

후발주자의 전략실행 분석: SER-M 모델을 통한 Apple 사례 연구

Strategic Execution Analysis of Latecomers: A Case Study of Apple Using the SER-M Model

이다정*

Da Jong Lee

국문초록

본 연구는 전략 수립보다 전략 실행에서 성패가 갈리는 현대 경영 환경에서, 후발주자가 시장 질서를 재편할 수 있는 실행 기반 전략의 가능성을 고찰한다. 이를 위해 전략의 주체(Subject), 환경 해석(Environment), 자원 구성(Resource), 실행 메커니즘(Mechanism)의 네 가지 요소로 구성된 SER-M 모델을 분석 틀로 활용하였으며, Apple의 스마트폰 시장 진입과 제품 전략 실행을 사례로 삼아 구체적으로 분석하였다.

Apple은 스마트폰 시장의 후발주자로서 진입했음에도 불구하고, 감성 중심의 전략 철학, 시장의 재해석, 디자인·기술·브랜드 자산의 통합 운용, 그리고 실행 루틴과 KPI 정렬을 통한 실행 체계를 구축함으로써 선도 기업을 압도하는 성과를 달성하였다. 특히, 스티브 잡스의 리더십이 전략의 철학을 조직 전반에 내면화하고, 부서 간 기능 통합과 실행력 정렬을 유도했다는 점에서 SER-M 모델의 분석 타당성이 입증되었다.

본 연구는 Apple과 삼성전자, Nokia의 사례 비교를 통해 전략 수립보다 실행 구조의 정렬과 실행 메커니즘의 적합성이 전략 성과에 결정적임을 보였다. 또한 SER-M 모델이 실행 실패 원인을 진단하고 실행 역량을 설계할 수 있는 실무적 프레임워크로 활용 가능성을 제시하였다. 이는 후발주자뿐만 아니라 전략 실행에 어려움을 겪는 기업 전반에 시사점을 제공하며, 전략 이론과 실행 연구 간의 간극을 해소하는 데 학문적 기여를 한다.

주제어: 후발주자, 전략실행, ser-M, Apple

1. 서론

1.1 연구 배경 및 목적

오늘날 기업 환경은 빠른 기술 변화와 짧은 제품 수명 주기, 고객 요구의 다양화 등으로 인해 전략 수립뿐 아니라 전략의 실행 역량이 기업의 생존과 성장에 핵심적인 요소로 작용하고 있다. 특히, 시장에 늦게 진입한 후발주자(latecomer) 기업의 경우, 자원이나 브랜드 인지도 측면에서 선도 기업에 비해 불리한 위치에 있으나, 전략 실행력을 기반으로 시장 질서를 재편하고 경쟁 우위를 확보하는 사례가 늘고 있다.

본 연구는 이러한 맥락에서 세계 시장에서 혁신의 아이콘으로 불리는 애플(Apple)이 실제로는 기술적 선도자가 아닌, 시장에 후발로 진입하여 전략적으로 우위를 확보한 기업이라는 점에 주목한다. 즉, 아이팟, 아이폰, 아이패드 등 주요 제품군은 기존 시장이 존재하거나 경쟁자가 이미 포진한 상태에서 출시되었으나, 감성 중심의 디자인, 폐쇄형 생태계 구축, 강력한 유통 전략 등을 통해 시장을 재정의하고 주도한 사례로 평가된다.

본 연구는 이러한 애플의 전략을 SER-M 모델(Subject, Environment, Resource, Mechanism)의 틀을 통해 분석함으로써, 후발주자 기업이 전략 실행을 통해 어떻게 시장 질서를 재편하고 경쟁 우위를 확보할 수 있는지에 대한 이론적·실무적 시사점을 도출하고자 한다. SER-M 모델은 전략 수립 이후의 실행 과정에서 전략의 주제, 외부 환경 해석, 자원 구성, 실행 메커니즘 간의 정렬(alignment)을 강조하는 실행 중심 전략 모델로, 본 연구에서는 이 모델을 애플 사례에 적용하여 전략 실행의 성공 요인을 구조적으로 분석하고자 한다.

1.2 연구 방법 및 구성

본 연구는 이론적 문헌 고찰과 사례 분석을 병행한 질적 연구이다. 먼저 전략 실행 이론과 후발주자 전략에 대한 선행연구를 검토하고, SER-M 모델의 구성 요소를 정립하였다. 이후 애플의 주요 제품 출시 시기와 시장 반응, 내부 실행 구조, 리더십, 자원 활용 등을 중심으로 SER-M 모델의 각 요소에 맞추어 사례 분석을 수행하였다.

논문은 총 여덟 장으로 구성된다. 제2장에서는 후발주자 전략과 SER-M 모델에 대한 이론적 배경을 제시하고, 기존 전략 실행 이론과의 차별성을 설명한다. 제3장에서는 애플이 후발주자로서 시장에 진입한 주요 사례와 그 전략적 특징을 설명한다. 제4장은 SER-M 모델의 네 가지 요소별로 애플의 전략 실행 사례를 구조적으로 분석하며, 제5장은 전략 실행의 구조적 특징과 성과를 정리한다. 제6장에서는 타 기업 사례와의 비교를 통해 애플의 전략 실행이 갖는 차별성을 부각하며, 제7장은 SER-M 모델의 실무 적용 가능성과 한계에 대해 논의한다. 마지막 제8장에서는 본 연구의 주요 결과를 요약하고, 후속 연구 방향과 실무적 시사점을 제시한다.

이와 같은 구조를 통해 본 논문은 전략 실행 연구의 새로운 시각을 제시하고, 후발주자 기업들이 시장 내에서 경쟁 우위를 확보하기 위한 실행 전략을 설계하는 데 실질적인 도움을 주고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 후발주자 전략의 개념

후발주자 전략(latecomer strategy)은 선도자(first mover)에 비해 시장 진입이 늦은 기업이 자원의 한계를 극복하고, 차별화된 전략을 통해 경쟁 우위를 확보하는 전략적 접근을 의미한다. 후발주자는 일반적으로 기술력, 브랜드 인지도, 유통망 등에서 열위에 있으나, 선도자의 실수나 고객의 미충족 니즈(unmet needs)를 공략함으로써 기회를 창출할 수 있다(Lee & Lim, 2001). 후발주자 전략은 모방을 통한 비용 절감뿐 아니라, 시장을 재정의하거나 고객 경험을 혁신하는 방식으로 구현될 수 있다.

애플의 경우, MP3 플레이어, 스마트폰, 태블릿 등 모든 제품군에서 후발로 진입하였음에도 불구하고, 디자인, 사용자 경험, 생태계 통합 등을 통해 시장의 기대를 초과하는 방식으로 전략을 실행하였다. 이는 단순한 추격이 아닌, 기존 시장 규칙의 변화를 유도하는 창조적 후발 전략으로 평가할 수 있다.

2.2 SER-M 모델의 개념과 구성 요소

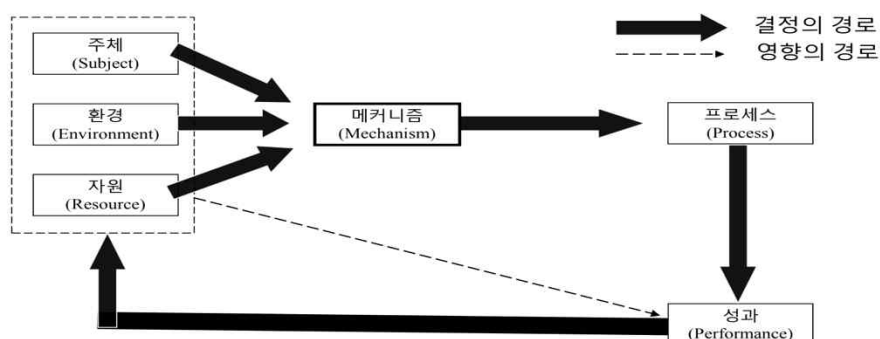
SER-M 모델은 조동성(2011)이 제안한 실행 중심 전략 프레임워크로, 전략 실행을 성공적으로 이끌기 위해 전략의 네 가지 핵심 구성 요소 간의 정렬(alignment)을 강조한다. 이 모델은 Subject(전략의 주체), Environment(환경 해석), Resource(자원의 구성 및 활용), Mechanism(실행 메커니즘)으로 구성된다.

첫째 전략의 주체 (Subject): 전략을 주도하는 리더의 철학, 비전, 감성 리더십 등의 요소가 포함되며, 조직의 실행 동력을 결정짓는다.

둘째, 환경 해석 (Environment): 시장과 경쟁환경을 해석하는 전략적 인사이트로, 단순한 정보 수집을 넘어 고객 니즈와 산업 구조의 변화를 해석하는 능력을 포함한다.

셋째, 자원의 구성 및 활용 (Resource): 인적, 물적, 브랜드, 기술 자원 등 기업이 보유한 자산과 그 통합적 활용 방식이다.

넷째, 실행 메커니즘 (Mechanism): 전략 실행을 위한 내부 운영 시스템, KPI, 조직 구조, 평가 및 피드백 체계를 의미한다.



[그림 2-1] SERM 모델의 전략 실행 메커니즘

SER-M 모델은 전략 수립에 치중된 기존 모델과 달리, 전략 실행이 조직 내에서 어떻게 구체화되는지에 초점을 맞춘 실행 중심 접근법이라는 점에서 차별성을 지닌다.

2.3 전략 실행 이론과 선행연구 검토

전략 실행(execution)에 대한 연구는 Mintzberg(1994), Kaplan & Norton(2004) 등의 연구를 통해 강조되어 왔다. 특히 전략 실행의 실패율이 높음에도 불구하고, 전략 수립에 비해 실행에 대한 연구는 상대적으로 부족하다는 비판이 제기되어 왔다.

Kaplan & Norton의 Balanced Scorecard는 전략 목표와 실행 활동 간의 연계를 강조한 도구이며, Burgelman(1983)은 전략 실행의 과정에서 자율성과 관리의 균형이 중요하다고 보았다. 하지만 대부분의 기존 이론은 실행의 ‘과정’보다는 ‘성과’에 초점을 맞추는 경향이 있으며, 실행 과정에서 조직 내 다양한 요소 간 정렬을 구조적으로 설명하는 데에는 한계가 있다.

이러한 측면에서 SER-M 모델은 실행의 네 가지 구성 요소 간 정렬을 중심으로 전략 실행의 구조와 메커니즘을 체계적으로 설명할 수 있는 틀을 제공하며, 실무 적용성 측면에서도 유의미한 기여를 할 수 있다.

본 연구는 이러한 이론적 배경 위에서 애플의 사례를 분석함으로써 SER-M 모델의 유용성과 후발주자 전략 실행에 대한 새로운 통찰을 제시하고자 한다.

3. Apple의 후발주자 전략 개요

3.1 IT 산업 내 Apple의 위치

Apple은 1976년 설립 이후 개인용 컴퓨터 시장을 개척하며 주목을 받았지만, IBM 및 Microsoft 중심의 시장 구조 속에서 오랜 기간 주류 기업으로 자리 잡지 못한 채 제한된 시장 점유율을 유지해왔다. 1997년 스티브 잡스(Steve Jobs)가 CEO로 복귀할 당시 Apple은 파산 직전의 위기 상황에 놓여 있었으며, 이는 후발주자의 시점에서 새로운 전략을 수립해야 하는 절박한 환경이었다.

Apple은 기존 기술 경쟁에서 벗어나 ‘사용자 경험 중심’이라는 전략적 방향을 새롭게 정의하며, 단순한 제품 기술력이 아닌 감성적 가치, 디자인 통합, 플랫폼 생태계 구축등을 핵심 차별화 요인으로 설정했다. 이는 당시 PC 중심 시장, MP3 시장, 스마트폰 시장 등에서 모두 기존 선도기업(Nokia, Microsoft, Sony 등)의 전략과 구별되는 접근이었다. 이러한 전략적 전환은 Apple이 ‘단순한 추격자’가 아닌 시장 규범의 재설정자(Market Reframer)로 전환하는 계기가 되었다.

3.2 시장 진입 타이밍과 후발 전략

Apple의 대표 제품군인 iPod(2001), iPhone(2007), iPad(2010)는 모두 선도 제품이 존재하던 시장에 의도적으로 후발주자로 진입한 사례이다.

예를 들어 애플은 주요 제품 출시 시점마다 이미 형성된 시장에 후발주자로 진입하였다. 예를 들

어, iPod 출시 당시에는 Sony의 워크맨과 Creative의 MP3 플레이어가 시장을 점유하고 있었으며, iPhone은 Nokia, Blackberry, Motorola가 주도하던 피쳐폰 중심의 모바일 시장에 늦게 진입하였다. 또한, iPad 역시 Microsoft가 2000년대 초반에 선보였던 태블릿 제품이 시장에서 실패한 이후 등장한 사례로, 선행 제품들의 한계를 보완하며 새로운 사용자 경험을 제시하였다. 이러한 행보는 애플이 단순한 추격이 아니라, 기존 시장을 재해석하고 혁신을 통해 재편하는 전략을 추구했음을 보여준다.

Apple은 이러한 제품군에서 기술적 선도보다는 사용자 경험 재정의의를 통해 시장을 재편하였다. 이를 위해 Apple은 다음과 같은 후발 전략의 핵심 요소를 적용했다:

첫째, 기존 제품의 불편함을 직관적으로 해결하는 디자인 중심 UX 설계

둘째, 소프트웨어-하드웨어-콘텐츠-서비스의 통합 시스템 구축

셋째, 감성적 스토리텔링과 브랜드 경험 중심의 마케팅 전략

이는 기존 경쟁자의 기술적 접근과 차별화되는 정서적, 문화적 차별화 전략으로, 단순히 시장을 따라가는 것이 아닌 시장 기대치와 규칙 자체를 새롭게 정의하는 실행 전략으로 기능했다.

3.3 감성 중심의 차별화 전략

Apple의 전략적 차별화는 기술적 스펙이 아닌 ‘느낌(feeling)’, ‘직관(intuition)’, ‘연결성(connectivity)’에 집중되었다. 이는 단순한 기능 개선이 아닌, 기술의 인간화(Humanization of Technology)를 목표로 한 전략이었다. 특히 스티브 잡스는 디자인, 음악, 마케팅, 유통 등에서 전통적인 ‘기술자 마인드’가 아닌 예술가적 감수성을 강조하며 제품을 기획하였다.

이러한 접근은 다음과 같은 실행 전략으로 연결되었다.

애플은 단순한 제품 설계를 넘어, 제품의 개봉 순간부터 사용 전반에 이르는 전체 사용자 여정(UX Journey)을 세심하게 설계함으로써 감성적 몰입을 유도하였다. 특히 Apple Store를 단순한 판매 공간이 아닌 제품을 직접 체험하고 브랜드와 상호작용할 수 있는 체험형 유통 채널로 활용하여, 제품 그 자체가 아닌 '경험'을 중심으로 가치를 전달하였다. 더불어 Siri, iCloud, iTunes 등 다양한 소프트웨어 및 클라우드 서비스를 제품 사용 경험과 유기적으로 연결함으로써, 사용자의 일상 속에 애플 생태계를 자연스럽게 녹여내고, 브랜드에 대한 정서적 충성도를 지속적으로 강화하였다.

이는 감성적 가치를 중심으로 시장을 재해석하고, 사용자와의 감정적 연결을 중시하는 차별화된 전략 실행 체계로 작동하였다.

요약하면, Apple은 선도자가 놓친 감성적 니즈와 통합적 경험에 주목하여 ‘기술-감성-조직 실행’의 정렬을 통해 후발주자로서의 전략 우위를 확보하였다. 이는 SER-M 모델에서 다룬 ‘주체-환경-자원-메커니즘’의 실행력이 어떤 방식으로 작동했는지를 분석할 수 있는 기초를 제공한다.

4. SER-M 분석을 통한 Apple 전략 실행 사례

4.1 Subject: 리더십과 전략 철학

Apple 전략 실행의 출발점은 단연 스티브 잡스(Steve Jobs)의 리더십과 철학적 기반이다. 그는 단순한 최고경영자(CEO)가 아닌, 조직 전체에 전략의 방향성과 실행 방식을 내면화시킨 전략적 감성 리더(Strategic Emotional Leader)로 기능했다. SER-M 모델에서의 Subject는 전략 실행의 '원천 에너지'로, 단순한 권한의 문제가 아니라 비전의 명확성, 몰입도, 의사결정 방식 등 전략 정렬의 중심축이다.

1) 스티브 잡스의 비전과 전략 메시지의 일관성

스티브 잡스는 Apple 복귀 이후 '기술과 인문학의 교차점에서 혁신을 만든다'는 철학을 일관되게 유지했다. 이 철학은 제품 기획, 개발, 마케팅, 유통 등 기업의 전 영역에 철저한 통합성을 요구하는 것이었으며, 단순한 기술 진보보다는 고객 경험과 감성적 반응에 초점을 맞췄다.

그는 "People don't know what they want until you show it to them."이라는 말로 고객 중심적이되 고객의 현재 욕구가 아니라 '잠재적 감성 니즈'를 파악하는 직관적 전략을 강조했다.

이처럼 잡스의 전략은 Vision-Execution 간의 단절을 허용하지 않았으며, 제품 하나하나에 전략 메시지를 내재화했다.

2) 감성 기반 리더십(EI Leadership)의 적용

전통적 리더십이 목표 설정과 수치 기반 관리에 집중했다면, 잡스는 감성 지능(Emotional Intelligence)을 바탕으로 한 조직 몰입과 창의성 자극에 더 많은 에너지를 쏟았다. 그는 제품 개발팀, 디자인팀, 마케팅팀에 철저한 품질 기준과 감각적 완성도를 요구함과 동시에, 팀 내 자율성과 창의성을 보장했다. 이는 "기술보다 중요한 것은 감동이다"라는 전략 메시지로 요약되며, 제품 내부 논리가 아닌 고객의 감성적 기억을 자극하는 브랜드 스토리텔링으로 이어졌다.

Apple 직원들은 단순한 '직무 수행자'가 아니라 '전략 철학의 전도사'로 기능했다는 점에서 잡스의 리더십은 실행 단계에까지 영향을 미치는 구조적 리더십이었다.

3) 실행 중심 의사결정 문화의 확립

Apple 내에서는 전략 수립과 실행이 분리되지 않도록 실행 가능한 수준의 전략 메시지를 반복적으로 재정의하는 문화가 구축되었다. 예컨대 매주 진행되는 제품 전략 회의(CORE meetings)는 스티브 잡스가 직접 주관하며, 실행 계획이 각 부서와 어떻게 연계되어야 하는지, 자원이 어떻게 재배분되어야 하는지 등을 논의했다. 이 회의는 전략 방향성과 현장 실행 간의 피드백 루프(Feedback Loop) 역할을 수행하였으며, 수직적 명령이 아닌 수평적 이해와 몰입 중심의 전략 소통이 강조되었다. 이는 SER-M 모델의 핵심인 '조직 정렬(Alignment)'이 리더의 메시지를 통해 촉진되었음을 보여준다.

4.2 Environment: 시장 해석과 기회 포착

SER-M 모델에서 'Environment'는 단순한 외부 환경 분석을 넘어, 기존 시장 패러다임을 어떻게 해석하고 새롭게 정의할 수 있는지를 분석하는 요소이다. Apple은 바로 이 지점에서 기존 시장 질서의 한계를 기회로 전환하고, 고객의 잠재적 기대를 재구성하여 차별화된 진입 전략을 실현한 대표적 사례다.

1) 기술 중심 시장의 감성적 재해석

2000년대 초반 디지털 음악 플레이어 시장은 스펙 경쟁과 저장 용량 중심의 제품으로 채워져 있었다. 스마트폰 역시 하드웨어 성능, 배터리 수명, 통신 기능 등에 초점을 맞춘 기능 중심 시장이었다. Apple은 이와 같은 시장 흐름 속에서 기술 자체보다 “사용자가 기술을 어떻게 느끼는가”에 주목하였다. iPod는 단순한 MP3 재생기가 아니라, “1000 Songs in Your Pocket”이라는 감성적 메시지로 디지털 음악을 감각적으로 재정의하였다. iPhone은 PDA, 전화, 인터넷 기기의 융합을 직관적 터치 인터페이스와 심플한 UX로 구현함으로써, 기술적 기능보다 사용자 감성에 기반한 사용 경험을 강조하였다.

이는 단순한 틈새시장 공략이 아닌, 시장 해석의 방식 자체를 전환시킨 전략이다. Apple은 ‘기술=정서적 연결’을 가능케 하는 시장 재정의자(Market Reframer)로 작동했다.

2) 기존 고객 경험의 한계 인식

Apple은 경쟁사 제품에서 고객이 느끼는 불편함, 피로감, 단절감에 주목했다. Blackberry의 물리 키보드, Nokia의 복잡한 메뉴 구조, Creative MP3의 비직관적인 UI 등은 기술적으로는 완성도가 높았지만, 감성적 만족도가 낮고 사용 몰입도를 제한하는 요인으로 작용했다. 잡스는 이를 ‘기술의 자기중심성’이라 비판하며, 제품이 아니라 경험과 감정이 우선되는 기술 활용을 전략의 중심에 두었다.

사용자가 기술을 배워야 하는 것이 아니라, 기술이 사용자에게 자연스럽게 다가가야 한다는 발상을 제품 기획에 반영했다. 이는 Apple이 기술의 진보가 아니라 사용자의 감각과 기대를 중심으로 시장을 해석한 사례로, SER-M의 ‘환경’ 요소에서 특히 주목할 부분이다.

3) 통합적 생태계(Ecosystem) 기반 기회 포착

Apple은 단일 제품의 우위가 아닌, 제품 간 연동성과 서비스 간 일관성을 통해 장기적 사용자 락인 전략(lock-in strategy)을 실행했다. 이는 기존 시장에서 분산되어 있던 하드웨어, 콘텐츠, 서비스 간의 단절을 극복하고, 새로운 생태계 중심 시장을 창출하는 방식으로 진행되었다. iTunes Store는 음악을 구입하는 방식을 재정의하며, 단순한 기기 사용을 콘텐츠 소비 경험으로 확대하였다.

이후 등장한 App Store, iCloud, Siri, Apple Music등은 사용자 데이터를 기반으로 한 피드백 루프를 통해 지속적 개인화와 몰입 전략을 강화하였다. 이처럼 Apple은 기존 시장에서 당연시되던 ‘기능적 분리’를 넘어서, 감성적 일관성과 데이터 기반 피드백 구조가 결합된 새로운 시장 질서를 창출하였다.

4.3 Resource: 자원의 구성과 통합

SER-M 모델의 'Resource'는 조직이 보유한 유형 및 무형 자산을 전략 실행에 맞게 조직화하고 통합하며 활용하는 역량을 분석한다. Apple의 사례는 단순히 많은 자원을 보유한 것이 아니라, 자원 간 정렬(alignment)과 통합적 운용(integration)을 통해 실행 효과를 극대화한 전형적인 예시라 할 수 있다.

1) 디자인-기술-브랜드의 통합

① Apple은 제품을 구성하는 각 요소를 개별 기능 단위가 아닌, 경험 중심의 통합 자원으로 바라보았다. 그 대표적 사례는 아래와 같다:

② 디자인은 단순한 외관이 아니라 UX(User Experience) 전체의 중심 축으로 기능하며, 사용자의 감각과 감정을 자극하는 전략 도구로 활용되었다.

③ 기술은 최신성을 경쟁하는 것이 아니라, 디자인과 유기적으로 작동해 사용자에게 “기능을 인지하지 않아도 되는”자연스러운 경험을 제공하도록 설계되었다.

브랜드는 제품 중심이 아닌, 철학 중심의 정체성(Think Different)으로 강화되어 Apple 생태계에 정서적 충성도를 부여했다. 이러한 자원의 조합은 '기능 → 감각 → 정체성'으로 연결되는 전략적 스토리라인을 형성하며, 각 요소 간의 간극 없이 조직적으로 설계되었다.

2) 조직 내부 자원 배분과 정렬 구조

Apple은 전략 실행을 위해 기능별 부서(FBUs: Functional Business Units)를 두되, 제품 단위 실행(Task Force 중심)의 유연한 협업 체계를 병행하여 다음과 같은 구조를 유지했다:

① 각 제품(iPhone, iPad, Mac 등)은 독립적 프로젝트 단위로 운영되며, 디자인, 엔지니어링, 마케팅, 오퍼레이션이 해당 제품에 집중하도록 TF 조직으로 구성됨

② 주요 자원(디자인 리소스, 제품 디자이너, UX 리서처 등)은 부서 이기주의 없이 공유 자원화(shared resource pool)되어 프로젝트 중심으로 할당

③ 제품별 KPI가 회사의 총체적 KPI와 연동되며, 성과와 리소스 배분이 전략과 일치되도록 설계됨

이는 전략-조직-자원 간 Alignment 구조가 실행까지 연결되도록 설계된 조직 자원 모델이며, 실행력과 민첩성을 동시에 확보한 방식이다.

3) 무형 자산(Intangible Assets)의 전략적 운용

Apple이 특히 뛰어난 점은 무형 자산의 전략적 활용 능력이다. 이는 브랜드 가치, 사용자 데이터, 조직 문화, 감성 자산 등으로 구성된다.

① 브랜드 가치는 Apple 제품의 가격 프리미엄을 정당화하며, 신제품에 대한 기대와 충성도를

구축한다.

② 사용자 데이터는 Siri, iTunes, iCloud 등에서 수집되어 제품 개선 및 개인화 전략에 활용되며, 실행 피드백 루프로 기능한다.

③ 조직 문화는 잡스의 리더십을 내면화한 창의성 중심의 문화로, 실험과 통찰 기반의 실행력을 강화한다.

④ 감성 자산은 “Apple 제품을 쓰면 멋진 사람처럼 느껴진다”는 감성적 이미지로, 구매 결정에 결정적 영향을 미친다.

이와 같은 모든 무형 자산은 물리적 자원보다 전략 실행과 고객 행동에 더 깊이 영향을 미치는 자산이며, Apple은 이를 정밀하게 조율하고 전략적으로 연결했다.

4.4 Mechanism: 전략 실행 메커니즘

SER-M 모델의 마지막 구성 요소인 'Mechanism'은 전략이 조직 내에서 어떻게 실행되고 관리되는지를 가능하게 하는 구조와 절차를 의미한다. Apple은 추상적인 전략을 실제 작동 가능한 실행 체계로 전환시키는 데 탁월한 역량을 보여주었으며, 이는 실행 실패를 방지하고 전략의 일관성을 유지하는 핵심 동력으로 작용하였다.

1) 제품 중심의 실행 구조: CORE 회의와 실행 루틴

Apple은 주요 전략 제품에 대해 주간 단위의 제품 전략 회의, 즉 CORE(Company-wide Operational Review & Execution) 미팅을 운영했다. 이 회의에는 CEO를 포함한 주요 제품 책임자, 디자인, 엔지니어링, 마케팅, 애플은 운영 팀이 모두 참여하여 전략 실행 과정에서 부서 간의 긴밀한 협업과 명확한 실행 관리 체계를 통해 실행력을 강화하였다. 제품 개발의 각 단계에서 진행 상황을 점검하고 리스크 요소를 사전에 공유함으로써 예기치 못한 문제를 신속하게 대응할 수 있도록 하였으며, 크로스 부서 간의 자원 충돌이나 우선순위 갈등을 조정하기 위한 상시 조율 메커니즘을 운영하였다. 또한 실행 일정과 핵심성과지표(KPI)의 진행률을 정기적으로 모니터링함으로써 전략적 목표와 실행 활동 간의 정렬을 유지하고, 전략 실행의 일관성과 속도를 확보하였다.

이 회의는 실행력 확보의 중심 허브였으며, 전략-실행 간 단절 없이 실시간 조정이 가능하도록 설계되었다. 또한 제품별 실행 책임자들은 단순한 부서 리더가 아닌, 전사 전략의 실행 주체로 기능하였다.

2) 부서 간 KPI 통합 및 일관된 목표 체계

Apple의 KPI 설계는 단순히 성과 측정을 넘어, 전사적 전략 방향성과 일치된 실행 유도를 목표로 한다. 예를 들어 iPhone 프로젝트의 성공 지표는 R&D팀, 디자인팀, 마케팅팀, 리테일팀에 모두 공유되며, 각 팀은 제품의 성공이라는 동일 목표에 연동되어 평가된다.

애플은 전략 실행의 효과성을 높이기 위해 제품 단위의 KPI(Key Performance Indicator)를 중심으로 한 실행 체계를 운영하였다. 예컨대 iPhone 15와 같은 특정 제품의 출시 성공 여부를

정의하는 KPI를 설정하고, 각 부서의 세부 실행 목표를 해당 KPI에 직접적으로 연계함으로써 조직 전체가 동일한 전략적 방향을 향해 움직이도록 하였다. 또한 KPI 달성 수준은 인센티브 지급, 예산 및 자원 배분의 기준으로 활용되어, 실행 결과에 대한 책임성과 동기를 동시에 강화하였다. 이러한 구조는 전략-조직-성과 간의 정렬을 공고히 하며 실행 중심의 기업 문화를 조성하는 데 기여하였다.

이러한 통합된 KPI 구조는 각 기능 부서의 방향성 혼선을 방지하고, 전략 실행의 체계화를 실현하였다.

3) 프로젝트 기반 조직 운영과 유연성 확보

애플은 기능별 조직 구조(Function-Based Unit, FBU)를 기본으로 유지하면서도, 전략적 중요성이 높은 제품에 대해서는 TF(Task Force) 방식의 프로젝트 중심 조직을 별도로 운영하였다. 예를 들어 iPhone 개발의 경우, 하드웨어, 소프트웨어, UX, 제조, 마케팅 등 다양한 기능 부서의 인력을 하나의 TF로 통합 구성하여, 공동의 목표 아래 협업하고 성과를 공유하는 구조를 갖추었다. 이러한 실행 구조는 기능 간의 장벽을 허물고 빠른 의사결정과 조율을 가능하게 하였다. 또한 애플은 매년 9월로 고정된 제품 출시 시점을 기준으로 역방향 일정 계획(reverse planning)을 수립, 각 단계별 자원과 일정을 사전에 조정함으로써 실행의 안정성과 예측 가능성을 동시에 확보하였다.

이러한 실행 메커니즘은 유연성과 일관성의 균형을 확보함으로써, 전략 변화에 빠르게 대응할 수 있는 실행 체계를 가능하게 했다.

4) 사용자 피드백 기반 UX 개선 시스템

Apple은 제품 출시 이후에도 사용자 경험 데이터를 기반으로 지속적인 개선과 전략 조정을 시도했다. 특히 다음과 같은 실행 메커니즘이 핵심이었다:

애플은 전략 실행의 정확성과 사용자 중심성을 강화하기 위해, 서비스 플랫폼(iCloud, Siri, iTunes 등)을 통해 수집한 사용자 행동 데이터를 체계적으로 분석하고 이를 차기 제품 기획에 반영하는 데이터 기반 피드백 루프를 구축하였다. 또한 UX 디자이너, 엔지니어, 마케팅 전문가가 협업하여 실제 사용 시나리오를 기반으로 시뮬레이션하고 평가하는 UX 실험실(UX Lab)을 운영함으로써, 제품이 제공하는 경험을 사전에 정밀하게 검증하였다. 사용자의 피드백은 정성적 반응(예: 제품에 대한 감성적 느낌)과 정량적 데이터(예: 기능별 클릭률, 사용 시간 등)로 이원화하여 분석되며, 이러한 인사이트는 제품 개선의 실증적 근거로 적극 활용된다. 이와 같은 시스템은 사용자 중심 전략 실행을 뒷받침하는 핵심 메커니즘으로 작동하며, 제품의 시장 적합성과 감성적 만족도를 동시에 제고한다.

이러한 시스템은 전략 실행이 제품 개발과 단절되지 않고, 시장 반응과 연결된 순환 구조(closed loop)로 작동하게 한다.

5. 전략 실행의 구조적 특징과 성과

Apple은 SER-M 모델의 각 요소를 유기적으로 정렬함으로써, 전략 실행에 있어 반복 가능하고 확장 가능한 구조를 구축하였다. 본 장에서는 그 실행 구조가 가지는 특징과, 이를 통한 조직적 성과 창출의 과정을 다각도로 조명한다.

5.1 KPI 및 예산 연계 시스템

Apple은 전략 목표와 조직의 성과 지표(KPI), 그리고 자원 배분 시스템 간의 유기적 연결을 통해 전략 실행의 통제력을 강화하였다.

애플은 제품 개발의 각 단계에 대해 분기별 실행 마일스톤과 정량적 KPI를 설정하고, 이를 기반으로 부서별 구체적인 실행 책임을 명확히 할당하였다. KPI는 단지 성과 측정 도구에 그치지 않고, 예산 및 자원 배분의 기준으로 활용되며, KPI 달성 수준에 따라 예산이 유동적으로 조정되는 '유연한 자원 배분(Flexible Resource Allocation)' 시스템이 적용된다. 예컨대 iPhone 개발 과정에서 카메라 기술이 전략적으로 핵심 요소로 판단될 경우, 해당 기능과 관련된 디자인, 소프트웨어, 공급망 부서에 대한 예산 및 인력을 우선적으로 재조정하는 방식으로 전략적 집중을 실현한다. 이러한 실행 구조는 자원의 낭비를 줄이고, 변화하는 시장 우선순위에 따라 조직 역량을 탄력적으로 재편할 수 있도록 한다.

이 시스템은 전략-성과-자원 간의 정렬(alignment)을 구조적으로 내장하고 있으며, 실행 리스크를 사전에 제어하고 전략 이탈을 방지하는 역할을 수행한다.

5.2 기능 조직 간 Alignment 사례

Apple은 기능별 조직 구조(Function-based Structure)를 유지하면서도, 제품별 실행을 위한 유연한 협업을 촉진하였다. 특히 주요 전략 제품에 대해 다음과 같은 조치가 실행되었다:

첫째, 제품 단위의 Cross-functional TF 운영: 하드웨어, 소프트웨어, 디자인, 마케팅이 하나의 팀으로 움직이며, 실행 속도와 품질을 높임

둘째, 공유 리소스 시스템: 우수 인재 및 고급 설비는 특정 부서의 소유가 아니라 전사적 자산으로 관리되어, 전략 우선순위에 따라 효율적으로 분배됨

셋째, 공동 평가 시스템: 실행 성과에 대한 평가가 제품 성공 기준에 따라 통합적으로 이루어져, 조직 간 협업 인센티브를 강화함

이러한 정렬 메커니즘은 실행의 병목을 줄이고, 빠른 의사결정과 조직 간 실행 시너지 창출을 가능케 하였다.

5.3 실행 실패 요인과 애플의 극복 방식

전략 실행에는 본질적으로 리스크가 따르며, Apple 역시 수차례의 실행 실패 경험을 보유하고 있다. 그러나 실패를 통제하고 반복 가능한 실행 구조를 정비한 점에서 주목할 만하다.

애플은 과거 MobileMe, Newton 등 제품에서 경험한 실패를 단순한 기술적 결함이 아닌 전략적

정렬 및 커뮤니케이션 실패의 결과로 분석하였다. 해당 사례들은 시장 수요에 대한 불충분한 분석과 부서 간 실행 불일치로 인해 전략 실행이 좌초된 전형적인 예로, 이후 애플은 실패 요인에 대한 체계적인 내부 리뷰 시스템을 강화하고, 제품 전략과 실행 구조 간 피드백 루프를 제도화하였다. 더불어 애플은 제품의 정기적 출시 주기, 예컨대 매년 9월 iPhone 발표를 고정하는 방식으로 시장 기대치를 안정적으로 관리하며, 조직의 실행 능력을 주기적으로 점검하고 조정하는 리듬 관리 시스템을 구축하였다. 이는 실패를 통해 축적된 학습을 전략 실행 역량 강화로 연결한 사례로, 기업 내 실행 메커니즘의 진화를 보여준다.

Apple은 실행 실패를 일회성 리스크로 보지 않고, 조직 학습의 기회로 활용하며 실행 역량을 내재화하였다. 이러한 역량은 SER-M 모델의 'M' 요소에서 실행 메커니즘의 안정성과 회복탄력성을 보여주는 핵심 사례다.

6. 타 기업과의 비교 사례: 삼성과 Nokia와의 전략 실행 차이

Apple의 후발주자 전략이 성공할 수 있었던 요인은 단순히 아이디어나 제품 우위 때문만은 아니다. 경쟁사들과의 실행 구조 차이가 결정적인 성과 차이로 이어졌다는 점에서, SER-M 모델 관점의 비교 분석은 전략 실행의 본질을 보다 명확히 이해할 수 있는 통찰을 제공한다.

6.1 삼성전자와의 비교: 전략 수립 vs 전략 정렬

1) 전략 수립의 유사성

삼성전자 역시 Apple과 비슷한 시기인 2009년 ‘갤럭시’ 시리즈를 통해 스마트폰 시장에 진입했다. 고급형 모델, 자체 OS 시도(Bada, Tizen), 안드로이드 기반 글로벌 전략 등에서 전략적 방향성은 비슷했다. 하지만 결정적인 차이는 전략 실행 구조의 정렬 수준이었다.

2) SER-M 관점의 실행 차이

요소	Apple	삼성전자
Subject	스티브 잡스의 일관된 철학과 감성 중심 전략	전략 철학이 다소 기술 중심이며 리더십 철학 일관성 부족
Environment	기술에서 감성으로 시장 재해석	기술 경쟁 위주, UX 중심 시장 재편은 후행적 대응
Resource	디자인-기술-브랜드의 통합, 조직 간 자원 재조정	부서 중심 예산과 인력 구조, 자원 공유 및 통합 수준 낮음
Mechanism	전사 KPI 정렬 및 제품 단위 TF 구성, 실행 루틴 고도화	기능 중심 KPI 분산, 부서 간 협업 저해, 내부 커뮤니케이션 문제

[표 6-1] Apple과 삼성전자의 SER-M관점에서 본 실행적 차이

결과적으로 삼성전자는 빠른 제품 출시 주기와 생산 경쟁력에서 강점을 보였지만, 감성적 브랜드

구축과 일관된 실행 내러티브에서는 Apple보다 뒤처졌다. 이는 실행 수준의 정렬 차이가 결국 소비자와의 관계 및 브랜드 충성도에서 격차를 만들어냈음을 시사한다.

6.2 Nokia 사례: 실행 실패의 구조적 원인

1) 시장 선도의 착각과 실행 실패

Nokia는 Apple 이전까지 글로벌 휴대폰 시장의 절대 강자였다. 그러나 터치 기반의 UX 전환, 앱 중심 생태계 형성이라는 변화에 제대로 대응하지 못하면서 시장 주도권을 잃었다.

2) SER-M 분석을 통한 실행 실패 해석

요소	실행 실패 요인
Subject	기술 중심 리더십의 전략 인식 오류, 내부 저항과 변화 회피
Environment	스마트폰 시장의 UX 전환 흐름을 과소평가
Resource	Symbian OS 고수로 인해 신기술 전환 자원 부족
Mechanism	조직 관성, 실행 속도 저하, 부서 간 협업 부재

[표 6-2] Nokia의 SER-M 관점에서 본 실패 원인 해석

Nokia는 전략 자체의 부재보다는, 실행 구조의 경직성과 내부 저항이 큰 문제였다. 전략 수립과 실행 간의 단절, 하향식 명령 구조, 사용자 니즈에 대한 유연한 반응 부족 등이 실패로 귀결되었다.

6.3 전략 실행에서 나타나는 결정적 차이

비교 항목	Apple	삼성전자	Nokia
전략 철학	감성 중심, 고객 경험 재정의	기술 중심, 제품 다양성 강조	기능 중심, 시장 변화 과소평가
자원 통합	디자인-기술-브랜드 유기적 연결	부서별 자원 분산, 브랜드 내러티브 미약	플랫폼 고착, 전환 실패
실행 메커니즘	KPI 일관성, 부서 간 TF 협업 체계	KPI 분산, 조직 관료화 경향	실행 속도 저하, 커뮤니케이션 단절
전략 성과	생태계 기반 브랜드 충성도 강화	단기 점유율 확보, 장기 충성도 약화	시장 점유율 급감, 브랜드 이미지 붕괴

[표 6-3] Apple, 삼성전자, Nokia의 SER-M관점에서 본 차이

6.4 전략적 모델링 기법 : SER-M 모델 기반 성공 요인 도출

본 연구는 전략 분석의 틀로서 SER-M 모델(Subject, Environment, Resource, Mechanism)을 도입하여 애플의 사례를 통해 전략적 성공 요인을 체계적으로 도출하고자 하였다. SER-M 모델은 전략의 주체(Subject)가 어떤 방식으로 외부 환경(Environment)을 해석하고, 내부 자원

(Resource)을 결합하며, 이를 실행 가능한 체계(Mechanism)로 연결하느냐에 따라 전략적 성과가 결정된다는 가정을 기반으로 한다. 이 모델은 특히 후발주자나 비주류 기업이 시장 내 강자와 차별화된 전략을 실행하고 성공을 거두는 과정을 분석하는 데 효과적인 도구로 활용된다.

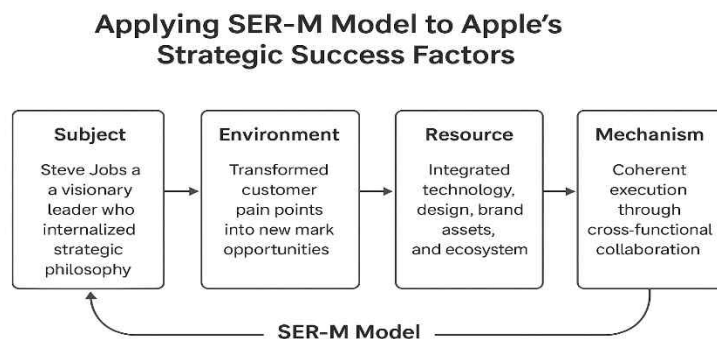
애플의 사례를 SER-M 모델에 적용한 결과, 각 요소는 상호 단절되지 않고 유기적으로 연결되며 전략 실행의 일관성과 민첩성을 동시에 확보하는 데 기여한 것으로 분석된다. 먼저, 스티브 잡스라는 강력한 전략 주체는 기술과 예술을 통합하는 감성 중심의 리더십을 바탕으로 조직 전반에 전략 철학을 내재화하였다. 그의 직관적 의사결정, 마이크로 매니지먼트 방식, 사용자 중심 사고 방식은 단순한 경영 리더십을 넘어 전략 그 자체의 핵심 기제로 작용하였다.

환경 측면에서는 애플이 기존 산업 구조에서 간과되던 고객 불편과 기술 간 단절을 민감하게 포착하고, 이를 블루오션 전략과 파괴적 혁신 이론을 바탕으로 새로운 시장 기회로 전환하였다. 이는 기존 시장 규칙에 종속되지 않고, 새로운 규칙을 만들어 시장 환경을 주도한 사례로서 SER-M의 Environment 요소의 능동적 적용 가능성을 입증한다.

자원 측면에서는 기술력, 디자인, 브랜드 자산, 인재, 생태계를 단순 보유가 아닌 통합적 관점에서 전략적으로 활용한 점이 돋보인다. 특히 디자인과 사용자 경험의 일관성을 확보하기 위한 자원 구성 방식은 Norman(1998)의 사용자 중심 디자인 이론, Teece(2007)의 동태적 역량 이론과도 연결되며 SER-M의 Resource 항목이 단순한 물적 자원이 아닌 실행 가능한 가치로 전환되는 구조를 갖추어야 함을 시사한다.

마지막으로, 실행 메커니즘 측면에서 애플은 제품 기획-디자인-개발-마케팅-유통에 이르는 전 과정에서 조직 간 경계를 허물고, 협업과 실행 정렬을 통해 전략의 누수 없이 일관되게 실행하였다. 이는 전략이 선언에 그치지 않고, 전사적으로 내재화된 메커니즘을 통해 실행되는 것이 얼마나 중요한지를 보여준다.

결과적으로 SER-M 모델은 복잡한 전략적 성공 요인을 네 가지 핵심 축으로 나누어 분석할 수 있도록 하며, 각 요소 간의 상호작용을 중심으로 성공 메커니즘을 시각화할 수 있다는 점에서 전략 모델링 기법으로서의 유용성을 갖는다. 또한 이 모델은 기업 규모나 산업의 특성에 관계없이 적용 가능한 범용성을 지니며, 전략 수립 초기 단계부터 실행 과정 전반에 걸쳐 실용적인 의사결정 도구로 활용될 수 있다.



[그림 6-1] SER-M 모델 기반 애플 성공 전략 모델링

7. 논의

Apple 사례 분석을 통해 확인한 SER-M 기반 전략 실행 구조는, 단순히 전략 수립을 넘어 조직 내 실행력 내재화와 실행 메커니즘의 일관성이 기업 성과에 결정적인 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 본 장에서는 이를 바탕으로 실무적 시사점과 이론적 확장 가능성, 그리고 한계점을 논의한다.

7.1 SER-M 모델의 실무 적용 가능성

SER-M 모델은 전략 실행의 네 가지 핵심 요소(Subject, Environment, Resource, Mechanism)를 구조적으로 정렬함으로써 실행력 확보에 초점을 둔 모델이다. Apple 사례는 이 모델이 실제 조직에 어떻게 적용 가능한가를 명확히 보여준다.

첫째, 주체 (Subject): 전략은 '누가 결정했는가'보다 '어떻게 내재화되었는가'가 중요하다. 리더의 전략 철학이 조직 전반에 공유되고 실천될 때 전략 실행이 가능하다.

둘째, 환경 (Environment): 시장을 단순 분석 대상으로 보지 않고, 전략적 해석과 재구성의 대상으로 삼는 시각이 필요하다.

셋째, 자원(Resource): 단순 보유보다 자원 간의 연결과 통합이 실행력으로 직결된다. 부서 이기주의가 아닌 전사적 공유 자원 구조가 필수이다.

넷째, 메커니즘 (Mechanism): 전략이 실행되도록 뒷받침하는 KPI, 의사결정 루틴, 평가 시스템이 전략적 일관성과 맞물려야 한다.

실제로 SER-M 모델은 다양한 산업, 기업 규모에 적용 가능하며, 특히 복잡한 실행 구조를 가진 글로벌 기업에서 전략 실행의 정렬도를 진단하고 설계하는 유용한 프레임워크가 될 수 있다.

7.2 2등 전략의 한계와 보완점

Apple의 사례는 성공적인 후발주자 전략으로 평가되지만, 모든 후발주자에게 동일한 전략이 적용되기는 어렵다는 점에서 한계도 존재한다.

이처럼 Apple의 후발주자 전략은 SER-M 모델을 통해 효과적으로 설명될 수 있으나, 이를 보편적인 실행 전략으로 일반화하는 데에는 몇 가지 중요한 제약 요인이 존재한다. 우선, Apple은 디자인, 기술, 브랜드 등에서 축적된 무형 자산(intangible assets)을 기반으로 감성 중심의 전략과 통합된 제품-서비스 생태계를 실행할 수 있었지만, 이와 같은 자원이 부족한 후발 기업은 동일한 수준의 실행을 모방하기 어렵다는 한계가 있다. 또한 감성 전략은 단순한 제품 판매를 넘어, 정교한 브랜드 경험 설계와 지속적인 통합 운영이 필수적이므로 유지 비용이 높고, 시장 트렌드 변화에 상대적으로 민감한 구조적 리스크를 동반한다. 마지막으로, SER-M 모델이 강조하는 실행 중심의 전략은 조직 내 강력한 실행 역량과 빠른 의사결정 체계를 전제로 하며, 문화적 저항이 강한 기업이나 분절된 조직 구조에서는 실행 자체가 제약될 수 있다. 즉, Apple의 전략은 특정 조건 하에서만 재현 가능하며, 실행 조직의 품질과 유연성에 따라 성과가 크게 달라질 수 있다.

이러한 한계를 극복하기 위해서는 전략 실행의 유연성 확보와 실패 학습 구조가 병행되어야 하

며, SER-M 모델 역시 환경 변화에 따라 유연하게 조정 가능해야 한다.

7.3 SER-M 모델의 이론적 확장 가능성

본 연구에서 활용한 SER-M 모델은 전략 실행을 구조화하는 데 효과적이었으며, 다음과 같은 학문적 확장 가능성이 존재한다:

첫째, 다학제적 접목: 리더십 이론, 조직행동론, 전략적 HRM 등과 통합하여 실행력에 대한 복합적 설명 구조 도출 가능

둘째, 실행 실패 사례 분석: 성공 사례뿐 아니라 실행 실패 사례를 통한 역방향 진단을 수행함으로써 SER-M의 진단 도구로서의 유효성 강화

셋째, AI 및 자동화 환경에서의 적용성: 디지털 전환 시대에 SER-M 요소가 자동화 조직에서 어떻게 재해석되어야 하는지에 대한 후속 연구 가능

따라서 SER-M은 전략 실행이 단일 부서나 CEO의 문제를 넘어 조직 전체의 정렬 문제임을 이론적으로 구조화할 수 있는 잠재력이 크다.

8. 결론

본 연구는 Apple의 후발주자 전략을 SER-M 모델(Subject, Environment, Resource, Mechanism)을 바탕으로 분석함으로써, 전략 수립이 아닌 전략 실행의 정렬과 구조화가 경쟁우위 확보에 핵심적이라는 점을 실증적으로 고찰하였다.

Apple은 시장에서 후발주자의 위치에 있었음에도 불구하고, 감성 중심의 전략 철학(Subject), 시장 재해석(Environment), 디자인-기술-브랜드의 통합 자원(Resource), 실행 중심의 조직 구조 및 KPI 체계(Mechanism)를 구축함으로써 시장 질서를 재편하는 데 성공했다. 특히 SER-M 요소 간의 정렬(alignment)과 조직적 실행력 내재화는 타 기업과의 결정적 차이를 만들어낸 핵심 요소로 확인되었다.

또한 본 논문은 Apple과 삼성전자, Nokia를 비교함으로써 SER-M 모델의 실행 진단 도구로서의 유효성과 실무 적용 가능성을 강조하였다.

본 연구는 기존 전략 실행 문헌들이 주로 조직 구조나 리더십 요소에 국한하여 전략 실행을 설명해온 것과는 달리, 전략 실행의 정렬성(alignment)과 구조화(structuring)의 중요성을 체계적으로 분석하였다는 점에서 차별성을 지닌다. 특히 SER-M 모델을 활용하여 Apple의 전략 실행 과정을 실증적으로 분석함으로써, 실행 중심의 전략 연구가 이론적 논의에만 머무르지 않고 실무적 실행력으로 확장될 수 있음을 시사하였다. 더불어, 기존의 전략 수립 중심 프레임워크들—예컨대 SWOT 분석, 포터의 5 Forces 모델 등—이 전략의 구성 요소와 외부 환경에 집중했다면, 본 연구는 실행력을 중심으로 전략적 성공을 설명할 수 있는 분석 도구로서 SER-M 모델의 학술적 가능성을 제시하였다. 이는 향후 전략 실행 연구의 새로운 분석 틀로 SER-M 모델이 활용될 수 있는 기초를 제공한다.

본 연구는 전략 실행 실패가 빈번한 국내외 기업들에 대해, 단순한 전략 수립보다 실행 구조의 정렬과 조직 내부 메커니즘 설계가 전략 성공의 핵심 요인임을 실증적으로 제시하였다. 특히 발주자

의 입장에서 전략적 우위를 확보하기 위해서는 단순한 선도 기업의 모방이 아닌, 시장 해석(Interpretation), 자원 통합(Resource Integration), 실행 메커니즘 구축(Execution Mechanism)이라는 실행 3요소에 대한 능동적 설계가 필수적임을 보여주었다. 이러한 관점에서 SER-M 모델은 단지 이론적 분석 도구를 넘어, 전략기획실, 조직혁신팀, 사업부 리더들이 실제로 활용 가능한 실행력 진단 및 개선 프레임워크로서의 잠재력을 지닌다. 이는 전략 실행 역량을 체계적으로 점검하고 강화하고자 하는 실무자들에게 유의미한 방향성을 제시한다.

본 연구는 Apple이라는 특정 기업을 중심으로 분석되었기에, 일반화에는 한계가 존재한다. 향후 연구에서는 다음과 같은 확장이 필요하다:

첫째, 다양한 산업과 기업 규모에 따른 SER-M 모델의 적용성과 조정 가능성검토

둘째, 실행 실패 사례를 통해 SER-M 모델의 역방향 진단 기능검토

셋째, AI, 빅데이터 기반의 의사결정 구조가 SER-M 요소에 미치는 영향 분석

넷째, 리더십 교체, 외부 위기 등 환경 변화 시의 실행 구조 적응성 연구

이러한 후속 연구는 SER-M 모델이 보다 동태적이고 실용적인 전략 실행 도구로 발전하는 데 기여할 것이다.

참고문헌

- Chun, M., & Cho, D. S. (2010). SER-M model: A framework for analyzing strategic execution in Korean corporations. **Journal of Strategic Management Studies**, 17(2), 45-67.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, 35(1), 12-31.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage**. Harvard Business Press.
- Peng, W., & Littlejohn, D. (2001). Organizational communication and strategy implementation —A primary inquiry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13(7), 360-363.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28(13), 1319-1350.
- Hoppe, H. C. (2000). Second-mover advantages in the strategic adoption of new technology under uncertainty. **International Journal of Industrial Organization**, 18(2), 315-338.
- Lee, K., & Zhou, Y. (2012). Latecomer firms' catching-up strategies in a global economy: Examples from the Korean and Chinese ICT sectors. **Asia Pacific Business Review**, 18(2), 157-171.
- 조동성. (2003). 전략의 본질과 실행 메커니즘: SERM 모델을 중심으로. *경영전략연구*, 20(2), 5-28.
- Isaacson, W. (2011). **Steve Jobs**. Simon & Schuster.

- 원호연. (2018). 애플의 디자인 전략과 브랜드 정체성. *디자인학연구*, 31(2), 45-58
- 천만봉. (2011). 사용자 중심 전략의 전환: 애플의 아이튠즈 사례를 중심으로. *경영전략연구*, 28(4), 73-92.

Abstract

Strategic Execution Analysis of Latecomers: A Case Study of Apple Using the SER–M Model

Da Jong Lee

This study explores how latecomer firms—often disadvantaged in brand recognition and resource endowment—can reshape market dynamics through strategic execution. To this end, it adopts the SER–M model, which comprises four core components: Subject, Environment, Resource, and Mechanism. The model is applied to analyze Apple’s entry into the smartphone market and the execution of its product strategies.

Despite being a late entrant, Apple outperformed market leaders by establishing a unique strategic execution structure. It aligned its emotionally driven strategic philosophy with a reinterpreted market paradigm, integrated its design, technology, and brand assets, and implemented a robust execution mechanism through cross–functional alignment and KPI–driven management routines. Steve Jobs' leadership was central to embedding the strategy into the organizational fabric, ensuring strategic coherence across all functions.

Through a comparative analysis with Samsung and Nokia, the study highlights that the key determinant of strategic success lies not in planning but in the structural alignment of execution. It demonstrates the practical applicability of the SER–M model in diagnosing execution gaps and designing implementable strategies. The findings provide both theoretical insights and managerial implications for latecomer firms and organizations struggling with strategy–to–execution translation.

Keywords: Latecomer, Strategic Execution, ser-M, Apple
