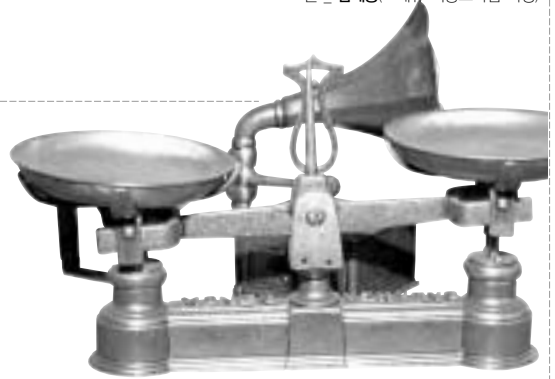


글 _ 김세종(크레듀 역량교육팀 차장)

협상의 단계



모 든 협상테이블에서 승리할 수 있다고 생각해 보자. 더군다나 테이블에 마주 앉은 상대방도 자신들이 승리했다고 느끼면서 협상이 마무리된다면, 그보다 더 만족할 만한 협상이 있을 수 있을까. 양자가 만족하는 협상을 위해서는 사전 준비가 매우 중요하다. 또한 역동적인 협상과정에서, 결정, 확인, 체결의 순간에는 어느 정도 심리적인 측면을 간과해야 할 필요가 있다. 먼저 협상준비를 위한 지침들을 살펴보면 다음과 같다.

- ▶ 협상을 시작할 때 자신을 안내해 줄 구체적인 지침 확보
- ▶ 협상 중간과정을 대비하기 위한 사전 포석
- ▶ 자신이 설정한 틀 안에서 거래를 종결하고 구매자의 최종승인 획득
- ▶ 상품에 대한 가치를 높여 구매자에게 돈의 중요성을 삭감시킬 것
- ▶ 구매자가 협상범위를 결정하게 해 판매 효율성을 최대화할 것
- ▶ 개인적인 성향에 따라 다르게 접근하는 방식에 대한 연구

협상 초반 단계

협상에 있어서 사전 포석은 매우 중요하다. 왜냐하면 자신이 하려는 모든 일은 초기 준비 상황과 협상 초기에 자신이 요구한 사항에 큰 영향을 받기 때문이다. 사전 포석을 하려면 구매자에 대한 신중한 평가, 시장의 상황, 구매조직, 기타 다른 핵심 요소들을 반영하고 있어야 한다. 이에 대한 7가지 지침은 다음과 같다.

- ▶ 자신이 얻고자 기대하는 것 이상으로 요구하라 : 최초 제안 사항은 높게(심지어 최대한) 제시함으로써 협상의 여지를 마련한다.
- ▶ 효율적인 조율을 하라 : 초기 제안 사항과 자신의 목표는 어느 정도 평행선에 있어야 한다.
- ▶ 처음부터 "Yes"라고 말하지 말라 : 이럴 경우 더 좋은 상황이나 조건을 미리 포기하는 것과 같다.
- ▶ 움짤하는 모습을 보여줘라 : 이렇게 하면 구매자는 자신의 제안에 뭔가 문제가 있다고 판단하여 조정을 할 여지가 있기 때문이다.

- ▶ 마지못해 파는 모습을 연출하라 : 뛰어난 협상가는 협상 시작 전에 협상범위를 좁히기 위해 불만스러운 듯한 모습을 연출한다.
- ▶ 사안에 집중하라 : 간혹 격렬한 협상은 양측 모두에게 불리한 결과를 끌어 낼 수 있으므로 냉정함을 유지해야 한다.
- ▶ 포기한 것처럼 보여줘라 : 이 방법은 이미 제안사항이나 카운터 오퍼에 대해 예상된 반응을 살펴보는 일이다.

협상 중반 단계

협상이라는 게임을 능숙하게 다루려면 사전 포석을 연료로 해서 협상 방향을 이끄는 원동력을 제공하고 압력에 대응할 수 있어야 한다.

- ▶ 고위층 승인이 필요하다 : 가장 보편적이지만 효과는 큰 전략이다. 다만 고위층의 직급과 성명을 정확하게 말해서는 안 된다.
- ▶ 어떤 차이점에 대해서 스스로 먼저 말하지 말라 : 상대방이 말하게 함으로써 당신은 또 다른 합의를 제외할 수 있는 위치를 점할 수 있다.
- ▶ 양보에 대한 대체물이 무엇인지 지켜보라 : 상대방이 협상조건에서 양보를 요구했을 때 즉시 다른 무엇인가를 요구하는 것이 필요하다.

협상 종반 단계

마지막으로 구매자의 최종 승인을 얻어야 한다. 이를 위한 사전 포석 전략도 필요하다.

- ▶ 서서히 잠식해 들어가기 : 잠식(Nibbling) 전략은 어떤 결정이 이루어진 이후에 추가적인 양보조건을 제안하는 것이다.
- ▶ 철수하기 : 구매자의 과도한 요구에 대해서는 자신의 권한으로 제안을 철수하는 것도 유리한 고지를 점령할 수 있다.
- ▶ 쉽게 승인 얻어내기 : 양측 모두 승리했다고 느끼는 협상이 되기 위해 작지만 마지막 순간까지 양보 조건을 창출하는 것이 필수적이다.
- ▶ 계약서 작성하기 : 새로운 문제가 나타난 경우 우선 자신에게 이익이 되는 방향으로 만들어 놓고 최종 서명 이전에 다시 협의하는 방법이 좋다.