

디지털 시대의 e협상: 협상매체에 따른 협상전략과 협상성과에 관한 비교연구

박헌준

연세대학교 경영학과 교수
(hjpark@yonsei.ac.kr)

이종건

연세대학교 경영학과 박사과정
(jklee@base.yonsei.ac.kr)

성상현

연세대학교 경영학과 박사과정
(serisung@seri.org)

인터넷과 디지털 기술의 발달에 따라 시공간상의 제약을 극복하고 정보접근 속도와 성과를 향상시키기 위한 전자매체를 통한 e협상이 증가하고 있다. 이처럼 협상도구로서 전자매체 활용이 증대되고 있는 상황에 능동적, 효과적으로 대처하고 디지털 시대의 협상능력을 제고시킬 수 있는 방안을 찾고자 하는 것이 이 연구의 목적이다. 본 연구는 전자협상과 대면협상의 특징, 협상매체에 따른 긍정적 관계형성, 효과적인 협상태도 및 전략이 협상성과에 미치는 영향에 관하여 질적, 계량적 비교연구를 실시하였다. 이를 위하여 본 연구는 60명의 상경계열 상급 학부학생을 대상으로 e메일 및 컴퓨터 채팅을 이용한 전자협상과 대면접촉을 통한 대면협상을 각각 실시하였으며 참여관찰, 비디오 녹화, 인터뷰 등의 질적 분석과 협상 전·후 설문조사를 통한 계량적 분석을 병행하였다.

연구결과 전자협상이 대면협상보다 긍정적 관계형성이 더 어렵지만, 긍정적 관계형성이 협상성과에 미치는 영향은 대면협상에서보다 전자협상에서 더 큰 것으로 나타났다. 즉, 전자협상이 대면협상보다 협상자간에 친밀감의 표현, 자기 드러내기, 신뢰 및 협조적 태도 등을 통한 긍정적 관계 형성이 어려웠으며 불유쾌한 커뮤니케이션 정도가 높고 협상성과에 대한 만족도가 낮았다. 전자협상에서는 긍정적 관계형성을 위한 상호작용 시간과 회수, 친밀감을 표시하는 문장, 신뢰, 우호적인 분위기 등 긍정적 감정을 표현하는 진술과 긍정적 감정부호가 많이 오고간 경우에 협상성과가 높게 나타나 적극적인 커뮤니케이션 노력이 협상성과에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여 주었다. 전자협상에서는 대면협상보다 입장에 근거한 협상이 더 많았으며, 협상전략에 있어서는 전자협상에서 경쟁전략과 협조전략이 거의 사용되지 않은 대신 맞대응전략이 많이 사용되었고 대면협상에서는 전자협상에 비하여 협조전략이 더 많이 사용되었다. 전자협상에서는 협상전 의도에 비해 협조전략과 맞대응전략의 사용정도가 감소하였으며, 대면협상에서는 협상전 의도에 비해 경쟁전략과 임의전략의 사용정도가 증가하였다. 특히, 전자 및 대면협상 모두에 있어서 경쟁전략과 협상성과 사이에 뒤집힌 U자형 관계가 성립하고 있음이 발견되었으며, 경쟁전략이 적절히 사용될 때 더 높은 성과가 나타났다. 마지막으로 전자 및 대면협상간의 비교연구에 따른 실천적 함의를 토의하였다.

논문 접수일 : 2000.10 게재확정일 : 2001.1

* 본 연구에 공급자 구매자 협상사례를 사용토록 허락해준 미국 Bowling Green State University의 Chan K. Hahn 교수와 Jan Hartley 교수에게 감사하며, 연구에 참여하여 참여관찰자로 수고해 준 연세대학교 대학원 경영학과 석사과정 기노경, 박지원, 이정수, 최용성, 홍현기와 경영협상론 사이버강좌 조교로 수고해 준 박성훈, 그리고 e협상과 대면협상 실험에 참가한 9개 대학교의 상경계열 학생들과 경영협상론 수강학생들에게 감사한다.

I. 서론

인터넷과 디지털 기술의 발달에 따라 시공간상의 제약을 극복하고 정보접근 속도를 높이며 성과를 향상시키기 위한 컴퓨터를 매개로 한 e협상(electronic negotiation)이 증가하고 있다(Thompson, 2000). 2000년 12월 현재, 전세계의 인터넷접속 인구는 약 3억7천5백만 명으로 1년 전의 2억7천6백만 명에 비하여 35.9%가 증가하였으며, 2005년 말까지 8억4천만 명으로 증가할 것으로 예측된다(eTForecasts, <http://www.etforecasts.com>). 우리나라의 인터넷 사용자수도 2000년 말 현재 1천3백8십만 명에 이르고 있다. 대면협상(face-to-face negotiation)은 상호 호혜적인 결과가 나타나는 비율이 높은 반면, 이메일을 통한 전자협상은 50% 이상이 결렬된다(Bazerman, Curhan, Moore, and Valley, 2000; Valley, 2000). 또한, 컴퓨터 채팅을 통한 전자협상은 대면협상에 비하여 협상소요 시간이 더 길며, 협상 성과에 대한 만족도와 동일한 파트너와 다시 협상을 하려는 바램이 각각 낮은 것으로 나타났다(Purdy, Nye, and Balakrishnan, 2000). 디지털 혁명으로 인터넷을 활용한 비대면 커뮤니케이션이 폭증하는 현실에서 이러한 현상은 문제가 아닐 수 없다(Koretz, 2000; Tapscott, 1996). 왜냐하면 이메일이나 전자상거래와 같이 직접 얼굴을 마주하지 않고 이루어지는 전자매체를 통한 협상이 더욱 증가할 것으로 예측되기 때문이다. 이처럼 협상도구로서의 전자매체 활용이 증대되고 있는 상황에 능동적, 효과적으로 대처하고 디지털 시대의 협상능력을 제고시킬 수 있는 방안을 찾는 것은 상당한 의미를 갖는다.

본 연구에서는 전자협상이 대면협상과는 무엇이

다른지 그리고 전자협상에 성공하기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 살펴보고자 한다. 이를 위하여 e메일 및 컴퓨터 채팅을 통한 전자협상과 직접적인 대면접촉에 의한 대면 협상의 특징을 비교·분석하고자 상경계열 상급 학부학생 60명을 대상으로 협상실험을 실시하였다. 본 연구에서는 면담, 녹화, 관찰기록, 설문 등의 질적인 방법론과 설문분석을 통한 계량적인 방법론을 병행하여 협상을 위한 준비, 협상과정, 협상결과 등 협상전반에 걸친 실증 분석을 하였다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

2.1 협상도구의 발전

점점 더 많은 사람들이 시간과 공간상의 제약을 극복하고 성과 향상과 정보접근 속도를 높이기 위하여 새로운 테크놀러지를 활용하고 있다(Crosnon, 1999; McGrath and Hollingshead, 1994). 커뮤니케이션 형태에 따라 상호작용의 질이 달라지므로(Thompson, 2001), 협상에 성공하기 위해서는 테크놀러지를 통한 협상에 대한 충분한 이해와 더불어 이것이 파생하는 사회적 역동성(dynamics)에 대한 이해가 필요하다. 협상에 따른 상호작용은 시간적 동시성과 장소의 동일성 여부에 따라 장소-시간 모델을 통하여 대면접촉, 시프트작업, 전화나 채팅 그리고 화상회의, 이메일이나 보이즈메일의 네 가지로 유형화할 수 있다(Johansen, 1988; McGrath and Hollingshead, 1994; Thompson, 2001). 대면접촉에 의한 상호작용은 의사전달이 동일한 시간과 장소에서 이루어지며, 시프트작업은 동일한 장소에

서 서로 다른 시간에 상호작용이 진행된다. 반면에 전화, 채팅 그리고 화상회의는 서로 다른 장소에 위치하면서 동일한 시간에 상호작용이 이루어지며, e 메일이나 보이즈메일에 의한 상호작용은 다른 시간대와 다른 장소에서 이루어진다.

서로 다른 장소에서 이루어지는 상호작용에는 모두 테크놀러지가 활용된다. 테크놀러지는 직접적인 효율 향상과 예기치 못한 간접적 영향을 함께 가져온다. 전화는 전보를 대체하여 생활화됨으로써 상하간에 커뮤니케이션의 활성화와 민주화를 가져왔으며(Sproull and Kiesler, 1991), 인터넷은 소수의 학자들간에 정보교환의 도구로 사용되다가 정보고속도로와 월드와이드웹(World Wide Web)을 통하여 대중화되었다. 기술적 진보에 의한 2차 효과는 항상 긍정적이고 혁신적인 것만은 아니며(Thompson, 2001), 이러한 맥락에서 볼 때 e 메일이나 컴퓨터 채팅과 같은 전자협상이 협상의 매개 수단으로 보다 중요해 지고 있지만 장단점을 고려해서 활용해야 할 것이다(Moore, Kurtzberg, Thompson, and Morris, 1999).

본 연구에서는 e메일 및 채팅을 통한 전자협상과 직접 마주보며 협상하는 대면협상을 각각 비교·분석한다. 커뮤니케이션 매체로서 컴퓨터를 매개로 하는지 여부에 따라 전자협상과 대면협상으로 구분한다. 컴퓨터를 매개로 한 커뮤니케이션(Computer-Mediated Communication 또는 CMC)은 전자 커뮤니케이션을 말하며 이를 통하여 발신자가 자신의 컴퓨터에 문자 메시지를 작성하면 문자 메시지는 수신자의 컴퓨터에 중계되고 모니터를 통하여 수신자에게 보여지게 된다. CMC는 여러 가지의 컴퓨터 커뮤니케이션을 포괄하는 용어이지만(Walther, 1992), 본 연구에서는 e메일 및 컴퓨터 채팅에 중점을 둔다. e메일 및 컴퓨터 채팅을 통한 전자협상은

문자 메시지에만 의존하기 때문에 커뮤니케이션 암시(cue)가 거의 없으며, 상호작용이 서로 다른 장소에서 이루어진다. 반면에 대면협상은 협상 당사자들이 직접적인 접촉을 통하여 이루어지는 협상으로 서로 상호작용이 동일한 장소에서 이루어진다.

2.2 협상도구와 관계형성

e메일이나 채팅을 통한 전자협상은 직접적인 접촉을 통하여 상대방의 의도와 억양을 들으며 진행하는 대면협상에 비하여 관계형성이 더 어렵다(Thompson, 2001). 전자 커뮤니케이션은 대면 커뮤니케이션과는 근본적인 방식에 있어서 차이를 가지고 있으며, 대면 커뮤니케이션이 가지고 있는 수많은 사회적 정황에 대한 암시(social context cue)를 가지고 있지 않다. 메시지 의미의 93%는 문자가 아닌 얼굴과 목소리에 내재되어 있으나(Mehrabian, 1971), e메일이나 채팅에는 표정과 목소리를 통한 암시가 전혀 없다. 즉, 사전에 서로 모르는 사람간에 e메일이나 채팅을 주고받을 경우에는 상대방의 지위, 소속, 출신 등 상대가 누구인지 알 수 없는 경우가 많으며, 결국은 상대가 누구인지에 대한 정보부족으로 인하여 적절한 관계의 형성이 어렵게 된다. 사람들은 일반적으로 메시지의 이면에 있는 실질적 내용에 대해 생각하며, 의사표시가 함축한 의도와 어조를 토대로 행동하고 반응한다(Thompson, 2001).

e메일이나 채팅을 통한 전자협상은 대면협상에 비해 오해를 불러일으킬 가능성이 높으며 상당 부분 불유쾌한 대화를 초래하는 경향이 있다(Valley, 2000). 대면 접촉에서는 조금 불쾌하더라도 어느 정도의 이해를 통하여 한쪽이 참을 수 있는 일이 컴퓨터를 매개로 한 비대면 접촉에서는 갈등으로

증폭되는 경향이 있으며 심지어 직설적으로 불손해 지기도 한다. e메일이나 채팅에 의한 커뮤니케이션은 쉽게 전송할 수 있으므로 종종 생각도 하기 전에 메시지를 쓰고 전달할 수도 있으며(Thompson, 2001), 신뢰 기반이 약하여 갈등해결에 있어 오해를 증폭시킨다(Carnevale and Probst, 1997). 전자협상에서는 목소리나 얼굴 표정과 같은 의미의 근거가 없기 때문에 다른 사람의 행위에 대하여 확신하는 것이 어렵다. 이러한 불확실성은 '편집증적 반응'이나 '그는 아무짝에도 쓸모 없어'와 같이 잘못된 '귀속오류'를 발생시키는 경향이 있다(Kramer, 1995). 선한 의도에도 불구하고 커뮤니케이션 상의 문제로 인해 협상자가 곤경에 처하게 되는 경우가 종종 발생한다.

전자 커뮤니케이션은 시간 지체를 많이 초래하는데 그에 따른 문제가 발생한다. 글을 쓰는 속도보다 말을 하는 속도가 빠르므로 대면 접촉시보다 e메일이나 채팅을 통한 때 문제해결에 소요되는 시간은 더 길어진다(Purdy, Nye, and Balakrishnan, 2000). 삼시간 컴퓨터회의는 대면회의의 4배, 4시간 회의는 10배의 시간이 소요된다(Thompson, 2001). 대면 접촉에서는 즉각적인 쌍방향 의사소통이 가능하고, 이면에 깔린 비언어적 실마리를 제공해 주므로 오해를 피하거나 수정하는데 있어서 더 유리하며 상호간의 신뢰를 강화시켜 준다. 즉, 대면 커뮤니케이션은 사람들간의 관계에 있어서 동시성과 친밀감을 높이고, 신뢰와 협조적 태도 형성을 강화시키며, 비대면 커뮤니케이션보다 더 협조적이고 복잡한 문제해결에 적합하다(Drolet and Morris, 1995).

e메일 및 채팅을 통한 커뮤니케이션은 대면 접촉을 통한 커뮤니케이션보다 정보공유에 대한 양심적 부담이 적다. 즉, 대면협상에서는 본능적으로 정보

를 공개하고 공유하려는 '개방 스크립트(openness script)'가 강하나, 전자협상에서는 정보를 감추려고 하는 '은폐 스크립트(haggling script)'가 지배적이다(Valley, 2000). 온라인에서 정보를 공유할 때는 과장하거나 수정변경을 가하는 경향이 있으며, e메일을 통하여 접촉할 때 사람들은 보다 쉽게 거짓을 말한다(Valley, 2000). 또한 e메일을 통한 협상은 협상 후 신뢰가 감소하며 속았다는 의심이 강해지고 협상결렬이 많아지며, 대면협상에 비해 과거의 협상경험이 거짓 또는 신뢰에 더 많은 영향을 미친다(Fortune and Brodt, 2000). 그리고 e메일을 통한 접촉은 모습과 목소리를 접하는 직접 접촉에 비해 만족도와 공정성을 적게 느낀다(Purdy, Nye, and Balakrishnan, 2000).

커뮤니케이션 매체가 e메일인지 또는 대면 접촉인지에 따른 영향은 의사결정의 속성이나 커뮤니케이션 내용 및 복잡성에 따라 다르게 나타난다(Frohlich and Oppenheimer, 1998). 경영자들은 민감하고 복잡한 의사결정에 있어 서면 커뮤니케이션보다 대면 커뮤니케이션을 더 선호한다(Mintzberg, 1973). 노사분규라는 경쟁상황에서 비대면 접촉시보다 대면 접촉시 분규일수가 적고 관계형성이 좋으며 상호이익이 되는 협조적 협상을 더 많이 하게 된다(Drolet and Morris, 2000). 그러므로 경영자들은 단순히 e메일을 받는 수동적 사용자가 아니라 정보시스템 설계시 이러한 것을 통합적으로 고려하는 적극적 의미의 생산자가 되어야 한다(Lee, 1994).

기술적 진보는 새로운 사회적 상황을 만들어 전통적 기대와 규범이 힘을 잃게 만든다(Sproull and Kiesler, 1991). 정보기술은 사회적 실마리와 공유경험을 메마르게 하며, 이를 이용한 커뮤니케이션은 한 사람이 다른 사람에게 말하는 것 같지만 사실은 혼자 말하는 것과 같다. 전자 메시지는

사회적 인식을 덜 포함하며, 이러한 현상은 사회적 신분의 중요성과 아침 현상을 감소시키기도 하지만 타인에 대한 예의와 배려를 감소시킨다. 컴퓨터를 기반으로 한 커뮤니케이션은 청중을 간과하기 쉽게 만들며 사회적 한계를 무시하고 자신을 노출시키거나 지나치게 둔감하게 만들기도 한다. 인터넷상에서의 대화는 익명성, 거만함, 그리고 즉흥적 태도 등이 증가하여 상호간의 의견충돌이 많이 일어난다. 즉, 컴퓨터를 매체로 한 커뮤니케이션에서는 모든 내용이 기록된다는 사실을 알면서도 사람들은 마치 순간적인 것처럼 행동하고 보다 방만해진다.

이와 같은 선행 연구를 통해 볼 때 전자협상은 대면협상에 비하여 친밀감의 표현, 자기 드러내기, 신뢰 및 협조적 태도 등을 통한 협상 당사간의 긍정적 관계 형성이 더 어려울 것이라는 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 전자협상이 대면협상에 비하여 긍정적 관계 형성이 더 어려울 것이다.

전자협상에 있어서 친밀감의 형성은 대면협상에서보다 성공적인 협상에 더 큰 영향을 미친다(Morris, Nadler, Kurtzberg, and Thompson, 1999). 예를 들어 e메일 협상은 상대방과 친밀한 관계를 이미 형성하였을 때와 상대방이 협상을 어떻게 끝낼지 걱정해주는 마음이 진심으로 생겼을 때 가장 잘 이루어진다(Valley, 2000). e협상이 성공에 이르는 길은 먼 길과 가까운 길로 구분된다(Moore, Kurtzberg, Thompson, and Morris, 1999). 먼 길이란 내집단의 신뢰와 선호를 형성하여 사회적 소속감을 공유하는 방법으로 신뢰를 형성하는 장기적 방법을 말하며, 가까운 길이란 대면 접촉은 없지만 상호간에 자신을 드러내고 친밀감을

형성하여 협조적 관계를 형성하는 단기적 방법을 의미한다. 내집단이 아닌 다른 사람간의 e메일 협상에서는 가장 일반적인 내집단 의사소통의 표시(signal)나 상징(symbol)은 없지만, 많은 경우 어느 정도의 친밀감을 형성할 수는 있으며 이러한 친밀감의 형성은 협상성공을 높이는 데 중요한 요인이 된다.

e메일이나 채팅을 통한 접촉시에는 자신에 대한 일반적인 소개를 하지 않는 경향이 있다. 또한 사교적인 기준이나 기대가 적으며 바로 협상에 들어간다. 조직 내에서도 e메일이나 채팅을 통한 커뮤니케이션이 증가하고 대면 접촉이 감소함으로써 전체 커뮤니케이션의 양이 감소하고 서로간의 인사나 사담을 나누는 일이 적어져 커뮤니케이션의 풍부성(richness)이 감소하고 있다(Sarbaugh-Thompson and Feldman, 1998; Carlson and Zmud, 1999). 반면, 대면 접촉에서는 사담을 나누고 커피를 마시며 자잘한 이야기를 하는 등의 친밀감 조성을 통하여 보다 부드럽게 협상에 진입하는 것이 일반적인 모습이다(Valley, 2000).

다른 사람이나 스스로에 의한 자기 드러내기(self-disclosure)는 호감을 증가시킨다. 상호 자기 드러내기를 많이 하는 협상자들이 합의를 더 잘 도출하며, 상호 드러내기를 하지 않거나 내집단과 같이 의사소통을 하지 않아 친밀감 형성에 어려움을 겪게 되면 협상의 결렬 비율이 높아진다(Moore, Kurtzberg, Thompson, and Morris, 1999). 또한 상호작용의 구조와 커뮤니케이션 채널이 협상 판단의 정확성에 영향을 미친다(Arunchalam and Dilla, 1995). 즉, 컴퓨터를 통한 전자협상이 대면협상에 비하여 상대방의 관심사를 판단하는데 부정확하고 성과가 낮으며 자원을 불공정하게 배분하고 협상자의 판단착오를 증가시킴으로써 협

상성과에 부(-)의 영향을 미친다. 예를 들어 경매에서 서류를 사용하는 경우보다 컴퓨터를 매체로 할 경우 개별점수가 더 낮게 나타났다(Griffith and Northcraft, 1994).

전자협상에서 성과가 높은 협상자들은 하나의 메시지에 동일한 가치를 지닌 복수의 여러 대안을 제시하고, 상대방으로부터의 제안을 요청하였으며(적대감 감소, 상호간 탐구 증진 효과가 있음), 선호하는 것에 대한 정보를 공유하는 등 통합적 협상전략을 많이 구사하였다(Thompson and Kurtzberg, 1997). 그러나 협상성과가 좋지 않은 협상자들은 불분명한 제안, 그릇된 정보, 연막, 그리고 무관한 정보 제공 등을 하였다. 최적의 성과를 내지 못한 협상자들은 상대에 대해 거짓말을 한다든지, 불공정하다든지, 욕심쟁이라든지, 그리고 악의가 있다는 등의 비난을 하고 낙인찍기('웃긴다', '부조리하다' 등)를 행하였다. 특히, 협상을 잘하지 못한 경우는 베트나(Best Alternative To a Negotiated Agreement: BATNA)(Fisher, Ury, and Patton, 1991)도 없이 상대에게 양극단의 택일을 강요하였다. 대면 접촉 그룹은 이익의 선택에 있어서는 위험 회피적이고 손실에 대해서는 위험 선호적인 반면, 전자적으로 만나는 그룹은 언제나 위험선호 성향이 강하다(McGuire, Kiesler, and Siegel, 1987).

전자협상이 잘 작동되려면 먼저 상대와 직접 만나 보는 것이 좋으며, 가능하면 최소한 전화 통화를 하고 그 다음에 이메일이나 채팅을 주고받아야 한다(Valley, 2000). 유일한 매개 수단으로 이메일이나 채팅 밖에 없는 경우에도 최소한 사교적인 정보공유에 시간을 할애하는 것이 필요하다. 전자협상에서 흔히 사전적인 접촉 없이 곧바로 이메일이나 채팅을 하는 경향이 있으나, 개인적인 정보를 주고받는 것은 친밀감 형성을 위해 그만한 가치가 있다. 많은

정보가 항상 좋은 것은 아니다. 어떤 사람은 하루에 수백 통의 이메일을 받는다(Thompson, 2001). 네트워크와 조직몰입을 확대하는 것은 이메일 수신이 아니라 발신이며, 이메일 발신량을 통해 몰입의 정도를 예측할 수 있다(Sproull and Kiesler, 1991). 즉, 메시지 발신이 많은 팀이 협상 성과가 좋을 것이라는 예측이 가능하다.

이와 같이 선행 연구들은 전자협상의 한계를 극복하고 협상성과를 높이기 위해서는 친밀감 형성을 위한 의도적인 노력이 많이 필요함을 지적하고 있다. 이에 비하여 대면협상에서는 친밀감 형성이 자연스럽게 이루어지기 때문에 그 영향이 성과에 미치는 영향은 상대적으로 적을 것으로 보인다. 즉, 전자협상에서는 상대와의 직접적인 만남이나 전화 통화가 불가능한 상황이라 하더라도 사교적인 정보 공유, 자기 드러내기, 친밀감을 나타내는 표현 등 관계형성을 위한 노력을 더 많이 할수록 성과가 높아질 것이라는 가정이 가능하다.

가설 2: 전자협상은 대면협상에 비하여 긍정적 관계 형성을 많이 할수록 협상성과가 더 높아질 것이다.

2.3 협상도구와 협상전략

계약이나 가족분쟁, 또는 국가간의 평화협상을 불문하고 사람들은 거의 모든 협상에서 서로의 입장을 주장하는 협상(positional bargaining)을 하기 쉽다(Fisher, Ury, and Patton, 1991). 협상 당사자들이 먼저 각자의 입장을 취한 다음 타협에 이르기 위해 조금씩 양보를 해 나가는 방식이 입장에 근거한 협상이다. 예를 들어 손님이 가게에서 물건값을 흥정하는 방식으로서 손님이 값을 물

으면 주인이 값을 높게 부르고 손님도 먼저 값을 대폭 깎은 후에 즉, 서로 입장을 정한 후에 점차 거래가격을 좁혀 들어가는 방식이다. 이러한 입장을 주장하는 협상은 체결에 이를 수도 있고 실패할 수도 있다. 대부분의 협상은 연속적으로 자신의 입장을 전달하고 포기하는 연쇄적인 입장주장방식으로 이루어지는데, 이와 같은 방식의 장점은 상대방에게 자신이 원하는 것을 말할 수 있고, 불확실하고 다급한 상황에서 기준을 정해줌으로써 수용할 만한 합의점을 제시할 수 있다는 것이다. 그러나, 이러한 방식은 현명한 합의를 했는지, 효율적으로 협상했는지, 그리고 상대와의 관계가 손상되었는지라는 세 가지 협상 평가기준에 비추어 볼 때 실패할 가능성이 높다(Fisher, Ury, and Patton, 1991).

전자협상이 대면협상에 비해 호혜주의에 대한 기대가 더 경직적이다(Valley, 2000). 즉, 비대면 접촉은 상대의 입장을 덜 고려하고 자신의 입장을 내세울 가능성이 높으며, 따라서 전자협상은 양측에 모두 유리한 해결책을 찾는데 집중하기보다는 상대방보다 양보를 덜 하는데 집중하는 경향이 있다. 예를 들면, 흑인과 백인간에 컴퓨터 스크린을 통한 협상을 관찰한 결과, 대면협상에 비해 유연성을 적게 보이고 개인적 커뮤니케이션에서는 주고받을 수 있는 사항을 받아들이지 않는 사례가 나타났다(Valley, 2000). 이상과 같은 내용으로부터 컴퓨터를 매체로 하는 전자협상이 대면협상보다 자신의 입장을 주장하는 태도나 행동을 더 많이 보일 것이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 3: 전자협상이 대면협상보다 더 입장에 근거한 협상을 할 것이다.

전형적으로 협상은 타결되거나 결렬될 때까지 지속되는 일련의 제안과 대응제안으로 이루어진다(Deutsch, 1973; Pruitt and Carnevale, 1993). 협상에서 이루어지는 전략제안은 몇 가지의 전형적인 접근방법으로 구분될 수 있다. 예를 들면, Thomas(1990)는 경쟁, 협력, 타협, 동조, 그리고 회피를 일반적인 협상의 접근방식이라고 하였다. Pruitt와 Carnevale(1993)은 양보하기, 경쟁하기, 문제해결, 무반응, 그리고 철회 등 다섯 가지를 협상자들이 사용하는 기본적 전략으로 구분하였다. Rahim(1983)은 좀 더 개인적 관점에서 접근, 지배, 친절, 통합, 타협, 회피전략을 제시하였다. 이러한 구분에 있어서 큰 특징은 협조와 경쟁 사이의 구분이란 점이다. 협조는 유사성 및 공통의 관심사와 관련이 깊으며, 경쟁은 차이와 위협에 대한 높은 감수성과 관련이 깊다(Deutsch, 1973). 이와 같은 협조와 경쟁전략과 함께 다소 피동적이고 중립적인 입장의 전략으로서 '맞대응(tit-for-tat)'전략과 '임의(random)'전략이 있다(Rubin and Brown, 1975).

본 연구에서는 협상전략을 협조, 경쟁, 맞대응, 그리고 임의전략의 4가지로 구분한다. 협조전략은 상대방의 협상 안을 지지하고 상대방도 우리의 협상 안을 지지하게 하는 것을 말하며, 경쟁전략은 상대방의 협상 안을 지지하지 않음으로써 우리의 협상 안이 더 지지될 수 있도록 하는 것을 말한다. 그리고 맞대응전략은 상대방이 하는 대로 대응하는 것이며, 임의전략은 무계획적인 전략의 사용을 말한다. 협상절차는 전략의 준비, 정보의 교환, 협상개시와 양보, 협상종료와 계약의 4단계로 이루어진다(Shell, 1999). 협상의 첫 번째 단계인 전략의 준비와 준비된 전략의 사용에 있어서 협상도구가 전자매체인지 또는 대면접촉인지에 따라 전략을 사용하는 정도가 서로 다를 것이라는 가설을 세울 수

있다. 즉, 커뮤니케이션의 한계를 많이 가지고 있는 전자협상이 대면협상에 비하여 협상성과의 달성을 위한 전략의 사용이 더 소극적일 것으로 예측할 수 있다.

가설 4: 전자협상이 대면협상보다 다양한 협상전략을 더 적게 사용할 것이다.

가설 4-1: 전자협상이 대면협상보다 협조전략을 더 적게 사용할 것이다.

가설 4-2: 전자협상이 대면협상보다 경쟁전략을 더 적게 사용할 것이다.

가설 4-3: 전자협상이 대면협상보다 맞대응전략을 더 적게 사용할 것이다.

가설 4-4: 전자협상이 대면협상보다 임의전략을 더 적게 사용할 것이다.

그리고 협상매체에 따라서 협상전략이 협상성과에 미치는 영향은 차이를 보일 것으로 추정되나 선행연구가 부족하기 때문에 가설을 설정하기보다는 탐색적 연구과제로 삼아 분석하기로 한다.

III. 연구 방법

3.1 협상실험

본 연구의 자료는 모의 협상에 대한 구매자와 공급자간의 거래계약을 통하여 수집되었다. 이 협상실험은 공급자 구매자 협상사례인 'Negotiation Exercise: Buyer's Team, Supplier's Team'에 기초를 두고 있다. 이 협상사례는 미국 Bowling Green 주립대학의 Chan K. Hahn과 Jan Hartley교수가 개발하

여 공급체인관리(supply chain management) 강좌에서 사용하고 있는 것을 한국상황에 맞게 수정, 사용하였다. 이 사례는 현실사례를 바탕으로 개발됨으로써 현실성과 복잡성이 높고 상당한 정도의 협동이 요구되며 문제 이해가 쉽지 않은 편이다. 이 협상 실험에서 구매자 1, 2는 항공기 조립업체에 항공기의 기계적 하위시스템(subsystem)을 생산 공급하는 항공산업관련 선도업체들이고 공급자 1, 2, 3은 자동차 및 항공산업에서 매출을 올리고 있는 공작기계(tool)와 금형(die)관련 선도업체들이다(부록 2 참조). 구매자들은 항공산업의 주기적인 특성을 감안하여 150개의 랜딩기어 제작을 위한 외부실린더 받침대(outer cylinder strut)의 아웃소싱을 위하여 한국 전역에 위치한 15개의 제조업체에 견적요청서를 보냈으며, 견적서를 보내온 공급자 1, 2, 3 세 업체만이 구매자가 요구하는 품질조건을 만족시키고 있다. 본 협상에 있어서의 이슈는 외부실린더 받침대의 인도 스케줄(공급자가 제안한 6개월 내지 7개월로 맞추는 것), 체결가격, 그리고 기타 유리한 옵션의 개발 등에 있다. 본 연구에서 전자협상은 e메일과 및 채팅을 협상매체로 활용하였으며, 대면협상은 직접적인 접촉에 의한 방식을 사용하였다.

3.2 실험참가자

이 협상실험은 전자 및 대면협상에 대한 비교를 위하여 두 집단으로 구분하여 실시하였다. 전자협상은 연세대학교에서 경영협상론을 수강하는 학부생 20명(남 15명, 여 5명)을 하나의 실험 집단(집단 A)으로 하여 4명이 한 팀이 되도록 하여 구매자 두 팀, 공급자 세 팀 등 총 다섯 팀을 각각 편성하여 실시하였다. 대면협상은 2개의 집단을 대상으로 진행하였는데, 한 집단은 전자협상을 실시한

학생들을 대상으로 하였으며(집단 A), 다른 하나의 집단은 서울지역 9개 대학교에서 선발한 남학생 40명을 20명씩 각각 1개 팀이 되도록 하여 두 개의 소집단(각각 집단 1, 집단 2)으로 구분하여 실시하였으며, 팀편성은 전자협상과 동일하다.

각 팀은 하나의 회사로 간주되며, 각 팀원들은 서로 상대 팀원이 누구인지 알지 못하게 하였다. 다섯 팀은 주어진 협상과제에 대하여 다자간 협상을 실시하였으며 담합은 금지되었다. 상대방 회사의 상황은 서로 공개되어 있고 그들이 실험의 대상임을 알리지 않았다.

3.3 협상절차

우리는 협상실험에 대한 표준지침서를 작성하였으며 자료수집시 이를 사용하였다. 이 지침서에는 협상실험에 대한 개관, 협상직무, 참고사항 등이 포함되어 있다. 우리는 연세대 학부학생 20명(집단 A)을 대상으로 전자협상과 대면협상을 각각 실시하였으며, 서울지역 9개 대학출신 학부학생 40명(집단 B)을 대상으로 대면협상을 실시하였다.

3.3.1 전자협상

전자협상은 A집단 학생 20명에 대하여 e메일과 채팅을 통하여 진행하였다. 본 협상을 위하여 실험자로 선발된 경영학과 대학원 학생 5명은 다섯 개의 실험 팀 중 하나씩을 맡아 그들의 협상활동을 관찰하고 협상 전·중·후에는 협상에 대한 인터뷰를 실시하였으며, 협상전반에 걸친 토론 및 분석에 참여하였다. 협상자간에 주고받은 e메일은 학교 사이버캠퍼스 강좌의 게시판과 채팅방 및 학교 서버를 통해 송수신되고(<http://210.94.0.200:85/users/hjpark>

[/default.asp?cid=209](http://default.asp?cid=209)) 기록으로 남겨졌으며, 실험자들이 모든 의사소통의 채널 역할을 담당하여 e메일과 채팅 내용을 관찰하고 분석하였다(<http://210.94.0.200:85/users/hjpark/default.asp?cid=283>). 실험자들은 역할을 분담하여 협상 진행과정과 결과를 지속적으로 관찰하여 일지를 작성하고, 협상시작 전과 협상종료 후 설문을 하였으며, 세부적인 사항은 인터뷰를 실시하여 이를 비디오로 녹화하였다.

협상 시작 전에 각 팀에 주어진 시간은 14일이었으며, 최초 3일간 전자협상이 진행되었다. 최초 협상에서 계약을 하지 못한 팀을 대상으로 추가로 3일간 전자협상을 다시 실시하였으며, 실험의 조건과 방법은 최초 협상과 동일하였다.

3.3.2 대면협상

대면협상은 두개의 실험집단으로 구분하여 실험자 2명에 의하여 각각 진행되었다. 하나의 실험집단은 B집단 학생 40명을 대상으로 각각 20명씩 두 개의 소집단으로 구분하였으며, 소집단별로 구매자 두 팀, 공급자 세 팀을 각각 편성하였다. B집단 학생 40명은 4주간의 교육과정을 이수하기 위해 연수원에서 두 집단으로 나뉘어 교육을 받고 있는 320명의 4학년 학생 중 각각의 집단으로부터 20명씩을 각각 선발하였다. 선발된 40명은 서울지역 9개 대학 출신의 상경계열(경영: 85%, 경제: 15%) 남학생으로서 팀원간에는 서로에 대한 친밀감이 형성되어 있으나, 협상 파트너인 상대 팀원들과는 서로 잘 알지 못하는 상태에서 실험을 진행하였다. 구매자 두 팀에게는 구매회사에 관한 동일한 정보를, 공급자 세 팀에게는 공급회사에 관한 동일한 정보를 주었다. 협상시작 14일전에 협상직무에 대한 개요

를 설명하고 팀 편성을 하여 협상을 준비토록 하였으며, 협상은 4시간동안 진행되었다. 실험자들은 역할을 분담하여 협상 진행 과정과 결과를 지속적으로 관찰하여 일지를 작성하고, 협상 시작 전과 협상 종료 후 설문을 하였으며, 세부적인 사항은 인터뷰를 실시하여 이를 비디오로 녹화하였다.

다른 하나의 실험집단은 전자협상을 실시한 A집단 학생으로서 전자협상이 종료된 지 7일 후에 각 팀으로 하여금 동일한 협상직무(구매자는 구매자로서, 공급자는 공급자로서)를 가지고 4시간동안 대면 협상을 하도록 하였다. 이때 한 집단은 전자협상에서 가장 관계가 나빴던 쌍인 구매자 1개조(구매자 1)와 공급자 1개조(공급자 1)로 구성하여 1:1 대면 협상을 하였고, 이들을 제외한 구매자 1개조(구매자 2)와 공급자 2개조(공급자 2, 공급자 3)로 구성하여 1:2 다자간 협상을 진행하였다. 1:1 협상은 동일한 장소에서 팀 구성원 전체가 참여하였으며, 1:2 협상도 동일한 장소에서 진행되되 협상이 시작되면 공급자 2개조 중 1개조는 협상장소에서 벗어나 2개조만이 1:1 협상을 하도록 하였다.

3.4. 관찰 및 분석

3.4.1 참여관찰 및 기록

본 연구에서는 모든 대화 내용, 온라인으로 주고 받은 이메일과 채팅 내용이 최대한 존안되도록 하였다. 실험자는 지속적으로 협상진행에 관한 관찰일지를 작성하였으며, 피협자도 자신의 협상일지들 문서로 작성하였다. 협상 전과 협상 종료 후 각 팀 별로 자체적으로 실시한 미팅 내용도 모두 비디오 카메라로 녹화하였다. 이와 같은 협상일지, 관찰기록(전자 및 대면협상), 비디오 녹취 내용, 이메일과

채팅 내용 등의 분석대상 자료에 대하여 관찰기록 책임을 맡은 각 실험자가 가설의 흐름에 따라 분석하고 정리한 후, 발표를 통해 모든 실험자들이 분석내용을 서로 공유토록 하였다. 텍스트로 이루어진 온라인 기록에는 미묘한 감정의 변화가 드러나지 않는 문제가 있을 수 있으나, 이러한 참여관찰 및 기록 자료들은 협상자들의 심리와 태도에 관한 분석에 유용하게 활용되었다. 협상자간에 주고받은 언어적 의사소통에 대한 분석을 위해 의사교환(turn-taking) 회수와 감정적 언어(emotional language) 및 감정부호(emoticon) 사용회수, 그리고 채팅시간에 대하여 측정하였다. 그리고 협상 종료 후 가설검증내용에 대하여 실험에 참가한 학생들의 의견을 수렴하여 분석시 포함하였다.

3.4.2 설문의 구성과 측정

본 연구에서는 가설을 검증하기 위하여 설문에 대한 통계분석을 병행하였다. 설문서는 크게 협상 전 설문서와 협상후 설문서로 구분되며, 설문서는 관계형성, 협상전략, 협상성과, 그리고 인구통계변수의 네 부분으로 구성되었다. 설문은 관계형성 2개, 입장적 태도 1개, 협상전략 4개, 협상성과에 대한 만족 1개, 그리고 인구통계변수 4개 등 총 12개 항목을 포함하고 있으며, 인구통계변수를 제외한 모든 항목에는 7점 척도가 적용되었다. 설문지는 160부를 직접 배포하여 전량 회수하였으며, 분석시 응답이 불충분하거나 누락된 설문은 제외하였다(집단 A: 1명, 집단 B: 2명). 설문에 대한 분석은 SPSS 10.0 통계패키지를 사용하였다.

1) 관계형성

참가자들의 협상직후 전자협상과 대면협상 각각에

대하여 설문지를 통하여 '자기 드러내기 정도'와 '커뮤니케이션의 불쾌한 정도'를 7점 척도로 측정하였다.

2) 입장적 태도

협상자들이 협상시 얼마만큼 입장적 태도를 취했는지를 '나의 회사는 협상시 입장(position)에 근거한 협상을 하였다.'는 항목을 가지고 7점 척도로 측정하였다.

3) 협상전략

협상시작 전과 협상종료 후에 네 가지의 협상전략(협조, 경쟁, 맞대응, 임의) 각각에 대하여 어떻게 사용할 것인가에 대한 예측과 실제 사용한 정도를 7점 척도로 측정하였다.

4) 협상성과

협상성과는 협상으로부터 발생하는 순이익을 가

지고 측정하였다. 순이익은 협상이 체결된 가격으로부터 경상비를 비롯한 제반 비용을 제외한 비용으로 계산된다(부록 1 참조). 아울러 협상전 설문지와 협상후 설문지를 통하여 협상성과(outcome)에 대한 만족 정도를 7점 척도로 측정하였다.

IV. 분석결과

4.1 기초통계분석

4.1.1 신뢰성과 타당성

완전히 통제되지 않은 상황에서의 탐색적, 질적 연구의 타당성(validity) 확보를 위해 면밀한 참여 관찰과 협상 일지에 대한 분석을 하였으며 모든 협

<표 1> 전자협상시 기술통계와 상관관계분석^a

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 자기 드러내기	5.38	1.41							
2. 불쾌한 커뮤니케이션	4.44	2.00	-.06						
3. 입장적 태도	4.38	1.26	-.05	-.04					
4. 임의전략	1.63	0.81	.13	-.06	-.25				
5. 경쟁전략	2.88	1.26	.07	-.16	.07	-.05			
6. 맞대응전략	3.75	1.73	.34	-.45*	-.26	65**	.32		
7. 협조전략	2.81	1.11	.43*	.34	-.28	.36	-.11	.22	
8. 협상성과 ^b	13.79	14.25	-.08	-.52*	-.33	.46*	.38	.49*	.10

^a A집단, N = 19, 설문대상인원 20명 중 응답이 누락된 1명을 제외함.

^b 단위는 1000달러임.

+ p < .10

* p < .05

** p < .01

상내용을 기록으로 남겼다. 전자협상시에는 협상 전·중·후로 구분하여 각 팀의 협상준비, 진행, 협상결과 등의 협상과정 및 면접결과를 비디오로 촬영하였으며(총 7시간 30분 정도의 분량), 대면협상은 협상진행 과정을 촬영하여 기록에 남겼다(총 4시간 정도의 분량). 연구의 신뢰성(trustworthiness)을 확보하기 위하여 모든 관찰과 기록을 연구팀에서 서로 공유하고 상호 검토하여 해석상의 이견이 없도록 하였다. 설문조사에 대한 신뢰성 검증을 위해 크론바하(Cronbach)의 α 계수를 측정 한 결과, 변수들에 대한 α 계수는 모두 0.7이상으로서 신뢰도가 있는 것으로 나타났다(집단 A: $\alpha = 0.7021$, 집단 B: $\alpha = 0.7003$).

4.1.2 상관관계 분석

전자협상에서의 주요 변수간 상관관계를 살펴보면, 협상자의 자기 드러내기 정도는 협조전략과 유

의적인 정(+)^a의 상관관계가 있으며($p < .10$), 불쾌한 커뮤니케이션 정도는 협상성과 유의적인 부(-)의 상관관계가 있다($p < .05$)(표 1 참조). 그리고 맞대응 전략은 협상성과 유의적인 정(+)^a의 상관관계가 있다($p < .10$).

대면협상에서의 주요 변수간 상관관계를 살펴보면, 협상자의 자기 드러내기 정도는 협조전략과 유의적인 정(+)^a의 상관관계가 있으며($p < .05$), 입장적 태도와 맞대응 전략과 각각 유의적인 부(-)의 상관관계가 있다(둘다 $p < .10$)(표 2 참조). 입장적 태도는 임의 전략, 경쟁전략, 그리고 맞대응전략과 유의적인 정(+)^a의 상관관계가 있으며(각각 $p < .05, .10, .10$), 협조전략과 유의적인 부(-)의 상관관계가 있다($p < .05$). 그리고 협조전략은 협상성과 유의적인 정(+)^a의 상관관계가 있으며($p < .01$), 경쟁전략과 유의적인 부(-)의 상관관계가 있다($p < .10$).

〈표 2〉 대면협상시 기술통계와 상관관계분석^a

변 수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 자기 드러내기	4.49	1.21							
2. 불쾌한 커뮤니케이션	3.54	1.50	-.23						
3. 입장적 태도	2.30	1.07	-.60**	-.22					
4. 임의전략	2.71	1.40	-.32*	-.09	.38*				
5. 경쟁전략	3.53	1.39	-.18	.03	.31*	.12			
6. 맞대응전략	4.40	1.39	-.31*	-.09	.31*	.33*	.10		
7. 협조전략	4.61	1.55	.39*	.13	-.41*	-.15	-.29*	.04	
8. 협상성과 ^b	15.76	11.19	.18	-.20	-.19	-.20	-.14	-.21	.43**

^a 집단 B, $N = 38$, 설문대상인원 40명 중 응답이 누락된 2명을 제외함.

^b 단위는 1000달러임.

+ $p < .10$

* $p < .05$

** $p < .01$

4.2 가설검증

4.2.1 협상도구와 관계형성

(1) 관계형성

가설 1은 전자협상이 대면협상에 비하여 긍정적 관계 형성이 더 어려울 것이라는 내용이다. 이 가설에 대한 검증은 먼저 협상 중에 오고 간 커뮤니케이션 내용 분석과 실험 참가자 스스로가 느끼는 의견에 대한 인터뷰 및 협상보고서 내용 분석을 통해 이루어졌으며, 설문지 분석을 통하여 협상시에 있어서 자기 드러내기의 정도와 커뮤니케이션의 불쾌한 정도를 조사하였다.

먼저 전자협상과 대면협상간에 있어서 슈무징(schmoozing, 사담), 자기 드러내기, 감정적 표현 등 관계형성을 위한 메시지를 분석하였다. 전자협상의 경우는 전반적으로 이메일에서보다 실시간 채팅을 할 때 슈무징의 양과 이모티콘 사용 등 관계형성을 위한 노력이 많이 이루어졌다(사례: 먼저.. 악수...손~~~, ^^:;, *^^* 등). 이메일은 첫인사와 끝인사 등 본론을 보조하는 수준 정도에서 관계형성 노력이 있었다. 다섯 팀 모두 이메일은 매우 사무적인 내용이 다수를 차지하였고 채팅에서는 사담적인 성격이 강하게 나타났다. 채팅시에는 자신의 감정을 노골적으로 드러내는 문장의 사용이 가장 많았다. 이메일은 주로 공식적인 제안서를 보낼 때 많이 활용되었다.

실험 참가자들의 보고에 의하면 온라인 상의 미팅은 보다 사무적이기 쉬우므로 분위기 형성을 위해 관계형성 노력을 더 많이 그리고 빈번하게 하였다고 한다. 대면접촉 시에는 협상 초기에 신뢰를 형성하고 어색한 분위기를 깨기 위해 자기소개 등 관계형성 노력이 집중적으로 이루어질 수 있지만,

대면협상 과정 중에는 의도적 노력을 안 해도 상대의 마음을 보다 용이하게 파악하고 공감할 수 있으므로 관계형성을 위한 의도적 노력의 필요성이 상대적으로 적었다고 보고하고 있다. 이러한 온라인 상의 비대면 접촉이 갖는 한계를 극복하기 위해 카드 보내기, 화상채팅, 온라인 미팅 등을 하면 상호간의 친밀한 관계 형성에 도움이 될 것이라는 피험자의 참가 학생의 제언이 있었다.

전자협상과 대면협상에 대한 관찰 결과 전자협상은 불쾌한 감정이 잘 해소되지 않고 증폭되는 경향이 있었다. 한번 형성된 상대방에 대한 부정적 감정은 쉽게 회복하기 힘든 것으로 나타났다. 협상 내용에 대한 분석은 실험자들이 전자협상 내용과 비디오 기록을 각각 살펴보고 불유쾌한 표현이라고 판단되는 문장을 찾았다. 대면협상 실험에서는 협상자들이 서로간에 예의를 갖추고 불쾌한 감정을 드러내는 표현을 거의 사용하지 않았으나 전자매체를 통한 협상 실험에서는 불유쾌한 감정을 드러내는 표현이 많이 나타났다. 즉 이메일, 채팅, 대면협상 비디오기록에 대한 분석결과, 전자협상이 대면협상에 비해 감정에 지배되는 정도가 높은 것으로 관찰되었다. 협상 참가자의 아래 진술은 대면협상에서 상대의 감정을 쉽게 파악할 수 있으므로 부정적 감정을 용이하게 극복하고 신뢰를 형성할 수 있었다는 내용을 담고 있다.

“전자협상에서는 우회적으로 감정을 표현할 수밖에 없었지만 대면협상에서는 직접적으로 감정을 표현하는 것이 가능하다. 그만큼 상호피드백이 신속하게 진행될 수 있었다. 이로 인해 상대방에 대한 신뢰를 빠른 시간 내에 구축할 수 있다. 또한, 전자협상에서는 자칫해 상대방에 대한 신뢰가 깨졌을 때 회복하기가 힘들지만 대면협상에서는 감정적 교류가 원

활하기 때문에 신뢰회복이 한결 수월해진다.

“두 가지 협상을 모두 해보고 전자협상 쪽이 서로 간의 감정을 쉽게 악화시킬 소지가 많다고 생각되었다. 그 이유는 채팅을 할 때 상대가 서로 누구인지 모르고, 또 답변이 길어지는 경우가 많아 자기도 모르는 사이 상대방에게 짜증을 내는 경우가 생겼기 때문이다. 대면 협상은 서로간에 욕성을 들으며 협상을 했기 때문에 분위기를 파악하고 또 좋은 분위기로 유도하는 일이 상대적으로 전자협상에 비해 쉬웠고 또 이로 인해 서로간의 신뢰를 구축하는 일이 비교적 쉬웠다. 또한 빠르게 협상이 진행되었기 때문에 지루하다는 느낌이 들지 않았다.”

“전자협상에서는 e메일을 받고 의도하는 바를 정확하게 이해할 수 없어 협상을 지연시키는 경우가 있었으나, 대면협상은 우리측이 의도하는 바를 정확하게 전달할 수 있고, 상대방의 의도하는 바를 훨씬 더 수월하게 알 수 있다. 대면협상을 하는 동안에는 빠른 시간 내에 그들에게 의문점을 언제든 물어볼 수 있었고, 그에 대한 답을 바로 알 수 있었다. 서로가 제시하는 제안에 대해서 신속한 반응을 보일 수 있어 협상의 진행 속도가 훨씬 빠르다.”

다음은 전자협상과 대면협상에 모두 참가한 학생들의 진술로 전자협상과 대면협상에 관한 가설1의 내용을 지지하는 내용이다.

“전자협상은 상당히 답답하다는 느낌을 주었다. 물론 경비를 절감할 수 있고 검토를 충분히 한 후에 답변을 줄 수 있다는 이점이 있었지만 전자협상은 시간을 지나치게 오래 끄는 듯한 느낌을 받았다. 또한 서로간의 눈치 작전도 매우 심했다.”

“전자협상의 장점은 간단하고 편리한데 있지만 실체가 없기 때문에 불신과 의심의 크기가 더욱 커 보였다.”

“온라인 상에서 보다 오프라인에서 슈무징(schmoozing)이 더욱 쉽게 느껴졌는데 그것은 슈무징이란 것 자체가 상호작용에 의해서 발생하는 것이고, 온라인 상에서는 더욱 쉽게 인격적인 측면을 무시할 수 있기 때문에 슈무징이 더욱 어렵고…”

“전자협상은 자신들의 상황을 고려할 수 있는 여유가 있다는 점에서 대면협상에 비해서 덜 부담이 간다… 전자협상을 진행하는 중에는 불명확하고 불분명한 내용으로 인해 상대방의 오해와 거부감을 불러일으킬 가능성이 높다. 자칫 잘못된 단어의 선택으로 인해 서로간의 신뢰를 무너뜨릴 치명적인 실수를 하게 될 가능성도 그만큼 높은 것이다. 자신들이 생각하는 것보다 상대방이 받아들일 수 있는 정보량이 한정되어 있다는 것도 단점이다.”

다음은 협상자들이 협상 파트너들과 협상시 자기 드러내기를 어느 정도 하였는지와 불쾌한 커뮤니케이션이 어느 정도 있었는지를 설문으로 물어본 것을 T-검증을 통하여 전자협상시와 대면협상시를 비교한 결과이다. 자기 드러내기의 정도에 있어서는 전자협상이 대면협상시보다 자기 드러내기의 정도가 유의적으로 더 높게 나타났다(평균차이 = 0.89, $t = 2.34$, $p < .05$). 그리고 불쾌한 커뮤니케이션의 정도는 온라인상에서 협상이 오프라인상에서의 협상시보다 유의적으로 더 높게 나타났다(평균차이 = 0.90, $t = 1.82$, $p < .10$). 이러한 결과는 협상자들이 전자협상시 대면협상시보다 더 자기 드러내기를 많이 했음에도 불구하고, 커뮤니케이션의 친밀한 정도는 높아지지 않았음을 의미한다. 즉, 설문분석결과에서도 전자협상이 대면협상시보다 친밀한 관계형성이 어렵다는 사실을 제시하고 있다.

전자협상에 참여한 한 피험자는 “온라인상에서는

격하고 흥분한 정도와 뻔뻔한 정도가 심하며, 적나라하게 자신의 생각, 의견, 그리고 감정 등을 표현한다"고 진술함으로써 전자협상의 어려움을 제시하였다.

지금까지의 분석결과로부터 전자협상은 대면협상에 비하여 긍정적 관계형성이 더 어렵다는 것을 알 수 있으며, 따라서 가설 1은 채택이 된다.

2) 긍정적 관계와 성과

가설 2는 전자협상이 대면협상에 비하여 긍정적 관계 형성을 많이 할수록 협상성과가 높아질 것이라는 내용이다. 가설2를 검증하기 위하여 긍정적 관계형성을 독립변수로, 협상성과를 종속변수로 각각 설정하여 친밀감을 표시하는 문장수, 긍정적·부정적 이모티콘 사용회수, 그리고 e메일 및 채팅수와 채팅시간 등에 대해 관찰기록 및 협상내용을 분석·비교하였다.¹⁾ 그 결과 전자협상에서는 협상자간의 감정적 상태가 협상성과에 크게 영향을 미치고 있는 반면, 대면협상에서는 협상자간의 감정적 관계는 협상성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

첫째, 친밀감의 표현은 협상성과에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(표 3 참조). 먼저 친밀감을 표현한 회수와 협상성과간의 관계를 살펴보면, 구매자의 경우는 구매자 1 > 구매자 2순이며(각각 42, 37회), 공급자의 경우는 공급자 2 > 공급자 3 > 공급자 1의 순서로(각각 61, 31, 20회) 친밀감의 표현 정도가 협상성과에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 다음으로 감정부호 사용회수와 협상성과간의 관계를 살펴보면, 구매자 1은 공급자 1, 2, 3에 있어서 협상을 체결한 공급자 3에 대하여 긍

정적 이모티콘을 가장 많이 사용하였으며, 구매자 2는 협상을 체결한 공급자 2에 대하여 긍정적 이모티콘을 가장 많이 사용한 반면 부정적 이모티콘은 한번도 사용하지 않았다. 그리고 공급자 2는 협상을 체결한 구매자 2에 대하여 구매자 1보다 긍정적 이모티콘을 훨씬 많이 사용하였으며, 공급자 3은 협상계약을 맺은 구매자 1에 대하여 공급자 1보다 더 많은 노력을 통하여 친밀한 관계를 형성함으로써 협상에 이른 것으로 나타났다. 특히 부정적 이모티콘의 사용에 있어서 구매자 2는 협상체결을 맺지 않았던 공급자 1과 공급자 3에 대해서 각각 11회, 54회를 사용하였으며, 공급자 3에 대해서는 매우 부정적인 시각을 가지고 있었다. 그 결과 구매자 2는 구매자 1에 비하여 더 높은 가격에 공급자 2와 구매계약을 맺음으로써(구매자 1: \$437,890, 구매자 2: \$459,544), 구매자 1보다 협상성과가 낮아지는 결과를 초래하였다. 마찬가지로 공급자 3도 협상시 구매자 2로부터 신뢰를 상실하게 되어 구매자 2와의 관계형성이 어려워지자 구매자 1과 협상계약을 맺기 위하여 많은 우호적 제스처를 보냈으며 아울러 낮은 공급가격을 제시하게 되었다. 결과적으로 공급자 3은 구매자 2와 부정적인 관계를 형성함으로써 협상이익(\$724)이 거의 없는 낮은 가격(\$437,800)에 구매자 1과 협상을 체결하였다. 하지만, 공급자 3은 구매자 1에 대하여 공급자 1보다 친밀감있는 문장 및 긍정적 이모티콘을 더 많이 사용함으로써 구매자 1과 긍정적 관계를 형성하여 협상계약을 맺는 성과를 거두었다. 이러한 결과는 전자협상이 대면협상에 비해 협상당사자들간의 감정적 결과가 협상성과에 상당한 영향을 미치고 있음을 제시한다. 다음은 전자협상에서 친

1) 전자협상에서는 구매자 1과 공급자 3이, 구매자 2와 공급자 2가 각각 협상합의에 이르렀으며, 협상성과는 구매자 1이 구매자 2보다 높으며, 공급자들은 공급자 2 > 공급자 3 > 공급자 1순으로 나타났다(부록 1 참조).

밀감을 표현한 대화내용이다.

구매자 2: 앞으로 귀사와 보다 나은 신뢰관계를 구축하여 원활한 협상이 이루어지기를 희망합니다. *^^*

공급자 2: ^^.. 저희 역시 귀사와 신뢰를 바탕으로 상호간의 협력관계를 도모하고 싶습니다.

구매자 2: 귀사에 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

공급자 3: 우리의 기술에 대한 칭찬 고맙습니다.

구매자 1: 저희 회사도 귀사와 좋은 관계를 맺고 싶습니다.

공급자 3: 저희는 귀사와 장기적 제휴를 통해서 큰 파이를 만들어 나누고 싶습니다. 허허..

다음은 전자협상에서 부정적 표현을 사용한 대화 내용이다.

구매자 2: 수치는 수치를 낳는다.....*^^8* 귀사의 답변은 안 봐도...*^^*

공급자 3: 사과 요구합니다. 허허..귀사는 지금 협상이 공식자리임을 잊고 계십니까?

구매자 2: 오늘 협상을 마무리 짓고 싶다고 지금 세 번째 말씀드리는데요..

공급자 3: 그럼, 단지 재무정보 파악을 위해 협상자리를 마련한 것인가요?

전자협상에서 e메일, 채팅 내용에 대한 관찰 결과 친밀한 관계의 형성이 많았던 팀간에 협상 타결에 이르렀음을 알 수 있다. 먼저 구매자 2와 공급자 2는 최종 협상계약을 체결한 팀이다. 구매자 2는 공급자 1이 다소 불성실하고 오만하다고 인식하였으며, 공급자 3에 대해서는 협상능력이 결여된 팀으로 인식하고 대응하였다. 구매자 2와 공급자 2간의 협상은 처음부터 순조롭게 진행되었으며, 이들 회사간에는 우호적인 감정과 더불어 상호 배려하는 분위기가 지배적이었다. 구매자 2 팀원의 진술에 의하면, "구매자 2는 시종일관 공급자 2와 친근감과 신뢰감을 강하게 느꼈으며 의사소통이 원활하고 협상과정에서 부드러웠다"고 하였다. 그리고 구

〈표 3〉 전자협상시 친밀감의 표현^a

구분	공급자 1			공급자 2			공급자 3			총계		
	친밀감 표시 ^b	이모티콘 ^c		친밀감 표시	이모티콘		친밀감 표시	이모티콘		친밀감 표시	이모티콘	
		긍정	부정		긍정	부정		긍정	부정		긍정	부정
구매자 1	20 21	6 3	0 0	18 15	3 0	0 0	17 6	15 15	0 0	42	18	0
구매자 2	0 11	7 60	0 11	48 22	15 83	0 0	14 4	19 20	0 54	37	163	65
총계	20	13	0	37	18	0	31	34	0	79 112	181 65	65 0

^a 한 칸을 기준하여 대각선 왼쪽은 구매자1, 2의 수량이며, 오른쪽은 공급자 1, 2, 3의 수량임. 그리고 음영으로 표시된 부분은 협상이 체결된 팀임(구매자 1:공급자 3, 구매자 2:공급자 2).

^b e메일 및 채팅시 친밀감을 표현한 문장수임.

^c e메일 및 채팅시 이모티콘의 긍정적/부정적 부호사용의 회수임.

매자 1은 공급자 3과 친밀한 관계를 유지하였으며 이들간에 계약이 체결되었다. 긍정적 감정을 표현하는 진술과 긍정적 감정부호가 오고간 회수가 많은 팀간에 협상이 타결되었음을 알 수 있다.

전자협상에 대한 관찰자들의 관찰 결과 특기할 점은 분위기가 비슷한 팀이 좋은 관계를 맺었다는 것이다. 구매자 1과 공급자 3은 상당히 공식적인 분위기 속에서 협상에 임했다. 예를 들면, 공급자 3은 채팅 협상이 상당히 공식적인 자리임을 인식하고 있었으며 어조 또한 상당히 딱딱한 편이었다. 구매자 1 역시 대면 협상 때 모두 양복 정장을 입고 나올 정도로 공식적인 모습을 보였다. 반면 공급자 2와 구매자 2는 웃음도 많고, 농담도 잘 하는 자유분방한 모습을 보였다.

둘째, 채팅을 통한 협상에 있어서 채팅시간의 양과 의사교환(turn-taking) 회수도 협상성파에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(표 4

참조). 먼저 채팅시간의 양을 살펴보면, 구매자 1은 자신의 회사와 채팅시간이 가장 길었던 공급자 3과 협상을 체결하였으며, 구매자 2는 자신의 회사와 채팅시간이 가장 길었던 공급자 2와 협상을 체결한 것으로 나타났다. 또한 공급자의 경우를 보면, 채팅시간이 가장 긴 공급자 2의 협상성파가 가장 높게 나타나고 있는데 이는 교환관계(exchange relationships)²⁾를 위한 노력을 많이 할수록 협상성파가 높아진다는 것을 의미한다. 구매자의 경우에는 구매자 2가 구매자 1에 비하여 채팅시간이 더 많음에도 불구하고 협상성파가 떨어지는 것은 공급자 2와의 부정적 관계형성으로 인한 역효과 때문인 것으로 보인다. 다음으로 채팅을 통한 협상에 있어서 의사교환(turn-taking) 회수는 구매자의 경우에는 구매자 1 < 구매자 2 순이며(각각 1,189회, 2,162회), 공급자의 경우는 공급자 2 < 공급자 3 < 공급자 1 순으로(각각 666, 1,205, 1,482회) 각각 나타났으

〈표 4〉 전자협상시 e메일과 채팅 사용결과^a

구분	공급자 1				공급자 2				공급자 3				총계			
	e메일 회수 ^b	채팅 ^c			e메일 회수	채팅			e메일 회수	채팅			e메일 회수	채팅		
		회수	시간(분)	순서		회수	회수	시간(분)		순서	회수	회수		시간(분)	순서	회수
구매자 1	2/8	2	120	444	3/6	2	180	235	2/8	2	240	510	7	6	540	1,189
구매자 2	2/8	3	360	1,038	3/11	3	420	481	4/8	2	180	695	8	8	960	2,162
총계	16	5	480	1,482	17	5	600	666	16	4	420	1,205	15/49	14	1,500	3,351

^a 한 칸을 기준으로 하여 대각선 왼쪽은 구매자 1, 2의 수량이며, 오른쪽은 공급자 1, 2, 3의 수량임.

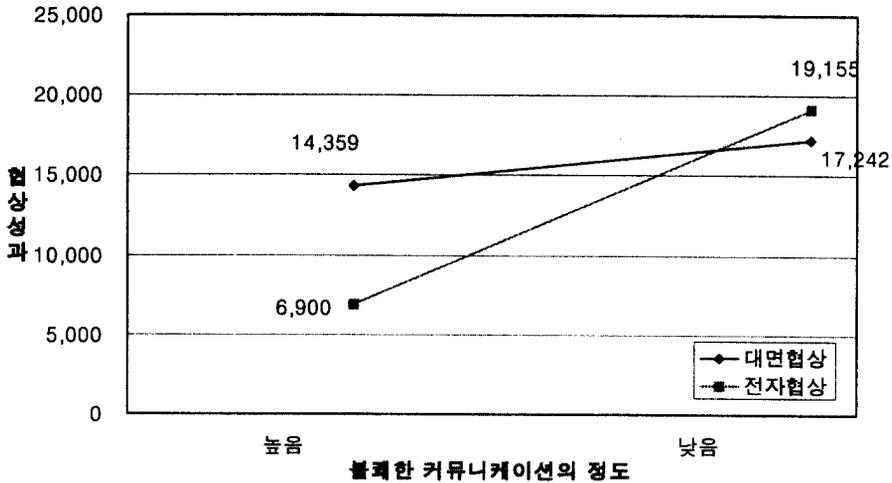
그리고 음영으로 표시된 부분은 협상이 체결된 팀(구매자 1:공급자 3, 구매자 2:공급자 2)임.

^b 협상시 협상파트너에게 보낸 e메일 발송회수임.

^c 협상시 협상파트너와 가졌던 채팅회수, 채팅시간, 채팅시 말하는 문장의 순서가 바뀐 회수(turn-taking)임.

2) 교환관계란 당사자들간의 관계에 있어서 받게될 이익과 발생하는 비용을 늘 기억하고서 유지하는 관계를 말한다(Thompson, 2001).

〈그림 1〉 불쾌한 커뮤니케이션과 협상성과간의 관계



며, 이는 의사교환 회수가 적을수록 협상성고가 높다는 것을 보여주고 있다. 즉, 채팅에 의한 협상시 자신의 협상의견을 제시하고 상대방의 의견을 받아들임에 있어서 상대방의 말을 필요이상으로 끊거나 여러차례에 걸쳐 의견을 말하는 것보다 신중한 판단을 통하여 필요한 대화만을 주고받을수록 긍정적인 대화가 지속될 수 있게 됨으로써 협상성고가 높아질 수 있음을 의미한다. 마지막으로, e메일 발송 회수의 경우를 보면, 공급자 측이 구매자 측보다 평균 2배 이상이 더 많은데 이는 구매자는 2개조이고 공급자는 3개조로 구매자 측이 시장에서 경쟁이 더 치열한 상황에서 협상을 해야하기 때문이었던 것으로 보인다. 계약이 체결된 구매자 2와 공급자 2사이에서 주고받은 e메일수, 채팅수, 채팅시간은 14회, 3회, 420분으로서 다른 협상자들에 비하여 상대적으로 많은 교류가 있었음을 알 수 있다. 이상의 결과는 협상체결을 위한 관계형성의 노력이 협상성고에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여준다고 하겠다.

이러한 결과와는 달리, 대면협상에서는 전자협상에 비하여 긍정적 관계형성이 협상성고에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 대면협상에서는 친밀감 자체가 협상타결의 주요 변수가 되지 않았다. 대면협상에서의 친밀감의 표현은 협상이 시작되기 전에 통성명하는 정도로 끝났다. 대면접촉에서는 외형이 제시하는 정보와 협상시 변화하는 상대방의 모습을 협상파트너의 표현이 없이도 읽을 수 있어서, 표현이 쉽게 왜곡되거나 잘못 전달되어 협상을 흐트치는 일은 발생하지 않았다. 그리고 모든 협상에 있어서 전자협상과는 달리 상대에 대한 불유쾌한 표현의 사용이 거의 나타나지 않았으며 최대한 예의를 갖추어 자신의 의견을 개진하는 모습이 역력하였다. 한 실험자는 대면협상에 대한 관찰소감으로 “대면협상은 전자협상에 비해 보다 사실과 객관적 자료에 관하여 협상을 진행하는 분위기였으며, 감정을 최대한 자제하는 분위기를 읽을 수 있었다”고 하였다. 결과적으로 대면협

상은 전자협상에 비하여 대화가 왜곡되어 상대방을 불쾌하게 함으로써 협상이 곤란해지는 경우는 거의 없었으며, 친밀한 관계형성 자체에 많은 관심을 기울이지 않는 것으로 나타났다. 다만 대면협상에서는 협상파트너의 표정이 일그러지는 것을 바로 알 수 있었기 때문에 사태가 심각해지는 것을 방지할 수 있었다.

다음은 전자 및 대면협상에 있어서 커뮤니케이션의 불쾌한 정도와 자기 드러내기의 노력정도가 협상성과에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 비교·분석한 결과이다. 첫째, 커뮤니케이션의 불쾌한 정도는 전자협상에 있어서 협상성과에 부(-)방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으나(adjusted $R^2 = .219$, $F = 5.22$, $\beta = -.521$, $p < .05$), 대면협상에 있어서는 커뮤니케이션의 불쾌한 정도가 협상성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(adjusted $R^2 = .01$, $F = 1.46$, $\beta = -.20$, n.s.). <그림 1>은 전자 및 대면협상에 있어서 커뮤니케이션의 불쾌한 정도가 낮은 집단과 높은 집단에 있어서 협상성과의 차이가 어느 정도인지를 보여주고 있다.³⁾ 둘째, 자기 드러내기의 정도는 전자협상이나 대면협상에 있어서 협상성과에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만, 대면협상에서 자기 드러내기의 정도는 직접적으로 협조전략에 유의적인 정(+)의 영향을 미침으로써 결국은 간접적으로 협상성과에 정(+)의 방향의 영향을 미치는 것으로 추정할 수 있다.

지금까지 긍정적 관계형성이 전자 및 대면협상에서 협상성과에 미치는 영향에 대하여 질적인 분석과 계량적 분석을 병행하여 비교한 결과 전자협상에서는 대면협상에 비하여 긍정적 관계 형성을 많

이 할수록 협상성과가 더 높아지는 것으로 나타났으며, 따라서, 가설 2는 채택이 된다.

4.2.1 협상도구와 협상전략

1) 입장에 근거한 협상

가설 3은 전자협상이 대면협상보다 더 입장에 근거한 협상을 할 것이라는 내용이다. 가설 3을 검증하기 위하여 전자 및 대면협상시 나타났던 협상태도에 대한 설문분석결과를 먼저 분석하고, 협상실협자에 대한 관찰 및 인터뷰 내용과 실험참여자의 의견수렴을 병행하여 분석하였다. 가설을 검증하기 위하여 전자협상시의 입장적 태도와 대면협상시의 입장적 태도에 관한 설문결과를 다른 집단간(A와 B집단간) 및 동일집단간(A집단간)의 두 부분으로 나누어 T-검증을 통하여 비교·분석하였다. 그 결과 다른 집단간에서는 전자협상에서의 입장적 태도가 대면협상에서의 입장적 태도보다 그 정도가 유의하게 더 크게 나타났으며(평균차이 = 2.07, $t = 6.19$, $p < .01$), 동일집단간에서도 전자협상에서의 입장적 태도가 대면협상에서의 입장적 태도보다 그 정도가 유의하게 더 크게 나타났다(평균차이 = 1.00, $t = 2.04$, $p < .05$). 즉 전자협상에서 협상자들이 대면협상시보다 전자협상에서 더 입장에 근거한 협상을 하는 것을 알 수 있다.

다음은 전자 및 대면협상에 임하는 협상자의 태도에 대한 관찰 및 인터뷰 내용과 실험참여자의 의견수렴 등을 분석한 내용이다. 먼저 전자협상에 있어서의 협상자의 태도를 살펴보았다. 전자협상에서 나타난 협상자의 태도에 대하여 비디오와 관찰일지를 분석한 한 실험자는 “구매자 1과 구매자 2가 협

3) 이는 커뮤니케이션의 불쾌한 정도가 높은 집단과 낮은 집단에 있어서 협상성과의 차이를 T-검정한 결과이며, 전자협상에서만 유의적인 차이가 나타났다($t = 1.99$, $p < .10$).

상력(bargaining power)를 이용하면서 시간지연을 펴고 있는 것에 대하여 공급자 1, 2, 3이 강한 불만을 가지고 있었다"고 진술하였다. 그리고 피협자 중 협상위치가 유리하다고 생각했던 한 구매자 팀은 자신의 위치를 강하게 이용하고 있음을 다음과 같이 인정하였다.

"우리 팀은 구매자였다. 구매자의 경우는 이번 협상 실험에서 약간의 입장적 우위(positional superiority)를 가지고 있었기 때문에, 우리 팀은 시종일관 이러한 점을 최대한 이용하려고 노력하였다. 온라인상에서는 단순히 구매자 또는 공급자와 같은 명칭을 가지고 협상을 하게 된다. 따라서, 구매자였던 우리 팀의 경우는 우리 팀이 구매자라는 사실을 더욱 강하게 인식하면서 협상파트너에게 그 점을 어필하려고 많은 노력을 하였다."

또한 피협자 중 협상위치가 상대적으로 불리하다고 여겼던 한 공급자는 구매자의 입장적 협상태도

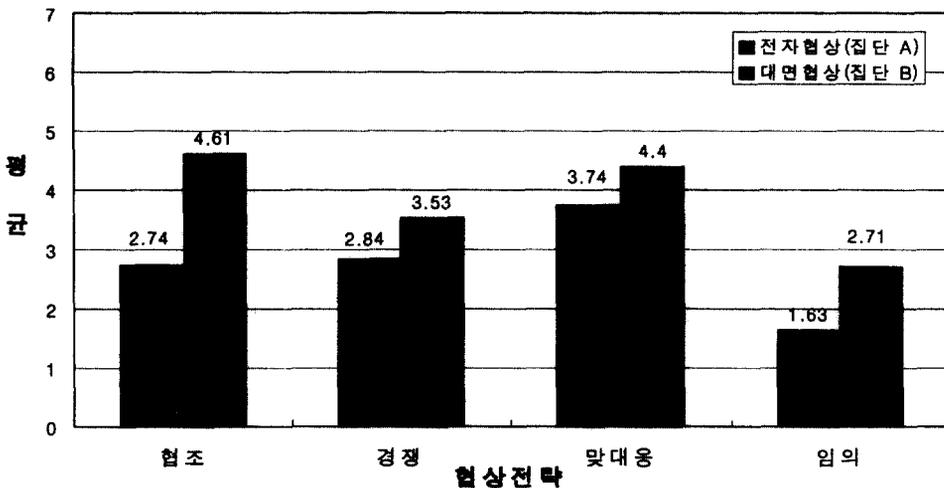
에 관한 견해를 다음과 같이 제시하였다.

"구매자 1은 너무나다 싶을 정도로 자신들의 파워를 이용했다. 바이어의 파워를 실감했다. 두 바이어 모두 자신들은 손님이다. 나는 왕이다. 너는 무조건 양보해라는 논리를 가지고 있다."

이에 비하여 대면협상에서 나타난 협상자의 태도에 대한 실험자의 관찰결과와는 전자협상에 비하여 상당히 다르게 나타났다. 전자협상을 관찰했던 한 실험자는 "대면협상에서는 전자협상시 나타났던 만큼의 입장지향적 태도는 엿보이지 않았다"고 관찰소감을 밝혔다. 대면협상에 참여한 구매자는 "대면협상이 전자협상에 비하여 입장적 차이가 훨씬 더 적게 느껴졌다"고 진술함으로써 대면협상에서 입장적 지위보다는 대안제시 등을 중심으로 협상에 임하였음을 제시하였다.

"대면협상에서는 직접 협상파트너를 만나게 되어 하나의 테이블에서 동등한 자격으로 만나게 된다.

〈그림 2〉 전자 및 대면협상에서의 협상전략 비교



따라서, 구매자가 공급자보다 유리하다는 생각을 가지고는 있으나, 대면협상에서 상호 소통적 의견 교환이 있음으로 인하여 구매자의 유리한 입장이 낮아지는 느낌을 받았다.”

“오프라인에서는 서로의 얼굴을 보며 하기 때문에 기왕이면 보다 부드럽게 협상을 진행하려고 노력했다.”

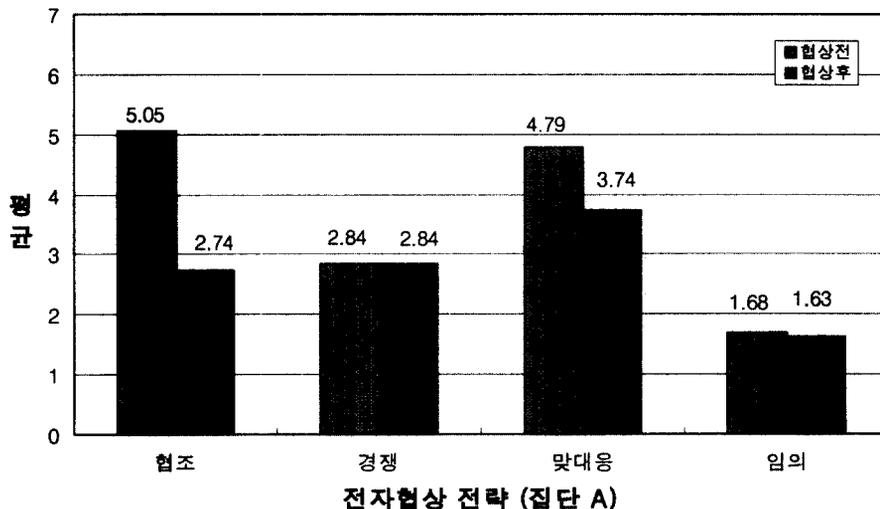
전자협상과 대면협상에서 피실험자들이 보여준 입장적 태도에 대한 관찰결과와 피실험자의 진술 등을 종합해보면, 전자협상이 대면협상보다 더 입장적 태도를 취함을 알 수 있다. 지금까지 설문분석과 질적인 분석을 병행하여 수행한 결과, 전자협상이 대면협상보다 더 입장적 태도를 보이고 있음을 검증할 수 있으며, 따라서 가설 3은 채택이 된다.

2) 협상전략

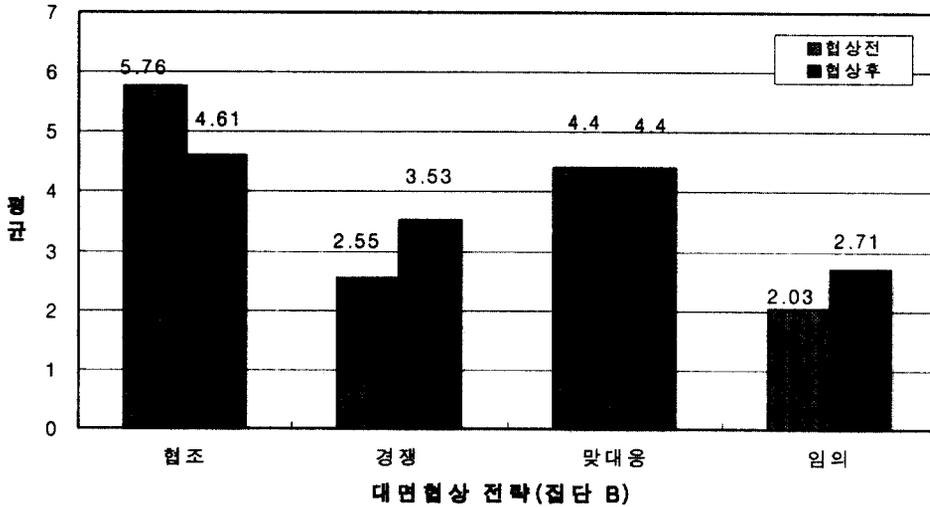
가설 4는 전자협상이 대면협상보다 협상전략을

더 적게 사용할 것이라는 내용이다. 가설 4를 검증하기 위하여 협상자들이 전자협상시 사용한 협상전략과 오프라인 상의 대면협상시 사용한 협상전략간의 차이를 응답한 설문자료를 가지고 T-검증을 통하여 비교·분석하였다(그림 2 참조). 먼저 전자협상을 한 집단 A와 대면협상을 한 집단 B를 살펴보면, 첫째 협조 전략은 전자협상에 비하여 대면협상에서 유의적으로 더 높게 나타났다(평균차이 = 1.87, $t = 5.37, p < .01$)(가설 4-1 지지). 둘째, 경쟁전략도 전자협상에 비하여 대면협상에서 유의적으로 더 높게 나타났다(평균차이 = 0.68, $t = 1.82, p < .10$)(가설 4-2 지지). 셋째, 맞대응전략은 대면협상의 경우가 전자협상에 비하여 약간 높게 나타났으나 그 차이는 유의적이지 않았다(평균차이 = 0.65, $t = 1.59, n. s.$)(가설 4-3 기각). 마지막으로, 임의전략은 대면협상의 경우가 전자협상에 비하여 유의적으로 더 높게 나타났다(평균차이 = 0.68, $t = 1.82, p < .01$)(가설 4-4지지).

〈그림 3〉 전자협상시 협상전·후의 협상전략 비교 결과



〈그림 4〉 대면협상시 협상전·후의 협상전략 비교 결과



다음으로, 집단 A와 B가 실시한 전자 및 대면협상에서는 협상 시작 전에 어느 전략을 얼마만큼 사용할 것인지에 대한 설문에 대한 응답 내용과 실제 사용한 전략이 상이하게 나타났다. 집단 A가 실시한 전자협상에서는 협상 시작 전에는 협조전략과 맞대응전략을 사용하고자 하는 의도가 강하였으나, 실제 협상에 있어서는 협조전략의 사용이 크게 감소되었으며(평균차이 = 2.29, $t = 6.51$, $p < .01$), 맞대응 전략도 의도하는 만큼은 사용되지 않았다(평균차이 = 1.02, $t = 2.16$, $p < .05$)(그림 3 참조). 반면에 경쟁전략과 임의전략은 최초의 의도만큼 사용되었다. 한편, 집단 B가 실시한 대면협상에서는 협조전략이 협상 전 의도에 비하여 실제 사용한 전략에 있어서 유의적인 감소를 보였다(평균차이 = 1.16, $t = 3.67$, $p < .01$)(그림 4 참조). 반면에 경쟁전략과 임의전략은 협상시 사용한 전략의 정도가 시작 전에 비하여 더 높게 나타났다(임의전략: 평균차이 = -0.68, $t = -2.56$, $p < .05$; 경쟁전략:

평균차이 = -0.98, $t = -3.14$, $p < .01$). 맞대응 전략은 협상전과 협상시의 사용정도가 동일하였다(평균차이 = 0.00, $t = 0.00$, n.s.).

다음은 전자협상과 대면협상에서 각각 사용된 협상전략에 대한 관찰 및 인터뷰 그리고 피험자의 진술내용을 분석한 내용이다. 한 실험자가 전자 및 대면협상에서 관찰한 내용을 다음과 같이 제시하였다.

“전자협상에서 협상자들은 상당히 감정적이며, 경쟁적으로 협상을 진행하였다. 특히, 구매자 2는 협상 결렬을 고수하면서 구매자로서의 입장을 고수하고자 하였다. 그리고 공급자 3은 협상성공을 달성하기 위하여 공급자 중 구매자들과 가장 열정적으로 협상에 임했는데, 감정싸움에 의해 구매자 2와 협상이 결렬되면서 회사의 이익을 거의 포기한 채 구매자 1에 대하여 임의적이며, 맞대응적인 협상전략을 사용하였다. 구매자 1은 공급자들에 대하여 맞대응 전략을 구사하면서 경쟁전략을 적절히 사용하였으며 그 결과 최상의 협상성공을 거두었다. 전자

협상에서는 협상 전반에 걸쳐 협조적인 태도가 좀처럼 나타나지 않았다. 반면에 대면협상에서는 협상 초기부터 부드러운 분위기를 지속적으로 유지하면서, 협상자 상호간에 매우 협조적이며 우호적인 태도를 견지하였다. 또한, 협상시 상대가 요구하는 부분에 대하여 임기응변적으로 대응하는 부분도 상당히 발견되었다.”

이러한 관찰결과는 전자협상은 상당히 경쟁적이며 맞대응적인 반면, 대면협상은 매우 협조적이었다는 사실을 제시하고 있다. 여기에 대하여는 다른 실험자들도 대부분 동의하였다. 전자협상에 임했던 한 피험자는 “온라인 상에서의 협상은 협조적이기가 매우 힘들었으며, 입장에 근거한 협상태도로 합의점을 도출하지 못했으며 감정적 측면이 협상진행에 상당한 영향을 끼쳤다”고 진술하였다. 반면에, 대면협상에 임했던 한 피험자는 “대면협상은 대화에 있어서 답답함이 없고, 궁금한 점을 속속들이 알 수 있어서 매우 협력적인 협상을 진행할 수 있었다”고 진술하였다. 이상과 같은 실험자의 관찰결과 및 피험자의 진술로부터 우리는 전자협상이 대면협상에 비하여 협상전략의 구사가 훨씬 수월하지 않음을 알 수 있었다.

지금까지의 분석결과로부터 협상자들은 대면협상시 보다 전자협상시 협상전략을 유의적인 수준에서 더 적게 사용했다는 것을 도출할 수 있으며, 따라서 가설 4-1, 4-2, 그리고 4-4는 채택이 된다.

V. 요약 및 토론

5.1 요약

지금까지의 분석결과를 종합해 보고, 그 결과가 지니는 의미를 재해석해 보고자 한다. 본 연구의 분석결과는 전자협상과 대면협상 각각에 있어서 긍정적 관계형성, 협상에 임하는 태도, 그리고 협상전략의 사용 등에 있어서 상당한 차이가 있음을 제시하고 있다. 본 연구의 가설검증의 결과는 다음과 같이 요약된다(표 5 참조). 첫째, 전자협상이 대면협상에 비하여 긍정적 관계형성이 더 어렵다고 나타났다(가설 1 지지). 이와 같은 결과는 대면협상에 비하여 전자협상시 긍정적 관계형성을 위하여 불쾌한 커뮤니케이션의 절제, 자기 드러내기를 위한 노력, 긍정적 감정부호 등을 통한 친밀감의 형성, 그리고 교환관계의 형성 등의 관점에서 훨씬 많은 노력을 기울였으나, 노력하지 않아도 서로에 대한 정보가 노출되는 대면협상에 비하여 긍정적 관계형성이 더 어려웠음을 의미한다. 둘째, 전자협상은 대면협상에 비하여 긍정적 관계형성이 협상성과에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다(가설 2 지지). 대면협상에서는 협상당사자간의 관계구축이 안정적으로 이루어진 반면, 전자협상에서는 관계구축이 한번 잘못되면 관계악화가 더욱 심화되고 심한 경우에는 협상성과에 결정적인 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 또한 불쾌한 커뮤니케이션의 정도는 전자협상에서만 협상성과에 유의적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 전자협상은 대면협상에 비하여 보다 더 입장에 근거한 것으로 나타났다(가설 3 지지). 이는 협상자들이 대면협상에서보다는 전자협상에서 상대의 입장을 덜 고

려하였으며 협상자 양측에 유리한 해결책(BATNA)을 찾는데 집중하기보다는 자신의 입장을 더 내세웠음을 의미한다. 마지막으로, 전자협상은 대면협상보다 협상전략의 사용이 유의적인 수준에서 더 소극적인 것으로 나타났다. 협조전략의 사용정도는 전자협상에 비하여 오프라인상의 대면협상에서 유의적으로 더 크게 나타났으며(가설 4-1 지지), 경쟁전략의 사용정도도 전자협상에 비하여 대면협상에서 유의적으로 더 크게 나타났다(가설 4-2 지지). 그리고 맞대응전략의 사용정도도 전자협상에 비하여 대면협상에서 약간 높게 나타났으나 유의적이지 않았으며(가설 4-3 기각), 임의전략의 사용정도는 전자협상에 비하여 대면협상에서 유의적으로 더 크게 나타났다(가설 4-4 지지). 이러한 결과는 전자협상이 대면협상에 비하여 협조적인 전략의 사용이 어려우며, 협상이 경쟁적으로 활발하게 이루어지지 않음을 의

미한다.

5.2 협상성과에 대한 실천적 함의

다음에서는 협상성과가 지니는 의미를 몇 가지로 나누어 살펴본다. 첫째, 인터넷이라는 편리하고 빠른 도구가 협상의 편리함을 더해 주고 있지만 협상력을 발휘하고 협상성과를 높이기 위해서는 전통적인 대면협상에서 갖춰야했던 협상의 기본원칙이 여전히 e협상에서도 중요함을 알 수 있다. 다음은 협상 참가자의 진술 내용이다.

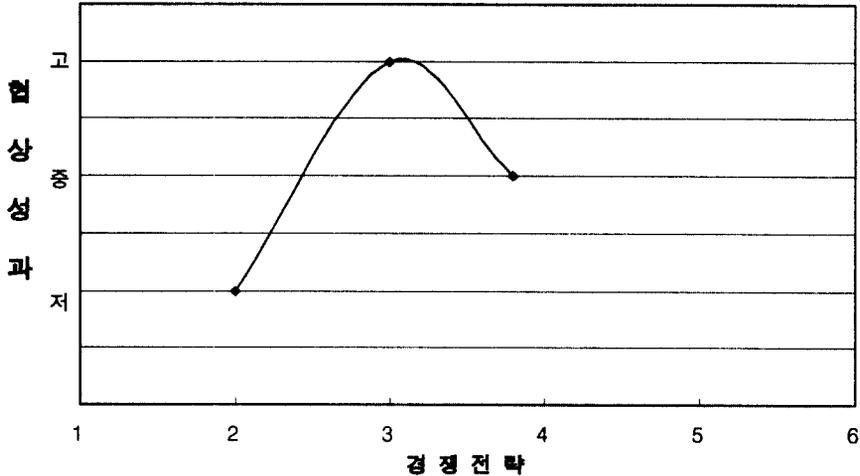
“처음의 전자협상에서 우리도 상대방도 각각 상대방에 대한 배려나 윈윈(win-win)상황을 만들기보다는 입장에 근거한 쪽으로 협상이 흘러가려는 경향이 있었다. 실제 두 가지 협상을 다 해봄으로써

〈표 5〉 가설검증결과 요약

구 분		관찰/면담 (질적연구)	설문 분석 (계량연구)	총 합	
가설 1	긍정적 관계형성	불쾌한 커뮤니케이션	○	○	
		자기 드러내기	○		
		친밀감의 표현	○		해당 없음
		교환 관계	○		해당 없음
가설 2	관계형성과 협상성과	불쾌한 커뮤니케이션	○	○	
		자기 드러내기	○		×
		친밀감의 표현	○		해당 없음
		교환 관계	○		해당 없음
가설 3	입장에 근거한 협상 태도	○	○	○	
가설 4	협상전략	경쟁 (4-1)	○	○	○
		협조 (4-2)	○	○	○
		맞대응 (4-3)	×	×	×
		임의 (4-4)	해당 없음	○	○

주) 지지: ○, 기각: ×

〈그림 5〉 전자협상시 경쟁전략과 협상성과간의 관계



두 가지의 상황의 명확한 차이를 이해 할 수 있었고 협상의 근본 원칙의 중요성에 대해 다시금 느낄 수 있었다. 전자협상이든 대면협상이든 협상의 기본적인 원리는 다르지 않은 것 같다. 다만, 그 활용에 다함이 없을 뿐이다. 협상의 기본 원칙 중, 상대방을 배려할 것, 입장이 아닌 이해관계에 초점을 맞출 것, 상호 이익이 되는 옵션을 개발할 것, 객관적인 기준을 사용할 것 등의 원칙을 지킨다면 전자협상이든 대면협상이든 만족스러운 협상을 해 나갈 수 있을 것이다.”

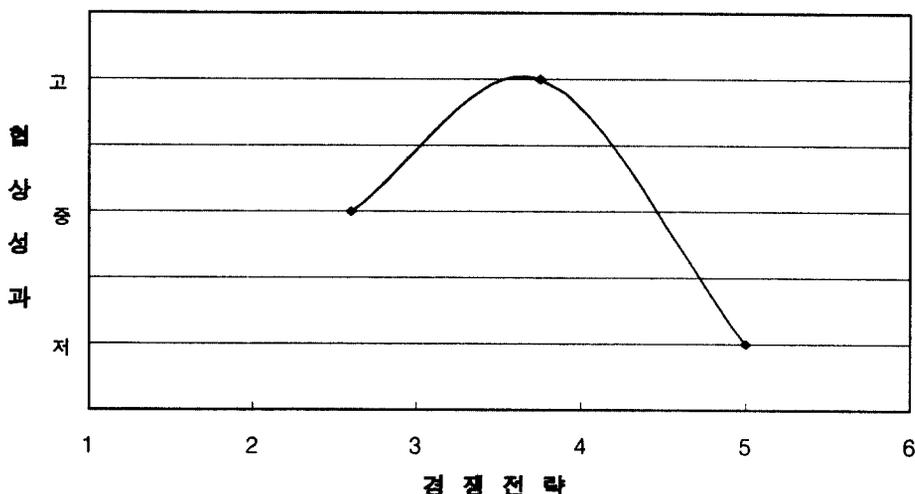
e협상과 e협상능력이 디지털 시대의 협상가에게 필요하며 이메일을 통해 친밀한 관계를 형성하기 위해 긍정적 관계를 나타내는 표현을 적절히 사용하는 것은 협상 성공을 위해 필요한 일이다. 특히 긍정적이고 친밀한 인간적 관계형성을 위한 노력이 중요하다. 그러나 전자협상에 지나치게 의존하면서 오프라인 상에서 얼굴을 맞대고 이루어지는 관계의 중요성을 간과해서는 안될 것 같다. 이러한 점은 특히 정적인 유대관계가 중시되는 사회문화권에서

는 더욱 중요하다고 볼 수 있다. e협상에 성공하기 위해서는 특히 우호적 감정 전달 수단의 개발이 필요하며 관계형성을 위한 특별한 노력이 요구된다.

둘째, 전자협상에 있어서는 일단 협조전략의 사용이 쉽지 않으므로 불쾌하지 않은 커뮤니케이션을 유지하면서, 지속적으로 맞대응(tit-for-tat) 전략을 사용하고 적당한 정도의 경쟁전략을 사용할 때 최상의 협상성과를 거둘 수 있다(그림 5 참조). 전자협상에서 협상자가 협상파트너에 대하여 맞대응적인 협상전략을 사용할수록 성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(adjusted $R^2 = 0.19$, $\beta = 0.49$, $F = 4.52$, $p < .10$), 경쟁전략이 지나치게 사용될 때보다는 적당히 사용될 때 협상성과가 더 높게 나타났다.

셋째, 대면협상에 있어서는 협상자가 최대한 협조전략을 사용하고, 적당한 정도의 경쟁전략을 사용할 때 최상의 협상성과를 거둘 수 있다(그림 6 참조). 대면협상에서 협조전략은 사용할수록 성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며

〈그림 6〉 대면협상시 경쟁전략과 협상성과간의 관계



(adjusted $R^2 = 0.16$, $\beta = 0.43$, $F = 7.99$, $p < .01$), 경쟁전략은 지나치게 사용하는 경우에 거래가 이뤄지지 않음으로써 협상성과가 낮아졌으며 적당히 사용될 때 가장 좋은 성과가 나타났다.

넷째, 대면협상에서 협상자의 자기 드러내기 정도는 협조전략에 직접적인 영향을 미침으로써 간접적으로 협상성과를 높이는 것으로 나타났다. 협상자의 자기 드러내기 정도는 협조전략에 유의적인 정(+)의 영향을 미치며(adjusted $R^2 = 0.15$, $\beta = 0.39$, $F = 6.51$, $p < .05$), 협조전략은 협상성과에 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 전자협상이나 대면협상에 있어서 협상성과는 협상성과에 대한 만족도에 대하여 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(전자협상: adjusted $R^2 = 0.20$, $\beta = 0.51$, $F = 4.84$, $p < .05$, 대면협상: adjusted $R^2 = 0.37$, $\beta = 0.62$, $F = 22.25$, $p < .01$). 이러한 결과는 차후 연구에서 협상결과를 측정하기 어려울 경우 협상성

과에 대한 만족도를 협상성과에 대한 대리변수로 사용하는 것이 가능함을 의미한다.

5.3 의사결정 방식과 협상성과

다음에서는 가설로는 제시하지 않았지만 의사결정절차와 협상성과와의 관계를 두 가지로 나누어 살펴본다. 첫째, 전자협상에서는 동시적 의사결정을 하는 경우의 협상 팀의 성과가 연속적인 의사결정을 한 팀보다 더 높은 것으로 나타났다. 협상과정에서 이슈의 제기와 토론 및 결정에 관한 의사결정절차는 효율적인 협상을 위해 필수적인 사항이며, 협조적이거나 경쟁적인 협상직무에 대한 협상은 순차적인 의사결정절차를 준수하는 것이 효과적이고 효율적인 방법이다(Mannix, Thompson, and Bazerman, 1989). 그러나 협조와 경쟁적 관계가 혼합된 협상에서는 이슈별로 순차적인 의사결정을 하는 절차를 따를 경우 협상자들간에 통합적 합의의 도출을 어렵게 만들며 또한 선호에 대한 동시적 토론과 통합적

잠재력에 대한 가능성을 인식하기 어렵게 한다. 따라서 먼저 우선순위를 정한 후 개인적 이해관계를 밝히고 그 다음 문제해결을 위한 창의적 접근을 제안하며, 가능한 한 순차적 의사결정절차를 피하는 것이 바람직하다(Bazerman and Neale, 1992). 즉 이슈별로 순차적인 협상을 하는 방식보다 여러 협상 이슈에 대해 포괄적이고 동시에 협상하는 경우에 협상 성과가 더 좋을 수 있다. 오프라인에서의 의사결정절차에 관한 이와 같은 논의를 협조와 경쟁이 요구되는 협상직무를 대상으로 하는 전자협상에 적용해 볼 수 있다. 본 연구를 통해 전자협상에서 동시에 의사결정 하는 팀이 연속적으로 의사결정 하는 팀보다 좋은 성과를 얻었는지에 대하여 분석하였다. 관찰 결과 구매자 1, 구매자 2, 그리고 공급자 1은 동시적 의사결정을 한 조로서 협상 성과가 높거나 중간이며 특히 공급자 1은 성과가 낮았다. 공급자 2와 공급자 3은 모두 연속적인 의사결정을 한 팀으로 협상성과가 중간이거나 낮게 나타났다.

둘째, 역시 가설로 제시하지 않았지만 의사결정 방식과 협상성과와의 관계에 관한 탐색적 분석 내용으로 다수결 방식과 만장일치 방식이 협상성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 관한 내용이다. 대면 상호작용에서는 참여 정도가 불균등하며 소수가 대부분의 대화를 독차지한다(Shaw, 1981). 지위, 성, 연령 같은 요인이 토의를 주도하는 전통적 요인이다. 즉 헤드테이블에 앉은 사람, 비즈니스 정장을 입은 사람, 매니저, 남자, 고위 직급자가 전문성과 관계없이 발언을 더 많이 하는 경향이 있다. e메일에서는 누가 더 고위층인지를 알 수 없으므로 지위가 높은 사람이 토의를 지배하지 못한다(Thompson, 2001). 사회적 지위를 알 수 있는 실마리가 없거나 미약하면 사람들은 서로간의 거리

가 더 멀고 익명성을 가진 것으로 느끼고 호감을 주기위한 배려를 하지 않는다. 지위 표시가 없으면 보다 개방적이 되고 머뭇거리지 않으며 평등해진다. 대면 의사소통에 비해 전자 의사소통을 할 때 전체 의사소통 참여회수는 적어지지만 참여자들이 보다 평등하게 의사소통에 참여한다(McGrath and Hollingshead, 1994). 예로서 경영자들의 대면 미팅에서는 의사결정 제안을 남자가 여자에 비해 5배를 더 하지만, 동일한 그룹이 컴퓨터를 통해 만날 때는 먼저 제안하는 빈도에서 남녀가 비슷하다는 연구를 들 수 있다(Thompson, 2001).

다자간 협상에서는 무엇보다 조정 역할이 중요하다. 모든 문제가 충분히 검토대상으로 논의되었는지, 다른 그룹의 선호를 이해하는지, 창의적인 해결책을 찾기 위해 충분한 시간과 자원을 갖고 있는지, 적당히 충분한 합의 이상으로 이익을 극대화하는 해결책을 찾는데 몰입하고 있는지 등이 조정 대상이다. 전원합의에 의한 결정은 많은 결정 원칙 가운데 하나이며 그룹 의사결정은 대개 다수결에 의해 이루어지는 경우가 많다. 많은 그룹이 직면하는 문제 중 하나가 바로 합의에 도달한 시점을 언제로 보느냐 하는 문제다. 다수결 방식과 만장일치 방식이 선택 대안의 모든 것은 아니지만 가장 흔히 사용되는 원칙이다. 다수결은 쉽고 효율적이기 때문에 자주 사용되는 원칙이다. 순수한 협조적 그룹에서는 다수결 원칙이 가장 효율적인 원칙이며, 순수한 경쟁적 관계의 그룹에서는 다수결이 파국을 막는 가장 적절한 방법 가운데 하나이다. 그러나 경쟁과 협조가 혼합된 그룹에서는 다수결이 그렇게 효과적이지 못하다. 다수결은 각 개인의 선호가 가지는 강점을 취하지 못하며 질적인 가치와 강도를 반영하지 못한다. 또한 상대방의 가치를 학습할 기회를 상실하게 만든다. 혼성그룹에서는 만장일치가 다수결 원칙 보다

더 가치가 높은 결정을 내리게 한다(Bazerman and Neale, 1992). 그리고 만장일치가 요청되면 각 그룹은 상호간에 최선의 이익을 위하여 교환을 하게 된다. Bazerman과 Neale(1992)은 그룹협상에서는 가능한 한 다수결을 피하라는 협상원칙을 제시하였다. 이들은 의사결정 원칙과 의사일정은 그룹 협상 구성의 두 가지 선택사항으로 만장일치가 가장 가치있는 결정을 내리게 하고, 그 다음 합의에 대한 타협, 그리고 다수결 순임을 제시하고 있다.

본 실험의 전자협상에서는 사전보고서, 사후보고서, 토론방, 비디오기록 분석 결과 성과가 낮은 공급자 1을 제외하고는 모든 팀이 만장일치 방식의 의사결정을 하였으며, 다수결로 의사결정한 공급자 1은 결국 전자협상 타결에서 실패한 것으로 나타났다.

5.4 한계와 차후연구

본 연구는 학생 표본을 사용하였지만 2개월이라는 장기간 동안 협상이 진행되었고, 협상사례가 경영현장에서 실제로 발생가능성이 높은 협상과제이며 경쟁과 협동이 복합적으로 요구되는 현실적 과제라는 점에서 기존의 실험연구에서 주로 사용되어 온 추상적 협상과제보다는 매우 현실성이 높다고 하겠다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있으며 차후연구에서 이를 보완 발전시켜 나가야 할 것이다. 첫째, 표본의 수가 60명에 불과해서 연구결과를 일반화하기에는 문제가 있을 수 있으며 좀 더 많은 표본을 선정한 연구가 필요할 것이다. 둘째, 본 연구가 학생들을 대상으로 한 모의협상이라는 한계가 있다. 앞으로의 연구에서는 협상의 현실성을 더욱 높일 수 있도록 실험대상을 경영자 또는 협상실무자로 하는 방안이 고려

되어야 할 것이다. 마지막으로, 한국적 현실은 미국 문화와는 다른 속성을 가지고 있으므로 한국적 상황에 대한 고려가 이루어진 전자 및 대면협상에 대한 연구가 지속적으로 축적되어야 할 것이다.

참고 문헌

- Arunchalam, V. and W. Dilla (1995), "Judgment Accuracy and Outcomes in Negotiation: A Casual Modeling Analysis of Decision-Aiding Effects," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 3, 289-304.
- Bazerman, M. H., J. R. Curhan, D. A. Moore, and K. L. Valley (2000), "Negotiation," *Annual Review of Psychology*, 51, 279-314.
- Bazerman, M. H. and M. A. Neale (1992), *Negotiating Rationally*, NY: The Free Press.
- Brunell, M.A. (1999) "What Buyers Want from Web Sites?" *Purchasing Online, Special Internet Report*, Dec. 16, (<http://www.manufacturing.net/magazine/purchasing>).
- Carlson, J. and R. Zmud (1999), "Channel Expansion Theory and the Experimental Nature of Media Richness Perceptions," *Academy of Management Journal*, 42, 153-170.
- Carnevale, P. J. and T. M. Probst (1997), "Conflict on the Internet," in S. Kiesler (Ed.), *Culture of the Internet*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 233-255.
- Crosnon, T.A. (1999), "Look at Me When You Say That: An Electronic Negotiation Simulation," *Simulation and Gaming*, 30, 23-37.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Drolet, A. L. and M. W. Morris (1995), "Communication Media and Interpersonal Trust in Conflicts:

- The Role of Rapport and Synchrony of Non-verbal Behavior," Paper Presented at the Academy of Management Conference, Vancouver, Canada.
- Drolet, A. L. and M. W. Morris (2000), "Rapport in Conflict Resolution: Accounting for How Face-to-Face Contact Fosters Mutual Cooperation in Mixed Motive Conflicts," *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 1, 26-50.
- Fisher, R., W. Ury, and B. Patton (1991), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, NY: Houghton Mifflin.
- Fortune, A. and S. E. Brodt (2000), "Face-to-Face or Virtually, for the Second Time around: The Influence of Task, Past Experience, and Media on Trust and Deception in Negotiation," Paper presented at the Academy of Management Conference, Toronto, Canada.
- Frohlich, N. and J. Oppenheimer (1998), "Some Consequences of E-Mail vs. Face-to-Face Communication," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 389-403.
- Griffith, T. and G. Northcraft (1994), "Distinguishing between the Forest and the Trees: Media, Features, and Methodology in Electronic Communication Research," *Organization Science*, 5, 2, 272-285.
- Johansen, R. (1988), *Groupware: Computer Support for Business Teams*, NY: Free Press.
- Koretz, G. (2000), "The Web's Chilling Trend? E-Time Hurts Real Human Contact," *Business Week*, June, 5.
- Kramer, R. (1995), "Dubious Battle: Heightened Accountability, Dysphoric Cognition, and Self-Defeating Bargaining Behavior," in R. Kramer and D. Messick (Eds.), *Negotiation as a Social Process*, Thousand Oaks, CA: Sage, 95-120.
- Lee, A. S. (1994), "Electronic Mail as a Medium for Rich Communication: An Empirical Investigation Using Hermeneutic Interpretation," *MIS Quarterly*, 143-157.
- Mannix, E. A., L. Thompson, and M. H. Bazerman (1989), "Negotiation in Small Groups," *Journal of Applied Psychology*, 74, 3, 508-517.
- McGrath, J. E. and A. B. Hollingshead (1994), *Groups Interacting with Technology*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- McGuire, T., S. Kiesler, and J. Siegel (1987), "Group and Computer-Mediated Discussion Effects in Risk Decision-Making," *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 5, 917-930.
- Mehrabian, A. (1971), *Silent Messages*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, NY: Harper Collins.
- Moore, D. A., T. Kurtzberg, L. Thompson, and M. W. Morris (1999), "Long and Short Routes to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 1, 22-43.
- Morris, M. W., J. Nadler, T. Kurtzberg, and L. Thompson (1999), "Schmooze or Lose: Communication Media, Relationship-Building, and Negotiations," *GSB Research Paper*, #1583, October.
- Pruitt, D. G. and P. J. Carnevale (1993), *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove, CA: Brook/Cole.
- Purdy, J. M., P. Nye, and P. V. Balakrishnan (2000), "The Impact of Communication Media on Negotiation Outcomes," *The International Journal of Conflict Management*, 11, 2, 162-187.
- Rahim, M. A. (1983), "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict," *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rubin, J. Z. and B. R. Brown (1975), *The Social*

- Psychology of Bargaining and Negotiation*, NY: Academic Press.
- Sarbaugh-Thompson, M. and M. S. Feldman (1998), "Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying Hi Really Matter?" *Organization Science*, 9, 3, 685-698.
- Shaw, M. E. (1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Shell, G. R. (1999), *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonal People*, NY: Viking Penguin.
- Sproull, L. and S. Kiesler (1991), *Connections: New Ways of Working in the Networked Organization*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Tapscott, D. (1996), *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York: McGraw Hill.
- Thomas, K. W. (1990), "Conflict and Negotiation Process in Organizations," in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), Chicago: Rand McNally.
- Thompson, L. (2001), *The Mind and Heart of the Negotiator* (2nd ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- Thompson, L. and T. Kurtzberg (1997), "Information Technology and the Negotiator," Working paper, Northwestern University.
- Valley, K. (2000), "The Electronic Negotiator," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, 16-17.
- Walther, J. B. (1992), "Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction: A Relational Perspective," *Communication Research*, 19, 52-90.

부록 1. 전자-대면협상체결 결과^a

구 분		구매자1	구매자2	공급자1	공급자2	공급자3	비 고
전자 협상 (집단 A)	협상체결	\$437,800	\$459,544	안됨	\$459,544	\$437,800	협상체결 (구1:공3, 구2:공2)
	순이익 ^b	\$37,120	\$15,376	\$0	\$22,468	\$724	
	성과구분 ^c	높음	중간	낮음	중간	낮음	
대면 협상 (집단 1)	협상체결	\$449,908	\$454,268	안됨	\$454,268	\$449,908	협상체결 (구1:공3, 구2:공2)
	순이익	\$25,012	\$20,652	\$0	\$17,192	\$12,832	
	성과구분	높음	높음	낮음	중간	중간	
대면 협상 (집단 2)	협상체결	\$444,155	\$443,664	안됨	\$443,664	\$444,155	협상체결 (구1:공3, 구2:공2)
	순이익	\$30,765	\$31,256	\$0	\$6,588	\$7,079	
	성과구분	높음	높음	낮음	중간	중간	

^a 전자협상은 집단 A이며, 대면협상은 집단 B(각각 집단 1, 집단 2)임.

^b 구매자순이익 = \$474,920-협상체결가, 공급자순이익 = 협상체결가-\$437,076으로서 \$474,920은 구매자가 가장 비싼 가격으로 체결할 수 가격이며, \$437,076은 공급자가 자동차회사와 협상시도 체결가능한 가격(이익률 4%)으로서 본 협상에서는 이 가격으로 체결시 공급자의 협상이익이 없는 것으로 하였다.

^c 이 구분은 oneway ANOVA분석에서 협과성과의 구분기준(고/중/저)으로 사용함.

부록 2. 협상실험 내용

1. 구매자측 상황⁴⁾

가. 배경 설명

구매자(Buyer) 1은 연 5억불을 매출하는, 항공기의 기계적 하위시스템(subsystem)을 공급하는 주도적인 기업이다. 이 회사는 항공기 서브시스템 제조의 약 70퍼센트를 '구매자 2'라는 회사와 경쟁적으로 공급하는 극심한 경쟁상황에 있다. 전형적으로, 귀사는 고객들이 요청하는 특정한 기능을 만족하는 서브시스템과 부품을 디자인하고 제조한다. 항공산업의 주기적인 특성 때문에 귀사는 때때로 성수기에 랜딩기어와 같은 물품 제작의 하청계약을 맺고 귀하의 공장에서 그 물품들을 조립하고 있다.

귀사의 고위 경영층은 성수기에 맺게 되는 하청계약이 회사 재정에 미치는 중요성 때문에 결점이 없고 높은 신뢰도와 내구성을 지닌 제품들을 제 시간에 완성시키는 것이 얼마나 중요한가를 분명히 한다. 귀사

4) 본 협상실험에서는 구매자 1과 2가 동등한 경쟁력을 가진 회사인 것으로 가정한다.

의 고객은 공급 거점이 줄고 있고, 전자-기계 서브시스템 산업에서 연 매출이 가장 낮은 공급자로서 그들의 일부 운영 방식에 대해서 귀사가 만족할 수 없는 상황이다. 그 예로 고객은 연 5퍼센트씩 비용을 줄이도록 공급자들을 압박하고 있으며 하청계약의 중요성으로 인하여 고객의 요구사항을 대체로 만족시켜야 하는 상황이다. 즉 귀사가 비용절감에 적극적인 것은 고객의 구매 부서에게는 매우 호의적으로 받아들여질 것이다.

이미 귀사는 그 고객과 하청계약을 맺은 상태이며 하청계약에 의해 제작된 50개 랜딩기어는 6개월 전에 납품이 완료되었다. 그때 이후로 고객 회사의 주문은 증가했으며 귀사의 설비는 다른 제품을 위해 전환되어지고 3년간의 중요한 계약이 체결되었다. 덧붙이자면 귀사의 생산 시설 가동률은 다음 9개월 동안 최소한 95퍼센트에 이를 것이라고 여겨진다. 추가적인 계약의 달성 여부를 평가하기 위해 시작된 전사적인 평가팀에 의한 공식적인 평가 후에 내려진 대안은 150개의 랜딩기어 생산을 위한 설비의 조달은 아웃소싱하기로 결정 내려졌다.

나. 생산 설비의 구매

귀사는 150개의 랜딩기어 제작을 위한 외부 실린더 받침대(outer cylinder struts)의 아웃소싱을 위하여 한국 전역에 위치한 15개의 제조회사에 견적요청서(RFP)를 보냈다. 견적요청서에는 첫 10개월에 매달 12개의 받침대를, 마지막 2개월 동안 매달 15개의 받침대를 인도하는 계약으로 인도 스케줄이 6개월 후에 시작되어지도록 제안을 받은 상태이다.

현재 15개의 기업 중 5개 업체만이 견적요청서에 회신을 했고 '공급자 1, 2, 3'만이 귀사가 요구하는 품질 조건을 만족시킬 수 있는 것으로 예상된다. 답변을 한 다른 두 업체의 견적서 및 회사 소개는 받침대에 있어 가장 핵심적이라고 할 수 있는 0.005인치의 엄격한 한계오차를 유지할 수 없음을 확인시켜 주었다. 위의 세 회사에 의해 제안된 인도 스케줄은 계약 체결 후 7개월 째부터이다.

귀사는 유일하게 자격을 만족하는 공급업체인 '공급자 1, 2, 3' 중 하나의 회사와 계약을 체결해야만 한다. 세 회사는 모두 연 2억5천만불 수준의 매출을 올리고 있고, 지난 5년간 안정적인 성장을 기록한 기업들이다. 뿐만 아니라 공작기계(tool)와 금형(die) 제조에 있어서 그 품질이 인정된 업체들이다. 그들은 과거의 계약 생산에 있어서 어떠한 하자도 없이 그것도 체시간에 설비를 인도해왔다. 덧붙여서 세 회사는 이용 가능한 용량이 있으면 설비 뿐 아니라 랜딩기어와 같은 부품제조도 할 수 있을 것이다.

귀사는 세 개의 회사를 수년동안 공평하게 대우해왔고 그 관계도 다른 공급업체 중 좋은 편에 속한다고 생각한다. 그러나 한가지 우려되는 것은 세 회사 모두 몇 년 전에 귀사측의 일방적인 결정으로 생겨난 계약 취소 건에 대해 여전히 불편한 감정을 갖고 있을지 모른다는 것이다. 그 당시 계약 취소는 고속철도 개통으로 인한 항공산업의 갑작스런 침체 때문에 불가피한 상황이었으나 그 후로 세 회사와의 의사소통은 단절된 상태였다.

지난주 귀하는 사전 조사를 위해 세 회사를 모두 방문했다. 그 방문으로 귀하는 세 회사 모두가 인도와 품질에 대한 요구조건을 만족할 수 있을 것이라고 확신했다. 귀사는 그들이 ISO 9002 인증을 받은 사실

과 경쟁력 있는 경영팀을 운영하고 있는 것에 대해 깊은 인상을 받았다. 문서 뒷편에는 세 개의 회사에서 보내진 견적요청서에 대한 회신이 첨부되어 있다. (세 회사의 제안서가 내용상 동일하므로 번호를 생략한 '공급자'라는 이름을 사용한다.)

세 회사와의 협상에 대한 준비 부분으로 귀사는 제조 부문의 책임자인 스티브 스톤에게 비용 추정치를 구해달라고 요구했으며 추가적으로 최근의 계약 상황을 보고해 달라고 부탁했다. 귀사의 고정적인 수송업체를 이용한다면 세 개의 공장으로부터 각각 한 달에 한번 수송하는데 트럭 당 5,200불 정도가 들것으로 예상된다. 보통 20개의 받침대가 1대의 트럭에 실린다.

다. 견적요청서에 대한 회신(견적서)

구매자 1(2) 에게,

귀사와 계속 거래를 할 수 있는 기회를 준 것을 감사드립니다. 귀사의 견적요청서(RFP #203-98)에 대한 회신으로, 우리는 총 474,920불의 가격으로 당신의 모든 조건을 만족시킬 수 있으리라 확신합니다.

우리의 과거 경험에 비추어 보건대, 우리의 특별한 설비에 대한 비용으로 247,321불이 예상됩니다. 귀사와의 계약이 체결된다면 우리는 시간을 단축하고 원재료의 사용을 줄일 수 있는 특별한 설비를 위의 가격에 개발할 수 있을 것입니다. 이는 경상비, 매출과 마케팅 비용(G&A), 이익을 각각 250%, 20%, 12%로 하고 30불의 노무비를 적용한 것으로 철강 수송이 끝나 생산이 시작된 후부터 14주에 걸쳐 계산된 것입니다. (주 6일 근무, 일 8시간) 그리고 새로운 설비에 대한 재료는 150,000불이며 추가로 500불의 출하비용과 2000불의 수송비가 들 것 입니다. 이는 모두 위의 비용에 포함되어 있습니다.

귀사가 새로운 설비 제작을 직접 만들어 우리측에 제공할 경우, 우리 회사가 제시할 수 있는 받침대 제조비용은 다음과 같습니다.

스케줄 2,688시간당 150개 받침대	
시간당 18불의 직접노무비	\$ 48,384
경상비 250%	\$120,960
총 제조비용	\$169,344
G&A, 20%	\$ 33,869
중간합계	\$203,213
이익, 12%	\$ 24,386
제작 총 비용	\$227,599

귀사와 계약이 이루어진다면 우리는 2주 후에 새로운 설비에 대한 작업을 시작할 수 있습니다. 그리고 12개의 받침대에 대한 첫 번째 선적은 계약이 이루어진 28주 뒤일 것입니다. 인도 조건은 본선 인도(FOB)일 것입니다. 정상적인 지불조건은 30일 이내입니다. 그리고 10일 이내에는 일정 비율의 할인이 있을 것입니다(n/30, 2/10). 비용은 설비의 완성과 인증 후 받침대가 선적되었던 달의 말일에 결제되었으면 합니다. 귀사와 계속 거래를 할 수 있는 기회를 준 것을 감사드립니다.

2000. 3

공급자(주) 사장으로부터

〈첨부 1〉 외부 실린더 받침대 제조 비용 건

우리 회사는 과거 50개의 동일한 받침대를 하나의 생산라인에서 제조해왔습니다. 제조에 필요한 시간은 총 1,556 시간이었습니다. 받침대 제조를 위한 우리의 반자동 공정은 85%의 학습 경험 곡선을 달성합니다. 제조 프로세스는 회사마다 다양할 수 있기 때문에 오차 허용범위는 ±10% 입니다. 이 특별한 설비는 몇 년 전부터 아웃소싱 되었고, 금형(die) 제조업체에 요구되어진 생산시간은 일반적으로 670 시간이었습니다. 과거 우리와 계약했던 회사 중 최고의 공급업체가 설비를 맡는다면 생산 시간에 있어 오차 허용범위는 ±5%가 될 것으로 보입니다. 특별 설비에 필요한 철강 비용은 140,000불이었습니다. 그러나 철강 가격은 매년 5%씩 증가해 오고 있으며 현재의 시세는 150,000불 정도이나 고정적인 공급선이 있을 경우 이보다 더 낮은 가격도 가능하리라 봅니다. 일반적으로 철강을 들여오는데 2주 이하의 시간이 걸리며 주당 1,000 불 이하의 수송비가 듭니다. 그리고 기존 설비를 계속 이용할 경우 품질 유지비가 추가적으로 지출되는데 이 추가비용을 고려해 볼 때 새로운 설비를 통하여 랜딩기어를 제작하는 것이 나을 듯 합니다.

〈첨부 2〉 최근 우리 회사와 계약했던 제조업체로부터 산출된 새로운 설비 제작비

회사명	Jones Manufacturing Co	Ryan & Sons	Southeast Tool & Die
위치	San Francisco, CA	Springfield, OH	Atlanta, GA
계약 구입일	1998년 6월	1998년 5월	1998년 2월
용도	피스톤 제조	외부 실린더	브레이크 실린더
시간당 비용	20불	14.50불	16불
경상비	240%	180%	220%
G&A	22%	18%	20%
이익	10%	10%	12%

라. 협상 참고사항

위의 세 회사들이 현재 귀사측에서 제시한 엄격한 품질 기준을 만족하지 못한다는 것으로 결국 당신은 '공급자 1, 2, 3'에서 제시하는 새로운 설비의 생산비용 중 하나를 받아들여야만 한다. 하지만 3월 15일의 미팅에서 스티브 스톤은 세 회사가 새로운 설비의 제작과 그 설비에서 만들어진 실린더 받침대 제작에 모두 능통한 것은 아니라고 말했다. 즉 새로운 설비의 생산비용이 가장 낮은 회사가 실린더 제작에 있어서도 가장 낮은 비용을 제시하는 것은 아니라는 것이다. 이는 협상을 통하여 해결할 수 있는 문제로서 스티브 스톤은 새로운 설비 생산에 있어 가장 낮은 비용을 제시한 회사와 설비에 관계된 계약을 체결하고, 실린더 받침대 제작에 있어 가장 낮은 비용을 제시한 회사와 실린더 받침대에 관계된 계약을 체결하는 등 두 번에 걸친 계약을 체결할 것을 제안하였다. 물론 이 두 가지를 동시에 해결한다면 설비 운송에 드는 설비 제작의 2%에 해당하는 금액(설비제작을 위해 계약한 회사와의 계약금액의 2%)을 절약할 수 있을 것이다.

2. 공급자측 상황⁵⁾

가. 배경 설명

공급자(Supplier) 1은 자동차와 항공 산업에서 2억 5천만불이 넘는 매출을 올리는 가족 소유의 기업이다. 귀사는 미국에서 공작기계(tool)와 금형(die) 공급업체 전체 매출의 30% 이상을 차지하는 뛰어난 기업중의 하나이다. 또 당신 회사의 제조능력은 업계에서 인정받고 있다. 귀사의 사장은 훌륭한 품질을 달성하는 조직을 만들기 위해 열심히 일했다. 지난해 ISO 9002 인증을 획득했고 지속적인 개선을 위한 팀들이 다수의 프로젝트에서 일하고 있다. 통계적 공정관리(SPC)는 공장 전체에 사용되어지고 있으며 귀사는 다수의 전사적 품질관리(TQM) 기법을 채택해 왔다. 예를 들면 각 종업원들은 1년에 24시간의 교육을 받는다. 결과적으로 귀사는 낮은 이직율과 경영진과 좋은 관계를 가진 고도로 훈련된 노동력을 가지고 있다. 사실 두 달 전에 생산 노조와 성공적으로 3년간의 합의를 이루어 냈다. 나아가 이 회사의 공작기계와 금형에 있어서 노동자의 평균 근무년수는 18년이고 여타 제조업의 경우는 8년이다.

지난 2년 내에 회사는 최신의 수치제어장치(CNC)와 CAD/CAM 기술에 투자해왔다. 이 기술은 품질과 생산성을 향상시키고 설비 제조에 리드 타임을 줄이는 데 도움을 준다. 2 명의 고도로 훈련된 프로세스 엔지니어들이 회사의 성과 향상을 위해 추가적으로 고용되었다. 사실 이 엔지니어들은 수치제어장치 기술을 이용해서 0.0001 인치 이내의 한계오차를 지닌 정밀 제작에 대한 독점적인 프로세스를 개발해왔다. 그러나, 많은 투자 때문에 경상비는 250%까지 증가했다.

귀사는 최근에 외부 실린더 받침대 제작에 대한 '구매자 1과 2의 견적 요청서(RFP)에 대한 응답으로 문서 뒤에 첨부된 견적서를 보냈다. 구매자들이 보낸 제안서의 내용은 대략 첫 10개월에 매달 12개의 받침대를, 마지막 2개월 동안 매달 15개의 받침대를 인도하는 계약으로 인도 일정이 6개월 후에 시작되어지도록 하자하는 것이다.

'구매자 1, 2'는 연 매출 5억불의 항공산업에 필요한 기계적 서브시스템의 주요 공급자들로 두 회사는 서로 극심한 경쟁을 하고 있다. 전형적으로, 두 회사는 고객들이 요청하는 기능적 특징을 만족하는 서브시스템과 부품들을 디자인하고 제조한다. 항공산업의 주기적인 환경 때문에 두 회사는 종종 성수기때에 물품 제작의 하청계약을 맺고 자신의 공장에서 그 물품들을 조립한다. 그리고 이 받침대 역시 하청계약에 따른 랜딩기어를 생산하기 위한 설비로서, '구매자 1, 2'가 각기 다른 회사의 하청계약을 맺은 상태에서 부품 제작에 필요한 설비를 외부에서 조달하기로 결정한 것이다.

받침대의 조건은 0.005 인치의 한계오차를 지니는 것인데 귀사 이외의 다른 공급자들이 만족시키기는 어려운 조건이나 몇몇 회사가 품질 면에서 국제적인 인증획득을 통하여 이 조건을 만족시키기 위한 노력을 하고 있다. 현재 귀사의 사업전망은 밝으며, 귀사는 선택할 수 있는 다른 대안들을 가지고 있다. 예를 들면, 판매 부서는 주요 자동차 조립업체로부터 부품제조에 대한 견적 요청서(RFP)를 받았다. 그러나, 자동차 산업의 회사와의 계약체결시 수용가능한 경상비율과 이익 마진은 각각 230%, 4%로서 상당히 낮은 편

5) 본 협상실험에서는 공급자 1, 2, 3이 동일한 시장 경쟁력을 가진 회사로 가정한다.

이다.

귀사는 지난 5년 동안 안정된 상태에서 두 회사(구매자 1, 2)와 협조해왔지만 귀사는 그들이 특별한 충성도가 없는 평범한 고객일 뿐이라고 생각한다. 예를 들어 몇 년 전에 두 회사의 주문이 동시에 취소되었을 때 그들은 약속된 물량의 50%를 채워나가던 순간에 계약을 취소한 것이었다. 물론 그 계약이 고속철도 개통으로 인한 항공산업의 갑작스런 침체에 따른 것이라고는 하나 그 후로 두 회사와의 의사소통은 단절된 상태였다.

나. 생산을 위한 설비

귀사는 좀 더 낮은 원가로 우수한 외부 실린더 받침대를 생산할 수 있는 특별한 설비를 제작하려고 한다. 특별한 설비를 제조하는 데 요구되어지는 최소 시간은 664시간으로서 경험에 의하면 688시간 이상은 소요되지 않으리라는 것을 알고 있다. 따라서, 귀사는 보수적인 시간 계산 방법으로 672시간 정도를 생각하지만 실제로는 협상기간동안 어느 정도 시간을 감소시킬 수 있을 것으로 기대하고 있다. 계약이 이루어진 후에 설비에 필요한 철강을 받기 위해서는 약 2주가 소요된다. 주당 철강의 수송은 추가적으로 1,000불 정도가 들 것이며, 수송은 주당 1번씩 총 2회에 걸쳐 이뤄진다. 생산이 시작된 후에 새로운 설비는 주당 6일 근무에 일일 8시간으로 일하면 14주 내(계약일로부터 16주)에는 끝나질 수 있다. 새로운 설비를 제조하는데 귀사의 시간당 비용은 공작기계와 금형에 있어서 종업원의 경우 시간당 30불, 경상비율은 250%, 매출 및 마케팅 비용(G&A)은 20%, 이익은 12%이다. 그리고 제작을 앞당길 경우는 하루 8시간 정도 오버타임을 이용할 수 있다.

설비를 위해 사용되는 설비 제작비용에 포함되어 구매자에게 공급될 것이다. 이에 대하여 150,000불이 최근의 시세이다. 그러나 공급업체들과의 우호적인 관계덕택에 귀사는 철강공급업체로부터 5%까지는 할인을 받을 수 있다. 500불의 출하비용은 귀사의 추가적인 서류업무와 기타 업무비용 때문이다. 이것은 우호적인 고객에게만 해당되는 표준 비용이고 총비용의 증가에 대한 할인 없이 적용될 것이다.

다. 받침대 제작

새로운 설비가 완성되면 외부실린더받침대를 제작하여야 한다. 이미 귀사는 외부실린더받침대를 제작하는데 필요한 시간을 측정하기 위해 기계 제작공의 한 사람이 소프트한 설비를 사용하여 하나의 받침대를 생산해 보았다. 그리고 시험 받침대를 생산하는 데는 70시간이 걸렸다. 소프트한 설비로부터 좀 더 진보한 설비로 전환하는데 필요한 경험과 생산될 제품의 개수를 고려하면 약 48시간이 첫 번째 제품의 생산에 걸릴 것이다. 그리고 귀사에 사용되어진 고도의 자동화 과정을 고려하면 상당한 학습 비율이 기대되어져 48시간의 생산시간을 현저히 감소시켜 첫 납품 이후의 납품일정을 충분히 맞출 수 있을 것이다. 학습효과는 첫 납품(계약 성립 후 28주) 예정일로부터 적용되어질 것이다.

생산계획은 만약 귀사와의 계약이 체결된다면, 받침대를 생산하기 위하여 매일 8시간씩을 1교대로 하여 생산셀에 전념할 계획(셀 생산 방식은 컨베이어벨트식 생산에서 좀 더 발전한 생산 방식)이다. 설비가 예

정대로 이뤄진다고 가정하면 귀사는 이제 선적조건을 만족해야만 한다. 받침대 생산의 시간당 비용은 노동 시간당 18불, 경상비 250%, 매출 및 마케팅 비용 20% 그리고 이익은 12%이다.

이 측정치에 기반하여 선적계획을 살펴보면, 12개 받침대의 첫 번째 선적은 계약 체결 28주(7개월) 후에 시작할 수 있다. 오버 타임은 인도 날짜를 가속화시키는데 사용될 수 있을 것이다. 오버타임은 일일 8시간 정도가 가능하며 오버타임에 드는 비용은 위의 시간당 노무비용에서 50%의 추가분이 더 요구되며 경상비는 정규시간에서 초과시간 근무로의 이행이 연속적일 경우 경험곡선에 의하여 기존 경상비 액수의 50%의 추가분만이 요구되어 질 것이다. 다른 비용은 정규시간 근무와 같은 비율로 적용되어질 것이다.

라. 경상비

귀사의 관례는 경상비와 매출 및 마케팅 비용을 모든 생산라인에서 균등하게 배분하는 것이다. 일반적으로 공작기계와 금형 업체는 높은 수준의 디자인 엔지니어링과 품질에 대한 보증을 요구하기 때문에 일반 생산공정보다 10% 이상의 경상비가 요구되어진다. 그러나 설비의 높은 품질과 시간에 맞춘 완성을 위하여 당신 회사의 사장은 추가적 비용이 충분한 가치가 있다고 생각한다. 예를 들면, 지난 50개의 설비 공정은 새로운 설비를 통하여 어떠한 결함도 없이 제시간에 완성되어졌다.

그럼에도 불구하고 귀사는 귀사의 경상비율이 경쟁관계에 있는 다른 설비와 금형 제조업체보다 약간 높을지도 모른다고 생각한다. 귀사가 위치한 지역은 생활비가 국내 평균보다 1.8배 높다. 때때로 경쟁이 극심할 때는 생산공정의 경상비율이 230%까지 감소했었다. 이 비율은 물론 생산 부서에서 발생하는 정상적인 경상비율 보다는 많은 것이다. 그러나 추가적으로 통계적 공정관리(SPC)와 같은 당신의 회사가 적용하고 있는 품질 과정에서 구매자들이 요구하는 작업은 100% 검사와 미국 연방항공기구(Federal Aviation Agency: FAA)의 인증이다. 그러므로, 구매자들의 작업에 대하여 협상의 여지가 될 수 있는 최소 경상비율은 235%이다. 하지만 235%의 경상비를 유지할 경우 실제적으로 귀사는 제조부분에 있어서 손해를 보는 것이며 이 경우는 최소한 이익률을 2% 정도는 올려야 손해를 막을 수 있다.

구매자들의 작업을 준비하기 위하여 필요한 매출과 마케팅 노력은 대략 평균 수준이다. 과거 매출과 마케팅 노력이 거의 필요로 하지 않을 때 매출 및 마케팅 비용의 비율은 18%까지 떨어진 적도 있다. 하지만, 현재는 경쟁이 치열한 상태이며 만약 상대측 회사가 확실히 당신 회사 제품의 구매를 보장한다면 경험상으로 최소치였던 18%를 달성할 수 있을 것이다.

마. 선적과 인도

귀사의 관례는 귀사의 고객이 화물과 기타 제반 선적 비용을 부담하게 하는 것이다. 선적비는 지역의 트럭운수회사를 통해 1번의 선적 당 5,000불에서 5,200불 정도에 결정되며 운수 회사는 고정적인 고객의 경우 일반적으로 귀사가 제시하는 가격에 별 문제 없이 동의해 왔다. 참고로 20개의 받침대까지 1번의 선적으로 처리될 수 있다.

바. 대금 지불

일반적인 지불 기간은 30일이다. 하지만 상거래 관례상 모든 계약에 있어서 10일 이내에 대금을 지불할 때는 2%의 할인이 있다. 그리고 이 기간이 경과하면 부가적인 이자가 있다(월 약 6%).

사. 제안서: 구매자측에 있는 견적요청서에 대한 제안서와 동일하다.

Electronic Negotiation in the Digital Age: A Comparative Study on Negotiation Medium and its Relationship with Negotiation Strategy and Negotiation Outcome

Hun-Joon Park* · Jong-Keon Lee** · Sang-Hyeon Sung**

Abstract

Due to the development of Internet and digital technology, negotiators are increasingly relying on electronic media to overcome the constraints of time and space and to improve their performance. The purpose of this comparative study on negotiation strategies and outcomes between electronic negotiations via e-mail and computer chatting and face-to-face negotiations is to determine ways to strengthen negotiation competence. Both qualitative and quantitative data were collected from senior-level undergraduate students who participated in comprehensive simulated buyer-supplier negotiations via e-mail, computer chatting, and face-to-face communications.

Results show that it is more difficult to build rapport in electronic negotiations than in face-to-face negotiations but that the impact of rapport on negotiation outcomes is much greater in electronic negotiations than in face-to-face negotiations. In electronic negotiations, it was more difficult to build a positive relationship through the expression of rapport, self-disclosure, and trust and cooperative attitudes. Electronic negotiators used more unpleasant communications and their outcome satisfaction rate was lower than face-to-face negotiators. We found that there were better negotiation outcomes when negotiators interact with their partners longer and more frequently to build positive relationships and when they wrote or read more sentences and emotions expressing the feeling of intimacy, belief, and friendly atmosphere in electronic negotiations. Electronic negotiators used positional bargaining more than face-to-face negotiators. With the exception of using tit-for-tat, electronic negotiators used fewer negotiating strategies than face-to-face negotiators. Electronic negotiators used less cooperative, and less tit-for-tat than they planned to use. However, face-to-face negotiators used less cooperative, more competitive, and more random strategies than they planned to use. Specifically there is an

inverted U-shaped relationship between the use of competitive strategies and negotiation outcomes both in electronic negotiations and in face-to-face negotiations. Finally some practical implications are discussed.

Key words: E-Negotiation, Negotiation Medium, Negotiation Strategy, Negotiation Outcome

* Professor of Management, Department of Business Administration, Yonsei University

** Doctoral Candidate, Department of Business Administration, Yonsei University