

# 해외시장에서의 글로벌 협상

- 협상: 갈등을 관리하기 위한 수단
- 국제적 협상은 문화적 다양성까지 포함

## 선택의 국가별 유형

구분	북아메리카(저배경)	아랍(고배경)	러시아
스타일	사실적	감정적	이상 추구
갈등대처	객관적 사실	주관적 감정	주장하는 이상
양보	초기에 양보	전 과정 양보	양보 X
양보에 대한 반응	대체적으로 보답	항상 보답	보답 X
관계	단기적	장기적	지속 X
권한	넓음	넓음	제한적
최초입장	중간	극단적	극단적
마감 시한	매우 중시	자유로움(서두름X)	무시(재량권 X)

## 글로벌 협상 이론

### 휘셔-유리 협상

- Hard, Soft, Principled(강성, 연성, 원칙 입장)
- 강성, 연성 → 협상 전 목표를 보유 → **포지션 협상**
- 원칙 → 포지션 관계 X, 이성적으로 협상 진행 → **비포지션 협상**

구분	강성 입장	연성 입장	원칙
상대에 대한 인식	적대	친구(상대 신뢰)	문제 해결자
협상 목적	승리	합의(이끌려감)	현명한 합의
합의에 대한 인식	일방적 양보 요구	일방적 양보	상호 이익 추구
관계	관계를 담보로 양보 요구	관계를 위한 양보	관계, 협상 분리
포지션 변화	초기 입장 고수	입장을 자주 바꿈	협상 이익에 초점
협상자 태도	강경한 태도	부드러운 태도	현실적 협상
협상 전략	위협, 압력	위협에 굴복	이성에 따름
평가	자신의 가치가 중요	상대의 가치가 중요	공통의 가치

- 연성 입장에서 포지션 변화: 협상 결과가 아닌 "내"가 입장을 왔다갔다함.

### 레위키 협상

- **투쟁적(강성):** Win-Lose 게임, Zero-Sum 게임
- **호혜적(원칙):** Win-Win 게임, Positive-Sum 게임

구분	투쟁적 협상	호혜적 협상
협상 형태	Win-Lose	Win-Win
협상 이익 배분	정해진 이익 배분	협상 이익 키우기
정보 흐름	정보 공개 X	정보 공개
상대 이익	자기 주장만 함	상대 요구사항과 입장 고려
협상 전략	비도덕적, 기만적 술책	시너지 효과를 통한 새로운 가치 창출

협상 유형

일본인(고배경)	북아메리카인	남아메리카인
정서적 민감성 중시(관계)	정서적 민감성 중요 X	정서적 민감성에 가치를 둠
감정을 숨김	단도직입적/몰인격적	이상에 몰입
회유(침묵의 힘)	법적 절차	권력 행사(약점 이용)
고용주에 대한 충성 강함	충성 부족	충성 X
합의: 집단적 의사 결정	팀웍	상사로부터 결정
체면을 중시	비용,이익 근거 결정	명예, 위신 중시
논쟁적 X	논쟁적, 몰인격적	격력하게 시비를 따짐
내용은 정확, 타당	증거물 문서화	서류를 싫어함
의사결정의 단계적 접근	조직된 의사결정	충동적, 즉흥적 의사 결정
집단의 이익 추구	개인의 이윤이 목표	집단 좋음 → 개인 좋음

협상가의 중요한 개인적 특성

1. 미국
  - **준비와 계획**
  - 위기 대처
  - 판단과 지적 능력
2. 일본
  - **직무에 대한 헌신** → 집단 주의
  - 권력 파악 및 활용
  - 존경과 확신 획득
3. 대만(중국)
  - 인내와 결단성
  - 존경과 확신 획득
  - ... **재미** → 관계를 중시
4. 브라질(남미)

- 준비와 계획 기술
- 위기 대처
- 판단과 지적 능력

## Self-Buyer간의 관계

---

- 일본은 구매자와 판매자 간의 관계가 수직적
- 아마에 관계를 형성
  - 정에 의한 문화가 아님
  - 정: 부모가 아이를 보는 마음
  - 아마에: 아이가 부모에게 사랑받고 싶은 마음
  - 즉, 주체가 다름
- 미국은 판매자, 구매자의 관계가 동등

## 상황적 특성

### 1. 장소

- 중립적 장소 선호
- 휴양지 선택

### 2. 시간 제약

- 미국: 협상 기간을 가능한 줄이려 함
- 베트남: 길게 협상
- So, 미국인이 느긋한 상대를 만나면 불리해짐
- e.g. 크리스마스 기한

### 3. 지위의 차이

- 미국: 평등주의, 격식을 따지지 않는 생활방식에 자부심
- 일본: 상대방의 직위를 궁금해함 → 명함 교환
- So, 미국의 젊고 유능한 전문가가 아시아 협상 자리 등장 → 상대를 모욕하는 결과가 될 수 있음

## 협상 전술

- 언어적, 비언어적 전술이 있음
- 미국인은 언어적 전술을 선호

### 1. 언어적 전술

- 질문을 많이 하기
- 가급적 확약을 적게 하기
- 초기에 큰 요구를 하기

## 언어적 협상행동의 문화차이 -30분동안 사용한 전술의 평균횟수-

행동	일본(아시아)	미국(북미)	브라질(남미)
약속	7	8	3
위협	4	4	2
권고	7	4	5
경고	2	1	1
보상	1	2	2
처벌	1	3	3
규범에 호소	4	2	1
헌신, 몰입	15	13	8
자기노출	34	36	39
질문	20	20	22
명령	8	6	14
안됩니다	5.7	9	83.4
초기의 양보	6.5	7.1	9.4

## 2. 비언어적 전술

- 어조, 표정, 제스처, 침묵 등
- 언어적 메시지보다 비언어적 행동에 더 감정적이고 강하게 반응

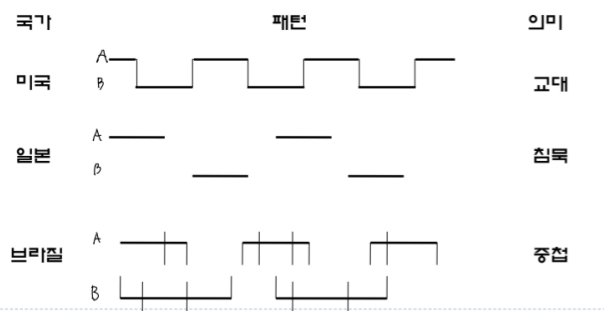
## 비언어적 협상의 문화적 차이

## 대화의 중첩

## 비언어적 협상행동의 문화적 차이

행동(전술)	일본인	미국인	브라질인
침묵(30분당 10초이상의 침묵)	5.5	3.5	0
대화의 중첩(10분당 횟수: 침묵과 반대)	12.6	10.3	28.6
안면용시(10분당 용시시간 분: 친밀정도)	1.3	3.3	5.2
접촉(약수는제외, 30분당)	0	0	4.7

미국인은 침묵을 상대가 동의하지 않았다는 뜻으로 간주. 브라질과 협상할 때는 문제가 되지 않지만 일본과 협상할 때는 불리하게 작용



## 문화 충격의 현장

## • 중동에서의 해프닝

- 손으로 엉덩이와 등을 톡톡 치 → 무기 확인, 적인지 확인을 위함
- 커피 권유 → 술을 안 먹는 문화 → 커피 권유 = 접대
- 왼손으로 과일 먹기 → 왼손 = 불일 볼 때 쓰는 손

## • 일본에서의 해프닝

- "하이 하이"라고 대답 → 상대방의 말을 알아들었다는 뜻(동의한다는 말은 X)
- 자기들끼리 숙덕거림 → 여러 부서의 협의가 필요
- 명함에 글씨를 썼다 → 일본에서 명함 = 자신의 얼굴