

해외 무기구매 협상의 협상성과에 미치는 영향요인 연구

정회원 나 성 후*, 강 석 중**

A Study on the Factors Affecting the Results of Negotiations of Overseas Weapon Purchase

Na Sung Hoo*, Kang Sug Jung** *Regular Members*

요 약

국가방위를 위해서는 군사력 건설은 필수적인데 군사력 건설의 핵심은 무기체계의 획득이다. 무기의 구매를 위해서는 협상이 필수적이고 협상결과에 따라서 전투력 발휘뿐만 아니라 경제적으로도 많은 영향을 받는다.

따라서 무기체계 해외구매 사업의 협상성과 측정요인을 식별하고 협상성과에 미치는 영향요인은 무엇이며 그 영향을 분석하고자 하였다.

문헌연구를 통하여 협상성과에 미치는 영향요인을 도출하여 모형화하고 가설을 설정하였다. 이를 바탕으로 설문조사를 실시하였고, SPSS 통계분석 도구를 활용하여 가설을 검증하였다.

가설 검증 결과 독립변수로 선정한 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사 결정권 부여는 협상성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것이 확인되었고, 조절변수인 장기지향성, 공급자 경쟁은 두 변수 간에 정(+)의 조절효과가 검증되었다.

연구 결과 위에서 언급한 5가지가 협상성과에 영향을 미치는 요인으로 확인되었으며, 공급자의 경쟁과 장기 지향성이 높으면 협상성과인 경제적, 심리적 만족의 달성에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났다.

앞으로, 협상대상 국가별 차이점 분석, 특정한 사례별 분석, 더 다양한 협상성과에 미치는 영향요인의 도출, 국내 구매에 있어서도 동일한 결과가 나타나는지 등에 대한 연구가 필요할 것이다.

Key Words : 협상(Negotiations), 협상성과(Results of Negotiations), 협상영향요인(Factors Affecting of Negotiations), 해외구매(Overseas Weapon Purchase)

ABSTRACT

The core part of establishing the military power in the national defense is the acquisition of weapon systems. In order to acquire the required weapon systems, the negotiation phase must be needed, even though the types of project are either research and development or direct purchasing from the overseas, and the negotiation result could deeply affect not only in projecting combat power but also in national economy.

For this perspective, the measuring and affecting factors for the negotiation outcome in the project purchasing weapon systems from the overseas need to be identified and analyzed their influences.

The model is developed by deriving the affecting factors in the negotiation outcomes from the literature reviews, and the required assumptions are established.

The survey based on the above structure is performed and the assumptions are fully verified using SPSS statistical analysis tool. The results from the analysis show the validation of the assumptions establishing in this study.

* 광운대학교(nasunghoo@hanmail.net,

** 광운대학교 전자정보공과대학 컴퓨터과학과(sjkang@kw.ac.kr)

논문번호 : KICS2010-08-374, 접수일자 : 2010년 8월 4일, 최종논문접수일자 : 2010년 10월 13일

I. 서 론

국가의 가장 중요한 임무중 하나는 국민의 생명을 보호하고 국토를 지키는 것이다. 이러한 임무를 완수하기 위하여 평소예 막대한 예산을 투입하면서 군사력을 유지하고 있다. 군사력을 유지하기 위해서는 많은 요소들이 갖추어져야 하는데 그 중에서도 가장 중요한 것이 좋은 무기체계를 갖추는 일이다. 우리나라도 그동안 많은 노력과 예산을 투입하여 전력증강을 이룩하였고, 독자적인 무기체계의 연구개발에 박차를 가하여 소총에서부터 자주포, 전차, 항공기, 함정에 이르기 까지 독자적인 양산 능력을 갖추고 있는 것이 사실이다. 그러나 우리의 기술력이 부족하고, 요망하는 전력화 일정을 맞출 수 없고, 자체 개발하는 것보다 해외에서 기 개발되어 있는 무기를 구매하는 것이 더 경제적인 경우에는 해외구매를 하게 된다.

해외구매를 하면, 이미 해당 국가에서 전력화되어 사용 중에 있는 장비이므로 신뢰도가 높고, 짧은 기간 안에 전력화할 수 있을 뿐만 아니라, 부족한 특정 기술을 획득할 수 있다. 특히, 경쟁을 잘 유도하면 계획한 가격보다 저렴한 가격에 도입할 수 있고, 협상에 따라서는 절충교역¹⁾ 조건을 잘 제시하여 우리에게 부족한 기술을 습득하거나 부품생산에 국내 업체를 참여시킬 수도 있고, 구매하는 댓가로 국내에서 생산되는 타 장비나 다른 분야의 우리제품을 구매하도록 할 수도 있다.

그러나, 해외에서 장비를 구매하면 전력화 이후 군 수지원이 어려워질 경우가 많다. 무기체계는 한번 도입하면 적어도 20년 내지 30년은 유지해야 하는데, 수리부속의 값을 터무니없이 올린다는지, 국내에서 정비를 하지 못하고 해외에서 정비를 할 경우 그 기간이 장기간 소요된다는지, 해외 생산 시설의 폐쇄로 더 이상 수리부속의 공급원이 없어지는 경우 등 많은 문제점이 발생한다. 그러므로 국내에서 자체 개발하지 못하고 부득이 해외구매를 할 경우에는 협상을 잘 하여, 획득 당시에도 문제가 없어야 하지만 수 십년이 지난 후에도 그 장비를 이상 없이 운영하고 유지할 수 있도록 하여야 할 것이다.

그동안의 우리 무기체계의 도입 현실을 보면, 미국

에 의존하는 경우가 많았고, 특히 FMS²⁾로 구매하는 경우에는 특별한 협상 없이 미 정부에서 제시하는 조건에 도입한 것 또한 사실이다. 그러나 요즘에는 무기 도입선이 다변화되는 추세이다. 영국, 프랑스, 독일, 이스라엘, 스웨덴, 러시아 등 많은 나라에서 도입하고 있다. 그만큼 경쟁의 효과를 얻을 수 있는 국제 환경이 되어 가고 있는 것이다.

협상은, 보다 유리한 가격과 보다 유리한 계약조건으로 요망하는 성능 이상의 장비를 요망하는 시기에 맞추어 획득하는데 그 목적이 있다. 그러므로 협상자는 협상에 대한 전문지식을 가지고 협상환경을 잘 이해하여 성공적인 협상이 되도록 하여야 할 것이다.

그 동안 진행되어 온 협상에 관한 연구는, 국제 무역에서의 협상, 구매자와 판매자 간의 협상성과에 미치는 영향에 관한 것들이 주류를 이루고 있으며, 무기체계의 구매에 관한 연구는 거의 없었다. 이것은 그만큼 무기체계 구매에서는 협상이 일반화 되지 못하였고 중요시 되지 않았었다는 반증이 된다.

따라서, 본 연구에서는 일반적인 협상에 관한 연구 결과를 바탕으로 하여, 무기체계 구매라는 특수한 상황에 맞추어 협상의 성과에 미치는 영향요인을 분석하여 그 결과를 제시하고자 한다.

본 연구의 목적은 해외에서 무기체계를 구매함에 있어 협상이 필수적인데 협상 성과와 이에 영향을 미치는 영향 요인을 실증적으로 규명하는데 두었다. 이를 위해 방위사업에 대한 일반적인 고찰을 통하여 방위사업의 특성을 이해하고, 협상의 본질과 영향요인을 도출한 후 협상성과에 미치는 조절변수의 영향을 검증하고자 한다.

구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 협상성과를 측정하기 위한 해외 무기체계 구매사업의 협상성과 측정요인¹⁾을 제시하는 것이다.

둘째, 협상성과를 제고하기 위해 협상 성과에 미치는 영향 요인을 도출한다.

셋째, 협상 성과에 미치는 조절변수를 도출하여 이러한 변수들이 협상성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하여, 어떤 요인이 협상성과에 보다 유의한 영향을 미치는지를 분석한다.

1) 절충교역(折衷交易 : Off-Set) : 외국으로부터 군사장비, 물자 및 용역을 획득할 때 외국 계약자에게 기술이전이나 역수출 등 일정한 반대급부를 요구하는 조건부 교역. 여기에는 획득하는 물자와 관련된 기술이전이나 부품수출에 관한 직접 절충교역, 획득하는 군용물자와 관련이 없는 간접 절충교역이 있다.

2) FMS(Foreign Military Sales) : 대외(해외) 군사판매. 직구매 방법의 한 형태로 미국정부가 미국의 우방국, 동맹국 또는 국제기구에 정부 간 계약에 의하여 군사상 필요한 물자와 장비를 판매하는 제도로써 지정판매, 총괄판매, 보급지원 협정 등의 형태가 있다.

II. 이론적 배경

2.1 협상 영향 요인(독립변수)

협상이란 서로 이해관계를 가지 둘 또는 그 이상의 상호의존적인 사회 개체들이 갈등을 해소하기 위하여 공동으로 의사결정을 내리는 과정이다(Pruitt, 1981). 협상은 다음의 두 가지 이유로 발생하는데, 그 하나는 협상자 스스로는 결코 해결할 수 없는 어떤 새로운 것을 만들기 위한 것이고, 다른 하나는 협상 당사자들 간의 문제나 논의를 해결하기 위한 것이다(Lewicki, Saunder & Minton, 2001).

협상이 요구되는 상황은 가깝게는 우리의 일상생활에서부터 멀리는 국가간의 상호작용에 이르기 까지 대단히 광범위 하며, 분야별로 볼 때에도 정치, 군사, 기업경영, 노사, 사회 계층 간의 갈등 문제, 환경 문제, 교육 문제 등 다양하다.

박노성(2000)은 협상이란 타결의사를 가진 둘 또는 그 이상의 당사자 간에 양방향 의사소통을 통하여 상호 만족할 만한 수준으로의 합의에 이르는 과정이라고 정의하였다. 이러한 협상에서는 결과에 대한 만족이 중요한데 이를 위해서는 협상성과에 미치는 영향요인의 도출이 필요하다.

해외 무기체계 구매라는 특별한 상황에 꼭 맞는 선행연구는 미흡하였다. 그리하여 일반적인 구매자와 판매자가 협상에서 성공하기 위한 협상 영향 요인들을 참고하여 본 논문의 상황에 맞게 협상 영향 요인을 도출하였다.

즉, 여러 요인 중에서 협상목표 선정, 협상 정보 획득, 협상 대안 준비, 내부 의견 조율, 의사 결정권 부여 등 5가지 요인을 무기체계 해외 구매의 협상성과에 미치는 영향요인으로 한정하여 연구를 진행하였다.

2.1.1 협상 목표 선정

전쟁의 원칙에서도 목표의 원칙이 가장 중요한 요소이다. 목표를 정확히 정립하는 것은 모든 행위와 관점의 일치를 가져온다. 목표가 불분명하면 협상의 성과를 기대하기 어렵다.

Shell(1999)은 협상에서 얻고자 하는 목표를 분명히 하지 않으면 협상자는 협상 테이블에서 언제 상대방에게 ‘예’ 또는 ‘아니오’라고 할지를 모른다고 강조하면서 명확한 협상목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 힘을 합해 노력할수록 협상성과는 높아진다고 하였다.

Margart & Bazeman(1975)은 적당하게 높이 설정된 목표는 이익을 증진시키는 반면, 너무 높은 목표는

오히려 이익을 감소시킨다고 하였다. 협상결과 똑 같은 결과를 얻었다고 하더라도 목표를 낮게 선정한 협상자는 자기의 목표보다 초과달성하였으므로 만족을 느끼지만, 목표를 높게 잡은 협상자는 그 목표에 미달하였으므로 실패감을 느끼게 된다는 것이다. 그러므로, 협상 훈련에 있어서는 ‘단계적 목표 전략’ 개념에 의하여, 처음에는 낮은 목표를 제시하여 쉽게 목표를 달성하여 협상자가 만족감을 느끼고 자신감을 갖도록 하고, 점차 목표를 높이면서 자신감은 높여가는 것이 중요하다고 하였다.

배기복(2002)은 구체적인 목표는 인간에게 노력의 방향을 제시해주며 심리적 불확실성을 제거해 주고 목표의 난이도는 노력의 강조를 가늠케 한다고 하였다. 그러나 ‘최선을 다하라’는 식의 애매한 목표는 노력의 강조나 방향을 정확히 제시하지 못하므로 성과에 큰 영향을 미치지 못한다고 하였다.

이상과 같이 협상목표와 관련하여 선행연구들은, 명확한 목표의 설정이 협상의 성과에 영향을 미친다는 결과와 더불어 목표설정을 하는데 있어 목표의 조절 또한 협상성과에 영향을 미친다는 연구결과들이 제시되고 있다.

이상의 선행연구에서 보듯이 명확한 목표의 설정은 협상의 성과달성에 큰 영향을 미치는 것은 물론 협상자들에게 추구할 좌표를 제시하는 것이므로 매우 중요한 요소로 언급되고 있다.

2.1.2 협상 정보 획득

많은 연구자들은 협상에 있어서 충분한 정보는 협상의 질과 협상성과를 향상시킨다는 연구결과를 제시하고 있다.

협상을 계획하고 실천하는 데 있어서 선행조건은 협상과 관련된 정보를 수집하는 일이다. 협상과 관련된 정보는 다양한 출처로부터 획득된다. 정확한 정보는 협상테이블에서 상대방을 꿰뚫어 보면서 유리하게 협상을 유도할 수 있는 힘이다(Lewicki & Saunders, 1999). 정보력은 협상자가 자신의 위치, 논점, 요망결과를 지원할 수 있는 자료를 수집하거나 조직화할 수 있는 능력을 구비할 때 얻을 수 있다. 협상자는 협상 상대방의 입장이나 요망 결과에 필적할 수 있는 도구로써 정보를 이용할 수 있다. 정보공유는 협상상황에 대한 공동 관점의 창출, 협상자 자신과 상대방의 관점에 대한 합리화, 양보의 달성, 체결된 합의에 대한 협상자의 느낌 등에 대한 근본적인 수단으로써의 역할을 한다.

Walton과 McKersie(1965)는 협상자들이 그들의

선호에 대한 정보교환을 통하여 협상과정을 촉진할 수 있으며, 공유된 정보는 협상자들이 정확한 판단을 하고 통합적 합의의 달성에 있어서 중요한 요소라고 하였다.

Thompson(1990)은 정확한 판단이 통합적 합의의 달성에 있어서 중요한 요소라고 제시하였으며, 협상자 간의 정보공유가 최대화된 공동성과 달성의 가능성을 증가시킨다는 결론을 내렸다.

협상자간에 공유된 정보가 적을 때 협상 이슈에 대한 충분한 논의가 이뤄지지 않을 수 있다. 이로 인해 협상 합의를 위한 대안이 제시되지 않고 제시되더라도 제시된 대안이 갖는 잠재적 성과에 대하여 구체적인 논의가 이뤄지지 않을 수 있다. 협상 당사자들은 비교적 낮은 성과의 합의에 이를 수 있다는 뜻이다.

협상자들은 협상 이슈에 대하여 어느 정도 공유를 해야 한다. 그래야만 이익을 극대화시킬 수 있는 대안을 찾을 수 있는 것이다.

이상과 같은 연구에서 살펴보면, 정보는 협상에 있어서 가장 일반적인 힘의 원천이며 협상력의 근원이 되고 있다. 정보공유가 협상 결과에 긍정적 영향과 부정적 영향을 미친다는 연구 결과가 있었지만, 정확한 정보의 양과 질은 협상 결과에 미치는 영향이 매우 크며, 충분한 정보 수집은 협상의 준비단계는 물론 협상 과정 단계에서도 지속적으로 진행되어야 함을 강조하고 있다.

2.1.3 협상 대안 준비

안세영(2003)은 협상성과에 가장 나쁜 영향을 미치는 것은 '이번에는 반드시 성사시켜야 한다'는 강박관념이라고 하면서, 이렇게 되면 협상자는 많은 양보를 하면서 합의에 도달하게 되는데 이것을 Poor Deal이라 하고, 이러한 Poor Deal은 협상을 결렬시키는 No Deal만도 못하다고 하였다. Poor Deal을 피하기 위해서는 BATNA를 가지고 있어야 한다. BATNA보다 협상성과가 높으면 협상을 타결시키고 BATNA보다 협상성과가 낮으면 Poor Deal을 택할 수 있는 권한이 부여되어야 한다고 하였다.

무기체계의 해외구매에 있어서는, 판매자와 구매자 간의 협상에 의해서 거래가 이루어지는 것이 아니라 정부에서 구매하는 것이므로, 단순한 획득비만을 고려한 경제적인 면만을 가지고 획득할 수 없다. 그러므로, 협상자는 우리에게 필요한 다양한 대안을 제시하고 이것을 받아들일도록 하여야 한다. 한 가지 대안만을 가지고 협상 테이블에 나선다면 상대방이 택할 수 있는 대안이 제한되어 성공적인 협상이 어려울 수 있다.

구매에 따른 절충교역을 시행하여 우리가 미흡한 분야에 대한 기술이전을 실현하거나 무기체계 운영유지에 필요한 정비에 위한 정비장비와 시설, 정비기술 등을 습득, 국내 물품이나 장비의 수출, 국내 업체의 생산 참여 등을 이룩하도록 하고 있는 추세이다.

예를 들어 '갑'이라는 무기체계를 획득하면서 기존에 우리나라에서 운용하고 있는 '을'이라는 장비의 성능개량이나 창정비 능력 구비를 절충교역 대안으로 제시할 수 있다. 그렇게 되면 판매자는 선택의 폭이 넓어짐으로써 협상의 성공 확률을 높일 수 있다.

일반적으로 협상 대안이 한 가지라면 서로의 이해관계가 대립되어 경쟁적일 가능성이 높다. 반면에 의제가 둘 이상이면 서로가 덜 중요하다고 생각되는 의제는 양보할 수 있는 여지가 많으므로 협상이 더 용이하게 진행될 가능성이 높아진다. 대안이 하나인 경우에는 한편이 더 많이 가지면 다른 상대방은 그만큼 잃는 것이 많아지므로 타결은 어려워진다. 이러한 상황을 대비하여 대안의 범위를 넓게 준비한다면 협상을 효율적으로 진행시킬 수 있다. 협상 대안이 여러 개인 경우에는 각 대안의 중요성과 경제적 측면 등을 면밀히 검토할 수 있는 충분한 사전 검토가 필요하게 된다. 또 어떤 대안은 그다지 중요하지 않아서 상대가 바라는 대로 양보할 수 있는 것도 있고, 반면에 중요한 사항은 다른 것을 다 희생해서라도 완철시켜야 할 것도 있다.

2.1.4 내부 의견 조율

많은 연구자들이 협상이슈에 대하여 협상 당사자들의 선호와 협상 우선순위에 관한 정보공유가 협상 성과의 질을 향상시킨다는 연구결과를 제시하고 있다.

Thompson(1991)은 정보교환과 협상결과간의 인과관계를 알아보기 위하여 무작위로 선발한 협상자들을 대상으로 협상이슈에 대한 자신의 우선순위를 협상팀원 간에 공유하도록 하거나 아니면 그것을 알아낼 수 있는 기회를 제공하고 협상실험을 한 결과, 아무것도 하지 않은 협상자보다 더 많은 통합적 합의를 도출한 것으로 나타났다.

Schelling(1960)의 연구에 의하면, 협상 성과는 협상자들의 선호가 서로 일치하는 지의 여부에 따라서 다르게 나타나는데, 협력적 상황은 협상이슈에 대한 이해가 비슷한 경우에 나타나고, 경쟁적 상황은 협상 상황에 대하여 반대되는 의견을 갖는 경우에 발생한다고 하였다.

김기홍(2002)은 내부 협상력은 내부적으로 협상에 대한 입장과 전략을 결정하는 과정에서 발생하는 일

중의 힘과 영향력이라고 하였다. 협상 대표로 협상에 참여하는 대표자는 내부협상을 통하여 외부협상을 위한 협상의 목표와 기대성과 등에 대하여 내부 구성원들 간의 합의 등을 도출하는 프로세스를 거치는데, 협상 상대도 내부협상 과정을 거치므로 상대방의 내부협상에 영향을 미칠 수 있는 방안을 확보할 수 있다면 이는 우리의 전반적인 협상력을 높일 수 있는 방안이라고 하였다.

김승철(2005)은 협상과정에 있어 협상대표로 참여하는 협상자와 회사의 책임자는 사전에 철저하게 내부적인 협상이 수행되어야 협상성과를 높일 수 있다고 강조하였다. 내부협상이 사전에 철저하게 매듭되지 않으면 본 협상과 무관하게 협상자는 자기 소속회사와 또 다른 협상을 해야 하는 상황이 발생할 수 있음을 지적하고 있다. 사업의 담당자가 직접 협상에 참여하는 경우와 위임을 받은 협상자가 협상에 참여하는 경우가 있는데, 위임을 받은 협상자는 특별히 협상 안전에 대하여 내부 의견조율이 필요하다고 하였다.

여기서 내부 의견 조율은 위에서 알아본 바와 같이 협상자와 협상자를 파견한 조직간의 의사조율 뿐만 아니라 협상팀 내부에서도 필요하다. 협상팀 편성은 기존의 각 조직에서 대표자를 선발하여 별도의 협상팀을 구성하게 되는데, 각 조직의 이해관계가 협상진행과 합의 도출에 영향을 미치게 된다. 그러므로 협상팀이 구성되면 팀원들 간에 철저한 사전 준비가 필요하다. 협상 상황과 협상대안, 협상 우선순위, 협상 상대방, 협상 장소와 기간, 협상 진행 방안 등에 대한 의견 일치를 이루어져야 한다. 협상 테이블에서 서로 다른 시각차가 발생한다면 협상 상대방에게 일관된 주장을 할 수 없게 되고, 내부자간 의견 조율을 하기 위해서 별도의 시간을 내야 하기 때문에 협상 결과에 악영향을 미칠 수 있다. 또한, 협상 후에 문제가 발생할 경우에 팀원 간에 서로 책임을 미루는 상황이 발생할 수 있기 때문에 사전 내부 의견 조율은 필수적이라 하겠다.

2.1.5 의사 결정권 부여

협상에 임하는 협상자에게는 적절한 의사 결정권이 부여되어야 한다. 특히, 해외로부터 무기체계를 구매하는 경우에는 국내에서 협상을 하기도 하지만 해외에서 상대국과 협상을 진행하기도 하는데, 이런 경우 각 이슈마다 논쟁거리가 생기는데 이때에 적절하게 의사 결정을 위한 권한이 부여되어야 효과적인 협상이 가능하다. 문제가 생길 때마다 본국의 책임자에게 일일이 물어서 협상에 임해야 한다면 협상진행이 늦

어질 뿐만 아니라 상대방에게 신뢰를 얻지 못하여 결국 협상성과에 좋지 못한 영향을 미치게 된다.

이는, 의사결정권이 부여된 사람은 그것이 심리적 상태로만 머무르지 않고 행동으로 연결된다는 조직행동 분야의 연구결과(Hackman, 1996)와도 상통하는 의미이다.

즉, 임파워먼트된 사람은 자기 행동의 결과에 대해 책임을 지며 지속적인 피드백을 통해 직무과정을 개선한다든지, 조직으로부터 필요한 자원과 지원을 적극적으로 찾아내려 한다든지, 동료들 자발적으로 돕는 행동이 나타나기 때문에 조직 유효성이 증가한다는 연구결과(Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997)와도 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

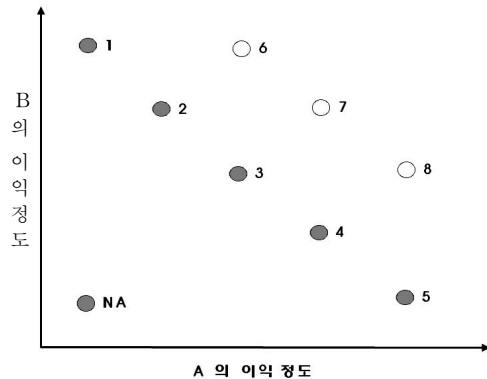
김승철(2005)의 연구에 의하면 임파워먼트 부여는 담당자들의 동기부여 면에서도 영향을 미치며, 협상 가격 및 계약에 관하여 일일이 통제를 받으라는 지시는 협상자에게 불쾌감을 주고 동기를 감소시켜 협상성과에도 만족할 만한 결과를 얻기 어렵다고 하였다. 또한 협상자의 연령이 높을수록 적절한 의사결정권 부여는 협상성과에 더 큰 영향을 미치고 있다고 하였다.

2.2 협상 성과

어떤 종류의 협상이건 협상의 결과는 다음의 네 가지 중 하나로 끝날 수 있다(Pruitt & Carnevale, 1993). 그림 1에서 보는 바와 같이 협상의 결과를 표시할 수 있는데 협상의 성과는 상이하다.

첫째, '일방적 승리'이다. 이는 어느 한쪽이 다른 상대방 보다 월등히 많은 이익을 취하는 것으로써 그림에서 점 1과 5가 이에 해당한다.

둘째는 '타협(compromise)'이다. 이는 협상자들이



* 자료: Pruitt & Carnevale(1993), p.16.

그림 1. 협상에서의 상호이익 공간과 가능한 협상 결과

최초에 제시한 요구 조건을 절충하여 상대방과 요구 수준의 중간정도에서 합의하는 것을 말하며 그림에서는 점 2, 3, 4가 여기에 해당한다.

셋째는 '윈-윈(win-win)합의'로써 협상자 서로에게 이익이 되는 합의에 이르는 것을 말하며, 그림의 점 6, 7, 8이 여기에 해당된다. 이러한 윈-윈 합의는 두 번째의 타협에서 보다 더 좋은 이익을 달성한다.

마지막으로 '결렬(NA : No agreement)'이다. 어느 한쪽이 협상을 그만두거나 합의에 이르는데 실패한 경우로써 점 NA가 여기에 해당한다.

협상 성과는 협상 당사자들의 이익의 합에 따라 분배적 합의(distributive agreement)와 통합적 합의(integrative agreement)로 구분할 수 있다(Bazman & Lewicki, 1990). 분배적 합의는 협상자들이 한정된 자원을 가지고 서로 나누어 가지는 것을 말한다. 이러한 경우에는 협상자들이 갖게 되는 이익의 크기는 서로 반비례하는데 그림 2-4에서는 점 1에서 5까지이다. 이에 반하여 통합적 합의는 한정된 자원을 단순히 나누어 갖는 것이 아니라 각 협상자의 욕구와 동기를 서로 고려함으로써 자원의 크기를 더욱 확장하고 서로의 욕구와 동기를 최대한 충족시키는 방법으로 협상에서 공동의 이익을 추구하는 방법이다. 이런 경우에는 다양한 대안을 준비하고 상대방의 합의 가능 영역(ZOPA: Zone of Possible Agreement)을 잘 간파해야 한다. 즉, 나에게서는 크게 중요하지 않지만 상대에게는 중요한 것이 있다면 이를 양보하고, 상대방으로부터 나에게 이익이 되는 분야를 얻어내는 것이다. 따라서, 협상무대에서는 상대방의 ZOPA에 대해서 최대한 정보를 입수하고 내 ZOPA는 상대에게 비밀로 함으로써 협상력을 높일 수 있다.

협상 성과를 어떻게 측정하느냐 하는 것은 매우 중요한 이슈이다. 이는 협상의 종류, 상황, 협상자의 기대심리, 조직에의 기여, 협상 상대방과의 지속적인 관계 유지 등에 따라 협상의 성과를 측정하는 기준이 달라진다. 표 1은 지금까지의 학자들의 연구결과를 종합한 것이다.

위에서 보는 바와 같이 학자들 마다 관점에 따라 성과측정 요소는 달리 나타나고 있다. 여러 가지 지표를 만들어서 성과를 측정하고자 하는 노력은 많이 있었으나 크게 나누면, 계량적 방법으로써의 경제적 관점과 비계량적 방법으로써의 사회 심리학적 관점이 될 것이다.

경제적 관점에서의 성과측정은, 협상의 결과와 산출물에 초점을 맞추어져 있는데, 평가자의 가중치에 따라서 평가결과가 달라질 수도 있고, 협상의 결과는

표 1. 성과 측정 요소

구분	성과 측정 요소
Neal & Bazeman	보상에 대한 만족, 상대방에 대한 만족, 자신의 실적에 대한 만족
Durckman	심리적 만족도, 목표달성 정도, 성과의 이행가능성
Underdahl	합의 여부, 효율성, 안정성, 분배, 최초 입장과의 괴리
이달곤	협상 이익의 양, 이익의 분배, 협상분위기
Tripp & Sondak	만족도, 공정성, 초기 기대치와의 차이

현재가 아닌 미래에 나타나기 때문에 예측이 쉽지 않으며, 이전인수 격으로 해석될 요소가 있으므로 성과 측정 지표으로써 애매성은 있는 것이 사실이다. 그러나, 계량화 할 수 있는 분야는 최대한 수량으로 표시함으로써 객관성을 확보하고 협상의 가치를 계수화하여 나타낸다는 측면에서 경제적 가치를 성과 측정의 요소로 채택하는 것은 타당한 것으로 보인다.

사회 심리학적인 관점에서의 성과 측정은, 위에서 살펴본 경제적 관점에서의 성과측정에서 아우르지 못한 요소, 즉 협상의 만족도, 협상전과 협상후의 상대적인 만족도, 협상 상대방의 만족에 관한 협상자의 인식을 사용하여 협상성과를 측정할 수 있다.

따라서, 본 연구에서는 협상 성과 측정 요소로써, 경제적 만족도와 심리적인 만족도를 사용할 것이다.

2.3 협상의 조절 변수

조절변수(moderating variable)³⁾란, 앞에서 살펴본 독립변수와 종속변수 간의 관계에 대하여 강하면서도 불확정적인 영향(contingent effect)을 미치며 체계적으로 변화시키는 제 2의 독립변수를 말하는데, 본 연구에서는 장기 지향성, 공급자의 경쟁 등 2가지 요소를 조절변수로 채택하였다.

2.3.1 장기 지향성

판매자와 구매자 간의 협상에 있어서는 장기적인 안목으로 접근하느냐 아니면 일회성 협상으로 생각하느냐에 따라 그 성과가 달라진다고 하였다.

Pruitt 과 Kimmel(1977)은 협상과정에서 협상행동에 영향을 미치는 중요한 요인으로 협상자의 장기 지

3) 독립변수와 종속변수 사이의 관계를 변화시키는 일종의 설명 변수로써, 독립변수 없이도 존재가 가능하다는 점에서 매개 변수와 차이가 있다(강병서, 2009)

향성(long term orientation)과 단기 지향성(short term orientation)이 있다고 하였다.

단기 지향성을 가진 협상자는 단지 현재의 협상에서의 가질 수 있는 선택권과 협상 결과에만 관심을 가지는 반면, 장기 지향성을 가진 협상자는 미래에 얻고자 하는 목표에 초점을 맞추며, 현재와 미래의 성과에 모두 관심을 가진다.

장기 지향성을 가진 협상자는 관계가 원만하게 형성되었을 때 여러 가지 이득이 있을 것으로 예상하고 장기적 관계를 형성하고자 하기 때문에, 일방의 이익을 위한 협상보다는 어느 정도 쌍방의 이익을 위한 협상을 추구하게 된다.

기업체를 중심으로 보더라도 단기 지향적인 기업은 자신들의 이득을 최대화 할 수 있는 시장 교환(market exchanges)의 효율성에 의존하는 반면, 장기 지향적인 기업은 일련의 협상 전반에 걸쳐 최대화 할 수 있는 관계적 교환(relation exchanges)에 중점을 둔다. 장기적 관계는 최종 고객이 요구하는 것을 거래 쌍방이 만족시켜주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편 자신의 성공이 상대방에 달려 있다는 동반자적 사고가 지배하는 교환관계라 할 수 있다.

김상철(2005)의 연구에서는 판매자의 장기 지향성이 판매자의 협상성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과, 판매자와 구매자와의 관계에 대해 장기 지향적일수록 판매자는 구매자와의 판매 협상에서 문제 해결을 위해 노력하며 협상 성과도 높아진다고 하였다. 구매자는 판매자가 장na2458기적인 관계를 유지하기 위해 노력한다면 이를 이용하여 협상의 성과를 높일 수 있다고 하였다.

김승철(2005)은 경제학의 게임이론을 이용하여 설명하였다. 즉, 장기적 관계 고려는 협상이라는 장기적 게임에서 협상의 특성변수와 협상성과 사이를 조절하는 조절변수 역할을 한다고 하였다.

국제간의 무기거래에 있어서도 과거에는 국가와 국가 간에 거래가 주로 이루어 졌기 때문에 경제적인 것뿐만 아니라 정치, 외교, 안보적인 면을 고려하여 장기 지향성을 띄었으나, 요즘에는 상법구매를 선호하게 됨에 따라 무기를 생산하는 업체가 주체가 되어서 협상에 임하게 되어 눈앞의 경제적 이득에 관심을 두지 않을 수 없는 경우가 많아지고 있다. 모든 업체의 경영자는 이익을 최대화하여 주주에게 많은 성과를 분배해야 하기 때문에 장기적인 고려도 중요하지만 단기적인 성과를 무시할 수 없다.

그러나, 일반적으로 보면 무기체계는 한번 도입하면 수십 년 동안 운용해야 하고, 그 장비를 운용하기

위한 수리부속 판매, 정비 지원 활동, 그 장비에 소모되는 탄약이나 시뮬레이터 판매, 본 장비와 연계된 타 장비의 판매 등의 추가적인 활동을 통한 이득을 지속적으로 얻을 수 있으며, 한번 거래가 형성되면 신뢰도가 높아져서 또 다른 장비의 수출에도 용이하기 때문에 장기 지향성을 띄게 된다.

따라서, 무기체계의 해외 협상에서는 장기적인 안목을 가지고 접근하는 판매자가 다수 있다면 보다 유리한 조건으로 협상을 이끌어 갈 수 있을 것이다.

2.3.2 공급자의 경쟁

일반적으로 구매와 판매에 있어 수요 공급의 법칙이 성립된다. 구매자가 많으면 공급자의 입지가 올라가고 판매자가 많아지면 구매자의 입지가 올라간다. 올라간 입지는 협상에서 보다 공격적이고 과감한 협상전략을 구사할 수 있다. 더 좋은 조건을 요구하고 경쟁관계를 이용하여 경쟁하고 있는 타 업체는 더 좋은 조건을 제시했음을 암시하면 경쟁에서 탈락하지 않기 위하여 그보다 더 나은 조건을 제시할 가능성이 높다.

공급자의 경쟁이 증가하면 구매자는 공급가격을 인하하고 제품과 서비스의 질을 향상시키게 함으로써 경쟁적인 공급자로부터 더 많은 이익을 얻을 수 있게 된다.

공급자의 경쟁은 Anderson & Narus(1984)에 의해 개발된 대안 비교수준(Comparison Level of Alternative)에 의해서도 설명이 가능하다. 즉, 현재의 거래 대상자로부터 얻을 수 있는 성과와 다른 거래 관계 가능성이 있는 대안에 대한 평가 결과를 비교하여, 새로운 대안으로부터 얻을 수 있는 성과가 더 크다면 현재의 협상 대상자와 관계를 끊고 새로운 상대로 거래처를 바꾸려 할 것이다. 따라서, 비교 수준이 상대적으로 낮은 판매자나 구매자는 거래 상대방에 대한 의존성이 높아지게 된다.

공급자의 경쟁이 치열해지면 협상의 주도권은 구매자에게 넘어간다. 구매자는 특정의 공급자와 협상이 결렬된 경우 다른 공급자가 대기하고 있기 때문이다. 결국 구매자는 공급자들의 대안 비교에서 자신에게 가장 좋은 성과를 가져다 줄 공급자와 협상을 하면서 타 공급자들을 BATNA로 활용하여 현재의 협상중인 상대방에게 더 좋은 조건을 제시하도록 유도하여 더 좋은 협상성과를 얻을 수 있다.

Wilson & Lilien(1992)은 마케팅모형에 적용 가능한 협상상황 연구에서 협상 참여자의 수에 따라 협상의 성질과 전력, 그리고 성과가 다르게 된다고 하였다. 따라서 협상에 참여하는 당사자의 수가 많아져 공급

자 경쟁이 일어날 경우에는 구매자의 협상력이 강화되어 공급자의 협상전략이 달라지고 그 결과로 협상 성과도 달라진다고 하였다.

김상철(2005)은 공급자의 경쟁이 치열할수록 판매자는 구매자와 장기적인 거래관계를 유지함으로써 공급 경쟁으로 인한 손실을 만회하려고 하지만, 구매자는 오히려 공급 경쟁 상황을 이용하여 자신의 이익을 추구하려는 기회주의적인 태도를 보이게 되므로, 판매자의 입장에서는 공급 경쟁의 상황 아래서는 구매자의 기회주의적인 태도를 극복할 수 있는 방안의 모색이 필요하다고 하였다.

우리의 무기체계 구매의 방식도 공개 경쟁 방식을 선호하고 있다. 어느 특정 국가의 무기체계에 의존하면, 당연히 획득비가 올라가고 계약조건에서 구매자의 이익을 포기해야만 한다. 따라서 해외 무기 구매에 있어서 다수의 경쟁 장비가 참여할 수 있도록 상황을 유도하는 것은 매우 중요한 사업관리자의 역할이라 하겠다.

2.4 방위사업에 대한 이해

2.4.1 방위사업의 개념

방위사업은 방위력개선, 방위산업육성 및 군수품조달까지를 포함하는 포괄적 개념이다.⁴⁾ 방위력개선은 전투기, 함정 및 유도무기 등을 개발 및 구매하여 배치하는 활동으로서 방위사업의 가장 핵심업무이다. 또한, 방위산업육성은 방위력개선사업을 달성하기 위한 원동력이 되는 산업을 발전시키는 것을 의미한다. 그리고 군수품조달은 방위력개선을 수행하기 위해 필수적으로 수반되는 임무라고 정의 할 수 있다. 이와 같이 방위사업은 방위력개선과 이를 지원하는 군수품조달·방위산업육성의 개념을 포함하는 광의의 개념과 방위력 개선사업만을 지칭하는 협의의 개념으로도 사용되고 있다.

다시 말해 광의의 방위사업은 소요제기부터 무기체계의 운영유지 후 폐기까지를 의미한다. 반면, 협의의 방위사업은 소요결정 이후부터 전력화 단계까지로 범위를 한정할 수 있다. 즉, 소요가 결정된 무기체계를 소요군이 원하는 성능과 일정 내에 납품하는 것을 협의의 방위사업이라 한다.

이러한 방위사업의 개념은 미 국방부(DoD: Department

of Defense)와 우리나라의 획득(Acquisition)개념에서 기인한다. 미 국방부는 획득을 “군사적 임무를 지원하고 사용할 예정인 국방부 요구사항을 만족시키기 위한 서비스, 군수품, 무기와 그 외 체계들을 개념화, 착수, 설계, 개발, 시험, 계약, 제작, 배치, 군수지원, 개량하여 배치하는 것”으로 정의하고 있다. 그리고 미 국방부 획득과정은 방위력개선사업을 의미한다.

한편, 우리나라 국방에서의 획득이란 군수품을 구매하여 조달하거나 연구개발·생산하여 조달하는 것을 의미한다⁵⁾. 여기서 군수품은 무기체계⁶⁾와 비무기체계⁷⁾를 포함한 의미이다. 광의의 획득은 소요단계로부터 사용자에게 최종 생산품이 공급되어 운용될 때까지의 제반 활동을 의미하며, 협의의 개념은 전투기, 함정 및 유도무기 등을 개발 및 구매하여 배치하는 것을 의미한다. 이러한 획득의 개념은 최근에 방위사업으로 통칭하여 사용하고 있다.

2.4.2 해외 구매 사업

해외구매 사업에 있어서 협상의 의미를 알아보기 위해서는 그 절차를 먼저 숙지할 필요가 있다. 다음 그림 2는 해외 구매의 세부 절차를 보여주고 있다.

소요가 결정되고 사업추진 방법이 해외구매로 결정되면 사업담당부서는 구매계획서를 작성한다. 구매계획서에는 구매사업의 기본적인 문서로써 획득배경 및 목표, 제안요청서에 포함할 사항, 시험평가, 협상팀 구성 및 계약 협상계획, 절충교역 추진전략, 기종결정 방법 및 절차 등이 망라된다.

이러한 구매계획서를 근거로 제안요청서를 작성하고, 입찰공고를 하는데 필요시에는 사업설명회를 갖는다. 각 업체에서 제안서를 제출하면 이를 평가하여 협상 및 시험평가 대상 장비를 선정한다. 제안서를 평가할 때에는 장비의 성능, 전력화 지원요소, 가격, 절충교역의 충족여부를 확인하여 조건을 충족시키지 못하는 장비는 협상대상에서 제외시킨다.

협상 시에는 별도의 협상팀을 구성하여, 세부적인 조건을 쌍방이 확인하는 것이다. 협상을 어떻게 하느냐에 따라 계약이 달라지고 계약에 따라 국익이 달라지기 때문에, 협상은 해외 무기 구매의 알파오메가이다.

시험평가는 자료 또는 실물에 의한 평가를 하게 되

4) 방위사업법 제1조(목적)

이 법은 자주국방의 기반을 마련하기 위한 방위력개선·방위산업육성 및 군수품조달 등 방위사업의 수행에 관하여 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

5) 방위사업법, 『방위사업법 제3조(정의)』, 2008, p.2.

6) 무기 체계 : 유도무기·항공기·함정 등 전장에서 전투력을 발휘하기 위한 무기와 이를 운영하는데 필요한 장비·부품·시설·소프트웨어 등 제반요소를 통합한 것으로서 대통령령이 정하는 것을 의미함.

7) 비무기 체계 : 무기 체계 외의 장비·부품·시설·소프트웨어 그 밖의 물품 등 제반요소를 의미함.

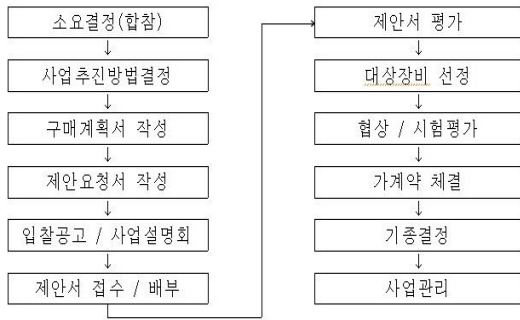


그림 2. 해외 구매 사업의 절차

는데, 기존에 전력화된 장비는 자료평가로 대체할 수 있으나 새로운 장비일 경우에는 시험평가를 통하여 성능을 입증해야 한다.

협상에서 원하는 조건 즉, 가격조건, 성능조건, 기술조건, 특수계약 조건이 충족되면 방위사업추진위원회의 의결을 통하여 기종이 결정되고, 결정된 기종과 계약을 함으로써 확정되는 것이다.

기종결정 후에는 지속적인 사업관리 회의 등을 통하여 세부적인 조건들을 조율하고 발생하는 문제점을 해결하면서 사업이 진행되는데, 본 연구에서는 기종 결정 과정의 협상뿐만 아니라 사업 전 과정에서 일어나는 광의의 협상에서의 협상성과를 최대화하기 위한 영향요인을 실증적으로 분석하고자 한다.

III. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 협상 성과에 영향을 미치는 주요 결정요

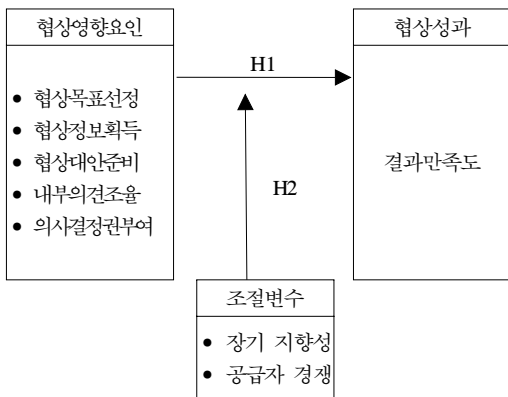


그림 3. 연구 모형

인으로 협상준비 분야에서의 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비와 협상상황에서의 내부의견 조율, 적절한 의사 결정권 부여 등 5가지 요인을 독립 변수로 설정하였다.

중속변수로서의 협상성과는 협상 결과에 대한 만족도로써 경제적, 심리적 만족을 포함하는 의미이며, 장기지향성과 공급자의 경쟁을 조절 변수로 설정하였다. 이를 바탕으로 하여 그림 3처럼 연구 모형을 구성하였다.

3.2 연구 가설

본 연구의 주된 관심은, 해외 무기 구매 협상에서 협상성과에 미치는 영향 요인으로 선정된 요인들이 어떠한 영향을 미치는가와 조절변수가 어떠한 영향을 미치는지를 규명하는 일이다. 이를 위해 연구하고자 하는 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1. 협상영향 요인은 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 협상목표 설정은 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다

가설 1-2 협상정보 획득은 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다

가설 1-3 협상대안 준비는 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다

가설 1-4 내부의견 조율은 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다

가설 1-5 적절한 의사결정권 부여는 협상성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 협상영향 요인은 장기 지향성, 공급자 경쟁이 높을수록 협상성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 협상영향 요인은 장기 지향성이 높을수록 협상성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다

가설 2-2. 협상영향 요인은 공급자 경쟁이 높을수록 협상성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 협상 목표 선정

협상에 나서는 협상자가 협상에서 달성해야 할 경제적인 이득의 양과 질에 대한 기대치이다. 이는 장비의 성능, 획득 가격, 절충교역 조건, 계약조건, 납품일정, 기술이전 등에 대하여 양보할 수 있는 정도와 한

드시 확보해야 할 수준에 관한 한계를 선정하는 것을 말한다. 이는 협상 시작 전에 확정해야 하며 협상 참가자끼리 그 목표에 대하여 공통의 인식을 해야 한다.

협상목표 선정은 사전 협상 목표 식별, 기술 협상목표 기준 설정, 가격과 조건 협상 목표 기준설정, 목표 기준 설정의 적정성과 협상 목표 달성 의지 등 5개 항목으로 측정하였다.

3.3.2 협상 정보 획득

협상 테이블에 나가서 협상을 유리하게 전개하기 위한 모든 정보를 말한다. 상대방에 대한 정보로써 협상 대표자, 업체, 대상 장비, 문화적 특성, 역사적 특성, 주요 산업, 국민 소득 등 필요한 모든 요소를 망라하며, 내부적 정보로써 우리의 획득전략, 협상팀 편성, 가용예산, 가용시간, 전력화 일정, 배치부대, 운용지역, 교리와 교육훈련, 시설소요 등 장비가 전력화됨에 따라 준비하거나 변경시키거나 훈련시켜야 할 모든 소요에 대한 정보를 망라한다. 이러한 정보는 정확하여야 하며 가급적 다방면에 많이 가지고 있어야 협상에서 유리한 고지를 점령하게 된다.

협상 정보 획득은 상대방 국가 정보 획득, 상대방 개인 정보 획득, 내부 정보 획득, 정보 획득원의 다양성과 획득된 정보의 신뢰성 등 5개 항목으로 측정하였다.

3.3.3 협상 대안 준비

협상을 유리하게 전개하기 위한 협상카드이다. 최초 협상 목표가 좌절되거나 성과에 미흡하면 또 다른 분야에서 이득을 획득할 수 있도록 준비하는 예비 계획의 일종으로써, 다양한 대안을 준비하면 한쪽에서 다소 양보를 하더라도 다른 면에서 이득을 획득할 수 있으므로 전체적으로는 협상성적을 극대화 할 수 있다.

협상 대안 준비는 기술 협상 대안 준비, 가격과 계약조건 협상 대안 준비, 질충교역 대안 준비, 기술과 가격 협상 조건 상충 시 해결책과 다양한 협상 대안 준비 등 5개 항목을 측정하였다.

3.3.4 내부 의견 조율

협상에 나서는 협상팀의 구성원 간이나 협상팀과 업무담당자 또는 결심권자 간에 충분한 정보와 지식을 공유하는 것을 말한다. 내부적인 의견이 일치해야 단결된 행동이 나오고 한 목소리로 상대방에 대응할 수 있음으로써 협상력을 높일 수 있다.

내부 의견 조율은 사전 토의를 통한 내부 의견 조율, 협상 진행간 내부 의견 조율 정도, 협상 팀원들 간

의 정보 및 지식공유, 협상 팀원들 간의 원활한 의사소통과 협상 팀원들 간의 갈등 해소 방안 등 5개 항목을 측정하였다.

3.3.5 의사 결정권 부여

협상 대표자와 참여자에게 협상 테이블에서 의사결정권을 가지고 합의에 이를 수 있도록 권위를 부여하는 것을 말한다. 이것이 가능하려면 협상계획을 수립할 때부터 협상목표를 명확히 정하고 다양한 협상대안을 사전에 준비함으로써 가능하다. 협상자는 양보할 최저의 기준 내에서는 재량을 가지고 합의를 하도록 함으로써 협상 성과를 높일 수 있다. 만약 적절한 의사 결정권이 부여되지 않는다면, 협상팀의 권위가 떨어지고 상대방에게 신뢰를 얻지 못하며, 일일이 보고하여 허락을 받아야 하기 때문에 협상이 지연되고 효율이 떨어진다.

의사 결정권 부여는 협상 재량권 부여, 협상팀장에게 의사 결정권 부여, 협상 결과에 대한 상관의 신뢰도와 독자적 결심권한 부여 등 5개 항목을 측정하였다.

3.3.6 장기 지향성

협상자가 협상에 임함에 있어 현재의 이슈에만 초점을 맞추지 않고 또 다른 차후 목표를 염두에 두고 있는 상태를 말한다. 당장 현안이 되고 있는 이슈에 최대의 이득을 창출하는데만 관심이 있다면 이는 단기 지향적일 것이고, 현재의 이슈에서는 다소 손해를 감수하더라도 또 다른 목표를 장기적으로 가지고 있다면 협상에서 양보할 수 있는 여지가 많게 된다. 따라서 쌍방 간에 장기 지향성이 많다고 한다면 협상은 우호적인 분위기 속에서 타협적 결론에 이르게 된다.

장기 지향성은 차후 사업에 대한 기대감, 장기 차원의 유인책 제시와 협상 결과가 미래에 미칠 영향 등 4개 항목을 측정하였다.

3.3.7 공급자의 경쟁

해외의 여러 공급자가 협상에 참여하는 상태를 말한다. 이는 구매자는 단수이지만 판매자는 다수인 상황으로써, 이런 경우에는 협상의 주도권을 구매자가 갖고 협상을 유리하게 전개시킬 수 있다. 따라서, 무기 구매에 있어서 구매자는 경쟁 가능한 여러 대상 장비가 참여할 수 있도록 경쟁체제를 형성시켜야 한다. 사전에 충분한 정보를 획득하여 참여 가능 장비를 식별하고, 구매 물량과 일정, 작전운용 성능 등을 포함한 우리의 정보를 충분히 알려줌으로써 가능하다.

공급자의 경쟁은 다수 경쟁 대비 단수 경쟁의 불리

표 2. 설문지의 구성

변 수	요 인	항 목	
독립 변수	협상성과 요인	협상목표 선정	1, 2, 3, 4, 5, 41, 42
		협상정보 획득	6, 7, 8, 9, 10
		협상대안 준비	11, 12, 13, 14, 15
		내부의견 조율	16, 17, 18, 19, 20
		의사결정권 부여	21, 22, 23, 24, 25
조절 변수	장기 지향성	26, 27, 28, 29	
	공급자의 경쟁	30, 31, 32, 33	
종속 변수	협상 성과	34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	
인구 통계 변수	소속, 직위, 연령, 근무기간, 경험횟수	43, 44, 45, 46, 47	

여부, 다수 경쟁이 협상에 미치는 영향과 타 경쟁업체의 정보가 미치는 영향 등 4개 항목을 측정하였다.

3.3.8 협상 성과

협상성과란 협상의 결과를 경제적 만족과 심리적 만족 측면에서의 정도를 나타낸 것이다. 따라서 경제적 관점에서는 협상의 결과는 현재가 아닌 미래에 나타나기 때문에 예측이 쉽지 않아 아전인수 격으로 해석될 요소가 있으므로 성과측정 지표로서 애매성도 있지만, 계량화 할 수 있는 분야는 최대한 수량으로 표시함으로써 객관성을 확보하는 방법이기도 하다.

심리학적 관점에서는 심리적으로 얼마나 만족스럽게 생각하는지를 나타내는 것이다. 경제적으로는 다소 손해를 감수하면서도 심리적으로 만족을 얻었다면 이는 협상 성과가 있다고 할 수 있으므로 경제적인 면과 심리적인 면을 동시에 고려하여 협상 성과를 판단해야 한다.

협상의 만족도는 협상 가격의 예산 범위 내 합의, 기술이전과 절충교역 조건의 성과와 협상 결과가 미치는 경제적 효과, 협상결과에 대한 우리의 만족도, 협상결과에 대한 상대방의 만족도, 협상 상대자에 대한 향후 기대와 상대방의 우리에게 대한 평가 및 태도 등 총 7개 항목을 측정하였다.

3.4 자료의 수집

설문지 문항은 표 2에서 보는 바와 같이 총 47문항으로 구성하였고, Likert의 7점 척도와 명목척도를 사용하였다.

독립변수로서 협상 성과의 영향 요인은 5개로 구성

되었으며, 이들 5개 요인을 세부적으로 구분하여, 협상목표 선정은 7개 문항, 협상정보 획득은 5개 문항, 협상대안 준비는 5개 문항, 내부 의견조율은 5개 문항, 적절한 의사결정권 부여는 5개 문항으로 구성되었다.

조절변수로서 장기지향성은 4개 문항, 공급자의 경쟁은 4개 문항으로 구성하였고, 독립변수로서 협상 성과는 7개 문항으로 구성하였다.

또한, 응답자의 일반현황은 현재의 소속, 직위, 연령, 근무기간, 해외 무기 구매 협상에 참여한 횟수 등 5개 문항으로 구성하였다.

본 연구에 대한 실증분석을 실시하기 위하여 해외로부터 무기체계의 구매업무를 담당하는 기관 및 업체에 종사하고 있는 자를 설문 대상 모집단으로 설정하였다. 설문 대상 모집단 중에서 해외 협상 경험이 있는 방위사업청, 국방과학연구소, 육해공군본부, 방위산업체에 근무하고 있는 담당급 이상 직원을 무작위 표본 추출하여 조사하였다.

응답자의 일반현황은 명목척도를 사용하였고, 협상 성과 요인은 리커트 7점 척도를 사용하였다. 1점은 “전혀 그렇지 않다”, 4점은 “보통이다”, 7점은 “전적으로 그렇다”로 구성 하였다. 설문조사 대상은 방위사업청, 국방과학연구소, 육해공군, 방위산업체 6곳을 선정하였으며, 사업관리 및 해외 구매를 주로 수행하는 관리자(팀장이상), 중간관리자(파트리더), 담당자를 대상으로 하였다. 자료 수집은 직접방문 면담을 원칙으로 하고, e-Mail을 보조수단으로 이용하였다. 조사 기간은 2010년 5월부터 동년 6월까지 실시하였다. 그 결과 총 211개의 자료를 수집하였다.

설문지를 회수하여 분석한 결과 협상 경험이 한 번도 없는 응답자 16명이 설문에 응답하였다. 따라서 전체 응답자 211명 중 경험이 없는 16명을 제외한 195명의 자료를 근거로 분석을 실시하였다.

조사결과 소속별로는 방위사업청이 32.3%, 방산업체에 근무하는 사람이 60.5%로써 대부분을 차지하였다. 이는 해외 무기 구매협상은 주로 방위사업청 주관으로 이루어지고 있으며, 업체는 해외업체와의 협력과 부품구매를 위하여 협상이 빈번히 이루어지기 때문에 표본 집단이 편중되어 있는 것에 기인한 것이다.

직위별로는 관리자와 중간관리자, 담당자가 피라밋 구조를 이루고 있는 것으로 나타났는데 이는 모집단의 구성과 거의 동일한 것으로 표본 선정은 적절한 것으로 분석되었다.

연령별로는 30, 40대가 75.3%로 주류를 이루었으며, 근무 기간별로는 고른 분포를 보였고, 해외 구매

협상을 2번 이상 경험한 인원이 72.8%로 표본선정은 적절한 것으로 판단되었다. 표본의 통계적 특성은 표 3과 같다.

표 3. 표본의 특성

구 분		표본수	%	누적 %
소속별	방위사업청	63	32.3	32.3
	국방과학연구소	10	5.1	37.4
	육해공군	4	2.1	39.5
	방위산업체	118	60.5	100.0
직위별	관리자	20	10.3	10.3
	중간관리자	64	32.8	43.1
	담당	111	56.9	100.0
연령별	20대	3	1.5	1.5
	30대	58	29.7	31.3
	40대	89	45.6	76.9
	50대 이상	45	23.1	100.0
근속 기간별	2년 이하	69	35.4	35.4
	3~5년	58	29.7	65.1
	6~10년	34	17.4	82.6
	11~15년	16	8.2	90.8
	16년 이상	18	9.2	100.0
경험 횟수별	1회	53	27.2	27.2
	2회	37	19.0	46.2
	3회	36	18.5	64.6
	4회	19	9.7	74.4
	5회	7	3.6	77.9
	6회 이상	43	22.1	100.0

IV. 분석 결과

4.1 자료의 타당성과 신뢰성

본 연구에서는 자료의 타당성을 확인하기 위하여 협상 성과에 영향을 미치는 주요 요인들에 대한 요인 분석(Factor analysis)을 실시하였다.

신뢰성(Reliability)을 확인하기 위하여 Cronbach's alpha 값을 확인하였다.

4.1.1 타당성 분석

수집한 자료는 개인의 인지 수준에 관하여 측정하는 것으로 측정개념의 정확성을 확인하기 위하여 구성개념 타당성(Construct Validity) 차원에서 분석하는 것이 바람직하다. 구성개념 타당성을 통계적으로 분석하기 위한 통계기법으로는 요인분석(Factor analysis)을 주로 활용하는데, 요인분석은 자료의 요약, 측정도구

의 타당성, 변수의 구조 파악 등에 많이 활용된다.

요인분석은, 주성분 분석(Principal Components Analysis) 방식으로 요인을 추출하여 집중 타당성을 확인하였고, 직교회전(Varimax Rotation) 방식으로 판별 타당성을 확인하였다.

집중 타당성 분석에서는 묶인 요인들이 얼마나 많은 설명력을 가지는가를 나타내는 지표로 고유값(Eigen Value)을 사용하며 일반적으로 1.0을 기준으로 사용한다. 본 연구에서도 아이겐 값 1.0이상을 기준으로 하였다.

각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 보여 주는 것이 요인 적재값(communality)인데, 일반적으로 0.4 이상을 기준으로 설정한다. 이는 요인 적재값이 0.3 이하일 경우 문항의 안정성과 신뢰성이 낮게 나타나기 때문이다(강병서, 2009). 본 연구에서는 0.4 이상의 적재값을 가지는 것만을 사용하였다.

직교회전(Varimax Rotation) 방식에 의한 판별 타당성 분석결과 0.5점 이하인 항목은 설명력이 부족하다고 판단하여 분석에서 제외하였다.

요인분석 결과, 집중타당성은 최초 구상했던 요인 별로 잘 묶였다. 고유값도 모두 1이상으로 적절하였다. 따라서 요인별 설문 구성은 적절하여 요인별로 재구성할 필요가 없었다.

요인분석 결과 10, 24, 26, 38, 40번 등 5개 문항은 측정값이 0.5점 미만으로 나타났고, 요인 적재값(communality)도 0.3점대 이하로 나타나 판별 타당성 면에서 부족하다고 판단하여 측정항목에서 제외하였다. 따라서 최종적으로 분석에 활용한 측정 문항은 인구통계 변수를 제외하고 35개 문항이었다.

4.1.2 신뢰성 분석(Reliability analysis)

신뢰성은 측정된 결과의 일관성(Consistency), 정확성(Accuracy), 의존가능성(Dependability), 안정성(Stability), 예측가능성(Predictability) 등과 관련된 개념이다. 즉, 동일한 개념으로 측정을 반복했을 경우 동일한 결과를 얻을 가능성을 말한다.

수집한 자료의 신뢰성(reliability)을 확인하기 위하여 Cronbach 알파계수를 사용하였다. 설문지 조사에 의해 측정된 자료는 내적 일관성(Internal Consistency)을 확인하기 위해 신뢰성 분석을 실시하여야 한다. 즉 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정 도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법으로 Cronbach 알파계수를 사용한다.

Cronbach 알파계수는 개별 측정 항목과 다른 측정 항목들 간의 상관관계를 의미하며, 동일한 개념을 측

정하는 문항 간에 상관관계가 낮은 항목은 이를 제거함으로써 측정하고자 하는 개념의 신뢰도를 높일 수 있다.

Cronbach 알파계수에 대한 명확한 절삭 기준은 없으나, 기초연구 분야에서는 0.8 이상, 응용연구 분야에서는 0.9 이상이어야 충분한 수준이라고 주장하나, Nunally(1978)에 의하면, 0.7 이상일 경우 신뢰성이 있는 것으로 판단하지만 이것은 이론적 근거가 아닌 경험적으로 제시한 기준이라 하였으며, 이근희(2008)는 0.6보다 적은 경우도 받아들이는 수준으로 사용할 수 있다고 하였다.

앞장의 타당성 분석에서 제외된 5개 문항을 뺀 37개 문항으로 분석한 각 변수별 신뢰성 분석 결과는 표 4와 같다.

Cronbach's a 계수가 전 항목에서 0.7이상으로 나타나 전반적으로 신뢰성이 높은 것으로 판단하였다.

표 4. 각 변수별 신뢰성 분석 결과

변 수		문항수	Cronbach's a 계수
독립변수	협상목표 선정	7	0.8811
	협상정보 획득	4	0.7979
	협상대안 준비	5	0.8747
	내부의견 조율	5	0.8628
	의사결정권 부여	4	0.8144
조절 변수	장기 지향성	3	0.7326
	공급자의 경쟁	4	0.7761
종속 변수	협상 성과	6	0.8837

4.1.2 가설 검증

4.2 변수간 상관관계 분석 결과

가설 검증에 앞서 본 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관 분석(correlation analysis) 결과)는 표 5에서 보는 바와 같이 대부분의 변수에서 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다.

변수 간 상관관계는 부호가 중요한 의미를 갖는다.

8) 상관 분석이란 변수들 간의 연관성 즉, 변수들 간의 선형관계 정도를 파악하기 위한 분석 기법 중의 하나이다. 분석 결과 나타난 수치를 가지고 상관계수와 변수의 연관성을 판정할 기준은 1.0-0.7 : 매우 강한 관련성 0.7-0.4 : 상당한 관련성 0.4-0.2 : 약간의 관련성 0.2-0.0 : 관련성 없음으로 판정할 수 있다(강병서, 2009).

본 연구에서는 협상성과와 각 변수 간, 변수 상호간에 정(+)의 관계가 있어야 하는데, 확인한 결과 모두 정(+)의 관계로 나타남으로써 본 연구에서 설정한 가설의 방향과 일치함을 확인하였다. 따라서 가설 검증을 위한 회귀분석을 실시하여 변수의 영향력을 확인하는 본 분석을 진행하는 것이 의미있는 것으로 판단되었다.

표 5. 변수 간 상관관계 분석 결과

변 수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 협상성과	5.193	0.883	1.00							
2. 협상 목표	5.673	0.771	0.47	1.00						
3. 협상 정보	4.506	0.988	0.46	0.52	1.00					
4. 협상 대안	4.773	0.974	0.43	0.44	0.65	1.00				
5. 내부 의견	5.504	0.894	0.51	0.67	0.57	0.60	1.00			
6. 의사결정권	4.913	0.921	0.49	0.54	0.59	0.58	0.67	1.00		
7. 장기 지향성	5.142	0.890	0.44	0.49	0.45	0.47	0.51	0.55	1.00	
8. 공급자경쟁	5.142	0.952	0.43	0.42	0.30	0.37	0.39	0.46	0.60	1.00

주) *** Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed).

4.3 가설 1(협상 영향요인과 협상 성과와의 관계) 검증

가설 검증을 위하여 독립변수가 종속변수인 협상성과와는 어떠한 관계에 있는지를 확인(가설 1 검증)하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)⁹⁾을 실시하였다.

가설 1-1, 2, 3, 4, 5를 검증하기 위하여 먼저 독립변수인 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사결정권 부여와 종속변수인 협상성과의 관계에 대하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 아래의 표 6과 같다.

협상 성과를 y라고 했을 때 분석결과 β계수를 이용하여 수식으로 표현하면 $y = 0.338a + 0.172b + 0.161c + 0.221d + 0.230e + 1.734$ 가 될 것이다.

총 변동가운데 협상목표 선정과 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사결정권 부여 등 5개의 변수로 설명되는 비율 즉, 결정계수 R² 값¹⁰⁾이 60.5%임을 알 수 있다. 또한 추정된 회귀식의 적합도

9) 회귀분석이란 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 크기를 파악하여 독립변수의 특정한 값에 대응하는 종속변수의 값을 예측하는 선형모형을 산출하는 방법을 말하며, 다중회귀분석이란 독립변수가 2개 이상일 때 사용하는 회귀분석 방법이다(이훈영, 2006)

10) 회귀모형의 타당성을 검증하는 방법으로 결정계수 R² 값이 지나치게 작거나 0에 가까우면 회귀선은 적합하지 못한 것으로 판정한다(강병서, 2009).

표 6. 협상영향 요인과 협상성공에 대한 다중회귀분석 결과

독립 변수	비표준화 계수		표준화된 계수	t	Sig.
	β	SD			
(Constant)	1.734	0.407		4.257	
협상영향요인 협상목표 선정(a)	0.338	0.082	0.318	4.129	0.000***
협상정보 획득(b)	0.172	0.075	0.252	2.278	0.024**
협상대안 준비(c)	0.161	0.073	0.237	2.206	0.029**
내부의결 조율(d)	0.221	0.080	0.206	4.034	0.000***
의사결정권 부여(e)	0.230	0.080	0.140	2.858	0.005***
R ²	0.605				
F	27.993				
Sig. F	0.000***				

주) ** p<0.05, *** p<0.01 수준에서 유의함

를 나타내는 F값은 27.993이며 이에 대한 p값은 0.000으로써 p<0.01의 유의수준에서 통계적으로 유의한 것임을 알 수 있다.

독립변수들의 상대적 중요도를 나타내는 표준화된 β 계수는 협상목표 선정이 0.318, 협상정보 획득이 0.252, 협상대안 준비가 0.237, 내부의결 조율이 0.206, 의사 결정권 부여가 0.140으로 나타났다.

따라서, 각 변수인 협상목표 선정과 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의결 조율, 의사결정권 부여는 모두 협상성공에 정(+)의 영향을 미치므로 가설 1-1, 2, 3, 4, 5는 채택되었다.

4.4 가설 2(조절변수의 조절효과) 검증

조절변수가 독립변수와 종속변수의 사이에서 어떠한 영향을 미치는가를 확인하는 것인데, 조절(moderating)이란 독립변수와 종속변수 간의 인과관계가 조절변인의 수준에 따라 차이가 생긴다는 것이다. 이를 측정 및 검증하기 위하여 하위집단 상관계수 비교법(Subgroup Correlation Coefficients : SCC)¹¹⁾을 사용하였다.

11) 조절효과를 분석하는 검증방법으로는 여러 가지가 있지만 가장 널리 쓰이는 것은 하위집단 상관계수 비교법(Subgroup Correlation Coefficients : SCC)과 조절회귀 분석법(Moderated Multiple Regression : MMR), 이원분산 분석법이 있다. 조절효과와 강도가 SCC에서는 조절변수에 따라 나는 상,하위 집단별 상관계수의 차이에 의해 결정되는 반면, MMR에서는 조절변수의 상이한 수준별로 상관관계가 지수화 된다는 것이다. 실제 연구에서는 MMR 방법이 조절효과를 확인하는데 제한이 많아 SCC 방법이 널리 쓰인다. 이원분산 분석법은 몇 단계의 회귀방정식을 이용하여 독립변수와 조절변수, 공변량이 종속변수에 미치는 효과의 유의성을 확인한 다음 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항이 종속변수에 미치는 효과의 유의성을 검증하는 방법이다(한인수, 2003).

이 분석방법의 절차는, 먼저 조절변수인 장기지향성, 공급자의 경쟁의 값을 평균 이상과 평균 이하의 두 개의 집단으로 나누어, 두 집단 간의 T - test를 통하여 조절변수의 평균이 다르다는 것을 확인한다. 평균이 다르다는 것이 확인되면 두 집단 간의 독립변수와 종속변수간의 상관관계를 구하여 조절변수의 집단별 유의한 차이를 분석하는 것이다.

두 집단 모두 상관관계가 나오지 않으면 더 이상 분석은 의미가 없다. 즉 조절변수의 영향이 없다는 뜻이다.

한 집단만 유의하게 나올 경우 집단 간의 차이가 뚜렷하므로 집단을 구분한 변수에 따라 조절효과가 발생한다고 말할 수 있다.

두 집단 모두 상관계수가 유의한 경우에는 이를 Fisher's Z값으로 표준화시켜 그 차이의 크기를 통계적으로 판단해야 한다. Z의 절대값이 1.96 이상일 때 상관관계의 값 차이는 유의한 조절 효과가 있는 것으로 본다(한인수, 2003).

만약 상관계수가 통계적으로 차이를 보이면, 조절변수의 높고 낮음에 따라 독립변수와 종속변수의 관계의 강도(r)가 달라진다는 의미이며, 그 결과 조절효과가 검증되는 것이다.

4.4.1 가설 2-1 (장기지향성의 조절효과) 검증

가설 2-1을 검증하기 위하여 먼저 장기 지향성의 평균값인 5.1423을 기준으로 두 그룹으로 나누었는데, 평균보다 높은 집단은 107명, 평균보다 낮은 집단은 88명으로 표 7과 같이 분류되었다. 두 집단 간의 평균의 차이는 1.4501로 나타났다. 즉 장기지향성이 두 집단 간에 차이가 있음을 확인하였는데, 이를 통하여 장기 지향성이 조절효과가 있다는 첫 번째 조건은 충족되었다.

평균이 다르다는 것이 확인되어 두 집단 간의 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 구하여 조절변수의 집단별 유의한 차이를 분석하였다.

분석결과 표 8은 장기 지향성이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 협상성과와의 상관관계를 분석한 결과이다. 장기 지향성이 높은 집단이거나 낮은 집단

표 7. 장기 지향성의 평균차이 분석

장기 지향성 집단구분	N	Mean	T값	유의 확률
높은 집단 >=5.1423	107	5.7967	19.354	0.000
낮은 집단 <5.1423	88	4.3466		

표 8. 장기 지향성의 집단별 상관관계 분석 결과

구분	협상목표 선정	협상정보 획득	협상대안 준비	내부의견 조율	의사결정권 부여
높은 집단	0.403	0.428	0.344	0.400	0.433
낮은 집단	0.433	0.335	0.371	0.490	0.360

주) *** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

에서도 동일하게 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사결정권 부여가 협상성과에 0.3-0.5점대의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

두 집단 공히 상관관계가 유의하므로 조절효과가 있다는 두 번째 조건이 충족되었으므로 Fisher's Z 검증을 실시하여 표 9와 같은 결과 얻었다.

표에서 보는 바와 같이 Fisher's Z 값이 유의한계 1.96보다 전부 크므로 조절효과가 있다고 할 수 있다. 즉, 장기 지향성은 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사결정권 부여와 협상성과 사이에서 정(+)의 조절효과가 있음을 확인하였다. 그리하여 가설 2-1은 채택되었다.

4.4.2 가설 2-2 (공급자의 경쟁의 조절효과) 검증

가설 2-2를 검증하기 위하여 먼저 공급자의 경쟁의 평균값인 5.1423을 기준으로 두 그룹으로 나누었는데,

표 9. 장기지향성의 Fisher's Z 값 검증 결과

독립변수	조절 변수	종속 변수	집단 구분	표본수	조절 강도 (Zr)	Fisher's Z 값
협상 목표 설정	장기 지향성	협상 성과	상위	107	0.427	3.847
			하위	88	0.464	
협상 정보 획득			상위	107	0.457	2.755
			하위	88	0.348	
협상 대안 준비			상위	107	0.359	3.233
			하위	88	0.390	
내부 의견 조율			상위	107	0.432	4.511
			하위	88	0.536	
의사 결정권 부여			상위	107	0.466	3.009
			하위	88	0.401	

주) *** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). 하위

표 10. 공급자의 경쟁의 평균차이 분석

공급자 경쟁의 집단구분	N	Mean	T값	유의확률
높은 집단 >=5.1423	109	5.8234	18.974	0.001
낮은 집단 <5.1423	86	4.2791		

평균보다 높은 집단은 109명, 평균보다 낮은 집단은 86명으로 표 10과 같이 분류되었다.

두 집단 간의 평균의 차이는 1.5443으로 나타났다. 즉, 공급자의 경쟁이 두 집단 간에 차이가 있음을 확인하였는데, 이를 통하여 공급자의 경쟁이 조절효과가 있다는 첫 번째 조건은 충족되었다.

평균이 다르다는 것이 확인되어 두 집단 간의 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 구하여 조절변수의 집단별 유의한 차이를 분석하였다.

분석결과 표 11은 공급자 경쟁이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 협상성과와의 상관관계를 분석한 결과이다. 공급자 경쟁이 높은 경우이거나 낮은 경우에도 공히 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사 결정권 부여가 협상 성과에 0.3-0.5점대의 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

두 집단 공히 상관관계가 유의하므로 조절효과가 있다는 두 번째 조건이 충족되었으므로 Fisher's Z 검증을 실시하여 표 12와 같은 결과를 얻었다.

표에서 보는 바와 같이 Fisher's Z 값이 모두 유의한계 1.96보다 크므로 조절효과가 있다고 할 수 있다. 즉, 공급자의 경쟁은 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율, 의사 결정권 부여와 협상 성과 사이에서 정(+)의 조절효과가 있음이 확인되었다.

그리하여 가설 2-2는 채택되었다.

표 11. 공급자의 경쟁의 집단별 상관관계 분석 결과

구분	협상목표 선정	협상정보 획득	협상대안 준비	내부의견 조율	의사결정권 부여
높은 집단	0.327	0.428	0.366	0.480	0.458
낮은 집단	0.476	0.377	0.361	0.526	0.351

주)***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

표 12. 공급자의 경쟁의 Fisher's Z 검증 결과

독립 변수	조절 변수	종속 변수	집단 구분	표본수	조절 강도 (Zr)	Fisher's Z 값
협상 목표 설정	공급자의 경쟁	협	상위	109	0.339	4.414
			하위	86	0.522	
협상 정보 획득		상위	109	0.457	3.156	
		하위	86	0.397		
협상 대안 준비		상	상위	109	0.384	3.060
			하위	86	0.378	
내부 의견 조율		과	상위	109	0.400	4.926
			하위	86	0.585	
의사 결정권 부여			상위	109	0.495	2.845
			하위	86	0.367	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

V. 결론

5.1 연구의 요약 및 의의

본 연구는 해외 무기 구매의 협상에서 협상 성과에 미치는 영향 요인이 무엇이며 어떠한 영향을 미치고 있고 이러한 영향요인과 협상성과 사이에서 어떠한 요인들이 조절효과가 있는지를 알아보고자 하였다.

먼저 협상 성과에 미치는 영향 요인이 무엇인지를 기존의 문헌 연구를 통하여 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율과 의사 결정권 부여 등 5가지 요소를 선정하였다. 이는 무기체계의 해외 구매 협상이라는 특수한 상황에 맞게 기존의 협상 연구에서 사용한 요인들을 취사 선택한 것이다.

또한 이러한 영향요인과 협상 성과 사이에서 조절 역할을 하는 요인으로 장기 지향성과 공급자 경쟁을 채택하였다.

이렇게 선정된 변수를 실증적으로 검증하기 위하여 전력증강 분야에 근무하는 방위사업청과 소요군, 방위 산업체 근무자를 대상으로 211명의 설문자료를 획득하여 그중 해외구매 협상 경험이 없는 16명을 제외한 195명의 자료를 분석하였다.

분석 결과 협상 성과에 영향요인으로 분류한 독립 변수인 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비,

내부의견 조율과 의사결정권 부여 등 5가지 요인은 협상 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

이는 위의 5가지의 요인이 협상성과에 미치는 영향 요인임이 확인된 것이며 이러한 요인은 모두 정(+)의 영향이 있음이 검증된 것이다.

또한 독립변수와 종속변수 사이에서 조절역할을 하는 조절 변수인 장기 지향성과 공급자의 경쟁은 공히 협상목표 선정, 협상정보 획득, 협상대안 준비, 내부의견 조율과 의사 결정권 부여 등 5개의 독립변수와 종속변수인 협상 만족도 사이에서 정(+)의 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서 얻게 된 시사점은

첫째, 지금까지 협상 성과에 미치는 영향 요인에 관한 연구는 주로 일반적인 구매자와 공급자 간의 협상, 국가와 국가 간의 협상, 노사관계와 같은 갈등해소를 위한 협상 등이 많았는데, 처음으로 해외 무기 구매라는 특수한 분야에서 협상 성과에 미치는 영향 요인을 도출하고 그 결과를 검증하였다는데 의미가 있다.

둘째, 본 논문에서 사용한 협상 성과에 미치는 영향 요인은 일반적인 협상 연구에서 사용된 요인들 중에서 취사 선택하여 변수로써 사용하였으며 실증적 검증결과 모두 정(+)의 영향을 미친다는 것이 확인되었다. 지금까지 무기 구매는 주로 미국과 국가 간 거래를 통하여 이루어짐에 따라 협상이 중요한 요소가 아니었지만 근래에는 무기의 구매선이 다양화되고 경쟁을 통한 구매가 일반화됨에 따라 협상력이 중요한 요소가 되고 있다. 따라서 이러한 협상을 준비하고 실시함에 있어 어떠한 사항이 중요 요인인가를 미리 확인하고 준비할 수 있는 계기가 되었다고 본다.

셋째, 협상을 성과있게 잘 하기 위해서는 논문에서 제시된 바와 같이, 판매자가 장기적인 안목에서 협상에 임할 수 있는 여건을 조성하고, 공급자가 다수가 되어 공급자간 경쟁이 일어나도록 상황을 유리하게 이끌어 감으로써 협상성과를 높일 수 있음이 확인되었다. 따라서 무기체계를 해외에서 구매할 때에는 해당 무기의 거래 뿐 아니라 장기적으로 또 다른 이익을 위하여 현재의 협상에서 양보할 수 있는 다양한 대안들을 준비하여 제시한다면 더 좋은 결과가 기대된다고 할 것이다.

5.2 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구의 한계점과 향후 보완해야할 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 문헌연구에 있어서 유사 연구가 부족해 많은 어려움을 느꼈다. 일반적인 협상에 대한 것은 많이 있

지만, 판매자와 구매자가 거의 고정되어 있는 무기 구매 상황에 대한 연구는 자료가 부족하여 독립변수와 종속변수, 조절 변수를 설정함에 있어 많은 어려움이 있었다.

독립변수는 문헌조사 결과를 근거로 하고 있다. 각 요인을 정의하는 과정에서 객관적인 근거가 부족하고 관련 연구도 적어 어느 정도 협상자 입장의 경험적 요소가 개입되었다.

조절 변수 요인도 본 연구에 알맞은 모델을 찾기가 어려웠다. 따라서 문헌연구에서 찾아낸 결과와 경험적 요인을 결합하여 조절변수로 확정하였다.

이처럼 각 변수별 요인추출이 어려웠음에도 불구하고 본 연구를 끝까지 수행한 것은, 본 연구를 바탕으로 보다 객관적이고 근거 있는 추가 연구를 기대했기 때문이다.

둘째, 요인 분석 결과 애초에 구상했던 요인별로 잘 묶이기는 했으나 타당성 분석 결과 타당성이 부족한 5개의 항목은 제외하였다. 이는 질문하는 내용이 적절하지 못하고 설문구성이 잘못되었던 것으로 나타난 것이다. 따라서 변수의 조작적 정의 과정에서 충분히 검토하여 사전에 보완할 필요가 있다고 본다.

셋째, 설문 대상자의 선정이다. 해외 구매 경험이 있는 충분한 표본의 선정이 제한되어 설문서를 받기 용이한 가까운 주변의 인물이나 조직원을 대상으로 하였다. 무기체계 해외구매의 특성상 협상에 참여할 기회의 제한으로 협상참여 횟수가 적은 인원이 많은데 이 또한 신뢰성과 타당성을 높이기 위해서는 경험이 많은 인원의 선정이 필요하다고 생각된다. 또한 방위사업청과 방위산업체에 근무하는 요원들이 주류를 이루었는데 더 일반적인 결과를 얻기 위해서는 더 광범위한 표본 추출이 필요하겠다. 구매한 장비를 실제 사용할 소요군(육해공군)이나 기술적으로 지원하는 국방과학연구소, 기술품질원의 경험요원들을 광범위하게 포함시키는 노력이 필요하다고 생각된다.

넷째, 다양한 변수의 선택이 부족하였다. 독립변수로 5개 요소, 조절변수로 2개 요소를 선정했는데 이는 충분한 문헌연구와 경험요소를 바탕으로 선정되었기 때문에 검증결과 모두 가설에 부합된 것으로 보이나 다양한 분석이 이루어지지 못하였다. 따라서 차후 연구에서는 다양한 변수를 선정하고 검증한다면 설정된 가설이 기각되는 경우가 발생할 수 있으므로 다양한 분석이 가능할 것이다.

다섯째, 해외구매 협상의 일반적 상황을 가정하여 연구를 진행했는데, 사업의 규모가 크거나 작은 경우에도 동일한 결과가 적용되는지, 협상의 대상국가가

특성, 기존의 상호 교류가 있었는지의 유무, 국민성 등에 따라 달라지는 요소가 있는지, 해외구매와 국내 구매의 차이는 무엇인지에 대한 추가적인 연구가 필요하다고 판단된다.

개인의 의견을 묻는 설문에 의한 통계적 기법뿐만 아니라 개별 사업을 대상으로 사례분석을 통하여 통계적 방법으로 분석한다면 더 좋은 결과를 얻을 수 있을 것으로 판단된다

본 연구를 바탕으로 논리적으로 무장하여 해외 무기 구매 협상의 성과를 높일 수 있는 추가적인 연구가 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] 강두원, “구매자-공급자간의 협상 전략에 관한 연구” 광운대학교 대학원 박사학위 논문. 1999
- [2] 강문희, 『협상의 법칙 1, 2』, 허브코헨, 청년정신. 2004
- [3] 강병서. 조철호, 『연구조사 방법론』, 무역경영사. 2009
- [4] 강성현, 『SPSS 12. 통계자료분석』, (주)통계정보. 2006
- [5] 고종식.임채승, “조절변수의 영향에 따른 협상전략과 협상성과에 관한 연구”, 『인사관리 연구』제 29권 2호, 2005
- [6] 김상구, “협상의 영향요인에 관한 연구-환경 기초시설 입지갈등을 중심으로” 『한국행정학보』, 제 36권 2호, 2002
- [7] 김승철, “협상 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 질적.양적 연구”, 한국외국어 대학교 대학원 박사학위 논문, 2005
- [8] 김진학, “한국기업의 국제거래 협상에 관한 실증 연구-문화적 측면을 중심으로” 『무역학회지』, 제 27권 1호, 2002
- [9] 노형진, 『SPSS 12.0에 의한 조사방법 및 통계분석』, 형설출판사, 2005
- [10] 박송택. 『완전한 협상』, 중앙일보사. 1994
- [11] 박헌준, 이종진, 최용성, “협상상황과 정보공유가 협상성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구”, 『인사 조직 연구』, 제 10권 2호. 2002
- [12] 안세영, 『글로벌 협상전략』, 박영사. 2002
- [13] 우동기, 『성공 협상 전략』, 영남대학교 출판부. 2003 충남대학교, 1991.
- [14] 이달곤, 『협상론』, 법문사. 2000
- [15] 이신규, “국제 상거래 협상성과의 영향요인에 관

한 연구”, 대한경영학회지 제 13호, 1999

[16] 임영균, 안광호, 김상용, 『고객지향적 유통관리』, 학현사, 2010

[17] 정용준, 김승철, “한국기업의 국제거래 협상에 관한 질적 연구-이문화간 협상사례의 문화기술적 접근” 『협상 연구』, 제 10권 1호, 2004

[18] Bazerman, M. H., & Lewick, R. J (1990), Research on negotiation in Organization, Greenwich.

[19] Carnevale, P. J(1994), Negotiation. in V. S. Ramchandran(Ed.), Encyclopedia of Human Behavior, New York : Academic Press.

[20] Carnevale. P. J. & Pruitt, D. G(1992), Negotiation and Mediation, Annual Review of Psychology, 43, pp.531-582.

[21] Carnevale, P. J.(1994), Encyclopedia of Human Behavior, Vol.3, pp.271-282, New York: Academic Press.

[22] Fisher, R., & Sharp, A(1998), Getting it done : How to lead when you're not in charge. New York: Harper Business Book.

[23] Goodwin, W. L., & Goodwin, L. D(1996), "Understanding Quantitative and Qualitative Research in Early Childhood Education", New York : Teachers College Press.

[24] Graham, J. L., & Andrews, D (1997), "A Holistic Analysis of Cross-cultural Business Negotiation," Journal of Business Communications

[25] Lewicki, Roy J., John W. Minton and David. M. Saunders(2001), Essentials of Negotiation, New York : McGraw-Hill

[26] Manring, N. J., Nelson, K, C. & Wondolleck. J. M.(1990). Environmental Dispute-Community Involvement in Conflict Resolution, Island Press.

[27] Pruitt, K. G., & Carnevale, P. J.(1993), "Negotiation in Social Conflict, Buckingham", Open University Press.

[28] Shell, G. R(1999), Bargaining For Advantage : Negotiation Strategies for Reasonable People, Vikin.

나 성 후 (Na Sung Hoo)

정회원



1980년 육군사관학교 이학사
1991년 경남대학교 경영학과 석사
2010년 광운대학교 공학박사 수료
<관심분야> 해외구매, 사업관리, 협상, 시험평가

강 석 중 (Kang Sug Jung)

정회원



1988년 Indian University, Computer Science Dep.(이학사)
1991년 Indian University, Computer Science Dep.(이학석사)
2003년 University of California, Irvine, Electrical Engineering & Computer Science Dep. (공학박사)

1991~1998년 선임연구원, 한국국방연구원
2008~현재 공군 IT자문위원, 공군본부
2008~현재 국방기술품질원 자문위원
2009~2010년 방위사업추진위원회 전문위원, 국방부
2009~2010년 사업분과위원회 전문위원, 방위사업청
2009~2010년 방위사업연구소 소장, 광운대학교
2009~현재 한국방위사업연구학회 수석부회장
2009~현재 한국통신학회 국방IT연구회 위원장
2009~현재 세종연구소 전산자문위원
2010~현재 방위사업최고경영자 과정 자문교수
2006~현재 조교수, 광운대학교 전자정보공과대학 컴퓨터 과학과/방위사업학과
<관심분야> 분산실시간 시스템, 소프트웨어공학, 시스템공학, 모델링&시뮬레이션