무기체계 국제협상기법 및 계약개선방안

柳 圭 烈
국방부 조달본부 외자부 차장
육군 대령, 무역학 박사

무기체계 국제협상의 본질과 개념, 협상전략, 협상자의 자세와 유의사항, 그리고 협상사례를 제시하고 완성장비와 수리부속품 획득방법 및 계약방법을 소개한다. 또 최근 주요국가 대외군사판매 현황과 문제점을 분석, 개선방안을 제시코자 한다.

국제계약개선 방안으로 美 국방부의 주요 판매업체와의 직접 계약체결 방식, 인터넷 전자상거래 방식 활용실태, 그리고 국방부 조달본부의 전자상거래 방식 도입 활용계획을 소개한다.

머지않아 우리 군도 문서없는 계약, 즉 인터넷 전자상거래 시스템이 획기적으로 발전되어 국방조달 업무의 투명성과 효율성이 크게 향상될 수 있을 것이다. -필자 주-

무기체계의 국제협상 기법

• 협상의 본질/개념

협상이란 대화를 통해 갈등을 해소하고 상대로부터 최선의 것을 얻어내는 활동 또는 갈등을 해소하기 위한 상호작용으로 대화를 통해 문제를 해결하고 이성적으로 선택하는 것이라 할 수 있다.[1]

협상은 상대가 있고 주고 받을 것도 있어야만 형성될 수 있으며, 상대의 이익을 나의 손실로 볼 때는 Zero Sum 게임이 되고 공동이익을 추구한다는 측면에서 보면 Win-Win 게임이 될 수 있다. 협상에서는 현실 그 자체보다 현실을 어떻게 이해하느냐가 더욱 중요한 요소가 된다.

• 협상 준비

협상준비단계는 듣고, 배우고, 획득하고, 자문을 받고, 확인하는 여러 단계를 통해 상대방이 인지하고 있는 바를 바꾸도록 함으로써 자신의 이익과 목표를 성취하기 위한 선행단계라고 할 수 있다.

따라서 철저한 사전준비는 협상시 순발력, 자신감 그리고 기득권을 보장해 주는 요소가 된다. 준비할 사항은 시간, 장소/공간, 팀 구성 그리고 상대방 분석 등으로 구분할 수 있다.

시간면에서 핵심사항은 협상력이 극대화될 수 있는 유리한 협상 시작일시와 기간 등을 조사하는 것이다.

배관공에게는 지하실에 물이 가득찬 시점이 가장 유리한 협상시간이 되는 것처럼, 협상에 임하는 자들은 상대방의 방문일정, 휴가기간, 공휴일, 시차 등을 모두 고려하여 자신에게 유리한 시간을 선택해야 한다. 통계적으로 대부분의 협상은 금요일 또는 토요일 오후에 성사된다고 한다.

장소면에서는 협상당사자의 권위가 상향되고 주도적인 입장을 견지할 수 있는 장소를 선택해야 한다. 우호적 협조차원의 협상시에는 장소의 물리적인 배치는 편안한 가운데 최상의 분위기를 연출해야 하지만, 위압감을 조성해야 할 필요가 있는 경우에는 협상 상대자의 신경을 자극해서 심리적으로 불안한 분위기를 만들어야 할 것이다.

팀 구성은 관중도 제 3의 선수라는 관점에서 상대보다 가급적 많은 인원을 투입하고 특히 대형사업의 경우에는 운용자, 기술자, 법무요원, 절충교역 실무자 등 다양한 인원으로 Task Force를 편성, 운용해야 한다.

협상 참여자에게는 최대한의 자율성을 부여하고, 특히 대표자는 협상을 통해 거두어야 할 이익과 협상목표에 대한 공감대를 형성하는 가운데 협상을 일관성있게 진행하고 협상을 위한 인력과 자료를 효율적으로 조달할 수 있는 인원을 선발, 운용해야 한다.

상대를 정확하게 분석하는 것은 무엇보다 중요한 요소라 할 수 있다. 상대분석은 상호 신뢰감을 조성하고 쌍방의 이익이 부합되는 방안을 수립하며 나아가 협상의 원칙을 수립하기 위한 선행요건이 된다.

협상 상대방의 인적사항과 능력, 그들이 속한 조직과 역사 등을 세밀히 파악하고, 다양한 정보수집 통로를 확보하여 상대방의 협상목표, 기대수준, 약점 등을 파악해야 한다. 아울러 상대방의 권한범위와 승인/재가 소요기간 등도 확인하고 획득한 정보를 기초로 체크리스트를 작성하여 Hidden Card로 활용해야 한다

협상은 정보교환으로부터 안건제안, 질의답변, 비공식 대화 및 평가 등으로 이루어진다

• 협상 단계

협상은 정보교환으로부터 안건제안, 질의답변, 비공식 대화 및 평가 등으로 이루어진다. 먼저 정보교환은 쌍방이 자신의 입장과

협상목표, 주요 관심사항, 협조사항 등에 관한 정보를 제공하고, 상대방이 우려하는 바를 신중히 경청하는 활동이다.

안건은 간결하고도 구체적인 형태로 제안되어야 하며 제안을 정당화하는 이유도 함께 설명해야 한다. 안건제안시 조건협상을 우선적으로 실시하되, 안건의 상정은 전략적 차원에서 우위를 차지할 수 있도록 구성하여 제기하고 특히 가장 강하고 설득력이 있는 논거를 먼저 제시하되 충분한 입증자료를 사전에 확보해야 한다.

안건제안시 고려해야 할 사항은 상대방의 관점에서 관찰하고 객관적인 기준을 설정하며 가용한 해결방안과 선택대안을 수립하는 것이다.

협상간에는 많은 질의와 답변이 오가게 되는데, 질의는 상대방의 주의를 집중시키고 정보를 얻어내기 위한 활동으로서 상대방으로 하여금 심사숙고토록 유도하고 결심을 내리도록 지원하는 효과가 있다.

질문시에는 먼저 주의를 집중하고 정보를 획득하여 결론을 유도하는 방식이 되어야 하며, 반대로 상대방의 질문은 반드시 경청한다. 경청이야말로 비용을 수반하지 않는 최상의 양보와 같기 때문이다.

답변은 생각할 시간을 가지고 질문을 완전히 확인한 후에 해야 하며, 모든 질문에 답하지 말고 애매하거나 곤란한 것은 질의되지 않은 사항을 답하거나 다른 사람이 개입하여 대응하는 것이 바람직하다.

유도성 질문으로 판단되는 경우에는 순간적인 기지를 발휘하여 대응하는 것이 좋다. 반드시 답변하는 것만이 옳은 것은 아니며 필요한 것도 아니다.

경우에 따라서는 유선통화를 활용하는 것이 좋을 경우도 있다. 전화는 말하기 거북한 사람과의 협상이나 대면하는 것보다 유리하다고 판단될 때 사용할 수 있는 좋은 수단이 된다.

또한, 결정적인 위협이 되거나 협상 중단이 요구될 경우, 시간의 경과가 자신에게 불리하게 되는 경우, 그리고 상대가 반응이 없거나 협상이 표류하는 경우 등에 유선통화 방식을 사용할 수 있다. 전화할 내용을 미리 준비할 경우 협상에 유리하게 작용할 수 있으나 전화는 대면보다 어렵고 생각할 시간도 제한되며 분명한 반대의사를 표현하기 어렵다는 점도 고려해야 한다.

비공식 대화는 협상과정에서 유용한 수단이 된다. 비공식 대화는 정당하고 합법적인 의사소통의 형태로서 협상테이블에서의 협상만이 반드시 옳은 것은 아니기 때문이다.

감정의 교류나 양보 요구 등은 장외 또는 간접적인 의사소통의 경우에 훨씬 유용한 경우가 많으며, 비공식대화를 통해 상대의 실질적인 목표나 주요 안건을 확인할 수도 있다. 다만, 거짓정보로 인한 오판이나 협상의 균형을 잃는 경우가 없도록 해야 한다.

협상단계에서 평가해야 할 사항은 협상계획과 준비는 유연하고도 충분했는가, 획득한 정보는 정확한 것이었는가, 목표는 달성되었는가, 가정은 정확했고 현실적이었는가, 성공/실패 전략은 무엇이고 양보의 비중과 크기는 타당한가, 새로 발생된 문제는 무엇이고 어떻게 해결할 수 있겠는가, 그리고 예기치 못했거나 새로 발전시켜야 할 사항 및 교훈 등이다.

• 협상 전략 (기술)

협상을 위한 전략은 목표설정, 가격조사, 양보전략 등으로 구분해 볼 수 있다.

***목표 설정**

목표점은 협상자측이 성취하기 바라는 수준이며 최대의 양보점이라고 볼 수 있다. 목표점은 상대방과 합의 가능한 범위가 되어야 하며 상대의 입장을 확인한 후에는 상대방의 입장을 바꿀 수 있는 전략을 준비해야 한다.

결국 협상을 어떻게 이끌어갈 것이며 어떻게 해야 협상테이블에서 길을 잃지 않을 것인가를 정하

는 것이 목표라고 할 수 있다. 목표는 높게 설정할 수록 좋은 결과를 얻을 수 있으며 위험이 따르더라도 모험을 거는 쪽으로 설정하는 것이 바람직하다.

＊가격 조사

품목가격은 평균가격이므로 협상의 소지가 있는 것이다. 견적을 다양하게 요구하면, 즉 구매수량이 100개일 경우 50개, 100개, 300개 구매시의 가격을 요구하면 가격형성에 대한 예측기준을 판단할 수 있다.

또한 가격협상간에 what if 방식을 사용해서 조건변경, 장기계약, 납기연장, 대금지불방법 조정 등의 경우를 제시하여 상대방의 기대수준을 확인할 수도 있다.

가격이 예상외로 저렴한 경우에는 원하는 품목 여부, 기타 부수기재 포함여부, 전체가격 구성 품목 명세서 등을 정밀 검증해야 한다.

＊양보 전략

양보 전략의 핵심은 상대로 하여금 만찬을 내게 하고, 안되면 국수라도 내도록 하며, 그것도 어려울 경우에는 최소한의 약속이라도 받아 내도록 하는 것이다.

협상자측이 양보해야 할 경우 최대한 늦게 양보하고("I' ll consider it."), 매건마다 양보를 요구하되 작은 것은 먼저 양보하며, 결과를 염두에 둔 양보나 융통성의 남발은 제한해야 한다. 또한 특정조건이나 품목에 대한 지나친 집착은 금물이며, 많은 것과 주요안건 등은 얻도록 노력하되 적은 것이나 사소한 것 등은 주는 자세라야 한다.

• 협상 종결

협상의 중단이나 결렬은 대화의 한 방법이다. 협상의 전반적인 분위기가 불리하게 되거나 새로운 정보를 입수한 경우, 협상의 효과가 예상치에 미치지 못하는 경우, 유리했던 상황이 불리하게 돌아가는 경우에는 협상의 중단이나 결렬을 고려해야 하며, 이때 결렬을 통보한 측에서는 협상창구를 유지할 수 있도록 노력해야 한다.[2]

상대가 협상결렬이나 중단을 통보해 오는 경우에는 못들은 척 행동하거나 자리 이탈 또는 상대방의 상급자에게 항의할 수도 있으며, 팀 구성원을 바꾸는 등의 적극적인 행동을 취할 수도 있다.

합의단계에 들어서면 세부사항이나 합의사항은 직접 작성하도록 하고, 합의사항은 협상자측을 정당화하거나 강화할 수 있는 내용이라야 하며, 반드시 문서화 하여야 한다. 결론은 청취자보다 제안자가 맺는 것이 좋고, 특히 상대의 몫이 커 보인다고 현혹되어서는 안된다.

• 협상자의 자세와 유의사항

＊자 세

합리적, 분석적, 현실적이며 자신감을 가진 자가 유능한 협상자이며, 준비와 기획능력은 훌륭한 협상을 위해 절대적으로 필요한 요소이다.

융통성과 판단능력은 협상의 기교라 할 수 있다. 마치 성지를 걷는 것과 같은 경외심을 견지하면서 전사나 투우사 또는 서희장군 등을 연상하며 나에게는 잃을 것이 없다는 각오를 가지고 협상에 임해야 하며, 상대방의 우려를 탐지하고 경청하는 자세도 대단히 중요하다.

＊유의 사항

협상시 통계자료나 선입견, 원칙이나 규정 등을 가지고 상대방을 위협하면 안되며, 비논리적이거나 무모하게 협상에 임하거나 조기에 자신을 과신하면 안된다.

협상진행중에 불필요하게 결렬을 우려하거나 자신의 문제를 계속 강조해서도 안된다.

협상의 목표와 선호도 역시 노출되어서는 안되고, 준비되지 않은 것은 절대로 토의하지 말아야 한다. 또한 자신의 권리, 특권, 지위 등을 우월한 조건으로 삼아 협상해서도 안된다. 특정품목이나 조건에 지나치게 집착할 경우 상대의 기대수준을 높여주는

결과를 초래할 수도 있다.

• 협상력 개발지침

협상은 승부를 따지는 것이 아니다. 노력하면 반드시 좋은 결과가 나온다. 사전에 모든 안건을 분석하거나 정보를 확인하지 않고 협상에 임해서는 안된다. 협상은 강하게 시작해야 한다. 부드럽게 하는 것은 나중에도 가능하기 때문이다.("Start tough, you can always get soft later.") 훨씬 높은 수준에서 시작하면 양보하더라도 목표보다 멀지 않다. 따라서, 목표에 가까운데서부터 협상을 재개하지 말아야 한다. 주요 지침은 아래와 같다.

-전쟁의 철학보다 상호승리(win-win) 철학을 택하라.

-목표에 가까운데서 협상하지 마라. 닻을 내리면 배가 떠나가도 멀리가지 못한다. (닻 내리기 전술)

-자신이 옳다고 생각하는 접근방법을 계속 고수하여 상대가 문제를 집중 검토하게 하라. (기회획득)

-상대의 마지막 제안을 강압적/위압적으로 대하지 말고, 상대에게 되돌아 올 여유를 주어라.

-협상의 교착시 다음 안건을 협상하거나 자리를 피하라.

-협상은 바닥이 보일 때까지 계속하고, 결과를 예측하지 못하도록 하라.

-지나치게 가격조건에 집중하지 말라. 가치분석이 더 중요하다.

무기체계의 협상사례[3]

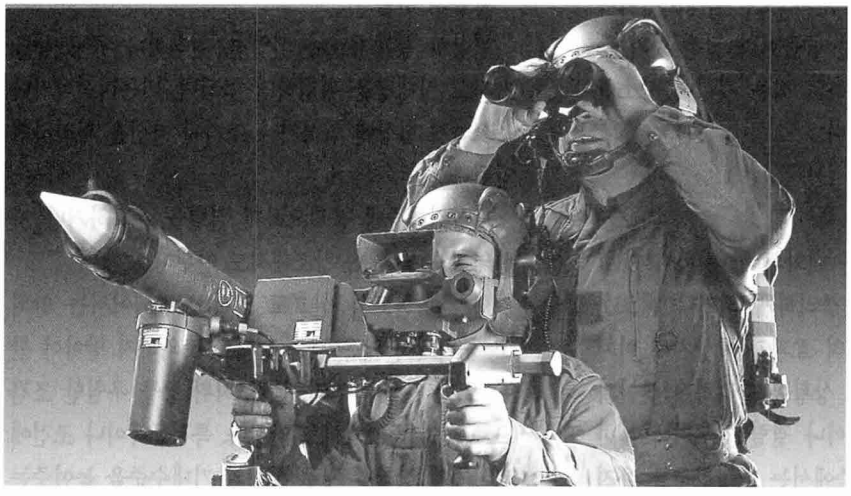
• 개 요

1997년도에 프랑스와 2건의 방위력개선사업 계약이 체결된 바 있다. 하나는 휴대용 지대공 미사일(SAM)사업으로 육,해,공군 국지 대공방어를 위해 '96년 3월부터 '97년 6월까지 협상 완료한 사업이었는데 프랑스의 미스트랄과 영국의 스타버스트는 상업구매로, 미국의 스팅거는 FMS로 협상을 실시하여 프랑스의 미스트랄이 최종 기종으로 결정된 바 있다.

육군의 동부지역 지상통신을 위한 전자전장비 구매사업은 '97년 10월까지 협상이 진행되었는데, 프랑스 톰슨의 TRC장비와 독일 다사의 SIGMA장비 중 프랑스 장비로 최종 기종이 결정되었다.

협상에 참가했던 협상자들은 하고자 하는 열의를 가지고 법과 규정 그리고 방침을 준수하면서 협상을 진행하였다. 이들은 배우는 자세로 언제, 어디서, 무엇이든지간에 묻고 토의해서 결론을 내렸으며, 복잡한 일반 및 특수조건과 컴퓨터 DB자료 등을 끊임없이 연구하였다.

관습적인 일처리를 배제하고 서두른다고



'96년 3월부터 '97년 6월까지 협상하여 최종 기종으로 선정된 佛 휴대용 지대공 미사일, Mistral

일이 되는 것이 아니라는 전제하에 법과 규정 그리고 방침을 준수하기 위해 노력하였다.

또한 이들은 모든 판단의 기준을 애국심과 애대심 그리고 자기업무에 대한 자존심에 두었으며, 협상은 기술이라는 철학을 가지고 공무원 신분을 가진 철학을 지닌 장사꾼으로 행동하였다.

• 협상 준비

＊절 차

협상을 준비하기 위해서는 통상 아래와 같은 11개의 복잡한 단계를 거치게 된다.

협상준비 절차

(1) 상업견적 획득의뢰
(2) 조달판단
(3) 보안성 검토의뢰/접수
(4) 자료공개 승인
(5) 견적발송
(6) 신용조사/가격정보획득 의뢰
(7) 견적접수
(8) 목표가 산정준비 의뢰
(9) 기술검토 의뢰/접수
(10) 목표가산정 의뢰
(11) 협상계획 보고

＊관련분야 협조 및 지식습득

협상을 준비하는 단계에서 많은 대내,외 부서와 상호협조가 필요한데, 먼저 대외적으로는 사업집행 관련부서인 국방부, 수요군(육군)의 전력기획참모부, ADD, KIDA, 합참, 육군/교육사의 시험평가부서, 그리고 사후관리부서인 군수사, 항만단 및 국품연 등과 긴밀히 협조하였으며, 필요시에는 현지출장을 통해 정확한 관련정보를 수집하였다.

무역대리점들과도 많은 사전접촉이 이루어지는데, 이들도 적당히 활용하면 분명 우군이 된다는 전제하에서, 마치 물과 기름같은 상극관계가 아니라 상생관계가 될 수 있도록 노력하였다.

사업관련 지식은 각 시험평가부서와 수요군 및 ADD를 통해서 장비관련 기본지식을 습득하였고, 무역대리점에 의한 장비설명회를 통해 충분히 연구하였고, 가격관련 업무는 전담부서인 조달본부 외자부의 외자정보과를 통해 관련 데이터를 획득, 활용 및 유지하였다.

이외에도 (단일,복수)목표가 관련업무, 절충교역 업무 등은 사전 확인을 통해 충분히 상호협조하였고, 보안문제는 자기자신을 살리는 길이라는 소신을 가지고 주의깊게 업무를 추진하였다.

협상준비는 이상의 절차, 관련분야 업무협조 및 지식습득에 구체화된 목표를 연, 분기, 월, 주단위로 수립하여 시행하였다.

• 협 상

협상절차는 협상절차와 일정설명, 일반/특수조건 협상, 기술조건 협상, 가격 협상의 순으로 진행하였다.

＊협상절차 및 일정설명

협상상대와 첫 대면시에는 상호 인사를 나눈 후 협상절차 및 일정을 설명하고, 업체 및 장비에 관한 설명을 청취하였다.

이때 언어사용에 유의해야 하는데, 협상상대에게는 천천히 그리고 또박또박 말하도록 요구하고, 특히 중요한 곳에서는 반드시 통역을 부탁해서 명확한 의미를 확인하였다.

또한, 국방부나 수요군, 지휘관이나 법무실 요구시에는 협상내용이 바뀔 수도 있음을 주지시켰다.

(다음호에 계속)

註

1) Fisher, R. and Ury, W. Getting to Yes, Penguin Books, New York, 1991
2) Karrass, C.L., Give and Take, Harper Business, New York, 1995
3) 홍두표, 국방부 조달본부 외자직무교육교안, "상업구매협상 성공사례", 1998. 1. 20