

Contents :

| | |
|-----------------------------|----|
| I. 협상에 앞서 | 3 |
| II. 협상이란 무엇인가 | 5 |
| III. 관심을 기울이되 지나치게 신경쓰지는 말자 | 6 |
| IV. 어떻게 접근할 것인가 | 7 |
| V. 강력한 상대와의 협상 | 8 |
| VI. 게임을 즐기자 | 9 |
| VII. 단계적 접근 | 10 |
| VIII. 협상의 TIP | 12 |
| IX. Life is a Game | 18 |
| X. 사례분석 - 기술거래 및 기타사례 | 19 |

협상에 앞서 - 지식! 배움! 팀웍!

- **협상**
 - 일상적인 노력의 총합을 발현시키는 과정
 - 기본적인 것 그리고 해당 협상(기술거래, 연구계약, 쇼핑, 결재, 자녀교육 등)에 맞는 전문성을 항상 습득해야 함. (TIP와 다른 여러가지)
- **지식**
 - 체계적이고 목적지향적이며 조직적 정보체계
 - 지식의 적용이 지식의 목적
 - 지식의 적용은 조직적 지식탐구의 중심
 - 이제 지식은 현대 경제와 현대 사회의 기반, 사회적 행동의 원칙 그 자체임.
- **배우는 일은 오직 배우는 자만이 가능**
 - 배워야할 가장 중요한 것은 배우는 방법이고 보편적 기술 (General-Specialists, 보편적 방법위에 구체적 기술 적용)

협상에 앞서 - 지식의 미래

- 변화가 빠른 시대에 기술전략은 성공의 핵심, 그러나 독자적으로 기술을 확보할 수 있는 회사는 없다.
그러므로 국제무역에서 가장 빠르게 성장하는 분야는, 이제 아마도 상품의 교역이 아니라 기술이전, 즉 특허와 라이선스 사용계약일 것이다. 모두는 그것에 대해 전략을 개발하는 법을 배워야 할 것이다.
- 일본
아직은 기술을 구입하는 법만을 알고 있지, 그것을 파는 법을 배울 기회는 거의 없었다. 그러므로 신지식과 신기술로부터 최대의 효과를 거두거나 자신의 노력으로부터 경제적 결과를 획득하지는 못하고 있다.
- 스웨덴
그들의 기술전략은 기술자들에 의해 수립한 것이 아니라 스웨덴의 3대 은행을 지배하는 대부분의 산업개발 은행업자들로부터 나온다.
그들 모두는 몇가지 부문의 기술격차를 메우는 데 가용자원을 집중해야 하는 소규모 국가들에게 적합한 기술전략이 필요하다는 것을 분명하게 이해하고 있다.

[단절의 시대 - 피터드러커]

협상이란 무엇인가 ?

Negotiation !

協商[화합하다, 헤아리다], 交渉[사귀다, 건너다]

우리가 살고 있는 세계는
거대한 협상 테이블

당신에게 무엇인가를 원하는 상대방부터 원하는 무언가를 얻어내는 일

관심을 기울이되 지나치게 신경쓰지는 말자

- **협력과 경쟁(이해관계의 공유와 쟁점의 경합)**
- **상대로 하여금 우월감을 느끼도록 함**
- **타인의 관점을 이해하는 태도가 먼저**
- **그들의 가치와 신념, 경험, 사고방식 등을 이해해야 한다.**
- **화려한 말솜씨가 아닌 사고를 전환시키려는 노력**

어떻게 접근할 것인가?

- **답을 알고있을 때조차 상대에게 질문을 던진다.**
- **상대의 말을 기록한다.**
- **받아적는 동안에 때때로 그 내용을 상대에게 확인한다.**
- **사람들이 자기방식대로 말하도록 내버려 두자
[모든 협상을 문화교류로 보는 것이 중요하다.]**

강력한 상대와의 협상

- 협상이 공동의 관심사를 다루는 것임을 인식하도록 유도
- 양측 모두 만족할 해결책 나오도록 문제를 재정리, 쟁점을 새롭게 구성
- 협상시작시 반드시 겸손한 자세로 상대를 존중
- 현재까지 시간과 돈을 많이 투자했다는 점을 상기
- 상대의 선택으로 협상의 자리가 만들어졌음을 상기
- 협상결렬시의 결과를 고려해보도록 유도
- 이미 한 약속을 집어삼키지 않도록 상황을 조성

게임을 즐기자 ! (Style, Humor, Plus-sum)

- 말하는 내용보다 스타일이 더 중요(협상내용은 터놓고 타협 가능)
 - 상대의 정서나 기분, 인식, 공감, **신뢰**, 기대치
 - 결정을 내리는데 영향을 미치는 것은 과정 즉, 방법이다.
[고객만족도의 2/3를 좌우하는 것은 음식의 질이 아니라 식사과정]
- Humor는 공감을 유발하는 장치 : 상대에게 존엄성과 높은 자존감 전달
 - 모 기관장의 사례(다양한 레파토리뿐 아니라 다양한 방면의 지식과 정보 습득, 음악, 미술, 영화 등)
- 모든 문제를 못으로 보면 해답은 망치밖에 없다.
 - 1999년의 우울했던 기억들[결국 **세상과 사람에 대한 이해 부족이었음**]
- 협상은 Zero-sum(Win, Lose)이 아닌 Plus-sum(Win, Win)

단계별 접근

1. 목표설정의 분류

| 반드시 성취해야 할 것 | 성취하면 도움이 되는 것 | 교환할 수 있는 것 |
|--------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Maginot Line | 전략적 전환 여지, 1차 목표 위해 양보할 수 있는 것 | 영향력은 미미해도 상대방 에게 중요한 것 |

2. 전략적으로 양보하기 : 互惠의 원칙

3. 공통점으로 시작하기 : 다루기 쉬운 문제부터(Skip, Brainstorming)

4. 빙산의 일각 : 처음 말로 표현하는 요구는 표면, 나머지는 잠수

5. 사소한 것에 목숨걸지 마라 : 항상 이성적으로 행동하지는 않는다.

단계별 접근

6. 판단영역 넓히기 : 상대에 대해 더 많이 알 수록 성사되기 쉽다.
7. 실패를 지나 성공으로 : 성공은 육체에 이롭다. 그러나 실패는 정신을 성장하게 한다.
8. 상대가 노력하게 만들기
 - 목표성취를 위해 더 많은 자원과 어려움 견뎌낼수록 목표의 매력도 증가(상대의 양보는 나의 노력에 달려 있다)
9. 사과
 - 스스로에 대한 폭로는 정확해야 하며, 남이 폭로하기전에 먼저 밝힌다.
 - 환경이나 남을 탓하지 말고 자신의 실수에 완전히 책임지는 태도
10. 거래 마무리하기
 - 충분한 투자, **비교기준 제공(객관적인 자료)**, 슬라이딩방식(협상의 최고점 알림), 선택권을 제공

협상의 TIP - Time

- 시간은 스트레스를 받고 의사결정을 서두르게 만든다.
 - 협상에는 반드시 목표와 결과가 수반되기 때문이다.
- Dead Line
 - 양보와 합의는 데드라인이 가까워졌을 때 이루어진다.
 - 가까워질수록 자신감을 가지고 침착해야 함.
 - 초조와 범석은 아무런 결과도 얻지 못하게 한다.
 - 모든 것은 유연성을 가지고 있다. 그러므로 데드라인도 협상의 대상이다.

협상의 TIP – Information

- 충분한 정보를 수집하지도 못한 채 협상이라는 폭우를 만날 수 있다.
 - 평상시 정보수집과 대비가 중요[교육, 네트워크 쌓기, 정보수집 등 전문성 강화]
- 협상의 준비단계에서 가능한 많은 정보 수집
 - 상대방에 대한 분석자료[재무제표, 시장동향, 관심분야 등]
- 주는 기쁨
 - 상대방에게 정보를 제공하면 상대의 태도나 신뢰를 바꿀 수 있다.
 - 상대방의 협상목표에 영향을 미칠 수 있다.
- 만족한 협상
 - 협상과정은 정당했는가? 상대가 내관점을 존중했는가? 최종협상안이 나의 필요와 관심사항 그리고 나의 기대치를 얼마나 만족시켰는가?

협상의 TIP - Information

□ 정보수집의 원칙과 장애물

- 말은 적게하고 경청하자. 상대의 기분을 맞춰준다.

부드러운 표현으로 질문한다

[당신의 입장은 어떻습니까? 그렇게 생각하는 특별한 이유라도 있나요? 그 이야기를 다시 한번 해주시겠어요? 이 문제를 더 자세히 설명해주시겠습니까?]

- 상대방이 원하는 바를 속단, 상대를 실망시킬 수 있는 피드백, fragile belief

협상의 TIP - Information

□ 정보수집시 검토할 항목

- 상대가 나와 협상을 하는 이유
- 상대의 협상 제한 시간과 데드라인
- 상대의 정책결정권자 및 결정방식
- 상대의 분쟁대응방식
- 상대의 협상 스타일
- 상대가 가지고 있는 권한의 한계
- 상대의 협상 경험 및 경력
- 상대가 협상을 성사시키기 위한 현실적 대안을 가지고 있는지의 여부
- 상대가 협상으로 인해 얻는 보상
- 상대가 감추고 있는 관심사항
- 상대의 도덕과 성실성 지수
- 상대의 결과에 대한 기대치
- 상대의 보고대상
- 상대에게 예산이나 할당량이 있는지의 여부
- 상대가 협상에 대해 받는 보수의 형태

협상의 TIP - Power

- 정의 : 상대방이 우리가 원하는 대로 행동하도록 만들 수 있는 능력, 의도하는 결과를 유도하는 능력, 다른 사람의 행동에 영향을 줄 수 있는 비결
[일상적인 노력 - 관심의 원과 영향력의 원]
- 주관적인 개념
 - 거래에서 힘은 누가 어떤 권한을 가지고 있느냐 하는 것보다 참가자들이 누가 어떤 권한을 가지고 있다고 믿느냐에 달려 있다. 실체가 아닌 상대방의 나에 대한 인식이 중요
 - 객관적으로 존재하는 힘과 주관적으로 사람들이 인식하는 힘간의 차이
- 힘의 넓이와 깊이
 - 다양한 선택권과 다양한 정보 그리고 **대안**
- 협상에서의 비논리적 상태
 - 자만심, 체면으로 그릇된 결정을 내릴 수 있다. [물건 사고 후회, 승낙하고 후회 등 역시 일상과 관계]
 - 한번 어떤 행동에 몰두하면 자신의 인식을 왜곡할 수 있다
 - 목표와 전략을 세울 때 종종 상대의 반응을 계산에 넣지 않는다
 - 투자한 것 때문에 과정을 되돌리거나 손을 떼기가 매우 어렵다

협상의 TIP – Power

- 강한 자가 품위 있고 이해심 깊은 태도를 보이는 반면
나약한 사람들이 주로 무자비한 수법이나 협박을 사용한다.
 - 상대의 위협이 별거 아니라는 식으로 대하면, 상대도 체면을 구기지 않고
물러서기가 한결 쉬워진다.
 - 상호 존중과 신뢰의 협상 분위기 만들기
 - 상대와의 정면 대립, 원리원칙 따지거나 상대를 거스르지 않는다.
 - 행동이나 말로 상대의 신경을 거스르지 말자
 - 눈을 마주치고 메모를 함으로써 경청하고 있음을 알리자
 - 당신의 반응이 상대의 성향과 비슷할 때 최고의 효과를 갖는다.
- [공감대 형성]

Life is a Game

- 발견이라는 항해의 진정한 목적은 새로운 풍경을 찾는 것이 아니라 **새로운 눈을 갖는 것이다.**

(마르셀 프루스트)

- 책에만 의존해서 협상을 배우는 것은 이메일로만 연애하는 것과 같다.

밖으로 나가서 과감하게 부딪쳐보자.

- 현재의 상태에 너무 얽매이지 않으면 **옳은 시각을 가지고 더 많은 정보를 얻고, 더 높은 목표를 설정하며, 위험에 계획적으로 도전할 수 있다.**

사례 1 : L기업과의 연구계약 협상

| Issue | L기업 | 고려대학교 |
|------------------------|---------------|------------------|
| 유형적 성과물(시제품) | L기업소유 | [이의 없음] |
| 무형적 성과물 · 신규지재권 | 공동소유 | [공동소유] |
| 당사자 실시 | 상호 통상 실시권 보유 | [] |
| 관련 선행특허권 사용 | 실시권 허여, 무상 실시 | [] |
| 출원 · 등록비용 등 | 공동 부담 | [LPL부담] |
| 제3자 실시권허여 | 서면동의 | [공동 서면동의] |
| 제3자 실시료 분배 | 공동 분배 | [공동분배] |
| Cross-Licensing | 실시권허여 동의 필요 X | [동의절차 거쳐야함] |
| Cross-Licensing 사용료 분배 | 분배 X | [공동분배] |
| 제3자 권리침해 면책 | 면책 · 배상 | [면책, 고의나 과실만 제외] |

인센티브[20%]와 실시보상금[150%]의 새로운 쟁점 조항 삽입

사례 2 : 1 기업과의 기술거래 협상

- 매출 규모 및 시장에 대한 파악
- 3개 업체 컨택
 - I 기업 : 신사업 진출, 적극적, 선급 및 로열티로 분산
 - B 기업 : 신사업 진출 1년정도 됨, 미온적, 로열티로 성공기회 나누자는 전략
 - C 기업 : 제3의 카드, 뒤늦게 등장, B기업과 인적자원 오버랩
- I기업과 협상
 - 전방위적 검토단과 마주함, 약간의 주눅, 비교적 평온한 진행
 - 신사업 자체 출범과 맞물리는 불운, 불발
- B기업과의 협상 : 선급금이 없는 거래를 발명자 및 거래자 모두 반대, 무산
- C기업
 - 적은 규모의 선급으로 시작, 잘 진행되고 있음.



신뢰의 형성이 중요, 강한 상대에게 데이터로 승부(평가자료)

사례 3 : 기술사업화 전담조직 추가 지원 관련

- 중소기업청 기술이전센터 사업 종료
- 그동안의 성과에 대한 자료 축적(대학기술이전백서)
- 새로운 지원의 필요성 설득
- 겸손한 자세로 상대를 존중
- 상대에게 결정권이 있음을 암시
- 투자로 얻은 사업의 성과가 상대에게 있다는 점 암시
- 사태의 심각성을 알리는 약간의 경고 병행



상호 신뢰 획득, 긍정적 검토, 예산의 확보라는 성과 도출

사례 4 : S기업과의 기술거래 협상

- 거래로 얻을 이익을 집중적으로 설명
- 대학의 다양한 자산의 공유 및 협력체계 구축 등 여러관계 사항을 추가적으로 설명
- 결정은 검토팀에 있음을 공지
- 상대방이 기분나쁘지 않게 기술거래 전문성 드러냄
 - 공신력있는 전문가라는 점을 인식하도록 함.
- 결정 나자마자 Term Sheet 작성, 대리대표로 사인

고대 최초 선급기술료 1억 규모 기술거래 성사,
향후 산학협력단의 운신의 폭 확대에 기여

사례 5 : N텔레콤과의 기술거래 협상

- 거래규모 : 연구비 14억, 기술이전료 1억, 스톡옵션 5% 제공, 사업화 지분을 3% 까지 의견 접근
- 바이오 관련 기술
- 파일럿 실험 요청 : 신중한 대처가 필요했음
- 6개월간의 협상과정
- CEO와 직접 협상 진행



불발, 해당 기업과 바이오 기술과는 관련성 떨어짐
기술이전인력 고용이라는 무리한 요구가 이유, 시장의 불확실성

사례 6 - L기업과의 기술거래 협상

- 2개 기업 컨택
 - E기업 : 기술개발위한 기회비용 투자, 연구진들이 미온적, 추가연구개발비 지급 정도 검토
 - L기업 : 필요성 절실, 적극적, CEO 직접 나섬
- 재무제표 검토결과 부정적
- 기술가치평가자의 의견도 부정적
- 한 분이 아쉬워 시작
- 해당기업의 정보에 대한 파악 미흡



해당 기업 실무자가 의도적으로 실험샘플을 CEO에게 제공
기술에 대한 신뢰성을 떨어뜨리는 치명적 결과, 불발

사례 7 - 내부에서 예산확보 사례

- 열악한 실험실 환경, 긍정적 실무자, 긍정적 관리자
- 기본적인 자료 축적, 타 단과대학 사례 수집
- 실험기기 구입 관련 설문조사 및 Impact Factor 파악
- 자료 검토 우선 의뢰
- 직접 협상을 통해 담판, 관리자의 전화 요격 병행



기기 구입비 7천여만원, 상시 예산 2천5백만원 확보
긍정적 실무자의 근무의욕 및 성취감이 더 큰 수확

사례 8 - 조직 설립 사례

- 2개 센터 사업 확보, 1개 센터 사업 선정단계
- 새로운 조직의 필요성
- 실무자 설득, 정당성 확보 및 추가적인 자료 확보
- 해당부서 실무자가 직접 부서장 설득함.
- 추가적으로 기회잡아 직접 설득 병행함.



**벤처창업보육사업단 설립, 독립적인 공간과 인력 확보
성취감 !!! (지식근로자의 근본적 노동 동기)**

감사합니다

