

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

MAHAN BUSINESS SCHOOL

MAHAN BUSINESS SCHOOL



تغییر اندیش مدیریت



مذاکره استراتژیک در کسب و کار (Strategic Business Negotiation)

مدرس: کاوه خالقی



مرداد ۱۴۰۵

معرفی استاد



➤ مشاور مدیریت در حوزه کسب و کار، فروش و بازاریابی

➤ سابقه مدیریت اجرایی در حوزه فروش «شرکت راه ابریشم، لبنیات چوپان، پیشگام نور، شرکت توسن سیستم شرق (تسکو) و مدیر فروش کشوری در هلدینگ ماد امواج آریا، مدیرفروش کل در شرکت فوران تیما برند هترون»

➤ مدرس و مدیر گروه کسب و کار در دانشگاه جامع علمی کاربردی، علامه طبهرسی و دانشگاه آزاد اسلامی.

➤ مدرس سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور جهت تدریس به پرسنل وزارتخانه های کشور.



kaveh440@gmail.com



@kaveh.khaleghi

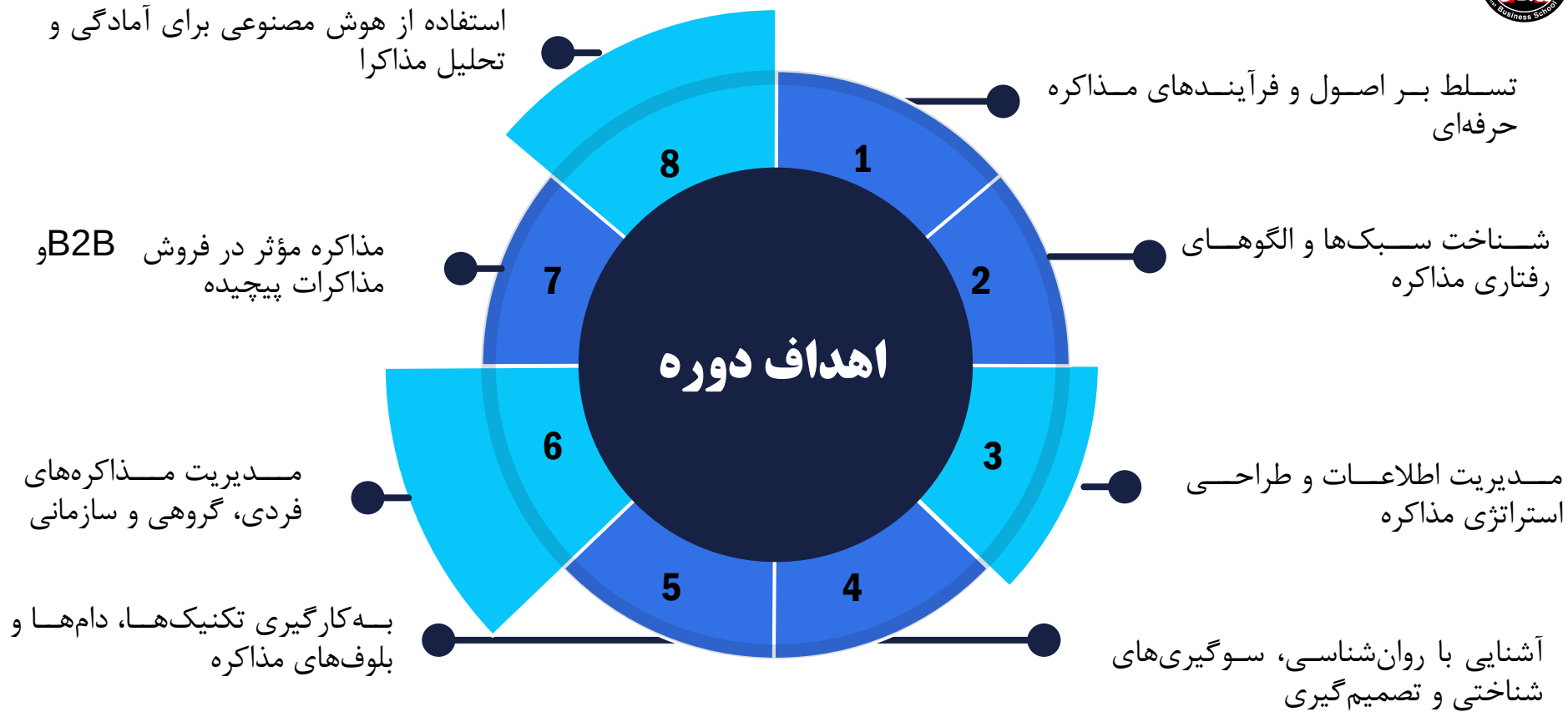


Kaveh Khaleghi



فهرست

۷	<u>فصل اول : مبانی و ماهیت مذاکره</u>
۱۳	<u>فصل دوم : شناخت خود و طرف مقابل</u>
۲۴	<u>فصل سوم : سبک‌های مذاکره</u>
۲۹	<u>فصل چهارم : طراحی استراتژی مذاکره</u>
۳۷	<u>فصل پنجم : تکنیک‌های حرفه‌ای مذاکره</u>
۴۳	<u>فصل ششم : روان‌شناسی مذاکره</u>
۴۹	<u>فصل هفتم : آینده مذاکره</u>



فصل اول : مبانی و ماهیت مذاکره

✓ مذاکره چیست؟

✓ تفاوت مذاکره، متقاعدسازی و

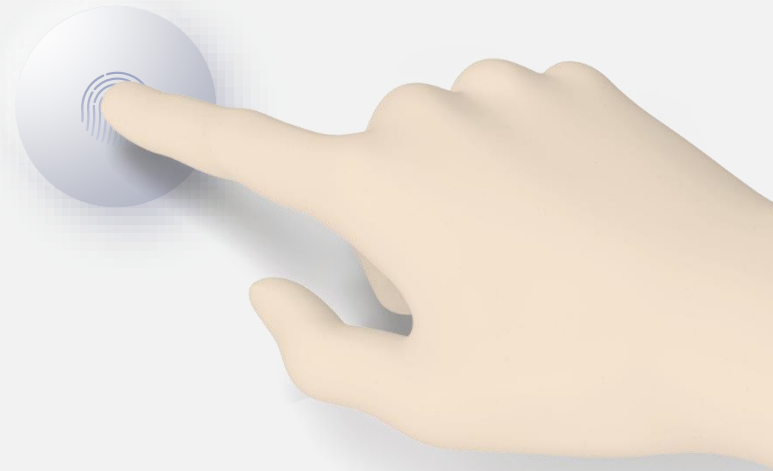
چانه زنی

✓ اهمیت مذاکره برای مدیران و

رهبران

✓ ارکان اصلی مذاکره

✓ مطالعه موردی: مک دونالد



مذاکره چیست؟

مذاکره فرایندی هدفمند و تعاملی است که در آن دو یا چند طرف با منافع، نیازها یا دیدگاه‌های متفاوت، برای دستیابی به یک توافق قابل قبول گفت‌وگو می‌کنند. مذاکره حرفه‌ای صرفاً به معنای امتیاز گرفتن یا غلبه بر طرف مقابل نیست؛ بلکه شامل شناخت منافع واقعی طرفین، تبادل اطلاعات، مدیریت اختلاف‌ها و طراحی راه‌حلی است که بیشترین ارزش ممکن را ایجاد کند. در فضای کسب‌وکار، مذاکره زمانی موفق است که ضمن تأمین اهداف سازمان، روابط حرفه‌ای و امکان همکاری‌های آینده نیز حفظ شود.



» تفاوت مذاکره، متقاعدسازی و چانه زنی «

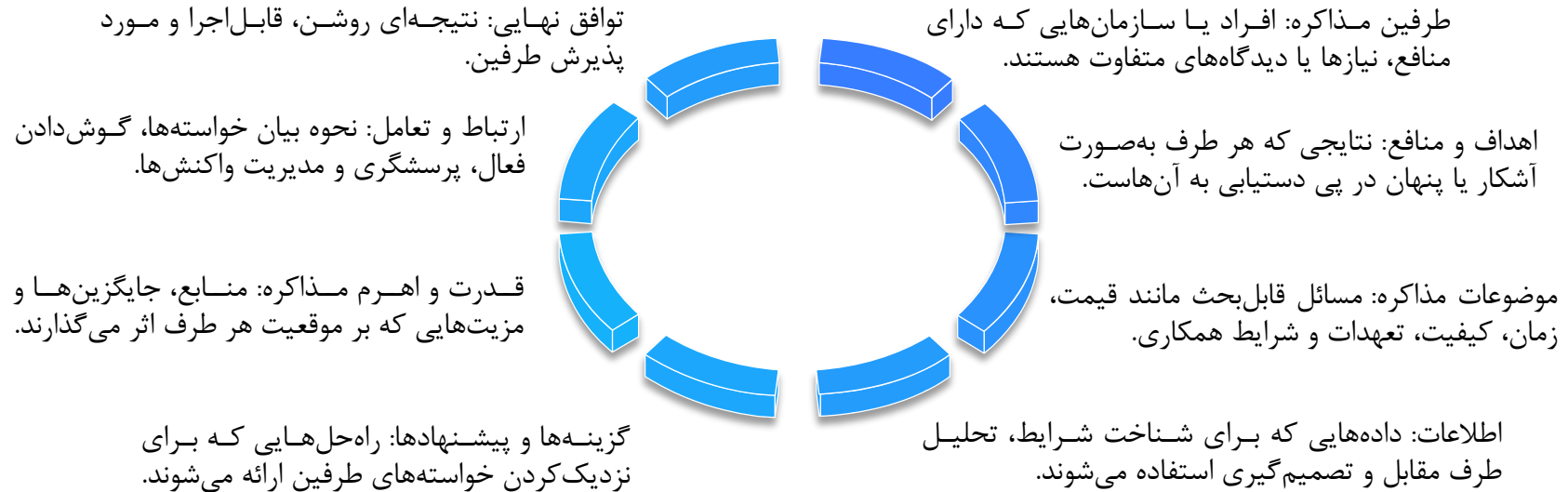
معیار	مذاکره	متقاعدسازی	چانه زنی
هدف اصلی	دستیابی به توافق مشترک	تغییر نظر یا رفتار طرف مقابل	گرفتن امتیاز بیشتر
ماهیت فرایند	تعاملی و دوطرفه	بیشتر یک طرفه و اثرگذارانه	رقابتی و امتیازمحور
موضوع اصلی	منافع، نیازها و مسائل مختلف	باور، تصمیم یا نگرش	قیمت، شرایط یا میزان امتیاز
نقش طرفین	هر دو طرف پیشنهاد می دهند	یک طرف تلاش می کند دیگری را قانع کند	هر طرف بر خواسته خود تأکید دارد
نتیجه مطلوب	توافق پایدار و قابل قبول	پذیرش دیدگاه یا پیشنهاد	رسیدن به بهترین شرایط ممکن
مثال	توافق درباره قرارداد همکاری	قانع کردن مشتری برای خرید	مذاکره بر سر کاهش قیمت

اهمیت مذاکره برای مدیران و رهبران

مذاکره یکی از مهم ترین مهارت های مدیریتی است، زیرا مدیران و رهبران به طور مستمر درباره تخصیص منابع، قراردادهای، اهداف سازمانی، حل تعارض ها و هماهنگی میان ذی نفعان تصمیم گیری می کنند. توانایی مذاکره حرفه ای به آن ها کمک می کند منافع سازمان را تأمین کنند، اختلاف ها را به فرصت همکاری تبدیل سازند و بدون آسیب زدن به روابط کاری، به توافق های پایدار دست یابند. مدیری که مذاکره را به درستی می شناسد، علاوه بر کاهش هزینه ها و ریسک ها، اعتماد کارکنان، مشتریان و شرکای تجاری را نیز افزایش می دهد.



ارکان اصلی مذاکره



// مطالعه موردی: مک‌دونالد

در سال ۱۹۵۴، ری کراک پس از مشاهده سیستم سریع و استاندارد رستوران برادران مک‌دونالد، درباره توسعه سراسری این کسب‌وکار با آنان مذاکره کرد و به نماینده اعطای امتیاز برند تبدیل شد. با گسترش شعب، اختلاف میان دیدگاه توسعه‌طلبانه کراک و رویکرد محتاطانه برادران افزایش یافت؛ تا اینکه کراک در سال ۱۹۶۱ حقوق شرکت را به مبلغ ۲۰۷ میلیون دلار خریداری کرد. این مطالعه موردی نشان می‌دهد که در مذاکرات تجاری، توافق بر سر هدف مشترک کافی نیست و موضوعاتی مانند اختیار تصمیم‌گیری، کنترل برند، شیوه توسعه و شرایط خروج باید از ابتدا به‌طور دقیق و مکتوب مشخص شوند.



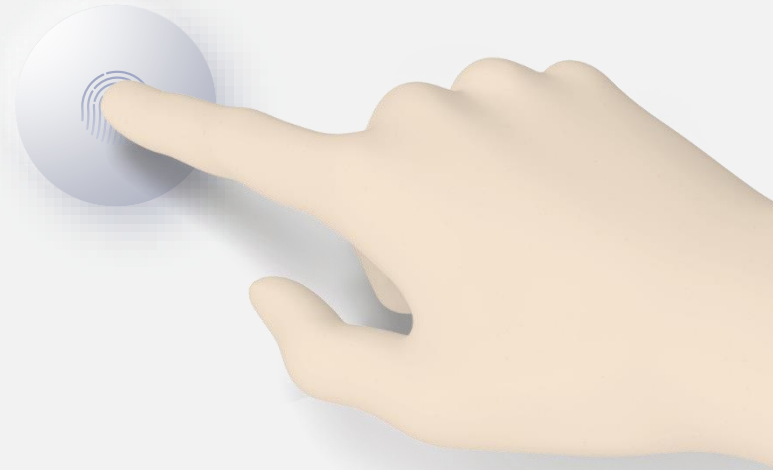
فصل دوم : شناخت خود و طرف مقابل

الگوهای رفتاری در مذاکره

- ✓ الگوی کوسه
- ✓ الگوی دلفین
- ✓ الگوی ماهی کپور
- ✓ الگوی روباه

سوگیری‌های شناختی در مذاکره

- ✓ سوگیری تأییدی (Confirmation Bias)
- ✓ سوگیری لنگراندازی (Anchoring Bias)
- ✓ اثر هاله‌ای (Halo Effect)
- ✓ زیان‌گریزی (Loss Aversion)



الگوهای رفتاری در مذاکره

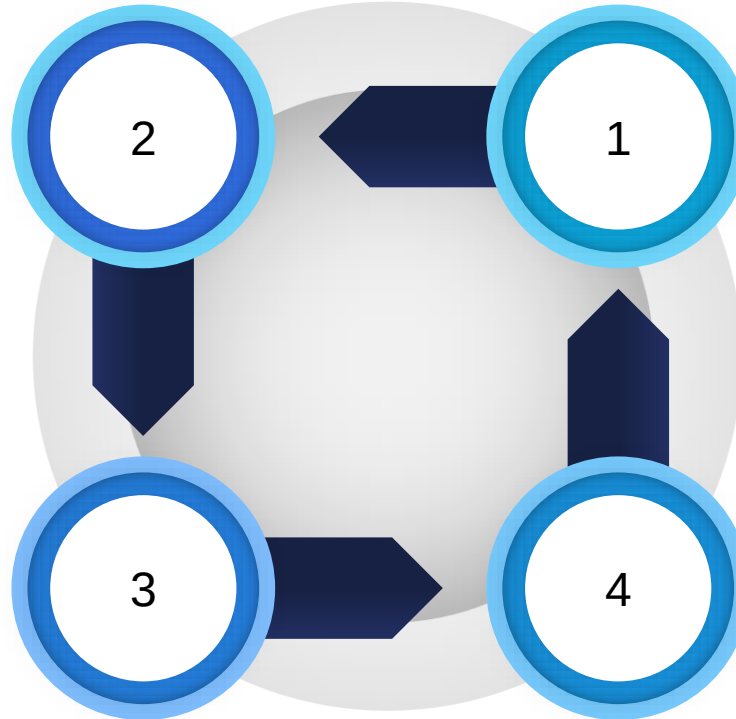


الگوی کوسه در مذاکره

- 1 رقابت محور: مذاکره را صحنه برد و باخت می داند.
- 2 نتیجه گرا: دستیابی به هدف خود را بر حفظ رابطه مقدم می شمارد.
- 3 قاطع و تهاجمی: خواسته ها را مستقیم و با فشار مطرح می کند.
- 4 امتیازدهی محدود: تنها در صورت دریافت امتیاز متقابل عقب نشینی می کند.
- 5 ریسک اصلی: ممکن است اعتماد و همکاری بلندمدت را تضعیف کند.

الگوی دلفین در مذاکره

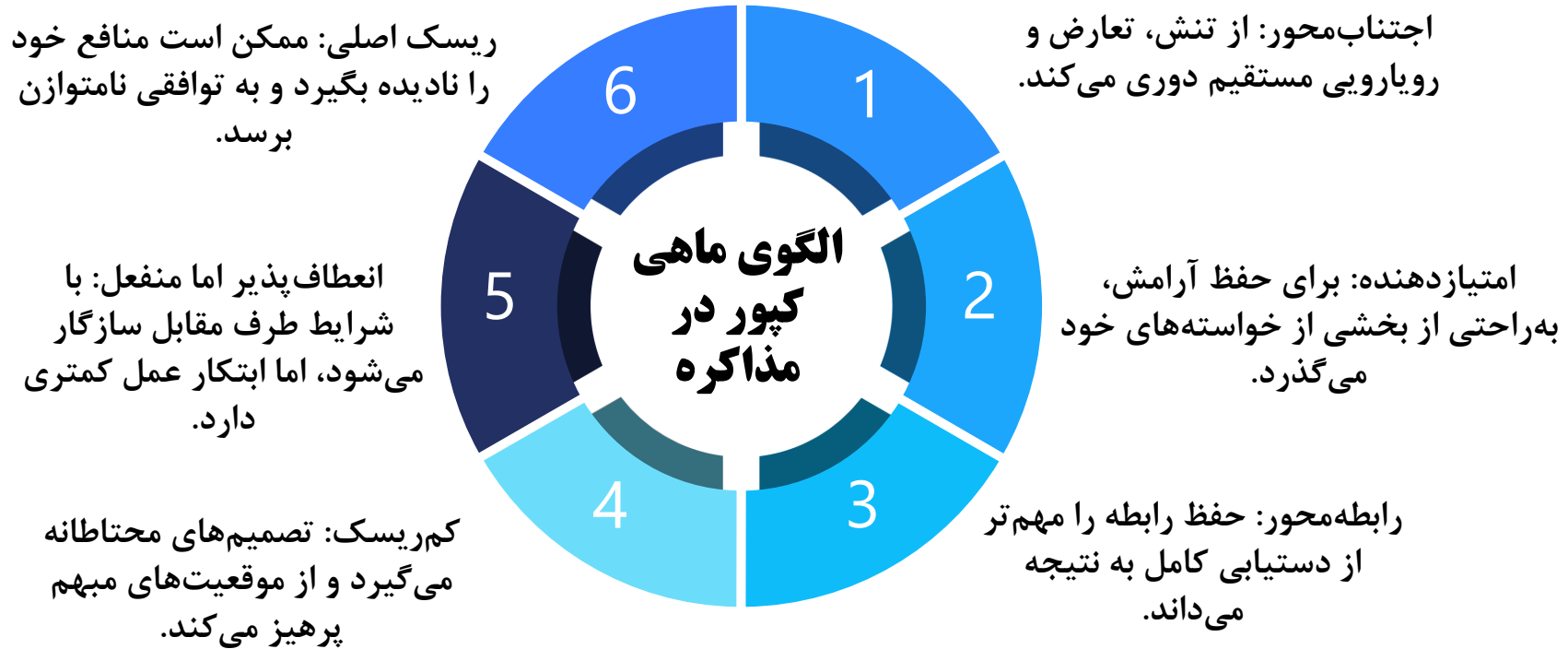
انعطاف پذیر: شرایط و خواسته های طرف مقابل را در نظر می گیرد.



همکاری محور: به دنبال راه حلی سودمند برای هر دو طرف است.

رابطه گرا: حفظ اعتماد و همکاری بلندمدت را مهم می داند.

خلاق در حل مسئله: به جای تقابل، گزینه های جدید برای توافق ایجاد می کند.



الگوی روباه در مذاکره

تاکتیکی: از زمان بندی، اطلاعات و روش های غیرمستقیم برای پیشبرد مذاکره استفاده می کند.

محاسبه گر و هوشمند: پیش از هر تصمیم، شرایط و واکنش طرف مقابل را تحلیل می کند.

ریسک اصلی: استفاده بیش از حد از پنهان کاری ممکن است اعتماد طرف مقابل را کاهش دهد.

انعطاف پذیر: بسته به موقعیت، میان رقابت، همکاری و امتیازدهی جابه جا می شود.



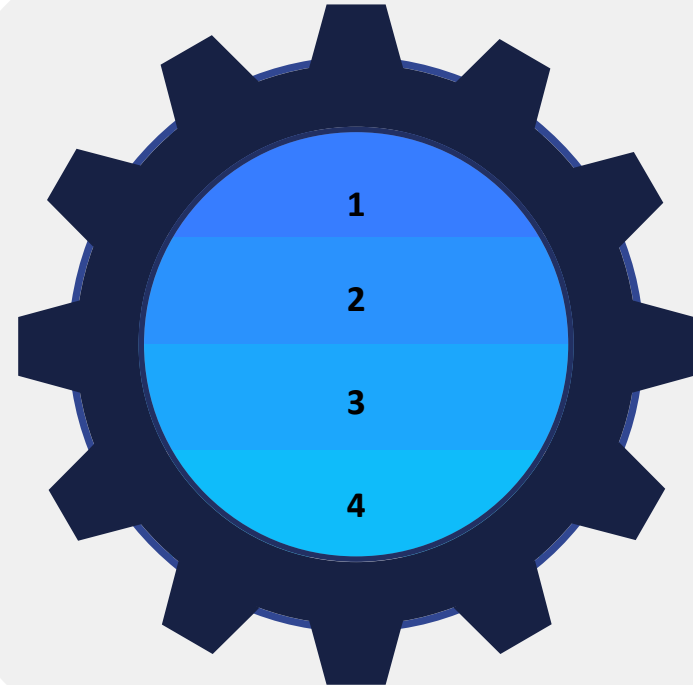
سوگیری‌های شناختی در مذاکره

✓ سوگیری تأییدی (Confirmation Bias)

✓ سوگیری لنگراندازی (Anchoring Bias)

✓ اثر هاله‌ای (Halo Effect)

✓ زیان‌گریزی (Loss Aversion)



CCD

COLONY COLLAPSE DISORDER

وقتی سوگیری شناختی، یک بحران علمی را به فاجعه اقتصادی تبدیل کرد!



داستان CCD در فرانسه 



1994

زنبورداران فرانسه با پدیده‌ای مرموز مواجه شدند: کلنی‌ها خالی از زنبور، اما ملکه و عسل باقی مانده بود.



تحقیقات گسترده

دانشمندان به دنبال علت گشتند: بیماری‌ها، ویروس‌ها، انگل‌ها، تغذیه، ژنتیک و... اما هیچ‌کدام مقصر اصلی نبود!



سوگیری شناختی

تمرکز بیش از حد روی یک فرضیه (سموم منوونیکوتینونید) و نادیده گرفتن سایر عوامل مؤثر به دلیل تایید سوگیری (Confirmation Bias)



نتیجه؟

16 سال تلاش، هزینه میلیون‌ها یورو، تصمیمات نادرست و سیاست‌گذاری‌های غلط!



پیامد نهایی

فرانسه یکی از بزرگترین صادرکنندگان عسل، به یکی از بزرگترین واردکنندگان عسل در جهان تبدیل شد.

تأثیرات بحران CCD



گاهش شدید تولید عسل

از ~40,000 تن (اوایل دهه 90) به کمتر از 10,000 تن



ضرر اقتصادی سنگین

صدها میلیون یورو خسارت به صنعت زنبورداری



وابستگی به واردات

فرانسه از صادرکننده بزرگ، به واردکننده بزرگ تبدیل شد.



تهدید گرده‌افشانی و امنیت غذایی

گاهش جمعیت زنبورها = کاهش گرده‌افشانی = تهدید کشاورزی



درس کلیدی برای مذاکره

سوگیری شناختی، ما را از دیدن واقعیت‌های مختلف محروم می‌کند و باعث تصمیمات اشتباه و پیامدهای چیران‌ناپذیر می‌شود.

چقدر در مذاکره، قربانی سوگیری‌های خود هستیم؟

اختلال فروپاشی کلونی زنبورها (CCD)

نمونه‌ای از تفکر چندعلتی



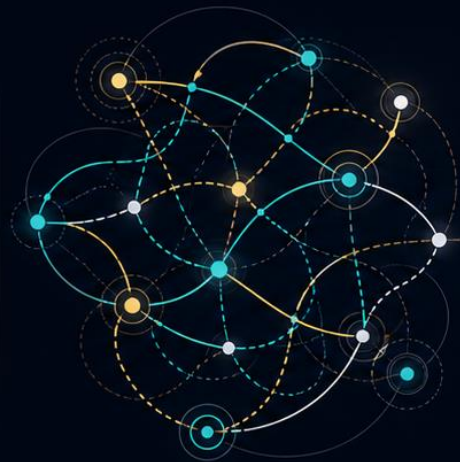
در هر پدیده، مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار نقش دارند؛ نه فقط یک علت واحد.

بزرگ‌ترین دشمن مذاکره‌کننده

کمبود اطلاعات نیست؛ تک‌بعدی و خطی فکر کردن است.



در مسائل پیچیده، جست‌وجوی
یک مقصر واحد، خود یک **دام شناختی** است.





مغز انسان تمایل دارد برای مسائل پیچیده، یک علت ساده و یک پاسخ سریع پیدا کند؛ همین تمایل، ما را در دام سوگیری‌های شناختی و تصمیم‌های اشتباه گرفتار می‌کند.

دیوید ریکاردو

سوگیری تأییدی



NEGOTIATION MINDSETS

Recognize Bias • Control the Anchor

CONFIRMATION BIAS

Seeing What We Expect



Challenge Your Assumptions

Actively look for information that could change your mind.



ANCHORING IN NEGOTIATION

The First Number Shapes the Conversation



Check the Evidence

Look beyond what confirms your view.



Seek Opposing Views

Invite different perspectives before deciding.



Set Your Own Range

Define a strong range before talks begin.



Use Objective Criteria

Base decisions on fair, measurable standards.

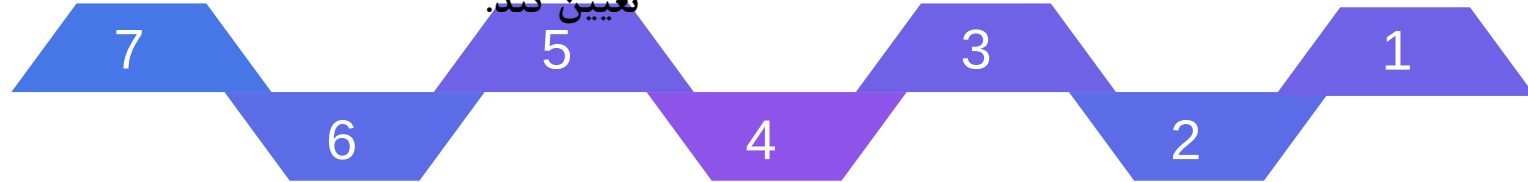
سوگیری لنگراندازی

تأثیر عدد اولیه: اولین عدد یا پیشنهاد، ذهن را جهت‌دهی می‌کند.

کاهش انعطاف ذهنی: فرد از بازه اولیه فاصله کمی می‌گیرد.

کاربرد تاکتیکی: مذاکره‌کننده ممکن است عمداً لنگر قوی تعیین کند.

راهکار کنترل: تعیین بازه مستقل، استفاده از داده و ارزیابی چند معیار.



مرجع‌سازی ناخواسته: پیشنهادهای بعدی با همان لنگر مقایسه می‌شوند.

اثر بر قیمت‌گذاری: رقم آغازین می‌تواند محدوده توافق را تغییر دهد.

ریسک اصلی: تصمیم نهایی ممکن است با ارزش واقعی فاصله داشته باشد.



قبل از مذاکره، قیمت هدف، قیمت مطلوب
وسناریوهای مختلف خود را مشخص کنید.

قبل از شنیدن پیشنهاد طرف مقابل،
ارزش واقعی را برای خودتان محاسبه کنید.

اگر عدد اولیه غیرمنطقی است، آن را نادیده
بگیرید و سریع یک لنگر جدید ارائه دهید.

روی داده‌ها، شواهد و مقایسه‌های بازار تکیه
کنید، نه روی اولین عددی که شنیده‌اید.

بزرگ‌ترین اشتباه در مذاکره، شنیدن
اولین عدد نیست؛
بلکه این است که اجازه دهیم همان
عدد، نحوه فکر کردن و تصمیم‌گیری ما
را هدایت کند.



Current Deal



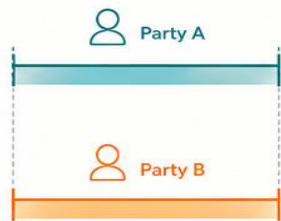
BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement

ZOPA – Zone of Possible Agreement

Finding Common Ground

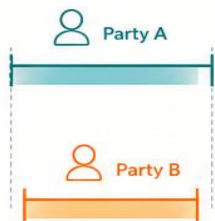
Negotiation is a journey from positions to possibilities.
The goal is to create value and find the zone where both sides agree.

1 Initial Positions



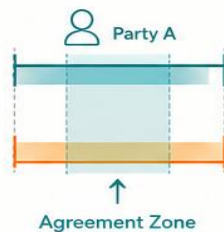
Both sides start with their own positions.

2 Ranges Narrow



As discussions continue, both sides adjust and narrow their ranges.

3 Zone of Agreement



The overlapping area is the Zone of Possible Agreement (ZOPA).

4 Successful Agreement



An agreement is reached within the ZOPA, creating value for both sides.



Focus on Interests
Understand what matters most to each side.



Collaborate
Open dialogue leads to better outcomes.



Create Value
Look for solutions that benefit both sides.



Reach Agreement
Find common ground and move forward.



رابطه بین BATNA ، ZOPA و لنگر (Anchoring) در مذاکره

سه ابزار کلیدی برای مذاکره هوشمند و رسیدن به توافق برد-برد



BATNA

Best Alternative To a Negotiated Agreement

بهترین جایگزین توافق مذاکره شده
اگر بانه توافق نرسیم، بهترین گزینه ما چیست؟



ZOPA

Zone Of Possible Agreement

منطقه توافق ممکن
بازه‌ای که در آن منافع هر دو طرف تأمین می‌شود.



Anchoring

لنگر انداختن

اولین عدد یا پیشنهاد، نقطه مرجع ذهنی طرف مقابل را شکل می‌دهد و محدوده مذاکره را جهت می‌دهد.



نحوه استفاده هوشمندانه



برای قدرت مذاکره بیشتر:

- ✓ BATNA خود را تقویت کنید.
- ✓ هرگز بدون گزینه جایگزین وارد مذاکره نشوید.



برای ایجاد توافق برد-برد:

- ✓ تمرکز بر روی ZOPA کنید.
- ✓ به دنبال راه‌حلهایی باشید که در این بازه قرار دارند.



برای مدیریت لنگر:

- ✓ اولین عدد را حرفه‌ای و هوشمندانه مطرح کنید.
- ✓ اگر طرف مقابل لنگر انداخت، از داده و منطق برای تعدیل محدوده استفاده کنید.

مثال کاربردی



شما می‌خواهید محصولی را بفروشید.

- BATNA شما: فروش به مشتری دیگر با قیمت 70
- BATNA مشتری: خرید از تأمین‌کننده دیگر با قیمت 40
- ZOPA: بازه بین 40 تا 70
- شما لنگر را با پیشنهاد 65 شروع می‌کنید تا محدوده را به نفع خود مدیریت کنید.
- توافق نهایی ممکن است روی 60 شکل بگیرد.

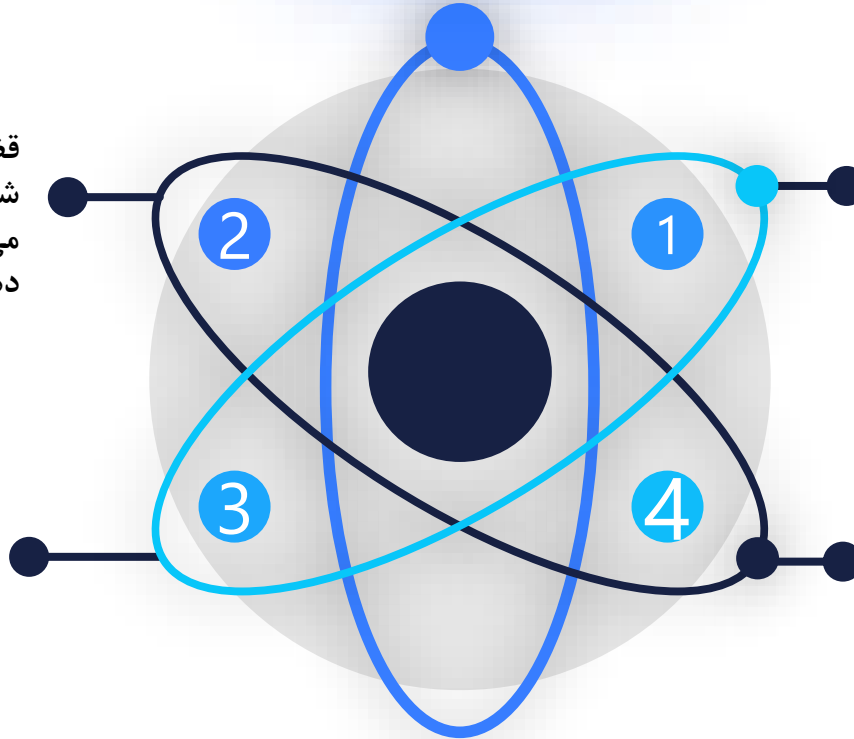
اثر هاله‌ای

قضاوت بر اساس ظاهر: ظاهر، شهرت یا موقعیت شغلی می‌تواند برداشت اولیه را شکل دهد.

کاهش دقت ارزیابی: توانایی‌ها، پیشنهادات و رفتار واقعی طرف مقابل کمتر بررسی می‌شوند.

تعمیم یک ویژگی: یک ویژگی مثبت یا منفی، بر ارزیابی کلی فرد اثر می‌گذارد.

راهکار کنترل: تفکیک ویژگی‌های فرد، استفاده از معیارهای مشخص و بررسی شواهد مستقل.



راهکار کنترل: مقایسه
واقع بینانه سود، زیان،
گزینه‌های جایگزین و پیامدهای
بلندمدت.

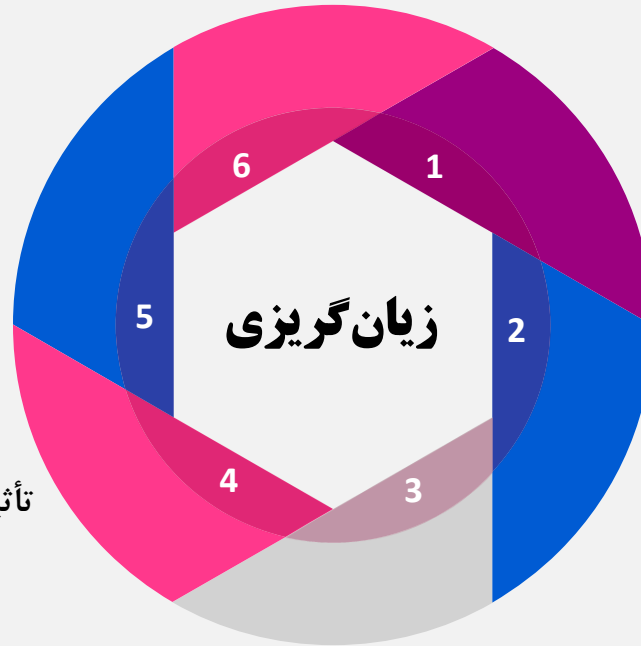
ترس از دست دادن: افراد معمولاً
زیان را شدیدتر از سود هم‌اندازه
احساس می‌کنند.

مقاومت در برابر امتیازدهی: هر
امتیاز ممکن است به‌عنوان از
دست دادن یک منفعت تلقی
شود.

تصمیم‌گیری محافظه کارانه: مذاکره‌کننده
برای جلوگیری از زیان، گزینه‌های
کم‌ریسک‌تر را انتخاب می‌کند.

ریسک اصلی: ترس از زیان ممکن
است مانع پذیرش یک توافق منطقی
و سودمند شود.

تأثیر بر پذیرش پیشنهاد: بیان پیامدهای
رد توافق گاهی مؤثرتر از تأکید بر
مزایای آن است.



سوگیری‌های شناختی در مذاکره و فروش

Cognitive Biases in Negotiation & Sales

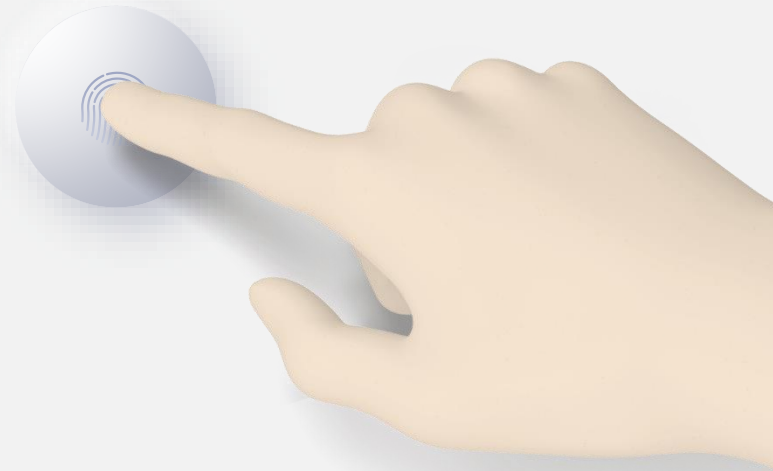
	۱. سوگیری تأیید Confirmation Bias	۲. سوگیری لنگراندازی Anchoring Bias	۳. اثر هاله‌ای Halo Effect	۴. زیان‌گریزی Loss Aversion
تعریف	 ما به دنبال شواهدی هستیم که باورهای قبلی خود را تأیید کند نه کشف حقیقت.	 اولین عدد یا اطلاعاتی که می‌شنویم، به عنوان مرجع ذهنی ما عمل کرده و تصمیمات ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد.	 از یک ویژگی مثبت یا منفی، نتیجه می‌گیریم که سایر ویژگی‌ها نیز مشابه هستند.	 درد ناشی از از دست دادن، تقریباً دو برابر لذت حاصل از به دست آوردن است.
مثال در فروش و مذاکره	 - مشتری را از قبل «سخت‌گیر» فرض می‌کنیم و هر رفتار او را در همان چارچوب تفسیر می‌کنیم. - فقط نظرات مثبت درباره پیشنهاد خود را جستجو می‌کنیم.	 - مشتری با عدد اولیه بسیار بالا یا پایین شروع می‌شود. - اولین پیشنهاد، محدوده ذهنی طرف مقابل را شکل می‌دهد.	 - مشتری خوش‌پوش و با پرسنیز را «بولدار» و «قابل اعتماد» فرض می‌کنیم. - یک ویژگی مثبت (مثلاً برند قوی) باعث می‌شود کل محصول را عالی فرض کنیم.	 - مشتری بیشتری از سود احتمالی، از دست دادن فرصت را حس می‌کند. - عباراتی مثل «فقط تا امشب معتبر است» اثر بیشتری دارد.
تأثیر بر تصمیم	 تصمیمات ناقص و یکطرفه، نادیده گرفتن اطلاعات مهم و فرصت‌های بهتر	 تعیین محدوده غیرواقعی برای توافق، سخت‌تر شدن رسیدن به یک توافق عادلانه	 ارزیابی نادرست افراد، برندها یا فرصت‌ها بر اساس یک ویژگی محدود	 تصمیمات احساسی، نگر داشتن گزینه‌های ضعیف و از دست دادن فرصت‌های بهتر
راهکار مقابله	 - از خود پرسیم: چه شواهدی خلاف این نظر وجود دارد؟ - از افراد با دیدگاه متفاوت نظر بخواهیم. - داده‌ها را قبل از نتیجه‌گیری کامل بررسی کنیم.	 - قبل از شنیدن عدد طرف مقابل، تحقیق کنیم. - محدوده‌های مختلف را در نظر بگیریم. - به جای یک عدد، روی منافع تمرکز کنیم.	 - افراد و پیشنهادها را ویژگی به ویژگی ارزیابی کنیم. - از چک‌لیست معیارهای مشخص استفاده کنیم. - قضاوت را به تأخیر بیندازیم.	 - به جای ترس از دست دادن، روی ارزش ایجادشده تمرکز کنیم. - گزینه‌های جایگزین (BATNA) خود را قوی کنیم. - تصمیم را بر اساس منطق، نه احساس بگیریم.



شناخت این سوگیری‌ها، اولین قدم برای مذاکره حرفه‌ای و تصمیم‌گیری هوشمندانه است.

فصل سوم : سبک های مذاکره

- ✓ سبک دقیق
- ✓ سبک صریح
- ✓ سبک خوش گفتار
- ✓ سبک فکور



سبک دقیق

مذاکره‌کننده دقیق پیش از ورود به جلسه، اطلاعات، اعداد، اسناد و جزئیات قرارداد را به‌دقت بررسی می‌کند و تصمیم‌های خود را بر پایه شواهد می‌گیرد. او در طول مذاکره پرسش‌های مشخص مطرح می‌کند، تناقض‌ها را تشخیص می‌دهد و از پذیرش تعهدات مبهم خودداری می‌کند. نقطه قوت این سبک، کاهش خطا و ریسک است؛ با این حال، تمرکز بیش از حد بر جزئیات ممکن است سرعت تصمیم‌گیری را کاهش دهد.



سبک صریح

مذاکره کننده صریح خواسته‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات خود را روشن و بدون ابهام بیان می‌کند. او از گفت‌وگوی مستقیم، تصمیم‌گیری سریع و تعیین مرزهای مشخص استقبال می‌کند و اجازه نمی‌دهد بحث از موضوع اصلی منحرف شود. این سبک در مذاکرات حساس و زمان‌محور مؤثر است؛ اما اگر با احترام و کنترل لحن همراه نباشد، ممکن است تهاجمی یا انعطاف‌ناپذیر برداشت شود.



ویژگی این سبک مذاکره:

هر چی رو فکر میکنه به زبان میاره ولی اصلا موضوع این سبک بی ادبی نیست.
عاشق مخالفت.
از رقابت استقبال میکنه.
راحت نظرش رو بیان میکنه.
حرف زدن با این جور آدمها لذت بخش هست.
عاشق دیتا دادن و خواباندن مچ طرف.
مذاکره با این آدمها سرعت بالایی دارد و کلی اطلاعات رد و بدل میشه.
مذاکره کننده غیر حرفه ای از این سبک مذاکره میترسه.
یه سئوالی میپرسد که تو سئوال بعدی گیت بندازه.
اصلا عقب نشینی و عذرخواهی نمیکنه.
میخواه افراد رو بترساند و لذت میبرد.
مرز باریکی با صراحت و گستاخی داره.

راه کار برای مواجهه با این سبک مذاکرات:

صراحت

اطلاعات

اعتماد به نفس بالا

به اهداف تجاری و شخصی شان اهمیت و علاقه نشان بده.

یه جوری نشان بده که میخوای اون سود کنه.

وارد جزئیات نشو، نقطه نظرشون رو بپرس و بهش توجه نشان بده. تکنیک فواره رو بزن بهش.

از شوخی هاش ناراحت نشو. میخواد اعتماد به نفست رو تست میکنه.

اسیر و مبهوت قدرتش نشو. شما هم رک باش.

حرف غیرمنطقی زد محکم جلوش وایسا بگو نه اصلا.

مبلغ، خط قرمز ماست.

ریتم سرعت در مذاکره رو بیار پایین، شمرده شمرده و طمانینه باهаш صحبت کنید.

سوالات پشت هم و جواب کوتاه میخواد. تو بازی عدد و جواب کوتاه نروید.

جلوی این آدمها به هیچ عنوان کوسه نشوید.

سبک خوش گفتار

مذاکره کننده خوش گفتار با ارتباط کلامی قوی، انرژی مثبت و ایجاد فضای دوستانه، توجه و اعتماد طرف مقابل را جلب می کند. او در توضیح ایده ها، داستان گویی، متقاعدسازی و کاهش تنش توانمند است و روابط انسانی را به بخشی از فرایند توافق تبدیل می کند. مزیت اصلی این سبک، برقراری سریع ارتباط است؛ اما جذابیت کلام نباید جای تحلیل دقیق و تعهدات روشن را بگیرد.



سبک فکور

مذاکره‌کننده فکور پیش از پاسخ‌دادن، اطلاعات و پیامدهای هر گزینه را بررسی می‌کند و با آرامش، گوش‌دادن فعال و پرسش‌های سنجیده پیش می‌رود. او کمتر تحت تأثیر فشار لحظه‌ای قرار می‌گیرد و برای رسیدن به تصمیمی منطقی و بلندمدت تلاش می‌کند. این سبک برای مذاکرات پیچیده مناسب است؛ با این حال، سکوت طولانی یا تأخیر در پاسخ ممکن است به اشتباه نشانه تردید یا بی‌علاقگی تلقی شود.



سبک مذاکره کم رو یا فکور:

سکوت میکنه، ملایمه ، اطلاعات نمیده اطلاعات میگیره.

شنوندگان خوبی هستند.

همدردی و همدلی بالای دارند.

مرموزند.

شما فقط مونولوگ دارید. تایید میکنند ، لبخند میزنند و بسیار آرام هستند در

جلسه.

گنده دماغ به نظر میرسه (سبکش هست)

با آدم خوش گفتار معامله نمیکنه.

از درگیر شدن میترسه.

سخت رفیق میشوند. ترجیح میدهند رسمی باشند.

راه کار برای مواجهه با این سبک مذاکرات :

هدف و نیت شان کلا سازش (یه کاری کن حرف بزنه، کلام مشترکی و...) تعریف و تمجید (تکنیک تعریف بزن بهش)

تضمین زیاد میخواد، ریسکهاش رو از بین ببرید با جمله:

(شما فقط تصمیم بگیر هر موردی شد با من ، من تا آخر همراه تم ، به هیچی فکر نکن و...) رفتار پرخاشگرانه و تنش آمیز نداشته باشید.

صبور باشید موتور ش دیر روشن میشه.

اگر تیمی مذاکره میکنید با این آدم حتما یک نفر از این دسته آدمها با خودت ببر.

نکته مهم ، آدم فکور و کم حرف به داد تان میرسند، چون موقع مذاکره اطرافیان و تیم مقابل رو آنالیز میکنند به اسم کوچک صداشون نکنید.

فصل چهارم : طراحی استراتژی مذاکره

✓ اطلاعات در مذاکره

✓ موضوعات مذاکره

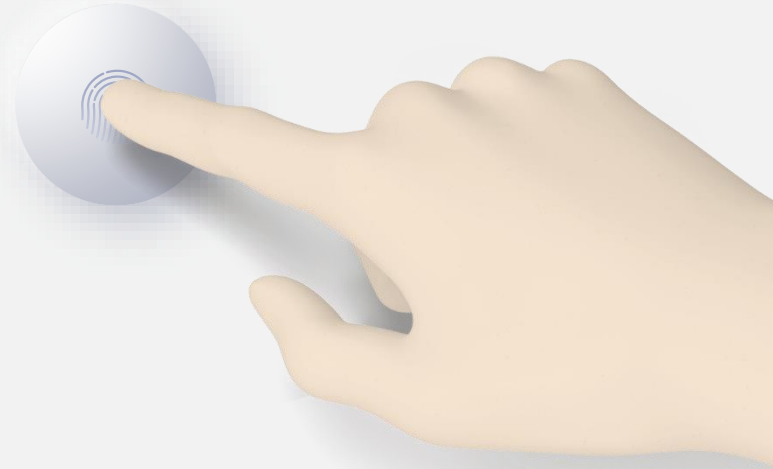
✓ زمان بندی مذاکره

✓ تحلیل نقاط قوت و ضعف

✓ بهترین گزینه جایگزین توافق (BATNA – Best
(Alternative to a Negotiated Agreement

✓ نقطه ترک مذاکره (Reservation Price)

✓ محدوده توافق احتمالی (ZOPA – Zone of Possible
(Agreement





“
از تفنگ پر
یک نفر می‌ترسد؛
از تفنگ خالی
دو نفر می‌ترسند!
”

اطلاعات، ابزار دوم قدرت در مذاکره

هر کسی که اطلاعاتش بیشتر باشد،
به احتمال زیاد برنده مذاکرات است.

اطلاعات باعث می‌شود...



دهن باز شود
برای مذاکره



نیاز طرف مقابل را
دقیق بشناسی



قدرت چانه‌زنی‌ات
افزایش یابد



نتیجه بهتری
بگیری

اسلحه،
مثل ناموس
سربازه



اطلاعات،
مثل ناموس
مذاکره‌کننده است

قانون گلوله و تفنگ در مذاکره



از اطلاعات
مراقبت کن

حفاظت از اطلاعات،
حفاظت از قدرت توست.



بدون اطلاعات،
به جلسه نرو

بدون اطلاعات کافی،
جلسه مذاکره را کنسل کن.



گلوله‌هایت را
یک‌به‌یک شلیک کن

اطلاعات را مرحله‌به‌مرحله
و به اندازه استفاده کن.



اطلاعات بی‌ارزش
حمل نکن

اطلاعات بی‌ارزش، فقط
وزن اضافه است.



هدف‌مند جمع‌آوری
و استفاده کن

هر اطلاعاتی باید در راستای
هدف مذاکره باشد.

اطلاعات، قدرت پنهان توست. آن را هوشمندانه جمع‌آوری، محافظت و مدیریت کن.

وقتی یک «اطلاعات» سرنوشت یک جنگ را تغییر داد!

داستان نیکسون، جنگ ویتنام و مذاکرات پاریس



ریچارد نیکسون

سی و هفتمین رئیس جمهور آمریکا
1969 - 1974



ویتنام شمالی

ویتنام جنوبی

جنگ ویتنام

جنگی که قرار بود زود به پیروزی برسد...

اما 19 سال طول کشید.

آمریکا در باتلاقی از هزینه، تلفات و افکار عمومی خسته گیر افتاده بود.

1 فشار انتخاباتی در آمریکا

انتخابات نزدیک بود. نگره به نیکسون اعلام کرد: اگر می‌خواهی برنده شوی و حزب جمهوری خواه رأی بیاورد، باید تا دسامبر ددلایمی اعلام کنی برای پایان دادن به جنگ.



2 حرکت دیپلماتیک نیکسون

نیکسون تصمیم گرفت از راه مذاکره وارد عمل شود. او پیشنهاد گفتگو و امضای «معاهده صلح پاریس» را به فرانسه و طرف‌های ویتنامی داد.



3 یک تلگرام محرمانه

یک جاسوس شوروی (از KGB) که در سوی شوروی بود، یک تلگرام یکخطی به ویتنام ارسال کرد:

”آمریکا می‌خواهد جنگ را تمام کند.“



4 واکنش ویتنامی‌ها

رهبران ویتنام این پیام را دریافت کردند. آن‌ها فهمیدند که زمان به نفع آن‌هاست.



5 مذاکرات فرسایشی در پاریس

ویتنامی‌ها در مذاکرات پاریس رفت و برگشت، کردند، پیشنهادهای را قبول نکردند و عمداً مذاکرات را طولانی و فرسایشی کردند.



یک خط اطلاعات، معادلات جنگ و مذاکره را تغییر داد!



یک اطلاعات ساده، تصمیم‌گیری استراتژیک یک کشور را تغییر داد.



زمان، مهم‌ترین سلاح در مذاکرات فرسایشی است.



اطلاعات، قدرت چانه‌زنی و جهت مذاکرات را تعیین می‌کند.



هر طرفی که بداند طرف مقابل چه می‌خواهد، برنده بازی مذاکره است.

“

در مذاکره، همیشه به دنبال اطلاعات باش... حتی یک خط!

آن یک خط، می‌تواند سرنوشت یک جنگ را تغییر دهد.



اطلاعات در مذاکره

“

- شناخت طرف مقابل: اهداف، نیازها، محدودیت‌ها و اولویت‌های او
- اطلاعات بازار: قیمت‌ها، رقبا، شرایط صنعت و گزینه‌های جایگزین
- سابقه روابط: تجربه همکاری، تعهدات قبلی و میزان اعتماد میان طرفین
- حدود اختیار: مشخص‌بودن سطح تصمیم‌گیری و امتیازدهی هر طرف
- منافع پنهان: دلایل واقعی پشت خواسته‌ها و مواضع اعلام‌شده
- ریسک‌ها و محدودیت‌ها: عوامل مالی، زمانی، حقوقی و اجرایی مؤثر بر توافق
- منابع اطلاعاتی معتبر: اسناد، گزارش‌ها، داده‌ها و شواهد قابل‌اتکا
- مدیریت افشای اطلاعات: تعیین اینکه چه اطلاعاتی، در چه زمان و به چه میزان ارائه شود

”





موضوعات مذاکره

- قیمت و شرایط پرداخت: مبلغ، تخفیف، نحوه و زمان پرداخت
- زمان بندی اجرا: تاریخ شروع، مدت انجام و زمان تحویل
- کیفیت و استانداردها: سطح کیفیت، مشخصات فنی و معیارهای پذیرش
- تعهدات طرفین: مسئولیت ها، وظایف و حدود اختیار هر طرف
- ضمانت ها و ریسک ها: جبران خسارت، ضمانت اجرا و تقسیم ریسک
- شرایط تغییر یا خاتمه: نحوه اصلاح قرارداد، فسخ یا خروج از همکاری
- خدمات و پشتیبانی: آموزش، خدمات پس از فروش و پاسخ گویی
- محرمانگی و مالکیت: حفاظت از اطلاعات و حقوق مالکیت فکری

زمان بندی مذاکره



انتخاب زمان امتیازدهی

ارائه امتیازها در مرحله مناسب و در برابر دریافت امتیاز متقابل

مدیریت ضرب الاجل ها

استفاده منطقی از محدودیت زمانی و
پرهیز از تصمیم گیری شتاب زده

اولویت بندی موضوعات

طرح مسائل مهم در زمانی که
انرژی و توجه طرفین بیشتر است

تعیین مدت جلسه

مشخص کردن زمان شروع، پایان و
مدت بررسی هر موضوع

انتخاب زمان مناسب

برگزاری جلسه در زمانی که طرفین تمرکز و آمادگی کافی دارند.

تحلیل نقاط قوت و ضعف

معیار	نقاط قوت	نقاط ضعف
اطلاعات و آمادگی	دسترسی به داده‌ها، شناخت بازار و آمادگی قبلی	اطلاعات ناقص یا وابستگی به منابع نامعتبر
قدرت تصمیم‌گیری	اختیار کافی برای ارائه پیشنهاد و پذیرش توافق	نیاز به تأیید مدیران یا محدودیت در امتیازدهی
گزینه‌های جایگزین	برخورداری از چند گزینه مناسب در صورت شکست مذاکره	وابستگی شدید به توافق با طرف مقابل
منابع و امکانات	توان مالی، تخصصی، زمانی یا اجرایی مناسب	محدودیت بودجه، نیروی انسانی یا زمان
موقعیت بازار	اعتبار برند، سهم بازار یا قدرت انتخاب بالا	رقابت شدید یا موقعیت ضعیف در بازار
مهارت مذاکره	ارتباط مؤثر، کنترل هیجان و قدرت تحلیل	ضعف در بیان خواسته‌ها یا مدیریت فشار
روابط طرفین	سابقه همکاری و اعتماد متقابل	تعارض قبلی یا بی‌اعتمادی میان طرفین
فشار زمانی	امکان صبر و انتخاب زمان مناسب	ضرب‌الاجل نزدیک و نیاز فوری به توافق

بهترین گزینه جایگزین توافق

➤ BATNA بهترین اقدامی است که یک مذاکره کننده در صورت نرسیدن به توافق می تواند انجام دهد. هرچه گزینه جایگزین قوی تر، واقعی تر و قابل اجرا تر باشد، وابستگی فرد به نتیجه مذاکره کمتر و قدرت تصمیم گیری او بیشتر می شود. شناخت BATNA کمک می کند مذاکره کننده تحت فشار، توافق نامناسب را نپذیرد و بداند در چه شرایطی ادامه مذاکره منطقی است یا باید از آن خارج شود. به همین دلیل، پیش از شروع مذاکره باید گزینه های جایگزین شناسایی، ارزیابی و بهترین آن ها انتخاب شود.



نقطه ترک مذاکره

➤ نقطه ترک مذاکره مرزی است که مشخص می کند مذاکره کننده تا چه سطحی از قیمت یا شرایط حاضر به ادامه گفت و گو و پذیرش توافق است. اگر پیشنهاد طرف مقابل از این مرز نامطلوب تر شود، ترک مذاکره و استفاده از گزینه جایگزین منطقی تر خواهد بود. این نقطه با توجه به هزینه ها، منافع، محدودیت ها، ریسک ها و ارزش **BATNA** تعیین می شود. مشخص کردن آن پیش از جلسه، از تصمیم گیری احساسی، امتیازدهی بیش از حد و پذیرش توافق زیان بار جلوگیری می کند.



محدوده توافق احتمالی

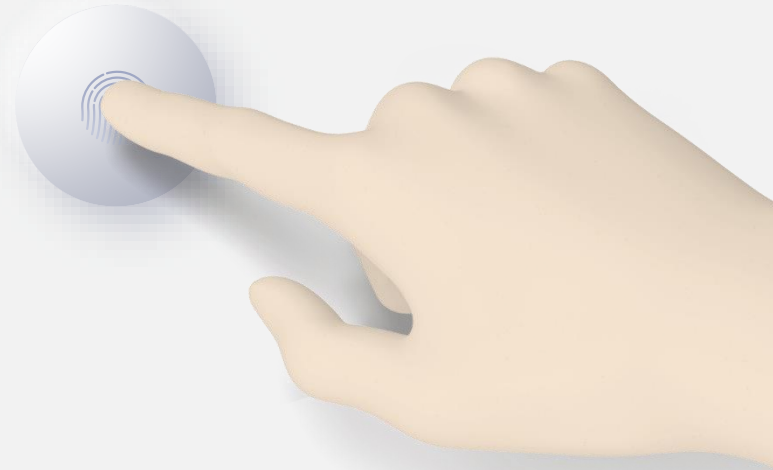
“

ZOPA محدوده‌ای است که در آن خواسته‌ها و حدود قابل پذیرش دو طرف با یکدیگر هم‌پوشانی پیدا می‌کند و امکان دستیابی به توافق وجود دارد. این محدوده میان نقطه ترک خریدار و نقطه ترک فروشنده شکل می‌گیرد؛ بنابراین شناخت دقیق **Reservation Price** هر طرف برای تشخیص آن ضروری است. اگر چنین هم‌پوشانی وجود نداشته باشد، توافق با شرایط فعلی ممکن نیست و طرفین باید با تغییر قیمت، زمان، کیفیت، خدمات یا سایر امتیازها، فضای تازه‌ای برای توافق ایجاد کنند.



فصل پنجم : تکنیک های حرفه ای مذاکره

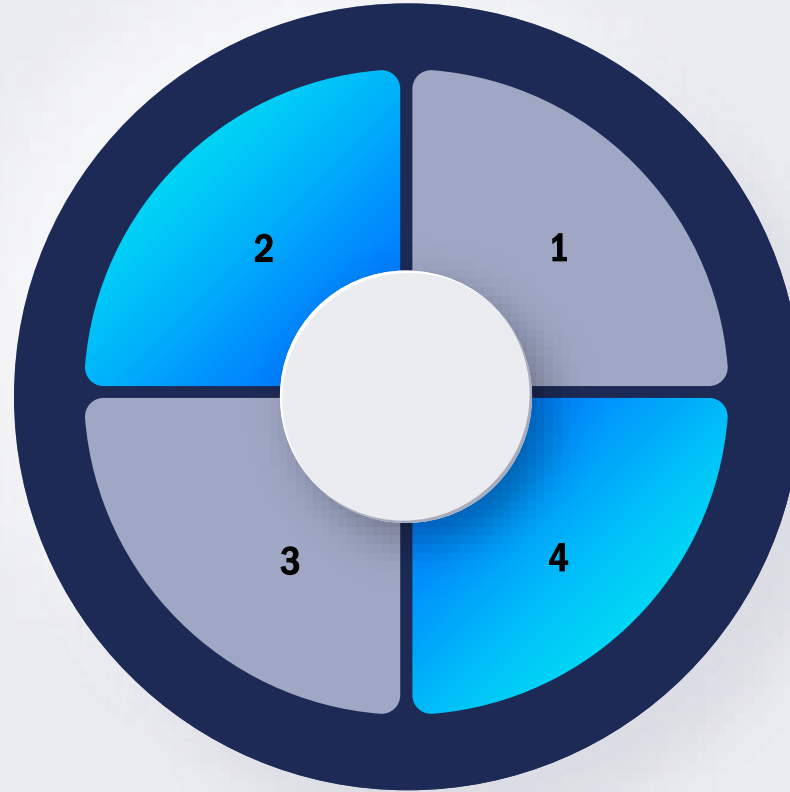
- ✓ تکنیک لنگراندازی (Anchoring)
- ✓ تکنیک چارچوب بندی (Framing)
- ✓ ارائه هم زمان چند پیشنهاد معادل (MESO – Multiple Equivalent Simultaneous Offers)
- ✓ بلوف در مذاکره (Bluffing in Negotiation)
- ✓ دام های مذاکره (Negotiation Traps)



تکنیک لنگر اندازی

جهت دهی به انتظارات:
لنگر مناسب می تواند
محدوده گفت و گو را به
سمت هدف مذاکره کننده
هدایت کند.

اتکا به منطق و داده: لنگر
باید واقع بینانه، قابل دفاع و
مبتنی بر اطلاعات معتبر
باشد.



تعیین نقطه شروع: اولین
عدد یا پیشنهاد، چارچوب
اولیه مذاکره را شکل
می دهد.

پرهیز از لنگر افراطی:
پیشنهاد بسیار غیر منطقی
ممکن است اعتماد را کاهش
دهد و مذاکره را متوقف کند.

تکنیک چارچوب‌بندی

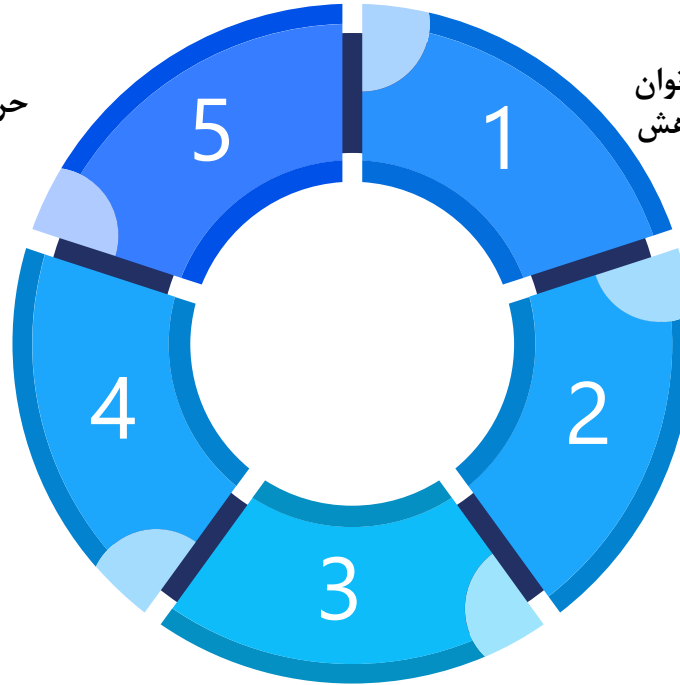
انتخاب زاویه ارائه: یک پیشنهاد را می‌توان از منظر سود، صرفه‌جویی، امنیت یا کاهش ریسک مطرح کرد.

تأثیر بر برداشت طرف مقابل: نحوه بیان اطلاعات می‌تواند ارزیابی فرد از همان پیشنهاد را تغییر دهد.

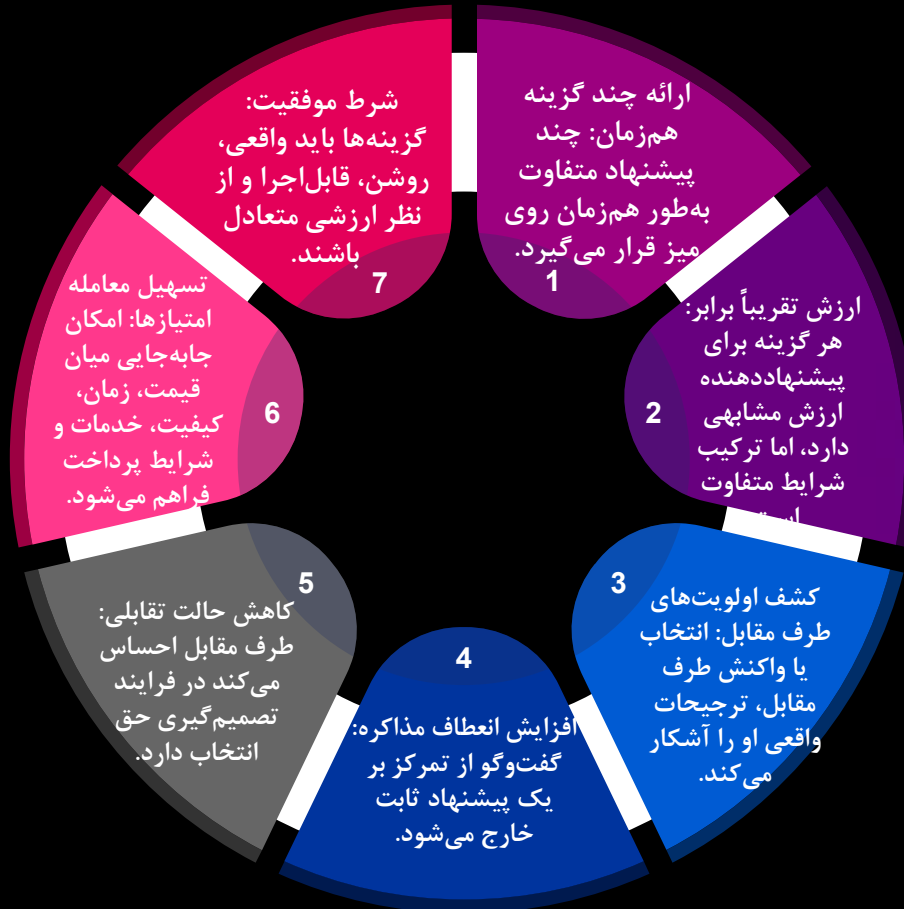
تأکید بر منافع مرتبط: چارچوب باید بر موضوعاتی متمرکز شود که برای طرف مقابل اهمیت بیشتری دارند.

پرهیز از تحریف: چارچوب‌بندی حرفه‌ای باید واقعیت را برجسته کند، نه اینکه اطلاعات را پنهان یا گمراه‌کننده ارائه دهد.

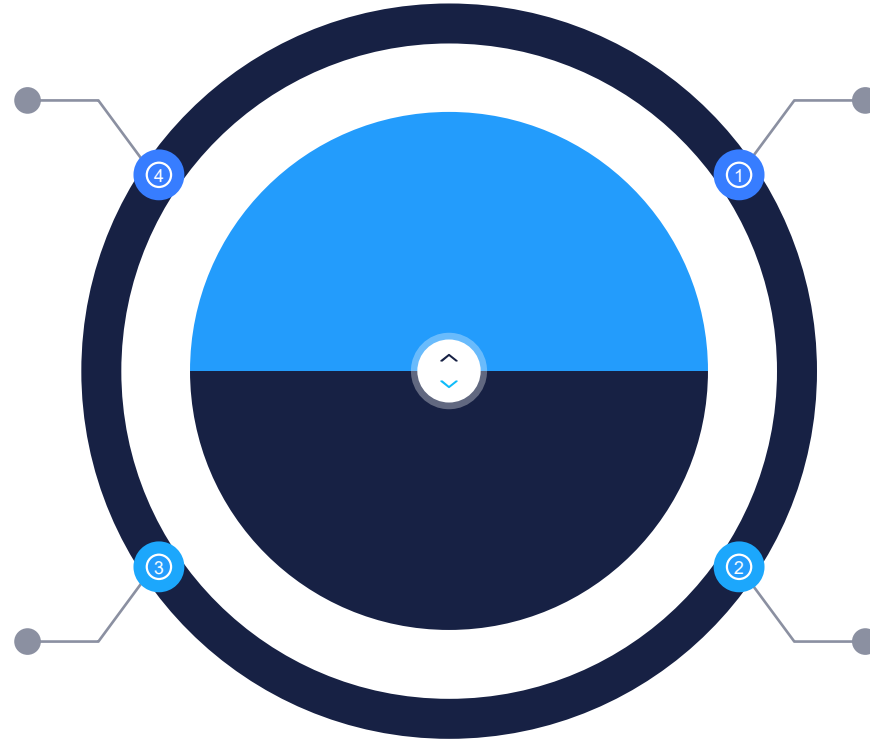
استفاده از زبان هدفمند: واژه‌ها، مثال‌ها و مقایسه‌های مناسب، پیام را روشن‌تر و اثرگذارتر می‌کنند.



ارائه همزمان چند پیشنهاد معادل



بلوف در مذاکره



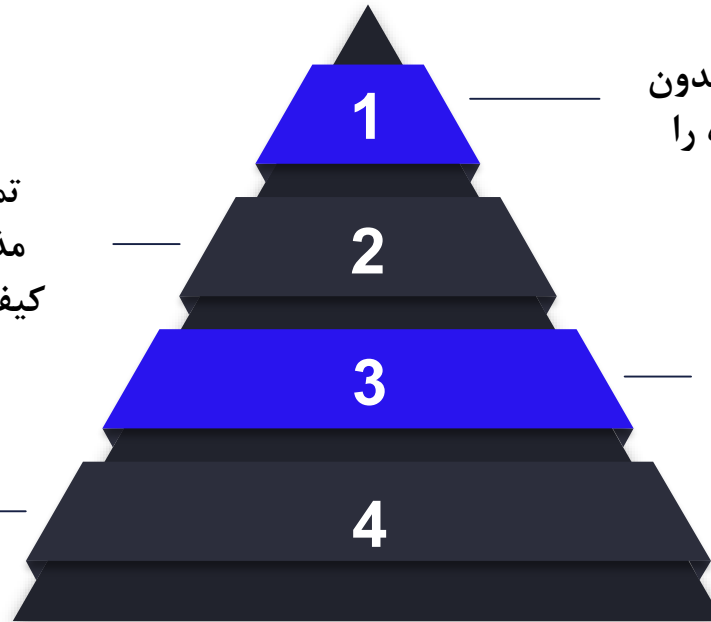
نمایش قدرت بیش از
واقعیت: مذاکره کننده
ممکن است گزینه‌ها،
اطلاعات یا قدرت
خود را بیشتر از
میزان واقعی نشان
دهد.

ایجاد فشار روانی:
بلوف می‌تواند طرف
مقابل را به
تصمیم‌گیری سریع یا
امتیازدهی بیشتر وادار
کند.

ریسک افشا:
آشکار شدن بلوف
موجب کاهش اعتبار،
اعتماد و قدرت
مذاکره کننده می‌شود.

مرز اخلاقی و حقوقی:
بلوف نباید به
دروغ‌گویی درباره
واقعیت‌های اساسی،
جعل اطلاعات یا فریب

دام‌های مذاکره



امتیازدهی یک‌طرفه: واگذاری امتیاز بدون دریافت امتیاز متقابل، قدرت مذاکره را کاهش می‌دهد.

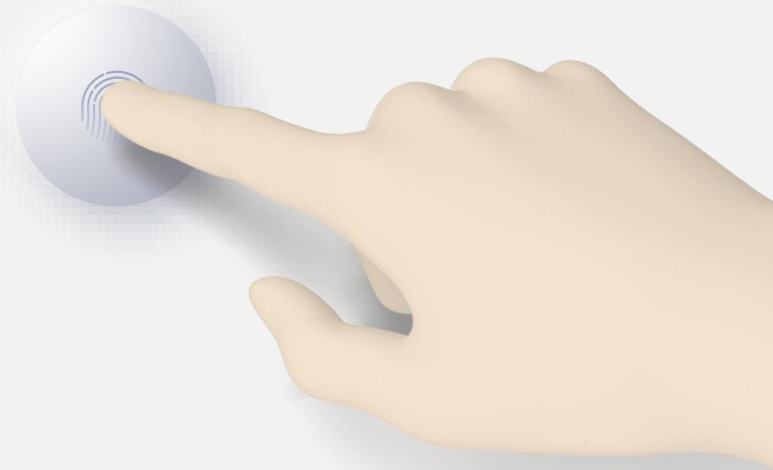
تمرکز بر یک موضوع: محدود کردن مذاکره به قیمت، مانع بررسی زمان، کیفیت، خدمات و سایر منافع می‌شود.

تصمیم‌گیری تحت فشار: عجله، ضرب‌الاجل و هیجان ممکن است به پذیرش توافق نامناسب منجر شود.

نادیده گرفتن BATNA: وابستگی بیش از حد به توافق، مذاکره‌کننده را از گزینه‌های جایگزین و نقطه ترک خود دور می‌کند.

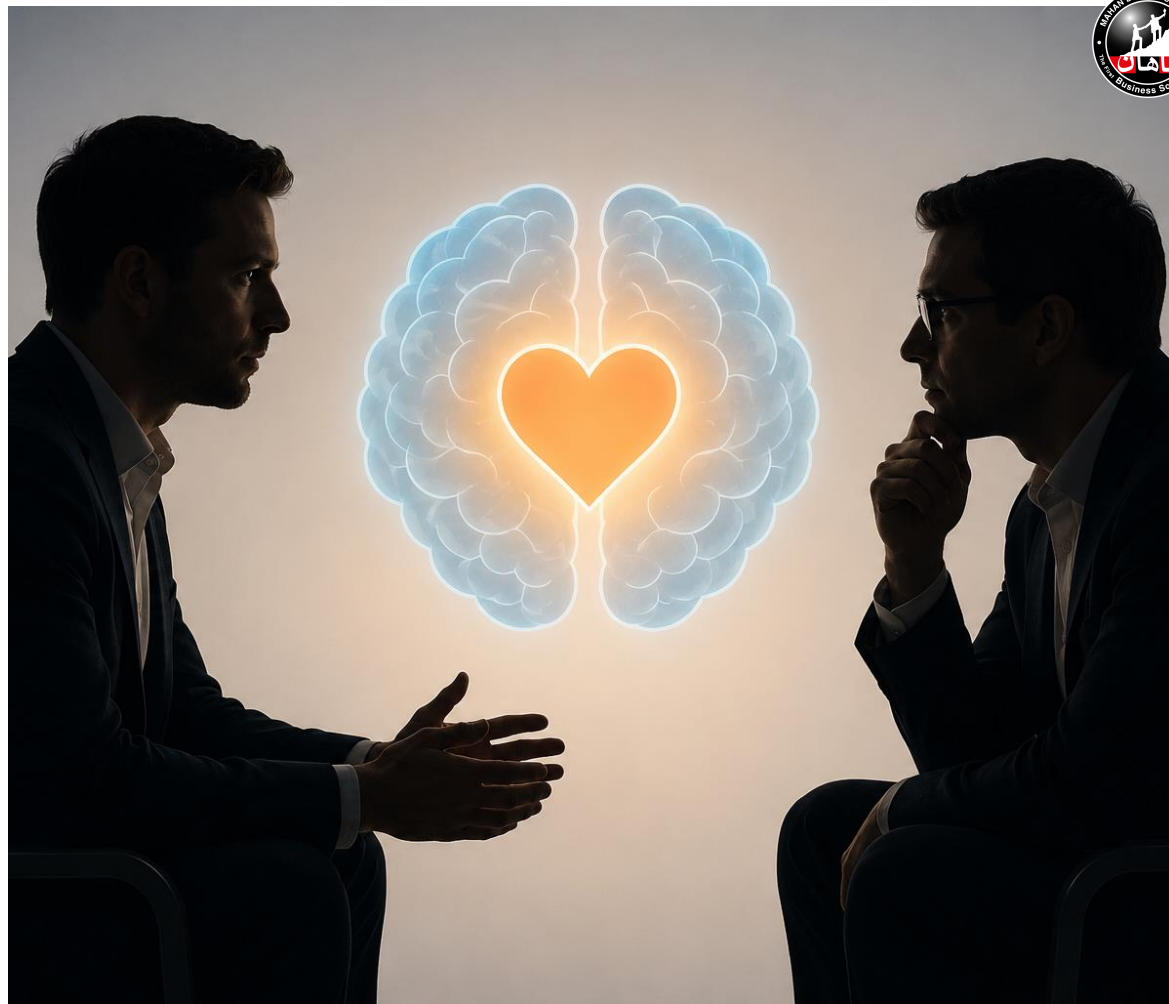
فصل ششم : روان شناسی مذاکره

- ✓ هوش هیجانی در مذاکره
- ✓ تحلیل رفتار متقابل
- ✓ مذاکره فردی
- ✓ مذاکره گروهی
- ✓ تفاوت مذاکره فردی و گروهی

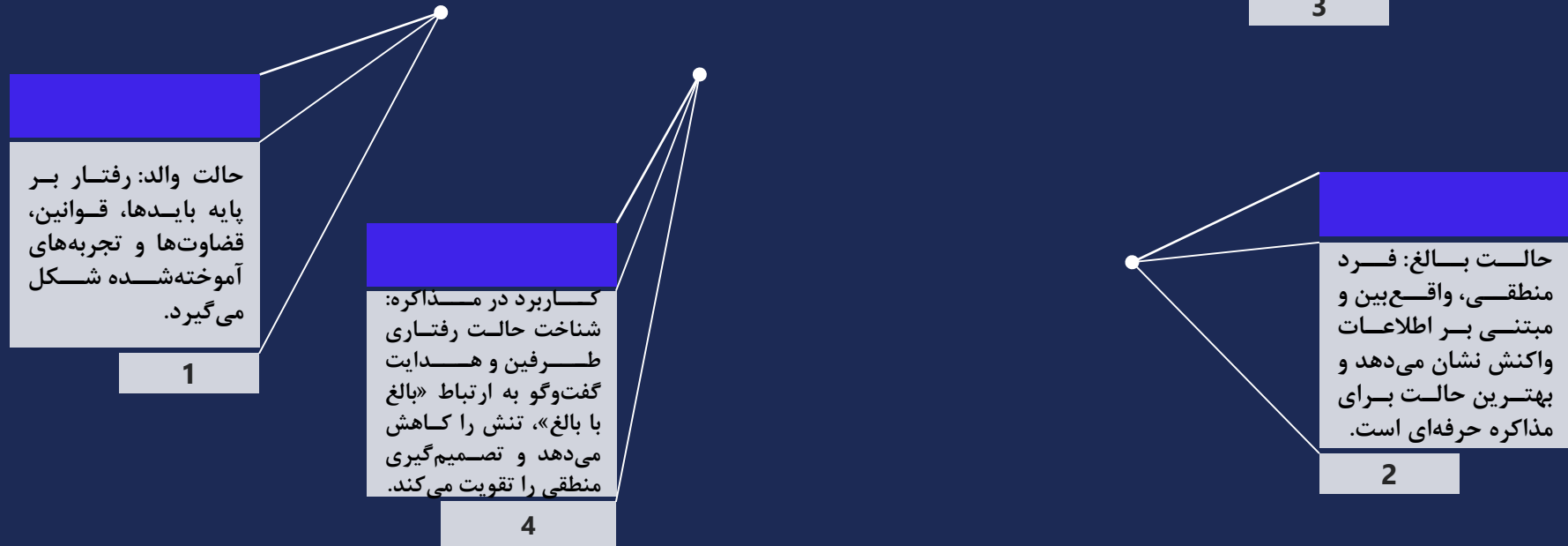


هوش هیجانی در مذاکره

هوش هیجانی در مذاکره به توانایی شناخت و مدیریت احساسات خود و درک هیجان‌های طرف مقابل اشاره دارد. مذاکره‌کننده‌ای که از هوش هیجانی بالایی برخوردار است، در شرایط تنش‌زا آرامش خود را حفظ می‌کند، واکنش‌های شتاب‌زده را کنترل می‌کند و نشانه‌های کلامی و رفتاری طرف مقابل را بهتر می‌شناسد. این توانایی موجب افزایش همدلی، کاهش تعارض، ایجاد اعتماد و انتخاب پاسخ مناسب در موقعیت‌های حساس می‌شود و زمینه‌دستابی به توافق منطقی و



تحلیل رفتار متقابل



مذاکره فردی

مذاکره فردی زمانی انجام می‌شود که هر طرف به تنهایی مسئول آماده‌سازی، گفت‌وگو، تصمیم‌گیری و مدیریت امتیازها باشد. در این نوع مذاکره، فرد از استقلال و سرعت عمل بیشتری برخوردار است و می‌تواند بدون نیاز به هماهنگی با اعضای تیم، مواضع خود را متناسب با شرایط تغییر دهد. با این حال، محدود بودن اطلاعات و دیدگاه‌ها، فشار روانی بیشتر و احتمال تصمیم‌گیری احساسی از چالش‌های آن است؛ بنابراین مذاکره‌کننده باید پیش از جلسه اهداف، حدود اختیار، BATNA و نقطه ترک خود را به‌طور دقیق مشخص کند.



“ مذاکره گروهی

مذاکره گروهی زمانی انجام می‌شود که دو یا چند نفر با نقش‌ها و تخصص‌های متفاوت، به نمایندگی از یک سازمان یا گروه در مذاکره حضور داشته باشند. این شیوه امکان استفاده از دانش، تجربه و دیدگاه‌های متنوع را فراهم می‌کند و قدرت تحلیل و تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. با این حال، اختلاف‌نظر داخلی، ناهماهنگی در بیان مواضع و مشخص نبودن حدود اختیار اعضا می‌تواند مذاکره را تضعیف کند؛ بنابراین پیش از جلسه باید نقش‌هایی مانند رهبر مذاکره، تحلیلگر، متخصص فنی و یادداشت‌بردار تعیین و پیام واحدی میان اعضای تیم هماهنگ شود.

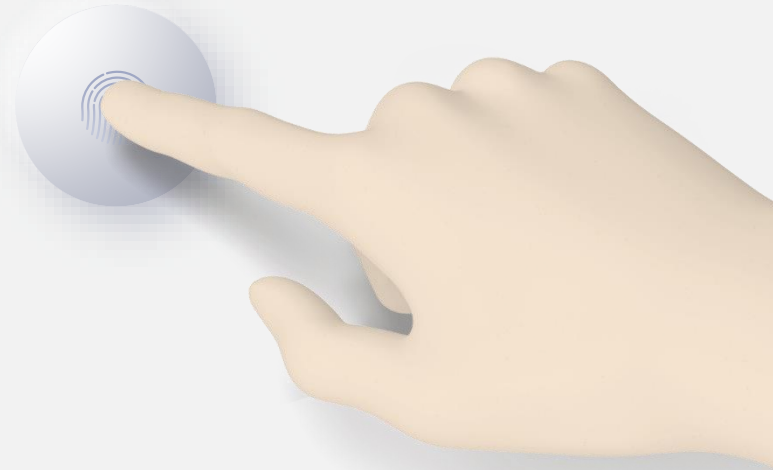


تفاوت مذاکره فردی و گروهی

معیار مقایسه	مذاکره فردی	مذاکره گروهی
تعداد مذاکره کنندگان	هر طرف معمولاً توسط یک نفر نمایندگی می‌شود.	هر طرف با چند عضو و نقش‌های تخصصی در مذاکره حضور دارد.
سرعت تصمیم‌گیری	تصمیم‌ها معمولاً سریع‌تر و بدون هماهنگی داخلی اتخاذ می‌شوند.	به دلیل نیاز به مشورت و هماهنگی اعضا، تصمیم‌گیری زمان بیشتری می‌برد.
تنوع اطلاعات و تخصص	اطلاعات و تحلیل‌ها به دانش و تجربه یک فرد محدود است.	امکان استفاده از دانش، تجربه و تخصص‌های متنوع اعضای تیم وجود دارد.
انعطاف‌پذیری	فرد می‌تواند سریع‌تر موضع یا پیشنهاد خود را متناسب با شرایط تغییر دهد.	تغییر موضع نیازمند هماهنگی با اعضا و رعایت حدود اختیار تعیین‌شده است.
هماهنگی داخلی	نیازی به تقسیم نقش یا مدیریت اختلاف‌نظر میان اعضای تیم وجود ندارد.	تقسیم نقش، پیام واحد و هماهنگی پیش از جلسه ضروری است.
فشار و مسئولیت	فشار روانی، تحلیل شرایط و مسئولیت نتیجه بر عهده یک نفر است.	فشار و مسئولیت میان اعضا تقسیم می‌شود، اما احتمال اختلاف داخلی وجود دارد.
قدرت تحلیل و کنترل	کنترل مذاکره ساده‌تر است، اما احتمال غفلت از برخی نکات بیشتر خواهد بود.	امکان تحلیل هم‌زمان ابعاد فنی، مالی، حقوقی و رفتاری فراهم می‌شود.
کاربرد مناسب	مذاکرات ساده، کم‌ریسک، سریع یا دارای موضوعات محدود.	مذاکرات پیچیده، مهم، چندموضوعی یا نیازمند تخصص‌های گوناگون.

فصل هفتم : آینده مذاکره

- ✓ مذاکره در عصر هوش مصنوعی
- ✓ کاربردهای هوش مصنوعی در مذاکره
- ✓ آماده‌سازی مذاکره با ChatGPT
- ✓ تحلیل شخصیت مشتری با هوش مصنوعی
- ✓ طراحی BATNA با کمک هوش مصنوعی
- ✓ طراحی سناریوهای مذاکره
- ✓ تحلیل ایمیل‌ها و پیام‌های مشتری



“ مذاکره در عصر هوش مصنوعی



➤ در عصر هوش مصنوعی، مذاکره از یک فرایند صرفاً مبتنی بر تجربه و شهود به فعالیتی داده‌محور و تحلیلی تبدیل شده است. ابزارهای هوشمند می‌توانند اطلاعات بازار و سوابق تعاملات را بررسی کنند، رفتار و اولویت‌های طرف مقابل را بهتر بشناسند و پیشنهادهای، سناریوها و پاسخ‌های احتمالی را پیش از جلسه شبیه‌سازی کنند. با این حال، هوش مصنوعی جایگزین قضاوت انسانی، همدلی و اعتمادسازی نمی‌شود؛ بلکه به‌عنوان دستیار مذاکره‌کننده، سرعت آمادگی و کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش

کاربردهای هوش مصنوعی در مذاکره

کاربرد	نقش هوش مصنوعی	نتیجه
جمع‌آوری اطلاعات	بررسی بازار، رقبای، سوابق و داده‌های مرتبط	افزایش آمادگی پیش از مذاکره
تحلیل طرف مقابل	شناسایی نیازها، اولویت‌ها و الگوهای رفتاری	انتخاب شیوه ارتباط مناسب
طراحی BATNA	پیشنهاد و مقایسه گزینه‌های جایگزین	کاهش وابستگی به توافق
طراحی سناریوها	پیش‌بینی واکنش‌ها و شبیه‌سازی مسیرهای مذاکره	آمادگی برای شرایط مختلف
تدوین پیشنهادها	تنظیم چند پیشنهاد متناسب با منافع طرفین	افزایش احتمال دستیابی به توافق
تحلیل پیام‌ها	بررسی لحن، خواسته‌ها و نگرانی‌های موجود در ایمیل‌ها	درک بهتر مواضع مشتری
ارزیابی توافق	مقایسه مزایا، هزینه‌ها، ریسک‌ها و پیامدها	تصمیم‌گیری دقیق‌تر و منطقی‌تر

آماده‌سازی مذاکره با ChatGPT



ChatGPT می‌تواند پیش از جلسه مذاکره به‌عنوان یک دستیار تحلیلی برای تعیین اهداف، شناسایی منافع طرفین، طراحی BATNA، مشخص کردن نقطه ترک و تدوین پرسش‌های کلیدی استفاده شود. همچنین می‌توان با ارائه اطلاعات دقیق درباره موضوع، طرف مقابل و محدودیت‌های مذاکره، از آن برای تولید پیشنهادهای جایگزین، شبیه‌سازی واکنش‌های احتمالی و تمرین سناریوهای مختلف کمک گرفت. برای دستیابی به پاسخ بهتر، درخواست باید روشن، مشخص و دارای زمینه کافی باشد و خروجی نیز به‌صورت مرحله‌ای بررسی و اصلاح شود.





تحلیل شخصیت مشتری با هوش مصنوعی

هوش مصنوعی می‌تواند با بررسی پیام‌ها، ایمیل‌ها، سوابق تعامل و شیوه بیان مشتری، الگوهای رفتاری و ارتباطی او را شناسایی کند. این تحلیل به مذاکره‌کننده کمک می‌کند میزان حساسیت مشتری به قیمت، سرعت تصمیم‌گیری، نیاز به جزئیات، ریسک‌پذیری و اولویت‌های احتمالی او را بهتر درک کند و متناسب با آن، لحن گفت‌وگو و نوع پیشنهاد خود را تنظیم نماید. با این حال،

طراحی BATNA با کمک هوش مصنوعی

➤ هوش مصنوعی می‌تواند با بررسی هدف مذاکره، محدودیت‌ها، منابع موجود و شرایط بازار، گزینه‌های جایگزین مختلفی را برای شرایط عدم توافق پیشنهاد دهد. سپس این گزینه‌ها از نظر ارزش اقتصادی، میزان ریسک، هزینه اجرا، زمان موردنیاز و احتمال موفقیت مقایسه می‌شوند تا بهترین جایگزین انتخاب شود. همچنین می‌توان از هوش مصنوعی برای شناسایی نقاط ضعف هر گزینه و طراحی راهکارهای تقویت آن استفاده کرد. با این حال، **BATNA** پیشنهادی باید با اطلاعات واقعی بررسی شود و تصمیم نهایی بر اساس قضاوت و اختیار مذاکره‌کننده انجام گیرد.



طراحی سناریوهای مذاکره

طراحی سناریوهای مذاکره به معنای پیش‌بینی مسیرهای احتمالی گفت‌وگو و آماده‌سازی پاسخ مناسب برای هر وضعیت است. با کمک هوش مصنوعی می‌توان واکنش‌های احتمالی طرف مقابل، پیشنهادهای جایگزین، درخواست امتیاز، مخالفت، بن‌بست یا پذیرش توافق را شبیه‌سازی کرد. بررسی سناریوهای خوش‌بینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه به مذاکره‌کننده کمک می‌کند برای شرایط مختلف آمادگی داشته باشد، تصمیم‌های شتاب‌زده نگیرد و در طول مذاکره با انعطاف و اعتماد به نفس بیشتری عمل کند.



تحلیل ایمیل‌ها و پیام‌های مشتری

هوش مصنوعی می‌تواند متن ایمیل‌ها و پیام‌های مشتری را از نظر لحن، هدف، خواسته‌های اصلی، نگرانی‌ها، میزان رضایت و نشانه‌های مخالفت یا تمایل به توافق بررسی کند. این تحلیل به مذاکره‌کننده کمک می‌کند منظورهای ضمنی مشتری را بهتر تشخیص دهد، موضوعات حساس را شناسایی کند و پاسخی متناسب با شرایط تهیه نماید. همچنین می‌توان از هوش مصنوعی برای خلاصه‌سازی مکاتبات طولانی، استخراج تعهدات و پیشنهاد پاسخ‌های حرفه‌ای استفاده کرد؛ با این حال، پیش از ارسال هر پیام باید دقت اطلاعات، لحن و ملاحظات محرمانگی توسط مذاکره‌کننده بررسی شود.





با تشکر از حسن توجه تان