장 모형을 제시하면서 광고회사 내 조직특성 이외에 사회/집단 특성으로서 광고주와 광고회사 간의 상호관계를 주요한 요소 중 하나로 주장했음
- ◎ 이들은 광고회사에서의 창의적인 광고를 도출하기 위해서 광고주와 광고회사 구성원들 상호관계와 역할이 결과적으로 창의적 성과에 영향을 미치는 중요 요소라는 것을 주장했음
- ◎ 또한, Pfeffer와 Sutton(2013)는 혁신이 있는 창의적 기업에 대해 언급하면서, 조직환경에는 과감한 실천이 가능한 체계가 갖추어져 있어야 한다고 주장했으며, 이외에도 기존의 많은 학자들의 연구를

통해서 다양한 기업들이 조직환경의 중요성이 창의성과 연관되어 있음을 인지하고 있는 것으로 나타났다(Amabile, 1988; 이화자, 2002)

4. 기업성과와 영향 요인

- ◎ 광고회사에서 기업의 성과에 대한 지표는 다양한 방법으로 산정 가능함
- ◎ 대표적으로 광고기업이 실행한 광고에 대한 인지도, 그 광고로 인한 광고주의 매출 등을 기업의 성과로 인식되기도 함
- ◎ 반면, 광고기업이 집행한 광고가 광고제(Award)에서 긍정적인 성적을 거둔 것이 그 광고회사의 성과로 판단되기도 하는데, 클레오광고제, 칸트 국제광고제, 뉴욕페스티벌 등 세계 3대 광고제에서의 수상은 광고회사의 공인된 창의적 성과로 인정받고 있음
- ◎ 이러한 창의적 성과는 앞서 살펴본 광고회사의 창의성과 밀접한 관련이 있음
- ◎ 창의성 이외에도 일반적으로 기업에 대한 기술경영 분야에 있어서 기업의 성과는 다양한 변인으로 설명되고 있는데, 특히 전통적으로 가장 많이 사용하는 변수로는 매출액, 순이익, 매출성장률(Sales growth), 자산당이익(Return on assets), 자산액, 시장점유율 등이 있음(Franko, 1999; Morbey & Reither, 1990; Ito & Pucik, 1993; Gupta & Govindarjan, 1984; Zahra & George, 1999; Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009)
- ◎ 생산성 중심의 회계성과지표인 기업성과는 조직의 규모, 조직의 연령과 관련이 있다는 연구결과가 있는데, 오석홍(2003)은 기존의 여러 경험적 연구보고서들을 기초로 하여 조직 전체의 규모와 하위 조직의 규모가 조직의 생산성에 미치는 영향은 서로 다르다고 밝힌바 있음
- ◎ 이외에도 조직의 연령과 성과간의 관계에서 조직수명 주기이론 등을 통해 Larry(1972)는 조직을 창업 초기, 집단 공동체, 공식화 그리고 정교화 단계별로 조직이 성장함에 따라 조직성과가 점차 느려지고 관료화되어 다양한 추가적인 노력들이 더해진다고 밝힌바 있음
- ◎ 광고회사는 일반 기업에 비해서 상대적으로 창의적인 업무영역이 많기 때문에 조직의 규모나 조직의 연령(업력)으로 인해서 기업성과가 더욱 민감하게 영향을 받을 수 있음

- ◎ 또한, 채용형태에 있어서도 기업성장에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있음
- ◎ 정규직과 비정규직의 비율에 있어서 권순식(2004)은 182개 상장기업 자료를 활용하여 비정규직 고용비중이 수량적 유연성을 높이고, 노무비용 비율을 낮추며, 이직률을 높이고 노동생산성이 낮추는 효과를 가지며, 이러한 효과들이 종합적으로 반영된 영업이익률에는 부정적 효과를 가지는 것으로 보고하였음
- ◎ 그 이후 다양한 연구에서도 비정규직의 활용과 기업성장의 관계는 전반적으로 부정적인 관계를 나타내는 것으로 보고하고 있음(이시균 · 김정우, 2006; 최종일, 2012; 이영면 외, 2013)
- ◎ 김윤호 외(2014)는 비정규직 활용수준의 변화와 기업성장에 대한 연구에서 비정규직비율의 기업 내 증가는 시간에 따른 순이익의 감소에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났는데, 구체적으로 직접고용과 간접고용 비정규직의 비율을 동시에 감소시킨 경우가 시간에 따른 순이익의 증가에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났음
- ◎ 이는 결론적으로 비정규직의 활용이 다양한 잠재적 비용을 확대시켜 중장기적으로는 기업성장의 하락을 가속화시킨다는 결과를 의미하지만, 비정규직 보다는 정규직의 활용이 장기적으로 기업성장에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 반증한다고 할 수 있음

IV. 연구문제의 설정

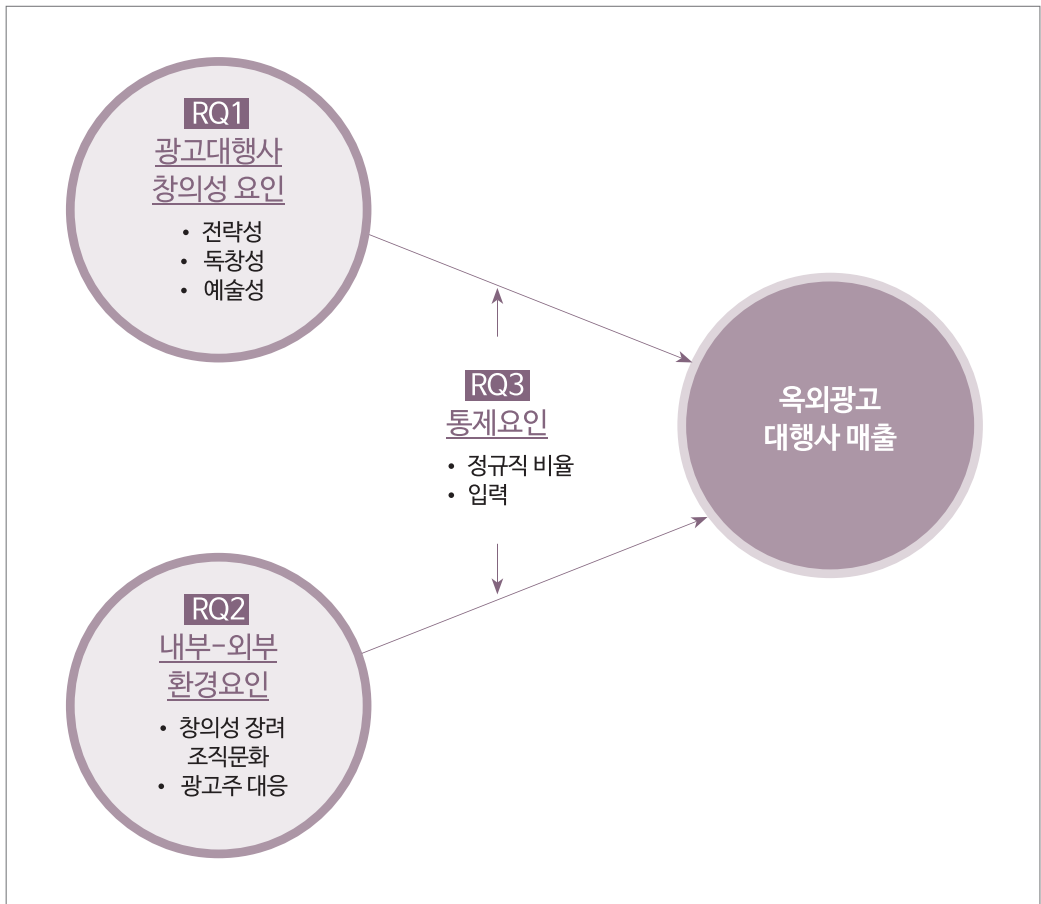
- ◎ 앞서 논의했듯이 광고학계 및 산업에서 창의성은 필수적인 주제로 평가되고 있음
- ◎ 특히 디지털 전환 시대에서 경험의 중요성이 강조되면서 옥외광고 산업에서의 창의성은 상당한 사회적 관심을 받고 있지만 관련 연구가 부재한 상황
- ◎ 본 연구는 일반 광고회사의 창의성 구성요인 및 환경요인을 중심으로 다음과 같은 연구문제를 설정
- ◎ 먼저 광고회사의 창의성을 구성하는 요인 중 독창성, 전략성, 예술성에 대한 옥외광고업에 실제 종사하고 있는 기업들은 어떻게 인식하고 있는지를 비교함
- ◎ 다음으로 창의성에 영향을 미치는 변인으로 고려되고 있는 환경 요인인 창의성 장려 조직문화와 광

고주 대응을 어떻게 인식하고 있는지를 비교

◎ 마지막으로 광고대행사의 궁극적인 목표라 할 수 있는 매출에 창의성 구성요인과 환경요인이 어떠한 영향을 미치는지를 실증하고자 하였음

- 연구문제 1 : 옥외광고회사 창의성 구성요인인 독창성, 전략성, 예술성에 대한 옥외광고 기업들의 인식에는 차이가 있을 것인가?
- 연구문제 2 : 옥외광고회사 환경 요인 중 내부 요인인 창의성 장려 조직문화와 외부 요인인 대응에 대한 옥외광고 기업들의 인식에는 차이가 있을 것인가?
- 연구문제 3 : 옥외광고회사 창의성 구성요인과 환경요인은 옥외광고 기업들의 매출에 영향을 미칠 것인가?

〈그림 5〉 연구문제에 따른 연구모형



V. 연구방법

1. 표본의 수집

- ◎ 본 연구의 연구문제를 검증하기 위해 옥외광고회사의 대표자를 대상으로 진행하는 설문조사를 진행하였음
- ◎ 우리나라 옥외광고회사는 종합광고회사와 달리 모집단에 대한 명확성이 부족하기 때문에 조사에 앞서 모집단 정제화 과정을 거쳤음
- ◎ 먼저 지방자치단체의 옥외광고 등록사업체 대장에 등록되어 있는 옥외광고 사업체 전수를 2017년 11월 10일부터 20일까지 열흘간 전화설문 방식을 활용해서 사업 운영 여부 및 결번 등을 확인한 후 본 조사를 위한 12,485개의 유효 모집단을 확정하였음
- ◎ 다음으로 유효 모집단 사업체를 대상으로 매체사는 전수조사, 제작사는 지역 및 규모(종사자 수)에 따른 비례할당 추출로 표집하였음
- ◎ 본 조사는 사전조사를 통해 확보된 모집단을 대상으로 2017년 12월 4일부터 1월 31일까지 전문 설문 업체를 활용해 진행되었으며, 최종분석에 활용된 표본은 782개이었음

2. 표본의 특성

- ◎ 분석에 활용된 표본의 특성은 먼저 지역별 특성으로 보았을 때, 상위 3개 권역은 서울(19.2%), 경기(17.1%), 부산(9.7%)의 순으로 우리나라 옥외광고회사는 대도시 중심으로 분포되어 있음을 알 수 있었음
- ◎ 다음으로 주력사업으로 구분해보았을 때, 제작/설치업체(84.3%), 매체운영(10.6%), 매체대행(5.1%)로 우리나라 옥외광고회사는 제작/설치업체 중심의 산업인 것으로 볼 수 있음
- ◎ 마지막으로 옥외광고회사의 평균매출액은 약 3억 5700만원이었으며, 평균 종사자는 4.96명, 정규직 비율은 88.87%인 것으로 밝혀졌음

〈표 1〉 표본의 기술통계

구분		빈도	비율(%)
지역	서울	149	19.2
	부산	75	9.7
	대구	39	5.0
	인천	35	4.5
	광주	25	3.2
	대전	27	3.5
	울산	21	2.7
	경기	133	17.1
	강원	36	4.6
	충북	23	3.0
	충남	38	4.9
	전북	23	3.0
	전남	39	5.0
	경북	39	5.0
	경남	59	7.6
	제주	11	1.4
	세종	5	0.6
주력	매체운용	82	10.6
	매체대행	40	5.1
	제작 / 설치	655	84.3
	합계	777	100.0

3. 주요 연구변인의 측정

◎ 본 연구에서 활용된 주요 연구변인은 모두 7점 리커트 척도로 측정되었음(1점: 전혀 동의하지 않는다, 7점: 매우 동의한다)

◎ 첫 번째로 옥외광고회사의 창의성 구성요인은 코슬로 등(Koslow et al., 2008)이 활용한 문항을 활용하였음

- ◎ 전략성은 전략 전반에 대한 평가(st1), 광고주와의 적합성(st2), 광고주 전략과 부합성(st3)의 세 문항, 독창성은 새로움(or1), 차별성(or2), 독창성(or3), 예상치 못함(or4)의 네 문항, 예술성은 정교성(art1), 감성표현(art2), 예술기반(art3)의 세 문항으로 구성되어 있음
- ◎ 두 번째로 옥외광고회사의 창의성 영향요인은 Verbeke 외(2008)과 Amabile 외(1996)가 활용한 문항을 사용하였음
- ◎ 구체적으로 창의성에 대한 조직의 장려는 아이디어 장려, 아이디어 생기, 실패인정, 조직 인정과 같은 4개의 문항으로 구성되었음
- ◎ 다음으로 광고주 대응은 광고주와의 개인적 소통, 소통을 위한 노력, 상시 대응인원 배치와 같은 세 문항으로 구성하였음
- ◎ 세 번째로 통제변인인 업력은 옥외광고회사의 창립연도를 기준으로 얼마나 사업을 해왔는지를 의미하는 사업운영연수로 측정하였음
- ◎ 다음으로 광고회사의 규모에 대한 정의는 다양할 수 있겠지만, 본 연구에서는 선행 연구(Verbeke et al., 2008)에서 활용한 종업원수를 대체하여 옥외광고회사의 정규직 비율로 측정하였음
- ◎ 마지막으로 옥외광고회사의 매출은 2016년도의 매출액을 옥외광고회사의 대표자가 응답하도록 하였음

4. 주요 연구변인의 신뢰도와 타당도 분석

- ◎ 주요 연구변인들에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였음
- ◎ 분석결과, 본 연구에서 예상한 바와 같이 광고회사의 창의성 구성요인은 독창성, 예술성, 전략성인 것으로 나타나 종합광고회사를 대상으로 진행한 선행연구(Koslow et al., 2003)와 차이가 없는 것으로 나타났음
- ◎ 다음으로 광고회사 환경적 특성으로 내부요인(조직문화)과 외부요인(광고주대응) 등 5개의 개별 변인인 것으로 나타났음
- ◎ 그리고 복수의 문항으로 측정된 5개의 문항에 대한 신뢰도를 분석한 결과, 크론바하 α 값이 0.831에

서 0.975 사이에 있기 때문에 통상적으로 수용할만한 수준인 것으로 밝혀졌음

〈표 2〉 주요 연구변인에 대한 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석

차원명	문항명	요인로딩값	고유값	설명력(%)	크론바하 α
독창성	새로움	.873	3.596	21.15	.953
	차별성	.853			
	예상 못함	.822			
	독창성	.758			
예술성	정교함	.814	2.949	17.35	.975
	감성적 표현	.792			
	예술적 기반	.802			
전략성	광고주 적합성	.817	2.203	12.96	.891
	광고주 전략 부합성	.799			
	전략 전반 평가	.581			
조직문화	아이디어 장려	.803	3.290	19.35	.924
	아이디어 생기	.738			
	실패 인정	.818			
	조직 인정	.774			
광고주 대응	개인적 소통	.842	2.530	14.88	.831
	소통노력	.791			
	소통 인원 상시 배치	.761			

VI. 연구결과

1. 광고회사 창의성 구성요인들간 비교

◎ 〈연구문제 1〉은 광고회사의 창의성 구성요인인 독창성, 예술성, 전략성에 대한 옥외광고 기업들의 인식은 차이가 있을지를 검증하기 위해 반복측정 분산분석을 실시하였음

◎ 분석결과, 광고회사 창의성 구성요인에 대한 옥외광고 기업들의 인식에는 차이가 있는 것으로 밝혀졌음($F(2, 1552)=88.451, p<.01$)

- ◎ 이후 광고회사 창의성 구성요인에 대한 옥외광고 기업들의 구체적인 인식차이를 검증하기 위해 다중비교분석을 실시한 결과, 우리나라 옥외광고 기업들은 전략성(평균 : 4.923)을 가장 높게 평가하였으며, 다음으로 예술성(평균 : 4.729), 독창성(4.506)의 순인 것으로 나타났음($p < .01$)

〈표 3〉 광고회사 창의성 요인에 대한 옥외광고 기업들의 인식 비교

변동원인	제곱합	자유도	평균 제곱	F	부분 에타 제곱
광고회사 창의성 구성요인	67.770	2	33.885	88.451**	.102
오차	594.563	1552	.383		

2. 광고회사 조직환경 요인들간 비교

- ◎ 〈연구문제 2〉는 광고회사 환경 요인 중 내부 요인인 조직문화와 외부 요인인 광고주 대응에 대한 옥외광고 기업들의 인식에 차이가 있는지를 검증하기 위해 반복측정 t-test를 실시하였음
- ◎ 분석결과, 옥외광고 기업들은 조직문화 차원의 창의성에 대한 조직차원의 장려를 광고주 대응보다 높게 평가하는 것으로 밝혀졌음($t=4.424$, $df=781$, $p < .01$)

〈표 4〉 창의성 관련 내부와 외부요인에 대한 옥외광고 기업들의 인식 비교

독립변인	평균	N	표준편차	df	t
광고주 대응	4.7628	777	1.205	776	-4.538**
조직문화	4.9324	777	1.072		

3. 광고회사 창의성의 매출 효과

- ◎ 〈연구문제 3〉은 광고회사의 창의성 구성 요인(구성요인: 예술성, 독창성, 전략성)과 내·외부 환경 요인(내부요인: 창의성 장려 조직문화, 외부요인: 광고주 대응)이 옥외광고회사의 매출에 어떤 영향을 미치는지 검증하기 위해 설정되었음
- ◎ 검증에 앞서 본 연구의 종속변인인 옥외광고회사의 매출의 분포를 보면 왼쪽으로 치우친 형태를 띠고 있기 때문에(왜도=4.410) 자료의 정규분포성이 왜곡될 가능성이 있으므로, 본 연구에서는 로그변환을 실시하였음
- ◎ 자료의 정제화 과정 이후에 로그변환한 옥외광고회사의 매출액을 종속변인으로 하는 3단계 위계적

회귀분석이 실시되었음

- ◎ 먼저 첫 단계에서는 매출에 영향을 미칠 수 있는 통제변인인 업력과 정규직 비율이 투입되었고, 두 번째 단계에서는 환경적 요인인 광고주 대응과 창의성에 대한 조직문화가 투입되었으며, 마지막 단계에서는 창의성 구성요인인 예술성, 독창성, 전략성이 투입되었음
- ◎ 연구문제 검증에 앞서 모형의 적합도를 분석한 결과, 통제변인 모형에 광고회사 창의성에 영향을 미치는 환경요인(광고주 대응, 조직문화)을 투입한 모형이 통계적으로 우수한 것으로 나타났으며 ($\Delta R^2=0.10$, $p<.05$), 다음으로 광고회사 창의성 요인(예술성, 독창성, 전략성)을 투입한 모형 또한 이전모형보다 통계적으로 개선된 것으로 밝혀졌음($\Delta R^2=0.10$, $p<.01$)
- ◎ 다음으로 변인간 다중공선성의 문제를 VIF를 기준으로 검증한 결과, 모든 변인의 VIF값 (1.020~2.870)이 수용할만한 수준이었음
- ◎ 모형의 적합도 분석결과, 문제가 없는 것으로 판단되었기 때문에 본 연구의 연구문제에 대한 분석 결과를 제시하면 다음과 같음
- ◎ 먼저 옥외광고회사의 매출에 영향을 미치는 창의성 관련 변인은 먼저 환경요인은 조직문화가 매출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌음($\beta=.142$, $p<.05$)
- ◎ 다음으로 광고회사 창의성 요인 중 예술성은 매출에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만($\beta=-.194$, $p<.01$), 전략성은 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌음($\beta=.124$, $p<.05$)
- ◎ 한편, 통제변인 중 업력은 매출에 부정적 영향을 미치는 요인이었음($\beta=-.080$, $p<.05$)

〈표 5〉 광고회사 창의성 구성요인과 환경적 요인이 옥외광고회사의 매출에 미치는 영향

독립변인	Model 1			Model 2			Model 3			VIF
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β	
업력	-.019	.008	-.094**	-.017	.008	-.084*	-.017	.007	-.080*	1.020
정규직비율	.001	.003	.018	.002	.003	.031	.003	.003	.037	1.024
광고주대응	-	-	-	.037	.061	.028	.015	.064	.011	1.715
조직문화	-	-	-	.128	.068	.084	.217	.087	.142*	2.495
예술성	-	-	-	-	-	-	-.253	.079	-.194**	2.870
독창성	-	-	-	-	-	-	-.002	.089	-.026	2.556
전략성	-	-	-	-	-	-	.183	.092	.124*	2.841
R ² (Δ R ²)	.009			.019(.010*)			.036(.017**)			-
F	3.340*			3.633**			3.966**			-

* p<.05, ** p<.01

VII. 결론 및 논의

- ◎ 본 연구는 국내의 옥외광고회사를 대상으로 광고회사의 창의성 구성요인과 창의성과 관련된 환경 요인에 대한 옥외광고회사들의 인식은 어떠하며, 이들이 과연 옥외광고회사의 매출에 어떠한 영향을 미치는지 탐구한 것임
- ◎ 연구변인으로는 기업의 특성을 통제하여 광고회사의 창의성 구성요인(예술성, 독창성, 창의성)과 기업 내외부의 환경적 특성(내부: 조직문화, 외부: 광고주 대응)을 선정하였음
- ◎ 연구 결과를 정리하면, 먼저 옥외광고회사들의 창의성 구성요인 간 인식비교를 한 결과, 전략성을 가장 높게 평가하였으며, 다음으로 예술성, 독창성의 순으로 평가하는 것으로 나타났음
- ◎ 다음으로 창의성 관련 환경요인간 인식비교 분석을 실시하였는데, 응답자들은 창의성을 장려하는 조직문화를 광고주 대응보다 높게 평가하는 것으로 나타났음
- ◎ 마지막으로 옥외광고 기업들의 매출을 결정하는 창의성 관련 변인들의 영향력을 분석하였음

- ◎ 분석결과, 기업의 설립연도는 옥외광고 기업의 매출에 부정적인 영향을 미치고 있었음
- ◎ 이는 옥외광고 기업의 연혁이 길지 않을수록 매출이 많다는 의미임
- ◎ 또한 옥외광고 기업의 창의성 요인 중에서 예술성은 매출에 부정적인 영향을 미치고 있었고, 전략성은 긍정적인 영향을 미치고 있었음
- ◎ 기업의 환경에 대한 요인의 경우 창의성을 장려하는 기업 문화가 매출에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났음
- ◎ 본 연구의 시사점을 정리하면, 무엇보다도 옥외광고산업의 창의성에 대한 관심이 활발한 가운데 체계적 방법론을 통해 실제 옥외광고 사업자들의 창의성에 대한 인식을 볼 수 있었다는 점에서 의의가 있을 것임
- ◎ 국내 옥외광고 기업 전체를 모집단으로 하여 대표 표본을 추출하였다는 점이 본 연구의 강점으로 광고연구에서 기업 단위의 데이터를 얻기 쉽지 않다는 점을 고려하면 데이터에 대한 기술적인 연구만으로도 일정 부분 시사점을 제공한다고 할 수 있음
- ◎ 특히, 옥외광고 분야는 광고 산업에서 차지하는 규모에 비해 많은 연구가 이루어져 있지 않은 현실에서 실질적인 사업자를 대상으로 한 연구는 의미가 있을 것임
- ◎ 구체적인 연구결과를 기반으로 제시하는 시사점은 과연 광고회사의 창의성이 매출에 영향을 미칠 수 있을지에 대한 의문을 해소하기 위한 거의 최초의 연구라는 점에서 의의를 가질 수 있음
- ◎ 광고효과 연구의 오랜 관심사인 과연 광고가 구매에 영향을 미칠 수 있는지와 마찬가지로 광고회사의 창의성과 매출은 산업계에서 가장 높은 관심사일 것임
- ◎ 그러나 광고 또는 광고회사 창의성에 관한 선행연구들은 소비자반응, 광고회사 선정, 광고제 수상 등의 대리 변인을 통해 광고 또는 대행사의 창의성이 높아야함을 강조하였음
- ◎ 본 연구의 결과에 따르면 광고회사, 구체적으로 옥외광고회사의 창의성은 매출을 설명할 수 있는 변인인 점을 밝혔다는 점에서 의의가 있을 것임

- ◎ 본 연구에서는 광고회사 창의성을 세 가지로 구분하여 영향력을 실증해본 결과, 예술성은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났음
- ◎ 이는 예술적인 측면을 강조하는 광고회사는 사업자의 매출증진에는 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 것을 의미함
- ◎ 창의성이 광고에 있어 중요하지만 이러한 전통적인 믿음을 옥외광고 산업에 적용하기에는 무리가 있을 수 있다는 의미임
- ◎ 하지만, 본 연구에서 창의성을 세 가지로 구분하였고 그 중 한 요소의 역할이라는 점을 고려할 필요가 있음
- ◎ 예술성이라는 것이 세세한 디테일에 중점을 두는 다소 부정적인 의미로 해석하면 일정 부분 연구 결과에 대한 이해를 제공함
- ◎ 또한 종속변인이 매출이라는 점을 고려하면 규모라는 차원에서 예술성의 부정적인 역할을 이해할 수도 있음
- ◎ 예를 들면 옥외광고에서 너무 광고물의 디자인에 치중한 사업을 하는 기업들은 제작이나 매체 대행 을 하는 다른 옥외광고 사업자에 비해 규모가 작다는 의의로도 해석됨
- ◎ 한편, 옥외광고 창의성에서 전략적인 면을 중요시하는 기업은 상대적으로 매출이 많은 것으로 나타났음
- ◎ 이는 단순한 표현의 크리에이티브 제시가 아닌 광고주의 마케팅 전략, 광고주의 다양한 요소와의 적합성 등 전략적인 적절성(appropriateness)을 고려한 광고물 제작이 기업의 성장에 도움이 된다는 의미임
- ◎ 다음으로 광고제 수상실적에 영향을 미치는 요인에 관한 연구를 진행한 버베크 등(Verbeke et al., 2008)은 조직차원에서의 창의성 장려는 광고제 수상실적에 긍정적 영향을 미치는 요인이었는데, 대 행사 내부의 영향요인인 창의성을 장려하는 조직문화는 옥외광고회사가 창의성이 뛰어나다는 이미 지 또는 평판뿐만 아니라 가시적인 성과인 매출에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌음
- ◎ 본 연구는 몇 가지 실무적인 시사점을 제공하고 있음

- ◎ 옥외광고 기업들의 경우 창의성이라는 차원에서 전략적인 마인드를 가져야 한다는 것임
- ◎ 그동안 옥외광고 산업은 단순 제작을 하거나 매체 대행에 머물러 왔음
- ◎ 외부 사인을 제작하는 소규모 회사는 말할 것도 없고 비교적 규모가 큰 회사들이 집행하는 옥외광고도 인쇄광고를 형태를 조금 변경하여 집행하는 경우가 대부분임
- ◎ 최근 디지털 사이니지가 활성화되면서 동영상을 기반으로 하는 옥외광고가 많이 집행되고 있지만 이 또한 TV광고에 집행한 영상을 일정부분 편집하여 디지털 사이니지에 집행하는 것이 일반적임
- ◎ 옥외광고는 매체에 실리는 콘텐츠뿐만 아니라 매체 자체가 크리에이티브가 될 수 있음
- ◎ 구조물을 활용한 앰비언트 광고가 대표적인데, 옥외에 집행된다는 특성을 감안하여 주위 환경을 이용한 크리에이티브가 더욱 효과적으로 소비자에게 소구할 수 있음
- ◎ 디지털 사이니지의 경우도 TV광고 영상에서 음향만을 제거한 후 자막으로 대체하여 집행하는 수준에 머물 것이 아니라 매체가 설치되어 있는 환경과 매체 자체의 특성을 고려한 크리에이티브 전략을 고민하여야 함

* 참고문헌

- 김병희 · 손영곤 (2017). 정부광고의 광고 창의성과 정책 내용성의 척도개발 탐색. 광고연구, 114(0), 68-100.
- 김윤호 · 김영상 · 박오원 (2014). 비정규직 활용수준의 변화와 기업성과. 산업관계연구, 24(4), 1-28.
- 김은희 · 이철영 · 유승엽 (2009). 사회지능과 감성지능이 광고 창의적 사고와 행동에 미치는 영향. 한국심리학회지 : 소비자, 광고, 10(1), 13-34.
- 권순식 (2004). 비정규직 고용과 기업의 이익·유인과 공헌 균형 이론의 적용. 인사관리연구, 28(3), 79-109.
- 오석홍 (2003). 조직이론 제4판. 서울: 박영사.
- 유승엽 · 김은희. (2009). 광고계 종사자의 직무환경과 업무성격에 따른 개인 심리적 특성과 광고창의성 관계. 광고학연구, 20(4), 135-155.
- 유인하 · 조병량 (2010). 광고의 창의성에 영향을 미치는 선행변수에 대한 탐색적 요인분석. 광고학연구, 21(6), 113-130.
- 유창조 · 안광호 · 김광식 (2006). 광고의 크리에이티브 수준이 광고효과에 미치는 영향. 마케팅연구, 21(4), 23-48.
- 이덕로 · 김태열 (2008). 직무특성이 개인창의성에 미치는 영향: 선행적 행동의 매개효과를 중심으로. 경영학연구, 37(3), 443-475.
- 이시균 · 김정우 (2006). 비정규직 활용이 기업성과에 미치는 영향. 노동리뷰, 19, 65-76.
- 이영면 · 나인강 · 이주형 (2013). 기간제 근로자와 경영성과에 관한 연구. 인사조직연구, 21(4), 99-121.
- 이화자 (2002). 광고인의 창의성 발현과정에 있어 임파워먼트의 매개적 역할에 관한연구. 한국광고홍보학회, 추계학술대회, pp. 145~176.
- 최종일 (2012). 매출액 불안정성과 비정규직 노동에 관한 연구: 우리나라 제조업 패널데이터 분석. 산업경제연구, 25(5), 3299-3316.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M.(1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5, pp. 1154-1184.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 123~167.
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In search of marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products. Journal of Marketing Research, Vol. 33, No. 2, 174~187.
- Ang, S. H., & Low, S. Y. (2000). Exploring the dimensions of ad creativity. Psychology & Marketing, 17(10), 835-854.
- Backer, B. (1993). The care and feeding of ideas. Random House, 262-271.
- Collins, E. L. (1998). The concept and measurement of advertising creativity. Ph.D. Dissertation, university of Calgary.

* 참고문헌

- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, culture, and person: A systems view of creativity. In R. J. Sternberg(Ed.), The nature of creativity. MA: Cambridge University Press, 325-339.
- Drazin, R., Glynn, M., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense making perspective. Academy of Management Review, 24(2), 286-307.
- Franko, L. (1999). Global corporate competition: who's winning, who's losing, and R&D factors as one reason why. Strategic Management Journal, 10, 449-474.
- Gupta, A. K., & Govindarjan, V. (1984), "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation," Academy of Management Journal, 27(1), 25-41.
- Hackley, C., & Kover, A. J. (2007). The trouble with creatives: Negotiating creative identity in advertising agencies. International Journal of Advertising, 26(1), 63-78.
- Jones, G. R. (1995). Organizational Theory: Textdan Cases. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ito, K. & Puick, V. (1993). R&D spending, domestic competition, and export performance of Japanese manufacturing firms. Strategic Management Journal, 14, 61-75.
- Klebba, Joanne M., & Tierney, P. (1995). Advertising Creativity: A Review and Empirical Investigation of External Evaluation, Cognitive Style and Self-Perceptions of Creativity. Journal of Current Issues and Research in Advertising, 17(2), 33~52.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2003). What is creative to whom and why? Perceptions in advertising agencies. Journal of Advertising Research, 43(1), 96-110.
- Kover, A. J., Goldberg, S. M., & James, W. L. (1995). Creativity vs. effectiveness? An integrating classification for advertising. Journal of Advertising Research, 35(6), 29-41.
- Larry E. G. (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow. Harvard Business Review, 50, 37-46.
- Li, H., Dou, W., Wang, G., & Zhou, N. (2008). The effect of agency creativity on campaign outcomes: The moderating role of market conditions. Journal of Advertising, 37(4), 109-120.
- Marra, J. L. (1990). Advertising creativity: Techniques for generating ideas. Prentice Hall.
- Morbey, G. & Reithner, R. (1990). How R&D affects sales growth, productivity and profitability. Research-Technology Management, 33(3), 11-14.
- Moriarty, S. E., & Robbs, B. A. (1999). Advertising, encyclopedia of creativity. Academic Press.
- Mumford, M. D. & Gusfson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. Psychological Bulletin, 103(1), 27~43.
- Ogilvy, R. (1983). Ogilvy on advertising. Canada: Wiley.

* 참고문헌

- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2013). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business Press.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards methodological best practices. *Journal of Management*, 35, 718–804.
- Runco, M. A., & Charles, R. E. (1993). Judgments of Originality and Appropriateness as Predictors of Creativity. *Personality and Individual Differences*, 15(5), 537–546.
- Stone, G., Besser, D., & Lewis, L. E. (2000). Recall, Liking, and Creativity in TV Commercials: A New Approach. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 7–18.
- Sasser, S. L., Koslow, S. & Riordan, E. A. (2007). Creative and Interactive Media Use by Agencies: Engaging an IMC Media Palette for Implementing Advertising Campaigns. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 237–256.
- Sasser, S. L., & Koslow, S. (2008). Desperately Seeking Advertising Creativity: Engaging an Imaginative “3Ps” Research Agenda. *Journal of Advertising*, 37(4), 7–19.
- Sasser, S. L., Koslow, S. & Kilgour, M. (2013). Matching Creative Agencies with Results-Driven Marketers: Do Clients Really Need Highly Creative Advertising? *Journal of Advertising Research*, 53(3), 1–16.
- Koslow, S., Sasser, S. L., & Riordan, E. A. (2006). Do Marketers Get The Advertising They Need Or The Advertising They Deserve?: Agency Views of How Clients Influence Creativity. *Journal of Advertising*, 35(3), 81–101.
- Smith, R. E., & Yang, X. (2004). Toward a general theory of creativity in advertising: Examining the role of divergence. *Marketing Theory*, 4(1–2), 31–58.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1–32.
- Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1996). Investing in Creativity. *American Psychologist*, 51(7), 677–688.
- Suh, T. (2003). Encouraged, motivated and learning oriented for working creativity and successfully: a case of Korean workers in making communications. *Journal of Marketing Communications*, 8, 135–147.
- Till, B. D. & Daniel, W. B. (2005). Recall and Persuasion: Does Creative Advertising Matter? *Journal of Advertising*, 34(3), 47–57.
- Verbeke, W., Franses, P. H., Blanc, A. L., & van Ruiten, N. (2008). Finding the keys to creativity in ad agencies: Using climate, dispersion, and size to examine award performance. *Journal of Advertising*, 37(4), 121–130.
- White, A. & Smith, B. L. (2001). Assessing Advertising Creativity Using the Creative Product Semantic Scale. *Journal of Advertising Research*, 41(6), 27–34.
- Young, C. E. (2000). Creative Differences Between Copywriters and Art Directors. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 19–26.

* 참고문헌

- Zahra, S. A. & George, G. (1999). Manufacturing strategy and new venture performance: A comparison of independent and corporate ventures in the biotechnology industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(2), 313-345.
- Zinkhan, G. M. (1993). Creativity in advertising: Creativity in the *Journal of Advertising*, 22(2), 1-3.