

제품 리포지셔닝을 통한 유한킴벌리 <하기스 매직팬티>의 성공전략

Success Strategy of Yuhan-Kimberly's Huggies Magic Panty through Product Repositioning

박 흥 수(Park, Heung Soo)*
최 선 미(Choi, Sun-Mi)**
강 성 호(Kang, Seong Ho)***
권 계 은(Kwon, Gae Eun)****

한국의 유한양행과 미국 Kimberly-Clark사의 합작회사인 유한킴벌리는 1993년 폴업스 완전 팬티형 기저귀 제품을 출시하여 팬츠형 기저귀를 통한 프리미엄 시장을 개척하게 된다. 그러나 Kimberly-Clark사의 완제품을 수입한 팬츠형 기저귀 폴업스는 미국에서 높은 시장 점유율을 가진 제품임에도 불구하고 국내 소비자들의 기저귀 사용문화에 맞지 않는 포지셔닝으로 인해 한국에서 현지화에 실패한다. 그 후 유한킴벌리는 1996년에 팬츠형 기저귀 하기스 토틀러를 다시 시장에 선보이게 된다. 이는 Kimberly-Clark사의 제품력과 유한킴벌리의 마케팅능력이 결합하여 폴업스보다 뛰어난 신제품을 출시하는 계기가 된다. 그러나 이 또한 배변 연습에 대한 문화/환경/태도/습관차이 등과 같은 국내 소비자들의 라이프스타일에 맞지 않는 포지셔닝과 IMF 위기로 인한 수입원가 급등, 회사 내부에서의 신뢰도 미약, 20%대로 낮았던 시장 취급율, 기존 일반 기저귀보다 월등히 높았던 가격 등의 이유로 인하여 다시 시장에서 실패하게 된다.

2005년 유한킴벌리는 New Pants 사업전략을 다시 수립하기로 한다. 그것은 Winning Product 의 개발, Winning Communication 전략, 팬티시장 창출을 통한 시장구조 변화의 세 가지가 유기적으로 결합한 형태였다. 총 55회의 시장조사를 통해 소비자 Habit & Practice와 Usage & Attitude 를 조사하였으며 제품사용조사, 포지셔닝 조사, 광고조사를 실시하여 제품설계에서 디자인까지의 전 과정을 소비자의 관점에서 바라보고 기획하였다. 유한킴벌리는 출시될 신제품을 배변연습 기저귀가 아닌, 입히는 기저귀로 리포지셔닝하고, 기존 하기스 대비 25% 비싼 프리미엄 제품으로 <하기스 매직팬티>를 출시한다. 하기스 매직팬티는 국내 기저귀 시장에서 대히트상품으로 인식되며 2005년 출시 이후

* 연세대학교 경영대학 교수(hspark@base.yonsei.ac.kr)
** 연세대학교 경영대학 교수(sc128@yonsei.ac.kr)
*** 연세대학교 경영대학 박사과정(shkang123@naver.com)
**** 연세대학교 경영대학 박사과정(chuppy1201@hotmail.com)

2006년 376억, 2007년 572억, 2008년 900억의 매출액을 기록하였다.

이처럼 하گی스 매직팬티가 성공할 수 있었던 이유는 고객의 사용특성을 정확히 파악해서 도출된 리포지셔닝 전략 덕분이었다. 국내외 많은 기업들이 치열하게 각축전을 펼치고 있는 유아용품 시장에서 살아남기 위해 진행했던 철저한 시장조사와, 그 시장조사를 바탕으로 한 명확한 포지셔닝, 그리고 그것이 효과적으로 고객의 마음속에 포지셔닝 될 수 있도록 만들어준 유한킴벌리의 공격적인 360도 커뮤니케이션 전략이 하گی스 매직팬티의 성공전략이었다.

핵심개념: 유한킴벌리, 하گی스 매직팬티, 유아용품 시장, 시장 조사, 리포지셔닝, 360도 커뮤니케이션

I. 기저귀 산업의 이해

1.1 기업 소개

우리강산 푸르게 푸르게 캠페인으로 국내 소비자에게 잘 알려진 유한킴벌리는 독립운동가이자 사업가, 교육자였던 유일한 박사가 창립한 유한양행과 136년 전통의 세계적인 건강, 위생용품 기업인 Kimberly-Clark사가 1970년 국내 최초로 합작하여 설립된 회사이다. 국내 최초로 주식을 상장하여 종업원 지주제와 전문 경영인 제도를 도입한 유한양행은 당시 신뢰의 상징이었으며 대한민국 제약, 보건 산업을 이끌어 나가는 선두기업이었다. 한편 Fortune지로부터 가장 존경받는 기업으로 선정되기도 한 Kimberly-Clark사는 크리넥스, 코텍스, 하گی스 등 세계적 브랜드의 제품을 전세계에 공급하고 있으며, 현재는 전세계 37개국에 생산공장을 갖고 있는, 전세계 위생용품 산업을 이끌어 나가는 선두기업이다. 유한킴벌리는 합작 1년 후 국내 최초로 코텍스 생리대와 크리넥스 미용티슈를 출시하였으며, 1974년에는 국내 최초로 뽀뽀 화장지를

출시하였다. 주요사업으로는 유아위생사업, 여성위생사업, 가정위생사업, 성인위생사업, 바스 & 바디사업, 병원/산업위생사업 등이 있으며, 아기 기저귀, 생리대, 미용티슈, 화장지, 노인용 기저귀, 요실금 제품, 아기/어린이 바디용품, 수술포, 산업용 작업복 등의 다양한 제품을 생산하여, 사람이 태어나서 생을 마감할 때까지 평생 동안 일상생활에서 꼭 필요한 위생/생활 용품을 공급해오고 있다. 1980년부터 국내 처음으로 패드형 기저귀 크린베베를 생산하기 시작했으며 1983년에는 국내 최초로 테일형 기저귀인 하گی스를 개발하였다. 국내 소비자에게 잘 알려져 있는 브랜드로는 하گی스, 크린베베, 화이트, 좋은느낌, 애니데이, 크리넥스, 뽀뽀, 디펜드 등이 있다. 유한킴벌리는 이렇듯 다양한 카테고리의 제품들을 전세계에 수출하고 있으며, 수출국가로는 아시아, 유럽, 미주, 아프리카의 53개국에 달한다. 또한 북한 황폐산림에 나무를 심고, 몽골 특별보호구역에 330만 그루에 달하는 산림을 조성하여 세계 온실가스 배출 저감을 위해 노력하는 등, 1984년부터 현재까지 26년동안 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인을 일관되게 진행하여 깨끗하고 존경받는 기업 이미지를 꾸준히

히 소비자에게 전달하고 있다.

유한킴벌리의 2008년도 매출액은 10,221억원이며, 순이익은 1,153억원에 달한다. 이는 전년 대비 매출액 12.9%, 순이익은 9.3% 상승한 것이다. 또한 과거 5년간 매출액은 꾸준히 7% 이상의 성장률을 보이고 있다.

1.2 기저귀 산업 시장

기저귀 산업 시장은 유한킴벌리가 프리미엄 시장을 공략하기 전까지 일자형 기저귀와 일자형 기저귀보다 가격대가 더 높고 편리한 완전 기저귀 시장으로 나뉘어져 있었다. 기저귀 사용 단계는 총 6단계로 나눌 수 있는데, 몸무게가 4.5kg까지의 갓 태어난 아기를 위한 신생아용, 4~8kg의 백일전후의 아기를 위한 소형, 7~11kg의 기저나 일어서려는 아기를 위한 중형, 9~14kg의 걷기 시작하는 아기를 위한 대형, 13~

18kg의 아장아장 걷는 아기를 위한 특대형, 17kg 이상의 잘뛰고 활동적인 아기를 위한 점보형으로 분류할 수 있다.

기저귀는 대형할인점, 백화점, 카테고리숍, 온라인 쇼핑몰, TV홈쇼핑, 잡지 홈쇼핑, 슈퍼마켓 등에서 판매되고 있으며, 최근에는 대형할인점과 온라인 쇼핑몰에서의 매출 비중이 크다.

II. 폴업스 개발

2.1 개발 배경

아기 기저귀 시장이라는 레드오션에서 유한킴벌리는 '위생 종이기저귀'의 대명사로 자리잡고 있었다. 그러나 이미 성숙기에 들어선 시장에서 성장이 불가능했던 유한킴벌리는 블루오

〈그림 1〉 유한킴벌리의 우리강산 푸르게 푸르게 캠페인의 변화



선으로의 시장개척을 위해 종이 기저귀가 아닌 배변용 팬티 기저귀 시장으로의 도전을 하게 된다. 유한킴벌리가 아기 기저귀 사업을 시작한 1983년도부터 1988년까지는 위생 종이 기저귀 시장에서 부동의 1위였다. 그러나 천 기저귀를 사용하는 가정이 줄어들고 종이 기저귀 시장이 커가면서 대한펄프, 쌍용제지 등의 국내기업들과 P&G 등과 같은 글로벌 생활용품 회사들이 국내 아기 기저귀 시장에 진출하게 된다. 이로 인해 유한킴벌리의 시장점유율은 45%까지 떨어지게 된다. 특히 제품력과 마케팅력을 갖춘 P&G의 등장은 유한킴벌리의 신제품 개발을 촉진하는 계기가 되었다.

2.2 시장기회

유한킴벌리는 기존의 종이 기저귀 시장이 제품 수명 주기상 성숙기 시장에 진입했다는 판단 하에 미국 Kimberly-Clark사에서 개발된 팬티형 기저귀 제품을 국내에 출시하여 시장의 선두주자답게 새로운 카테고리를 창출하고 제품군의 다양화를 계획한다.

당시 미국과 유럽에서는 Kimberly-Clark사의 폴업스라는 트레이닝 팬츠가 일반 기저귀에 비해 상대적으로 높은 가격에 성공적인 판매량을 올리며 선전하고 있었다. 일반 종이 기저귀는 생후 0~20개월의 신생아들이 사용하고 있었고, 팬티형 기저귀는 기저귀를 떼어내기 시작하는 20~30개월의 아기들을 위한 새로운 개념의 기저귀였기 때문에 유한킴벌리에게는 상당한 매력으로 다가왔다. 즉, 기존의 종이 기저귀 시장을 잠식하지 않으면서 팬티형 기저귀 시장을 창출하여 전체 기저귀 시장을 확대하려는 의도

와 함께, 우리나라에는 아직 존재하지 않았던 팬티형 기저귀를 도입함으로써 미국과 유럽에 서처럼 큰 성공을 거두리라는 확신이 있었던 것이다. 또한 팬티형 기저귀가 일반 종이 기저귀보다 40% 정도 비싼 가격에 판매되고 있다는 사실도 종이 기저귀 시장의 시장점유율 하락으로 위축된 매출을 확보할 수 있는 매력으로 다가왔다.

2.3 제품과 포지셔닝 - '배변연습용 기저귀'

유한킴벌리는 미국과 유럽시장에서 성공한 제품을 선별하여 그대로 한국으로 들여오는 방법을 택했다. 기존 유한킴벌리가 보유하고 있었던 제품군보다 기술적으로 우수한 제품, 또는 국내 시장에서 성공 가능성이 있는 제품을 선별하는 과정을 거쳐, 미국 Kimberly-Clark사의 팬티형 기저귀 폴업스를 완제품의 형태로 국내에 들여오게 된다. 수입 완제품을 국내에 들여오면서 유한킴벌리가 가장 고민한 것은 미국의 폴업스 제품을 한국에서 어떻게 포지셔닝하는가였다.

유한킴벌리는 폴업스의 포지셔닝 설정을 위해 시장조사를 실시한다. 두 가지 컨셉으로 실시된 소비자 조사에서 '배변 연습용'과 '걷는 아기용' 중 국내 소비자들에게 '걷는 아기용'이 더 적합하다는 결론이 나오지만 기존 유한킴벌리 제품군의 잠식을 우려한 유한킴벌리는 '배변 연습용'이라는 컨셉으로 폴업스를 포지셔닝하기로 결정한다. 배변 연습용이란 Kimberly-Clark사가 미국에서 폴업스를 출시할 때 포지셔닝했던 컨셉으로 20개월 전후의 미국 아이들이 혼자 배변을 볼 수 있도록 연습하는 과정에서 쓰이는 배변 연습 보조용 팬츠를 일회용으로 만든 기

저귀를 의미했다. 즉, 유한킴벌리는 Kimberly-Clark사가 폴업스를 미국에서 런칭할 당시의 제품 포지셔닝을 그대로 사용하기로 결정한 것이다.

2.4 폴업스의 4P전략

Kimberly-Clark사에서 완제품을 수입하고 동일한 포지셔닝 정책을 사용한 것 외에, 타겟 또한 원래의 제품 대상인 20개월 전후의 아이들로 정하게 된다. 가격 또한 Kimberly-Clark사의 가격 정책과 같이 일반 기저귀 대비 40% 정도 높게 책정하게 된다. 미국에서 이미 성공한 완제품을 가져오는 방식이었기 때문에 Kimberly-Clark사의 마케팅 전략을 그대로 모방하는 것 또한 자연스럽게 이루어졌다. 폴업스의 시장 진입을 위해 유한킴벌리는 다양한 프로모션을 진행하게 되는데, 기저귀 연계 샘플링과 무료 제품을 배포하였으며, TV 광고, 프린트물 제작, 소비자 교육을 위한 가이드북 등을 제작하여 소비자에게 신제품을 소개하였다.

2.5 시장 진입과 실패

폴업스의 미국에서의 성공과는 대조적으로 국내에서 성적은 저조했다. 1993년 출시된 폴업스는 기저귀 제품의 매출에서 2%를, 전체 시장 점유율에서 1%도 채 되지 않은 성적을 거두며 새로운 수입원으로서의 기대를 저 버리게 된다. 결국 출시 2년만인 1995년, 제품 판매를 중단하게 된다.

폴업스의 실패의 원인은 크게 두 가지로 살펴볼 수 있다.

첫째, 글로벌 포지셔닝이 적중하지 않았다. 유한킴벌리가 폴업스를 출시할 때 사용했던 배변연습용 컨셉은 우리문화와 소비자 특성을 고려하지 않은 다분히 미국적인 컨셉이었다. 미국은 20개월을 전후해서 배변연습을 시작하는 아이들을 보조해주는 천 팬티를 사용하기 때문에 일회용 팬티 기저귀인 폴업스가 배변연습용으로 포지셔닝하는데 무리가 없었다. 하지만 국내에서는 20개월 정도의 아기들은 일반 팬티만을 입혀놓고 배변연습을 시키기 때문에 배변연습용이라는 컨셉 자체가 낯설었으며, 이러한 컨셉에 대해 필요를 느끼지 못하는 소비자에게 신제품을 소구하는 방식이 처음부터 잘못되었던 것이다. 국내에는 존재하지 않았던 새로운 제품 카테고리를 창출하여 시장 확대를 도모하는 것은 좋은 시도였으나, 완제품을 들여오는 상황에서 국내의 시장상황을 고려하지 않은 동일한 포지셔닝 전략의 실행은, 두 국가간 문화적 차이로 인한 시장실패를 가져오게 했다.

둘째, 제품 자체가 국내 아이들에게 맞지 않았다. 폴업스는 미국 Kimberly-Clark사에서 개발한 미국의 20개월된 아기들을 대상으로 만들어진 제품이다. 즉 목표고객이 미국의 어린아이였다. 그러나 미국과 한국의 20개월 어린아이들의 신체사이즈가 극명하게 차이가 난다는 사실을 배제하였고, 미국 아이들을 겨냥해 만들어진 폴업스는 국내 어린아이들에게 맞지 않았고 착용감면에서도 현격히 떨어졌던 것이다. 이렇듯 국내에서 유한킴벌리 기저귀의 end-user인 어린아이들의 기저귀 사용패턴과 신체사이즈를 고려하지 않은 폴업스의 시장진입의 실패는 당연한 결과였다.

Ⅲ. 하기스 토들러 개발

3.1 개발 배경

3.1.1 하기스 골드 의 시장 성공

풀업스의 실패 이후, 1997년 어려운 경제상황에도 유한 김벌리는 하기스 골드 제품을 출시하고 프리미엄 시장과 레귤러 시장을 구분하여 공략하는 전략을 통해, 한국 시장 내에 프리미엄 시장을 형성, 이를 통한 매출 성장을 이루어 내고 있었다. TVC 및 인쇄광고와 매장 프로모션을 통해 하기스 골드는 소비자들의 인식 안에서 동일 카테고리 내 가장 좋은 제품, 가장 선호하는 제품으로 자리 잡게 된다.

3.1.2 팬츠형 기저귀의 재도전

그러나 하기스 골드가 자리잡고 있었던 종이 기저귀 시장은 한정된 시장 안에서 여러 개의 글로벌 그룹들이 치열하게 경쟁하는 레드오션 시장이었다. 따라서 선두주자인 유한김벌리는 레드오션에서 블루오션으로 옮겨가기 위한 준비를 하게 된다. 이에 새로운 기저귀 카테고리를 창출하기로 한 유한김벌리는 일자형 기저귀와 Complete Diaper 시장으로 양분된 시장에 또 한번의 팬츠 기저귀 시장 진입을 통해 프리미엄 시장을 창출해 내기로 결정한다.

국내에서는 배변연습용으로 포지셔닝된 팬츠형 기저귀가 실패했지만, 미국과 일본시장에서는 크게 성공하고 있었고, 유한김벌리로 하여금 새로운 시장을 창출할 수 있다는 점이 여전히

큰 매력으로 남아있었기 때문에, 유한김벌리는 다시 한번 팬츠형 기저귀 시장에 도전하게 되는 것이다.

3.2 제품 개발

풀업스의 실패로 R&D의 중요성을 인식하게 된 유한김벌리는 Kimberly-Clark의 완제품을 가져오는 형태에서 벗어나 R&D에 인력을 투입하고 투자를 하기 시작한다. 1995년 기저귀와 여성용품 사업 분야에 100억 원의 예산을 편성하고 3명의 전담인력을 만들어 제품개발실을 창설한다. 이때 이루어졌던 R&D로의 대규모 투자는, 이후 일반 기저귀와 프리미엄 기저귀 시장에서 매출을 증대시키는데 크게 기여하게 된다.

신제품은 Kimberly-Clark가 생산하고 있었던 풀업스의 프로토 타입을 바탕으로 개발이 이루어졌다. 따라서 Kimberly-Clark사가 개발과정에 관여하였고 제품출시 전반에 참여하였다. 유한 김벌리는 Kimberly-Clark사와 긴밀한 연락체계를 갖추면서 국내 소비자들의 니즈를 신제품에 어떻게 반영시킬지를 놓고 고민하였다. R&D팀 과도 긴밀히 커뮤니케이션하며 기존 기저귀 제품의 문제점과 엄마들이 원하는 팬티형 제품의 형태 등을 설명하기도 하였다.

3.3 포지셔닝과 4P전략

유한김벌리는 1996년 다시 한번 Kimberly-Clark사와의 긴밀한 협조 아래 하기스 토들러를 시장에 내놓게 된다. 그러나 1993년 풀업스를 시장에 내놓았을 때와는 달리, 국내 소비자들의

컨셉 조사를 통하여 '쑥쑥 늘어나고 얇아서 걸음마를 시작하는 아기의 활동을 편안하게 해주는 걸음마 기저귀'라는 컨셉으로 시장에 리포지셔닝하게 된다. 폴업스 출시 때와는 달리, 자체 마케팅 인력을 충원하고 소비자 조사를 통해 자체적으로 하기스 토들러를 출시하고 마케팅을 실시하였다.

기존에 소비자들로부터 큰 호응을 얻고 있었던 하기스를 제품 이름에 넣어서, 하기스 토들러라는 제품명으로 출시, 소비자들로 하여금 신제품에 대해 친근한 느낌을 갖을 수 있도록 하였다. 또한 프리미엄 제품군 답게 기존 일반 기저귀보다 40% 높은 가격을 책정하였으며, 폴업스 출시 때와 마찬가지로 무료 제품과 연계 샘플 등을 배포하고, TV광고, 전단지 제작, 소비자 교육을 위한 가이드북을 제작하는 등의 다양한 프로모션 전략을 진행하게 된다.

3.4 하기스 토들러의 실패

하기스 토들러는 폴업스 출시 때와는 달리 R&D 확대, 소비자 조사 확대, 마케팅력 확대 등을 통해 성공을 꾀하지만, 근원적으로 국내 소비자들의 요구를 신제품에 적극적으로 반영할 수는 없었다. 제품은 Kimberly-Clark에서 만들고 유한킴벌리는 어느 정도의 요구사항만 전하는 형태였기 때문이다. Kimberly-Clark의 입장에서는 미국에서 대량으로 생산되고 소비되는 팬티형 기저귀의 생산라인을 국내에 맞춰 수정해야 할 이유를 찾지 못했던 것이다.

1996년 출시된 팬티형 기저귀 토들러는 기존의 폴업스보다 제품력에서 우세했지만 일본제품을 모방한 경쟁사 제품과 비교하여 편안함,

착용감, 제품 디자인 측면에서 우수한 평가를 받지 못했다. 경쟁사 대비 구입의향 또한 낮게 나타났는데 하기스 토들러 팬츠의 경우에는 46%에 불과했던 것이 경쟁 제품인 큐티 팬츠는 74%까지 나타났다. 토들러 팬츠는 기존 매출의 2~3%를 기록하여 팬티형 기저귀 자체에 회의를 가지게 되며, 결국 출시 2년 만인 1998년 시장에서 철수하게 된다.

하기스 토들러의 실패의 원인도 폴업스의 실패의 원인과 크게 다르지 않았다.

첫째, 기존 제품의 잠식을 염려하여 배변연습용 팬츠로 포지셔닝한 점은 폴업스 때와 같은 실패의 원인으로 꼽을 수 있다. 이는 한국 아이들과 엄마들의 기저귀 사용 행태와 맞지 않았기 때문에 시장 확산에 큰 어려움을 가져온 것이다.

둘째, 제품에 관한 문제이다. 폴업스 때보다 유한킴벌리의 요구사항이 적절히 반영되기는 했지만 여전히 미국의 Kimberly-Clark사가 생산하여 완제품을 들여오는 형태에서 한국 소비자의 요구가 세밀히 반영되지 못했다. 이는 제품력에 대한 소비자 평가에서 경쟁사에 비해 우수한 평가를 받지 못하는 결과를 가져왔다.

이러한 이유들과 함께, 1997년 IMF 금융위기로 인해 원자재값과 환율이 크게 상승하였고, 완전 수입제품이던 하기스 토들러는 이때의 원가상승을 감당하지 못했던 것 또한 큰 실패 이유 중 하나였다.

IV. <하기스 매직팬티> 제품 개발 - 리포지셔닝

4.1 매직팬티 출시 배경

90년대 중반부터 줄어들기 시작한 신생아 출산율은 2000년에 들어 급감했고 이에 따라 기저귀 시장은 정체되기 시작했다. R&D에 대한 투자와 지속적인 혁신활동으로 일반 기저귀 시장에서 시장점유율을 70% 까지 높였지만, 2002년부터 매출액이 성장하지 못하고 있는 실정이었다. 이를 타계하기 위해 새로운 시장을 개척하기로 한 유한킴벌리는 두 번의 실패경험이 있는 팬티형 기저귀 시장에 세 번째 도전장을 내민다. 1993년 풀업스의 출시와 1996년 하기스 토들러의 출시가 모두 실패로 끝났지만 팬티형 기저귀 자체에 대한 상품성을 강하게 믿었던 것이다.

4.2 신제품 개발 주요 원칙

이 당시의 유한킴벌리는 Kimberly-Clark사의 자원에 의존하던 과거와는 달리, 자체역량을 강화해 자발적인 신제품 개발과 출시가 가능한 상태였다. 여러 번의 신제품 개발경험을 통해 신제품이 시장에서 성공하기 위한 노하우를 터득한 유한킴벌리는 신제품 개발 전 과정에 걸쳐 소비자의 니즈를 반영하기 위해 노력한다. 과거의 풀업스와 하기스 토들러의 시장조사에서 경쟁업체와 비교하여 다소 떨어진다고 평가되었던, 편안함, 착용감, 제품 디자인의 열세를 극복하기 위해 Kimberly-Clark사의 완제품을 수정, 보완하는 것이 아닌, 국내 소비자의 취향과 요구에 부합한 신제품을 독자적으로 설계하고 출시한다는 결정을 내린 것이다.

이렇듯 국내 소비자의 니즈에 맞는 독자적인 신제품 개발과 함께, 성공적인 커뮤니케이션 전략의 진행, 그리고 팬티시장 창출을 통한 시장

<그림 2> 신제품 개발 주요 원칙



구조 변화의 세 가지 조건을 모두 충족시키고 이들을 유기적으로 결합함으로써, 성공적인 신제품 출시를 피하고자 한 것이다.

4.3 소비자 조사

4.3.1 소비자 행태 조사

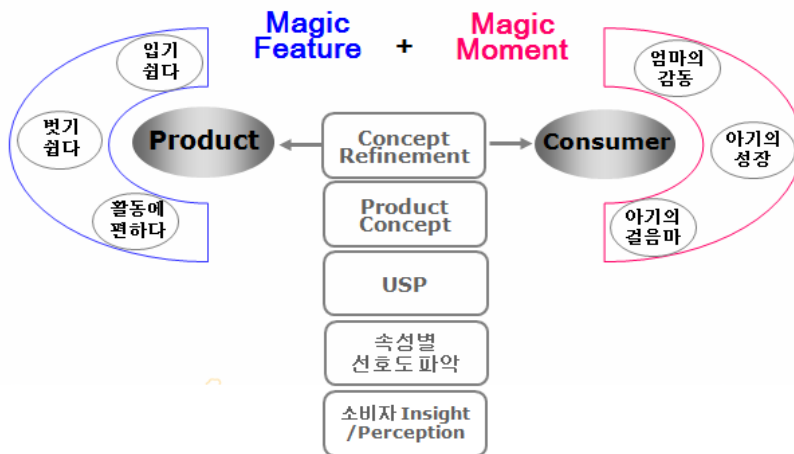
과거 완제품을 수입했던 때와는 달리 자체 역량으로 신제품을 출시하게 된 유한킴벌리는 제품 컨셉과 디자인 선정과 같은 신제품 개발 전반에 걸쳐 철저한 소비자 조사를 실시했다. 우선 제품 디자인, 브랜드, 광고, 패키지, 수익성 등 포괄적인 부분을 점검하기 위한 조사를 5년 여에 걸쳐 총 5회 진행하였고, 특히 제품 디자인 선정 및 정교화를 위한 조사에 심혈을 기울였다. 2,278명을 정량 조사하였고 489명을 정성 조사하여 소비자가 팬티형 기저귀에 대해 어떠한 니즈를 가지고 있는지를 밝히는데 주력했다.

소비자 특성파악에 나선 유한킴벌리는 매직팬티의 타겟인 12~20개월 된 아이들의 행동분석을 실시하였다. 이 시기의 아이들은 활동이 많아지고 행동반경이 넓어지며 주변에 대한 호기심과 활동성으로 잠시도 가만히 있기를 싫어하는 특성을 가지고 있었다. 또한, 아기는 많이 움직일수록 건강하고 균형 있는 성장발달을 할 수 있으며, 움직임이 많은 아기가 마음껏 자유롭게 움직일 수 있는 환경을 만들어 주는 것이 아기의 성장 발달을 위해 꼭 필요하며, 또한 스스로 움직이며 탐구심이 많아지는 시기에 자유롭고 편안한 환경을 만들어 주는 것이 아기의 자아형성을 도와준다는 점에 착안하게 된다.

4.3.2 제품 테스트

위와 같은 고객특성을 바탕으로 제품 테스트를 실시, In-depth Interview로 진행된 조사에서 소비자 인식 및 장애요인을 알아낼 수 있었다. 입히는 팬티 기저귀에 대한 소비자들의 반응은

〈그림 3〉 포지셔닝 개발



크게 두 가지로 나누어 졌는데, 그 중 호의적 반응은 전반적으로 사용 후 모두 긍정적이며 향후 시장에 출시되면 사용해 보고 싶다는 반응이었다. 기존 접착식 기저귀에 비해 월등한 제품력, 즉 흡수력, 재질 등이 주는 혜택과, 입히는 기저귀가 주는 기능적, 심리적인 측면에서의 혜택이 엄마와 아기 모두에게 탁월하다는 반응이었다.

반면에 입히는 팬티 기저귀에 대한 장애요인도 몇 가지 도출되었는데 첫째, 가격적 부담을 들 수 있었다. 소비자들은 팬티 기저귀가 기존 기저귀 대비 10~20% 정도 비쌀 것 같다고 인식하고 있었고 그에 대한 이유로 입는 팬티 기저귀라는 점을 들었다. 일반 기저귀 대비 15~20% 정도 비싸면 기꺼이 구입할 것 같지만 그 이상은 너무 부담스럽다는 반응을 보인 것이다. 팬티 기저귀가 그 이상의 가격으로 책정된다면, 기존 기저귀로 대처할 것이라는 반응과, 외출시, 겨울, 취침 시에만 제한적으로 사용하겠다는 의견 또한 도출되었다.

둘째, 입히는 경험이 부족하다는 것도 장애요인으로 꼽았다. 기저귀를 '입히는 행위'에 대한 경험 부족으로 인해, 기저귀는 '떼서 채워야한다'는 인식이 강했기 때문이었다.

4.4 포지셔닝

소비자 행동조사, 신제품 테스트, 고객 특성 파악 등 다방면에 걸친 여러 번의 시장조사 결과 아이가 성장해 감에 따라 분유나 장남감을 바꿔주듯이 기저귀도 바꿔줘야 한다는 제품 컨셉이 도출되었다. 핵심 컨셉으로 '성장'이 선정되었고 정제 과정을 거쳐 '걸음마'가 제품 컨셉으로 최종 선정되었다. 결론적으로 하기스 매직

팬티는 걷고 싶어 하는 아기들에게 최상의 편안함을 제공하는 '입히는 기저귀'라는 포지셔닝 전략을 수립하게 된다. 아기가 팬티처럼 입고 편리하게 벗을 수 있으며, 쑥쑥 늘어나고 몸에 잘 맞아 아기가 움직이기 편안하기 때문에, 걷고 싶어 하는 아기들은 팬티로 바뀌 입기를 원한다는 점을 강조한 것이다.

V. <하기스 매직팬티>의 마케팅 전략

5.1 집중과 선택

유한킴벌리는 하기스의 여러 브랜드 내에서 매직팬티에 선택, 집중하는 출시전략을 펴게 된다. 이는 기존의 하기스 기저귀를 대체하는 전략이라 할 수 있는데, Super Premium Segment인 팬티형 기저귀 시장을 창출하고, 기저귀 시장의 브랜드 리더십을 강화하여, 기저귀 시장에서 팬티 시장으로 옮겨갈 수 있는, 프리미엄 시프트 전략이라 할 수 있다.

5.2 4P전략방향

5.2.1 4P전략

유한킴벌리는 하기스 매직팬티가 10개월 이상된, 걷기 시작하는 활동적인 아이들을 위한 최상의 편안함을 제공하는 기저귀임을 강조했다. 걷기 시작하는 아기가 쉽게 입고 벗을 수 있으며, 일반 팬티와 모양이 같고, 옆면이 쑥쑥 늘어나며, 떼었다 붙이기 쉬운 원터치 매직테이프

를 달아서 팬티처럼 간편하게 입고 벗을 수 있는 제품을 개발했다. 경쟁사 제품 대비 벗기 쉽다는 차별화 제공하였고, 색상, 그래픽, 패키지 등과 같은 심미적 기능 면에서도 뛰어난 이미지 제공하였다.

결국 하기스 매직팬티는 사용자 테스트에서 경쟁사였던 유니참 무니망에 67:33, 팸퍼스 팬츠에 91:9, LG 유니참 마미포코에 69:31로 구매 의도면에서 확실한 비교우위를 나타냈다.

가격은 기존의 풀업스와 하기스 토들러가 일반 기저귀에 비해 40% 상승된 가격으로 판매했던 반면, 하기스 매직팬티는 소비자 테스트에서 도출되었던 가격에 대한 부정적인 이미지를 상쇄하기 위하여 기존 일반 기저귀에 비해 25% 상승된 가격으로 판매하였다.

유통 측면에서는 백화점, 할인점, 홈쇼핑, 인터넷 쇼핑몰 등의 다양한 판로를 공략하여 소비자로 하여금 제품에 쉽게 접근할 수 있도록

노력하였다. 대형 할인점에서 다양한 프로모션 행사를 진행하였으며, 온라인 쇼핑몰 전용 제품을 공급하기도 하였고, 활발한 홈쇼핑 방송을 진행하여 판매 증가를 노렸다.

5.2.2 커뮤니케이션 전략

유한킴벌리는 하기스 매직팬티에 대해 ‘아기가 걷고 싶어하면 입히세요, 하기스 매직팬티’라는 통일된 메시지를 전달했다. 이는 소비자들에게 제품의 사용상황을 알게 함과 동시에 숨겨진 니즈를 깨닫게 하는 효과가 있었다. 또한 360° 커뮤니케이션을 진행했는데 이는 IMC 마케팅을 실천한 것으로써 구매 전 경험, 구매 경험, 구매 후 경험으로 나누어서 각 단계별로 소비자 접점에서 커뮤니케이션 하는 방법을 구사했다. 이는 기저귀 사용 습관을 바꾸기 위한 전략이 중점적으로 사용되었는데, 그 방법 또한

〈그림 4〉 하기스 매직팬티의 비교우위



다양했다. 구매 전 경험에 대해서는 인쇄광고, TV광고, 마케팅 PR, 기념품, 샘플링증정, DM 발송, 구전 마케팅 등을 활용하였고 구매경험에 관해서는 매장 안에서의 프로모션, 샘플링, POP 디스플레이, 진열장과 선반 전시, 와이드 컬러 광고 패키지 등을 사용하였다. 구매 후 경험에 관해서는 충성도 프로그램, 기프트 패키지, 웹 사이트 이벤트 배너 등을 실시했다.

또한 신제품 런칭 당시 미디어에 많은 예산을 투입하면서 하기스 매직팬티를 알리는데 초점을 맞췄는데, 기존의 광고들이 제품을 설명하는데 치중했다면 매직팬티는 타겟인 10개월 전후의 웃고 있는 아기들의 이미지에 비중을 두었다.

하기스 매직팬티는 단계별로 다양한 프로모션을 진행하였는데, 아기들의 첫 걸음마를 축하하는 이벤트 캠페인, 기저귀 입기 컨테스트, 첫 걸음마 사진 컨테스트 등을 진행하였다. 또한

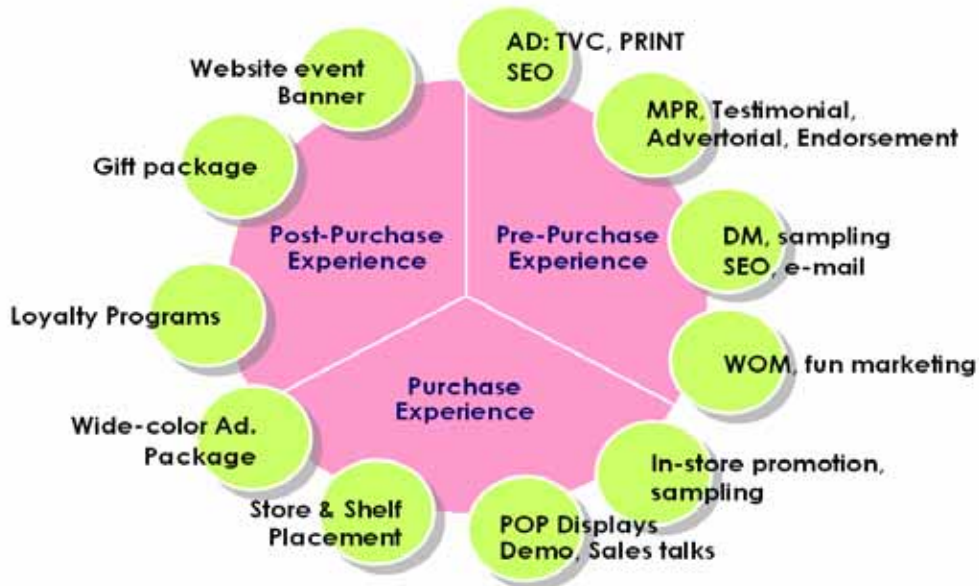
다양한 홈페이지 이벤트를 통해 하기스 매직팬티의 브랜드를 알리는데 초점을 맞췄으며, 프리미엄 기저귀 사용자들에게 구전마케팅을 할 수 있도록 독려했다.

VI. 하기스 매직팬티 리포지셔닝 - 확장 전략

6.1 브랜드 확장 배경

2005년에 시장에 성공적으로 출시된 하기스 매직팬티는 2007년에 들어서서부터 기저귀 시장의 성장 정체와 경쟁 심화로 인하여 매출 또한 정체되기 시작했다. 또한 국내 팬티형 기저귀 시장의 경쟁 구도에 변화의 조짐이 나타났는데,

〈그림 5〉 하기스 매직팬티의 360도 커뮤니케이션



LG유니참의 '마미포코'가 2007년 7월부터 광고 활동을 재개하기 시작하였으며, 국외에서는 일본 프리미엄 팬티형 기저귀인 '무니땅'이 국내 시장 진입을 대기하고 있었다. 이러한 이유로 인해 유한킴벌리는 다시 한번 팬티형 시장 확대를 통해 새로운 시장에서의 리더십을 강화하여, 궁극적으로는 하비스 매직팬티를 선두로 하여 하비스의 브랜드 자산을 강화하고자 한다.

6.2 리포지셔닝 - 아기의 이야기를 들으세요

유한킴벌리는 확장 전략의 가장 중요한 열쇠로 제품과 브랜드 컨셉의 변화를 선택하였다. 기존의 하비스 매직팬티는 아기가 걷고 싶어할 때 사용하는 '입히는 기저귀'의 컨셉이었지만, 2008년부터 새로운 포지셔닝 전략으로 '아기의 이야기를 들으세요' 전략을 펴하게 된다. 이는 어머니는 아기에게 항상 최상의 환경과 조건을

주고 싶어하지만, 아기는 원하는 것을 말하지 못하며, 따라서 어머니는 아기가 원하는 것에 항상 귀기울여야 한다는 뜻을 내포하고 있다. 아기는 걷기 시작할 때부터 입히는 팬티형 기저귀를 입기를 원하며, 이것이 어머니가 아이에게 해줄 수 있는 최상의 환경이라는 뜻이다.

이를 위해 유한킴벌리는 기저귀에 대한 광고가 아닌 아기에 대한 광고로 제품 컨셉 자체를 이동하게 된다. 지금까지의 주인공은 제품이었지만 2008년부터의 주인공은 아기이며, 아기가 원하는 것은 무엇이며, 걷기 시작한 아기에게 필요한 것은 무엇인가를 소비자에게 끊임없이 질문하기 시작한다. 따라서 제품에 대한 광고가 아닌 느낌과 브랜드에 대한 광고까지 확대하는 커뮤니케이션을 진행하게 된다.

6.3 마케팅 전략

유한킴벌리는 하비스 매직팬티의 주인공을 아

〈그림 6〉 브랜드 확장을 위한 캠페인 진행

기로 바꾸고 포지셔닝을 수정한 후, 유통과 프로모션 측면에서 공격적으로 확장 전략을 구사한다. 다양한 소매점에서 여러 이벤트 프로모션을 통해 소비자와의 대화를 꾀하며, 하기스 매직팬티가 주고자 하는 메시지를 전달하고자 노력한다. 또한 할인점 및 온라인 전용 기획제품을 공급하고, 대용량 제품 공급을 통해 소비자 사용 경험을 확대시켰으며, 대형, 특대형, 점보 사이즈에 이어 중형 사이즈를 출시하여 엉금엉금 기거나 일어서려는 아이까지 사용할 수 있도록 제품 라인을 확대한다.

Ⅶ. 시장성과

7.1 매출액 변화

하기스 매직팬티는 일반 기저귀 대비 25% 정도 높은 가격으로 판매하였음에도 불구하고 유한킴벌리의 전체 매출액 중 하기스 매직팬티로 인한 매출액 비중은 2006년 9.5%, 2007년 13.4%, 2008년 15.8%로 매우 성공적인 시장 진입과 시장 유지, 확대를 이루어내게 된다. 하기스 매직팬티는 프리미엄 전략으로 일반 기저귀에 비해 높은 투자수익을 달성할 수 있었으며, 국내 기저귀 시장에서 대히트상품으로 인식되며 2005년 출시 이후 2006년 376억, 2007년 572억, 2008년 900억의 매출액을 기록하게 된다.

〈그림 7〉 리포지셔닝된 잡지 광고



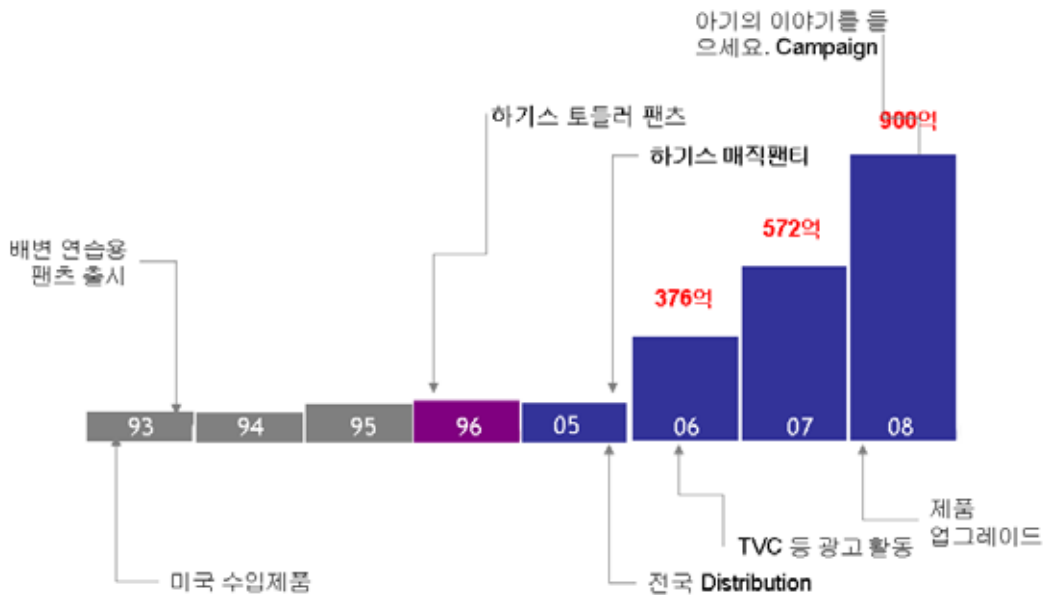
7.2 성공요인

하گی스 매직팬티의 성공요인에는 여러 가지가 있다. 첫째, 철저한 시장 조사를 통해 국내 소비자와 end-user가 원하는 편익을 찾아내서 신제품에 그 편익을 그대로 투영시켰으며, 독자적인 신제품 개발 프로세스를 통해 국내 소비자가 원하는 제품을 빠른 속도로 만들어 낼 수 있었다. 또한 제품의 품질, 디자인, 이미지 등이 경쟁사 제품에 비해 뛰어난 것도 성공요인 중 하나였다. 둘째, 고객을 360도 둘러싼 커뮤니케이션 전략을 들 수 있다. 구매 전, 구매 시, 구매 후의 모든 상황들을 간과하지 않고 소비자 곁에서 끊임없이 제품 컨셉과 제품에 대해 전달하려고 노력함으로써 고객이 자연스럽게 구매로 이어지게끔 할 수 있었던 원동력이었다.

셋째, 국내 소비자들의 유한킴벌리에 대한 압도적인 신뢰를 들 수 있다. 한국에서 가장 존경받는 기업으로 알려진 유한킴벌리는 지속가능경영대상, 대한민국 윤리경영 대상, 아시아에서 가장 일하기 좋은 직장, 사회 기여도 높은 외국 투자 기업 1위 등으로 계속해서 선정되면서 소비자들의 깊은 신뢰를 쌓아갔다. 이는 유한킴벌리가 1984년부터 지속적으로 진행해 온 '우리가 산 푸르게 푸르게 캠페인'이 만들어낸 성과물이었다.

또한 가격, 유통 등의 전략 측면에서 고객들로 하여금 하گی스 매직팬티에 쉽게 다가갈 수 있도록 배려한 점, 실패에 굴하지 않고 계속해서 신제품 출시를 위해 노력한 점, 신제품 성공 후 안주하지 않고 컨셉 확장과 브랜드 확장을 위해 계속해서 노력한 점 등을 들 수 있다.

〈표 1〉 유한킴벌리 Invoiced Sales 변화



*Source: 유한킴벌리 Invoiced Sales(억원)

Ⅷ. 향후과제와 전략방향

8.1 시장 축소에 대한 전략방향

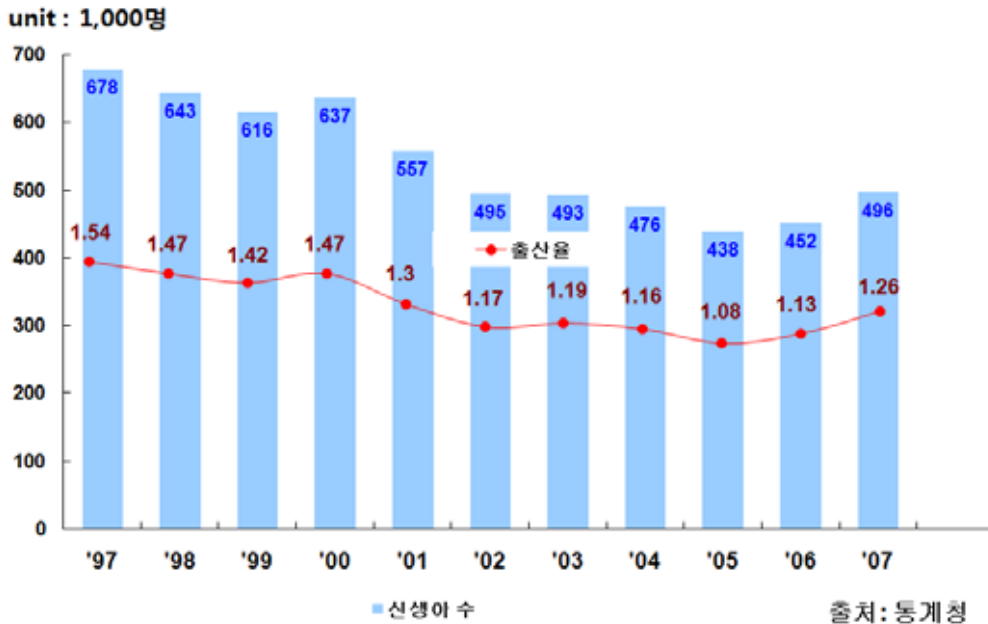
한국의 유아위생용품 시장은 규모면에서 성장 이 둔화되고 있다. 그 이유로는 90년대 중반부 터 출생아 수가 감소하였으며, 최근 경쟁 위기 와 젊은 층의 출산 기피 현상의 지속으로, 가입 여성 1인당 자녀는 미국 2.04명, 중국 1.61명에 비해 현격히 떨어진 상태이다.

또한 글로벌 경쟁은 나날이 심화되고 있는데, 일본 최대의 위생용품 회사인 유니참과 P&G 는 한국 시장에 대한 지속적인 관심과 시장 확 대를 위해 노력하고 있고 국내 대기업인 LG생 활건강은 사업영역을 지속적으로 확대하고 기 저귀 사업에 투자하고 있는 실정이다.

이러한 국내 유아위생용품 시장에서 하기스 기 저귀 시장 점유율은 94년 42%에서 05년 67% 까지 시장의 2/3을 석권하며 성장했으나, 심화 되는 국내 경쟁 상황과 글로벌 기업의 진출로 더 이상 성장하기 힘든 시장으로 변화되었다.

이렇듯 시장이 계속해서 축소하고 있는 상황 에서 유한킴벌리는 소비자의 숨겨진 니즈를 파 악하여 시장정체를 타계할 수 있을 것이다. 그 예로 유한킴벌리가 2009년부터 시장에 출시하 기 시작한 하기스 네이처메이드를 들 수 있다. 2000년대부터 국내에 불기 시작한 웰빙 열풍에 맞게 천연 식물 성분 커버, 7세부터 15세까지의 어린이를 타겟으로 하여 성공적인 시장 진입을 마친 그린핑거로션 성분 함유, 오줌알림 마크, 귀여운 캐릭터 등을 통하여, 기저귀 시장의 새 로운 가능성을 열고 있다고 할 수 있다.

〈표 2〉 국내 출산율 변화



8.2 수출방향

국내에서 크게 성공한 하기스 매직팬티는 2006년 말 14개국의 해외시장으로의 진출을 모색하며, 2007년에는 17개국으로 수출을 확대하며 선전을 거듭한다. 글로벌 포지셔닝은 신중한 판단을 필요로 한다. 폴업스와 하기스 토들러가 미국과 유럽에서 성공한 브랜드지만 한국시장에서 실패한 것처럼 매직팬티가 국내에서의 성공을 뒤로하고 해외에서 배척당할 수 있다는 의미이다. 중요한 것은 진출하고자 하는 나라의 문화와 그 나라의 소비자 특성을 파악하는 일이다. 소비자의 니즈를 파악하고 니즈를 충족시킬 수 있는 상황을 만드는 것이 관건이라고 할 수 있겠다.

두 번의 실패와 그 뒤를 이은 성공의 교훈을 발판으로 삼고, 다양한 신제품 출시 경험, 실패 후 계속된 R&D로의 투자 확대, 국내 소비자들에게 소구할 수 있었던 깨끗하고 존경받는 기업 이미지를 통해 성공적인 해외 진출을 모색해 볼 수 있을 것이다.

〈논문 접수일: 2009. 09. 30〉

〈계재 확정일: 2009. 09. 30〉

참고문헌

- 데이비드 아커(2003), **데이비드 아커의 브랜드 경영**, 비즈니스북스
- 박홍수, 하영원, 우정(2005), **신상품 마케팅**, 박영사
- 박홍수, 하영원(1997), **신제품 마케팅**, 학현사
- 유한킴벌리 내부자료(2009), **하기스 매직팬티 성공사례**
- Fuchs, C. and Diamantopoulos, A. (2007). EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF BRAND POSITIONING STRATEGIES: A CONSUMER PERSPECTIVE. AMA Winter Educators' Conference Proceedings. Vol. 18, p89-89, 1p
- Ostasevičiūtė, R. and Šliburytė, L.(2008). Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. *Engineering Economics*, Vol. 56 Issue 1, p97-103, 7p, 1 chart, 4 diagrams
- Vanderveer, R. B. and Pines, N. M. (2007). Customer-Driven Positioning: The next generation approach to pharmaceutical product positioning. *Journal of Medical Marketing*, Vol. 7 Issue 1, p71-76, 6p, 1 diagram

Success Strategy of Yuhan-Kimberly's Huggies Magic Panty through Product Repositioning

Park, Heung Soo*
Choi, Sun-Mi**
Kang, Seong Ho***
Kwon, Gae Eun****

Abstract

Yuhan Kimberly, a joint-venture company of Korean Yuhan Company and American Kimberly-Clark, opened a premium diaper market in Korea by launching Pull-Ups which was pants-typed diapers in 1993. Pull-Ups was imported as finished goods from Kimberly-Clark. However, in spite of its huge market share in United States, it failed to land down in Korean market because of wrong positioning strategy which did not consider domestic customers' tastes. In 1996, Yuhan-Kimberly brought out a pants-typed diaper, Huggies-Toddler, to Korean market again. This paved the way for the combination of Kimberly-Clark's production power and Yuhan-Kimberly's marketing power and led to launch new product superior to Pull-Ups. However, this product was unsuccessful in the market because of wrong positioning which did not catch domestic customer's life styles such as cultural, environmental and habitual differences in toilet training, the cost increase coming from IMF crisis in Korea, weak trust within the company, weak trust within the company, and too much higher price than regular diapers.

In 2005, Yuhan-Kimberly redeveloped new pants market business strategy. It was organically combined with winning product development plan, winning communication strategy and the market structure change through the pants market creation. Customer's habit, usage and attitude were studied with total 55 times market investigations. Also, all processes from planning to designing

* Professor, School of Business, Yonsei University(hspark@base.yonsei.ac.kr)

** Associate Professor, School of Business, Yonsei University(sc128@yonsei.ac.kr)

*** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University(shkang123@naver.com)

**** Doctoral Student, School of Business, Yonsei University(chuppy1201@hotmail.com)

were executed in the customer's view by investigating product research, positioning research and advertisement research. Yuhan-Kimberly repositioned new product as a wearing diaper not as a toilet training diaper and launched Huggies Magic Panty as a premium product which had 25% higher price than previous Huggies. Huggies Magic Panty was recognized as a great hit product in domestic diaper market and the sales recorded 37.6 bill won in 2006, 57.2 bill won in 2007, and 90 bill won in 2008 since launching in 2005.

The reason of Huggies Magic Panty's success was the repositioning strategy deduced from the precise check of customer's usage habit. It was the winning strategy of Huggies that were market investigation in order to survive in domestic baby goods market where a lot of companies struggled intensively, the exact positioning based on its market investigation and aggressive 360 degree communication strategy to give customers impressions efficiently.

Key words: Yuhan-Kimberly, Huggies Magic Panty, Repositioning, 360 degrees communication