การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ช่องว่างในการสื่อสารที่เกิดจากธรรมเนียมทางธุรกิจ

สัญญา

กรณีศึกษา “ทำไมบริษัทของญี่ปุ่นจึงไม่ปฏิบัติตามสัญญา?”

บริษัทอเมริกันแห่งหนึ่งทำสัญญาว่าจ้างบริษัทซัพพลายเออร์ญี่ปุ่น ในเขตชนบทนอกกรุงโตเกียวให้ผลิตชิ้นส่วนให้
โดยลูกค้าของบริษัทอเมริกันรายนั้นต้องการส่วนประกอบทดแทนเพื่อนำไปผลิตชิ้นส่วน
ดังนั้นบริษัทอเมริกันจึงขอให้บริษัทซัพพลายเออร์ญี่ปุ่นจัดส่งส่วนประกอบดังกล่าวให้ตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญาที่ทำขึ้นระหว่างบริษัททั้งสอง โดยบริษัทญี่ปุ่นระบุไว้ในข้อตกลงกับบรรดาลูกค้าญี่ปุ่นว่า จะจัดส่งชิ้นส่วนทั้งชิ้นสำหรับเป็นอะไหล่ทดแทนให้
ไม่ใช่เฉพาะส่วนประกอบในชิ้นส่วนนั้นเท่านั้น
ในการประชุมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว
ตัวแทนของบริษัทอเมริกันเปิดสัญญาชี้เงื่อนไขข้อที่ระบุให้บริษัทญี่ปุ่นจัดส่งส่วนประกอบเท่านั้น ฝ่ายญี่ปุ่นถึงกับอึ้ง
จากนั้นเจ้าหน้าที่ฝ่ายญี่ปุ่นที่มีอาวุโสสูงสุดในกลุ่มจึงนำสัญญามาดูแล้วก็เอนหลังพิงพนักเก้าอี้ก่อนจะพูดว่า “โอ
นั่นเป็นเงื่อนไขที่ผมลงนามไปหรือ?” เจ้าหน้าที่ฝ่ายญี่ปุ่นในที่ประชุมต่างก็หัวเราะ แต่ฝ่ายอเมริกันไม่คิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องตลกเลย
และต้องใช้เวลาพอสมควรทีเดียวกว่าจะสงบอารมณ์ลงได้

ทัศนคติของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อสัญญา

ทัศนคติซึ่งมีต่อสัญญาที่แตกต่างกันนำไปสู่ปัญหาได้สำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ ที่ต้องทำธุรกิจร่วมกับบริษัทญี่ปุ่น
ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ สัญญาของญี่ปุ่นจะเป็นสัญญาที่มีเนื้อหา “คลุมเครือ” และสั้น
ซึ่งมีรายละเอียดไม่มากพอที่จะหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งภายหลัง ในทางกลับกันคนญี่ปุ่นก็มักจะมีปัญหากับ
รายละเอียดที่ถี่ยิบในสัญญาของชาวตะวันตก ปัญหาที่พบอีกเรื่อง ก็คือคนญี่ปุ่นไม่ค่อยยึดมั่นตามเงื่อนไขในสัญญา

ในวัฒนธรรมซึ่งสื่อสารโดยใช้สถานการณ์แวดล้อมสื่อแทนคำพูด (high context culture)
และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันดังเช่นวัฒนธรรมญี่ปุ่นนั้น สัญญาถูกมองว่าเป็นเพียงเศษกระดาษที่สรุปข้อตกลงเท่านั้น
และเป็นเอกสารที่ใช้แสดงเจตนารมย์ในการดำเนินธุรกิจ มากกว่าจะเป็นคำมั่นสัญญา หรือข้อจำกัดที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
แม้ว่าสถานการณ์รอบด้าน จะเปลี่ยนแปลง ไปก็ตาม

โดยทั่วไปแล้วญี่ปุ่นเป็นสังคมที่ไม่ชื่นชอบการฟ้องร้องดำเนินคดีนัก ซึ่งแตกต่างจากสังคมตะวันตกด้วยเหตุผลดังนี้คือ
ข้อแรกคนญี่ปุ่นต้องการรักษาความปรองดอง และต้องการหลีกเลี่ยงการแสดงความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
ด้วยการสร้างสัมพันธภาพที่แข็งแกร่งระหว่างกัน การฟ้องร้องดำเนินคดีกับพันธมิตรทางธุรกิจ
จะถือเป็นสัญญาณบ่งบอกให้รู้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างกันได้มาถึงจุดสิ้นสุดแล้ว

ข้อสองการฟ้องร้องดำเนินคดีในญี่ปุ่นต้องใช้เวลานานและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก ในญี่ปุ่นมีการควบคุมจำนวนทนายความ
ทำให้ทั้งประเทศมีจำนวนทนายเท่ากับในเมืองใหญ่ๆ เพียงเมืองเดียว ของสหรัฐเท่านั้น

Copyright 2004, JETRO Bangkok all rights reserved

ในญี่ปุ่นจะใช้ทนายทำหน้าที่คลี่คลายประเด็นขัดแย้งหลังจากเกิดปัญหาขึ้นแล้วซึ่งต่างจากในประเทศทางตะวันตกที่จะใช้ทนายความตั้งแต่เริ่มต้น ในการร่างข้อตกลงเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของลูกความตนเอง

เมื่อมีการร่างสัญญาระหว่างบริษัทญี่ปุ่นสองแห่ง สัญญานั้นจะถือเป็นเอกสารสรุปผลการเจรจาระหว่างบริษัททั้งสองที่ดำเนินมายาวนาน โดยไม่จำเป็นต้องใช้ทนายมาช่วยในเรื่องข้อกฎหมาย
การขอให้ระบุเงื่อนไขโดยละเอียดไว้ในสัญญาอาจจะแสดงให้เห็นถึงความไม่ไว้วางใจกัน และอาจทำให้ความสัมพันธ์ล่อแหลม แม้แต่วิธีปฏิบัติที่ใช้กันจนเป็นมาตรฐานในสังคมตะวันตก เช่น
การขอให้ลงนามในข้อตกลงรักษาความลับบางครั้งอาจทำให้บริษัทญี่ปุ่นตีความหมายไปผิดๆ
เพราะรู้สึกว่าคู่ค้าชาวตะวันตกไม่ให้ความไว้วางใจ ปัญหาสำคัญอีกประการก็คือในญี่ปุ่นแม้เมื่อมีการลงนาม ในสัญญาแล้วก็ตาม คู่สัญญาสามารถขอเจรจาแก้ไขได้ เนื่องจากเงื่อนไขภายนอกอาจเปลี่ยนแปลงไป
ดังนั้นสัญญาก็ควรจะมีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปิดทางให้บริษัทคู่สัญญาทั้งสองหันหน้าเจรจากันได้ใหม่หากเกิดความจำเป็นขึ้น

ระยะหลังบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่หลายแห่งที่ตั้งอยู่ในเมืองเริ่มคุ้นเคยกับการทำสัญญาในลักษณะของชาวตะวันตกมากขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะบริษัทที่อยู่นอกเมืองใหญ่อาจจะไม่คุ้นกับวัฒนธรรมในการทำสัญญาของชาวตะวันตกนัก

ข้อแนะนำสำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ

ที่กล่าวมานี้ไม่ได้หมายความว่านักธุรกิจชาวต่างชาติควรยกเลิกการทำสัญญากับบริษัทญี่ปุ่น แต่ควรนำกลยุทธ์ต่อไปนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์:

- ใช้เวลาสร้างความสัมพันธ์ให้แนบแน่น คิดว่าความสัมพันธ์ทางธุรกิจเป็นเสมือนสัญญาแทนที่จะนึกถึงแต่ข้อกฎหมาย
- หากคู่ค้าชาวญี่ปุ่นของคุณแสดงท่าทีไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญา พยายามหาช่องทางพบปะกันเป็นส่วนตัวเพื่อหาว่าอะไรคือสาเหตุ และดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว
- ยินยอมผ่อนปรนเงื่อนไขบางข้อ
- จะต้องแปลเงื่อนไขทั้งหมดเป็นภาษาญี่ปุ่น
- เขียนเงื่อนไขให้กระชับตรงไปตรงมา เพื่อให้ชาวต่างชาติอ่านเข้าใจได้ทันที
- ยินยอมและเต็มใจให้มีการปรับแก้เงื่อนไขในสัญญาให้ทันสมัย ผ่านการติดต่อสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ
- คิดถึงผลกระทบระยะยาว แทนที่เน้นการตีความข้อกฎหมายระยะสั้น
- เตรียมพร้อมสำหรับนานาทัศนะที่มีต่อสัญญา ขึ้นอยู่กับคู่ค้าว่าอยู่ในเมืองหรือชนบท มีขนาดใหญ่หรือเล็ก

Copyright 2004, JETRO Bangkok all rights reserved