

성공적인 국제거래를 위한 인도상인과의 협상전략에 관한 연구

박 양 섭*

-
- I. 서 론
 - II. 문헌 연구
 - III. 한·인도 통상 현황 개관
 - IV. 인도 상인의 협상 문화에 대한 고찰
 - V. 결론 및 시사점
-

I. 서 론

한국은 내수 시장이 협소하여 수출입 의존도가 아주 높은 경제 구조를 가지고 있어 외국과 활발한 FTA(free trade agreement)를 추진하고 있다. 그 추진 현황을 살펴보면 2002년 칠레와 FTA를 맺은 것을 계기로 유럽자유무역연합

* 전남대학교 경영학부 전임강사 (前 LG 생명과학 인도법인장)

(EFTA), 싱가포르, 아세안(ASEAN) 등과 맺은 FTA도 이미 발효되었다. 2007년 4월에는 미국과 FTA를 체결하였고 이는 양국 의회의 비준을 기다리고 있다. 그리고 최근에는 약간의 논란이 있긴 하지만 EU와의 FTA도 사실상 타결 상태라고 보도되고 있다.

한편 인도와의 FTA 경우에는 한국 정부가 일본, 중국 등의 정부보다 빠르게 FTA협상을 시작하여 인도와의 자유무역협정(CEFA·포괄적 경제동반자 협정)을 추진한 결과 2009년 2월 가서명을 하였으며 8월에 본 서명을 앞두고 있는 상황이다. 이것이 타결되면 양국 교역량은 33억 달러, 국내 총생산은 1조3000억 원이 증가한다는 추정이다¹⁾.

2008년에 갑자기 시작된 세계적인 경제 침체로 인해 자국 산업에 대한 보호주의 경향이 대두되고 미국 등 선진 시장의 수요가 감소되고 있다. 이러한 때에는 상대적으로 내수 시장 성장률이 큰 중국과 인도 등의 시장 개척은 아주 중요한 과제이다. 특히 인도는 2050년경에 중국에 이어 세계 2위 혹은 3위의 경제 대국으로 부상할 것으로 예상되어 그 중요성이 날로 커지고 있는 상황이다.

인도는 최근 5년간 평균 8.8%의 고도 성장세를 보이고 있고, 인도 정부가 '동방 정책²⁾(Look East Policy)'을 표방하면서 한·일과의 협력 강화에 적극적으로 나서고 있다. 한국의 대인도 교역 금액은 2007년 말 112억 달러로 당초 2004년 한국 대통령의 인도 방문 시 양국이 합의했던 2008년 100억 달러 목표를 조기에 달성하였고 2007년 말까지 누적 투자 금액 3억 달러에 이르고 있다. 그리고 한국 기업들은 남보다 앞서 진출하여 괄목할만한 성공을 거두고 있다. 예를 들면, 자동차 분야에서는 현대 자동차가 2006년 인도 승용차 점유율 18.2%로 2위를 차지하여 5.3%를 차지한 혼다 및 0.8%를 차지한 도요타를 크게 앞서고 있다. 전기·전자 분야에서는 LG전자와 삼성 전자가 소니 등 일본 전자 회사 들을 따돌리고 시장 점유율 1,2위를 석권하고 있다.

이와 같이 급부상하는 11억 인구의 '달리는 코끼리' 인도 시장과의 국제 거래는 CEPA 체결이후에 더욱 활발해질 것으로 예상되는바 이런 국제거래를 효

1) 한국무역협회 국제무역연구원, "한인도 CEPA체결의 기대효과와 향후 과제", 2009.

2) 동방 정책이란 90년대 초부터 경제 자유화 정책과 탈냉전을 기점으로 인도 정부가 지역 협력체 적극 참여, 쌍무 경제협력 강화, 고대 문화관계 회복 그리고 지역 안보 강화라는 4가지 핵심 부문에 초점을 두고 추진하고 있는 정책이다.

과적이고 성공적으로 체결하기 위해서는 상대국의 협상 관련 문화에 대한 이해는 필수 조건이다.

하지만, 국내 선행 연구에서는 국제 거래에 수반되는 계약 관련 연구³⁾, 중재에 대한 연구⁴⁾ 혹은 어떻게 인도 시장에 진출 혹은 투자할 것인가에 대한 연구가 많고⁵⁾, 인도인의 문화와 협상관습에 대한 연구는 부족한 실정이다.

즉, 국제 거래를 위해 매매 당사자 간 체결되는 계약의 성립, 이행 및 이러한 과정에서 발생하는 계약위반에 대한 구제 관련 연구도 필요하지만 국제 거래의 제 과정에 큰 영향을 미침으로써 성공적인 계약과 거래에 이르게 하는 각 국가의 협상 관련 문화에 관한 연구도 필요하다고 생각된다. 왜냐하면, 상대국의 협상 관행에 대해 이해를 많이 하면 할수록 훨씬 수월하게 계약 체결과 이에 따른 성공적인 거래를 할 수 있기 때문이다.

따라서 본고에서는 CEPA 이후 한국과의 교역이 더 활성화될 것으로 예상됨과 동시에 잠재력이 큰 시장으로 부상하고 있는 인도와의 보다 효과적인 국제 거래(international transaction)를 위한 인도 상인의 문화와 협상 관습에 대해 탐색적 연구를 하고, 한국 사업가들이 인도 사업가들과 거래 시 어떻게 하면 좀 더 성공적인 거래를 성사시킬지에 대한 협상 전략을 제안해보고자 한다.

이를 통해, 국제 통상적 측면에서 인도 사업가와의 협상 전략에 대한 실무적 시사점을 제공함과 동시에 인도와 교역을 하거나 현지 활동 중인 한국 기업들이 좀 더 좋은 조건의 계약을 통해 인도 시장에서 성공할 수 있는 단초를 제공하는 데 본 연구의 목적이 있다.

본 논문은 II장에서 선행문헌 연구 및 연구 분석틀을 제시하며 III장에서는 한·인도 통상 현황에 대해 개관을 하고, IV장에서는 인도인의 문화와 협상 스

3) 오원석, "계약을 중심으로 하는 국제무역거래과정의 이해", 「무역상무연구」, V.41, 2009.

4) 박양섭, "대한상사중재원 국제중재규칙과 인도 중재원 중재규칙 비교연구", 「무역상무연구」, 제35권, 2007.

5) 선행 연구로는 박 광서, "우리나라 기업의 대인도 시장 진출 전략", 국제경영리뷰 제 8권 제 1호, 2004. ; 유 하상, "한국 기업의 인도 진출 방안", 한국항만경제학회지 제23권 제 4호, 2007 ; 박 양섭 외, "한국기업의 대인도 직접 투자 결정요인에 대한 실증 연구", 무역상무연구, V.32, 2006. ; 전경련, 「인도의 주요산업과 우리 기업의 진출 방안」, 2004. ; 이 명무 외, "국내 기업의 친디아(Chindia) IT산업 진출 방안", 인도연구, 2008., 정 기호 외, "제3차 물류기업의 인도 시장 진출을 위한 기업 경쟁력 평가 모형", 물류학회지, 2007.

타일에 대해 증점적으로 알아본 후 마지막 V장에서는 결론으로서 이에 대한 시사점 및 인도 상인과의 협상 전략을 제시하고자 한다.

II. 문헌 연구

국제거래에서 이해관계의 충돌(conflicts of interest)과 상호간의 의견의 차이(differences of opinion)는 수시로 발생된다. 이를 해결하기 위한 힘(force)의 사용이 불가능할 때 주요 대안 중의 하나(a major alternative)가 협상(negotiation)이다⁶⁾. 협상이란 사전적 의미로는 “회의 혹은 토론 그리고 타협을 통해 어떤 일들이 해결에 이르게 되는 과정”이며, “일방이 원하는 것을 상대방으로부터 얻어내는 기본적인 수단”으로⁷⁾ 정의할 수 있다. 또한 협상은 세 단계로 구분할 수 있는데 협상 전 단계(pre-negotiation phase), 협상 단계(negotiating phase) 그리고 협상 후 평가 단계(post negotiation evaluation)로 나눌 수 있다. 그리고 문화는 협상의 각 단계에 영향을 미치고 있다⁸⁾. 문화도 협상과 마찬가지로 여러 가지 정의를 내릴 수 있는데 본고에서는 “특정 집단에 사회적으로 전승되는 행위적 패턴, 규범, 신념 그리고 가치관”이라고⁹⁾ 정의하고자 한다. 즉, 문화란 “소속 사회의 가치, 규범 주관적이고 객관적인 특성을 포함하는 복잡한 것”이라고 할 수 있다¹⁰⁾. 많은 학자들의 연구에 의하면 문화적 차이로 인한 의사소통 및 인식의 차이가 상호간의 이익을 저해하고 있어¹¹⁾, 상대국의 문화를 이해하는 것은 협상에서 빼 놓을 수 없는 주요 요소들

6) David C. Bangert & K. Pirzada, "Culture and Negotiation," The International Executive, Vol.34(1),1992, p.44.

7) R.Fisher & W.Ury, "Getting to Yes : Negotiating Agreement without Giving-In," Boston : Houghton Mifflin, 1983.

8) David C. Bangert & K. Pirzada, op.cit., p.43.

9) J.W.Salacuse, "Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style Some Surveys Results," Negotiation Journal, July 1998, p.222.

10) J.M.Brett, " Negotiating across Cultures," Jossey-Bass, SanFrancisco, CA, 2001.

11) D.A. Cai, S.R.Wilson & L.E. Drake, "Culture in the Context of Intercultural Negotiation individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreement," Human

(key elements) 중의 하나임이 명백하다¹²⁾.

1. 선행문헌 연구

문화와 협상에 대한 주요 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다. Hofstede¹³⁾는 다국적 기업 IBM의 40여개 자회사를 대상으로 문화적 차이를 권력 격차 (Power distance), 불확실성 회피 정도(Uncertainty avoidance), 개인주의와 집단주의(Individualism-Collectivism) 그리고 남성주의와 여성주의(Masculinity-Feminity)의 4가지 차원에서 분석을 하였다. Adler와Graham, Weiss & Stripp¹⁴⁾ 그리고 다수의 학자들이 Hofstede의 개념을 활용해 문화에 따른 각국의 협상 스타일 차이에 대해 연구하였다.

Hall¹⁵⁾은 문화를 저배경문화(low-context culture)와 고배경문화(high-context culture)로 구분하여 연구하였다. 그리고 Gudykunst & Nishida¹⁶⁾는 저배경·고배경 문화 개념이 이문화소통(cross-cultural communication) 연구에, Chua & Gudykunst¹⁷⁾의 경우에는 이해관계 충돌 시 해결(conflict-resolution) 연구에 유용함을 밝혔다. 또한 김동훈 등¹⁸⁾은 이 개념에 근거하여

Communication Research, Vol.26, No.4, Oct.2000. p.591.

- 12) M.W.Morris and M.J.Gelfand, "Cultural Differences and Cognitive Dynamics : Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation," The Handbook of Negotiation and Culture, Stanford University Press, 2004, pp.45-70.
- 13) G. Hofstede, "Motivation, Leadership and Organization : Do American Theories Apply Abroad ?," Organizational Dynamics, 1980, pp.42-63.
- 14) N.J.Adler, "International Dimensions of Organizational Behavior," Boston : Kent Publishing, 1986. ; N.J.Adler and J.Graham, "Cross-cultural Interaction : The International Comparison Fallacy," Journal of International Business Studies, Fall 1989, pp.515-537. ; S.A. Weiss and W.Stripp, "Negotiating with Foreign Businesspersons : An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures," New York University Working paper No.1., 1985.
- 15) E.T.Hall, "Beyond Culture", New York : Anchor Press-Doubleday, 1976.
- 16) W.B.Gudykunst and T.Nishida, "Attributional Confidence in Low-and High-context Cultures," Human Communication Research, Vol.12, 1986, pp.525-549
- 17) E.G.Chua and W.B.Gudykunst, "Conflict Resolution Styles in Low-and High-context cultures," Communication Research Reports, Vol.4, 1987, pp.32-37.
- 18) Donghoon Kim, Yigang Pan & H.S.Park, " High- versus Low-context culture ; A comparison of Chinese, Korean and American Cultures," Psychology & Marketing,

중국, 한국 그리고 미국 문화에 대한 비교 연구를 실증적으로 하였다.

국내의 주요 선행연구를 살펴보면, 김경배¹⁹⁾는 중동지역의 상관습과 이에 따른 유의사항을 제언하였고, 김원배·김경배²⁰⁾는 중국인의 상관습에 따른 유의사항에 대해 살펴보았다. 그리고 신군재²¹⁾는 중국·미국·이슬람 문화의 협상 관행에 대해 연구하였고, 신군재·안경환²²⁾은 베트남인의 협상관행에 대해 분석하였다. 또한 황상민²³⁾은 연구를 통해 한국인이 협상에 대해 가지고 있는 인식의 틀을 “힘의 눈치 유형”, “명분과 현실의 혼란 형”, 그리고 “게임 논리 형”의 세 가지로 분류하여 제시하였다.

2. 협상 문화에 대한 분석 모델

협상은 시작하는 단계, 그리고 그 이후 과정 및 결과의 3 단계로 나눌 수 있는데 각각의 내용은 아래 <표 4>와 같다. 그리고 <표 4>에서 보는 바와 같이 협상 상호 국가의 문화는 시작 단계에서 결과까지 영향을 끼치게 되므로 상대국의 문화를 이해하는 폭이 거래의 성공에 중요하다.

Vol.15(6),1998, pp.507-521.

- 19) 김경배, “중동지역의 상관습과 유의사항에 관한 연구”, 「국제상학」, 제20권 제1호, 2005.3.
- 20) 김원배·김경배, “중국인의 상관습과 유의사항에 관한 연구”, 「국제상학」, 제20권 제4호, 2005.12.
- 21) 신군재, “중국·미국·이슬람 문화의 협상관행에 관한 연구-풍토 및 종교적 배경을 중심으로”, 「국제상학」, 제20권 제1호, 2005.3.
- 22) 신군재·안경환, “효율적인 계약체결을 위한 베트남인의 협상관행에 관한 연구”, 「국제상학」, 제23권 제2호, 2008.6.
- 23) 황상민, “한국인의 협상 마인드”, 「한국심리학회지」, Vol.2 No.1, 1995, pp.155-175

〈표 4〉 협상의 구성 요소²⁴⁾

시작 단계(1단계)	과정(2 단계)	결과(3 단계)
<ul style="list-style-type: none"> · 논쟁 혹은 의견의 차이 · 갈등 없이 해결하고자 하는 의지 · 계약 체결에 대한 공통의 관심사 	<ul style="list-style-type: none"> · 협상 조건의 구성 · 상대의 확인 · 의사교환 채널구축 · 협상 문화의 이해(예 ; 사 람중심 vs. 이슈중심) · 상담 스타일 · 제 3자의 활용여부 	<ul style="list-style-type: none"> · 공식적 혹은 비공식적인 계약 체결 · 계약서의 형태 · 의사결정 방법
	진행의 효율성이 중요	협상 결과의 적정성
상호 국가의 문화		

본 연구에서는 협상에 영향을 미치는 문화를 포괄적이고 효과적으로 분석하기 위해 Weiss & Stripp²⁵⁾에 의해 제안되고, Churchill²⁶⁾에 의해 각 척도가 좀 더 구체화 된 그리고 Metcalf & Bird²⁷⁾에 의해 추가로 정제되어 멕시코 와 미국의 문화에 대한 실증 분석 연구에 실제로 사용된 12가지 요인을 바탕으로, 여기에 Hofstede 분류 중 반영되지 않은 남성우위와 여성우위 (masculine/ferminine) 척도를 추가한 13가지 요인을 분석 틀로 하여 인도 상인의 협상 문화를 분석하고자 한다. 모델의 구체적인 내용은 아래 〈표 5〉에 언급하였다.

24) David C. Bangert & K. Pirzada, op.cit., p.45.

25) S.E.Weiss and W.Stripp, "Negotiating with foreign businesspersons : An Introduction for americans with propositions on six cultures," NewYork University Graduate School of Business Administration, 1985. ; _____, "Negotiating with foreign businesspersons : An Introduction for americans with propositions on six cultures," The Cultural Context in business communication, Amsterdam : John Benjamins, 1998, pp.51-118.

26) G.A.,Jr.Churchill, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," Journal of Marketing Research, 16(1),1979,pp.64-74.

27) L.Metcalf & A.Bird, "Cultural Influence on Negotiation Behaviors : Resurrecting and Revitalizing an Overlooked Framework," Proceedings of the Academy of International Business, 2003. ; _____, "Integrating the Hofstede Dimensions and Twelve Aspects of Negotiating Behavior : A Six Country Comparison," Leiden : Koninklijke Brill B.V.,2004, pp.251-269 ;L.Metcalf, A.Bird &D. Dewar, "Mexico and the United States : Common Border, Common Negotiating Orientations," Thunderbird International Business Review, Vol.50. No.1, 2008, pp.25-43.

〈표 5〉 Metcalf & Bird + Hofstede의 13가지 요인 모델

척도 (Dimensions)	협상 문화의 유형	
1. 협상에 대한 기본 인식 (Basic concept of negotiation)	승자와 패자 (Distributive)	상호 이익이 되는 협상이 가능 (Integrative)
2. 가장 중요한 이슈의 형태 (Most significant type of issue)	업무 중심 (Task)	관계 중심 (Relationship)
3. 협상자의 선택 기준 (Selection of negotiators)	능력 (Abilities)	지위 (Status)
4. 개인의 목표 반영 여부 (Influence of individual aspiration)	개인주의자 (Individualist)	집단주의자 (Collectivist)
5. 내부 의사결정 과정 (Internal decision-making process)	독립적 (Independent)	집단 의사결정 (Majority rule)
6. 시간에 대한 인식 (Orientation toward time)	일정 중시 (Monochronic)	일정에 관대 (Polychronic)
7. 위험 선호 정도 (Risk-taking propensity)	위험 반대(회피) (Risk-averse)	위험 감수 (Risk-tolerant)
8. 신뢰 형성의 토대 (Basis of trust)	계약 (External to the parties)	관계 (Internal to the parties)
9. 형식(의전)에 대한 태도 (Concern with protocol)	형식에 신경 (Formal)	비형식적 (Informal)
10. 의사소통 방법 (Style of communication)	직접 표현 (Low-context)	간접 표현 (High-context)
11. 설득의 속성(수단) (Nature of persuasion)	논리적 (Factual-inductive)	감정적 (Affective)
12. 계약의 형태 (Form of agreement)	명시적 (Explicit)	묵시적 (Implicit)
13. 성(性)에 대한 역할 인식	여성 존중	남성 위주

Ⅲ. 한·인도 통상 현황 개관

인도는 11억 5000만 명의 인구(세계 2위)와 명목 GDP 1조 2,090억불(세계 12위, 2008년 기준) 정도의 경제 규모를 가진 서남아 지역 제일의 경제 대국이다. 실질 구매력 평가기준으로는 미국, 중국, 일본에 이어 세계 4위(US\$ 3조 2,880 억불)의 경제 규모를 점하고 있으며²⁸⁾, 외환 보유고도 2006년 기준 US\$ 1,662억으로 세계 6위 수준을 보이고 있다. 최근의 세계적인 경기침체로 성장률이 잠깐 주춤거리고는 있지만 10년간 연평균 6%, 최근 4년간 연평균 8%의 성장률을 보이고 있어 경제도 급부상 중이다.

한편 한국과 인도 양국 교역 현황을 살펴보면 <표 1>에서 보는 바와 같이 2008년 한국 통계 기준 인도는 한국의 10위 수출 시장으로 약 US\$ 90억을 보이고 있으며, 약 US\$66억불을 인도로부터 수입하여 16위 수입처에 해당된다. 이는 2004년 기준 11위 수출 시장, 26위 수입처와 비교해 볼 때 인도로부터의 수입이 많이 증가하고 있음을 알 수 있다.

한편 무역수지의 경우에는 2008년 기준 약 US\$24억의 흑자를 보임으로써 인도와의 무역에서 한국은 흑자 기초를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

<표 1> 한-인도 양국간 연도별 교역현황 (단위 ; 백만불,%)

	04년	05년	06년		07년		08년	
	금액	금액	금액	증감율	금액	증감율	금액	증감율
총교역	5,482	6,710	9,174	37	11,224	22	15,558	39
수출	3,632	4,598	5,533	20	6,600	19	8,977	36
수입	1,850	2,112	3,641	72	4,624	27	6,581	42
수지	1,782	2,486	1,892		1,976		2,396	

출처 ; KITA

28) 자유무역협정 국내대책위원회 (<http://fta.korea.kr/>)

對인도 수출품은 <표 2>에서 보는 바와 같이 현지에 있는 현대 자동차 및 그 납품 회사에 들어가는 자동차 부품이 1위를 차지하고 있으며, 그 뒤를 인도 현지에서 아직 생산되지 않고 있는 고급 철강판과 LG전자와 삼성전자 등에 들어가는 무선통신기기가 차지하고 있다.

<표 2> 對인도 주요 품목별 수출 현황 (단위 ; 백만불, %)

순위	품 목	수출		
		2007	2008	
		금액	금액	증감율
	총 계	6,600	8,977	36
1	자동차부품	879	1,312	49
2	철강판	763	1,038	36
3	무선통신 기기	485	887	83
4	석유제품	532	777	46
5	선박해양구조물 및 부품	328	580	77
6	합성수지	226	360	59
7	공기조절기 및 냉난방기	164	196	19
8	기계류	206	195	-5
9	종이제품	114	194	71
10	합성고무	115	175	52

출처 ; KITA

한편, 인도가 한국 대비 경쟁 우위를 가지고 있는 석유 혹은 정밀 화학 관련 제품들이 한국으로 수출되고 있는 것을 아래 <표 3>에서 볼 수 있다. 그리고 아래 <표 3>에서는 찾아볼 수 없지만 CEPA이후에는 인도가 강점이 있는 IT 서비스 분야의 교역이 상당히 증가할 것으로 예상된다.

〈표 3〉 對인도 품목별 수입현황 (단위: 백만불,%)

순위	수 입			
	품 목	2007	2008	
		금액	금액	증감율
	총 계	4,624	6,581	42
1	석유제품	2,502	3,895	56
2	식물성 물질	223	447	100
3	합금철선철 및 고철	154	390	153
4	천연섬유사	205	214	4
5	기초 유분	103	141	37
6	정밀화학 원료	82	120	46
7	철광	128	92	-29
8	농약 및 의약품	76	85	12
9	곡실류	31	64	103
10	기타 금속광물	223	55	-76

출처 ; KITA

1990년 이후 한국의 對인도 투자 진출 현황을 보면 2008년에 좋지 않은 세계 경기로 인해 US\$ 1.6억의 투자 진출을 보여 약간 소강상태를 보이고는 있지만, 1998년에 약 US\$ 3.2억, 2007년에 약 US\$2.9억으로 1998년과 2007년에 가장 많은 투자가 이루어졌다. 또한 1990년 이후 한국의 對인도 연도별 신규 진출 기업수를 보면 2004년 약 30개, 2007년 86개 그리고 2008년 52개로 2006년 및 2007년에 가파르게 증가하다가 2008년에는 약간 숨고르기를 하고 있으며, 투자 금액의 75%가 제조업 위주의 진출 성향을 보이고 있다²⁹⁾.

인도는 시장의 특성 상 작게 시작해서 크게 성장시키는데 적합한 시장이므로 현재의 열악한 인프라를 오히려 진출의 적기로 인식하는 역발상이 필요하며, 향후에는 제조업뿐만 아니라 서비스 분야에의 적극 진출도 고려해 보는

29) KOTRA 뉴델리무역관, “對인도 진출 우리 기업의 비즈니스 동향”, 2008

것이 바람직하다고 생각된다. 이러한 상황 하에서 인도상인들의 협상관련 문화에 대한 이해도를 높이는 것이 더욱 중요하다고 하겠다.

IV. 인도 상인의 협상 문화에 대한 고찰

인도 상인들의 협상 문화를 Metcalf & Bird와 Hofstede의 13가지 요인 모델에 근거하여 다음과 같이 고찰하고자 한다.

1. 협상에 대한 기본 인식

“상술의 원칙은 세계 어디에서나 비슷하다. 판매자의 입장에서는 최대한의 이윤을, 반대로 구매자의 입장에서는 최대한 저렴하게라는 원칙아래 양자 간에 밀고 밀리는 불꽃 튀는 게임이 펼쳐진다. 지켜야 할 기본적인 상도의라는 것이 엄연히 존재함에도 불구하고 때로는 그것마저 무시되는 것처럼 보일 정도로 비즈니스의 세계는 냉혹하다. 유일한 변수는 이 게임에서 누가 승자가 되느냐 하는 것일 뿐이다. 인도 상인들은 어느 누구보다도 이 같은 상술의 원초적인 원칙에 충실한 것처럼 보인다.”³⁰⁾ 즉, 인도 상인들은 오랜 기간 동안 영국의 식민 지배를 받아 장기적인 관점에서 협상하기보다 단기적인 이익에 집착하는 경향이 많다. 협상에 대한 기본 태도도 상호 이익이 되는 방향으로 협상을 추구하지 않고 자신의 이익에 민감하여 상대방의 입장은 잘 고려하지 않는 경향이 많다. 또한 인도 상인들은 토론과 논쟁을 즐기는 경향이 있고, 말을 아주 잘하는 편이다. 그렇기 때문에 협상에서 상대방의 입장에서는 종종 합리적이거나 이상적이지 않지만 자기 나름의 논리를 가지고 상대를 설득하려고 노력한다. “인도 상인들의 협상력은 논쟁에서 이겨야만 한다는 절박한 심정에서 나오므로, 상대가 지쳐나가 떨어질 때까지 계속된다. 그러는 과정에서 상대의 약점이 일단 노출되면 절대로 그것을 놓치지 않고 끈질기게 물고 늘어진다.”³¹⁾ 한편, “한국 상인들은 일반적으로 협상 장면에서 지나치게 감정적이며,

30) 김형준, Chindia Journal, 2009.3, p.43.

성급한 행동을 보인다. 협상장에서 상호 기꺼이 수용하는 대안의 탐색과 수용 보다는 어느 한쪽의 일방적인 떼쓰기나 협박과 유사한 행동들이 두드러지게 나타나다.”³²⁾ 즉, 협상을 윈-윈(win-win)게임으로 인식하지 않고 윈-루스(win-lose)게임으로 인식하고 있다. 최근의 정치인들의 협상 행태를 보면 한국인들이 협상에 대해 가지고 있는 기본 태도가 무엇인지 쉽게 인지할 수 있다.

2. 협상에서 가장 중요한 이슈

한국 상인들은 협상에서 가능하면 상대방과 좋은 관계를 유지하려고 노력한다. 즉, 협상과 관련성이 있는 일 중심이라기보다는 관계 중심의 성향을 가지고 있다. 한국인의 협상 마인드는 “문제”자체에 초점을 두는 방식이 아닌 “사람”에 초점을 두는 방식이다³³⁾. 이에 반해 인도 상인들은 협상장에서 이슈에 대해 집요하게 늘어지면서 자기의 이익을 추구한다. 이럴 때마다 한국 상인들은 이를 감정적으로 받아들여곤 한다. 협상을 제로섬(zero-sum) 게임으로 인식하며 여기에 흑백 논리를 적용하는 경우가 많기 때문이다.

3. 협상자의 선택 기준

인도는 대가족 중심의 생활과 연장자를 존중하는 문화를 가지고 있다. 따라서 협상자를 선택할 때 그 능력이 아니라 지위를 보고 선택하는 경향이 많고 최종 의사결정도 가장 지위가 높은 사람에 의해 행해진다. 따라서 한국 상인들이 인도 상인과 협상할 때 가능하면 최상급자 즉 해당 기업의 사장과 직접 협상을 시도하는 것이 바람직하다. 하급자와 아무리 합의를 해도 사장이 반대하면 소용이 없는 경우가 많기 때문이다. 이런 점에서는 한국과 인도의 문화가 비슷하다고 할 수 있다.

31) 김형준, 전계서, p.45.

32) 황상민, 전계서, p.157

33) 황상민, 전계서, p.159.

4. 개인의 목표 반영 여부

개인적인 관점을 가진 문화에 속한 협상가들은 그들 자신의 관심에 근거하여 성공적인 협상 결과를 얻으려고 노력한다. 즉, 협상에서 조직의 관심과 목표도 생각하기는 하지만 협상 결과가 좋을 경우 주어지는 개인에 대한 보상 등도 고려하여 협상에 임한다. 한편, 조직 중심의 문화에 속한 협상가들은 조직의 목적에 충성하며 조직의 이해관계에 맞추어 협상에서 최선의 결과를 이끌어 내려고 노력한다.³⁴⁾

인도인들은 자신들 고유의 카스트를 가지고 있으며 가족 중심적이며 종교적인 색채³⁵⁾를 많이 가지고 있고 나(I)보다는 우리(We)를 강조하여 집단주의자의 색채를 가지고 있다. 그러나 집단주의의 특색은 가족 중심의 집단주의이며, 협상시의 태도는 등 개인의식이 강하다. 즉, 일상생활은 집단주의자의 성격을 가지고 있으나 협상 태도는 개인주의자의 태도를 가지는 이중성을 가지고 있다고 생각된다. 그래서 성공적인 협상을 만들어내려는 노력은 1차적으로 승진, 급여 인상 등 개인의 이해관계와 이익을 바탕으로 이루어지는 경우가 많다. 국제투명성기구가 발표한 국가별 부패지수를 살펴보면 핀란드가 1등으로 가장 투명한 나라로, 나이지리아는 90등으로 가장 부패지수가 높은 나라로 분류되었으며, 한국은 48위, 중국은 63위, 인도는 69위를 보이는 등 한국, 중국, 인도의 부패지수가 상당히 높은 것으로 나타난 원인도 이런 이중성에 기인한 것이다.

5. 내부 의사 결정 과정

Brett는 협상 문화 관련 의사결정 방식을 고찰한 결과 협상 팀의 리더가 의사결정을 하는 경우와 팀이 집단 의사 결정을 하는 두 가지 방식으로 나눌 수 있다고 하였다³⁶⁾. 이 점에서는 한국과 인도 공히 팀의 리더가 내부 의사결

34) F.Trompenaars, "Riding the waves of culture : Understanding diversity in global business," Burr Ridge, IL : Irwin Professional Publishing, 1993.

35) 인도는 종교적으로 힌두 약 81%, 이슬람 12% 그리고 기독교 2.3%, 시크교 2%, 불교 0.7%, 자이나교 0.5% 등으로 구성되어 있다.

36) J.M.Brett, "Negotiating Globally : How to Negotiate deals, resolve disputes and

정을 하는 문화를 가진다.

6. 시간에 대한 인식

공항이나 관광지에서 만나는 인도 상인들은 항상 일정을 묻는다. 시간에 쫓길수록 협상력이 줄어들기 때문이며, 따라서 인도 상인들은 결코 서두르는 법이 없다³⁷⁾. 한국 사업가가 거래를 위해 인도에 출장 가서 인도 사업가와 약속을 정한 후 미팅 장소에 나가보면 인도 사업가가 시간을 지키지 않는 것을 경험하는 것이 다반사이다. 교통 여건이 나쁜 것도 한 가지 원인이지만 인도 상인들의 시간관념을 엿볼 수 있는 좋은 사례이다. 따라서 한국 사업가들은 인도상인과 상담 시 서두르면 서두를수록 손해이다.

7. 위험 선호 정도

문화적, 종교적으로 자부심이 대단한 인도인들은 보수적인 성향을 띠며, 식민지를 경험했기 때문에 새로운 제도를 도입하는 데 신중하다. 국제사회에서 널리 통용되는 제도라 하더라도 다문화 사회인 인도에는 맞지 않을 가능성이 있기 때문에 쉽게 받아들여려고 하지도 않는다³⁸⁾. 즉, 만약에 있을지도 모르는 위험을 회피하려고 하기 때문에 인도 협상가들을 설득하기란 상당히 어렵다. 따라서 협상장에서 여유를 갖고 단계적으로 협상 결과를 얻어나가는 차선의 방안도 염두에 둘 필요가 있다. 싱가포르가 인도와의 FTA추진 시 단계적인 시장 개방 전략을 유도한 것이 그 좋은 예이다³⁹⁾.

8. 신뢰 형성의 토대

인도도 동양 문화권에 속하기 때문에 기본적인 신뢰 형성은 관계 속에서 구

make decisions across cultural boundaries" San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2001.

37) 권춘근, Chindia Journal, 2008.3, p.27.

38) 박영식, Chindia Journal, 2008.3, p.25.

39) 박영식, 상계서, p.27.

촉된다. 인도에서 진행되는 프로젝트에는 이해관계자가 많고 서로를 알고 진정성을 알 때까지는 시간이 필요하다. 따라서 협상 상대를 자주 만나는 것은 기본이다⁴⁰⁾. 공식적인 협상 자리 외에도 수시로 만나서 이야기하고 때로는 집에도 찾아가서 좋은 관계를 맺어 탄탄한 신뢰를 구축하는 것이 중요하다. 계약서를 작성하여 문서화하는 것이 거래에서 중요하기는 하지만 동시에 인도 상인과 인간관계를 돈독히 맺어 놓는 것이 기초적인 신뢰 형성에 도움이 된다.

9. 형식에 대한 태도

한국인은 의전에 상당히 신경을 쓰는 편이다. 하지만 인도인은 그렇지 않다. 인도인과 비즈니스를 하다보면 중요한 계약 서명식에 정장을 하지 않고 나타나는 경우도 많고 협상장에서 앉는 위치도 지위에 따라 앉지 않고 순서 없이 앉는다. 즉, 형식보다는 내용과 실질을 숭상하는 문화를 가지고 있는 것이다.

10. 의사소통 방법

인도 상인들은 직접적인 의사표현을 잘 하지 않으며 협상장에서도 예의상 상대방의 의사에 반하는 표현을 잘 하지 않기 때문에 직접 'No'라고 말하는 경우도 많지 않다⁴¹⁾. 즉, 인도와 한국은 의사표현을 할 때 간접적으로 의사를 전달하는 고문맥(high-context)문화를 가지고 있다. 따라서 협상 시 상대방이 의미하는 것이 무엇인지 그 행간의 의미 파악을 잘 해야 한다.

11. 설득의 속성(수단)

미국인과 협상을 할 때에는 사실에 근거하여 논리적으로 설득을 해야 하는 반면에 한국인은 '상거래적 사고'와 '인간적 사고'의 혼재 성을 보여 한국인이 벌이는 협상장면에서 주된 논의(issue)를 혼란스럽게 만드는 경우가 있다⁴²⁾.

40) 류호찬, Chindia Journal, 2008.3, p.29.

41) 박영식, 전게서, p.27.

42) 황상민, 전게서, p.163.

인도상인들을 설득하는 경우에도 감정과 논리 양쪽에 호소하는 것이 효과가 좋은 경우가 많다. 즉, 협상의 이슈에 대해서는 논리적인 설득을 하고 인간적으로는 감정에 호소하는 방법을 취하는 것이다. 다수의 인도상인들에게 물어보면 스스로 자신들을 감정적인(emotional)요소가 많은 인물로 평가하고 있는 것을 알 수 있다.

12. 계약의 형태

인도 상인과 거래 시 반드시 문서로 남겨두어야 뒤에 문제가 생기지 않는다는 이야기를 많이 듣는다. 인도상인들은 자띠(커뮤니티)가 다른 사람과의 계약은 거짓말과 사기, 고의적인 지급연기도 훌륭한 상술로 인정받는 경우가 많다. 바로 이런 문제 때문에 계약이 발달했으며, 재판까지 갈 경우를 대비해 매우 세세하게 명시하기 때문에 100-200쪽 분량의 계약서는 흔하다⁴³⁾. 또한 협상과 계약은 전혀 별개이다. 이 때문에 가끔 어느 한 회사와 집중적으로 구매협상을 벌인 다음 정작 전혀 다른 곳에서 계약을 체결하는 경우도 드물지 않게 발생한다. 뿐만 아니라 일단 협상이 체결되어 계약서를 작성할 때가 되면 또 다시 전혀 엉뚱한 조건을 추가해서 판매자를 곤경에 빠뜨리기도 한다⁴⁴⁾. 그리고 인도에서 계약은 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니다. 계약 후 실행 단계에서 불리한 조건에 대해 종종 재협상을 요구하는 경우도 있고 계약 이행을 하지 않을 경우 법에 호소해야 하지만 이 경우 통상 3-5년 이상 소요되기 때문에 성미 급한 한국 상인은 재협상의 유혹에 빠지기 쉽다. 그럼에도 불구하고 인도상인과 거래 시 명시적인 계약서를 체결하는 것은 아무리 강조해도 지나치지 않는다.

13. 성(性)에 대한 역할 인식

Hofstede는 국가 문화에 대한 분류에서 그 척도 중 하나로 성에 대한 역할 인식 차이를 언급하였고, 그 인식차이에 따른 특성을 다음 <표 6>과 같이 구

43) 세미요시노부, Chindia Journal, 2008.3, p.41.

44) 김형준, 전계서, p.45.

체적 내용으로 열거하였다.

〈표 6〉 성에 대한 역할 인식⁴⁵⁾

여성 존중(feminine)	남성 우위(masculine)
<ul style="list-style-type: none"> · 남자의 주장이 강하지 않다 · 성에 대한 역할이 유동적 · 여성과 남성 간에 동등 · 생활의 질이 중요하다 · 사람과 환경이 중요하다 · 작고 느린 것이 아름답다 · 살기위해 일 한다 	<ul style="list-style-type: none"> · 남성의 주장이 강하다 · 성에 대한 역할 구분이 명확 · 남성이 우월적 지위 · 성과가 중요하다 · 돈과 물질이 중요 · 크고 빠른 것이 아름답다 · 일 하기위해 산다.

위의 특성을 고려해 보면 한국은 전형적인 남성 우위 사회라는 것을 느낄 수 있다. 인도 사회의 경우에도 한국 사회처럼 남성은 밖에서 일을 하고 여성은 집에서 가사 노동을 하는 기본적인 인식을 가지고 있다. 하지만 여당 당수와 여러 주 수상이 여성인 것을 쉽게 볼 수 있는 것처럼 인도 정치계에서 여성이 중요한 지위를 점하고 있는 현상이 점점 증가하고 있으며 비즈니스 사회도 이를 뒤따르고 있다. 협상장에서 중요한 결정을 여성이 하는 것을 중국처럼 많이 볼 수는 없지만 인도에서도 의사결정의 권한을 여성이 갖고 있는 빈도가 점점 증가하고 있다. 특히, 협상 시 여성에게 함부로 대하거나 무시하는 몸짓(gesture)을 하고 화를 낼 경우 약자를 존중하는 인도인의 특성이 있기 때문에 조심해야 한다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 인도에서 효과적인 상거래를 위해 인도 상인들의 협상 문화를 Metcalf & Bird와 Hofstede의 13가지 요인 연구 모델에 근거하여 고찰하였

45) G. Hofstede, 전게서, p.49.

다. 이를 토대로 인도상인과 협상 시 한국 기업가들은 어떤 협상 전략을 구사하면 유효할 것인지에 대해 다음 <표 7>와 같이 요약하여 제안하고자 한다.

<표 7> 인도 상인의 문화에 따른 협상 전략 및 대응 방안

인도 협상 문화의 유형	협상 전략 및 대응 방안
1. 승자와 패자(Distributive)	<ul style="list-style-type: none"> · 논쟁을 즐기고 상대방의 이익은 별로 고려하지 않으며 약점을 파고드는 인도상관습에 대비하여 가능하면 먼저 조건제시를 하지 말고 용의 주도하게 이룬 구성을 하며 여러 가상 시나리오에 대한 철저한 시뮬레이션을 한 후 상호 이익이 되는 윈윈(win-win)협상을 만들기 위해 노력함과 동시에 배트나⁴⁶를 최대한 활용하라.
2. 업무(Task) 중심	<ul style="list-style-type: none"> · 협상은 협상이다. 협상장에서 “사람”에 초점을 맞추지 말고 계약 조건에 집중하라. 계약 관련 집요하게 자기 이익을 추구하는 인도 상인처럼 당당하게 상대방이 받아들이기 어렵게 보이는 조건을(예를 들면 50%이상 할인 조건) 제시하고, 가능한 질문을 많이 해라.
3. 협상자의 선택 ; 지위, 내부의사결정 ; 독립적	<ul style="list-style-type: none"> · 가능하면 최고 책임자와 직접 협상하라.
4. 개인주의 및 집단주의의 이중성	<ul style="list-style-type: none"> · 협상 상대방 개인에게 직접 돌아갈 이익을 슬쩍 암시하되, 그의 체면을 고려하라.
5. 시간(일정)에 관대	<ul style="list-style-type: none"> · 절대 서두르지 말고 시간을 끌며 인내심을 가지고 협상에 임하라. · 주간의 협상 일정에 얽매이지 말라. 진짜 협상은 밤에 이루어지는 경우가 많다. 식사 초대뿐만 아니라 결혼식 등 각종 행사에도 참가하고 그들이 출입하는 클럽에 자주 방문하여 대화하라.
6. 위협 회피 경향	<ul style="list-style-type: none"> · 상대방이 인정할만한 객관적 기준을 찾아 단계적으로 협상을 진행하라. 협상이 더디게 진행될 경우에는 상대방의 숨겨진 욕구(interest)를 찾아 상대방이 무리하지 않고 받아들일 수 있는 조건이 무엇인지 파악해보라.

인도 협상 문화의 유형	협상 전략 및 대응 방안
7. 신뢰형성의 토대 ; 관계	· 상대방의 마음을 사려고 노력하고 의사결정권자의 측근 그룹(inner circle, 예를 들면 비서)과 친해지려고 노력하면서 네트워크를 구축하라. 인도 최대의 명절인 디왈리 때에는 의미 있는 선물을 보내 친분을 표시하라.
8. 비행식적	· 의견에 너무 신경 쓰지 말고, 적당한 선에서 예의를 지키라. 복장도 꼭 정장을 입을 필요는 없고 품위를 지킬 수 있는 수준이면 된다.
9. 간접표현, 고문맥	· 의사표현을 간접적으로 하기 때문에 행간의 의미 파악을 잘해야 한다. 협상 조건이 마음에 들지 않더라도 그 자리에서 바로 "No"라고 하지 말라.
10. 감정적이면서 논리적	· 상대방을 비하하거나 체면과 자존심을 상하게 할 수 있는 언행을 조심하고 특히 협상 도중 화를 내지 마라. 합리적 논거를 가지고 설득을 하려고 시도하라.
11. 명시적 계약	· 협상 결과를 문서화 된 계약으로 만드는 것은 물론이고 가능하면 각 협상 미팅 마다 회의록을 만들어 공유하라. 하지만, 계약대로 이행되지 않는 경우가 많으므로 특히 계약 체결과 이행 간에 시간 간격이 클 경우에는 중간 중간 진도를 확인하는 것이 필요하다.
12. 남성 우위 사회 그러나 약자 존중	· 아직은 남성 위주의 사회이므로 남성이 의사결정권을 갖는 경우가 많다. 여성을 무시하는 언행을 조심하고 선물을 전달하고자 할 때는 의사결정권자의 부인 선물(예를 들면, 금 장신구 등 - 인도인들은 금을 아주 좋아한다.)을 하면 효과가 좋다.

46) BATNA : 협상이 결렬 되었을 때 대신 취할 수 있는 차선의 대안

본 연구가 갖는 시사점은 인도 상인들의 협상 문화를 Metcalf & Bird와 Hofstede의 연구 모델을 활용하여 분석함으로써 인도 상인들의 협상 문화에 대한 이해도를 높였다. 또한 실무적 차원에서 이에 대한 협상 전략을 구체적으로 제시하여 실제 협상에 참여하는 한국 기업가들이 참고할 수 있도록 하였다. 이런 점들을 고려하여 자사에 적합한 협상 전략을 통한 현지 경영을 효과적으로 한다면 이미 인도에 진출한 그리고 앞으로 인도에 진출할 한국 기업들이 인도에서 많은 성공 사례를 만들 수 있을 것으로 생각된다.

하지만, 본 연구의 한계점 및 향후 과제는 다음과 같다. 첫째, 방법론적 측면에서 인도 상인들에 대한 설문문을 통해 통계 분석을 하여 실증 분석을 실시하면 보다 다양한 전략적 시사점을 발견할 수 있을 것으로 사료 된다. 둘째, 향후 미국, 유럽, 인도, 중국 등 한국의 주요 교섭 상대국 간 비즈니스 문화를 비교 고찰하여 연구한다면 더욱 의미가 있고 실무적으로 유용한 연구가 되리라 생각하며 후속 연구를 기대해 본다.

참 고 문 헌

- 김경배, “중동지역의 상관습과 유의사항에 관한 연구”, 국제상학, 제20권 제1호, 2005.3.
- 김원배·김경배, “중국인의 상관습과 유의사항에 관한 연구”, 국제상학, 제20권 제4호, 2005.12.
- 신군재, “중국, 미국, 이슬람 문화의 협상관행에 관한 연구- 풍토 및 종교적 배경을 중심으로”, 국제상학 제20권 제1호, 2005.3.
- 신군재·안경환, “효율적인 계약체결을 위한 베트남인의 협상관행에 관한 연구”, 국제상학, 제23권 제2호, 2008.6.
- 박광서, “우리나라 기업의 대인도 시장 진출 전략”, 국제경영리뷰 제8권 1호, 2004.
- 박경서, “한국기업, 현지 내수시장 선점위해 인도 간다.”, Chindia Journal, 2006.9, pp. 26-29.
- 박양섭, “대한 상사중재원 국제중재규칙과 인도 중재원 중재규칙 비교연구”, 무역상무연구, V.35, 2007.
- 박양섭 외, “한국기업의 대인도 직접투자 결정요인에 대한 실증연구”, 무역상무연구, V.32, 2006.
- 이명무 외, “국내 기업의 친디아 IT산업 진출 방안”, 인도연구, 2008.
- 오원석, “계약을 중심으로 하는 국제무역거래과정의 이해”, 무역상무연구, V.41, 2009.
- 유하상, “한국 기업의 인도 진출 방안”, 한국항만경제학회지 제 23권 4호, 2007.
- 전경련, 『인도의 주요산업과 우리 기업의 진출 방안』, 2004.
- 정기호 외, “제3자 물류 기업의 인도 시장 진출을 위한 기업 경쟁력 평가 모형”, 물류학회지, 2007.
- 황상민, “한국인의 협상마인드”, 한국심리학회지, V.2. No.1, 1995.
- Adler, N.J., "International Dimensions of Organizational Behavior," Boston : Kent Publishing, 1986.
- Adler, N.J., & Graham, J., "Cross-cultural Interaction : The International

- Comparison Fallacy," *Journal of International Business Studies*, Fall 1989.
- Bangert, David C. & Pirzada, K., " Culture and Negotiation," *The International Executive*, Vol.34(1), 1992, p.44.
- Brett, J.M., "Negotiating across Cultures," Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2001.
- Cai, D.A., Wilson S.R. & Drake, L.E., "Culture in the Context of Intercultural Negotiation Individualism-Collectivism and Paths to Integrative Agreement," *Human Communication Research*, Vol.26, No.4, 2000.
- Churchill, G.A.Jr., "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16(1), 1979.
- Fisher, R. & Ury, W., "Getting to Yes : Negotiating Agreement without Giving-in," Boston : Houghton Mifflin, 1983.
- Hall, E.T., "Beyond Culture," New York : Anchor Press-Doubleday, 1976.
- Hofstede, G., "Motivation, Leadership and Organization ; Do American Theories Apply Abroad ?," *Organizational Dynamics*, 1980.
- Kim Donghoon, Pan Yigang & Park, H.S., "High versus Low-context culture ; A comparison of Chinese, Korean and American Cultures," *Psychology & Marketing*, Vol.15(6), 1998.
- Morris, M.W. & Gelfand, M.J., "Cultural Differences and Cognitive Dynamics : Expanding the Cognitive Perspective on Negotiation," *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, 2004.
- Salacuse, J.W., "Ten ways that Culture Affects Negotiating Style Some Surveys Results," *Negotiation Journal*, July 1998, p.222.
- Weiss, S.A. & Stripp, W., "Negotiating with Foreign Businesspersons : An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures," New York University Working Paper No.1, 1985.

ABSTRACT

Understanding negotiating dynamics across cultures by Indian businessmen

Park, Yang Sup

The objective of this study is to understand negotiating dynamics across cultures by Indian businessmen and suggest proper negotiating strategies to Korean businessmen when they make a deal with Indian firms.

The study proposes, as a result, twelve countermeasures as effective negotiating strategies against negotiating cultures of Indian businessmen.

Better understanding on business cultures of the country with which Korea makes international transactions leads more fruitful outcome in concluding the international agreement. So cross-cultural studies are very much required for successful negotiations.

Recently many Korean firms want to try to penetrate into Indian market and do successful operation because India becomes a compulsory subject for most of Korean firms. To increase possibilities of success in India, such Korean firms may consider applying the suggested negotiating strategies to the Indian business fields.

Key Words : Cultures, India, Negotiating strategies
