

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SOCIO-EKONOMSKE POSEBNOSTI JAPONSKEGA TRGA
IN VSTOP PODJETJA UCS D.O.O. NA JAPONSKI TRG**

Ljubljana, julij 2011

ALEKSANDER KOPAČ

IZJAVA

Študent Aleksander Kopač izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. Dr. Irene Vida, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 SOCIO-EKONOMSKE POSEBNOSTI JAPONSKEGA TRGA	2
1.1 Dežela	2
1.2 Ljudje in jezik	2
1.3 Poslovno okolje.....	3
1.3.1 Japonsko gospodarstvo	3
1.3.2 Pravno-organizacijska ureditev	4
1.3.3 Pomembna podjetja na Japonskem.....	4
1.3.4 Japonska trgovina na drobno	4
1.3.5 Trženjsko raziskovanje na Japonskem	5
1.4 Kultura in komunikacija na Japonskem.....	6
1.4.1 Komuniciranje z Japonci	6
1.4.2 Japonska kultura	7
1.4.2.1 Kultura in navade zaposlenih	7
1.4.2.2 Kultura in navade porabnikov	9
1.4.2.3 Podjetniška kultura	10
2 PODJETJE UCS d.o.o.	10
2.1 O podjetju UCS.....	10
2.2 Opis proizvodov in storitev podjetja UCS	11
2.2.1 UCS sistem kot pomoč pri prodaji obutve preko spleta	11
2.2.2 UCS sistem kot pomoč pri prodaji otroške obutve v prodajalnah.....	11
2.2.3 Program za ugotavljanje ustreznosti notranjih dimenzij vzorčne obutve.....	12
2.2.4 Svetovanje pri razvoju obutve in testiranje obutve	12
2.3 Osnovne trženjske usmeritve podjetja UCS	13
3 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA UCS NA JAPONSKI TRG	14
3.1 Posebni pogoji delovanja UCS-a na japonskem trgu.....	14
3.1.1 Konkurenca.....	14
3.1.2 Intelktualna lastnina	14
3.1.3 Zahtevana kvaliteta proizvodov in storitev	15
3.2 Vstop na japonski trg	15
3.3 Podjetje UCS Japonska	17
3.3.1 Poslovni prostori podružnice	17
3.3.2 Osebe	17
3.3.3 Distribucija in vzdrževanje izdelkov	19
3.3.3.1 Distribucija in vzdrževanje merilnikov stopal	19
3.3.3.2 Distribucija in vzdrževanje merilnikov čevljev	19
3.3.3.3 Distribucija in vzdrževanje programov UCS sistema	20
3.3.4 Nadzor	20
3.3.5 Trženjske aktivnosti na Japonskem	20
3.3.5.1 Neposreden nastop pri prodajalnah z obutvijo	21
3.3.5.2 Odpiralci vrat.....	21
3.3.5.3 Obutveni sejmi	21
3.3.5.4 Oglaševanje	22
3.3.5.5 Trženjsko raziskovanje.....	22
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI.....	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Model dvojne zanke	7
Slika 2: Večnivojski model komuniciranja – vplivi na menedžerje v medkulturnih srečanjih	8

UVOD

Podjetje UCS d.o.o. (v nadaljevanju UCS) je bilo ustanovljeno z namenom razviti in tržiti sistem, ki bo lahko s pomočjo sodobne tehnologije (merilnik notranjih dimenzij obutve, merilnik stopal, matematični algoritmi, programska oprema) potencialnemu kupcu svetoval najustreznejšo velikostno številko pri nakupu izbranega modela obutve preko spleta, ne da bi kupec čevelj pred nakupom sploh pomeril. S tem bi zmanjšali odstotek vrnjene obutve in spodbudili k nakupu tiste kupce, ki se sedaj še ne upajo naročiti obutve preko spletne prodajalne. Kot ciljne trge so si zastavili Evropo, ZDA s Kanado, Japonsko in Kitajsko.

Ker je Japonska desetkrat manjša, jezikovno bolj homogena in ima njeno prebivalstvo precej višjo kupno moč kot Kitajska, nameravajo v UCS-u kot testno tržišče za Azijo izbrali Japonsko. Zaradi značilnosti japonskih potrošnikov je z zahodnega zornega vidika japonski trg še posebej zahteven. Japonske kulturne, gospodarske in druge značilnosti so tako različne od evropskih, da zahtevajo poseben pristop. Temeljna hipoteza tega diplomskega dela je: Japonski trg je tako različen od zahodnega (evropskega in ameriškega), da neupoštevanje te različenosti vodi v neuspeh. Namen tega diplomskega dela je preučiti vso to različenost in premisliti, kako bi podjetje UCS lahko uspešno začelo s prodajo svoje tehnologije na Japonskem.

Cilj diplomskega dela je najprej sestaviti pregled socio-ekonomskih posebnosti japonskega trga in potem izdelati strategijo vstopa podjetja UCS na japonski trg. V strategiji poskušam čim jasneje opisati možne pasti in predlagati rešitve, da bo vstop UCS-a na japonski trg uspešen.

K diplomskem delu pristopam najprej s pregledovanjem razpoložljive literature o deželi, njenih ljudeh, običajih, kulturi in poslovnem okolju. V nadaljevanju analiziram pogoje, v katerih bo potrebno poslovati na Japonskem, in načrtam način delovanja. Na osnovi analize stanja zasnujem rešitve. Pri tem upoštevam tudi posebnosti japonskega trga in izpostavljam negativne izkušnje podjetij, ki so napačen nastop na tem trgu drago plačala.

V prvem delu analiziram socio-ekonomske posebnosti japonskega trga. Z nekaj osnovnimi podatki predstavim deželo in njene prebivalce. Sledi kratek opis njihovega jezika in pisave. V poglavju o poslovnem okolju analiziram japonsko gospodarstvo, pravno-organizacijsko ureditev in trgovinske organizacije. Glede na to, da sta kultura in način komuniciranja na Japonskem zelo različna od tistih na Zahodu, ju analiziram v posebnem razdelku.

Drugi del diplomskega dela vsebuje predstavitev podjetja UCS, njegovih proizvodov in osnovnih trženjskih usmeritev. Glavni namen drugega dela je sestaviti strategijo vstopa podjetja UCS na japonski trg. Tu opisujem konkurenco, rešitve pri intelektualni lastnini, korake pri vstopu na japonski trg, ustanovitev in delovanje podružnice na Japonskem. Na koncu v Sklepu povzemam temeljne hipoteze in iz njih izhajajoče rešitve.

1 SOCIO-EKONOMSKE POSEBNOSTI JAPONSKEGA TRGA

1.1 Dežela

Japonska (Nihon oz. Nippon oz. Dežela vzhajajočega sonca) ima s 4,31 trilijoni USD BDP-ja (ocenjeno 2010) tretje največje gospodarstvo na svetu (CIA, 2011). Kljub ogromnemu vladnemu dolgu, ki znaša nad 200% BDP-ja, vztrajni deflaciji, odvisnosti rasti gospodarstva od izvoza in starajočega prebivalstva, katerega število se zmanjšuje, je Japonska še vedno zelo zanimivo tržišče:

- Površina: 377.836 km².
- Je arhipelag 6.852 otokov: štirje največji so Honšū, Hokaidō, Kjūšū in Šikoku in skupaj predstavljajo 97 % japonskega ozemlja.
- Število prebivalcev (2011): 126,475.664.
- 9 regij je razdeljeno na 47 prefektur: 44 prefektur + 2 mestni prefekturi (Osaka, Kjoto) + 1 področje glavnega mesta (To).
- Prebivalstvo: 98,5 % Japonci, 0,5 % Korejci, 0,4 % Kitajci, 0,6 % ostali.
- Upravljanje: ustavna monarhija (Cesar Akihito).
- BDP per capita: 34.000 USD (ocena 2010).
- Japonska je najbolj zadolžena industrijska država na svetu.
- Japonska je edina nezahodna članica skupine G8.

1.2 Ljudje in jezik

Japonska je zelo gorata dežela, zato je 60 % prebivalstva zbranega na 3 % površine celotne Japonske. 85 % vseh Japoncev živi v mestih, od katerih ima več kot tretjina nad pol milijona prebivalcev (Jeannet & Hennessey, 2004, primer št. 9, str. 3). Ta urbana gostota vsekakor močno vpliva na življenjski slog, okuse in navade Japoncev. Japonska ima tri glavna metropolitanska področja: Tokio (11 milijonov), Osaka (3 milijoni) in Nagoja (2 milijona prebivalcev). Če bi tem velemestom prišteli še tista, ki se jih neposredno držijo, so številke še precej višje (Kanto = veliki Tokio je največje urbano področje na svetu s 40 milijoni prebivalcev) (Jeannet & Hennessey, 2004, primer št. 9, str. 4).

Jezikoslovje nima enotnega mnenja o izvoru japonščine, saj obstaja več med seboj izključujočih si teorij. Po eni je japonščina izoliran jezik brez bližnjih sorodnikov zunaj skupine japonskih jezikov (Katzner, 1995, str. 219), po nekaterih drugih pa je sorodna z drugimi dalnjevzhodnimi jeziki. Tudi v japonščini obstaja več narečij. Poznavanje japonskega jezika je predpogoj za kakršno koli resno delovanje na Japonskem. Japonska je kljub globalizaciji zaradi svoje geografske lege in velikega notranjega trga jezikovno še vedno zelo izolirana. To pomeni, da le majhen del Japoncev pasivno razume, še manj pa aktivno govori angleško. Mlajše generacije govorijo angleško bolje, vseeno pa je aktivna angleščina bolj redek pojav tudi pri menedžerjih v podjetjih, ki poslujejo le na japonskem trgu. Marsikaterega Japonca, ki sicer dobro govori angleško, je zaradi specifičnega naglasa

težko razumeti. Tudi tekst, ki ga taka oseba napiše, je lahko sestavljen z »vzhodnjaško« logiko. V takem primeru kljub gramatično pravilni angleščini iz teksta ni lahko izluščiti, kaj je avtor želel povedati. Na to težavo naletijo recenzenti, ki v Evropi recenzirajo azijske strokovne tekste (npr. za seminarje, kongrese itd.).

Sugiura (v Palmeri & Byrnes, 2004) ocenjuje, da je število ljudi, ki živijo izven Japonske in se uči japonščino, naraslo od enega milijona v letu 1990 na skoraj 3 milijone dobrih deset let kasneje. Poleg japonščine predstavlja tujcem dodaten problem japonska pisava, saj Japonci uporabljajo kar štiri vrste pisav, od katerih predstavlja pisava Romaji način zapisovanja ostalih treh (hiragane, katakane in kanjija) v latinico. V kanjiju, hiragani in katakani je napisana oz. natisnjena velika večina besedil na Japonskem, so pa te pisave za zahodnjake nerazumljive. Japonci večinoma tradicionalno pišejo vertikalno z začetkom na desni strani, precej tekstov pa zaradi lažje vključitve angleških besed, arabskih števil ter matematičnih in kemičnih formul pišejo horizontalno (Katzner, 1995, str. 219).

1.3 Poslovno okolje

1.3.1 Japonsko gospodarstvo

Japonska je revna s surovinami in je glede uvoza energije in življenjskih potrebščin odvisna od tujine. Japonsko gospodarstvo stavi na dobro usposobljeno in visoko motivirano delovno silo. Pomanjkanje prostora in drugih virov (surovin, energentov, draga delovna sila) je Japonce vodilo k razvoju majhnih, lahkih, kompaktnih, večfunkcijskih in tihih izdelkov prvotno za japonski trg. Naknadno so taki izdelki, večinoma tudi cenovno dostopni in pregovorno japonsko zanesljivi, postali uspešnica še na tujih trgih.

Največji japonski izvozni trgi so ZDA (16,6 %), Kitajska (16 %) in Južna Koreja (7,6 %). Najpomembnejši izvozni proizvodi so cestna vozila (21 %), naprave (17 %) in elektronika (17 %) (Emrich, 2011, 390). Izmed petnajst največjih podjetij iz področja elektrotehnike in elektronike na svetu jih je šest japonskih. Trije izmed desetih največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu so japonski (Quelch & Deshpande, 2004, str. 65). V deželi je zbranega toliko znanja s teh tehnologij, da tuja podjetja (ponovno) odpirajo svoje centre raziskav in razvoja na Japonskem oziroma na tem področju sodelujejo z japonskimi podjetji in inštitucijami. K temu tuja podjetja spodbuja tudi japonska vlada (Emrich, 2011, str. 391).

Poleg zelo učinkovitih izvoznih panog pa imajo Japonci tudi panoge, ki v globalnem svetu niso nikoli bile sposobne večjega izvoza (Quelch & Deshpande, 2004, str. 70). Take panoge so kmetijstvo, kemija, izdelki splošne potrošnje, medicinski izdelki, programska oprema, trgovina na drobno, transport in logistika, gradbeni in energetski sektor, sektor zdravstvenih storitev. Te panoge naj bi bile v veliki meri krive za probleme japonskega gospodarstva kot celote.

Ekonomski inštituti napovedujejo Japonski največ tri odstotno letno rast in kot njene omejevalne dejavnike navajajo predvsem vse starejše prebivalstvo, počasnejšo rast tehnoloških inovacij, visoke stroške dela in draženje jena zaradi povečanih trenj z drugimi državami zaradi vse večjih japonskih trgovinskih presežkov (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 178).

1.3.2 Pravno-organizacijska ureditev

Moderno japonsko pravo je nastalo konec devetnajstega stoletja v veliki meri na osnovi nemškega kontinentalno-evropskega prava, po drugi svetovni vojni je močno padlo pod ameriški vpliv, še vedno pa je v njem močno prisotna tudi tradicionalna japonska kultura (Emrich, 2011, 386). V praksi se japonsko pravo znatno loči od zahodnih. Temelji na veliko nenapisanih pravilih, ki se pogosto razlikujejo od pravnih temeljev, ki se na Zahodu pojmujejo kot sami po sebi umevni (Emrich, 2011, 387). To predvsem velja za enakost pred zakonom saj ta v praksi velikokrat ne obstaja. Tako lahko npr. japonsko sodišče pristransko odloči v prid velikemu podjetju na škodo manjšega, zaposleni na ministrstvih pa imajo na sodišču prednost pred deželnimi uradniki.

1.3.3 Pomembna podjetja na Japonskem

Čeprav Toyota mogoče zaposluje največje število ljudi, so po prometu na Japonskem največja podjetja Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itochu, Marubeni (Johansson, 2009, str. 140). Le ta poslujejo z vsakovrstnim blagom po celem svetu. Aktivna so na področjih naftne industrije, gradijo papirnice v Peruju in kemične tovarne na Kitajskem. Za svoje storitve navadno zaračunajo relativno majhno provizijo ali maržo. Razpolagajo z ogromno informacijsko mrežo – Iransko revolucijo so najavile še preden je CIA izvedela zanjo. Vsako od teh podjetij pripada keiretsu skupini, ki jo skupaj tvorijo številna podjetja iz različnih industrijskih področij. Tako je Mitsubishi Corporation del skupine Mitsubishi, ki jo sestavljajo Mitsubishi Avtomobili, Mitsubishi Banka, Mitsubishi Elektronika in še okrog 50 ostalih podjetij.

Tudi tuja podjetja lahko sodelujejo z velikimi japonskimi podjetji, ampak le pod pogojem, da le-ta ne konkurirajo podjetjem v keiretsu skupini. Pri sodelovanju z njimi pa je nujno biti pozoren, saj japonska podjetja vedno iščejo nove posle in lahko sčasoma razvijejo domači konkurenčni izdelek, ki naj bi izpodrinil tistega od tujega partnerja (Johansson, 2009, str. 140).

1.3.4 Japonska trgovina na drobno

Japonska trgovina na drobno je izredno razdrobljena, saj neodvisne prodajalne predstavljajo 57 % celotne prodaje (v ZDA je ta delež 3 %) (Jeannet & Hennessey, 2004, primer št. 9, str. 3). S 1350 prodajalnami na 100.000 prebivalcev ima Japonska dvakrat

toliko prodajalen na prebivalca kot večina evropskih držav. Tradicija, ekonomija, vladna regulacija in visoke zahteve glede prodajnih in poprodajnih storitev vplivajo na japonsko trgovino na drobno. Gospodinje v povprečju nakupujejo enkrat dnevno in večina jih izbere manjše prodajalne, ki so dlje časa odprte, dostavijo naročila na dom, ponujajo nakup na kredit in zagotavljajo prostor za srečanja kupcev. Odprtje zahodnega tipa supermarketa je drago in zapleteno, zato večina trgovine na drobno ostaja v rokah malih, neodvisnih, velikokrat družinskih podjetij.

Velika razdrobljenost japonske trgovine na drobno vpliva tudi na japonsko trgovino na debelo. Ker so podjetja v trgovini na drobno večinoma manjša in tudi kapitalsko šibkejša, jih velikokrat z dobavo blaga financirajo kar trgovci na debelo. Ker prodajalne nimajo veliko prostora, jemljejo izdelke od trgovcev na debelo v manjših količinah in pogostejše kot na Zahodu. V primeru slabe prodaje določenega izdelka v prodajalni, ga trgovec na debelo vzame nazaj. Trgovci na drobno so tako odvisni od trgovcev na debelo in zato nočejo kupovati blaga neposredno od izdelovalcev, čeprav bi se s tem izognili proviziji trgovca na debelo in bi izdelke dobili ceneje. Ekonomska stagnacija je povzročila spremembe v japonski trgovini na drobno (Clausen, 2006, str. 244). Deregulacija je omogočila odpiranje diskontnih prodajalen v predmestjih. Znižanje uvoznih carin in odprava trgovinskih omejitev je omogočila lažji vstop tujim podjetjem, med katerimi prevladujejo multinacionalke. Prihod teh velikanov bo na dolgi rok zagotovo močno vplival na strukturo japonske trgovine na drobno, najbrž pa tudi na navade japonskih potrošnikov.

Ekonomska stagnacija in deregulacija sta temeljito spremenili tudi japonsko trgovino na debelo. Pritisk na cene je povzročil, da so večji trgovci na drobno začeli blago kupovati neposredno od izdelovalcev, nekateri ga celo neposredno uvažajo. To je pomenilo veliko znižanje zaslužkov trgovcev na debelo in propad mnogih od njih. Mike Kurosaki (v Clausen, 2006, str. 244) napoveduje, da bo v naslednjih desetih letih sistem posrednikov na Japonskem razpadel in bodo podjetja poslovala eno z drugim neposredno.

1.3.5 Trženjsko raziskovanje na Japonskem

Po podatkih Esomar-a (v Craig & Douglas, 2000, str. 55) je izvajanje vseh vrst trženjskega raziskovanja izmed vseh držav najdražje ravno na Japonskem, saj je v povprečju dvakrat dražje od povprečja drugih držav in celo petkrat dražje od najcenejše Indije. Japonski trženjski raziskovalci za razliko od njihovih ameriških in evropskih kolegov ne verjamejo, da se lahko s statističnimi orodji izmeri muhasto vedenje porabnikov in zato statističnim tehnikam mnogo manj zaupajo (Kotabe & Helsen, 2004, str. 200). Japonska podjetja imajo raje stvarnejše metode zbiranja informacij. Namesto administrativnih anket japonski trženjski raziskovalci raje gredo med potrošnike in opazujejo, kako le-ti uporabljajo proizvod.

Japonska podjetja zaposlijo več delavcev s trženjskim raziskovanjem kot ameriška. To, kar je pri Japoncih edinstveno je, da japonske raziskovalne skupine vključujejo tako proizvodne inženirje kot prodajne in trženjske strokovnjake. Inženirji se veliko naučijo iz pogovorov tako s potrošniki kot tudi z njihovimi marketinškimi sodelavci. Pripombe in nasvete obojih lahko potem neposredno vključijo v proizvod.

V nasprotju z ZDA, kjer so fokusne skupine zelo priljubljene, imajo Japonci mnogo raje ena na ena poglobljene intervjuje. To je tradicionalno kulturno pogojeno, saj Japonci v skupini nočejo izražati nestrinjanja (Malhotra, 2002, str. 102). Za Japonsko je zelo uporabna tehnika vprašanj v posredni obliki. Anketiranci ne dajejo odgovorov za lastne preference, ampak jih povedo, kot menijo, da jih vidi večina ljudi oziroma njihovi sosede oziroma ostale pomembne skupine. Alternativno je smiselno japonskemu anketirancu predstaviti različne tipe nakupnih odločitev ali nakupovalnih scenarijev in ga nato povprašati, kateri od njih je najbolj podoben njegovemu lastnemu (Craig & Douglas, 2000, str. 209). Zanimivo je tudi, da je bil v študiji, ki jo omenjata Craig in Douglas (2000, str. 244), odstotek Japoncev, ki so se odzvali na izpolnjevanje anket, v primerjavi z anketiranci v večini ostalih držav, višji.

1.4 Kultura in komunikacija na Japonskem

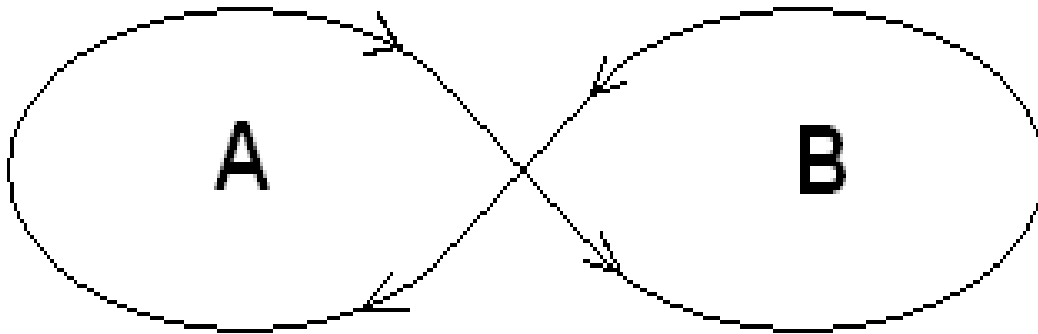
1.4.1 Komuniciranje z Japonci

Zahodni in vzhodni način komuniciranja se mnogokrat precej razlikujeta. Čeprav je posrednost, nedoločenost in dvoličnost sestavni del vedenja v vsaki družbi, je to v japonski še posebej poudarjeno in tudi spodbujano. Dvojnost obnašanja je legitimna na številnih področjih in tako oblikuje nekakšen »svet pod površjem« (Ferfila, 1999, str. 207). Pogosto se takšna delitev pokriva z delitvijo na normativno vidno in pravilno na eni stran, ter stvarno, ki je lahko celo nelegalno, je pa sprejeto kot skoraj legitimno, zlasti med člani.

Medtem ko je zahodnjakom všeč linearni in čisti (hierarhični) način komuniciranja in njihovi modeli posvečajo glavno pozornost vsebini komuniciranja, vzhodni modeli navadno posvečajo največji del pozornosti kontekstu, v katerem poteka komuniciranje. Zahodni modeli se bolj posvečajo rezultatom (učinku) komuniciranja, medtem ko je pri vzhodnih modelih središče namenjeno komunikacijskemu procesu (Clausen, 2006, str. 46-49).

Yoshikawa (v Clausen, 2006, str. 48) je poskušal narediti uravnotežen komunikacijski model, ki bi upošteval tako zahodni kot tudi vzhodni način razmišljanja. Kot nasprotje linearnemu modelu prenosa sporočila, v katerem zgleda komuniciranje kot kontroliran proces prenosa sporočila iz točke A v točko B, se Yoshikawin model dvojne zanke usmerja na področje med obema točkama. Ta model (slika 1) simbolično predstavlja iskanje novih poti razumevanja medosebnih, medkulturnih in mednarodnih odnosov znotraj katerih lahko ljudje različnih kultur izražajo tako njihove kulturne razlike kot tudi njihove podobnosti.

Slika 1: Model dvojne zanke



Vir: L. Clausen, Intercultural Organizational Communicaton, 2006, str. 48.

1.4.2 Japonska kultura

Po Kotlerju (1996, str. 174) je kultura najosnovnejši dejavnik, ki vpliva na človekove želje in vedenje. Pri stikih z Japonci predstavljata zahodnjakom velik problem predvsem nepreglednost in posrednost sporočanja med posamezniki (Ferfila, 1999, str. 207). Zahodnjakom se zdijo Japonci ekstremno prijazni in zaradi tega z njimi težko argumentirano komunicirajo. To pravzaprav sploh ni čudno, saj, na primer, Japonci poznajo vsaj šestnajst načinov, kako reči »ne« (Emrich, 2011, str. 65). Razlike med japonsko in zahodno kulturo lepo ilustrirajo primeri iz bontona (Emrich, 2011, str. 392):

- Preverjanje računa ali barantanje velja za žalitev. Japonci se v takem primeru takoj oddaljijo.
- Izmenjanega denarja ne smemo prešteti pred očmi prodajalca. To bi bila zanj žalitev.
- Napitnina na Japonskem ni v navadi in bi osramotila prejemnika.

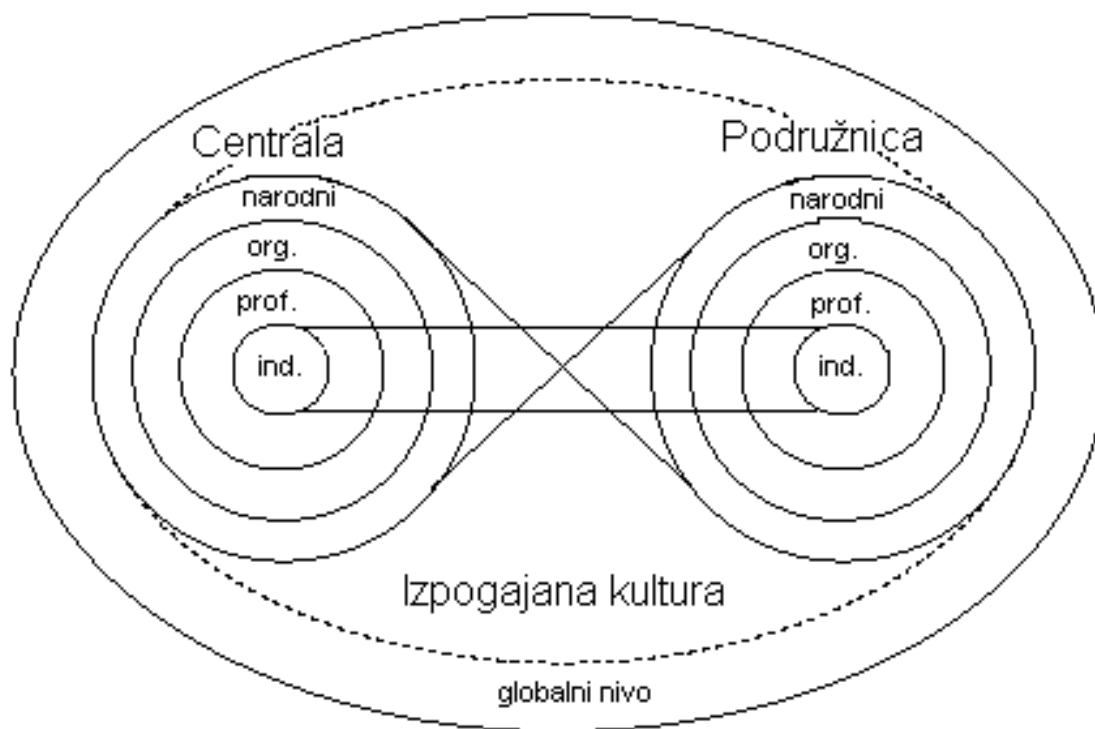
Japonci so razvili svoj način pogajanj. Deresky (2011, str. 171) jih opisuje kot mirne, tihe in potrpežljive pogajalce. Po njenem so Japonci navajeni dolgih in podrobnih pogajalskih sestankov, med katerimi želijo razviti dolgotrajne in osebne odnose. Želijo spoznati nasprotno stran in si zato vzamejo nekaj časa za pogovore, ki niso povezani s temo pogajanj. Japonci po eni strani skrivajo čustva, po drugi strani pa so zelo rahločutni. Cenijo skromnost in jih bahanje odbija. Kakršnim koli fizičnim kontaktom ali dotikanju se strogo izogibajo. Z namenom vzdrževanja harmonije se izogibajo konfliktom in celo raje zapustijo sobo, kot izrečejo neposredni negativni odgovor.

1.4.2.1 Kultura in navade zaposlenih

Zgoraj navedene razlike med zahodnim in japonskim načinom komuniciranja ter med obema kulturama je nujno upoštevati tudi pri sodelovanju z japonskimi sodelavci. To je še posebej pomembno na začetku sodelovanja, dokler se obe strani ne navadita ena na drugo in prilagodita način komuniciranja.

Mednarodna podjetja velikokrat razvijejo lasten način komuniciranja, ki ni enak nobenemu izmed nacionalnih. Le-ta v tem primeru največkrat prevlada nad nacionalnimi načini. Clausen (2006, str. 62) je razvila večnivojski model komuniciranja (slika 2), ki analizira način komuniciranja med globalnimi menedžerji v centralah na Danskem in med njihovimi podružnicami oziroma partnerji na Japonskem. Analiza prikazuje množico kulturnih vplivov, ki korak za korakom v centripetalnem gibanju vplivajo na posamezne komunikatorje znotraj organizacij na Danskem in Japonskem. Vplivi na menedžerje potekajo z globalnega nivoja na narodni, od tu na organizacijski, profesionalni in končno na individualni nivo. Posledica medkulturnih srečanj so lahko nov kulturni prostor, ideje, mentaliteta in strategije, ki so vtakani v skupni komunikacijski okvir. Ta vpetost ima lahko pozitivne ali negativne posledice, odvisno od tega, ali sta se obe strani trudili medsebojno razumeti.

Slika 2: Večnivojski model komuniciranja – vplivi na menedžerje v medkulturnih srečanjih - globalni, narodni, organizacijski, profesionalni in individualni nivoji



Vir: L. Clausen, *Intercultural Organizational Communication*, 2006, str. 63.

Na sistem zaposlovanja na Japonskem vpliva kolektivistična etika, ki se izraža v veliki pripadnosti, povezanosti in lojalnosti zaposlenih do svojega podjetja. V splošnem je varnost služb velika, še vedno veliko podjetij upošteva doživljenjsko zaposlenost. Napredovanja temeljijo na starosti zaposlenega (Hachoji, Nishikawa, Ohinata, Ichihari, & Takahashi, 1988 v Matsui, Kakuyama, Tsuzuki, & You, 2009, str. 626).

1.4.2.2 Kultura in navade porabnikov

Zaradi omejenega življenjskega prostora in pomanjkanja skladišnega prostora v domovih Japoncev večina japonskih gospodinj nakupuje dnevno in redko kupujejo pijačo in hrano, ki traja dlje časa. Kupna moč je še vedno visoka in precej enakomerno porazdeljena. Po raziskavi, ki sta jo naredila Jo in Sarigollu (v Usunier & Lee, 2009, str. 290) imajo japonski porabniki precej močnejši pozitiven odnos med ceno in zaznano kakovostjo kot avstralski porabniki. Japonci porabijo čez 30 % družinskega proračuna za hrano, oblačila so na drugem mestu z 10 % (Jeannet & Hennessey, 2004, primer št. 9, str. 3).

Po Kotlerju (1996, str. 174) kulturni dejavniki najširše in najgloblje vplivajo na porabnikovo vedenje. Večina Japoncev je zelo etnocentričnih in povečuje svoje kulturne vrednote in živi po njih. Pričakuje, da proizvajalci ne samo upoštevajo japonsko enkratnost, ampak se po njej tudi ravna (Emrich, 2011, str. 388). Večina jih z odporom gleda na tuje kulturne vrednote. Dolgo je veljalo, da so Japonci kupili uvožen izdelek le, če je bil drugačen/boljši od konkurenčnega japonskega. Kakor hitro je japonsko podjetje naredilo svojo verzijo, so Japonci začeli kupovati domači izdelek namesto tujega (Johansson, 2009, str. 255).

V raziskavah, ki jih je naredilo podjetje P&G (Malhotra, 2002, str. 102), japonske gospodinje raje kupujejo tuje izdelke, ki izražajo stil in status, kot so npr. modna oblačila, francoski parfumi, vina, likerji in dizajnerske torbice. Tehnični tuji izdelki pa v večini primerov ne zadovoljijo njihovih zahtevnih meril glede kvalitete izdelkov. Približno polovica gospodinj v raziskavah je bila zaposlena, od teh velika večina pred poroko ali po tem, ko so otroci odrasli. Vzgoja otrok je najpomembnejša za japonske matere. Ko so pri P&G-ju oglaševali v zahodnem stilu, to ni bilo dobro sprejeto s strani Japonk, saj jih večina še vedno prisega na tradicionalne socialne in družinske vrednote. Zainteresirane pa so za izdelke, ki jim povečajo učinkovitost. Posledično so tuja podjetja prisiljena investirati velike zneske za analize japonskega trga in porabnika (dizajn, embalaža itd.).

Na Japonskem je kupec res kralj. Velja za najzahtevnejšega in najbolj razvajanega na svetu. Tako je lahko že najmanjša praska na proizvodu oziroma celo embalaži razlog za vrnitev izdelka. Pri vračilu oz. reklamacijah se ne ozirajo na pravo, ampak na tradicionalne kulturne običaje. Največkrat je za tuje podjetje najbolje, da reševanje tovrstnih primerov prepusti japonskim strokovnjakom. Ekonomska kriza je povzročila spremembe tudi pri obnašanju porabnikov. Postali so bolj cenovno občutljivi in bolj podobni porabnikom na zahodnih, zrelih trgih. Če so prej zahtevali kvaliteto, storitev, najnovejšo tehnologijo in dizajn, se sedaj zanimajo tudi za ugodno ceno. Še vedno pa le nizka cena zanje ni dovolj (Johansson, 2009, str. 255).

1.4.2.3 Podjetniška kultura

V japonskem podjetju je hierarhija bolj vertikalna in mnogo pomembnejša kot na Zahodu. Zaposleni se družijo glede na položaj v hierarhiji, to pa velja tudi za vedenje do tujih poslovnih partnerjev. Veliko podjetje je uglednejše od srednjega oziroma majhnega. Zaposleni oziroma vodilni v velikem podjetju je bolj ugleden od samozaposlenega ali zaposlenega v majhnem podjetju.

Japonci so mojstri v tem, da znajo izdelek hkrati narediti tako zelo kvaliteten in zanesljiv kot tudi cenovno ugoden. Njihovi izdelki so navadno globalni – so nespremenjeni ne glede na to, ali jih prodajajo na domačem trgu ali na trgih v tujini (Quelch & Deshpande, 2004, str. 37). Ko Japonci želijo osvojiti tuje tržišče, tam vztrajajo toliko časa, dokler se ne uveljavijo, pa naj to traja še toliko časa. Za razliko od zahodnjakov, ki želijo uspeh že na kratek rok, so Japonci zelo potrpežljivi in delajo na dolgi rok. Ta strategija se jim navadno obrestuje, še posebej na vedno pomembnejših azijskih trgih, kot je npr. Kitajska.

2 PODJETJE UCS d.o.o.

2.1 O podjetju UCS

Ime UCS v angleščini pomeni "Universal Customization System", v slovenščini pa "Sistem kupcu prilagojenih izdelkov" (UCS, d.o.o., b.l.). Podjetje UCS je bilo ustanovljeno 18.1.2005. Je v svetovnem merilu vodilno na področju prilagajanja proizvodov (obutve) potrošniku (Boër & Dulio, 2007, str. 48) in je bilo prvo, ki je svojo metodo obsežno testiralo v praksi. To pozicijo želi UCS zadržati in seveda še okrepiti.

Poslanstvo podjetja UCS je pomagati podjetjem, ki se ukvarjajo z razvojem, proizvodnjo in prodajo obutve ter oblačil, da s pomočjo UCS-ovih rešitev svojim strankam ponudijo čim bolj prilegajočo obutev oz. oblačila. Vizija podjetja je, da do leta 2020 večina prodajalcev srednje in visokokakovostne obutve in oblačil po vsem svetu omogoči svojim kupcem, da preko UCS sistema (oziroma potencialnih konkurenčnih sistemov) izberejo najustreznejšo velikostno številko izbranega modela obutve oz. oblačila. Podjetje bo poskušalo kot standard uveljaviti Sizing Code, to je ID številka kupca, pod katero so zbrani vsi potrebni podatki (ime in vrsta izdelka, EAN koda, notranje 3D dimenzije, seznam vgrajenih materialov, itd.) o kupčevih preteklih nakupih oblačil in obutve.

UCS posluje v najetih poslovnih prostorih na Vrhniki. To je ugodna lokacija, saj je 15 minut oddaljena od prestolnice. Prometne zadrege pri prihodu na delo in odhodu z dela je ne prizadenejo, kar je ena od prednosti pri pridobivanju novih sodelavcev. UCS je high-tech podjetje z visoko usposobljenim kadrom. Podjetje je od enega zaposlenega na začetku 2005 zraslo na 13 redno zaposlenih. Od teh so trije doktorji znanosti, četrti doktorat končuje, en zaposleni končuje magisterij, še eden pa specializacijo. Zaposleni so stari med

29 in 43 let. V podjetju je oblikovana močna razvojna skupina, ki je registrirana pri Javni agenciji za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije in sodeluje v več razvojnih projektih skupaj z raziskovalci iz univerz, institutov in industrije v Sloveniji in širše v EU.

2.2 Opis proizvodov in storitev podjetja UCS

UCS ima štiri glavne proizvodne programe, ki so vsi namenjeni isti ciljni skupini - podjetjem, ki se ukvarjajo z razvojem, proizvodnjo in prodajo obutve ter oblačil. Osnovna značilnost UCS-ovih proizvodov in storitev je, da so inovativna. Konkurence praktično ni oziroma se šele poraja – tudi s posnemanjem tega, kar razvija UCS.

2.2.1 UCS sistem kot pomoč pri prodaji obutve preko spleta

Odstotki vrnjene obutve so pri spletnih prodajalcih obutve tudi 40 % (Lightspeed Venture Partners, 2010), pri oblačilih pa celo nad 40 % (Fits.me, 2011). Vedno več kupcev se tudi v Evropi odloča za nakup dveh ali celo treh kosov različnih velikosti istega modela obutve oz. oblačila. Ko jih dobijo na dom (nekateri to naredijo že na pošti) proizvod pomerijo in obdržijo najustreznejšo velikostno številko, ostalo pa vrnejo prodajalcu. Zgoraj navedeno spletnim prodajalcem (tudi prodajalcem preko katalogov) povzroča velike stroške. Dodaten problem je, da zaradi težav z vračanjem neustrezno velikih oblačil oz. obutve mnogo ljudi še danes teh proizvodov preko spleta (katalogov) enostavno noče kupovati, pa čeprav preko spleta normalno kupujejo druge proizvode (elektroniko, knjige, hrano).

UCS vidi veliko priložnost v izdelavi orodja, ki bi kupcem preko spleta pomagalo pri svetovanju najustreznejše velikostne številke izbranega modela obutve ali oblačila. Gre za realizacijo ideje, da bo prodaja obutve/oblačil v bodoče (zlasti z razvojem spletne prodaje) potekala drugače kot v preteklosti in danes. Namesto da kupec s fizičnim pomerjanjem različnih velikosti izbranega modela obutve/oblačil pride do najustreznejše velikostne številke, je UCS razvil sistem (UCS sistem), ki na podlagi primerjave 3D notranjih meritev nekaj preteklih kupljenih modelov čevljev/oblačil s 3D notranjimi meritvami izbranega modela lahko svetuje najustreznejšo velikostno številko za izbrani model obutve/oblačila.

UCS pričakuje, da bodo spletni prodajalci obutve/oblačil z veseljem uporabljali UCS sistem, saj bodo z njegovo pomočjo dosegli tako povečanje prodaje kot tudi precejšnje znižanje stroškov vrnjenih proizvodov. UCS že uvaja UCS sistem za napoved optimalne velikosti obutve pri prvem večjem spletnem prodajalcu obutve, sistem za oblačila pa je v razvoju in bo nared za uvedbo v drugi polovici leta 2012.

2.2.2 UCS sistem kot pomoč pri prodaji otroške obutve v prodajalnah

Starši želijo, da bi njihovi otroci vedno nosili zdravo in pravilno oblikovano obutev. Nakup otroške obutve je težaven, saj prodajalci nimajo ustreznih orodij za svetovanje. Tako

imenovana "Brannock" naprava meri dolžino in širino otroških stopal, vendar ne poda ostalih potrebnih informacij o stopalih (višina narta, členski obseg, oblika prstov itd.). Najpomembnejše pa je, da prodajalci nimajo informacije o notranjih dimenzijah obutve. Avstrijski raziskovalci so nedavno ugotovili, da več kot 93 % otrok nosi neustrezno velike čevlje (Kinz, 2011). Neustrezno veliki čevlji dokazano povzročajo trajne poškodbe stopal, gležnjev, kolen, kolkov in hrbtenice. Pri otrocih je dodaten problem, da le-ti zaradi še nerazvitih živcev (čutil) v stopalih do določene starosti ne čutijo ustrezno in zato sploh ne morejo povedati, katera obutev je prava.

Za rešitev teh težav je UCS prilagodil UCS sistem prodaji otroške obutve v prodajalnah. Prodajalec otroku s pomočjo UCS 3D optičnega merilnika stopal izmeri obe stopali, UCS »matching« algoritem nato izračuna dve najustreznejši velikostni številki izbranega modela obutve. Na podlagi grafičnega prikaza obrisov le-teh in obrisa stopala ter upošteva rast nog in predvideni čas uporabe obutve starši sami izberejo najustreznejšo številko. Rast stopala je pomemben dejavnik pri nakupu otroške obutve in se s starostjo otroka spreminja, vpliva pa zelo na pravilno določitev velikostne številke obutve.

Precej staršev se z otroki po treh mesecih ponovno vrne v prodajalno in preko merilnika stopal preveri, ali je pred časom kupljeni par čevljev še dovolj velik (UCS, 2011b, str. 1). Uporaba UCS sistema je v trgovinah, kjer stavijo na ustrezen storitev kupcu, doživela velik uspeh, saj so kupci prodajalce posledično nagradili z visokim povečanjem nakupa otroške obutve.

2.2.3 Program za ugotavljanje ustreznosti notranjih dimenzij vzorčne obutve

Naprava za merjenje notranjih dimenzij obutve je nujno potrebna za uspešno delovanje UCS sistema, je pa z njeno pomočjo in uporabo dodatnega programa mogoče tudi izmeriti notranjost vzorčnih čevljev in oceniti, ali so čevlji narejeni tako, da se bodo dobro prilegali stopalom kupcev. Dogaja se namreč, da so nekateri modeli obutve (predvsem tisti, ki prihajajo iz držav z nižjo ceno delovne sile) narejeni na povsem neustrezni obliki kopita, zato taki modeli v veliki večini ostajajo na policah tudi po razprodajah. S pomočjo UCS-ovega programa je mogoče take modele izločiti že v fazi, ko trgovci po ogledu vzorčnih čevljev naročajo obutev pri proizvajalcih (UCS, 2011c, str. 1).

2.2.4 Svetovanje pri razvoju obutve in testiranje obutve

Za razvoj tehnologije, ki jo vsebuje UCS sistem je potrebno znanje obutvene tehnologije povezano z informacijsko tehnologijo. UCS je specializirano za tisti segment v procesu proizvodnje obutve, ki sega od meritve stopal do izdelave kopit - brez kopit ni dobre obutve. UCS-ovo znanje je na razpolago tistim proizvajalcem obutve, ki želijo izboljšati »fit« (prileganje, ustreznost, udobnost, ...) svojih proizvodov. Te storitve so zanimive tudi za velike organizacije (vojska, policija, gasilska zveza itd...), ko gredo v razvoj nove

generacije modela obutve, ki ga potem leta (desetletja) od proizvajalcev obutve na javnih razpisih kupujejo v velikih količinah. UCS je isto storitev izvedel tudi v EU projektu, ki poteka v okviru sedmega okvirnega programa (UCS, 2010, str. 1). Svetovanje samo po sebi ni velik in zelo donosen posel, je pa odlična dejavnost za dvig ugleda podjetja v očeh potencialnih strank.

2.3 Osnovne trženjske usmeritve podjetja UCS

V prodajno strategijo so v UCS-u zapisali uveljavljeno načelo: biti prvi doma, med dvema najboljšima v širši regiji in med prvimi tremi na svetu (UCS, 2011a, str. 1). Verjamejo pa, da imajo na svojem področju možnost doseči še bolj ambiciozni cilj: (p)ostati najboljši na svetu. Čeprav podjetje v svetovnem merilu orje ledino, se zaveda, da se bodo prej ali slej pojavili posnemovalci. Zato je kljub dejstvu, da je majhno podjetje, začrtalo agresivno prodajno politiko, katere cilj je v nekaj letih biti aktivno prisoten na vseh najpomembnejših svetovnih trgih.

Štiri tržišča - EU, ZDA/Kanada, Japonska in Kitajska predstavljajo glavnino UCS-ovega potencialnega svetovnega tržišča in bodo zato prve deležne njegove trženjske aktivnosti. Seveda se podjetje ne bo širilo na vse štiri trge naenkrat. Po principu »misli globalno, deluj lokalno,« so testiranja potekala v Sloveniji, Švici in Avstriji. Do sedaj ima podjetje stranke v Sloveniji, Avstriji, Švici, Nemčiji, Franciji in Španiji (UCS, 2011a, str. 1-2). Na začetku leta 2011 je UCS začel aktivno trženjsko aktivnost na področju celotne Evropske Unije. Jeseni istega leta načrtuje ustanovitev podružnice v ZDA, ki so za izdelke/storitve UCS-a potencialno največji trg. Jeseni 2012 načrtuje začetek trženjskih aktivnosti na Japonskem, okvirno leto zatem pa na kitajskem tržišču. Vse ostale države bodo postopno pragmatično vključene glede na interes strank - nekaj strank iz Avstralije, Brazilije in Mehike je npr. obiskalo UCS-ov poslovni prostor na sejmu GDS v Duesseldorfu/ Nemčija in izrazilo zanimanje za nakup UCS sistema.

Kultura in način razmišljanja na Vzhodu se v mnogočem razlikujeta od tistih na Zahodu. Čeprav se tudi azijske kulture med seboj precej razlikujejo, bi bila Japonska lahko odličen testni »poligon« za postopno širjenje na ostale vzhodno-azijske države. Je mnogo manjša od Kitajske, prebivalstvo je geografsko zelo skoncentrirano in jezikovno dokaj homogeno, njeni prebivalci so zelo dojemljivi za nove tehnološke izdelke, kupna moč je kljub dvajset letni gospodarski stagnaciji na visoki ravni.

3 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA UCS NA JAPONSKI TRG

3.1 Posebni pogoji delovanja UCS-a na japonskem trgu

3.1.1 Konkurenca

Glede na to, da UCS doslej še nikjer ni zasledil česa podobnega svojemu sistemu (uvajanje pri uporabnikih, strokovne konference in sejmi, informacije na spletu, strokovna literatura v angleščini, nemščini, francoščini in italijanščini), domneva, da konkurence (tudi v svetovnem merilu) trenutno še nima. Oseba, ki je bila nedavno na Japonskem, tudi ni v prodajalnah zasledila ničesar podobnega UCS sistemu. Na žalost pa zaradi neznanja japonskega jezika UCS še ni uspel podrobno preveriti ali je kaj podobnega UCS sistemu v japonščini na spletu. Dodaten problem pri prevajanju japonskih spletnih strani je, da imajo Japonci veliko spletnih strani sestavljenih iz slik, kjer je tekst pred objavo slikan in kot tak objavljen v grafičnem formatu in ne v tekstovnem formatu. Japonskih pismenk na taki strani ni mogoče prenesti v elektronski prevajalnik in s tem priti do informacij, prevedenih v npr. angleščino. Vsekakor bo pred začetkom aktivnega delovanja na Japonskem potrebno ponovno fizično obiskati prodajalne največjih potencialnih kupcev. Ravno tako bo potrebno, da bo nekdo, ki aktivno bere japonsko, na spletu skrbno pregledal vse ključne besede glede UCS sistema.

3.1.2 Intelktualna lastnina

Japonci so zelo hitri in spretni posnemovalci. Zaradi tega je zelo pomembno, da UCS pride na njihov trg šele takrat, ko bo UCS sistem jezikovno prilagojen japonščini in japonskim tehnološkim standardom ter ko bo UCS sposoben v zelo hitrem času UCS sistem kvalitetno ponuditi vsem glavnim potencialnim strankam. Na ta način bo UCS poskusil v relativno hitrem času (eno leto) UCS sistem uvesti pri tržnih vodjih in si tudi ob razvoju potencialne konkurence zagotoviti vodilni tržni delež.

UCS sistem sestoji iz naprav in iz programov. Pri napravah je UCS že patentiral ključne rešitve pri zajemanju notranjih meritev obutve. Drugače je pri programih, kjer je patentiranje zelo omejeno. Zaradi tega so programi v UCS sistemu v celoti zaščiteni z izvirno kodo, ki je ne bo dobil nihče izven UCS-a. Na ta način je zunanjim osebam fizično onemogočen vpogled v sestavo programov.

Srce UCS sistema so algoritmi, ki na podlagi notranjih dimenzij obutve in morebitnih izmer stopal izračunajo najustreznejšo velikostno številko za izbrani model obutve. Ti algoritmi so v programu zaklenjeni z izvirno kodo in je s tem vpogled/dostop zunanjim osebam fizično onemogočen. Glede na to, da je pri UCS sistemu enostavno posnemati le osnovno idejo delovanja sistema, ocenjujemo, da bi potencialni konkurent, če bi se odločil

za razvitje svoje kopije UCS sistema, potreboval vsaj dve do tri leta. To obdobje bi UCS-u moralo zadostovati, da zadrži prednost in se dolgoročno utrdi na tržišču.

3.1.3 Zahtevana kvaliteta proizvodov in storitev

Japonci so glede kvalitete proizvodov in storitev eni najzahtevnejših (če ne najzahtevnejši) kupcev v svetovnem merilu. Zato bo UCS pred vstopom na japonski trg moral napraviti naslednje:

- temeljito prevesti vso tehnično dokumentacijo v japonščino,
- trženjski material prilagoditi japonskim posebnostim,
- snemalnik stopal in snemalnik čevljev certificirati v skladu z japonskimi zahtevami,
- japonskemu načinu razmišljanja prilagoditi vse grafične vmesnike, tako vsebinsko kot tudi grafično,
- ob spletni strani www.ucstech.eu dodatno narediti še spletno stran www.ucstech.jp.

Kljub izjemni japonski zahtevnosti glede kvalitete proizvodov, kvaliteta UCS-ovih naprav (merilnika stopal in čevljev) ne bi smela biti ovira, saj UCS doslej z njimi v evropskih državah ni imel težav.

3.2 Vstop na japonski trg

Vstop in delovanje na japonskem trgu sta zelo zahtevna in predstavljata za veliko večino tujih podjetij velik izziv. UCS sistem je tehnološki izdelek, njegovo uvajanje pri strankah in vzdrževanje med obratovanjem zahtevata inženirsko znanje. Ker distributerji obutve oz. agenti takega znanja nimajo, tudi niso najbolj primerni partnerji za uvajanje UCS-ove tehnologije na Japonskem. Bolj ustrezen partner bi lahko bilo tehnološko podjetje, ki pa navadno nima poznanstev z ljudmi, zaposlenimi v prodajalnah obutve. Tudi zaradi negativnih izkušenj zahodnih podjetij, ki so na Japonskem najprej nekaj let neuspešno poslovala preko japonskih partnerjev (Clausen, 2006, str. 172-173), potem pa uspešno ustanovila in delovala s svojimi lastnimi podružnicami, podjetju UCS predlagam ustanovitev lastne podružnice na Japonskem. V podružnici naj UCS postopno zaposli nekaj Japoncev z odličnim znanjem angleščine, ki pa naj se ob zaposlitvi temeljito spoznajo z zaposlenimi in kulturo slovenskega matičnega podjetja. Predlagam, da postane vodja podružnice Japonec - on bo najlažje pravilno razumel in zadovoljeval probleme in želje strank ter tudi svojih podrejenih.

Zaradi predhodno analiziranih kulturnih in še posebej jezikovnih razlik naj vstop na japonski trg poteka v več korakih:

- a. UCS najprej pridobi čim več informacij iz pisnih virov, ki so v največji meri v angleščini dostopni na spletu (JETRO, Slovensko veleposlaništvo na Japonskem, Ustanove EU in Japonske, različne gospodarske zbornice, izvozno-uvozne družbe, ki poslujejo z Japonsko itd.)

- b. V Sloveniji UCS poišče Japonca, ki bi bil pripravljen občasno v popoldanskem času za UCS pogodbeno delati. Njegova/njena glavna naloga bo prevajanje iz slovenščine (angleščine) v japonščino in obratno. Poleg tega bo po svojih močeh pomagal s splošnimi nasveti o Japonski in Japoncih. Njegova prva naloga bo pregledati na japonskih spletnih straneh, ali kaj podobnega UCS-ovim izdelkom že obstaja. Pregledal bo tudi spletne strani potencialnih strank, poiskal naslove in reference vseh glavnih distributerjev in uvoznikov obutve na Japonsko oz. zastopnikov za tuje obutvene blagovne znamke na Japonskem in zbiral ostale potrebne podatke.
- c. Sledijo informativni sestanki v Sloveniji z osebami, ki bi lahko imeli kakršnekoli koristne informacije za delovanje UCS-a na Japonskem (sestanki s predstavniki slovenskega veleposlaništva na Japonskem, japonskega veleposlaništva v Sloveniji, Gospodarske zbornice Slovenije, slovenskih podjetij, ki imajo na japonskem podjetja oziroma tako ali drugače aktivno poslujejo z Japonci, Japonci oz. Slovenci, ki imajo bogate izkušnje z Japonske itd.)
- d. Na spletni strani japonske državne agencije za zaposlovanje HelloWork in nekaterih drugih spletnih straneh za iskanje kadrov na Japonskem naj UCS pogleda, ali kakšna oseba ustreza pogojem, ki naj bi jih izpolnjeval vodja bodoče japonske podružnice. Če bo kakšna oseba ustrezala, jo bo potrebno prositi za več podatkov, sicer pa na nekaj takih spletnih strani dati oglas, da UCS išče vodjo podružnice. Poleg tega naj UCS najuglednejši Tokijski kadrovske agenciji, specializirani za iskanje vodilnih kadrov, preko e-pošte/telefona izrazi potrebo po iskanju osebe, ki bi vodila podjetje UCS Japonska. Zahtevano je čim boljše poznavanje japonskega trga obutve, aktivno znanje angleškega jezika, sposobnost pridobivanja strank in vodenje podjetja z do deset zaposlenimi.
- e. Vodja trženja UCS-a obišče Japonsko. Najprej naj obišče nekaj glavnih nakupovalnih središč v Tokiu in vse večje specializirane prodajalne obutve. Sledi obisk kadrovske agencije in pogovori z izbranimi kandidati za vodjo japonske podružnice. Nato naj obišče še slovensko veleposlaništvo v Tokiu in mogoče še kakšno drugo institucijo (veleposlaništvo EU, JETRO itd).
- f. Ko UCS najde ustreznega kandidata za vodenje podružnice na Japonskem ga naj za en mesec povabi v centralo v Sloveniji, kjer bo kandidat imel celo vrsto nalog:
- temeljito proučiti celotni UCS-ov prodajni program,
 - spoznati UCS-ove trženjske metode in orodja, ki jih podjetje uporablja na Zahodu,
 - spoznati se s celotnim osebjem v matičnem podjetju z namenom, da se bo lahko neposredno obrnil na kogarkoli, ko bo na Japonskem potreboval njegovo pomoč,
 - narediti načrt nalog pri ustanovitvi podružnice na Japonskem,
 - preko spleta poiskati potencialne stranke in sestaviti čim boljši seznam strank,
 - skupaj z vodstvom UCS-a narediti načrt delovanja podružnice v prvih treh letih,

- na podlagi obstoječih UCS-ovih predstavitev, tiskanih brošur, samostoječih panojev in spletne strani narediti japonsko verzijo promocijskega materiala.

3.3 Podjetje UCS Japonska

3.3.1 Poslovni prostori podružnice

Direktor podružnice naj izbere in najame najustreznejše prostore. Glede na to, da je Tokio daleč največje mesto na Japonskem, bo UCS podružnico najbrž postavil kar v Tokiu. Japonska mesta so gosto grajena in ulice so večinoma zelo ozke. Glede na to, da bodo v podružnici merili večje količine obutve vsaj šest mesecev v letu, je potrebno ustrezen dostop do podjetja omogočiti tudi večjim tovornjakom.

Podružnica potrebuje okrog 100 m² skladiščnega prostora, kjer bo nameščen merilnik čevljev s tekočim trakom in računalniki. Glavni del prostora bo namenjen skladiščenju in prelaganju čevljev, ki bodo v podružnico prišli na merjenje. Del skladiščnega prostora bo potrebno rezervirati za skladiščenje določenega števila merilnikov stopal. Poleg skladiščnega prostora bo podružnica potrebovala pisarniški prostor za od pet do deset oseb.

3.3.2 Osebj

Japonska vladna agencija za zaposlovanje kadrov z vzdevkom "Hello Work" ima pisarne po celi Japonski (spletni strani HelloWork in Jobs Inside Japan) in ponuja brezplačno podporo za ljudi, ki iščejo delo in za organizacije, ki iščejo zaposlene. Podobno tudi nekatere regionalne javne organizacije in izobraževalne ustanove (npr. univerze) ponujajo brezplačne storitve pri zaposlovanju (Japan External Trade Organization, 2010, str. 38). Poleg javnih obstaja tudi cela vrsta plačljivih privatnih zaposlovalnih agencij, specializiranih časopisov in spletnih strani, kjer podjetja lahko poiščejo ustrezne kadre.

Takoj, ko bo direktor podružnice pridobil prvo resno stranko, naj zaposli informatika oziroma inženirja elektrotehnike, ki dobro pozna osnove programiranja. Tudi on bo moral iti na enomesečno izobraževanje v matično podjetje na Vrhniki. Tam se bo natanko poučil o vseh izdelkih, predvsem s tehničnega in uporabniškega vidika (zanj komercialne informacije niso pomembne) ter se spoznal s celotnim osebjem v matičnem podjetju z namenom, da se bo lahko neposredno obrnil na vsakogar, ko bo na Japonskem potreboval njegovo pomoč.

Naloga informatika bodo:

- uvajanje UCS tehnologije pri strankah na Japonskem (instalacija naprav, instalacija programov),
- izobraževanje osebja pri strankah,

- odprava napak pri nedelovanju UCS-ovih izdelkov pri strankah (po navodilih sodelavcev z Vrhniko),
- prevod tehničnih dokumentov, navodil in programov iz angleščine v japonščino in obratno (aktivno znanje angleščine je predpogoj, saj bo vsa komunikacija s centralo na Vrhniko potekala v angleščini),
- izobraževanje tajnice in naknadno ostalih oseb v UCS Japonska glede upravljanja merilnika obutve,
- komunikacija s tehničnim osebjem podjetja, ki bo pogodbeno postavilo, vzdrževalo in popravljalo merilnike stopal po Japonski.

Ko bo obseg naročil in z njimi povezanega dela dovolj velik, bi morali zaposliti referenta/ko, ki bo opravljal/a:

- tajniška dela,
- imel/a kontakt z zunanjim računovodskim servisom in zanj pripravljaj/a vso potrebno dokumentacijo (računi, plačilne liste, potni nalogi itd.),
- skrbel/a za prevod netehnične dokumentacije (trženjskega materiala) iz angleščine v japonščino,
- za začetek bo z merilnikom obutve meril/a prispele čevlje in pripravljaj/a vso dokumentacijo v zvezi s tem (vnos podatkov o čevljih).

Tudi referent/ka bo moral/a aktivno govoriti angleško in bo za dva tedna prišel/la v centralo na Vrhniko. Glavna naloga tega obiska bo spoznavanje osebja v UCS-u, saj bo japonski referent/ka dnevno v stiku s podjetjem UCS na Vrhniko.

Četrta oseba, ki bi bila redno zaposlena v UCS Japonska, bi skrbela za izobraževanje osebja v prodajalnah o delovanju merilnika stopal in predstavitvi njegovih rezultatov potrošnikom. Iz dosedanjih izkušenj po obutvenih trgovinah v Evropi so v UCS-u ugotovili, da prodajalci mnogo premalo poznajo predvsem posebnosti otroške obutve in vsega povezanega z rastjo otroških stopal. Zato so ravno za namen izobraževanja osebja v prodajalnah sestavili knjižico o vsem, kar naj bi prodajalci obutve morali znati. Že samo poznavanje tega znanja (brez pomoči UCS tehnologije) lahko prodajo obutve znatno poveča in je zato njegovo posredovanje prodajnemu osebju ključnega pomena za celoten uspeh UCS sistema. Japonski kupci obutve so zelo dojemljivi za tehnološke novosti in bodo zagotovo navdušeni tako nad dodatnim znanjem prodajnega osebja v trgovinah kot tudi nad storitvijo UCS sistema. UCS-ov izobraževalec bo po instalaciji merilnika stopal v obutveni prodajalni najprej naredil dvourni predavanje osebju prodajalne, potem pa bo dan ali dva z njimi preživel ob merilniku stopal in jim ob nakupu porabnikov pomagal pri uveljavljanju novega znanja v praksi. To delovno mesto zahteva visoke komunikacijske sposobnosti in čustveno inteligenco ter pozitiven odnos do dela z ljudmi. Znanje angleščine ne bo pogoj. Pri uvajanju in izobraževanju te osebe bosta morala aktivno sodelovati direktor UCS Japonska in oseba iz matičnega podjetja, ki je v Evropi zadolžena za to delo.

Peti zaposleni v UCS Japonska bi z merilnikom obutve meril notranje dimenzije obutve vseh strank, ki same ne bodo imele take naprave. Vsi potencialni kupci, ki jih bo zanimala uporaba UCS sistema, bodo imeli možnost nekaj mesečnega testiranja UCS sistema. Za ta namen bodo v UCS Japonska poslali na merjenje nekaj sto modelov obutve. Ker je UCS merilnik obutve relativno drag, bodo tudi po redni vpeljavi UCS sistema v prodajalne manjše stranke proti plačilu prepuščale meritev obutve UCS Japonska, ki bo le-to storitev izvajala v svojih prostorih. Za najhitrejše delovanje merilnika čevljev je optimalno, če v celotnem postopku hkrati delujejo štiri osebe. To pomeni, da bo v primeru konic poleg vodje merilnika čevljev in referenta začasno potrebno zaposliti še kakšno osebo. Od vodje merilnika čevljev in njegovih pomočnikov UCS ne bo zahteval znanja angleškega jezika, prav tako jih ne bo vabil na izobraževanje v centralo na Vrhniki.

3.3.3 Distribucija in vzdrževanje izdelkov

3.3.3.1 Distribucija in vzdrževanje merilnikov stopal

Japonska je otoška dežela, ki je sicer ozka, je pa zelo dolga, saj leži med 24° in 46° severne širine ter 122° in 146° vzhodne dolžine. Za namen vzdrževanja merilnikov stopal po trgovinah, ki jih bo sčasoma nekaj tisoč, bo zaradi velikih razdalj med severom in jugom Japonske nesmiselno imeti svojo vzdrževalno službo. Za ta namen bo UCS Japonska poiskala zunanjega izvajalca. Najbolj primerna za to so podjetja, ki že servisirajo elektronske naprave po trgovinah (elektronske blagajne, POS terminali, varovalni sistemi, sistemi proti kraji blaga itd.). UCS Japonska bo pogodbenega vzdrževalca oskrboval z vsemi potrebnimi rezervnimi deli in jih sproti obveščal o tehničnih spremembah na napravi. Pogodbeni vzdrževalec pa bo sproti obveščal UCS Japonska o vseh nastalih težavah, da jih bo le-ta tudi čim prej sporočal matičnemu podjetju na Vrhniki. Japonci so zelo zahtevni glede hitre in kvalitetne odprave napak in bo zato to področje zelo pomembno za dober sloves UCS-a.

3.3.3.2 Distribucija in vzdrževanje merilnikov čevljev

Osnovo merilnika obutve proizvaja veliko ameriško podjetje, ki ima na Japonskem že razvejano servisno mrežo. Zato bo za postavitev in kasnejše vzdrževanje strojnega dela vseh UCS-ovih merilnikov obutve na Japonskem skrbela kar podružnica tega ameriškega proizvajalca. Vzdrževanje tistih fizičnih dodatkov (računalnikov, merilnih škatel, podajalnega sistema itd.), ki so dodani k ameriški osnovi in so UCS-ov izdelek, pa bo zagotavljal informatik UCS Japonska. On bo tudi na računalnike naložil vse potrebne programe in skrbel za njihovo delovanje kot tudi za dvodnevno usposabljanje strankinega osebja, ki bo s tako napravo delalo.

3.3.3.3 Distribucija in vzdrževanje programov UCS sistema

UCS za delovanje UCS sistema uporablja računalništvo v oblaku, ki ga odlikuje dinamična razširljivost in povezljivost preko interneta. Ker to tehnologijo neposredno vzdržuje IT oddelek v UCS-ovi matični družbi, sodelavci na Japonskem z vzdrževanjem programov ne bodo imeli večjega dela. Bo pa pomembna naloga informatika iz UCS Japonska, da bo tekoče javljal kakršnekoli pripombe o delovanju oz. predloge izboljšav s strani IT oddelkov pri strankah.

3.3.4 Nadzor

Nadzor nad poslovanjem UCS Japonska bo izvajalo matično podjetje. Direktorju le-tega bosta vsak na svojem področju pri nadzoru največ pomagala direktor trženja in finančni direktor, ki bo nadziral tudi računovodsko delovanje podjetja. Zaradi nadzora japonske podružnice bodo vodilni matičnega podjetja nekajkrat letno morali obiskati Japonsko. V podružnici bodo morali redno pripravljati računovodske izkaze po mednarodnih računovodskih standardih na način, ki bo omogočal pripravo konsolidirane bilance matičnega podjetja. Podatki za nadzor bodo morali biti pripravljeni v angleškem jeziku. Oboje bo od pogodbenega japonskega računovodskega servisa vsekakor zahtevalo nekaj napora, saj se japonski računovodski predpisi še vedno precej razlikujejo od zahodnih standardov (Yoshikawa, 2001, str. 269).

Nadzor nad tehničnim delovanjem UCS sistema pri strankah na Japonskem bo nekoliko lažji, saj celotno delovanje UCS sistema poteka na strežniku v »oblaku« in ga bodo tako vsak dan spremljali inženirji v matičnem podjetju, ki tudi sicer skrbijo za vzdrževanje UCS sistema po celem svetu.

3.3.5 Trženjske aktivnosti na Japonskem

UCS sistem je prvotno namenjen prodajalcem obutve, za katere je ta storitev pri prodaji obutve pomembna. To so večinoma prodajalci srednjega in višjega cenovnega razreda obutve, manj pa tisti, ki poudarjajo nizko ceno svojih izdelkov. Iz izkušenj, pridobljenih v Evropi, se bo UCS najprej osredotočil na tiste stranke, ki prodajajo vsaj srednji cenovni razred obutve. Velika večina trgovin, ki stavi na nizke cene obutve ima malo zaposlenih v prodajalni in zato porabniki sami pomirjajo in izbirajo najustreznejšo velikostno številko zelenega modela obutve. Dokler ne bodo porabniki imeli znanja o rasti stopal in posebnostih otroških stopal, potem tudi merilniki stopal ne bodo prišli do izraza. Šele aktivno posredovanje usposobljenega prodajalca namreč lahko izobrazí in ozavešti potrošnike o pravilnem nakupu ustrezne velikosti otroške obutve.

Drugače bo pri spletnih prodajalcih. Na njihovih spletnih straneh se informacije o notranjih dimenzijah obutve enako prikažejo na zaslonu porabnika ne glede na ceno obutve. Zato bo

UCS svoj sistem ponudili vsem spletnim prodajalcem obutve že od začetka, ne glede na to, po kakšnih cenah prodajajo obutev.

3.3.5.1 Neposreden nastop pri prodajalnah z obutvijo

Ko bo podružnica ustanovljena, bo direktor začel s trženjskimi aktivnostmi. Že pri izbiri direktorja podružnice bo UCS poskušal dobiti osebo, ki bo izhajala iz sektorja prodaje obutve. To pomeni, da naj bi direktor UCS Japonska že iz preteklih služb poznal nekaj oseb pri UCS-ovih potencialnih strankah. Najprej se bo obrnil na le-te.

Nato bo direktor neposredno poskušal navezati stik z odgovornimi pri vseh večjih potencialnih kupcih. Pri japonskih podjetjih to ni najlažje, saj so še vedno precej navajena, da ne nakupujejo neposredno od proizvajalcev, ampak preko trgovcev na debelo. Glede na to, da UCS ne dobavlja obutve ampak tehnologijo za pomoč prodaje obutve (programe, naprave), bi to lahko bila olajševalna okoliščina: UCS ne bo neposredna konkurenca proizvajalcem, s kontaktom nekaj največjih trgovcev na debelo pa bo "pokril" velik del trgovcev na drobno. Čeprav je japonska trgovina na drobno v primerjavi z zahodno še zelo razdrobljena, računamo, da ne bo težko najti največjih verig prodajalen z obutvijo. Še lažje bo poiskati nekaj deset največjih spletnih prodajalcev obutve – spletne strani le-teh se izpišejo že pri vpisu besede čevlji v spletni brskalnik.

3.3.5.2 Odpiralci vrat

Če bo imel direktor UCS Japonska občutek, da brez tujih zvez in poznanstev ne bo mogel več priti do novih strank, bo začel iskati ljudi, ki mu bodo pomagali vzpostaviti prvi stik z vodilnimi pri potencialnih strankah (Clausen, 2006, str. 107). Najprej bo poskušal najti nekaj tako imenovanih odpiralcev vrat. To so vplivne osebe z veliko poznanstvi v obutveni industriji, ki pa nimajo časa oziroma jim obstoječa služba ne dovoljuje, da delujejo kot agenti. Imajo pa možnost, da pokličejo vodilnega v kakšnem ciljnem podjetju in organizirajo sestanek med predstavnikoma UCS-a in potencialne stranke. Sami navadno sploh niso prisotni na takem sestanku. Če UCS podpiše pogodbo s stranko, potem odpiralec vrat dobi nekaj odstotkov od sklenjenega posla kot provizijo za svoje delo. Zelo primerni odpiralci vrat so lahko novinarji, ki delajo za obutvene revije ali pa upokojeni vodilni pri distributerjih obutve. UCS ta pristop zelo uspešno uporablja v Evropi (UCS, 2011a, str. 2).

3.3.5.3 Obutveni sejmi

Na Japonskem obstaja nekaj sejmov z oblačili in obutvijo. Za obutev je daleč najpomembnejši med njimi International Shoe and Leather Goods Fair (ISF) v Tokiu (International Shoe and Leather Goods Fair, 2011), ki je dvakrat letno – aprila in oktobra. UCS Japonska bo na sejmu imel svoj razstavni prostor, velikosti med 10 in 20 m², na

katerem bo poleg plakatov, brošur, zaslonov z demonstracijskimi filmi imel razstavljen tudi delujoč merilnik stopal. Le-ta bo preko spleta povezan s centralnim računalnikom in bo na njem poleg same meritve stopal mogoče prikazovati tudi delovanje UCS sistema. Čeprav je sejem v Tokiu po imenu mednarodni, je večinoma namenjen japonski obutveni industriji in trgovini.

3.3.5.4 Oglaševanje

Oglaševanje na Japonskem je izjemno drago. Leta 2000 je stal 15 sekundni televizijski oglas v tokijskem okrožju med 1,25 in 2,3 milijona jenov (med 10.800 € in 20.000 €) – odvisno od časa predvajanja (Jeannet & Hennessey, 2004, str. 9-10). Pri spletni prodaji ima UCS srečo, saj so prodajalci obutve običajno zainteresirani, da kupci obutve uporabljajo UCS sistem in ga bodo zato prodajalci obutve sami promovirali. Trgovce, ki bodo vpeljali UCS sistem, bo UCS spodbujal in tudi opremil s številnimi tehničnimi podatki, da bodo sami v svojih prodajalnah, na svojih spletnih straneh in preko plačljivih medijev sporočali porabnikom, da jim lahko nudijo posebno storitev.

V Evropi je uspešno oglaševanje v specializiranih revijah za obutev. Preveriti bo potrebno, do kakšne mere to velja tudi za Japonsko. UCS na tak način predvsem večja krog ljudi, ki poznajo njegovo tehnologijo in njen potencial in si želijo, da bi bila uvedena tudi pri njih. Tu gre predvsem za prodajalce obutve (medorganizacijsko oglaševanje). UCS Japonska na začetku ne bo vlagala denarja v oglaševanja UCS sistema končnim porabnikom. Ko pa se bo konkurenca razvila, bo presodila tudi to možnost.

3.3.5.5 Trženjsko raziskovanje

Zaradi prislovične različnosti japonskega porabnika bo koristno kmalu po prvi uvedbi UCS sistema narediti ankete zadovoljstva tako trgovcev, ki bodo uporabljali UCS sistem, kot tudi končnih uporabnikov storitev sistema. Japonski porabniki so zelo tehnološko napredni in bo UCS od njih zagotovo dobil koristne zamisli za nadaljnji razvoj UCS sistema.

SKLEP

Temeljna hipoteza tega diplomskega dela je, da je japonski trg zelo različen od zahodnega in da podjetju neupoštevanje te različnosti pri poslovanju z Japonci hitro lahko povzroči velike težave. Namen diplomskega dela je preučiti vso to različnost in najti rešitve, kako bi podjetje UCS d.o.o. lahko uspešno začelo s prodajo svoje tehnologije na Japonskem.

Ugotovitve v prvem delu diplomskega dela potrjujejo temeljno tezo in podrobno razčlenjujejo številne različnosti Japonske kot dežele, njenih ljudi, kulture, porabniških navad in predvsem komunikacijskega modela, ki je ključen za uspeh vsakega podjetja, ki želi vstopiti na japonski trg. V drugem delu diplomskega dela iščem rešitve, ki bi na

najboljši način odgovorile na ovire, ki sem jih ugotovil v prvem delu. Med ključne ugotovitve diplomskega dela štejem:

1. Komuniciranje na Japonskem

Komuniciranje v zahodnem svetu je precej drugačno od tistega na Vzhodu. Na Vzhodu je poudarek na komunikacijskem procesu, zahodnjaki pa so bolj usmerjeni k rezultatu (učinku). Mnoga mednarodna podjetja razvijejo lasten slog komuniciranja, ki se razlikuje od nacionalnih in nad njimi tudi prevlada. UCS-u predlagam večnivojski model komuniciranja med menedžerji v centrali v Evropi in med njihovo podružnico oziroma partnerji na Japonskem. Po tem modelu se na menedžerje širijo vplivi z globalnega nivoja na nacionalni, od tu na organizacijski, profesionalni in končno na individualni nivo (Clausen, 2006, str. 62). Na osnovi medkulturnih srečanj se lahko spremenita mentaliteta zaposlenih in kulturni prostor ter se porodijo nove ideje in strategije.

2. Organizacija na Japonskem

Postavljena mora biti v skladu z japonsko kulturo. Pri Japoncih je hierarhija precej bolj vertikalna in jasneje izražena kot na Zahodu. Japonski računovodski in pravni sistem se zelo razlikujeta od kontinentalno-evropskega. Zahodni pravni sistemi so sicer vplivali na oblikovanje japonskega, kljub temu pa le-ta še vedno temelji na veliko nenapisanih pravilih in je pogosto daleč od zahodne pravne prakse. To velja tudi za (ne)enakost pred zakonom.

3. Pristop na trg

Veliko japonskih podjetij pripada keiretsu skupinam, ki jih skupaj tvorijo številna podjetja iz različnih industrijskih področij in trgovine ter tako obvladujejo velik del japonskega gospodarstva. V primeru, da v svoji sredi nimajo podjetja z istovrstno dejavnostjo, so keiretsuji vsaj kratkoročno lahko zanimiv partner pri nastopu tujega podjetja na japonskem trgu. Tam je delovanje preko posrednikov zelo pogosto, zato bo UCS moral poiskati čim več ljudi s povezavami v trgovini z obutvijo.

4. Ustanovitev lastne podružnice na Japonskem in njen vodja

Na podlagi izkušenj več zahodnih podjetij priporočam ustanovitev lastne japonske podružnice. Najbrž bi bilo najbolje, da je vodja le-te Japonec - domačin bo najlažje ustrezno komuniciral s strankami ter vodil svoje podrejene.

5. Servisiranje izdelkov

Japonska je otoška dežela z velikimi razdaljami med severom in jugom. Predlagam, da UCS za vzdrževanje merilnikov stopal po trgovinah poišče zunanje izvajalce. Podjetja, ki že servisirajo elektronske naprave po trgovinah (elektronske blagajne, POS terminali, varovalni sistemi, sistemi proti kraji blaga itd.), bi bila lahko najprimernejši partnerji.

6. Oglaševanje

V Evropi UCS uspešno oglašuje v specializiranih revijah za obutev. Predlagam, da UCS podobno taktiko ubere tudi na Japonskem. Na tak način naj bi se zaposleni v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo obutve, spoznali z UCS-ovo tehnologijo in si zaželeli, da bi bila leta uvedena tudi v njihovih prodajalnah z obutvijo. Oglaševanje UCS sistema končnim porabnikom ob vstopu na japonski trg odsvetujem.

Verjamem, da je pristop, ki ga opisujem v diplomskem delu, uporaben tudi za druga slovenska oz. evropska podjetja, ki imajo podobno vrsto izdelkov/storitev kot UCS in želijo vstopiti na japonski trg, zato imajo ugotovitve mojega dela tudi širši pomen. Zavedam se, da je japonski porabnik zelo zahteven, zato bodo morale biti temu ustrezne tudi trženjske aktivnosti bodoče podružnice na Japonskem. UCS bo moral izvajati raziskave v zvezi z zadovoljstvom japonskih porabnikov glede UCS sistema in se jim spriti prilagajati. Koristne bodo tudi druge trženjske raziskave, predvsem takrat, ko se bo pojavila konkurenca.

LITERATURA IN VIRI

1. Boër, C.R., & Dulio, S. (2007). *Mass Customization and Footwear: Myth, Salvation or Reality?*. London: Springer.
2. CIA - *The World Factbook: Japan*. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html#top>
3. Clausen, L. (2006). *Intercultural Organizational Communication – Five Corporate Cases in Japan*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
4. Craig, C.S., & Douglas, S.P. (2000). *International Marketing Research* (2nd ed.). Chichester, England: John Wiley & Sons.
5. Deresky, H. (2011). *International Management Managing Across Borders and Cultures* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
6. Emrich, C. (2011). *Interkulturelles Management – Erfolgsfaktoren im globalen Business*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
7. Ferfila, B. (1999). *Japonska: dežela samurajev in robotov*. Radovljica: Didakta.
8. Ferfila, B., Kudo, H., & Phillips, P. (2006). *Japonska in Slovenija - Japan and Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
9. Fits.me. (b.l.). Benefits for retailers. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://fits.me/content/benefits-retailers/>
10. HelloWork Internet Service. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <https://www.hellowork.go.jp/>
11. *International Shoe and Leather Goods Fair*. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.isf-web.jp/english/>
12. Japan External Trade Organization (JETRO). (2010). *Laws & Regulations on Setting Up Business in Japan*. Tokio: JETRO.
13. Jeannet, J.P., & Hennessey, H.D. (2004). *Cases in Global Marketing Strategies* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
14. *Jobs Inside Japan - Hello Work Offices with Foreign Language Assistance*. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.jobsijapan.com/hellowork.php>
15. Johansson, J.K. (2009). *Global Marketing – Foreign Entry, Local Marketing & Global Management*, (International Edition (5th ed.)). New York: McGraw-Hill Education.
16. Katzner, K. (1995). *The Languages of the World* (new ed.). London: Routledge.
17. Kinz, W. (b.l.). Das Österreichische Forschungsprojekt „Kinderfüße-Kinderschuhe“. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.kinderfuesse.com/Symposium/pdf/wieland.pdf>
18. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management* (3rd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
19. Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
20. Lightspeed Venture Partners. (b.l.). Average Zappos Return Rate. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://lsvp.wordpress.com/2010/04/12/average-zappos-return-rate-35-best-customer-return-rate-50/>

21. Malhotra, N.K. (2002). *Basic Marketing Research – Applications to Contemporary Issues*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
22. Matsui, T., Kakuyama, T., Tsuzuki, Y., & You, H. S. (2009). Joint Effects of Corporate Positions and Prospects on Perceptions of Business Ethics Among Japanese Students: A Reflection of Collectivistic Cultures. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(3), 624–633.
23. Palmeri, C. & Byrnes, N. (2004, 26. julij). Is Japanese Style Taking Over the World? *BusinessWeek*, 56-58.
24. Quelch, J., & Deshpande, R. (2004). *The Global Market – Developing a Strategy to Manage Across Borders*. San Francisco: Jossey-Bass
25. UCS d.o.o. (b.l.). O nas. Najdeno 26. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.ucstech.eu/slovensko.html>
26. UCS d.o.o. (2010). *Poročilo o projektu Dorothy – projekt v okviru sedmega okvirnega programa* (interno gradivo). Vrhnika: UCS d.o.o.
27. UCS d.o.o. (2011a). *Načrt vstopa podjetja UCS d.o.o. na tuje trge* (interno gradivo). Vrhnika: UCS d.o.o.
28. UCS d.o.o. (2011b). *Poročilo o delovanju merilnika stopal v trgovini* (interno gradivo). Vrhnika: UCS d.o.o.
29. UCS d.o.o. (2011c). *UCS Shoe Sample Fitting Analyzer* (interno gradivo). Vrhnika: UCS d.o.o.
30. Usunier, J.C., & Lee, J. A. (2009). *Marketing Across Cultures* (5th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
31. Yoshikawa, T. (2001, november). Cost accounting standard and cost accounting systems in Japan. Lessons from the past – recovering lost traditions. *Accounting, Business & Financial History*, 3(11), 269–281.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Merilnik stopal UCS SC3	1
Priloga 2: Merilnik notranjih dimenzij obutve UCS SID	2

Priloga 1: Merilnik stopal UCS SC3

Slika 1: Merilnik stopal UCS SC3 v trgovini GEOX Šubičeva v Ljubljani



Vir: UCS d.o.o., Poročilo o delovanju merilnika stopal v trgovini (interno gradivo), 2011, str.3.

Priloga 2: Merilnik notranjih dimenzij obutve UCS SID

Slika 2: Merilnik notranjih dimenzij obutve UCS SID



Vir: UCS d.o.o., Načrt vstopa podjetja UCS d.o.o. na tuje trge (interno gradivo), 2011, str.4.