چرا تیم فروش به شما دروغ می‌گوید؟ روانشناسی «پنهان‌کاری»

چرا تیم فروش به شما دروغ می‌گوید؟ روانشناسی «پنهان‌کاری» (Sandbagging) در پیش‌بینی فروش

مقدمه: معمای جمعه آخر ماه

صحنه آشنایی است: بیست و پنجم ماه است و شما به عنوان مدیر فروش، گزارش پیش‌بینی (Forecast) تیم را بررسی می‌کنید. اعداد ناامیدکننده هستند؛ به نظر می‌رسد که این ماه قرار است ۲۰ درصد زیر هدف (Target) باشید. فشار خونتان بالا می‌رود، جلسات

اضطراری می‌گذارید و گزارش‌های تندی به مدیرعامل می‌دهید. اما ناگهان، در دو روز آخر ماه، معجزه‌ای رخ می‌دهد! چند قرارداد بزرگ که در گزارش‌ها «در حال مذاکره اولیه» ثبت شده بودند، ناگهان بسته می‌شوند. تیم فروش، قهرمانانه تارگت را می‌زند و حتی ۱۰ درصد هم بالاتر می‌فروشد. همه جشن می‌گیرند.

اما شما به عنوان یک مدیر باتجربه، نباید جشن بگیرید. شما باید نگران باشید. این پدیده که در ظاهر «تلاش لحظه آخری» به نظر می‌رسد، اغلب نشانه‌ای از یک بیماری سازمانی خطرناک به نام «سندبگینگ» (Sandbagging) یا پنهان‌کاری استراتژیک است. تیم فروش شما می‌دانست که این قراردادها بسته می‌شوند، اما به شما دروغ گفت (یا حقیقت را کامل نگفت).

چرا فروشندگان ترجیح می‌دهند مدیران خود را در تاریکی نگه دارند؟ و چرا این پدیده می‌تواند کشتی کسب‌وکار شما را با وجود فروش بالا، غرق کند؟ این مقاله به کالبدشکافی روانشناختی این دروغ‌های مصلحتی می‌پردازد.

سندبگینگ چیست؟ هنر «کم‌فروشی» در انتظارات

اصطلاح «سندبگینگ» (Sandbagging) از بازی پوکر و گلف می‌آید؛ جایی که یک بازیکن حرفه‌ای، عمداً بازی ضعیفی از خود نشان می‌دهد تا حریف را فریب دهد و شرط را بالا ببرد، سپس در لحظه

آخر تمام مهارتش را رو می‌کند.

در دنیای فروش، سندبگینگ زمانی رخ می‌دهد که فروشندگان عمداً پیش‌بینی فروش خود را کمتر از واقعیت اعلام می‌کنند یا بستن قراردادهای قطعی را تا پایان دوره به تعویق می‌اندازند تا «سورپرایز» ایجاد کنند. آن‌ها با پایین آوردن سطح انتظارات شما، کار خود را برای «قهرمان شدن» آسان می‌کنند. شعار نانوشته آن‌ها این است: «کم قول بده، زیاد تحویل بده» (Under-promise, Over-deliver). شاید فکر کنید این استراتژی خوبی است، اما برای مدیریت کلان سازمان، یک فاجعه اطلاعاتی محسوب می‌شود.

ریشه اول: ترس از «اثر چرخ‌دنده» (The Ratchet Effect)

«اگر امروز خوب کار کنم، فردا تنبیه می‌شوم.» این بزرگترین پارادوکس ذهنی فروشندگان است. آن‌ها تجربه کرده‌اند که اگر در این ماه ۱۲۰ درصدِ تارگت را بفروشند، پاداش می‌گیرند، اما ماه بعد تارگت آن‌ها بر اساس همان ۱۲۰ درصد تنظیم می‌شود! به این پدیده «اثر چرخ‌دنده» می‌گویند. چرخ‌دنده فقط به سمت بالا حرکت می‌کند و هرگز پایین نمی‌آید.

فروشندگان باهوش یاد می‌گیرند که برای محافظت از آینده خود، باید عملکردشان را مدیریت کنند. اگر آن‌ها قرارداد بزرگی در دست

داشته باشند که تارگت این ماه را منفجر می‌کند، ممکن است عمداً آن را به ماه بعد منتقل کنند (Sandbagging) تا مطمئن شوند ماه بعدی هم با حاشیه امن شروع می‌شود. در واقع، آن‌ها به شما دروغ نمی‌گویند چون آدم‌های بدی هستند؛ آن‌ها پنهان‌کاری می‌کنند چون سیستم هدف‌گذاری شما، «صداقت» را تنبیه و «بازی‌سازی» را تشویق می‌کند.

ریشه دوم: ترس از «بازجویی» (The Grilling)

مدیران فروش اغلب ناخواسته فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن، خوش‌بینی بیش از حد، خطرناک است. فرض کنید یک فروشنده صادقانه پیش‌بینی کند که «این ماه ۵۰۰ میلیون می‌فروشم». اگر در پایان ماه ۴۵۰ میلیون بفروشد (که عدد خوبی است)، مدیر او را بازخواست می‌کند: «چرا ۵۰ میلیون کمتر شد؟ مگر نگفتی ۵۰۰ تا؟»

فروشنده یاد می‌گیرد که اعلام عدد واقعی، ریسک دارد. پس دفعه بعد، حتی اگر بداند ۵۰۰ میلیون می‌فروشد، در گزارش پیش‌بینی عدد ۳۵۰ میلیون را اعلام می‌کند. حالا اگر ۴۵۰ میلیون بفروشد، مدیر می‌گوید: «آفرین! ۱۰۰ میلیون بیشتر از پیش‌بینی فروختی!» نتیجه: همان عملکرد، اما با یک گزارش دروغین، تبدیل به موفقیت می‌شود. فروشندگان سندبگینگ می‌کنند تا حاشیه امنی برای خود بسازند و از جلسات بازجویی فرار کنند.

هزینه پنهان دروغ‌ها: چرا سندبگینگ سمی است؟

شاید بگویید: «تا زمانی که آن‌ها می‌فروشند، چه اهمیتی دارد که پیش‌بینی‌ها غلط باشد؟» پاسخ در یک کلمه است: منابع. مدیران ارشد بر اساس پیش‌بینی فروش (Forecast) تصمیمات حیاتی می‌گیرند، نه بر اساس فروش قطعی.

- مدیریت موجودی: اگر تیم فروش پیش‌بینی را پایین نگه دارد، انبار کالا تامین نمی‌شود. وقتی ناگهان فروش‌ها در آخر ماه قطعی می‌شود، کالا موجود نیست و مشتری ناراضی می‌شود.
- بودجه بازاریابی: وقتی پیش‌بینی فروش پایین است، مدیران بودجه تبلیغات را قطع می‌کنند تا هزینه‌ها را کنترل کنند، در حالی که شاید نیاز به تبلیغات بیشتر باشد.
- اعتبار نزد سرمایه‌گذار: هیچ چیز به اندازه «غیرقابل پیش‌بینی بودن» اعتماد هیئت مدیره و سرمایه‌گذاران را از بین نمی‌برد. سازمانی که نداند ماه بعد چقدر می‌فروشد، یک سازمان نابالغ است.

سندبگینگ باعث می‌شود سازمان شما مثل راننده‌ای باشد که با چشم‌بند رانندگی می‌کند و فقط وقتی به دیوار خورد (یا از خط پایان گذشت) متوجه موقعیت خود می‌شود.

راهکار: چگونه فرهنگ صداقت را جایگزین پنهان‌کاری کنیم؟

برای درمان این بیماری، باید دارو را عوض کنید. با فشار آوردن بیشتر، پنهان‌کاری بیشتر می‌شود. در اینجا ۳ راهکار مدیریتی برای توقف سندبگینگ ارائه می‌شود:

۱. جدا کردن «هدف» (Goal) از «پیش‌بینی» (Forecast) بزرگترین اشتباه مدیران، یکی دانستن این دو مفهوم است.

هدف: آن چیزی است که ما آرزو داریم و برایش تلاش می‌کنیم (مثلاً ۱ میلیارد تومان).

پیش‌بینی: آن چیزی است که داده‌ها و واقعیت بازار نشان می‌دهد (مثلاً ۸۰۰ میلیون تومان).

به تیم خود بگویید: «من شما را بابت نرسیدن به هدف بازخواست می‌کنم، اما بابت پیش‌بینی غلط، جداگانه بازخواست می‌کنم.» فضا را امن کنید تا فروشنده بتواند بگوید: «رئیس، من تمام تلاشم را برای هدف ۱ میلیاردی می‌کنم، اما واقع‌بینانه بر اساس وضعیت مشتریان، پیش‌بینی من ۸۰۰ میلیون است.» این صداقت به شما امکان برنامه‌ریزی می‌دهد.

۲. تغییر تعریف «قهرمان» در اکثر شرکت‌ها، کسی که دقیقه ۹۰ گل

می‌زند قهرمان است. اما در سازمان‌های بلوغ‌یافته، کسی قهرمان است که «خوش‌قول» باشد. برای «دقت در پیش‌بینی» (Forecast Accuracy) پاداش تعیین کنید. اگر فروشنده‌ای گفت ۱۰۰ واحد می‌فروشم و دقیقا ۱۰۰ واحد (یا ۱۰۵ واحد) فروخت، پاداش بیشتری بگیرد نسبت به کسی که گفت ۵۰ واحد و ۱۰۰ واحد فروخت. به تیم نشان دهید که غافلگیری (حتی مثبت) در کسب‌وکار چیز خوبی نیست.

۳. ممیزی پایپ‌لاین با داده‌ها، نه با احساسات اجازه ندهید پیش‌بینی‌ها فقط بر اساس «حس ششم» فروشنده باشد. از CRM استفاده کنید. اگر فروشنده‌ای ادعا می‌کند قراردادی این ماه بسته نمی‌شود (سندبگینگ)، اما در CRM می‌بینید که ۵ جلسه دمو برگزار شده و پیش‌فاکتور صادر شده است، او را به چالش بکشید. سوالات دقیق بپرسید: «چرا فکر می‌کنی این مشتری که پیش‌فاکتور دارد، این ماه خرید نمی‌کند؟» وقتی فروشندگان بدانند شما داده‌ها را رصد می‌کنید، جرات پنهان‌کاری کمتری خواهند داشت.

نتیجه‌گیری: امنیت روانی، کلید قفل دروغ‌هاست

تیم فروش به شما دروغ می‌گوید، چون احساس امنیت نمی‌کند. آن‌ها سندبگینگ را به عنوان یک سپر دفاعی در برابر مدیریت غیرمنطقی و اهداف متحرک (Moving Targets) استفاده می‌کنند.

برای شکستن این چرخه، باید نشان دهید که «حقیقت تلخ» را به «دروغ شیرین» ترجیح می‌دهید. وقتی مدیر فروش تبدیل به شریک استراتژیک تیم شود و نه فقط یک ناظم سخت‌گیر، فروشندگان کارت‌های پنهان خود را روی میز می‌گذارند. آنگاه می‌توانید با چشمانی باز، کسب‌وکار را هدایت کنید.

آیا شما دقتِ پیش‌بینی تیم خود را اندازه می‌گیرید، یا فقط مبهوتِ عدد نهایی فروش می‌شوید؟

برای یادگیری عمیق اصول متقاعدسازی بر پایه مدل‌های کلاسیک، می‌توانید مقاله هنر متقاعدسازی را مطالعه کنید.

همچنین، برای تبدیل شدن به یک استاد در اصول متقاعدسازی، می‌توانید با سری جدید دانشجویان ما در کارگاه متقاعدسازی پیشرفته همراه شوید.

برای دریافت نکات روزانه و هر تکنیک فروش تلفنی جدید، شبکه اجتماعی استاد بهزاد استقامت را دنبال کنید.