

1. 나이키 소개



나이키의 창립자인 필은 일본을 여행 하는 도중 `타이거'라는 신발회사 사장에게 자신을 운동경기 용품회사의 미국 영업자로 소개하면서 BRS(Blue Ribbon Sports)를 만들었고, 경기 이벤트 때 트럭에서 러닝슈즈를 팔았다. 첫 해 판매는 250달러의 이익을 보았을 뿐이었다. 필은 고무 와플을 직접 구워 밑바닥에 붙인 신발을 빌 바우어만에게 도움을 청하여 그의 선수들에게 사용한 결과, 마찰력 향상뿐만 아니라 쿠션효과도 뛰어난 것을 확인하였는데 이것이 와플 트레이너의 탄생이며, 나이키 성공의 시작이 되었다. 1970년대는 나이키를 차별화시키는 신발의 혁명이었으며 1979년까지 나이키는 스포츠 용품 전반을 취급하는 가장 인기 있는 회사 중의 하나였다. 그러나 리복이 에어로빅 분야를 공략, 성공하면서 신발 판매량에 있어 나이키를 추월하였는데, 이에 나이키는 특화 된 신발을 포함하여 신발 라인을 다양화 하는 등 반격하여 막상 막하의 관계가 당분간 지속되었다. 나이키가 마이클 조던과 계약하면서부터 리복에 대해 결정적인 우위를 가져왔는데, 조던을 위해 신발을 디자인하였고 에어 백을 적용(에어 조던)하여 소비자로부터 커다란 반응을 불러 일으켰다. 80년대 말 나이키는 연간 8억7천만 달러에서부터 40억 달러로 급격히 뛰어 올랐는데 이는 시장을 정확하게 읽는 마케팅 능력이었으며, 이에 `JUST DO IT' 캠페인 광고효과까지 더한 결과였다. 나이키는 스타와 마케팅의 조화를 통하여 스포츠 회사 중 강력하고 지배력을 가진 회사가 되었다. 본사는 미국 오레건주(州) 비버튼에 위치 마케팅 본부는 미국 오레건주 비버튼 과 네덜란드 Hiversum에 위치 소유권은 100% 본사 법인으로 운영 한다.

나이키는 처음엔 미국의 NEW HAMPSHIRE주와 MAINE주에서 작은 공장을 운영하였으나 미국에서의 생산은 가격 경쟁력을 확보할 수 없다고 판단하여 대만과 한국에 있는 하청업체로

부터 신발을 납품받아 판매하기 시작하였다. 즉, 나이키는 디자인과 판매, 품질관리는 나이키에서 담당하며 그 밖의 생산 활동은 하청업자에게 맡기어 높은 품질, 저 생산 비용을 나타내었다. 이것은 대량생산을 가능하게 하였으며, 스포츠시장을 넓히는데 기여하였다.

‘There is no finish line(결승선은 없다)’란 나이키의 기업 모토이다. 이것은 ‘영원한 승자는 없으며 항상 새로운 승부가 있을 뿐’이라는 의미를 강하게 함축하고 있다. 나이키 관계자들은 스포츠가 있음으로써 나이키가 존재한다고 믿고 있다.

이처럼 현재까지 스포츠업계의 우두머리 존재로 스포츠 정신과 아이디어, 브랜드 이미지를 높이기 위한 대대적 홍보라는 3박자가 빛어낸 결실이다.

(1) 연혁

1957년	오리건 주립대에서 중거리 육상 선수 필 나이트와 육상 코치 빌 바우먼의 만남
1962년	창업주인 필 나이트와 바우먼이 나이키의 전신인 ‘블루 리본 스포츠(BRS)’ 설립
1964년	일본의 오니쓰카 타이거와의 제휴로부터 본격적 사업 시작
1971년	스위시 로고 탄생
1973년	일본 엔화의 상승으로 공급처를 일본에서 한국과 대만으로 전환
1978년	회사명을 나이키로 개명
1979년	나사의 직원인 프랭크 루디에 의해 메어 쿠셔닝 개발
1981년	중국에 생산 공장 진출. 해외 판매 센터를 40개국으로 확장
1985년	마이클 조단과 후원 계약 체결
1997년	상반기 매출 92억 달러에 이르는 명실상부한 글로벌 스포츠 회사로 자리 잡음
1999년	12월에 빌 바우먼 타개
2002년	헐리 인터네셔널을 인수
2003년	나이키 역사상 처음으로 미국 이외 지역의 매출이 미국 내 매출을 앞지름
2007년	160억 달러(매출액 기준 세계 149위 기업)의 매출액을 달성
2008년	포춘지가 평가한 각 기업의 브랜드 가치에서 세계 28위를 기록

(2) 경영 마인드

나이키는 직원들의 철저한 자기관리를 유도해 회사발전을 도모하는 CFE(우등생지도)교육 프로그램을 적용하고 있다. 영어가 부족한 사람은 학교로 보내고 본사경영 방식에 익숙하지 않은 사람은 본사로 1주일씩 출장을 보낸다. 또 나이키의 전 세계적 경영 슬로건인 정식성과 경쟁성에 관한 교육을 수시로 실시한다.

본사도 일본식 정원과 호수, 육상 트랙을 갖춘 건물로 서초바람에 운동화를 신고 근무할 수 있고 건강과 창의력을 중시하는 나이키의 경영철학에 따라 담배를 필수 없다고 한다. 회장 자신이 본사 캠퍼스 주변을 자주 뛰면서 종업원이나 고객들과 마주치면 끊임없이 제품의 질이나 만족도에 대해서 질문하며 시장과 소비자에 초점을 두는 자세를 취하고 있다.

건강과 스포츠에 대한 일반인의 관심이 더욱 높아지리라고 보고 이를 충족시키기 위해 21세기 최고의 제품력 개발에 주력하지 않으면 안 된다.는 신념을 가지고 있다. 신발과 의류 용품 3개 분야에서 동종업계 최다수의 디자이너를 확보하고 최대의 연구개발비를 투자하고 있다. 이런 연구개발과 함께 전 직원이 스포츠 정신으로 무장하기 위해 본사 곳곳에 농구장 테니스장 축구장 등을 갖추고 스포츠와 가깝게 지낼 수 있는 환경을 조성하고 있다.

한편, 나이키가 추구하는 가치들의 항목을 살펴보면 팀워크와 공동체 의식을 상기시키는 부분이 많이 강조되고 있으며, 특히 비즈니스 환경은 항상 변화한다는 전제 아래 변화와 혁신에 대한 긍정적인 조직문화와 분위기를 형성하고자 하는 의도가 크게 눈에 띈다. 이러한 조직문화의 형성은 나이키로 하여금 조직 내부의 변화에 대한 저항요소를 줄이고, 빠르게 변화하는 스포츠 환경에 신속히 대응하는 것을 가능하게 해주는 요인이라 생각된다.

(3) 기업문화

1) 실수를 두려워 마라, 앞으로 전진! - Sport Mind

나이키의 기업 모토인 'There is no finish line(결승선은 없다)', 'Just do it(한번 해봅시다)' 문구는 모두 스포츠 정신을 물씬 풍기며 직원 모두에게 진취적이며 도전적인 스포츠 마인드를 심어준다. 스포츠 마인드를 장려하는 문구에서도 볼 수 있듯이 회사 전체의 도전적인 분위기는 실패를 두려워하기보다 오히려 실패와 실수를 장려함으로써 잠재능력을 최대한 발휘하도록 하고 대신 한번 한 실수는 다시 하지 않도록 직원들을 격려한다. 그러한 도전정신은 개인적인 창의력이 절실히 요구된다.

2) 공상도 아이디어다! - Creative Idea

나이키는 창의력을 강도 높게 강조하는 독특한 기업문화를 가지고 있다. 스포츠 정신에 있어 중요한 자산으로 여기는 것이 '아이디어'인 것이다. 상표 하나로 세계적 기업을 꾸려나가야 하기 때문에 아이디어를 최고의 선으로 생각한다. 나이키코리아의 CEO인 하윤도 사장은 그의 미션을 '개인의 창의력이 모여 거대하게 움직이는 흐름을 어떻게 통합해 상승작용을 하게 할 것인가'로 정의하고 있다. 하 사장의 말에서도 알 수 있듯이 나이키는 거대한 기업 살림을 개개인의 아이디어로 꾸려나간다고 해도 과언이 아닐 정도로 개개인의 창의력을 중시한다. 아이디어를 중시하는 기업문화를 배경으로 나이키의 새로운 제품들은 공상 같은 아이디어라도 실패를 두려워하지 않고 끝까지 연구한 끝에 얻어진 경우가 많다. 한 가지 예로 빌 바우어만(작고)이 창업 당시 새로운 신발 밑창을 개발할 때 바우어만은 아침식사로 와플을 먹다가 그 모양을 본떠 좀 더 좋은 러닝화를 개발할 아이디어를 생각해냈다. 즉 고무로 벌집 모양의 와플 굽는 기계에 부어 밑창을 만듦으로써 잘 미끄러지지 않고 가벼운 신발을 만든 것이 나이키의 시작이었다. 이후 스포츠화의 전설이 된 에어쿠션 역시 미국 항공우주국(NASA)의 한 엔지니어가 신발의 충격을 줄이기 위해 특수한 공기를 넣는 방안을 생각해 낸 것에서 출발했다. 당시 어떤 신발업체도 이를 받아들이지 않았으나 나이키는 몇 년 동안 실패를 거듭한 끝에 에어쿠션을 개발해냈다.

개개인의 창의력을 장려하기 위한 개인의 자율을 보장해주는 것도 나이키의 독특한 기업문

화 중의 하나이다. 미국 본사 직원들 중에서는 아무리 중요한 미팅이 있더라도 운동 계획이 있으면 미팅에 빠지기도 한다고 한다. 그만큼 개인의 자율에 의한 창의력을 보장해 주는 것이다. 하지만 너무 개인의 창의력에만 의존하면 자가당착에 빠질 위험이 있으므로 개인의 창의적인 활동을 최대한 보장하되 그것들을 통합해 시너지 효과를 낼 수 있도록 조직원들의 창의력이 회사의 목표에 규합돼 집중될 수 있는 방법을 찾아내야만 거기에서 창출되는 어마어마한 힘을 발휘할 수 있을 것이다.

3) 새로운 승부를 창출하라! - Self-Development Program

나이키의 벨스 패리스 교육담당 이사는 “우리는 실수와 실패를 권장한다. 두려움 없이 잠재 능력을 최대한 발휘하도록 함으로써 혁신이 이뤄진다”고 말했다. 나이키는 벨스 이사의 말처럼 직원들의 잠재능력이 최대한 발휘되게 하기 위한 자기 개발 프로그램을 가지고 있다. 대표적으로 사원들은 회사 인트라넷을 통해 어느 부서에 어떤 빈자리가 있는지 항상 알 수 있으며 그 일을 하려면 어떤 자격 요건이 필요한지도 안다. 회사에 마련된 교육 프로그램 중 필요한 것들을 이수한 뒤 원하는 일을 자원하면 얻어낼 수 있다.

자신에게 적절한 것 같은 부서를 찾아내고 그에 따른 교육을 받음으로써 선택한 부서에서 자신의 능력을 최대한 끌어올리도록 장려하는 이러한 프로그램은 나이키의 독특한 직원 교육 프로그램이라고 할 수 있다. 직원의 자기 개발 프로그램의 구체적인 예로 나이키코리아의 'Training & Development Library' 프로그램을 들 수 있다. 직원들이 스스로 자기 개발을 통한 창의력 도모에 도움이 될 수 있는 교육 프로그램으로 자기 스스로 현재를 평가해서 진단해 보고 부족한 부분이 있다면 그 해결 방안이 무엇인지를 찾아 컨설팅 받는 것이다. 이 프로그램은 각 직원의 창의력은 물론이고 경쟁력, 소속감을 스스로가 키울 수 있는 회사의 훌륭한 인프라가 되고 있다고 평가받고 있다.

4) 스포츠처럼 빠르게 승부하라! - Decision Making Process

나이키는 업무수행에 있어서도 정형화된 프로세스는 피한다. 스포츠 경기 중목의 경쟁적인 '스피드'처럼 의사결정프로세스(Decision Making Process)도 빠르고 진취적인 것을 추구한다. 이 같은 프로세스로 나이키는 한국 기업들이 빠지기 쉬운 정형화되고 획일적인 업무 스타일보다 유연성, 합리성, 기동성으로 글로벌 스탠더드(Global Standard)를 이끌고 있다. 나이키가 세계적인 스포츠 마케팅의 대가로 통하는 것도 유연하고 합리적인 기업문화가 한몫하고 있는 것이다.

5) 열매를 거두려면 투자하라!!

나이키는 상품기획 및 마케팅 전문회사답게 광고비와 연구개발비를 아낌없이 쏟아 붓는 것으로 유명하다. 나이키는 이익의 10% 정도를 마케팅 홍보비용으로 쏟아 붓고 있다. 상표권과 특허로 기업의 생명을 걸어야 하기 때문에 연구개발비에도 엄청나게 투자한다. 그러나 체적인 투자액은 영업비밀로 지켜지고 있다. 부산에 있는 나이키 한국지사 관계자는 '나이키의 영업비 등은 어떤 언론매체에도 비밀로 해두는 것이 본사의 정책'이라고 전했다. 열정적이고 적절한 투자가 가능한 이러한 기업문화는 곧 강점이라는 씨앗을 가득 담은 열매로 직결될 수 있었다. 이러한 투자가 가능한 나이키는 상품 마케팅의 중심에 서 있는 세계적인 회사로 발돋움할 수 있었다.

2. 산업 환경 분석

(1) 기존기업간의 경쟁정도

1) BIG 4

세계 스포츠용품 시장은 점유율 33%의 나이키, 14%의 아디다스, 12%의 리복으로 구성된 전형적인 1강 2중의 경쟁 체제로서 7%의 푸마(Puma), 5%의 뉴발런스(NewBalance)가 그 뒤를 바짝 쫓고 있다. 이러한 상황에서 최근 인도 스포츠용품 시장에서 나이키와 아디다스를 제치고 리복이 시장점유율 1위 자리에 올라섰다. 게다가 리복은 성장하고 있는 중국 시장을 겨냥하여, 중국 출신의 NBA 농구스타 야오밍을 전속 모델로 영입, 2008년 중국 베이징 올림픽 공식 후원업체 아디다스를 위협하면서 중국 시장 공략에도 발 벗고 나섰다. 넘버 3 리복이 그야말로 글로벌 넘버2를 향한 거센 도전을 계속하고 있는 것이다. 이처럼 아디다스와 리복이 넘버2를 향해 치열한 경쟁을 벌이고 있는 동안 넘버1 나이키의 독주가 계속되고 있는 형국이다. 결국 1등과 제대로 싸워 보지도 못하고, 3등과의 경쟁에 지쳐 2등이 점차 힘을 잃어가고 있는 모습이다. 1등의 공격, 3등의 추격을 피할 수 있는 최적의 방법을 아디다스는 고민해야 했다. 그것이 바로 3등 리복과 연합 전선을 구축하는 것이었다. 넘버2를 위한 2, 3등간의 경쟁을 피하고 오직 1등과의 경쟁에 집중하기 위해서 아디다스에게는 리복이 절실하게 필요했던 것이다. 세계 스포츠용품 시장은 결국 넘버3가 사라지고 거대한 넘버2가 등장하면서, 넘버1과의 일전을 기다리고 있는 모습이다.

2) 스포츠선수과 스포츠업계

나이키 농구화를 신고 코트를 누비던 전설의 농구 스타 마이클 조던, 그는 나이키가 글로벌 넘버1로 성장하는데 있어 가장 중요한 역할을 한 사람으로 꼽힌다. 나이키의 전도사임을 자처했던 마이클 조던이 농구와 야구를 넘나드는 동안 세계 스포츠용품 시장의 60%를 차지하는 미국 시장은 나이키를 최고의 스포츠용품 브랜드로 만들어 주었다. 그만큼 그의 영향력은 컸다. 그야말로 스타 마케팅의 결정체였다. 스타 마케팅을 통한 나이키의 성공은 여기서 멈추지 않았다.

아디다스는 1984년에 스키용품 브랜드 살로몬(Salomon)과 함께 골프용품 브랜드 테일러메이드(TaylorMade)를 인수하면서, 골프용품 시장에서도 큰 힘을 발휘하였다. 그러나 나이키가 타이거 우즈라는 걸출한 골프 스타를 통해 아디다스-테일러메이드가 오랫동안 쌓아온 골프 시장에서의 위상을 단번에 뒤흔들어 놓았다. 나이키의 스타 마케팅 전략이 아디다스의 골프용품 시장에서도 먹혀 들어갔던 것이다. 이러한 나이키의 움직임에 위협을 느낀 아디다스는 결국 골프용품 사업에 역량을 집중하기 위해 타이거 우즈가 PGA 우승을 따낸 1997년, 스키용품 브랜드 살로몬을 매각하기로 전격 결정하였다.

한편, 지금까지 축구용품 시장에서 아디다스의 위상은 대단했다. 독일 기업 아디다스가 유럽 최고의 스포츠로 각광받고 있는 축구분야에 있어서 타의 추종을 불허하면서 1등의 지위를 다져온 것은 어찌 보면 당연한 일이었다. 세계 4위의 독일 기업 푸마(Puma)가 축구용품에 주력하고 있다는 점도 이와 맥을 같이 한다. 이러한 아디다스의 안방에 나이키가 또다시 축구 스타를 내세워 세몰이를 하고 있다. 축구 천재 크리스티아노 호날두, 스페인의 페르난도 토레스 등 유럽 축구 무대에서 한껏 주가를 올리고 있는 스포츠 스타들을 전속 모델로 기용하여 유럽 축구 시장 공략에 나선 것이다. 그 결과, 수십 년 동안 아디다스와 푸마가 양분하던 유럽의 축구용품 시장에 나이키가 새로운 맹주로 등장하게 되었다.

이처럼 나이키는 계속해서 아디다스의 안방이라고 할 수 있는 시장에 침투하여 그 지배력을 넓혀 가고 있었다. 이러한 나이키의 과감한 안방 침투 전략이 효과를 발휘하면서, 아디다스의 입지가 점차 좁아지고 있다. 이대로 가다가는 아디다스가 자신의 시장을 모두 내주고 중위권 업체로 내려앉을지도 모른다는 위기감에 사로잡혀 있었다. 아디다스는 더 이상 물러날 수 없었다. 하지만 자신의 안방까지 쳐들어온 나이키와 맞서 싸우기 위해서 유럽 시장에서 한판 승부를 벌인다는 것은 아디다스에게 결코 득이 될 것으로 보지 않았다.

그래서 선택한 방법이 바로 미국 시장의 넘버2 리복을 인수, 합병하는 것이었다. 나이키가 유럽 시장에서 아디다스를 위협하듯이, 아디다스도 미국 시장에서 나이키를 위협할 필요가 있었다. 더구나 미국 시장 2위, 세계 시장 4위였던 리복은 미국 최고의 스포츠로 각광받고 있는 농구 시장에서 나이키와 계속해서 치열한 경쟁을 벌여온 사이였다. 마이클 조던을 내세웠던 나이키와는 달리, 코트의 공룡 샤킬 오닐과 코트의 악동 찰스 바클리 등이 리복의 전속 모델이었다. 이처럼 미국 농구 시장에서 나이키와 리복의 경쟁이 치열해지면서 농구용품 부문에서 3위에 있던 컨버스(Converse)라는 브랜드도 최근 나이키에게 흡수 합병되기도 했다. 따라서 유럽 축구 시장에는 나이키가, 미국 농구 시장에는 아디다스가 서로 목숨 건 전쟁을 벌이고 있는 것이다.

2008년 북경 올림픽의 공식 후원업체로 선정된 아디다스는 중국 시장에서의 확고한 지위를 구축하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 게다가 중국과 함께 인도 시장의 중요성이 커지면서 이에 대한 보다 적극적인 대응도 필요한 상황이었다. 그러나 이미 인도 시장에서는 리복이 시장을 선점, 점유율 1위의 자리를 공고히 하며 시장 지배력을 넓혀가고 있었다. 따라서 아디다스의 입장에서는 리복의 인도 시장에서의 선전이 매력적일 수밖에 없었다. 더구나 리복이 중국 출신의 NBA 농구 스타 야오밍을 전속 모델로 가지고 있기 때문에 리복을 인수하는 경우 중국 시장에서의 입지 강화에도 커다란 도움이 될 것으로 보였다. 따라서 아디다스가 리복을 인수하는 경우, 유럽 아디다스, 미국 리복, 중국 아디다스, 인도 리복, 축구 아디다스, 농구 리복, 골프 아디다스, 에어로빅 리복 등 그야말로 리복과의 연합 전선 구축은 환상적인 비즈니스 조합을 가능하게 해줄 것으로 기대되었다.

이러한 기대 속에서 아디다스가 넘버3 리복을 인수함에 따라, 4위 업체였던 푸마가 넘버3 자리에 올라서게 되었다. 하지만 푸마는 이러한 상황을 몹시 걱정하고 있다. 시장에서는 이미 1위 나이키가 4위 푸마를 인수 합병할 것이라는 예측이 나오고 있기 때문이다. 아디다스의 리복 인수가 그만큼 나이키에게는 위협적인 요소로 작용하고 있다는 의미다. 리복을 통해 아디다스의 미국 시장 공략이 본격화되면, 나이키도 유럽 시장 공략을 보다 강화할 필요가 있다. 따라서 아디다스의 아성이라고 할 수 있는 유럽 시장과 축구용품 시장을 효과적으로 공략하기 위해서는 독일 스포츠용품업체 푸마가 인수 대상으로서는 가장 적격이라는 것이다. 결국 1, 2위 간의 경쟁이 격화되면서 기존의 3, 4위 업체들의 생존이 크게 위협받고 있는 상황에 처하게 된 것이다.

전문가들은 리복의 패션 지향적인 강점을 아디다스가 잘 활용한다면, 상당한 시너지 효과가 있을 것으로 예측하고 있다. 독일 브랜드 아디다스가 가진 디자인의 투박함을 리복의 섬세한 디자인이 잘 메워줄 것이라는 평가다. 전통적으로 아디다스는 기능성에 강점을 지닌 반면, 리복은 패션 중심의 트렌디하고 감성적인 디자인에 강점을 가지고 있었다. 반면 나이키에 견주어 아디다스는 투박한 디자인이, 리복은 기능성 결여가 문제점으로 지적되고 있었다. 따라서 아디다스와 리복이 서로 기술과 디자인 역량을 공유하게 된다면, 오히려 나이키를 능가하는 제품을 만들어낼 수 있을 것으로 기대하고 있다.

더구나 글로벌 생산 소싱 측면에서도 자원의 효율성을 보다 높일 수 있을 것으로 보고 있다. 아디다스와 리복이 현재와 같은 브랜드 차별성을 유지하는 경우 유통 채널에 대한 협상력(Bargaining Power)을 더욱 높일 수 있을 것으로도 기대하고 있다.

3) 브랜드 포트폴리오 강화

나이키는 컨버스(Converse)와 스타터(Starter)를 인수하면서, 캐주얼 신발 브랜드 콜한(Cole Haan)을 자사의 브랜드 포트폴리오에 새로이 추가했다. 적극적인 브랜드 인수를 통해 브랜드 다변화, 즉 브랜드 포트폴리오 전략을 펴고 있는 것이다. 브랜드 포트폴리오 전략은 소비자의 기호 변화에 보다 적극적으로 대응하고 제품 실패에 따른 브랜드 위험을 최소화할 수 있다는 점에 가치가 있다. 게다가 다양한 브랜드를 통해 유통 채널과 지리적인 위치, 가격, 제품 범주 등을 다양하게 조합할 수 있다는 점에서 기업에게 마케팅 전략의 유연성을 가져다준다.

아디다스가 리복을 인수한 배경에도 이러한 전략적 의미가 담겨져 있는 것으로 보인다. 아디다스의 CEO 허버트 하이너(Herbert Heiner)는 아디다스와 리복을 복수의 브랜드로 유지하여 스포츠용품 전문점에서의 점포 내 점유율(ISS: In Store Share)을 높이고 이를 통해 유통 채널에 대한 협상력이 커질 것으로 기대한다는 견해를 밝힌 바 있다. 동시에 소비자가 다양한 선택을 할 수 있도록 다른 제품 범주, 다른 브랜드, 다른 가격 체계를 갖춘 브랜드 포트폴리오 전략, 즉 생활용품 시장에서 P&G나 유니레버가 견지하고 있는 복수 브랜드 전략이 향후 스포츠용품 시장의 커다란 흐름으로 자리 잡게 될 것이라는 예측도 함께 한 바 있다.

(2) 신규기업의 진입 위험

다른 산업군에 비해 초기 설비자금 비용 낮고 디자인이나 소프트웨어적인 요소가 중요하다. 소비자 구매에 있어서 기능적인 요소보다는 브랜드 인지도, 마케팅에 의한 효과가 크다. 스포츠 산업, 성숙기에 있어 BIG 4의 시장 점유율이 높고 경쟁이 치열하다.

(3) 대체품의 위험

나이키와 같은 스포츠화의 경우 대체제로는 구두를 들 수 있다. 스포츠 신발은 기능성을 가지고 차별화된 품목을 가지고 있기 때문에 구두에 대한 위험은 크게 작용하지 않을 것으로 판단된다. 하지만 패션 쪽으로 관점을 돌리면 캔버스화가 나이키와 같은 스포츠 신발의 대체재라고 볼 수도 있다. 또한 나이키가 닌텐도를 경쟁사로 생각한다는 얘기도 유명하다. 아이들이 집 안에서 게임을 하느라 농구나 축구 등 운동을 덜 하기 때문에 운동화 판매량이 타격을 입는다는 것이다. 일정한 여가 시간이라는 예산 제약 하에서 야외 스포츠와 실내 TV 게임을 소비하는 아이들에게 두 재화는 대체재일 수 있다.

(4) 구매자의 협상력

스포츠 의류 산업의 수요자는 제품을 판매하는 소매상이다. 소매상은 대기업의 직영점으로 운영되는 과정에서 필요한 양만큼 주문하고 이미 책정된 가격에 제품을 판매한다. 그러므로 수요자의 교섭력은 매우 낮다.

전체 25페이지 중 7페이지까지의 내용입니다.
전체 내용은 아래 '바로보기'를 통해 확인하실 수 있습니다.

바로보기

[마케팅]나이키의 마케팅 분석과 성공요인

저작시기 : 2010-04

등록시기 : 2010-05-02

자료형태 : hwp, pdf

분 류 : 경영/경제

출 처 : <https://www.happycampus.com/report-doc/10907301/>

--- 주의 사항 ---

위 정보 및 게시물 내용의 불법적 이용, 무단 전재 및 재배포는 금지되어 있으며
이를 어길 시에는 저작권침해, 명예훼손 등의 법적 책임이 발생할 수 있습니다.