

<노블리스> 의 협상 자료

당신은 30년 짜 인조 가죽 원단을 생산하고 있는 <노블리스> 의 협상팀 멤버다. 신규 거래처를 뚫고 기존 거래처와 좋은 관계를 유지해 꾸준한 물량 주문을 받아 오는 영업력이 아주 중요하다. 당신 회사가 생산한 인조 가죽 원단을 활용해 신발이나 가방 등을 만드는 제조사 관리를 해야 한다.

협상 상대는 당신 회사와 2년 전에 거래를 시작한 신발 제조 업체 <이지슈즈>다. <이지슈즈>는 한국 기업이지만 해외 시장에서 더 주목을 받고 있는 브랜드다. 특수 기능이 강화된 제품을 개발하려고 한다며, 당신 회사에 특수 원단 생산이 가능한지 요청을 해 왔다.

당신 협상팀은 부대표, 재무이사, 기획이사, 영업실장, 법무팀장, 컨설턴트로 이뤄졌다. <이지슈즈>와 개발비, 원단 가격, 독점 계약 기간, 추가 계약 여부 등에 대해 협상해야 한다.

이번 협상에서 논의할 이슈는 다음과 같다.

1. 개발비

당신 회사는 특수 기능이 강화된 가죽 원단을 개발/제작해야 한다. 이를 위해 <이지슈즈>로부터 적정 금액의 개발비를 받아야 한다. 개발비는 공정 수준에 따라 결정된다.

2. 독점 기간

상대는 안정적 원단 공급을 위해 장기 독점 계약을 원한다. 하지만 당신 회사 입장에서 독점 기간을 길게 주면 다양한 사업 기회를 놓치는 손해를 보게 된다. 독점은 짧게 주는 게 좋다.

3. 장당 단가

최대한 높은 단가로 계약을 성사시키는 게 좋다. 구매 물량이 많을 경우엔 단가를 낮출 수 있다. 하지만 이 업계에선 재고 문제로 장당 구매 물량을 담보해 주진 않는다.

4. 향균 깔창 납품

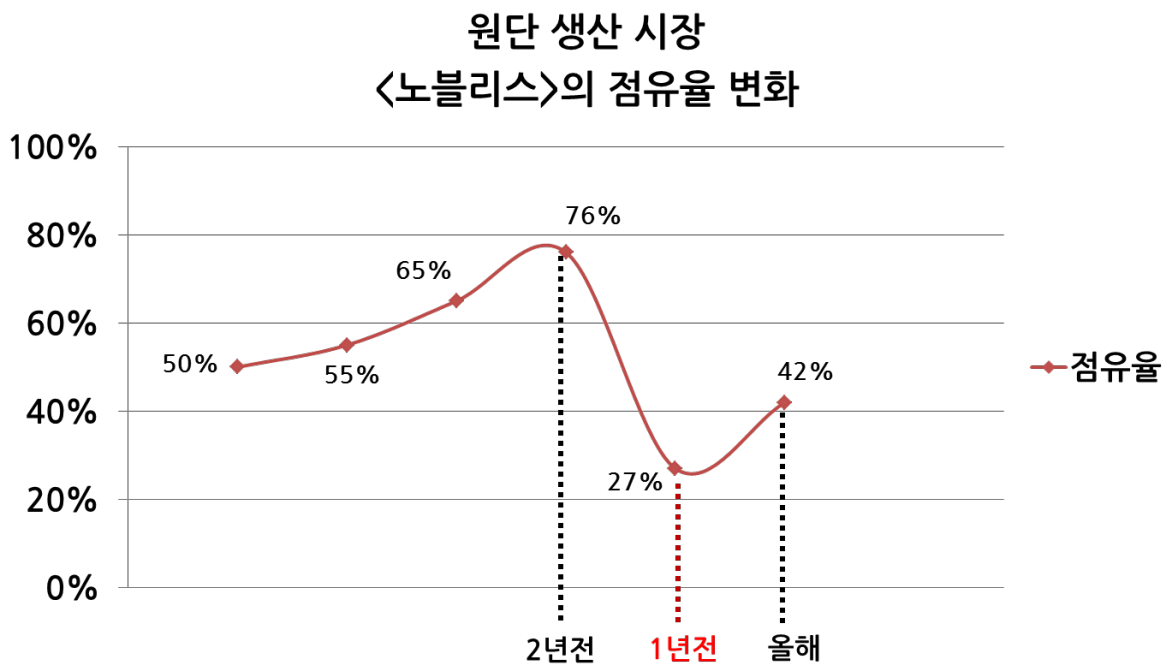
당신 회사가 갖고 있는 <향균 깔창 원단>에 대한 매출을 늘려야 한다. 하지만 다른 업체가 갖고 있는 독점 기간 조항 때문에 어려움이 있다. 새로운 사업 기회가 있다면 신규 거래를 시작 하길 원한다.

1st. Team Battle 배포자료 (영업)

➤ 협상 상황

당신 회사인 <노블리스>는 국내 인조 가죽 원단 생산 업계에서 1~2위를 다투고 있다(시장 점유율 변화는 아래 표 참고). 국내 완제품 생산 업체 뿐 아니라 해외 기업에도 납품을 하고 있다. 최근엔 해외 명품 브랜드와도 납품 계약을 맺었다. 적극적 고졸 인력 채용 등 다양한 CSR 활동을 통해 기업 이미지가 아주 좋다. 3개월 전엔 원단 생산 업계 최초로 동탑산업훈장을 6번째 수상하는 등 비즈니스에서도 인정을 받고 있다.

협상 상대인 <이지슈즈>는 가죽 신발 제조 업계에서 20년 이상 된 중견 업체다. 창업 초기부터 글로벌 시장을 타겟으로 영업을 해서, 유럽 시장에서 튼실한 가죽 제작 업체로 인정받고 있다. 프랑스에서 발표하는 '30대 직장인들이 선호하는 브랜드' 에서 신발 분야 1위 자리를 7년 째 유지하고 있다. 최근엔 미국 시장에도 진출, '주목해야 할 패션 브랜드 2위'에 오를 정도로 저력 있는 회사다. 하지만 아직 국내 시장에선 브랜드 파워가 없다.



당신 회사는 <이지슈즈>가 개발하고자 하는 신제품에 필요한 특수 인조 가죽 원단을 납품하길 원한다. 아래 조건을 토대로 <이지슈즈>와의 협상을 진행하라

1st. Team Battle 배포자료 (영업)

➤ 협상 안건

1. 개발비

유럽 등 해외를 중심으로 활동해 온 <이지슈즈>는 한국 시장에 본격적으로 진출하면서 고품질의 기능성 슈즈를 만들고자 한다. 이들이 요구하는 것은 생활 방수 기능에서의 업그레이드와 형광색 같이 기존 가죽 제품에서 찾아보기 힘든 색상의 원단이다. 이는 원단 업계에선 고급 공정에 속하는 작업이다. 개발에는 통상 2개월이 걸린다. 이번 개발도 2달 정도 시간이 필요하다.

이를 위해서는 적정 수준의 기술 개발비를 받아야만 한다. 개발비는 유해 물질 함유량 및 개발 지시서의 공정 난이도 등에 따라 ‘일반’ 공정과 ‘고급’ 공정, 2단계로 구분된다. 고급 공정은 일반 공정에 비해 2배의 개발비를 받는다. 물가 상승률에 따라 개발비는 매년 10%씩 오르고 있다.

당신 회사는 최근 국책 과제로 ‘얼룩 제거 원단 소재’를 개발했다. 고급 공정으로, 국가로부터 2억 8천만원을 받았다. 국책 과제는 통상 일반 기업보다 더 많은 개발비를 받는다.

<이지슈즈>와는 2번 개발 작업을 했었다. 2년 전에 당신 회사가 업계에서 압도적 시장 점유율을 유지하고 있을 때 일반 공정의 작업을 했다. 그때 개발비로 1억원을 받았다. 작년엔 고급 공정을 함께 했고 개발비는 1억 8천만원이었다.

이번에 <이지슈즈>가 의뢰한 기술은 당신 회사의 기술이 집약돼야 하는 고급 공정이다. 당신은 이에 대해 최대한 많은 돈을 받아 회사 이익을 높여야 한다.

2. 독점 계약 기간

구매 업체들은 특수 원단을 개발할 경우 해당 원단에 대한 독점 장기 계약을 원한다. 이를 통해 안정적으로 물량을 받아갈 수 있기 때문이다. 심한 경우엔 5년 독점 계약을 원하는 업체도 있다.

당신 회사 입장에서 이 기간을 최대한 짧게 하는 것이 유리하다. 개발비를 받았기 때문에 1년 동안 독점권을 주는 건 어쩔 수 없다. 하지만 그 이상 독점 계약을 하면 나중에 이 원단에 대해 다른 회사에서 더 좋은 조건으로 구매하겠다고 제안을 하더라도 팔지 못하는 손실이 생긴다. 그래서 단기 계약을 원한다. 개발을 한 경우 통상 3년의 독점권을 갖는다.

1st. Team Battle 배포자료 (영업)

계약 기간에 따른 기회 비용을 계산하면 아래와 같은 잠재적 손실 / 이익이 나온다.

독점 계약 기간	잠재 손실 / 이익
1년	6천만원 이익
2년	3천만원 이익
3년	0
4년	3천만원 손실
5년	6천만원 손실

3. 원단 판매 가격

당신 회사는 원단 가격으로 최대한 많은 돈을 받아내야 한다. 이 원단에 대해서는 **최소한 장당 15만원 이상 받아야 한다.** 아무런 특수 가공 처리도 하지 않은 **일반 가죽 원단도 10만원 정도 받는다.** 최근 개발한 얼룩 제거 기능 제품은 17만원까지도 받았다.

원단 판매 가격은 예상 구매 물량에 따라 정할 수 있다. 당신 회사 기획실이 <이지슈즈>가 이 원단을 얼마나 구매할 수 있을지 분석했는데, **매 달 최대 5,000장 정도 판매할 수 있을 걸로 조사**됐다. 원단을 많이 사 가는 업체는 한 달에 10,000장 이상도 구매를 한다. 하지만 기획실 분석 결과 <이지슈즈>는 대량 생산을 잘 하지 않는 걸로 유명하기 때문에 그 정도의 물량 구매는 힘들 거라고 얘기했다.

기획실에서 분석한 대로 **월 5,000장을 장당 15만원에 판매한다고 했을 때 예상 매출액은 월 7억 5천만원**이다. 이 정도의 매출은 **당신 회사가 받아야 하는 최소한의 금액**이다.

구매 물량이 늘어나면 생산 단가가 낮아지기 때문에 장당 단가를 낮출 수도 있다. 하지만 원단 업계에서는 **최소 물량에 대한 계약 보장은 하지 않는다.** 그래서 자칫 대량 구매를 하겠다는 **상대의 약속을 믿고 장당 단가를 낮췄다가는 큰 손해를 볼 수도 있다.** 그리고 제조 업체에서 사 가지 않으면 모두 재고가 되는 위험도 있다. 이에 대한 부담은 모두 당신 회사인 <노블리스>가 안아야 한다. 이번에 생산하는 원단처럼 특수 기능이 들어간 제품은 다른 업체에선 구매하기 더 힘들기 때문에 **재고에 대한 위험 부담이 더 크다.**

이번에 생산하는 특수 원단에 대해 **장당 15만원은 받아야 매출 목표를 달성할 수 있다.**

1st. Team Battle 배포자료 (영업)

4. 추가 계약 여부

당신 회사는 2년 전에 <편안한 신발>이라는 업체와 **향균 깔창 원단** 납품 계약을 맺었다. 깔창 원단은 '박스(box)단위'로 계약을 한다. 박스 당 10만원에 납품을 해 왔다. 초기에는 잘 팔리다가 최근 거래 물량이 줄었다. 이 때문에 미리 생산해 놓은 2,000박스가 언제 팔릴지 모르겠다. **해당 깔창 원단 재고를 빨리 처분해야 한다.**

최근 <이지슈즈>에서 대형 할인점과 가족 깔창 PB 계약을 맺으며 해당 원단이 필요하다는 얘기를 들었다. 마트와 계약을 하면서 깔창 원단 2,000박스는 무조건 구매해야 하는 상황이라고 한다. <이지슈즈>는 이 원단도 당신 회사에서 구매하길 원할 수 있다. 조건만 맞으면 계약할 생각도 있다.

하지만 <편안한 신발>과의 독점 계약이 문제다. **독점으로 공급하기로 한 계약 기간이 2년 더 남아있어서, <이지슈즈>에 납품을 하게 되면 4천만원의 위약금을 물어야 한다.**

5. 외부 상황

<이지슈즈>와의 협상에 실패할 경우, 당신 협상단은 신규 업체를 뚫어야만 한다. 현재 얘기가 오가는 후보군은 2개 정도 있다. 하지만 두 군데 모두 <이지슈즈>에 비하면 규모가 너무 작다. 한 군데는 가족 악세서리 전문 업체다. 이들은 색상이나 재질에서 특수한 기능을 아주 많이 요구한다. 그래서 개발비는 5억원까지도 받을 수 있다. 하지만 월 예상 구매 물량이 너무 적다. 또 다른 업체는 가방 제조 회사다. 특수 원단이 아니라 개발은 필요 없다. 이 회사는 대량 구매를하기로 유명한 업체인데, 장당 단가를 9만원 이상 절대 주지 않는다.

6. 협상팀 구성 및 역할

부대표 : 이번 협상의 최고 책임자 / 협상에 대한 최종 의사 결정 / 우리측의 최종 입장 제시

재무이사 : Bad Guy / 상대의 약점 공략 및 위협 / 필요 시 협상 진행을 방해

기획이사 : Good Guy / 상대의 상황을 이해하고 공감 / 협상이 막혔을 때 새로운 대안 제시

영업 실장 : 생산 계획에 대한 총 책임자 / 물량 조정 등 실무 절차 진행

법무팀장 : 필요한 법률 지식 제공 / 최종 계약서 검증

컨설턴트 : 협상 전문가 / 협상 이슈 및 진행에 대한 조언

1st. Team Battle 배포자료 (영업)

주의 사항

- 주어지지 않은 내용 이외의 안건들은 자유롭게 추가할 수 있습니다.
- 시나리오에 제시된 숫자는 절대 속이면 안 됩니다.
- 주어진 협상 안건들은 각각의 합의안을 만들어야 합니다.