

협상의 상황적 제약이 협상성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 무역계약 상황을 중심으로 -

A Study on the Effect of Situational Constraints of Negotiation affects Outcomes
: Focus on the Conditions of Trade Contracts

김지용(Ji-Yong Kim)

경주대학교 경영학부 국제무역학전공 전임강사

목 차

I. 서론	V. 결론
II. 무역계약 협상 및 선행연구의 검토	참고문헌
III. 변수의 선정 및 분석결과	Abstract

Abstract

The purpose of this study was to identify the issues which how situational constraints of negotiation affect outcomes. To achieve the purpose of this research, a multiple regression model was set up to identify the relationships between situational constraints of negotiation and negotiation outcome on international trade contracts.

To implement the study, empirical questionnaires were collected from Korean business men who have actually conducted international trade with foreign firms.

Reliability analysis and factor analysis were used to assess the reliability and validity of research variables. and multiple regression analysis were used for testing the relationships between situational constraints of negotiation and negotiation outcome

From this study, following results were identified;

- i) situational constraints of negotiation effects on negotiation outcomes
- ii) arbitrary and continuous situations affect significantly positive on negotiation outcomes
- iii) submissive situations affect significantly negative effects on negotiation outcomes

In conclusion, participant of negotiation and their managers try to promote negotiation situation toward to arbitrary and continuous situations if they have any availability.

Key Words : Situational Constraints, Negotiation Outcomes, Trade Contract

I. 서론

한국은 IMF 외환위기를 통해 수많은 기업의 인수·합병 협상을 경험하였고, 최근에는 지역간 경제적 이득을 극대화하기 위한 FTA 협상 등을 거치면서 협상(Negotiation) 및 그로 인한 결과가 국가경제에 얼마나 중요한 영향을 미치는 지에 대해 새로운 인식을 갖게 되었다. 향후 한국경제가 다양한 국가와 지역간 FTA를 지속적으로 타결시킬 경우 보다 더 빈번한 외국기업과의 접촉을 통한 다양한 문제의 해결을 위해 협상의 과정은 필연적인 것이며 이에 대한 연구의 중요성은 더욱 부각되어질 것이다.

협상의 정의에 대해 Cohen(1990)¹⁾은 “자신이 원하는 것을 상대방으로부터 얻어내기 위하여 그의 호감을 얻어내는 방법에 초점을 둔 지식과 권력의 집합체”로 정의하였고, Fayerweather & Kappor(1976)²⁾는 “한 조직이 타 조직과 상호작용을 함에 있어 그 조직이 목표를 달성기 위해 문제 상황 인식 하에 공통적 여론을 사용하는 것”으로 정의하였다. 이에 따르면, 협상의 과정이란 이해관계가 있는 당사자들이 상호간 만족할만한 대안을 찾기 위해서 노력하는 일련의 과정이라고 할 수 있다.

한편, 협상 과정에서 참여 당사자들이 어떠한 협상성과를 나타낼 것인가에 관한 사안은 선행연구들에서 가장 관심을 많이 기울여 왔던 분야이다. 특히 구매자-판매자간 협상, 기업 인수·합병 협상, 노사간 임금 협상 및 혐오시설 입지 선정 협상 등은 그동안 많이 논의가 되어져 왔던 분야이다. 하지만 국가간 상품거래를 통해 상호간 이익을 도모하고자 하는 무역계약 분야는 협상 과정을 통한 협상성과 도출을 보여주는 가장 명확한 분야임에도 불구하고 그동안 주로 국제법적인 측면에서만 연구가 진행되었기에 실증적인 연구는 부족하였던 것이 사실이다.

상기와 같은 배경 하에 본 연구에서는 무역계약 협상에 참여하였던 경험을 가진 수출업자들을 대상으로 그들이 실제 무역계약 협상시 당면하였던 상황적 제약 조건하에 어떠한 협상성과를 도출하였는 지에 대한 사안을 주 연구 대상으로 삼았다. 이를 위해 우선 선행연구들을 토대로 상황적 제약 조건과 협상성과에 대한 변수화 작업을 하였고, 이를 설문화 하여 수출업자들을 대상으로 배포·회수하였다.

본 연구의 결과는 무역계약이라는 협상과정에 빈번한 참여를 할 수 밖에 없는 업계 실무자들과 관리자들에 그들이 당면하게 될 협상상황 하에서 어떠한 협상성과가 도출되며, 보다 자신들에 유리한 협상성과를 달성하기 위해서 조성되어야 할 협상상황은 어떠한 것인지에 대해 기본적인 정보 및 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 예상되어진다.

1) Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, Bantan Books, 1990, p.13.

2) John Fayerweather & Ashok Kappor, *Strategy & Negotiation for the International Cooperation*, Ballinger Publishing Co., 1976, p.30.

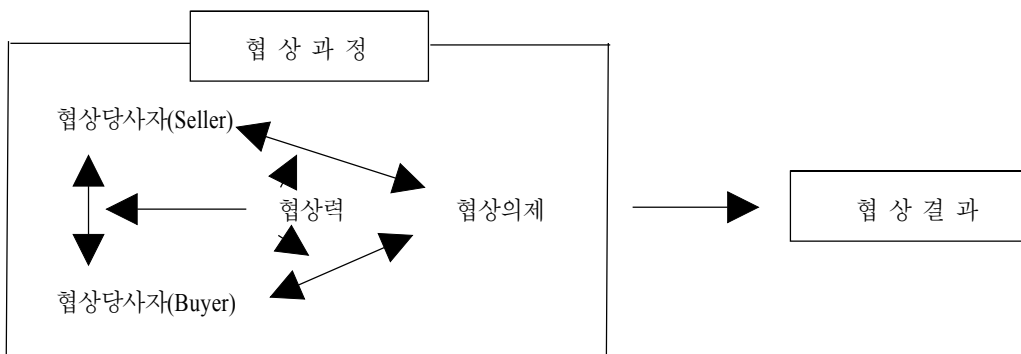
II. 무역계약 협상 및 선행연구의 검토

1. 무역계약 협상에 관한 고찰

무역계약이란 한 국가의 매도인(수출상)이 약정물품 및 용역을 다른 국가의 매수인(수입상)에게 제공할 것을 약속(급부)하고 이에 대하여 매수인은 그 물품을 수령하며 대금을 지급(반대급부)할 것을 약속함으로써 성립하는 국제간 상품 및 용역의 매매계약이라고 정의내릴 수 있다.

무역계약은 쌍무계약(Bilateral Contract), 유상계약(Remunorative Contract), 합의계약(Consensual Contract) 및 자유계약(Free Contract)의 특성을 갖는다. 이는 계약체결과 동시에 매도인에게는 물품 및 용역의 인도 의무가 매수인에게는 대금지급의 의무가 생기고, 당사자간 대가적 채무가 발생됨을 뜻한다. 또한 일정한 조건에 따라 물품을 판매하겠다는 매도인의 청약에 대해 매수인이 승낙함으로써 계약이 성립되며, 당사자간 의사에 의해 자유로이 계약을 체결할 수 있음을 의미한다³⁾.

무역계약협상은 다른 사회경제적 현상과 구별이 되는 몇가지 특징적인 구성요소를 가지고 있다. 이들 요소들은 무역계약협상의 결과 및 성과에 영향을 미치게 되는 변수들이며, 결국 이들 변수들은 상호 영향을 미치면서 계약합의를 이끌어 내게 하는 동력이 된다. 우선, 이들 변수들은 협상의 주체와 객체라고 할 수 있는 i) 협상당사자, ii) 협상의제, iii) 협상과정, iv) 협상력 v) 협상결과 등을 들 수 있다. 특히 이들 변수들은 협상의 구조와 상호관계 그리고 협상전략에 대하여 거시적이고 입체적인 분석을 할 때 매우 유용하게 사용될 수 있으며, 이들 구성요소들의 관계를 도식으로 나타내어 보면 다음의 <그림 -1>과 같다.



[그림 - 1] 무역계약협상의 구성요소

3) 장영준, 『무역계약론』, 학문사, 1991, pp.14-16.

결론적으로 무역계약 협상이란 매도인과 매수인이 자신들의 협상력을 협상의제에 최대한 반영코자 하는 협상과정을 통해 목표하였던 협상결과에 도달하고자 하는 일련의 과정으로 해석되어질 수 있다.

2. 선행연구의 검토

Wall(1985)⁴⁾은 교섭(Bargaining), 토론(Debate), 흥정(Haggling)은 협상과 분명히 다른 범주의 영역이라고 주장하였다. 즉, 협상이 교섭과 토론의 범주를 모두 포괄하고 있는 반면, 교섭은 협상 참여자가 협상 상대방의 행동 변화를 유도하기 위해 취하는 일련의 행동이고, 토론은 문제를 해결하기 위한 하나의 수단일 뿐이라고 하였다.

Stern & Ensary(1982)⁵⁾는 협상과정에서 상대방을 움직일 수 있는 다양한 영향력(Power)의 중요성을 강조하고, 그 중 한 당사자가 다른 당사자에게 무엇인가를 제공할 수 있다는 신념을 갖게 하는 것에 기초한 보상력(Reward Power)이 가장 효과적인 영향력임을 설명하였다.

Habeeb(1988)⁶⁾는 협상성과의 가치가 초기에 결정되어 고정적이지는 않지만 사전에 결정될 가능성이 크다고 주장하였다. 즉, 협상 참여자들이 협상과정이 일단 시장되면 측정가능한 방법으로 행동할 가능성이 크므로 당사자들의 양보율과 협상성과를 알 수 있다고 하였다.

Pruitt(1981)⁷⁾은 협상 당사자의 최초 요구조건이 낮으면 낮을수록, 그리고 당사자 일방 혹은 쌍방의 양보가 빠르면 빠를수록 합의에 이를 가능성이 높고 합의에 이르는 시간도 단축된다고 주장하였고, 최초에 높은 수준의 요구를 하면서 천천히 양보하는 협상자가 보다 더 자신에게 유리한 협상성과를 가져온다고 하였다.

Graham, Kim Lin & Robinson(1988)⁸⁾은 미국, 일본, 한국, 대만 등 4개국 기업가들의 무역협상과정에서의 특성을 연구한 결과 그들의 가지고 있는 독특한 문화적 배경 요소가 무역협상의 성공 혹은 실패의 결과를 가져온다는 점을 밝혔다.

Campbell, Graham, Jolibert & Meissner(1988)⁹⁾은 협상당사자간의 유사성이 문제해결 접근 방법과 협상성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 미국, 프랑스, 영국, 독일기업가들의 무역협상에 관한 모의실험을 진행하였다. 연구결과 당사자간의 유사성이 강할수록 적극적인 문제해결과 상호 유익한 협상성과 도출에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

4) James A. Wall Jr., *Negotiation: Theory & Practice*, Scott, Foresman & Co., 1985, p.4.

5) Louis W. Stern & Adel I. Ensary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, 1982, p.274.

6) William M. Habeeb, "Power and Tactics in International Negotiation -How Weak Negotiation Bargain with Strong Negotiation", *The Journal of Hopkins University Press*, 1988, p.12.

7) Dean G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, New York Academic Press, 1981.

8) John L. Graham and Dong Ki Kim, Chi-Yuan Lin and Michael Robinson, "Buyer-Seller Negotiations Around The Pacific Rim: Difference in Fundamental Exchange Process", *Journal of Consumer Research*, Vol5, No1, 1988.

9) C. N. Campbell, John L. Graham, Alin Jolibert & Hans Gunther Meissner, "Marketing Negotiations in France, Germany, The United Kingdom and United States", *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988.

신군재(1995)¹⁰⁾는 협상자의 개인적 특성이 협상과정과 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 한국, 일본, 미국 기업체를 대상으로 조사를 진행하였다. 특히, 상황적 제약조건의 국가간 분산 분석에 의하면 협상자의 개인적 특성 및 상황적 제약 조건들과 협상과정, 협상성과 사이에는 국가간 유의한 차이가 나타난 바, 이는 협상자들의 문화적 차이가 협상과정 및 결과에 영향을 미치고 있음을 나타내는 것이었다.

이주원(1997)¹¹⁾은 한국과 중국 기업간의 협상관행에는 차이가 있다는 점에 주목하여 이들의 개인적 특성이 협상성과에 미치는 영향을 비교, 분석하였다. 분석결과 한국인은 영향력이 존재할 때 양보를 많이 하고, 질문을 많이 하는 편이나 중국인은 그러하지 아니하고 한국인은 상대방의 말을 적극적으로 경청하고 사전에 철저한 준비를 하나 중국인은 상대방의 의견 청취에 적극적이지 못하며 사전 준비가 소홀한 것으로 나타났다.

김현중(1999)¹²⁾은 협상의 상황적 요인중 특히 문화적 측면에 집중하여 이를 10가지 정향으로 나누어 미국, 중국, 일본 러시아, 한국 기업가들이 협상시 협상과정과 성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 연구하였다. 연구결과에 따르면 미국 기업가들이 다른 조사 기업가들과는 현저히 다른 문화적 특성을 보여 주었도 이를 극복하기 위해서는 상이한 문화배경에 대한 철저한 조사 및 대비를 통해 협상만족도를 높일수 있는 방안을 수립하여야 한다고 주장하였다.

김지용(2000)¹³⁾은 무역계약협상 중 예상가능한 변수들을 규명하고 이들 변수간의 영향관계 및 관련성 여부를 조사하였다. 이를 위해 개별 협상자의 개인적 특성이, 상황적 제약에 어떠한 영향을 받아 협상행위 및 협상성과에 영향을 미치는가에 대해 분석을 하였다. 분석결과, 협상자들은 그들이 처한 상황적 제약에 일방적인 영향을 받기 보다는 능동적으로 자신들의 협상행위를 결정하고 협상성과를 도출해 낸다는 사실을 보여 주었다.

이종건·박현준(2004)¹⁴⁾은 구매-공급협상에 있어서 협상전략이 협상성과에 미치는 영향을 조사하였다. 분석결과, 협상자의 협상전략은 협상성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 특히 공급자의 협조전략은 공급자의 협상성과에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 반면, 구매자의 협조전략은 구매자의 협상성과에 대해 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 구매자의 경쟁전략은 구매자의 협상성과에 대해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한영위·박호환(2006)¹⁵⁾은 협상 당사자, 협상내용, 협상과정과 관계되는 변수들이 협상성과에 미치는 영향력을 조사하였다. 분석결과 과정만족도에 유의미한 영향력을 미치는 변수는 협상인의 성격 중에서 개방성과 수용성이 갈등해결스타일에서는 지배스타일, 이슈의 명료성이 나타났으며, 결과만족도에서는

10) 신군재, “무역협상 성과의 결정요인에 관한 실증적 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1995.

11) 이주원, “한-중 무역협상 행위에 관한 비교 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위 논문, 1997.

12) 김현중, “한국 기업의 국제거래 협상에 관한 실증적 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1999.

13) 김지용, 무역계약에 있어서 협상행위 및 협상성과 결정요인에 관한 연구“ 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2000.

14) 이종건·박현준, “협상전략이 협상성과에 미치는 영향” 한국인사관리학회, 제28권 2호, 2004, pp.95-129.

15) 한영위·박호환, “협상자의 개인특성과 설득력, 협상이슈의 명료성이 협상성과에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제19권 제2호, 2006, pp.601-622.

설득력과 이슈의 명료성이 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Win-Win 타결의 정도에 서는 협상인의 성격 중에서 외향성이, 갈등해결스타일에서는 타협스타일이 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

Ⅲ. 변수의 선정 및 분석결과

1. 변수의 선정

협상은 특정한 이해관계를 두고 상이한 혹은 상대적으로 유리한 결과를 얻고자 하는 당사자들간의 일련의 심리적, 행위적 과정을 통해서 이루어지므로 매우 다양한 변수들을 고려하여야만 한다. 하지만 기존 연구들에서 주로 논의되어 검증되어진 요인들을 살펴보면 다음과 같은 협상의 변수들을 고려하여 볼 수 있다.

1) 협상자의 특성(Negotiator's Characteristic)

동 변수는 협상자들만이 가지는 고유의 개인적 특성이라고 할 수 있으며, 인위적이고 외부적인 요인에 의해 형성되기 보다는 자연발생적으로 형성되어진 것이라 할 수 있다. 이에 대해 Bartos(1974)¹⁶⁾는 협상자를 ‘매(Hawk)’와 ‘비둘기(Dove)’ 집단으로 구분하여 실험을 한 결과 매 집단은 착취적인 방법을 옹호하여 상대방으로 하여금 많은 양보를 하도록 압력을 가하는 방식을 선호하며, 비둘기파는 자신이 상대적으로 큰 양보를 하여 협상을 이끌어 방식을 선호한다고 하였다.

2) 상황적 제약(Situational Constraints)

동 변수는 협상자가 협상전 혹은 과정에서 처하게 된 상황적 여건이라고 할 수 있다. 따라서, 자신의 문제에 대한 협상보다는 본 연구가 초점을 맞추고 있는 무역계약 협상인 경우 협상자들이 조직 혹은 기업의 이익을 반영하여야 하는 상황에 처하게 되므로, 동 변수에 더 많은 제약을 가지고 협상에 참여 할 수 밖에 없다. 이에 대해 Dwyer and Walker(1981)¹⁷⁾는 협상력이 대칭적인 상황하에서는 협상자들이 최초의 요구를 그다지 크게 하지 않기 때문에 협상의 총이익이 협상자 상호간 균등하게 배분되어지는 경향이 크다고 하였다.

16) Octomar J. Bartos, *Process and Outcoms of Negotiation*, New York, Columbia University Press, 1974.

17) Dwyer F. R. and Walker O. C., "Bargaining in An Asymmetrical Power Structure", *Journal of Marketing*, Vol.45, 1985, p.105.

3) 협상행위 (Negotiator's Behavior)

동 변수는 협상자들이 협상과정 중 보여주게 될 행동의 양상이라고 할 수 있으며, 협상 상대방의 행동 양상에 대응하여 자신의 행동 양상을 조정하거나 변경할 가능성이 매우 큰 변수이다. 이에 대해 Schelling(1960)¹⁸⁾은 게임이론적 측면에서 볼 때, 협상참여자들의 최상의 행동은 다른 참여자들이 어떻게 행동할 것인가에 대한 기대에 크게 의존한다고 하였다.

4) 협상성과(Negotiation Outcomes)

동 변수는 협상자가 협상에 참여하여 자신이 얻고자 예상하였거나, 획득하였던 결과물이라고 할 수 있으며, 진행되었던 협상의 전반적인 평가 자료로 이해될 수 있다. 이에 대해 Underdahl(1991¹⁹⁾)은 합의 여부, 효율성, 안정성, 분배율, 최초의 입장에서부터의 괴리 등 다섯 가지 기준을 제시하였고, Dwyer (1984)²⁰⁾은 보상에 대한 만족, 상대방 보상에 대한 만족, 자신의 실적에 대한 만족 등 세 가지 척도를 제시하였다.

본 연구에서는 상기에서 언급된 선행연구들과 협상변수들을 검토하여 본 결과, 협상성과에 가장 영향력 및 상관관계가 클 것으로 예상되어지는 변수로 상황적 제약 변수를 고려하기로 하였다. 이는 무역계약과 같은 협상상황은 협상자 개인의 이익 보다는 자신이 속한 기업의 이익을 대리하는 상황이기 때문에 동 변수에 따라 협상성과의 도출이 더욱 명확할 것이라는 예상 때문이었으며, 선정되어진 연구변수인 상황적 제약과 협상성과에 대한 설문문항은 다음과 같은 조작적 정의 하에 이루어졌다.

우선 상황적 제약은 협상 참여자가 협상상황을 충분히 주도적으로 이끌어갈 수 있는 영향력을 확보한 상황인 자의적 거래 상황, 상대방과의 지속적인 거래를 이루어져야 될 상황인 지속적 거래 상황 및 상대방의 협상력이 상대적으로 더 커서 수동적으로 임할 수밖에 없는 상황인 비자의적 거래 상황으로 구분하여 총 10개의 설문 문항을 구성하였다. 협상성과의 경우 합의 후의 만족도를 측정 기준으로 삼아 합의 후의 만족도, 협상 전과의 비교 만족도 및 협상 상대방의 합의 후 만족도 3개의 설문 문항을 구성하였다.

한편, 설문지 배포 및 회수는 2008년 9월부터 2009년 2월 사이에 진행되었고, 무역계약 협상 경험이 있는 우리나라의 수출업자들을 대상으로 하였다. 총 200부의 설문지가 배포 되어졌으며, 회수된 설문지 152부중 응답에 오류가 존재하는 설문지를 제외한 115부의 유효 설문지가 실제 조사에 사용 되어졌다.

18) Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, 1960, p.10.

19) Neal M. A. and M. H. Bazerman, "The Effect of Externally Set Goals on Reaching Interactive Agreements in Competitive Market", *Journal of Occupational Behavior*. Vol.6. 1985,

20) Dwyer, F. R. "Are Two Better than One? : Bargaining Behavior and Outcome in an Asymmetrical Power Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.11. 1984.

2. 분석결과

본 연구에서는 무역계약 협상에 참여하는 협상자가 협상시 맞이하게 될 상황적 제약이 그들이 달성하고자 하는 협상성과에는 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 조사해 보고자 하는데 주 목적을 두고 있다. 이를 위하여 협상과정에서 고려할 수 있는 상황적 제약 변수와 협상성과 변수를 찾아내고 이들 간의 관계를 규명하고자 아래와 같은 다중회귀식을 선정하였다.

$$SN = C + \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3 + \dots + \varepsilon_i \dots \dots \dots \text{ <식 - 1>}$$

SN : 협상성과, C : 상수항, $X_1 \sim X_3$: 상황적 제약, ε_i : 오차항

위의 다중회귀식은 무역계약에 참여하는 당사자들이 달성하고자 하는 협상성과들은 기본적으로 그들이 처한 다양한 상황적 제약에 의해 영향을 받는다는 사실을 전제조건으로 하고 있다. 또한 상황변수에 따라 협상 참여자가 긍정적인 협상성과를 이끌어낼지 아니면 부정적인 협상성과를 도출해 낼 것인가를 살펴볼 수도 있으며, 어떠한 상황적 제약조건이 보다 긍정적인 협상성과를 도모할 수 있는가에 대한 논의도 가능해 질 수 있다.

상기의 연구모형을 통해 연구의 목적을 달성하기 위해서는 우선 선정된 변수들이 통계적으로 일정 수준 이상의 신뢰도를 확보되어야 할 필요성이 제기 된다. 이를 위하여 본 연구에서는 크론바하 알파(Chronbach'a)의 계수치를 통한 신뢰도 분석을 실행하였다.

신뢰도분석(Reliability Analysis)이란 동일한 개념을 독립된 측정방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나타나야 한다는 것을 전제로 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로서 의존가능성, 일치성, 예측가능성, 그리고 정확성과 동일한 의미를 가지며 크론바하 알파(Chronbach'a)의 계수치로 측정되어지는 것이 일반적이다²¹⁾.

한편, 크론바하 알파의 계수치가 어느 정도이면 신뢰성이 확보되는가에 대하여서는 이견이 있으나, 탐색적인 연구분야에서는 크론바하 알파 값이 .60이상이면 충분하고²²⁾, 조직단위의 분석수준에서도 일반적으로 요구되어지는 계수치도 .60이상이면 측정도구의 신뢰도에는 별 문제가 없는 것으로 인정되어지고 있다²³⁾.

본 연구에서 사용된 상황적 제약 변수와 협상성과 변수에 관한 신뢰도 분석 결과 전자의 경우 .6315, 후자의 경우 .7231의 크론바하 알파계수치를 보여 측정도구로서의 신뢰성은 충분히 확보한 것으로 판단되어진다(<표 1> 참조).

21) 정충영·최이규, 『SPSS WIN』을 이용한 통계분석, 무역경영사, 2000, p.198.
 22) Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, Second Edition, New York, McGraw-Hill, 1978.
 23) Van De Ven, A. H. & Ferry, D. L. *Measuring and Assessing Organization*, New York, 1980.

〈표 1〉 연구 변수의 신뢰도 분석 결과

변 수	설 문 문 항	Chronbach's α
상황적 제약	협상 상대방이 양보하여 합의를 희망하였음 (X_1)	.6315
	협상력을 많이 가지고 있었음 (X_2)	
	수익의 목표수준이 높았음 (X_3)	
	협상의 사전접촉 행위에 적극적이었음 (X_4)	
	상대방과의 지속적인 거래를 희망하였음 (X_5)	
	협상의 주 경쟁력은 제품가격이었음 (X_6)	
	협상타결을 위한 시간적 압박을 받음 (X_7)	
	협상 상대방의 미래가치가 높았음 (X_8)	
	기존 고객들이 협상 상대방과의 거래에 거부감 가짐 (X_9)	
	많은 것을 양보하더라도 합의를 수용하여야 했음 (X_{10})	
협상성과	합의 도출의 경우 만족의 정도 (X_{11})	.7231
	협상 전과 비교한 만족의 정도 (X_{12})	
	협상 상대방의 합의에 대한 만족의 정도 (X_{13})	

연구 조사에 사용될 변수들은 상기에서 언급한 일정 수준의 신뢰성도 확보하여야 하나, 타당성(Validity)을 동시에 확보하여야만 된다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 구성개념을 얼마나 정확히 측정 했는가를 보여주는 것으로 일반적으로 요인분석(Factor Analysis)을 통해 조사되어진다.

요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관찰할 수 없는 요인을 확인하기 위한 것이며, 수많은 변수들을 적은 수의 몇 가지 요인으로 묶어줌으로써 그 내용을 단순화 하는 것이 목적이다²⁴⁾.

본 연구에서는 연구변수들의 타당성 확보 여부를 위하여 직각회전방법(Varimax Method)에 의한 요인 분석을 실시하였고, 분석결과, 상황적 제약 변수인 경우 고유값(Eigen Value)이 1 이상인 요인은 세가지 요인으로 추출되었고, 협상성과 변수의 경우 하나의 요인으로 추출되었다.

세부적으로 살펴보면, 상황적 제약 변수의 경우 추출된 세가지 요인이 상황적 제약을 설명할 수 있는 분산비율이 각각 24.28%, 17.75%, 14.57% 나타났으며, 요인 부하량(Factor Loading)에 의해 각 요인과 측정변수의 관계를 살펴보면, 요인 1인 자의적 거래 상황, 요인 2는 지속적 거래 상황, 요인 3은 비 자의적 거래상황을 나타낸다. 협상성과 변수의 경우 고유값이 1 이상인 요인은 하나로 추출된 바 이는 설문 응답자들이 설문문항으로 제시된 세가지를 하나의 구성개념으로 파악한 것으로 판단되며, 이는

24) 정충영·최이규, 『전계서』, p.170.

협상성과에 대한 만족도를 나타내는 것으로써 이를 설명할 수 있는 분산비율은 65.78%인 것으로 나타났다(<표 III 2> 및 <표 III 3> 참조).

<표 2> 상황적 제약 변수의 요인 분석 결과

변수 요인명	설 문 문 항	요인1	요인2	요인3
자의적 거 래 (X_1)	수익의 목표수준이 높았음 (X_3)	.797		
	협상 상대방이 양보하여 합의를 희망하였음 (X_1)	.755		
	협상력을 많이 가지고 있었음 (X_2)	.738		
	협상의 사전접촉 행위에 적극적이었음 (X_4)	.537		
지속적 거 래 (X_2)	상대방과의 지속적인 거래를 희망하였음 (X_5)		.749	
	협상의 주 경쟁력은 제품가격이었음 (X_6)		.621	
	협상 상대방의 미래가치가 높았음 (X_8)		.610	
	협상타결을 위한 시간적 압박을 받음 (X_7)		.584	
비자의적 거 래 (X_3)	기존 고객들이 협상 상대방과의 거래에 거부감 가짐 (X_9)			.773
	많은 것을 양보하더라도 합의를 수용하여야 했음 (X_{10})			.752
Eigen Value		2.428	1.775	1.457
분 산 비 율(%)		24.283	17.751	14.571
누 적 비 율(%)		24.283	42.034	56.605

<표 3> 협상성과 변수의 요인 분석 결과

변수 요인명	설 문 문 항	
만족도 (SN)	합의 도출의 경우 만족의 정도 (X_{11})	
	협상 전과 비교한 만족의 정도 (X_{12})	
	협상 상대방의 합의에 대한 만족의 정도 (X_{13})	
Eigen Value		1.987
분 산 비 율(%)		65.783
누 적 비 율(%)		65.783

본 연구에서 달성하고자 하였던 주 목적은 무역계약 협상에 참여하였던 당사자가 그들이 당면하였던 상황적 제약에 의해 어떠한 협상성과를 달성하는지를 조사해 보는 것이었다. 이를 위하여 신뢰성 분석을 통해 연구변수의 신뢰성을, 타당성 검토를 위해서는 요인분석을 실시하였다.

한편 신뢰성과 타당성이 확보된 변수들을 통해 연구목적의 달성하기 위하여 상기에서 언급된 변수들간 영향관계 및 상관관계를 조사하기 위하여 적절한 회귀식을 선정하였고 이를 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 통해 검증하였다.

분석결과를 살펴보면, R^2 값은 .316이며, F 통계량은 12.614로 자유도를 감안한 F값이 분포표상의 임계치를 상회하여, R^2 값이 0 혹은 기울기가 모두 0 이라는 귀무가설은 유의확률이 .000이므로 기각된다. 따라서 본 연구에서 구성한 상황적 제약 변수와 협상성과의 다중회귀식은 적합한 것으로 판단된다. 표준화된 베타 값을 통해 살펴본 독립변수들간 상대적 중요성은 $X_1(.462)$ 이 가장 크고 그 다음으로는 $X_3(-.265)$, $X_2(.169)$ 로 나타나, 자의적인 거래 상황인 경우 무역계약 협상자들은 가장 긍정적인 협상성과를 나타내며, 지속적인 거래상황일 경우에도 소기의 긍정적인 협상성과는 기대해 볼 수 있음을 보여준다고 할 수 있다. 하지만 비자의적 거래 상황일 경우에는 오히려 부정적인 협상성과를 도출할 가능성이 크다는 사실을 보여준다.

또한 상기의 내용들은 t 분포를 이용한 유의도 검정 차원에서도 X_1 과 X_3 는 1% 유의 수준에서 X_2 는 5%의 유의수준에서 각각 SN (만족도)변수에 유의적인 영향을 미친다는 점에서도 지지됨을 알 수 있다(< 표 4> 참조).

<표 4> 협상성과에 대한 상황적 제약의 다중회귀분석 결과

종속변수	독립변수	R^2	F 값	F 유의도	BETA	T 값	유의확률
만족도 (SN)	자의적거래(X_1)	.316	12.614	.000***	.462	5.829	.000***
	지속적거래(X_2)				.169	2.137	.035**
	비자의적거래(X_3)				-.265	-3.350	.001***

*** $p < .01$, ** $p < .05$

V. 결 론

본 연구에서는 협상자가 어떠한 변수들에 영향을 받아 소기의 협상성과를 도출할 것인가에 대해서 조사를 진행하였다. 이를 위하여 다양한 협상 중 상품거래를 중심으로 한 무역계약 협상에 초점을 맞

추고 관련 연구변수들을 참고문헌과 자료를 통해 수집하였다.

협상성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들은 크게 협상자의 개인적 특성, 상황적 제약 및 협상자의 행위인 것으로 나타났다. 이들 변수중 본 연구에서는 무역계약 협상의 경우 협상자 개인보다는 그들이 속한 기업의 이익을 대리한다는 점과 연구결과의 명확성을 기하기 위하여 상황적 제약 변수를 협상성과에 영향을 미치는 우선 변수로 선정 하였다.

상황적 제약 변수에 대한 조작적 정의는 크게 자의적 거래, 지속적 거래, 비자의적 거래의 세가지 상황으로 구분하였고, 협상성과는 협상 결과에 대한 만족도를 기준하였으며, 각각 10개 및 3개의 설문 문항으로 구성하였다.

연구목적을 달성하기 위한 분석을 위하여 세가지 상황적 제약과 협상성과 간의 영향관계를 살펴보기 위한 적절한 회귀식을 선정하였다. 또한 연구변수들이 어느 정도의 신뢰성을 확보하였는가의 여부를 파악하기 위해서는 신뢰도 분석을, 타당성 확보 정도를 파악하기 위해서는 요인분석을 실시하였으며, 회귀식 검증을 위해서는 다중회귀분석을 실시하였다.

우선, 신뢰도 분석결과 상황적 제약 및 협상성과 변수 모두 .60이상의 크론바하 알파 계수치를 나타내어 연구변수로서의 충분한 신뢰성을 확보한 것으로 나타났고, 동 변수들의 타당성을 검증하기 위한 요인분석의 결과 상황적 제약 변수는 자의적 거래, 지속적 거래, 비자의적 거래 세 가지 요인으로, 협상성과 변수는 만족도 하나의 요인으로 측정도구로서의 타당성을 확보한 것으로 나타났다.

다중회귀분석의 결과, R^2 값이 .316, F 값이 12.614, F 유의도가 .000의 계수치를 보여주었고, 이는 F 분표상의 임계치를 상회하는 것으로 본 연구의 회귀식은 적합한 것으로 나타났다. 또한 본 연구에서 선정한 세 가지 상황적 제약 요인 모두 협상성과인 만족도에 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면, 우선 자의적 거래 상황은 협상성과인 만족도에 가장 큰 영향력(BETA값 : .462, T값 : 5.829, $p < .01$) 미치는 것으로 나타났고, 그 다음으로는 비자의적 거래(BETA값 : -.265, T값 : -3.350, $p < .01$) 및 지속적 거래(BETA값 : .169, T값 : 2.137, $p < .05$)인 것으로 나타났다. 분석결과를 토대로 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

우선 협상자들은 자신들이 영향력이 상대방보다 우월한 경우 긍정적인 협상성과를 기대해 볼 수 있다는 점이다. 이는 강자의 입장에서 약자인 상대방의 양보를 더 유도해 낼 수 있는 상황을 적극적으로 이용한 결과라고 할 수 있다. 반대로 자신들의 영향력이 상대방에 비하여 상대적으로 열세일 경우 협상자들은 더 많은 것을 양보해서라도 합의에 도달하지만 이러한 합의에 대해서는 전혀 만족을 하지 못하고 있다는 점을 보여준다. 또한 협상 상대방과의 거래가 지속적으로 이루어져야 할 상황에 처해야 할 경우 협상자들은 협상 당시의 불리한 조건에도 불구하고 미래 거래의 긍정적 기대로 인해 협상 결과에 만족한다는 점을 알 수 있다.

참 고 문 헌

- 김지용, 무역계약에 있어서 협상행위 및 협상성과 결정요인에 관한 연구“ 동국대학교 대학원 박사학위 논문, 2000.
- 김현중, “한국 기업의 국제거래 협상에 관한 실증적 연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 신군재, “무역협상 성과의 결정요인에 관한 실증적 연구”, 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1995.
- 이종건·박헌준, “협상전략이 협상성과에 미치는 영향” 한국인사관리학회, 제28권 2호, 2004.
- 이주원, “한-중 무역협상 행위에 관한 비교 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위 논문, 1997.
- 장영준, 『무역계약론』, 학문사, 1991.
- 정충영·최이규, 『SPSS WIN』을 이용한 통계분석, 무역경영사, 2000.
- 한영위·박호환, “협상자의 개인특성과 설득력, 협상이슈의 명료성이 협상성과에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제19권 제2호, 2006.
- C. N. Campbell, John L. Graham, Alin Joilbert & Hans Gunther Meissner, "Marketing Negotiations in France, Germany, The United Kingdom and United States", *Journal of Marketing*, Vol.52, 1988.
- Dean G. Pruitt, *Negotiation Behavior*, New York Academic Press, 1981.
- Dwyer F. R. and Walker O. C., "Bargaining in An Asymmetrical Power Structure", *Journal of Marketing*, Vol.45, 1985.
- _____, "Are Two Better than One? : Bargaining Behavior and Outcome in an Asymmetrical Power Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.11. 1984.
- John Fayerweather & Ashok Kappor, *Strategy & Negotiation for the International Cooperation*, Ballinger Publishing Co., 1976,
- Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*, Bantan Books, 1990.
- James A. Wall Jr., *Negotiation; Theory & Practice*, Scott, Foresman & Co., 1985.
- John L. Graham and Dong Ki Kim, Chi-Yuan Lin and Michael Robinson, "Buyer-Seller Negotiations Around The Pacific Rim: Difference in Fundamental Exchange Process", *Journal of Consumer Research*, Vol5, No1, 1988.
- Louis W. Stern & Adel I. Ensary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, 1982.
- Neal M. A. and M. H. Bazerman, "The Effect of Externally Set Goals on Reaching Intergrative Agreements in Competitive Market", *Journal of Occupational Behavior*. Vol.6. 1985,
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, Secon Edition, Nwe York, McGraw-Hill, 1978.
- Octomar J. Bartos, *Process and Outcoms of Negotiation*, New York, Columbia University Press, 1974
- Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, 1960.

Van De Ven, A. H. & Ferry, D. L. *Measuring and Assessing Organization*, New York, 1980.

William M. Habeeb, "Power and Tactics in International Negotiation -How Weak Negotiation Bargain with Strong Negotiation", The Journal of Hopkins University Press, 1988.