

# 소비에트 협상을 접목한 컴플레인 협상

(사)기업소비자전문가협회

여현청 간사  
02-3463-5372

기업활동에 있어 고객과의 분쟁은 피할 수 없는 불가피한 것이다. 일부 기업에서는 기업의 책임을 부정해 분쟁을 원천봉쇄하여 고객으로 하여금 포기하게 하거나 역으로 그렇게 해서 기업의 명예 실추와 같은 더욱 큰 문제에 봉착하기도 한다.

6Sigma와 같이 품질에 있어 완벽을 추구 하지만 여전히 많은 문제가 발생하고 있는 것은 부정할 수 없다.

이처럼 시장이 존재하는 한 고객과의 분쟁은 없어질 수 없다. 발생된 분쟁을 적절한 협상을 통해 원만히 해결하는 것이 최선이라 할 것이다. 이에 약자와 강자의 협상으로 유명한 소비에트 협상을 컴플레인 협상으로 풀어 보았다.

나양한 협상기법의 하나로 참고하여 업무에 활용할 수 있기를 기대한다.

구체적으로 들어가기 전에 컴플레인 협상에서 가장 중요한 것은 책임의 유무이다. 종종 책임이 명확하지 않음에도 불만을 제기하는 고객에게 보상을 하는 경우가 있다. 이는 책임이 없음에도 불구하고 보상했다는 이유로 책임을 인정하게 된다고 받아 들여진다. 협상에 들어가기 전에 책임소매가 명확함을 전제로 해야 한다.

## 1. 조건은 상대가 먼저 말하게 하라.

고객이 요구사항을 먼저 말하기 전에 먼저 조건을 제시하면 속내만 들리게 된다. 예로 고객은 5만원 보상을 연두하고 있는데 먼저 10만원을 제시한다면 고객은 더 많이 요구해도 괜찮다는 생각을 하게 된다. 고객이 어느 정도 수준으로 보상을 생각하고 있는지 파악하기 위해 조건은 고객이 먼저 말하도록 해야 한다.

기업이 보상조건으로 제시하는 것보다 낮은 수준으로 요구한다고 해서 즉각 함의에 응하는 것은 좋지 않다. 처음에는 고객의 요구사항을 명확하게 파악하는 것이 가장 중요한 일이다.

## 2. 상대가 제시한 조건은 무조건 거절하라.

상대가 제시한 조건을 순순히 수용하면 역시 너 많은 것을 요구할 수 있다고 생각하게 된다. 제시한 조건이 부당하다고 강하게 주장해야만 고객의 요구사항이 부당하다고 스스로 느끼게 해야 한다. 제시한 조건에 대해 절충하지 않고 수용하면 잘못을 인정하는 것과 같다.

고객이 요구하는 수준이 타당하지 않음을 설명할 때에는 관련 법규나 규정, 판례 등 기업에게

있어 유리한 자료를 미리 준비하여 실득시킬 필요가 있다. 내부적 규정은 소비자를 이해시키는 데 반감이 생길 수 있으므로 객관적인 자료를 준비하는 것이 좋다.

예로 소비자분쟁조정위원회의 분쟁조정결과나 유사한 사례의 판례들을 준비하여 실득하면 효과적이다.

그러나 기업이 Complain 협상에서 최소한 법의 기준보다 낮은 수준을 제시하는 것은 부적절하다. 고객이 요구하는 것이 분쟁해결기준이나 법에서 보장하는 수준 보다 높을 경우 일단은 기절해야 한다.

### 3. 나의 첫 제안은 상대가 받아 들일 수 없는 것으로 해라.

상대와 협상하면서 첫 번째 제안을 할 때에는 상식보다 낮은 수준을 제시해야 한다. 처음부터 만족스러운 대안을 제시하는 것은 더 많은 기대를 갖게 해 적절한 보상을 했음에도 불구하고 불만족하게 된다. 낮은 수준으로 제시해서 원하는 적정 수준에서 보상이 이루어지도록 해야 한다.

### 4. 첫 번째 협상은 결렬 시켜라.

고객과의 문제를 신속 정확하게 해결하는 것이 보통 기업의 모토이다. 빨리 문제를 해결하여 고객만족을 꾀한다는 전략이지만 고객과 협상을 해야 하는 경우에는 족쇄로 작용할 수 있다. 사안에 따라 협상이 쉽지 않은 경우에는 우리의 시간의 여유가 많다는 것을 느끼게 해야 한다. 첫 번째 협상에서 합의 한다면 고객으로 하여금 성급히 마무리 하려고 한다는 느낌을 갖게 한다. 부당한 협상은 절대 순순히 합의할 수 없다는 인상을 받게 하도록 첫 번째 협상은 결렬시켜야 한다.

### 5. 상대의 것은 많이 깎고 내 것은 조금 양보하라.

서로 제시하는 조건에서 서로 전송할 때 상대의 것은 많이 깎고 내 것은 조금 양보해야 한다. 고객이 요구하는 것은 실로 너무 많다. 법적인 손해배상에 대한 지식이 없기 때문에 자신이 주관적으로 느끼는 손해에 대해 부차번적으로 요구하기 마련이다. 이에 기업에서는 손해배상에 관한 최저의 기준으로 접근해야 한다. 일부 기업에서는 고객만족 차원에서 법이 정하지 않은 환불규정 등 객관적이지 않은 기준을 근거로 보상에 인하기도 하지만 시장에 미치는 영향이 긍정적이라 하기 어렵다.

### 6. 내 페이스에 달려들지 않을 땐 화를 내라.

고객이 내가 원하는 페이스에 달려들지 않을 때에는 화를 내라. 물론 고객에게 화를 내어 2차 클레임으로 문제가 더욱 깊어 질 수 있지만 적절히 감정적인 모습을 보이는 것은 상대의 요구를 다시 검토하게 되는 중요한 행동이다. 상대가 주장한 것이 매우 부당하다는 감정을 표시하는 것이므로 집요한 상대에게 효과적인 전술이다.

### 7. 대표는 결정권자가 아니다.

고객과의 협상에 있어 고객이 상급자나 대표에게 직접 불만사항을 요구하려는 경향이 있다. 이는 실무자는 의사결정권이 없거나 충분한 보상을 할 수 있는 사람이 아니라고 판단하기 때문이다. 기업에서 고객이 상급자나 대표와의 협의를 원하는 경우 명확하게 실무자의 권한과 책임에 대해 알려야 한다. 그렇지 않고 협상에 응하는 경우 실무자는 더 이상 고객과 협상은 불가능하다. 왜냐하면 상급자로 올라 갈수록 더 많은 보상을 받을 수 있다고 생각하기 때문이다. 그러므로 실무자는 대표의 권한을 위임 받아 고객과의 문제는 뭐든지 해결할 수 있으며

대표는 고객과 발생한 문제에 대해 결정권한이 없음을 명확히 해야 한다.

## 8. 벼랑 끝 전략 (치킨 게임)

고객과의 분쟁을 협의하는 과정에서 대부분의 기업은 고객이 입은 피해에 대해 미안한 감정을 가지고 응대하는 것이 기본이다. 그러나 기업의 책임을 번미로 인본에 유보하거나 영업방해를 하는 방법으로 기업에 부담을 주려는 고객들이 있다. 이때 우선적으로 기업에서는 적절한 수준으로 보상을 하여 원만히 해결하려 하지만 서로 입장차이가 너무 심해 결렬되는 경우가 있다. 이때 고객이 ALDR(대체적분쟁해결제도)이나 법적인 절차로 가지 않고 고의적으로 기업에 지속적으로 전화를 하여 업무에 지장을 주거나 폭언, 협박 등의 방법으로 기업의 담당자를 괴롭히기도 한다. 이때 사용할 수 있는 방법으로 '치킨 게임'을 소개한다. 서로 극단적인 대립 관계로 가는 것으로 고객과 기업이 지속적으로 대립할 경우 기업에서도 형사적 책임(공갈죄, 협박죄, 명예훼손 등)에 대해 검토 하겠다는 의사를 표현하는 것이다. 고객 역시 쉽게 수긍하기는 힘들겠지만 결과적으로 협상이 결렬될 경우 고객이 더 큰 손해를 입게 된다는 것을 받아들이게 하는 진술이다.

## 9. 우수리를 잘 챙겨라.

우수리는 잔돈을 칭할 때 쓰는 용어이다. 이는 고객과 협상을 하고 난 후 가장 중요한 내용에 대해 합의가 이루어진 다음 부수적으로 소요되는 비용이나 절차적인 방법에 대해 기업에 유리한 방향으로 제시하는 것이다. 예로 가장 핵심이 되는 협상내용(교환, 환불, 손해배상 등)이 결정되면 배송료나 보상의 방법이나 시기 등 기업이 유리한 조건을 제시해야 한다. 중요한 내용이 결정되면 소소한 것으로 인해 걸정을 되돌리기 어렵기 때문에 이를 적절히 이용하는 것이다.

## 10. 양보는 인간성이 아니다.

고객에게 양보하는 것을 배려나 존중으로 생각하는 경우가 있다. 그러나 고객이 그것을 순수하게 생각하는지에 대해서는 생각해 볼 필요가 있다. 절대 고객은 기업이 양보한다고 생각하지 않는다. 담당자의 재량으로 최대한의 보상을 했음에도 불구하고 고객은 기업에서 적절한 보상보다 적게 보상을 하려 한다는 생각이 자리 잡고 있기 때문이다. 고객과의 협상에 있어 기업은 정해진 기준을 훨씬 뛰어 넘어 보상한다는 것을 지속적으로 표현할 필요가 있다. 이는 협상이 종결된 이후에도 고객이 원하는 것을 충분히 얻었다는 생각을 갖게 하는데 큰 역할을 한다.

소비에트 협상은 약자와 강자의 협상에서 약자가 강자를 좌지우지 하는 협상으로 유명하다. 최근 북한의 협상스타일로도 많은 학자들이 관심을 가지고 있다. 물론 대부분의 기업의 고객을 왕으로 생각하여 낮은 자세로 고객을 대해야 한다고 생각하지만 분쟁에 있어서 이와 같은 자세는 한없이 고객에게 끌려 다니게 되므로 단호한 자세가 필요한 경우가 자주 있다. 고객과의 협상에서 위와 같이 극단적인 방법으로 진행하여 부작용이 발생 할 수 있는 것도 부정할 수 없다. 고객의 성향을 적절히 파악하여 다양한 진술을 사용하면 협상 전문가에 한걸음 더 다가갈 수 있기를 기대하며 글을 마친다.

| 기술표준 2009.5