

신제품 개발: 지속적인 성공의 비결

신제품 개발이 이토록 중요한 때는 없었습니다.
귀사는 성과를 최적화하고 계신가요?

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

초석석

과제

신제품 개발 또는 NPD는 조직이 성과를 내고 성장할 수 있는 능력의 초석입니다. 오늘날 기술이 주도하는 기업 환경에서는 적합한 시장에 적합한 제품을 출시하여 적시에 적당한 가격으로 포지셔닝하는 능력이 중요합니다. 이와 동시에 제품 개발 시 제품의 수명 주기 전체에 걸쳐 가치를 최적화하는 것을 목표로 해야 합니다. 이를 통해 조직은 피할 수 없는 지원 부담과 비싼 유지보수 비용으로부터 벗어날 수 있습니다.

기회

이러한 조직의 니즈를 충족하는 신제품을 꾸준히 제공하면서 제품 수명 주기 전반에서 고객에게 만족감을 주기 위해서는 비즈니스 민첩성을 효과적인 전략 프로젝트 딜리버리 및 고객 중심 제품 개발과 결합하는 통합 관리 방식이 필요합니다. 이 백서에서 살펴볼 주제는 바로 이것입니다.

전략적 관점

NPD는 항상 전략적 과제였습니다. 즉 경쟁력 분석을 통해 시장에서 제품을 어떻게 포지셔닝할 것인가, 어떤 시장을 공략하고 어떤 시장에 통합될 것인가 등을 결정하는 일이었습니다. 그러나 이는 기존에 비교적 안정적으로 수행된 일이어서 기업은 시장에서 제품을 고급 제품으로 포지셔닝하고 프리미엄 수준으로 가격을 정하고도 차체 시장 분석이 정확하다는 가정 하에 몇 년 동안 큰 우려 없이 전략에 따라 비즈니스를 수행할 수 있었습니다. 하지만 오늘날 기술 주도 경제는 이 모든 것을 완전히 바꾸어놓았습니다.

기술로 인해 대부분 업종에서 글로벌 경쟁이 가중되고 있으며 경쟁자의 진입 장벽이 낮아지고 시장 포지셔닝, 공급자 매물 및 시장 가용성의 상호 작용 양상이 끊임없이 변화하고 있습니다. 이와 동시에 기술로 인해 고객의 기대치는 새로운 솔루션을 인내심을 갖고 기다리지 않고 만족도가 지속되는 기간도 짧으며 성능, 기능성, 가치에 대한 기대치도 과거 어느 때보다 훨씬 더 높은 상태가 되었습니다. Gartner에서 언급한 대로 "재능 있는 제품 개발자에 맞선 번덕스럽고 참을성 없는 소비자"로 인해 제품 혁신에 대한 요구가 커지고 있으며, 그러한 혁신은 경쟁에 앞서 시장 수요를 충족하고 시장의 필요에 응답할 수 있을 만큼 '충분히 빠르거나 민첩'할 수 없습니다."

그 결과 제품 수명 주기는 소프트웨어는 물론 점점 더 많은 범주에서도 급속히 짧아지고 있습니다.

IoT(Internet of Things)의 스마트 기술이 점점 더 많은 제품 세트와 통합됨으로써 소프트웨어의 빠른 발전이 새로운 업종 및 시장까지 영향을 미치고 있습니다. 이러한 급속한 발전으로 인해 NPD 이니셔티브는 두 가지 큰 영향을 받게 되었습니다.

- 제품의 점진적 발전 및 개선이 급속한 제품 혁명으로 대체되면서 NPD 주기가 변화하고 있습니다.
- 가치 및 고객 만족 비용을 보장하는 데 있어 제품 수명 주기 중 성숙 및 퇴출 단계의 중요성이 갈수록 커지고 있습니다.

이러한 요인으로 인해 NPD는 단지 조직 전략과 제품 관련 업무뿐 아니라 PPM(Project and Portfolio Management)과 투자 관리의 중요 요소가 되었습니다.

NPD 및 PPM의 요소

지난 몇 년 동안 PPM은 효과적인 프로젝트 실행을 통해 기업 목표 설정과 그러한 목표의 달성을 서로 일치시키는 데 집중해왔습니다. 이로 인해 조직은 급속히 발전해가는 운영 환경에서 전략과 실행 양 측면을 신속하면서도 최소한의 중단만으로 조정할 수 있게 해주는 비즈니스 민첩성 개념을 수용하게 되었습니다. 이를 통해 조직은 승인된 프로젝트에서 제공되는 이익과 조직이 달성해야 하는 이익을 서로 일치시킬 수 있습니다. NPD 이니셔티브는 이와 같이 적극적으로 관리되는 포트폴리오를 구성하는 불가결한 부분이지만, 다른 대부분의 프로젝트에 비해 더 복잡합니다. NPD를 PPM에 통합할 때에는 다음 요소를 고려해야 합니다.

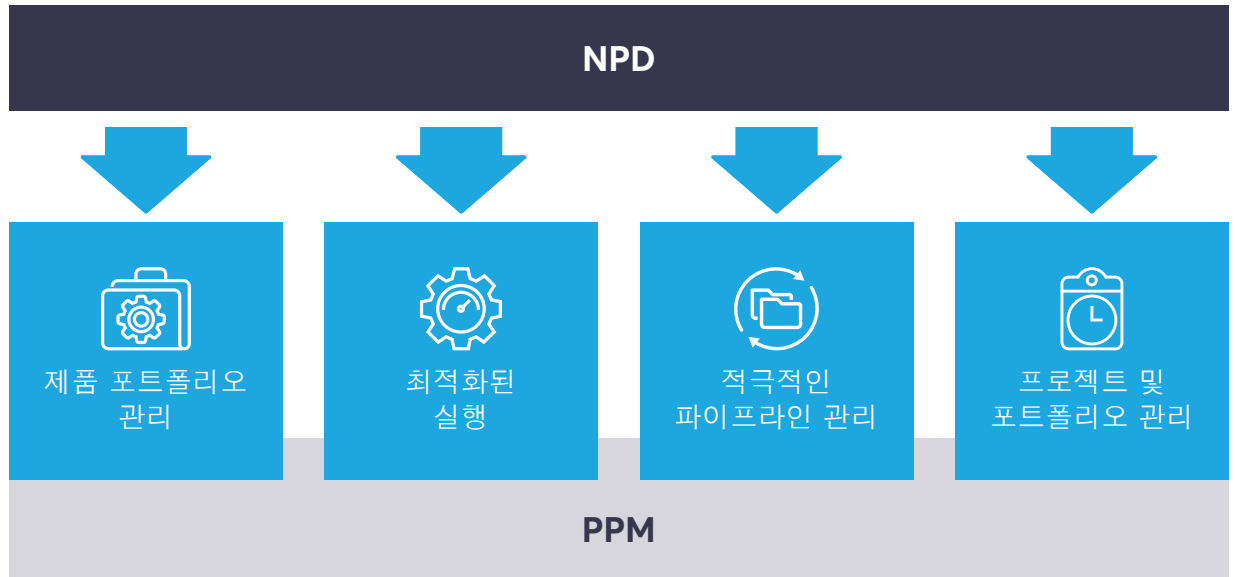
- 제품 포트폴리오 관리: 제품 범주, 제품 수명 주기 혼합, 위험 분산 전반의 적절한 균형 유지
- 최적화된 실행: 기획 식별과 솔루션 딜리버리 간 소요 기간을 최대한 단축
- 적극적인 파이프라인 관리: 항상 "최상의" NPD 이니셔티브에 초점을 맞춰 활동하고 계획하도록 보장
- 프로젝트 및 리소스 관리: NPD와 포트폴리오 내 다른 이니셔티브 간에 균형을 유지하여 조직의 우선 순위에 맞춰 최대한 조정

이러한 요소를 함께 고려하여 PPM 프레임워크 내에 NPD를 효과적으로 통합할 수 있는 총체적 접근법을 개발해야 합니다. 이제 그 방법을 살펴봅시다.

제품 포트폴리오 관리

제품 포트폴리오 관리는 복잡한 작업일 수 있습니다. 전체 제품 세트는 다양한 시장(고객 세그먼트, 지리 등),

그림 1.
NPD 및 PPM의 요소



다양한 수명 주기 단계(얼리 어답터의 이목을 끄는 신제품, 주류가 되어 가는 고성장 제품, 성숙 제품, 수명 주기가 끝나가는 제품), 다양한 위험 또는 가치 프로필 전반에 걸쳐 균형을 이루어야 합니다. 이러한 요인 중 어느 한 가지를 조정하려다가(예: 신제품에 과도하게 투자) 균형을 무너뜨려 심각한 결과를 초래할 수 있습니다.

혁신적인 신제품에 과도하게 투자하면 위험에 더 많이 노출될 수 있는 것은 물론, 변화의 "거품"이 생겨 전체 조직에 만연할 수도 있다는 점은 거의 확실합니다. 판매 및 마케팅 팀은 제품 증가에 대비해야 하고, 전문 서비스 팀은 숙련도를 높이고 잠재적 역량을 강화해야 하며, 지원 기능 부서는 볼륨 증가에 대비해야 합니다. PPM이 가치 있는 지원 요소를 제공할 수 있는 지점은 바로 이 부분입니다. PPM은 이러한 영역 중 일부를 다루는 새 프로젝트를 시작할 수 있을 뿐 아니라, 해당 프로젝트를 NPD 작업으로 연결하여 솔루션의 일관성을 유지할 수 있습니다. 좀 더 선제적으로는 그러한 개발 거품이 아주 쉽게 흡수될 수 있는 창을 식별할 수 있고, 제품 팀과 협력하여 여타 부문의 불균형(예: 다른 제품 영역에서 위험 노출을 줄이기 위해 운영되는 보수적 프로젝트)을 해결할 수 있습니다.

또한 PPM은 처음에 그러한 이니셔티브를 추진하게 했던 제품 목표가 더 이상 계획에 맞춰 조정되지 않는 시점을 식별하는 데 도움이 될 수 있습니다. PPM은 목표 변경 또는 실행 편차로 인해 이니셔티브가 더 이상 "이익을 낼 것으로" 예상되지 않는 시점을 식별할 수 있는 조기 경보 시스템을 제공합니다. 이를 통해 프로젝트를 수명 주기 초기 단계에 조정 또는 취소할 수 있어 투자 손실을 줄이고 제품 포트폴리오 전체의 투자 수익을 유지 및 회수할 가능성을 극대화할 수 있습니다.

확장이든 통합이든 간에 제품 포트폴리오를 상당히 조정하는 것 역시 조직의 재정에 영향을 미칩니다. 개발 확대에 필요한 돈이나 제품 개발을 줄여 얻는 자본은 다른 비즈니스 영역에 제공할 수 있는 투자금의 수준에 영향을 미칩니다. PPM은 전체 프로젝트 투자 예산을 효과적으로 관리할 책임이 있고, 제품 개발 부서는 PPM 및 재무 부서와의 조율을 거쳐 개발 기간 중 언제든지 필요할 때 자금을 사용하고 자금을 적시에 다른 작업에 투입할 수 있어야 합니다.

또한 제품 및 프로젝트 포트폴리오 관리는 상호 협력을 통해 제품 포트폴리오의 성과가 최적화되도록 해야 합니다. 예를 들어 예산을 초과하거나 일정보다 늦어진 NPD 프로젝트는 프로젝트 포트폴리오의 제공 능력을 위험에 빠지게 할 뿐 아니라 제품 이윤에 영향을 미치고, 필수 시장 점유율을 확보하고 대상 고객을 얻는 등의 성과를 내는 데 방해가 될 가능성이 있습니다. 이는 단지 프로젝트에 한정된 문제나 단일 제품 관련 문제가 아니라 전체 제품 포트폴리오 혼합에 영향을 미치는 문제이므로 이를 고려하여 가장 적절한 대응책을 선택할 수 있도록 관리해야 합니다. PPM은 관리자가 제품 포트폴리오를 변경할 수 있는 수단으로서, 프로젝트 포트폴리오를 사용하여 실행 중인 프로젝트를 조정하고 프로젝트 일정을 조정하여 필요에 맞게 딜리버리를 조정하며 추가 프로젝트를 시작하여 새로운 기회를 활용할 수 있습니다.

최적화된 실행

오늘날 NPD 프로젝트는 약정한 날짜에 맞춰 약속한 솔루션을 고객에게 지속적으로 제공할 수 있어야 합니다. 고객 및 잠재 고객은 자신이 기다리고 있는 제품이 자신의 니즈에 맞는 이익을 제공할 것이라고 믿을 수 있어야 하고, 딜리버리도 제때 이루어질 것이라는 확신이 있어야 합니다. 이러한 요인들 못지않게 중요한 것은 기회 식별과 솔루션 딜리버리 간의 시간을 최소화해야 한다는 것입니다. 일단 고객이 귀사가 약속한 납기에 귀사가 약속한 것을 제공하리라는 것과 귀사의 제품이 자신에게 필요하다는 것을 믿는다면 납기가 가능한 한 짧은 것도 함께 기대합니다.

이러한 기대가 충족되려면 제품 관리자가 자신의 약속을 이행할 수 있다는 자신감을 가지고 그러한 약속을 할 수 있어야 합니다. 이를 위해서는 제품 관리자가 NPD 프로젝트 제공 능력을 더 큰 PPM의 맥락 내에서 이해해야 합니다. 예를 들어 더 큰 포트폴리오가 다른 약속, 리소스 의존성 또는 기타 요인으로 인해 NPD 이니셔티브를 조정할 수 있는 융통성이 제한되어 있는 경우에는 납기가 지연되어도 이를 앞당길 수 있는 여지가 거의 없으므로 제품 관리자는 약속을 할 때 더 보수적으로 임해야 합니다.

반면, 포트폴리오 내에서 NPD 프로젝트를 조정할 수 있는 융통성이 있는 상황에서 문제가 발생한 경우, 제품 관리자는 더 진취적인 태도로 임할 수 있습니다. 시간이 중대한 관건인 경우 출시 기간을 줄이기 위해 리소스를 프로젝트에 과감하게 투입할 수 있는 융통성이 있을 수 있지만, 이는 제품 및 프로젝트 포트폴리오 관리가 통합되어 있을 때만 있을 수 있는 상황입니다. 제품 관리자는 포트폴리오 관리 부서와 협력하여 프로젝트 실행 중에 어떤 제품 이니셔티브가 조정에 대응할 수 있는지 파악해야 합니다. 예를 들어 추가 리소스를 공급한다고 해서 모든 이니셔티브를 더 빨리 완수할 수 있는 것은 아닙니다.

적극적인 파이프라인 관리

‘제품 개발 로드맵’ 개념이 새로운 개념은 아니지만 딜리버리에 대한 기대치가 높아지고 제품 수명 주기가 짧아짐에 따라 제품 로드맵의 중요성이 상당히 커졌습니다. 이제 제품 포트폴리오는 신제품과 기존 제품을 개선한 제품 양자에 모두 제안할 수 있는 개발 이니셔티브 파이프라인이 있어야 합니다. 이 파이프라인은 애자일 프로젝트 실행에서 제품 백로그를 관리하는 방식과 유사한 방식으로 적극 관리되어야 합니다. 이 경우 제안된 개발 이니셔티브는 기존 또는 제안된 제품이 통용되는 경쟁 환경 및 기회의 변화에 따라 우선 순위가 재지정됩니다. 이 과정은 제품이 시장에서 언제, 어떻게 포지셔닝될지 설정한 더 큰 제품 로드맵에 오버레이되어야 합니다. 아울러 관련 프로젝트(마케팅 캠페인, 통합 등)를 생성할 수도 있습니다.

그런 다음 이 제품 파이프라인 또는 백로그는 전체 프로젝트 포트폴리오 백로그에 통합되어야 합니다. 포트폴리오 백로그는 승인되었지만 현재 실행할 가용 리소스가 없는 프로젝트의 우선 순위 지정 목록입니다. 포트폴리오 관리자는 이러한 이니셔티브를 검토하여 우선 순위를 재지정함으로써 다음번에 시작되는 프로젝트가 포트폴리오 성공에 최상의 기여를 할 수 있게 합니다. 이와 같은 포트폴리오 내 우선 순위 지정은 제품 백로그 우선 순위 지정에 맞춰 조정되어야 하지만, 아울러 제품 개발에 초점을 맞추지 않은 다른 프로젝트와도 통합되어야 합니다.

NPD 이니셔티브가 실행 단계에 접어들었다 해도 제품 파이프라인 관리는 끝난 것이 아닙니다. 프로젝트 내의 주요 이정표에는 여전히 몇 가지 검증 결정 포인트가 있을 것이며, 각 포인트는 제품 개발 이니셔티브와의 비교를 통해서뿐 아니라 더 큰 PPM 맥락 내에서 프로젝트의 상대적 우선 순위를 높이거나 낮출 수 있는 기회입니다. 이 개념은 조직의 제품 관리 구조 내에서 생기는 새로운 개발 제안으로까지 확장되어야 합니다.

해당 제안이 실행 가능한 프로젝트로 확정되면 제품 관리 로드맵과 포트폴리오 백로그 내에서 기존 우선 순위 목록과 통합되어야 합니다. 끝으로, 수명 주기 막바지에 있는 제품을 퇴출시키는 데 필요한 프로젝트 작업이 무엇인지 고려해야 합니다. 그러한 제품 대체 작업이 독립적인 프로젝트인지, 프로젝트 내 작업 패키지인지는 상관없습니다.

프로젝트 및 리소스 관리

프로젝트 및 리소스 관리는 아마도 PPM과 NPD 간 통합에서 가장 두드러진 측면일 것입니다. 신제품 개발은 프로젝트라는 매개체를 통해서만 실행되고, 포트폴리오 관리는 비즈니스에 중요한 프로젝트의 제공 기준이 되는 원칙입니다. 그러나 오늘날의 복잡한 프로젝트 딜리버리 환경에서 효과적인 프로젝트 및 리소스 관리의 중요성은 과거 어느 때보다 커졌습니다. PPM은 기존 워터폴 및 애자일 딜리버리 방식을 모두 관리함으로써 여러 이니셔티브가 상호 비교 측정될 수 있게 해야 하며, 리소스를 최적화하여 제품 및 비제품 관련 계획에 대해 가능한 한 최상의 딜리버리를 보장해야 합니다.

또한 PPM은 리소스 병목 현상을 식별 및 관리하는 작업을 통해 이러한 한계를 우회하여 프로젝트가 지속되도록 보장하고 최적의 가치를 달성할 수 있는 프로젝트에 리소스를 분배해야 합니다. 이를 위해서는 각 이니셔티브(프로젝트 및 기타)가 제공할 것으로 기대되는 비즈니스 이익이 무엇인지 이해해야 하고, 그러한 이익이 리소스 비가용성으로 인한 지연이나 부족 사태에 얼마나 민감한지도 알아야 합니다.

좀 더 전략적인 수준에서 제품 관리는 시장에서 성숙 제품을 유지 및 관리하는 데 필요한 리소스가 무엇인지 고려해야 합니다. 이들에게 필요한 스킬은 신제품 개발에 필요한 기술과는 다를 수 있지만, 지원 비용이 이윤을 과도하게 침식하기 전에 제품을 만료시키고 그 비용을 신제품 개발로 전용해야 한다는 재무 측면의 주장이 강력히 제기될 수 있습니다. 충분한 예측과 계획을 통해 이러한 작업을 선제적으로 실행함으로써 수익성이 떨어지기 시작할 때 제품을 교체할 수 있습니다.

통합 소프트웨어 솔루션

지금까지 이 백서에서 우리는 NPD의 제품 및 프로젝트 관리 원칙을 집중적으로 살펴보았습니다. 하지만 점점 더 최적화된 성과를 얻기 위해서는 통합된 소프트웨어 솔루션 제품군이 필요합니다. 최근 몇 년간 PPM 소프트웨어가 성장함에 따라 소프트웨어 솔루션은 포트폴리오를 통해 최대한의 가치를 제공하고자 하는 조직을 차별화하는 중요한 요소가 되었습니다. 이 도구는 투자 포트폴리오 관리, 핵심 프로젝트 정보 추적, 현행 및 제안 이니셔티브 관리 및 제어에 중요한 요소가 되었습니다. 최근의 주요 도구는 애자일 중심 도구와의 통합 및 강력한 비즈니스 인텔리전스 기능을 통해 조직의 프로젝트를 모두 관리할 뿐 아니라 해당 프로젝트에 대해서도 보고 및 분석하는 종합적인 방법입니다.

효과적인 NPD를 촉진하려면 APM(Application Portfolio Management) 도구를 PPM 솔루션과 통합하는 것이 도움이 될 수 있습니다. APM을 통해 내부 제품이든 고객 대상 제품이든 상관없이 기존 소프트웨어 기반 애플리케이션 세트를 관리할 수 있으므로 문제의 원인과 문제가 지속됨으로 인한 비용이 무엇인지 이해할 수 있습니다. 이를 통해 소프트웨어 애플리케이션에 추가 투자할 만한 가치가 있는지, 교체할 제품은 무엇인지, 신제품 개발의 기회가 언제인지에 대해 가치 있는 통찰력을 확보하게 됩니다. Gartner는 이러한 통합의 잠재력을 다음과 같이 인정합니다. "NPD 소프트웨어를 위한 PPM은 제품 관련 조직이 리소스 사용에 관해 신속한 결정을 내리고 신제품을 경쟁이 벌어지기 전 적절한 시기에 예산에 맞춰 제공하는 데 필요한 포트폴리오, 수요, 프로젝트, 시간 및 리소스 관리 능력을 제공합니다." 또한 같은 문서에서 가트너는 물리적 제품 개발 과정에서도 동일한 이익을 얻을 수 있다고 말합니다. 즉 경쟁 우위는 업종을 초월한다는 것입니다.

이와 마찬가지로 재무 시스템을 통합하면 모든 제품의 재무 성과에 대해 전체적인 관점에서뿐 아니라 수익(및 비용) 분배, 시장 세그먼트별 수익성, 지리적 영역 또는 조직이 선택하는 기타 지표의 측면에서도 통찰력을 확보할 수 있습니다. 이러한 이점은 조직의 기업 소프트웨어가 CRM(Customer Relationship Management) 솔루션과 통합된 경우에 보다 완전히 활용될 수 있습니다. CRM 도구를 통해 고객의 구매 습관에 대한 통찰력을 확보할 뿐 아니라 이 도구를 적절히 사용하면 고객으로 전환되지 않는 잠재 고객을 식별함으로써 추가 제품 개발이 필요한 영역을 알아낼 수 있습니다. 또한 CRM 통합을 통해 NPD 솔루션에 관해 고객 및 잠재 고객과 훨씬 더 쉽게 의사소통할 수 있고 제품 관리도 더 효과적이고 효율적으로 할 수 있습니다.

오늘날 조직이 성과를 극대화하려면 통합된 기능과 워크플로뿐 아니라 통합 데이터 관리까지 제공하는 모든 핵심 기업 애플리케이션의 통합된 제품군을 구현해야 합니다. 그래야만 효과적인 분석이 이루어질 수 있고, 이를 통해 경쟁 우위를 얻기 위해 활용할 수 있는 기본적 경향과 기회를 식별할 수 있습니다.

결론

신제품 개발 이니셔티브를 관리해야 할 또 다른 유형의 프로젝트로만 간과하기 쉽습니다. 실제로 많은 조직이 자체 NPD 프로젝트를 이렇게 관리합니다. 그러나 이는 신제품 개발의 고유 특성을 인지하지 못하는 것이고, 신제품 이니셔티브가 조직 전체의 성공에서 차지하는 중요성을 인정하지 않는 것입니다. 가장 성공적인 조직은 제품 포트폴리오의 효과적이고 효율적인 관리야말로 기업으로 하여금 고객 및 잠재 고객의 시각에서 볼 때 정말 중요한 경쟁에서 자신을 차별화할 수 있게 해주는 요소임을 인식하고 있습니다.

NPD 투자를 최적화하기 위해 조직이 해야 할 일은 다음과 같습니다.

- 제품 및 프로젝트 포트폴리오를 통합하여 기회가 가능한 한 빠르고 안정적으로 수익으로 전환되도록 합니다.
- 약속된 일정 내에 고객 기대치를 효과적으로 만족하기 위해 프로젝트 실행에 집중합니다.
- 제품 파이프라인을 프로젝트 포트폴리오 파이프라인과 함께 적극적으로 관리하고 기여도가 가장 높은 투자가 항상 백로그 상단에 위치하도록 합니다.
- 워크플로 및 데이터 관리의 관점 모두에서 상호 연결된 소프트웨어 솔루션 세트를 구축하여 제품과 관련된 모든 정보를 통합합니다.

모든 조직은 여러 시장 세그먼트 및 지리적 영역에서 고객을 만족시키는 제품을 일관성 있게 제공하는 것이 지속적인 성장과 수익성의 비결임을 알고 있습니다. 그러나 이를 안정적으로 성취하는 방법을 모든 조직이 알고 있는 것은 아닙니다. 이를 아는 조직은 곧 경쟁자로부터 스스로를 차별화할 것입니다.

저자 소개

Andy Jordan은 조직 혁신, 포트폴리오 관리 및 PMO 분야에 전문성을 지닌 컨설팅 회사 Roffensian Consulting Inc.의 사장입니다. 그는 유럽과 북미 지역의 금융, 소프트웨어 개발, 콜센터, 통신, 기업 교육과 같은 다양한 업종에서 비즈니스에 중요한 프로젝트, 프로그램 및 포트폴리오 관리에서 성공적인 실적을 기록하고 있습니다.

자세한 내용은 ca.com/PPM을 참조하십시오.

CA 테크놀로지스에 연결



CA 테크놀로지스(NASDAQ: CA)는 회사가 혁신을 통해 애플리케이션 경제에서 기회를 잡을 수 있도록 하는 소프트웨어를 만듭니다. 소프트웨어는 모든 업계에서 모든 기업의 핵심 요소입니다. CA는 계획부터 개발, 관리 및 보안에 이르기까지 전 세계 기업들과 협력하여 모바일, 프라이빗 및 퍼블릭 클라우드, 분산 및 메인프레임 환경에서 업무, 거래, 소통의 방식을 바꾸고 있습니다. 자세한 내용은 ca.com/kr을 참조하십시오.

1 Gartner Inc., Daniel B. Stang, "Hype Cycle for Project and Portfolio Management, 2017"(프로젝트 및 포트폴리오 관리를 위한 과대광고 주기, 2017), 2017년 7월 28일

2 Ibid.



Copyright © 2017 CA. All rights reserved. 이 문서에서 언급된 모든 상표, 상호, 서비스 표시 및 로고는 각 해당 회사의 소유입니다. 이 문서는 정보 제공의 목적으로만 제공됩니다. 준거법에서 허용하는 한도까지, CA는 상품성, 특정 목적에의 적합성 또는 비침해에 대한 암묵적 보증을 포함하여 어떠한 종류의 보증도 없이 본 문서를 "있는 그대로" 제공합니다. CA는 본건 문서의 사용으로 인해 발생하는 직, 간접 손실이나 손해(수익의 손실, 사업 중단, 영업권 또는 데이터 손실 포함)에 대해서는 (상기 손실이나 손해에 대한 가능성을 사전에 명시적으로 통지를 받은 경우라 하더라도) 책임을 지지 않습니다.

200-320821_1117