

การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น

ช่องว่างในการสื่อสารที่เกิดจากธรรมเนียมทางธุรกิจ

ความสัมพันธ์กับลูกค้า

กรณีศึกษา “คำขอของลูกค้าถือเป็น ‘เรื่องด่วน’ ทุกเรื่อง จัดลำดับความสำคัญเหนือไม่ได้หรือ?”

ผู้จัดการฝ่ายการตลาดชาวอังกฤษที่ทำงานอยู่ในอังกฤษรู้สึกว่าการฝ่ายบัญชีในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งเป็นบริษัทลูกของตนขอให้ช่วยงานด่วนเป็นประจำ

วันหนึ่งก็ขอให้ส่งข้อกำหนดทางเทคนิคให้โดยเร็วที่สุด อีกวันก็ขอผลิตภัณฑ์ต้นแบบซึ่งตรงตามสเปกของลูกค้าภายใน 1 อาทิตย์

โดยยืนยันว่าทั้งหมดเป็นเรื่องสำคัญ เพียงเพราะลูกค้าขอมา เรื่องนี้ฟังดูแล้วเหมือน “เด็กเลี้ยงแกะ” พอสักพักเราก็เลิกใส่ใจ

เพื่อนร่วมงานฝ่ายญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในญี่ปุ่นบรรยายถึงความรู้สึกเสียกำลังใจของพนักงานในญี่ปุ่นที่เกิดจากสำนักงานใหญ่ว่า

การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าถือเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการสร้างชื่อได้เปรียบต่อการแข่งขันในญี่ปุ่น

เมื่อสำนักงานใหญ่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าว เราจึงขาดความเชื่อมั่นในการขายสินค้า

ซึ่งเป็นผลให้พนักงานขายที่มีความสามารถบางคนลาออกไป

“ลูกค้าคือพระเจ้า”

การตัดสินใจในลักษณะข้างต้นไม่ได้เกิดจากการที่คนญี่ปุ่นไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ แต่เกิดจากทัศนคติพื้นฐานที่แตกต่างกันในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า-พ่อค้า ในญี่ปุ่นคำว่า okyakusama wa kamisama desu หมายถึง “ลูกค้าคือพระเจ้า” นักธุรกิจชาวตะวันตกกล่าวถึงลูกค้าว่า “ลูกค้าคือพระราชา”

แต่นักธุรกิจชาวตะวันตกซึ่งมีแนวคิดเรื่องความเสมอภาคก็ยอมรับความเป็นจริง พื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรม

การดำเนินธุรกิจตามระดับชั้นของญี่ปุ่นไม่ค่อยได้ เมื่อเป็นเรื่องความต้องการของลูกค้า สิ่งที่ไม่ได้มีผลก็กลับกลายเป็นเรื่องมีเหตุผลไป

ชาวญี่ปุ่นคนหนึ่งกล่าวว่า “ในสหรัฐความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพ่อค้าคือความสัมพันธ์ในลักษณะหุ้นส่วน

สำหรับในญี่ปุ่นเป็นความสัมพันธ์แบบเจ้าของ”

จึงเป็นเรื่องยากที่จะให้พนักงานขายชาวญี่ปุ่นคิดถึง “การผลักดันให้ลูกค้า”

ปรับเปลี่ยนทิศทางของตนเองให้สอดคล้องกับแนวทางของบริษัท บรรดาสำนักงานต่างๆ ที่ดำเนินกิจกรรมการตลาดนอกญี่ปุ่น

อาจตัดสินใจสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนให้มีการแก้ไขตัวสินค้าให้เหมาะกับขนาดของธุรกิจ

ในมุมมองของญี่ปุ่นนั้นการขายสินค้าในลักษณะเช่นนี้ถือเป็นการตัดสินใจที่มองการณ์สั้น

ซึ่งอาจทำให้ความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าเสียไปได้

นอกจากนั้นซัพพลายเออร์ญี่ปุ่นยังเต็มใจกระโดดลอดห่วงเพื่อปรับเปลี่ยนสินค้าหรือกำหนดราคา ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ฉะนั้นนอกจากจะต้องการให้บริการลูกค้าแล้ว ยังต้องทำตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยบริษัทอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย ตัวอย่างในเรื่องนี้คือการลดราคาสินค้าลง เพื่อชดเชยความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน บริษัทฝรั่งจะรีรอไม่เสนอลดราคาทันที

หากไม่มีการรับรองว่าจะมียอดขายสินค้าเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างคือการปฏิบัติตาม มาตรฐานด้านคุณภาพอย่างเคร่งครัด

ซึ่งเป็นมาตรฐานที่อยู่เหนือระดับคุณภาพที่ยอมรับกันทั่วไปมาก ทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น? เป็นเพราะซัพพลายเออร์รายอื่นก็ทำเช่นนั้น

และนั่นคือสิ่งที่ทำให้บริษัทของตนเองสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดญี่ปุ่นได้

ในโลกธุรกิจแบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นนั้นการแสดงความใส่ใจในการทำตามความต้องการของลูกค้าแม้ว่าจะไม่มีเหตุผลมักจะได้รับผลตอบแทนกลับมาไม่ทางใดก็ทางหนึ่งในแง่ของโอกาสและขนาดของงานที่จะได้รับในอนาคต

เมื่อธุรกิจเริ่มเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งการประหยัดต้นทุนเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น และบริษัทญี่ปุ่นเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับบริษัทต่างชาติเพิ่มขึ้น ความผูกพันของผู้ซื้อและผู้ขายที่มีระหว่างกันก็เริ่มลดลง การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปยังเป็นแรงหนุนให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจองค์กรต่างๆ ต้องก้าวให้ทันสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

คนญี่ปุ่นเองตระหนักดีว่าแม้แต่พระเจ้าเองก็แทบจะวิ่งตามกลยุทธ์ทางการตลาดไม่ทัน และนี่เองคงเป็นเหตุผลที่ทำให้ญี่ปุ่นสนใจเรียนหลักสูตร M.B.A ของต่างประเทศมากขึ้น

ข้อแนะนำสำหรับนักธุรกิจชาวต่างประเทศ

- แม้ว่า คุณจะทำตามความต้องการที่ไร้เหตุผล ไม่ได้

แต่เรื่องสำคัญคือลูกค้าต้องการรู้ว่าคุณพยายามทำตามความต้องการนั้นแล้วอย่างสุดความสามารถ

- พยายามหลีกเลี่ยงการแสดงอาการไม่เห็นด้วยกับคำขอของลูกค้าในทันที

พยายามวางท่าทีคล้อยตามเพื่อสร้างบรรยากาศออกมาในลักษณะที่บ่งบอกว่าคุณเต็มใจจะสานความสัมพันธ์ต่อ

- เมื่อต้องตัดสินใจว่าจะปฏิบัติตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ จะต้องคิดถึงเหตุผลให้ได้ว่าทำไมลูกค้าจึงต้องการเช่นนั้น ลูกค้าอาจมีเหตุผลสำคัญซึ่งไม่คิดว่าต้องอธิบายเพราะเข้าใจว่ารู้อยู่แล้ว

- มองภาพรวม ไม่ใช่มองเฉพาะสินค้าหรือสัญญานี้เท่านั้น คิดว่าการตัดสินใจครั้งนี้จะมีผลต่อสินค้าหรือสัญญาที่จะมีต่อไปหรือไม่?

แม้ว่าสัญญานี้อาจจะมีมูลค่าไม่มากนัก การเอาใจลูกค้าครั้งนี้จะมีผลในเชิงกลยุทธ์หรือไม่?

- ถ้าคุณตัดสินใจว่าจะไม่ปฏิบัติตามข้อเรียกร้องของลูกค้า ก็อย่า “เมินเฉย” ต่อลูกค้า พยายามหาทางประนีประนอม

ถ้าคุณกำลังจะเลิกผลิตสินค้านั้น ก็ให้วางแผนสนับสนุนลูกค้า โดยค่อยๆ ทอยลดกำลังการผลิตสินค้านั้นลง หรือค่อยๆ

โยกสินค้าใหม่เข้ามาทดแทนสินค้าเดิมให้ลูกค้า แจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าและคอยส่งข่าวอย่างสม่ำเสมอ