

에어조던의 탄생: 컨버스와 아디다스를 넘어서기 위한 나이키의 노력

The Birth of Air Jordan: Nike's Efforts to Surpass Converse and Adidas

조영문*

Young Moon Cho

고영희**

Young-Hee Ko

국문초록

본 연구는 1980년대 나이키가 에어조던 브랜드를 통해 농구화 시장의 강자인 컨버스와 아디다스를 넘어서 성공 전략을 SER-M 모델(주체-환경-자원)과 비중-순서 모델의 관점에서 분석하였다. 나이키는 제한된 자원을 효과적으로 활용하기 위해 마이클 조던이라는 신예 선수를 중심으로 선택과 집중 전략을 실행하고, 스토리텔링과 한정판 마케팅을 결합한 차별화된 방식을 채택하였다. 이러한 전략은 자원의 적절한 비중 배분과 실행 순서를 최적화함으로써 브랜드화의 성공을 이끌었다. 에어조던은 단순한 농구화를 넘어 문화적 아이콘으로 자리 잡으며, 출시 첫 해에 1억 3천만 달러의 매출을 기록하고 계속 성장하며 2021년에는 농구화 시장 점유율의 86%를 차지하였다. 나이키의 성공은 SER-M 모델에서 주체의 리더십과 환경의 기회 활용, 자원의 전략적 배분이 상호작용하며 이루어졌음을 보여준다. 비중-순서 모델은 제한된 자원 속에서도 효율적인 자원 배분과 실행 순서를 통해 최적의 성과를 도출하는 데 기여하였다. 본 연구는 나이키의 사례를 통해 SER-M 모델과 비중-순서 모델이 기업 전략 수립에서 가지는 중요성을 조명하며, 제한된 자원 활용과 차별화된 마케팅이 기업 성과를 극대화할 수 있음을 시사한다.

주제어: 나이키, 에어조던, SER-M 모델, 비중-순서 모델, 마케팅 전략, 선택과 집중, 브랜드 혁신

논문접수일: 2025년 11월 6일, 게재확정일: 2026년 1월 10일

* First Author, Aalto EMBA, aSSIST University, ymcho32@naver.com

** Corresponding Author, Seoul Business School, aSSIST University, yhko@assist.ac.kr

I. 서론

1980년대 농구화 시장은 컨버스와 아디다스가 독점적 지위를 차지하고 있던 전통적인 산업 구조 속에서, 정제된 마케팅 방식과 브랜드 포지셔닝이 지속되던 상황이었다. 농구화는 단순한 스포츠 용품을 넘어, 패션과 문화적 상징의 영역으로 확장되고 있었고, 소비자들은 단순한 기능적 품질을 넘어서 정서적·문화적 가치를 지닌 브랜드를 요구하고 있었다. 이러한 변화 속에서 나이키는 상대적으로 열세였던 농구화 시장에서 기존 질서를 뒤흔드는 전략적 접근을 시도하며 새로운 전환점을 마련하였다 (Banerjee, 2023).

본 연구는 나이키가 에어조던(Air Jordan) 브랜드를 통해 농구화 시장에서 기존 강자인 컨버스와 아디다스를 넘어설 수 있었던 전략적 과정을 분석한다. 특히, 이 연구는 단순히 한 제품의 성공 사례를 넘어서, 기업이 자원과 환경, 그리고 조직의 리더십이라는 다양한 요소를 어떻게 전략적으로 통합하고 실행했는지를 조망하는 데 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 SER-M 모델과 비중-순서 모델이라는 이론적 틀을 활용하여 나이키의 전략 메커니즘을 분석하고, 기업 전략 수립 과정에서의 실질적 시사점을 도출하고자 한다.

에어조던의 사례는 단순히 스타 마케팅의 성과에 그치지 않는다. 나이키는 마이클 조던이라는 신예 선수의 브랜드화를 통해 기존 마케팅 관행을 뒤엎고, '선택과 집중 전략'을 바탕으로 제한된 자원을 최대한 활용했다. 특히, 제품의 혁신적 디자인, NBA 규제를 역이용한 마케팅, 그리고 감성적 스토리텔링은 브랜드를 단순한 농구화가 아닌 문화적 아이콘으로 탈바꿈시켰다. 이는 기업이 새로운 시장 포지셔닝 전략을 통해 어떻게 후발주자에서 시장 선도자로 도약할 수 있는지를 보여주는 대표적인 사례다.

본 논문은 이러한 전략이 SER-M 모델에서 말하는 주체, 환경, 자원의 상호작용 속에서 어떻게 작동하였는지를 구조적으로 분석한다. 또한 비중-순서 모델을 통해 제한된 자원 하에서 선택의 우선순위와 실행 타이밍이 전략적 성과에 어떤 영향을 주는지를 구체적으로 탐구한다. 이를 통해 본 연구는 기업 전략 수립과 실행 과정에서 자원의 전략적 배분과 포지셔닝 전환의 중요성, 그리고 시장 환경을 기회로 전환하는 능력이 얼마나 중요한지를 실증적으로 밝히고자 한다.

결과적으로, 이 연구는 나이키의 사례를 통해 급변하는 환경에서 제한된 자원과 불리한 조건 속에서도 전략적 리더십과 창의적 마케팅을 통해 성공할 수 있다는 것을 보여주며, 기업 전략 수립에 있어 SER-M 모델과 비중-순서 모델의 유용성을 입증하는 데 의의를 둔다.

II. 이론적 고찰 및 연구 방법

1. 농구화 시장의 역사적 배경

1980년대 농구화 시장은 컨버스와 아디다스가 독보적인 강자로 자리 잡고 있었다. 컨버스는 NBA 주요 선수들을 모델로 기용하며 54%의 시장 점유율을 차지했고, 아디다스는 29%를 확보하며 뒤를 따랐다. 이 두 브랜드는 선수와의 협업을 기반으로 강력한 브랜드 이미지를 구축하고, 농구화의 품질뿐만 아니라 소비자와의 정서적 연결을 통해 시장을 지배했다. 당시 농구화는 단순한 스포츠 용품을 넘어, 젊은 세대에게 패션과 문화의 아이콘으로 자리 잡기 시작했다. 이는 단순히 기능

적 우수성만으로는 경쟁 우위를 확보하기 어려운 시장 환경을 만들어냈다.

반면, 당시 나이키는 러닝화에 강점을 둔 브랜드로 농구화 시장에서는 미미한 존재감만을 드러냈다. 나이키의 농구화 시장 점유율은 17%에 불과했으며, 이는 기존 강자인 컨버스와 아디다스에 비해 상대적으로 약세였다. 나이키의 열세는 제품 품질뿐만 아니라, 마케팅 전략과 브랜드 정체성의 부족에서 기인했다. 특히, 나이키는 NBA 스타 선수와의 협업에 있어 후발주자였으며, 소비자들에게 농구화 브랜드로서의 확고한 이미지를 구축하지 못하고 있었다.

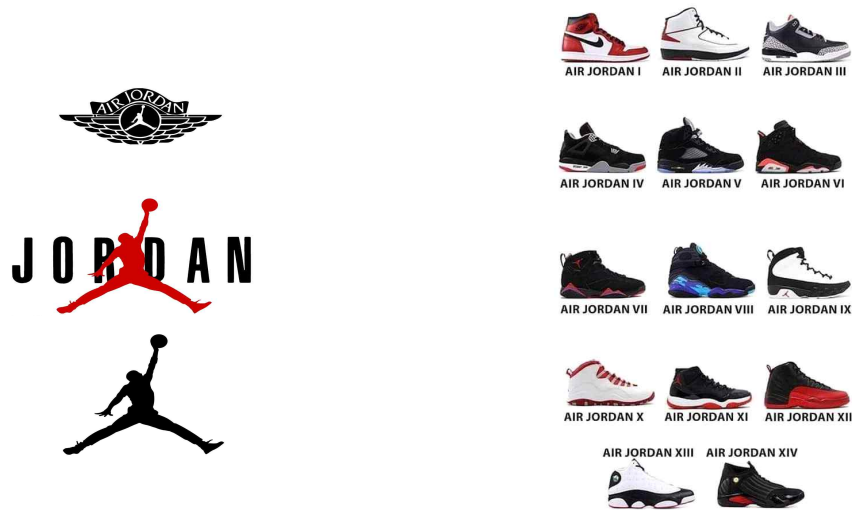
〈표 1〉 1980년대 농구화 시장 주요 브랜드 비교

	구분	나이키	컨버스	아디다스
1	시장 점유율	17%	54%	29%
2	주요 후원 선수	마이클 조던	매직 존슨, 래리 버드	카림 압둘 자바 등
3	브랜드 이미지	혁신, 도전	전통, 안정성	고급, 유럽 감성
4	주요 전략	선택과 집중, 브랜드화	선수 후원 중심	기능 중심
5	스타 마케팅 도입	적극적	낮음	보통
6	기술력 강조	중간	낮음	높음

이러한 상황 속에서 나이키는 농구화 시장에서의 위치를 재정립하기 위해 혁신적인 접근 방식을 모색하게 된다. 1984년, 나이키는 NBA 신인 드래프트 3순위로 지명된 마이클 조던의 잠재력에 주목했다. 당시 조던은 이미 대학 농구에서 뛰어난 활약을 보여주며 주목받는 선수였지만, 그의 선호 브랜드는 나이키가 아닌 아디다스였고, 대학 시절에는 컨버스 농구화를 착용하고 있었다. 이러한 상황에서도 나이키는 조던을 설득하기 위해 대규모 자원을 투자하며, 조던과의 협업을 새로운 돌파구로 삼고자 했다.

마이클 조던을 활용한 나이키의 접근 방식은 기존의 마케팅 관행과 차별화된 점에서 주목할 만하다. 당시 대부분의 스포츠 브랜드는 단순히 선수를 후원하거나 광고 모델로 기용하는 방식에 의존했지만, 나이키는 조던을 브랜드 자체로 자리매김시키는 데 초점을 맞췄다. 이는 단순한 농구화 판매를 넘어, 소비자와 정서적 연결을 강화하고 브랜드의 문화적 가치를 확립하려는 전략이었다. 이를 위해 나이키는 조던의 이름을 딴 ‘에어조던(Air Jordan)’이라는 독창적인 농구화 라인을 론칭하며, 단순한 스포츠 용품을 넘어선 새로운 시장 접근 방식을 제안했다. 에어조던은 출시 첫 해에 1억 3천만 달러의 매출을 기록하고 지속적으로 그 점유율을 넓혀 나가며 지금까지 1위 자리를 고수하고 있다.

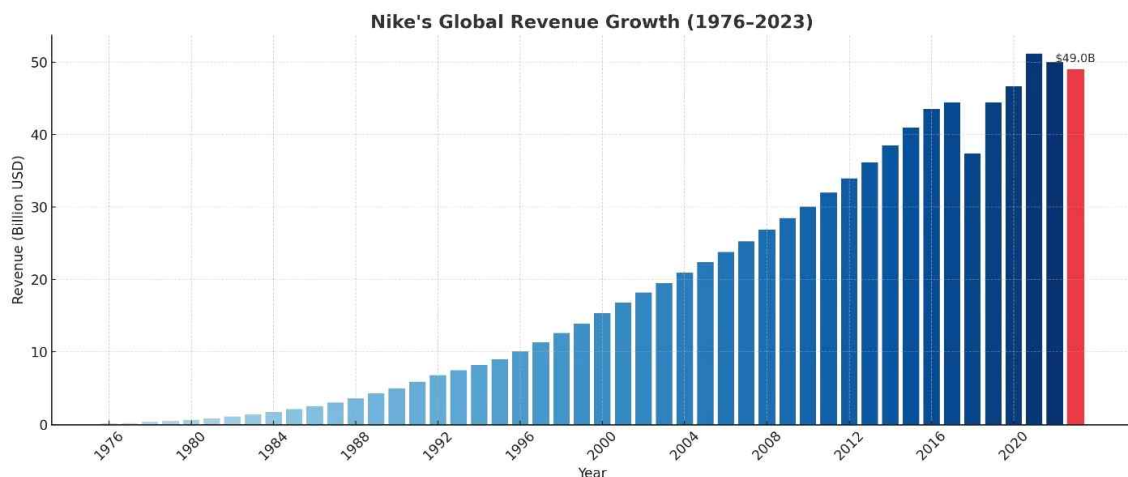
에어조던의 탄생: 컨버스와 아디다스를 넘어서기 위한 나이키의 노력



〈그림1〉 에어조던 로고 및 대표적인 에어조던 시리즈 (출처: Pinterest)

에어조던의 성공은 단순히 제품 판매의 성과에 그치지 않았다. 이는 나이키가 기존의 약점을 극복하고 농구화 시장에서 독보적인 위치를 확보하는 전환점이 되었으며, 브랜드 자체를 혁신적으로 재정의하는 계기가 되었다. 나이키는 단순히 농구화 시장의 후발주자가 아니라, 새로운 시장 기준을 제시하는 선도자로 부상하였다 (Smith and Taylor, 2020).

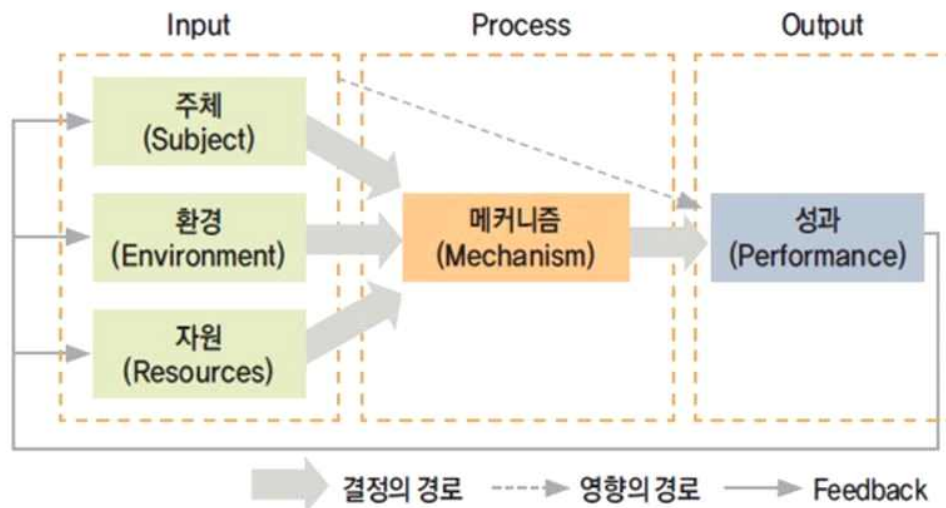
본 연구는 나이키가 에어조던을 통해 농구화 시장에서 성공을 거둔 과정을 SER-M 모델(주체-환경-자원)과 비중-순서 모델의 관점에서 분석한다. 특히, 나이키의 선택과 집중 전략이 어떻게 자원의 제약을 극복하고 시장 성과를 극대화했는지 살펴보고, 이 사례가 다른 기업들에게 제공할 수 있는 전략적 시사점을 제시하고자 한다. 이를 통해 브랜드의 성공이 단순한 제품의 우수성뿐 아니라, 차별화된 마케팅 전략과 효과적인 자원 활용에 기초할 수 있음을 조명한다.



〈그림 2〉 나이키의 매출액 추이 (참고: Statista, 재구성: OpenAI)

2. SER-M 모델

SER-M 모델은 조동성(2006)에 의해 제안된 조직 이론으로, 기업의 성과를 주도하는 세 가지 핵심 요소인 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 간의 상호작용을 중심으로 조직의 전략적행동을 설명한다. 이 모델은 조직이 직면한 환경적 기회와 위협 속에서 내부 자원을 어떻게 활용하고 조정하여 지속 가능한 성과를 창출하는지에 초점을 맞춘다. SER-M 모델은 기존의 정적 분석 모델들과 달리, 조직의 역동적이고 적응적인 성격을 강조하며, 시간에 따라 변화하는 환경과 자원 활용의 관계를 통합적으로 분석할 수 있는 장점을 제공한다.



〈그림 3〉 SER-M 모델 (출처: DBR)

이 모델의 이론적 배경은 자원기반관점(Resource-Based View)과 상황적응이론(Contingency Theory)에 뿌리를 두고 있다 (Barney, 1991). 자원기반관점은 기업이 보유한 자원이 전략적 우위를 확보하는 데 핵심적인 역할을 한다고 주장하며, 상황적응이론은 외부 환경의 변화에 따라 조직이 적응하는 능력의 중요성을 강조한다. SER-M 모델은 이 두 가지 관점을 통합하여, 자원의 내적 특성과 외부 환경 요인 간의 관계를 설명하고, 주체로서의 경영진이 어떻게 의사결정을 통해 이를 조율하는지를 보여준다. 특히, 선택(Selecting), 학습(Learning), 조정(Coordinating)이라는 세 가지 메커니즘을 통해 조직의 행동을 구체화하고, 이를 통해 환경 변화와 자원 활용의 상호작용을 분석한다.

SER-M 모델은 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, 동적이고 적응적인 관점을 강조하여 기업이 시간의 흐름에 따라 어떻게 전략을 조정하고 자원을 재배치하는지를 설명한다. 둘째, 조직 내부의 자원과 외부 환경 요인을 동시에 고려하여 전략적 의사결정 과정을 체계적으로 분석한다. 셋째, 조직의 성공을 단일 요인에 귀속시키지 않고, 주체-환경-자원의 상호작용을 통해 설명함으로써 복잡한 전략적 행동을 이해할 수 있게 한다. 이러한 특징은 기업이 불확실한 환경에서 경쟁 우위를 확보하는 데 필요한 통찰을 제공한다는 점에서 강점으로 평가받는다.

그러나 SER-M 모델은 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 모델의 복잡성으로 인해 실질적인 데이터 수집과 분석이 어려울 수 있다. 예를 들어, 주체의 의사결정 과정이나 환경의 복잡한 변화를 정량

적으로 측정하기에는 한계가 있다. 둘째, 모델이 지나치게 일반적일 경우 특정 산업이나 기업의 고유한 상황을 충분히 반영하지 못할 가능성이 있다. 이러한 단점에도 불구하고, SER-M 모델은 다차원적인 관점을 제공하며, 조직의 전략적 행동을 이해하는 데 중요한 이론적 틀을 제공한다.

3. SER-M 모델의 적용

SER-M 모델은 다양한 산업에서 조직의 전략적 성공 요인을 분석하는 데 활용되었다. 특히, 빠르게 변화하는 환경 속에서 자원의 효과적인 활용과 환경 변화에 대한 민첩한 대응이 요구되는 여러 소비재, 서비스 산업에서 그 유효성이 입증되었다.

LG전자는 프리미엄 가전 시장에서 'LG 시그니처' 브랜드를 통해 글로벌 경쟁력을 강화하고자 SER-M 모델 기반 전략을 수립하였다. 이 기업은 주체(Top Management)의 과감한 리더십과 브랜드 혁신 의지, 환경(Premium 소비자 수요 증가), 자원(기술력과 디자인 경쟁력)을 기반으로 선택과 집중 전략을 실행하였다. 이와 같은 구조적 접근을 통해 고가 제품임에도 불구하고 차별화된 고객 경험을 제공함으로써 브랜드 가치를 제고하는 데 성공하였다(김태종과 엄재근, 2020).

또 다른 사례로는 인적자원 아웃소싱 전문기업인 제니엘이 있다. 제니엘은 변화하는 노동시장 환경 속에서 SER-M 모델을 기반으로 전략을 수립하였다. 특히, 주체(CEO의 지속 가능한 경영철학), 환경(비정규직 노동시장의 확대), 자원(맞춤형 교육 시스템과 인적 인프라)을 유기적으로 연결하여, 고객 기업의 요구에 최적화된 서비스를 제공하였다. SER-M 모델에 기반한 전략 메커니즘은 제니엘이 단순한 인력 공급 기업에서 인적자원 솔루션 기업으로 포지셔닝을 변화시키는 데 기여하였다(조동성과 김보영, 2023).

이처럼 다양한 산업에서 SER-M 모델의 적용 사례는 기업이 주체-환경-자원의 상호작용을 통해 경쟁 우위를 확보하는 데 필요한 전략적 통찰을 제공한다. 이 모델은 특히 변화가 빠르고 불확실성이 높은 시장에서 기업이 자원을 최적화하고 환경 변화에 민첩하게 대응하며 성공을 이끌어내는 과정을 체계적으로 분석하는 데 유용하다.

4. 연구 방법

본 연구는 단일사례연구방법(single case study)을 채택하여 나이키의 에어조던 브랜드 성공 사례를 심층적으로 분석하였다. 단일사례연구는 특정 현상에 대한 심층적 이해와 맥락적 분석을 제공할 수 있는 질적 연구 방법으로, 복잡한 조직적 행동과 전략적 의사결정을 설명하는 데 적합하다(Kotler and Keller, 2016). 본 연구에서는 나이키가 농구화 시장에서 기존 강자인 컨버스와 아디다스를 넘어설 수 있었던 전략적 과정을 구체적으로 탐구하였다.

특히, 연구의 이론적 틀로 SER-M 모델(Subject-Environment-Resource Mechanism)을 활용하였다. SER-M 모델은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource) 간의 상호작용을 통해 조직의 전략과 성과를 설명하는 분석 틀로, 본 연구에서는 이를 통해 나이키의 성공 요인을 체계적으로 분석하였다. 나이키의 주체적 요소로는 경영진의 선택과 의사결정을, 환경적 요소로는 농구화 시장의 성장 가능성과 NBA의 인기를, 자원적 요소로는 제한된 마케팅 예산과 브랜드 역량을 분석의 주요 대상으로 삼았다.

본 연구는 다양한 2차 자료를 기반으로 나이키의 전략적 행동을 재구성하였다. 주요 자료는 나이키의 기업 보고서, 과거의 언론 보도, 학술 문헌, 그리고 업계 관련 보고서 등에서 수집되었다. 이를 통해 나이키가 어떤 전략적 선택과 조정 과정을 통해 자원을 활용하고 시장에서 성공을 거두었는지 분석하였다. 또한, 나이키의 사례를 보다 깊이 이해하기 위해 SER-M 모델의 세 가지 메커니즘(선택, 학습, 조정)이 각각 어떻게 작동했는지를 중점적으로 살펴보았다.

나아가 본 연구는 사례연구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 비교 사례 분석의 틀도 부분적으로 도입하였다. 이를 통해 다른 기업들의 사례와 나이키의 사례를 비교함으로써, 나이키의 성공 요인이 독특하면서도 일반화 가능한 경영 전략임을 논증하였다. 연구 과정은 체계적이고 반복적인 자료 분석과 이론적 고찰을 통해 진행되었으며, 이를 통해 나이키의 사례가 SER-M 모델의 관점에서 가지는 학술적 및 실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

III. 나이키의 SER-M 전략 분석

1. 농구화 시장 환경 분석

1980년대 농구화 시장은 NBA의 글로벌 인기가 급속히 확산되면서 빠르게 성장하고 있었다. 농구화는 단순히 운동 경기에서 착용하는 용품을 넘어 패션과 문화적 아이템으로 자리 잡았다. 특히, 농구화는 젊은 세대가 자신의 개성과 정체성을 표현하는 상징으로 여겨지며, 패션 시장의 중요한 축으로 발전했다. 이러한 환경적 변화 속에서 컨버스와 아디다스는 농구화 시장을 장악하고 있었다 (한국경제신문, 2023). 컨버스는 NBA의 전설적인 선수였던 매직 존슨과 래리 버드와의 협업을 통해 약 54%의 시장 점유율을 차지하며 농구화 시장의 절대 강자로 군림하였다. 아디다스는 기술력을 앞세운 고급스러운 이미지와 함께 약 29%의 점유율로 컨버스를 뒤쫓았다.

이와 대조적으로, 나이키는 당시 러닝화 중심의 브랜드로 농구화 시장에서는 미미한 입지를 보였다. 나이키의 시장 점유율은 17%에 불과했으며, 이는 강력한 브랜드 스토리와 NBA 선수 후원이라는 전략적 우위를 보유한 경쟁사와 비교했을 때 확연히 부족한 수치였다. 더욱이 농구화 시장은 이미 포화 상태에 가까웠고, 나이키는 경쟁사와 차별화된 전략적 접근 없이는 시장에서 더 큰 성과를 이루기 어려운 상황에 처해 있었다.

그러나 나이키는 농구화 시장의 이러한 환경을 위협으로 보기보다는 기회로 인식했다. NBA의 인기가 세계적으로 확산되고 있었으며, 소비자들은 단순히 기능적 품질을 넘어 문화적 가치를 담은 제품을 요구하고 있었다. 나이키는 이 같은 환경 변화를 경쟁 우위를 확보할 기회로 삼고, 혁신적인 전략을 통해 기존 시장 구조를 재편하기로 결정하였다.

2. 주체(Subject): 경영진의 전략적 선택

나이키의 경영진은 농구화 시장에서의 입지를 강화하기 위해 과감하고도 혁신적인 전략적 선택을 내렸다. 당시 나이키는 마이클 조던이라는 신예 선수의 잠재력에 주목했다. 조던은 NBA 드래프트 3순위로 시카고 불스에 입단하며 대중의 기대를 모으고 있었지만, 아직 글로벌 스타로서의 명성을 갖추지 못한 상태였다. 나이키는 조던을 단순히 후원하는 데 그치지 않고, 그의 이름을 딴 독

자적인 브랜드 라인, 즉 ‘에어조던(Air Jordan)’을 론칭하는 과감한 결정을 내렸다 (Robertson, 2023).

이 결정은 당시로서는 혁신적이고 전혀 없는 접근이었다. 경쟁사들은 보통 스타 선수에게 기존 브랜드의 이미지를 덧씌우는 방식으로 후원을 진행했으나, 나이키는 조던을 브랜드의 중심으로 삼고, 그를 통해 나이키 자체의 이미지를 재정립하려고 했다. 이는 마케팅 비용과 자원 측면에서 큰 위험을 감수한 선택이었다. 나이키는 조던과의 협업을 통해 단순히 운동화가 아니라, 농구화에 대한 새로운 가치를 창출하는 데 성공했다.

또한, 나이키는 NBA의 규제를 전략적으로 활용하여 브랜드의 독창성을 강조하였다. 당시 NBA는 특정 색상 조합의 농구화 착용을 금지했는데, 나이키는 이를 기회로 활용하여 조던이 금지된 ‘검은색과 빨간색’ 농구화를 착용하도록 하였다. NBA의 규제로 인해 조던은 매 경기당 1,000달러의 벌금을 물게 되었으나, 나이키는 이를 대신 지불하며 브랜드 홍보를 극대화하였다. 이 사건은 소비자들 사이에서 큰 화제가 되었고, 나이키와 조던의 브랜드 이미지를 젊음, 도전, 자유의 상징으로 각인시키는 계기가 되었다.



〈그림 4〉 NBA에서 금지되었으나 마이클 조던이 착용했던 에어조던1 (출처: 나이키)

3. 환경(Environment): 농구화 시장의 변화와 기회

나이키는 농구화 시장의 급속한 변화와 소비자 트렌드의 변화를 효과적으로 포착하였다. 당시 농구화 시장은 NBA의 글로벌화와 함께 폭발적인 성장을 이루고 있었고, 젊은 세대는 단순히 운동경기용 신발이 아닌 패션과 문화를 반영하는 아이템으로 농구화를 소비하기 시작했다. 나이키는 이러한 환경적 변화를 기회로 삼아 기존 경쟁사와 차별화된 브랜드 이미지를 구축하려고 노력하였다.

특히, NBA의 규제와 같은 환경적 요인은 나이키의 전략적 성공에 중요한 역할을 하였다. 나이키는 NBA 규제를 마케팅 캠페인으로 전환하여 브랜드 인지도를 크게 향상시켰다. 소비자들은 금지된 농구화를 착용한 마이클 조던의 이미지를 반항적이면서도 개성 있는 아이콘으로 인식하였고, 이는 에어조던의 폭발적인 인기로 이어졌다.

4. 자원(Resource): 제한된 자원의 활용

당시 나이키는 농구화 시장에서 강력한 자원 기반을 보유하지 못한 상태였다. 나이키의 마케팅 예산은 컨버스와 아디다스에 비해 제한적이었으며, 농구화 시장에서의 경험도 부족했다. 그러나 나이키는 제한된 자원을 전략적으로 배분하여 극대화하는 데 성공하였다. 나이키는 마케팅 자원의 대부분을 마이클 조던과 에어조던 브랜드에 집중 투자하였으며, 이를 통해 경쟁사와 차별화된 이미지를 구축하였다.

또한, 나이키는 제품 디자인에서 혁신적인 접근을 시도하였다. 에어조던은 단순히 기능적으로 우수한 농구화가 아니라, 시각적으로도 독창적이고 매력적인 제품이었다. 소비자들은 에어조던을 단순히 스포츠 용품이 아닌, 자신을 표현하는 상징적 아이템으로 인식하게 되었고, 이는 나이키가 농구화 시장에서 독보적인 위치를 확보하는 데 기여하였다.

5. SER-M 모델의 메커니즘 적용: 나이키 사례

나이키의 에어조던 성공 사례는 SER-M 모델의 세 가지 핵심 메커니즘인 선택(Selecting), 학습(Learning), 조정(Coordinating)이 어떻게 상호작용하며 시너지를 발휘할 수 있는지를 잘 보여준다. 이 메커니즘들은 나이키가 농구화 시장에서 기존 강자인 컨버스와 아디다스를 넘어 독보적인 브랜드로 자리매김하는 데 핵심적인 역할을 했다.

5.1 선택(Selecting): 기회의 포착과 전략적 결정

선택은 기업이 자원을 어디에 배치할지, 무엇을 우선적으로 추진할지 결정하는 과정을 의미한다. 나이키는 농구화 시장에서 차별화된 경쟁력을 확보하기 위해 마이클 조던이라는 신예 선수와의 협업을 선택하였다. 당시 조던은 NBA에 갓 입단한 신인으로, 이미 일부 주목을 받고 있었으나, 컨버스와 아디다스의 주요 선수들에 비하면 시장에서의 상업적 가치는 불확실한 상태였다. 나이키는 이러한 불확실성을 과감히 감수하며 조던을 브랜드의 핵심으로 삼기로 결정했다.

이 선택은 기존의 후원 모델을 벗어난 혁신적인 접근이었다. 나이키는 단순히 조던을 후원하는 데 그치지 않고, 그의 이름을 딴 독자적인 브랜드 라인을 론칭하여 조던을 브랜드의 상징으로 만들었다. 이러한 선택은 기존의 경쟁사들과의 차별화를 이루며, 나이키가 농구화 시장에서 새로운 트렌드를 창출할 수 있는 기반을 마련했다. 나이키의 선택은 단순한 광고 모델 기용이 아니라, 조던의 뛰어난 경기력과 개인적 매력을 활용하여 소비자와 감성적으로 연결할 수 있는 새로운 접근법이 있었다.

5.2 학습(Learning): 시장과 경쟁사의 한계를 이해하고 개선

학습은 과거의 경험과 시장의 피드백을 바탕으로 전략을 개선하고 기업 역량을 강화하는 과정이다. 나이키는 농구화 시장에서 기존 강자들의 한계를 면밀히 분석하고, 이를 바탕으로 새로운 기회를 발굴하였다. 컨버스와 아디다스는 각각의 강점을 바탕으로 시장 점유율을 지배하고 있었지만, 마케팅 방식에서는 보수적인 접근을 고수하고 있었다. 컨버스는 단순한 선수 후원과 브랜드 인지도를 강조하는 방식에 머물렀으며, 아디다스는 기술적 우수성을 강조했지만 소비자와의 정서

적 연결에서는 상대적으로 약점을 보였다.

나이키는 이 같은 경쟁사의 전략적 한계를 학습하며 차별화된 마케팅 접근을 설계하였다. 특히, 소비자들이 단순히 성능이 뛰어난 농구화를 원하기보다는, 자신이 응원하는 선수나 브랜드와 정서적, 문화적 연결을 느끼고 싶어 한다는 점을 이해하였다. 이를 통해 나이키는 농구화가 단순한 스포츠 용품이 아닌, 소비자의 정체성을 표현하는 매개체가 될 수 있음을 인식했다.

또한, 나이키는 NBA의 규제라는 외부 환경을 학습하고 이를 마케팅 전략으로 전환하였다. NBA는 특정 색상 조합의 농구화 착용을 금지했지만, 나이키는 이를 활용하여 조던이 금지된 '검은색과 빨간색' 농구화를 착용하도록 하였다. 이는 규제를 정면으로 돌파하는 것이 아니라, 이를 소비자들에게 흥미로운 스토리로 전달하는 방식으로 소비자 관심을 끌어들였다.

5.3 조정(Coordinating): 자원과 환경의 효과적 결합

조정은 내부 자원과 외부 환경을 조율하여 기업의 전략적 목표를 극대화하는 과정이다. 나이키는 제한된 마케팅 예산과 농구화 시장에서의 경험 부족이라는 자원적 제약 속에서도, 이를 최대한 활용할 수 있는 방법을 모색하였다. 마이클 조던과 에어조던 브랜드에 자원을 집중 투자함으로써, 나이키는 자원의 활용 효율성을 극대화하였다.

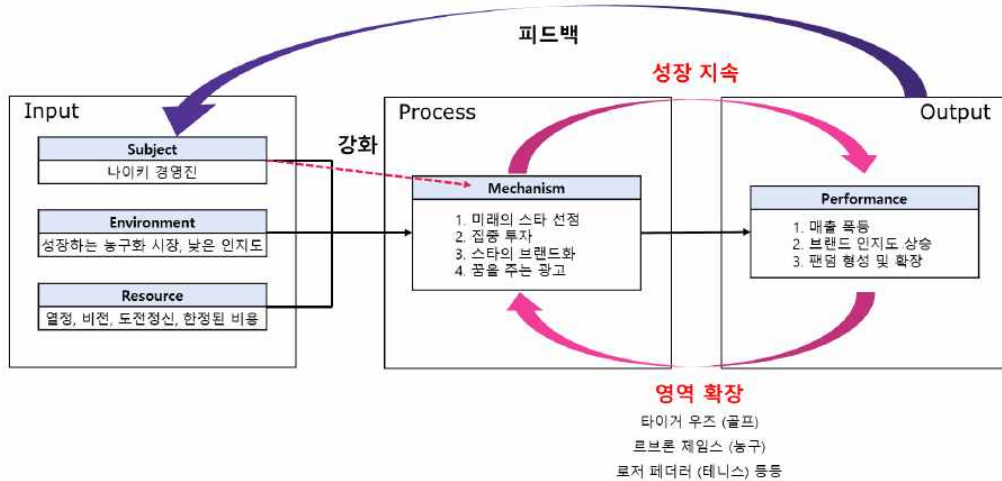
특히, 나이키는 제품 디자인과 마케팅 캠페인을 긴밀히 조정하여 에어조던 브랜드의 시각적, 정서적 매력을 강화하였다. 에어조던은 당시 시장에 없던 독특한 디자인으로 소비자들의 시선을 사로잡았고, 이는 단순히 기능적으로 우수한 농구화가 아니라, 시각적으로도 매력적인 패션 아이템으로 소비자들에게 인식되었다. 나이키는 마케팅 캠페인을 통해 조던의 개인적 매력과 브랜드 스토리를 결합하며 소비자와의 정서적 연결을 강화하였다.

또한, 나이키는 조정 과정을 통해 경쟁사 대비 적은 자원으로도 최대한의 성과를 거둘 수 있는 한정판 마케팅 전략을 실행하였다. 에어조던 농구화를 제한된 수량으로 출시하고, 이를 통해 제품의 희소성을 강조하여 소비자들의 구매 욕구를 자극하였다. 이 전략은 에어조던 브랜드가 단순히 농구화가 아니라, 소비자들 사이에서 소유하고 싶은 아이템으로 자리 잡는 데 기여하였다.

5.4 SER-M 모델 메커니즘의 종합적 시사점

나이키의 사례는 선택, 학습, 조정이라는 SER-M 모델의 세 가지 메커니즘이 어떻게 상호작용하며 기업의 성공을 이끌어낼 수 있는지를 명확히 보여준다. 나이키는 조던이라는 신예 선수와 협업하는 선택을 통해 경쟁사와 차별화를 꾀하였으며, 시장의 피드백과 경쟁사의 한계를 학습하며 새로운 전략을 설계하였다. 또한, 자원의 제약 속에서도 환경적 기회를 최대한 활용하며, 내부 자원과 외부 환경을 효과적으로 조정하였다.

이와 같은 SER-M 모델의 메커니즘은 단순히 나이키의 성공을 설명하는 데 그치지 않고, 기업이 변화하는 시장 환경 속에서 어떻게 자원을 최적화하고 경쟁 우위를 확보할 수 있는지를 보여주는 중요한 프레임워크로 작용한다. 나이키의 사례는 특히 자원의 제한과 환경적 불확실성을 겪는 기업들에게 유의미한 시사점을 제공하며, 전략적 의사결정의 중요성을 강조한다.



〈그림 4〉 나이키의 전략 메커니즘



〈그림 5〉 나이키의 순차-비중 전략

6. 사례분석 고찰

나이키의 성공은 마이클 조던이라는 신예 선수와의 협업을 중심으로 한 전략적 선택에서 비롯되었다. 당시 조던은 시장에서 명성이 확립되지 않은 상태였음에도 불구하고, 나이키는 그의 잠재력을 신뢰하고 자원을 집중 투자하였다. 이는 단순히 브랜드의 단기적 성과를 넘어, 농구화 시장 전체의 흐름을 바꾼 혁신적인 결정이었다. 에어조던 브랜드는 조던의 경기력, 열정, 도전을 상징하는 브랜드로 자리 잡으며 소비자들에게 단순한 제품이 아닌 정서적 가치를 전달했다.

나이키는 기존 경쟁사의 보수적인 마케팅 방식과는 달리, 도전적이고 독창적인 접근을 통해 브랜드 인지도를 확장하였다. 특히 NBA의 농구화 규제를 활용한 마케팅 캠페인은 나이키의 전략적 차별화를 보여주는 대표적인 사례이다. 나이키는 조던이 금지된 검은색과 빨간색 농구화를 착용하도록 하여 규제를 마케팅 스토리로 전환하였고, 소비자들에게 반항적이고 개성적인 이미지를 심어 줌으로써 젊은 세대와 강력히 연결되었다. 이러한 마케팅 전략은 나이키를 단순한 스포츠 브랜드가 아닌 자유와 개성을 상징하는 패션 아이템의 대명사로 자리 잡게 했다.

나이키는 자원의 제한 속에서도 이를 효율적으로 활용하는 데 성공하였다. 당시 나이키는 컨버스와 아디다스에 비해 제한된 자원을 보유하고 있었지만, 마이클 조던과 에어조던 브랜드에 자원을 집중 투자하여 성과를 극대화하였다. 나이키는 한정판 마케팅 전략을 통해 제품의 희소성을 강조하며 소비자들의 구매 욕구를 자극하였다. 에어조던의 한정판 출시 전략은 소비자들에게 소유욕을 불러일으키며 브랜드 가치를 크게 향상시켰다. 이러한 전략은 자원의 물리적 한계를 극복하고, 브랜드 이미지와 시장 점유율을 동시에 강화하는 결과를 가져왔다.

또한, 나이키는 소비자와의 정서적 연결을 강화하는 데 성공하였다. 조던의 경기력과 개인적 매력을 브랜드 스토리로 전환함으로써 소비자들에게 단순한 제품 구매를 넘어 조던의 성공과 도전에 동참하는 경험을 제공했다. "Be Like Mike"와 같은 광고 캠페인은 소비자들에게 조던의 이미지를 자신과 연결시키는 감정적 경험을 제공했으며, 이는 브랜드 충성도를 강화하는 데 기여하였다. 나이키의 이러한 접근은 에어조던 브랜드가 농구화 시장에서 단순한 제품을 넘어 문화적 상징으로 자리 잡는 데 중요한 역할을 했다.

나이키의 성공은 단순히 자사의 성과에 그치지 않고 농구화 시장의 새로운 표준을 제시하며 시장 전체를 재편하였다. 에어조던의 성공 이후, 다른 브랜드들도 소비자 정서와 연결된 스토리텔링과 스타 마케팅의 중요성을 인식하게 되었다. 이는 나이키가 시장의 후발주자에서 선도자로 전환되는 계기가 되었으며, 농구화 시장의 경쟁 구조를 근본적으로 변화시켰다. 에어조던 브랜드는 농구화가 스포츠 용품을 넘어 패션과 문화를 선도하는 요소로 자리 잡게 만든 혁신적인 사례로 평가된다.

분석 결과, 나이키는 선택(Selecting), 학습(Learning), 조정(Coordinating)이라는 SER-M 모델의 세 가지 메커니즘을 효과적으로 결합하여 농구화 시장에서 독보적인 위치를 확보하였다. 나이키는 조던과의 협업이라는 전략적 선택을 통해 차별화를 꾀했으며, 시장 요구와 경쟁사의 한계를 학습하며 새로운 전략을 설계하였다. 또한, 제한된 자원을 에어조던 브랜드에 집중시키고, NBA 규제를 활용한 마케팅 캠페인을 통해 외부 환경과 내부 자원을 효과적으로 조율하였다.

결과적으로, 나이키는 혁신적인 선택과 차별화된 마케팅 전략, 제한된 자원의 최적화를 통해 농구화 시장의 선도자로 자리 잡을 수 있었다. 이러한 사례는 기업이 불확실한 환경 속에서도 창의적이고 전략적인 접근을 통해 경쟁 우위를 확보할 수 있음을 보여준다. 나이키의 성공은 기업이 변화하는 시장 환경에서 자원을 어떻게 활용하고, 소비자와의 정서적 연결을 통해 브랜드 가치를 극대화할 수 있는지를 입증하는 대표적 사례로 평가된다.

IV. 결론

본 연구는 나이키가 에어조던 브랜드를 통해 농구화 시장에서 기존 강자인 컨버스와 아디다스를 넘어 독보적인 성공을 거둔 과정을 SER-M 모델의 관점에서 분석하였다. 연구 결과, 나이키의 성공은 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resource)의 상호작용을 기반으로 전략적 선택, 학습, 조정이라는 세 가지 메커니즘을 효과적으로 결합한 결과임을 확인하였다. 이를 통해 나이키는 시장의 후발주자에서 선도자로 전환될 수 있었으며, 농구화 시장의 새로운 기준을 제시하였다.

우선, 나이키의 사례는 전략적 선택이 기업의 성과에 미치는 중요성을 강조한다. 나이키는 신예 선수였던 마이클 조던과의 협업을 통해 경쟁사와 차별화된 전략을 수립하였다. 당시 조던은 상업

적 가치가 불확실한 상태였지만, 나이키는 조던의 잠재력을 신뢰하고 자원을 집중 투자하였다. 이러한 선택은 단순히 단기적인 매출 성과를 넘어서, 브랜드 정체성과 소비자 경험을 동시에 강화하는 장기적인 전략으로 자리 잡았다. 이는 기업이 시장 환경에서 명확한 목표를 설정하고, 자원을 효과적으로 배치함으로써 성공을 도모할 수 있음을 보여준다.

또한, 나이키는 학습 메커니즘을 통해 시장과 경쟁사의 한계를 면밀히 분석하고 이를 바탕으로 새로운 기회를 발굴하였다. 나이키는 소비자들이 단순히 기능적으로 우수한 제품이 아니라, 정서적 가치를 지닌 브랜드와 연결되기를 원한다는 점을 이해하였다. 이를 통해 나이키는 조던의 경기력과 개인적 매력을 브랜드 스토리로 전환하였고, 소비자들에게 정체성을 표현할 수 있는 아이템으로 에어조던을 자리매김시켰다. 이러한 학습 과정은 나이키가 경쟁사와 차별화된 마케팅 전략을 설계하고, 시장에서 새로운 기준을 제시하는 데 기여하였다.

나이키의 사례는 조정 메커니즘의 중요성 또한 강조한다. 나이키는 제한된 자원 속에서도 이를 효과적으로 배분하여 에어조던 브랜드에 집중 투자하였다. 마케팅 예산과 제품 개발 역량이 부족한 상황에서도, 나이키는 NBA 규제와 같은 외부 환경 요인을 활용하고, 내부 자원과 외부 기회를 조율하며 성과를 극대화하였다. 특히, 한정판 마케팅 전략은 제품의 희소성을 강조하여 소비자들의 구매 욕구를 자극하였고, 브랜드 가치를 크게 향상시키는 결과를 가져왔다.

나이키의 성공은 농구화 시장의 새로운 표준을 제시하며, 경쟁 구조를 근본적으로 변화시켰다. 에어조던은 단순히 스포츠 용품이 아니라, 패션과 문화를 선도하는 상징적 아이템으로 자리 잡았다. 이는 기업이 단순히 제품의 기능적 우수성에 의존하는 것을 넘어, 소비자와 정서적 연결을 강화하고, 문화적 가치를 창출하는 전략이 중요함을 보여준다. 나이키의 사례는 소비자의 정서적 경험과 브랜드 충성도가 기업 성과에 미치는 영향을 입증하며, 마케팅 전략의 혁신적 접근이 기업 성공의 핵심임을 확인시켜 준다 (김수영, 2022).

본 연구는 나이키의 사례를 통해 SER-M 모델의 실질적 적용 가능성과 효과성을 입증하였다. 특히, 이 모델이 기업이 자원의 제약 속에서도 환경적 기회를 최대한 활용하고, 내부 역량을 강화하여 경쟁 우위를 확보하는 데 중요한 도구로 작용할 수 있음을 보여준다. 나이키의 사례는 또한 불확실한 시장 환경에서도 기업이 전략적 선택과 조정을 통해 지속 가능한 성과를 창출할 수 있음을 시사한다.

본 연구는 이론적 및 실무적 관점에서 중요한 함의를 제공한다. 첫째, 이론적 측면에서 SER-M 모델은 기업의 성공을 주도하는 다차원적 요인들을 통합적으로 이해할 수 있는 강력한 프레임워크임을 입증한다. 둘째, 실무적 측면에서는 나이키의 사례가 제한된 자원을 가진 기업들이 경쟁이 치열한 시장에서 생존하고 성공하기 위해 어떻게 창의적이고 차별화된 전략을 수립해야 하는지를 보여준다. 특히, 마케팅과 브랜딩에서 소비자 정서와 문화적 연결을 중시하는 접근이 기업의 경쟁 우위를 강화할 수 있음을 확인시켜 준다.

결론적으로, 나이키의 에어조던 사례는 전략적 선택, 학습, 조정 메커니즘이 결합하여 기업의 성과를 극대화할 수 있음을 입증하는 대표적인 사례이다. 본 연구는 다른 기업들에게도 SER-M 모델을 활용하여 전략적 선택과 자원 활용을 최적화하고, 시장에서 차별화된 위치를 확보하는 데 실질적인 시사점을 제공한다. 나아가, 지속적으로 변화하는 시장 환경에서 기업들이 소비자와 정서적으로 연결되고, 문화적 가치를 창출하는 전략을 통해 장기적인 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방향성을 제시한다.

참고문헌

- 김수영 (2022). "한정판 마케팅이 소비자 행동에 미치는 영향." 한국광고홍보학회 학술지, 28(1), 77-95
- 조동성 (2006). 경영학: 전략적 사고의 패러다임, 박영사
- 김태중, 엄재근. (2020). SER-M 기반 프리미엄 가전 시장의 경영 전략 메커니즘에 관한 연구: LG전자 사례를 중심으로. 한국경영교육학회, 35(6), 509 - 531
- 조동성, 김보영. (2023). SER-M 모델 기반 인적자원관리 서비스 전문기업의 성장 전략: (주)제니엘 사례를 중심으로. 메커니즘연구, 5, 1-20
- 한국경제신문, 2023년 6월 15일자, "NBA를 활용한 나이키의 글로벌 성공 비결."
- Banerjee, R. (2023). The secrets behind the success of Nike's Air Jordan brand. Raconteur, Retrieved April 21, 2025, from <https://www.raconteur.net/marketing-sales/secret-success-nike-air-jordan>
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management, 17(1), 99-120
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). Marketing Management (15th ed.). New York: Pearson.
- Robertson, G. (2023). Air Jordan Case Study - How Nike and Michael Jordan changed the sports world. Beloved Brands, Retrieved April 21, 2025, from <https://beloved-brands.com/air-jordan-case-study/>
- Smith, R., & Taylor, J. (2020). "Nike's Brand Evolution: Cultural and Market Impacts." Journal of Brand Strategy, 9(2), 112-127.

Abstract

The Birth of Air Jordan: Nike's Efforts to Surpass Converse and Adidas

Young Moon Cho

Young-Hee Ko

This study analyzes Nike's success strategy in surpassing Converse and Adidas, the dominant players in the basketball shoe market of the 1980s, through the perspectives of the SER-M model (Subject-Environment-Resource) and the Weight-Order model. Nike effectively utilized its limited resources by adopting a focus-and-concentrate strategy centered on the rookie athlete Michael Jordan, combined with storytelling and limited-edition marketing. This strategy optimized the allocation and sequencing of resources, leading to the successful branding of Air Jordan. More than just basketball shoes, Air Jordan became a cultural icon, recording sales of \$130 million in its first year and continuing to grow, capturing 86% of the basketball shoe market share by 2021. Nike's success demonstrates how leadership, environmental opportunity, and strategic resource allocation within the SER-M model interact to achieve results. The Weight-Order model contributed to optimal outcomes by facilitating efficient resource allocation and execution sequencing, even under constraints. This study highlights the importance of the SER-M model and the Weight-Order model in corporate strategy development, emphasizing how limited resources and differentiated marketing can maximize business performance.

Keywords: Nike, Air Jordan, SER-M model, Weight-Order model, marketing strategy, focus-and-concentrate, brand innovation
