

유한킴벌리 신제품 개발활동의 진화: 팬티형 기저귀 제품개발을 중심으로*

최영준(제1저자)
서울시립대학교 경영학부 조교수
(yjchoi@uos.ac.kr)
김진교(교신저자)
서울대학교 경영전문대학원 부교수
(jngkim@snu.ac.kr)

본 연구는 경쟁력 있는 신제품 개발역량을 구축하기 위해 노력했던 유한 킴벌리 기저귀 사업 분야의 신제품 개발 활동의 진화과정에 대해 조사하였다. 자원기반관점(resource-based view)을 이론적 바탕으로 본 연구에서는 당면한 상황(context) 속에서 기업이 보유하고 있는 자원과 역량을 활용하여 신제품 개발을 전개해나가는 과정에 대해 분석을 시도하였다. 구체적으로 유한 킴벌리의 팬티형 기저귀 제품 출시 활동을 1993부터 2005년까지 13년의 기간을 세 단계로 나누어, 각 단계별 특징을 분석하였고, 이를 통해 신제품 개발의 성공에 필요한 자원이나 역량의 개발과 활용을 중심으로 그 진화과정을 설명하였다.

사례 분석 결과, 유한 킴벌리는 신제품 개발의 성공을 위해 필요했던 마케팅 능력과 R&D 능력을 오랜 시간에 걸쳐 단계적으로 축적하는 과정에서 경쟁력 있는 신제품 개발 프로세스를 갖추게 된 것을 밝혀내었다. 아울러 기업 내부의 자원공유나 협업체제를 효과적으로 활용했으며, 변화하는 신제품 개발활동 속에서도 지켜졌던 명확한 시간기반 신제품 출시전략을 가지고 있었다.

주제어: 신제품 개발, 자원기반관점, 협업체제, 시간기반 전략

1. 개요

본 연구는 기업이 기업 내의 자원개발은 물론 기업 간의 자원공유를 통하여 어떻게 신제품 개발의 역량을 축적해 나가는지에 관심을 가지고, 그 진화과정을 설명하고 분석하는데 목적을 두고 있다.

신제품 개발은 기업의 성공에 있어서 가장 핵심적인 요소로 평가되고 있다(Deeds & DeCarolis, 2000; Verona, 1999). 현재 국내외의 많은 연구가 이론적이거나 실증적인 방법으로 신제품 개발활동의 현상을 분석하고 있으나, 이들 대부분의 연구가 신제품 개발의 성공에 있어서 중요한 요소들에

대한 탐색과 그의 영향을 분석하는 데 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들이 기업의 신제품 개발 활동의 성공과 실패를 분석하는 데 큰 기여를 한 것은 사실이나, 기업이 오랜 시간에 걸쳐 신제품 개발에 필요한 자원을 획득하고 이를 활용하여 신제품 개발 역량을 축적하는 복잡한 과정을 장기간에 걸쳐 관찰하고 이해하며, 이러한 결과를 기업이 실행할 수 있도록 제시하는 연구는 부족한 실정이다(Perks, 2004; Gerwin & Borrowman, 2002).

따라서 본 연구에서는 기업이 성공적인 신제품 개발에 있어 필요한 자원을 획득하고, 획득한 자원을 활용하여 기업의 자원기반을 향상시키며, 또한 이를 바탕으로 새로운 자원을 창출하는 과정을 중

논문접수일: 2007. 10. 11. 게재확정일: 2008. 11. 25.

* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소와 서울대학교 BK21 경영전문사업단의 연구비 지원을 받았다.

단조사(longitudinal study)를 통해 분석하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 신제품 개발에 필요한 마케팅 자원과 R&D 자원을 중심으로 기업이 당면한 상황(context)에서 기업이 이들을 활용하여 신제품 개발을 전개해나가는 과정에 대해 분석을 시도하였다.

이러한 동태적인 연구의 전개를 위해 진화론적 관점(evolutionary perspective)에서 1993부터 2005년까지 13년의 기간을 세 단계로 나누어 자원기반관점(Resource-Based View: RBV)의 자원(resource), 능력(capability), 및 동태적 역량(dynamic capability)의 개념을 활용하여 김벌리 클라크의 한국 파트너 회사인 유한김벌리의 사례 분석을 통해 신제품 개발의 전개 과정과 진화를 설명하고자 하였다.

본 연구는 다음과 같은 공헌을 할 것으로 기대된다. 먼저 이론적 측면에서는 이제까지 기존연구에서 많이 연구되지 않았던 신제품 개발활동의 종단적인 조사를 통해 그 과정과 성과를 자원과 역량이 형성되고 축적되는 과정으로 자세하게 서술하고 설명한 것에 그 의의가 있다고 볼 수 있다. 즉, 기존 연구의 시각에 보완적 의견이나 진보된 의견을 제시함으로써 이 분야에 대한 학문적 이해를 넓힐 것으로 기대된다. 실무적인 측면에서는 신제품 개발의 경쟁력을 강화하고자 하는 기업들에게 신제품 개발의 성공을 위해 필요한 마케팅 능력과 R&D 능력의 구축 과정, 제품 개발 프로세스, 기업 내부의 자원 공유나 협업체제와 관련한 전략적 의사결정과 실행에 관하여 이해를 돕고, 시사점을 제시할 것으로 기대된다. 특히, 당시의 시장 상황과 기업 내부 상황을 함께 고려하여 신제품 개발활동의 자원과 역량을 구축하는 과정을 설명함으로써 기업의 주요 관심사인 신제품개발의 시작에서부터 출시에 이르기까지 전반적인 과정을 어떻게 설계할 것인지에 대해 시사점을 제시할 것으로 본다.

본 사례연구의 구성은 다음과 같다. 먼저 제2장에서는 본 사례 연구의 이론적 기반이 되는 RBV 및 RBV 관점에서의 신제품 개발활동과 연관한 기존 연구를 검토하고, 제3장에서는 본 연구의 분석틀과 조사방법, 주요 개념에 대해 제시를 하였다. 제4장에서는 본 사례연구의 대상이 되는 유한 김벌리의 역사적인 배경에 대해 살펴본 후 각 단계별 신제품 개발과정에 대해 서술하고 분석을 하였다. 마지막으로 제5장에서는 본 연구를 요약하고 본 연구의 결론 및 시사점에 대해 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 자원기반관점(RBV)

자원기반관점은 기업이 왜 다른가에 대한 문제의 답으로 등장하였고, 이후 성공하는 기업은 실패하는 기업과 어떤 차이가 있는지에 대한 문제에 대해 고민했으며, 최근에는 지속적으로 성공하는 기업은 어떤 특성을 가지고 있는 지에 대해 연구의 초점을 맞추고 있다.

기업을 이질적인 자원의 집합체(a bundle of heterogeneous resources)로 정의한 Penrose (1959)의 주장을 바탕으로, Wenerfelt(1984)는 자원기반관점(RBV:Resource Based View)을 경영전략 분야에 소개했다. 그는 기업이 창출하는 가치는 그 기업이 가지고 있는 고유한 자원에 의해 크게 영향을 받으며 이러한 자원은 산업 내 기업들마다 다르게 분포되어 있다고 주장했다. 그 이후 여러 연구자들이 기업이 보유한 자원에 대해 대대적인 연구와 분석을 시도하였고, 이러한 RBV 연구자들의 초점은 기업의 상이함이나 독특함을 개별 기업이 보유하고 있는 자원의 이질성이나 독특함으

로 설명하는데 맞춰졌다(Mahoney & Pandian, 1992). 일례로 Barney(1991)와 Peteraf(1993) 등은 가치있고(valuable), 희소하며(rare), 모방이 어렵고(inimitable), 대체하기 어려운(nonsubstitutable) 특성을 지닌 자원이 다른 경쟁자들에 비해 경쟁에서 우위를 가지게 되는 원천으로, 궁극적으로 시장에서 장기적으로 높은 수익을 올릴 수 있다는 논리체계를 제시하였다. 이러한 주장에 기반한 RBV의 후속 연구들은 기업의 경쟁우위 창출에 있어 공장이나 자본과 같은 유형 자원보다는 지식이나 과학 기술 등의 무형 자원의 중요성이 크다는 사실을 강조하게 되었다(Itami, 1987; Kogut & Zander, 1993; Henderson & Cockburn, 1994).

하지만 이러한 초기 RBV의 주장은 가치가 높은 자원이 높은 성과를 내는 것은 논리적으로 동어반복적(tautological)이며 자원에 대한 개념이 불명확하다는 비판과 함께 어떻게 자원이 경쟁우위의 원천으로 작용하는지에 대한 과정의 설명이 부족하다는 비판을 받게 되었다(Priem & Butler, 2001). 이러한 가운데 전략적 요소시장에서 거래를 통해 획득할 수 있는 물적 자원이 직접적인 경쟁우위 창출의 원천이 될 수 없다는 사실을 인식하면서, 자원이 실제로 경쟁우위에 공헌하기 위해서는 이러한 자원을 결합시키는 과정이나 절차 등의 기업 특유의 능력 혹은 조직역량(capability)에 대한 중요성이 강조되기 시작하였다. 이러한 학자들은 기업이 보유한 능력(capability)을 경영자원의 또 다른 형태로 정의하면서, 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없는 특유의 능력을 보유할 때 비로소 그 기업은 지속적인 경쟁우위를 가질 수 있음을 주장했다. 조직역량을 강조하는 이러한 연구흐름과 관련하여 Grant(1991)는 자원과 역량을 기업의 전략경영 활동의 근간으로 파악하고, 기업이 창출하는 경쟁우위의 근본적인 원천을 독특한 경영자원(resource)의 보유보다는 조직에 내재되어 있는 조직역량에

있음을 제시하였다. 그는 자원과 조직역량간의 관계에 대해, 자원을 포커 게임에서 잼블러가 보유하고 있는 판돈으로 비유하고 조직역량은 게임을 운영하고 진행하는 잼블러의 기술에 비유하면서, 기업이 보유한 개별자원은 단독으로는 경쟁우위에 공헌하지 못하며 이러한 자원들이 모여서(clustered) 상호작용(interplay)할 때 비로소 경쟁우위를 가질 수 있음을 강조하였다. 이와 비슷하게 Amit과 Schoemaker(1993)는 자원과 역량을 통합하여 기업에 중요한 전략적 자산(strategic asset)으로 규정하고, 이들의 활용이 기업의 성패를 좌우함을 주장하였다. 이들의 주장에 따르면 경영자원은 기업이 보유하고, 직접적으로 사용하고 통제 가능한 요소를 의미하며, 이러한 경영자원은 기업의 보유한 기술, 정보처리시스템, 인센티브 등의 '결합(bonding) 메커니즘'을 통하여 최종 제품이나 서비스의 형태로 전환되어 진다. 한편, 조직역량이란 목적달성을 위해 경영자원들을 통합된(in combination) 형태로 결합하고 운영하는 기업의 재능이나 능력(capacity)을 의미한다. 이러한 조직역량은 주로 정보를 근간으로 하는 프로세스나 절차로 구성되어 있고, 기업 내에서 장기간에 걸쳐 이루어진 경영자원들 사이의 복합적인 상호작용에 의해서 형성되며, 부서들(functional area)의 전문적인 기술이나 지식(expertise)으로 예증되어질 수 있다.

이처럼 RBV의 연구들이 기업이 보유한 역량의 연구와 논의에 집중되는 가운데, 최근에 들어서는 환경의 변화에도 불구하고 기업이 지속가능한 경쟁우위를 보유하여 높은 수익을 장기간에 걸쳐 반복적으로 창출하는 것에 관심이 증폭되면서 동태적 역량(dynamic capability)이라는 개념이 등장하게 되었다(Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Teece와 그의 동료들(1997)은 "급격하게 변화하는 외부 환경에 대응하기 위해서는 기업 내부와 외부의 다양한 역량(competence)을 통합하고(integrate),

구축하며(build), 재구성(reconfigure)하는 능력(ability) (p. 516)"을 동태적 역량으로 정의하고, 복제와 불완전성의 문제가 단순히 기업이 보유하고 있는 자원이나 조직역량에만 해당되는 것이 아니라, 자원이 축적되고 진화하는 과정(process)에 있음을 지적하였다. 이들 연구의 중요한 공헌은 기존의 RBV 연구가 자원이나 역량의 특성이나 성격에 대해 초점을 맞춘 반면, 이러한 자원이나 역량이 축적되고 진화되는 과정의 중요성을 강조한 것이다. 동태적 역량에 대한 개념 차원에서의 관심이 증가함에 따라 그 실질적인 모습을 발견하고 이해하고자 하는 노력이 뒤따라 전개되었다. 예컨대 Eisenhardt와 Martin(2000)은 전략적 의사결정이나 신제품 개발, 전략적 제휴 등 특정 활동과 관련되어 자원을 활용하는 전략적 과정을 동태적 역량의 실제로 제시하면서 기존의 RBV 연구들이 기본적으로 가정하고 있는 독특함, 희소성, 모방의 어려움, 대체불가능의 특성이 경쟁우위 창출의 충분조건이 아닌 필요조건임을 주장하였다. 즉, 기업의 경쟁우위나 지속적인 수익의 창출은 단순히 가치 있는 자원이나 우수한 역량을 보유함으로써 자동적으로 실현되는 것이 아니라, 이러한 요소들을 의도적으로 결합시키는 과정을 통해 시장에서 그 결과를 평가받을 때에 비로소 실현되는 것이다(Zollo & Winter, 2002). 하지만, 이러한 연구 흐름은 아직 초기에 머물고 있으며, 가장 핵심적인 개념인 동태적 역량에 대한 정의조차 자원이나 역량의 개념과 혼재되어 있어 보다 많은 비판적 연구가 필요한 상황이다(이동현, 2006).

2.2 신제품 개발에서의 RBV¹⁾

치열한 경쟁환경에서 생존하고 번영하기 위해 기업들은 연구개발 및 신제품 개발을 중요한 부가 가치의 원천으로 인식하고 있다(Cooper, 1993; Gerwin & Borrowman, 2002).

기업들이 경쟁우위를 점하기 위해 다양한 자원들을 개발하기 시작하면서, RBV는 기업의 신제품 개발활동을 설명하는데 유용한 이론적 기반이 되고 있다(Grant, 1991). 신제품 개발을 연구하는 대부분의 학자들은 기업의 경쟁우위는 신제품 개발활동에 있어서 R&D 기술자원과 시장기반(market-based)의 자원을 구축하고, 조정하며, 통합하는 것에 기반을 두고 있음을 주장한다(Hagedoorn, 1993; Brown & Eisenhardt, 1995). 다시 말해, 신제품 개발활동에 있어서 리드 타임(lead time)이나 생산성(productivity)으로 측정되는 프로세스의 효율성이나 시장의 니즈와의 적합성이나 제품의 질로 측정되는 제품의 유효성에 시장기반의 자원이나 능력, 그리고 R&D 자원이나 능력이 영향을 미친다는 것이다. R&D 기술 자원이나 역량은 신제품 개발성과의 가장 중요한 요소로 인식되고 있다(Clark & Fujimoto, 1991). 일례로 제약 산업을 대상으로 연구한 Henderson과 Cockburn(1994)은 제약회사들의 과학기술의 전문성이 높을수록 신약개발의 생산성이 높게 나타나고 있음을 보여주었다. 이와 비슷하게 122개의 제조회사를 대상으로 한 Cooper(1983)의 연구에서도 R&D 자원과 기술이 기업이 혁신적인 제품을 생산하는데

1) 신제품 개발유형에 대한 기존 연구에서는 혁신적-점진적(Dewar & Dutton, 1986), 연속적-불연속적(Tushman & Nadler, 1976), 제품-개발 프로세스-조직-구성원(Knight, 1967), 기회비용과 개발위험(krubasik, 1988), 제품의 신규성-기술의 혁신성(Cooper & Kleinschmidt, 2007) 등 다양한 구분이 제시되고 있다. 본 연구에서는 신제품 개발 프로세스의 혁신성에 초점을 맞추었다. 신제품 개발 프로세스 혁신과 관련하여 Collins와 그의 동료들은 "채택하는 조직에 있어서 새로운 어떠한 운영기술(1988: p. 1)"로, Tushman과 Nadler는 "제품이 개발되는 과정의 변화(1976: p. 76)"로, Knight는 "제품의 제작, 생산, 직무, 의사결정, 정보시스템 등에 있어서의 변화" (1967: p. 482)로 정의하고 있다. 여기에서는 Tushman과 Nadler의 정의를 바탕으로 분석을 진행하였다.

크게 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다.

한편으로, RBV에 기반한 여러 연구자들은 시장에 대한 정보를 수집하고 활용하는 시장기반의 자원과 역량도 신제품 개발의 성공에 중요한 요소로 간주하고 있다(Li & Calantone, 1998; Griffin & Hauser, 1992). 이들에 따르면 시장기반의 자원과 역량은 소비자의 니즈와 요구(wants), 선호에 대한 정보를 파악하고 분석하는 활동과 관련이 있으며, 신제품 개발에 있어서 매우 중요한 요소이다(Ettlie, 1997). 일례로 Leonard-Barton(1995)은 소비재 제품을 생산하는 기업 사례들을 조사하여 높은 마케팅 지식이나 역량을 갖춘 기업들이 높은 품질과 시장의 니즈에 적합한 신제품들을 생산할 수 있음을 심도있게 보여 주었다. 아울러 Ahuja(2000)는 기업의 신제품 활동에서 중요한 경영자 원인으로 기술적 자본(technical capital), 상업적 자본(commercial capital)에 더하여 다른 기업과의 협력이나 교류를 통해 기술적 자본이나 상업적 자본을 증대시켜줄 수 있는 사회적 자본(social capital)의 중요성도 강조하였다.

이와 아울러 많은 연구자들이 신제품 개발에 있어서 시장기반의 자원, 역량과 R&D 기술자원 상호작용, 즉 마케팅 부서와 연구개발 부서 사이의 협업이나 자원 및 지식의 공유를 신제품 개발의 성공 요건으로 강조하고 있다(Ford & Randolph, 1992; Song, Montoya-Weiss, & Schmidt, 1997). 이들 주장에 따르면 기업은 신제품 개발 협업체제인 CFT(cross-functional team)를 구축하여, 이를 통해 기업 내의 지식을 교환하고 신제품 개발에 필요한 자원을 효율적으로 활용함으로써 신제품 개발에 있어서 시장, 기술에 대한 위협을 줄이고 개발 기간을 단축할 수 있다는 것이다(Souder, 1988). 이처럼 마케팅 부서와 연구개발 부서의 상호작용은 조직 구성원들이 개별적 혹은 부서별로 보유한 지식을 교환하는 것에 대한 조직 학습

으로 이해할 수 있으며(Grant, 1996), 신제품 개발과정과 같은 전략적 중요성이 매우 큰 프로세스에서는 효과적인 지식 활용을 통해 기업의 지식자산과 경쟁력을 강화할 수 있다(Cooper & Kleinschmidt, 2007).

이와 같이 국내외의 많은 연구가 이론적이거나 실증적인 방법으로 신제품 개발활동의 현상을 분석하고 있으나, 이들 대부분의 연구가 신제품 개발의 성공에 있어서 중요한 요소들에 대한 탐색과 그의 영향을 분석하는 데 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들이 기업의 신제품 개발 활동의 성공과 실패를 분석하는 데 큰 기여를 한 것은 사실이나, 기업이 오랜 시간에 걸쳐 신제품 개발에 필요한 자원을 획득하고 이를 활용하여 신제품 개발 역량을 축적하는 복잡한 과정을 장기간에 걸쳐 관찰하고, 이해하려는 연구는 부족한 실정이다(Perks, 2004; Gerwin & Borrowman, 2002). 일례로, Ho와 Tsai(2006)의 동태적 역량이 신제품 개발 성과에 미치는 영향에 관한 연구는 동태적 역량의 정량적 측정을 위해 많이 고민은 했으나 횡단적인 분석에 머물러 그 의미가 제한적일 수밖에 없다. 최근에 들어서, 동태적 역량(dynamic capability)의 개념을 바탕으로 이러한 문제를 해결하려는 연구들이 시도되고 있으나 아직 미미한 실정이다(Eisenhardt & Martin, 2000). Deeds와 그의 동료들(2000)은 Teece et al.(1997)의 연구를 바탕으로 하이테크 벤처기업들에게 있어서 다양한 과학지식, 전문 기술지식, 관리기술 등을 신제품 개발활동에 있어서 중요한 역량으로 파악하였고, 이러한 지식들이 시장 환경에 따라 어떻게 통합되고, 구축되며, 재구성되는 과정을 동태적 역량으로 인식하고자 했다. Perks(2004)는 Eisenhardt와 Martin(2000)의 동태적 역량의 관점에서 이탈리아의 제조업체인 Olivetti가 일본의 Canon과의 전략적 제휴를 통해 획득한 자원을 활용하고, 이를

기반으로 하여 새로운 자원을 창출하는 프로세스를 구축해 나가는 과정을 조사하여, Olivetti가 R&D 역량을 점차적으로 구축해나가는 사례를 제시하였다. 하지만 이들 두 논문 모두 신제품 개발활동의 진화를 동태적 역량의 개념을 이용하여 설명하고 있으나, 그 내용의 전개에 있어서 자원과 역량, 동태적 역량에 대한 개념을 명확히 구별하지 않고 논리를 전개하고 있어 그 의미가 제한적일 수밖에 없다.

따라서 본 연구에서는 기업이 신제품 개발에 있어 필요한 자원을 획득하고, 획득한 자원을 활용하여 기업의 자원기반을 향상시키며, 또한 이를 바탕으로 새로운 자원을 창출하는 과정을 자원, 역량, 동태적 역량의 개념을 기반으로 종단조사(longitudinal study)를 통해 분석하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 신제품 개발에 활용한 마케팅 자원과 R&D 자원이 시간에 따라 변화하고 발전하는 과정에 초점을 맞추어 기업이 어떻게 이러한 자원을 활용하여 신제품 개발을 전개해나가는 지에 대해 당시 기업의 상황(context)을 고려하여 설명하고자 하였다.

III. 조사방법

3.1 연구방법

본 연구는 기업이 신제품 개발활동에 있어서 필요한 자원과 역량을 구축해 나가는 과정을 설명하고 이해하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구에서는 미국 김벌리 클라크와 한국 유한양행의 국내 합작회사인 유한김벌리의 신제품 개발활동에 대해 종단조사 형식의 사례 연구 방법을 채택하였다. 사례연구 방법은 본 연구와 같이 모호하고 복잡한

현상을 탐색적으로 규명하기 위해서는 가장 좋은 방법이다(Tsang, 2000). 다시 말해 사례연구 방법은 현상에 내재되어 있는 요인을 규명하고 이들 간의 관계를 파악하는 질적(qualitative) 연구방법으로 현실에서 쉽게 규명이 되지 않는 복잡하게 얽혀있는 여러 요소들과 프로세스를 도구적(instrumental)으로 설명하는데 그 의의가 있다고 볼 수 있으며, 특히 다양한 요소들의 상호작용과 역동적인 면을 찾아내는 데 큰 장점이 있다(Yin, 1984).

또한 본 연구에서는 신제품 개발활동의 진화를 장기적인 관점에서 사실 그대로 이해하고 파악하고, 깊이 있는 자료의 수집과 분석으로 위해, 단일 사례 연구(single case study)방법을 선택했으며, 어떤 특정 행위나 현상이 어떤 양상으로 이루어졌는지에 대한 설명을 위해 당시 상황적인 정보를 함께 고려하는 통합적 사례 연구(holistic case study)방식을 채택하였다. 이와 같은 사례연구 방법은 연구자들이 분석한 특정사례를 토대로 일반적으로 적용될 수 있는 모델을 제시할 수 있으며, 제시된 모델은 기존 연구를 바탕으로 한 이론적 혹은 논리적 근거를 엄정하게 적용받을 필요가 없는 특성을 가지고 있어 본 연구의 목적에도 적합하다고 볼 수 있다(Tsang, 2000).

3.2 자료수집

사례연구를 수행하기 위한 자료 수집을 위해 유한 김벌리의 기저귀 사업분야 신제품 개발에 참여한 최고 의사 결정자를 비롯하여 현장의 일선 담당자를 대상으로 한 대면 인터뷰(face to face meeting) 기법을 주로 활용하였다. Eisenhardt(1989)와 Yin(1984)이 제시한 ethnographic 형태의 인터뷰 방식에 따라 자유롭고 개방적인 분위기에서 진행되었고, 불완전 구조화(semi-structured)

방식의 인터뷰를 채택하여 인터뷰 이전에 사전 질문사항을 전달하고 인터뷰 때는 질문 사항에 대한 답을 대상자들로부터 듣고, 보강 형식의 질의와 응답을 하는 형태로 이루어 졌다. 또한, 인터뷰 대상자들로 하여금 자신들이 익숙한 용어들을 사용하도록 하여, 자신들의 경험과 생각을 제대로 전달할 수 있도록 하였다.

2007년 4월 중순부터 7월 초까지의 기간 동안 실시된 인터뷰에는 저자들과 제 2저자의 연구원들 가운데 한 사람 이상이 참여하였고, 그 중 한 사람이 주도적으로 질문하는 역할을 담당하였으며, 그 외 연구자들은 인터뷰 내용을 기록하고, 추가적인 질문을 통해 보충적인 내용을 정리하였다. 또한 인터뷰 대상자와의 사전 협의를 통해 인터뷰 내용을 녹음하여 녹취록을 작성하였고, 이를 다시 대상자에게 보내 확인하였다. 이러한 절차를 통해 유한킴벌리 최고경영자를 포함하여 총 12명과 인터뷰를 수행하였고 이 중 세 사람과는 추가 인터뷰를 하여 총 15회의 직접 인터뷰를 실시하였다. 직접 인터뷰는 각각 1시간에서 2시간 정도로 진행되었으며, 직접 인터뷰 후 필요시에는 전화 인터뷰를 병행하였다. 이렇게 수집된 인터뷰 자료들은 유한 킴벌리에 관한 기존 문헌들, 미디어 자료들과 더불어 연구를 수행하는 기초자료가 되었다.

3.3 자료 분석틀

본 연구에서는 신제품 개발활동의 자원이나 역량이 어떻게 창출되고 진화하는지에 초점을 맞추고 있다. 이에 1993년부터 2005년까지 13년 동안 진행되었던 유한 킴벌리의 팬티형 기저귀 신제품 개발과정을 본 연구의 연구 대상으로 선정하여, 신제품 출시를 위해 유한 킴벌리가 활용하였던 자원이나 역량의 생성이나 변화를 분석하였다.

신제품 개발활동의 진화과정을 체계적으로 분석

하기 위해 기존 이론에 의존하기 보다는 Grant (1991)의 자원&역량(R&C) 모델과 Cho와 Lee (1998)의 ser-M 모델을 활용하였다. Grant(1991, 1998)는 한 기업의 지속적인 경쟁우위를 창출하는 자원과 역량을 현실적으로 파악하기 위해 기업의 활동을 세부 활동분야로 나누고, 수요와 공급 측면을 고려하여 핵심 자원과 역량을 식별하였다. 이후 각 세부 활동분야에서 뛰어난 경쟁기업과의 비교를 통해 해당기업의 핵심 자원과 역량이 경쟁우위 또는 열위에 있는지 파악했다. 이를 토대로 해당기업이 우위에 있는 분야를 어떻게 발전시키고, 열위에 있는 분야에서는 만회를 위한 학습활동을 어떻게 증가시키는지 분석하여 해당기업의 자원과 역량의 개발 및 축적활동을 이해할 수 있다(Grant, 1998: p. 160).

ser-M 모델 분석은 경영현상을 전체론적(holistic)이고, 동태적으로 접근하는 연구방법이다. 이 방법은 주체(subject: s), 환경(environment: e), 자원(resource: r)이라는 세 가지 측면에서 요인들을 분류하고 이러한 요인들이 상호작용을 통해 어떠한 메커니즘으로 작동했는지를 규명하여 경영현상을 이해하는데 초점을 맞추고 있다(조동성, 2007). 이 모델을 바탕으로, 본 연구에서는 유한 킴벌리의 신제품 개발활동의 시기별 특징의 주요 요소를 주도적인 역할자(key agent or subject), 자원(resource), 역량(capability), 시장 상황(market context or environment)으로 인식하고 이들로 구성된 분석틀을 마련하여 사례를 분석함으로써 신제품 개발활동에 대한 설명을 제시하였다.

이와 같은 두 모델과 함께, 앞서 살펴보았던 기존 문헌연구를 바탕으로 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 분석틀을 통하여 유한 킴벌리의 신제품 개발활동 사례를 조사하였다.

그림에서 보는 바와 같이, 주도적인 역할자(Key agent or subject)는 신제품 개발활동을 관장하고

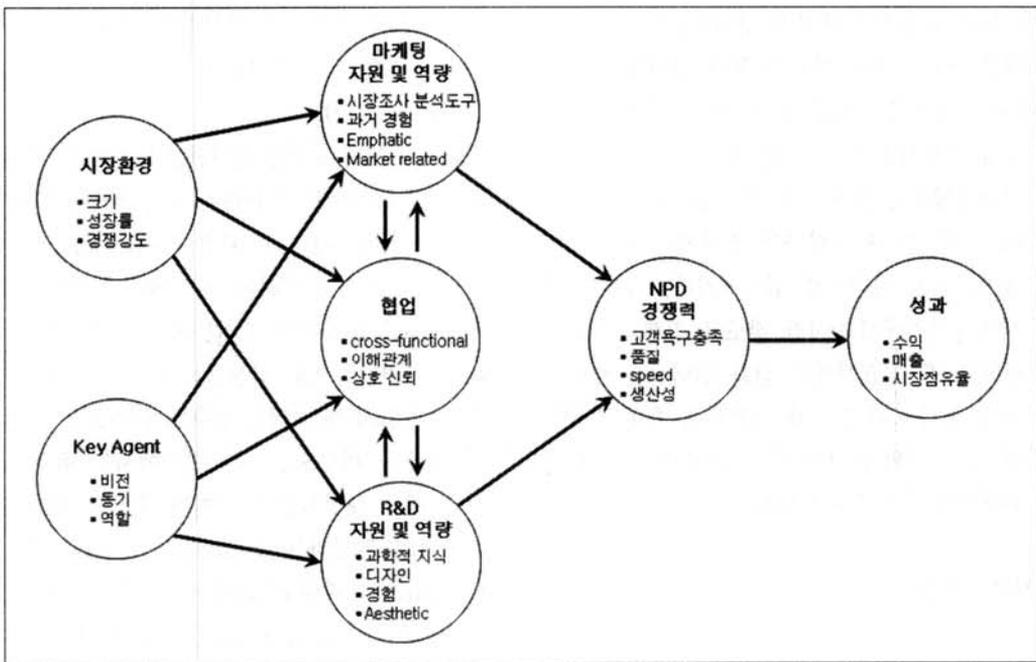
추진했던 주요 관계자(들)의 특색이나 역할을 의미한다. 본 연구에서는 자원을 분석함에 있어 기존 문헌의 검토를 바탕으로 신제품 개발에 투입되었던 시장기반 자원과 R&D 자원에 초점을 맞추었으며, 역량(capability)은 신제품 개발을 통해 기업의 가치창출에 공헌할 수 있도록 보유한 시장기반 및 R&D 자원, 혹은 기타 경영자원들을 효과적이고 효율적으로 활용하는 지식이나 기술로 파악하였다 (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993).²⁾ 또한 이러한 신제품 개발에 영향을 미쳤던 상황에 대해 시장의 크기, 성장률, 경쟁상황 등의 환경을

중심으로 분석하였다.

IV. 사례소개: 유한킴벌리 팬티형 기저귀 신제품 개발활동

4.1 개요

본 연구에서는 유한 킴벌리가 1993년부터 2005년까지의 13년 동안 진행하였던 완전 팬티형 기저



〈그림 1〉 본 연구의 분석틀

2) 앞서 살펴본 바와 같이 Grant (1991)는 자원과 역량을 포커게임의 판돈과 잭블러의 운영기술에 비유하였다. 또한 그는 이와 비슷한 맥락으로 자원과 역량의 구분을 위해 스포츠 구단의 예도 제시하고 있다. 즉, 유럽의 축구리구나 미국의 야구리그에서 연봉이 높은 스타 플레이어를 많이 보유한 구단이 그렇지 못한 구단에 비해 우수한 성적을 거두지 못하고 있다. 이러한 예는 높은 성과(성적)를 일궈내는 기업(구단)이 반드시 우수한 자원(스타 플레이어)을 보유하고 있지 않으며, 우수한 자원을 가지고 있다고 해서 성공(성적)을 보장받는 것도 아님을 시사하고 있다. Grant는 이러한 예를 통해 자원과 역량을 구분하고, 여러 가지 자원을 종합하여 활용할 수 있는 조직상의 능력을 역량으로 정의하고 있다. 이와 더불어, 본 연구에서는 Winter(2003)의 연구를 바탕으로, 동태적 역량을 위와 같은 조직상의 역량을 바꾸는 상위(second order)개념으로 정의하며, 동태적 역량이 기업의 성과와는 직접적인 관련이 없다고 가정한다. 즉, 조직역량은 조직이 기대하는 성과를 달성하기 위한 기업 특유의 특정한 문제해결 방법이나 방식으로써 그 성과와 직접적인 관련이 있으며, 동태적 역량은 이러한 역량들을 관리하는 것으로 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는다.

귀 제품³⁾의 신제품개발활동에 초점을 맞추었다. 이 기간 동안 유한 킴벌리는 팬티형 기저귀 시장을 형성하기 위해 93년, 96년, 2005년에 걸쳐 각각, '풀업스', '토들러 팬츠', '하기스 매직팬티'라는 제품을 출시하는 3번의 노력을 기울였다. 본 연구에서는 이러한 유한킴벌리의 팬티형 기저귀 제품 출시 시기에 따라 분석 기간을 3단계로 구분하여 각 단계의 신제품 개발활동을 분석하였다.

사업 초기인 93년, 유한킴벌리는 '풀업스(pull-ups)'라는 팬티형 기저귀 제품을 국내에 처음으로 출시하였다. '풀업스' 제품 출시 당시 유한킴벌리의 신제품 개발활동은 킴벌리 클라크의 마케팅 자원과 R&D 기술 등에 전적으로 기반하여 미국에서 생산된 완제품을 수입하여 판매하는 방식이었다. 그 이후 96년, 유한 킴벌리는 자체 신제품 개발활동의 수준을 지속적으로 끌어올리는 가운데, 기존의 '풀업스'제품을 국내시장에 소비자 특색에 맞게 일부만 변경한 제품인 '토들러 팬츠(toddler pants)'를 출시했다. 이 때 유한 킴벌리는 내부에 축적된 마케팅 자원을 활용하여 미국의 '풀업스' 제품을 변형하여 국내 시장의 소비자의 욕구에 맞춘 제품인 '토들러 팬츠'를 출시하고자 했다. 따라서 '토들러 팬츠'는 미국 킴벌리클라크의 R&D기술과 생산시설을 기반으로 국내 소비자의 욕구에 맞게 마케팅 활동을 강화한 신제품 개발활동이 특징이다.

2005년, 2번의 실패를 거친 유한 킴벌리는 '하기스 매직팬티(Huggies magic panty)'라는 제품으로 다시 한번 팬티형 기저귀 시장을 공략한다. '하기스 매직팬티'는 유한 킴벌리가 신제품 개발의 모든 활동을 주도적으로 추진한 것이 특징이며 현재 유한킴벌리가 보유한 신제품 개발활동의 자원, 능력 및 프로세스를 구현한 제품이라고 볼 수 있다. 유한 킴벌리의 시대 구분을 통한 단계별 신제품 개발활동의 특징은 아래 <표 1>과 같이 요약될 수 있다.

다음 장에서는 보다 자세하게 각 단계별로 신제품 개발활동에 있어 중요한 자원과 이를 통합하고 활용하는 능력이 어떻게 형성되었고 어떻게 진화되었는지에 대해, 앞서 제시한 <그림 1>의 분석틀을 사용하여 보다 자세히 살펴보기로 한다. 이에 앞서 본 사례 연구의 진행에 있어서 연관되어 있는 유한 킴벌리의 기본 배경에 대해 간단히 소개한다.

4.2 기본 배경

1970년 미국 킴벌리 클라크와 유한양행은 한국에 여성 생리대와 화장지 등의 생활용품을 판매하는 목적으로 60:40⁴⁾의 지분으로 합작투자회사 유한 킴벌리를 설립하였다. 킴벌리 클라크는 1978년 P&G가 '팜퍼스'로 독점하던 종이 기저귀 시장에

<표 1> 단계별 신제품 개발활동의 특징

제품명	풀업스 (93년)	토들러 팬츠 (96년)	하기스 매직팬티 (2005년)
NPD 방식	Replication	제한적 현지화	독자적 개발
특징	미국 상품 + 국내영업	미국 상품 + 국내시장정보	유한킴벌리 자체적 신제품개발

3) 종이 기저귀는 크게 일자형, 접착식 팬티형, 완전팬티형 등 3가지로 분류된다. 이중 일자형은 천기저귀와 유사한 형태인 패드형의 제품으로 주로 신생아들에게 많이 사용된다. 접착식 팬티형은 테이프형 기저귀라고도 불리우며 일자형에 날개를 달아 접으면 팬티모양이 되는 종이기저귀로 현재 기저귀 시장의 주력 제품군이다. 완전 팬티형은 일반적으로 팬티형 기저귀로 불리며, 테이프형 기저귀와는 달리 붙이고 뗄 필요없이 팬티형태로 그대로 입히는 것이 특징이다.

4) IMF 영향으로 유한양행이 지분을 일부 킴벌리 클라크로 이전하여, 현재는 킴벌리 클라크와 유한양행이 70:30으로 지분을 소유하고 있다.

‘하기스’라는 제품으로 뛰어들어 소위 ‘기저귀 전쟁’을 일으키며 현재 미국 기저귀 시장을 P&G와 양분하고 있다.

종이 기저귀는 일반적으로 1) 배출물의 액체가 투과되는 상면시트 2) 흡수체 3) 방수성 배면시트 4) 방수성을 살린 샘방지용 날개 및 탄성 재료 등으로 구성되어 있다. 이와 관련한 일회용 기저귀의 개발 기술은 섬유화학, 분자화학, 디자인 과학 등에서 수 만개의 특허가 등록되어 있다. 종이 기저귀개발의 핵심은 기존의 천 기저귀에 비해 편리함을 주는 동시에 천 기저귀 만큼 아기 피부를 보호하는 것에 있으며, 습기와 대소변에 의해 중성 또는 알칼리성이 될 경우 세균과 박테리아 활동이 활발해지므로 이를 막아주는 것이 관건이다. 최근, 이러한 기술적인 부분과 더불어 착용감, 디자인, 색상 등의 디자인 과학 분야가 중요한 부분으로 인식되고 있다(Global Industry Analysts, 2006).

1983년 국내에 처음으로 소개된 하기스는 미국 시장에서 계속 1위 자리를 차지하고 있다. 국내 시장에서의 유한 김벌리도 미국 김벌리 클라크의 이러한 제품개발 혁신에 따라 사업초기부터 매년 하나 이상의 신제품을 출시하였다. 이와 더불어 유한 김벌리는 시장의 선점 효과로 인해 국내 소비자들에게 ‘하기스’를 ‘종이 기저귀’의 대명사라는 인식을 심어주고 있었다. 또한 장기적인 환경 캠페인을 통해 높아진 기업 이미지는, 청결하고 위생적인 이미지가 강조되는 기저귀 시장에서 중요한 경쟁력이 되고 있었다. 당시 유한 김벌리는 다른 경쟁자들에 비해 할인점, 대형 개인슈퍼, 대리점, 백화점 등 다양한 유통망을 구축하고 있었으며, 특히 단독투자자로 국내에 자회사를 설립한 P&G에 비교하여 유통에 있어서는 절대적인 경쟁우위를 가지고 있었다.

4.3 단계 1: 풀업스 - 팬티형 기저귀 시장 개척

사업초기인 83년부터 88년까지의 국내 기저귀 시장은 유한김벌리의 독점 시장이었다. 하지만 시장이 성장하면서, 89년부터 91년에 걸쳐 대한필프, P&G, 쌍용제지 등의 신규 경쟁사들이 국내 기저귀 시장에 뛰어들게 되었고, 유한김벌리는 시장점유율이 45% 정도로 절반 가까이 줄어드는 상황으로 변했다. 특히 미국 시장에서의 김벌리 클라크의 경쟁자인 P&G의 한국 시장 진입은 유한김벌리에게 큰 위협요소로 인식되었다. 이에 유한 김벌리는 신제품 출시를 통해 제품군을 다양하게 하는 변화를 주고자 하였다.

김벌리 클라크와 유한양행의 합작회사인 유한 김벌리는 사업초기 제품에 대한 이해와 기술이 부족하여 제품 포트폴리오를 김벌리 클라크와 동일하게 구성하고자 하였다. 따라서 미국 김벌리 클라크가 생산하는 신제품들에 대한 정보와, 이들 제품이 미국시장에서 거두는 시장성과에 대한 정보는 유한김벌리가 국내시장에 해당 제품을 출시할 것인지를 결정하는 데 중요한 자원이었다. 이를 바탕으로 유한 김벌리는 김벌리 클라크의 제품군을 탐색하여 국내 시장에 알맞은 제품을 선정하고, 선별된 제품이 국내 시장에서 성공할 수 있는지를 조사하는 것에 많은 노력을 기울였다. 이러한 과정에서 제품 기술 중심의 제품 평가는 제품을 선별하는 데 중요한 기준이 되었으며, 기존의 상품과 비교하여 진보된 기술을 많이 사용하여 개발된 신상품에 대해 많은 관심과 높은 점수를 주었다. 사업 초기부터 진행된 김벌리 클라크 제품에 대한 이해와 선별 능력은 해를 거듭할수록 강화되어 당시 유한 김벌리의 신제품 개발 활동의 핵심으로 자리 잡았다.

당시 마케팅 담당자는 시장점유율의 하락과 신규 경쟁자들에 대한 대응으로 신제품을 통해 새로운 돌파구를 형성하여 시장을 확대하려는 의도가 강했

고, 이러한 생각으로 새로운 상품에 대한 정보를 탐색하고 수집하는 과정에서 미국과 유럽시장에서 선전하고 있는 킴벌리 클라크의 '풀업스'⁵⁾라는 팬티형 기저귀 제품에 주목하게 되었다. 트레이닝 팬츠 개념으로 제작된 '풀업스'는 일반 기저귀에 비해 상대적으로 높은 가격에 판매되고 있었으며 킴벌리 클라크 내에서 일반 기저귀 상품보다 성공적인 제품으로 평가되고 있었다. 더군다나 '풀업스' 제품이 기저귀를 떼기 시작하는 20개월에서 30개월 정도의 아기들을 대상으로 한 제품이어서 기존의 유아용 기저귀 시장을 잠식하지 않으면서 새로운 수입원을 창출할 수 있다는 생각에 많은 매력을 느꼈다.

시장 출시 전, 유한킴벌리는 킴벌리 클라크의 '풀업스' 완제품을 가지고 소비자들을 대상으로 '배변 연습용'과 '걷는 아기용' 2가지 컨셉으로 소비자 구입의향을 묻는 시장테스트를 실시하였다. 테스트 결과 '걷는 아기용'의 제품 컨셉이 국내시장에 더 적합하게 나오자 유한 킴벌리는 '풀업스'에 대해 어떻게 이해하고 어떻게 시장에서 포지셔닝을 전개해야 하는지에 대해 무척 많은 고민을 했다. 많은 회의와 토론을 한 끝에 유한 킴벌리는 킴벌리 클라크 본래의 제품 대상인 20개월 전후부터의 아이들에게 배변연습용 개념으로 '풀업스'의 시장 포지셔닝을 정하고 브랜드 또한 '풀업스'를 그대로 적용하기로 결정했다. 가격도 마찬가지로 미국 킴벌리 클라크의 방식을 따라서 일반 기저귀 대비 40%정도 높게 책정했다.

이러한 신제품 개발활동은 유한 킴벌리가 킴벌리 클라크의 마케팅 컨셉 및 제품을 그대로 들여오으로써, 킴벌리 클라크가 미국시장에서 거두었던 성공을 국내에서도 기대하는 동시에 새로운 개념의

제품 도입에서 오는 유한킴벌리의 부담을 반영한다고 볼 수 있다. 또한, 이와 같은 결정에는 킴벌리 클라크의 축적된 기술에 대한 믿음과 미국시장에서의 제품 성과, 킴벌리 클라크 제품에 대한 동질적인 시장 포지셔닝(글로벌 포지셔닝) 정책 등이 크게 작용하였다. 하지만 이러한 결정으로 유한 킴벌리의 자체적으로 축적되어왔던 시장기반 자원이나 능력은 활용되지 않았고, '풀업스' 출시에 필요한 시장기반 자원이나 R&D 자원은 주로 킴벌리 클라크의 자원을 이용했다고 볼 수 있다.

이렇게 출시된 풀업스는 유한킴벌리의 당초 기대와는 달리 자체 기저귀 제품의 매출에서 2%를, 국내 기저귀 전체시장 점유율에서 1%도 채 되지 않는 성적으로 제품 출시 의도했던 새로운 수입원 창출에 실패하게 된다. 이는 비슷한 시기에 출시되었던 테일형 기저귀 '하비스 에어 울트라슬림'이 전체 시장에서 22% 이상의 성공을 거둔 것과 비교가 되었다. 이렇게 고전을 면치 못하던 풀업스는 95년에 일본과 국내 합작회사인 한 경쟁사에서 흡수력과 착용감이 뛰어난 제품을 서서 쉽게 입히는 기저귀라는 개념과 함께 '풀업스'보다 낮은 가격으로 출시하자 100억 원의 손해를 기록하고 제품판매를 중단했다.

4.4 단계 2: 토들러 팬츠 (96)

- 마케팅 자원과 능력을 활용한 제한적 현지화

'풀업스'로 실패한 유한킴벌리는 96년의 '토들러 팬츠'라는 팬티형 기저귀 제품을 가지고 다시 한번 도전을 한다.

'토들러 팬츠' 출시 전후의 국내 기저귀 시장은 지속적인 성장을 거듭하여 수요가 급증하였다. 특

5) '풀업스'는 일회용 '배변연습용' 기저귀로서 미국에서 보통 20개월 전후의 아이들이 혼자 배변을 볼 수 있도록 연습하는 과정에 쓰이는 배변 연습 보조용 팬츠(트레이닝 팬츠)를 일회용으로 만든 기저귀였다. 이러한 용도에 맞게 킴벌리클라크는 일반 기저귀와는 달리 아기가 배변 연습과 함께 혼자 팬티를 입고 벗을 수 있도록 할 수 있음(I am a big kid now)을 강조하였다.

히, 맞벌이 부부 가정이 늘어나고, 비용이 조금 들더라도 편한 것을 선호하는 신세대 주부의 등장으로 일회용 기저귀에 대한 수요가 크게 증가하였다. 이와 더불어 시장 소비자들의 기호에 맞춘 제품군의 다양화에 따라 기저귀 시장은 점차 세분화가 시작되어 저가 시장과 고가 시장이 형성되기 시작했다. 시장의 성장과 더불어 유한 김벌리의 매출액도 지속적으로 올라가고 있었지만, 경쟁업체들의 약진으로 유한김벌리의 시장 점유율은 40% 초반으로 하락하고 있었다.

국내 시장정보를 바탕으로 '풀업스'의 실패를 분석한 유한 김벌리는 '풀업스'의 '배변 연습용'이라는 포지셔닝이 20개월 전후로 기저귀를 떼려는 국내 소비자들의 취향에 맞지 않았다는 결론을 내렸지만, 해외 시장에서 여전히 높은 성과를 올리고 있는 팬티형 기저귀에 대한 매력을 버리지 못했다. 당시의 마케팅 관계자들은 팬티형 기저귀를 이용한 수익창출에 계속 많은 관심을 가지고 있었으며, 이러한 관심은 특히 일본 시장에서 팬티형 기저귀가 일반 기저귀의 고급형 개념으로 팔리는 사실에 집중되었다. 이러한 정보와 분석을 토대로 유한김벌리는 당시 국내 기저귀 시장의 성장 및 확대와 세분화 되는 시장환경에서, 국내 시장에 맞게 제품 컨셉을 바꾸어 팬티형 기저귀 제품 재출시를 시도하고자 하였다.

풀업스의 실패에 대한 경험을 통해 국내 소비자의 취향이 미국시장과는 많이 다른 것을 알게 된 유한 김벌리는 소비자의 취향과 요구사항을 파악하기 위한 국내 시장 정보의 중요성을 깨닫고 국내 시장에 대한 정보 수집과 분석을 위해 전문적인 마케팅 인력을 대폭 충원하였다. 이를 활용하여 시장 조사 방법을 다양화, 세분화하고, 고객 접점 활동에서 얻은 정보를 사내의 고객정보로 통합하는 고객정보통합 DB를 구축하는 등 시장기반의 자원을 확보하는데 많은 투자를 하였다.

따라서 이 당시의 신제품 개발활동은 소비자와 시장에 대한 정보를 조사하고 수집하는 시장조사팀과 새로운 제품의 컨셉과 포지셔닝을 담당하는 마케팅팀에 의해 주도되었고, 이를 통해 국내 시장과 소비자에 대한 지식과 분석능력이 축적되었다. 배변 연습용의 '풀업스'를 수정하여 '걸음마 아기'라는 컨셉 선정과 '토들러 팬츠'라는 브랜드를 만든 것은 이러한 마케팅 자원과 능력에 기반을 둔 것으로 볼 수 있다.

하지만, 유한김벌리가 팬티형 기저귀를 위한 생산기계를 보유하지 않은 것은, 유한김벌리 자체의 R&D 기술을 팬티형 기저귀에 적용하는데 제한적인 요소로 작용할 수밖에 없었다. 일반 기저귀 제품의 성장이 계속되고 있는 상태에서 일반 기저귀의 생산설비를 확대시키는 것보다 팬티형 기저귀 제품을 위해 200억 원 이상을 투자해야 하는 새로운 기계의 도입이 옳다는 결론을 내릴 수 있을만한 수준의 매출 확보에 대해 확신이 없었던 유한 김벌리로서는 김벌리 클라크가 생산하는 '풀업스'의 proto-type을 바탕으로 신제품을 개발할 수밖에 없었다. 이로 인하여 김벌리 클라크가 여전히 R&D 활동에 많이 관여를 하였고 김벌리 클라크가 정한 제품의 품질이나 원료, 디자인에 의거하여 신제품 개발을 진행하였다. 따라서 당시에 당면했던 가장 중요한 문제는 '국내 시장에서 파악된 소비자 니즈와 요구를 어떻게 김벌리 클라크의 proto-type을 통해 구현하는가'였으며, 이를 위해 김벌리 클라크 개발팀과의 긴밀한 연락체계를 갖추고 원활한 의사소통을 하기위해 많은 노력을 하였다.

유한 김벌리는 김벌리 클라크의 proto-type을 가지고 김벌리 클라크의 R&D팀과 공동으로 여러 번의 제품조사를 실시했다. 이를 통해 기존의 기저귀 제품의 사용실태와 문제점, 엄마들이 원하는 팬티형 기저귀에서의 효용성 등의 정보를 얻을 수 있었다. 이를 토대로 재차 시도하는 팬티형 기저

귀 제품의 대상을 12개월 전후의 걷는 아기들로 수정하였고, '토들러 팬츠'라는 자체 브랜드를 개발하였다.

하지만 '토들러 팬츠'는 유한킴벌리가 원했던 수준의 제품이 될 수 없었다. 킴벌리 클라크의 prototype을 가지고 국내 시장에서 원하는 제품을 생산하기에는 근본적인 한계가 있었기 때문이다. 미국 시장에서 킴벌리 클라크의 기술력은 최고로 인정받는 상황이었지만 국내 시장을 상대로 하는 제품 테스트에서는 비교되는 경쟁 상품에 비해 높은 평가를 받지 못했다. 특히, 제품의 착용감과 편안함에 있어서는 크게 뒤져 있었다. 킴벌리 클라크 역시 미국 자사 제품이 한국 시장의 성격에 맞지 않음을 알았지만, 상대적으로 규모가 작은 한국 시장을 위해 미국 소비자들에게 인기가 높은 '풀업스' 제품을 변형하는 것에 대해 의지가 없었다. 결국 신제품 개발에 필요한 마케팅 활동은 유한킴벌리가 진행하였고, R&D 활동은 킴벌리 클라크의 자원과 능력을 많이 이용하기로 했다. 이렇게 만들어진 '토들러 팬츠'의 제품은 기존의 '풀업스' 제품에 유한 킴벌리가 자체적인 R&D 기술을 바탕으로 만든 통기성 커버를 추가하여 업그레이드 시킨 제품 형태였고, 미국 킴벌리 클라크의 생산설비를 이용하여 생산된 완제품을 수입하여 기존의 비해 체계적으로 정비된 유통망을 통해 보급하는 방식이었다.

이렇게 만들어진 '토들러 팬츠'에 대한 국내 소비자들의 평가는 경쟁자들과 비교하여 낮았지만, 시장에 대한 매력도가 높다는 판단 하에, 일단 시장에 뛰어들어 시장의 평가를 보고, 매출이 어느 정도 올라가면 기계를 도입하여 향후 제품을 변경하는 전략으로 출시되었다. 가격은 기존 제품의 고급화를 도모하는 프리미엄급 시장으로 규정하여 일반 기저귀와 비교하여 20%정도 높게 책정했다.

신상품 출시를 결정한 후 기존의 기저귀 시장이

지속적으로 성장하고 있는 시장 상황에서 '토들러 팬츠'의 가격과 품질에 매력을 느끼지 못한 영업부서에서는 활발한 영업활동을 전개하지 않았다. 이렇게 출시된 '토들러 팬츠'는 '풀업스'와 마찬가지로 기존 매출의 2-3%를 기록하여 팬티형 기저귀에 대한 회의를 가지게 하였고 제품 출시 전에 의도했던 기저귀 제품의 프리미엄화 목적 달성에 실패했다. 급기야 98년 외환위기와 더불어 환율이 급격히 상승하면서 수입제품이던 '토들러 팬츠'는 원가상승을 감당하지 못한 채 시장에서 철수하였다.

4.5 단계 3: 하기스 매직팬티(2005)

- 자체 신제품 개발 활동의 완성

2000년에 들어 신생아 출산율 급감에 따른 기저귀시장의 성장 정체는 유한킴벌리에게 큰 위기로 다가왔다. 지속적인 혁신활동과 신제품 개발활동으로 일반 기저귀 시장에서 시장점유율을 70% 가까이 끌어올린 유한킴벌리이지만 2002년부터 시작된 매출액의 담보 상태는 유한킴벌리 기저귀 사업의 미래를 어둡게 하였다.

이같은 국내 기저귀 시장의 정체에 대한 위기의식은 유한킴벌리 기저귀 사업 분야의 모든 구성원들이 강하게 느끼고 있었으며, 새로운 활로를 개척해야한다는 압박감이 팽배하였다. 이러한 가운데 다른 나라 시장에서 계속 선전을 하고 있는 팬티형 기저귀는 국내 시장에서 두 번의 실패에도 불구하고 유한킴벌리에게 팬티형 기저귀가 향후 대세가 될 것임을 확신하게 하였고, 세 번째 도전을 하게 만드는 강한 자극이 되었다.

풀업스와 토들러 팬츠의 실패 경험과 일반 기저귀 신제품 개발활동에서 얻은 경험은 유한킴벌리의 신제품 개발에 귀중한 자산이 되었다. 오랜 신제품 개발활동의 경험을 통하여, 신제품이 시장에서 성공하기 위해서는 마케팅 부서에서 획득한 국내 시

장의 정보가 R&D에 정확하게 전달되고, R&D 부서의 기술적인 구현을 마케팅 부서가 소비자에게 제대로 전달하는 것이 핵심적인 원리임을 경험으로 깨닫게 되었다. 일례로, '풀업스'와 '토들러 팬츠'의 실패경험은 유한킴벌리가 기술적인 측면에서 분석한 결과를 토대로 자체적으로 제품의 품질을 평가하는 것보다 국내 시장의 소비자가 경쟁상품과 비교하여 느끼고 평가하는 제품력을 더욱 중요한 제품품질 측정의 척도로 생각하게 만들었다. 즉, 과거에는 흡수층 구조를 변경하여 흡수력이 객관적인 수치로 기존 제품보다 20% 이상 향상되었을 때는 이를 제품 품질이 좋아졌다고 평가했지만, 이제 이러한 기술의 진보를 소비자들이 인지하지 못하거나 만족하지 못한다면, 이 제품의 품질은 과거와 달라진 것이 없다고 생각하게 된 것이다.

새로 바뀐 최고 경영진의 고객을 강조하는 경영 전략은 독자적인 기저귀 신제품 개발활동을 추진하는 데에도 여덟이 적용되었다. 마케팅 부서가 전반적인 신제품 개발활동을 관장하지만, 과거와는 달리 1998년부터 시행된 사업부제에 의해 시장조사, 영업, 생산, R&D, 재무 및 회계부서까지, 신제품 개발활동에 초기부터 참여하는 협업체제(cross-functional)의 신제품 개발활동이 추진되었다. 이를 통해 유한킴벌리는 신제품 개발활동에 있어서 회사 내부에 축적된 각 부서별 정보와 지식을 통합하고, 각 부서간의 원활한 지식공유를 통해 다양한 정보와 지식이 신제품 개발에 포함되고, 동시에 유기적이면서도 빠른 신제품 개발활동을 이루고자 하였다.

유한 킴벌리는 먼저 SAP R3라는 시스템을 도입하고 정보통합 DB를 구축하여, 시장조사, 마케팅, R&D 부서가 신제품 개발 진행에 있어서 필요한 자료를 언제든지 접속할 수 있도록 시스템적인 토대를 만들었다. 아울러 성과평가도 부서별 목표가 아닌 사업부 전체가 목표를 공유하는 SMBO

(Sector Management By Objective)제도를 시행하여 신제품 개발활동에 모든 부서들의 이해관계가 관여되도록 했다. 즉 소속 부서의 목표를 달성하기 위해서라도 다른 부서들과 도움을 주고받아야 하는 이 제도의 시행으로 인해, 부서 간의 교류가 활발해지면서 공식적은 물론 비공식적으로도 긴밀한 의사소통 관계가 형성되었다. 이러한 시스템과 제도는 상호 이해와 신뢰를 도모하여 원활한 지식공유를 촉진시켰고, 업무 부담과 협력이 유기적이면서 신속하게 진행되는 신제품 프로세스를 사업부 내에 정착하게 만들었다.

세 번째 도전인 만큼 유한 킴벌리는 과거에 비해 철저한 준비를 하여 팬티형 기저귀 시장에 뛰어들고자 했다. 우선 과거의 실패를 토대로, 팬티형 기저귀 제품에 있어서 킴벌리 클라크의 제품이 국내 소비자가 요구하는 착용감, 색상, 디자인 등에 있어 많은 문제점을 가지고 있기 때문에 팬티형 기저귀 제품이 국내 시장에서 성공하기 위해서는 킴벌리 클라크의 제품을 수입하거나 변형하기 보다는 국내 소비자의 취향과 요구에 맞춰 제품의 컨셉 선정에서 제품의 출시까지 독자적인 팬티형 기저귀 제품을 개발하는 것이 옳다는 전략적인 결정을 내렸다.

팬티형 기저귀를 돌 무렵 정도의 건기 시작하는 아이를 대상으로 한 고급형 기저귀로 컨셉을 정한 유한 킴벌리는 이러한 아기의 부모들이 가진 요구가 제품에 반영될 수 있는 시제품을 개발하기 위해 노력하였다. 시제품 개발에 있어서 가장 큰 목표는 현재 출시되어 있는 경쟁 제품에 비해 소비자 조사에서 월등히 이기는 제품(winning product)을 만드는 것이었다.

이를 위해서는 흡수층 구조, 소재, 디자인, 착용감 등에 있어서 기존의 배변연습용 기저귀와는 전혀 다른 제품의 설계와 디자인이 필요했다. 이와 관련하여 유한킴벌리는 기존 기저귀 사업에서 쌓아

은 기술을 팬티형 기저귀 분야에서도 구현하려고 노력하였지만, 소비자 조사에서 생각만큼 좋은 성과를 거두기가 쉽지 않았다. 특히 일본에서 수입될 가능성이 높은 팬티형 기저귀 제품에 비해 소비자의 평가가 좋지 않았다. 이에, 소비자들에게 높은 평가를 받는 일본의 경쟁제품을 면밀히 벤치마킹(benchmarking)하였고, 경쟁 제품보다 우수한 제품을 만들기 위한 노력은 3년 동안 계속 되었다. R&D의 관계자는 제품개발과 관련하여 다음과 같이 기억하고 있다.

“한 3년 동안 제품 출시를 위한 시제품을 만드는 것은 굉장히 어려운 프로젝트였어요. 처음에는 경쟁사 제품과 비교하여 비등한 성과를 얻으면 출시를 하고, 그 다음에 계속 업데이트를 하면 되지 않겠느냐 제안도 드렸는데, 워낙 경영진의 목표의식이 명확하셔서 절대 6:4나 7:3 이상으로 경쟁 제품을 이기지 못하는 제품이 아니면, 출시결정을 보류하겠다고 하셨죠. 이에 우수한 제품을 만들기 위해 무던히 애를 썼습니다. ...(중략)... 하지만 반드시 ‘우리가 일본제품을 이겨야겠다’는 목표설정이 명확하였고, 그리고 끊임없이 팬티형 기저귀는 팬티 같은 편안함과 기저귀 같은 흡수기능을 가져야 확실한 경쟁력을 확보할 수 있다는 신념으로 제품을 계속 연구했습니다. 어느 순간부터 소비자들이 경쟁제품 보다 높은 점수를 주기 시작하면서 자신을 갖게 되었고, 차후 디자인 쪽으로 접근해 들어갔습니다. 그래서 최종적으로 경쟁 제품이 비교하여 7:3정도로 우수한 결과를 얻었고, 이를 바탕으로 투자가 결정이 되고, 시제품이 상품화에 이르게 된 거죠.”

이후 기술적으로 개선이 된 시제품으로 소비자들에게 보다 매력적으로 접근하기 위해 유한킴벌리는 브랜드와 패키지, 포장 등에도 많은 노력을 기울였다. ‘하비스 매직팬티’라는 브랜드를 자체적으로 개발하여 ‘건고 싶어 하는 아기에게 최상의 편안함을 주는 입히는 기저귀’의 컨셉으로 시장에 출시하였고 가격은 기존 제품과의 차별화를 도모하는 프리

미엄급 시장으로 규정하여 일반 기저귀 대비 20% 정도 높게 판매했다. 또한 신제품 출시의 활동에 있어서도 광고, 홍보, 영업 등의 모든 인력이 하비스 매직팬티가 시장에서 성공할 수 있도록 노력을 집중했다. 특히 신제품 개발과정과 원활한 의사소통을 통해 하비스 매직팬티의 장점과 특징을 이해하게 된 영업부서는 하비스 매직팬티의 판매에 높은 공헌을 하였다. 이와 같은 노력은 결실을 맺었다. ‘하비스 매직팬티’ 출시 후 유한킴벌리는 ‘하비스 매직팬티’로부터 5백억 원 정도의 새로운 매출을 얻을 수 있었고, 프리미엄 전략으로 일반 기저귀에 비해 높은 투자수익을 달성할 수 있었다. 또한 과거 1-2%에 머무르던 팬티형 기저귀 시장을 전체 시장의 17%로 개척하여 향후 지속적인 수익을 거둘 수 있는 계기를 만들게 되었다.

‘풀업스’, ‘토들러 팬츠’, ‘하비스 매직팬티’ 등으로 이어지는 신제품 개발활동을 통해 수립된 유한 킴벌리 기저귀 사업분야의 신제품 개발프로세스는 다음 <표 2>와 같이 4단계로 요약될 수 있다.

사례에서 나타난 바와 같이 유한킴벌리의 위와 같은 프로세스는 단기간에 이루어진 것이 아니며, 십 년이 넘는 기간 동안 수 차례의 실패와 경험을 통해 구축된 것임을 알 수 있다. 즉, ‘풀업스’의 실패는 시장조사 및 마케팅 자원과 역량 개발에 밑거름이 되었고, ‘토들러 팬츠’의 경험은 독자적인 R&D 자원과 능력개발의 원천이 되었으며, ‘매직팬티’를 통해 마케팅 및 R&D의 자원과 역량이 결합되고, 경쟁사보다 우수한 제품을 출시하는 전략 및 프로세스를 구축하는 시발점이 되었다. 이렇게 구축된 체계적인 신제품 개발프로세스를 바탕으로 유한 킴벌리 기저귀 사업부분은 단기, 중기, 장기 프로젝트를 동시에 진행하고, 지속적으로 시장 상황과 소비자의 요구에 맞는 제품을 적기에 출시할 수 있게 되었다.

〈표 2〉 유한킴벌리 신제품개발 프로세스

(■ 플업스 ▨ 토들러 ■ 하기스)

	Concept Generation	Proto-type	Validation	Commercialization
MRD (시장조사)	<ul style="list-style-type: none"> - 시장점유율 동향 - 소비자 insight - 사용실태조사 - 기존제품 개선점 분석 	<ul style="list-style-type: none"> - 외관 평가 조사 - 제품명 - Selling concept 	<ul style="list-style-type: none"> - 수요예측 - 컨셉평가 (브랜드, 로고) - 제품력평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 시장점유율
MKT (마케팅)	<ul style="list-style-type: none"> - 제품포지셔닝 	<ul style="list-style-type: none"> - 설계 option 시장성 검토 - 원자재 공급자 체크 - 그래픽 디자인 	<ul style="list-style-type: none"> - 제품 메리트 검사 - 유통채널 공략 - 기술구현의 비즈니스화 	<ul style="list-style-type: none"> - 유통과정 - 포장형태 - 구전효과
R&D (연구개발)	<ul style="list-style-type: none"> - 소비자 insight를 기술적으로 해석 (In-depth interview & Focus Group) - 신소재개발 - 기본디자인 구상 	<ul style="list-style-type: none"> - 시제품 제작 - 설계 option 개발 - 실현 가능성 검토 	<ul style="list-style-type: none"> - 성능해석 및 제시 - 임상실험 - 설계 적합화 	<ul style="list-style-type: none"> - 초기제품 품질검증 - 지속적 품질확인 - 차기 프로젝트 전환

V. 결론 및 시사점

기업의 신제품 개발은 기업의 생존이나 성공에 핵심적인 요소이며, 매우 복잡하고 다양한 프로세스이다. 하지만, 환경의 불확실성과 인간의 제한된 합리성으로 인해 기업은 한 번에 모든 문제를 해결할 수 있는 방법이나 루틴(routine)을 개발할 수 없고, 지속적으로 문제해결을 위한 노력과 과정을 거쳐야 한다(Zahra, Sapienza, Davidsson, 2006). 이에 본 연구는 기업이 신제품 개발 경쟁력에 기여하는 요소들이 형성되고 발전되는 과정을 중심으로 관찰하고 분석함으로써, 현재 현상으로 나타난 결과에만 초점을 맞추어 분석한 기존의 연구들과는 다른 시각과 연구방향을 제시하고자 하였다. 본 연구에서는 유한 킴벌리의 팬티형 기저귀 제품개발 활동의 진화 과정을 중심으로 기업이 신제품 개발활동에 있어서 경쟁력을 갖추기 위해 자원과 역량을 축적하는 과정을 살펴보는 사례연구를

수행하였다.

현재 유한 킴벌리는 킴벌리 클라크의 기저귀 제품 10개 중 7개에 유한 킴벌리가 개발한 기술을 제공하고 있으며, 국내 시장뿐만 아니라 중국, 일본 등 동북아시아 시장에 킴벌리 클라크를 대신하여 유한 킴벌리 제품을 공급하고 있고, 일본의 경쟁 회사들에 비해 제품의 품질, 다양성, 신제품 개발기간 등에서 앞서 나가고 있다. 이러한 유한 킴벌리의 신제품 개발 경쟁력은 기술 그 자체보다는 고객을 만족시키는 R&D를 강조하고, 고객 지향적 신제품 개발에 역점을 두는 가치 혁신과 긴밀한 협업체제를 바탕으로 하는 체계적인 신제품 개발프로세스에 근거한다는 평가를 받고 있다(문국현, 조동성, 2005).

이번 사례연구를 통해 유한 킴벌리가 신제품 개발활동에서 경쟁력을 갖추기 위해 필요한 자원과 역량을 구축하고 이용하는 과정을 살펴봄으로써 신제품 개발을 통한 가치를 창출하기 위해서는 단계적인 투자와 지속적인 학습노력이 필요함을 확인할

수 있었다. 사례분석을 통해 유한킴벌리의 신제품 개발활동에서 나타난 자원과 역량의 진화과정을 요약하면 다음 <표 3>과 같다.

‘풀업스’ 단계에서는 신제품 개발에 필요한 자원과 역량을 획득하기 위해 합작회사의 파트너인 킴벌리 클라크의 도움을 받아 킴벌리 클라크의 자원과 역량을 익히는데 중점을 두었고, ‘토들러 팬츠’ 제품을 출시하는 시기에서는 유한 킴벌리가 ‘풀업스’를 통해 습득한 킴벌리 클라크의 자원을 변형하여 자신의 마케팅 자원과 역량을 중점적으로 활용하여 제품을 개발하려는 투자에 집중하였으며, ‘하비스 매직팬티’ 단계에서는 유한킴벌리가 그동안 쌓아온 마케팅 및 R&D 자원과 역량을 효과적으로 활용하여 자체적인 신제품을 만들기 위해 투자하고 노력한 것이 현재 유한 킴벌리가 자랑하는 신제품 개발역량을 갖추게 된 과정이라 할 수 있다.

이러한 진화과정을 앞서 살펴본 <그림 1>의 연구분석틀로 해석해보면, 유한킴벌리의 신제품 개발활동의 자원과 역량은 당시의 시장환경 및 주요 관계자의 의지에 영향을 받아 마케팅 자원과 역량의 구축, R&D 자원과 역량의 확보, 마케팅부서와 R&D

부서의 협업활동 강화 등의 순차적인 진화를 통해 신제품 개발경쟁력을 개발한 것으로 이해될 수 있다. 따라서 유한 킴벌리의 신제품 개발활동 진화는 변화하는 환경에 대응하여 기업의 자원과 역량을 통합하고, 구축하고, 재구성하는 동태적 역량(dynamic capability)의 개념으로 설명될 수 있다(Teece et al., 1997). 동태적 역량의 관점에서 볼 때 유한 킴벌리의 신제품 개발활동은 다음과 같은 몇 가지 주요한 특색을 발견할 수 있었다.

첫째, 내부 자원 및 역량을 구축하기 위한 지속적인 투자 속에서 유한 킴벌리에서 구축한 신제품 개발 프로세스는 신제품 개발 과정의 단순한 수립이 아니라 조직에 내재된 루틴(routine)으로 정착되었다. 즉, 신제품을 개발하기 위해 필요한 기술과 시장 정보를 폭넓게 수집하고 철저히 분석하며, 본격적인 신제품 개발활동을 시작하기 전에 명확한 제품의 컨셉을 정의하고, 단계별로 관련 부서들이 모두 참가하여 제품과 진행과정에 대해 객관적이고 엄격한 평가를 수행하고, 제품개발이 유연하면서도 계획에 의해 체계적으로 진행되도록 하는 신제품 개발의 루틴을 형성한 것이다. 이렇게 구축

<표 3> 유한 킴벌리 자원, 역량 구축과정

주요 내용	풀업스 (1993년)	토들러 팬츠 (1996년)	하비스 매직팬티 (2005년)
Resource	<ul style="list-style-type: none"> - 킴벌리 클라크 제품군에 대한 제품 정보 - 킴벌리 클라크 제품별 미국 등 해외시장 성과 정보 	<ul style="list-style-type: none"> - 풀업스의 실패에 대한 분석, 마케팅 인력의 증원 - 킴벌리 클라크 상품대안별 국내시장 소비자 반응 정보 - 유한킴벌리 통풍성 필름 기술과 킴벌리 클라크 Proto-type 	<ul style="list-style-type: none"> - 토들러 팬츠의 실패에 대한 분석 - 자체적인 국내 시장 및 경쟁자 정보, R&D 기술의 축적
Capability	<ul style="list-style-type: none"> - 킴벌리 클라크 제품선별 - 제품 기술 중심의 품질평가 	<ul style="list-style-type: none"> - 시장 정보수집 및 분석 능력 - 부서별 역량축적 (Functional excellence) - 유한킴벌리의 R&D 요구가 잘 반영될 수 있도록 킴벌리 클라크와 interface 역할 	<ul style="list-style-type: none"> - 부서간 지식공유, 네트워크 - 소비자 관점 제품력 평가 - 세부적인 4단계 신제품개발 과정의 확립 - 5년 단위의 신제품 개발계획 수립

된 루틴은 향후 시장의 변화에 능동적으로 대응하고 지속적으로 경쟁력을 갖출 수 있는 근간이 되어 (Eisenhardt & Martin, 2000; Kogut & Zander, 1992), 새로운 자원과 역량이 계속 개발되고 발전할 수 있게 만든다(Zollo & Winter, 2002). 실제로 유한킴벌리의 구축된 신제품 개발 프로세스는 향후 신제품 개발에 필요한 마케팅 및 R&D 능력을 구축하는 플랫폼 역할을 수행하고 있으며, 이를 바탕으로 유한킴벌리는 5년 단위의 프로젝트 계획을 수립하여 안정적이고 체계적인 신제품 개발활동을 추진하고 있다.

둘째, 유한 킴벌리의 경쟁력 있는 신제품 개발역량은 반복적인 도전과 실패로부터 얻은 학습의 결과이다. 비록 유한 킴벌리의 '폴업스'와 '토들러 팬츠'의 제품 출시는 실패로 끝났지만, 이러한 실패를 통해 습득한 경험과 학습의 결과가 '하기스 매직팬티'의 개발에 필요한 자원을 형성하였고, 이를 활용하는 역량의 구성과 변화를 이끌게 되었고, 궁극적으로 '하기스 매직팬티'가 성공할 수 있는 중요한 원천이 되었다. 예를 들어, 유한킴벌리가 '토들러 팬츠'개발에서 국내 소비자의 특성을 파악하기 위해 폭넓고 체계적인 시장조사를 수행하는 것과 '하기스 매직팬티' 개발 당시, 제품의 품질 평가에 있어 기술적인 면보다 소비자의 관점에서 평가를 하게 된 것은 모두 실패를 통해 얻은 중요한 학습의 결과이다. 유한킴벌리가 팬티형 기저귀 제품에서 보여준 이러한 학습의 적용은 기업이 기업의 활동에 있어 시행착오를 통해 오류를 발견하고 이를 해결하기 위해 기업의 행동을 지배하던 기업의 가정이나 이론자체를 바꾸는 것과 같은 적극적인 이원 학습(double-loop learning)활동의 전형적인 모습이라 할 수 있다(Argyris & Schèon, 1978).

동태적 역량관점에서 살펴본 유한킴벌리의 신제품 개발역량의 세 번째 특성은 신제품개발역량의 축적과정이 경로 의존적(path-dependent)이고 단

계별 자원과 역량의 구성(asset position)에 영향을 받았다는 것이다(Teece et al., 1997). 유한킴벌리의 신제품 개발활동은 그 역량의 축적과정이 점진적이고 과거의 경험에서 발견된 문제점을 해결하고자하는 발전경로를 따라 진화하는 과정을 거쳤다. 킴벌리 클라크의 자원을 적극 활용하여 시작되었던 팬티형 기저귀의 신제품 개발활동은 이러한 토대 위에서 지속적으로 마케팅 역량과 R&D 역량을 축적하고, 이후 축적된 마케팅 역량과 R&D 역량이 효율적으로 활용될 수 있도록 신제품 개발에 있어 부서 간 유기적인 관계를 구축하게 되는 점진적인 발전 과정을 거치면서 오늘날의 경쟁력 있는 신제품 개발능력을 완성시키게 되었다. 이러한 신제품 개발활동의 진화 경로는 단계별 상황에서 유한킴벌리가 가졌던 자원과 역량에 의해 영향을 받았다. '폴업스'의 단계에서, 킴벌리 클라크 자원을 이용했던 신제품 개발활동은 이후 유한 킴벌리가 마케팅 자원과 능력을 강화하는 데 힘을 쏟도록 했으며, '토들러 팬츠' 당시의 유한킴벌리는 R&D 자원과 능력에 부족함을 느끼고 이후 이를 개발하고 구축하는데 집중하였고, '하기스 매직팬티' 단계에서는 이렇게 구축된 역량이 유기적이고 최적으로 활용될 수 있는 유한 킴벌리의 독자적인 신제품 개발방식을 갖추게 되었다.

이상과 같이 살펴본 동태적 역량의 관점에서 살펴본 유한 킴벌리의 신제품 개발활동의 진화는 아래와 같은 그림으로 요약될 수 있다.

그림의 매직팬티 단계에서 보듯이, 현재 유한킴벌리가 갖추고 있는 신제품 개발역량은 폴업스로부터 쌓아온 각 부서들의 경쟁력 있는 기술과 지식(R&C base)을 바탕으로 이들을 연결시켜주는 협업체제(R&C frame)와 이를 통해 만들어진 각 부서들의 지식과 기술이 유기적으로 결합된 프로세스(R&C dynamics)에 기인하며, 그 핵심은 각 부서의 지식과 기술이 유기적으로 결합되어 작용하는

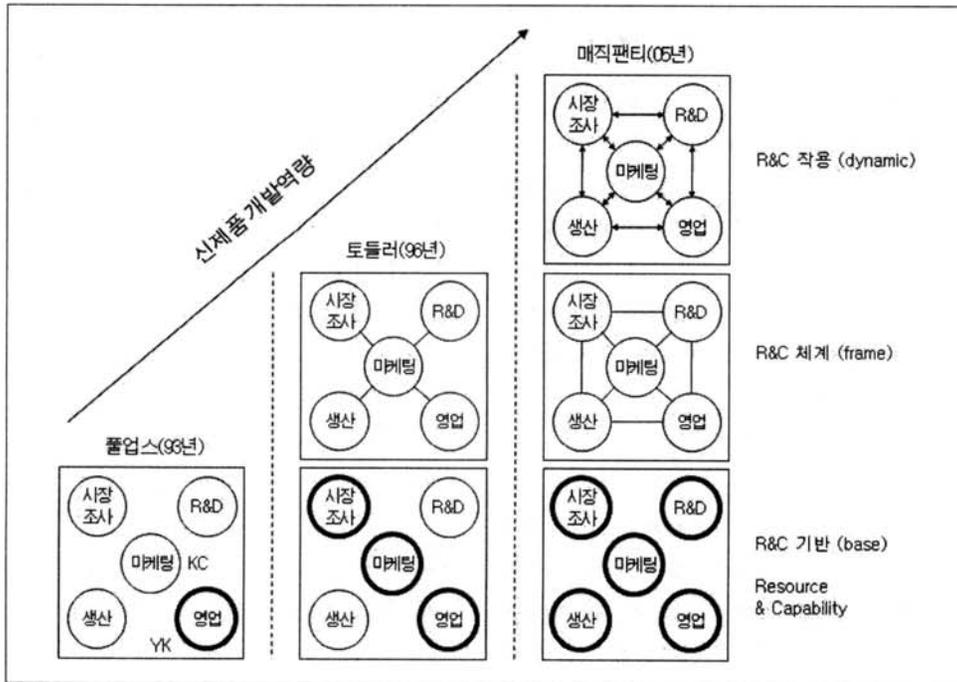
신제품 개발프로세스(R&C dynamics)에 있다고 할 수 있다. 하지만 이러한 프로세스를 갖추기 위해서, 유한킴벌리는 사업부 제도나 공동의 목표를 설정하는 등 각 부서를 통합하고 연결해주는 제도나 체계(R&C frame)에 대한 노력을 기울였다(Henderson & Cockburn, 1984). 이러한 노력도 근본적으로 각 부서별로 전문적인 지식과 능력(R&C base)이 경쟁력을 갖추지 않았더라면 상대 부서의 지식과 실력에 대한 믿음과 신뢰 부족으로 높은 성과를 기대할 수 없었을 것이다(Kusunoki, Nonaka, & Nagata, 1998; Perks, 2004). 따라서 지식과 능력의 축적은 지속적인 학습을 요구하며, 결과적으로 지속적인 학습과 경험의 축적을 통해 발전하는 신제품 개발능력은 경로의존적인 특성을 가지게 된다(Dierickx & Cool, 1989;

Deeds, 2000).

이와 관련하여, 유한 킴벌리의 부서간 협업체제(Cross-functional team)특성도 주목할 필요가 있다. 다양한 배경과 정보를 가진 여러 부서들이 협동하여 정보를 공유하고 다양한 관점으로 문제를 해결하는 것은 신제품 개발의 성과와 직결된 부분이다(Sicotte & Langley, 2000). 하지만 현실에서는 신제품 개발활동을 포함한 여러 프로젝트 활동에 있어서 부서 간 협업의 실행은 중요한 이슈나 의사결정에 있어 부서 간의 이해관계나 시각 차이에 의해 갈등이나 오해를 일으켜 원래 목표했던 장점을 달성하지 못하는 문제점이 지적되고 있다(Adler, 1995; Calantone, Droger, & Vickery, 2002).

유한 킴벌리도 이러한 문제점에 당면했었고, 이

〈그림2〉 유한킴벌리 신제품개발활동의 진화⁶⁾



6) Kusunoki, Nonaka, & Nagata, 1998 (p 710) 모델을 수정, 응용하였음.

러한 문제를 해결하기 위해 유한 킴벌리가 사용한 대표적인 해결책은 공동 운명체를 강조하는 사업부 공동목표제도(Sector Management By Objective)의 도입이었다. 이와 같은 제도의 운영은 실적이 부진한 부서에 대해 비판보다는 도움을 주려는 협력 분위기를 조성하게 되었고, 원활한 의사소통을 통해 서로를 이해하기 위해 자발적으로 노력하고 월별 실적 점검을 통해 상황에 따라 유연하게 전략을 수정하고, 부서 간의 활동을 조정할 수 있는 밑거름이 되었다. 결과적으로 유한킴벌리의 협업체제는 목표 공유와 신뢰를 통해 과거의 조직구조로는 달성하기 어려웠던 사업부내 부서들 사이의 정보와 자원활용에 있어서 규모의 경제(functional economy of scale)를 가능케 했다(Ford & Randolph, 1992).

마지막으로 신제품 개발과 관련하여 명확한 전략과 원칙을 가진 것도 유한 킴벌리가 신제품 개발활동이 경쟁력을 갖춰나가는 것에 지대한 역할을 하였다. 유한 킴벌리는 매년 새로운 기저귀 제품을 출시한다는 신제품 개발 기간에 대한 원칙을 90년대 초부터 가지고 있었으며 새로운 제품에 필요한 자원 및 기술의 구성이 바뀌어도 이러한 원칙은 꾸준히 지켜졌다. 이처럼 오랫동안 강조된 시간기반(time-paced) 원칙은 유한킴벌리 신제품 개발활동에 있어 모든 구성원에 내재(embedded)되어 있는 시계와 같은 역할을 하게 되었고, 궁극적으로 신제품 활동의 혁신을 지속적으로 가능케 하는 가이드라인으로 작용하였다.

시간기반의 신제품전략이나 원칙이 기업의 성과와 높은 상관관계가 있는 것은 최근 몇몇의 연구에 의해 증명되고 있다. 일례로 Cooper와 Keinschmidt(2007)는 미국과 유럽의 화학, 통신 등 6개 산업분야 161개의 신제품 개발조직을 연구한 결과를 통해 많은 기업들이 신제품과 관련하여 명확한 목표와 원칙이 없는 것을 발견하였고, 이러한 기업들이 대부분 실적이 좋지 않았음을 보고하였다. 반대

로 Eisenhardt와 Brown(1998)은 Intel의 창업자 Gordon Moore가 제시한 '18개월마다 두 배의 용량을 지닌 컴퓨터칩이 등장 한다'는 법칙을 바탕으로 Intel이 혁신적인 제품을 계속 출시했던 사례와 3M의 '매년 신제품으로부터 30%의 매출이 나와야 한다'는 신제품 개발전략의 사례를 인용하면서 기업의 신제품 전략에 있어서 원칙과 페이스의 중요성을 강조하였다.

본 연구는 사례 분석을 통해 신제품 개발활동에 관한 연구와 실제 적용에 있어 위와 같은 시사점을 제공하고 있지만, 향후 연구를 통해 개선되어야 할 부분도 있다. 첫째, 신제품 개발에 필요한 자원(resource)과 역량(capability)의 개념에 관한 부분이다. 개념에 관하여 많은 연구들이 있었지만, 그 정의와 개념이 명확하지 못한 점이 있었으며, 이론에서 정의된 개념을 활용하여 실제 연구에 적용하는데 있어서도 많은 혼란과 어려움이 있었다. 특히, 무형 자원과 능력을 구분하는 데 있어서 그 구분이 모호하였고, 세부적인 아이টে를 선정하는데 많은 어려움이 있었다. 이러한 문제는 향후 활발한 논의와 연구를 통해 해결되어야 할 부분이다.

둘째, 본 연구에서는 신제품 개발에 필요한 마케팅 및 R&D의 자원과 능력을 중심으로 살펴보았지만 이 밖에 성공적인 신제품 개발활동의 전개를 위해 필요한 다른 자원이나 능력, 그리고 다른 요소들에 대해 살펴볼 필요가 있다. 일례로, 본 연구에서 중점적으로 살펴보았던 마케팅과 R&D의 자원 및 역량의 범위를 넘어 생산(manufacturing)이나 엔지니어링 부문의 자원이나 능력을 살펴볼 필요가 있으며, 조직 문화와 회사차원의 혁신활동 등 신제품 개발활동에 영향을 미치는 다른 중요한 요소들에 대해 살펴보는 것도 신제품 개발역량의 축적과정을 보다 자세히 이해하는데 필요한 연구들이 될 것이다.

참고문헌

- 문국현 · 조동성(2005), "세계가 배우는 한국기업의 희망, 유한킴벌리," 한스미디어.
- 이동현(2006), "전략 이론에서 동태적 능력에 대한 분석적 고찰," *경영학연구*, 35(6), 1913-1937.
- 조동성(2007), "M 경영," 한스미디어.
- Adler, P. S.(1995), "Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface," *Organization Science*, 6(2), 147-167.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Ahuja, G.(2000), "The Duality Of Collaboration: Inducements And Opportunities In The Formation Of Interfirm Linkages," *Strategic Management Journal*, 21(3), 317.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H.(1993), "Strategic Assets And Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995), "PRODUCT DEVELOPMENT: PAST RESEARCH, PRESENT FINDINGS, AND FUTURE DIRECTIONS," *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Calantone, R., Droger, C. & Vickery, S.(2002), "Investigating the manufacturing-marketing interface in new product development: does context affect the strength of relationships?," *Journal of Operations Management*, 20(3), 273-287.
- Cho, D. S., & Lee, D. H.(1998), "A new paradigm in strategy theory: 'ser-M'," *Monash Mount Eliza Business Review*, 1(2), 82-97.
- Clark, K. B., & Fujimoto, T.(1991), *Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Cooper, R. G.(1993), *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch (2nd ed.)*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007), "WINNING BUSINESSES IN PRODUCT DEVELOPMENT: THE CRITICAL SUCCESS FACTORS," *Research Technology Management*, 50(3), 52-66.
- Deeds, D. L., & DeCarolis, D.(2000), "Dynamic Capabilities And New Product Development In High Technology Ventures: An Empirical Analysis Of New Biotechnology Firms," *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Dierickx, I., & Cool, K.(1989), "Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M.(1989), "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L.(1998), "Time Pacing: Competing In Markets That Won'T Stand Still," *Harvard Business Review*, 76(2), 59-69.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A.(2000), "Dynamic capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1122.
- Ford, R. C., & Randolph, W. A.(1992), "Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management," *Journal of Management*, 18(2), 267.
- Gerwin, D., & Barrowman, N. J.(2002), "An

- Evaluation of Research on Integrated Product Development," *Management Science*, 48(7), 938-953.
- Global Industry Analysts, 2006.
- Grant, R. M.(1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), 114.
- Grant, R. M.(1996), "Toward A Knowledge-Based Theory Of The Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Winter special issue), 109-122.
- Grant, R. M.(1998), *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (3rd ed.). Malden, MA: Blackwell Business.
- Griffin, A., & Hauser, J. R.(1992), "Patterns Of Communication Among Marketing, Engineering And Manufacturing—A Comparison Between Two New Product Teams," *Management Science*, 38(3), 360-373.
- Henderson, R., & Cockburn, I.(1994), "Measuring Competence? Exploring Firm Effects In Pharmaceutical Research," *Strategic Management Journal*, 15(8), 63-84.
- Ho, Y.-C., & Tsai, T.-H.(2006), "The Impact of Dynamic Capabilities With Market Orientation and Resource-Based Approaches on NPD Project Performance," *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(1), 215-229.
- Itami, H.(1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Kogut, B., & Zander, U.(1992), "Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U.(1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A.(1998), "Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings," *Organization Science*, 9(6), 699-718.
- Leonard-Barton, D.(1995), *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Li, T., & Calantone, R. J.(1998), "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of Marketing*, 62(4), 13-29.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R.(1992), "The Resource-Based View Within The Conversion Of Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Penrose, E. T.(1959), *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
- Perks, H.(2004), "Exploring Processes Of Resource Exchange And Co-Creation In Strategic Partnering For New Product Development," *International Journal of Innovation Management*, 8(1), 37-61.
- Peteraf, M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Priem, R. L., & Butler, J.(2001), "Is The Resource Based "View" A Useful Perspective For Strategic Management Research?," *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Sicotte, H., & Langley, A.(2000), "Integration mechanisms and R&D project performance," *Journal of Engineering & Technology Management*, 17(1), 1-37.
- Song, X. M., Montoya-Weiss, M. M., & Schmidt,

- J. B.(1997), "Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives," *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 35-47.
- Souder, W. E.(1988), "Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects," *Journal of Product Innovation Management*, 5(1), 6-19.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tsang, E.(2000), "Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis," *Organization Studies*, 21(1), 215-242.
- Verona, G.(1999), "A Resource-Based View Of Product Development," *Academy of Management Review*, 24(1), 132-142.
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Winter, S. G.(2003), "Understanding dynamic capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yin, R. K.(1984), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda," *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., & Winter, S. G.(2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.

The Evolutionary Processes of New Product Development Activity: The Case of Baby Care Business of Yuhan-Kimberly

Youngjun Choi* · Jin Gyo Kim**

Abstract

The paper studies the evolution of new product development activities of Yuhan-Kimberly, the local partner of Kimberly-Clark's in Korea. Specifically, based on the resource-based view, this study examines the evolution of marketing and R&D resources and capabilities associated with successful new product development for Korean diaper-pants market over 13 years, from 1993 to 2005. The total 13 years are divided into three time periods, relevant key resources and capabilities are identified for each time period, and the evolution of key resources and capabilities are examined from the dynamic capability perspective.

This case highlights that successful new product process can be established only through enduring efforts for developing and accumulating adequate resources and capabilities such as cross-functional product development process and appropriate time-paced strategy, even faced with changes in product development processes.

Key Words: New product development, resource-based view, cross-functional team, time-paced strategy

* Assistant Professor, School of Business Administration, University of Seoul, yjchoi@uos.ac.kr

** Associate Professor, Graduate School of Business, Seoul National University, jingkim@snu.ac.kr