

성공을 부르는
비즈니스 협상 및 에티켓

(주)델타텍코리아

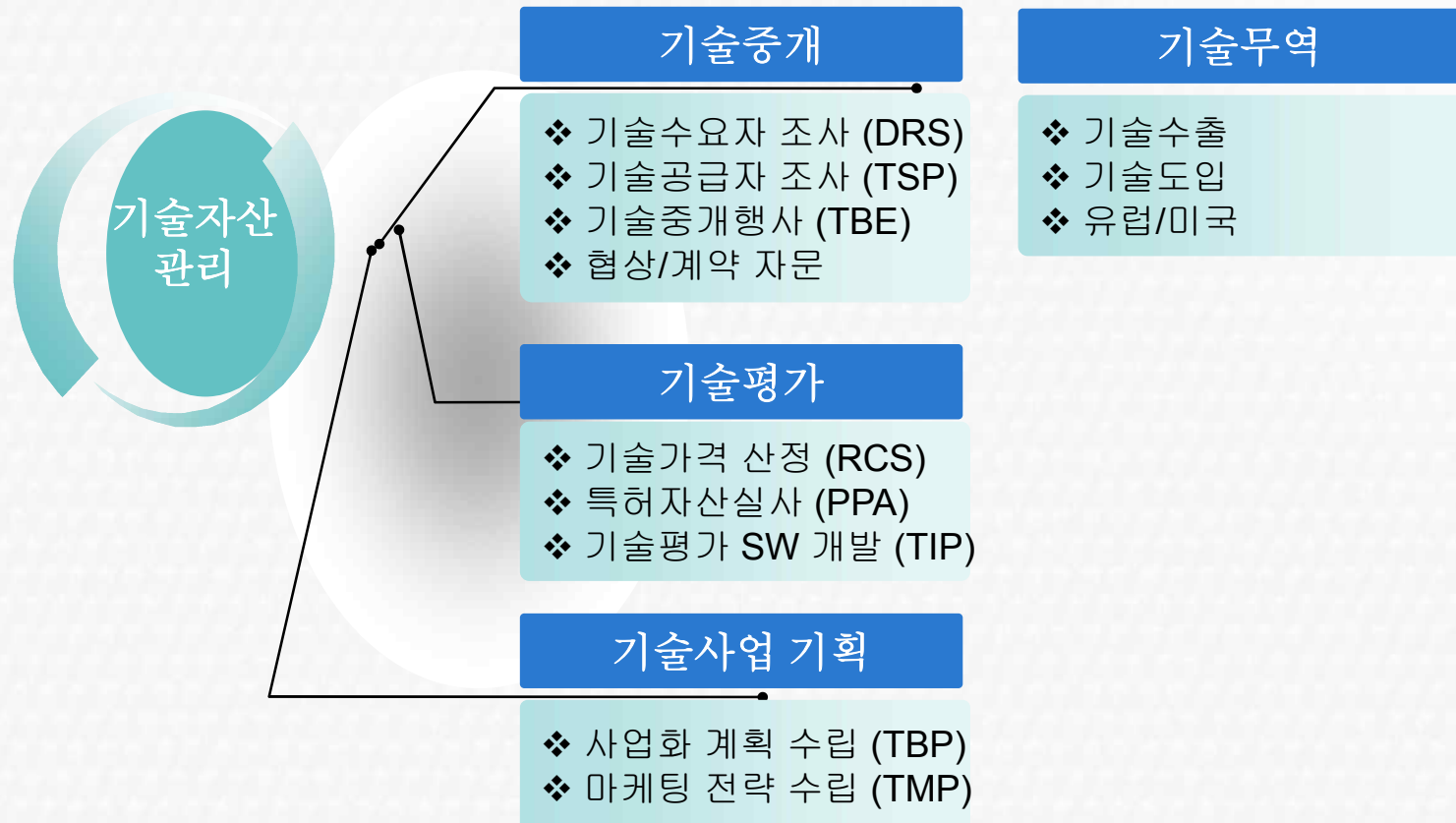
www.deltatech.kr



About DeltaTech

(주)델타텍코리아는 출연(연), 대학, 기업(연) 등을 대상으로 (1)기술평가, (2)기술중개, (3)기술사업화 기획 그리고 (4) SW 프로그램을 개발, 제공하는 기술자산관리회사 (Innovation Management Company) 입니다.

"As your partner, DeltaTech can help you avoid the rocks and shoals of commercialization."



- Contents -

I. 사례 연구

II. 비즈 협상 일반

III. 갈등 관리

IV. 협상 예법

V. 종합 정리



I. 사례 연구



1. 호텔 Check-Out
2. 단가 인하 압력
3. 무례한 상대방
4. 전임자 과오

1. 호텔 Check-Out

EEN 체코 “Annual Conference”



12년 12월 17일(월), 체코 프라하

저는 좌측 화면과 같이 Enterprise Europe Network - Czech Republic가 주최하는 연차 총회에 연사로서 초청받았습니다. 주최측은 저에게 호텔 숙박(2박)과 왕복 항공료 제공해 주었습니다. 저는 12월 15일(토) 프라하에 도착하였고 17일(월) 오전 9시~오후 5시까지 컨퍼런스 행사를 마친 후 미국으로 갈 예정이었습니다.

문제는 17일(월) 오전 12시까지 호텔에서 Check-Out해야 했기에 행사 도중에 “여행 짐”을 패킹하고, 행사 이후 복장을 갈아 입어야 하는 번거로움이 있었습니다. 이와 같은 문제는 이스라엘에서 온 연사(Ms. Sigma)도 비슷한 실정이었습니다. 그런데 두 사람의 호텔 측과의 협상 결과는 전혀 상반되었습니다. 왜 그렇게 되었을 까요?

이 승 호

- 11시 짐을 싸서, 호텔 창고에 입고시킴
- 행사 이후 화장실에서 복장 갈아입음

Ms. Sima

- 호텔측으로부터 저녁 8시 Check-out 허락 받음

2. 단가 인하 압력

어떤 잠재 고객은 가격을 낮춰 줄 것을 요구하며 그렇게 하지 않을 경우 경쟁사로 가겠다고 합니다. 그들은 일정한 품질을 원하면서도 저렴한 납품 가격을 원하는 것처럼 보입니다. 잠재 고객은 정말로 우리의 경쟁사에게 가서 원하는 것을 얻을 수 있는 상황입니다. 귀하는 어떻게 만족스러운 거래를 성사시킬 수 있겠습니까?



- ❖ **상대 약점 파악: 과제 마감일 압박, 독특한 성능 탑재, 상대 BATNA**
- ❖ **경쟁사와 차별화 할 수 있는 “탁월한 가치 제안” (DVP):**
 - 훌륭한 상품, 양질 AS, 좋은 회사 평판, 강한 상품 브랜드, 빠른 생산 능력
- ❖ **가격 이외에 다른 사항에도 관심이 있는 지 파악: 다중 제안 (1안, 2안)**
- ❖ **잠재고객의 불편사항을 한꺼번에 해결해 주는 일괄거래 (Package Deal) 제안**
- ❖ **지속적인 안정된 납품업체 강조**

3. 무례한 상대방

분노 표시, 인신 공격, 공포분위기
조성, 회담장 퇴장



당신은 어떻게 대응할 것인가?

4. 전임자 과오

구매기업은 당신의 전임자로부터 낮은 품질의 서비스를 부당하게 높은 가격을 지불한 경험이 있다. 이에 따라 구매기업 담당자는 자신을 부당하게 대우한 전임자에게 양금을 가지고 있다. 그는 현재 아무 관련 없는 프로젝트를 진행하는 자리에서 △과제 범위 확대, △진도 점검 일정 입방적 결정 등 생트집을 부렸다.

당신은 어떻게 대응할 것인가?

Ⅱ. 비즈 협상 일반



1. 비즈 협상 정의
2. 협상 상황
3. 협상 진행
4. 협상 3 변수

1. 비즈 협상 정의

영리를 추구하는 거래를 함에 있어 △가격, △지급 방법, △품질, △납기, △책임과 한계 등 여러 가지 “경제적 이해관계의 차이”를 당사자 간에 대화와 타협을 통해 조정, 합의 도출하는 과정

- ❖ 물품 매매 거래
- ❖ 기술거래
- ❖ 전략적 제휴 (총판 계약)
- ❖ 기업 거래 (M&A)
- ❖ 위탁 연구 (CRO)
- ❖ 위탁 생산 (CMO)
- ❖ 수출입 거래
- ❖ 특허분쟁 거래

1. 비즈 협상 정의 -계속-

협상은 당신에게 무엇인가를 원하는 상대방으로부터 당신에 대한 호의 그리고 당신이 원하는 무언가를 얻어내는 일 . . .

협상은 거미줄처럼 얽혀 있는 긴장과 대립 속에서 자신에게 유리한 결과를 얻기 위해 정보와 힘을 사용하는 것 . . . Herb Cohen, 협상의 법칙

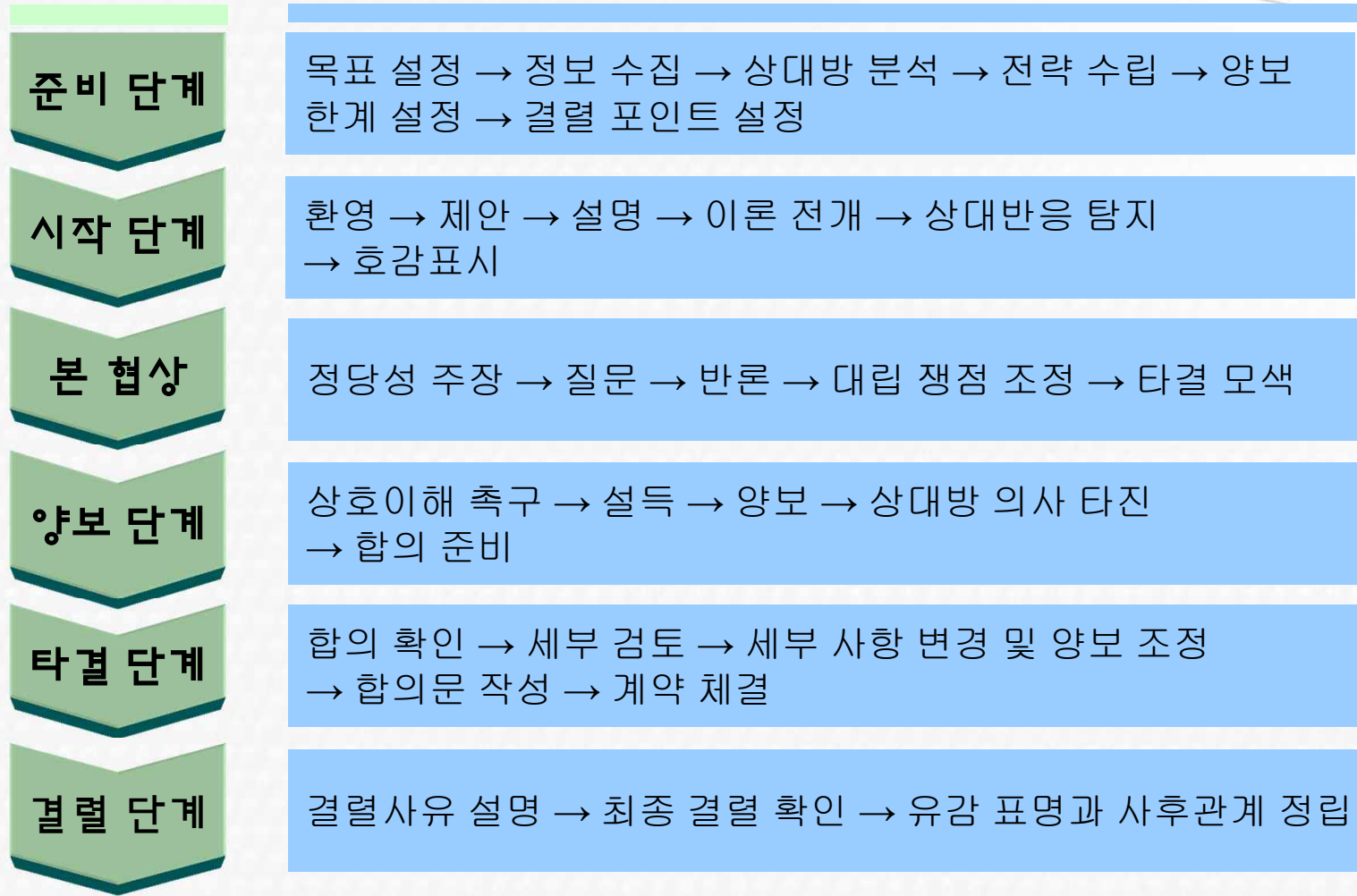
협상이란 갈등을 빚고 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들이 공동이익이나 갈등을 가지고 상호이익을 추구하는 합의에 도달하는 상호 작용

. . . 이종태, 협상비결

2. 협상 상황

둘 이상의 당사자가 존재	협상은 둘 이상의 개인, 기업, 정부 사이에서 발생
이해관계의 갈등 존재	서로 원하는 것이 같지 않은 갈등 존재
더 좋은 결과 기대	자신이 영향력을 발휘하면 더 좋은 결과를 얻을 수 있다고 믿음
새로운 해결책 기대	갈등을 해결할 수 있는 기존의 규칙이나 절차와 같은 시스템이 없을 때 협상 착수
주고 받기를 기대	초기에 했던 요구 사항을 상대가 다소 완화해 주거나 양보해 줄 것을 기대
유형의 문제 + 무형의 문제도 협상	<p>합의 조건과 같은 눈에 보이는 유형의 문제 뿐만 아니라 잠재적인 심리적 동기도 포함</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 상대에게 잘 보이려고 하는 필요성 ▪ 다른 영업사원 보다 더 많은 실적을 쌓으려는 욕구 ▪ 협상 결과로 인해 새로운 선례를 만들어 놓을지 모르는 두려움

3. 진행 과정



자료: 이종태 (2001) 성공하는 사람들의 협상 비결, KPC

3. 진행 과정 -계속-

- ❖ 상대 회사와 자사에 대한 정보 수집
- ❖ 협상팀 구성과 협상 쟁점 파악
- ❖ 협상 시나리오(전략/전술) 기획
- ❖ 협상 장소, 일시, 기한 결정
- ❖ 상호 신뢰구축과 협상 분위기 조성 위한 정보 교환
- ❖ 상대방 저항 시작
- ❖ 전략과 전술 수정
- ❖ 본격적인 교섭과 설득
- ❖ 상호 양보 도출과 최종 합의
- ❖ 협정서 작성
- ❖ 합의 이행 관리

4. 협상 3 요소

정 보

당신이 상대에 대해 알고 있는 것보다 상대 측이 당신에 대해 더 많이 알고 있다.

시 간

상대는 당신처럼 조직의 압력, 시간의 제약, 최종 기한 등과 같은 어려움이 없다.

힘

상대는 당신보다 더 많은 힘과 권위를 가지고 있다.

정말일까?



4. 협상 3 요소 -계속-

정 보

협상 준비 위한 정보 수집과 주위 깊은 경청과 관찰(암시 파악):
무심결 메시지, 억양과 강세, 얼굴 표정, 눈맞춤, 손짓, 회담장 좌석 위치, 옆구리 찔러 주의 주기, 어깨 두드리기 등

시 간

시간은 통제할 수 없기 때문에 시간의 흐름이 협상 성패에 크게 영향을 미침:
마감시간 = 협상 완결 시점, 인내심, 침착성 (다급한 행동 금지)

힘

사람, 사건, 상황 그리고 스스로를 제어할 수 있고 일을 끝낼 수 있는 재능이나 능력:
경쟁 유발, 합법성, (계산된) 위험 감수, 전문 지식, 선 투자, 동참 유인 (위험 분산/ 헌신 유발), 보상과 벌, 동일시, 도덕성, 선례, 끈질김, 설득력, 일에 임하는 태도

Ⅲ. 갈등 관리



1. 갈등 정의
2. 해결 절차
3. 협상 전략 선택
4. 6가지 설득 법칙
5. 5가지 설득 태도
6. 반대 의견 표현

1. 갈등 정의

갈등이란 당사자 간에 감정과 이익이 까다롭게 뒤엉켜 있는 상태

: 두 개 이상의 상반된 경향이 동시에 존재하여 어떤 행동을 할 지 결정하지 못하는 상황

eg., 양자 갈등, 다자 갈등, 다층 갈등

서로 다른 생각과 이익을 가진 개인들이 함께 살아가는 세상에서 갈등은 필연적으로 발생할 수 없는 것

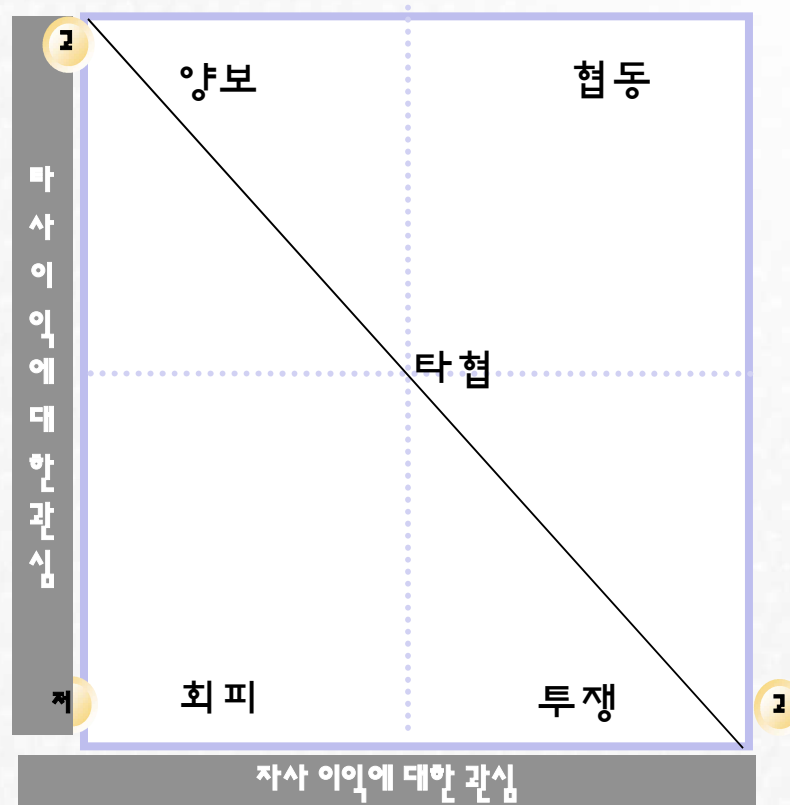
2. 해결 절차

- ❖ 감정과 이익 관점에서 갈등 원인을 파악한다.
- ❖ 갈등 상태에 관련된 이해관계자 **Map**를 작성한다 (갈등 구조).
- ❖ 겉으로 요구하는 주장(**Position**)과 해결하고자 하는 숨은 욕구 (**Interest**)를 분석한다.
- ❖ 상호 이해와 양보를 통해 협상한다.

3. 협상 전략 선택

갈등은 “이해관계를 인식하는 차이, 혹은 서로의 현재 목표를 동시에 달성할 수 없다는 믿음”에 기초해서 발생

목표를 달성하는데 서로 방해가 되거나 목표가 서로 일치하지 않는다고 인식하고 있는 상호 의존적인 사람들 간의 상호 작용인 바: 자신의 이익에 대한 관심과 상대의 이익에 대한 관심을 정리해야



3. 협상 전략 선택-계속-

		실제 성과가 중요한가?	
서로의 관계가 중요한가?		그렇다	아니다
	그렇다	협동전략	양보전략
	아니다	투쟁전략	회피전략



- | | |
|-------|---|
| 협동 전략 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 실질적인 결과와 상대와의 관계 모두 관심 있을 때 |
| 양보 전략 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 상대와 좋은 관계를 만들고 유지 발전시키는 것에만 관심 |
| 투쟁 전략 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 협상에서 승리하고 실질적인 결과를 획득 관심 ▶ 상대와의 관계에 미칠 영향이나 후속거래 관심 없음 |
| 회피 전략 | <ul style="list-style-type: none"> ▶ 실질적인 결과와 상대와의 관계 형성 모두 원하지 않거나 자신이 없을 때 |

4. 6가지 설득 법칙

상호성 법칙

무료 사은품은 공짜가 아니다.

일관성 법칙

내가 선택한 상품은 최고라고 믿고 싶다.

사회적 증거 법칙

유행이 유행을 만든다.

호감의 법칙

미인이 무죄 판결을 받기 쉽다. 웃는 얼굴은 아름답다.

권위의 법칙

상(償), 높은 직책, 우아한 옷차림에 약하다.

희귀성 법칙

백화점 세일 마지막 날에 손님이 더욱 밀린다.

자료: 로버트 차일디니 “설득의 심리학”

5. 5가지 설득 태도

“오프라 윈프리”의 5가지 설득 태도

1. 항상 진솔한 자세로 말하여 상대방 마음을 연다.
2. 아픔을 함께하는 자세로 말하여 상대방의 공감을 얻는다.
3. 항상 긍정적으로 말한다.
4. 사랑스럽고 따뜻한 표정으로 대화한다.
5. 말할 때는 상대방을 위한다는 생각으로 정성을 들인다.

자료: 전도근/ 정은이 “싸우지 않고 이긴다” P.106

6. 반대 의견 표현

- ❖ 긍정적 분위기를 유도한다.
- ❖ 미소를 띠운다.
- ❖ 침착하면서도 부드러운 목소리로 말한다.
- ❖ 상대방을 한 인격체로서 대한다.
- ❖ 시종일관 진실하고, 개방적이고, 정직한 사람 이미지를 연출한다.
- ❖ 하나의 주제에 집중한다. Eg., 핸드폰 끄기
- ❖ 차트나 자료를 준비해서 상대방에게 보여준다.
- ❖ 상대방 태도와 주장이 마음에 들지 않는다면 솔직하게 말한다.
- ❖ 상대의 주위를 내편으로 만든다.
- ❖ 주장이 당당하면서도 예법에 맞게 행동한다.
- ❖ 절대 먼저 화를 내지 말라.
- ❖ 먼저 해결책을 말하지 말라.

IV. 협상 예법



1. 상대 변화 유도
2. 행동 양식
3. 인간적 요소
4. 주의 사항
5. 협상가 태도

1. 상대 변화 유도

판단 지원	내 제안에서 합리적인 혜택을 얻을 수 있게 하는 일 - 쌍방이 이성적인 태도를 견지할 때 활용 가능
자가 실천	힘으로 상황을 통제하고 유지하는 일에는 많은 비용과 시간이 수반 - 위협과 일방적인 협상태도는 효과가 의문시
인식 변경	상대방이 인식을 바꾸는 방법을 찾아내야 - 의사소통 능력 필수
감정 변화	사람은 인식과 감정의 창을 통해 세상을 해석 - 상대방 감정 존중/ 친근한 대화 최상의 결과를 얻기 위해서는 '인간적인 소통' 우선

2. 행동 양식

대면 협상 시 뛰어난 협상가의 행동은 무엇이 다른가?

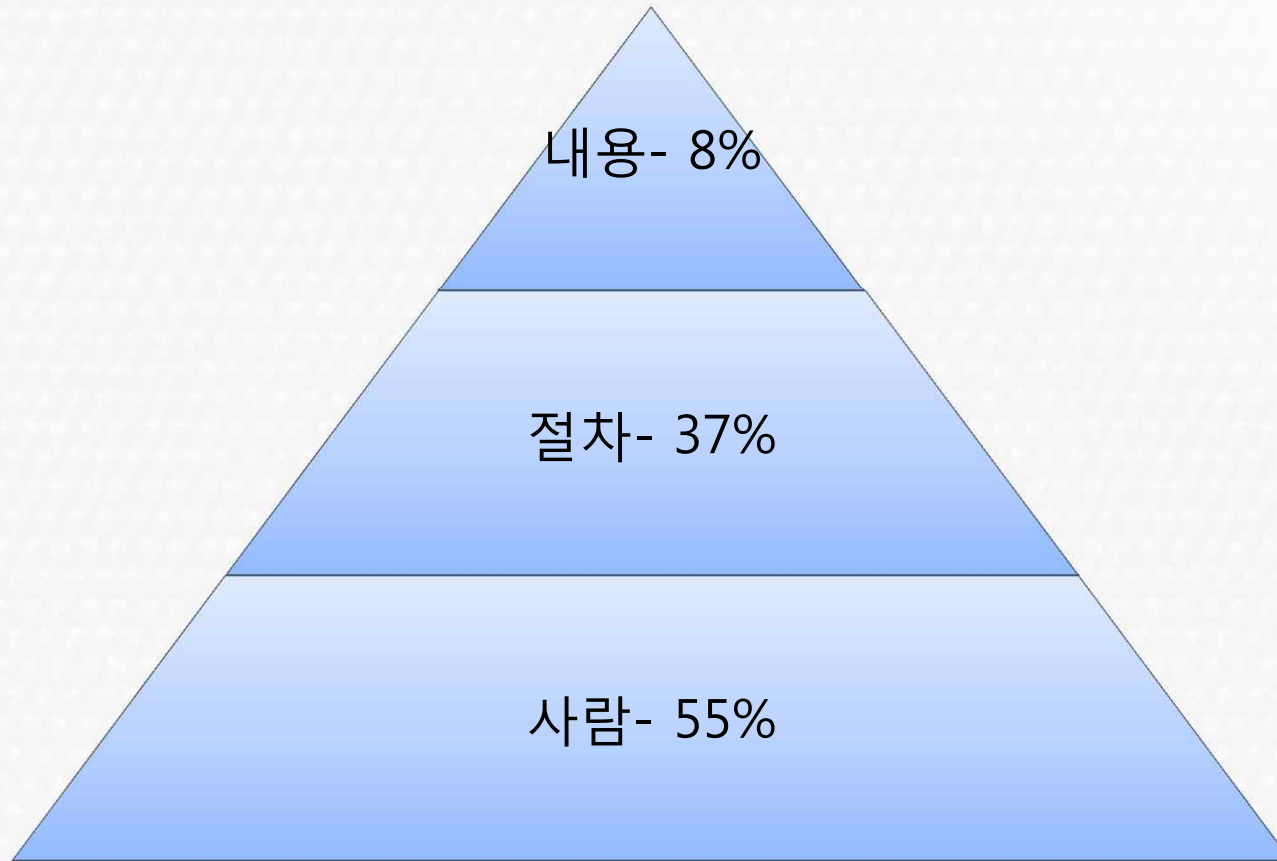
행동	뛰어난 협상가	평범한 협상가
거슬리는 발언: 자기 자랑, 불공정한 지적	2.3%	10.8%
협상 시 창의적 대안 고려	5.1%	2.6%
비난	1.9%	6.3%
정보 공유	12.1%	7.8%
장기적 발전에 대한 발언	8.5%	4.0%
공통 사항에 대한 발언	38.0%	11.0%

자료 : 스투어트 다이아몬드 "어떻게 원하는 것을 얻는가" P.77

3. 인간적 요소

상대방에게 초점 맞추기 - 그날 기분과 상황을 파악하는 일

호감이나 신뢰처럼 인간적인 요소가 합의를 이끌어 낸 경우가 50% 이상



자료 : 스투어트 다이아몬드 "어떻게 원하는 것을 얻는가" P.43

4. 주의 사항

- ❖ 상대방 말을 중간에 끊지 말라.
- ❖ 단정적인 주장을 피한다.
- ❖ 거슬리는 발언을 하지 않는다.
- ❖ 상대방 눈빛, 몸짓, 말 한마디를 놓치지 말고 집중하라.
- ❖ 아무리 어려운 상황이라도 협상 장을 박차고 나가지 말라.
- ❖ TPO (Time-Place-Occasion) 걸맞게 표현하고 행동하라.

5. 협상가 태도

- ❖ 차이 보다는 공통점에 초점을 맞춘다.
- ❖ 양측의 강점과 약점이 아닌, 필요와 관심에 관해 논의한다.
- ❖ 모든 참여자들의 필요를 충족시키려 노력한다.
- ❖ 정보와 생각을 교환한다.
- ❖ 서로 이득이 될 수 있는 길을 찾으려고 노력한다.
- ❖ 모든 참여자들이 동의할 수 있는 객관적인 기준과 척도를 사용한다.

V. 종합 정리



- ♣ 미래 기대이익과 위험도를 당사자 간 합의에 따라 자발적으로 공정하게 분배
- ♣ 상호 이해와 양보 정신 입각한 협상 진행 필요
- ♣ 협상 성공 3요소 (정보-시간-힘) 통제 능력 = 교섭력
- ♣ 자사-타사 이익 관심도에 의건 협상 전략 선택
- ♣ 협상가에게 가장 크게 영향을 미치는 내부 이해 관계자 집단의 요구조건 파악
- ♣ 아픔을 공감하는 자세로 상대방 설득 시도
- ♣ 상호 Win-Win 정신 입각한 호혜적 협상 상황 연출
- ♣ TPO 걸맞게 표현하고 행동한다.



(주)비즈네고 : 협상교육회사

책자 판매

“감사합니다.”



이 승 호

대표이사/ (주)델타텍코리아

hoslee@dfk3.com

02-714-9787

011-289-6918

전문

기술거래
기술가치 평가
기술사업화 기획 (융복합 기술)
기술평가 SW 설계
기술정책 연구

강의

신사업 개발 위한 기술도입 방안
비즈 협상전략과 실무
기술거래 협상 Skill-Up 방안
기술사업화 기획과 실무
(글로벌) 기술마케팅

자격 / 경력

기술거래사 (지식경제부 등록)
경영컨설턴트 (능률협회)
중소기업 수출 자문위원 (중기청)
(주)멀티 IC / 이사 (라이선싱 담당)
한국무역협회 선임연구원
한국전력공사 직원
美 LES “Advanced Negotiation Workshop” 수료
英 Univ. of Ulster MBA (기술마케팅)
日 무역진흥센터(IIST) CA (품질관리)