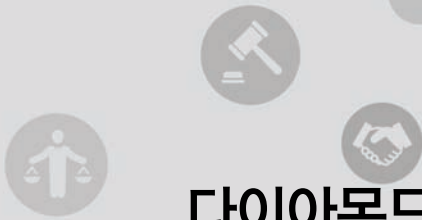


조정을 위한 설득과 수사



다이아몬드 모델에 기반한 협상전략과 설득

조 우 성

CDRI 기업분쟁연구소 소장
변호사

I. 서론

II. 실제 협상 사례를 토대로 다이아몬드 모델을 적용한 전략적 분석

III. 다이아몬드 모델을 활용한 협상전략이 설득과 조정 측면에 갖는 시사점





I. 서론 : 다이아몬드 협상 모델 소개

실무에서 협상가들은 협상을 진행할 때 체크리스트나 Tool Kit를 활용한다. 협상의 구체적 상황은 다르지만 모든 협상 상황을 관통하는 공통적인 요소는 있기 마련이다.

필자 역시 실무에서 다양한 협상을 진행하면서 시중에 나와 있는 다양한 협상 체크리스트나 Tool Kit를 활용하고 있다. 다만 기존의 체크리스트나 Tool Kit가 너무 복잡한 측면이 있어 좀 더 효율적이면서도 한눈에 협상 상황을 전부 파악할 수 있는 방법이 없을까 고민하다, 하버드 대학 비즈니스 스쿨의 마이클 포터(Michael Eugene Porter) 교수가 경쟁전략 분석 모델로 제안했던 ‘다이아몬드 모델’을 접하고는 이를 응용해 보면 좋겠다는 생각을 하게 되었다.

포터 교수의 다이아몬드 모델은 국가나 기업의 경쟁력 강화를 위한 전략을 수립함에 있어 생산조건, 수요조건, 경영여건, 관련사업 상황 등 필요한 요소 4가지를 종합적으로 분석하기 위한 도구다. 빠뜨리기 쉬운 여러 인자(因子)를 요령껏 정리해 둬으로써 한눈에 전체상황을 파악하고 구체적인 전략을 수립하는 데 용이하다는 점에서 다이아몬드 모델의 효용가치는 높게 평가된다.

제대로 된 협상을 위해서는 내 상황, 상대방 상황, 주변여건, 그리고 이를 고려한 구체적인 협상전략, 이 4가지가 정리되어야 한다. 필요한 요소를 4가지로 축약할 수 있다는 점에서 마이클 포터 교수의 다이아몬드 모델을 응용하여 협상 전략 Tool Kit를 만들어 보았다.

협상 다이아몬드 모델의 각 사분면은 다음과 같은 구성요소로 이루어진다.

- ▷ 1사분면 : 나의 상황 - 협상목표, Interest(욕구), BATNA(대안), 협상기환
- ▷ 2사분면 : 상대방의 상황 - Interest(욕구), BATNA(대안), 협상권한자
- ▷ 3사분면 : 주변여건 - 지원세력, 고려할 사항, 논의의 기준(규정들)
- ▷ 4사분면 : 협상전략 - 상대방 Interest 자극, Issue Making, 다양한 설득전술 (Aim high, 굿가이 뱃가이 전술, 핑계대기 전술 등)

〈그림 1〉 다이아몬드 협상 모델의 기본 형태



위 사분면상 용어의 뜻은 다음과 같다.

- (1) Interest : 협상 당사자가 명시적으로 표현하지 않지만 내면에 존재하는 욕구, 희망사항.
- (2) BATNA : 이 협상이 결렬되었을 때 내가 취할 수 있는 최선의 대안
- (3) Issue Making : 하나의 협상상황에서 논의할 수 있는 issue나 agenda를 만들어 내는 것. 물품구매협상에서 ‘단가’ 외에 ‘납기’, ‘결제조건’, ‘A/S기한’ 등에 대해서도 협상의 대상으로 만드는 것

협상 상황에 돌입했을 때, 우선 1, 2, 3사분면을 채워본다. 그 다음, 1, 2, 3사분면의 상황들을 전부 고려해서 4사분면에 기재된 구체적 협상전략(행동지침)을 준비하는 단계로 나아간다.

4사분면에는 다양한 협상전략이 기재될 수 있는데, 그 중에서도 ‘상대방의 Interest 자극’과 ‘Issue Making’은 대부분의 협상과정에서 필수적으로 활용된다. 이하에서는 위 두 부분에 집중했던 협상 사례 3가지를 소개하고자 한다.

II. 실제 협상 사례를 토대로 다이아몬드 모델을 적용한 전략적 분석

〈사례 1〉 Issue Making으로 성공적인 구매계약 협상에 이른 사례

가. 사안의 개요

A사는 B사의 전산장비 TM-100(가칭) 300대를 구매하기 위한 계약협상을 진행 중이다. A사는 TM-100 1대당 50만 원 이하로 구매하고 싶은데, B사는 1대당 55만 원 이하로는 팔 수 없다고 버티고 있다.

보통 구매자의 협상력이 더 센 편이지만, TM-100 제품은 B사 특허권에 기초한 제품이라 A사가 다른 대체품을 구하기는 쉽지 않다. B사는 A사 외에도 이 제품을 판매할 곳이 많이 있으며, 실제 여러 업체에 판매 중이다. 따라서 구매자인 A사 협상력이 반드시 크다고는 할 수 없는 상황이다.

나. 초도 협상

A사는 물품 계약 단가를 낮추기 위해 지속적으로 협상을 했다. 하지만 B사는 전혀 움직이지 않았다.

그 이유는 알고보니 A사 협상력이 낮아서가 아니라 B사도 어쩔 수 없는 상황에 놓여 있었기 때문이었다. B사는 동일 제품을 여러 곳에 납품하고 있는데, 납품처마다 단가를 달리 책정하는 것이 소문나면 다른 납품처로부터 원망을 들을 수도 있고, 모든 거래처의 납품단가 인하라는 ‘도미노 현상’을 우려하고 있었다.

결국 B사에게 ‘납품단가’는 건드리기 힘든, 협상의 폭이 거의 없는 쟁점이다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- A사 Interest : B사의 제품을 좋은 조건에 구매하는 것
- A사 BATNA : 없다

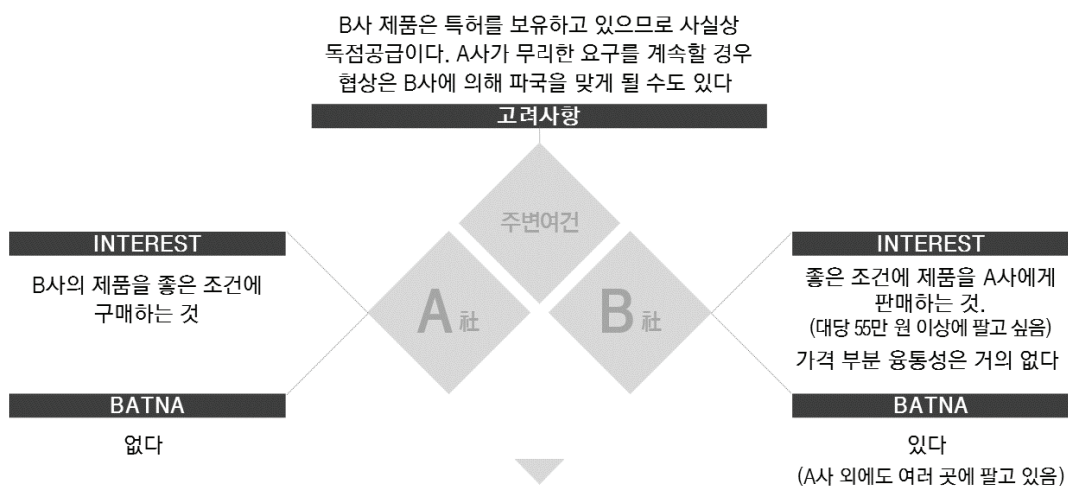
▷ 2사분면

- B사 Interest : 좋은 조건에 자사 제품을 A사에게 판매하는 것(대당 55만 원 이상에 팔고 싶다), 가격 부분 융통성은 거의 없음
- B사 BATNA : 있다(A사 외에도 여러 곳에 팔고 있다)

▷ 3사분면

- 주변 여건 : B사가 특허를 보유하고 있으므로 사실상 독점공급 상태이다. A사가 무리한 요구를 계속할 경우 협상은 B사에 의해 파국을 맞게 될 수도 있다.

〈그림 2〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(1-3사분면)



라. 착안사항

이 협상에서 A사가 진정으로 원하는 것이 무엇인가, 즉 A사의 Interest를 정확하게 파악해 보자. 협상 실무자들이 빠지기 쉬운 오류는 협상자의 Interest를 너무 좁게 파악하는 것이다.

과연 A사의 Interest는 무엇일까? ‘제품을 대당 50만 원에 사오는 것’이라 생각하기 쉽다. 하지만 시야를 좀 더 넓혀보자. A사의 Interest는 ‘A사에게 궁극적으로 유리한 계약을 체결하는 것’이 되어야 하지 않을까? 물론 ‘대당 50만 원에 사와야 A사에게 유리한 계약이 된다’라고 생각할 수 있으나 현재 상황을 종합해 보면 A사가 대당 50만 원에 사올 가능성은 거의 없다. 그 상황에서 계속 단가인하만 고집한다면 협상이 결렬될 수도 있다. 이때에는 A사가 시야를 넓혀 혹시 납품 단가 외에 다른 Issue에 대해서도 논의해 볼 수는 없는지 고민해야 한다. 그렇다면 과연 물품구매계약에서 납품 단가 외에 어떤 Issue가 있을 수 있을까? 바로 그것을 다루는 것이 4사분면이다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4분면)

▷ 4사분면

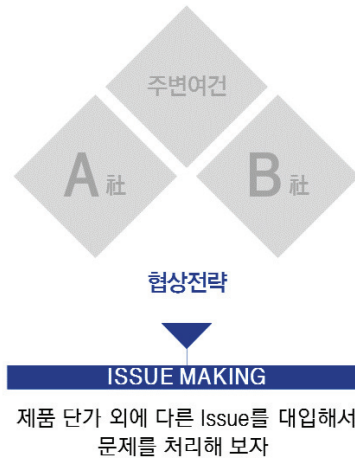
- Issue Making : ‘제품 단가 외에 다른 Issue를 대입해서 문제를 처리해 보자’

물품구매계약에서 단가 외의 Issue로는 어떤 것들이 있을 수 있는지 다음 항에서 살펴본다.

바. 다양한 쟁점을 기반으로 한 후속 협상

A사는 기존의 협상 쟁점인 ‘단가’에 더하여 다양한 쟁점을 협상 테이블 위에 올려 놓기로 했다. A사는 다음과 같은 Issue들을 추가로 만들었다.

〈그림 3〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



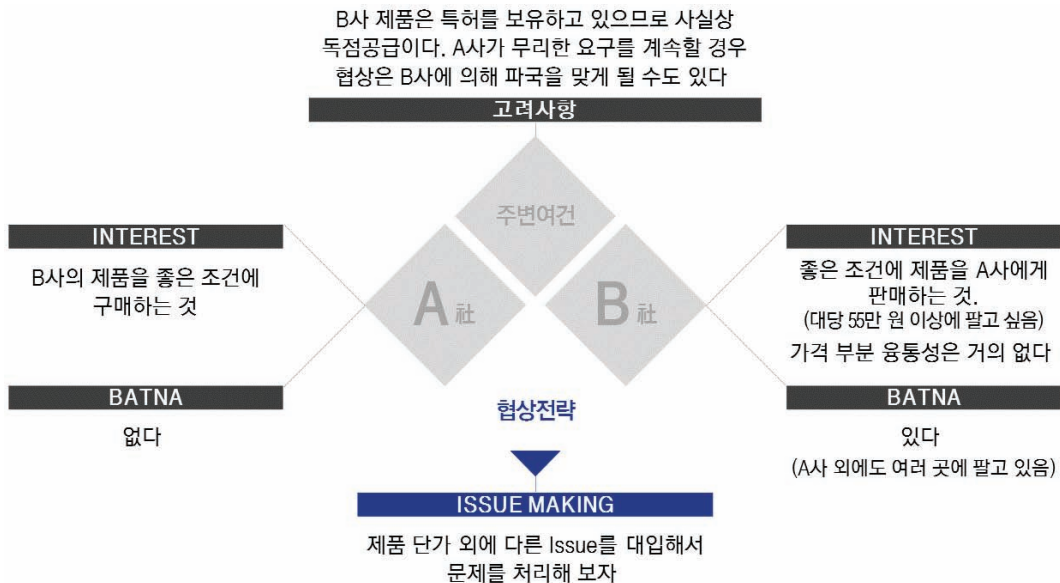
- ① **납기** : A사는 납기를 2주일만 줄일 수 있어도 가공 라인의 운용에 있어 큰 경비 절감을 이룰 수 있다. 따라서 B사에게 납기 단축을 요구해 보기로 했다.
- ② **결제 시기** : 단가는 낮추지 않더라도 결제 방식에 있어 현금, 1개월 만기 어음, 3개월 만기 어음, 6개월 만기 어음 등 다양한 Option 중에서 A사가 6개월 만기 어음 방식으로 결제할 수 있다면 A사 현금흐름(Cash-flow)에 큰 도움이 된다. A사는 자신에게 가장 유리한 6개월 만기 어음을 통한 대금결제를 요구하기로 했다.
- ③ **기술지원 문제** : A사가 구매하는 장비는 하이테크 제품이기에 구입한 다음에도 재가공을 위해서 B사 전문인력들이 신속하게 도움을 줘야 한다. 따라서 A사로서는 'B사의 전문인력에 의한 기술지원'에 대해서 계약서에 명시적으로 규정해 놓음으로써 실질적인 비용절감의 효과를 누릴 수도 있다. A사는 이 부분도 제안하기로 했다.
- ④ **업그레이드시 지원의 문제** : 이 제품은 순환주기(Life-cycle)가 짧은 편이라 계약 기간 중에 업그레이드 제품이 나올 가능성이 크다. 따라서 계약기간 내 업그레이드 제품이 출시될 경우, 기존 금액으로 업그레이드 제품을 구매할 수 있는 권한을 받아낼 수 있다면 A사에게는 유리한 결과가 된다. 따라서 A사는 업그레이드시 기존 가격 유지 조항도 제안하기로 했다.

- ⑤ 위 4가지 외에도 a. A/S 기간 연장, b. 안정적인 제품 공급을 보장받기 위해 계약기간 1년을 3년으로 연장, c. 영업상 필요한 경우에는 샘플제품 5개 무상제공 등을 제안해 보기로 했다.

이처럼 A사가 여러 가지 요구사항을 파상적으로 제기하자 B사로서는 ‘단가’ 문제에 관해서만큼은 융통성을 발휘하기 힘들었지만 의외로 결제 조건이나 납기, A/S 등에 있어서는 상당한 융통성을 보여 주었다.

결과적으로 A사는 ‘단가’ 부분은 B사 제안(55만 원)을 수용할 수밖에 없었지만, 그 외의 계약조건인 결제 조건, 납기, A/S 등에 있어서 A사에게 유리한 내용으로 계약을 체결할 수 있었다. 단가를 인하하지 못했지만 실질적으로는 A사의 Interest(욕구)를 충족시킨 결과가 되었다. 이는 ‘단가’라는 단일 이슈에 매몰되지 않고 다른 이슈를 추가적으로 제기한 덕분이었다.

〈그림 4〉 사례 1의 다이아몬드 모델 정리(1~4사분면)



〈사례 2〉 상대방의 Interest를 자극해서 외국 유명브랜드 회사와 성공적으로 라이선스 계약을 체결한 사례

가. 사안의 개요

미국 E사는 한국에 자사 의류브랜드 K를 런칭하기 위해 한국 내 라이선시(Licensee)를 찾고 있었다. K 브랜드는 신생 브랜드로서, 미국에서는 1년 전쯤부터 유명세를 타기 시작했지만 한국에서는 아직 큰 인기를 얻지 못한 상황이다. 한국의 L사는 1년 전부터 K 브랜드에 대한 라이선스를 받기 위해 E사와 접촉 중이다.

나. 초도 협상

E사와 L사는 미국에서 여러 차례 만나 거래 조건에 대한 협의를 진행했다. 하지만 계약 조건 중 가장 중요한 ‘로열티’ 부분에 있어서 양사 간에 큰 입장차이가 발견됐다.

E사는 매출액의 10%를 로열티로 원했다. 라이선시인 L사는 매출액의 10%를 로열티로 지급하는 것은 너무 과하다는 판단이었다. 로열티로는 매출액의 6%가 적당하다고 생각했다. 하지만 E사는 이러한 L사의 요구에 대해 강경한 입장이다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- L사 Interest : 로열티율을 적정 수준까지 내리는 것
- L사 BATNA : 있다(다른 브랜드를 찾을 수는 있다)

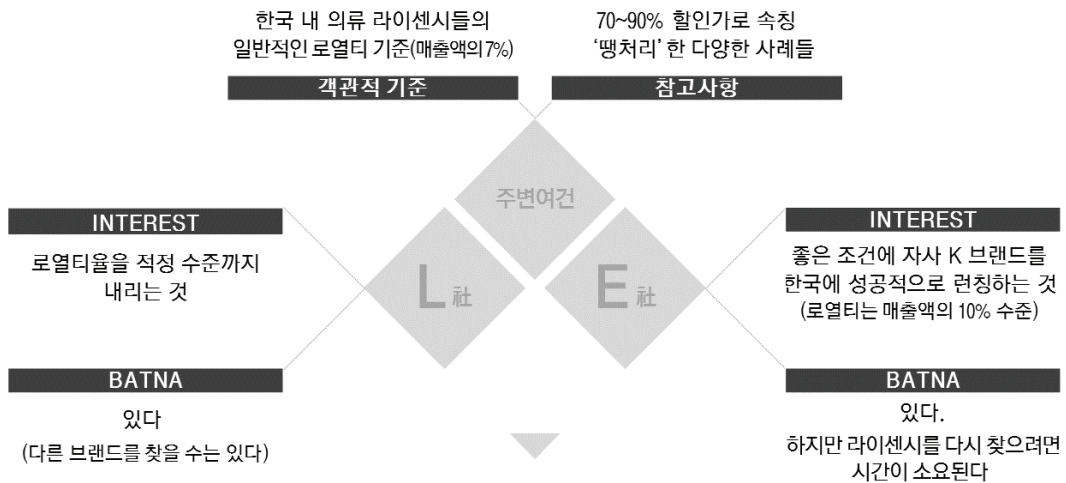
▷ 2사분면

- E사 Interest : 좋은 조건에 자사 K 브랜드를 한국에 성공적으로 런칭하는 것
(로열티는 매출액의 10% 수준)
- E사 BATNA : 있다. 하지만 라이선시를 다시 찾으려면 시간이 소요된다

▷ 3사분면

- 객관적 기준 : 한국 내 의류 라이선스들의 일반적인 로열티 기준(매출액의 7%)
- 참고자료 : 70~90% 할인가로 속칭 ‘땡처리’한 다양한 사례들

〈그림 5〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(1~3사분면)



라. 착안 사항 - E사 Interest의 추가 파악이 필요하다

L사로서는 과연 E사의 Interest가 무엇인지 좀 더 파악할 필요가 있다. 과연 매출액의 10%라는 로열티율을 반드시 관철해야 하는 이유는 무엇인지? 나아가 E사가 로열티율보다 더 신경쓰는 부분은 없는지? L사는 E사와 몇 차례 더 회의를 진행하면서 다음과 같은 점을 알아냈다.

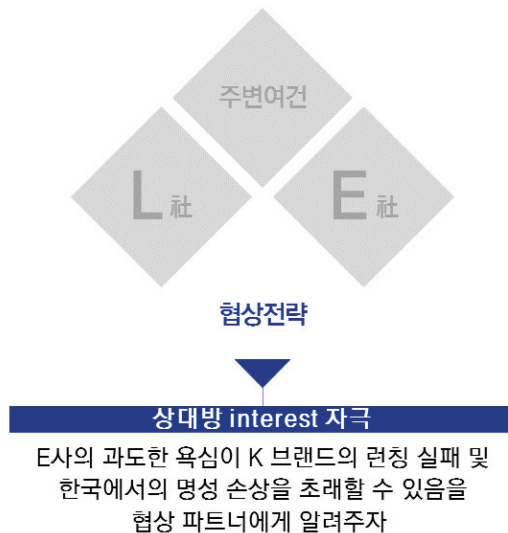
- ① E사는 한국에 처음으로 진출하는 상황이라, 라이선스로부터 로열티를 많이 받는 것도 중요하지만, ‘K 브랜드가 한국에서 제대로 자리잡는 것’ 또한 중요한 관심사였다. 만약 한국에서 K 브랜드의 명성에 손상이 발생한다면 이는 돈으로 회복하기 힘든 손해가 될 수도 있다고 판단하고 있었다.
- ② E사의 협상 파트너인 아시아 담당 부사장은 이번 브랜드 런칭이 만약 실패할 경우 상당한 문책을 당할 염려가 있다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4분면)

▷ 4사분면

- 상대방 Interest 자극 : E사의 과도한 욕심이 K 브랜드의 런칭 실패 및 한국에서의 명성 손상을 초래할 수 있음을 협상 파트너에게 알려주자.

〈그림 6〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



바. 후속 협상 진행

L사는 후속 협상 과정에서 다음과 같은 내용을 E사에게 전달했다.

- L사는 K브랜드의 성공적인 국내 런칭을 위해 노력할 것이다. 하지만 라이선시가 신규 브랜드를 런칭하기 위해서는 많은 비용이 든다. 그런데 라이선시가 부담해야 할 로열티율이 높으면 라이선시로서는 이익을 내지 못하고 초반에 상당한 적자를 떠안을 가능성이 크다.
- 만일 라이선시의 초반 적자가 심해서 사업이 실패로 돌아가면 라이선시들은 기존 투자금액 중 일부라도 회수하기 위해 이미 만들어 놓은 물건을 싸게 처리해 버릴 위험

도 있다. 라이선시가 이런 막다른 입장에 몰려 가격을 대폭할인해 버릴 경우 귀사의 브랜드 명성(Reputation)이 나빠질 우려가 있다.

아울러 L사는 협상 과정에서 한국 내 라이선스 사업 성공 확률이 30%라는 자료, 해외 유명 브랜드가 국내 라이선스에 의해 속칭 ‘땡처리(70~90% 할인가격으로 판매하는 것)’된 사례를 담은 사진 등을 보여주는 한편, 한국과 미국의 의류 라이선스 로열티 평균이 매출액의 7% 이하라는 한국무역협회 자료도 제시했다.

결국 ‘로열티를 많이 받아서 이익을 극대화하겠다’는 E사의 Interest 저변에 있는 hidden interest, 즉 ‘만일 K브랜드가 한국에서 땡처리된다면 이는 로열티로 보상되지 않는 심각한 브랜드 타격이 있을 수 있다’라는 점을 자극했던 것이다. 그리고 그러한 브랜드 타격은 협상 파트너인 E사 아시아 담당 부사장에게도 결코 바람직한 일은 아니었을 것이다.

결과적으로 L사는 매출액의 7% 선에서 로열티를 지급하는 것으로 라이선스 계약을 마무리 지을 수 있었다.

〈그림 7〉 사례 2의 다이아몬드 모델 정리(1~4사분면)



〈사례 3〉 돈이 아닌 직원의 구체적인 사정에 집중함으로써 서로 윈윈할 수 있는 연봉협상을 한 사례

가. 사안의 개요

C사 총무이사인 김 이사는 직원들과 연봉협상 중인데, 회사의 핵심 프로그래머인 박 과장이 1,000만 원의 연봉인상을 요구했다. 약 25%에 해당하는 인상 수준이었다. 박 과장이 뛰어난 프로그래머인 것은 사실이지만, 다른 직원들 연봉과 형평성도 고려해야 하고, 무엇보다 회사 사정상 그렇게 큰 폭으로 연봉을 올려주기 힘든 상황이다.

들리는 소문에 의하면 박 과장은 경쟁사인 D사로부터 스카웃 제의를 받고 있다고 한다. C사로부터 받고 있는 연봉보다 높은 금액을 제시받은 것이 분명하다.

나. 초도 협상

C사 대표는 김 이사에게 ‘어떻게든 박 과장을 잡으라. 다만 연봉 인상폭은 최소로 하라’고 지시했다. 김 이사는, 연봉 인상폭은 최소로 줄이되 박 과장을 경쟁사에 뺏기면 안 되는 이 난감한 상황을 어떻게 타개해야 할지 고민이 되었다.

다. 다이아몬드 모델 적용(1-3사분면)

▷ 1사분면

- C사 Interest : 합리적인 연봉 인상으로 박 과장과 협상을 마무리한다
- C사 BATNA : 없거나 약하다

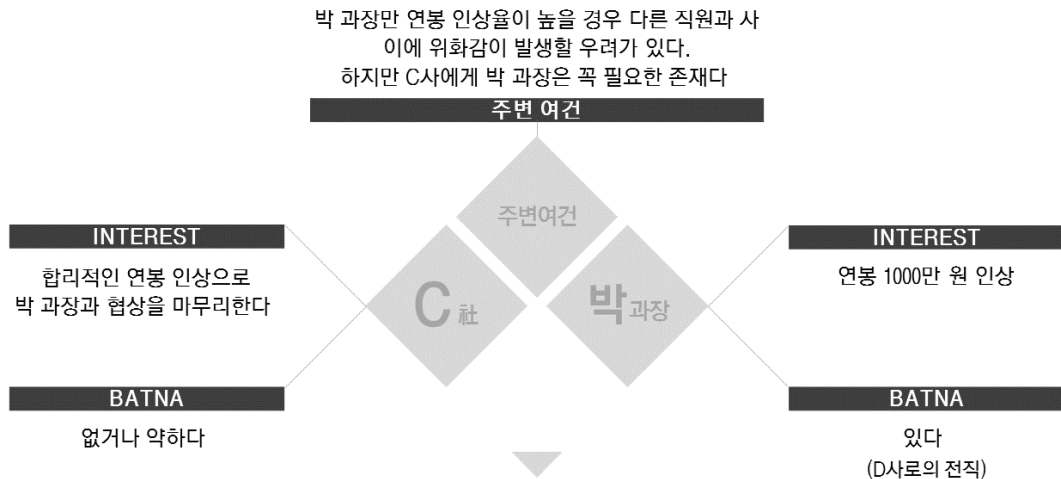
▷ 2사분면

- 박 과장 Interest : 연봉 1,000만 원 인상
- 박 과장 BATNA : 있다(D사로의 전직)

▷ 3사분면

- 주변 여건 : 박 과장만 연봉 인상율이 높을 경우 다른 직원과 사이에 위화감이 발생할 우려가 있다. 하지만 C사에게 박 과장은 꼭 필요한 존재다

〈그림 8〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(1-3사분면)



라. 착안 사항 - 박 과장 Interest의 추가 파악이 필요하다

김 이사는 ‘박 과장이 연봉을 올려 달라고 하는 구체적인 이유’에 대해 좀 더 깊이 파고 들어야 한다. ‘연봉 올려 달라는 데에 별 이유가 있겠어요? 연봉 더 받고 싶은 것은 인지상정 아닌가요?’라고 쉽게 치부할 수 있으나, 그럼에도 불구하고 박 과장이 큰 폭의 연봉인상을 요구하는 이유를 진지하게 파악할 필요가 있다. 절대 혼자 속단해서는 안 된다.

김 이사는 박 과장과 두 번째 협상을 진행했다. 분위기를 최대한 부드럽게 끌고 갔다. 그 동안 박 과장이 회사를 위해 헌신적으로 노력한 점에 대해 감사한다는 말도 덧붙였다. 그리고 조심스레 물었다. “혹시 집에 무슨 일이라도 있는 건가?”

박 과장은 잠시 머뭇거리더니 사연을 말했다. 박 과장은 초등학교 4학년 딸 때문에 고

민이 많았다. 딸이 학교에서 친구들에게 왕따 당하고 있는 것을 최근에야 알게 되었던 것이다. 박 과장 부부는 딸이 그동안 힘들었음에도 전혀 그 사정을 모르고 있었다는 것 때문에 자책했다. 담임선생님과 의논해 본 결과 왕따를 주도한 친구들이 여러 명이라 선생님이 주의를 줘도 왕따 문제는 재발할 가능성이 커서 아무래도 전학을 가는 것이 최선이라는 결론에 이르렀다.

박 과장 부부도 아이를 계속 이 학교에 보내기는 적당하지 않다고 생각했다. 다만 전학 가기 위해서는 집을 옮겨야 하는데 전세금 마련을 위해 2,500만 원 정도의 추가 자금이 필요했다. 은행에서 대출을 알아보고 있는 상황인데, 이런 모든 사정을 감안할 때 기존 연봉만으로는 부족하다 생각해서 연봉 인상을 제안했던 것이며, 만약 연봉인상이 충분치 않으면 전직(轉職)을 심각하게 고려하고 있다고 털어 놓았다.

마. 다이아몬드 모델 적용(4사분면)

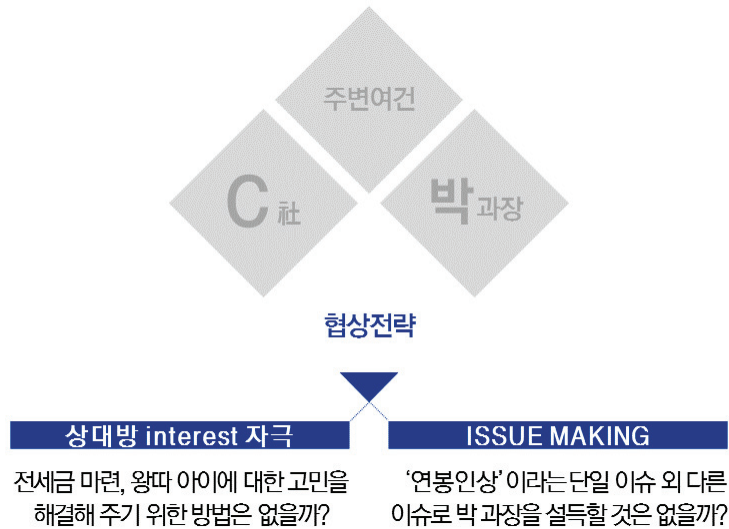
박 과장과의 면담을 통해 박 과장의 속마음을 알 수 있었다. 표면적으로는 연봉 인상(1,000만 원)을 요구하고 있었지만 그 이면에는 ① 전세금 마련 ② 왕따로 고생하는 아이에 대한 걱정이 있었던 것.

그렇다면 김 이사는 이 문제를 단순히 ‘연봉 액수’만으로 생각할 것이 아니라, 박 과장의 위 2가지 걱정을 해결해 주기 위해 다른 솔루션을 줄 수도 있음에 착안했다.

▷ 4사분면

- 상대방 Interest 자극 : 전세금 마련, 왕따 아이에 대한 고민을 해결해 주기 위한 방법은 없을까
- Issue Making : ‘연봉 인상’이라는 단일 이슈 외에 다른 이슈로 박 과장을 설득할 것은 없을까

〈그림 9〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(4사분면)



바. 후속 협상 진행

(1) 전세자금 마련

어차피 박 과장은 대출을 통해 전세자금을 마련한다고 하는데, C사의 주거채 은행을 통하면 훨씬 좋은 조건으로 대출할 수 있다. 경리팀을 통해 확인해 보니 회사가 연대보증을 서면 최저 금리로 대출이 가능했다.

다만 회사가 아무 조건 없이 박 과장 대출채무에 연대보증을 서 준다면 법적으로 문제될 수 있다. 이를 보완하기 위해 C사와 박 과장 간에 계약서를 써서 ① 회사는 박 과장의 은행대출금에 대해 연대보증한다. ② 단, 박 과장은 이에 대한 담보로 나중에 대출금을 갚지 못하거나 중간에 이자를 납입하지 못할 경우 자신의 퇴직금으로 대출 연체금을 상계처리한다는 내용을 포함시키기로 했다.

박 과장에게 당장 필요한 돈이 전세금 차액 등을 포함해서 2,500만 원 정도인데 1년에 1,000만 원 더 받는다고 해서 당장 문제가 해결되는 건 아니었다. 박 과장이 연봉을 더 주는 회사로 옮길 수는 있겠지만, 그 동안 C사에서 다져놓은 기반을 날려버리는 것에 대해서 박 과장도 부담감을 가지고 있었다. 그래서 C사가 대출을 앞선해 주는 방안에 대

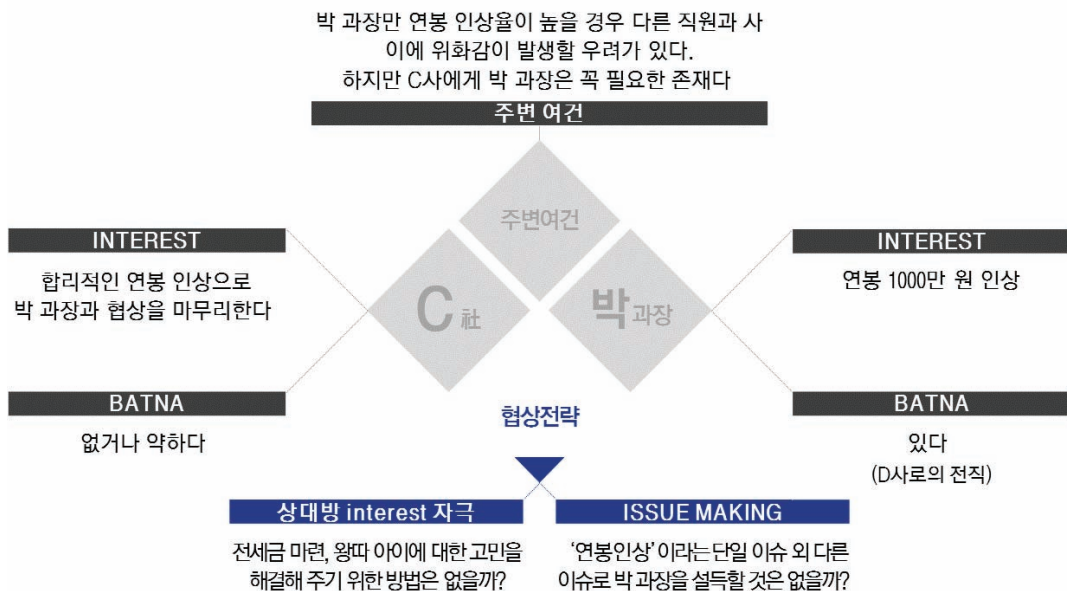
해서는 박 과장도 찬성했다.

(2) 왕따 문제

김 이사는 한결음 더 나아갔다. 인터넷을 검색해 보니 학생들 왕따 문제에 대해 부모와 학생을 상대로 심리상담을 해주는 클리닉 센터가 있었다. 부모와 아이가 같이 방문해서 상담을 받는 방식으로 한번에 15만 원씩 3회 총 45만 원 프로그램을 운영 중이었다.

김 이사는 그 클리닉을 박 과장에게 알려주면서 ‘프로그램 쿠폰’을 선물로 줬다. 박 과장은 그런 클리닉이 있는 줄도 몰랐다. 김 이사의 세심한 배려로 박 과장 부부는 아이와 함께 그 곳에 다니면서 아이의 고민이 무엇인지, 아이의 장래 희망이 무엇인지 더 정확히 이해할 수 있었다. 왕따의 경험은 아팠지만 그로 인해 가족 간에 서로를 알 수 있는 좋은 시간이 됐던 것이다. 박 과장 부인은 김 이사에게 감사의 편지까지 보냈다. 결국 연봉인상률은 다른 직원들과 유사한 수준에서 해결되었다.

〈그림 10〉 사례 3의 다이아몬드 모델 정리(1-4사분면)



Ⅲ. 다이아몬드 모델을 활용한 협상전략이 설득과 조정 측면에 갖는 시사점

지금까지 다양한 협상상황에서 효과적인 협상전략을 구축하기 위한 다이아몬드 모델 활용법에 대해 사례를 들어 설명했다. 끝으로 다이아몬드 모델 활용시 특별히 유념할 사항들을 정리해 보고자 한다.

첫째, 상대방 Interest 파악을 위해 제일 많은 신경을 써야 한다. 만남을 갖고 질문도 하면서 많은 정보를 얻어내려고 노력해야 한다. 눈에 보이는 것 이면에 있는 상대방의 진정한 욕구를 파악할 수 있으면 협상의 절반은 성공한 셈이다.

둘째, 의외로 ‘나의 Interest’를 정확히 규정짓지 못하는 경우가 많다. <사례 1>에서 보았듯이 ‘제품을 대당 50만 원에 사오는 것’이라는 편협한 Interest는 ‘A사에게 궁극적으로 유리한 계약을 체결하는 것’으로 변경되어야 한다. 내가 진정 이 협상을 통해서 얻어내려는 것이 무엇인지를 파악하는 것이야말로 성공적인 협상에 이르는 첫걸음이다.

셋째, 오직 한가지 Issue만 존재하는 협상은 없다. 모든 협상에는 여러 가지 Issue가 있다. 우리가 다른 Issue를 보지 못할 뿐이다. 물품을 구매하면서 납기, A/S, 결제조건 등 다양한 Issue가 있음에도 오로지 ‘단가’에만 얽매이면 어쩔 수 없이 힘들고 팍팍한 협상을 할 수밖에 없다. 하지만 여러 Issue를 모두 협상 테이블 위에 올린 다음 적절히 Give & Take 한다면 훨씬 풍부한 협상 결과를 얻어낼 수 있다.

협상 명언 중에 이런 말이 있다.

‘협상에서 중요한 것은 누가 옳은가의 문제가 아니라, 양측이 모두 받아들일만한 것을 만들 수 있는가라는 점이다.’

본 다이아몬드 모델이 협상 당사자 쌍방에게 수용가능한 대안을 만드는 데 조금이나마 기여하는 바 있기를 바란다.