대분류/02
경영·회계·사무

중분류/01
기획사무

소분류/03
마케팅

세분류/01
마케팅전략기획

능력단위/02

NCS학습모듈

신상품 기획

LM0201030102_16v4

교육부

NCS 학습모듈은 교육훈련기관에서 출처를 명시하고 교육적 목적으로 활용할 수 있습니다. 다만 NCS 학습모듈에는 국가(교육부)가 저작재산권 일체를 보유하지 않은 저작물들(출처가 표기되어 있는 도표, 사진, 삽화, 도면 등)이 포함되어 있으므로 이러한 저작물들의 변형, 복제, 공연, 배포, 공중 송신 등과 이러한 저작물들을 활용한 2차 저작물의 생성을 위해서는 반드시 원작자의 동의를 받아야 합니다.

NCS학습모듈의 이해

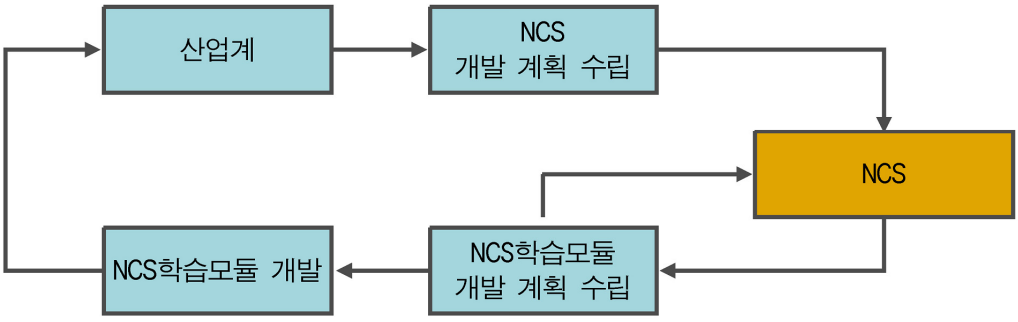
※ 본 NCS학습모듈은 「NCS 국가직무능력표준」 사이트(http://www.ncs.go.kr) 에서 확인 및 다운로드 할 수 있습니다.

Ⅰ NCS학습모듈이란?

❍ 국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)이란 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것으로 산업현장의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 능력(지식, 기술, 태도)을 국가적 차원에서 표준화한 것을 의미합니다.

❍ 국가직무능력표준(이하 NCS)이 현장의 '직무 요구서'라고 한다면, **NCS학습모듈은 NCS의 능력단위를 교육훈련에서 학습할 수 있도록 구성한 '교수·학습 자료'입니다.** NCS학습모듈은 구체적 직무를 학습할 수 있도록 이론 및 실습과 관련된 내용을 상세하게 제시하고 있습니다.

NCS 및 NCS학습모듈 개발 절차



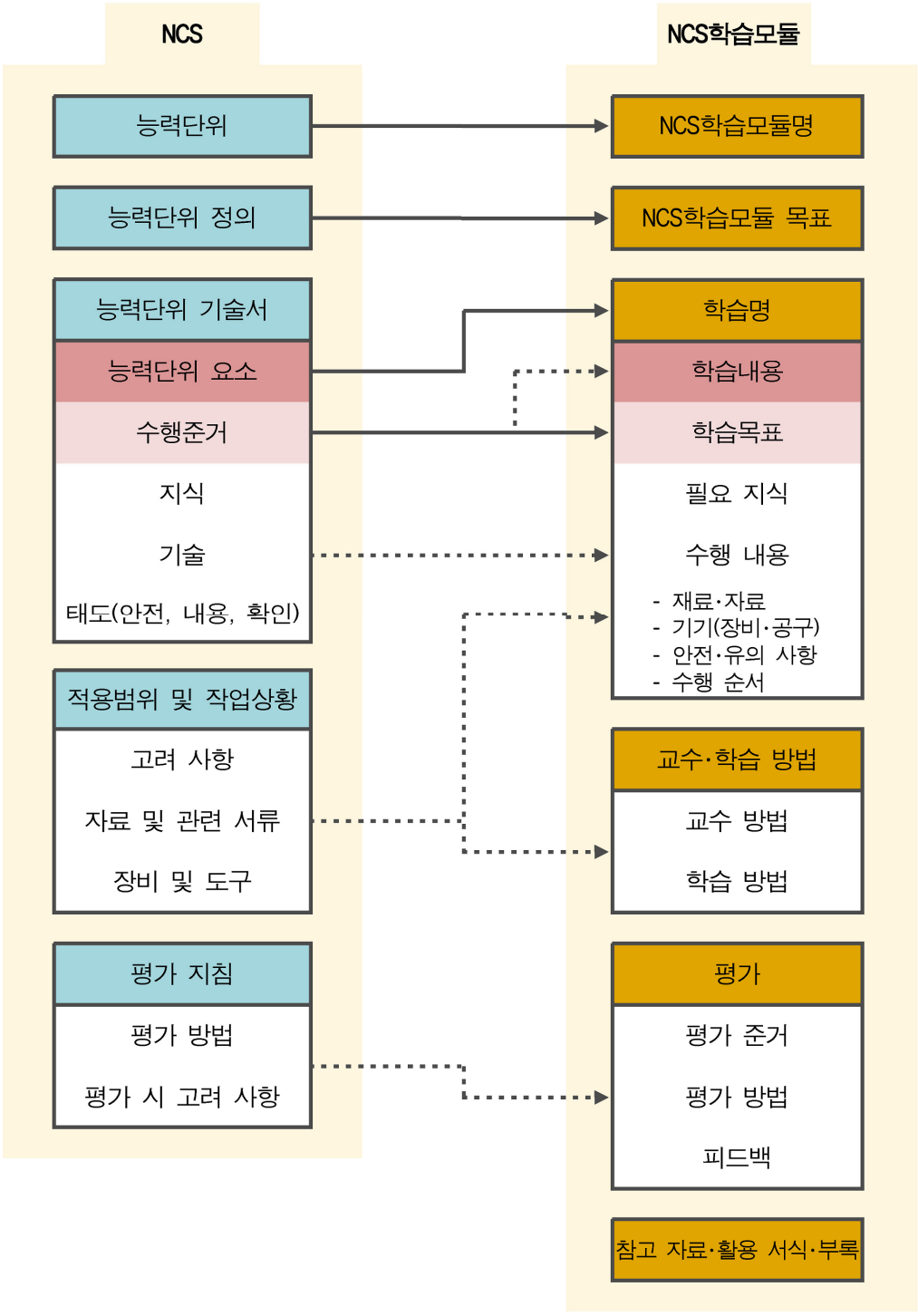
❍ **NCS학습모듈은 다음과 같은 특징을 가지고 있습니다.**

첫째, NCS학습모듈은 산업계에서 요구하는 직무능력을 교육훈련 현장에 활용할 수 있도록 성취목표와 학습의 방향을 명확히 제시하는 가이드라인의 역할을 합니다.

둘째, NCS학습모듈은 특성화고, 마이스터고, 전문대학, 4년제 대학교의 교육기관 및 훈련기관, 직장교육기관 등에서 표준교재로 활용할 수 있으며 교육과정 개편 시에도 유용하게 참고할 수 있습니다.

❍ NCS와 NCS학습모듈 간의 연결 체계를 살펴보면 아래 그림과 같습니다.

NCS와 NCS학습모듈의 연결 체계



II NCS학습모듈의 체계

❍ NCS학습모듈은 1. NCS학습모듈의 위치, 2. NCS학습모듈의 개요, 3. NCS학습모듈의 내용 체계, 4. 참고 자료, 5. 활용서식/부록으로 구성되어 있습니다.

1. NCS학습모듈의 위치

❍ NCS학습모듈의 위치는 NCS 분류 체계에서 해당 학습모듈이 어디에 위치하는지를 한 눈에 볼 수 있도록 그림으로 제시한 것입니다.

[NCS-학습모듈의 위치]

대분류	문화 · 예술 · 디자인 · 방송
중분류	문화콘텐츠
소분류	문화콘텐츠제작

세분류	능력단위	학습모듈명
방송콘텐츠제작		
영화콘텐츠제작	프로그램 기획	프로그램 기획
음악콘텐츠제작	아이템 선정	아이템 선정
광고콘텐츠제작	자료 조사	자료 조사
게임콘텐츠제작	프로그램 구성	프로그램 구성
애니메이션 콘텐츠제작	캐스팅	캐스팅
만화콘텐츠제작	제작계획	제작계획
캐릭터제작	방송 미술 준비	방송 미술 준비
스마트문화앱 콘텐츠제작	방송 리허설	방송 리허설
영사	야외촬영	야외촬영
	스튜디오 제작	스튜디오 제작
	…	…

학습모듈은

NCS 능력단위 1개당 1개의 학습모듈 개발을 원칙으로 합니다. 그러나 필요에 따라 고용단위 및 교과단위를 고려하여 능력단위 몇 개를 묶어 1개 학습모듈로 개발할 수 있으며, NCS 능력단위 1개를 여러 개의 학습모듈로 나누어 개발할 수도 있습니다.

2. NCS학습모듈의 개요

❍ NCS학습모듈의 개요는 학습모듈이 포함하고 있는 내용을 개략적으로 설명한 것으로 학습모듈의 목표, 선수 학습, 학습모듈의 내용 체계, 핵심 용어로 구성되어 있습니다.

학습모듈의 목표	해당 NCS 능력단위의 정의를 토대로 학습목표를 작성한 것입니다.
선수 학습	해당 학습모듈에 대한 효과적인 교수·학습을 위하여 사전에 이수해야 하는 학습모듈, 학습 내용, 관련 교과목 등을 기술한 것입니다.
학습모듈의 내용 체계	해당 NCS 능력단위요소가 학습모듈에서 구조화된 체계를 제시한 것입니다.
핵심 용어	해당 학습모듈의 학습 내용, 수행 내용, 설비·기자재 등 가운데 핵심적인 용어를 제시한 것입니다.

제작계획 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

본격적인 촬영을 준비하는 단계로서, 촬영 대본을 확정하고 제작 스태프를 조직하며 촬영 장비와 촬영 소품을 준비할 수 있다.

선수학습

제작 준비(LM0803020105_13v1), 섭외 및 제작스태프 구성(LM0803020104_13v1), 촬영 제작(LM0803020106_13v1), 촬영 장비 준비(LM0803040204_13v1.4), 미술 디자인 협의하기(LM0803040203_13v1.4)

학습모듈의 내용체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소 코드번호	NCS 능력단위 요소 요소 명칭
1. 촬영 대본 확정하기	1-1. 촬영 구성안 검토와 수정	0803020114_16v3.1	촬영 대본 확정하기
2. 제작 스태프 조직하기	2-1. 기술 스태프 조직 2-2. 미술 스태프 조직 2-3. 전문 스태프 조직	0803020114_16v3.2	제작 스태프 조직하기
3. 촬영 장비 계획하기	3-1. 촬영 장비 짐검과 준비	0803020114_16v3.3	촬영 장비 계획하기
4. 촬영 소품 계획하기	4-1. 촬영 소품 목록 작성 4-2. 촬영 소품 제작 의뢰	0803020114_16v3.4	촬영 소품 계획하기

핵심 용어

촬영 구성안, 제작 스태프, 촬영 장비, 촬영 소품

학습모듈의 목표는

학습자가 해당 학습모듈을 통해 성취해야 할 목표를 제시한 것으로, 교수자는 학습자가 학습모듈의 전체적인 내용흐름을 파악하도록 지도할 수 있습니다.

선수학습은

교수자 또는 학습자가 해당 학습모듈을 교수·학습하기 이전에 이수해야 하는 교과목 또는 학습모듈(NCS 능력단위) 등을 표기한 것입니다. 따라서 교수자는 학습자가 개별 학습, 자기 주도 학습, 방과 후 활동 등 다양한 방법을 통해 이수할 수 있도록 지도하는 것을 권장합니다.

핵심 용어는

해당 학습모듈을 대표하는 주요 용어입니다. 학습자가 해당 학습모듈을 통해 학습하고 평가받게될 주요 내용을 알 수 있습니다. 「NCS 국가직무능력표준」사이트 (www.ncs.go.kr)의 색인(찾아보기) 중 하나로 이용할 수 있습니다.

3. NCS학습모듈의 내용 체계

❍ NCS학습모듈의 내용은 크게 학습, 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되어 있습니다.

학습	해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시한 것입니다. 학습은 크게 학습 내용, 교수·학습 방법, 평가로 구성되며 해당 NCS 능력단위의 능력단위 요소별 지식, 기술, 태도 등을 토대로 내용을 제시한 것입니다.
학습 내용	학습 내용은 학습 목표, 필요 지식, 수행 내용으로 구성되며, 수행 내용은 재료·자료, 기기(장비·공구), 안전·유의 사항, 수행 순서, 수행 tip으로 구성한 것입니다. 학습모듈의 학습 내용은 실제 산업현장에서 이루어지는 업무활동을 표준화된 프로세스에 기반하여 다양한 방식으로 반영한 것입니다.
교수·학습 방법	학습 목표를 성취하기 위한 교수자와 학습자 간, 학습자와 학습자 간 상호작용이 활발하게 일어날 수 있도록 교수자의 활동 및 교수 전략, 학습자의 활동을 제시한 것입니다.
평가	평가는 해당 학습모듈의 학습 정도를 확인할 수 있는 평가 준거 및 평가 방법, 평가 결과의 피드백 방법을 제시한 것입니다.

학습 1	촬영 대본 확정하기
학습 2	**제작 스태프 조직하기**
학습 3	촬영 장비 계획하기
학습 4	촬영 소품 계획하기

2-1. 기술 스태프 조직

학습 목표 • 프로그램 제작에 적합한 기술 스태프를 조직할 수 있다.

필요 지식 /

1 기술 스태프의 구성

프로그램의 장르에 따라 구성하는 기술 스태프는 많은 차이가 있다. 같은 장르의 프로그램이라도 그 형식이나 내용, 규모에 따라서 구성되는 기술 스태프의 종류와 인원수는 천차만별이다.

1. 스튜디오 프로그램

토크쇼, 종합 구성, 예능과 같은 스튜디오 프로그램은 부조정실과 스튜디오를 사용하여 제작하기 때문에 많은 기술 스태프가 필요하다.

학습은

해당 NCS 능력단위요소 명칭을 사용하여 제시하였습니다. 하나의 학습은 일반교과의 '대단원'에 해당되며, 학습모듈을 구성하는 가장 큰 단위가 됩니다. 또한 하나의 직무를 수행하기 위한 가장 기본적인 단위로 사용할 수 있습니다

학습 내용은

NCS 능력단위요소별 수행준거를 기준으로 제시하였습니다. 일반교과의 '중단원'에 해당합니다.

학습 목표는

학습 내용을 이수할 때 학습자가 갖춰야할 행동 수준을 의미합니다. 따라서 수업시간의 과목 목표로 활용할 수 있습니다.

필요 지식은

해당 NCS의 지식을 토대로 학습에 대한 이해와 성과를 제고하기 위해 반드시 알아야 할 주요 지식을 제시하였습니다. 필요 지식은 수행에 꼭 필요한 핵심 내용을 위주로 제시하여 교수자의 역할이 매우 중요하며, 이후 수행 순서와 연계하여 교수·학습으로 진행할 수 있습니다.

수행 내용 / 기술 스태프 구성표 작성하기

재료 · 자료

- 방송프로그램 제작 기획서 및 방송 대본, 콘티(continuity), 제작 일정, 운용표
- 장비 및 시설, 제작 시설 배정 의뢰서 및 배정표, 방송 기술 스태프 데이터베이스(DB) 자료

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터 등

안전 · 유의 사항

- 프로그램의 내용과 제작 방법을 분석하고, 각 스태프들의 역할을 신중하게 검토한다.

수행 순서

1 방송 대본이나 콘티(continuity), 큐 시트를 분석하고, 프로그램의 내용적 특성, 제작 과정에 대한 자료를 수집한다.

2 프로그램 제작 방법을 결정한다.

1. 스튜디오 녹화를 할 것인가, 야외 촬영을 할 것인가 검토한다.

수행 tip

- 스태프의 결정은 스태프 간의 호흡을 중요시하여 선정해야 프로그램의 질을 향상시킬 수 있다.

수행 내용은

해당 학습모듈에서 제시한 내용 중 기술(skill)을 습득하기 위한 실습과제로 활용할 수 있습니다.

재료·자료는

수행 내용을 수행하는데 필요한 재료 및 준비물로 실습 시 활용할 수 있습니다.

기기(장비·공구)는

수행 내용에 필요한 기본적인 장비 및 도구를 제시하였습니다. 제시된 기기 외에도 수행에 필요한 다양한 도구나 장비를 활용할 수 있습니다.

안전·유의사항은

수행 내용을 수행하는 데 있어 안전상 주의해야할 점 및 유의사항을 제시하였습니다. 실습 시 유념해야 하며, NCS의 고려사항도 추가적으로 활용할 수 있습니다.

수행 순서는

실습 과제의 진행 순서로 활용할 수 있습니다.

수행 tip은

수행 내용에서 실습을 용이하게 할 수 있는 아이디어를 제시하였습니다. 수행 tip은 지도상의 안전 및 유의사항 외에 전반적으로 적용되는 주안점 및 수행 과제 목적에 대한 보충설명, 추가사항 등으로 활용할 수 있습니다.

학습2 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 방송 프로그램의 기술적 요소, 미술 구성 요소, 특수 촬영에 대해 설명한다.
- 방송 프로그램 제작에서 각 기술 스태프의 역할에 대해 설명한다.
- 방송 프로그램을 분석하고 필요한 기술 스태프를 구성할 수 있도록 지시한다.

학습 방법

- 방송 프로그램의 기술적 요소, 미술 구성 요소, 특수 촬영에 대해서 알아본다.
- 프로그램 제작에 필요한 기술 스태프의 역할을 이해하고, 기술 스태프 구성표를 작성한다.

교수·학습방법은

학습 목표를 성취하는 데 필요한 교수 방법과 학습 방법을 제시하였습니다.

교수 방법은

해당 학습 활동에 필요한 학습 내용, 학습 내용과 관련된 자료명, 자료 형태, 수행 내용의 진행 방식 등에 대하여 제시하였습니다. 또한 학습자의 수업참여도 제고 방법 및 수업 진행상 유의사항 등도 제시하였습니다. 선수학습이 필요한 학습을 학습자가 숙지하였는지 교수자가 확인하는 과정으로 활용할 수도 있습니다.

학습 방법은

해당 학습 활동에 필요한 학습자의 자기 주도 학습 방법을 제시하였습니다. 또한 학습자가 숙달해야 할 실기 능력과 학습 과정에서 주의해야 할 사항 등도 제시하였습니다. 학습자가 학습을 이수하기 전 반드시 숙지해야 할 기본 지식을 학습하였는지 스스로 확인하는 과정에 활용할 수 있습니다.

학습2 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	학습 목표	성취수준 상	중	하
기술 스태프 조직	- 프로그램 제작에 적합한 기술 스태프를 조직할 수 있다.			
미술 스태프 조직	- 프로그램 제작에 적합한 미술 스태프를 조직할 수 있다.			
전문 스태프 조직	- 프로그램 특수 촬영을 위한 전문 스태프를 조직할 수 있다.			

평가 방법

- 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
기술 스태프 조직	- 프로그램에서 기술적 요소의 파악 여부			
	- 기술 스태프의 역할 파악 여부			
	- 프로그램에 필요한 기술 스태프 구성표 작성 능력			

피드백

1. 사례 연구
   - 프로그램을 선택하여 기술 스태프, 미술 스태프, 전문 스태프 구성표를 예시와 같이 작성하였는지 개인별 능력을 평가한 후, 그 결과를 모든 학습자에게 공유하도록 한다.

평가는

NCS 능력단위의 평가 방법과 평가 시 고려사항을 준용하여 작성합니다. 교수자와 학습자가 평가 항목별 성취수준 확인 시 활용할 수 있습니다.

평가 준거는

학습자가 학습을 어느 정도 성취하였는지 평가하기 위한 기준을 제시하고 있습니다. 학습 목표와 연계하여 단위 수업 시간에 평가 항목 별 성취수준을 평가하는 데 활용할 수 있습니다.

평가 방법은

NCS 능력단위의 평가 방법을 참고하였으며, 평가 준거에 따른 평가 방법을 2개 이상 제시합니다. 평가 방법의 종류는 포트폴리오, 문제해결 시나리오, 서술형 시험, 논술형 시험, 사례 연구, 평가자 체크리스트, 작업장 평가 등이 있으며, NCS 능력단위 요소 별 수행수준을 평가하는 데 가정 적절한 방법을 선정하여 활용할 수 있습니다.

피드백은

평가 후에 학습자들에게 평가 결과를 피드백하여 학습 목표를 달성하는 데 활용할 수 있습니다.

4. 참고 자료

참고자료

- 교육부(2013). 섭외 및 제작스태프 구성(LM0803020104). 한국직업능력개발원.

참고자료는

해당 학습모듈에 제시된 인용 자료의 출처를 제시하였습니다. 교수·학습의 과정에서 참고로 활용할 수 있습니다.

5. 활용 서식/부록

활용서식

스튜디오 기술 스태프 구성표

직종	이름	연락처	소속	특이사항	비고
기술감독					
조명감독					

활용 서식은

평가 서식, 실습 시트 등 교수·학습 시 활용할 수 있는 다양한 서식들로 구성하였습니다. 수행에서 평가에 이르기까지 필요한 서식을 해당 모듈의 특성에 맞춰 개발하거나 기존의 양식을 활용하여 제시하였습니다.

부록

[디지털 텔레비전 방송프로그램 음량 등에 관한 기준]
제정 2014. 11. 29. 미래창조과학부 고시 제2014-87호

제1장 총칙

제1조(목적) 이 고시는 방송법 제70조의2제1항에 따라 방송사업자가 디지털 텔레비전 방송 프로그램 및 방송광고의 음량을 일정하게 유지하기 위해 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

부록은

활용 서식 이외에 교수·학습 과정에서 참고할 수 있는 자료가 있는 경우 제시하였습니다.

[NCS-학습모듈의 위치]

대분류	경영 · 회계 · 사무
중분류	기획 사무
소분류	마케팅

세분류	능력단위	학습모듈명
마케팅 전략 기획	신상품 기획	신상품 기획
고객 관리	신 유통 경로 마케팅	신 유통 경로 마케팅
통계 조사	전략적 제휴	전략적 제휴
	마케팅 전략 계획 수립	마케팅 전략 계획 수립
	마케팅 시장 환경 분석	마케팅 시장 환경 분석
	STP 전략 수립	STP 전략 수립
	STP 전략 타당성 분석	STP 전략 타당성 분석
	마케팅 믹스 전략 수립	마케팅 믹스 전략 수립
	마케팅 믹스 전략 실행 계획 수립	마케팅믹스 전략 실행 계획 수립
	마케팅 성과 관리	마케팅 성과 관리
	마케팅 성과 파악	마케팅 성과 파악

차 례

학습모듈의 개요 ---------- 1

학습 1. 신규 아이템 발굴하기

1-1. 아이디어 수집·분류 및 평가 ---------- 3

1-2. 신규 아이템 가중치 부여 및 확정 ---------- 13

- 교수·학습 방법 ---------- 22
- 평가 ---------- 23

학습 2. 사업 타당성 분석하기

2-1. 시장성 분석 ---------- 25

2-2. 기술 타당성 분석 ---------- 32

2-3. 수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석 ---------- 47

- 교수·학습 방법 ---------- 55
- 평가 ---------- 56

학습 3. 신상품 출시 전략 수립하기

3-1. 신상품 콘셉트 결정 ---------- 58

3-2. 신상품 마케팅 전략 수립 ---------- 73

3-3. 세부 출시 계획 수립 ---------- 88

- 교수·학습 방법 ---------- 98
- 평가 ---------- 99

참고 자료 ---------- 101

활용 서식 ---------- 102

부 록 ---------- 105

신상품 기획 학습모듈의 개요

학습모듈의 목표

소비자의 필요와 욕구를 반영하여 신상품 개발 필요성에 따라 신규 아이템을 발굴하고, 사업 타당성을 분석하여 신상품 출시 전략을 수립할 수 있다.

선수학습

신규 사업 기획(LM0201010104_13v1), 전자 제품 상품화 전략 수립(LM1902010106_16v3), 전자 부품 수익성 분석(LM1902020107_16v2), 마케팅 원론

학습모듈의 내용 체계

학습	학습 내용	NCS 능력단위 요소	
		코드번호	요소 명칭
1. 신규 아이템 발굴하기	1-1. 아이디어 수집·분류 및 평가 1-2. 신규 아이템 가중치 부여 및 확정	0201030102_16v4.1	신규 아이템 발굴하기
2. 사업 타당성 분석하기	2-1. 시장성 분석 2-2. 기술 타당성 분석 2-3. 수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석	0201030102_16v4.2	사업 타당성 분석하기
3. 신상품 출시 전략 수립하기	3-1. 신상품 콘셉트 결정 3-2. 신상품 마케팅 전략 수립 3-3. 세부 출시 계획 수립	0201030102_16v4.3	신상품 출시 전략 수립하기

핵심 용어

신규 아이템, 아이디어 수집, 아이디어 분류, 아이디어 평가, 사업 타당성 분석, 신상품 출시 전략, 콘셉트 설정 전략, 기술 타당성 분석, 수익성 분석

학습 1	신규 아이템 발굴하기
학습 2	사업 타당성 분석하기
학습 3	신상품 출시 전략 수립하기

1-1. 아이디어 수집 · 분류 및 평가

학습 목표	• 신상품 개발 필요성에 따라 신규 아이템 아이디어를 수집할 수 있다. • 수집된 정보와 개발 방향성을 고려하여 신규 아이템 아이디어를 분류할 수 있다.

필요 지식 /

1 신상품 개발의 필요성

1. 신상품 개발의 필요성 증대

신상품 개발은 기업 및 조직에 있어 생명줄과 같은 역할을 한다. 기존의 상품은 기업 및 조직에 경제적인 효과를 영원히 제공하지 못하기 때문이다. 기업 및 조직의 생존을 보장하기 위해서는 새로운 상품들이 계속해서 개발되어야 한다. 또 최근에는 시장 개방으로 경쟁이 점점 치열해지고 상품의 수명 주기가 지속적으로 단축되면서 신상품 개발 경쟁이 점점 더 치열해지고 있다.

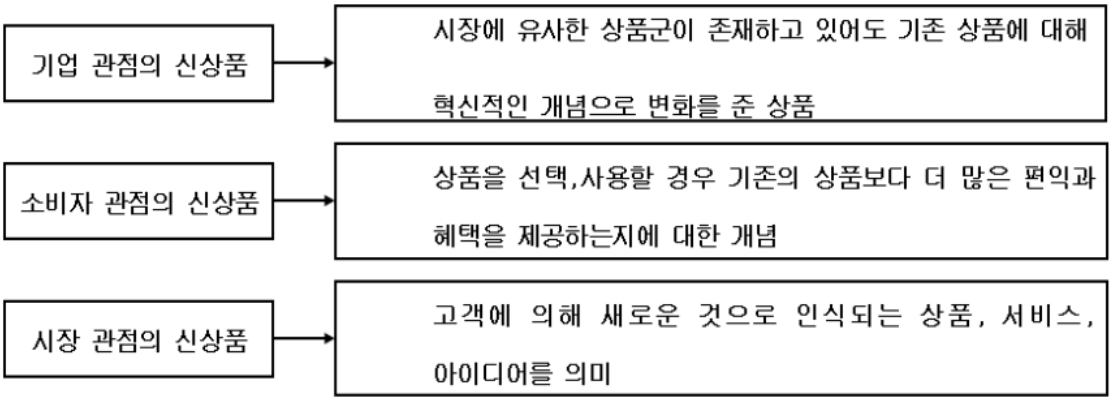
이와 더불어 기업 및 조직 간의 경쟁이 치열해지고 소비자들의 기호가 다양해지면서 신상품 개발의 실패율도 점점 높아지고 있다. 한 조사에 의하면 미국의 경우 소비재 신상품의 실패율이 40%에 육박하고 산업재 신상품은 약 20%에 달하고 있다. 심지어 세계적인 초일류 기업도 막대한 비용을 들여 신상품을 개발했으나 실패한 사례가 많이 보고되고 있다. 이처럼 신상품 개발의 중요성은 크지만 실패율 또한 높기 때문에 성공적인 신상품 개발은 모든 경영자가 해결해야 할 가장 큰 과제가 되고 있다.

2. 신상품 개발의 경쟁력

신상품 개발은 마케팅의 핵심 과정 중 하나로 기업의 미래 경쟁력을 결정하는 현재의 마케팅 활동이라고 할 수 있다. 상품이나 서비스를 판매하는 모든 기업은 어느 시점에서, 어떠한 콘셉트로, 어떻게 상품을 만들어, 효과적으로 마케팅 활동을 하느냐에 따라 미래의 경쟁력이 될 것이다.

2 신상품의 정의 및 분류

신상품은 기업의 관점, 소비자의 관점, 시장의 관점으로 그 의미를 구분할 수 있다. 따라서 신상품은 기존 상품 시장과는 전혀 다른 새로운 시장이 창출될 수 있는가의 여부에 의해 신상품으로 정의할 수 있다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.4.
[그림 1-1] 신상품의 의미

신상품을 참신성의 정도에 따라 분류하면 다음과 같다.

1. 상품 개선 상품으로 신상품의 가장 단순한 유형이며, 기업과 소비자들이 신상품의 참신성이 낮다고 생각하는 상품이다.
2. 혁신 상품으로 기업과 소비자 모두에게 참신성이 높은 상품이다.
3. 상품 계열 확장 상품으로 소비자에게는 널리 알려진 상품이지만, 기업에게는 신상품으로 분류되는 경우로 모방 신상품을 말한다.
4. 리포지셔닝 상품으로 기업에게는 참신성이 낮지만, 소비자에게는 참신성이 높은 상품을 일컫는다.

   신상품의 실패율은 상당히 높고 실패의 비용도 상당히 많이 든다. 많은 상품이 아이디어에서 개발되지만 대부분 시장에 출시조차 못하기 때문에 수익을 올리지 못하는 상품에 많은 투자가 이루어지는 것이 현실이다. 그러나 신상품 개발을 잘 관리하면 위험은 최소화하고 이익은 극대화할 수 있다.

3 신상품 성공 및 실패 요인

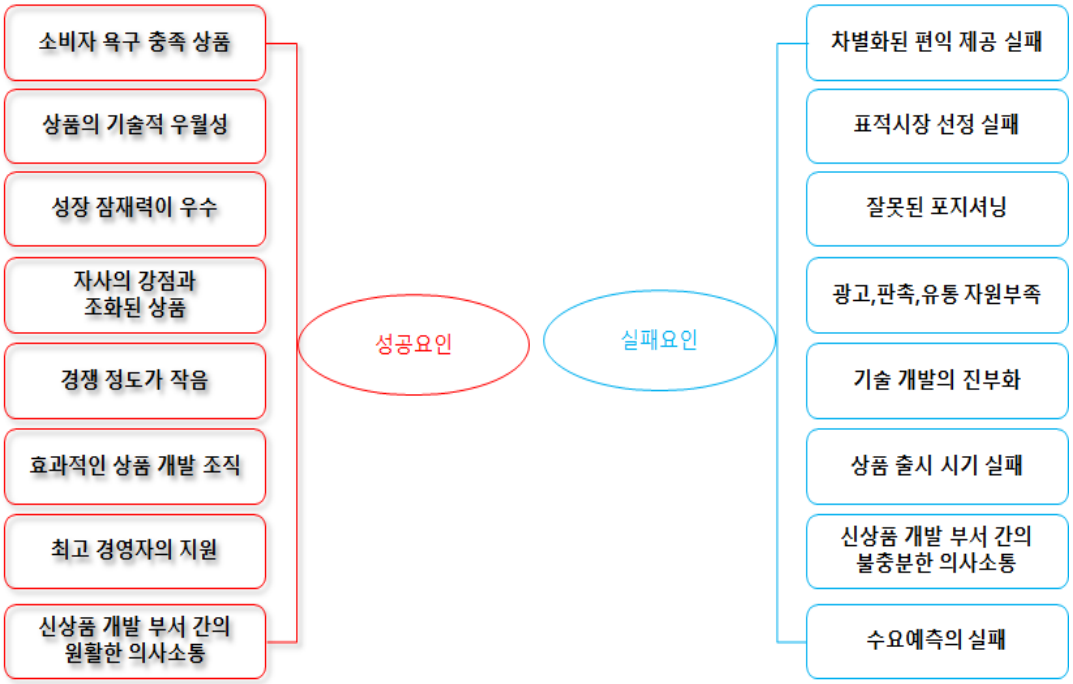
1. 신상품 성공 요인

신상품이 성공하려면 독특한 우수 상품, 잘 규정된 콘셉트, 신상품 개발 과정을 관리할 효율적인 조직 등이 필요하다. 신상품이 성공하기 위한 가장 중요한 요인은 신상품이 소비

자의 필요에 적합하고, 고객이 중요하게 생각하는 편익을 충족하는지에 달려 있다. 이 외에도 성장 잠재력과 상품의 기술적 우월성, 최고 지원 등의 요인이 있다.

2. 신상품 실패 요인

신상품이 실패하는 가장 큰 요인은 기존 상품과 차별화된 독특한 편익을 소비자에게 제공하지 못하는 경우이다. 이 외에도 마케팅 및 유통 자원의 부족, 부서 간의 불충분한 의사소통과 조정 실패 등의 요인이 있다.

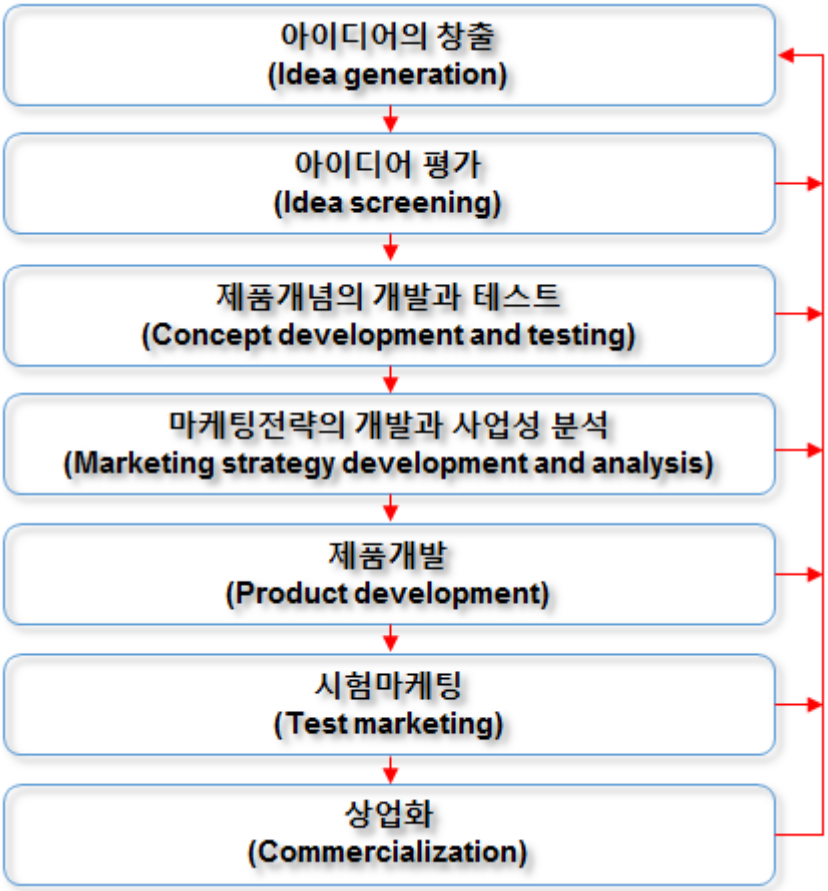


출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.5.
[그림 1-2] 신상품 성공 및 실패 요인

4 신상품 개발 과정

신상품 개발 과정은 아이디어를 창출하는 단계에서부터 시작하여 상업화에 이르기까지 7단계를 거친다. 실제로는 학자들의 주장에 따라 혹은 기업들의 관행에 따라 훨씬 복잡하고 다양한 방법으로 실행되고 있다. 그러나 7단계 과정은 기업의 형태나 규모에 상관없이 적용될 수 있으며, 유형의 상품뿐만 아니라 무형의 서비스 상품에도 적용될 수 있다.

먼저 마케터는 신상품 아이디어를 창출하고 이를 평가하여 시장 잠재력이 있는 아이디어들만을 선별한다. 이를 토대로 상품 개념을 개발하고, 개발된 상품 개념에 대한 소비자 반응을 조사한다. 테스트에 통과된 상품 개념을 가지고 마케팅 전략의 수립과 사업성 분석을 실시한다. 사업성 분석을 통과한 예비 상품은 상품 개발 단계에 들어가고 개발된 상품에 대해 시험 마케팅을 실시한다. 시험 마케팅을 통과한 신상품은 상업화 단계를 거쳐 신상품으로 시장에 진출한다.



출처: Philip Kotler(2009). *Principles of Marketing.*
[그림 1-3] 신상품 개발 프로세스

5 아이디어 수집·분류 및 평가

1. 아이디어 수집

아이디어 수집 단계는 신상품 개발 과정의 출발점으로 새로운 상품을 위한 아이디어 수집 단계이다. 가장 성공적인 아이디어는 고객의 욕구를 직접적으로 충족시킬 수 있는 아이디어들이다. 소수의 성공적 아이디어를 얻기 위해 기업은 많은 아이디어를 수집하고 창출해야 한다. 이러한 신상품 아이디어 원천은 신상품을 개발하고자 하는 기업 내부와 고객 그리고 동종 업체 및 경쟁 업체와 유통업자 및 공급자들을 활용할 수 있다.

2. 아이디어 수집 경로

(1) 기업 내부

기업 내부에서는 기업의 상품 연구 개발 부서를 통해 새로운 아이디어를 수집할 수 있으며, 일부 기업들은 종업원들의 제안 활동 및 관심 분야 연구 활동을 통해 끊임없이 신상품 아이디어를 수집하고 있다.

(2) 고객

좋은 신상품 아이디어는 고객에게서 나온다. 고객의 행동을 주시하고 고객의 소리(voice of customer)를 시스템화하여 귀중한 상품 아이디어를 수집하고 있다. 즉, 고객의 질문이나 불평을 분석하여 고객이 문제를 신속 정확하게 해결해 주는 과정에서 자연스럽게 신상품을 개발할 수 있다. 또 고객에 대한 소비자 조사를 실시하여 고객의 욕구나 필요성을 경쟁사보다 먼저 찾아내어 신상품 개발에 성공할 수 있다.

(3) 경쟁사

경쟁사도 신상품 아이디어의 좋은 원천이 될 수 있다. 경쟁사의 광고나 판촉물을 관찰하여 신상품에 대한 단서를 얻을 수 있으며, 경쟁사의 신상품을 구입하여 장단점을 파악하면 자사 상품을 보완한 새로운 신상품 개발의 출발점이 되기도 한다. 그리고 자사 상품을 취급하는 유통업자와 공급업자도 좋은 신상품 아이디어를 제공한다.

유통업자들은 고객의 불만이나 신상품 가능성에 대한 아이디어를 기업에 제공할 수 있기 때문이다. 또 공급업자는 새로운 개념과 새로운 소재와 상품 프로세스에 대한 정보로 신상품 개발에 대한 아이디어를 제공한다.

3. 아이디어 분류

일반적으로 신제품의 분류 기준은 ① 소비자 사용가치에 따른 분류, ② 혁신성 기능 개선형, ③ 심리가치 개선형, ④ 후발 모방형 시장에 따른 신상품의 분류 기준을 활용한다.

(1) 이제까지 없었던 성능・효능・편리성을 갖춘 뛰어난 상품인지를 파악한다.

(2) 지금까지의 상품 기능・효용・편리성을 크게 개선한 상품인지를 파악한다.

(3) 기존 상품의 감각적・심미적 가치를 좋게 개선한 상품인지를 파악한다.

(4) 새로운 점이 무엇인지 잘 알 수 없는 유사한 상품(me-too product)인지를 파악한다.

(5) 시장에 따른 신상품의 분류는 다음과 같은 기준을 통해서 확인할 수 있다.

(가) 새로운 카테고리 상품의 성공률

(나) 기존 카테고리 상품의 성공률

(다) 상품 라인업의 확장에 따른 성공률

(라) 리뉴얼 상품의 성공률

(마) 리포지셔닝 상품의 성공률

(바) 단가 인하로 인한 상품의 성공률

(사) 패러다임의 변화 혹은 이동에 따른 성공률 등이 있다.

4. 아이디어 평가

아이디어 평가 단계는 기업의 전체적인 목적에 부합하지 않거나 기업이 보유하고 있는 자원으로 개발할 수 없는 아이디어들이 제거되는 단계이다. 구체적으로 기업은 새로운 아이디어에 대하여 일반적인 기준에 의해 평가할 수 있다.

(1) 수집한 아이디어로 만든 신상품이 고객과 시장에 정말 유용한 상품인가?

(2) 상품화한다면 신상품이 우리 기업에 실제로 도움을 주는가?

(3) 신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치하는 상품인가?

(4) 신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는가?

(5) 신상품이 개발되면 경쟁사보다 더 높은 가치를 고객에게 제공할 수 있는가?

(6) 신상품이 개발되면 광고 및 유통은 고객이 인지하기 쉽고 불편하지는 않은가?

수행 내용 / 아이디어 수집 · 분류 및 평가하기

재료 · 자료

- 고객의 소리(voice of customer) 시스템 및 자료, 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)
- 제안 활동 시스템(활동 자료 포함)
- 내부 보고서, 외부 용역 보고서
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 사전에 고객 및 상품 관련 지식을 갖춘다.
- 고객 관련 시스템, 운영체제 등 단위 요소에 대한 지식을 갖춘다.
- 사전에 신상품 개발 프로세스의 중요도를 구분하여 우선순위를 정할 수 있다.

수행 순서

1 신상품 기획을 위한 아이디어를 창출한다.

신상품에 대한 아이디어를 탐색하는 단계이다. 판매 사원, 경영자 등의 내부적 원천과 고객, 경쟁사 등의 외부적 원천을 토대로 아이디어를 창출한다.

1. 기술에서 신상품 아이디어를 발굴한다.

(1) 신기술은 고객의 니즈를 충족시키고 새로운 니즈도 충족시킬 수 있는 새로운 기회를 제공한다.

기술과 관련된 아이디어는 사내 연구 개발과 엔지니어링 뿐만 아니라, 외부 아이디어 역시 중요하다.

(2) 발명가, 특허 탐색, 외부 컨설팅 회사들도 많은 아이디어를 제공한다.

신기술의 원천은 범세계적인 시각에서 바라본다.

2. 시장 니즈와 사용자로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

(1) 시장에서의 신상품 성공을 위해 고려해야 하는 주요 아이디어는 기술뿐만 아니라, 고객 니즈와 사용자에 의해 발굴한다.

신상품 아이디어를 발굴할 때 가장 중요한 부분은 고객의 니즈와 욕구를 이해하려는 노력이 반영된 고객 지향적인 철학이다. 왜냐하면 기술에서 출발한 상품의 60%~80%는 시장의 니즈와 수요를 분석하여 필요한 아이디어를 획득하기 때문이다. 이렇게 시장의 니즈를 반영한 상품의 수익률 또한 상대적으로 높게 보고되고 있다.

아이디어 원천으로서 시장 니즈에 대한 연구는 당연하지만, 신상품은 매출과 수익으로 그 성공 여부가 결정되기 때문에 많은 기업이 아이디어 개발을 위한 자원을 투자하지 않고 있다.

(2) 현재 상품 사용자는 단순히 신상품의 수용자이기 전에 상품의 혁신 과정에 있어서 큰 영향력 행사자라는 사고의 확산을 통해서 신상품 아이디어를 발굴한다.

소비자의 니즈와 사용자가 개발한 해결 방안은 소비자의 중요한 신상품의 아이디어가 된다. 소비자가 완벽한 아이디어를 가지고 기업을 찾아오는 경우는 드물지만, 신상품 개발의 중요한 실마리가 되는 해결 방안을 제공한다.

사례: 프로틴 샴푸

소비자가 부드러운 머릿결을 위해 샴푸와 함께 달걀을 사용한 것이 프로틴 샴푸의 출발점이 되었다.

3. 생산과 서비스로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

(1) 혁신적인 상품으로서 생산을 통해서 아이디어를 발굴한다.

연구에 의하면 시장에서 성공한 신상품에서 20%가 생산 부문에서 신상품 아이디어를 발견했다고 한다. 주요 기술 발전의 85%가 원래 응용 공학자들이 지적한 문제에서 출발하였다는 사실은 생산 과정에서 엔지니어들의 문제 해결 능력을 시장의 니즈에 적용하면 중요한 신상품 아이디어를 발굴할 수 있다는 교훈을 주고 있다. 생산은 신상품 아이디어 발굴 과정에서 세계적으로 공정 기술에 많은 관심과 노력이 수반되면서 점차 그 중요성이 커지고 있다.

(2) 서비스와 보증 수리에 대한 프로세스에서도 신상품의 귀중한 아이디어를 발굴한다.

서비스 기록은 상품의 니즈와 품질 간의 차이를 발견할 수 있으며 전화 또는 다양한 방법으로 고객 접점에서 발견할 수 있다. 전화는 단기적인 문제 및 장기적인 니즈를 반영하며, 보증 수리는 상품의 한계점을 발견할 수 있으므로 신상품을 개선 및 보완할 수 있는 아주 중요한 프로세스이다.

4. 경쟁자와 다른 기업들로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

(1) 신상품 아이디어의 중요한 원천으로 경쟁 업체의 성공 원인과 개발 전략에 대한 지식 사례를 벤치마킹하여 아이디어를 발굴한다.

기업이 그 산업 내에서 선두를 유지하고 있어도 경쟁사보다 먼저 혁신을 꾀하고 경쟁사의 신상품보다 개선된 상품을 개발하여야만 경쟁 업체들의 추격을 따돌릴 수 있기 때문이다.

(2) 다른 산업에 있는 기업의 성공 원인과 개발 전략을 벤치마킹하여 신상품 아이디어를 발굴한다.

혁신이란 한 산업에서 다른 산업으로 전파되기 때문이다. 국제적인 시각을 가지고 주위를 살펴보는 것도 신상품의 새로운 아이디어로 연결된다.

5. 유통과 공급자로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

신상품 아이디어의 중요한 원천으로 생산자도 중요하지만 실제로 신상품 아이디어는 전혀 다른 곳에서 출발한 경우를 많이 볼 수 있다.

(1) 상품 및 원자재 공급자가 생산자에게 새로운 아이디어의 추천을 통해서도 발굴한다.

다만, 해당 기업체에서 받아들이지 않은 사례도 있다. 또 한편으로는 이러한 제안을 수용하여 우수한 상품으로 개발한 사례 또한 많이 발견된다.

(2) 유통 경로 구성원들도 신상품 아이디어를 제공한다.

유통 경로 구성원의 니즈 및 의사 결정 규칙을 이해하면 신상품에 대한 아이디어를 얻을 수 있다. 많은 산업에서 유통 경로 구성원들의 세력은 강화되고 있으며, 그들은 상품의 판매와 서비스에 있어 중요한 연결망이 되고 있기 때문에 이들의 정보와 지식

을 활용하면 신상품 아이디어를 발굴할 수 있는 좋은 정보가 된다.

6. 관리자와 종업원으로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

신상품 아이디어에 대한 조직의 잠재력은 상대적으로 매우 높다. 직접적으로 신상품 개발에 관련되지 않은 관리자와 종업원이 중요한 아이디어와 통찰력을 가지고 있을 수 있기 때문이다. 신상품 아이디어는 조직의 모든 부문에서 나올 수 있다. 창의적이고 개방적이며 학습하려는 조직 문화는 신상품의 많은 아이디어를 창출한다.

7. 환경 변화로부터 신상품 아이디어를 발굴한다.

(1) 경제적, 인구 통계, 사회 문화, 정치적 변화를 통해서 또 신상품에 대한 많은 아이디어를 발굴한다.

거시 환경 즉 정치, 경제, 사회 문화, 기술 환경의 변화로 인해 발굴된 많은 아이디어에서 신상품 아이디어가 시작되고 있다.

사례:

- 맞벌이 부부가 많은 요즘 부모가 집에 없을 때에도 어린이들이 간단하게 준비해 먹을 수 있는 식품 개발
- 건강에 대한 관심이 증가하는 트렌드에 맞춰 건강 보조 식품을 개발하고 다이어트에 관심이 많은 여성을 위한 상품 개발
- 산업재 회사는 맑은 공기와 깨끗한 물에 대한 규제가 강화되면서 새로운 기회 창출

2 도출된 아이디어를 분류한다.

신제품의 분류 기준 ① 소비자 사용가치에 따른 분류, ② 혁신성 기능 개선형, ③ 심리가치 개선형, ④ 후발 모방형 시장에 따른 신상품의 아이디어를 기준에 적합하게 분류한다.

1. 아래 <표 1-1>과 같은 상품의 참신성 기준에 따른 분류 예시를 참조하여 활용한다.

<표 1-1> 참신성에 의한 신제품 분류

		소비자 측면의 참신성		
		낮 음	중 간	높 음
기업 측면의 참신성	높음	제품 계열의 추가 및 확장(모방 신제품)	N/A	혁신 제품
	중간	제품 개선(신제품 X)	기존 제품 라인 추가	N/A
	낮음	비용 절감	제품 리포지셔닝 (제품 확장)	N/A

출처: Booz, Allen & Hamilton(1982). *New Product Management for the 1980s.*

(1) 제품 개선: 가장 단순하며 기업과 소비자 모두에게 참신성이 낮다 (예 삼양라면, 1960년대부터 개선).

(2) 혁신 제품: 기업과 소비자 모두에게 참신성이 높다(예 전기 자동차, 착용형 스마트 기기, 폴더블 스마트폰 등의 발명).

(3) 제품 개별 추가 및 확장: 소비자는 아는 제품이나 기업에서는 제품 계열을 추가하거나 확장시킨다(예 CJ의 화장품 사업 진입).

(4) 리포지셔닝: 기존 제품을 새로운 소비자를 대상으로 초점을 맞추어 포지셔닝을 한다(예 베이킹 소다를 악취 제거제로 사용).

3 도출된 아이디어를 평가한다.

아이디어 평가 단계는 기업의 전체적인 목적에 부합하지 않거나 기업이 보유하고 있는 자원으로 개발할 수 없는 아이디어들이 제거되는 단계이다. 구체적으로 기업은 새로운 아이디어에 대하여 일반적인 기준에 의해 평가한다.

아래 <표 1-2>와 같이 발굴된 신상품 아이디어에 대해 평가하여 신상품 개발 여부를 결정한다. [활용 서식 1] 신상품 아이디어 평가 실습 자료를 참조한다.

<표 1-2> 신상품 아이디어 평가

평가 항목	점 수							비고
	1	2	3	4	5	6	7	
수집된 아이디어로 만든 신상품이 고객과 시장에 정말 유용한 상품인가?								
상품화된다면 신상품이 우리 기업에 실제로 도움을 주는가?								
신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인가?								
신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는가?								
신상품이 개발되면 경쟁사보다 더 높은 가치를 고객에게 제공할 수 있는가?								
신상품이 개발되면 광고 및 유통은 고객이 인지하기 쉽고 불편하지는 않은가?								
소계								

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.11.

수행 tip

- 다양한 데이터의 자료 검색, 수집 등을 직접적으로 수행해 봄으로써 신상품 아이디어에 대한 이해를 높이고 활용 능력을 키울 수 있다.

1-2. 신규 아이템 가중치 부여 및 확정

학습 목표	• 분류된 아이디어를 심사 기준 항목에 따라 가중치를 부여할 수 있다. • 부여된 가중치에 따라 신규 아이템을 확정할 수 있다.

필요 지식 /

1 아이템 확정

1. 아이템 확정 단계

아이템 확정 단계는 기업의 전체적인 목적에 부합하거나 기업이 보유하고 있는 자원으로 개발할 수 있는 아이템을 확정하는 단계이다. 기업은 여러 가지의 방법으로 아이템을 확정할 수 있다.

2. 아이디어의 선별

마케터는 여러 아이디어 원천들로부터 수집된 신상품 아이디어 중 소수의 최적 아이디어만을 선별하여 확정하여야 한다. 개발 과정의 후반 단계로 진행될수록 더 많은 비용이 소요되므로 초기 단계에서 가능성이 있는 아이디어만을 선별하는 것이 중요하다. 그러나 아이디어 선별 단계에서 기업은 성공할 가능성이 낮은 상품 아이디어를 계속 진행하거나 성공할 가능성이 높은 신상품 아이디어를 기각하는 오류를 범하지 않도록 유의해야 한다.

아이템 확정의 목표는 성공할 가능성이 낮은 상품의 아이디어를 제거하고 최선의 아이디어만을 선택하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 많은 기업들이 신상품 아이디어를 추출하여 확정하기 위한 잘 설계된 시스템을 개발하려고 노력한다.

3. 아이템 확정의 분석 방법

아이템 확정의 분석 방법으로는

(1) 항목을 결정한다(차별화, 품질, 경쟁력, 시장 점유율, 자원(기술, 인적, 재무 등).

(2) 중요도를 결정한다.

(3) 아이디어 등에서 항목별로 평가한다.

2 AHP 기법(analytic hierarchy process)의 활용

AHP 기법은 합리적인 의사결정을 지원하기 위해 1970년대 초반 Thomas L. Saaty에 의해 개발되었다. 의사결정에 필요한 정보는 평가지표와 대안을 기준으로 계층적으로 분해하여

얻는다. 대안의 상대적 중요도를 결정하기 위하여 평가지표에 대한 가중치를 구한 후 개별 평가지표별로 대안의 쌍대 비교로 가중치를 계산하고 우선순위를 도출한다. 객관성을 확보하기 위하여 정량적 기준을 함께 사용하는 특징이 있다.

평가지표와 비교할 대안이 많은 경우 복잡한 수치계산이 요구되는데, 평가의 용이성과 정확성을 위해 전산 프로그램이 활용되기도 한다. AHP는 '의사결정의 목표 또는 평가기준이 다수이며 복합적인 경우, 이를 계층(hierarchy) 화해, 주요 요인과 그 주요 요인을 이루는 세부 요인들로 분해하고, 이러한 요인들을 쌍대 비교(pairwise comparison)를 통해 중요도를 산출하는 분석 방법' 이다. 또 기업이 독자적으로 활용하고 있는 방법을 활용하여 신규 아이템을 확정한다.

수행 내용 / 신규 아이템 가중치 부여 및 확정하기

재료 · 자료

- 아이디어 수집 자료, 아이디어 평가 자료, 신상품 아이디어 내부 보고서
- 시장조사 (경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외), 국내외 신상품 트렌드
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 국내외 트렌드를 분석하여 시장 및 고객의 변화를 파악한다.
- 고객 관련 시스템, 운영체제 등 단위 요소에 대한 지식을 갖춘다.
- 사전에 신상품 개발 프로세스의 중요도를 구분하여 우선순위를 정할 수 있다.

수행 순서

1 도출된 아이디어들에 대한 평가를 통해서 적합한 아이디어를 선별한다.

아이디어 창출 단계에서 창출된 수많은 아이디어들을 일정 기준에 의해서 평가하여 축소하는 단계이다.

일반적으로 아이디어를 축소시키는 방법으로 체크리스트 등을 이용한다.

2 평가 항목을 선정한다.

수집된 아이디어를 평가하고 확정하기 위하여 기업의 전체적인 목적에 부합하거나 기업이 보유하고 있는 자원으로 개발 할 수 있는 아이템을 확정하기 위하여 아이디어를 평가할 항목을 선정하는 단계이다.

1. "독특한가?" 를 확인한다.
   상품화된다면 사람의 눈길을 끌고, 마음을 열게 하고, 구매로 연결하는 힘을 가지고 있는지를 평가한다.
2. "차별화 했는가?" 를 확인한다.
   상품화된다면 신상품이 다른 기업과 실질적으로 차별화할 수 있는지를 평가한다.
3. "연관성이 있는가?" 를 확인한다.
   신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인지를 평가한다.
4. "고객 지향적인가?" 를 확인한다.
   신상품이 고객을 지향하고 있는지를 평가한다.
5. "조건에 맞는가?" 를 확인한다.
   신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는지를 평가한다. [활용 서식 2] 신상품 아이디어 확정 실습 자료를 참조한다.

<표 1-3> 신상품 아이템 확정

평가 항목	점 수							비고
	1	2	3	4	5	6	7	
독특한 아이디어인가?								
차별화된 상품 아이디어인가?								
연관성이 있는가? 신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인가?								
고객 지향적인가? 신상품이 고객을 지향하고 있는가?								
조건에 맞는가? 신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는가?								
소 계								

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.14.

3 심사 기준 항목에 따라 가중치를 부여한다.

1. 시장에서의 신상품 성공을 위해 고려해야 하는 주요 아이디어 평가 항목을 기준으로 AHP 기법을 이용하여 평가 항목의 가중치를 부여한다.

가중치 부여란 수집된 아이디어 항목에 대한 상대적 중요도를 정하는 것이다. 수집된 아이디어가 모두 중요한 것이긴 하지만 기업의 미션이나 기업의 목적에 부합하거나 전략적 상황에 따라 차이가 있으므로 아이디어 상호간의 가중치를 부여하여 아이디어를 확정할 수 있다.

(1) 수집된 아이디어로 만든 신상품이 고객과 시장에 정말 유용한 상품인지를 확인한다.

(2) 상품화된다면 신상품이 우리 기업에 실제적으로 도움을 주는지를 확인한다.

(3) 신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인지를 확인한다.

(4) 신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는지를 확인한다.

(5) 신상품이 개발되면 경쟁사보다 더 높은 가치를 고객에게 제공할 수 있는지를 확인한다.

(6) 신상품이 개발되면 광고 및 유통은 고객이 인지하기 쉽고 불편하지는 않은지를 확인한다. [활용 서식 3] 신상품 아이디어 가중치 부여 실습 자료를 참조한다.

<표 1-4> 신상품 아이템 가중치 부여하기

	항목 1	항목 2	항목 3	항목 4	항목 5	항목 6
항목 1						
항목 2						
항목 3						
항목 4						
항목 5						
항목 6						
소 계						

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.15.

4 신상품 개념의 개발과 테스트를 진행한다.

아이디어 평가 과정을 통과한 매력적인 아이디어를 제품 개념의 개발과 테스트를 통해서 구체화하는 단계이다. 소비자 조사를 제품 개념의 적합성을 검증하고, 제품 개념의 테스트

를 통해 각각의 제품 개념을 글이나 그림 등으로 소비자에게 제시하여 소비자들의 반응을 조사한다.

5 신규 아이템을 확정한다.

신규 아이템 확정을 위한 여러 가지 방법(자료 검색, 내용 추가 등)을 활용하여 기업 내외부적으로 판단하여 신규 아이템을 확정한다.

수행 tip

- 다양한 평가 방법을 직접적으로 수행해 봄으로써 신상품 아이디어에 대한 이해를 높이고 활용 능력을 키울 수 있다.

신규 아이템의 사업 기획을 위해 다음과 같은 항목에 대한 검토가 기본적으로 이루어지고 있는지를 확인한다.

1. 신규 아이템의 개념이 시장이 요구하는지 또는 필요로 하는지에 대한 예측을 명확하게 한다.

출처: 소상공인시장진흥공단(2018.12). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』.
[그림 1-4] IOT 스마트 홈 세탁물 조작 예시

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 상품 기획 도출 개요

'세탁업은 전형적인 지역 상권 기반 사업으로 상권 내 가정을 대상으로 세탁물을 수거하고 배달해 주는 사업 형태를 취하고 있다. 그러나 요즘에는 세탁물 수거, 배달 서비스를 제공하지 않는 세탁소도 많이 있어 소비자가 불편을 느끼기도 한다. 이러한 점에 착안하여 세탁물 수거 배달을 전문으로 하는 플랫폼을 구축하는 것이 본 아이디어의 핵심이다. 이 아이템은 위치 기반 플랫폼으로 지역 주민으로부터 세탁물 수거 배달 서비스를 요청받고 플랫폼에서는 세탁물을 지역 세탁소에 배송하여 세탁 후 고객이 원하는 배달 시간에 세탁물을 배달하는 서비스를 제공한다. 아파트 단지, 원룸 오피스텔 등 세탁소 이용 수요가 많은 주거지역이나 주택 상권 지역 선정이 바람직하다. 기존의 세탁업소 입지는 통상 2,000~3,000 세대를 기준으로 하고 있으나 본 아이템은 수거, 배달 서비스가 가능한 지역이면 되므로 1만 세대 이상도 가능하다.' (출처: 소상공인시장진흥공단(2018.12). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』. 인용.)

2. 신규 아이템의 특징에는 어떠한 것들이 있는지에 대해 명확하게 검토한다.

제품 개발자의 입장에서 고려하는 것이 시장의 니즈(수요) 관점에서 바람직한 접근 방식이다.

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 아이디어의 특징

1. 고객 의뢰 세탁물 수거, 배달 서비스
- 고객이 세탁물의 수거를 의뢰하면 ~ 이하 생략.

2. 지역 독립 세탁소들의 영업 대행 서비스
- 협약을 통해 지역 독립 세탁소들의 영업을 ~ 이하 생략.

3. 위치 기반의 O2O 서비스 제공
- 지역 고객에게 온라인과 오프라인 광고를 통해 ~ 이하 생략.

3. 사업성 분석을 명확하게 검토한다.

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 사업성 분석

1. 시장성 분석
- 세탁업계를 보았을 때, 2006년 37,200개였던 가정용 세탁소 업체는 ~ 이하 생략.

2. 경쟁자 분석
- 프랜차이즈 기반 세탁 서비스업자는 고품질의 세탁 서비스를 내세워 ~ 이하 생략.

3. 고객 분석
- 바쁜 직장인과 1인 거주자는 조리나 세탁 등에 시간을 할애하는 것보다 ~ 이하 생략.

4. 성장성 분석
- 본 아이디어는 세탁 서비스라는 전통 산업에 IT 기술을 접목하고 ~ 이하 생략.

5. 리스크 분석

- 지역 세탁업소의 제휴 거부 등 협력 관계 구축에 ~ 이하 생략.

6. 수익성 분석

- 수거, 배달 대행 수수료와 제휴 세탁소 영업 대행 수수료가 ~ 이하 생략.

4. 수익성 분석을 산술적인 데이터에 입각하여 세밀하게 검토한다.

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 수익성 분석

1. 투자 비용 분석

출처: 소상공인시장진흥공단(2018.12). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』. p.45.
[그림 1-5] 창업 및 투자 내역 예시

2. 수익성 분석

(1) 사업 재무 현황 파악

초기시설 투자금	900만원	초기투자 회수기간	60개월
변동 비율	10 %	월 운영비	515만원
감가상각기간	5년 / 900만원	월 감가상각비	15만원

출처: 소상공인시장진흥공단(2018.12). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』. p.45.
[그림 1-6] 사업 재무 현황 예시

(2) 손익분기점(B.E.P; break even point)

- 손익분기점 산출: 고정비용(515만원)÷(1-변동이율)=BEP(572만원)
- 손익분기 월 매출 572만원 / 25일 영업 = 228,800원 / 일
- 배달 1건당 수수료 금액 2,000원 영업 인센티브 300,000원 / 업소 당(배달 수수료는 경쟁사 평균 수수료, 영업 인센티브는 세탁업소당 초과 매출분에 대해 10% 수수료 책정)

- 월 손익분기점 달성 배달 건수 2,250건

(3) 추정 매출

항목	손익분기 매출	1년차	2년차	3년차
월 매출	572만원	680만원	810만원	970만원
월 영업이익	0원	108만원	238만원	398만원
월 회원 수	2,250건	2,700건	3,240건	3,880건
비고	1. 월 25일 영업일로 계산함. / 감가상각비용 포함 2. 고객별 월평균 세탁지출액 12,000원 산정 (2017 한국노총 표준 생계비 참조 작성) 3. 연도별 매출 성장률 20% 선정			

출처: 소상공인시장진흥공단(2018.12). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』. p.46.
[그림 1-7] 추정 매출 예시

(4) 투자 회수 기간

- 6개월 차 영업이익 : 518만원×6개월 = 3,108만원
- 1년차 영업이익 : 6,216만원
- 2년차 영업이익 : 10,536만원
- 시설 투자 비용 1,100만원에 대한 투자 회수 기간은 초기 사업 안정화 기간을 포함하여 약 18개월로 추정됨.

5. 창업 핵심 요점(key-point)을 정리한다.

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 창업 준비

- 세탁물 관리 관련 지식 습득(2개월 교육)
- 모바일 앱 운영 및 온라인 홍보 스킬 습득(1개월)
- 시·군·구청에 '서비스업'으로 영업 신고
- 사이트 개설 시 통신판매업 신고
- 상권 분석을 통해 1인 가구 및 맞벌이 부부가 많은 입지 중심으로 세탁소 영업 현황 파악 및 예상 매출액 산정
- 사업계획서 작성 및 제휴 세탁소 섭외

※ 점포 운영 준비

- 사업자등록은 재택으로 신고(안정화 후 사무실 임차)
- 차량 구입
- 운영 앱 구축(주문 예약, 결제 시스템, 고객 소통 기능 등)
- 홍보 계획 수립 및 집행 준비(전단지, 지역 커뮤니티 활동, SNS 활동 등)

6. 사업화 성공 전략을 수립한다.

사례: 위치 기반 플랫폼 세탁물 토털 케어 서비스

※ 창업 준비

- 영업 지역 내 적정 수의 제휴 세탁소(지역 독립형 세탁소) 확보
- 기존 프랜차이즈 세탁소, O2O 세탁 서비스와의 차별성 부각
- 적극적인 푸시 영업 전개
- 제휴 세탁소 거래 고객을 본 아이템의 '입소문, 전파자'로 활용
- 제휴 세탁소와의 원활한 관계 유지를 위한 운영 매뉴얼 사전 준비 및 동의 확보

학습 1 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 신규 아이템 발굴하기와 관련된 개념적 정의를 이해하기에 앞서, 학습자가 관련 용어를 미리 잘 이해할 수 있도록 확인하며 수업을 진행한다.
- 신규 아이템 발굴을 위해 학습자가 시장과 소비자와 상품 등 제반 대상들을 매우 세밀하게 볼 수 있는 관점을 계발한다.
- 신상품 기획에 있어 신규 아이템 발굴하기는 고객의 니즈와 욕구를 이해하려는 노력이 성공 포인트인 만큼 고객 지향적인 철학을 충분히 설명한다.
- 인터넷 자료들을 조사하여 자료를 수집하고, 목록화하는 방법을 충분히 설명한다.
- 내용의 난이도에 따라 모든 학생이 참여 가능 할 수 있도록 사전 자료를 충실히 준비하여 이해를 도울 수 있도록 한다.
- 신규 아이템 발굴하기와 관련된 내용을 순서적 흐름에 맞게 제시하고, 학습자가 세부 계획 및 목표를 설정하는 데 있어서 어려움이 없도록 개별 지도 방안(개인 체크 시트 등)을 마련할 수 있도록 한다.
- 설명용 자료에는 서술 외에도 상품 사진, 관련 그림 등을 포함한다.

학습 방법

- 학습모듈 '마케팅 전략 계획 수립'의 선행학습을 통해 신상품과 관련된 활동들이 기업에 얼마나 중요한 사항인지 충분히 학습한다.
- 신상품 기획 전체 과정 속에서 신규 아이템 발굴하기와 관련된 개념적 정의를 이해하고 관련 용어를 학습한다.
- 신상품 기획에 있어서 신규 아이템 발굴하기는 고객의 니즈와 욕구를 이해하려는 노력이 성공 포인트인 만큼 고객 지향적인 철학을 충분히 학습한다.
- 인터넷 자료들을 조사하여 자료를 수집하고, 목록화하는 연습을 수행하도록 한다.
- 가능하면 기존에 선행된 학습 자료, 관련 문헌 자료, 실습 자료를 이용하여 신규 아이템을 발굴하는 기회를 얻도록 한다.

학습 1 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표 및 평가 항목에 제시되어 있는 내용을 성공적으로 수행하였는지를 평가해야 한다.

- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	학습 목표	성취수준 상	중	하
아이디어 수집·분류 및 평가	- 신상품 개발 필요성에 따라 신규 아이템 아이디어를 수집할 수 있다.			
	- 수집된 정보와 개발 방향성을 고려하여 신규 아이템 아이디어를 분류할 수 있다.			
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 분류된 아이디어를 심사 기준 항목에 따라 가중치를 부여할 수 있다.			
	- 부여된 가중치에 따라 신규 아이템을 확정할 수 있다.			

평가 방법

- 서술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
아이디어 수집·분류 및 평가	- 신규 아이템 수집 시 고객의 니즈와 욕구를 이해하려는 노력이 반영된 고객 지향적인 철학 평가			
	- 신상품 아이디어 발굴의 원천 이해 평가			
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 신규 아이템 중요도에 따라 가중치가 부여되었는지 평가			
	- 수집된 신규 아이템을 확정할 수 있는지 평가			

- 논술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
아이디어 수집·분류 및 평가	- 고객의 니즈와 욕구를 이해하여 신상품 아이디어 수집			
	- 신상품 아이디어 발굴의 원천 이해			
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 신규 아이템 중요도에 따라 가중치 부여			
	- 수집된 신규 아이템 확정			

● 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 신규 아이템 확정 사례를 구하고, 사례로부터 해당 신상품 아이템 선정 이유 추론			
	- 신규 아이템 확정에 대한 방법을 다른 상품 시장에 응용			

● 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
아이디어 수집·분류 및 평가	- 고객의 니즈와 욕구를 이해하여 신상품 아이디어 수집			
	- 신상품 아이디어 발굴의 원천 이해			
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 신규 아이템 중요도에 따라 가중치 부여			
	- 수집된 신규 아이템 확정			

● 구두 발표

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
아이디어 수집·분류 및 평가	- 고객의 니즈와 욕구를 이해하여 신상품 아이디어 수집 및 평가 방법 설명			
	- 신상품 아이디어 발굴의 원천 설명			
신규 아이템 가중치 부여 및 확정	- 신규 아이템 중요도에 따라 가중치 부여 방법 설명			
	- 수집된 신규 아이템의 확정 방법 설명			

피드백

1. 서술형 시험
   - 주요 요소들은 암기하게 함으로써 생략되거나 간과하지 않게 한다.
2. 논술형 시험
   - 암기한 주요 요소들을 바탕으로 하여 논리적 사고 과정을 계발한다.
3. 사례 연구
   - 생활 속에서 신규 아이템 확정에 성공한 사례를 알아볼 수 있는 감각을 훈련시킨다.
4. 평가자 질문
   - 과정, 자료, 사례에 관련된 배경과 이유를 생각하게 하고 의미를 깨닫게 한다.
5. 구두 발표
   - 다른 사람의 발표 내용에 대해 문제를 찾아내고 토론하게 한다.

2-1. 시장성 분석

학습 목표 • 확정된 신규 아이템에 대하여 시장성을 분석할 수 있다.

필요 지식 /

1 시장성 분석

1. 시장성 분석의 중요성

시장성 분석이란 기업이 판매하는 상품이나 서비스가 시장에서 어떻게 반응하는지 조사하고 측정, 평가하는 활동이다. 고객이 새로운 상품이나 서비스에 어떻게 반응을 보일 것인가, 얼마나 많은 고객이 그 상품이나 서비스를 인지하고 구매할 것인가는 사업의 성패와 직간접적으로 연결되어 기업의 존립을 결정하는 중요한 요인이 된다. 아무리 좋은 상품을 생산하고 훌륭한 서비스를 고객에게 제공해도 고객이 외면하거나 구매로 연결되지 않으면 기업의 생존이나 성과 실현이 불가능하기 때문이다.

기업의 실패 사례를 보면 좋은 상품을 생산해도 시장에서 판매로 연결되지 않으면 손익분기점에 도달하는 기간이 너무 길어져 도산하는 상황이 발생한다.

2. 시장성 분석의 필요성

기업은 시장성 분석을 통하여 신상품 개발의 성패를 사전에 판단할 수 있는 중요한 정보를 얻을 수 있다. 생산할 상품이나 서비스가 시장에서 언제, 어느 정도 팔릴 수 있는지를 분석하기 위해서는 다양한 환경 변수들에 대한 가설을 수립하고 각 상황에 따른 판매 예측을 실시해야 한다.

시장성 분석에서는 신상품이 진입하고자 하는 산업의 시장 동향이 어떠한 상황인지, 경쟁자들의 경쟁은 어떠한지, 경쟁자들의 사업 전략은 무엇인지, 시장 수요는 어떻게 변하고 있으며, 소비자 욕구는 어떻게 변화되고 있는지, 매출 계획은 어떤 상황인지를 분석하여야

한다. 또 가장 중요한 요소인 경쟁자들과 차별화하기 위한 경쟁 우위 요인은 무엇인지 계획을 세워야 하며, 만약 후발 주자라면 선발 주자의 이점을 상쇄할 수 있는 요인이 무엇인지도 명확하게 분석해야 한다.

3. 시장성 분석의 특징

(1) 시장성 분석의 특징으로는 첫째로 시장 점유율이다.

그러나 일반적으로 기업의 주된 관심은 수익성이다. 수익성은 판매량, 가격, 비용이 들어가는 개념으로서 가격과 비용에 비해 판매량은 산업마다 단위가 모두 다르다는 약점을 가지고 있다. 최근에는 시장 점유율에서 한 단계 더 나아가 마인드 변수(mind share)와 고객 생애 가치(life time value)를 기본으로 고객 생애 변수(life share)를 중요하게 관리하는 기업도 발생하고 있다.

대부분의 시장성 분석 방법은 시장 전체를 100%로 고정하고 새롭게 제공하는 상품이나 서비스가 얼마나 판매할 수 있는지를 분석하는 방법으로, 시장 점유율(market share)이라는 개념이다. 이는 모든 산업에서 공통적으로 활용하여 산업 내에서 기업의 성과나 경쟁 우위 정도를 파악할 수 있는 대표적인 지표이다.

(2) 두 번째로 시장성 분석은 급격한 시장 상황의 변화는 없다는 상황에서 시장성 분석을 하고 있는 상황이다.

시장성 분석을 위한 정성적 분석 방법은 구체적인 계량 모델이 없으며, 선형적이고 회귀적인 분석 방법을 통해 정량적 방법으로 다양한 계량 모델을 통한 수요 예측을 시도하고 있으나 신상품의 시장성이 어떻게 변화되는지 예측하는 데에는 한계점을 가지고 있다.

(3) 마지막으로 시장성 분석은 상품이나 서비스가 시장에 출시된 후 일정 시점의 시장 점유율을 예측하기 위해 행해진다.

특정 계획 사업이 언제, 얼마만큼의 성과를 가져올 것인지를 분석하는 방법으로, 미래 시점의 시장 점유율을 예측하고 시장 규모에 따른 매출액을 계산하는 방법을 사용하여 상대적으로 일정 시점에 대한 예측에 불과하다는 한계가 있음을 인정해야 한다.

2 시장성 분석의 단계

1. 목표 설정

시장성 분석에서 가장 먼저 실행하는 작업은 구체적인 목표를 설정하는 것이다.

(1) 해당 업종의 전체적인 시장 규모 분석

(2) 해당 업종의 상품과 서비스의 특성 분석

(3) 해당 업종의 상품과 서비스의 현황 분석

2. 계획 수립

시장성 분석의 목표를 수립한 후에는 시장성 분석의 구체적인 계획을 수립하여야 한다. 시장성 분석 계획은 시장성 분석의 최종 목표인 정확한 수요 예측과 판매 전략을 전제로 하여 수립한다.

3. 자료 수집 및 분석

시장성 분석 자료는 시장성 분석의 계획 수립 단계에서 설정된 내용에 따라 자료를 수집한다.

4. 판매 계획 및 전략 수립

시장성 분석 결과는 해당 업종의 산업구조 변화와 판매 계획 및 전략에 따라 결정된다. 시장성 분석은 환경 변화 예측과 함께 정확한 판매 전략이 연계될 때 시장성 분석의 가치가 크게 발휘된다.

5. 시장성 평가

해당 업종의 시장성 분석과 목표 설정, 시장성 분석의 계획 수립과 자료의 수집 및 분석 과정을 거쳐 수립된 판매 계획과 일련의 과정들에 대한 전반적인 분석이 시장성 평가 단계에서 실시된다.

수행 내용 / 시장성 분석하기

재료 · 자료

- 최근 3개년간 국내외 시장 보고서 및 연구 자료(용역 보고서). 트렌드 보고서 및 내부 보고서
- 신상품 제안 시스템(활동 자료 포함)
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)
- 최신 기업 연감
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 고객 및 시장의 변화를 조사하고 파악할 수 있도록 관련 지식을 갖춘다.
- 신상품 제안 및 고객 관련 시스템, 운영체제 등 단위 요소에 대한 지식을 갖춘다.
- 사전에 해당 업종의 산업 구조 분석을 통해 시장성을 파악한다.

수행 순서

1 시장성을 분석한다.

시장성 분석은 시장의 특성, 수요 분석, 공급 분석, 매출 추정, 판매비 추정 등이 있으며 아래 표와 같이 구분할 수 있다.

시장성 분석을 위해서는 해당 업종의 산업 구조 분석을 이해해야 하는데, 체계적인 외부 환경의 분석 도구로 가장 많이 이용하는 마이클포터의 산업 구조 분석을 매우 유용하게 활용할 수 있으므로 신상품 개발 부서원들은 시장성 분석과 함께 정기적으로 조사 분석한다. [활용 서식 4] 시장성 평가 항목 실습 자료를 참조한다.

<표 2-1> 시장성 분석 포함 사항

분석 요소	시장성 분석 내용
시장의 특성	• 시장의 지리적 위치 • 유통 방법 • 유통비 • 유통 조직 • 대금 결재 방법 • 일반적 거래 관행
수요 분석	• 목표 고객 • 소비량 • 소비 총액 • 인기 상품 및 선호 상품의 종류
공급 분석	• 국내 및 국외 주요 공급자 • 경쟁자 및 판매 가격 • 품질 • 판매 전략
매출 추정	• 총수요량 • 예상 금액 • 시장 점유율 • 시기별 수요량과 금액
판매비 추정	• 인건비 • 광고 선전비 • 판매비

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.22.

시장성이란 기업이 제공하고자 하는 상품의 시장 반응을 측정, 평가하는 개념이다. 실제로 상품을 시장에서 판매하였을 경우 고객들이 어떤 반응을 보일 것인가, 즉 얼마나 많은 고객이 상품을 구매할 것인가는 사업의 성패와 직결된다. 아무리 좋은 상품을 만든다고 하더라도 해당 상품이 시장에서 수용되지 않는다면 기업의 생존이나 성과 실현이 불가능하기 때문이다.

2 가격 및 품질 경쟁력을 파악한다.

사용 소비자 대상 설문 조사를 통해서 그 현황을 파악하는 것도 일반적인 조사 방법 중 하나이다. 설문 조사는 자체적으로 설문지를 작성하여 대상자를 통해서 데이터를 수집하고 분류, 분석하거나 외부의 전문 리서치 기관에 의뢰하여 진행한다.

1. 경쟁 상품 및 수입 상품과의 비교를 통해서 파악한다.

2. 자사 상품의 비교 우위 요인 발굴을 통해서 확인한다.

3 시장 현황을 파악하고 수요를 전망한다.

1. 일반적인 시장 현황을 파악한다.
2. 시장 규모 및 전망을 수치화하여 예측한다.
3. 판매 영역별, 고객별 잠재 수요를 분석한다.
4. 국내 상품 및 대체, 유사 상품에 대한 수급 실적을 파악한다.
5. 시장의 특성 및 구조를 분석한다.
6. 소비자 특성 및 변화 추세를 분석한다.

4 매출 계획을 추정하여 수립한다.

1. 시장 개척 및 판매 계획의 실현 가능성을 분석한다.
2. 시장 점유율을 분석한다.
3. 판매량 증감 요인을 분석하고 영역별 판매를 전망하여 본다.

5 상품을 분석한다.

1. 상품의 강약점을 분석한다.
2. 상품의 라이프 사이클 및 보급률을 분석한다.
3. 상품 원가 및 마케팅 비용을 분석한다.
4. 마진율 및 상품 가격을 분석한다.

6 경쟁자를 분석한다.

1. 재무 상태를 비교한다.
2. 생산 능력 및 실적을 비교한다.
3. 주요 경쟁 요소를 비교한다.
4. 전략 집단 분석을 실시한다.

<표 2-2> 시장성 평가 항목

평가 요소	평가 방법	점수 1 2 3 4 5 6 7	계
가격 및 품질 경쟁력	• 경쟁 상품 및 수입 상품과의 비교 • 자사 상품의 비교 우위 요인 발굴		
시장 현황 및 수요 전망	• 일반적인 시장 현황 • 시장 규모 및 전망 • 판매 영역별, 고객별 잠재 수요 분석 • 국내 상품 및 대체, 유사 상품 수급 실적 • 시장의 특성 및 구조 분석		
매출 계획	• 시장 개척 및 판매 계획의 실현 가능성 분석 • 시장 점유율 분석 • 판매량 증감 요인 분석 및 영역별 판매 전망		
상품 분석	• 상품의 강약점 분석 • 상품의 라이프 사이클 및 보급률 분석 • 상품 원가 및 마케팅 비용 분석 • 마진율 및 상품 가격 분석		
경쟁사 분석	• 재무 상태 비교 • 생산 능력 및 실적 비교 • 주요 경쟁 요소 비교 전략 집단 분석		

출처: 허창문(1999). 한정화(2013). 『벤처 창업과 경영 전략』. 홍문사.

수행 tip

- 다양한 데이터 자료 검색, 수집 등을 직접적으로 수행해 봄으로써 시장성 분석에 대한 이해를 높이고 활용 능력을 키울 수 있다.

2-2. 기술 타당성 분석

학습 목표	• 확정된 신규 아이템에 대한 기술 타당성을 분석할 수 있다.

필요 지식 /

1 기술의 사업화 과정

다음과 같은 일반적인 기술의 사업화 과정을 거쳐서 신상품 기획을 통한 사업의 성공에 이르는 단계별 과정에 대한 각각의 개념을 이해할 수 있다. 사업 시나리오 항목에 대해서는 'NCS 학습모듈 세분류, 마케팅 전략 기획'을 참고한다.

출처: 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술가치 평가』, 한국과학기술정보연구원. p.6.
[그림 2-1] 기술 타당성 분석 항목

2 기술 타당성 분석

1. 기술 타당성 분석의 개요

기술 타당성 분석이란 계획하고 있는 신상품이나 용역의 생산과 판매에 관련된 기술적 측면에 대한 전반적인 검토와 분석을 말한다. 즉, 기술 타당성 분석은 계획하고 있는 사업을 영위하는 데 필요한 기술, 기계와 장비, 자재와 노동력, 입지 및 시설 등을 대상으로 하여 제반의 기술적인 측면을 검토하고 평가하는 분석 영역을 말한다.

제조업의 경우 상품 생산 기술은 크게 자체 개발 기술(특허 등), 해외로부터 도입하거나 국내 기본 업체로부터 이전된 기술, 또는 본인이나 친지가 동종 업계에 종사하며 체득한 기술이 주류를 이루고 있다. 기술 타당성 분석은 이와 같은 기술의 유용성을 검증하고, 상품을 생산하는 데 필요한 물적, 기술적 요소를 파악하려는 분석이다. 특히 자체 기술의 경

우, 기술 개발자나 기업주의 주관적 판단만으로는 기술 내용을 과대평가할 위험성이 많으므로 외부 전문가의 객관적인 자문을 받음으로써 투자의 위험도를 낮추는 것이 중요하다.

2. 기술 타당성 분석의 중요성

신상품 개발을 위해 신규 투자에 관한 사업성 검토에서 기술 타당성 분석이 중요한 이유는 다음과 같다.

첫째, 계획하고 있는 상품을 생산하거나 판매하는 데 필요한 기술의 질적 수준은 사업의 성패를 좌우하는 핵심적 요인의 하나이므로, 이에 대한 면밀한 검토는 사업성 검토에서 중요하게 된다. 예를 들어 상품을 생산하는 기술이 우수해야 질적인 측면에서 경쟁력 있는 상품을 생산하는 것이 가능하게 되어 사업의 성공 가능성은 높아지게 된다.

둘째, 계획하고 있는 상품을 생산하는 데 필요한 설비, 원재료, 인력 등의 가격이나 수급과 관련된 문제는 계획 사업의 성패를 결정하는 중요한 문제이므로 이에 대한 자세한 검토는 사업성 검토에서 중요하게 된다. 예를 들어 인력과 원재료의 가격 수준이 높고 공급에 차질이 있을 수 있는 상품이라면, 자연히 이러한 상품의 원가는 높아질 것이고 그만큼 경쟁력은 낮게 되어 성공을 기대하기 어렵게 될 것이다.

셋째, 사업 성패의 핵심적 요소들인 생산 기술, 생산 설비, 원재료, 인력 등에 관한 분석된 정보는 계획 사업의 성공 가능성을 말해 줄 뿐만 아니라, 계획 사업의 성공 가능성을 높이기 위해 무엇을 어떻게 해야 할 것인지에 대한 대비를 가능하게 해주기 때문에 중요하다. 예를 들어 경쟁 기업에 비해 생산 기술이 떨어진다면, 이를 보완하거나 향상시킬 수 있는 대안을 마련하지 못하는 한 신상품 개발의 성공은 기대할 수 없을 것이다.

3. 기술 타당성 분석의 대상

이처럼 기술 타당성 분석은 계획 사업의 강점과 약점에 관한 정보를 제공해 주기 때문에 내·외의 분석이 신상품 개발의 사업성을 평가할 수 있게 해 주며, 사업 주체들에게 사업의 성공 가능성을 높이기 위해 무엇을 어떻게 해야 할 것인지에 대한 대비를 가능하게 해준다. 특히, 현대와 같이 기술의 발전 속도가 빨라 생산 기술 및 설비의 와해가 빠른 환경에서는 새로 시작하려는 사업의 기술 타당성에 대한 분석이 중요하게 된다.

신상품의 내용이 제조업인지 또는 판매업인지에 따라 분석 대상과 내용이 달라질 수 있지만, 일반적으로 기술 타당성 분석에서 분석 대상으로 삼아야 할 내용은 계획하고 있는 상품의 기술적 특성, 입지의 적합성, 설비 및 장비, 생산 공정과 공법, 생산 자원, 건물 규모 및 건설 계획 등이 있다.

4. 기술 타당성 평가 요소

(1) 기술적 특성

(가) 기술상의 차별성

(나) 경쟁 상품 및 수입 상품과의 기술 차이, 성능 비교

(다) 외부 연구 기관의 자문

(라) 신기술 관련 인증, 심사 등의 시험 자료 활용

(마) 동종 업계와 산업별 단체 또는 기술에 대한 분석

(2) 기술 개발 능력

(가) 기술 인력의 과거 개발 실적

(나) 회사의 개발 기술 보유 내용

(3) R&D 투자

(가) R&D 투자 비율

(나) 총인원 대비 기술 인력의 비율

(4) 대표자의 기술 장악력

(가) 대표자의 기술 개발 능력

(나) 핵심 기술 인력의 이탈 가능성

(다) 신규 인력 확보 노력

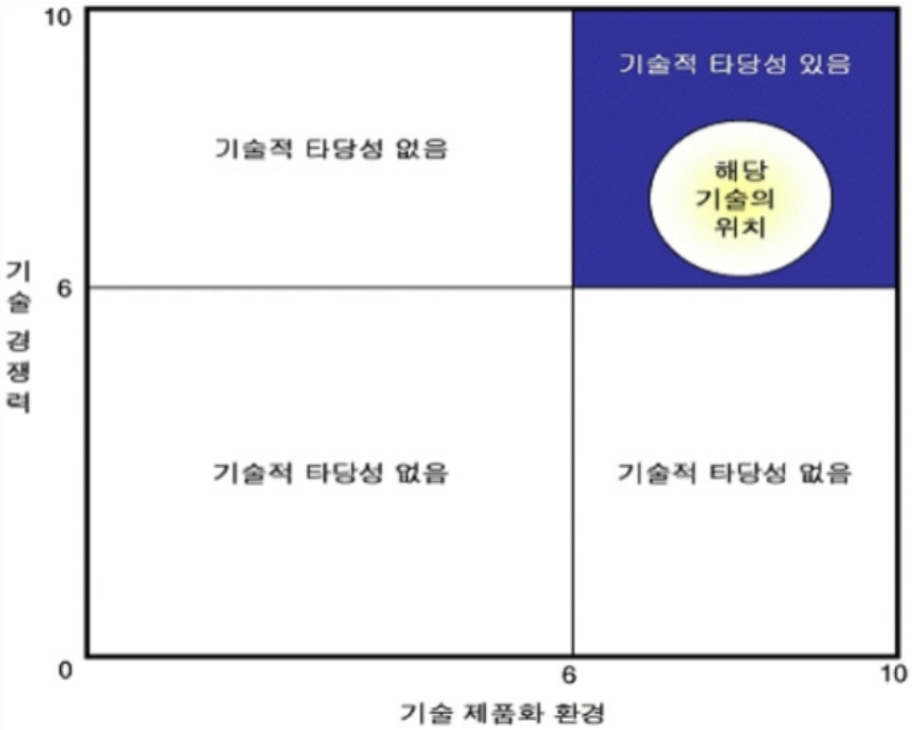
5. 기술 타당성 종합 평가 항목

<표 2-3> 기술적 타당성 종합평가 항목

대구분	중구분	세[부 구분	평점	세부 평균	전체 평균
기술 경쟁력	기술 수준	독창성	7.0	7.3	7.4
		첨단성	8.0		
		기능(성능)	7.0		
	기술 장벽	복제 난이도 평가	8.0	7.7	
		완성도 평가	8.0		
		지적재산권 평가	7.0		
	기술 활용성	공정 개선	7.0	7.3	
		품질 향상	6.0		
		비용 절감	8.0		
		응용 가능성	8.0		
기술 제품화 환경	제품 생산 가능성	국내 기술로 생산가능성	9.0	8.7	8.1
		제품 양산 및 자동화 가능성	8.0		
		국내 소재 및 부품 활용 가능성	9.0		
	기술 개발 환경	기술 기획의 타당성	8.0	7.6	
		기술의 이론적 근거	9.0		
		보유 경험 수준 및 지적재산권	8.0		
		보유 인프라 수준	5.5		
	기술의 사회적 요인	대체 기술 출현 가능성	7.0	7.5	
		규제 및 안정성	8.0		

출처: 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술가치 평가』. 한국과학기술정보연구원. p.35. 편집.

6. 포지셔닝 맵을 활용한 기술 경쟁력 및 제품의 환경 평가 분석



출처: 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술가치 평가』, 한국과학기술정보연구원. p.34.
[그림 2-2] 기술 경쟁력 및 제품의 환경 평가 포지셔닝 맵

수행 내용 / 기술 타당성 분석하기

재료 · 자료

- 동종 업계와 산업별 단체 또는 기술에 대한 분석 보고서
- R&D 투자 비율(총인원 대비 기술 인력의 비율)
- 신기술 관련 인증, 심사 등의 시험 자료
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)
- 경쟁 상품 및 수입 상품과의 기술 차이, 성능 비교
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 사전에 고객 및 신기술 관련 지식을 갖춘다.
- 경쟁 상품 및 수입 상품과의 기술 차이, 성능 비교를 통해 장단점을 파악한다.
- 해당 업종의 시장 규모, 혁신 상품 및 트렌드를 분석하여 신상품 개발 계획을 검토한다.

수행 순서

1 기술 타당성을 평가한다.

기술 타당성 평가를 통해서 자사가 보유하고 있거나 개발 계획 중인 기술의 특징은 무엇인지, 연구 개발진의 기술 개발 능력은 어떠한지, 연구 개발 투자 계획과 기업주의 기술에 대한 이해 정도와 개발, 참여 가능성에 대해 분석한다.

평가요소	평가항목
기술적 특성	• 기술상의 차별성 • 경쟁상품 및 수입 상품과의 기술 차이, 성능 비교 • 외부 연구기관의 자문 • 신기술 관련 인증, 심사 등의 시험 자료 활용 • 동종 업계와 산업별 단체 또는 기술에 대한 분석
기술 개발 능력	• 기술 인력의 과거 개발 실적 • 회사의 개발기술 보유 내용
R&D 투자	• R&D 투자비율 • 총인원 대비 기술 인력의 비율
대표자의 기술 장악력	• 대표자의 기술 개발 능력 • 핵심 기술 인력의 이탈 가능성 • 신규 인력 확보 노력

출처: 허창문(1999). 한정화(2013). 『벤처 창업과 경영 전략』. 홍문사.
[그림 2-3] 기술 타당성 분석 항목

2 산업 및 업종별 기술성 평가 항목 및 배점 부여 기준을 사전에 파악하여 자사의 기술성 포지셔닝을 확인한다.

아래 <표 2-4>, <표 2-5>는 '소프트웨어 제품의 공공 기관 지원 사업의 기술성 평가 항목 및 배점' 부여 기준의 사례를 제시하고 있다. 산업이나 업종에 따라서 다름을 인지하고 본 사례의 응용을 통해서 관련 자료를 조사·습득하여 자체적으로 기술 타당성을 평가하여 보고, 관련 공공 기관 지원 사업에 참여할 경우에 사전 분석을 통해서 자사의 기술성 포지셔닝을 확인한다.

1. (사례) 패키지 소프트웨어 평가 항목 및 배점 한도를 파악한다.

<표 2-4> 패키지 소프트웨어 평가 항목 및 배점 한도 예시

대항목	중항목	평가 요소	배점 한도	비고
공급 업체 평가			15	
	실적	• 인지도 • 시장 점유율 • 자체 개발 여부 • 사용자 그룹의 규모 및 활동 정도 • 설치 장소의 수 • 경험 • 업체의 전문성 • 업체의 안정성	(5)	
	지원 능력	• 기술 문서 및 관련 정보 제공 정도 • 개발 지원 • 공급 일정/능력 • 패키지 형태 및 수준 • 설치 지원 • 유지 보수 지원	(5)	
	교육훈련	• 훈련 프로그램 • 훈련 요원 • 교육 전담 조직 존재 여부 • 교재	(5)	

대항목	중항목	평가 요소	배점 한도	비고
사용 환경과의 호환성			45	
	H/W와의 호환성	• 기존 하드웨어와의 호환성 • 네트웨크와의 호환성	(15)	
	S/W와의 호환성	• 시스템 S/W와의 호환성 • 타 응용 S/W(파일)와의 호환성 • 사용 언어 • 시스템의 안정성	(15)	
	제도와의 호환성	• 발주자 표준과의 적합성 • 현행 절차들과의 적합성 • 사용 양식과의 호환성	(15)	
소 프 트 웨어 기술성			40	
	기능	• 요구되는 기능 제공 여부 • 제공 기능의 수준 • 선택 기능의 제공 여부 • 한글 지원 여부 • 사용 기술 수준 • 기능 개선 계획	(10)	
	성능	• 처리 속도 • 안전성(내구성) • 메모리 사용량 • 하드 디스크 사용량	(10)	
	품질	• 정확성 • 효율성 • 무결성 • 이식성 • 보안성 • 확장성 • 신뢰성 • 국제/국내 표준 준수	(10)	
	사용 용이성	• 국제/국내 표준 준수 • 조작 편리성 • 습득 용이성 • 사용자 지침서 • 설치 용이성 • 백업 체제 가능성 • 온라인 튜토리얼 • 에러 메시지의 정확성 • 인간 공학성	(10)	

2. (사례) 패키지 소프트웨어 기술 제안서 평가 항목 및 배점 한도를 파악한다.

<표 2-5> 패키지 소프트웨어 기술 제안서 평가 항목 및 배점 한도 예시

대항목	중항목	평가 요소	배점 한도	비고
개발 기술			40	
	유사 분야에서의 개발 경험	• 개발 목록 및 건수 • 개발 규모 • 개발 수준 • 신기술 도입 경험 • 타사들과의 공동 프로젝트 경험	(8)	
	개발 대상 업무의 이해도	• 문제 파악의 정확성 • 업무 이해의 완전성 • 제안 요청서와 일치성	(6)	
	개발 전략	• 제안 전략의 창의성 • 현재 기술 수준에서의 달성 가능성 • 기술 혁신성 • 제약 조건들의 고려 여부 • 투자 효과성 • 첨단 기술의 활용도 • 추진 방법의 타당성 • 타 시스템과의 연계 방안	(6)	
	기능 및 성능	• 기능 요구 충족도 • 성능 요구 충족도 • 운용 요구 충족도 • 목표의 부합성 • 시스템 내용의 명확성 • 사용 편의성 • 국제/국내 표준의 준수	(10)	
	개발 방법론	• 개발 절차 • 표준 개발 방법론(전략 계획, 요구 분석, 시스템 설계, 시험 등) • 사용 언어 • 문서화 대책 • 자료 관리 방안 • 타 프로젝트에의 파급 효과	(5)	
	개발 환경	• 개발 장비 보유 현황 • 필요 개발 장비 확보 방안 • 개발 도구 보유 현황 및 확보 방안	(5)	

대항목	중항목	평가 요소	배점 한도	비고
			25	
조직 관리 기술	사업 수행 능력	• 대외 인지도 • 재무 구조 • 신용도 • 자체 개발 기술 보유 • 사업 책임자의 현행 업무량 평가 • 분야별(N/W, H/W, S/W) 책임자 경력	(5)	
	개발 조직	• 개발팀 편성 체계 • 개발 참여 요원 수 • 개발 참여 요원 자질(학력, 경력, 자격증 등) • 인력 확보 방안 • 인적 구성의 적정성 • 투입 인력의 기술 수준 • 참여 인력의 평균 근속 연수	(6)	
	품질 보증 방안	• 품질 보증 기준 준수 • 국제/국내 품질 인증 획득	(6)	
	관리 방법론	• 문서화 계획 • 형상 관리 방안 • 중간 산출물 제작 계획 • 진척 관리 • 비용 집행 계획 • 위험 관리 • 기타 자원 관리	(3)	
	일정 계획	• 개발 단계의 적정성 • 기간 설정의 적정성 • 일정의 타당성 • 최종 목표 달성 가능성 • 소요 자원 분배 계획 • 우선순위 • 중간 목표 정의의 타당성	(5)	

대항목	중항목	평가 요소	배점 한도	비고
			25	
	시험 운영	• 시험 운영 방법 • 시험 운영 내용 • 시험 운영 일정 • 시험 운영 조직	(4)	
	교육훈련	• 교육훈련 방법 • 교육훈련 내용 • 교육훈련 일정 • 교육훈련 조직 • 사용자 지침서 제공 계획	(6)	
지원 기술	유지 보수 방안	• 에러 수정 방안 • 기능 수정 및 확장 방안 • 성능 향상 방안 • 성능 조율 방안 • 기술 발전에 대한 고려 • 유지 보수 조직 • 유지 보수 전략 • 발주자와의 협력 관계	(7)	
	기밀 보안	• 기밀 보장의 확신성 • 이직률 • 저작권 존중 여부	(5)	
	비상 대책	• 사고 대응책 • 백업 및 복구 대책	(3)	
			10	
전문 업체 참여 및 상호 협력	전문 기업 참여 및 상호 협력	• 전문 중소기업 여부 • 컨소시엄 여부 • 중소업체 보호·육성을 위한 법령 준수 • 소프트웨어 개발촉진법에 의한 공제 사업 재원 조성 참여	(10)	

3 공공 기관의 지원 과제 사업 신청 또는 사례 확인을 통해서 사업성 및 기술성 평가 항목에는 어떠한 요소들이 있는지를 파악하고 확인한다.

이를 통해서 신상품 기획을 위한 업무 과정에서 자체적인 완비 사항이나 또는 부족 사항에 대해서 파악하고 확인할 수 있는 기회를 가진다.

1. 공공 기관 지원 사업 정보 파악을 통해서 제품 기술 가치 향상 지원 사업을 조사한다.

사례: 『OOOO년도 소공인 제품 ·기술 가치향상 지원 사업』 소공인 신청 과제 주요 내용 (요약)
○ **과제 개발 준비 현황**
※ 과제 수행을 위한 사전 준비 노력 및 과정을 기술한다. 예 선행 기술 조사, 신청 과제 관련 선행 개발 실적, 기술 개발 실적 시장조사, 관련 특허 출원(등록) 등
○ **개발 과제에 대한 시장성**
※ 개발 과제에 대한 시장성에 대해 기술한다. 예 정부 지원금을 통한 시장 확대 가능성 및 성장률 등을 기재한다.
○ **개발 과제 개요**
※ 개발하고자 하는 과제에 대해 기술한다. 예 어떤 기술 제품이며, 해당 기술 분야, 용도·적용 분야 등을 기재한다.
○ **개발 과제 목표 및 방법**
※ 신청 과제의 개발 목표와 방법을 기술한다. 예 OO을 이용하여 XX 또는 TT를 통해 과제를 개발, □□ 개선을 통해 제품의 WW를 30% 향상 등 신청 과제의 개발 목표치를 기재한다. 예 추진 체계(00은 자체 개발 XX는 외부 위탁 등), □□는 TT 기술을 적용하여 개발 등 과제 개발 방법을 작성한다.
○ **개발 과제 사업화 방안**
※ 신청 과제 개발 후 사업화 방안을 기술한다. 예 □□ 업계 업체를 타깃으로 홍보 및 판매, 온라인 오픈 마켓을 통해 판매 등 영업·판로 확보 계획 등을 기재한다.
※ 신청 과제 개발 후 구매 확정 기업 수를 기재한다. 예 3개, 예상 매출액: 000만원 , 업체명: 00기업, XX산업, TT물산 등

2. (사례) 공공 기관 지원 사업 정보 파악을 통해서 신상품 아이디어 기획 평가 지원 사업을 조사한다.

사례: 신상품 아이디어명 기재
• 아이디어의 간략 개요를 3줄 이내로 작성한다.
1 신상품 아이디어 기획 핵심 내용(구체성, 우수성)
• 아이디어 기획의 핵심 내용, 서비스 등에 대해 구체적으로 작성한다. ※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.
2 신상품 아이디어 구상 및 제안 배경(활용 적정성)
• 아이디어 구상 및 제안 배경을 작성한다. • 제안한 아이디어에서 활용한 공공 데이터의 목록명, 분야, 활용 빈도, 활용 범위, 중요성 등 작성 • 아이디어 구현을 위해 적절한 데이터 접목 여부에 대해 작성한다. • 데이터를 가공했을 시 관련 데이터의 출처를 명기한다. ※ 전OO도 공공 데이터 활용 시 가산점(최대 10점) 부여. 전OO도 공공 데이터를 활용했을 경우 해당 사항에 대해서 명기한다. ※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

3 기존 서비스와의 차별성 및 독창성
• 결과물과 기존 서비스와의 차별점에 대해서 구체적으로 작성한다(기술적 우위, 소비자의 효용 가치 등을 중심으로 설명한다.). • 아이디어 결과물의 창의성, 독창적인 기술, 구현 서비스 등에 대해서 구체적으로 작성한다. • 아이디어(작품)의 구성 및 특징에 대해서 구체적으로 작성한다. ※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.
4 신상품 아이디어의 시장성 및 실현 가능성(사업성, 실현 가능성)
• 아이디어 결과물의 시장성 및 사업화 가능성에 대해서 구체적으로 작성한다. • 아이디어 결과물의 구현, 실행, 매출 창출 구조(타깃 시장 및 소비자의 수요 확보 전략 및 방안) 등 실현 가능성에 대해서 구체적으로 작성한다. ※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등의 활용이 가능하다.

5	아이디어의 실현에 따른 파급 효과(기대 효과, 효과성)

- 아이디어 결과물의 사회적, 경제적 파급(기대) 효과에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 특히, 사회적 가치 창출(공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 부분)에 대해 필히 명시한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

6	자유 타이틀 기재

- 아이디어에 대해 추가로 설명하고자 하는 내용에 대해서 작성한다.
- 이외에도 추가로 작성하고자 하는 제목의 경우 목차를 추가하여 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

7	첨부 자료 목록

※ 첨부 자료가 있는 경우, 각 자료 명을 기입한다.

3. 공공 기관 지원 사업 정보 파악을 통해서 신제품 및 서비스 개발 지원 사업을 조사한다.

사례: 신제품 및 서비스 개발명 기재

- 제품 및 서비스 개발 관련 개발 배경 및 핵심 기능 등에 대해서 개요를 3줄 이내로 작성한다.

1	신제품 및 서비스 기능 및 특징(우수성 등)

- 제품 및 서비스의 핵심 기술, 기능 등에 대해 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

2	신제품 개발 배경 및 공공 데이터 활용 적정성(활용 적정성)

- 제품 및 서비스의 구상, 개발 배경에 대해 작성한다.
- 개발된 서비스에 적절한 데이터 접목 여부에 대해 작성한다.
- 활용한 공공 데이터의 목록명, 분야, 활용 빈도, 활용 범위, 중요성 등을 작성한다.
- 아이디어 구현을 위해 적절한 데이터 접목 여부에 대해 작성한다.
- 데이터를 가공했을 경우 관련 데이터의 출처를 명기한다.

※ 전OO도 공공 데이터 활용 시 가산점(최대 10점) 부여. 전OO도 공공 데이터를 활용했을 경우 해당 사항에 대해서 명기한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

3	기존 서비스와의 차별성 및 독창성(창의성, 차별성)

- 제품 및 서비스가 기존 유사 제품과 서비스와의 비교에서 나타나는 차이점 및 차별성에 대해서 구체적으로 작성한다(기술적 우위, 소비자의 효용가치 등을 중심으로 설명한다.).
- 제품 및 서비스의 독창적인 기술, 서비스 완성도 등에 대해서 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

4	신제품 및 서비스의 기술성 및 경쟁력(실현 가능성)

- 제품 및 서비스의 구현된 기술 수준(제품 및 서비스 완성도)에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 타 제품, 서비스 대비 제안한 제품 및 서비스의 경쟁력(실현 가능성 및 사업화를 염두에 둔 현실적인 경쟁력)에 대해서 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

5	참가자(팀)의 개발 및 사업 추진 의지

- 제안하는 제품 및 서비스의 개발 배경 및 과정, 이력 등 개발 히스토리에 대해서 작성한다.
- 개발 및 사업 추진 과정 등의 과정별 역할 분담에 대해서 작성한다.
- 제안한 제품 및 서비스를 통해 추후 추진하고자 하는 사업 의지(향후 계획 및 추진 방향 등)에 대해서 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도표, 그림, 사진, 영상 등이 활용 가능하다.

6	참가자(팀)의 개발 실적 및 사업 역량

- 제안하는 제품 및 서비스 이외의 제품 및 서비스 개발 실적에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 개발, 디자인, 사업(경영) 역량에 대해서 구체적으로 작성한다(학력, 전공, 경력, 자격증, 경진대회 입상 등 이력).
- 제품 및 서비스 구현을 위해 필요한 보유하고 있는 기술 현황(특허 등)에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 기타 창업 혹은 사업 영위를 위한 보유 역량에 대해서 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도표, 그림, 사진, 영상 등이 활용 가능하다.

7	신제품 및 서비스의 시장성 및 사업화 계획(사업성)

- 제품 및 서비스 관련 시장 규모 및 시장 특성 등과 본 제품 및 서비스의 시장성에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 제품 및 서비스 사업화 가능성에 대해서 구체적으로 작성한다(아이디어 결과물의 구현, 실행, 매출 창출 구조 등 실현 가능성).
- 제품 및 서비스 홍보, 마케팅(4P등) 등 사업화 관련 계획에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 기 개발된 제품의 경우 기능, 서비스 업데이트 및 기능, 서비스 확장(추가 개발) 계획에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 향후 추진 일정 및 인력 수급, 소요자금 조달 계획, 설비 투자 계획 등 사업화를 위한 계획에 대해서 구체적으로 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

8	신제품 및 서비스 구현에 따른 파급 효과(기대 효과, 효과성)

- 제품 및 서비스 구현에 따른 사회적, 경제적 파급(기대) 효과에 대해서 구체적으로 작성한다.
- 특히, 사회적 가치 창출(공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 부분)에 대해 필히 명시한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등이 활용 가능하다.

9	자유 타이틀 기재

- 추가로 설명하고자 하는 내용에 대해서 작성한다.
- 이외에도 추가로 작성하고자 하는 제목의 경우 목차를 추가하여 작성한다.

※ 이해도를 높이기 위한 도면, 스케치, 그림, 사진, 데이터 등의 활용이 가능하다.

10	첨부 자료 목록

※ 첨부 자료가 있는 경우, 각 자료 명을 기입한다.

2-3. 수익성 분석 · 추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석

학습 목표	• 확정된 신규 아이템에 대한 사업 타당성을 분석할 수 있다. • 수익성 분석 결과에 따라 추정 손익계산서를 작성할 수 있다. • 손익계산서 분석 결과에 따라 사업 타당성 여부를 판별할 수 있다.

필요 지식 /

1 수익성 분석

수익성 분석은 기존의 추정 포괄손익계산서(구. 손익계산서)와 추정 재무상태표(구. 대차대조표)를 계산하여 보아야 한다. 특히, 수익성 분석에서는 과거 자료나 경쟁사의 재무구조를 살펴봄으로써 사업을 육성시키기 위한 현금 흐름 관리를 준비해야 한다. 수익성 분석에서는 총소요 자금의 정확한 추정이 필요하다. 총 요구 비용과 기대 매출액을 정확히 산정하여 손익분기점에 도달하는 시기를 명확히 하여야 한다.

1. 수익성 분석의 의의

(1) 시장 타당성 · 기술 타당성 분석을 통해 획득한 자료를 종합하여 재무제표를 추정하고, 필요한 자본의 규모를 결정하며 투자 범위 안의 경제성을 평가하는 활동이다.

(2) 경제성 분석은 재무 분석이라 할 수 있는데, 재무 분석은 업종의 사업화에 필요한 소요 자금 및 창업 후의 수익성을 추정하기 위한 분석이다.

(3) 시장 타당성 분석을 통해 장 · 단기적으로 예측되는 수입 계획과 비교하여 경제적 타당성을 평가한다. 경제적 타당성 분석은 추정 재무제표를 근거로 하여 미래의 경영 상태와 자금 흐름 그리고 손익분기점 분석을 포함한다.

2. 수익성 분석의 범위와 내용

(1) 투자 수익 및 매출액 분석

(2) 매출액 추이 및 판매 목표를 토대로 한 포괄손익계산서

3. 투자 비용 및 원가 분석

(1) 원가 및 비용 추정

(2) 원부자재 조달에 관련된 자료를 근거로 한 원부자재 소요 검토

(3) 노무비 수준 및 소요 인원을 기초로 한 노무비 및 인건비 검토

(4) 투자 시설에 대한 감가상각비

(5) 제조 활동에 필요한 유틸리티 및 연구 개발비 등을 근거로 한 제조 경비

(6) 판촉 활동과 관련된 판매비 및 일반 관리비

(7) 원리금 상환 및 기술료 지급 등이 포함된 영업 비용 명세

(8) 주문량 및 재고량 등에 기초한 제조 원가

4. 손익분기점 분석

(1) 운영 자금 흐름을 파악하기 위한 현금 흐름표

(2) 예상 사업의 경제성 분석

(3) 손익분기점 분석

(4) 추정 재무제표의 작성

(5) 재무 상태 및 경영 성과 분석

(6) 경제적·재무적 타당성 분석

5. 재무 타당성 분석

(1) 자금 수지 분석

(2) 할인율의 추정

(3) 투자 수익 비용의 분석

(4) 위험 분석

2 손익분기점 분석

손익분기점 분석은 모든 비용을 고정비와 변동비로 나누어 비용과 가격, 판매 수량에 따라 매출과 이익이 어떻게 변하는가를 분석하는 방법이다. 기업의 경우 고정비와 변동비는 추정 포괄손익계산서 등에 의해 각각 구분하여 계산하는 것이 원칙이지만 다음과 같은 약식을 활용하기도 한다.

- 고정비 = 판매비와 일반 관리비 + 영업외 비용 + 제조 경비 + 노무비 + 재고 조정 중 고정비
- 변동비 = 재료비 + 노무비 + 재고 조정 중 변동비
- 손익분기점 매출액 = 고정비 / (1 - (변동비 / 실제 매출액))

※ 노무비 항목의 경우 비중(%) 제시는 산업의 업종마다 각각 다르게 적용되므로 기존 학습 모듈 제시분에서 삭제

1. 수익성 분석 평가의 흐름

수익성 분석 평가의 흐름은 [그림 2-4]와 같다. 추정 포괄손익계산서(구. 손익계산서)와 추정 재무상태표(구. 대차대조표)의 용어는 국제회계기준(IFRS)의 적용에 따라서 변동되었다.

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.31.
[그림 2-4] 수익성 분석 평가의 흐름

3 사업 타당성

사업 타당성 분석은 창업 혹은 신규로 진출하고자 하는 사업의 가치를 평가하는 것으로 기술적인 측면, 시장 점유율, 경제적인 평가 등 총체적인 분석을 통한 가치 측정 과정이다. 사업 아이템에 대한 분석을 기초로 하여 기타 요건에 대한 타당성 검토와 시장성 분석, 기술 타당성 분석, 재무 타당성 분석, 공익성 분석 등 단계적으로 구분하여 수행하며 사업 타당성 분석은 외부 전문가 또는 제3자에게 사업 타당성 분석을 의뢰할 수도 있지만, 기업 내부에서 사업 타당성 분석의 항목과 내용을 가지고 직접 실시하는 것이 가장 바람직하다.

1. 사업 타당성 분석의 필요성

사업 타당성 분석은 사업 계획의 필요 요소를 명확히 파악하는 데 도움이 되고 신상품 기획팀의 사업 분야에 대한 자신감과 운영 능력을 향상시키며 사업 계획의 수립과 개선의 기회를 부여한다.

2. 사업 타당성 분석의 원칙

(1) 분석 기간

사업 개시 연도부터 5년간을 기본, 업종의 특성에 따라 10년 혹은 그 이상의 데이터를 분석한다.

(2) 시장 자료

시장 규모에 대한 자료는 반드시 출처와 시기를 명기한다.

자료가 여러 가지일 경우에는 가장 보수적인 데이터를 사용한다.

(3) 재무 분석

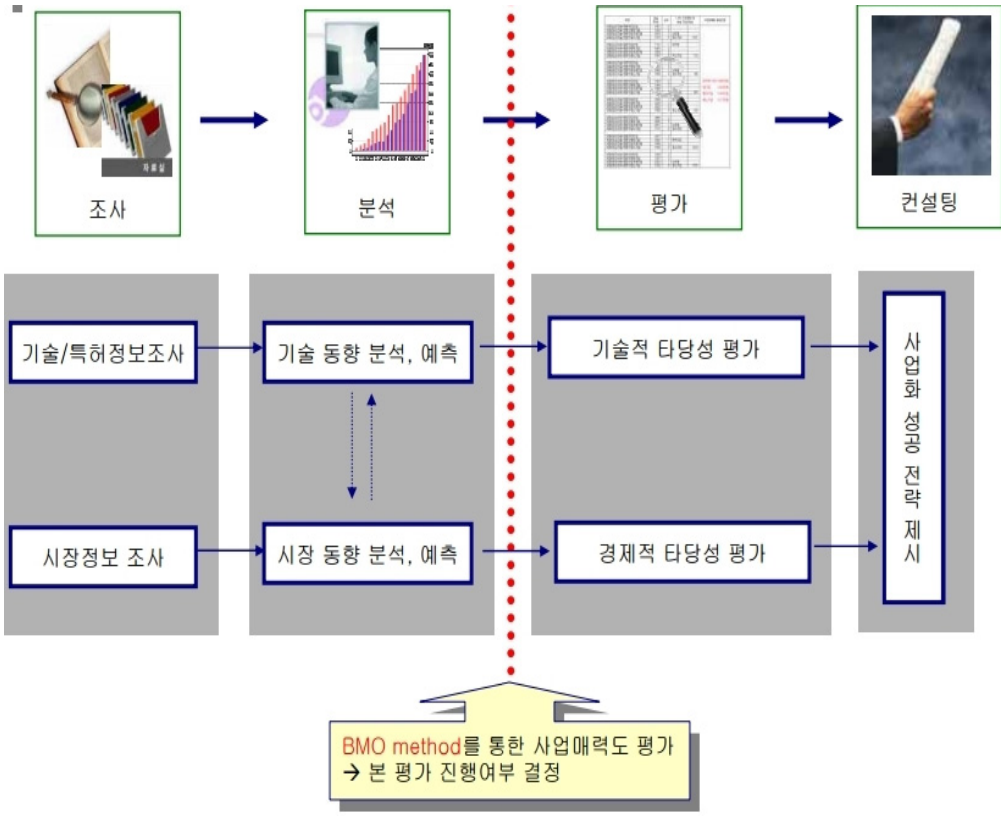
재무 데이터의 처리는 반드시 스프레드시트 문서프로그램을 이용한다. 이는 데이터의 업데이트나 상황에 따른 분석 또는 민감한 분석에 필수적이다.

(4) 자료 작성

근거 자료나 상세 자료, 특히 기술 관련 자료 등은 별도로 첨부한다.

3. 사업 타당성 평가 업무의 흐름도

아래 [그림 2-5]는 신상품 아이디어 도출로부터 신상품의 사업 타당성 분석을 위한 전반적인 일련의 평가 업무 절차를 보여 주고 있다.



출처: 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술가치 평가』, 한국과학기술정보연구원. p.26.
[그림 2-5] 사업 타당성 평가 업무 흐름도

수행 내용 / 수익성 분석 ·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석하기

재료·자료

- 회사 재무 보고서, 외부 용역 보고서
- 추정 포괄손익계산서와 추정 재무상태표(구. 대차대조표)
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비·공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전·유의 사항

- 사전에 고정비, 변동비, 손익분기점 매출액을 인지한다.
- 재무 관련 지식을 갖춘다.

수행 순서

1 수익성 분석을 평가한다.

수익성 분석은 기존의 추정 포괄손익계산서와 추정 재무상태표(구. 대차대조표)를 계산하여 본다. 특히, 수익성 분석에서는 과거 자료나 경쟁사의 재무 구조를 살펴봄으로써 사업을 육성시키기 위한 현금 흐름 관리를 준비한다. 수익성 분석에서는 총 소요 자금의 정확한 추정이 필요하다. 총 요구 비용과 기대 매출액을 정확히 산정하여 손익 분기점에 도달하는 시기를 명확히 한다.

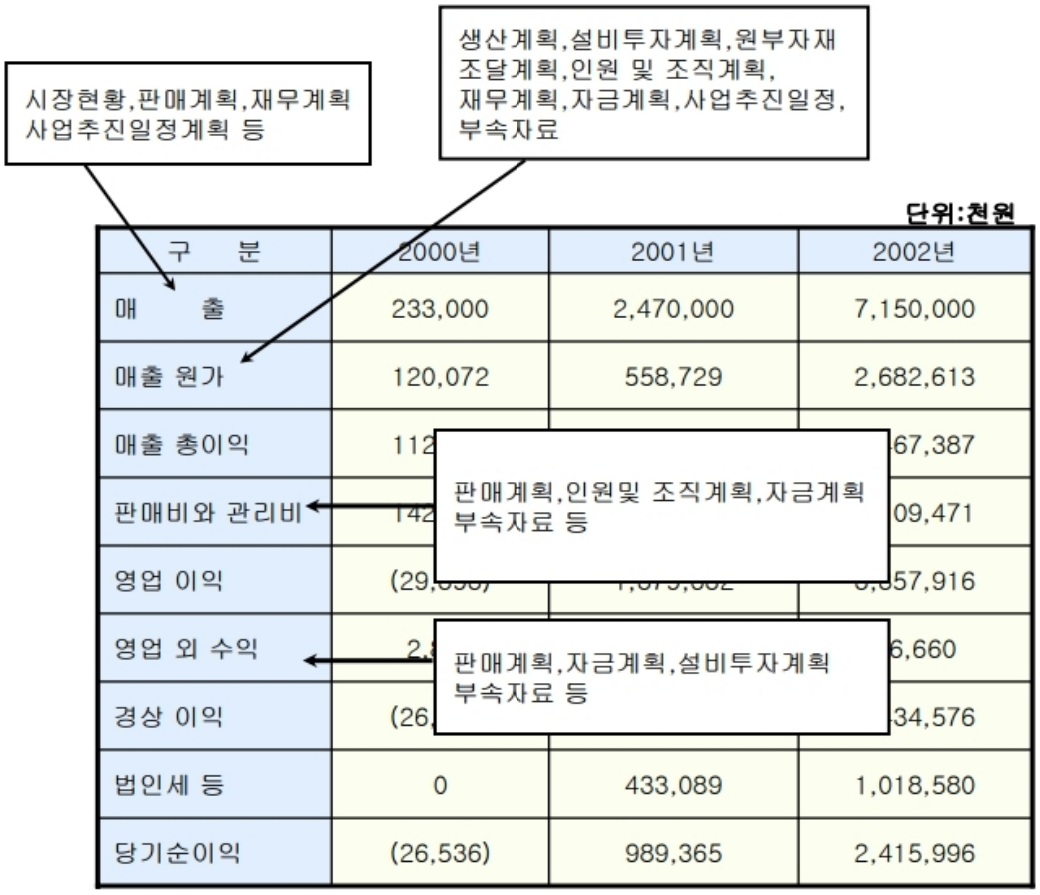
1. 아래 [그림 2-6]의 수익성 분석 항목을 참조하여 기획 신상품의 추정 수익성을 확인한다.

항목	평가항목
필요 자금 분석	• 총 투자 비용 추정 • 향후 현금 흐름 • 손익 분기점 도달 시기
경제성 분석	• 주요 자본의 추정 • 수익성 추정
유동성 분석	• 민감도 분석 • 손익 분기점 분석

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.33.
[그림 2-6] 수익성 분석 항목

2. 아래 [그림 2-7]의 포괄손익계산서(구. 손익계산서) 예시와 같이 기획 신상품의 추정 수익성을 분석한다.

본 학습모듈 [1-2. 수행 내용. 신규 아이템 가중치 부여 및 확정하기]를 병행 참조한다.



[그림 2-7] 포괄손익계산서(구. 손익계산서) 예시

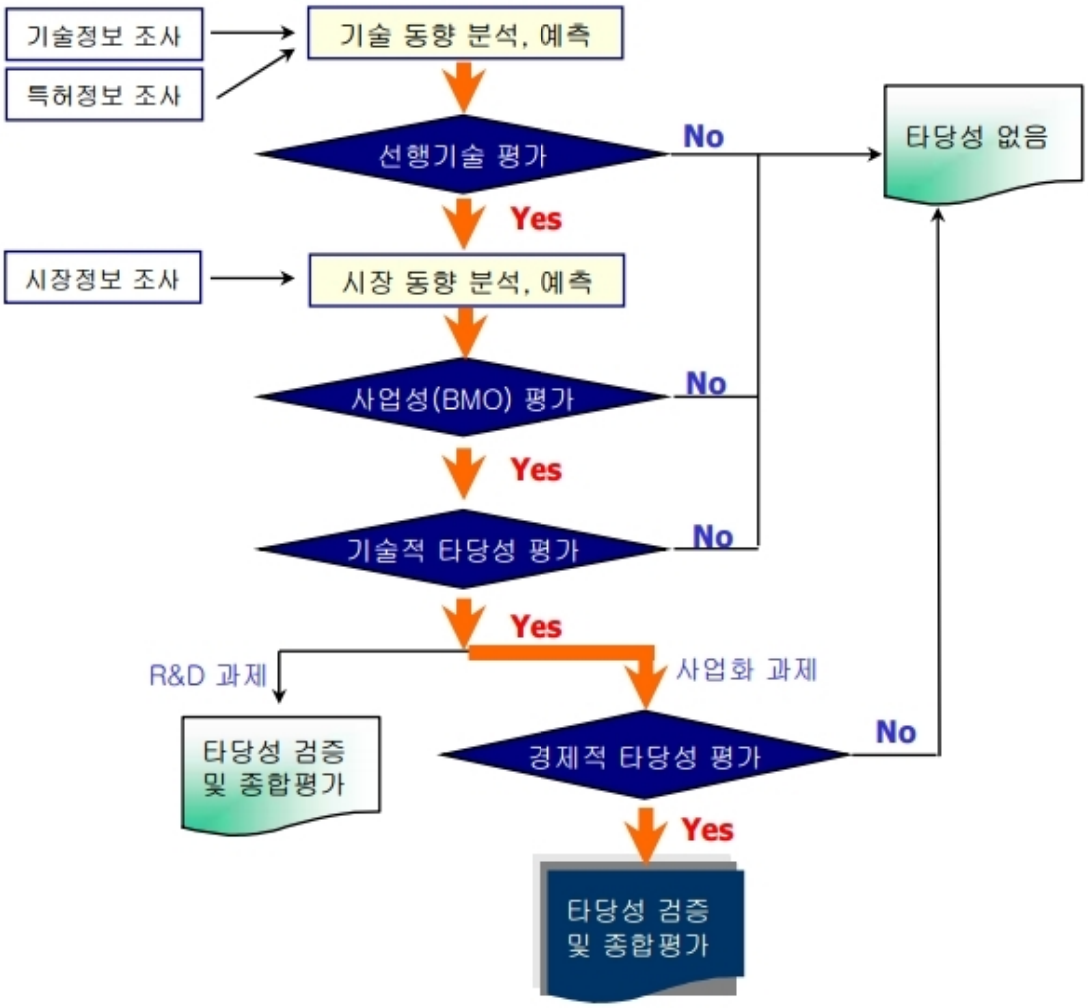
2 수익성 분석의 흐름에 따른 수행을 통해서 사업 타당성 분석이 가능하다.

아래 [그림 2-8]과 같은 수익성 분석의 흐름표를 통해서 알 수 있듯이, 사업에 대한 소요자금 추정에서부터 사업 추진 의사결정까지 일련의 시뮬레이션 과정의 분석 절차를 거쳐서 사업 타당성의 적합 가능성을 분석하고 판단하여 사업 실패의 결과를 최소한도로 줄이도록 하여야 한다.

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.31.
[그림 2-8] 수익성 분석의 흐름

3 신기술 아이디어 도출을 통한 신상품의 사업 타당성 평가는 다음과 같은 절차에 따라서 수행한다.

기술 동향 분석, 예측으로부터 타당성 검증 및 종합 평가까지의 일련의 과정을 단계별로 확인하여 진행한다.



출처: 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술가치 평가』, 한국과학기술정보연구원. p.27.
[그림 2-9] 신기술 아이디어 사업 타당성 평가 절차

수행 tip

- 다양한 사업 타당성 분석 방법을 직접적으로 수행해 봄으로써 신상품 아이디어에 대한 시장성, 기술 타당성, 재무 타당성의 이해를 높이고 활용 능력을 키울 수 있다.

학습 2 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 사업 타당성 분석하기와 관련된 개념적 정의를 이해하기에 앞서, 학습자가 관련 용어를 미리 잘 이해할 수 있도록 확인하며 수업을 진행한다.
- 내용의 난이도에 따라 모든 학생이 참여 가능 할 수 있도록 사전 자료를 충실히 준비하여 이해를 도울 수 있도록 한다.
- 사업 타당성 분석하기와 관련된 내용을 순서적 흐름에 맞게 제시하고, 학습자가 세부 계획 및 목표를 설정하는 데 어려움이 없도록 개별 지도 방안(개인 체크 시트 등)을 마련할 수 있도록 한다.

학습 방법

- 신규 아이템에 대한 시장성을 분석할 수 있도록 충분히 학습한다.
- 신상품 기획에 있어서 사업 타당성 분석은 핵심 성공 요인이므로 사전에 충분히 학습한다.
- 인터넷 자료들을 수집하고, 목록화하는 연습을 수행하도록 한다.
- 가능하면 기존에 선행된 학습 자료, 관련 문헌 자료, 실습 자료를 이용하여 사업 타당성 분석을 접할 수 있는 기회를 얻도록 한다.

학습 2 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	학습 목표	성취수준		
		상	중	하
시장성 분석	- 확정된 신규 아이템에 대한 시장성을 분석할 수 있다.			
기술 타당성 분석	- 확정된 신규 아이템에 대한 기술 타당성을 분석할 수 있다.			
수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석	- 확정된 신규 아이템에 대한 사업 타당성을 분석할 수 있다.			
	- 수익성 분석 결과에 따라 추정 손익계산서를 작성할 수 있다.			
	- 손익계산서 분석 결과에 따라 사업 타당성 여부를 판별할 수 있다.			

평가 방법

- 서술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
시장성 분석	- 시장성 분석 항목을 이해하고 도출하여 분석			
기술 타당성 분석	- 기술 타당성 분석 항목을 도출하고 분석			
수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석	- 수익성 분석 항목을 도출하고 분석			
	- 추정 포괄손익계산서를 분석하고 활용			
	- 시장성, 기술 타당성, 수익성을 근간으로 사업 타당성 분석 활용			

● 사례 연구

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석	- 수익성 분석 항목 작성 및 성공 사례를 구하고 이를 토대로 수익성 분석			
	- 추정 포괄손익계산서 항목 작성 및 성공 사례를 구하고 이를 토대로 추정 포괄손익계산서 작성			
	- 시장성, 기술 타당성, 수익성을 근간으로 사업 타당성 분석			

● 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준 상	중	하
시장성 분석	- 시장성 분석 항목을 이해하고 도출하여 분석			
기술 타당성 분석	- 기술 타당성 분석 항목을 도출하고 분석			
수익성 분석·추정 포괄손익계산서 및 사업 타당성 분석	- 수익성 분석 항목을 도출하고 분석			
	- 추정 포괄손익계산서를 분석하고 활용			
	- 시장성, 기술 타당성, 수익성을 근간으로 사업 타당성 분석을 활용			

피드백

1. 서술형 시험
   - 주요 요소들은 암기하게 함으로써 생략되거나 간과하지 않게 한다.
   - 개념에 대한 내용을 평가한 후 부족한 부분에 대하여 다시 설명한다.

2. 사례 연구
   - 생활 속에서 신규 아이템 확정에 성공한 사례를 알아볼 수 있는 감각을 훈련시킨다.
   - 사례조사 결과물에 대하여 발표를 듣고 부족한 부분에 대한 보완점을 제시한다.

3. 평가자 질문
   - 과정, 자료, 사례에 관련된 배경과 이유를 생각하게 하고 의미를 깨닫게 한다.
   - 질문을 통하여 숙지하지 못한 내용에 대해서는 재 반복 학습을 유도한다.

학습 1	신규 아이템 발굴하기
학습 2	사업 타당성 분석하기

학습 3 신상품 출시 전략 수립하기

3-1. 신상품 콘셉트 결정

학습 목표 • 소비자의 필요와 욕구를 반영하여 신상품의 콘셉트를 결정할 수 있다.

필요 지식 /

1 신상품 콘셉트 개발

확정된 아이템은 시장성 분석과 기술 타당성 분석, 그리고 재무 타당성 분석을 거쳐 개발 단계로 이관하여 구체적인 신상품 콘셉트를 개발한다. 신상품 콘셉트를 개발하기 위해서는 신상품 아이디어, 신상품 콘셉트, 신상품 이미지의 의미를 명확히 구별해야 할 필요가 있다.

1. 신상품 아이디어

기업이 무엇을 시장에 제공하는가를 알 수 있도록 신상품의 객관적인 기능을 언어로 나타내는 것이다.

2. 상품 콘셉트

어떤 소비자가 언제, 어디서, 어떻게 상품을 구매하면 만족할 수 있는가 하는 관점에서 어떤 상품 내용을 어떤 주관적인 효용에 반영할 것인가를 상품 아이디어에 적용하고자 하는 구체적 개념이다.

3. 상품 이미지

소비자가 실제로 상품으로부터 얻을 수 있는 특정의 주관적인 화상 감각을 말한다. 소비자는 상품 아이디어나 상품 이미지를 구입하는 것이 아니라 상품 콘셉트를 구입하는 것이므로 상품 콘셉트는 신상품 개발에 있어 매우 중요한 요소가 된다.

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.38.
[그림 3-1] 신상품 콘셉트

2 신상품 콘셉트의 구성 요소

1. 상품 형태(form)

   상품의 물리적인 속성을 말한다.

   무형 상품인 서비스의 경우, 서비스 매뉴얼 또는 서비스 실행 절차 등이다.

2. 기술(technology)

   기술은 상품의 혁신성 또는 창의성의 원천이 된다.

3. 소비자 편익(benefit)

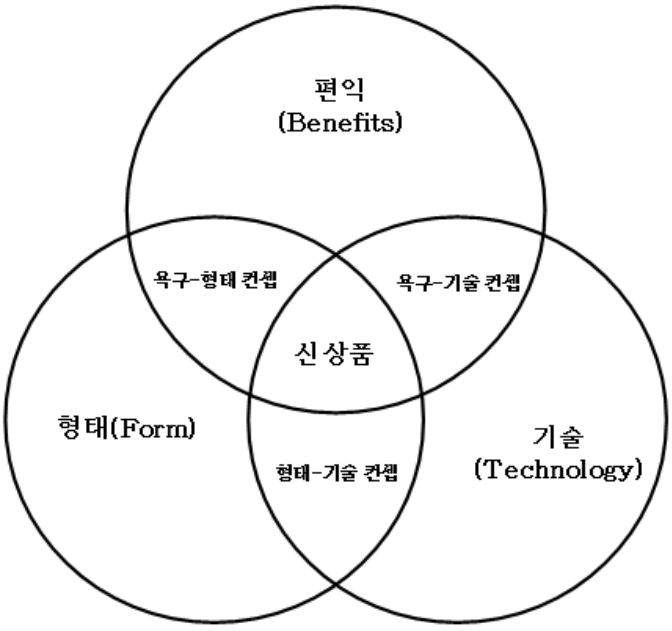
   소비자가 상품을 통해 얻고자 하는 것을 말한다.

   소비자 편익은 실제로 상품이 소비자에게 제시할 수 있는 편익을 그대로 반영하기 때문에 신상품 콘셉트를 개발할 때 매우 중요한 역할을 한다.

3 신상품 콘셉트 구체화

소비자는 상품 아이디어를 구입하는 것이 아니라 상품 콘셉트를 구입한다는 관점에서 볼 때 하나의 상품 아이디어는 수많은 상품 콘셉트로 구체화할 수 있다. 수많은 상품 아이디어의 상품 콘셉트의 구체화를 위해서는 네 가지 기본 질문 항목을 활용하는 것이 좋다.

1. 이 상품은 누구를 대상으로 판매할 것인가? 즉, 누가(유아, 어린이, 10대 청소년, 성인, 노인 등) 이 상품을 구매할 것인가?
2. 상품의 특색(기능, 감각, 비용, 자존심 등) 은 무엇으로 할 것인가?
3. 어떻게 사용되는가?
4. 언제(아침, 오전, 오후, 저녁 등) 사용하는가?



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.39.
[그림 3-2] 신상품 콘셉트의 구성 요소

4 좋은 콘셉트의 조건

1. 창의성

신상품이 출시되었을 때 소비자들이 기존의 상품과 차별성을 느낄 수 있을 정도의 참신함과 창의성이 있어야 한다.

2. 소비자 편익 제공

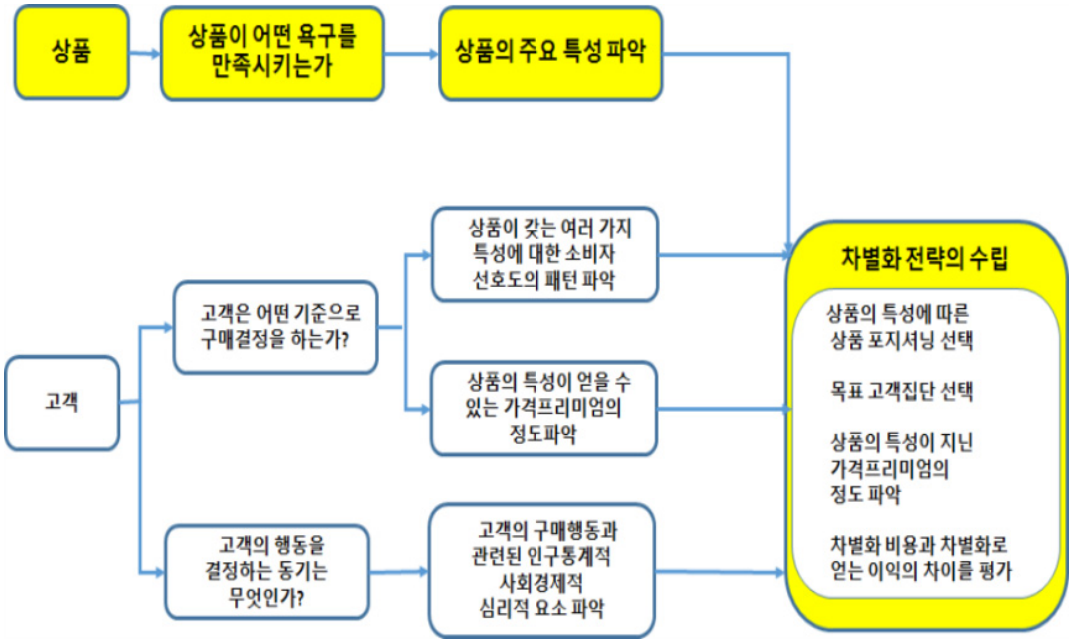
실제적인 가치를 제공해야 한다.

3. 대중성

사업성 및 시장성과 밀접한 관계를 맺어야 한다.

4. 차별화

경쟁사보다 탁월한 가치를 제공해야 한다.



출처: Robert Grant(2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7th Edition. Blackwell. p.254.
[그림 3-3] 수요 측면에서 차별화 가능성

5 콘셉트 테스트

1. 신상품 콘셉트의 테스트 필요성

신상품 콘셉트를 구체화한 후, 콘셉트 테스트 단계에서 목표 소비자군에게 콘셉트를 제시하여 그 반응을 알아보는 것이 중요하다.

콘셉트는 문장으로 제시되는 경우도 있고 실물로 제시되는 경우도 있다. 이 단계에서도 콘셉트를 보완할 수 있으며 언어 또는 그림으로 설명해도 충분하다. 다만, 제시되는 것이 구체적일수록 콘셉트 테스트의 신뢰성은 높아지므로 실제로 콘셉트 모델을 2~3개 만들어서 소비자의 평가를 받아보는 것이 필요하다.

소비자 평가 결과의 분석을 통해 가능성이 높은 상품 콘셉트가 최종적으로 신상품 콘셉트로 결정된다. 이처럼 콘셉트 테스트 단계에서는 소비자의 객관적인 평가가 매우 중요하다.

2. 신상품 콘셉트의 테스트 방법

상품 콘셉트의 개발 및 테스트의 대표적인 방법으로는 공통 분석법이 있다. 공통 분석법은 많은 요인의 장점과 단점, 예를 들면 소비자의 좋다, 나쁘다의 순서를 정하고 개개의 요인과 동시 결합 척도(요인 간의 조합으로 결정되는 좋다, 나쁘다의 정도)를 추정하는 것이다. 즉, 동일 속성(기능)을 가지고 있지만 기능이 다른 몇 가지 콘셉트를 개발한다.

좋다 나쁘다의 순서를 묻고 그 순서 데이터를 수집해 콘셉트 구성 요인의 스타일, 기능, 가격 등이 소비자에게 어느 정도의 영향을 미치는지 수학적 프로그램을 적용함으로써 각 속성치에 대응하는 효용 함수를 찾아낸다. 속성 효용 함수가 추정되면 신상품의 최적 속성을 만들 수 있다. 이러한 방법은 새로운 상품 및 서비스 아이디어에도 적용될 수 있다.

수행 내용 / 신상품 콘셉트 결정하기

재료 · 자료

- 신상품 아이디어 리스트
- 신상품 제안 시스템(활동 자료 포함)
- 국내외 신상품 및 히트 상품 보고서, 외부 용역 보고서
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 사전에 고객 및 시장의 변화를 읽고 신상품 관련 지식을 갖춘다.
- 국내외 트렌드 변화 및 미래 사회에 대한 지식을 갖춘다.
- 신상품 개발의 프로세스의 지식을 갖춘다.

수행 순서

1 신상품 콘셉트를 도출한다.

히트 상품의 50% 이상은 명확한 신상품의 콘셉트에서 출발한다. 기존에 없던 무에서 유를 창조하는 혁신적인 상품은 물론, 기존 시장에서 콘셉트를 차별화한 상품도 좋은 콘셉트에서 출발한다. 애매모호한 콘셉트가 시장에서 성공한 경우는 없었고 앞으로도 없을 것이다. 상품의 콘셉트란 소비자 욕구를 충족시켜 주는 상품의 핵심 편익을 개념화한 것이다. 다시 말해 추상적인 신상품 아이디어를 소비자 관점에서 필요한 도구로 구체화한 것으로, 고객은 상품의 콘셉트를 구매한다고 말할 수 있다. 소비자가 매장에서 구매하는 것은 신상품이 아니라 신상품 콘셉트로 포장된 브랜드이다.

시장에서 실패한 상품들의 공통점 중 하나는 '복잡한 백화점식 콘셉트'로 시장을 공략했다는 점이다. 신상품 콘셉트가 명쾌할수록 STP 마케팅 전략도 쉬워지고 마케팅 믹스 전략 실행도 쉽게 운영될 수 있다. 히트 상품 콘셉트 및 시장에서 실제로 히트한 상품들의 콘셉트 도출은 흥미롭게도 대부분 생활 속의 작은 아이디어로부터 나왔다. 그러나 현실적으로 일부 히트 상품의 경우에는 해외 시장에서 성공한 상품을 벤치마킹한 것이다.

2 신상품 콘셉트 도출 경로를 파악한다.

신상품 콘셉트 개발은 작은 아이디어로부터 출발하는 경우가 많다. 누군가 무심코 던진 말 한마디 혹은 기존의 패러다임에서 벗어난 신입 사원의 제안이 훌륭한 대상이 되기도 한다. 홈페이지에 게재된 소비자의 불만이나 상품에 대한 사용 후기도 대단히 좋은 아이디어 원천으로, 이를 기존 상품 보완이나 신상품 아이디어로 가공할 수 있다. 내부의 다른 부서 직원들의 제안도 소중하게 검토해야 한다. 숲 속에서는 나무만 보이고 산을 볼 수 없는 것처럼, 마케터들이 눈앞의 신상품 개발에만 몰두하다 보면 전체적인 관점에서 개발해야 할 아이디어를 찾기가 어렵다. 어느 경우에는 제3자의 관점에서 지켜보고 있던 내부 직원이 더 좋은 아이디어를 가지고 있을 수도 있다. 따라서 정기적인 사내 공모를 통해 내부 직원의 신상품 아이디어를 활용하는 것도 좋은 대안이 될 수 있다.

<표 3-1> 신상품 콘셉트 도출 경로

구분	주요 내용
소비자	소비자는 마케터의 스승. 기업의 홈페이지에 개설된 '고객 제안' 등 고객의 목소리에서 신상품 콘셉트 발굴
경쟁사 상품	경쟁사 상품에 표기된 상품의 특성이나 표기 문안을 면밀하게 분석하여 기존 상품의 가장 큰 약점에서 영역을 달리한 신상품 콘셉트 발굴
STP 기획	전략적인 관점에서 철저하게 STP를 분석하다 보면 잠재 시장을 발굴할 수 있다. 서비스 마케팅 부문에서는 시장을 쪼개고, 고객을 세분화하는 과정에서 반드시 신상품 브랜드를 발견할 수 있을 것이다.
내부 아이디어	동료나 신상품 개발(NPD) 유관 부서 직원의 말에 귀를 기울여 보면 제3자 입장에서 신상품 아이디어가 잘 보일 수 있다.
다른 카테고리	업계를 초월해 마케팅 영역은 공통적인 요소를 가지고 있다. 다른 카테고리에서 성공한 콘셉트를 자사의 것으로 전환할 수 있다.
4P 분석	4P를 구성하고 있는 각각의 요소에서 하나의 요소만 강력하게 차별화할 수 있다면 신상품 콘셉트로 적극적으로 활용할 수 있다. 물론 이후에 소비자 검증과 STP전략이 수립되어 적절성 검증이 필요하다.
해외 시장 조사	마케터가 해외에 시장 조사를 자주 가는 이유는 출장 목적 이외에도 신상품 아이디어를 벤치마킹하기 위해서다.
트렌드 추적 관리	사회적으로 주요 현안으로 등장하는 이슈를 따라잡는 콘셉트도 유용할 수 있다. 웰빙을 콘셉트로 프리미엄 콘셉트의 전략 상품이 이에 해당한다.
기타	모든 것에서 신상품 아이디어를 개발할 수 있다. 사회, 문화, 경제, 독서, 쇼핑, 여행 등 신상품 콘셉트는 우리들의 생활 속에 존재하고 있다.

출처: 조서한・추성엽(2004). 『한국형 마케팅』. 21세기북스.

3 상품 콘셉트를 형성한다.

1. 시장 동향을 반영한다.

(1) 시장 규모, 현시장의 소비자 프로필(누가, 언제, 어디서, 빈도)을 파악하여 반영한다.

(2) 시장 성장도, 상품 성숙도를 분석하여 반영한다.

2. 소비 동향을 분석하여 반영한다.

(1) 니즈: 사용 스타일은?

(2) 그것은 왜?: 소비 의식

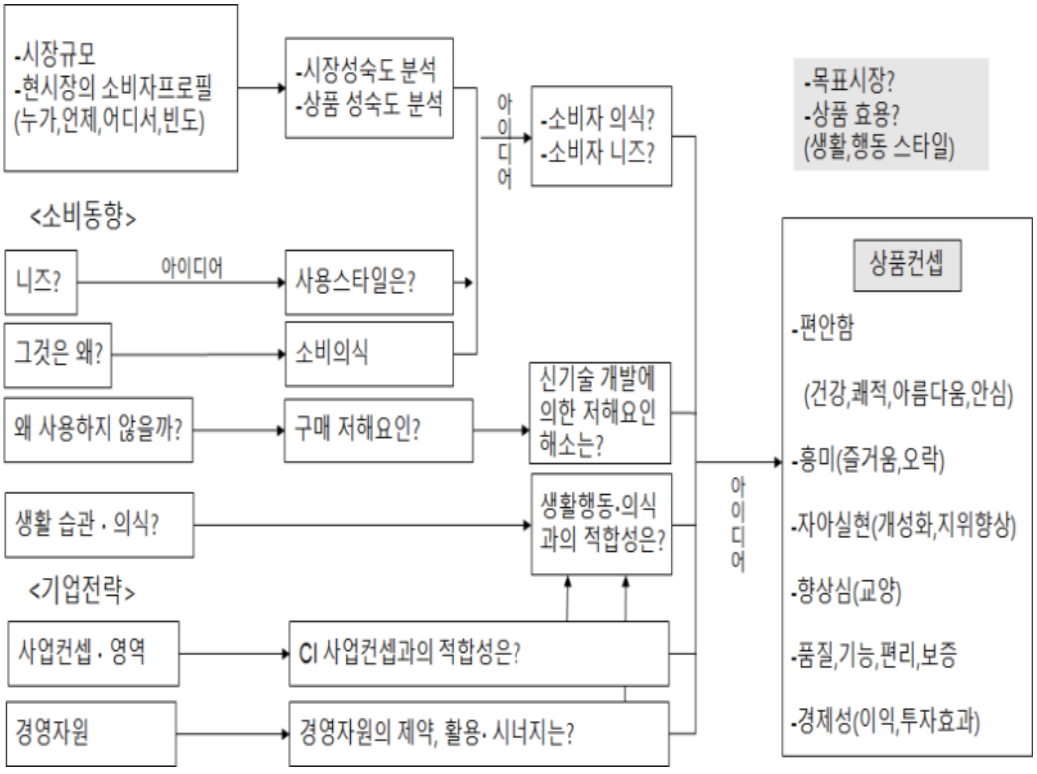
(3) 왜 사용하지 않을까?: 구매 저해 요인

(4) 생활 습관, 의식: 생활 행동, 의식과의 적합성은?

3. 기업 전략을 확인하여 반영한다,

(1) 사업 콘셉트, 영역: CI 콘셉트와의 적합성은?

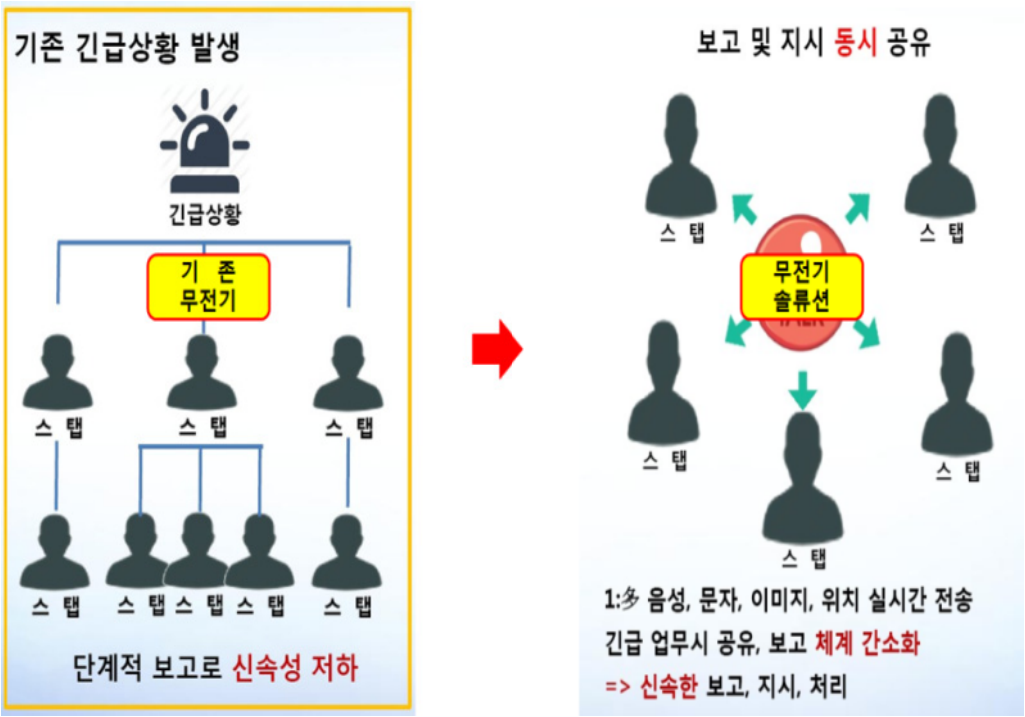
(2) 경영 자원: 경영 자원의 제약, 활용, 시너지는?



출처: 小島 海彦(1996). 『新製品開發管理』. p.72.
[그림 3-4] 상품 콘셉트의 형성 과정

사례: R사의 무전기 솔루션 개발 사례

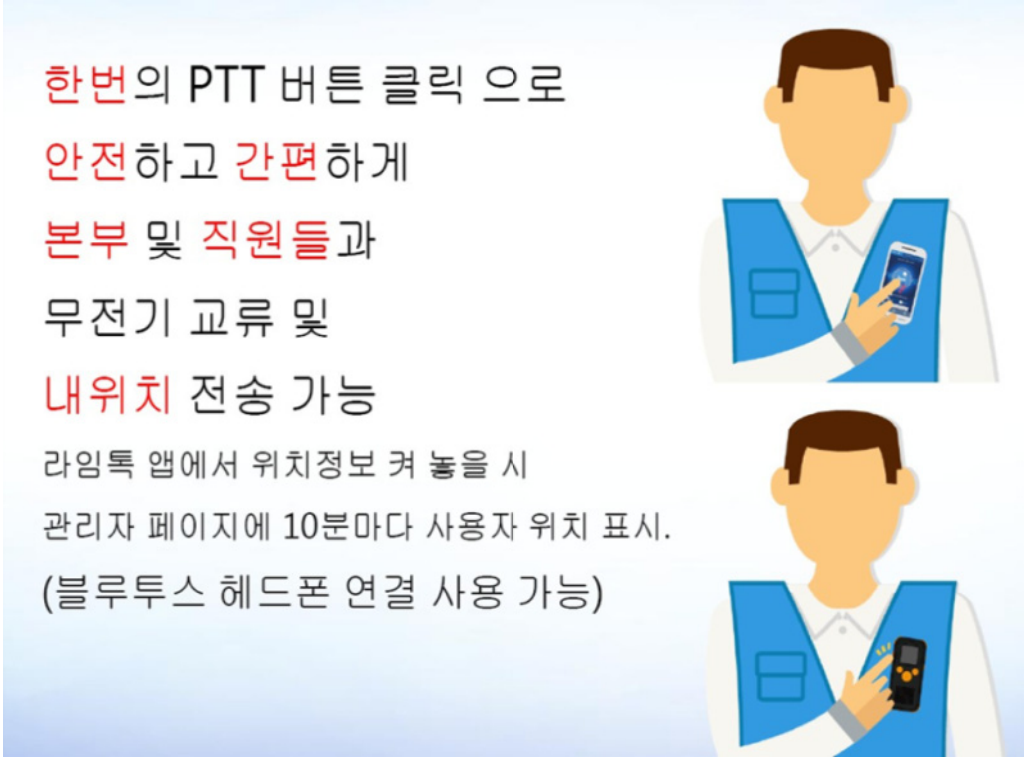
출처 : http://www.nrpsys.com/eng/index.jsp#page07에서 2014. 검색 인용.
[그림 3-5] R사의 신상품 무전기(1)



출처: http://www.nrpsys.com/eng/index.jsp#page07에서 2014. 검색 인용.
[그림 3-6] R사의 신상품 무전기(2)

사례: R사의 무전기 솔루션 개발 사례

출처 : http://www.nrpsys.com/eng/index.jsp#page07에서 2014. 검색 인용.
[그림 3-7] R사의 신상품 무전기(3)



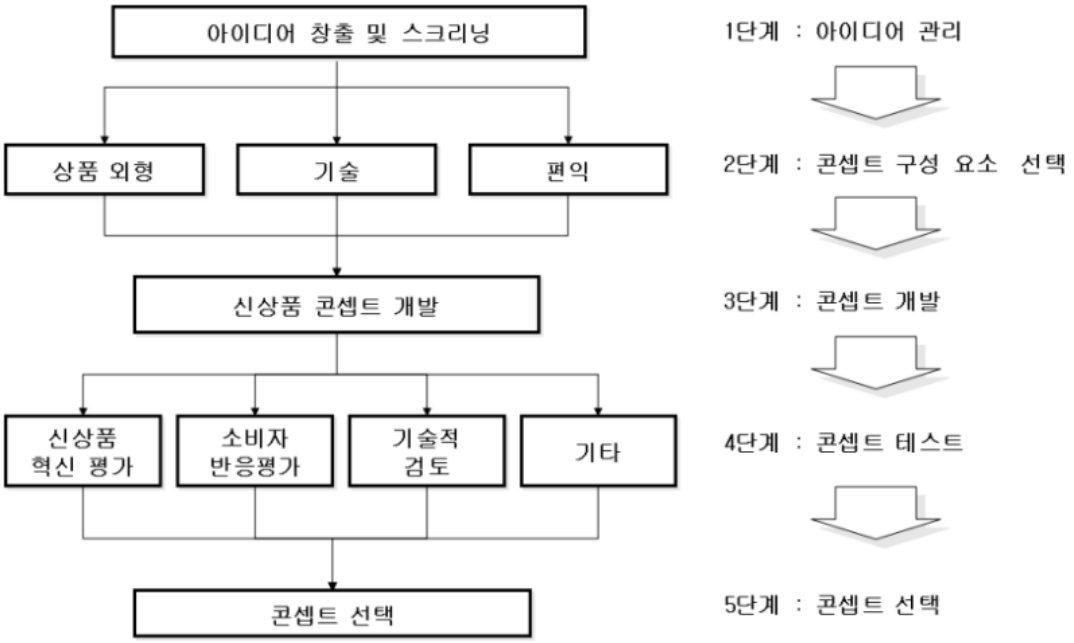
출처 : http://www.nrpsys.com/eng/index.jsp#page07에서 2014. 검색 인용.
[그림 3-8] R사의 신상품 무전기(4)

사례: R사의 무전기 솔루션 개발 사례

기 존 무전기	VS	무전기 솔류션
낮음	비용 효율	높음
무거움 (320g 이상)	무게	가벼움 (스마트폰+라임킷 = 약 280g)
10 시간	배터리	12 시간
70 dB	데시벨	95 dB
1~2Km	이격 거리	무제한
O	도청&감청	도청&감청 불가
음성	전달 방법	실시간 음성, 문자, 이미지
X	위치전송	위치 및 긴급 하달 명령
X	바코드스캐너	1D 바코드 스캐너
X	관리자페이지	로그인, 위치 채널관리, 분석 제공

출처 : http://www.nrpsys.com/eng/index.jsp#page07에서 2014. 검색 인용.
[그림 3-9] R사의 신상품 무전기(5)

4 콘셉트 개발 과정을 면밀히 확인한다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.46.
[그림 3-10] 신상품 콘셉트 개발과정

1. 아이디어 관리를 수행한다.

   이 단계로부터 신상품 개발의 시작이 이루어진다.

   (1) 수많은 아이디어가 아직 다듬어지지 않은 원석이라고 한다면 신상품 콘셉트는 다양한 공정 과정을 거쳐 탄생한 보석에 비유할 수 있다.

   (2) 창출된 아이디어를 보다 정교화하여 상품 콘셉트를 개발해야 한다.

2. 콘셉트 구성 요소 및 콘셉트 개발을 수행한다.

   창출된 아이디어는 성공 가능한 외형, 기능적, 심리적 특징 등을 지닌 상품으로 구체화하여 여러 개의 신상품 콘셉트를 도출한다.

3. 콘셉트 테스트를 수행한다.

   (1) 수많은 아이디어로부터 얻어진 상품 콘셉트는 평가 작업이 필요하다.

   (2) 신상품 콘셉트 테스트란 상품에 대해 설명을 한 후 소비자의 반응, 혁신성, 기술적 검토 등을 조사하여 신상품 콘셉트의 성공 가능성과 개발 적합성을 검증하는 것이다.

4. 신상품 콘셉트를 결정한다.

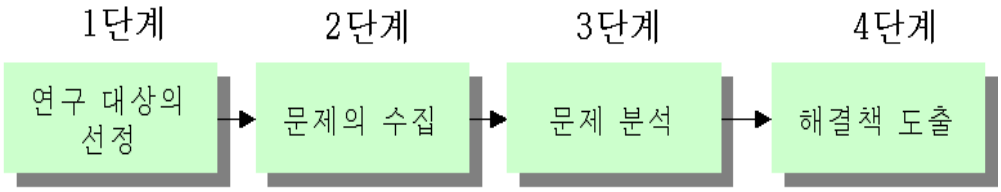
   콘셉트 테스트를 마치고 최종적으로 신상품 콘셉트를 결정한다.

5 신상품 콘셉트를 개발한다.

1. 문제 기반 접근법을 활용한다.

(1) 신상품 개발과 관련된 문제점들을 파악하고 분석하여 문제를 해결하는 방식을 통해 신상품 콘셉트를 개발하는 방법이다.

(2) 신상품 개발과 관련된 문제를 파악하기 위해 회사의 내외부에 있는 자료를 검색하고 해당 부서의 직원들이 모여 상의를 거쳐 해결해야 할 문제점들을 산출한다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.47.
[그림 3-11] 문제 기반 접근법

(가) 1단계: 연구 대상을 선정한다.

연구 대상의 선정은 크게 두 가지로 나누어 생각해 볼 수 있는데 해당 상품의 선정과 어떠한 소비자를 대상으로 조사해야 할 것인가를 결정한다.

(나) 2단계: 상품 또는 서비스와 관련하여 소비자가 느끼고 있는 문제점을 파악한다.

문제를 파악하기 위해 소비자 조사뿐만 아니라 기업 내부에 있는 자료, 각 부서 의견 등을 종합적으로 취합한다.

(다) 3단계: 중요도, 우선순위별로 문제를 분석한다.

문제를 분석하여 문제의 근본 원인이 무엇인지 분석한다.

(라) 4단계: 해결책을 도출한다.

분석을 바탕으로 여러 방법을 통해 해결책을 도출한다.

2. 분석적 속성 접근법을 활용한다.

(1) 신상품과 관련된 중요한 속성을 선별하고 평가하여 상품에 반영하는 방법이다.

속성에 대해 어느 수준까지 달성해야 할 것인지를 파악하고 신상품을 개발하는 방법이다.

(2) 외형(feature)을 파악한다.

상품의 물리적 특징뿐만 아니라 가격, 원료, 구조, 트레이드 마크 등을 포함한다.

(3) 기능(function)을 파악한다.

사용, 경제적 이득, 흥미 등과 같이 최종적으로 소비자에게 제공되는 것을 의미한다.

(4) 편익(benefit)을 확인한다.

상품의 외형으로부터 편익을 제공할 수 있도록 어떻게 상품을 작동할 것인지를 나타내는 것이다.

속성	A	B	C	D	E	평균
휴대 편리성이 뛰어나다	3.2178	3.5644	3.2475	3.4059	2.9703	3.2812
일반적인 성능이 우수하다	3.5842	3.7228	3.3861	3.1188	3.0297	3.3683
멀티기능이 우수하다	3.6337	3.6634	3.3762	3.2772	3.1287	3.4158
확장 가능성이 뛰어나다	3.3564	3.3762	3.2376	3.2277	3.0693	3.2535
충전 후 사용기간이 길다	2.9307	3.2277	3.0198	3.0396	3.0000	3.0436
A/S가 좋다	4.0000	3.7129	3.1881	3.5248	3.0297	3.4911
성능 대비 가격이 적절하다	2.6535	2.7723	2.8911	2.9901	2.9208	2.8455
외관이 좋다	3.4455	3.5644	3.3861	3.1782	3.0396	3.3228
사용 편리성이 좋다	3.3960	3.5644	3.2871	3.2970	3.0297	3.3149
주변기기와 연결이 쉽다	3.4257	3.3366	3.2970	3.2277	3.1881	3.2950

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.48.
[그림 3-12] 노트북의 속성별 평가 예시

6 상품 혁신성을 평가한다.

1. 상품의 창의성은 상품의 혁신으로부터 결정한다.

(1) 성공적인 상품일수록 창의성과 혁신성이 뛰어나다.

(2) 상품 혁신성 분석은 이익 성장률, 시장 점유율 예상이라는 목표에 따라 신상품 콘셉트를 평가하고 선별하기 위해 수행된다.

(3) 상품 혁신성 분석은 이전 소비자 반응을 통해 테스트와 병행하여 실시되는 경우가 많다.

2. 상품 혁신 정도 및 잠재성을 파악한다.

상품 혁신의 관점에서 혁신의 강도와 상품 성장 잠재성 등을 평가한다.

(1) 첨단 상품 여부를 파악한다.

시장 또는 소비자에게 전혀 새로운 형태의 상품으로 인식되는 신상품을 일컫는 것으로 시장과 소비자의 반응을 예상하기 어려워 위험 부담이 크지만, 일단 신상품이 출시에 성공하면 지속적으로 보유 가능한 시장 선도자로서의 이점을 누릴 수 있다.

(2) 개선한 상품(adaptive product) 여부를 파악한다.

기존의 자사 상품이나 경쟁 상품을 특정한 방법으로 개선하여 시장에 출시한 상품 이

다. 시장 선도 상품의 이익을 점하기 어렵다는 단점을 지니고 있지만 기존의 상품에 비해 확실히 높은 비교 우위의 상품 속성을 가지고 있다면 시장에서 성공할 수 있다.

(3) 모방 상품 여부를 파악한다.

기존에 출시된 상품을 그대로 모방하여 신상품 콘셉트를 도출한 후 시장에 출시하는 것을 말한다. 모방 상품은 혁신의 수준은 매우 낮지만 위험 부담이 적다는 장점을 가지고 있다.

3. 상품 혁신 차트를 작성한다.

상품의 혁신 정도를 한눈에 알아볼 수 있도록 요약한 표를 작성한다.

시장의 기회	기술적 기회
● 사용자(카테고리) ● 사용자(자사 상품을 사용) ● 소비자 ● 잠재 고객 ● 비 사용자 ● 인구통계학적 기회 ● 심리도식적 기회 ● 소매상 ● 도매상 ● 사용률 ● 프랜차이즈 ● 시장의 위치 ● 경쟁자 ● 법적인 규제	● 상품형태 ● 특정의 상품 ● 상품의 포장 ● 상품의 디자인 ● 생산 능력 ● 특허 ● 과학의 발달 ● 경영 시스템 ● 정보 시스템 ● 정보 분석 능력 ● 프로젝트 관리 능력 ● 품질의 수준 ● 프로젝트 디자인

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.50.
[그림 3-13] 상품 혁신 챠트

4. 소비자 반응을 분석한다.

(1) 소비자에게 해당 상품만의 차별화된 편익을 제공할 수 있는지를 검토한다.

차별화된 편익들로 인하여 소비자의 인식 속에 특별한 포지셔닝을 가지는 것이 중요하다.

(2) 차별화된 편익을 소비자가 쉽게 인식하는지 분석한다.

(가) 차별화된 편익을 문장으로 서술하는 방법

(나) 차별화된 편익을 그림이나 도식화하여 제공하는 방법

(다) 차별화된 편익을 유사한 모형을 이용하는 방법

(라) 차별화된 편익을 실제의 상품을 만들어 제시하는 방법

5. 오류 가능성을 최대한 통제한다.

(1) 현실적인 신상품 콘셉트를 제시한다.

(2) 소비자가 신상품의 콘셉트를 잘 이해하도록 명확하게 신상품의 콘셉트를 제시한다.

(3) 실제로 신상품 구매가 가능한 고객이나 잠재 구매 고객을 대상으로 소비자 조사를 실시한다.

수행 tip

- 다양한 데이터 자료 검색, 수집 등을 활용하여 신상품 콘셉트 개발을 직접 수행해 봄으로써 신상품 콘셉트 개발에 대한 이해를 높이고 활용 능력을 키울 수 있다.

3-2. 신상품 마케팅 전략 수립

학습 목표	• 신상품을 마케팅하기 위하여 세부적인 마케팅 전략을 수립할 수 있다.

필요 지식 /

신상품 개발 담당자는 이 단계에서 상품을 시장에 출시하기 위해서 마케팅 전략 구조를 개략적으로 정리해 두어야만 한다. 기업의 마케팅 전략은 마케팅 환경의 분석, 기업의 경영 목표 설정, 시장 기회 및 문제점의 명확화, 마케팅 과제의 설정, 목표 시장 설정, 포지셔닝 콘셉트의 개발, 콘셉트가 가지는 메시지 확정 등을 거쳐 개발된다.

1 마케팅 환경의 인식(현상 분석)

시장 기회 분석은 기업의 마케팅 믹스를 결정하는 데 영향을 미치는 행위자 및 여러 영향 요인 등에 대한 마케팅 환경 분석으로부터 시작되며 마케팅 환경은 내적 환경과 외적 환경으로 구분할 수 있다.

내적 환경은 기업 내부의 마케팅 기능을 제외한 기능으로서 생산·인사·재무·연구 개발 등을 의미하고 외적 환경은 외적 직접 환경과 외적 간접 환경으로 구분되는데 외적 직접 환경은 공급자·중간상·고객·광고 대행사·조사 회사 등을 들 수 있다. 그리고 외적 간접 환경은 사회·문화·정치·법률, 경제, 기술, 생태, 경쟁 등으로서 마케팅에 간접적으로 영향을 미치는 요인을 말한다.

마케팅 환경 분석은 과거 마케팅 활동성과의 객관적 평가, 경쟁 상품의 시장 포지셔닝, 경영 전략상 상품 위치 등으로 파악해야만 가능하다.

1. 마케팅 활동 성과 분석의 필요성

마케팅 전략 수립을 위해서는 기업의 과거 마케팅 활동 성과를 객관적으로 평가할 필요가 있다. 이 평가를 통하여 마케팅의 인과관계 과정을 전사적으로 공통 인식할 수 있으며, 이러한 공통 인식은 차기 기술 개발 및 상품 개발을 위한 계획 작업의 객관적인 판단 척도가 되기 때문이다.

마케팅 성과는 매출액, 영업 이익, 시장 점유율로 표현할 수 있으며 마케팅 비용은 광고비, 판매 촉진비, 포장 변경, 상품 개선비 등 마케팅 성과와 인과관계가 있는 비용을 말한다. 성과 분석에 있어서는 단순히 성과와 비용 간의 관계만을 분석할 것이 아니라 민감도

분석을 통한 마케팅 비용과 효과의 지표화 분석을 포함시키는 것이 바람직하다.

2. 마케팅 활동 성과 분석 대상

마케팅 성과를 시계열적으로 분석·평가하는 데에는 지역별, 영업 거점별, 계절별, 유통 경로별, 상품 규격별, 소비자·고객의 특성별(성별·연령별·직업별 등)로 자세하게 분석할 필요가 있다. 특히 상품 인지도, 상품 이미지(품질·가격 등), 구매 의사율, 구입 경험도, 현재 사용률, 재구매 의사율 등의 파악이 중요하다.

유통과 관련해서는 기업 평가, 판매원 평가, 판매 활동 평가, 광고 활동 평가 등이 마케팅 활동 성과 분석에 유효한 지표가 된다. 의견 선도자(opinion leader)의 상품의 수용 현황도 분석 대상이다.

이러한 분석 과정을 통하여 마케팅의 문제점이 명확하게 밝혀지고 최종 목표에 도달하기 위한 부차적인 목표(과제)를 설정할 수 있게 된다.

3. 마케팅 대상 상품의 위치

경쟁 상표의 시장에 있어서의 위치(시장 포지셔닝)를 분명히 하고 그 타당성을 검토해야 마케팅 전략 구축을 위한 현상 인식을 정확하게 할 수 있다고 해도 과언이 아니다. 경쟁 상표와 위치 관계 분석에 있어서 가장 중요한 점은 '고객이 각 상표에 대해 포지셔닝을 어떻게 인식하고 있는가?' 하는 점으로서, 각 상표의 위치를 확실히 인식하고 전략을 구축해야 한다. 즉, 시장에서 육성해야 할 상표인가, 퇴출해야 할 상표인가를 분명히 하고 이에 대응할 전략을 수립해야 한다.

2 기업의 경영 목표 설정

마케팅 차원에서 기업의 경영 목표는 이익, 매출액, 시장 점유율 등 구체적이고 계량적인 방법으로 표현할 필요가 있다. 왜냐하면 일반적으로 마케팅 노력의 결과는 추상적이기보다는 계량화되어 나타나기 때문이다.

1. 이익 목표

마케팅 노력의 결과는 이익으로 나타난다. 그러나 마케팅 시스템은 개방 시스템이기 때문에 어떤 요소가 어느 시점에서 이익에 반영되었는가를 측정한다는 것은 거의 불가능하므로 목표 이익이 달성되었는가 하는 종합적인 관점에서 성과를 측정할 필요가 있다. 신상품의 시장 도입과 신규 사업 분야에 진출할 경우 개발비, 설비 투자의 감가상각비 등의 부담이 클 뿐 아니라 단기간에 이익을 발생시키기도 매우 어렵기 때문에 3~5개년 계획 등 중·장기적인 이익 계획을 수립할 필요가 있다.

2. 시장 점유율 목표

기업의 시장 개척 형태는 과거의 신규 시장을 발굴·창조해서 이익을 창출하는 형태에서 기존 시장 내의 시장 점유율을 높임으로써 매출액과 이익을 확대하려는 형태까지 다양하

다. 이 가운데 시장 점유율 목표는 매출액 목표를 설정하는 중요한 지표가 되고 있다. 점유율은 시장을 선도할 수 있는 결정적인 요인이 되기도 하나 시장 점유율 그 자체가 기업 목표가 되어서는 안 된다. 왜냐하면 점유율이 높다고 해서 반드시 이익률이 높고 그 기업이 건실하다는 것을 의미하는 것은 아니기 때문이다.

3. 시장 점유율 변동

시장 점유율의 변동은 시장의 성장 주기에 따라 달라진다. 일반적으로 시장 성장기는 신규 참여 기업이 많고, 상품이 다양화되고 개량이 이루어지는 시기로 시장 점유율의 변동이 큰 시기이다. 시장 성장률이 낮아져 성숙기에 들어서면 고객의 상표 충성도가 높아져 시장 점유율의 변화는 적어진다. 특히, 최근에는 상품이 수명 주기가 짧아지는 경향 때문에 시장 개척 초기 단계에서 일정 수준 이상 시장을 점유하지 못하고 소멸하는 상품도 많아지고 있다.

시장 규모는 시장 조사 자료에 따라 추정할 수 있으며 시장 조사 자료는 최종 소비자 조사와 유통 조사를 통하여 수집할 수 있다. 그러나 각 지역별로 정확한 자료를 수집하려면 비용이 많이 들기 때문에 판매·영업 부문이 일상적으로 수집하고 있는 판매 정보를 참고로 시장 규모를 추정하는 것도 한 방법이 될 수 있다.

4. 매출 목표

매출 목표는 일반적으로 전사 합계, 사업 영역별·상품군별로 설정하는데 경우에 따라 영업 거점(지사·지점·영업소·판매 회사)별로 설정하기도 한다. 지역 전략상 중점 지역, 준전략 지역, 기타 지역에 따라서도 구별되어야 한다. 매출 목표는 회계 연도에 따라 연간 단위로 설정하는 것이 원칙이며 반기·분기별로 나누어 관리하는 것이 바람직하다.

3 마케팅 과제·시장 기회의 명확화

1. 문제점의 명확화

마케팅 환경 인식 과정에서 가장 중요한 것은 문제점을 정리하는 것이다. 문제점이란 기업 목표를 달성하는 데 방해가 되는 저해 요인이 무엇인지의 파악 즉, 마케팅 목표를 달성하는 과정에서 돌출하는 저해 요인 등을 의미한다. 문제점은 시장 환경상의 문제점, 경쟁 관계상의 문제점, 내부적인 문제점 등으로 구분할 수 있다.

시장 환경상의 문제점으로는 성장률 둔화, 시장 축소, 대체 상품 시장으로의 이동, 수익력 저하, 신규 진출 기업 증대 등이 있다. 경쟁 관계상의 문제점으로는 포지션이 확보되어 있지 않음, 상품 호소력의 취약, 상품 특성 이해 부족, 고정 고객 부족, 관리 고객 부족, 유통력의 취약, 상품 취급점이 적음 등을 지적할 수 있다. 내부적인 문제점으로는 마케팅 비용 부족, 카니발라이제이션(carvivalization) 현상 발생, 수익력의 취약 등을 들 수 있다.

2. 시장 기회의 명확화

마케팅 환경으로부터 문제점을 도출해 내고 이를 해결함으로써 시장 기회를 최대로 활용하는 과정을 마케팅이라고 할 수 있다. 시장 기회는 이러한 마케팅 목표를 달성하기 위한 잠재력이라고 할 수 있는데, 잠재력을 현재화시키고 의도적으로 강화해 힘을 발휘하게 하는 과정을 시장 기회의 명확화라고 한다.

시장 기회는 상품 기회, 고객 관리 기회, 시장 기회, 경쟁 기회 등으로 구분할 수 있다. 상품 기회에는 독특성, 고객 니즈와의 적합성, 가격 경쟁력, 품질, 상품 다양성 등이 있다. 고객관리 기회는 사용률, 사용 경험률, 고객 상표 충성도, 사용 습관, 서비스, 기업 이미지 등을 들 수 있다. 그리고 시장 기회에는 인구 구성, 가족 구성, 생활 습관, 생활양식의 변화, 여가, 소득 등이 있으며, 경쟁 기회에는 판매 잠재력, 유통 잠재력, 이미지 등이 있다.

4 마케팅 콘셉트 개발 과정

1. 마케팅 방침의 설정

마케팅 방침이란 기본적으로 기업이 설정한 마케팅 목표를 달성하기 위한 구체적인 실천적 실행 전략을 의미한다. 그러므로 구체적인 마케팅 방침을 수립하기 위해서는 마케팅 전략 목표의 명확화가 무엇보다 중요하다. 즉, 시장 총수요의 확대, 시장 점유율 확대, 신규 고객층의 개발, 고객의 상표 인지도를 어떻게 제고해 나갈 것인가 등을 명확히 해야 한다.

기업 경쟁력은 저렴한 가격으로 신속하게 제공함으로써 확보·유지가 가능하다. 고품질·저렴한 가격, 포장, 상표 이미지, 판매력 중 어디에 둘 것인가에 대한 분명한 목표를 세워야 하며, 이들 목표와 마케팅 믹스와 4요인(상품·가격·유통·촉진 전략)과의 일치성을 보여야 한다.

2. 경쟁 대상 시장의 선정

현대는 기술 기반적 시장 점유율 경쟁의 시대이다. 자사 시장의 확대는 타사 시장의 축소를 의미한다. 자사 시장의 확대를 위하여 어느 기업의 어떤 상표를 대상으로 시장 점유 경쟁을 할 것인가 하는 목표를 명확히 한 후, 경쟁 전략을 구축해야만 한다.

이러한 시장 점유율 증대 목표는 경쟁 상표뿐만 아니라 대체 상품 시장도 동시에 고려해야 한다. 경쟁 대상 시장이 분명해지면 이들과의 시장 경쟁에서 이길 수 있는 충분한 경쟁 잠재력이 있는가를 세밀히 분석할 필요가 있다. 즉 상품 속성, 상품 충성도, 고객 만족도와 불만족도 등 경쟁 상품에 대한 철저한 분석을 통하여 경쟁력을 비교·분석할 필요가 있다. 경쟁력 분석의 결과 경쟁력이 없다고 판단될 경우에는 경쟁력 강화를 위한 콘셉트(목표, 상표 위치)를 변경할 것인가를 신중히 검토해야 한다.

3. 목표 시장의 설정

어떤 시장을 목표로 할 것인가 하는 전략을 수립하는 것은 매우 중요하다. 그러므로 시장 세분화 전략은 경쟁상 필수적인 전략이다. 목표 시장이란 포지셔닝, 마케팅 콘셉트와 밀접한 관계가 있다. 즉, 동전의 양면과 같은 관계로 이 중 어느 하나가 변화되면 타 요소도 필연적으로 변화되어야만 한다. 이는 전략 개발 과정이 목표 시장을 임의로 설정한 후 경쟁 상표와의 관계를 명확화, 목표 시장 결정 과정을 거친 후 구체적 콘셉트를 개발하기 때문이다. 목표는 현재화 지표를 이용하여 설정한다. 이들 지표로는 성별, 연령, 가족 구성, 거주 지역, 생활 지역, 행동 범위, 행동 시간, 직업, 연 수입, 라이프 스타일, 취미, 개성, 현재 사용 상표, 사용량(빈도) 등을 들 수 있다.

이외에도 많은 현재화 지표가 있는데 인적 판매, 광고, 판매 촉진 등의 마케팅 행동을 유인할 때 현재화 지표명이 이미지화되어야만 한다. 목표 시장의 지나친 세분화는 마케팅 효율을 오히려 떨어뜨릴 수도 있다. 목표 시장의 설정은 마케팅 행동을 보다 확실하고 효율성 있게 하기 위한 것이며 예상 목표 달성도를 제고시키는 것이기도 하다.

4. 상표 포지셔닝

경쟁 상표와의 위치 관계를 분명하게 설정해야만 하는데 고객의 현재 이미지 포지셔닝을 계측하여 타당성을 판단해야 한다. 포지셔닝 분석 시에는 시장 조사를 통하여 시장 잠재력이 충분한가를 정확히 분석해야 하며, 신시장을 개척하여 성공할 수 있는 충분한 마케팅 투자가 가능한지, 기존 시장과의 차별성은 있는지, 그리고 시장 세분화의 대상층의 입장에서 기초 상품보다도 매력적인 상품인지를 분석해야 한다. 포지셔닝은 상표의 상호적 관계를 나타내기 때문에 좌표축의 설정이 중요하다.

5. 마케팅 콘셉트의 개발

(1) 마케팅 콘셉트의 개발 중요성

마케팅 콘셉트는 마케팅에 매우 중요하다. 왜냐하면 콘셉트의 개발은 새로운 상품 가치의 창조뿐 아니라 상품 개발에 참여하는 모든 사람이 공통적인 인식을 가지게 하기 때문이다. 상품의 가치란 상품·서비스를 사용·보유함으로써 고객이 어떤 욕구를 충족하거나 무엇에 만족한다고 할 때 그 무엇에 해당하는 것을 의미한다.

사회가 성숙됨에 따라서 인간의 가치관·라이프 스타일이 다양화하고 있으며 기업은 경쟁 상품이나 대체 상품을 개발하여 고객을 만족시키기도 한다. 그러므로 고객을 만족시키지 못하는 상품은 새로운 가치를 부가적으로 창출해야만 한다. 즉, 새로운 가치 창출을 통하여 가치가 낮은 상품을 가치가 높은 상품으로 변화시켜 신규 고객을 유인해야만 할 것이다.

(2) 마케팅 콘셉트의 성공 영역의 파악

시장 세분화 전략을 통하여 기업의 목표 관심 영역을 명확하게 파악하는 것이 성공의 전제 조건이 되고 있다. 이러한 영역의 파악은 시장의 핵심 정보에 대한 수집·분석을

통하여 경제 동향을 파악함으로써 가능하며 이때 상품·서비스가 고객의 생활 측면에서 어떠한 의미가 있는가를 분명히 해야 한다. 정보원으로는 잡지·신문, 거시경제지표, 장기 예측 국제 정치 동향, 생활 의식 조사, 소비·저축 동향 등이 활용된다. 콘셉트 개발이란 새로운 가치와 의미의 창조라고 할 수 있다. 즉, 가치가 낮은 상품을 시대감각에 따라 새로운 생활 영역 가운데 창조적인 의미를 가지도록 하는 것이다.

(3) 마케팅 콘셉트의 성공 요건의 충족

성공적인 콘셉트를 위해서는 몇 가지 요건을 충족시켜야 한다.

첫째, 가능하기 때문에 만든다는 생각을 버리고 고객을 철저히 만족시키는 발상을 구현해야 한다.

둘째, 상품의 가치가 시장 및 고객에게 꼭 필요한 가치가 되고 있는지 철저한 조사가 필요하다.

셋째, 소비자가 경쟁 상품·대체 상품으로 만족시킬 수 있는 상품이 존재하는지 파악한다.

넷째, 시대적 흐름을 조사·분석 하여 상품에 반영한다.

다섯째, 상품 포지셔닝을 구체화하고 이를 사수하는 노력을 해야 한다.

5 마케팅 믹스 전략

1. 상품 전략

기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 신상품 개발이 필수 불가결하다. 왜냐하면 항상 수요를 환기시키고 판매를 촉진하지 않으면 시장 자체가 침체되거나 경쟁 상품과의 경쟁에서 뒤질 우려가 있기 때문이다. 상품에는 시장 개척력과 시장 경쟁력이 존재해야만 한다. 그러기 위해서는 포장, 상품 명칭, 상품 계열에 신중을 기해야 한다.

포장은 소비자에게 새롭게 보이도록 해야 하는데 판매 목표를 달성하지 못했을 경우, 유행이 지나 포장이 오래된 것처럼 보일 경우, 신규 시장의 개척이 필요한 경우, 목표를 변경하였을 경우, 상품을 개량하였을 경우 포장을 변경한다.

상품의 수명 주기가 단기화됨에 따라 상품 명칭의 중요성이 매우 커졌을 뿐 아니라 수요를 창출한다는 적극적인 의미가 있다. 소비자 수요의 다양화로 다품종 소량 생산이라는 시대적 경향이 강해지면서 상품 계열은 중요한 마케팅 요소가 되고 있다.

2. 가격 전략

가격에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 상품의 수명 주기이다. 왜냐하면 생산 비용, 가격 탄력성, 경쟁 조건이 상품 수명 주기 단계에 따라 달라지기 때문이다.

도입기에는 생산 비용이 많이 들고, 가격 탄력성이 적으며 경쟁 환경도 느슨하다. 성장기에는 생산 시스템이 안정됨에 따라 비용도 도입기에 비하여 낮아지나 가격 탄력성과 경쟁

환경은 강하거나 약하지 않는 정도의 수준에 머문다. 성숙기에는 안정적인 대량 생산이 가능해 생산 비용이 가장 낮아지나, 가격 탄력성이 커지고 경쟁 환경이 아주 치열해진다. 따라서 전략적인 가격 설정이 요구되는 것이다.

신상품의 가격 책정 전략으로는 초기 고가 전략, 초기에는 아주 낮은 가격을 책정하는 침투 가격 전략 등이 활용되고 있다.

이외에 심리적 가격 전략으로, 단수 가격 전략, 가격 계층화 전략, 신뢰 가격, 촉진 가격 전략 등이 있다. 따라서 이러한 가격 책정 전략을 적절히 조합하여 가장 알맞다고 생각되는 가격을 설정할 필요가 있다.

3. 유통 전략

유통이란 수요의 창조, 상품 정보의 전달, 상품을 공급자로부터 소비자에게 이전하는 기능이라고 정의할 수 있다. 수요 창조의 관점에서 보면 현재의 유통 구조는 제조업체의 영향력은 적어지지만 유통업이 시장을 지배하는 구조를 형성하고 있다. 제조업체의 광고도 유통망의 수요 창조 기능을 지원하기 위하여 실시하고 있는데 이는 유통업과 우호적인 관계 형성 여부가 마케팅 성공의 관건이 되기 때문이다.

유통 경로는 상품에 따라 매우 다양한 형태를 취한다. 소비 용품의 유통 경로는 생산자와 소비자가 직접 거래를 하는 직접 유통과 생산자와 소비자 사이에서 중간상이 위치하는 간접 유통으로 나눌 수 있다.

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.57.
[그림 3-14] 유통 경로

일반적으로 유통 경로의 형태를 결정하는 기준은 목표 시장과의 밀접성, 목표 시장의 구매 빈도, 지역적 목표 시장의 집중 정도, 상품 계열의 풍부성, 새로운 유통 채널의 구축 정도, 전국적인 유통망의 구축 등이 있다.

4. 촉진 전략

(1) 촉진 전략의 목적

촉진의 목적은 소비자에게 상품의 메시지를 효율적으로 전달하는 것이다. 즉, 구매자와 적극적인 커뮤니케이션을 함으로써 판매를 증진시키는 방법으로 광고·인적 판매·판매 촉진·홍보 활동 등을 포함한다. 자사 상품이 경쟁사의 것에 비해 더욱 가치 있음을 나타내는 정보를 실제 고객이나 잠재 고객을 대상으로 효과적으로 제공하거나 설득하는 활용을 의미한다.

(2) 촉진 전략의 수단

촉진 믹스라고 불리는 기업의 총체적인 마케팅 커뮤니케이션 프로그램은 기업이 마케팅 목표 달성을 위하여 사용하는 광고, PR, 인적 판매, 판매 촉진 등의 조합으로 구성되어 있다. 이러한 마케팅 촉진 수단을 활용하여 기업의 마케팅 목표를 어떻게 달성할 것인가를 설명하는 것이 촉진 전략의 의미가 된다. 따라서 촉진 전략의 범위는 광고와 홍보, 인적 판매와 판매 촉진으로 세분되어 그 영역을 형성하게 된다.

광고는 기업을 비롯한 각종 영리 추구 단체의 스폰서가 상품이나 서비스 또는 아이디어를 제시하거나 촉진하기 위해 비용을 지불하는 비개인적인 형태의 커뮤니케이션을 총칭하는 말이다. 광고에는 인쇄 및 방송 메시지를 이용한 광고, 옥외 광고 등 다양한 유형이 있다.

(3) 촉진 전략 수단의 활용

PR(public relation)는 사람 이외의 매체가 상품, 서비스, 기업 등을 뉴스나 논설의 형태로 다루게 함으로써 이것들에 대한 수요를 자극시키는 것이다. 대표적으로 기업이 자사의 이미지를 높인다든지, 자사에 대한 호의적인 평판을 얻거나 비호의적인 평판을 제거하거나 완화시키려는 커뮤니케이션 활동을 하는 것을 의미한다.

인적 판매(personal selling)는 판매 사원이 예상 고객과 직접 접촉하여 서로 대화를 나누면서 고객의 욕구와 필요를 환기시켜 구매 행동을 일으키도록 하는 커뮤니케이션 활동을 의미한다. 즉, 상품이나 서비스의 판매를 목적으로 하는 기존 또는 잠재 고객에 대한 판매 발표 활동 혹은 대화 등의 개인적 커뮤니케이션을 말한다. 인적 판매를 위해서는 판매 발표 활동이 주로 사용되지만 박람회, 업종별 전시회 등이 활용되기도 한다.

판매 촉진(sales promotion)은 상품이나 서비스의 구매를 촉진하기 위한 비교적 단기적인 동기 부여 수단의 일체를 말한다. 판매 촉진을 위한 수단에는 진열, 쿠폰, 상품 사용 시범 보이기 등이 있다. 직접 마케팅은 중간상을 배제하고 소비자에게 직접 판매하는 활동으로 신문, 잡지, 라디오, TV, 카탈로그, 전화, 통신 판매, 방문 판매 등이 있다.

(4) 촉진 전략의 관리

촉진 관리는 광고와 PR 그리고 소비자 위주의 판매 촉진으로 대표되는 풀(pull) 전략과 인적 판매(personal selling), 각종 중간상 위주의 판매 촉진 수단(sales promotion)으로 구성된 푸시(push) 전략으로 크게 나눌 수 있다.

(가) 풀(pull) 전략

풀 전략이란 제조업자가 최종 구매자들을 대상으로 하여 주로 광고와 PR 혹은 소비자를 대상으로 한 판매 촉진 수단을 동원하여 촉진 활동을 하는 것을 말한다. 풀 전략의 주목표는 최종 구매자들이 자사의 상품을 찾게 함으로써 결국 유통업자들이 그 상품을 취급하게 하는 데에 있다. 이러한 전략은 최종 구매자들이 브랜드 애

호도가 높고, 점포에 오기 전에 브랜드 선택에 대하여 이미 관여도가 높은 상품의 경우에 적합하다.

(나) 푸시(push) 전략

푸시 전략이란 제조업자가 유통업자들을 대상으로 주로 판매 촉진과 인적 판매 수단들을 동원하여 촉진 활동을 하는 것을 의미한다. 푸시 전략의 목표는 유통업자들로 하여금 자사 상품을 많이 취급하도록 하고, 최종 구매자들에게 적극적으로 권하도록 만드는 데에 있다. 일반적으로 푸시 전략은 최종 구매자들의 브랜드 애호도가 낮고, 브랜드 선택이 점포 안에서 이루어지면, 충동구매가 잦은 상품의 경우에 적합하다.

	대상	비용	장점	단점
광고	대중	보통	·신속전달 ·메시지 통제가능	·정보의 양 제한 ·차별화 곤란 ·효과측정 곤란
판매촉진	대중	고가	·단기효과 뛰어남 ·집중력 ·충동구매 유발	·장기간 효과미흡 ·경쟁사 모방용이
홍보	대중	무료	·신뢰도 높음 ·촉진효과 높음	·통제곤란
인적판매	개별 고객	고가	·정보전달 정확 ·즉각적인 피드백	·대중상품 부적절 ·촉진속도 느림 ·비용과다 소요

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.59.
[그림 3-15] 촉진 전략 수단의 비교 분석표

수행 내용 / 신상품 마케팅 전략 수립하기

재료 · 자료

- 신상품 제안 시스템 및 신상품 개발 기획서 및 자료
- 최근 국내외 히트 상품 보고서, 내부 보고서(신기술, 신상품 외), 외부 용역 보고서
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 사전에 고객 및 상품 관련 지식을 갖춘다.
- 고객 관련 시스템, 운영체제 등 단위 요소에 대한 지식을 갖춘다.

수행 순서

1 기업의 경영 목표 수립한다.

1. 이익 목표를 수립한다.
   개발비, 설비 투자의 감가상각비를 고려하여 3~5개년 중장기 계획을 수립한다.
2. 시장 점유율 목표를 수립한다.
   판매 정보를 참고하여 시장 규모를 추정하여 시장 점유율 목표를 수립한다.
3. 매출 목표를 수립한다.
   매출 목표는 연간 단위로 설정하는 것이 원칙이며 반기 · 분기별로 나누어 관리하므로 회사의 관리 상황에 맞게 매출 목표를 수립한다. [활용 서식 5] 기업의 경영 목표 달성 실습 자료를 참조한다.

2 마케팅 콘셉트를 개발한다.

1. 마케팅 방침을 설정한다.
   기업이 설정한 마케팅 목표를 달성하기 위한 구체적인 실행 전략을 수립하기 위해 시장 총수요의 확대, 시장 점유율 확대, 신규 고객층의 개발, 고객의 상표 인지도 향상 등을 명확히 수립한다. 마케팅 방침과 함께 마케팅 믹스(상품 · 가격 · 유통 · 촉진 전략)와의 일치

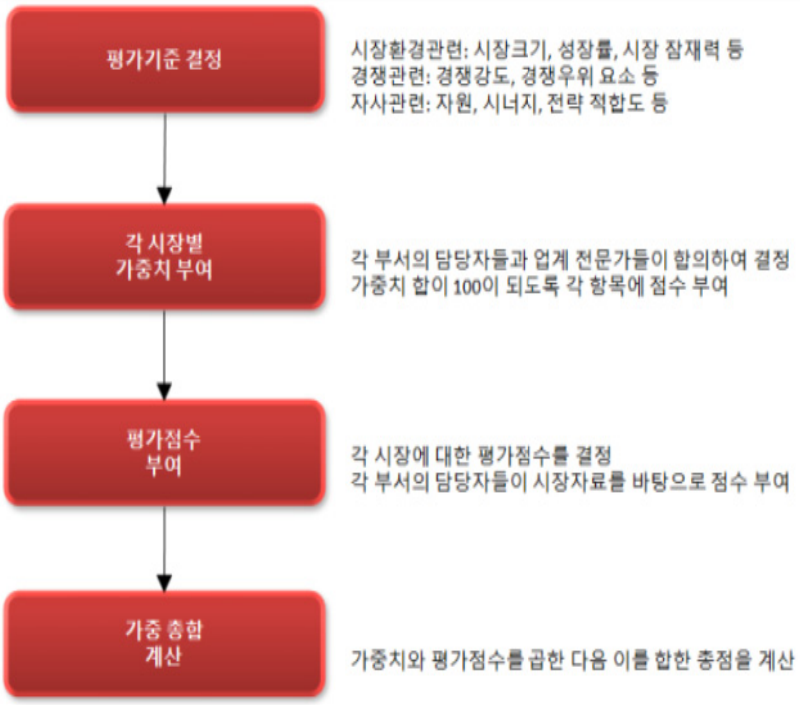
성을 확보한다.

2. 경쟁 대상 시장을 선정한다.

자사 시장의 확대는 타사 시장의 축소를 의미한다. 자사 시장의 확대를 위하여 어느 기업의 어떤 상품을 대상으로 시장 점유율 경쟁을 할 것인지 명확하게 목표를 정한다.

3. 목표 시장을 설정한다.

시장 공략 시 아래 [그림 3-16] 목표 시장 선정 프로세스 및 <표 3-2> 목표 시장 분석을 참조하여 어떤 시장을 목표로 할 것인지 목표를 수립한다. 목표 시장을 공략하기 위해서는 기업의 자원, 상품의 동질성, 상품 수명 주기, 시장의 동질성, 경쟁사의 마케팅 전략 등을 고려하여 선정한다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.61.
[그림 3-16] 목표 시장 선정 프로세스

아래 <표 3-2>와 같이 목표 시장 세분화 기준의 설정을 통해서 분석된 데이터 값을 정리하여 집중화 대상인 세분화된 목표 시장을 선정한다.

<표 3-2> 목표 시장 분석 예시

		여 성			
구분	가중치 (weight)	20~24세 대 학생	25~29세 사회 초년생	30~39세 신혼 주부	40~49세 중년 주부
시장의 매력도	40				
시장 크기	20	5	10	10	10
성장률	20	10	5	5	5
경쟁의 강도	35				
경쟁 강도	20	5	10	5	1
잠재 경쟁자	15	5	5	5	5
자사와의 적합성	25				
실현 가능성	7	5	5	5	5
핵심 역량	8	5	10	10	10
제품 차별화	10	5	10	10	10
총 합		600	790	690	610

출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.61.

4. 신상품의 포지셔닝을 선정한다.

포지셔닝은 소비자들의 마음속에 우리 상품을 경쟁사 상품과 어떻게 차별적 우위로 인식시킬 것인가에 대한 전략으로 아래 [그림 3-17]과 같은 순서로 선정하며, 3단계의 위상 정립 단계가 있다.

(1) 1단계, 혜택 위상 정립(benefit positioning)이다.

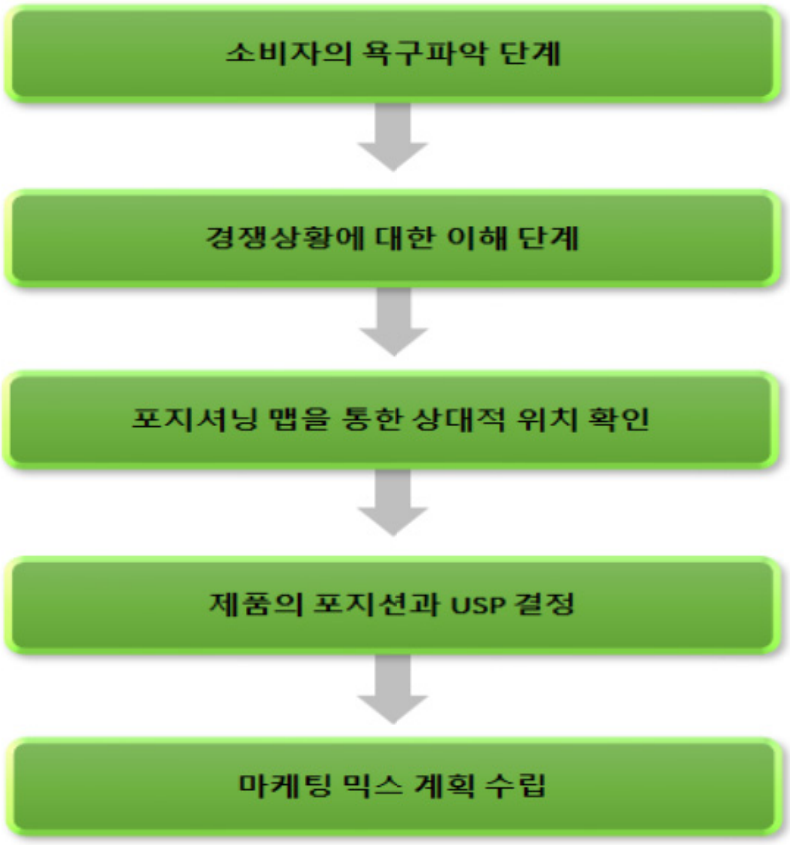
소비자가 상품의 구체적인 속성들을 소비함으로써 얻고자 하는 편익을 경쟁 상표와 비교하여 강조한다. 예를 들면, 안경 렌즈의 경우 모델별로 수십 개에 달하는 상품의 구체적인 속성들을 5~6개의 편익으로 전환하여 지각된 편익들을 중심으로 비교, 평가한다.

(2) 2단계, 상표 개성 위상 정립이다.

상표 개성은 상표 이미지와 같은 개념으로, 상표 개성 위상 정립은 상표에 대한 개성을 확립시키는 것이다. 예를 들면 말O로는 남성적인 카우보이, 아O보리는 비누의 순수함, 신O호텔은 최고 서비스 이미지, 박O스는 피로 회복 이미지, 캘빈 클라인은 섹시하고 세련된 이미지, 나O키는 마이클 조단(Air Jordan) 등의 사례가 있다.

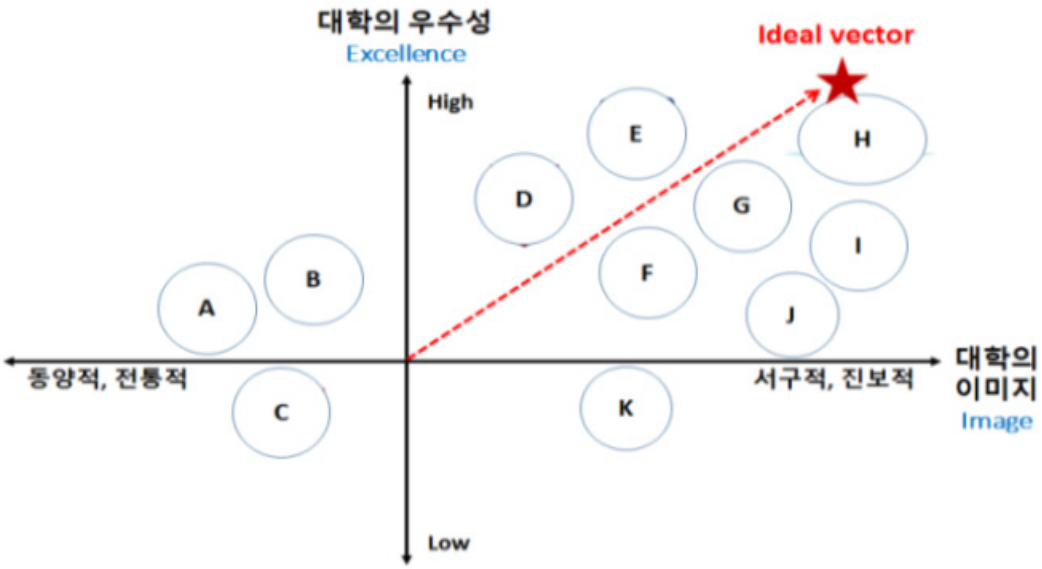
(3) 3단계, 가치 위상 정립이다.

가치란 인생의 목표를 달성하기 위해 노력하는 최종 가치 혹은 최종 존재 상태에 도달하기 위한 행동 양식을 표현하며 예를 들면 나이키는 성취감, 자기실현의 만족감을 꼽을 수 있다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.62.
[그림 3-17] 포지셔닝 전략 수립 절차

포지셔닝 맵(positioning map)은 표적 시장의 고객들의 마음속에 있는 경쟁 상품과 자사 상품의 위치를 2차원 또는 3차원의 도면으로 나타낸 것으로 마케터는 위치를 보고 어느 지점이 가장 자사 상품에 적합한지를 결정한다. 아래 [그림 3-18]은 대학의 포지셔닝 맵을 사례로 보여 주고 있다.



출처: 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원. p.63.
[그림 3-18] 포지셔닝 맵

3 마케팅 믹스 전략을 개발한다.

1. 신상품 출시 전략을 수립한다.

다음의 항목을 주요하게 확인한다.

(1) 시장 개척력

(2) 시장 경쟁력

(3) 포장

(4) 상품 계열

2. 가격 전략을 수립한다.

다음 항목을 주요하게 확인한다.

(1) 초기 가격 전략

(2) 심리적 가격 전략

3. 유통 전략을 수립한다.

다음 항목을 주요하게 확인한다.

(1) 유통 경로 파악

(2) 적합한 유통 경로 선정

4. 촉진 전략을 수립한다.

다음 항목을 주요하게 확인한다.

(1) 광고

(2) PR

(3) 인적 판매

(4) 판매 촉진

4 시험 마케팅을 실시한다.

시장 세분화, 목표 시장 선정, 포지셔닝, 가격 정책, 제품 정책 등 전반적인 마케팅 프로그램의 점검과 제품 점검에 유용하다.

1. 신제품 및 마케팅 프로그램을 실제로 시장에 도입하여 소비자 반응을 파악한다.

2. 이를 통해서 시장 진입 초기에 발생할 수 있는 많은 문제점들을 큰 비용 없이 해결한다.

수행 tip

- 다양한 동종 업체의 신상품 마케팅 전략을 벤치마킹하여 신상품 마케팅 전략에 대한 이해를 높이고 활용 능력을 증진할 수 있다.

3-3. 세부 출시 계획 수립

학습 목표	• 수립된 마케팅 전략에 따라 유통 경로별 세부 출시 계획을 수립할 수 있다.

필요 지식 /

1 신상품 출시를 위한 부서 간의 조정

1. 출시 전 마케팅 준비 활동

출시를 성공적으로 수행하기 위해서는 각종 마케팅 활동들이 잘 준비되어야 한다. 예를 들어 판매원들은 신상품에 대한 충분한 교육과 동기 부여를 받아야 하고, 신상품을 취급할 중간상들도 확보되어야 한다. 이러한 마케팅 활동들도 중요하지만, 출시 전에는 신상품의 생산을 위한 준비 활동도 중요하다. 예를 들어 생산 설비를 구매하여 대량 생산 체제를 갖추고 일관된 품질을 갖춘 상품들이 생산될 수 있도록 하여야 하며, 부품(또는 원료) 공급업자들을 개발하여 품질 지도를 하고 차질 없이 공급되도록 하여야 한다.

어떤 경우에는 공장을 새로 건설하고 사원들을 새로 모집하여야 한다. 최근에는 생산 시설들이 본사 및 주요 시장과 멀리 떨어진 지역에 세워지기도 하므로 효율적인 물류 시스템을 갖추는 것도 긴요해졌다. 고객 만족을 높이기 위한 판매 후 서비스 정책도 수립하여야 한다. 이러한 여러 가지 활동들을 계획하는 데 있어서 기본 목표는 총체적 품질을 달성하는 것임은 두말할 필요가 없다. 생산 활동의 처음부터 끝까지 엄격한 품질 기준들을 시행하여야 한다.

2. 마케팅과 생산 활동의 조정의 필요성

마케팅 활동과 생산 활동이 긴밀하게 조정되어야 하는 이유는 생산 설비의 가동 시점과 깊은 관련이 있다. 이 시점이 너무 빠르면 지나치게 많은 재고가 쌓임으로써 큰 손실을 입을 수 있다. 반면에 이 시점이 너무 늦으면 수요를 제때에 충족시키지 못함으로써 고객과 중간상에게 피해를 줄 수 있다.

생산 설비의 가동 시점을 결정할 때 반드시 알고 있어야 하는 사실은 생산 설비가 즉시 완전히 가동되는 것은 아니라는 점이다. 신상품 생산 경험이 어느 정도 누적된 후에야 100% 가동이 이루어진다. 따라서 생산과 출시가 동시에 이루어지면 생산량이 수요량을 따르지 못함으로써 많은 주문이 밀리게 될 수 있다.

특히, 경쟁사가 비슷한 상품을 개발하고 있는 경우나 신상품을 세계 여러 시장에 동시에 내놓는 경우에는 긴밀한 조정이 매우 중요해진다. 이러한 문제점을 예방하기 위해서는 마

케팅 부서와 생산 부서가 출시 시점, 생산 설비 가동 시점, 그리고 마케팅 믹스 계획 등을 공동으로 계획해야 한다.

3. 마케팅과 생산 활동의 조정을 위한 긴밀한 협조의 중요성

예를 들어 마케팅 부서에서는 조기에 너무 많은 수요가 발생하는 것을 방지하기 위해서 광고와 판촉을 늦출 수도 있을 것이고, 생산 부서에서는 상품의 품절을 방지하기 위해서 많은 재고를 만들어 놓을 수도 있을 것이다. 이렇게 공동 계획을 수립하면 기업 전체적으로 이익을 크게 향상시킬 수 있다.

그러나 이와 같은 부서 간 조정이 결코 쉬운 일은 아니다. 신상품 개발 초기부터 부서 간 협조가 이루어져 온 경우에는 비교적 수월하겠지만, 부서 간 힘 겨루기가 발생할 여지는 크다. 이를 통제하고 효율적으로 계획을 수립하기 위해서는, 목표가 모든 부서들이 공통적으로 이해할 수 있는 단위로 표시되어야 하고, 계획이 융통성 있게 시행되어야 하며, 계획과 성과를 수시로 비교하여야 한다. 그리고 모든 부서들이 자기 부서의 이익이 아니라 고객 만족이라는 공동의 목표를 추구해야 한다는 사실을 인식하도록 해야 한다.

2 신상품 출시 시점의 결정

생산과 마케팅의 조정은 특정한 출시 시점을 목표로 하여 이루어진다. 출시 시점의 결정이 중요한 이유는 경쟁과 깊은 관련이 있다. 만약 경쟁 상대가 없다면 어떤 기업이든 출시를 서두를 필요 없이 안전 속도를 유지하려고 할 것이다. 그러나 경쟁사가 비슷한 신상품을 개발하고 있거나 이미 출시한 경우에는 출시 시점을 앞당기기 위해서 모든 자원과 역량을 집중하게 될 것이다.

그러나 아무리 사정이 급한 상황이라도 신상품 개발 프로젝트의 득실을 자세히 검토하기 전에 성급한 결정을 내려서는 안 된다. 신상품 출시를 서두르다가 결정적인 실수를 범하게 된다면 이는 바로 경쟁사가 원하던 상황이 될 수도 있기 때문이다. 그러나 이 같은 위험을 감수하지 않고는 성공을 기대할 수 없는 것도 사실이다. 따라서 출시 시점을 결정할 때 다음 사항을 고려하여 기대 수익과 위험의 균형을 맞추는 것이 중요하다.

1. 조기 출시에 따르는 매출을 계량화하여야 한다.

특히 자사가 경쟁사보다 먼저, 거의 동시에, 또는 늦게 출시하는 각 경우에 기대되는 매출액을 추정하여야 한다. 이를 위해서는 경쟁사의 상품을 자사의 상품과 비교 평가 할 필요가 있다. 경쟁 상품의 속성들이 알려졌거나, 시제품을 모방할 수 있다면 경쟁 상품의 예상 시장 지배력 테스트를 실시하여 매우 유용한 정보를 얻을 수 있다. 경쟁사의 상품이 자사의 상품보다 열세이면, 출시가 다소 늦어지더라도 거의 매출 손실을 입지 않을 것이다.

일반적으로 어떤 시장에 가장 먼저 진입한 신상품은 여러 가지 우위를 누리는 것으로 알려졌지만, 이러한 우위는 결코 자동적으로 얻어지는 것이 아니며 먼저 출시한 신상품이 빈틈을 보이게 되면 오히려 경쟁사에게 기회를 만들어 줄 수도 있는 것이다.

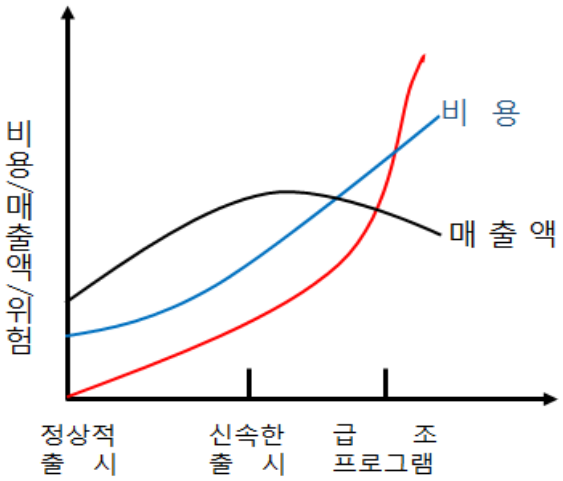
2. 조기 출시에 따른 비용을 추정하여야 한다.

급조 신상품 출시 프로젝트를 가동하면 비용도 상승하는 것이 보통이다. 특히, 비용은 일정한 비율로 증가하는 것이 아니라, 어떤 특정한 시점을 지나게 되면 시간을 조금만 단축하려고 해도 비용이 급속하게 증가할 수 있음에 주의하여야 한다.

3. 조기 출시에 따르는 위험을 고려하여야 한다.

예를 들어 어느 유명 식품 회사에서는 신상품을 경쟁사보다 앞서 출시하기 위하여 서두르다가 원료 공급업자들을 다변화하지 못하였다. 그래서 주요 원료를 공급하는 회사에서 파업이 발생하자 생산 차질이 발생하였고, 결국에는 높은 비용을 들여서 다른 공급업자를 찾을 수밖에 없었다.

이 세 가지 요소를 각각 추정한 후에는, 급조 신상품 출시 프로젝트에 따른 득과 실(매출액의 증가, 비용 및 위험의 증가)을 비교하여야 한다. 예를 들어 출시 시점을 앞당기는 데 따른 매출액, 비용, 그리고 위험 간의 관계가 아래 [그림 3-19]과 같이 나타났다면, 매출액의 증가가 비용 및 위험의 증가를 상쇄하지 못한다. 그러므로 급조 신상품 출시 프로젝트에 의한 매출액의 증가가 비용의 증가보다 훨씬 클 때에만 위험을 감수하고 급조 신상품 출시 프로젝트에 돌입하여야 한다.



출처: 이유재・박찬수 편역(2000). 『신상품 마케팅』. 시그마프레스.
[그림 3-19] 출시 시점에 따른 비용, 위험 및 매출액

4. 조기 출시에 따르는 성과를 업종별로 분리하여 고려하여야 한다.

업종에 따라서는 출시 시점을 앞당기는 것이 중요한 경쟁 우위의 원천이 되기 때문에 급조 신상품 출시 프로젝트를 가동하는 것이 일상화된 경우도 있다. 컴퓨터 산업이 그 한 예가 될 수 있는데, 세계적인 컴퓨터 산업의 경우 신상품을 경쟁사보다 계속해서 일찍 시장에 내놓음으로써 높은 명성을 쌓아 왔다.

그러나 급조 신상품 출시 프로젝트에 나쁜 영향을 줄 수 있는 업종에서는 급조 신상품 출시 프로젝트를 실시하는 데 신중을 기해야 한다. 자동차 산업이 그 한 예가 될 수 있다. 신차의 출시 시기를 서두르다가 품질상의 문제점들이 다수 발생하는 바람에 딜러들에게 약속한 대수의 새 차를 공급하지 못하게 되자 거액의 지체 보상금을 주어야 했다.

빠른 출시와 높은 품질을 동시에 달성하기는 거의 불가능하므로 적절한 선에서 양자의 균형을 맞추는 것이 중요하다. 이 작업은 관리자의 주관적인 판단에 의존할 수도 있고, 의사결정 분석 기법에 의존할 수도 있다. 중요한 것은 어떤 기법을 사용하느냐가 아니라 급조 신상품 출시 프로젝트에 따른 득실을 합리적으로 따져 본 후에 실시 여부를 결정하여야 한다는 것이다. 경쟁사의 움직임에 지나치게 민감하게 반응하거나 반대로 지나치게 무신경한 자세를 취하는 것은 피해야 한다.

3 신상품 출시를 위한 주경로 분석(critical path analysis)

1. 주경로 분석의 정의

마케팅과 생산의 조정 및 출시 시점의 결정 문제를 다루는 데 사용되는 방법으로 주경로 분석이 있다. 이것은 어떤 프로젝트에 필요한 여러 가지의 업무들을 조정할 수 있도록 해 주고, 이 가운데 프로젝트를 제때에 마치는 데 가장 중요한 역할을 하는 활동들을 찾아내는 기법이다.

2. 주경로 분석 수행의 목적

신상품의 출시 계획을 수립할 때에는 마케팅과 생산 분야에서 광범위한 활동들을 수행하여야 한다. 주경로 분석의 기본 아이디어는 프로젝트에 필요한 업무들 가운데 일부는 독립적이어서 동시에 진행할 수 있지만, 다른 일부는 상호 의존적이어서 일정한 순서에 따라 진행하여야 한다는 데에서 출발하고 있다. 예를 들어 광고 카피를 개발하는 작업은 원료 공급업자들과의 상담 결과에 영향을 받지 않으므로 동시에 진행할 수 있다. 그러나 출시 초기 광고 제작은 광고 카피가 완성된 후에야 시작할 수 있고, 생산은 원료 공급이 시작된 후에야 시작할 수 있다.

따라서 가장 효율적인 출시 시점을 결정하려면 출시에 필요한 활동을 일일이 나열하고 각 활동에 소요되는 시간을 추정한 다음 선후 관계를 고려하여 일정 계획을 수립하여야 한다.

3. 주경로 분석 수행의 장점

주경로 분석의 장점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 출시에 필요한 여러 활동들과 그들 간의 관계를 보여 준다.

둘째, 출시를 앞당길 수 있는 여러 가지 방안들을 평가할 수 있도록 해 준다.

셋째, 각 부서의 책임 소재를 명확히 하여 준다.

넷째, 계획 대비 진전 상태를 수시로 점검할 수 있도록 해 준다.

다섯째, 병목이 어디인지를 사전에 파악하고 이를 피할 수 있도록 해 준다.

여섯째, 품질을 저해하지 않으면서 출시 시점을 앞당길 수 있도록 해 준다.

④ 신상품 출시의 조율을 위한 조직상의 문제 해결

1. 상품 관리자(product manager) 제도의 활용

신상품의 출시를 관리할 때 중요한 것은, 신상품의 설계 및 테스트 업무에서 요구되는 기술과 신상품의 출시 업무에서 요구되는 기술이 다르다는 사실을 깨닫는 것이다. 전자는 창의적이며 고객으로부터 정보를 수집하고 이를 활용할 줄 아는 전문가들로 이루어진 신상품 개발팀에게 맡겨지지만, 후자는 전자에 비할 수 없을 정도로 대규모의 자원을 사용하게 되므로 별도의 전문가들에게 맡길 필요성이 대두된다. 이러한 목적으로 많이 이용되는 것이 상품 관리자 제도이다.

상품 관리자는 출시 계획 집행의 전문가로서 출시와 관련된 세부적인 사항들을 다루고 관련 부서의 인원들을 조정할 수 있는 능력을 갖춘 사람이 맡게 된다. 상품 관리자에게 출시 업무를 맡기면 신상품 개발팀은 다른 신상품을 개발하는 데에 전념할 수 있어서 사내의 인적 자원을 보다 효율적으로 활용할 수 있다는 장점이 있다.

2. 상품 관리자 제도의 단점

첫째, 상품 관리자의 입장에서 볼 때 신상품은 자신이 시작한 프로젝트가 아니므로, 신상품에 많은 관심을 기울이지 않을 가능성이 있다. 따라서 책임 소재를 명확히 규정하여 신상품이 고아처럼 취급되지 않도록 해야 한다.

둘째, 상품 관리자는 신상품 개발 과정에서 축적된 정보를 전수받지 못함으로써 출시를 그르칠 가능성도 있다.

셋째, 신상품 개발팀의 사기에도 악영향을 줄 수 있다. 신상품 개발팀에서는 자신들이 개발해 온 상품을 자신들의 손으로 출시하는 것을 노력에 대한 일종의 보상이라고 여길 수 있는데, 신상품 개발에 전혀 관여하지 않은 사람에게 출시 업무가 넘어간다는 것에 대하여 불만을 가질 수 있다. 따라서 언제 어느 정도의 권한을 옮기느냐 하는 것은 어려운 문제임이 틀림없다.

3. 신상품 출시 이견에 대한 근본적 해결

그러나 이러한 문제점들에 대하여 유일한 해답이란 존재하지 않는다. 신상품이 성숙기(출시 후 1~2년)에 도달할 때까지 업무를 이관하지 않도록 하는 기업들도 있고, 신상품 개발팀이 상품 수명 주기가 끝날 때까지 계속해서 상품을 관리하도록 하는 기업들도 있다.

가장 바람직스러운 방법은 신상품을 개발하면서 축적된 지식을 계속해서 활용하면서 여기에 출시 작업을 다루는 데 필요한 기술을 추가하는 것이다. 한 가지 방법은 출시 시점에서 상품 관리자가 인수인계를 받는 것이다. 다른 방법은 출시 후 12개월 동안 상품 관리

자와 생산 부서의 직원들이 신상품 개발팀에서 같이 일하다가 인수인계를 받는 것이다. 어떤 방법을 쓰든지 신상품 개발팀과 출시 관리팀 사이에는 긴밀한 커뮤니케이션이 이루어지도록 해서 신상품을 개발하고 테스트하면서 축적된 정보가 넘어가도록 해야 한다. 이러한 조직상의 문제들은 신상품 개발 활동에서 발생하는 여러 문제 가운데 극히 일부에 지나지 않지만, 성공적인 출시를 하는 데 큰 영향을 미치는 것이다.

5 신상품의 상업화

시험 마케팅 결과를 토대로 최종적으로 국내외 시장에 신제품을 도입할 것을 결정하는 단계이다. 신제품의 출시 시기 및 출시 장소를 결정한다.

수행 내용 / 세부 출시 계획 수립하기

재료 · 자료

- 업종별 최근 3개년 히트 상품 보고서, 내부 보고서, 경쟁사 동향 보고서
- 신상품 제안 활동 시스템(활동 자료 포함)
- 시장 조사(경쟁자, 유통업자, 공급업자, 고객 외)
- 소비자 및 상품 관련 법령집

기기(장비 · 공구)

- 컴퓨터, 시스템

안전 · 유의 사항

- 사전에 시장 규모 및 변화에 따른 관련 지식을 갖춘다.
- 마케팅 전략 구조(마케팅 활동 성과 분석 외)에 대한 지식을 갖춘다.
- 사전에 신상품 개발 프로세스의 중요도를 구분하여 우선순위를 정할 수 있다.

수행 순서

1 신상품 출시 계획을 수립한다.

신상품의 본격적인 출시는 신상품 개발 과정 가운데 가장 많은 마케팅 비용과 인원이 투입되는 단계이다. 상품이 아무리 잘 설계되고 테스트되었다고 하더라도 출시 과정에는 항상 위험이 도사리고 있으며, 시험 시장을 생략한 경우에는 더욱 그 위험이 증가한다.

출시를 성공적으로 이끌기 위해서는 마케팅 부서와 생산 부서의 업무를 조정하여야 하고, 출시 시점을 신중하게 선택하여야 한다. 또 출시 시점을 전후하여 예기치 못한 환경의 변화가 일어날 수 있으므로 이를 모니터하고, 변화된 환경에 맞게 출시 계획을 수정하여야 한다. 고객과 경쟁사의 반응을 끊임없이 모니터하여 가능한 한 신속하게 대응하여야 한다. 신상품이 성공적으로 출시된 다음에도 마케팅과 생산 활동은 상품이 성숙기에 도달할 때까지 계속해서 개선이 이루어지게 된다.

1. 마케팅 부서와 생산 부서 간의 업무를 조정한다.

(1) 마케팅 활동 준비: 판매원들에게 신상품에 대한 충분한 교육과 동기 부여에 따른 교육을 실시한다.

(2) 생산 설비: 생산 설비를 구매하여 대량 생산 체제 및 일관된 품질을 생산할 수 있도록 부품(원료), 공급업자 등을 확보하고 품질 지도를 실시하여 신상품이 차질 없이 공급되도록 준비한다.

(3) 인력 채용: 생산 인력, 판매 인력을 새로 모집하여 교육을 실시한다.

(4) 물류 시스템 확보: 본사 및 주요 시장을 함께 연계할 수 있는 효율적인 물류 시스템을 점검하고 확보한다.

(5) 서비스: 판매 후 서비스(after-service) 정책을 수립한다.

(6) 부서 간 협업: 출시 시점, 생산 설비 가동 시점, 마케팅 믹스 계획 등을 공동으로 계획한다.

2. 신상품 출시 시기를 조율한다.

(1) 초기 진입: 경쟁 상품보다 조기에 시장에 진입함으로써 유통 경로 및 해당 상품의 리더로서 유리한 위치를 확보한다.

(2) 동시 진입: 경쟁 상품과 동시에 시장에 진입하는 방법으로 경쟁 업체의 시기에 따라 자사 상품의 시장 출시 시기를 맞춘다.

(3) 후발 진입: 경쟁 기업보다 늦게 시장에 진입하는 방법으로, 초기의 시장 진입 비용을 줄이고, 시장에서 제기된 문제점들을 해결하여 출시한다.

3. 출시 시기 결정 포인트를 확정한다.

(1) 매출 예측: 신상품 출시 시기별(초기, 동시, 후발) 매출을 계량화하여야 한다. 경쟁사의 상품이 자사 상품보다 열세이면 출시가 다소 늦어지더라도 거의 매출 손실을 입지 않을 것이다.

(2) 비용 추정: 출시 시기에 따르는 비용을 추정하여 신상품 출시 시기를 결정한다.

(3) 위험(실패할 확률): 신상품의 생산 및 유통 등의 위험을 고려하여 출시 시기를 결정한다.

4. 신상품 출시 지역을 선정한다.

(1) 세분 시장 진출: 다소 자본력이 부실한 기업은 특정 세분 시장으로 먼저 진출한 후, 전체 시장으로 확대하여 출시한다.

(2) 전체 시장 출시: 자본이 많은 기업은 전체 시장에 동시에 진출하는 방법을 활용함으로써 시장에서 보다 효과적으로 성공할 수 있다.

2 신상품 개발을 위한 체크리스트를 확인한다.

1. 우리 개발 전략이 우리 기업의 장기적 이해를 반영하는지 여부를 확인한다.

상품을 약간 개선함으로써 단기적인 결과에 집착하기 쉽다. 고객 니즈에 집중하여 경쟁 상품의 편익을 능가하는 편익을 제공하도록 선제적 전략 및 반응적 전략을 적절히 배합하여 장기적 이익을 도모해야 한다. 올바른 시장, 아이디어, 포지션, 표적 시장, 상품, 서비스, 마케팅 믹스 모두가 성공적인 신상품 개발에 중요하다.

2. 신상품 개발의 초기 단계에 충분한 시간, 돈, 인력을 배정하고 있는지 여부를 확인한다.

초기 단계에 노력을 투입하는 것은 기대 위험 및 비용을 줄여 준다. 초기 투자가 비용을 추가하고 불필요한 단계를 더하는 것으로 보일지 모르지만, 수익성 높은 혁신을 발견하게 해 주고 실패의 위험을 최소화하며 창의성을 극대화하여 최상의 신상품 도입을 가능하게 한다.

초기에 노력을 집중하는 것은, 최소의 투자로 많은 위협을 감수할 수 있게 해 준다. 또 상품이나 마케팅을 개선하는 데 필요한 정보를 제공하여 일단 출시되면 성공하도록 해 준다. 처음부터 설계를 제대로 하고 가장 중요한 니즈 차원에 설계 노력을 기울이도록 하여 시장 진입이 지연되는 것을 막아 준다.

3. 올바른 시장을 표적으로 하고 있는지 여부를 확인한다.

개발 과정 초기에 상품 시장 전략을 고려하면 나중에 생길 수 있는 문제를 미리 피할 수 있다. 신상품 투자에 대한 수익이 충분히 있는 시장에서 고객의 니즈를 충족시키지 못한다면 아무리 놀라운 기술적 상품 아이디어라도 소용이 없다. 큰 니즈를 파악해도 기술, 생

산, 마케팅을 통해 경쟁 우위를 창조할 능력이 없다면 별로 가치가 없기 때문이다.

시장 정의는 기업의 능력과 부합되는지, 성장 가능성 및 규모는 충분한지, 시장을 잠식할 수 있는지, 신상품 출시 후 방어 가능한 시장인지를 발견하는 것이다. 만약 좋은 시장이 발견되면 아이디어 창출을 통해 시장에 진입할 콘셉트를 도출하고 기업의 강점은 활용하고 경쟁사의 강점은 피하며 새로운 목표 시장을 구축하게 된다.

4. R&D, 기술, 생산, 마케팅이 협조하는지 여부를 확인한다.

각 부서마다 강점이 있지만 그 목표나 언어가 다른 것이 일반적이다. 이들 부서를 조정하는 것이 쉽지는 않지만 이 부서들을 상호 조정하면 신상품의 성공 가능성이 높다는 것은 확실하다. 고객의 소리를 상품의 공학적·기술적 특성과 연결시키는 기법을 사용하여 상품이 고객의 편익을 제공하게 할 수 있다. 커뮤니케이션을 유도하고 처음부터 모든 부서들을 참여시켜 활성화한다.

5. 우리의 창의력을 충분히 활용하고 있는지 여부를 확인한다.

사람들과 조직들은 잠재적 창의력이 상당하다. 그러나 그 잠재력을 활용하지 못하면 신상품은 성공하지 못할 것이다. 현금을 창출하는 기존의 상품에 너무 의존하거나 경쟁사의 상품에 임기응변식으로만 대응하면 기업의 창의적 에너지가 메마르게 된다. 창의성을 위한 시간을 주도록 하거나 필요하면 창의적인 아이디어 창출법을 이용하는 것은 많은 아이디어를 얻는 데 도움이 된다. 이러한 노력은 분석과 창의성 간의 균형을 유지하는 것이 도움이 된다.

6. 우리 상품에 대한 좋은 핵심 편익을 개발했는지 여부를 확인한다.

고객들은 자신이 원하는 편익을 제공하는 상품을 구매한다. 이런 편익은 직접적일 수도 있고, 상품의 사용 가치로부터 파생될 수도 있다. 고객들이 원하는 편익을 발견해야 하고 이 편익에 대한 우선순위를 이해해야 한다.

7. 우리 상품이 핵심 편익을 충족시키는지 여부를 확인한다.

기회를 발견하는 것만으로는 충분하지 않다. 핵심 편익을 충족시키도록 상품을 설계해야만 한다. 즉 R&D, 기술, 생산, 마케팅을 조정해 상품을 설계해야 한다. 또 고객을 대상으로 상품을 테스트하고 핵심 편익을 전달하는 마케팅 믹스를 개발해야 한다. 고객들은 그들의 니즈가 충족될 때 만족할 것이다.

8. 신상품 출시에 대한 통제 시스템을 실행하는지 여부를 확인한다.

신상품 개발 노력의 이점은 신상품이 출시되고 나서 바로 없어지는 것이 아니다. 환경은 변화하고, 고객 기호가 바뀌며, 경쟁사는 대응하고, 유통이 변화하게 된다.

통제 시스템을 이용하면 생각하지 못한 사건을 발견하고 적시에 대응하며 성과 및 수익성을 높일 수 있다. 개발 과정의 초기 단계에 기초한 상품 계획의 변경에서뿐만 아니라 출시 계획의 변경으로부터도 이익을 높일 수 있는 기회가 많이 있다. 출시가 성공하기 위해

서는 지속적으로 학습하고 적응하며 통제하는 것이 중요하다.

9. 성숙 상품으로부터의 이익 잠재력을 극대화하고 있는지 여부를 확인한다.

위험 부담 및 창의성의 대가로써의 이익은 상품이 성숙기에 접근했을 때 생기게 된다. 모니터링 시스템은 반응 분석을 통해 이런 이익을 극대화시킨다. 이익을 증대시키기 위해서는 마케팅 믹스를 수정하거나 공정 혁신을 통해 원가를 절감하거나, 상품을 리포지션할 수 있다.

오늘날의 시장에서는 의사 결정 지원 시스템이 중요하다. 수명 주기 말기에서의 혁신은 수익성 높은 새로운 수명 주기를 시작하거나 최소한 상품의 수명을 연장시켜 거기에서 나오는 이익으로 더 많은 혁신이 나올 수 있게 지원해 준다. 상품 수명 주기에 걸쳐 좋은 방어 전략을 사용하는 것은 지속적인 이익을 가져오게 한다. 지속적인 상품 개선은 훌륭한 방어가 되며 수명 주기의 재활성화를 이루는 계기가 된다.

10. 최고의 사람들이 신상품을 위해 일하고 있는지 여부를 확인한다.

신상품 개발 과정을 실현하는 것은 사람들이다. 각 부서와 외부 참여자가 기여하며, 그 기여가 모든 다른 집단들과 조정될 때 성공하게 된다. 올바른 조직은 위험을 통제하며 창의성은 증대시킨다. 성공하기 위해서는 자신감, 능력, 에너지, 헌신, 효과적인 공식·비공식 조직의 구조가 필요하다.

11. 우리의 개발 과정이 신상품 개발의 최신 기법이나 개념을 반영하고 있는지 여부를 확인한다.

과거에 그 효과가 입증된 여러 기법이 있으며 앞으로는 더 많은 최신 기법들이 개발될 것이다. 각 기법이 무엇을 할 수 있는지, 언제 이 기법이 적합한지를 이해하면 각 기법을 유용하게 사용할 수 있다. 각 기법의 강·약점을 이해하고 기업의 니즈를 반영하도록 해야 한다.

수행 tip

- 다양한 신상품 개발의 최신 기법을 활용하다 보면 자사에 가장 적합한 신상품 기법을 개발할 수 있다.

학습 3 교수 · 학습 방법

교수 방법

- 신상품 출시 전략 수립하기와 관련된 개념적 정의를 이해하기에 앞서, 학습자가 관련 용어를 미리 잘 이해할 수 있도록 확인하며 수업을 진행한다.
- 내용의 난이도에 따라 모든 학생이 참여할 수 있도록 사전 자료를 충실히 준비하여 이해를 도울 수 있도록 한다.
- 신상품 출시 전략 수립하기와 관련된 내용을 순서상 흐름에 맞게 제시하고, 학습자가 세부 계획 및 목표를 설정하는 데 있어서 어려움이 없도록 개별 지도 방안(개인 체크 시트 등)을 마련할 수 있도록 한다.

학습 방법

- 학습모듈 '마케팅 전략 계획 수립' 선학습을 통해 신상품과 관련된 활동들이 기업에 얼마나 중요한 사항인지 충분히 학습한다.
- 신상품 출시 전략 수립하기에 있어서 마케팅 전략 계획 수립은 핵심 성공 요인이므로 사전에 충분히 학습한다.
- 인터넷 자료를 수집하고, 목록화하는 연습을 수행하도록 한다.
- 가능하면 기존에 선행된 학습 자료, 관련 문헌 자료, 실습 자료를 이용하여 신상품 출시 전략을 수립할 수 있는 기회를 갖도록 한다.

학습 3 평 가

평가 준거

- 평가자는 학습자가 학습 목표를 성공적으로 달성하였는지를 평가해야 한다.
- 평가자는 다음 사항을 평가해야 한다.

학습 내용	학습 목표	성취수준		
		상	중	하
신상품 콘셉트 결정	- 소비자의 필요와 욕구를 반영하여 신상품 콘셉트를 결정할 수 있다.			
신상품 마케팅 전략 수립	- 신상품을 마케팅하기 위하여 세부적인 마케팅 전략을 수립할 수 있다.			
세부 출시 계획 수립	- 수립된 마케팅 전략에 따라 유통 경로별 세부 출시 계획을 수립할 수 있다.			

평가 방법

- 서술형 시험

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
신상품 콘셉트 결정	- 신상품 콘셉트 결정			
신상품 마케팅 전략 수립	- 세부적인 신상품 위주의 마케팅 전략 수립			
세부 출시 계획 수립	- 마케팅 전략에 따라 유통 경로별 세부 출시 계획 수립			

● 평가자 질문

학습 내용	평가 항목	성취수준		
		상	중	하
신상품 콘셉트 결정	- 신상품 콘셉트 항목을 이해하고 도출하여 분석			
신상품 마케팅 전략 수립	- 신상품을 마케팅하기 위하여 세부적인 마케팅 전략을 도출하고 분석			
세부 출시 계획 수립	- 마케팅 전략에 따라 유통 경로별 세부 출시 계획 항목을 도출하고 분석			

피드백

1. 서술형 시험
   - 평가 결과에 따라 일정 점수 이하인 학생들은 추가 학습을 통한 결과물을 제출하도록 한다.
   - 개념에 대한 내용을 평가한 후 부족한 부분에 대하여 다시 설명한다.

2. 평가자 질문
   - 과정, 자료, 사례에 관련된 배경과 이유를 생각하게 하고 의미를 깨닫게 한다.
   - 질문을 통하여 숙지하지 못한 내용에 대해서는 재 반복 학습을 유도한다.

참고자료

- 교육부(2014). 신상품 기획(LM0201030102_14v2). 한국직업능력개발원.
- 고종남・오천욱・박진수・조유현・이건화(2015). 『마케팅과 광고』. 이오북스.
- 김상훈(2007). 『하이테크 마케팅』. 박영사.
- 김창덕・심현택(2002). 『6시그마 팀 필드북』. 동방의 빛.
- 권영일(2004). 『사업 타당성 평가 및 기술 가치 평가』. 한국과학기술정보연구원.
- 박흥수・하영원(2001). 『신상품 마케팅』. 학현사.
- 소상공인시장진흥공단(2018). 『소상공인 창업 이런 아이템에 주목하라』.
- 소상공인시장진흥공단(2019). 2019년도 소공인 제품·기술 가치 향상 지원 사업. 소공인 신청 과제 주요 내용(요약).
- 안광호・하영원・박흥수(2015).『마케팅 원론』. 학현사.
- 이유재・박찬수 편역(2000). 『신상품 마케팅』. 시그마프레스.
- 유재욱・안수진(2012). 『소자본 창업 경영』. 청람.
- 조서한・추성엽(2004). 『한국형 마케팅』. 21세기북스.
- 전남정보문화산업진흥원(2019). 전라남도 공공 데이터 활용 아이디어 공모전.
- 최정권・박용흠・이성호・윤성훈(2013). 『마케팅』. 물푸레.
- 허창문(1999). 한정화(2013). 『벤처 창업과 경영 전략』. 홍문사.
- Booz, Allen & Hamilton(1982). *New Product Management for the 1980s.*
- Philip Kotler(2009). *Principles of Marketing.*
- Robert Grant(2010). *Contemporary Strategy Analysis.* 7th Edition. Blackwell.
- R사. http://www.nrpsys.com/eng에서 2014. 검색.
- 小島 海彥(1996). 『新製品開發管理』.

[서식 1] 신상품 아이디어 평가 실습 자료

평가 항목	점수							비고
	1	2	3	4	5	6	7	
수집된 아이디어로 만든 신상품이 고객과 시장에 정말 유용한 상품인가?								
상품화된다면 신상품이 우리 기업에 실제로 도움을 주는가?								
신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인가?								
신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는가?								
신상품이 개발되면 경쟁사보다 더 높은 가치를 고객에게 제공할 수 있는가?								
신상품이 개발되면 광고 및 유통은 고객이 인지하기 쉽고 불편하지는 않은가?								
소계								

[서식 2] 신상품 아이디어 확정 실습 자료

평가 항목	점수							비고
	1	2	3	4	5	6	7	
독특한 아이디어인가?								
차별화된 상품 아이디어인가?								
연관성이 있는가? 신상품이 우리 기업의 목표와 전략에 일치되는 상품인가?								
고객 지향적인가? 신상품이 고객을 지향하고 있는가?								
조건에 맞는가? 신상품을 성공시키기 위한 사람(개발자), 기술 및 자원을 우리 회사가 보유하고 있는가?								
소 계								

[서식 3] 신상품 아이디어 가중치 부여 실습 자료

	항목 1	항목 2	항목 3	항목 4	항목 5	항목 6
항목 1						
항목 2						
항목 3						
항목 4						
항목 5						
항목 6						
소 계						

[서식 4] 시장성 평가 항목 실습 자료

평가 요소	평가 방법	점수							계
		1	2	3	4	5	6	7	
가격 및 품질 경쟁력	-경쟁 상품 및 수입 상품과의 비교 -자사 상품의 비교 우위 요인 발굴								
시장 현황 및 수요 전망	-일반적인 시장 현황 -시장 규모 및 전망 -판매 영역별, 고객별 잠재 수요 분석 -국내 상품 및 대체, 유사 상품에 대한 수급 실적 -시장의 특성 및 구조 분석								
매출 계획	-시장 개척 및 판매 계획의 실현 가능성 분석 -시장 점유율 분석 -판매량 증감 요인 분석 및 영역별 판매 전망								
상품 분석	-상품의 강약점 분석 -상품의 라이프 사이클 및 보급률 분석 -상품 원가 및 마케팅 비용 분석 -마진율 및 상품 가격 분석								
경쟁사 분석	-재무 상태 비교 -생산 능력 및 실적 비교 -주요 경쟁 요소 비교 -전략 집단 분석								

[서식 5] 기업의 경영목표 달성 실습 자료

	이 익	시장점유율	매 출
상품 1			
상품 2			
상품 3			

● 사례: 국내 기업 신사업 및 신상품 발굴 프로그램

신규사업(신상품) 발굴의 필요

미래시장 대비	불확실한 미래시장에 대비, 미래시장에 기반이 되는 새로운 사업기회의 지속적인 발굴 필요
사업체제 전환	신규사업(신상품) 발굴을 통해 고부가가치 사업체제로 전환
Vision 달성	0000년 경영목표 달성

신규사업(신상품) 추진 방법 전환

❖ 기존의 개별 아이템 발굴 형태의 Bottom-up 체계의 한계 극복 방법론 활용을 통한 체계적인 추진 전환

기존 방법	•아이템 중심의 개별 검토 •Bottom Up

전 환

방법론 활용	•방법론에 의한 체계적 접근 •Top Down

✓신규사업의 전략적 방향 불분명

-사업부 전략과 연계성 부족
-사업발굴의 목표설정 어려움
-미체험 시 정보자산으로 확보 곤란

✓아이템에 치중한 분산 검토

-검토내용의 중복
-시간낭비의 효율성 미흡
-유망아이템 검토 누락

✓체계적인 방법론 적용 미흡

-개인 역량에 따른 검토수준 차별
-검토과정에서 개인역량 향상 곤란
-명확한 의사결정의 한계 직면

➢전략과 연계한 상위개념에서 접근

-다각화 방향에 의한 전략방안 도출
-명확한 Vision 제시
-정보자산으로 축적 및 리뷰 가능

➢영역내 핵심사업에 집중 분석

-사업영역의 우선 선정
-영역내 사업화 가능아이템 맵라
-단계별 검토로 누락방지

➢방법론에 의한 전문성 향상

-개인역량에 관계없이 표준화된 검토
-지속적인 검토과정에서 역량 향상
-KBF 분석을 통한 명확한 의사결정

신규사업(신상품) 추진 방법론 개발

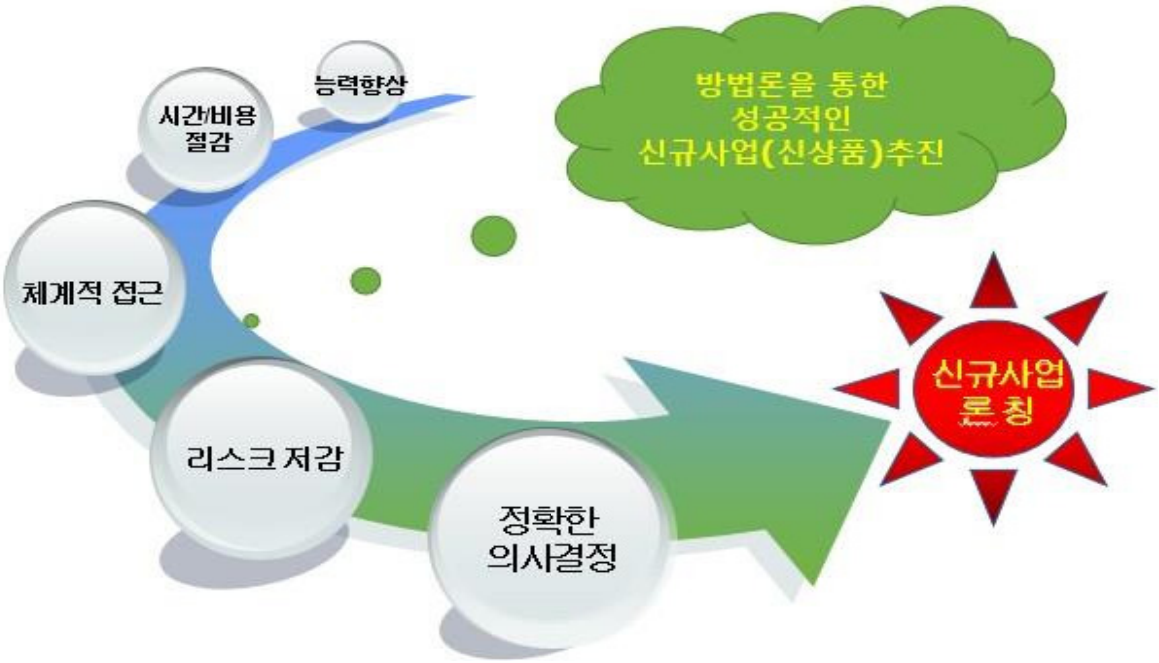
신규사업(신상품) 발굴의 표준화된 프로세스와 방법론 개발

- **전사차원에서 신규사업(신상품) 발굴의 효율성 향상**
  - 전사 신규사업 검토, 추진, 보고의 통일된 수단으로 활용
  - 신규사업(신상품) 추진의 시간, 비용 단축으로 효율성 향상
- **전문화된 방법론 활용을 통한 미래사업기회 선점**
  - 전문 방법론을 통한 미래사업 기회 선점
- **정확한 의사결정을 위한 분석의 가이드라인으로 활용**
  - 의사결정 핵심요소의 제공으로 정확하고 빠른 의사결정 지원

방법론 개발 범위

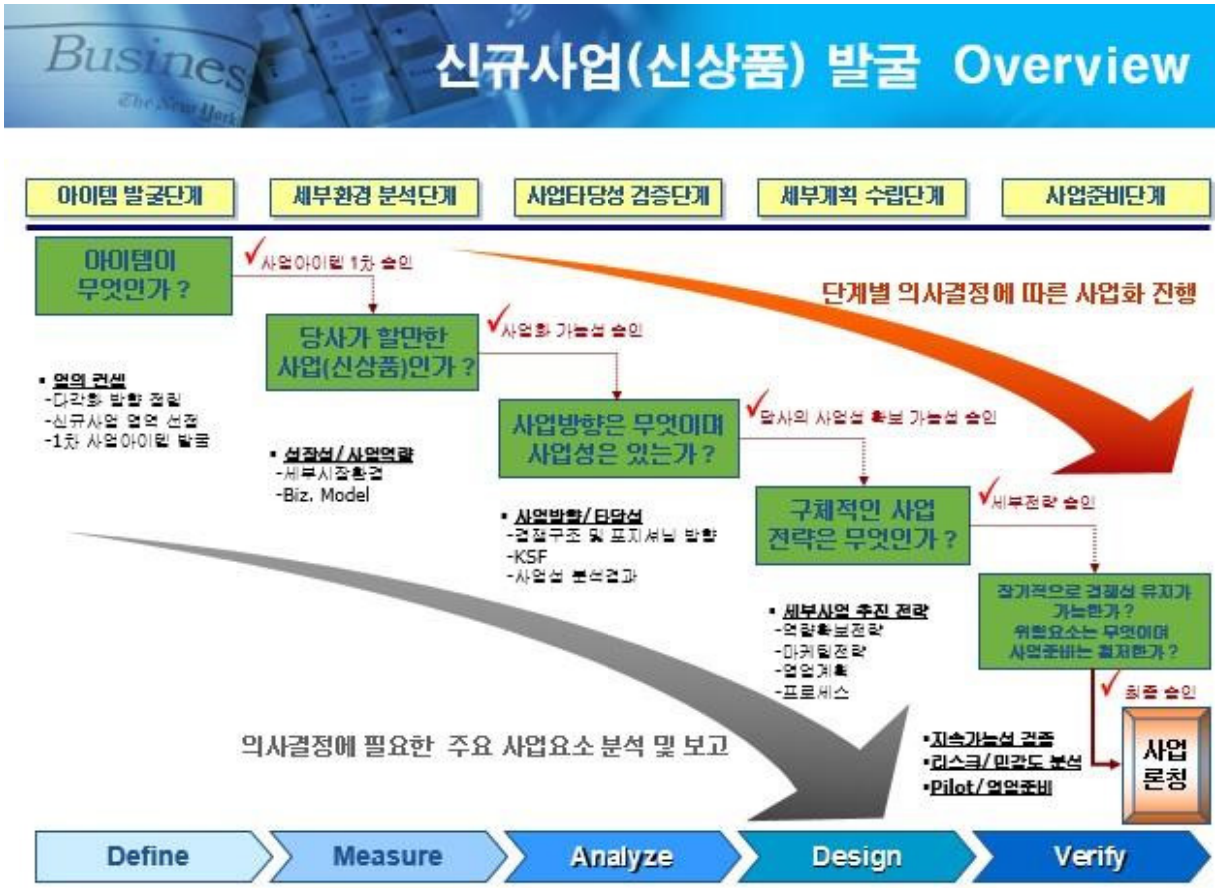
□ 1차에 의사결정이 가능한 수준까지 범용적인 방법론 개발 이후 각 단계별 업의 성격에 맞는 세부 방법론 개발

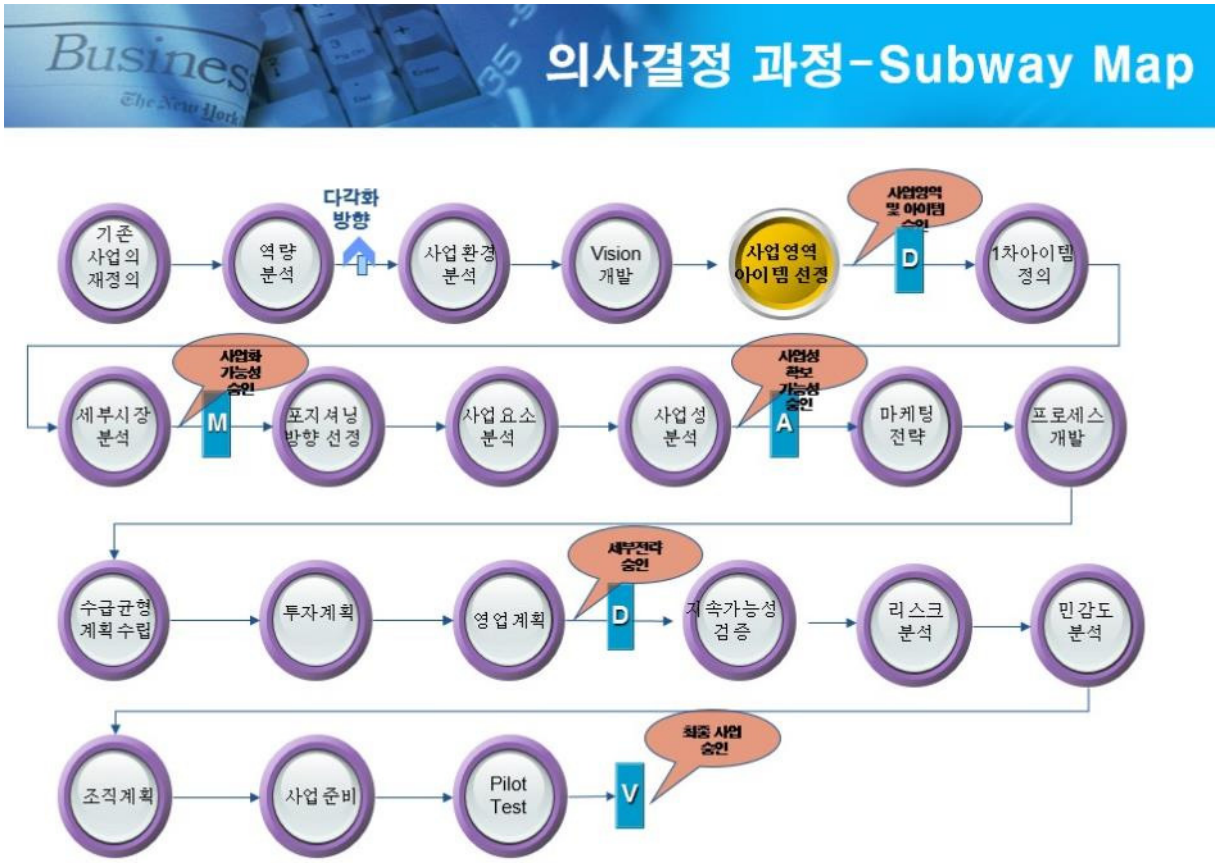
로드맵 개발의 의의



로드맵 활용

신규사업(신상품) 추진의 선 순환 구조 달성


신규사업(신상품) 발굴 Overview
아이템 발굴단계
세부환경 분석단계
사업타당성 검증단계
세부계획 수립단계
사업준비단계
아이템이 무엇인가 ?
사업아이템 1차 승인
당사가 할만한 사업(신상품)인가 ?
사업화 가능성 승인
사업방향은 무엇이며 사업성은 있는가 ?
당사의 사업성 확보 가능성 승인
구체적인 사업 전략은 무엇인가 ?
세부전략 승인
장기적으로 경쟁성 유지가 가능한가 ? 위험요소는 무엇이며 사업준비는 철저한가 ?
최종 승인
사업 론칭
단계별 의사결정에 따른 사업화 진행
▪ 업의 컨셉
-다각화 방향 정립
-신규사업 업역 선정
-1차 사업아이템 발굴
▪ 성장성/사업역량
-세부시장환경
-Biz. Model
▪ 사업방향/타당성
-업장구조 및 포지셔닝 방향
-KSF
-사업성 분석결과
▪ 세부사업 추진 전략
-역량확보전략
-마케팅전략
-업업계획
-프로세스
의사결정에 필요한 주요 사업요소 분석 및 보고
▪지속가능성 검증
▪리스크/민감도 분석
▪Pilot/업업준비
Define
Measure
Analyze
Design
Verify


의사결정 과정-Subway Map
기존 사업의 재정의
역량 분석
다각화 방향
사업 환경 분석
Vision 개발
사업영역 아이템 선정
사업영역 및 아이템 승인
D
1차아이템 정의
세부시장 분석
사업화 가능성 승인
M
포지셔닝 방향 선정
사업요소 분석
사업성 분석
사업성 확보 가능성 승인
A
마케팅 전략
프로세스 개발
수급균형 계획수립
투자계획
영업계획
세부전략 승인
D
지속가능성 검증
리스크 분석
민감도 분석
조직계획
사업준비
Pilot Test
최종 사업 승인
V

아이템 발굴단계

❖ VOC : 신규사업(신상품) 아이템은 무엇인가 ?

Key Issue	•기존사업 및 역량 이해 •방향성 및 차별성 정립

분 석

의사 결정	•신규사업 영역 •1단계 사업 아이템

주요활동

Step 1: 신규사업(상품)발굴 정책 및 지침
- -현,Biz. Definition
- -상품, 고객 정의
- -사업부장 경영 방침
- -투자 가이드

Step 2: 관련시장 거시적 환경
- -현, 사업영역관련 시장분석
- -미래시장 전망
- -과제도출

Step 3: 신규사업(상품) 영역 및 아이템
- -Vision
- -사업진출 영역
- -영역내 아이템 리스트

유용한 Tool 들
- Brainstorming
- MDS
- Conjoint Analysis

Output
- 사업다각화 방향
- 신사업(신상품) 발굴 Guide
- Vision
- 신규사업(신상품) 영역
- 아이템 평가순위

세부환경 분석단계

❖ VOC : 당사가 할 만한 사업(상품)인가 ?

Key Issue	•Biz. Concept 정의 •수익모델

분 석

의사 결정	•당사 사업모델 이해 •사업화 가능성 승인

주요활동

Step 4: Biz. Concept 정의
- -1차사업 Biz. Definition
- - Biz. Model
- -사업(상품)요소 도출

Step 5: 시장 분석
- -Market Trend,미래시장 전망
- -Market Segmentation
- -Profile, Needs

유용한 Tool 들
- Benchmarking
- Gage R&R
- Fishbone Diagram
- Delphi
- Factor Analysis

Output
- •Biz. Model
- •Biz. Factors
- •세부사업 환경
- •시장트렌드 및 니즈

사업타당성 검증단계

❖ VOC : 사업화(신상품) 방향은 무엇이며, 사업성은 있는가 ?

Key Issue	•Positioning 방향 •KSF 및 사업타당성

분 석

의사 결정	•사업화 방향 •사업성 확보 가능성 승인

주요활동

Step 6: 포지셔닝 방향
- -경쟁구조 분석
- -시장전략 수립
- -차별화 및 경쟁우위 전략

Step 7: KSF
- -Model기업 선정 및 조사
- -핵심사업성공요소 도출

Step 8: 사업성 분석
- -수급균형 계획
- -판매/투자계획
- -손익추정

유용한 Tool 들
- Benchmarking
- Fishbone Diagram
- Pareto Analysis
- Regression

Output
- ▪경쟁구조
- ▪포지셔닝 방향
- ▪모델기업
- ▪Key Success Factor
- ▪사업성 분석 결과

세부계획 수립 단계

❖ VOC : 구체적인 사업전략은 무엇인가 ?

Key Issue	•역량조달 방안 •당사 사업전략

분 석

의사 결정	•역량조달/투자계획 •세부 사업전략 승인

주요활동

Step 9: 역량확보 계획
- -역량확보 계획
- -자금조달계획

Step 10: 마케팅 계획
- -4p's, 4C's

Step 11: 프로세스
- -단계별 진출전략
- -투자일정 등

Step 12: 영업계획
- -조직구성 및 운영 계획
- -영업시뮬레이션

유용한 Tool 들
- 실험계획법
- New Process Maps
- 상세 프로세스맵
- Process Modeling

Output
- ▪역량조달 방안
- ▪재원 조달방안
- ▪마케팅 전략
- ▪세부 영업전략

세부계획 수립 단계

❖ **VOC : 구체적인 사업전략은 무엇인가 ?**
위험요소는 무엇이며 사업준비는 철저한가 ?

Key Issue	•사업의 영속 가능성 •철저한 사업준비

분 석

의사 결정	•위험요소/대응방안 •최종 사업승인

주요활동

Step 13: 지속적 경쟁우위 가능성 분석
- 역량 및 재원조달 가능성
- 경쟁우위 가능성

Step 14: 리스크 분석 및 민감도 분석
- 리스크 요인/헤징방안
- 민감요인/대응방안

Step 15: 영업준비
- 행정처리
- 영업시뮬레이션
- Pilot Test

유용한 Tool 들
- 관리도
- 가설검정
- 변화관리

Output

- ▪리스크 분석 결과
- ▪민감도 분석 결과
- ▪영업준비 리스트
- ▪Pilot Test 결과

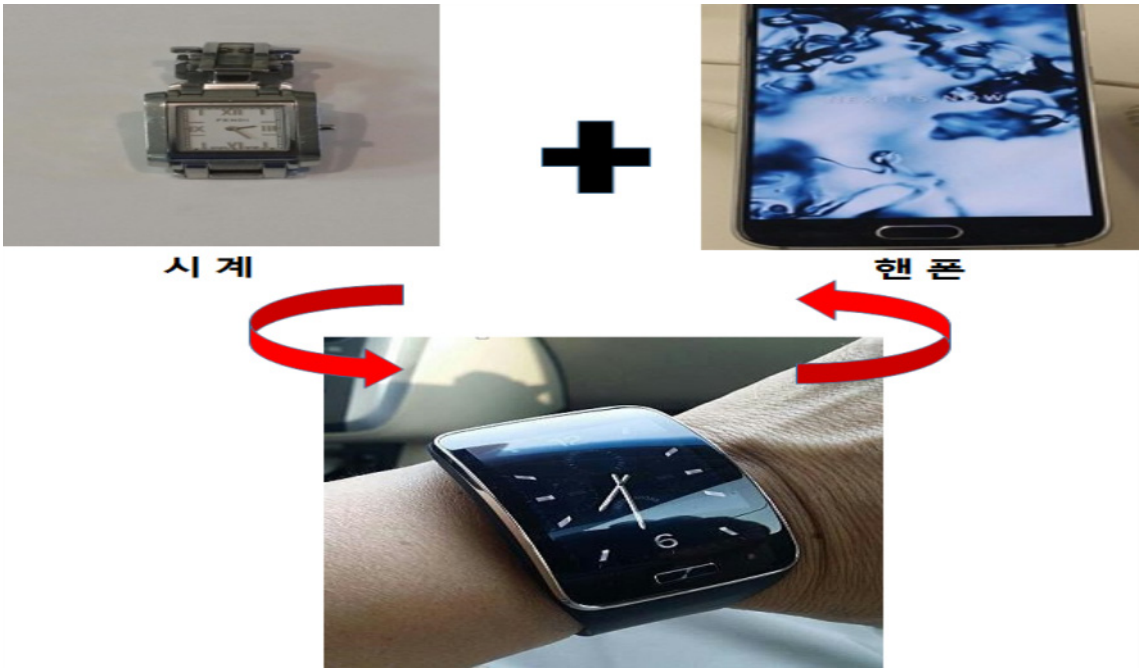
프로세스 종합

단 계	요구사항(VOC)	Output	의사 결정사항
발굴단계	➢신규사업(신상품) 아이템이 무엇인가 ?	▪업의 컨셉 -다각화 방향 정립 -신규사업 영역 -1차 사업아이템	✓아이템 1차 승인 ☞ 세부계획 수립 시작
세부환경분석단계	➢당사가 할 만한 사업(상품)인가 ?	▪성장성/사업역량 -세부시장환경 -Biz. Model	✓사업환경 분석보고 승인 ☞ 시장조사비 등의 비용 투입
타당성검증단계	➢사업화 방향은 무엇이며 사업성이 있는가 ?	▪사업타당성 -경쟁구조 및 포지셔닝 방향 -KSF -사업성 분석결과	✓사업타당성 분석보고 승인 ☞ 해외 벤치마킹, 컨설팅 등 추가 비용 투입
세부계획수립단계	➢구체적인 전략은 무엇인가 ?	▪세부사업 추진 전략 -역량확보전략 -마케팅전략 -영업계획 -프로세스	✓세부전략 보고 승인 ☞ MOU 등 역량확보 추진 추진 조직구성
사업 준비단계	➢장기적으로 경쟁성 유지가 가능한가 ? ➢위험요소는 무엇이며 사업준비는 철저한가 ?	▪지속가능성 검증 ▪리스크/민감도 분석 ▪Pilot/영업준비	✓최종 사업 승인 ☞ 사업추진 진행

신상품 사례 1. 아이스크림 콘 개발 사례

신상품 사례 2. 붕어빵 + 아이스크림 개발 사례

신상품 사례 3. 시계 + 핸드폰



신상품 사례 4. 양파 + 와인

신상품 사례 5. 얼음 + 컵

신상품 사례 6. 커피 + 도넛, 빵 + 커피

신상품 사례 7. 새로운 콘센트

신상품 사례 8. 새로운 농산품 테스트

신상품 사례 9. 자동차 주문 상품 시설

드라이브스루

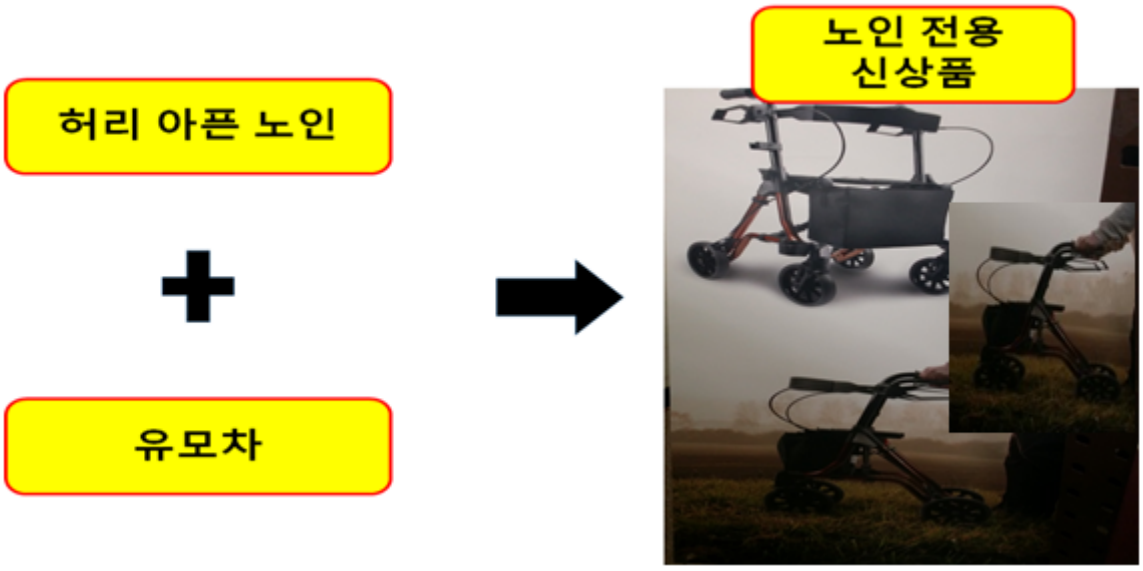
차에 탄 채로 이용하는 시설

차에 탄 채로 상품선택

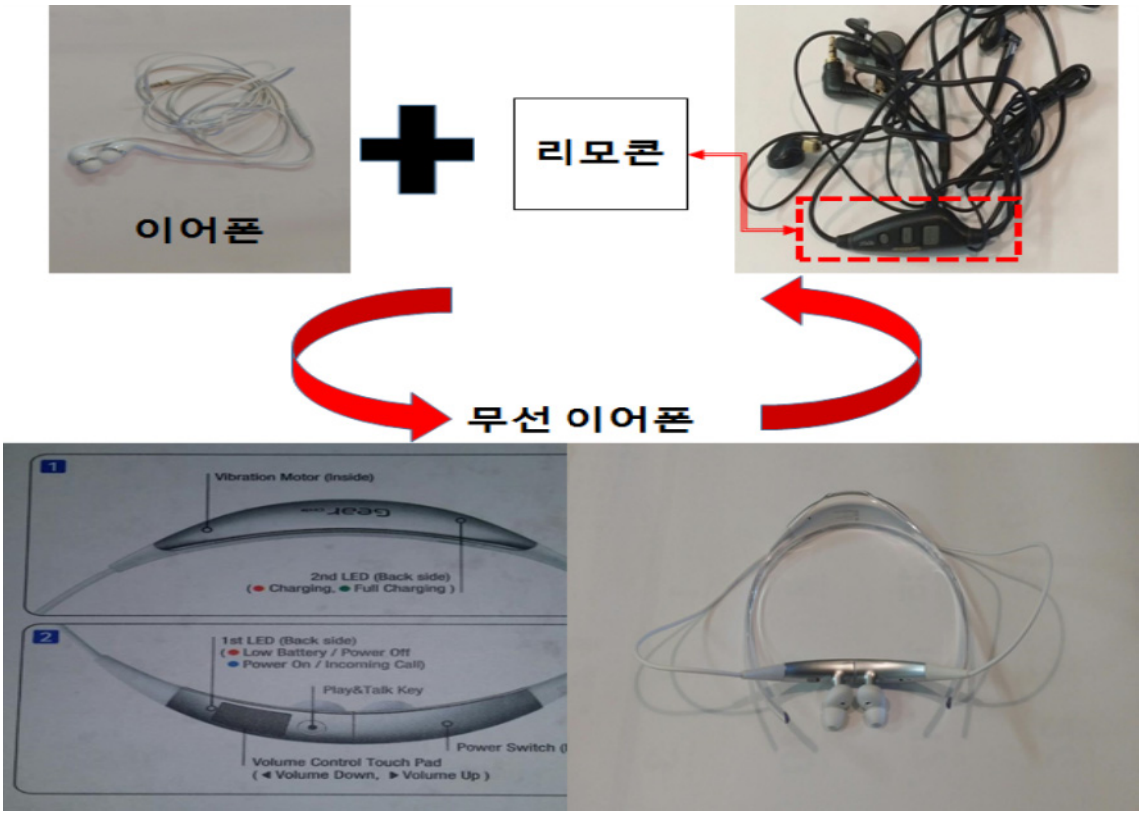
차에 탄 채로 상품 인수

신상품 사례 10. 다양한 커피 추출 상품

신상품 사례 11. 노인 전용 보행 상품



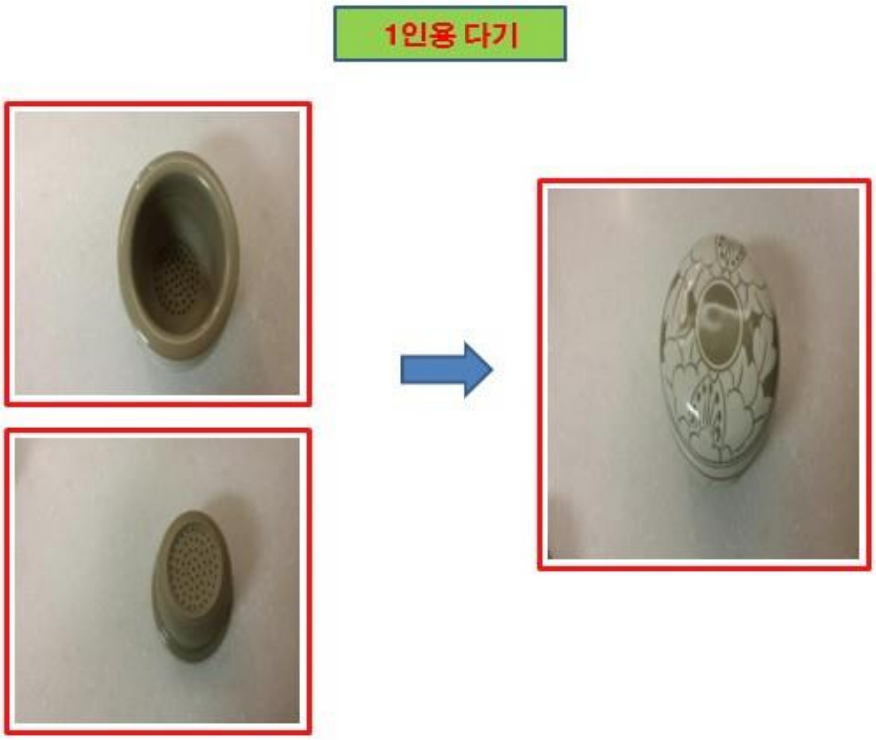
신상품 사례 12. 무선 이어폰



신상품 사례 13. 김치 냉장고, 와인 냉장고, 화장품 냉장고

신상품 사례 14. 청소기

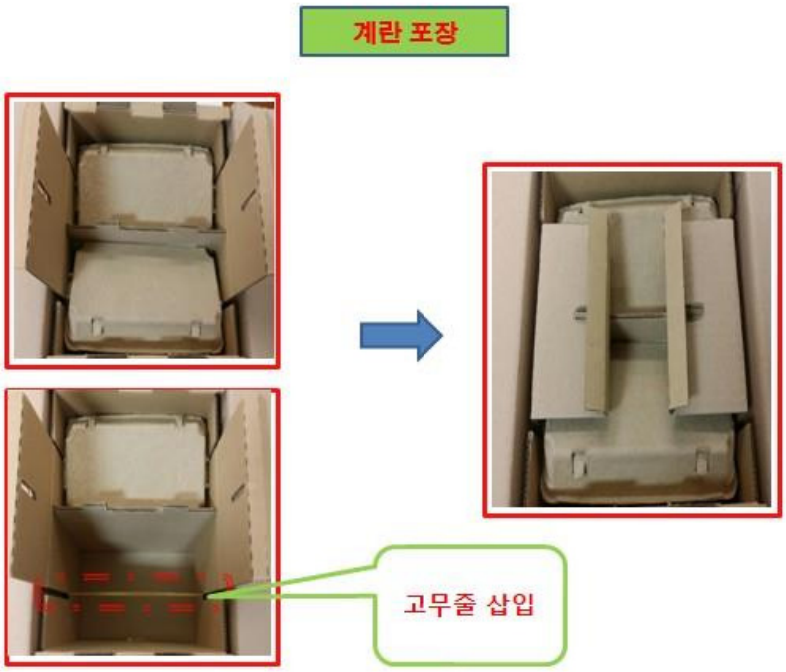
신상품 사례 15. 1인용 다기



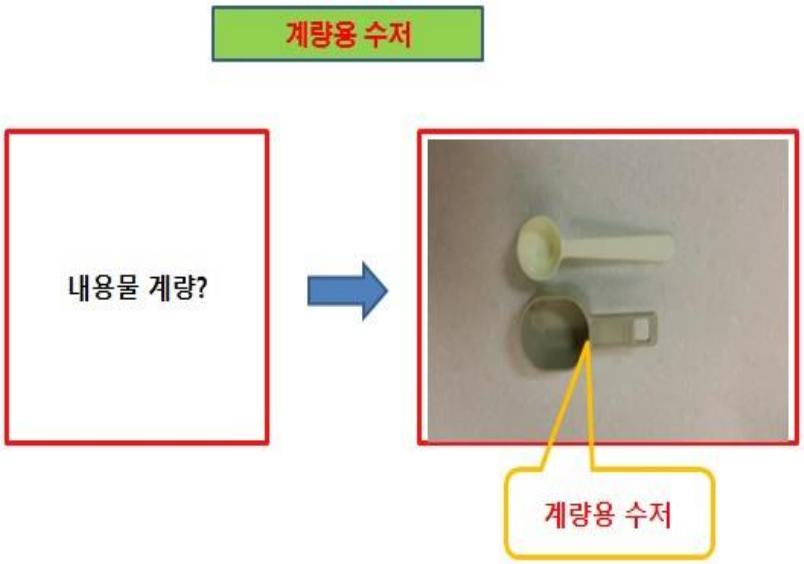
신상품 사례 16. USB 볼펜

신상품 사례 17. 걸레 밀대

신상품 사례 18. 계란 포장 용기



신상품 사례 19. 계량용 수저



신상품 사례 20. 골프 백

신상품 사례 21. 구두 칼

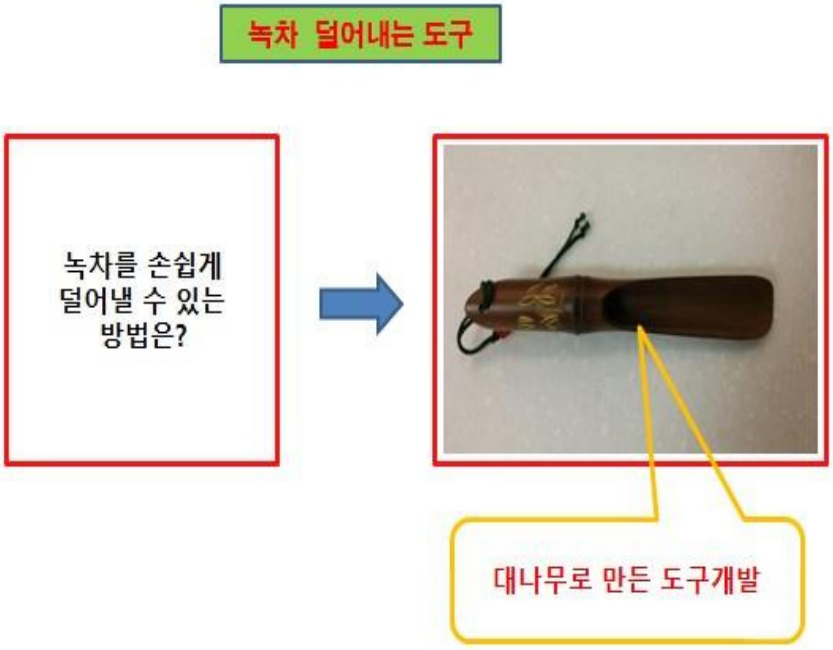
신상품 사례 22. 귀마개

신상품 사례 23. 기타 도구 (카포)

신상품 사례 24. 냄비 받침대

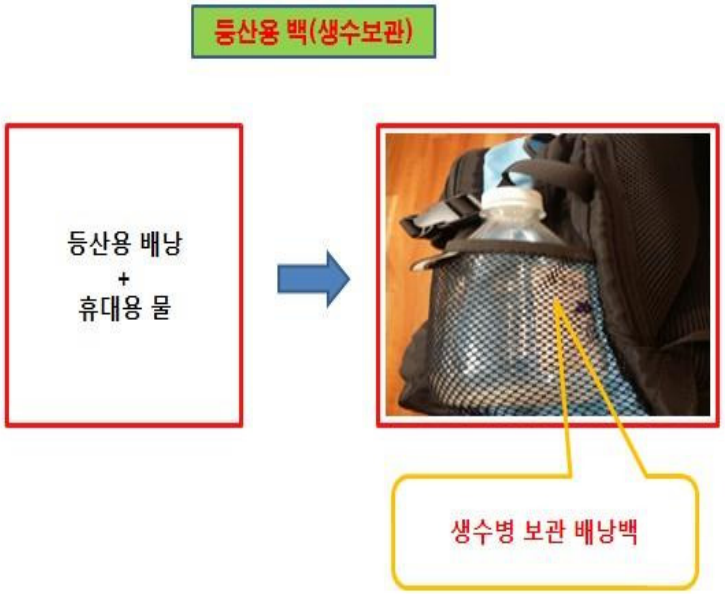
신상품 사례 25. 냉장고 온도계 LED

신상품 사례 26. 녹차 덜어내는 도구



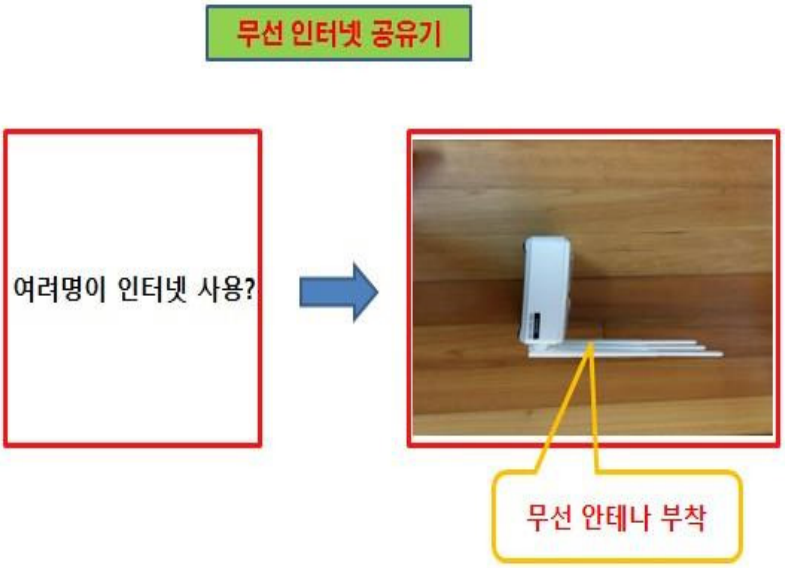
신상품 사례 27. 독서대

신상품 사례 28. 등산용 백(생수 운반)



신상품 사례 29. 뜰채

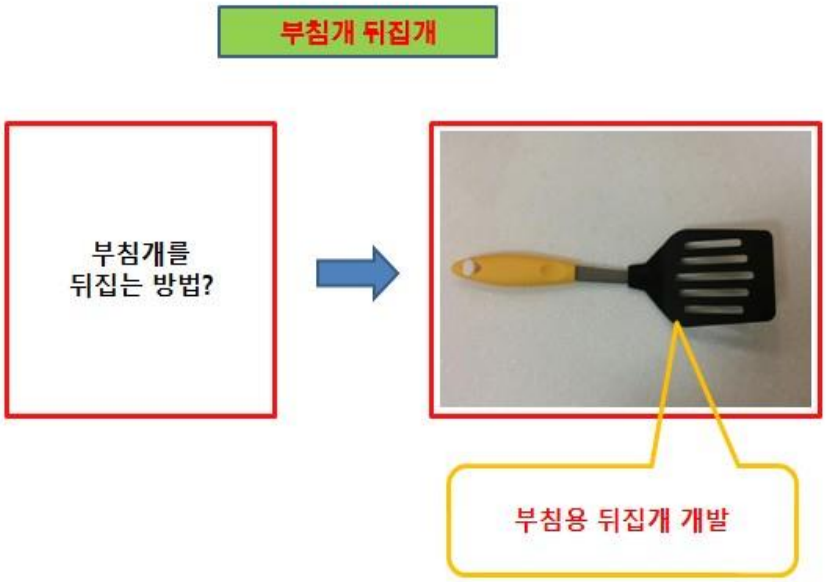
신상품 사례 30. 인터넷 공유기



신상품 사례 31. 물티슈

신상품 사례 32. 벌꿀 용기

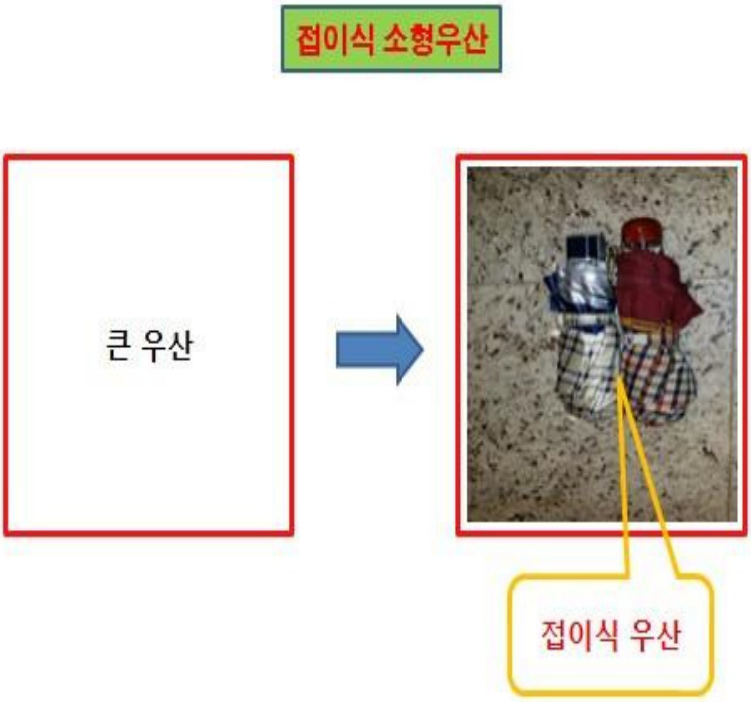
신상품 사례 33. 부침개 뒤집개



신상품 사례 34. 비데

신상품 사례 35. 세라믹 칼

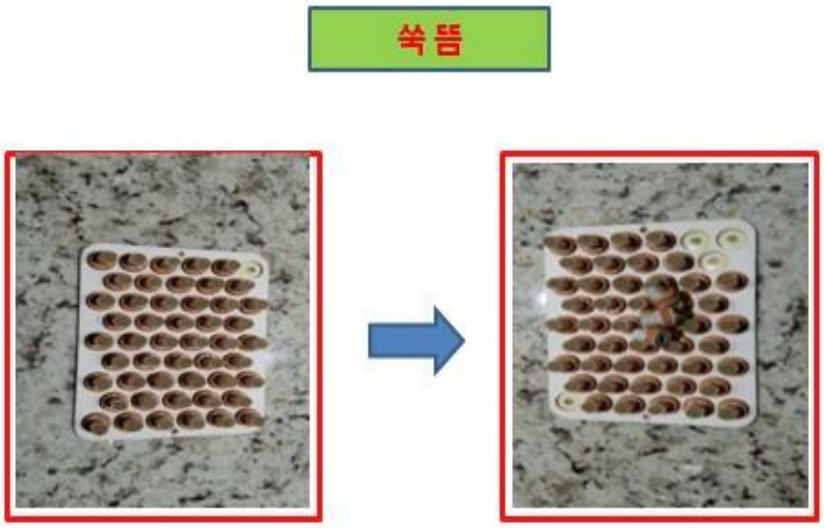
신상품 사례 36. 소형 우산



신상품 사례 37. 스팀 배출 밥솥

신상품 사례 38. 시장 바구니

신상품 사례 39. 쑥 뜸



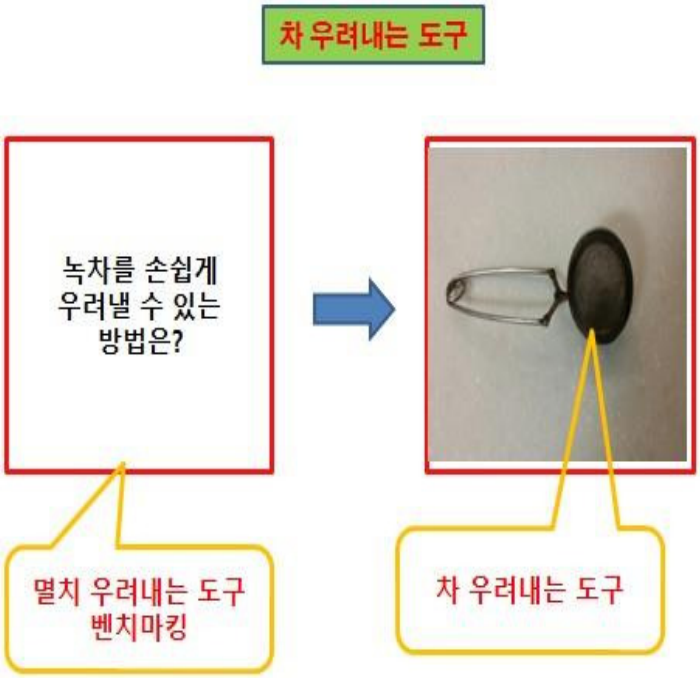
신상품 사례 40. 안마 의자

신상품 사례 41. 액체 구두약(다양한 색상)

신상품 사례 42. 와인 따르는 도구

신상품 사례 43. 손잡이 용기

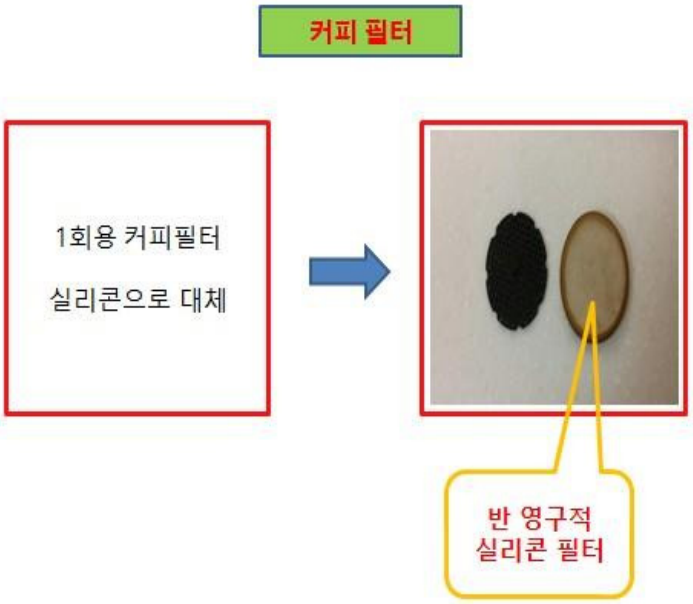
신상품 사례 44. 차 우려내는 도구



신상품 사례 45. 철 수세미

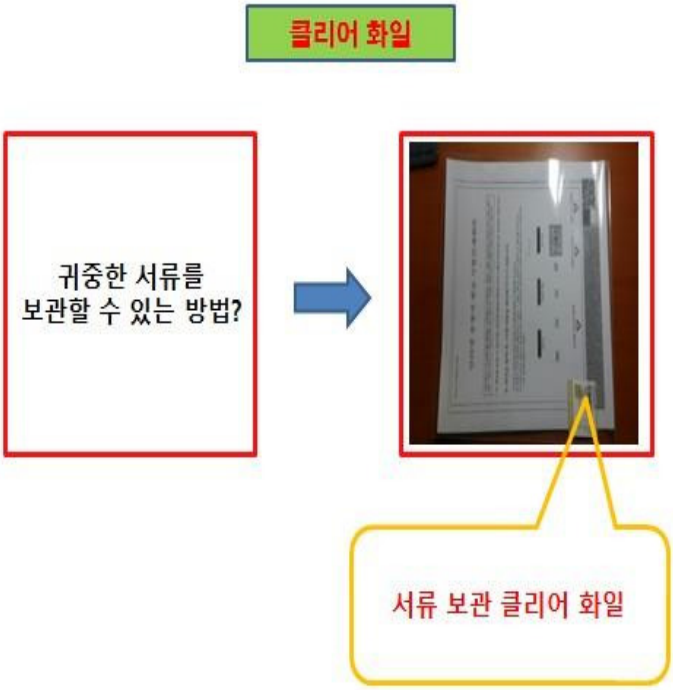
신상품 사례 46. 청국장 환

신상품 사례 47. 커피 필터



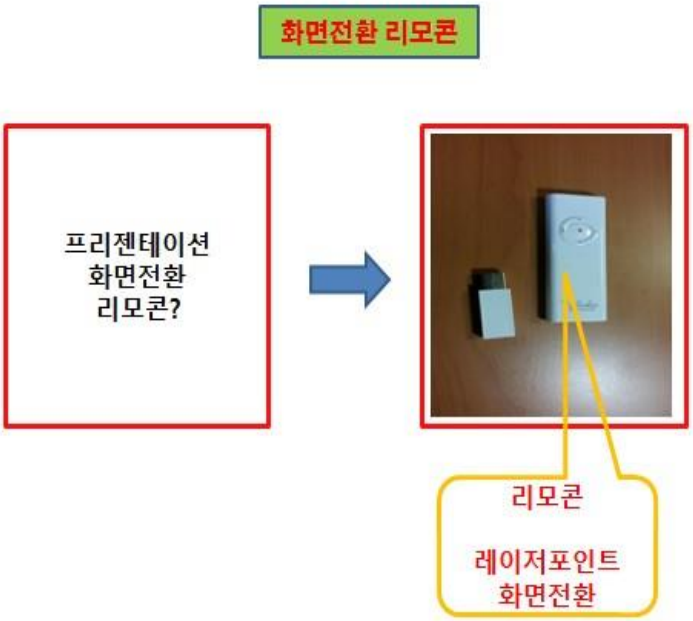
신상품 사례 48. 컴퓨터 도구

신상품 사례 49. 클리어 파일



신상품 사례 50. 허리 색

신상품 사례 51. 화면 전환 리모콘



신상품 사례 52. 화장지 거치대

신상품 사례 53. 휴대폰 케이스

NCS학습모듈 개발이력

발행일	2015년 12월 31일		
세분류명	마케팅전략기획(02010301)		
개발기관	한국HRM협회, 한국직업능력개발원		
집필진	정무관(동양미래대학교)* 고종남(오산정보고등학교) 김창원(건국대학교) 박승배(서일대학교) 전호진(LG엔시스) 최정권(경희대학교) 황의룡(㈜한길리서치)	검토진	강은정(광명정보산업고등학교) 남대현(㈜GW창업경영컨설팅) 은태욱(광주자동화설비공업고등학교) 전수홍(㈜타이코화이어인티그레이티드사비시즈코리아) 허만율(에스지앤디 경영자문그룹) *표시는 대표집필자임
발행일	2019년 12월 31일		
학습모듈명	신상품 기획(LM0201030102_16v4)		
개발기관	수원과학대학교 산학협력단, 한국직업능력개발원		
집필진	안창용(수원과학대학교)* 김선철(수원과학대학교) 김영수(위하우스) 최장호(서울경제연구원)	검토진	강은정(경기모바일고등학교) 고종남(오산정보고등학교) 박성진(KTB 투자증권) 박승배(서일대학교) *표시는 대표집필자임

신상품 기획(LM0201030102_16v4)

저작권자	교육부
연구기관	한국직업능력개발원
발행일	2019. 12. 31.

※ 이 학습모듈은 자격기본법 시행령(제8조 국가직무능력표준의 활용)에 의거하여 개발하였으며, NCS통합포털사이트(http://www.ncs.go.kr)에서 다운로드 할 수 있습니다.

National Competency Standards Learning Module

NCS
학습모듈

www.ncs.go.kr