

# 케이블방송 MPP의 채널 브랜드 포트폴리오 전략에 관한 연구 :

CJ미디어와 온미디어의 사업융합 사례를 중심으로\*

김동규\*\*

(건국대학교 신문방송학과 교수)

박종구\*\*\*

(서강대학교 커뮤니케이션학부 강사)

배향은\*\*\*\*

(건국대학교 신문방송학과 석사)

CJ미디어와 온미디어의 통합은 채널 브랜드 관리에 대한 논의를 확장할 수 있는 의미 있는 현상이다. 본 연구는 기존 연구의 중심을 이루었던 채널 브랜드 차원의 논의에서 벗어나 사업융합 환경에서 시급히 요구되는 채널 브랜드 포트폴리오 관리라는 통합적 차원에서 CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드 자산에 대한 평가와 함께 채널 브랜드 포트폴리오 전략으로 수직적인 채널을 확장을 시도할 경우 고려해야 하는 요인들이 무엇인지를 온라인 서베이를 통하여 실증적으로 검증하였다. 연구결과, 수직적으로 확장된 채널 평가에 영향을 미치는 예측변인으로는 CJ미디어와 온미디어 모두 모 브랜드의 자산구성요소인 모 브랜드에 대한 인지적 이미지와 채널 브랜드 포트폴리오 품질이 설명력의 대부분을 차지하는 핵심적인 요인이라는 사실이 검증되었다. 한편, 모 브랜드 자산에 대한 평가비교에서는 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 품질은 CJ미디어가 높았던 반면, 모 브랜드에 대한 인지적 이미지는 온미디어가 더 긍정적인 평가를 받고 있는 것으로 나타났다. 이 연구는 융합 환경에서 세분시장을 확대해가려면 채널 간 차별화뿐만 아니라 모 브랜드에 대한 차별화와 전략적 관리가 중요하다는 점을 시사해준다.

**key words :** 채널 브랜드 자산, 채널 브랜드 포트폴리오, 수직적 브랜드 확장

---

\* 이 논문은 2010년도 건국대학교 학술진흥연구비 지원에 의한 논문임.

\*\* kdg810@kku.ac.kr, 교신저자, 미디어 경제경영분과

\*\*\* bellnine@gmail.com

\*\*\*\* inwoohyuk@hanmail.net

## 1. 문제제기

융합 환경에 진입한 미디어 시장에 새로운 매체들이 지속적으로 등장하면서, 사업자 간의 경쟁구도가 이전과는 차원이 다른 방식으로 전개되고 있다. 특히, 적극적인 인수·합병 등의 사업 확장 전략을 통해 융합 시장에서 주도권을 확보하기 위한 노력들이 이제는 국내 방송 시장에서도 구체화되고 있다. 2009년 12월 CJ미디어가 온미디어 인수계약을 공식 발표하고, 2010년 4월 방송통신위원회의 승인을 받음으로써(김현아, 2010. 4. 21) 지상파 방송사의 강력한 경쟁자로 부상할 것으로 전망되고 있다. 이와 같이 급변하고 있는 미디어 환경에서 채널 브랜드 자체가 경쟁력 확보를 위한 핵심요소로 자리매김하고 있으며, 채널 브랜드 관리의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

선택의 위험과 불확실성을 감소시켜 주는 브랜드의 중요성은 차별화에 대한 압력이 커질수록 높아지는데, 채널 브랜드 관리는 불특정 다수를 대상으로 하는 지상파 방송보다 차별화된 세분시장을 목표로 하는 케이블방송에서 더 중요하다(Chan-Olmsted & Kim, 2001, p. 79; McDowell, 2006/2009, 385쪽). 채널 브랜드 또는 채널 브랜드 자산에 관한 대부분의 기존 연구들은 개별적인 채널 차원에서 이루어졌다. 즉, 개별 채널 간 브랜드 자산의 차이를 살펴 보거나, 특정 채널 내에서 브랜드 자산의 구성요소들이 어떻게 관계맺음을 하고 있는지 파악 하는 것에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 현재 두드러지고 있는 사업자 융합 현상은 개별 채널 차원의 브랜드를 넘어서는 새로운 접근을 필요로 한다.

통합(consolidation)으로 언급되는 사업의 융합은 운영의 혜택과 비용의 효율성을 제공하지만, 다른 한편으로는 통합 환경으로 인한 복잡성에 직면하게 된다(McDowell, 2006/2009, 416-417쪽). 브랜드 관리 차원에서 볼 때, CJ미디어의 온미디어 인수는 채널 브랜드의 급격한 확장으로 다양한 장르에서 중복되는 채널들의 등장을 의미하며, 이들의 효과적이고 효율적인 조정이 성공적인 통합을 위한 핵심 과제로 떠오른다. 즉, 자매채널(sibling services)들 간 경쟁(cannibalization)을 방지하고 차별화를 통해 전체 채널의 성과를 극대화하기 위한 채널 포트폴리오 관리가 중요해지는 것이다(Bellamy & Traudt, 2000, p. 133).

2009년 방송산업실태조사 보고서에 따르면, 2008년 12월 현재 방송채널사용사업의 구조는 CJ미디어가 매출액을 기준으로 전체 PP시장에서 20.8%를 차지하는 국내 최대 MPP이고, 11.1%의 점유율을 가지고 있는 온미디어가 2위를 차지하고 있다(정용찬·성욱제·이은민·김욱준, 2009, 32쪽). 그리고 TNS 미디어 코리아가 발표한 2010년 1월 케이블방송의 시청률에 있어서도 상위 10개 채널 중 YTN과 지상파 계열의 PP를 제외하고는 모두 CJ미디어나 온미디어가 보유하고 있는 채널들로 나타나 시청점유율에서도 지배적인 위치에 있음을 보여준다.

CJ미디어는 시청률 10위권에 드는 tvN와 채널CGV를 포함해 XTM, Olive, Champ, NGC(National Geographic Channel), 중화TV 등의 채널을 보유하고 있으며, 온미디어 또한 시청률 순위 4위와 10위를 차지하고 있는 애니메이션 채널인 투니버스와 영화채널인 OCN를 포함해 OCN, OCN Series, 바둑TV, Superaction, Catch On, Catch On Plus, Onstyle,

〈표 1〉 CJ미디어와 온미디어 장르별 채널 중복 현황<sup>1)</sup>

CJ미디어 보유 채널	장르	온미디어 보유 채널
채널CGV, XTM	영화	OCN, SuperAction, Catch On Catch On Plus
tvN	드라마	OCN Series
Champ	애니메이션	투니버스
O'live	여성	온스타일, 스토리온

StoryOn, 온게임넷 등 10개의 채널을 보유하고 있다. CJ미디어의 온미디어 인수는 운영의 혜택과 판권확보 등에서 발생했던 경쟁비용을 줄일 수 있는 기회를 주지만, 장르별로 중복되고 있는 자매 채널들 간의 경쟁을 방지하고 채널들 간의 차별화를 통해 전체 채널 차원에서의 시장성과를 극대화시킬 수 있는 방안을 마련해야 한다는 과제를 동시에 부여한다.

브랜드 자산의 전략적 관리, 성공적인 브랜드의 적합한 확장, 그리고 다양한 관련 브랜드들로 구성된 브랜드 포트폴리오 관리에 대한 주목은 인수·합병으로 경쟁의 역동성에 직면하고 있는 복수 방송채널사용사업자(이하 MPP)에게 다양한 채널들 간의 차별화를 통해 전체 채널 차원에서의 시장성과를 극대화시킬 수 있는 기회를 제공해 준다(Chan-Olmsted, 2006, p. 72). 이와 같은 의미에서 케이블방송 시장의 핵심적인 MPP로서 서로 경쟁구도를 형성해왔던 CJ미디어와 온미디어의 통합은 채널 브랜드의 통합적, 체계적 관리에 대한 확장된 논의를 촉발할 수 있는 실증적 연구를 위한 의미 있는 현상이라고 할 수 있다. 효과적이고 효율적인 채널 포트폴리오 관리는 브랜드 자산에 대한 정확한 평가에서 시작된다(Aaker, 1996; 박주연, 2005, 186쪽).

본 연구는 이를 구체화하기 위한 작업의 일환으로 개별 채널 단위의 채널 브랜드에 관한 기존의 논의에서 벗어나 브랜드 포트폴리오 차원에서 CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드 자산에 대한 평가와 함께 가상채널의 도입을 통해 수직적인 채널 브랜드 확장<sup>2)</sup>시 고려해야 하는 요인들과 그 요인들의 상대적인 영향력을 실증적으로 검증하고자 한다. 그리고 이 연구의 결과를 토대로 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 향후 논의의 단초를 제공하고자 한다.

1) 2010년 2월 현재 CJ미디어(www.cjmedia.co.kr), 온미디어(www.onmedia.co.kr), 한국케이블V방송협회(www.kcta.or.kr) 홈페이지를 참조하여 작성하였다.

2) 일반적으로 가치사슬상의 수직적 통합(vertical integration)이란 기술적으로 구분되는 생산, 유통, 판매 등의 단계를 단일 기업의 내부에 통합하는 것을 일컫는다(Porter, 1980). 한편, 브랜드의 수직적 확장이란 동일한 제품군(product class) 내에서 확장되는 것을 의미하며(Aaker & Keller, 1990), 채널 브랜드의 경우 동일한 플랫폼(예를 들어, 케이블방송) 내에서 채널을 확장하는 경우를 '수직적인' 브랜드 확장이라 부른다. 한편, 다른 미디어 플랫폼으로 채널을 확장하는 경우에는 '수평적인' 채널 브랜드 확장이라고 표현한다(장병희, 2008).

## 2. 이론적 논의

### 1) 채널 브랜드

#### (1) 채널 브랜드 자산의 개념적 정의

미국 마케팅학회 (AMA)의 정의에 따르면 브랜드란 “소비자로 하여금 판매자 또는 판매자 집단의 제품이나 서비스를 식별하고 경쟁사의 제품이나 서비스와 구별하도록 의도된 이름, 용어, 기호, 심벌, 디자인 또는 이들의 조합”을 의미한다. 한편, 브랜드 자산 (brand equity)이라는 용어는 아커 (Aaker)에 의해 최초로 개념화되고 측정 가능성이 제기되었다 (Aaker, 1991). 그는 브랜드 자산을 “고객에게 제품과 서비스의 가치를 더하거나 차감하는 브랜드의 이름과 심벌과 관련된 일련의 자산”으로 정의하였다. 아커는 브랜드 자산의 주요 구성요소로서 브랜드 인지도 (brand name awareness), 브랜드 충성도 (brand loyalty), 지각된 품질 (perceived quality), 그리고 브랜드 연상 이미지 (brand associations)를 제시하고, 각각의 브랜드 자산 구성요소가 브랜드를 보유한 기업에게 어떻게 가치를 창출해주는지를 보여주었다 (Aaker, 1996, pp. 7-9). 그리고 켈러는 (Keller) 소비자 기반의 브랜드 자산 모형 (customer-based brand equity model)의 관점에서 브랜드 인지도와 브랜드 이미지로 구성되는 브랜드 지식 (brand knowledge)이 브랜드 자산을 생성하는 핵심적인 요인이라고 언급하면서, 브랜드 인지도와 브랜드 이미지를 강조하였다 (Keller, 2008, p. 51).

다매체·다채널 방송환경에서 차별화된 채널 브랜드 이미지 등 브랜드 자산의 중요성이 커지면서 마케팅 분야에서 활용된 브랜드 개념이 방송영역까지 적용되어 채널 브랜드에 대한 연구가 이루어지고 있다 (최양호·김주완·김정현, 2009, 532-533쪽; 박주연, 2006, 9-11쪽). 해외의 경우, 1990년대 초반에 진입하면서 희소한 자원인 수용자의 주목을 얻기 위한 치열한 경쟁을 경험하며, 채널 브랜드에 주목하기 시작했다 (Chan-Olmsted, 2006, pp. 57-59; McDowell, 2006/2009, 386쪽). ‘채널 브랜드’란 “시청자들의 마음속에 그려지는, 편성표상에 나타나는 프로그램들의 단순한 총합 이상으로 시청자들에게 독특한 경험을 제공하는 다른 채널들과 구별될 수 있는 그 무엇”이라고 정의될 수 있다 (김정현, 2003, 383쪽). 한편, ‘채널 브랜드 자산’의 개념은 “채널이 갖는 차별적 이미지를 채널 브랜드 자산의 특성”으로 “이러한 특성에 따라 부가되는 선택적 가치” (심미선·김은미·이준웅, 2005, 154쪽), 또는 “다른 채널과 차별화되는 그 채널이 가지고 있는 고유한 특성과 그에 대한 연상으로 인해 그 채널에 부여되는 인지적, 태도적, 행위적 차원의 가치” (오미영·전형연, 2006a, 133쪽)로 정의될 수 있다. ‘차별화로 인한 선택적 가치’가 채널 브랜드 자산에 대한 개념적 정의의 공통적인 속성이라고 할 수 있는데, 이와 같은 채널 브랜드 자산은 다매체·다채널 환경으로 대변되는 디지털 미디어 시대에 수많은 콘텐츠 중에서 소비자가 원하는 콘텐츠를 쉽게 찾아줄 수 있는 필터의 역할로서 그 중요성이 더욱 커지고 있다 (Todreas, 1999, pp. 155-156).

## (2) 채널 브랜드 이미지와 지각된 품질

브랜드 자산의 주요 구성요소인 브랜드 이미지는 “소비자가 그 브랜드에 대해 갖는 전체적인 인상으로 브랜드와 관련된 모든 생각과 느낌 등을 총칭”하며(안광호·한상만·전성률, 2008, 278쪽), 브랜드에 대한 소비자들의 단순한 인지를 넘어 소비자에게 영향을 미치는 브랜드의 사고, 감정, 그리고 의미 등을 다룬다(McDowell, 2006/2009, 392쪽). 이와 같은 브랜드 이미지에 대한 정의를 바탕으로 이수범과 임성원(2006, 131쪽)은 방송 채널의 브랜드 이미지를 “시청자들이 특정채널에 대해 가지고 있는 인지적·감성적 차원의 연상들의 총체”라고 정의하였다. 브랜드 이미지는 마케팅에 있어 중요 개념으로 인식되어 왔지만, 브랜드 이미지의 개념적 정의에 대해서는 다양한 정의가 존재한다(Keller, 1993, p. 3). 기존의 다양한 논의를 토대로 켈러는 브랜드 자산의 주요 원천인 브랜드 이미지를 ‘소비자의 기억 속에 자리매김 되어 있는 브랜드 연상(브랜드가 주는 의미들)에 의해 떠올려지는 브랜드에 대한 지각’으로 정의하고(Keller, 2008, p. 51), 브랜드 이미지를 구성하는 하위 개념으로 브랜드에 대한 호의성(favorability), 강도(strength), 독특함(uniqueness)을 제시하였다(Keller, 2008, pp. 56-59). 긍정적인 브랜드 연상 이미지는 제품이나 서비스에 대한 긍정적인 태도와 느낌을 형성함으로써 소비자의 선택을 위한 의사결정과정을 도와주며, 구매동기를 제공할 뿐만 아니라 기업에게는 브랜드 확장 기회를 제공한다(Aaker, 1996, p. 9).

한편, 소비자가 지각하고 있는 품질이란 특정 브랜드에 대해 가지고 있는 “전반적인 품질이나 우수성에 대한 지각”으로 정의되는데, 객관적인 품질보다는 소비자들이 믿고 있는 품질이 더욱 중요하다(이준웅·김은미·심미선, 2003, 283쪽). 브랜드에 대한 지각된 품질은 소비자가 구매하고자 하는 핵심적인 대상으로 브랜드 자산의 또 다른 주요 구성요소이다. 브랜드 자산을 높이는 데 기여하는 지각된 품질은 브랜드 이미지에 영향을 미치고, 기업의 수익성에도 영향을 미친다는 것이 경험적으로 밝혀졌다(Aaker, 1996, p. 19; Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 17). 특히, “심리적 차원의 지각된 품질에 대한 이미지(perceived images of qualities)”는 브랜드 자산의 또 다른 주요 요소인 브랜드 충성도를 형성하는 핵심적인 요인이다(Chan-Olmsted & Kim, 2002, p. 306). 다매체·다채널 환경에서 채널에 대한 지각된 품질이란 “채널 및 채널이 제공하는 프로그램의 전문성, 우수성, 다양성 등에 대한 시청자들의 인식”으로 정의될 수 있다(오미영·전형연, 2006a, 141쪽). 프로그램 차원에서 품질평가는 인지적 차원과 감성적 차원으로 구분될 수 있는데(심미선 외, 2005, 165쪽), 프로그램 품질은 종합편성으로 차별화된 이미지를 구축하는 것이 용이하지 않은 지상파방송의 채널 브랜드 전략에서 특히 중요한 브랜드 자산 구성요소로 작용한다(양문희·문성철, 2009, 204쪽).

## (3) 채널 브랜드 자산 평가

채널 브랜드 자산의 구성요소는 각 연구자들 간에 다소 상이하게 정의되고 있으나, 기존의 연구들은 ‘채널 브랜드 이미지’와 ‘지각된 품질’을 브랜드 자산의 주요 구성요소로 다루어왔다. 특히 브랜드 이미지는 브랜드 인지도가 높은 경우 브랜드 자산의 가장 중요한 지표라고 할 수

있다(Rubel, 1995; 이준용 외, 2003, 281쪽에서 재인용). 브랜드 자산에 대한 측정은 크게 브랜드에 대한 소비자의 태도와 인지를 측정하는 마케팅 차원의 간접적인 측정방식과 브랜드 지식이 시장행위 미치는 영향으로 브랜드 가치를 측정 또는 산출하는 재무적 차원의 직접적인 측정방식으로 대별된다(McDowell, 2006/2009, 399쪽). 채널 브랜드 자산 평가의 경우 기존 연구들은 주로 채널 브랜드에 대한 소비자의 주관적인 느낌이나 생각을 중심으로 간접적으로 브랜드 자산을 측정하는 접근을 취하고 있다. 마케팅 차원의 간접적인 측정방법은 조사비용과 많은 시간이 소요되지만 브랜드에 대한 소비자들의 정보를 확보하고 브랜드 자산의 구성요소 간 구조적 관계를 파악하는 데 용이하기 때문에 전략적 활용측면에서 유용한 방법이라고 할 수 있다(이진용 · 이춘선 · 백인기 · 박성용, 2008, 175~176쪽).

채널 브랜드에 관한 해외연구들은 초기에는 프로모션 차원에서 접근하였으며, 본격적인 연구는 텔레비전 네트워크의 브랜드에 대한 개념적 연구(Bellamy & Traudt, 2000) 등으로 시작되었다. 대표적인 연구들로는 시청률에 영향을 주는 프로그램의 브랜드 자산에 대한 연구(McDowell & Sutherland, 2000), 방송사 관리자들을 대상으로 한 브랜드 관리에 대한 인식 조사(Chan-Olmsted & Kim, 2001)와 PBS 브랜드와 케이블 채널 브랜드를 비교한 연구(Chan-Olmsted & Kim, 2002) 등이 있으며, 뉴미디어 환경에 대응한 방송 브랜드의 중요성에 대한 연구 또한 계속되고 있다(Chan-Olmsted, 2006, pp. 71~72; McDowell, 2006/2009, 409~410쪽).

국내에서는 2000년대 초반 다채널 환경에서의 채널 브랜드 관리의 필요성 제기되고(김정현, 2003), 채널 브랜드 자산 평가척도 개발에 대한 연구(김영옥, 2003)가 시도되면서 채널 브랜드 자산평가에 관한 연구가 본격적으로 시작되었다. 방송 채널에 대한 브랜드 자산을 평가한 국내 선행연구들은 크게 매체(지상파방송, 케이블방송, 위성방송)와 측정하고자 했던 핵심적인 자산평가 구성요소(브랜드 이미지, 품질 등)를 기준으로 구분해볼 수 있다. 기존 연구들은 특정 '채널 내'에서 브랜드 자산 구성요소들이 어떠한 관계를 형성하고 있는지와 브랜드 인지, 브랜드 이미지, 그리고 지각된 품질 등과 같은 채널 브랜드 자산 구성요소들이 '채널 간'에 어떠한 차이가 있는지를 밝혀왔다.

먼저, 지상파방송을 대상으로 품질평가를 중심으로 한 연구로는 프로그램 차원이나 채널별 장르차원에서 접근한 연구들이 있다. 이준용 등(2003)은 지상파 방송 3사의 4개 채널(KBS1, KBS2, MBC, SBS)을 대상으로 25개 프로그램을 선정하여 채널 브랜드 자산에 미치는 프로그램 품질평가의 영향을 살펴보았는데, 연구결과 프로그램에 대한 품질 평가가 높을수록 해당 채널의 브랜드 자산에 대한 평가 또한 긍정적인 된다는 사실이 밝혀졌다. 심미선 등(2005)의 연구 결과 또한 채널별 프로그램 평가가 채널 브랜드 자산에 미치는 효과가 통계적으로 유의미하게 나타남을 보여주었다.

오미영과 전형연(2006a)은 케이블TV 채널을 중심으로 채널 브랜드 자산을 측정하기 위해 채널 이미지, 채널 인지도, 채널 충성도라는 3가지 요인으로 구성된 채널 브랜드 자산 척도를 개발하였다. 또한 이 연구는 케이블TV 채널들의 경우 성별과 연령층에 따라 소구하는 수용자 집단이 다르다는 점에서 인구통계학적 변인인 성별과 연령층에 따라 케이블TV의 채널 브랜드

자산 평가의 차이를 살펴보았다. 연구결과 특정한 소구 층을 가지고 있는 채널의 경우 인구통계학적 변인에 따라 브랜드 자산 평가에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 특정 채널의 브랜드 자산 평가는 채널이 소구하는 시청자 층이 누구인가에 따라 달라질 수 있음을 보여주었다(오미영·전형연, 2006a, 152~155쪽). 한편 오미영과 전형연(2006b)은 케이블TV의 채널 브랜드 자산 구성요소가 시장성장에 미치는 영향을 살펴보았으며, 채널 브랜드 이미지가 긍정적일수록 채널 충성도가 높다는 연구결과를 제시하였다.

한편, 지상파·케이블·위성 방송을 포괄하여 매체 간·채널 간 브랜드 자산을 비교 평가하거나, 지역 방송채널을 대상으로 채널 브랜드 자산을 평가한 연구들도 있다. 김정현과 김자경(2004)은 브랜드 인지도 조사에서 높은 순위를 나타낸 지상파 5개 채널(KBS1, KBS2, MBC, SBS, EBS)과 케이블방송 및 위성방송 10개 채널을 대상으로 대학생 집단을 대상으로 브랜드 이미지를 조사하였다. 이 연구에서 채널 브랜드 이미지는 5개 차원(강력함, 생동감, 신뢰도, 호의도, 독특성)으로 구성되어 채널 간 비교되었는데, 지상파방송 채널들은 신뢰도와 호의도 차원에서 높은 브랜드 이미지를 가지고 있는 것으로 나타났다. 반면, 전문편성을 추구하는 케이블 및 위성방송의 채널들은 독특함과 차원에서 강점을 가지고 있었으며, 장르별로 채널들의 브랜드 이미지가 유사한 형태로 나타나는 것으로 밝혀졌다. 후속연구로서 김정현(2009)은 선행연구에서 사용된 척도를 사용하여 5가지 차원으로 구성된 브랜드 이미지를 측정하고 채널 간 차별화된 브랜드 이미지가 존재하는지 살펴보았다. 연구결과, ‘친숙함, 좋아함, 재미있음’이라는 설문항목으로 구성된 호의도 차원은 MBC, SBS, OCN, KBS2의 순서로 높았으며, 각 차원별 이미지 점수를 평균한 브랜드 이미지는 MBC, YTN, OCN, SBS, KBS2 등의 순서인 것으로 나타났다.

## 2) 채널 브랜드의 전략적 관리

### (1) 채널 브랜드 포트폴리오

기업이 한 제품군 내에서 복수의 브랜드를 사용하는 가장 큰 이유는 복수의 세분된 시장을 목표로 시장차별화를 추구하여 전체 수익을 극대화시키고자 하기 때문이다(안광호 외, 2008, 172쪽). 브랜드 포트폴리오(brand portfolio)란 “기업이 보유한 모든 브랜드”를 의미하는데, 브랜드 포트폴리오를 관리하는 이유는 경영목표를 충족시키기 위해 필요한 소수의 관련성 있는 브랜드들만을 보유하기 위함이라고 할 수 있다(Aaker, 2004, p. 16). 브랜드 포트폴리오 전략은 기업이 판매하는 제품이나 서비스군 내에서 어떤 특성의 브랜드들을 얼마나 다양하게 출시해야 하는가를 다루는 것인데(안광호 외, 2008, 172쪽), 아커는 브랜드 포트폴리오의 목표를 ‘브랜드 간 연관성을 유지하면서 시너지를 창출하여 브랜드 자산을 높이고, 연관시장을 새롭게 창출하고 관리하는 것’이라고 제시하였다(Aaker, 2004, p. 33).

이와 같은 정의를 미디어산업에 적용하면 ‘채널 브랜드 포트폴리오’란 ‘미디어기업이 보유하고 있는 모든 채널 브랜드’라고 개념적으로 정의될 수 있다. 많은 미디어 기업들이 개별 브랜드

를 지원하기보다는 기업 브랜딩 (corporate branding) 으로 전환하고 있다. 이는 모기업 브랜드 아래 모든 상품과 서비스를 한데 모아 시너지를 창출하기 위한 시도이다 (McDowell, 2006/2009, 400쪽). 미디어 기업들도 다매체·다채널 환경에 대응하여 브랜드 포트폴리오를 관리할 필요성이 커지고 있다. 이는 방송채널들이 모 브랜드 채널을 기반으로 보다 전문화된 하위 브랜드 채널로 분화되면서 브랜드 채널 포트폴리오의 개념에 근거한 채널 브랜드 관리가 요구되고 있기 때문이다 (이문행, 2008, 118쪽).

이문행 (2008) 은 아커 (Aaker, 2004) 의 브랜드 포트폴리오 유형에 따라 지상파 계열 MPP 에 대해 평가하였는데, 연구결과 지상파 계열 MPP 들은 포트폴리오 유형이 유사하게 나타나고 있었으며, 상대적으로 높은 광고수익을 창출함으로써 포트폴리오 전체의 수익의 증가시켜주는 캐시 카우 브랜드 (cash cow brand) 사례들이 많은 것으로 나타났다. 한편 이 연구는 틈새 장르가 포화점에 다다른 현재 향후 지상파 계열 MPP 들이 추구해야 할 채널 브랜드 포트폴리오 전략으로 축적된 라이브러리를 바탕으로 다양한 채널 패키징을 통해 모 브랜드와의 적합성이 높은 분화된 채널로 확장하는 것이 필요하다고 제안하였다.

## (2) 채널 브랜드의 확장: 지각된 적합성

긍정적인 브랜드 이미지를 소유하는 기업은 브랜드 가치를 다른 영역으로 확장하고 싶어 한다. 브랜드 확장 (brand extension) 이란 브랜드 자산을 확보하고 있는 브랜드 이름을 새로운 제품이나 서비스에 활용하는 것을 말하는데 (Chan-Olmsted, 2006, p. 63), 이때 브랜드 확장의 모태가 되는 원래 브랜드를 모 브랜드 (parent brand) 또는 대표 브랜드 (master brand) 라고 한다. 한편, 확장된 새로운 브랜드를 하위 브랜드 (sub-brand) 라고 부르는데, 모 브랜드가 복수의 하부 브랜드들로 확장되는 경우 모 브랜드는 가족 브랜드 (family brand) 라고 언급되기도 한다 (장병희, 2008, 275쪽; Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 103). 브랜드 확장은 동일한 제품군 (product class) 내에서 이루어지는 “라인확장 (line extension)” 과 전혀 새로운 제품군에서 기존의 모 브랜드를 사용하는 “브랜드 확장 (brand extension)” 으로 대별되는데 (Aaker & Keller, 1990, p. 27). 라인확장은 “수직적 확장 (vertical extension)” 으로, 그리고 새로운 제품군으로의 브랜드 확장은 “수평적 확장 (horizontal extension)” 으로 부르기도 한다 (Aaker, 1996, p. 256; Chan-Olmsted, 2006, p. 64; Kim & Lavack, 1996, p. 24).

모 브랜드에서 확장된 하위 브랜드는 모 브랜드에 대한 연상 이미지에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있는 잠재성을 가지는데 (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 115), 브랜드 확장에는 보상뿐만 아니라 심각한 위험이 발생할 가능성이 함께 존재한다. 잘 알려진 브랜드들이 그들의 브랜드 자산을 어떻게 성공적인 새로운 브랜드로 확장했는가에 대한 긍정적인 측면의 연구들이 있는 반면, 부실하게 실행된 브랜드 확장의 잠재적 위험을 부정적 측면에서 입증하는 연구들도 있다 (McDowell, 2006/2009, 401쪽). 적합하지 않은 확장은 새롭게 확장된 브랜드만의 실패뿐만 아니라, 모 브랜드의 가치를 떨어뜨리며 관련 브랜드들 간에 경쟁 (cannibalization) 을 형성시켜 시장성과에도 부정적인 영향을 미친다 (Chan-Olmsted, 2006, p. 64; Keller, 2008, pp. 506-510).

브랜드 확장에 관한 선행연구들은 성공적인 브랜드 확장에 영향을 미치는 요인들을 밝혀내는 것에 중점을 두고 있다. 많은 연구들은 ‘모 브랜드와 확장 범주 간 유사성’으로 개념화되는 “지각된 적합성(perceived fit)”에 초점을 맞추고(전성률·허정호, 2005, 231쪽; Aaker & Keller, 1990, p. 29; McDowell, 2006/2009, 402쪽), 하위 브랜드와 모 브랜드 간의 적합성이 성공적인 브랜드 확장을 위한 조건임을 강조하고 있다. 기존 연구들에서 다루어진 브랜드 확장에 영향을 미치는 요인들은 모 브랜드 관련 변인, 모 브랜드와 확장 브랜드 간의 적합성, 그리고, 소비자 특성 관련 변인 등으로 대별되는데, 선행연구들은 다음과 같은 사실들을 밝혀냈다. 첫째, 모 브랜드에 대한 인지된 품질이 높고, 소비자들이 호감 있는 태도를 가진 경우 확장된 브랜드 평가에도 긍정적인 영향을 준다. 둘째, 모 브랜드와 확장된 브랜드 간 지각된 유사성이 클수록, 그와 같은 적합성은 모 브랜드로부터의 감정이전이 크다. 셋째, 소비자 특성의 경우 연령이 높을수록 인지적 능력이 저하되어 기존의 지식에 의존하는 경향이 높아지기 때문에 연령은 확장된 브랜드 평가에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 또 다른 소비자 특성인 혁신성(innovativeness)이 높을수록 확장된 브랜드에 대해 긍정적인 평가를 보인다는 사실도 밝혀졌다(장병희, 2007, 41~47쪽; 장병희, 2008, 278~279쪽).

채널 브랜드 확장 전략은 국내외적으로 지상파 방송사들이 케이블TV나 위성방송의 채널사업에 진출할 경우에 많이 사용되고 있다(김정현, 2003, 393-394쪽). 장병희(2008)는 지상파 채널인 KBS, MBC, SBS가 케이블TV나 위성방송과 같은 다른 미디어 플랫폼으로 채널 브랜드를 확장하는 경우 확장된 브랜드 채널에 대한 평가에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 살펴 보았다. 연구결과 표준화 회귀계수를 기준으로 지각된 적합성, 모 브랜드 채널평가, 브랜드 포트폴리오의 품질, 그리고 시청자의 혁신성의 순서로 확장된 채널 브랜드 평가에 유의미한 영향을 주는 변인들인 것으로 나타났다.

### 3. 연구문제

방송영역에서 이루어졌던 미디어 브랜드에 관한 기존 연구들은 개별 채널 간 브랜드 자산의 차이를 살펴보거나, 특정 채널 내에서 브랜드 자산의 구성요소들이 어떻게 관계맺음을 하고 있는지 파악하는 것에 초점을 맞추어 왔다. 그러나 사업자 융합 환경의 발달은 다양한 채널을 보유하고 있는 과점 미디어기업들에게 경쟁 기업 채널들과의 차별화뿐만 아니라 자매채널(sibling services)들 간의 경쟁(cannibalization)을 방지하고 채널 간 차별화를 통해 전체성과를 극대화하기 위한 채널 브랜드 포트폴리오 관리에 주목할 것을 요구한다.

CJ미디어와 온미디어의 사업융합은 다양한 장르에서 중복되는 자매채널들을 급격하게 증가시켰는데, 2010년 2월 현재 영화, 드라마, 애니메이션, 여성 등의 장르에서 중복되는 자매채널들이 존재한다. 과거에도 방송채널사용사업자가 내적 성장을 통해 신규 채널을 추가하거나 인수합병을 통해 기존 채널들이 결합되거나, 장르 및 채널이름이 변경되는 경우도 있었다(오정호, 2007, 243쪽). 그러나 방송채널사용사업에서 1, 2위를 차지하는 MPP인 CJ미디어

의 온미디어 인수는 과거와는 차원이 다른 사업융합으로 자매채널들 간의 시너지를 창출하고 세분시장을 확대하기 위해 체계적인 ‘채널 브랜드 포트폴리오 전략’을 시급히 요구한다.

중복되는 자매채널들에 대한 통합, 장르변경, 전문화된 하위 브랜드 채널로 분화 또는 확장 등을 포함하는 채널 브랜드 포트폴리오 관리에서 중요한 역할을 하는 것이 모 브랜드 자산이다. 최근 미디어 재벌을 포함한 많은 기업들이 개별 브랜드를 지원하기보다는 모 브랜드를 중심으로 하는 기업 브랜딩(corporate branding)으로 전환하고 있다(McDowell, 2006/ 2009, 400쪽). CJ미디어와 온미디어의 사업융합 또한 개별 채널 차원에서 벗어나 전체 채널 관점에서 전문화된 하위 브랜드 채널로 분화 또는 확장 등을 통해 수익을 극대화시킬 수 있는 기업 브랜딩 차원의 채널 브랜드 포트폴리오 전략을 필요로 한다.

케이블 방송에서의 채널 브랜드 확장은 사업융합으로 경쟁관계가 형성된 자매채널들을 조율하는 과정에서 선택할 수 있는 유력한 전략이다. 본 연구의 첫 번째 연구문제는 채널 브랜드 포트폴리오 관리 차원에서 CJ미디어와 온미디어가 ‘케이블방송 내에서 수직적으로’ 채널을 확장할 경우 확장 채널 브랜드에 대한 평가에 영향을 미치는 요인들과 유의미한 결정요인들의 상대적인 영향력을 파악하는 것이다.

- 연구문제 1: CJ미디어와 온미디어가 케이블방송에서 수직적으로 채널을 확장하는 경우 확장된 채널 브랜드 평가에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?

본 연구는 기존 연구들을 기반으로 확장된 채널 브랜드 평가에 영향을 미치는 요인들을 도출하였다. 구체적으로는 첫째, 모 브랜드 자산(인지적, 감정적 차원의 모 브랜드 이미지, 채널 브랜드 포트폴리오 품질), 둘째, 확장 채널에 대한 지각된 적합성, 셋째, 소비자 특성 변인(시청자 혁신성과 연령), 넷째, 모 브랜드에 대한 시청습관 등을 예측변인으로 설정하여 아래와 같이 6가지 가설을 도출했다.

- 연구가설 1-1: CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드에 대한 (인지적, 감정적 차원의) 이미지는 가상의 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 1-2: CJ미디어와 온미디어의 채널 포트폴리오에 대한 품질 평가는 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 1-3: CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드와 확장된 채널 브랜드 간의 적합성은 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 1-4: 케이블방송 시청자의 혁신성은 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 1-5: CJ미디어와 온미디어가 보유하고 있는 채널 포트폴리오에 대한 시청량은 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 줄 것이다.
- 연구가설 1-6: CJ미디어와 온미디어에 대한 케이블방송 시청자의 채널 레퍼토리는 확장된 채널 브랜드 평가에 정적인 영향을 줄 것이다.

케이블방송시장에서 장르는 인구통계학적 변인에 의한 세분시장을 의미한다. 예를 들어 CJ 미디어의 ‘올리브(O’live)’ 채널은 “20~34세 여성”으로 이루어진 세분시장을 대상으로 “여성들을 위한 세련되고 차별화된 라이프스타일 제안”이라는 가치명제를 제공한다. 온미디어의 ‘온스타일(On Style)’ 채널 또한 동일한 “20~34세 여성”을 목표시장으로 “여성을 위한 대한민국 최고의 스타일 채널”임을 표방한다.<sup>3)</sup> 모 브랜드 자산평가는 채널 브랜드 포트폴리오 관리차원에서 이와 같이 중복 채널 즉, 동일한 세분시장을 대상으로 경쟁관계에 있는 자매채널들을 조율할 때 중요한 의사결정의 기준을 제공한다. 다양한 채널들을 보유하고 있는 MPP인 ‘CJ미디어’와 ‘온미디어’라는 모 브랜드에 대한 케이블TV 시청자들의 평가는 어떠한가? 두 번째 연구문제는 개별 채널 차원이 아니라 채널 포트폴리오 차원에서 CJ미디어와 온미디어에 대한 모 브랜드 자산 평가를 비교하여 선호의 차이가 유의미하게 나타나는지를 알아보고자 하는 것이다.

- 연구문제 2: 모 브랜드로서 CJ미디어와 온미디어에 대한 평가에는 어떤 차이가 있는가?

브랜드 자산의 구성요소별로 사업의 융합 대상인 CJ미디어와 온미디어가 가지고 있는 모 브랜드 자산에 대한 비교 평가는 향후 채널 통합, 세분화 및 확장과 같은 장르별 중복채널에 대한 조정에 있어 세분화 및 확장의 모태가 될 모 브랜드를 선택하는 데 참고할 수 있는 기준을 제공해 줄 수 있다. 선행연구 결과들을 기반으로, 모 브랜드 이미지와 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 지각된 품질을 통해 모 브랜드 자산 가치를 평가하고자 한다.

## 4. 연구방법

### 1) 가상의 확장 채널 브랜드 선정을 위한 사전조사

본 조사에 앞서 본 조사에서 사용하기 위한 가상의 브랜드 확장 채널을 선정하기 위하여 사전조사를 실시하였다. 각 모 브랜드별로 20개의 장르로 구성된 가상의 브랜드 확장 채널 리스트를 선정한 뒤,<sup>4)</sup> 신문방송학을 전공하고 있는 대학원생 11명을 대상으로 각 모 브랜드별로 주어진 가상의 브랜드 확장 채널과 잘 어울리는 정도를 5점 척도로 질문하였다. 그 후, 모 브랜드 별로 가장 잘 어울린다고 평가된 가상의 확장 채널을 본 조사에 활용하였다.

사전조사 결과 CJ미디어와 온미디어 모두 엔터테인먼트로 장르의 확장 채널인 ‘CJ미디어 엔터테인먼트(CJ Media Entertainment)’(평균 값=4.2)와 ‘온미디어 엔터테인먼트(On Media Entertainment)’(평균 값=4.1)가 가장 높은 점수를 보였다. 이와 같은 결과를 바탕으로 브랜

3) CJ미디어 홈페이지의 ‘올리브(O’live)’ 채널소개([www.cjmedia.co.kr/channel/channel4.asp](http://www.cjmedia.co.kr/channel/channel4.asp))와 온미디어 홈페이지의 ‘온스타일(On Style)’ 채널소개([www.onmedia.co.kr](http://www.onmedia.co.kr))에서 인용하였다.

4) 사전조사에 사용된 가상의 브랜드 확장 채널리스트는 미국 케이블TV 장르를 기준으로 예술, 히스토리, 파이낸셜, 코미디, 엔터테인먼트 등 총 20개로 구성되었다.

드 확장 채널로서 엔터테인먼트 장르를 선정하여 확장된 채널 브랜드 평가에 사용하였다.

## 2) 자료수집

본 연구는 다양한 채널을 보유하고 있는 MPP로서 CJ미디어와 온미디어라는 모 브랜드가 가지고 있는 브랜드 자산을 평가하고, 케이블방송 내에서 수직적으로 채널 브랜드를 확장하는 경우 확장된 채널 브랜드 평가에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 케이블방송 가입자를 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 조사는 외부 온라인 설문조사 전문회사<sup>5)</sup>를 통해 이루어졌으며, 자료수집 기간은 2009년 10월 30일부터 11월 3일까지이다. 불성실한 응답(무응답, 전체 문항에 대하여 일괄적으로 같은 응답, 설문 응답시간이 상대적으로 매우 짧은 사람)을 제외한 후 총 428부가 최종적으로 분석에 사용되었다. 표본의 성별 분포는 남성이 54.4% 여성은 45.6%이다. 연령별로는 18-29세가 34.8%, 30-39세가 27.1%, 그리고 40세 이상이 38.1%의 비중을 차지하고 있다.

## 3) 측정

모 브랜드로서 CJ미디어와 온미디어에 대한 응답자들의 이해를 높이기 위해 설문의 지시문에서 CJ미디어와 온미디어의 채널 브랜드 포트폴리오를 설문지에 제시하였다. 온미디어의 경우 케이블방송이나 위성방송뿐만 아니라 IPTV에도 프로그램을 공급하고 있지만(온미디어, 2009), 이 연구는 케이블방송 시청자들을 대상으로 하고 있기 때문에, CJ미디어와 온미디어가 보유하고 있는 채널 포트폴리오 중 케이블방송에서 제공되고 있는 채널들만으로 채널 포트폴리오를 구성하였다. 설문지에서 제시한 채널 포트폴리오는 각각 10개의 채널로 구성되었으며, CJ미디어의 채널 포트폴리오는 'tvN, 채널CGV, XTM, O'live, Xports, M-net, Champ, National Geography, 중화TV, KM', 그리고 온미디어의 경우에는 '투니버스, OCN, OCN시리즈, 바둑 TV, SuperAction, Catch On, Catch On Plus, On style, Story On, 온게임넷'으로 제시하였다.

### (1) 변수의 조작적 정의

본 연구는 지상파 방송의 채널 확장에 대한 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구(장병희, 2008, 286쪽)를 차용하여, 일부 문구를 수정한 후 사용하였다. 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 전략실행 차원에서 채널 확장여부를 결정하는 경우 종합적인 평가에 근거한다는 가정이 더 현실적이기 때문에 확장된 채널 브랜드에 대한 평가에 있어서는 인지적 평가와 감정적 평가를 통합하여 요인을 구성하였다.

5) <http://www.ezsurvey.co.kr/main/main.aspx>

〈표 2〉 측정도구

구성변인	측정문항	선행연구
확장된 채널 브랜드평가(종합적)	바람직하다 / 호감이 간다 / 품질이 좋다	Pryor & Brodie (1998)
	즐거움을 준다 / 흥미롭다 / 재미있다	Rodgers & Harris (2003)
모 브랜드 인지적 이미지	바람직하다 / 호감이 간다 / 품질이 좋다	Pryor & Brodie (1998)
모 브랜드 감정적 이미지	즐거움을 준다 / 흥미롭다 / 재미있다	Rodgers & Harris (2003)
브랜드 포트폴리오 품질	이들 “○○○”가 제공하는 채널들을 시청하면, 내가 얻고자 하는 수준의 내용을 제공받는 편이다.	Delvecchio(2000)
	이들 “○○○”가 제공하는 채널들 간에는 수준 차이가 크게 나지 않는다.	
	이들“○○○”채널들은 내 나름대로 그 질적 수준을 예측할 수 있다.	
지각된 적합성	나는 새로 도입할 채널인 “○○○”채널이 기존 “○○○”가 제공하고 있는 기존 채널들과 유사할 것이라고 본다.	Boush, Shipp, & Loken(1987)
	나는 기존 “○○○”의 브랜드 이미지와 새로 도입할 “○○○”채널의 이미지가 서로 일치한다고 본다.	
	나는 신설된 “○○○”채널의 시청여부를 결정할 때, 기존 “○○○”채널들의 시청여부를 결정할 때 이용한 기준을 그대로 활용할 것이다.	
시청자 혁신성	나는 평소 신상품 이용을 좋아하는 편이다.	Ostrund(1974), Lin(1998)
	나는 평소 새로운 아이디어에 대해 배우는 것을 좋아한다.	
	나는 새로운 도전을 시도하기 위해 위험을 감수할 용의가 있다.	

출처: 장병희(2008, 286쪽)의 측정도구를 일부 수정하여 사용함

## (2) 측정도구의 신뢰성 검증

다항목으로 측정된 개념들에 대한 설문항목의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰성분석을 실시하였다. 분석결과 신뢰성 계수(cronbach's coefficient alpha)가 모두 .70이상으로 나타나 설문항목들이 분석하고자 하는 구성변수(composite variable)로 묶일 수 있음이 검증되었다(이학식·임지훈, 2009a, 115쪽).

〈표 3〉 설문항목의 내적일관성

구성변수	설문항목 수	신뢰성 계수 (Cronbach's alpha)
모 브랜드 인지적 이미지	3	.873
모 브랜드 감정적 이미지	3	.843
브랜드 포트폴리오 품질	3	.759
확장채널의 지각된 적합성	3	.763
시청자 혁신성	3	.798
확장된 채널 브랜드 종합적 평가	6	.936

(3) 측정모형의 타당성 검증

이 연구에서 사용한 측정도구는 선행연구(장병희, 2008)에서 이미 검증된 것으로 측정도구의 타당성을 파악하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 모든 설문항목들이 지정된 요인에 유의미하게 적재되어 있었으며, 측정모형에 대한 다양한 적합도 지수들의 값이 수용 가능한 수준인 것으로 나타났다.<sup>6)</sup>

표본의 크기와 측정변수의 수에 민감한 Chi-square 통계량을 제외한 측정모형의 적합도 지수는 RMSEA의 경우 CJ미디어와 온미디어 모두 .08이하이며, NFI, TLI, CFI는 모두 .9이상으로 측정모형은 적합한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 측정모형의 적합도 지수

적합도	CJ미디어	온미디어
절대적합지수	Chi-square=420.900 (p<.00: df=125) RMSEA=.074	Chi-square=387.297(p<.00: df=125) RMSEA=.070
증분적합지수	NFI=.908 , TLI=.919 , CFI=.933	NFI=.903 , TLI=.916 , CFI=.931

6) 측정모형의 적합도를 평가하는 데 사용되는 적합도 지수 중 절대 적합도지수(absolute fit indices)인 Chi-square 통계량의 한계점은 표본의 크기가 크거나 측정변수들의 수가 많으면 모형의 적합도가 쉽게 낮은 것으로 나타날 수 있다는 점이다. 따라서 유의적으로 나타나더라도(p<.05) 반드시 적합도가 낮다고 할 수 없으며, 다른 적합도 지표들과 함께 적합도를 판단해야 한다. 또 다른 절대 적합도지수인 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 Chi-square값을 자유도와 표본의 크기로 조정 한 값으로 대체로 .08보다 작으면 괜찮은 적합도라고 할 수 있다. 한편, 증분 적합도 지수의 경우, 수용 가능한 적합도 지수 값은 NFI(Normed Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), 그리고 CFI(Comparative Fit Index) 모두 .90이상이다(이학식·임지훈, 2009b, 33-37쪽).

## 5. 연구결과

앞서 언급한 바와 같이 CJ미디어와 온미디어의 사업융합은 기업적 차원에서 자매 채널들 간의 시너지를 창출하고 세분시장을 확대하기 위한 체계적인 ‘채널 브랜드 포트폴리오 전략’의 마련을 시급히 요구한다. 채널 브랜드 포트폴리오 관리의 출발점인 모 브랜드 자산평가와 수직적인 채널 브랜드 확장 시 고려해야 하는 요인들과 그 요인들의 상대적인 영향력을 실증적으로 분석한 결과는 다음과 같다.

### 1) CJ미디어와 온미디어의 수직적으로 확장된 채널 브랜드 평가에 대한 영향요인

CJ미디어와 온미디어가 수직적으로 확장한 채널 브랜드에 대한 평가를 예측할 수 있는 변인들의 상대적 영향력을 살펴보기 위해 위계적 회귀분석방법<sup>7)</sup>을 사용하여 다른 미디어 이용을 통제한 후 모 브랜드 자산 요인(인지적 이미지, 감정적 이미지, 브랜드 포트폴리오 품질), 확장 채널의 적합성 요인, 시청자 특성, 모 브랜드 시청습관 등을 단계적으로 투입하였다. 분석 결과 회귀모델의 적합도는  $p < .001$  수준에서 유의미한 통계치를 보였으며, 회귀모형의 수정된 결정계수(adjusted R Square)는 CJ미디어와 온미디어의 확장 채널 평가 모두 20.1%의 설명력을 나타냈다. 두 회귀모델에 투입된 모든 변인들이 모두 공차한계(tolerance)가 .01보다 훨씬 크고, 분산팽창요인(VIF)은 10보다 훨씬 작게 나타나 다중공선성(multi-collinearity)의 문제는 발생하지 않았다.

CJ미디어 확장 채널 평가를 종속변수로 설정한 회귀모형의 경우 1단계에 투입된 모 브랜드 자산관련 변인들의 설명력이 16.8%로 회귀모형에서 가장 설명력이 높은 요인들이라 할 수 있다. 모 브랜드 자산관련 변인으로 투입된 요인 중 모 브랜드에 대한 인지적 이미지( $p < .001$ )와 브랜드 포트폴리오 품질( $p < .05$ )은 CJ미디어의 확장채널 평가에 유의적인 영향을 미치고 있었으나, 감정적 이미지는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 두 번째 단계에 투입된 확장채널 적합성( $p < .01$ )과 통제변인으로 투입된 다른 미디어 이용시간( $p < .05$ ) 또한 유의미한 설명력을 보였으나 설명력의 증가량이 각각 1.5%와 2.0%의 영향력은 매우 미약하였다. 한편 개혁성과 연령 등을 포함한 소비자 특성변인들과 모 브랜드 채널 시청시간과 모 브랜드 채널 레퍼토리 수로 구성된 모 브랜드 시청습관은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

온미디어 확장 채널 평가를 종속변수로 설정한 회귀모형의 경우에도 1단계에 투입된 모 브랜드 자산관련 변인들의 설명력이 19.8%로 회귀모형에서 가장 설명력이 높은 요인들로 나타

7) 위계적 회귀분석은 각 변인군이 종속변수를 예측하는 상대적 영향력을 파악하기 위해 사용하는 방법으로, 전체 설명변량이 단계별로 투입되는 개별 변인군의 상대적 기여도로 분할되고, 제외되는 변량이 없기 때문에 개별 변인군의 효과를 검증하는 연구에 적합하다(Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; 양병화, 2006, 82-83쪽; 정재민·김영주, 2008, 315쪽).

났다. CJ미디어의 확장 채널 평가와 마찬가지로 감정적 이미지는 유의적인 영향을 미치지 않았다. 반면, 모 브랜드에 대한 인지적 이미지 ( $p < .01$ )와 브랜드 포트폴리오 품질 ( $p < .001$ )이 비슷한 수준의 표준화된 회귀계수 값을 보이며 온미디어의 확장채널 평가에 19.3%라는 설명력을 보이며 회귀모형 설명력의 대부분을 담당하고 있는 것으로 나타났다. 확장채널의 적합성은 유의적인 영향을 미치고 있었으나 ( $p < .01$ ), 설명력을 1.7%밖에 증가시키지 못했으며, 그 외 변인들은 통계적으로 유의미한 설명력을 보이고 있지 않았다.

〈표 5〉 확장된 채널 브랜드 평가에 대한 위계적 회귀분석 결과

종속변인	CJ미디어 확장 채널 평가		온 미디어 확장 채널 평가	
독립변인	표준화된 회귀계수(Beta)	$\Delta R^2$	표준화된 회귀계수(Beta)	$\Delta R^2$
[블록1: 모 브랜드 자산]				
모 브랜드 인지적 이미지	.242***	.168***	.209**	.193***
모 브랜드 감정적 이미지	.043		.058	
브랜드 포트폴리오 품질	.125*		.200***	
[블록2: 확장채널 적합성]				
확장채널 지각된 적합성	.114*	.015**	.125**	.017**
[블록3: 시청자특성]				
시청자 혁신성	.093	.022	.050	.012
결혼여부	-.143		.045	
성별	.038		.040	
연령	.113		.000	
월 가구소득	-.014		.045	
최종학력	.030		.000	
자녀유무	-.012		.038	
[블록4: 타 미디어 이용]				
TV 이용시간	.106*	.020*	.025	.010
라디오 이용시간	.030		.023	
신문 이용시간	.107*		.091*	
인터넷 이용시간	-.060		-.046	
[블록5: 모 브랜드 시청습관]				
모 브랜드 채널 시청시간	-.112	.006	-.034	.001
모 브랜드 채널 레퍼토리	.073		.026	
$R^2$	.232		.232	
Adjusted $R^2$	.201		.201	
회귀모델 적합도(F)	7.299***		7.302***	

\*  $p < .05$  수준에서 유의미함.  
 \*\*  $p < .01$  수준에서 유의미함.  
 \*\*\*  $p < .001$  수준에서 유의미함.

본 연구는 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 조정차원에서 채널 확장여부를 결정하는 경우 종합적인 평가에 근거한다는 가정 아래 확장된 채널 브랜드에 대한 평가를 인지적 차원과 감정적 차원의 설문항목을 함께 묶어 통합적인 요인을 구성하였다. 이러한 차이를 감안하고 연구결과를 지상파 방송을 대상으로 수평적 채널 확장 시 확장된 브랜드 채널에 대한 평가에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 살펴본 장병희(2008, 291쪽)의 연구와 비교해보면 다음과 같은 공통점과 차이점이 나타났다. 공통점으로는 ‘모 브랜드 이미지’에 대한 평가가 중요하다는 점으로 케이블방송의 MPP가 수직적 확장채널을 하는 경우에 상대적인 영향력은 다른 변인들에 비해 더욱 크게 나타났다. 반면 두드러진 차이점으로는 지상파방송의 수평적 채널확장의 경우에는 ‘지각된 적합성’이 표준화 회귀계수를 기준으로 확장된 채널 브랜드에 대한 평가를 예측할 수 있는 가장 영향력이 큰 요인이었던 반면, 케이블방송의 수직적 채널 확장에 있어서는 통계적으로는 유의미하였으나, 그 영향력은 매우 작게 나타났다.

## 2) CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드 자산 비교

모 브랜드 자산 구성요소인 인지적 이미지, 감정적 이미지, 그리고 브랜드 포트폴리오 품질에 있어 CJ미디어와 온미디어 간에 차이가 있는지를 살펴보기 위해 대응표본 평균차이분석 (paired t-Test) 를 실시하였다.

분석결과 모 브랜드에 대한 인지적 이미지는 온미디어가 CJ미디어보다 긍정적이었으나 ( $p < .05$ ), CJ미디어와 온미디어가 보유하고 있는 다양한 채널들로 구성된 채널 브랜드 포트폴리오의 품질평가(기대충족/수준균일/질적 수준 예측)에 있어서는 CJ미디어가 온미디어보다 긍정적인 평가를 받고 있는 것으로 나타났다( $p < .05$ ).

한편 성별과 연령을 통제한 후 추가 분석을 실시한 결과, 성별을 통제한 경우에는 남자의 경우 모 브랜드에 대한 인지적 이미지에 있어 CJ미디어가 온미디어보다 낮은 평가를 받은 반면 ( $p < .05$ ), 채널 포트폴리오의 품질에 대한 평가에서는 CJ미디어가 온미디어보다 높은 점수를 받았다( $p < .05$ ). 여자의 경우에는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하지 않았다. 연령을 통제했을 때에는 20대의 경우 모 브랜드에 대한 인지적 이미지에 있어 온미디어가 보다 긍정적인 평가를 받고 있는 것으로 나타났고 ( $p < .10$ ), 30대의 경우에는 채널 포트폴리오의 품질에 있어 CJ미디어가 높은 평가를 받았다( $p < .05$ ). 40대의 경우에는 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

〈표 6〉 CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드 자산 평가 차이

대응표본 평균차이		평균 (표준편차)	t-value
대응1. 모 브랜드 인지적 이미지	CJ미디어-온미디어	-.08(.80)	-2.124*
대응2. 모 브랜드 감정적 이미지	CJ미디어-온미디어	.03(.98)	.689
대응3. 브랜드 포트폴리오 품질	CJ미디어-온미디어	.09(.80)	2.384*

\*  $p < .05$  수준에서 유의미함.

## 6. 결론 및 논의

### 1) 연구결과의 요약

브랜드 관리 차원에서 볼 때, CJ미디어의 온미디어 인수는 채널 브랜드의 급격한 확장으로 다양한 장르에서 중복되는 채널들의 등장을 의미하며, 이들의 효과적이고 효율적인 조정이 성공적인 통합을 위한 핵심 과제이다. 아울러 케이블방송 시장의 핵심적인 MPP로서 서로 경쟁 구도를 형성해왔던 CJ미디어와 온미디어의 사업융합은 채널 브랜드의 체계적 관리에 대한 확장된 논의를 촉발할 수 있는 실증적 연구를 위한 의미 있는 현상이다.

사업자융합은 동일한 세분시장을 대상으로 경쟁관계에 있는 자매채널들 간의 시너지를 창출하고 세분시장을 확대하기 위한 채널 브랜드 포트폴리오 관리에 대한 주목을 필요로 한다. 이러한 관점에서 본 연구는 개별 채널 차원에서 접근했던 기존의 연구에서 벗어나 인지적, 감정적 차원의 모 브랜드 이미지와 모 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 지각된 품질을 통해 모 브랜드 자산 가치를 평가하였다. 이와 더불어 CJ미디어와 온미디어의 모 브랜드 자산을 평가하고 자매채널들에 대한 조율과정에서 고려될 수 있는 수직적 채널 확장에 주목하여 확장 시 고려해야 하는 요인들과 그 요인들의 상대적인 영향력을 실증적으로 검증해보았다. 주요 연구결과와 시사점을 논리적 순서에 따라 정리하면 다음과 같다.

첫째, CJ미디어와 온미디어가 수직적으로 확장한 채널 브랜드에 대한 평가를 예측할 수 있는 변인들과 그 상대적인 영향력을 살펴본 결과, CJ미디어와 온미디어 모두 모 브랜드 자산이 회귀모형의 설명력을 대부분을 차지하고 있었다. 구체적으로는 모 브랜드에 대한 인지적 이미지와 채널 브랜드 포트폴리오에 대한 지각된 품질은 유의미한 예측력을 보였으나 모 브랜드에 대한 감정적 이미지는 예측변수가 아닌 것으로 나타났다. 한편, 확장된 채널에 대한 지각된 적합성은 통계적으로는 유의미했으나, 설명력은 매우 적었다.

이와 같은 연구결과는 브랜드 확장에 있어 모 브랜드 자산이 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들의 결과와 일치하며, 케이블방송의 수직적 채널확장에 있어서도 모 브랜드가 중요한 역할을 한다는 점이 다시 한 번 검증된 것이다. 한편, 다른 제품군으로 브랜드를 확장하는 수평적 확장에서는 가장 예측력이 높았던 지각된 적합성이 케이블방송에서의 수직적 채널확장에서는 극히 미미한 설명력만을 보임으로써 수직적 확장과 수평적 확장에서 지각된 적합성이 브랜드 확장에 대한 평가에 미치는 영향이 다를 수 있다는 점을 보여주었다.

둘째, 채널의 브랜드 자산 평가는 채널이 소구하는 시청자 층이 누구인가에 따라 달라질 수 있으며(오미영·전형연, 2006a, 152-155쪽), 모 브랜드 또한 인구통계학적 변인으로 구분되는 세분시장에서 소구하는 계층이 다를 수 있다. 모 브랜드를 높게 평가하는 소구 층에 대한 파악은 향후 브랜드 포트폴리오 관리를 함에 있어 모 브랜드의 자산 가치를 하위 브랜드 채널로 확대할 수 있는 세분시장을 파악할 수 있는 기회를 제공해준다. CJ미디어와 온미디어 간 모 브랜드 자산평가의 차이를 알아본 결과 CJ미디어는 채널 포트폴리오 품질(30대, 남자)에서 상대적으로 높은 평가를 받고 있는 반면, 온미디어는 모 브랜드에 대한 인지적 이미지(20대

이하, 남자)에 대한 평가가 높았다. 이러한 결과는 CJ미디어와 온미디어가 모 브랜드의 자산 평가 요소별로 서로 다른 세분집단에서 우위를 보이고 있다는 것을 나타내는 것으로 자매채널들에 대한 통합, 전문화된 하위 브랜드 채널로의 분화 또는 확장 등에 있어 개별 채널이 목표로 하는 세분시장에서 우위를 보이는 모 브랜드를 찾아볼 필요가 있음을 시사한다.

## 2) 연구의 의의 및 후속연구를 위한 제언

본 연구는 최근 케이블방송 산업에서 관찰되는 사업융합이 야기한 ‘채널 브랜드 포트폴리오 관리의 문제’에 주목하고, 그 출발점인 모 브랜드 자산평가와 채널 조율과정에서 고려될 수 있는 수직적 채널 확장에 대해 살펴보았다. 즉, 개별 채널 차원에서 접근되어 왔던 미디어 브랜드에 대한 기존의 연구를 넘어 사업융합의 주체인 CJ미디어와 온미디어를 대상으로 모 브랜드 자산의 차이와 하위 채널의 조율과정에서 모 브랜드 자산이 차지하는 역할의 중요성을 실증적으로 검증하였다. 이를 통해 나름 미디어 브랜드 연구의 외연을 확장시켰으며, 심화되고 있는 사업융합 환경에서 통합 브랜드 관리 즉, 브랜드 포트폴리오 관리에 대한 논의를 촉진시킬 수 있는 단초를 제공했다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

이와 같은 의의에도 불구하고 방송산업 영역에서의 모 브랜드에 관한 탐색적 연구로서 다음과 같은 한계를 지니고 있으며, 이를 극복할 수 있는 후속연구를 기대한다.

첫째, 케이블방송에서 수직적으로 확장한 채널 브랜드에 대한 평가를 예측할 수 있는 변인들의 설명력이 20% 수준으로 회귀모형에 많은 잔차가 존재한다. 새로운 예측변인을 찾아 설명력을 높이기 위한 후속연구가 요구된다. 또한 확장된 채널 브랜드에 대한 평가를 예측하기 위해 투입된 변인군(variables block)인 시청자 특성(시청자 혁신성, 결혼여부, 성별, 연령, 월 가구소득, 최종학력, 자녀유무)과 모 브랜드 시청습관(시청시간, 채널 레퍼토리)의 경우 유의미한 변인이 발견되지 않았다. 반복연구 성격의 후속연구를 통해 시청자 특성 변인군 등이 확장된 채널 브랜드 평가에 미치는 영향을 다시 검증해 볼 필요가 있다.

둘째, 수평적인 브랜드 확장에서 중요한 예측 변인으로 밝혀진 지각된 적합성이 케이블방송에서의 수직적 채널확장을 다룬 본 연구에서는 설명력이 극히 미약한 수준으로 나타났는데, 회귀모형이 가지고 있는 설명력의 크기를 제약하는 원인으로 작용했다. 지각된 적합성이 갖는 예측력의 차이가 확장의 유형에 의한 것인지 아니면 케이블방송 산업의 특징 때문인지 원인에 대한 파악이 필요하다.

셋째, 본 연구에서 사용한 표본은 비확률적 표집방법에 의한 것으로 연구결과를 일반화하는 데에는 한계가 있다. 향후 모집단과 좀더 유사한 표본을 대상으로 후속연구가 요구된다. 향후 채널 브랜드 포트폴리오에 관한 학술적, 산업적 논의가 활성화되어 본 연구에서 밝혀진 결과에 대한 재검증과 새로운 예측변인들을 발견을 통해 연구결과의 일반화 수준이 증대되기를 기대한다.

■ 참고문헌

- 김영옥 (2003). 방송 채널의 브랜드 자산 평가 방법 연구: 방송 채널의 장르별 자산과 브랜드 이미지 중심. 『한국광고학보』, 5권 1호, 193-229쪽
- 김정현 (2003). 다채널 시대 텔레비전 채널 브랜드의 관리에 관한 연구. 한국광고홍보학회 춘계 학술대회 발표논문집, 381~397쪽.
- 김정현·김자경 (2003). Graveyard 모델에 따른 국내 텔레비전 채널 브랜드의 인지도: 대학생 집단을 대상으로 한 조사 연구. 『미디어 경제와 문화』, 1권 4호, 7-34.
- 김정현·김자경 (2004). 소비자 관점에서 국내 텔레비전 채널의 브랜드 자산 측정: 대학생 집단을 대상으로 한 조사 연구. 『광고연구』, 2004년 여름호, 331-360.
- 김정현 (2009). 국내 텔레비전 채널 브랜드의 인지도와 이미지 분석연구. 『한국광고홍보학보』, 11권 1호, 37-60.
- 김주환·김민규·홍세희 (2009). 『구조방정식모형으로 논문 쓰기』. 서울: 커뮤니케이션북스.
- 김현아 (2010. 4. 21). CJ오쇼핑 온미디어 인수, 무리 없이 통과. 『아이뉴스24』.
- 박주연 (2005). TV 채널의 브랜드 커뮤니케이션 연구: 독일 5대 방송의 온에어 프로모션 분석을 중심으로. 『광고학연구』, 16권 3호, 165-190.
- 박주연 (2006). 방송 편성에 나타난 채널 브랜드 마케팅 현상: 독일 4대 TV의 1998-2004년 편성 추세 분석을 중심으로. 『한국방송학보』, 20권 4호, 7-42.
- 배향은 (2010). 『케이블 TV 채널 브랜드 확장에 관한 연구』. 건국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 심미선·김은미·이준웅 (2005). 지상파 텔레비전의 채널별 장르인지도, 채널별 시청량, 프로그램 평가가 채널 브랜드 자산 및 채널 충성도에 미치는 영향. 『한국언론학보』, 49권 3호, 153-180.
- 안광호·한상만·전성률 (2008). 『전략적 브랜드 관리 이론과 응용』(3판). 학현사.
- 양문희·문성철 (2009). 뉴스 프로그램 품질 평가의 채널 브랜드 자산과 채널 충성도에 미치는 영향에 관한 연구: <KBS1 뉴스9>과 <MBC 뉴스데스크> 비교를 중심으로. 『한국언론학보』, 53권 3호, 197-220쪽.
- 양병화 (2006). 『다변량 데이터 분석법의 이해』. 커뮤니케이션북스.
- 오미영·전형연 (2006a). 채널 브랜드 자산 구성요소가 시청량과 광고신뢰도에 미치는 영향. 『광고학연구』, 17권 2호, 83-108쪽.
- 오미영·전형연 (2006b). 채널 브랜드 자산 척도개발 및 평가에 관한 연구: 케이블TV 채널을 중심으로. 『한국광고홍보학보』, 8권 4호, 128-166쪽.
- 오정호 (2007). 다각화 및 기업결합, 장르, 편성 행위와 수익성: 방송채널사용사업자를 중심으로. 『한국방송학보』, 21권 6호, 241-278.
- 온미디어 (2009). 『2009년 3분기보고서』. 금융감독원 전자공시시스템.
- 이문행 (2008). 지상파 계열 MPP의 브랜드 포트폴리오 유형에 대한 연구. 『한국언론정보학보』, 107-139.
- 이수범·임성원 (2006). 지상파방송 채널의 브랜드 이미지가 채널 충성도에 미치는 영향에 관한 연구: 브랜드 이미지 효과의 개인차 비교를 중심으로. 『방송과 커뮤니케이션』, 7권 2호,

128-165.

- 이준용 · 김은미 · 심미선 (2003). 시청자 프로그램 품질 평가가 채널 브랜드 자산에 미치는 영향: 경쟁적 방송환경에서 공영방송 편성전략을 위한 이론적 모형 검증. 『방송연구』, 2003년 여름호, 273-304.
- 이진용 · 이춘선 · 백인기 · 박성용 (2008). 브랜드경쟁력지수 측정 모델 개발에 관한 연구. 『광고학연구』, 19권 3호, 173-201.
- 이학식 · 임지훈 (2009a). 『SPSS 16.0 매뉴얼』. 서울: 법문사.
- 이학식 · 임지훈 (2009b). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0』. 서울: 법문사.
- 장병희 (2007). 『경쟁우위 확보를 위한 방송사업자의 브랜드 확장 전략』. 방송문화진흥원.
- 장병희 (2008). 지상파 네트워크의 수평적 브랜드 확장에 관한 연구. 『한국언론학보』, 52권 1호, 271-305.
- 전성률 · 허정호 (2005). 기술집약적 시장에서의 수직적 브랜드확장 시 확장제품의 광고유형에 따른 소비자의 확장제품 평가에 관한 연구: 지각된 적합성과 브랜드확장 방향의 조절효과. 『서강경영논총』, 16권 1호, 229-251.
- 정용찬 · 김옥준 · 김해수 · 이소현 (2009). 『2009년 방송산업실태조사』. 방송통신위원회.
- 정재민 · 김영주 (2008). 미디어기업 종사자의 조직적합도와 직업만족도가 조직성과에 미치는 영향: 조직전념과 이직의도를 중심으로. 『한국방송학보』, 22권 3호, 290-331.
- 최양호 · 김주완 · 김정현 (2009). 지역방송 채널브랜드 자산과 준사회적 상호작용. 『언론과학연구』, 9권 2호, 531-568.

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *The Journal of Marketing*, 54(1), 27-41.
- Bellamy, R. V., Jr., & Traudt, P. J. (2000). Television branding as promotion. In S. T. Eastman (Ed.), *Research in media promotion* (pp. 127-159). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boush, D., Shipp, S., & Loken, B. (1987). Affect generalization to similar and dissimilar line extension. *Psychology and Marketing*, 4, 225-241.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). *Competitive strategy for media firms*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2001). Perceptions of branding among television station managers: An exploratory analysis. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 75-91.
- Chan-Olmsted, S. M., & Kim, Y. (2002). The PBS brand versus cable brands: Assessing the brand image of public television in a multichannel environment. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 46(2), 300-320.
- DeIVechio, D. (2000). Moving beyond fit: The role of brand portfolio characteristics in consumer

- evaluations of brand reliability, *Journal of Product & Brand Management*, 9(7), 457~471.
- Hair, J. F. Jr, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1~22.
- Kim, C. K. and Lavack, A. M. (1996). Vertical brand extensions: Current research and managerial implications. *Journal of Product & Brand Management*, 5(6), 24~37.
- Lin, C. A. (1998). Exploring personal computer adoption dynamics. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 42(1), 95~112.
- McDowell, W. S. (2006). Issues in marketing and branding. In A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted, & M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics* (pp. 229~250). 김동규 · 정재민 · 서상호 공역(2009). 『미디어 경제경영론: 이론과 방법』. 서울: 나남.
- McDowell, W. S., & Sutherland, J. (2000). Choice versus chance: Using brand equity theory to explore TV audience lead-in effects. *Journal of Media Economics*, 13(4), 233~249.
- Ostrund, L. E. (1974). Perceived innovation attributes as predictors of innovativeness. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 23~29.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Pryor, K., & Brodie, R. J. (1998). How advertising slogans can prime evaluations of brand extensions: Further empirical results. *Journal of Product & Brand Management*, 7(6), 497~508.
- Rubel, C. (1995). PBS TV stations seek new revenue through licensing. *Marketing News*, 29(17), 1~2.
- Rodgers, S., & Harris, M. A. (2003). Gender and e-commerce: An explorative study. *Journal of Advertising Research*, 43(3), 322~329.
- Todreas, T. M. (1999). *Value creation and branding in television's digital age*. Westport, CT: Quorum Books.

최초 투고일 2010년 2월 12일

게재 확정일 2010년 3월 19일

논문 수정일 2010년 3월 29일