

판매자 - 구매자 2자간 협상에 있어서 협상력 및 학습에 관한 연구

Power and Learning in Buyer-Seller Negotiations

방 식 범*

초 목

본 연구는 행동과학에 있어서 협상과정에 관한 두가지 대표적인 접근방법, 즉 협상을 협상자간 전술적행위의 전개과정(process of tactical action)으로 보는 견해와 협상자의 학습과정(process of learning)으로 보는 견해를 결합함으로써 협상과정에 대한 좀 더 포괄적인 시각을 제공하는데 그 목적을 두었다. 이 결합된 접근방법은 협상을 두 협상자가 전술적행위의 교환을 통하여 서로의 상대적인 협상력을 이해하여 가는 학습과정으로 묘사하였다. 결합된 협상모델로 부터 다섯개의 가설이 유도되었으며 판매자-구매자간의 판매가격을 결정하는 협상상황에 적용되어 검증되었다. 검증결과에 따르면 협상력이 강한 협상자일수록 양보를 적게하고 보다 강한 전술적행위를 선택하는 경향을 보였으며, 그리고 이러한 강압적인 전술적행위들이 상대방의 협상력에 대한 학습을 더 효율적으로 촉진시키는 것으로 나타났다.

I. 서 론

전통적으로 협상은 갈등해소(conflict resolution)와 연관시켜 정의되어 왔다. 마케팅에서의 유통경로는 그 구성원들의 상호의존성으로 특징 지워지는 사회체제(social system)로 인식되고 있다(Stern and Brwon 1969). 이러한 상호의존성은 종종 그 구성원사이에 갈등을 초래한

* 중앙대학교 사회과학대학 무역학과

다. 여기 협상은 갈등해소의 한 방법이 된다. 그러므로 협상은 상이한 이해관계에 있는 둘 또는 그 이상의 당사자들 간에 그들의 갈등을 해소하고 합의에 도달하는 동적인 과정이라고 정의될 수 있다(Pruitt 1981).

마케팅에 있어서 유통경로상의 갈등해소와 관련하여 많은 연구가 이루어져 왔다. 예를 들면, 구성원들이 소유한 힘의 결정요인에 관한 연구(El-Ansary and Stern 1972 : Etgar 1976a 1978a : Lusch and Brown 1982 : Frazier 1983 : Gaski 1986), 갈등의 결정요인에 관한 연구(Stern and Gorman 1969 : Rosenberg and Stern 1971 : Etgar 1979 : Brown and Day 1981 : Eliashberg and Michie 1984), 유통경로상의 갈등에 있어서 힘(power)의 역할에 관한 연구(Hunt and Nevin 1974 : Lusch 1976 : Etgar 1976b, 1978b : Brown and Frazier 1978 : Frazier and Summers 1986), 그리고 갈등해소과정을 다루는 종합적인 모형개발(Rosenberg and Stern 1970 : Robicheaux and El-Ansary 1976 : Cadotte and Stern 1979 : Shugan 1985) 등이 있다. 그러나 많은 연구문헌들이 협상과정을 다루는 종합적인 이론으로 완전히 결합되지는 못하였다.

최근들어 마케팅 분야에서도 협상에 관한 연구가 더욱 활발해졌다(Dwyer and Walker 1981 : Neslin and Greenhalgh 1983, 1986 : Eliashberg et al. 1986 : Mcalister, Bazerman, and Fader 1986). 협상연구의 이러한 증가는 협상이론의 개발과 적용이 미래의 마케팅 분야에 있어서 능동적인 연구주제가 되어야 한다는 Lilien과 Kotler(1983, p. 805)의 평가를 반영하는 것이다. 그러나 지금까지의 협상에 관한 연구는 결과지향적이어서 협상에서의 자원배분 결과를 놓고 협상력의 영향을 조사하거나 또는 효용이론을 적용하여 협상결과를 예측하는 것이 대부분이었다. 협상과정에 초점을 맞추고 그 역학을 설명하는 과정지향적인 협상연구에 대해서는 비교적 관심이 부족하였다.

협상과정이란 매우 복잡한 현상이다. 이러한 복잡한 현상을 체계적으로 분석할 수 있는 분석체계를 제공하는 것이 본 연구의 목적이다. 이러한 연구목적의 수행을 위해서 행동과학의 협상과정에 관한 두가지 대표적인 접근방법, 즉 협상을 협상자간에 전술적행위의 전개과정으로 보는 견해와 협상자간의 학습과정으로 보는 견해를 결합하여 보다 더 포괄적이면서 실증적인 분석이 간단한 협상과정의 모형을 제시하였다. 개발된 모형으로 부터 다섯개의 가설을 유도하였으며 이들은 다시 판매자-구매자간의 협상상황에 적용되어 검증하였다.

II. 기존의 접근방법

행동과학에 있어서 협상과정에 관한 연구는 크게 두가지로 분류된다. 즉, (1) 협상을 전술적행위의 전개과정(process of tactical action)으로 보는 것과, (2) 협상을 학습과정으로 보는 두 견해가 있다. 첫번째 접근방법은 협상을 협상자 상호간에 협상력의 행사(exercise of power)와 양보(concession)를 교류하는 과정으로 보고있다(Stern and Gorman 1969 : Bacharach and Lawler 1981). 협상을 통하여 협상자는 자신의 협상력을 과시하고 양보도 하면서 상대방의 인식과 협상행위에 영향을 끼치려 노력한다. 이러한 관점에서 협상력은 협상이론에서 가장 중심적인 개념인 동시에 협상과정에서도 핵심이 되는 변수로 취급된다. 여기서 협상자의 양보 및 협상력행사로 구성되어 있는 전술적행위는 협상력에 근거하며 협상력과 협상결과를 연결시키는 고리의 역할을 하게 된다(Bacharach and Lawler 1981, p.47). 이러한 접근방법을 따르는 연구들은 주로 전술적행위의 선택과 효율성에 초점을 맞추어 전술적행위가 협상결과에 미치는 영향을 조사하거나 또는 협상력의 크기에 따라 선택되어지는 전술적행위를 조사 하는 것이 주종을 이룬다(Deutsch and Krauss 1962 : Tedeschi and Bonoma 1972 : Rubin and Brown 1975 : Bacharach and Lawler 1981).

두번째 접근방법은 협상을 하나의 학습과정으로 보며 협상과정에서의 역학이 강조되어 그 역학적인 과정을 학습에 의하여 설명한다. 협상자의 협상행위는 상대방의 행위에 대한 기대에 근거하고 있으며 이러한 기대는 상대방의 실제적인 협상행위에 따라 그 기대의 성공과 실패의 결과로 수정된다. 이러한 접근방법을 따르는 연구들은 학습의 대상에 따라 구별된다 : 협상목표(aspiration) (Fouraker and Siegel 1963), 기대양보율(Cross 1965, 1977), 대체안에 대한 선호도(Bartos 1974), 상대방의 협조성(cooperativeness) (England 1975, 1979).

이들 두가지 접근방법은 연계성 없이 서로 독자적으로 발전하여 왔다. 협상을 전술적행위의 전개과정으로 보는 학자들은 협상에서 존재하는 불확실성에는 상대적으로 관심이 적으며 따라서 협상중 발생할 수 있는 협상자의 학습 가능성은 고려를 하지 않고 있다. 반면에 협상을 학습과정으로 보는 학자들은 협상에서 전술적행위 및 그 영향에 대해서 관심이 적으며 특히 협상력을 협상의 핵심변수로 생각하지 않는다. 본 연구에서는 이들 두 접근방법간의 차이를 줄이고 협상과정에 대한 보다 포괄적인 시각을 제공할 수 있는 “결합된 접근방법

(combined approach)”을 제시하고 있다.

Ⅲ. 결합된 접근방법

본 연구의 결합된 접근방법은 우선 첫번째 접근방법을 따라서 협상을 전술적행위의 전개로 보고 협상력을 협상과정의 핵심변수로 처리하였다. 이에 따라 협상력은 전술적 행위의 전개에 있어서 주요 결정요인이 되며 협상중에 협상자들은 전술적행위의 교환에 의해 서로의 협상력을 학습하게 된다.

3.1 협상력과 협상전술

“힘(power)”이란 용어는 혼동속에 상당히 다양한 의미를 내포하면서 사용되어 왔다. 용어의 개념적인 모호성을 해결하기 위해 여러가지 많은 의견들이 제시되었다.

첫째는 힘을 어느 한 집단의 행위에 영향을 줄 수 있는 그 집단이 소유한 자원(resources) 또는 잠재력(potential)으로 보는 견해이다(Bierstedt 1950 : Rogers 1974 : Rollins and Bahr 1976). 이러한 개념에서 힘, 즉 협상력은 전술적행위(협상력사용)와 협상결과와는 구별된다. 협상력이란 사용될 수도 또는 사용되지 않을 수도 있는 잠재력이며 만약 사용되어도 협상결과에 영향을 끼칠 수도 안 끼칠 수도 있다. 몇몇 연구에 따르면, 이러한 힘은 어느 개인의 절대적인 속성이 아니라 둘 또는 그 이상의 사람간에 일어나는 사회적인 상호작용으로부터 유도되는 상대적인 특성으로 이해되어야 한다고 주장한다(Cartwright 1959 : Olson 1969 : Rollins and Bahr 1976). 마지막으로 힘의 개념은 주관적인 판단이라는 견해이다(Pruitt 1981 : Bacharach and Lawler 1981). 객관적인 힘 또는 실질적인 힘(real power)의 개념은 모호하고 비과학적이며 측정 불가능하다는 것이다. 이러한 힘에 대한 여러가지 관점에 근거하여 본 연구에서는 협상력의 개념을 잠재력(power as a resource), 상대적인 힘(relative power), 그리고 인지된 주관적인 힘(perceived power)의 다원적인 개념으로 정의하였다.

전술적행위는 협상에서의 양보와 협상력사용으로 구성된다(Stern and Gorman 1969 : Cross 1977 : Bacharach and Lawler 1981). 여기 양보는 상대방에게 무엇인가를 주는 수단이며 협상력사용은 상대방에 비용이 발생하도록 하여 상대방으로 하여금 협상자의 협상력을 경험할 수 있는 기회를 제공하는 수단이 된다. 이러한 협상력 사용은 다시 (1) 협상력의 대안(power alternatives)과 (2) 이들 대안의 사용의도(intention of using these alternatives)로 구분된다. 전술적행위는 정보학적인 관점에서 보면 어느 한 협상자의 인식을 상대방에게 알리는 의사전달의 수단으로도 이해될 수 있다(Siegel and Fouraker 1960 : Chertkoff and Esser 1976 : Magenau and Pruitt 1979). 여기 Siegel과 Fouraker에 의하면 협상자는 상대방의 협상목표(aspirations)를 상대방의 양보행위 [전술적 행위]가 강하고 약함에 따라 평가한다는 것이다. 즉, 협상자는 상대방이 전혀 양보를 안 하거나 안 하거나 조금 할 경우 [강한 전술적행위], 이를 상대방의 협상목표가 크다는 것으로 이해하게 된다. 이것을 고려할때에 전술적 행위는 협상자가 자신의 인지, 목표 등을 상대방에게 알리기 위하여 어떤 정보를 얼마만큼 주는가 하는 의사전달의 문제가 될 수 있는 것이다.

Bacharach과 Lawler(1981, p. 47)에 따르면 협상력은 전술적 행위의 주요 결정요인이 된다. 협상자들은 그들의 인지된 협상력에 근거하여 전술적 선택을 한다. 정보의 관점에서 협상자들은 이러한 전술적 선택을 통하여 그들의 협상력에 대한 인지를 상대방에게 전달하게 된다. 예를 들면 협상자가 아주 강한 전술적행위를 선택함으로써 자신의 협상력을 반영하지 못하는 상대방의 어떠한 제안도 수락할 수 없다는 강한 메시지를 상대방에게 전달할 수 있다. 이 경우 협상자의 선택한 전술적행위는 그 자신이 인지한 협상력을 반영하게 된다. 단, 협상자가 위장전술(bluffing)을 쓸 경우엔 이러한 관계가 성립되지 않는다.

3.2 협상력의 학습

협상자들은 불확실성하에서 서로 상대적인 협상력을 인지하게 된다. 일반적으로 협상자들은 그들 자신과 상대방이 소유한 협상잠재력(resources)이 어느정도가 되며, 그 사용결과가 어떠한지 완전한 정보를 가지지 못한다. 협상력에 대한 이러한 불확실성은 협상자들로 하여금 그들의 상대적인 협상력을 서로 다르게 인지하는 결과를 초래한다. 협상자들의 인지차이

(perceptual difference)는 여러 학자들에 의해 밝혀진 바 있다(Granbois and Willet 1970 : El-Ansary and Stern 1972 : Larson 1974 : Eliashberg et al. 1986). 협상과정에서 협상자들은 전술적행위의 교환을 통해 서로의 협상력을 경험하게 되고, 점차적으로 그들의 상대적인 협상력을 학습하게 된다. 협상자가 학습을 하는 증거는 Eliashberg et al.(1986)의 연구에 잘 나타나 있다. 동 연구에서는 협상자들의 협상력에 대한 인지가 세가지 협상력상황... 강한 협상력, 동일한 협상력, 약한 협상력...에서 협상전과 협상후에 각각 측정되었다. 연구결과에 따르면, (1) 협상전과 협상후 협상자들의 협상력에 대한 인지가 뚜렷하게 차이가 났으며, (2) 상이한 협상력상황에 대한 협상자들의 인지는 협상전에는 크게 다르지 않았지만 협상후에는 현격하게 차이가 났다. 이러한 결과는 협상자들이 협상과정을 통하여 그들의 협상력을 학습하였음을 의미하며, Eliashberg et al. 에서도 설명되었듯이 협상자들은 협상이 완료된 후 학습의 결과로 그들의 협상력에 대해 보다 더 구체적으로 인지하게 되었음을 보여 주는 것이다.

이상을 요약하면 협상에 있어서 협상자들은 전술적행위를 교환함으로써 서로의 협상력을 학습하게 된다. 즉, 협상자들은 일반적으로 그들의 협상력에 대해 불확실하게 인지하며 협상과정을 통하여 서로의 전술적 선택에 따라 협상력의 강약을 시험하게 된다. 이러한 전술적 선택은 또한 협상자의 협상력에 대한 인지가 상대방에게 전달되게 하는 매개체가 되는 동시에 상대방으로 하여금 협상자의 협상력을 경험하게 되는 기회를 제공한다. 협상자들은 그들의 전술적 선택의 성공여부를 상대방의 대응행위로 부터 측정할 수 있다. 효율적인 전술적 선택은 상대방으로 하여금 협상력에 대한 학습을 촉진시키고 따라서 많은 양보를 얻게 된다. 비효율적인 전술적 선택은 상대방으로 하여금 분노하게 만들 수 있으며 때로는 보복까지도 야기시킨다. 따라서 협상자들은 전술적 선택에 있어서 강약을 조절하여 그들의 불확실한 협상력을 시험하여 볼 수 있으며 서로의 협상력을 학습하게 된다.

3.3 판매자-구매자 2자간 협상

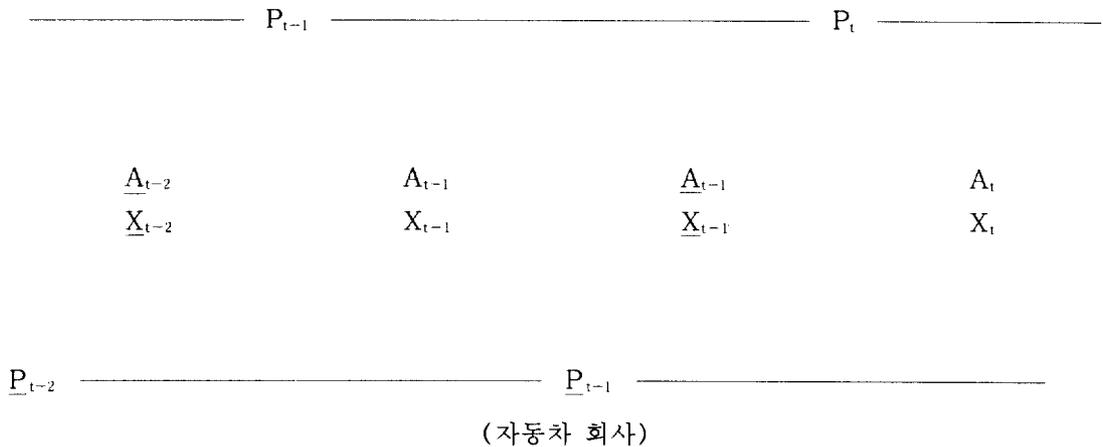
〈그림 3-1〉은 타이어회사와 자동차회사 사이에 타이어 공급가격에 대한 협상상황을 본 연구의 “결합된 접근방법”으로 설명한 것이다. 시점 $t-1$ 에서 타이어회사의 인지된 협상력은 P_{t-1} 이다. 타이어회사는 자신의 인지된 협상력에 근거하여 타이어가격에 대해 X_{t-1} 을 양보하

고 대신 협상력 대체안 A_{t-1} 을 사용하여 협상을 타결지으려 한다. 이러한 타이어회사의 전술적 행위, 즉 X_{t-1} 과 A_{t-1} 은 자동차회사의 협상력에 대한 학습을 촉진시켜 자동차회사의 협상력인지(perceived power)를 P_{t-2} 에서 P_{t-1} 으로 바꾸게 된다. 자동차회사는 자신의 협상력에 대한 인지변화를 반영시켜 타이어가격을 X_{t-1} 만큼 양보하고 그 가격을 관철시키기 위하여 협상력 대체안 A_{t-1} 을 사용한다.

타이어회사는 이러한 자동차회사의 반응으로 부터 자신의 전술적 행위 X_{t-1} 과 A_{t-1} 의 결과를 평가하고 그에 따라 협상력인지는 P_t 로 변하게 된다. 시점 t에서 새로운 협상력인지 P_t 에 근거한 타이어회사의 전술적 선택은 타이어가격에 대한 양보 X_t 와 협상력 사용 A_t 가 된다. 이러한 협상의 상호작용은 두 협상자가 타결점을 찾거나 협상이 결렬될 때까지 계속된다.

〈그림 3-1〉 2자간 협상행위

(타이어 회사)



- $P_t(P_t)$: 시점 t에서 타이어(자동차)회사의 인지된 협상력
- $X_t(X_t)$: 시점 t에서 타이어(자동차)회사의 타이어 가격에 대한 양보
- $A_t(A_t)$: 시점 t에서 타이어(자동차)회사의 협상력 사용

본 연구의 “결합된 접근방법”의 이론적인 체계는 S-O-R 학습이론에 근거를 두고 있으며,

(1) 한 협상자의 전술적행위는 상대방에게 자극(S)가 되고, (2) 그에따른 상대방의 협상력 인지의 변화, 즉 협상력의 학습은 상대방에 있어서는 내부상태(O)가 되며, (3) 상대방의 대응되는 전술적행위는 협상력의 학습으로 발생된 반응(R)인 동시에 다시 처음의 협상자에게는 자극이 된다. 이와같은 협상자들은 그들의 협상력인지에 근거하여 전술의 선택을 하며 다시 상대방의 협상력에 대한 학습을 촉진시키고 그에 근거한 상대방의 전술적인 선택은 다시 처음 협상자들의 협상력에 대한 학습을 촉진시켜 새로운 전술적행위를 발생시킨다. 이러한 S-O-R 학습원리는 England(1979)의 선형적인 협상모형에도 나타나고 있다. 단, England의 학습모형에서 협상자의 학습대상이 되는 변수는 상대방의 협조성(cooperativeness)이며 앞에서 언급한 바와 같이 협상자의 협상력에 근거한 전술적행위는 모형에 고려되어 있지 않다.

IV. 가설설정

〈그림 3-1〉에서 두 협상자간의 상호작용을 좀 더 분석하여 보면 다음의 다섯가지 기본적인 협상행위로 압축된다: (1) 협상자의 협상력인지(P_t)에 근거한 협상력 사용(A_t), (2) 협상자의 협상력인지(P_t)에 근거한 양보(X_t), (3) 협상자의 전단계 협상력인지와 관련된 현 단계에서의 협상력에 대한 학습($P_t - P_{t-1}$), (4) 상대방의 양보(X_{t-1})에 의해 촉진된 협상자의 학습 ($P_t - P_{t-1}$), (5) 상대방의 협상력사용(A_{t-1})에 의해 촉진된 협상자의 학습($P_t - P_{t-1}$). 이들 다섯가지 기본적인 협상행위는 두 협상자에게 동일하게 적용되며 협상 타결점을 찾거나 협상이 결렬될 때까지 반복적으로 일어난다.

4.1 협상력인지에 근거한 협상력사용

기존의 연구들에 의하면 높은 협상력을 소유한 협상자일수록 강압적인 협상력대안(coercive power alternatives)을 사용하는 경향이 뚜렷하게 나타난다(Robicheaux and El-Ansary 1976 : Roering 1977 : wilkinson and Kipnis 1978 : Dwyer and Walker 1981 : Bacharach and Lawler 1981). 자신의 힘이 강한 것으로 인식하는 협상자는 그를 인정 하지

않는 상대방의 전술적행위를 불공정하다고 생각할 것이다. 이러한 경우 협상자는 상대방이 자신의 협상력을 학습할 수 있도록 더욱 강압적인 협상력을 사용하게 된다는 것이다. 협상력의 이러한 착취적인 성질(exploitative nature)을 밝힌 기존의 연구에 대해 Frazier와 Summers(1986)는 강력한 의문을 제기하고 있다. 이들 협상연구는 대부분이 폐쇄적인 실험실에서 행해진 것으로 협상자들의 관계는 실험을 위해 단시적으로 형성되었다는 것이다. 반면에 실제적인 유통구조에서 그 관계는 장기적이며 따라서 상대방의 보복 및 상황변화에 따른 협상력의 이동에 대한 우려로 강압적인 협상력의 사용이 억제되는 경향이 있다는 것이다.

“In contrast to the typical laboratory study, channel relations are usually of long duration. …… A desire to exploit one’s current power through coercion is likely to be tempered by the realization that such action may provoke later retaliation and that the relative power of the two parties can shift over time.

Personal relationships between the boundary personnel of the two firms, if positive, also are likely to inhibit the use of coercion.”

Frazier와 Summers는 자동차 판매딜러들을 대상으로 한 조사로부터 자동차 제조업자의 협상력과 그의 강압적인 협상력사용 사이에 역(逆)의 관계가 있음을 발견하였다. 이러한 조사결과는 기존의 것과 대치되고 그들의 주장을 뒷받침하여 주는 것이다. 그러나 Frazier와 Summers의 연구결과도 커다란 가정을 필요로 한다. 그들의 연구에서 자동차 제조업자의 협상력은 그 제조업자에 의한 것이 아니라 자동차 판매딜러들에 의해 인지된 것을 측정하였으며, 협상력도 그 제조업자의 자동차 산업에서의 실적(performance)으로만 평가되었다. 이러한 측정방법은 다음의 두가지 가정이 성립되지 않을 경우 그 신뢰성 및 타당성이 떨어질 것으로 보인다. 즉, (1) 자동차 제조업자와 그 판매딜러 사이에 협상력에 대한 인지차이가 없어야 하고, (2) 제조업자의 자동차산업에서의 실적만으로 그의 협상력이 측정될 수 있어야 한다.

앞에서 언급되었듯이 Eliashberg et al.을 비롯한 기존의 협상연구는 이들 가정과 반대되는 결과를 보여준다. 우선, 협상자들은 자신의 협상력에 대해 상당한 인지차이를 나타내고 있다. 이러한 인지차이는 정보부족에 따른 서로의 협상력에 대한 불확실성 외에 협상자 자신의 협

상력에 대한 자만심(overconfidence)에도 기인한다(Neale and Bazerman 1985). 게다가 자동차 제조업자의 실적은 그 협상력을 측정하는데 일부분일 뿐 중요요소가 아닐 수도 있다. 예를 들면, GM의 협상력은 그 회사의 매년 실적에 관계없이 여전히 강할 수 있으며 따라서 그 명성과 협상력 대안(예 : 딜러들에 대한 금융의 철수)만으로도 판매딜러들을 통제할 수 있는 것이다. 따라서 Frazier와 Summers의 연구는 논리적인 강점에도 불구하고 실증적으로 그 타당성이 입증되지는 못하였다. 이상의 이유로 본 연구에서는 기존의 연구, 특히 Wilkinson과 Kipnis(1978) 및 Bacharach과 Lawler(1981)에 의해 밝혀진 협상력의 증가가 전술적행위(즉, 협상력 대안선정)에 미치는 영향에 기초하여 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 1] 어느 한 협상자의 협상력 증가는 그 협상자의 협상력 대안선정에 있어서 그 강도(toughness)를 증가시킨다.

4.2 협상력인지에 근거한 양보

과거 많은 연구들이 협상력에 따른 협상자들 사이의 자원배분에 대해 조사하여 왔다(Walker 1971 : Porter 1974 : Dwyer and Walker 1981 : McAlister, Bazerman, and Fader 1986 : Anderson, Lodish, and Weitz 1987). 이들 연구는 일반적으로 강한 협상력을 소유한 협상자가 상대적으로 약한 협상력을 소유한 협상자에 비해 더 많은 이익을 획득함을 보여주고 있으며, 이는 다시 말하면 강한 협상력의 소유자들이 전체적으로 양보를 하지 않는 경향을 나타내는 것이다. Bacharach과 Lawler(1981, pp. 90-91)는 이러한 협상력과 양보간의 관계를 시간의 경과에 의해 설명하고 있다. 그들에 의하면, 협상자가 시간의 경과에 따라 자신의 협상력이 증가되고 있다고 인지하는 경우 그 협상자는 양보를 줄이는 경향이 있다고 한다. 이러한 연구로부터 다음의 가설이 설정되었다.

[가설 2] 시간이 경과하면서 자신의 협상력이 증가하는 것을 인지한 협상자는 양보를 줄이고, 협상력이 감소하는 것을 인지한 협상자는 양보를 증가시키는 경향이 있다.

4.3 사전 협상력인지와 학습

〈그림 1〉에서 t시점에서의 협상자의 협상력에 대한 학습은 그 시점에서의 협상력 인지의 변화, 즉 $P_t - P_{t-1}$ 으로 정의된다. 만약 그 인지의 변화가 양(+)의 방향이면 협상자는 자신의 협상력이 이전보다 더 강해졌음을 학습하게 되고, 음(-)의 방향이면 자신의 힘이 이전보다 약해졌음을 학습하게 된다. 이러한 협상력의 학습은 전단계 협상력인지 수준에 따라 변할 것으로 보인다. 정보결합이론(information integration theory)에 의하면, 새로운 정보(new information)는 사전판단(prior judgment)과 결합하여 사후 판단(posterior judgment)을 형성한다(Solvic and Lichtenstein 1971). 여기 사전판단의 증가는 사후판단과 사전판단의 차이, 즉 학습을 감소시킬 것이다. 그러므로 학습과 사전판단간에는 역의 관계가 존재한다. 이러한 역의관계는 아래와 같은 방법에 의해서 유도될 수 있다. 정보결합이론에서 다음과 같은 관계가 성립된다.

$$P_t = w_1 P_{t-1} + w_2 I_{t-1} \quad \text{단, } 0 \leq w_1, w_2 \leq 1$$

P_t : t시점에서의 협상력인지(사후판단)

P_{t-1} : t-1 시점에서의 협상력인지(사전판단)

I_{t-1} : t-1 시점에서의 새로운 정보

w_1, w_2 : 사전판단과 새로운 정보의 가중치

위의 식은 다음과 같이 표현될 수 있다.

$$(P_t - P_{t-1}) = (w_1 - 1)P_{t-1} + w_2 I_{t-1}$$

여기서 $(w_1 - 1) < 0$ 이므로 사전판단은 학습에 음(-)의 영향을 미친다. 이로부터 다음의 가설을 설정하였다.

[가설 3] 협상자의 협상력에 대한 사전인지는 그에 이은 협상자의 학습과 역의 관계가 있다.

4.4 상대방의 협상행위로 인한 학습

어느 한 협상자의 강하고 강압적인 협상력 대안의 빈번한 사용은 상대방으로 하여금 유사한 전술로 대응하게 유도한다. 많은 연구들이 협상자가 양보에는 양보로, 위협에는 위협으로 응수하는 상호 호혜적(reciprocal)인 경향이 있음을 보여주고 있다(Deutsch and Krauss 1962 : Cross 1969 : Bartos 1974 : Bacharach and Lawler 1981). 협상자들의 상호 호혜적인 협상행위는 본 연구 [가설 1]의 협상력에 근거한 착취적인 협상행위와 대치되지 않는다. 협상자의 협상행위는 협상력에 근거하므로 착취적일 수 있으나 주어진 협상력 안에서는 상호 호혜적일 수 있다. 즉, 상대방이 그의 협상력에 비하여 상대적으로 양보를 더 많이 하였을 경우 협상자의 강압적인 협상력사용도 자제되어 그 협상력에 대비해 보다 많이 양보하는 상호 호혜적인 협상행태가 나타날 수 있는 것이다.

이러한 협상자들의 상호 호혜적인 협상행위에 따르면, 한 협상자의 지나치게 강한 전술적 행위는 상대방으로 하여금 보복을 야기시켜 결국은 쌍방이 손실을 보는 경우가 발생한다. 일반적으로 협상자의 강한 전술적행위는 양측 모두에게 손실을 초래할 수 있지만 상대적인 개념에서 볼 때엔 더 많은 이익을 획득하는 경향이 있다(Bartos 1974). 협상자의 강한 전술적 행위가 보다 많은 이익을 얻어내는 것은 상대방이 양보를 많이 하기 때문이며 이러한 상대방의 양보는 본 연구 [가설 2]에서도 밝힌 바와같이 상대방의 협상력에 대한 학습, 즉 협상력 인지의 변화에 기인한 것으로 가정할 수 있다. 이를 정보적인 측면에서 보면, 협상자의 강압적인 전술적 선택은 자신의 협상력인지를 상대방에게 알리는 의사전달 방법이 되며 이에따른 상대방의 양보는 새로운 정보에 의하여 학습된 협상력인지의 변화에 기인한 것으로 볼 수 있다. 이러한 논리 및 가정에 근거하여 다음의 가설이 설정되었다.

[가설 4] 상대방에 의해 사용되는 협상력 대안이 강한 것일 수록 협상자는 자신의 협상력을 보다 많이 음(-)의 방향으로 학습할 것이다.

[가설 5] 상대방이 양보를 적게할수록 협상자는 자신의 협상력을 보다 많이 음(-)의 방향으로 학습할 것이다.

V. 연구방법

5.1 실험설계

본 연구의 자료수집은 최소한 1년 이상 실제 협상경험이 있는 40명의 현업종사자를 대상으로 가상적인 협상시나리오와 컴퓨터 시뮬레이션게임을 이용하여 수행되었다. 표본이 되는 협상자(피실험자)는 마케팅 용역회사의 목록에서 무작위 추출된 74명 중에서 실험에 동의한 40명으로 구성되었다. 실험은 피실험자 개인별로 따로 실시되어 피실험자 1인당 약 1시간씩 소요되었으며, 'demand artifact'를 줄이기 위하여 연구자의 입회없이 피실험자 자신의 자체 관티(self administered test)에 의해 이루어졌다. 가상적인 협상시나리오를 위해서 타이어회사와 자동차회사간에 평균 타이어 공급가격을 결정하는 협상상황이 개발되었으며(첨부 1참조), 여기 자동차회사의 협상행위는 컴퓨터가 맡고 타이어회사의 협상역할은 피실험자가 수행하였다. 따라서 피실험자는 타이어회사의 협상을 위해 고용되었다고 가상하여 자동차회사의 협상역할을 수행하는 컴퓨터에 맞서 그 메시지에 반응하면서 협상을 진행시키도록 요청받았다.

자동차회사의 협상행위를 맡은 컴퓨터 프로그램의 외적타당성(external validity)을 높이기 위해 두개의 서로 다른 프로그램을 마련하였으며 그 하나는 Bartos(1974)의 'action-reaction'모델에, 다른 하나는 본 연구의 '결합된 접근방법'에 기초를 두어 개발하였다. 피실험자는 스케줄순번에 따라 홀수와 짝수로 나누어 각각 다른 컴퓨터프로그램을 상대로 협상을 벌였다. 피실험자로 부터의 측정은 협상과정을 컴퓨터와 피실험자의 전술적행위의 교환을 한 단계로 하여 각 단계가 끝날때마다 수행되었으며 피실험자의 전술적 선택 및 측정을 위한 응답은 모두 그 자신이 라이트펜을 이용하여 컴퓨터화면에 직접 입력을 시켰다.

타이어회사와 자동차회사의 협상력은 시장상황(첨부 1 참조)과 협상력사용의 대안 및 그 결과(첨부 2 참조)에 의하여 창출되었다. 상대방의 협상력에 대한 불확실성도 협상력사용의 결과(payoffs)를 불확실하게 만들어 조성하였다. 즉, 피실험자는 자동차회사의 협상력사용으로 인한 고객(타이어회사)의 손실을 확실히 알고있다. 그러나 고객(타이어회사)의 협상력사용으로 인한 자동차회사의 손실은 범위로만 추정할 수 있도록 하였다.

5.2 변수의 측정

협상력인지 : 본 변수는 피실험자에 의해 인지된 자신의 협상력 크기를 측정하는 것이며 이를 위해 고정총합척도법(constant-sum scale)이 사용되었다. 피실험자는 주어진, 그리고 협상을 통해 변하여 가는 협상상황을 분석하여 100점을 타이어회사와 자동차회사에 할당함으로써 두 회사의 협상력을 표시하도록 하였다. 이러한 측정방법은 마케팅문헌에서 상대적인 협상력을 측정하기 위해 자주 사용된 것이다(Eliashberg et al. 1986 : Cooley et al. 1978). 피실험자의 협상력인지는 협상과정을 통하여 매 협상단계(즉, 두 협상자의 전술적행위으 교환)마다 측정되었다. 측정의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해, 피실험자에 의해 인지된 타이어회사의 자동차회사에 대한 상대적인 의존성도 측정되었다. 이러한 측정방법은 Emerson의 종속이론(dependency theory)에 그 이론적 근거를 두고 있다(Emerson 1962).

협상력사용 : 본 변수는 피실험자에 의해 인지된 자동차회사가 사용한 협상력대안의 강도를 측정하는 것이다. 여기 협상력사용은 (1) 협상력대안의 선택과 (2) 그 대안을 실제로 사용할 것인지의 사용의도로 세분화되었다. 피실험자에 의해 인지된 자동차회사의 협상력사용 강도는 두가지 방법으로 측정되었다. 그 하나는 직접적인 측정방법으로, 피실험자에게 그의 인지된 협상력사용의 강도를 도식등급법(graphicrating scale)에 표시하도록 요청하는 것이다. 또 다른 방법은 자동차회사의 협상력사용으로 인하여 타이어회사에 발생될 기대비용을 계산하는 방법으로, 이는 피실험자에 의해 인지된 자동차회사의 협상력사용 의도에 그 실제 사용으로 인한 타이어회사의 손실을 곱하여 구하게 된다. 사용의도는 10점 척도로 측정되며 0점은 사용할 가능성이 없는 경우이고 10점은 실제 사용할 것으로 확신하는 경우이다.

양보 : 시점 t 에서 협상자의 양보(X_t)는 협상 처음에 제안된 타이어가격(initial offer : q_0)과 시점 t 에 제안된 타이어가격(q_t)의 차이로부터 구하였다(즉, $x_t = q_0 - q_t$). 양보를 시점 t 와 $t-1$ 에서의 제안된 타이어가격의 차이로 측정하는 방법은 그 차액의 의미가 시간에 대해 일정하다는 비현실적인 가정이 따르게 되어 본 연구에서는 적절하지 못한 방법이 된다. 협상이 진전되어 쌍방의 제안이 근접됨에 따라 그 차액은 급격하게 줄어 들지만 그 중요성은 협상초기의 큰 차액보다 더 클 수 있는 것이다.

Ⅵ. 분석결과

자료수집 결과 40명의 피실험자들로 부터 199개의 관찰치가 측정되었으며, 따라서 각 피실험자의 협상행위는 평균적으로 대략 5단계에 걸쳐 지속된 것으로 나타났다. 수집된 자료는 자료분석을 위하여 피실험자와 협상기간에 대해 데이터폴링(Bass and Wittink 1975 참조)을 하였다. 자료분석은 서로 다른 컴퓨터 프로그램에 대응하여 협상을 벌인 두 피실험자군에 대해 따로 실시되었으며, 분석결과에 따르면 가설검증의 유의성이 컴퓨터 프로그램의 차이에 상관없이 유사하게 나타나 본 연구의 시뮬레이션게임에 대한 외적타당성이 있음을 보여 주었다. 이에따라 본 연구에서는 전체 데이터를 분석한 결과만을 보고하였다.

6.1 변수측정의 신뢰성과 타당성검토

변수측정의 신뢰도와 타당성검토는 LINREL(Levine and Bohrnstedt 1982)을 사용하여 수행하였다. LINREL은 신뢰성계수(reliability coefficients)로 Cronbach의 α 뿐 아니라 Heise-Bohrnstedt의 Ω 값도 알려준다. Cronbach α 가 참값에 대해 모든 측정치(measurement items)의 계수가 동일하여야 됨에 반하여 Heise-Bohrnstedt의 Ω 는 각기 다른 계수를 허용하므로 Heise-Bohrnstedt의 Ω 가 좀 더 광범위한 신뢰성 측정수단이라고 볼 수 있다. 이밖에 LINREL은 타당성계수와 비타당성계수도 알려준다. 여기서 타당성계수는 측정치의 혼합지수(measured composite)와 내재하는 공통요인(underlying common factors)간의 상호관계를 측정하며 비타당성계수는 관찰된 공통요인 외의 요인들로 부터 파생한 체계적인 분산을 측정한다.

〈표 6-1〉은 신뢰성과 타당성검증을 요약한 것이다. 협상력인지의 측정에 대한 α 와 Ω 계수는 약 .8정도이며 협상력사용의 측정에 대한 α 와 Ω 계수는 .7을 약간 상회하였다. Nunnally(1978)에 따르면 .8보다 큰 α 측정치는 강한 신뢰성영역에 접근하는 것이므로 협상력인지의 측정치는 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 협상력사용의 측정치는 이러한 신뢰성영역에는 미달되지만 여전히 받아들일만한 것으로 생각된다. 타당성과 비타당성의 계수도 역시

유의수준에 들은 것으로 나타났다. 타당성계수는 .854에서 .900정도로, 비타당성계수는 두 변수에 대해 모두 0으로 계산되었다. 이들 검증결과는 협상력인지와 협상력사용의 측정치들이 신뢰성과 타당성이 있음을 나타내는 것이다.

〈표 6-1〉 신뢰성 및 타당성검증

	Cronbach's α	Heise-Bohrnstedt's Ω	타당성	비타당성
협상력인지	.793	.810	.900	.000
협상력사용	.707	.729	.854	.000

6.2 가설검증

가설검증은 회귀분석을 통해 수행되었으며 이를 위해 세 개의 회귀방정식이 개발되었다. 〈표 6-2〉에서 식 (1)은 [가설 1]의 검증을 위한 것으로 협상자의 협상력인지(P_i)가 협상력 대안선정, 즉 협상력사용(A_i)에 있어서의 효과를 측정하는 것이다. 식 (2)는 [가설 2]를 검증하기 위한 것으로 협상자의 협상력인지(P_i)와 양보(X_i)간의 관계를 나타낸다. 식 (3)은 [가설 3], [가설 4], [가설 5]를 위해 개발된 것으로 협상자의 학습과정을 나타낸다. 즉, 협상자의 학습($P_i - P_{i-1}$)은 전단계의 협상력인지(P_{i-1}), 상대방의 양보(X_{i-1}) 및 협상력사용(A_{i-1})

〈표 6-2〉 가설검증을 위한 회귀분석

(1) $A_i = 15.798 + .751 P_i$ (5.407)	$r = .407$
(2) $x_i = 5.404 - .029 P_i$ (5.400)	$r = .407$
(3) $P_i - P_{i-1} = 6.155 - .293 P_{i-1} + .355 x_{i-1} - .027 A_{i-1}$ (12.193) (.557) (-.724)	$r = .718$

(주) : 1. 관찰수 $n=149$

2. () = t-통계치

t_{i-1})에 의해 결정된다고 가설로 설정하였다.

회귀분석의 결과는 <표 6-2>에 나타나 있다. 회귀분석에 이용된 관찰수 $n=149$ 는 누락된 관측치와 회귀방정식에서 시간차로 인한 삭제를 반영한다.

가설 1 : 식 (1)에서 P_i 의 계수가 양(+)인 것은 피실험자들이 자신의 협상력이 더 강하다고 인지할 경우 더 강한 협상력 대안을 선택(즉, 협상력사용)하였고, 더 약하다고 인지할 경우 보다 약한 협상력사용을 했음을 의미한다. t -통계치에 따르면 협상력인지 P_i 가 피실험자의 협상력사용 A_i 를 결정하는데 유의한 것으로 나타났다($P < .001$). 이러한 결과로 부터 강한 협상력을 인지하는 협상자는 강하고 강압적인 협상력대안을 선택하는 경향이 있다는 [가설 1]이 확인되었다.

가설 2 : 식 (2)에서 P_i 의 계수가 음(-)인 것은 타이어회사를 위해 협상을 벌리는 피실험자가 자신의 협상력이 커짐을 인지할 경우 양보를 하지 않게 되고, 작아짐을 인지할 경우 더 많이 양보하는 경향이 있음을 표시한다. t -통계치에 따르면 협상력인지 P_i 가 피실험자의 양보 x_i 의 결정에 유의한 것으로 나타났다($P < .001$). 이로부터 협상과정에서 협상인지가 증가하는 경우 협상자의 양보가 상대적으로 적고 협상력인지가 감소하는 경우 양보가 증가할 것이라는 [가설 2]가 확인되었다.

가설 3 : 협상자의 협상력에 대한 기존인지는 협상자의 학습과 역의 관계에 있다는 [가설 3]역시 지지 되었다. 식 (3)에서 기존의 협상력인지 P_{i-1} 의 계수는 음(-)으로 협상자의 협상력에 대한 기존인지를 클(작을)경우 다음 시점의 협상자의 협상력 학습을 감소(증가)시킴을 나타낸다. t -통계치도 기존의 협상력인지 P_{i-1} 이 다음 시점에서 의 협상력에 대한 학습 ($P_i - P_{i-1}$)을 결정하는데에 유의함을 의미한다($P < .001$).

가설 4와 5 : 이들 가설은 한 협상자와 강한 전술적행위가 협상력에 대한 다른 협상자의 학습에 미치는 효과에 관해 서술한 것이다. 식 (3)에서 상대방의 양보 x_{i-1} 과 협상력사용 A_{i-1} 의 계수는 각각 양(+)과 음(-)의 값을 가진 것으로 나타났다. 이것은 자동차회사의 강한 전술적행위, 즉 적은 양보와 강한 협상력사용이 피실험자가 그 자신의 협상력을 학습하는데 있어서 음(-)의 방향으로 유도하는 효과가 있으며, 반대로 자동차회사의 약한 전술적행위, 즉 많은 양보와 약한 협상력사용은 피실험자의 학습을 양(+)의 방향으로 유도하는 효과가

있다. t-통계치를 보면 자동차회사의 전술적행위가 피실험자의 협상력에 대한 학습을 결정하는데 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 [가설 4]와 [가설 5]의 방향은 확인되었으나 그 유의수준은 낮으며, 이는 변수들이 실제로 유의하지 않다기 보다 컴퓨터의 메시지부터 흘러나온 자동차회사의 전술적행위가 피실험자들의 마음속으로 내면화(internalization)되지 않았던지 또는 이들 변수의 효과가 비선형적이어서 그 유의수준이 낮은 것으로 생각된다.

VII. 결 론

본 연구의 이론적 공헌은 행동과학에 있어서 협상과정에 관한 두개의 대조되는 접근방법, 즉 협상을 전술적행위의 과정으로 보는 견해와 학습과정으로 보는 견해를 접목시킨데 있다. 이들 상이한 두 시각의 결합을 위하여 본 연구에서는 협상을 두 협상자가 전술적인 행위의 교환을 통하여 각자의 상대적인 협상력을 이해하여 가는 학습과정으로 묘사하였다. 협상과정의 이러한 결합된 접근방법은 다섯개의 가설로 표시되었다. 처음의 두 가설, [가설 1], [가설 2]는 협상자의 전술적행위의 교환에 관한 것이며, 그 검증결과에 의하면 대체적으로 과거 많은 연구자들(Robicheaux and El-Ansary 1976 : Roering 1977 : Wilkinson and Kipnis 1978 : Dwyer and Walker 1981 : Bacharach and Lawler 1981 : McAlister, Bazerman, and Fader 1986 : Anderson, Lodish, and Weitz 1987)에 의해 발표된 것과 일치하였다. 협상자의 인지된 협상력은 그의 전술적행위의 선택을 결정하는 중요한 요인으로 나타났다. 자신의 협상력이 강해짐을 인지한 협상자는 더욱 강한 협상전술(즉, 양보를 안하고 더욱 강하고 강압적인 협상력 대안의 사용)을 선택하는 경향을 보였다.

나머지 세가지 가설 [가설 3], [가설 4], [가설 5]는 전술적행위의 교환의 결과로써 협상자의 협상력에 대한 학습행위를 묘사한 것이다. 기대한 바와 같이 협상자의 자신의 협상력에 대한 학습은 그의 전단계에 인지된 협상력에 상당한 영향을 받았으며, 상대방이 강한 협상전략을 구사함에 따라 음(-)의 방향(즉, 협상자의 협상력이 감소하는 방향)으로 움직이는 경향을 보였다. 이러한 검증결과는 강한 협상전술이 더 많은 이익을 획득하는데 보다 효율적이라는 Bartos(1974)의 실증분석 결과와 일치한다. 결론적으로, 이들 검증결과는 대체적으로 본 연구의 '결합된 접근방법'으로부터 설정된 가설들을 지지하였다.

본 연구는 또한 협상전략의 개선에 관심이 있는 관련분야 실무자들에게도 도움이 되기를 기대한다. 이러한 실용적 측면에서의 공헌은 본 연구에서 개발된 '결합된 접근방법'이 의미하는 협상행위에 대한 독자적인 설명에 있다. '결합된 접근방법'에 의하면, 일반적으로 협상자들은 자신의 협상력에 대해 확실히 알지를 못한다. 단지 협상과정을 통해 전술적행위를 교환하면서 자신의 협상력에 대한 인지를 끊임없이 수정하여 가는 것이다. 협상자들은 양보를 하고 협상력 대안의 사용을 통하여 자신의 협상력을 과시하고, 그를 통해 자신의 협상력에 대한 인지를 상대방에게 전달하는 동시에 상대방의 협상력 학습을 촉진시키며, 그리고 자원배분에 있어서 그들이 인지한 상대적인 협상력에 따라 '공정한 몫'을 획득하려 노력한다. 때로는 상대방의 협상력에 대한 불확실성을 이용하여 자신이 강한 힘을 가진듯이 위장하고 강한 협상전략을 구사하기도 한다. 그러나 많은 경우엔 협상자는 상대방을 시험하고 자신의 협상력을 확인하기 위해 강한 협상전략을 사용한다.

이러한 강한 전략이 의도적으로 또는 비의도적으로 사용되었던 간에 상관없이 자주 상대방으로부터 이와 유사한 전술의 대응과 심지어는 보복까지 야기시킨다. 이와같은 감정적인 와해를 회피하기 위하여 협상 당사자들은 '절제된' 협상전략의 사용이 필요하다. 여기에서 초점은 협상력에 대한 자신의 인지를 상대방에게 효율적으로 전달하고 상대방의 학습을 효과적으로 촉진시키면서도 상대방의 보복을 유발하지 않는 최적의 전략을 어떻게 수립할 수 있는가 하는 것이다. [가설 4]와 [가설 5]의 검증에 따르면 강한 전술적행위가 상대방의 학습을 촉진시키는데 보다 더 효율적인 경향이 있는 것으로 나타났다. 그러나 이의 유의수준은 매우 낮으며, 따라서 같은 전술적행위의 효과도 협상이 진행됨에 따라 달라질 수 있지 않나 하는 추측을 낳게 한다. 예를 들면, 강하고 강압적인 협상력의 대안이 협상 초반에 사용될 경우 상대방으로 하여금 심한 반발을 일으킬 수 있으나 협상 막바지에 다른 약한 대안이 모두 고갈된 후에 사용될 경우보다 더 수용성이 클 수 있다. 마찬가지로, 같은 양의 양보도 초반보다는 막바지에 그 효과가 더 클 것이다. 그러므로 동일한 양보와 협상력의 사용도 협상의 전개상황에 따라 다른 효과를 나타낼 가능성이 높다.

비록 본 연구의 '결합된 접근방법'은 어떠한 유통경로의 협상상황에도 적용될 수 있을 것으로 생각되지만, 본 연구에 발표된 실증분석의 결과에 대한 해석은 일원적인 고정총합(fixed-sum)의 협상상황에만 국한되어야 할 것이다. 여기 일원적인 고정총합의 협상상황이란 여러 가지 제안이 한꺼번에 협상의 대상이 되어 협상자 각자의 효용에 따라 모두 이득을 볼 수 있

는 혼합동기(mixed-motive)의 상황과는 달리 협상의 대상이 타이어 가격이란 한 차원에 제한되어 한 협상자의 이득은 다른 협상자의 손실이 되는 경우이다. 이러한 고정총합의 협상상황에서는 Frazier와 Summers(1986)에 의해서 논의된 바와 같이 협상자의 행동이 더욱 착취적이 되고 강압적인 협상력 대안도 더욱 빈번히 사용될 가능성이 있다. 따라서 본 연구의 가설에 나타난 협상자의 착취적인 성향의 협상행위가 혼합동기보다는 고정총합의 협상상황에서 그 유의수준이 보다 높아질 것으로 예상된다. 그렇지만 혼합동기의 협상상황에서도 높은 협상력을 지닌 협상자가 낮은 협상력을 지닌 협상자보다는 비교적 더 빈번히 강압적인 협상대안을 쓸 가능성이 크며, 따라서 본 연구의 가설이 역시 성립될 것으로 보인다.

또한, 본 연구의 실증분석 결과는 과거 대부분의 협상연구와 마찬가지로 실험실연구(laboratory experimentation)의 한계 안에서 이해되어야 한다. 협상연구의 큰 약점은 그 현상의 복잡성 때문에 현장연구(field experimentation)가 어렵다는 점이다. 본 연구에서 사용된 협상 시나리오는 가상상황에 근거한 것이다. 이와같은 가상상황에서는 피실험자들이 자신의 협상행위 결과에 대해 책임감이 적을 것으로 보인다. 그러므로, 협상에서 타이어 가격의 결정에 따라 수백만 달러가 이동할 수 있다는 사실이 피실험자에게는 큰 의미가 없을 수 있다. 협상에서의 위협 역시 진지하게 받아들여지지 않을 수 있다. 같은 맥락에서, 상대방(자동차회사)의 양보와 협상력사용도 피실험자에 의해 완전히 내면화가 되지 않았을 가능성이 있는 것이다. [가설 4]와 [가설 5]에서 상대방의 전술적 행위가 협상자의 학습을 결정하는데 유의하지 않은 것으로 나타난 것은 바로 이러한 작위성(artificiality)때문일 수도 있다.

본 연구에서는 모의실험이 지닌 작위성문제를 줄이기 위하여 피실험자들을 상당한 협상경험을 가진 실무자 그룹으로부터 선발하였다. 실험이 끝난 후 이들 피실험자의 대부분이 자신이 역할을 담당한 협상게임에 열의를 가졌음을 표현했다. 결국 그들은 협상경험을 소유한 실무자로서 이러한 협상게임 자체에 관심이 많았으며, 따라서 그 대부분이 실험이 끝난 후 자신의 협상성적이 다른 피실험자와 비교하여 어떠한지 물어 보았다. 앞으로 모의실험의 작위성을 더욱 감소시키기 위해서는 피실험자들에게 지급될 실험참여에 대한 금전적인 보상을 그들의 협상결과와 연결시켜 그들의 동기를 높이는 방안도 검토되어야 할 것이다.

협상과정에 대한 우리의 이해를 증진시키기 위해서 아래와 같은 분야에 추가적인 연구가 필요하다. 첫째로, 앞으로 행해질 연구는 상이한 협상상황, 특히 상이한 협상단계에서의 협상 전략의 효과에 대한 조사가 이루어져야 한다. 이러한 연구로부터 얻어지는 정보는 실무자들

이 특정 협상상황에서 최적의 협상전략을 수립하는데 큰 도움이 될 것이다. 둘째로, 협상자의 위험부담행위(risk taking behavior)에 대한 조사가 필요하다. 협상에 있어서의 불확실성은 협상자들의 그들의 의사결정에 있어 위험을 부담할 것을 요구한다. 일반적으로 유통경로 협상은 항상 높은 위험을 내포하고 있으며 이러한 높은 위험은 협상과정의 진로를 결정하기도 한다. 협상결과로 인한 자원배분은 장기적으로는 그 협상자의 생존에 까지 영향을 미치게 되어 강한자는 유통경로상에서 살아남고 약한자는 점차적으로 도퇴되어 가는 유통경로의 진화에 중요한 결정요인이 될 수도 있다. 따라서, 유통경로상의 의사결정에 있어서 위험의 영향을 측정하는 연구는 유통경로 협상에 대한 우리의 이해를 증진시키기 위해 필수적이다. 마지막으로, 유통경로 협상에 관하여 그동안 축적된 우리의 모든 이해와 지식이 궁극적으로는 이 분야에서 현실적으로 도움이 될 수 있는 의사결정 모델의 개발로 연결되어야 할 것이다. 이를 위해서는 복잡한 협상의 제현상을 설명할 수 있을만큼 포괄적이면서도 실증분석이 가능할 만큼 간단한 이론적인 체계의 개발이 필요하다. 이러한 이론적 체계의 개발이 본 연구의 주된 목적이었다. 본 연구에서는 협상을 두개의 유통경로상의 회사가 전술적인 행위의 교환을 통하여 각자의 상대적인 힘을 학습하는 학습과정으로 가정하였다. 다섯개의 가설이 이 가정을 근거하여 설정되었으며 유통경로상의 협상상황에서 검증되었다.

별첨 1 : 협상 시나리오

Good Tires, Inc. (GT) is a major tire supplier to General Autos, inc. (GA).

GT and GA are negotiating on an average tire price for the next two years.

Their current contract is about to expire very soon. So far, they have been unsuccessful. Recently, GT decided to hire a professional negotiator and selected you. Thus, during the bargaining you will negotiate for the tire company against the automobile company through a computer terminal.

Here is GT's current bargaining situation :

1. Car sales have increased to an annual rate of 8.5million cars in recent years. Automobile companies are enjoying record sales.
2. However, the economic outlook is very uncertain for the next two years according to many ecomomists. Car sales may have reached their peak.
3. At this point, the tire market is very tight due to the higher demand.
4. The tire price agreed upon last time was unfairly low because it was contracted during the recession.
5. Recently, GT has developed a better quality tire.
6. It is forecasted that GT will supply approximately 10 million tires to GA over the next tow years.

In addition, GT provides you with the following information : among the tires GA uses, more than 50% are supplied by GT, while only 35% of the tires produced by GT are supplied to GA. Thus, GA depends more on GT than GT depends on GA. GT thinks this situation is favorable for them. Yet, GA has their own tire production facilities. GT is concerned that their tough stance in bargaining may provoke GA to expand their tire

production facilities and reduce the dependency on GT in the long run.

GT and GA have not reached an agreement so far on the average tire price. GA has offered \$ 20, while GT has insisted on \$ 30.

별첨 2 : 협상력사용의 대안 및 비용

Alternatives for GT(Tire)	Loss to GA(Auto) ²
Persuasion. ²	-
Reduce tire warranty.	4 to 7
Delay tire shipment.	9 to 15
Quit bargaining	14 to 22

Alternatives for GA(Tire)	Loss to GT(Tire) ¹
Persuasion. ³	-
Delay payment of tire.	4.0
Increase GA's own tire production facilities.	9.0
Quit bargaining	13.0

Note : 1. in million dollars.

2. Persuade GA to concede for the following reasons :

- Tire market is recently tight due to the high demand.
- Consumer satisfaction with the tire is very good.
- Compensation for the loss from the low tire price contracted last time.

3. Persuade GT for the following reasons :

- Economic outlook for the next two years is uncertain.
- Emphasize the long-term relationship.
- If we don't cooperate, we both loose!

참 고 문 헌

1. Anderson, Erin, Leonard M. Lodish, and Burton A. Weitz(1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24 (February), 85-97.
2. Bacharach, Samuel B. and Edward J. Lawler (1981), *Bargaining*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
3. Bartos, Otomar J. (1974), *Process and Outcomes of Negotiations*, New York : Columbia University Press.
4. Bass, Fank M. and Dick R. Wittink (1975), "Pooling Issues and Methods in Regression Analysis with Examples in Marketing Research," *Journal of Marketing Research*, 12 (November), 414-25.
5. Bierstedt, R. (1950), "An Analysis of Social Power," *American Sociological Review*, 15, 730-38.
6. Brown, James R. and Gary L. Frazier (1978), "The Application of Channel Power : Its Effects and Connotations," in *Research Frontiers in Marketing : Dialogues and Directions*, Subhash C. Jain, ed., Chicago : American Marketing Association, 266-70.
7. _____ and R. L. Day(1981), "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-74.
8. Cadotte, Ernest R. and Louis W. Stern(1979), "A Process Model of Interorganizational Relations in Marketing Channels," in *Research in Marketing*, Vol. 2, Jagdish Sheth, ed., Greenwich, CT : JAI Press, Inc., 127-58.
9. Cartwright, D.(1959), "A Field Theoretical Conception of Power," in *Studies in Social Power*, D. Cartwright, ed., Ann Arbor : Institute for Social Research, 183-220.
10. Chertkoff, J. M. and J. K. Esser(1976), "A Review of Experiment in Explicit Bargaining," *Journal of Experimental Social Psychology*, 12, 464-86.
11. Cooley, James R., Donald W. Jackson, Jr., and Lonnie L. Ostrom(1978), "Relative

- Power in Industrial Buying Decisions," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring, 18-20.
12. Cross, John G. (1965), "A Theory of the Bargaining Process," *American Economics Review*, Vol. 55, No. 1, 69-94.
 13. _____ (1969), *The Economics of Bargaining*, Basics Books, Inc..
 14. _____ (1977), "Negotiations as a Learning Process," *Journal of Conflict Resolution* Vol. 20, 581-606.
 15. Deutsch, M. and R. M. Krauss (1962), "Studies of Interpersonal Bargaining" *Journal of Conflict Resolution*, 6, 52-76.
 16. Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker, Jr. (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure," *Journal of Marketing*, Vol. 45(Winter), 104-115.
 17. El-Ansary, Adel and Louis W. Stern (1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol, 9(February), 47-52.
 18. Eliashberg, Jehoshua and D. A. Michie (1984), "Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study," *Journal of Marketing Research*, 21 (February), 75-88.
 19. _____, Stephen A. Latour, Arvind Rangaswamy, and Louis W. Stern (1986), "Assessing the Predictive Accuracy of Two Utility-Based Theories in Marketing Chennel Negotiation Context," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23(May), 101-10.
 20. Emerson, Richard M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, February, 31-41.
 21. England, J, Lynn(1975), "Linear Learning Models for Two-Party Negotiations," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 19, 682-707.
 22. _____ (1979), "Two Bargaining Automata: Linear and Nonlinear Models," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 23, 296-325.
 23. Etgar, Michael (1976a), "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems," *Journal of Marketing Research*, 13 (February), 12-24.
 24. _____ (1976b), "Channel Domination and Countervailing Power in Distributive

- Channels," *Journal of Marketing Research*, 13(August), 254-62.
25. _____ (1978a), "Intrachannel Conflict and Use of Power," *Journal of Marketing Research*, 15 (May), 273-74.
26. _____ (1978b), "Selection of an Effective Channel Control Mix," *Journal of Marketing*, 42 (July), 53-58.
27. _____ (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 61-78.
28. Fouraker, L. and S. Siegel (1963), *Bargaining Behavior*, New York : McGraw-Hill.
29. Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 2 (May), 158-66.
30. _____ and Jhn O. Summers (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-76.
31. Gaski, John F. (1986), "Interrelations among a Channel Entity's Power Sources : Impact of Exercise of Reward and Coercion on Expert, Referent, and Legitimate Power Sources," *Journal of Marketing Research*, 23 (February), 62-77.
32. Granbois, D. H. and R. P. Willet (1970), "Equivalence of Family Role Measures Based on Husband and Wife Data," *Journal of Marriage and Family*, 32. 68-72.
33. Hunt. Shelby and John Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-93.
34. Larson, L. (1974), "System and Subsystem Perception of Family Rules," *Journal of Marriage and Family*, Vol. 36, February, 123-38.
35. Levine, L. and G. Bohrnstedt (1982), "New Development in the Assessment of Reliability : The LINREL Program," *Educational and Psychological Measurement*, 42, 195-99.
36. Lilien, Gary L. and Philip Kotler (1983), *Marketing Decision Making : A Model-Building Approach*, New York : Harper & Row Publishers.
37. Lusch, Robert (1976), "Sources of Power : Thier Impact on Intrachannel Conflict,"

- Journal of Marketing Research*, 13 (August), 382-90.
38. _____ and James R. Brown (1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 312-23.
 39. Magenau, J. M. and D. G. Pruitt (1979), "The Social Psychology of Bargaining," in *Industrial Relations: A Social Psychological Approach*, G. M. Stephenson and C. J. Brotherton (eds.), New York: Wiley.
 40. McAlister, Leigh, Max H. Bazerman, and Peter Fader (1986), "Power and Goal Setting in Channel Negotiations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (August), 228-36.
 41. Neale, Margaret A. and Max H. Bazerman (1985), "Perspectives for Understanding Negotiation: Viewing Negotiation as a Judgmental Process," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 29 (March), 33-55.
 42. Neslin, Scott A. and Leonard Greenhalgh (1983), "Nash's Theory of Cooperative Games as a Predictor of the Outcomes of Buyer-Seller Negotiations: An Experiment in Media Purchasing," *Journal of Marketing Research*, 20 (November), 368-79.
 43. _____ and _____ (1986), "The Ability of Nash's Theory of Cooperative Games to Predict the Outcomes of Buyer-Seller Negotiations: A Dyad-Level Test," *Management Science*, 32 (April), 480-98.
 44. Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., New York: McGraw-Hill.
 45. Olson, D. H. (1969), "The Measurement of Family Power by Self Report and Behavioral Methods," *Journal of Marriage and Family*, August, 545-50.
 46. Porter, M. (1974), "Consumer Behavior, Retailor Power, and Marketing Performance in Consumer Goods Industries," *Review of Economics and Statistics*, Vol. 56 (November), 416-36.
 47. Pruitt, Dean G. (1981), *Negotiation Behavior*, New York: Academic Press, Inc..
 48. Robicheaux, Robert and Adel El-Ansary (1975), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, 52 (Winter), 13-30.
 49. Roering, Kenneth (1977), "Bargaining in Distribution Channels," *Journal of Business Research*, 5 (March), 15-26.

50. Rogers, M. F. (1974), "Instrumental and Infra-Resources : The Bases of Power," *American Journal of Sociology*, May, 1418-33.
51. Rollins, Boyd C. and Stephen J. Bahr (1976), "A Theory of Power Relations in Marriage," *Journal of Marriage and Family*, November, 619-27.
52. Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1970), "Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels : A Descriptive Model," *Journal of Marketing*, 34 (October), 40-6.
53. _____ and _____ (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 437-42.
54. Rubin, Jeffrey and Bert Brown (1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York : Academic Press Inc..
55. Shugan, Steven M. (1985), "Implicit Understandings in Channels of Distribution," *Management Science*, 31 (April), 435-60.
56. Siegel, S. and L. E. Fouraker (1960), *Bargaining and Group Decision Making*, New York : McGraw-Hill.
57. Slovic, Paul and Sarah Lichtenstein (1971), "Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgment," *OBHP*, Vol. 6, 649-74.
58. Stern, Louis W. and Jay W. Brown (1969), "Distribution Channels : A Social Systems Approach," in *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston : Houghton Mifflin Co., 6-19.
59. _____ and Ronald H. Gorman (1969), "Conflict in Distribution Channels : An Exploration," in *Distribution Channels : Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston : Houghton Mifflin Co., 156-75.

60. Tedeschi, James R. and Thomas V. Bonoma (1972), "Power and Influence: An Introduction," in *Social Influence Processes*, James T. Tedeschi, ed., Hawthorne, N. Y. : Aldine.
61. Walker, Orville C., Jr. (1971), "The Effects of Learning on Bargaining Behavior," in *Combined Proceedings*, Fred C. Alvine, ed., Chicago: American Marketing Association, 194-9.
62. Wilkinson, Ian and David Kipnis (1978), "Interfirm Use of Power," *Journal of Applied Psychology*, 63 (June), 315-20.